

地方公企業経営改革の方向性と諸施策

藤 田 正 一

〔１〕はじめに

わが国の経済が成長を続けてきた間は、地方の公企業は、その経営再建についての解決を先送りしても、地方公共団体はそれ程の支障を来すことなく地方行政を運営することが可能であった。

しかし、1990年代初頭のバブル崩壊後、地方公企業（第三セクターを含む）の多くが経営破綻もしくは経営危機に直面し、その設立目的を達成できないばかりか、地方財政を一層圧迫している。

このように地方財政ならびに地方公企業を取り巻く厳しい状況を打開する方策の一つとして、青森県は平成 8 年 5 月 10 日に青森県が係わる公企業の経営改革を実効的に検討する機関として「青森県公社等経営対策委員会」（以下、対策委員会）を設置した。

また、平成 9 年度から平成 11 年度にかけて、青森県公社等経営改革検討の第 2 段階目として、対策委員会が平成 8 年度の公社等経営改革検討結果として県知事に提言した「青森県の設立に係る公社等についての提言」が各公社等において実効性をもって遂行されているか否かをフォローアップすることや、各公社等が長期・中期・短期経営計画を自ら設定してそれらに基づいて経営しているか否かを検証する機関として対策委員会を衣替えして拡充・発展させた「青森県公社等経営委員会」（注 1）（以下、経営委員会）を青森県は設置した。

さらに、青森県公社等経営改革検討の第 3 段階目として、第 2 段階目において各公社等自らが設定した長期・中期・短期経営計画が将来にわたって県財政ひいては県民に対し過大な負担を強いることなく当該公社等が健全に経営され、その公共目的を効果的かつ効率的に達成しているか否かについて平成 12 年度・13 年度においてフォローアップすることを、経営委員会は県から委嘱され、現在その任に当たっている。

上記のように、青森県公社等経営改革の実効性を高めるために、青森県が段階的に公社等経営改革検討作業を対策委員会と経営委員会に委ねてきた経緯から、対策委員会と経営委員会が実施してきたこれまでの青森県公社等経営改革検討作業の全てを踏まえて、地方公企業経営改革の方向性と諸施策についての私の考えを最終的に示すこととするが、現在、まだ、第 3 段階目の青森県公社等経営改革検討作業が終了していないので、本稿は、第 1 段階目の対策委員会による青森県公社等経営改革検討作業を整理・考察することを中心にして、日本の地方公企業経営改革の方向性・諸施策究明の足掛とすることを目的とする。

〔２〕青森県公社等経営対策委員会と経営改革検討対象公社等法人

（１）青森県公社等経営対策委員会

青森県は、社会経済情勢の変化に対応し、多様な県民のニーズに的確かつ迅速に応えることができる自主的、自律的な行政運営を可能とする新たな行財政システムの確立に向けて、平成７年11月30日に「青森県行政改革大綱」を決定した。

この大綱の中での大きな課題の一つとして、「公社等の見直し」が指摘された。青森県はこの「公社等の見直し」を具現化するために、すなわち、青森県公社等法人が社会経済情勢の変化等を踏まえてその設立目的をより効率的かつ効果的に達成できるように、公社等法人の経営改革について調査・分析・評価・検討し、県知事に提言することを任務とする機関として、「青森県公社等経営対策委員会」を平成８年５月11日に設置した。

対策委員会は７名の委員から構成され、対策委員会の庶務は、青森県庁総務部行政特別対策室（以下、行特）が担当することとなった。

（２）経営改革検討対象公社等法人

対策委員会は経営改革検討対象とする公社等法人の範囲を、県が出資している法人の中で、県が当該出資法人の設立、事業、経営に相当程度関与している法人に限定し、次の と の範囲の法人を経営改革検討対象法人とすることにした。

県が50%以上出資しており、経営状況の調査、改善指導を行うことが適当と考えられ、県職員の休職派遣が認められている法人。

県の出資が25%以上で50%未満であり、知事又は副知事等の県の行政トップ層が当該法人の経営トップに形式上、就任しており、地方自治法上、県の監査委員による出納監査の対象となっている法人。

したがって、対策委員会が設置された平成８年５月の時点では、上記の と に該当する法人は、以下に示されている公社等17法人と公社等以外の県出資等12法人の29法人であり、これら29法人が経営改革検討対象法人として予定されていた。

公社等法人

青森県住宅供給公社

財団法人 青森県中小企業振興公社

社団法人 青森県肉用牛開発公社

青森県土地開発公社

財団法人 青森県造林公社（現在は「青い森振興公社」）

社団法人 青森県農村開発公社

7 社団法人 青森県フェリー埠頭公社

青森県道路公社

- 9 財団法人 青森県建設技術センター
社会福祉法人 青森県社会福祉事業団
財団法人 青森県栽培漁業公社
財団法人 青森県企業公社
- 13 財団法人 むつ小川原地域・産業振興財団
- 14 財団法人 青森県下水道公社
- 15 財団法人 青森県国際交流協会
財団法人 青森県スポーツ振興事業団
- 17 財団法人 青森県長寿社会振興財団

公社等以外の県出資等法人

- 八戸臨海鉄道株式会社
- 2 三沢空港ターミナル株式会社
- 3 財団法人 青森県出稼協会
- 4 財団法人 青森県沿岸漁業振興協会
社団法人 青森県産業振興協会
- 6 財団法人 むつ小川原漁業操業安全協会
財団法人 青森テクノポリス開発機構
- 8 青森空港ビル株式会社
社団法人 青森県栽培漁業振興協会
青森ウォーターフロント開発株式会社
株式会社 八戸インテリジェントプラザ
- 12 財団法人 暴力追放青森県民会議

しかし、対策委員会は、各法人や各法人の県所管関係部局からヒアリングをし、必要に応じては現地調査を実施し、その上での検討会議で調査・分析・評価等について審議して、実効性のある各法人の経営改革を平成9年度の青森県予算編成（平成8年12月上旬頃）までに県知事までに提言しなければならないという時間的制約のため、29法人の全てを詳細に検討することが難しいとの判断から、各法人及び県所管関係部局から予め提出されていた経営資料とこれらの資料に基づいて行特が毎年度作成している各法人の業務報告書を調査して、社会的影響が大きく、累積赤字に苦しんでいる法人や、経営上問題があると見做される法人を経営改革検討対象法人とした。

したがって、社会的影響度が小さく、大きな経営上の問題を抱えていないと見做される法人や、採算ベースが確保されている法人や、公益性が極めて大きく、本来的には行政領域に近い事業を遂行している法人を経営改革検討対象外とした。それゆえ、平成8年度において対策委員会が経営改

革検討対象とした法人は、上記の29法人のうち、 印の17法人となった。

〔3〕青森県公社等経営対策委員会の経営改革検討対象法人に対する基本的視点と具体的経営改革検討方法

（1）経営改革検討対象法人に対する基本的視点

対策委員会は、経営改革検討対象法人の経営改革に対する調査・分析・評価・検討の基本的視点として、以下の5項目を柱とした。

設立当初の目的と現在の差異に関すること

この項目の意味は、経営目的、経営環境等について当該法人が設立された当初と現在を比較した場合、大きな変化・差異があるか否か。もし、あるとするならば、その理由とそれを克服するためにどのような経営努力をしているかということである。

経営計画に関すること

この項目の意味は、各法人は経営目標を設定し、経営計画（長期・中期・短期経営計画）に基づいて経営活動を遂行しているか否か。たとえば、経営目標や経営計画に基づいて経営活動を遂行している場合、経営合理化政策、マーケティング政策、利益目標設定、生産性向上政策等の経営改革に関する具体的な経営政策を経営目標や経営計画の中にどのように位置づけて経営活動を実施しているかということである。

経営財務に関すること

この項目の意味は、構造的、累積的な赤字があるか否か。ある場合の原因は何か。その原因を取り除いて経営を健全にするために、どのような経営政策を講じてきたかということである。

経営責任者としての意見・要望に関すること

この項目の意味は、経営責任者として、当該法人における現在の最大の課題ないしは克服しがたい問題は何か。もし、有るとして、県当局（知事、議会、県所管関係部局）や県民に訴えたいことは何かということである。

各法人ごとの特殊事情に応じた経営改革対策に関すること

この項目の意味は、各法人の設立背景はそれぞれが異なり、多種多様であり、特殊な経営環境の下で一般的に経営活動を余儀なくされているので、その特殊な経営環境に対してどのような経営改革対策を講ずることによって、経営の健全化に努めているかということである。

たとえば、経営組織上、プロパー職員が大多数を占めていなければ当該法人の経営目標を到底達成できない法人の場合、当該法人はどのような人事管理をしているのかということである。

（2）具体的経営改革検討方法

対策委員会は、各法人の経営実態に基づいた経営改革を効率的、効果的、具体的に検討するために、前述の（1）での5つの基本的視点を踏まえつつ、以下のような方法を用いた。

基本的視点と各種資料に基づくヒアリング

対策委員会は、各法人や県所管関係部局から予め提出されていた資料と、各法人の決算書類に基づいて行特が毎年度作成している各公社等法人業務報告書・県出資等法人業務報告書を参考にして、前述の（１）での５つの基本的視点を中心に各法人ごとにヒアリングをした。ただし、社団法人青森県栽培漁業公社と財団法人青森県栽培漁業振興協会の場合には、役職員と業務・作業施設も同一であることから両法人を一諸にして、ヒアリングや経営改革検討等を行うことにした。

県所管関係部局等出席でのヒアリング

各法人からのヒアリングを実効的なものとするために各法人だけでなく、直接的に当該法人を所管する部局と間接的に当該法人に関与する総務部財政課・人事課等に出席を求めて各法人ごとにヒアリングを行うことにした。

委員７名と経営改革検討対象１７法人をそれぞれ２班に分けてのヒアリング

効率的、効果的なヒアリングとするため、対策委員会７名の委員と経営改革検討対象１７法人を１班（委員３名、対象法人９法人）と２班（委員４名、対象法人８法人）に分けてヒアリングを行うこととした。

木目細かいヒアリング

ヒアリングを実効的なものとするため、以下のような木目細かいヒアリングを行うことにした。

- i) 各委員は、５つの基本的視点を中心として、できる限り関連する項目のところでヒアリングを行うこととするが、自分の問題意識、関心、疑問等に応じて自由に質問・発言をし、必要な場合にはより詳細な説明・意見・資料提供等を求めることができることにした。
- ii) 質問項目に対しての回答内容を確認した上で、次の質問項目に移ることにした。
- iii) ヒアリングの最後に再度、各質問項目に対しての回答内容を再確認することにした。
- iv) 当該法人の設立当初の目的と現在の事業目的が大きく変更していたり、大幅な累積赤字を抱え込むようになったり、経営改革に対しての取組みが甘いと思われる法人については、経営改革に対する資料を再度提出していただき、その上で再度ヒアリングをすることにした。

必要に応じた現地調査

当該経営改革検討対象法人や県所管関係部局等からのヒアリングだけでは、当該法人の業務内容を含めた経営実態をよく理解できない場合や、役職員の経営改革への取組やモラルについて意識改革をすることが必要であると対策委員会が判断した場合、現地調査を行うことにした。

ヒアリング・現地調査後の経営改革検討会議

対策委員会は、できるだけ速やかにヒアリングや現地調査後、各委員の考え（必要に応じて

は各委員がヒアリングや現地調査後に作成したレポート)と各法人から予め提出されていた資料を突き合わせながら、各法人の経営実態をさらに調査・分析・評価して、各法人ごとの経営改革の方向性と具現諸施策をまとめるように検討・審議することにした。

行特による対策委員会の庶務業務担当

対策委員会の任務が円滑に遂行し、ひいては各法人の経営改革が県民の経済生活にさらに資するように、対策委員会・ヒアリング・現地調査の日程調整や各法人への資料(追加資料を含む)請求・查收手続や対策委員会・ヒアリング・現地調査の記録・整理や各法人・県所管関係部局・各委員への連絡等の困難な対策委員会庶務業務を行特に担当していただくことにした。

かくして、対策委員会は上記の7つの具体的経営改革検討方法を駆使することによって、経営改革検討対象17法人を中心とする県出資の各法人がその設立目的であるそれぞれの一定の公共目的を効率的かつ効果的に達成できるように、真摯に検討した。

〔4〕各経営改革検討対象法人に対する個別経営改革

ここでは、各法人の設立目的と各法人に対する対策委員会の経営改革検討経緯について簡潔に論述しつつ、対策委員会が当該法人の現状分析や当該法人を取り巻く現実の社会経済環境を踏まえた上で、当該法人の経営改革を具体的かつ明確に実現するために、真摯に検討した内容について論述する。当然のことながら、対策委員会はこの内容の主旨を知事に提言したと同時に当該法人がこの内容を実効性をもって経営活動に実践していくことを当該法人に進言した。

(1) 青森県住宅供給公社

同公社は、住宅を必要とする県民に居住環境の良好な住宅や宅地を提供し、住民の生活安定と社会福祉の増進に寄与することを目的として、昭和33年8月30日に設立された財団法人 青森県住宅協会が昭和41年3月31日に青森県住宅供給公社として組織変更されて、県と県内8市の共同出資(1000万円)によって設立された公社である。

同公社に対してのヒアリングは、前述の基本的視点の「設立当初の目的と現在との差異に関すること」に類する「同公社が本県の民間住宅産業を圧迫しているか否かのこと」が中心であった。

これに対して同公社から、本県全体の年間住宅建築は約4700戸であり、そのうち当公社の建築は170戸～180戸であるので民間業者を圧迫してはいないということが示された。

対策委員会はヒアリングや当該法人等からの資料を当委員会の経営改革検討会議で、さらに調査・分析・評価・検討した上で、同公社に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同公社に進言した。

- ㊦ 民間業者による住宅等の供給と調整を図った住宅等や民間業者では供給されないサービス供給等の民間業者の補完的な役割とし、本県にふさわしい家の開発、地場の林業・工業等の発展に寄与する住宅供給や地方自治体からの依頼業務を主たる業務内容とすること。
- ㊧ また、社会的弱者に対する持ち家の実現に向けて研究・検討を行うこと。

（２）財団法人 青森県中小企業振興公社

同公社は、中小企業近代化資金等助成法を根拠法とし、県内の中小企業に対しての設備及び機械類の貸与、下請取引の推進、中小商業活性化事業への助成、中小企業情報提供事業、小売商業支援事業及びビジネスサポート事業等を行うことにより、中小企業者の設備及び経営の近代化を図り、もって県内における中小企業の振興に寄与することを目的として、県の全額出資（３億１千万円）によって、昭和44年５月26日に設立された公社である。

同公社に対してのヒアリングは、基本的視点の「経営財務に関すること」に類する「同公社の未回収債権」と、基本的視点の「各法人ごとの特殊事業に応じた経営改革に関すること」に類する「中小企業育成・指導」が中心であった。

これらの質問等に対して同公社から、全国平均債権未収率は4.8%であるが、当公社は3.86%であり、全国平均より良好である。また、設備・機械類等の貸与の時に企業育成・指導を実施しているということが示された。

対策委員会はヒアリングや当該法人等からの資料を当委員会の経営改革検討会議で、さらに調査・分析・評価・検討した上で、同公社に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同公社に進言した。

- ㊦ 債権未収率が全国を上回らなければよいというのではなく、債権の回収、未然防止、事後指導の徹底を図ること。
- ㊧ 同公社自ら積極的に企業等に出向き、情報・意見交換等の交流を強化すること。
- ㊨ 株式会社八戸インテリジェントプラザ、財団法人青森テクノポリス開発機構との連携強化を図り、その過程で長期的視点から類似の事業を行う公社等の統合の利益・不利益を検討・評価し、統合の可能性を検討すること。
- ㊩ 同公社が行う事業により供給される財やサービスへのニーズを改めて調査した上で、事業内容の見直し及び事業内容の周知を多面的、多角的に行うこと。
- ㊪ 本県に進出の中央資本の商業やサービス業に本県の商業やサービス業が対抗しえるように、同公社はその方策等について研究・教育すること。

（３）社団法人 青森県肉用牛開発公社

同公社は、下北地域におけるむつ製鉄、ビート振興の挫折などの産業の構造的変化に対応し、同地域の新たな産業として肉用牛生産事業を開発し、肉用牛農家の所得向上を図るため、未利用地等を開発して大規模牧場を創設し、ヘレフォード種の繁殖用素牛等を安定的に供給することにより肉用牛の生産地を形成し、本県の畜産振興に寄与することを目的として、県、農畜産業振興事業団、青森県経済連、青森県畜産連、県内９市町村の共同出資（14億8250万円）によって、昭和44年12月17日に設立された公社である。

同公社に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「設立当初の目的と現在の差異に関

すること」と、基本的視点の「経営財務に関すること」の双方に類する「毎年度、巨額の補助金を受けているにもかかわらず、平成7年度決算までの累積赤字が約14億4千万円にまでどのような事由で膨らむようになったのか」ということについてであった。

同公社からは、「貿易自由化等によって値段の安い牛肉が輸入されるようになり、ヘレフォード種の導入が赤字を累積させる原因となった。そこで、本年度（平成8年度）から新たな経営改善計画（検定用子牛の生産及び現場検定、牧場の整理統合、優良種畜の受精卵供給、ヘレフォード種からの撤退等）に基づいて経営を実施し、本県の肉用牛生産振興に資するようにする。」という旨のことが示された。

対策委員会は、同公社が基本金に近い巨額の累積赤字を計上しているにもかかわらず同公社の経営改善計画が実効性に乏しいと判断し、より実効的な経営再建計画の提出を同公社に求め、その計画に基いて再度ヒアリング（平成8年9月6日）を委員全員（7名）で実施することにした。

したがって、再度のヒアリングでは、基本的視点の「経営財務に関すること」が中心となり、同公社から、優良種雄牛の作出と優良基礎雌牛群の整備を推進して改良のスピード化・高品質化を積極的に図るという生産対策と、あおり牛の銘柄確立によって販路拡大を図るという販売対策に関する旨の経営再建計画が示された。

しかし、対策委員会は、同公社の生産対策や販売対策の経営再建計画によって、同公社の経営財務状態がどのように好転して経営健全化に結びついていくのかという裏付けを確認することができなかった。

対策委員会は2回のヒアリングや当該法人等からの資料を当委員会の経営改革検討会議で、さらに調査・分析・評価・検討した上で、同公社に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同公社に進言した。

- ㊦ 本年度（平成8年度）から開始している現場検定を含めた銘柄牛の確立のため、さらに実効性のある具体的経営再建計画に基づき、県・同公社・関係者が一体となって努力を傾注し、将来的には畜産農家あるいは単位農協が現場検定を受け持つことができるようにすること。
- ㊧ 銘柄牛の確立のための実施状況成果を早い時点で評価することとし、その結果に基づいて銘柄牛の確立、検定の実施体制、同公社の存廃を含めた在り方等について、同公社は県のみならず民間を含めて検討すること。

（４）青森県土地開発公社

同公社は、地域の秩序ある整備を図るために必要な公共事業に供する土地の先行取得及び管理等を行うことを目的として、県の全額出資（1千万円）によって、「公有地の拡大の推進に関する法律」を根拠法として、昭和48年3月31日に設立された公社である。

同公社に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「設立当初の目的と現在との差異に関すること」に類する「同公社の主たる事業である土地先行取得事業の減少傾向」についてであっ

た。

これに対して、同公社から「国や県などの財政が厳しくなっていることにともなって、当公社の主たる事業の土地先行取得事業は減少傾向にあるが、あっせん事業は増加傾向にあり、本県の社会資本整備は全国と比較しても遅れているので、公共用地取得のために果たす当公社の役割は重要である。」という旨のことが示された。

対策委員会はヒアリングや当該法人等からの資料を慎重に検討した上で、同公社に関しては以下のような結論を示すこととした。

県が債務保証（平成16年3月31日まで）している同公社の青森中核工業団地事業の債務については、潜在的にリスクはあるものの、同公社の土地先行取得事業とあっせん事業とをトータルとした場合の業務量に変化がみられないことや、補助金に依存することなく黒字経営であることや、利益確保に経営努力していること等を考慮して、限られた時間において対策委員会が同公社の経営改革について検討した限りにおいては、特に同公社に関しては県知事に提言することや同公社に進言することはないという結論となった。

（５）財団法人 青森県造林公社（現在、青い森振興公社）

同公社は、青森県内において、森林資源の造成及び整備並びに森林・林業に関する普及啓蒙、林業への就業に関する支援等を行うことにより、県土の緑化、保全及び林業労働力の確保の増進を図るとともに、農山村経済の振興及び住民の福祉の向上に寄与することを目的として、県の全額出資（２千万円）によって昭和45年4月1日に設立された公社である。

同公社に対する対策委員会のヒアリングの中心は、「分収造林契約（同公社が森林所有者の造林運営をすることと、伐採した時の収益を同公社と森林所有者が一定の割合で分配することを両者間で契約）による伐採収益までの長期経営計画と巨額な長期借入金の関係についてであった。これは、基本的視点の「各法人ごとの特殊事情に応じた経営改革対策に関すること」と、「経営計画に関すること」と「経営財務に関すること」の３つが融合されたものであった。

このことに対して、同公社から「当面は収入はないが、伐採時に巨額の長期借入金を返済できるように県の所管関係部局と協議しながら収支計画の見直しをして経営活動をしているということ」が示された。

対策委員会はヒアリングや同公社等からの資料をさらに慎重に検討した上で、同公社に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同公社に進言した。

- ㊦ 人件費、直接事業費等の支出経費について極力軽減に努めるほか、既存の長期経営計画については物価や賃金水準等の変動を考慮していないので、それらを考慮した長期経営計画の見直しを適宜実施すること。
- ㊧ 同公社の名称を改め、水源涵養・国土保全機能・保健休養機能等の広範な森林の効用を生かした森林利用による諸活動の展開を図ること。

- ㊦ 青森県を代表する銘柄林産物の確立を目指すこと。

(6) 社団法人 青森県農村開発公社

同公社は、農地保有合理化法人として、農地の中間保有や農地の再配分などの農地保有合理化事業を通じて農地の売買・貸借による農業経営規模拡大、農地の集団化を図り、構造改善に資するほか、農業公社牧場設置事業を実施して高生産性農業の実現に寄与することを目的として、国と県と市町村と農業団体の共同出資（3億800万円）によって昭和46年4月13日に設立された公社である。

同公社に対しての対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「設立当初の目的と現在との差異に関すること」と、「経営財務に関すること」と、「各法人ごとの特殊事業に応じた経営改革対策に関すること」が中心であった。

同公社から、については、「農業の国際化や農業従事者の高齢化や農業の担い手不足の進行にともない、農業経営規模の拡大や農地の集団地利用や経営感覚に富んだ意欲的な若い担い手の育成が推進されてきたことにより、設立当初と比べて、農地の売買・貸借事業は面積として約3倍となっている。」ということが示された。については、「経営財務的には手数料収入増や農地保有合理化法人に対する国と県からの助成によって剰余金を計上している。」ということが示された。については、「当公社の臨時職員と非常勤職員の約半数がOBで占められているのは、農業行政に精通している人が業務遂行上メリットがあるということや、畜産事業に関して当公社が係わっているのは草地や畜舎整備というハード部門を委託された場合であり、子牛生産や畜産経営指導等のソフト部門を継続事業として経営している（社）青森県肉用牛開発公社とは明確に棲み分けされているということ」が示された。

対策委員会はヒアリングや同公社等からの資料を慎重に検討した上で、同公社に関しては以下のような要請と結論を示すこととした。

すなわち、同公社の事業は、さらなる農産物流通の国際的競争化等に対応し、21世紀に向けた魅力ある農業・農村を実現する上で、今後一層重要となるので、さらに経費節減等に経営努力し、かつ、システマテックな長期・中期・短期経営計画に基づき経営活動をしていくことを同公社に要請した。それに対して、同公社からこの要請を真摯に受け止めて遵守していくことが示されたことと、経営も健全で剰余金も計上していること等を考慮して、対策委員会が同公社の経営改革について限られた時間の中で検討した限りにおいては、特に同公社に関しては県知事に提言することや同公社に進言することは無いという結論となった。

(7) 青森県道路公社

同公社は、県内の交通需要増にともなう混乱解消のために公共事業によって短期間で大規模な道路を整備するための多額の資金投入が難しいがゆえに、本県における地方的幹線道路の建設と管理を総合的かつ効率的に遂行させ、近代的な道路整備の促進を図ることをとおして県民の経済福祉の

増進に寄与することを目的として、昭和50年4月1日に県全額出資（100億円）によって設立された公社である。

同公社に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「経営計画に関すること」と、「経営財務に関すること」が中心であった。

同公社から、については、「人件費の節約や回数券の発行による収入増や高金利の借入金の繰り上げ償還によって支払利息の軽減を実施していること」と、については、「現在、赤字であるのは、スタート時点の利用台数予測と現実とのギャップが大きかったことと、遠方監視制御装置を更新したこと等によるが、利用台数も逡増してきており、30年の長期ではペイする経営計画であり、みちのく有料道路については本年度（平成8年度）から黒字へのトレンドとなっていており、当公社は近い将来、黒字に転じるはずであるという旨のこと」が示された。

対策委員会はヒアリングや同公社等からの資料をさらに慎重に検討した上で、同公社に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同公社に進言した。

- ㊦ 道路のネットワークを結びつけ、利便性を高める努力をして収入増に結びつけること。
- ㊧ 収入源となるための有料道路を利用した新たな事業等を検討すること。
- ㊨ 有料道路の効用（一般道路の混雑解消、時間短縮、自然環境コスト低減等）を数値化する等の工夫をして県民に公表し、その有用性を理解してもらうこと。

（８）社会福祉法人 青森県社会福祉事業団

同事業団は青森県から社会福祉施設等の管理運営の委託を受け、青森県と一体となって青森県社会福祉事業の推進を図り、広く県民福祉の向上と増進に寄与することを目的として、昭和52年12月5日に県全額出資（1000万円）によって設立された社会福祉事業団である。

同事業団に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「経営財務に関すること」と、「経営責任者としての意見・要望に関すること」と、「各法人ごとの特殊事情に応じた経営改革対策に関すること」が中心であった。

同事業団から、については、「収入は県からの委託料、補助金、基本財産基金・運用財産基金の運用益であり、基本的にこれらの収入の範囲内で経営合理化に努めながら事業経費等を賄っており、平成7年度決算における累積繰越額は約27万9千円であることや、県の社会福祉施設は、県内で先駆的、先導的施設として入所者処遇、職員配置、職員処遇等の面でリードしていく立場にあるので、制度外のことも行っていることから民間の社会福祉施設よりも経費が膨んでいること」が示された。については、「施設をこれまでも改修してきたが、施設の一部が老朽化してきているので、そのような施設については入所者の処遇や職員の処遇を考慮して抜本的な改築を要望する旨のこと」が示された。については、「設立当初から委託された施設の場合にはプロパー職員が多いが、途中から当事業団に委託された施設の場合にはプロパー職員が少ないので、徐々にプロパー職員への切り替えを図っているということ」が示された。

対策委員会はヒアリングや同事業団等からの資料をさらに慎重に検討した上で、同事業団に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同事業団に進言した。

- ⑦ アンケート調査、福祉専門家による観察・経営分析等を実施することによって福祉サービスの質的向上を図り、民間のモデルとなるような福祉施設経営を行うこと。
- ⑧ 同事業団の各福祉施設の職員をプロパー職員に計画的に切り替えていくこと。

(9) 財団法人 青森県栽培漁業公社

(10) 社団法人 青森県栽培漁業振興協会

同公社は、沿岸漁業振興対策の一環として、人工的に種苗をつくり、放流し、漁場を管理するという栽培漁業の展開が不可欠であることから、沿岸漁業の中で高価で技術開発も確立していた「アワビ」について、種苗の生産、放流による栽培漁業を推進していくことを目的として、昭和56年4月1日に県全額出資（300万円）によって設立された公社である。

同協会は、沿岸漁業の中で主要な漁種であり、技術開発も確立した「ヒラメ」について、種苗の大量生産、放流による資源管理型漁業を推進していくことを目的として、昭和62年4月1日に県・沿岸市町村・漁業団体・漁業協業組合の共同出資（8億142万8千円）によって設立された協会（社団法人）である。

両法人に対する対策委員会のヒアリングは基本的視点の「各法人ごとの特殊事情に応じた経営改革対策に関すること」に類する「同公社と同協会の統合」と、「経営計画に関すること」と、「経営財務に関すること」が中心であった。

両法人から、については、「両法人は役職員と業務内容・生産作業施設は同一であるが、設立時と受益者が違うので現在まで別法人体制で経営されてきた。しかし、当公社も当協会も目的が共通であるので、いずれ統合を検討することが必要であると考えているということ」が示された。

については、「コスト削減のためにヒラメの種苗生産を年3回体制から2回体制で実施することを検討していることと、アワビとヒラメだけでなく他魚種への取組みも検討していること」が示された。については、「公社の収益は、アワビ稚貝の有償配布と県からの補助金であり、協会の収益は、基金の運用益と水揚げ売上額からの負担金収入と県からの補助金であり、将来的には独立採算を考えているが、低金利、魚価安で協会は約2億円の累積借入金（平成7年度決算）を計上しているということ」が示された。

対策委員会は、両法人の役職員や業務内容・生産作業施設が同一であること等から、ヒアリングや両法人からの資料等を検討しただけでは両法人の経営実態を把握できないと判断し、両法人の生産作業施設現場を視察・調査した上で、両法人の統合や生産計画や経営財務等を主とする経営改革について検討することとし、平成8年9月18日に現地調査をした。

対策委員会はヒアリングと現地調査後、これまでの両法人等からの資料と両法人からの追加資料

に基づき、両法人に関しての経営改革を慎重に検討した上で、両法人に関しては以下のような経営改革を県知事に提言すると同時に両法人に進言した。

- ㊦ 同公社と同協会の設立目的は共通であり、効率的・効果的な経営を図る観点から、今後アワビ、ヒラメ以外の魚介類導入時期に合わせ、両法人の統合を検討すること。
- ㊧ 他魚介類への取組みにさいしては、試験研究機関等における実証を基にして進めること。
- ㊨ 適正な採算ベースを確保するために、両法人ともさらにコスト削減等の経営合理化に努力すること。また、協会の場合には水揚げ売上額に対する負担金収入の割合（現在４％）の見直しを行うこと。

(11) 財団法人 青森県企業公社

同公社は、青森県営浅虫水族館、青森県営駐車場及び青森県営柳町駐車場（平成９年４月より）の管理運営について県から委託を受け、当該施設の管理運営を行うことにより、地域住民に対する行政サービスの向上に寄与し、もって公共の福祉の増進に資することを目的として、昭和58年４月１日に県の全額出資（100万円）によって設立された公社である。

同公社に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「経営財務に関すること」が中心であった。具体的には、駐車場事業が恒常的に黒字経営であることから、「県営浅虫水族館の入館者数の逡減にともなう同事業の赤字経営対策」についてであった。

これに対して、同公社から、「浅虫水族館の目玉となるラッコ等を導入して入館者数増を図り、収入増に結びつけ、一方においては経費節減にさらに努力して水族館の経営健全化を目指す、首都圏のように背後人口の絶対数が多いことと、冬期間の問題もあるので、黒字経営は容易でない。」という旨のことが示された。

ヒアリングの過程で、委員の中から売店やレストランを含めた経営の可能性を検討するべきであるという意見や、同水族館を県立図書館のように教育・文化的役務を提供するための公営造物として位置づけ、県の一般会計で運営すべきであるという意見も出された。

対策委員会はヒアリングや同公社等からの資料をさらに慎重に検討した上で、同公社に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同公社に進言した。

- ㊦ 慎重な意思決定による目玉展示物の導入、徹底した入館 PR のほか、同水族館周辺の活性化対策等を含めた総合的観点から入館者数増の対策を検討すること。
- ㊧ 同水族館は、(社)青森県産業振興協会（アスパム）と青森ウォーターフロント開発株式会社（八甲田丸）との連携強化（たとえば、入場者の相乗的な利便性を図り、入場者数の増加に努めることなど）を図るとともに、その過程で長期的視点から統合した場合の利益と不利益を検討・評価し、統合の可能性を検討すること。

(12) 財団法人 青森県スポーツ振興事業団

同事業団は、県営体育施設（県総合運動公園、県営体育館、県営スケート場）を一元的な管理運営によって効率的に活用することをとおして、県民の生涯にわたるスポーツ活動の振興を図り、もって心身ともに健康で活力のある県民生活の実現に寄与することを目的として、平成3年4月1日に、県の全額出資（1500万円）によって設立された事業団（法人）である。

同事業団に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「経営財務に関すること」に類する「委託料の査定と欠損金」についてと、「経営責任者としての意見・要望に関すること」に類する「管理委託契約の一元化と施設使用許可権」についてと、「各法人ごとの特殊事情に応じた経営改革対策に関すること」に類する「プロパー職員の配置」についてであった。

同事業団から、については、「委託料は、当事業団で管理運営に必要な経費を積算し、所管課のスポーツ健康課で予算要求し、財政課で査定されている。また、欠損金が生じたのは、高金利の時には当事業団単独事業を管理運営費の運用益の枠内で実施できたが、低金利になったので、当事業団単独事業を実施する上で経費不足が生じ、その不足分を補填するためにスポーツ事業預金を取崩したことによるものであるということ」が示された。については、「管理委託契約が知事（運動公園）と教育長（体育館、スケート場）の二元化になっていることや、施設使用許可においてスポーツ健康課に専決権があることは管理運営上支障をきたすこともあるので、委託契約一元化への検討と施設使用許可専決権の見直しを県の関係機関に要望したい旨のこと」が示された。については、「各業務の専門職員を採用することが可能であるならば、当事業団職員の全員がプロパー職員でも差し支えない旨のこと」が示された。

対策委員会はヒアリングや同事業団等からの資料をさらに慎重に検討した上で、同事業団に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同事業団に進言した。

- ㊦ 施設利用者の利便向上の観点から管理委託契約一元化と施設使用許可専決権について関係機関でよく協議し、管理運営上の仕組みを柔軟にすること。
- ㊧ 施設利用者に対するアンケート調査などによるサービスの質的水準向上の具体策および季節的な稼働変動の平準化策を検討・実施することによって、施設利用率の向上を図ること。
- ㊨ 同事業団は、同事業団の業務に対して責任と権限をもち、同事業団をより活性化して同事業団の目的をさらに実現させるために、派遣職員からプロパー職員へ切り替える計画を立て順次実施していくこと。
- ㊩ 同事業団の業務遂行においては、同事業団構成員の一人一人がより一層のコスト意識をもって対処すること。

(13) 八戸臨海鉄道株式会社

同株式会社は、昭和39年3月、新産業都市に指定された八戸市の臨海工業地帯における鉄道貨物の円滑な輸送とその効率化により、地域の産業経済の発展に寄与することを目的として、昭和45年

7月30日に、日本国有鉄道（現在、日本貨物鉄道株式会社）、青森県、三菱製紙㈱、八戸市、八戸製錬㈱、八戸鉄工団地協同組合、東北建機工業㈱、㈱安ヶ平工業の共同出資（5億7千万円）によって設立された第三セクター方式の株式会社である。

同株式会社に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「設立当初の目的と現在の差異に関すること」と「経営財務に関すること」が融合されたような内容であった。すなわち、具体的には、「同株式会社設立当初と異なり、現在のように八戸臨海工業地帯が一定の成長をとげ、同株式会社も累積剰余金を計上するようになった経営状態の下で、知事が社長として就任していることをも含めた県の同株式会社への関与のあり方と配当金」についてであった。

このことに対して、同株式会社から、「当社は設立当初と变りなく、荷主のニーズに応えながら事業遂行をとおして地域経済に貢献していること」や「県は出資以外に実質的に日常業務や雇用等の経営活動に関与していないが、知事が社長に就任していることについては、設立の経緯からみて地元のリーダーが政策判断の中枢にいることは大切であるということ」や、「累積剰余金はあるが、機関車の取り替え等の資産の老朽化に備えて内部留保しておく必要性から、この累積剰余金を配当することは考えていないということ」が示された。

対策委員会はヒアリングや同株式会社等からの資料をさらに慎重に検討した上で、同株式会社に関して、「八戸港の整備拡充による影響や、新幹線の八戸までの延伸開業により在来線がJRから分離された場合の影響が、どのように同株式会社の貨物輸送に影響するのかを見極めた後、同株式会社からの県の出資撤退や知事が社長していることや県を含む株主への利益配当の是非について検討するべきであること」を県知事に提言すると同時に同株式会社に進言した。

（14）社団法人 青森県産業振興協会

同協会は、本県の産業をはじめ観光・物産等を総合的に紹介する青森県観光物産館（アスパム）を建設し、管理運営していくことをとおして、本県の産業振興と観光および文化の活性化に大きく寄与することを目的として、昭和58年10月1日に、県と市町村と各種団体と民間企業の共同出資（1950万円）によって設立された協会（法人）である。

同協会に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「設立当初の目的と現在の差異に関すること」と「経営計画に関すること」と「経営財務に関すること」が融合された内容であった。すなわち、具体的には、「平成8年2月に、アスパム活性化対策検討委員会によって知事に提言された内容とそれに基づく同協会の再建経営計画とその実施」についてであった。

これに対して、同協会から、「設立当初計画より有料入館者数が低迷していることや、当協会負担分の債務（19億5千万円）について県からの助成（平成3年度～7年度、総額11億円）を受けて返済に努めてきたにもかかわらず、平成7年度末で債務残高約7億5千万円もあることが経営を圧迫しているので、アスパム活性化対策検討委員会から提言されている公設準民営化等の多面的な対策を本年度（平成8年度）は研究して再建経営計画を設定し、具体的にはその再建経営計画を明年

度（平成９年度）から実施したい旨のこと」が示された。

対策委員会はヒアリングや同協会等からの資料をさらに慎重に検討した上で、同協会に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同協会に進言した。

- ㊦ 再建経営計画が実施された後、出来るだけ早い時期に長期的視点に立ってその評価分析を行い、更なる経営改革の実施あるいは評価分析によっては経営政策の転換を含めた見直しを検討すること。
- ㊧ アスパム、浅虫水族館、八甲田丸（青森ウォーターフロント開発株式会社）の入場者の相乗的な利便性向上を図るなどの連携強化を試み、入場者数の増加に努めるとともに、その過程で長期的視点から統合した場合の利益と不利益を検討・評価し、統合の可能性を検討すること。
- ㊨ アスパムはサービス業であるという認識をもって役職員が一体となって経営していくと同時に、青森市新町地区における集客機能としての位置づけをも勘案した業種構成、イベント等を検討すること。

（15）財団法人 青森テクノポリス開発機構

同法人は、青森地域テクノポリス地域の産業技術の開発及び振興を支援することにより、高度技術に立脚した工業開発の促進を図り、もって本県経済の発展と活力ある地域社会の建設に寄与することを目的として、昭和59年10月16日に、県と市町村と民間企業等の共同出資（11億8,433万円）によって設立された法人である。

同法人に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「経営計画に関すること」と「経営財務に関すること」と「経営責任者としての意見・要望に関すること」についてであった。

同法人から、については、「県が平成７年度に工業振興促進計画を策定したので、当法人はこの計画に沿って内発的産業を促進させるために、長期・中期・短期経営計画を立てて事業展開を推進しており、特に時代に適合した事業展開のできる人材育成に力を注いでいること」が示された。

については、「当法人は、基本的に基金運用益で事業展開している。現在、低金利で厳しい事業展開であるが、幸い過去の高金利時代の運用益の収支残を取崩して平成７年度まではどうにか事業展開をしてきたこと」が示された。については、「現在の低金利の基金運用益で事業水準を確保していくには資金不足であるので、今後は県から補助金を受けざるをえない旨のこと」が示された。

対策委員会はヒアリングや同法人等からの資料をさらに慎重に検討した上で、同法人に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同法人に進言した。

- ㊦ 本県の工業振興機関の中心として、積極的に事業展開を図り、将来性のある事業（企業）の発掘、育成のために自ら積極的に企業等に赴き、情報交換、意見交換等の交流を図ること。
- ㊧ （財）青森県中小企業公社と株式会社八戸インテリジェントプラザとの連携強化を図るとともに、その過程で長期的視点から類似の事業を行う法人の統合の利益・不利益を検討・評価し、統合の可能性を検討すること。

(16) 青森ウォーターフロント開発株式会社

同株式会社は、歴史的に希少価値の高い青函連絡船（八甲田丸）を青森港に固定係留し、「青函連絡船メモリアルシップ」として永く保存するため、昭和63年9月1日に、青森県、青森市、北海道東北開発公庫（現在、日本政策投資銀行）、民間団体等の共同出資（11億1,500万円）によって設立された第三セクター方式の株式会社である。

同株式会社に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「設立当初の目的と現在との差異に関する事」と「経営財務に関する事」についてであった。

同株式会社から、については、「本年（平成8年6月）発足した八甲田丸再建検討委員会の第2回目の会議（平成8年8月中旬予定）で報告することになっているので、本日（平成8年7月5日）のヒアリングで答えることを差し控えたいということ」が示されたので、当委員会はこれについて了承した。については、「有料観覧者数の遞減傾向や減価償却・公租公課・船体検査費用・借入金利息が大きく経営を圧迫していることや、八甲田丸の維持管理と改修に多額の費用を要すること等により、累積債務が大きく、巨額の累積欠損金を計上しており、経営は厳しいということ」が示された。

対策委員会はヒアリングと同株式会社等からの資料をさらに慎重に検討した上で、同株式会社に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同株式会社に進言した。

- ㊦ 八甲田丸再建検討委員会によって同株式会社の経営再建が検討されており、近いうちに提言が出されるはずであるので、その提言を踏まえて役職員が一体となり経営再建に努めること。
- ㊧ 八甲田丸、アスパム、浅虫水族館の入場者の相乗的な利便性向上を図るなどの、連携強化を試み、入場者数の増加に努めるとともに、その過程で長期的視点から統合した場合の利益と不利益を検討・評価し、統合の可能性を検討すること。

(17) 株式会社 八戸インテリジェントプラザ

同株式会社は、昭和63年5月に制定された頭脳立地法に基づき、地域産業の高度化に資するための研究開発、人材育成、情報提供、技術開発支援等の機能を備えた中核的施設として、新産業都市の指定を受けている八戸市に、平成元年5月1日に県と地域振興整備公団と市町村と民間企業等の共同出資（13億7080万円）によって設立された第三セクター方式の株式会社である。

同株式会社に対する対策委員会のヒアリングは、基本的視点の「設立当初の目的と現在との差異に関する事」と「経営計画に関する事」と「経営財務に関する事」についてであった。

同株式会社から、については、「平成4年度オープンしたが、バブル経済が弾けた時期で、当初計画よりも研究開発室の企業入居率が大幅に低下し、現在でも36室中8室が空室であり、また、多額の投資で購入した研究開発機器の利用率も低いこと」が示された。については、「経営目標は策定していないが、県が策定した八戸地域集積促進計画に即して経営していること」が示された。

については、「貸室や研究開発機器貸与からの収入が低く、その上、減価償却額が大きいので大

幅な赤字経営であるということ」が示された。

対策委員会は、ヒアリングや同株式会社等からの資料だけでは同株式会社の経営実態を把握することができないと判断し、同株式会社の経営活動の現場を視察・調査した上で、同株式会社に対する経営改革について検討することとし、平成8年9月18日に現地調査をした。

対策委員会はヒアリングと現地調査後、これまでの同株式会社等からの資料と同株式会社からの追加資料に基づき、同株式会社に対する経営改革について慎重に検討した上で、同株式会社に関しては以下のような旨の経営改革を県知事に提言すると同時に同株式会社に進言した。

- ㊦ 企業としての経営目標を設定し、組織・役職員の意識改革を行い、抜本的経営改革を盛り込んだ経営健全化計画を迅速に策定すること。
- ㊧ 短期・中期・長期の需要予測を強化し、設備投資の適正化、設備利用率の向上を図ること。
- ㊨ 同株式会社の役職員が積極的に企業等に赴き、情報交換、意見交換等の交流を強化すること。
- ㊩ (財) 青森県中小企業振興公社と(財) 青森テクノポリス開発機構との連携強化を図り、その過程で長期的視点から類似の事業を行う法人の統合の利益・不利益を検討・評価し、統合の可能性を検討すること。

〔5〕各経営改革検討対象法人に一般的に共通する問題点

対策委員会は、各経営改革検討対象法人に対するヒアリングや現地調査をとおして各経営改革検討対象法人に係わる経営改革について検討している過程で、程度の差こそあれ、一般的に各経営改革検討対象法人に共通している問題点として、以下のような事項があるということを認識せざるをえなくなった。

(1) 各法人の設立時点の楽観的経営計画

この事項は、各法人を設立する際に、各法人設立関係者が将来的なリスク管理等を考慮することなく、極めて楽観的な経営計画の予測の下で設立しているがゆえに、赤字経営に陥りやすい点が問題であるということである。

(2) 官僚的経営姿勢

この事項は、各法人が合理的、効率的、効果的な経営活動の実施によって県民の経済生活の向上に資するという実効的な経営姿勢ではなく、いかに合法的に当該法人を運営していくかということに重点を置く官僚的な経営姿勢が問題であるということである。

(3) 独立採算制欠如の経営姿勢

この事項は、各法人の経営活動において独立採算制という経営姿勢が極めて弱く、県等の公共団体からの補助金等の資金援助を前提とした経営姿勢が問題であるということである。

（４）実効性の乏しい経営計画と事勿れ主義

この事項は、役職員とも県等の公共団体からの派遣が多いため、実効性の乏しい経営計画を策定しがちであり、また、そのような経営計画に基づく経営活動にも事勿れ主義で臨む傾向があるので、経営計画や経営活動に対しての責任が欠如するようになって、経営活動が低迷するようになり、結局は、県等の公共団体からの補助金等の資金援助に頼る傾向が強いということに問題があるということである。

（５）経営能力と無関係な実質的最高経営者層人事

この事項は、永年、地方行政等で活躍し、人格的にも優れているが、公社等法人経営に適任でない人が各法人の実質的経営者層として就任しているという「天下りの人事」がかなり多いということが問題であるということである。

（６）役職員の低いコスト意識

この事項は、役職員とも県等の公共団体からの派遣が多いため、「行政サービスのための予算消化」という過去の職場経験に基づいて経営活動を遂行していくという傾向が強いため、「費用対効果」という経営風土が当該法人に醸成されないがゆえに、各法人の役職員とも経営活動に対するコスト意識が低いということに問題があるということである。

（７）インセンティブが機能しない経営組織

この事項は、現在、プロパー職員からの管理職への登用がみられず、県等の公共団体からの一定期間派遣職員が中間管理者となっていることなどにより、インセンティブが機能する経営組織が醸成されない経営環境であることに問題があるということである。

（８）各法人の経営継続維持に対する固守

この事項は、設立当初の社会経済環境と現在の社会経済環境が著しく異なってきたこと等にもとない、設立当初の目的が十分に達成され、現在では当該法人の役割が終えたと客観的に判断された場合や、当該法人の一部の事業がその役割を現在では終えたと客観的に判断された場合でも、このような既設の法人は従前のままの経営組織をあらゆる手段を講じて、たとえば、当該法人の経営目的（経営事業分野を含む）を無理矢理に変更してまでも維持しようとするところに問題があるということである。

〔６〕各経営改革検討対象法人の共通的经营改革事項

前述の〔５〕に示されたような各経営改革検討対象法人に一般的に共通する問題点を克服し、各法人が自らの設立目的の実現を目指して青森県らしさを出した活力ある地域社会の構築に資するに

は、以下のような共通的经营改革事項に各法人が真摯に取り組んでいくことが是非とも必要であるということを、対策委員会は県知事に提言すると同時に各法人に進言した。

(1) 公社等法人の統廃合・縮小

設立目的や事業内容が極めて類似している公社等法人が存在する場合、事業目的をローコストで更に効果的に達成するために合併・統合を検討すること。

設立目的が十分に達成され、現在では当該法人の役割が終えたと客観的に判断される場合や、当該法人の一部の事業がその役割を現在では終えたと客観的に判断される場合、当該法人の廃止・縮小を実効性をもって検討すること。

設立当初の社会経済環境と現在の社会経済環境が著しく異なってきたこと等にともない、将来的に設立当初の目的を遂行していくことが全ての面から不可能であると客観的に判断された場合、速やかに廃止を検討すること。

当該法人の事業活動の期限を設定できる場合、当該法人事業活動の始期・終了期を予め設定し、設立目的が達成された段階で確実に当該法人の改廃が行われるように検討すること。

設立目的が変更になった場合、当該法人組織の改廃の検討を行うこと。

公社等法人の統廃合・縮小にさいしては、職員の処遇について適切な対応がなされること。

(2) 経営計画に基づく経営活動の遂行

中・長期経営計画に基づく経営活動の遂行

この事項の意図するところは、役職員とも県等の公共団体からの派遣が多いために実効性の乏しい経営計画に基づく経営活動になりがちであったことを改革するため、当該法人が経営活動の成果として実現すべき経営目標を具体的に達成するための経営計画を、県民の経済生活向上に資するように中・長期的視点から策定して、経営活動を遂行していくということである。

短期経営計画に基づく経営活動の遂行

この事項の意図するところは、円滑な中・長期経営計画に基づく当該法人の事業展開が、県民の経済生活の向上にさらに資するように、短年度ごとの重点遂行事項を計画的、統一的、合理的、効率的に策定し、経営活動を遂行していくということである。

経営計画の適時・的確な見直し

この事項の意図するところは、現在のように各法人を取り巻く社会経済環境の変化が激しい時代においては、そのような環境の中での経営活動を恒常的に点検・分析し、長期・中期・短期経営計画の適時・的確な見直しを一貫性をもって調整しながら実施して、必要に応じた修正措置を講じ、経営活動を遂行していくということである。

(3) 経営基本理念に基づく経営活動

この事項の意図するところは、当該法人の社会的意義や経営行動指針についての信念や価値観等

が包含された経営理念を当該法人の組織構成員が自然な形で醸成し、共有し、その経営理念を背景として経営活動を遂行していくということである。

（４）役職員の適正化とインセンティブが機能する経営組織

この事項の意図するところは、役員の「天下りの人事」や県等からの一時休職派遣職員による「事勿れ主義」等をなくして、各公社等法人が必要最小限の少数精鋭の員数経営によって、生産性向上・経営健全化・経営活性化が達成されるように、インセンティブが機能する経営組織を構築するため、下記の事項を当該法人の経営活動に実施することである。

役員

1. 常勤役員の資質としては、企業経営能力を有し、当該法人の業務内容に精通し、経営改革に意欲のある者を人選すること。
2. 県等の公共団体から休職派遣役員を受け入れる場合、県等の公共団体での行政経験が生かされ、当該法人の業務に精通し、しかも企業経営能力のある者を人選すること。
3. 非常勤役員についても当該法人の業務内容に精通し、企業経営能力のある者を、県等の公共団体からだけでなく、民間からも登用すること。

職員

1. 当該法人の経営組織において、労働生産性が図られるように管理職とプロパー職員の比率を適正にしたり、プロパー職員から管理職への登用を具現化して、インセンティブが機能する経営組織を構築していくこと。
2. 当該法人の生産性の向上と経営組織の活性化を図るため、職員の採用については、職種により公社等の共通試験の実施を検討するほか、公募による競争試験の可能性について研究すること。
3. 幅広い知識の習得と意識の高揚をとおして当該法人の生産性の向上と経営組織の活用化が図られるように、職員には積極的に実効性のある研修・教育の場を与えること。特に一般県民と日常接触する機会の多い職場に勤務している職員については、接遇教育を徹底すること。
4. 当該法人を活性化させるために、業務において著しい成果をあげた優秀な職員には職員表彰を行うなどの職員表彰制度を設け、職員に意識の向上を図らせること。
5. 県等の公共団体の退職者を公社等法人の職員として雇用するにさいしては、当該法人の業務内容を良く理解し、コスト意識を有し、かつ、行政経験等が十分に発揮できる者を人選すること。
6. 県等の公共団体から各法人に派遣される職員数が必要最小限となるように努力すること。

（５）給与

適正な給与体系

この事項の意図するところは、近い将来において、各法人の給与体系は役職員個々人の業績に基づいた給与体系となるように研究していくこととし、まず、県からの派遣職員に特別に設置されている1号給上位の給与支給を廃止して（注2）、適正な給与体系にするということである。

退職給与引当金制度の確立

この事項の意図するところは、経営改革検討対象法人の中の幾つかの公社等法人に、退職給与引当金制度が確立していない公社等法人もあったので、経営組織構成員が職場において、将来的に展望をもちながら安定して業務遂行に専念できるように、各法人は退職給与引当金制度を確立しなければならないということである。

（6）人事交流

各法人間の人事交流

この事項の意図するところは、プロパー職員にあっては、当該法人の固有職員として採用され、退職まで勤務することとなるが、法人によっては在職中同一の業務に終始することとなる場合もあるので、職員の意欲や視野の拡大、組織の活性化を図る観点から、法人間における人事交流の検討を行うということである。

県等との人事交流

この事項の意図するところは、プロパー職員は当該法人の固有の職員であるが、職員の視野の拡大・技術習得向上・人材育成を図り、各法人の活性化を図る観点から、県又は民間企業との人事交流の検討を行うということである。

（7）事業経営

収支均衡性と収益性の追求

この事項の意図するところは、各法人自らの経営活動にともなう費用を自らの収益で賄うという収支均衡性を最小限維持し、さらに、県民経済の発展に応じた拡大再生産の財源を自力で獲得するという収益性を追及していくということである。

補助金に安易に依存しない経営活動

この事項の意図するところは、補助金に安易に依存することなく、補助金のあり方、使い方等について一層の見直しを行って経営活動を遂行していくということである。

経営規模に相当する基本財産

この事項の意図するところは、各法人の経営健全化を促進するため、基本財産等の額が現在の事業経営内容、経営規模に相当するか否かの見直しを行い、拡大又は縮小の必要性について検討していくということである。

(8) CI（コーポレート・アイデンティティ）の推進

この事項の意図するところは、当該法人が経営理念・経営目標・事業内容等の全体像の社会的認知を確立していくことによって、組織構成員の当該法人に対する帰属意識を高揚させ、当該法人の活性化を図っていくということである。

(9) 各法人間の連絡・調整の充実

この事項の意図するところは、各法人間において、各法人が相互に協力して問題解決にあたるための体制整備を行うことが必要であるということである。

(10) 各法人の経営情報開示

この事項の意図するところは、各法人の事業概要、財務諸表等に関する経営情報開示をとおして、各法人の社会的意義を県民に理解していただくと同時に各法人の経営活動が県民の経済生活の向上に一層資するように、各法人の経営実態の透明化と経営活性化に努めていくということである。また、経営情報開示にさいしては、その様式を簡潔に統一するなど、県民にわかりやすい方法を取り入れるほか、マスコミにそれらの情報を提供するなど広報媒体の積極的活用を図っていくということである。

〔7〕 公社等法人の新設や経営活動に対する県の基本指針の確立

各法人の経営活動が県民の経済生活の向上や産業振興や地域経済活性化に真に資するためには、対策委員会のこれまでの各経営改革検討対象法人に対する個別的・共通的経営改革事項を各法人が真摯に取り組んでいくだけでなく、公社等法人の新設や経営活動に対する県の基本指針を確立することも必要であるということを対策委員会は指摘すると同時に、その基本指針の内容について考察し、県知事に提言した。

(1) 公社等法人の新設に対する県の基本指針の確立

県は、県民の経済生活の向上や産業振興や地域活性化を図るため、限られた財源の枠内で、一定の法的手続きを経て、実に多種多様な公社等法人をこれまで設立してきた。

しかし、これまで多くの公社等法人が一定の法的手続きによって設立されてきたとはいえ、公社等法人設立にさいしての県統一の基本指針が確立されていないがゆえに、県民の大多数によって容認された基本指針に基づいて設立されてこなかった。たとえば、国の特別法制定にともなう公社等法人を県が本当に必要とするか否かを県統一の基本指針に基づき客観的に十分に調査・分析・評価した上で設立するというのではなく、県選出の代議士や県会議員や行政側（政府・県行政）がまず動き出し、それに基づいて設立させることを前提として所管の各部局が中心となって作成したそれぞれの基準をベースとして、一般的に各公社等法人の大部分が設立されてきた。したがって、設立時の将来的予測に反し、結果として、現在、経営不振に陥っている例が多い。

それゆえ、新しい公社等法人を設立するにさいしては、所管部局の作成した基準に基づいて設立を決定していくという制度的欠陥を是正し、「公社等法人設立上の県統一の基本指針」を県民合意の下に確立し、このような基本指針に基づいて設立を決定していくべきであるという結論に対策委員会は達し、以下のような事項を公社等法人新設の基本指針として指摘し、県知事に提言した。

公社等法人の新設が、その事業目的、業務の性格、事業の内容等に鑑みて県民にとって利益となることが客観的に推測されること。

既設の公社等法人の業務の拡充や民間の委託によっては達成できなく、真に新設の必要性があること。

事業の長期的需要、収支見込み、経営財務等に関して十分検討され、将来的に経営健全化が保障されうること。

出捐・出資の額やその割合が経営規模や関係者間で適切であること。

役員の構成や経営内部組織などの経営管理体制が適切であること。

（２）公社等法人の経営活動に対する県の基本指針の確立

設立後の公社等法人の経営が定期的に十分に当該法人及び県から見直しされないまま年数が経過したことによって、経営組織や経営行動が硬直化、官僚化するようになり、その結果として経営成績が悪化するようになり、設立当初の目的の遂行や適切な事業展開が困難となっている例が多い。

それゆえ、そのような法人に対してのこれまでの県の経営監査放置的な経営管理体制の制度的欠陥を是正すべきであるということを、対策委員会は県知事に提言した。具体的には各公社等法人設立当初目的、経営理念、経営目標、経営合理化、役職員の適正化、社会経済環境変化、県民のニーズ等を考慮して、各公社等法人自らが実効的な長期・中期・短期経営計画を策定し、かつ、その実施過程で適時・的確に見直しをして自主的に経営していくということや、巨額の累積欠損金を計上しているような公社等法人に対して県等の関係者からの厳しい経営監査や経営指導勧告が義務づけられること等を基本とする「公社等法人経営上の県統一の基本指針」を県民合意の下に確立し、それをベースとして各公社等法人が自主的に経営活動をしていく方向性を県が示すべきであるということを、対策委員会は県知事に提言した。

〔８〕公社等法人経営に関する県の総合調整機能とフォローアップ機能の確立

対策委員会は、各公社等法人の経営活動が県民の経済生活の向上や産業振興や地域経済活性化に真に資するために県がなすべきこととして、前述の「公社等法人の新設や経営活動に対する県の基本指針の確立」だけでなく、「公社等法人経営に県の総合調整機能とフォローアップ機能を確立すること」も必要であることを指摘すると同時にその内容について考察し、県知事に提言した。

（１）公社等法人経営に関する県の総合調整機能の確立

各公社等法人経営に関する県の関与は、縦割り行政組織的に所管の各部局等によって個々になさ

れているが、県の広範にわたる課題に関して県は横断的に所管外の関係部局や関係公社等法人との間で統一かつ総合的な調整をしていない面が見受けられる。

例えば、県が当該年度において重点的にある経済政策やある公共政策を施行する場合、一般的に県の担当部局とその部局の所管下の公社等法人がそれらの政策を遂行している。しかし、限られた予算を効率的、効果的に生かしてそれらの政策を成功裡に導くには、直接の担当部局とその所管下の公社等法人だけでなく、間接的ながら関係する部局・公社等法人とも密接に連携してそれらの政策を遂行していかなければならないことは言うまでもないことである。

したがって、各部局等の機関が密接な連携を図ることによってそれらの政策を効率・効果あらしめるために、各機関の役割分担等を総合調整する「会議体」を設置するとともにその会議体が円滑に機能するように事務局を設置して、諸課題について専門的かつ総合的視点からの検討や調整を行う責任と権限の明確なる体制を整備することが必要であるということを、対策委員会は県知事に提言した。

（２）フォローアップ機能担当機関としての県公社等経営委員会の設置

各公社等法人の経営について、県が総合調整をするに当たり、民間からの視点を反映させるとともに、各公社等法人の長期・中期・短期経営計画の達成状況の評価、各公社等法人の経営改革に対する提言、その提言に対してフォローアップ等を行うアメリカ合衆国の州公益企業委員会のような有識者等で構成する第三者的機関としての「青森県公社等経営委員会」を県が設置することを、対策委員会は県知事に提言した。

〔９〕むすびにかえて

これまで、本稿において、主として「各経営改革検討対象法人に対する個別経営改革」や「各経営改革検討対象法人の共通的経営改革」や「公社等法人の設立や経営活動に対する県の基本指針の確立」や「公社等法人経営に関する県の総合調整機能とフォローアップ機能の確立」について論述してきた。

地方の公社等法人経営改革の全国版ともいえる特殊法人改革が村山内閣の下で、1995（平成7）年2月に決定された。しかし、政府は財政赤字の拡大を食い止めて社会経済情勢や行政ニーズの変化に対応して特殊法人の事業の見直しを行い経済活性化を促進させていく必要があるにもかかわらず、バブル崩壊後の経済不況克服を最優先とした経済政策を遂行しているがゆえに、今だに特殊法人経営改革に実質的に踏み込めない状況である。

しかし、青森県の場合、国の特殊法人改革に対しての先送りとは異なり、平成7年11月30日の「青森県行政改革大綱」に基づき公社等法人の見直し機関として平成8年5月10日に設置された青森県公社等経営対策委員会の提言（本稿の内容）が、平成9年度以降の県行政に少しずつ生かされている。

たとえば、各公社等法人が実効性のある長・中・短期経営計画に基づいて確実に経営活動を遂行するようになったし、また、公社等法人の設立及び経営についての「青森県の設立に係わる公社等の設立・運営に係わる基本指針」の策定や、県行政と公社等法人経営との総合調整を行う機関としての「青森県公社等総合調整会議」の設置や、公社等経営改革への提言及びその提言実施等に対してのフォローアップを行う「青森県公社等経営委員会」の設置が速やかに実現して平成9年度から県行政に取り入れられ機能している。さらに具現化されたことは、対策委員会を衣替えした経営委員会が平成9年度に提言した「(財) 青森県栽培漁業公社」と「(社) 青森県栽培漁業振興協会」の統合が、平成13年11月1日から「(社) 青森県栽培漁業振興協会」として実現することになったし、平成10年度に提言した「(財) 青森県中小企業振興公社」と「(財) 青森テクノポリス開発機構」と「(財) 21あおり創造的企業支援財団」(注3)との統合が、平成12年4月1日に「(財) あおり産業総合支援センター」として実現した。

このように、対策委員会や経営委員会が提言したことが少しずつ実施に移されていることに對し、対策委員会の委員の一人として係わった者として、また現在、経営委員会の委員の一人として係わっている者として、提言内容が広義的視野から真に県民にとってプラスになるのかならないのかという視点で深慮した場合、その責任の重さをひしひしと感じざるをえない。

言うまでもなく、このような提言による実施の結果は、ただちに評価されるものではなく、ある一定の年月の後に始めて正確に評価される性質のものである。

それゆえに、県や各公社等法人が経営情報開示にさらに努めることと、県民が「県」や「各公社等法人」や「経営委員会」の各公社等法人経営改革に対する取り組み方等について、あらゆる機会をとらえて大きな関心をもち、是正すべきことを建設的、かつ、積極的に主張してくれることを望むものである。なぜなら、このような建設的・積極的な県民の公社等法人経営改革に対する参加が、より一層、公社等法人に正しい経営を導いてくれるからである。

〔注〕

(注1) 青森県公社等経営委員会(以下、経営委員会)は、青森県公社等経営対策委員会(以下、対策委員会)を拡充・発展させた委員会であり、平成9年度に設置された。対策委員会は7名で構成されていたが、経営改革検討対象法人を拡大し、各法人の経営改革についてさらに詳細に実効的に検討する必要性から、経営委員会は15名から構成され、委員15名を5班に分けて、平成9年度から平成11年度まで検討対象31法人の経営改革について検討した。引き続いて、経営委員会は平成12年度と平成13年度において、検討対象31法人の経営改革についてフォローアップすることになり、現在この作業を進めている。

(注2) 過去において公社等法人に県職員から派遣された場合、県への勤務に比べて、条件的に不利な部分があったため、その代替措置として1号給上位の給料月額が支給されていたが、その不利な部分が是正されたので、この特別措置は廃止された。

(注3) (財) あおり創造的企業支援財団は、平成8年度の対策委員会の経営改革検討対象法人でなかったが、平成10年度に経営委員会の経営改革検討対象法人となった。

〔参考文献〕

- (1) 青森県『青森県行政改革大綱』平成7年11月。
- (2) 青森県公社等経営対策委員会『青森県の設立に係わる公社等についての提言』平成8年12月。
- (3) 青森県公社等経営委員会『平成9年度青森県公社等経営委員会検討結果報告書』平成10年3月。
- (4) 青森県公社等経営委員会『平成10年度青森県公社等経営委員会検討結果報告書』平成11年3月。
- (5) 青森県公社等経営委員会『平成11年度青森県公社等経営委員会検討結果報告書』平成12年3月。
- (6) 青森県総務部行政特別対策室『公社等業務報告書』平成7年度～平成12年度。
- (7) 青森県総務部行政特別対策室『県出資等法人（公社等を除く）業務報告書』平成7年度～平成12年度。
- (8) 竹田 繁「地方公企業の経営改革に関する若干の考察」『石巻専修大学経営学研究』第11巻1・2号、平成12年2月。