

地方公企業の経営改革

—青森県を中心として—

藤田 正一*

本稿は、主として、地方公企業の共通的经营改革事項や、地方公企業の設立・経営活動に対する県の基本的指針の確立や、地方公企業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考察することをとおして、日本の地方公企業経営改革の方向性・諸施策究明の足掛かりとすることを目的とした論文である。

I. はじめに

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日に青森県に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。

本稿は、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・諸施策究明の足掛かりとすることを目的とする。

II. 経営改革検討対象公社等法人

対策委員会は、その設置当初において、①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と、②県の出資が25%以上で50%未満であり、知事また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を経営改革検討対象法人として予定していた。しかし、対策委員会は、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

でに県知事に提言しなければならないという時間的制約のため、前述の①と②の範囲の法人のすべてを詳細に検討することが難しいとの判断から、①と②の範囲の各法人及び県所管関係部局からあらかじめ提出されていた経営資料と、これらの資料に基づいて青森県庁総務部行政特別対策室(以下、行特)が毎年度作成している業務報告書を調査して、社会的影響が大きく、かつ累積赤字に苦しんでいる法人や、経営上問題があると見なされる法人を経営改革検討対象法人とした。

したがって、対策委員会が平成8年度に経営改革検討対象とした法人は、以下の17法人となった。

④ 公社等法人

1. 青森県住宅供給公社
2. 財団法人 青森県中小企業振興公社
3. 社団法人 青森県肉用牛開発公社
4. 青森県土地開発公社
5. 財団法人 青森県造林公社(現在は「青い森振興公社」)
6. 社団法人 青森県農村開発公社
7. 青森県道路公社
8. 社会福祉法人 青森県社会福祉事業団
9. 財団法人 青森県栽培漁業公社
10. 財団法人 青森県企業公社
11. 財団法人 青森県スポーツ振興事業団

*弘前大学人文学部教授

⑧ 公社等以外の県出資等法人

1. 八戸臨海鉄道株式会社
2. 社団法人 青森県産業振興協会
3. 財団法人 青森テクノポリス開発機構
4. 社団法人 青森県栽培漁業振興協会
5. 青森ウォーターフロント開発株式会社
6. 株式会社 八戸インテリジェントプラザ

Ⅲ. 経営改革検討対象法人に対する調査・分析・評価・検討の基本的視点

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。

(1) 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。

(2) 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どのように経営目標や経営計画の中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。

(3) 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。

(4) 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課題ないし克服しがたい問題は何か。もし、有るとして県当局（知事、県議会、

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。

(5) 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。

Ⅳ. 経営改革検討対象法人に対する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Ⅲ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。

(1) 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あらかじめ提出されていた資料と、行特の作成による各法人の業務報告書を参考にして、前述のⅢでの5つの基本的視点を中心として各法人ごとにヒアリングをした¹⁾。

(2) 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。

(3) 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

効果的・効率的なヒアリングをするため、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にした。

(4) 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。

① 各委員会は、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、委員各自の問題意識、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とした。

- ② 質問項目に対する回答内容を確認した上で、次の質問項目に移ることとした。
- ③ ヒアリングの最後に再度、各質問項目に対する回答内容を再確認することにした。
- ④ 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、経営改革に対する取り組みが甘いと見なさ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とした。

(5) 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り組み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、現地調査を対策委員会は実施することにした。

(6) 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、ヒアリングや現地調査後、できるだけ速やかに各委員の考え（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）と各法人からあらかじ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。

(7) 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請求・査取手続や対策委員会・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の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、効果的に達成できるように、真摯に検討した。

V. 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確認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に問題が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べきかということに重点を置く官僚的な経営姿勢であることに問題が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であることに問題が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くなる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「天下り的人事」がかなり多いことに問題が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がゆえに、「行政サービスのための予算消化」というそれまでの職場経験に基づいて当該法人の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傾向があり、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ともない、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、また、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。

VI. 各経営改革検討対象法人の共通的经营改革事項

前述のV.に示されたような各経営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、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

① 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。

② 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。

③ 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すべ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。

④ 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・終了期をあらかじめ設定し、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。

⑤ 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。

⑥ 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

① 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がゆえ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・長期的視野から策定して、経営活動を遂行していくということである。

② 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。

③ 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ながら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、人格的にも経営能力的にも優秀なプロパー職員から管理職への道が開かれる等のインセンティブが機

能する経営組織を構築していくということである。

(5) 給与

① 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、各法人の給与体系が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措置されている1号給上位の給与支給を廃止して、適正な給与体系にするということである。

② 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) 事業経営

① 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求していくということである。

② 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していくということである。

③ 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、拡大また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。

(7) 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。

(8) 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組織体制の整備を行うことが必要であるということである。

(9) 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。

Ⅶ. 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に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、公社等法人の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）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。

- ① 公社等法人の新設が、その事業目的、業務の性格、事業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。
 - ② 既設の公社等法人の事業の拡充や民間へ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。
 - ③ 事業の長期的需要、収支見込み、経営財務等に関して十分に検討され、将来的に経営健全化が保障されうること。
 - ④ 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。
 - ⑤ 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。

Ⅷ. 公社等法人経営に関する県行政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基本指針の確立」だけでなく、公社等法人経営に関する県行政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行政の総合調整機能の確立

各公社等法人経営に関する県行政の関与は、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的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実施する場合、一般的に県の担当部局とその部局の所管下にある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部局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より効率・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確立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。

Ⅸ. 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の共通の経営改革事項」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行政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、平成7(1995)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、公社等法人の設立および経営についての「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」²⁾(以降、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「(助)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「(助)青森県中小企業振興公社」と「(助)青森テクノポリス開発機構」と「(助)あおもり創造的企業支援財団」³⁾との統合が平成12年4月1日に「(助)あおも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の提言が少しずつ実施されていることに対し、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っている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

一定の年月の後にはじ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持ち、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

- 1) 「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、役員職と業務・作業施設も同一であることから両法人を一緒にして、ヒアリングや経営改革検討等を行うことにした。
- 2) 青森県公社等経営委員会は、青森県公社等経営対策委員会を拡充・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。引き続き、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。
- 3) (助)あおも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『青森県公社等経営委員会検討結果報告書』平成9年度～平成11年度。
- 4 青森県庁総務部行政特別対策室『公社等業務報告書』『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。
- 5 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。