

青森県の設立に係る公社等
についての 提言

平成8年12月

青森県公社等経営対策委員会

青森県の設立に係る公社等についての提言

目 次

| | | |
|-----------------|----------|----|
| はじめに | ・・・・・・・・ | 1 |
| 第1 検討の状況及び現状と課題 | ・・・・・・・・ | 4 |
| 1 検討の状況 | ・・・・・・・・ | 4 |
| 2 公社等の現状と課題 | ・・・・・・・・ | 5 |
| 第2 提言 | ・・・・・・・・ | 6 |
| 1 公社等の必要性 | ・・・・・・・・ | 6 |
| 2 県の体制の確立 | ・・・・・・・・ | 7 |
| 3 共通の改善方策 | ・・・・・・・・ | 9 |
| 4 個別改善事項 | ・・・・・・・・ | 15 |
| 5 将来的研究課題 | ・・・・・・・・ | 21 |
| おわりに | ・・・・・・・・ | 21 |

青森県の設立に係る公社等についての提言

はじめに

当委員会は、知事から、青森県行政改革大綱に基づき、事業経営、民間活力の活用という観点も踏まえ、その設立目的を効率的かつ効果的に達成できるように、公社等の今後の改善方策を検討するよう要請されたものである。

各公社等、県関係部局からの聞き取りをし、一部現場調査を行ない、検討のうえ、提言をまとめたものである。

提言の要旨は、概ね次のとおりである。

- (1) 本格的な高齢社会の到来を間近に控え、国際化、情報化の進展や生活の質の向上、環境への意識の高まりなどを背景に県民ニーズは今後ますます複雑多様化していくことが予想されるが、一方、国、県等の行財政を取り巻く環境は今後とも厳しく推移することが避けられない情勢下にある。こうした中であって、青森県らしさを出した活力ある地域社会の構築に公社等が真に貢献していくためには、公社等は、来たるべき21世紀を展望しつつ、その時々々のニーズに的確に応え、最少経費で最大効果をあげるよう、常に経営という視点を持って努力を重ねていくべきである。

この提言は、このような基本的視点の下に県・公社等において対応すべき主な点を示したものである。

- (2) 県・公社等において共通的に改善すべき主なものは、次のとおりである。

- ① 公社等の設立・運営に関しては統一的な基準を設定するとともに、その設立・運営に当たって総合調整を図る体制の整備を行なうこと。
- ② 各公社等において、中長期経営計画による運営を行ない、目標管理の意識を持った評価分析を行なうこと。
- ③ 有識者で構成する公社等経営委員会を県に設置し、公社等の運営について県が総合調整をするに当たり民間の視点を反映させるとともに、公社等の中長期計画の達成状況の評価、公社等の改善策の提言その他当委員会の提言のフォローアップを行なわせること。
- ④ 役員能力主義による幅広い登用等に努めるとともに、公社等間の職員の人事交流や職員表彰、公社等のC Iの創造等により、公社等の活性化や職員の意識の高揚等を図ること。また、県からの派遣職員の1号級上位の給与体系を見直すこと。
- ⑤ 公社等の役割を県民に理解してもらうため、事業概要、財務諸表等の統一した様式による公表など積極的にPRに努めること。

(3) 公社等の個別的改善事項は、概ね次のとおりである。

- ① ㊦青森県栽培漁業公社と㊧青森県栽培漁業振興協会は、新たな魚介類の導入時期に合わせ、統合すること。
- ② ㊦青森県中小企業振興公社、㊦青森テクノポリス開発機構及び㊦八戸インテリジェントプラザについては、自ら積極的に企業などに赴き、情報交換、意見交換等を強化する等のほか、長期的に類似の公社等との統合の可能性、その利益と不利益を検討・評価すること。
- ③ ㊧青森県産業振興協会、青森ウォーターフロント開発㈱、㊦青森県企業公社については、各施設の連携強化を図るとともに、長期的に統合の可能性、その利益と不利益を検討・評価すること。
- ④ 八戸臨海鉄道㈱については、FAZで指定等の最近の八戸港の整備・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から分離される影響が貨物輸送に及ぶ影響を見極めた後で、県を含む株主に対する利益の配当または県の株の売却を検討すること。

⑤ ④青森県造林公社については、名称を改め（例えば「森林公社」）、森林利用による諸活動の展開を図ること。

⑥ ④青森県肉用牛開発公社については、ヘレフォード牛から撤退し、今年度から県の銘柄牛を確立するための現場検定の部門を受け持つこととした。

しかし、その前提となる銘柄牛の確立・検定への取り組みが他県に遅れて開始されたことから、今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、具体的計画に基づき、県、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。

そして、この銘柄牛の確立のための実施状況についてその成果を早い時点で評価することとし、その結果に基づき、銘柄牛の確立・検定の実施体制と公社の在り方などについて、県・公社のみならず民間をも含め連携して検討すること。

⑦ その他4公社等について個別改善事項を示した。

(4) 21世紀を見据えた地域の活性化のため、次の点を将来的研究課題とした。

① 地域が必要とする政策展開をダイナミックに行なうことができるよう、例えば、県の基本政策に応じ各分野ごとに各々包括的に担当できる公社等に再編整備するなど、将来的な方向について幅広い視点で研究すること。

② 経営・目標管理の視点が重要であるので、例えば、知事等が理事長等となっている公社等の常勤の経営責任者である専務理事等を公募する方式を検討する等、経営・目標管理の充実の方向を検討すること。

第1 検討の状況及び現状と課題

1 検討の状況

(1) 公社等見直しの端緒

平成7年11月、県が策定した「青森県行政改革大綱」において、時代変化への対応という視点から、県政の抱える重要課題に的確かつ機敏に対応するため、時代の変化に応じた行財政システムの見直しを進めることとし、その中で、「公社等の見直し」として「公社等は、県行政を補完しつつ行政と密接な分野を所管するという性格から行政的な側面を有しているが、同時に、県から独立した法人であることから、事業経営、民間活力の活用という観点も踏まえ、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、公社等経営対策委員会を設置し、今後の改善方策を検討する」こととなり、本年4月本委員会が設置されたものである。

(2) 検討対象法人の範囲

県が株式を所有している法人は25社、出資・出捐している法人は84団体であるが、当委員会で検討の対象としたのは、県が当該法人の設立、事業、経営に相当程度関与している法人を対象としたものである。

具体的には、県職員の休職派遣が認められている17公社及びそれ以外の法人のうち、知事または副知事が代表者に就任している12公社等の計29公社等である。

(3) 検討の方法

検討は、県・公社等からの直接の聞き取りのほか、必要に応じ現地の調査を行ない、9回の委員会、1回の現地調査によったものである。

(4) 検討見直しの視点

検討見直しに当たっては、次の視点で行なったものである。

- ① 公社等を設立した時点の事情・目的に照らし、現在の公社等は、時代の要請に合っているのか、時代の要請に合うためにはどうすればよいのか。
- ② 公社等が事業運営の目標を持って（計画を立てて）いるのか、どのように目標・計画を立てているのか。
- ③ 不採算部門があるとすれば、今までどう対処してきたか、今後どうすればよいのか。
- ④ 一般的な経営管理の面からどのようなことをする必要があるか。
- ⑤ 国の制度改正を必要とするなど長期的な観点で考えておくものがないか。

2 公社等の現状と課題

- (1) 公社等は、それぞれ、その時代の要請を受けて設立されているところであるが、その産業分野、県の出資等の形態、県からの役職員の従事状況等、多種多様となっている。
- (2) 公社等は、概ね、設立時の計画にしたがって良好な事業展開を図っているものがある一方、計画通りの運営が行なわれず累積赤字を抱えているものや、設立後の社会経済情勢の変化に十分対応し切れていないもの等課題を抱えているものが見受けられる。
- (3) 県の公社等に関する体制についてみると、公社等への関わりは各所管の部局において個々になされていることから、共通課題についての統一的かつ総合的な対応がなされていない面がある。
- (4) 公社等の経営に当たっては、県と共同してまたは県の補完的機能として業務が行なわれ、県からの資金・人材等が充てられていることか

ら、公社等は、その経営の効率化等の自助努力をすべきである。

- (5) 本格的な高齢社会の到来を間近に控え、また、県民ニーズも今後ますます複雑多様化していくことが予想されるが、一方、国、県等の行財政を取り巻く環境も厳しい情勢で推移することが避けられず、こうした中であって、青森県らしさを出した活力ある地域社会の構築に公社等が真に貢献できるよう、公社等の在り方について見直しを図っていく必要がある。

第2 提言

1 公社等の必要性

本格的な高齢者社会の到来を間近に控え、高度情報化、国際化の進展、生活の質や環境への意識の高まりなど社会経済情勢の変化に対応するとともに、地方分権推進の流れの中で本県の生活環境の整備、産業振興、地域の活性化等を図るためには、積極的に新たな事業を展開していく必要がある。

このような事業展開を図るためには、行政、民間がそれぞれ機能分担して、各々の特性を活かすことが大切であるものの、事業によっては、行政、民間が各々で分担するだけであればその実現が困難であるかまたは効率的にできないものがあり、この場合には、行政と民間が資金、人材、ノウハウ等を持ち寄って官民共同で設立した法人によって行なうとか、または官が単独もしくは共同で設立した法人によって行なう必要がある。

2 県の体制の確立

(1) 県の基本指針の策定

① 設立に関する基本方針

公社等の設立に関しては、現在、県統一の基本指針がなく、設立は各所管の部局等が中心となり関係団体、関係市町村等出資団体による合意のもと各法人ごとにそれぞれの基準をもってなされている状況にある。

このため、各公社等に共通する課題等について長期的、全庁的な視点からの検討や調整が必ずしも行なわれておらず、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見られる。

このことから、県の基本指針を策定し、設立の際は、目的、業務の性格、内容、需要見通し、長期的展望に立った財政負担、収支見込み、経営基盤、経営責任の明確化、必要性、既存の公社等の活用、民間活用、事業運営の効果、効率性等について検討を行なうよう明確化すべきである。

なお、設立のガイドラインについては、概ね次のとおりとすること。

- ・ 事業目的、業務の性格、事業内容が県として関与していくことについて適切なものであること。
- ・ 既設の公社等の業務の拡充や民間への委託によっては達成できない、真にやむを得ない必要性があること。
- ・ 財団法人、社団法人、株式会社など組織形態がその事業のために適切なものであること。
- ・ 事業の需要分析、長期的展望に立った関係者の財政負担、収支見込み、経営基盤などが十分検討され、現状に裏打ちされた確実性・具体性があること。
- ・ 出捐・出資の額・割合が県と関係者の間で適切であること。
- ・ 役員の構成や内部組織などの運営体制が適正であること。

・設立にあたっての基本的な事項について関係者で合意されていること。

② 運営に関する基本方針

公社等の運営に関しても、県統一の基本指針がない。

このため、設立後の公社等の運営が十分に見直されないまま年数を経過し、組織・運営が硬直化し、設立目的の遂行、適切な事業運営が困難となっている例もあることから、県の基本指針を策定し、設立の趣旨の再確認、民間手法の運営方式の見直し、事業運営の基本、組織の簡素効率化、役職員の適正化等について常に見直しの視点に立った運営を行なうよう明確化すべきである。

(2) 県の全庁的な総合調整機能の確立

① 総合調整会議及び事務局機能

公社等に対する県の関与は、各所管の部局等において個々になされており、共通的な課題に対する統一かつ総合的な対応がなされていない面が見受けられる。

公社等の設立の適正化や運営改善の取り組みについて、県の全庁的な総合調整を行なうための「会議」を設立するとともに、その事務局機能を明確にすることにより、諸課題について専門的かつ全庁的な視点からの検討や調整を行なうことができる体制を整備することが必要である。

② 公社等経営委員会

公社等の運営について県が総合調整をするに当たり、民間の視点を反映させるとともに、公社等の中長期計画の達成状況の評価、公社等の改善策の提言その他当委員会の提言のフォローアップを行なわせるため、有識者で構成する公社等経営委員会を県で設置すること。

3 共通的改善方策

(1) 公社等の統廃合等

① 合併・統合

同種・類似の事業を行なう法人等の合併・統合の可能性を検討すること。設立目的や事業内容が類似・同種の公社等が存在する場合、事業目的をローコストで更に効果的に達成するため、合併・統合を検討する必要がある。

② 廃止、縮小

ア 設立目的が達成された公社等の廃止を検討すること。

イ 期限設定のできるものは、事業の始期・終期をあらかじめ設定し、設立の目的が終了した段階で確実に組織の改廃が行なわれるよう検討すること。

ウ 設立目的の達成見込みがなくなったものの廃止・縮小の検討を行なうこと。

エ 設立の目的が変更になった場合は組織の改廃の検討を行なうこと。

③ 統廃合等の留意事項

公社等の統廃合等にあたっては、プロパー職員の処遇について適切な対応がなされる必要があること。

(2) 経営計画に基づく管理運営

① 中・長期経営計画

公社等の活性化を図るため、中・長期的な視点から、公社等を取り

巻く環境の変化を的確に見通し、事業の基本的な展開方向、重点的に推進すべき業務、解決すべき課題等を明らかにして、これらを総合的にとらえ、計画的に推進することが重要である。

このため、将来の円滑な事業展開を図るため、中・長期的な経営計画を策定することが必要である。

② 短期経営計画

当該公社等の性格に応じ、適正な利益、適正な収入の確保、事業の効率化等について具体的個別的な内容とする必要がある。

なお、当該年度の重点改善方策を2～3項目掲げることが望ましい。

③ 経営計画の定期的見直し等

社会経済情勢の変化を点検・分析し、経営計画の適時・的確な見直しを定期的に実施すること。特に、重点改善方策については、その評価分析を厳密に行なうこと。

(3) 運営の基本理念

公社等は、その運営に当たり、そのサービスや財の供給がその対象としている受益者のニーズに的確に応えるものとなるよう最大限の努力を尽くすべきであること。

(4) 役職員の適正化

事業内容、事務量の点検を行ない、必要最小限の人員による少数精鋭主義を基本とすること。

① 役員

ア 常勤役員には、公社等の性格を考慮して、改善意欲のある適任

者を求めること。

イ 県から役員を休職派遣する場合には、県での行政経験が最大限発揮されるよう、公社等の業務に精通した人選を行なうこと。

ウ 非常勤役員についても、県、市町村の関係者のみでなく、民間人の登用を検討すること。

エ 役員は、男女の枠を超えた能力主義による登用を図ること。

オ 役員の数が必要最小限とすること。

② 職員

事務組織の見直しを行ない、職員数の見直しを行なうこと。

ア プロパー職員

・採用試験

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。

・研修の実施

職員には、幅広い知識の習得と意識の高揚のため、積極的に実効性のある研修の場を与えること。

・職員教育

職員教育を十分行なうこと。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、接遇を徹底すること。

・職員表彰

業務において著しい成果を挙げた場合等特に成績の優秀な職員には職員表彰を行なうなどの職員表彰制度を設け、職員の意識の向上を図らせること。

イ 県等退職職員

県等を退職した職員を公社等に雇用するにあたっては、行政経験等が十分発揮できるような者を選考すること。

ウ 県等派遣職員

県等派遣職員は必要最小限の数となるよう努力すること。

(5) 給与

① 適正な給与体系

県から公社等に休職派遣されている職員については、県において勤務する場合の給料月額より1号給上位の給料月額を支給しているが、これは、過去において公社等勤務の場合県に比べ、条件的に不利な部分があったためその代替措置として行なわれていたものであり、現在は、そのほとんどが是正されていることから、見直しをするべきである。

② 退職金引当金の積み立て

プロパー職員の退職金引当金の積み立てを行なうこと。

(6) 人事交流

① 公社等間の人事交流

プロパー職員にあっては、その公社等の固有職員として採用され、退職まで従事することとなるが、組織によっては在勤中同一の業務内容だけ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、組織の活性化に資する観点から、公社等間における人事交流の検討を行なうこと。

② 県等への派遣

プロパー職員は公社等の固有の職員であるが、職員の活性化を図るという観点から、県又は民間企業への派遣・出向を行なうことにより視野の拡大、技術の習得が期待され、人材の育成が図られる。

(7) 事業内容・経営内容

・補助金に安易に依存することなく、最少経費で最大効果をあげるという視点での補助金のあり方、使い方等について、一層の見直しを行なうこと。

・基本財産等の額が現在の事業内容、事業規模に見合ったものとなっているかどうかの見直しを行ない、拡大又は縮小の必要性について検討を行なうこと。

(8) C I（コーポレート・アイデンティティ）

各公社等の職員の意識高揚や組織全体の活性化を図るとともに、県民にその公社等をより一層理解してもらうため、例えば、公社等の名称やその内部組織の名称の在り方やその公社等の目標、経営理念、特質、全体像をアピールする方策を検討するなどC Iの創造に努めること。

(9) 公社等間の連絡・調整の充実

公社等間において、現在青森県公社等連絡協議会が設定されているが、その機能の充実強化を行ない、公社等が相互に協力して課題解決にあたるための体制整備を行なうことが必要である。

(10) 公社等の概要の県民への公表

公社等の事業概要、財務諸表等を公表するなど積極的にPRに努め、公社等の役割を県民に理解してもらうよう努めること。PRの手法として、公表する際の様式を統一するなど、県民にわかりやすい方法を取り入れるほか、マスコミに情報提供するなど広報媒体の積極的活用を図ること。

4 個別改善事項

(1) 社団法人青森県産業振興協会

- ① アスパム活性化対策検討委員会からのアスパム活性化にかかる提言（平成8年2月）を受けて、活性化対策の実現を図ること。
- ② 活性化対策が実施された後においては、出来るだけ早期に長期的経営視点に立ってその評価分析を行ない、更なる改善策の実施あるいは評価分析結果によっては政策の転換も含めた見直しを検討すること。
- ③ 公設－準民営化に移行後の施設の賃料は、合理的水準に設定し、施設に改修などの追加投資がなされたときは、適正な修正を行なうこと。
- ④ アスパム全体として、利用客から満足評価を受けることによって成立するサービス業であることの認識を持って経営にあたる必要がある。
- ⑤ 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アスパムの業種構成、イベント等を考えること。
- ⑥ 接客教育を十分行なうこと。
- ⑦ アスパム、八甲田丸、浅虫水族館の3施設の入場者の利便性向上を図る観点から、連携強化を図ること。
- ⑧ 長期的観点から、公社等の統合を含む連携の利点、不利点を研究すること。

(2) 青森ウォーターフロント開発株式会社

再建検討委員会による検討が継続されているので、提言が出された場合は、その提言を踏まえて対応すること。

(3) 八戸臨海鉄道株式会社

- ① F A Zで指定等の最近の八戸港の整備・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J Rから分離される影響が貨物輸送に及ぶ影響を見極めた後で、県を含む株主に対する利益の配当または県の株の売却を検討すること。
- ② 八戸港の整備拡充に伴って同株式会社の施設等の整備拡充を行なう場合は、経営上の採算性について十分な調査・検討を行なうこと。

(4) 青森県住宅供給公社

民間業者による住宅等の供給と調整を図った住宅の建設等や民間では提供されないサービスの提供等、民間活動の補完的役割とし、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、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研究・検討を行なうこと。

(5) 財団法人青森県造林公社

- ① 名称を改め（例えば「森林公社」）、水源涵養や国土保全機能、緑の潤いのある環境の提供という保健休養機能、更には県の観光資源としての活用など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。

例えば次に掲げるようなことも検討の参考にすること。

- ・ 緑の環境運動に関する参加支援者の組織化を図る。
- ・ 樹木のオーナー制度を創設し、全国民を対象に募集する。
- ・ 県内、東北、北海道を主対象に、青年・学生をターゲットにした「緑の十字軍」を募集し、ボランティアによる下草刈り、植樹、枝打ちなどの作業を依頼する。

- ② 青森県を代表する銘柄林産物の確立を目指すこと。
- ③ 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、既存の長期計画については物価や賃金水準の変動に応じ適宜見直しを行なうこと。

(6) 財団法人青森県企業公社

- ① 入館者増加の方策を図る必要があり、慎重な意志決定による目玉展示物の導入、徹底した入館PRのほか、水族館周辺の活性化対策を含め総合的観点からの検討を行なうこと。
- ② アスパム、八甲田丸、浅虫水族館の3施設の入場者の利便性向上の観点から、連携強化を図ること。
- ③ 長期的観点から、公社等の統合を含む連携の利点、不利点を研究すること。

(7) 財団法人青森県中小企業振興公社

- ① 公社が行なう事業により提供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、多角的に行なうこと。
- ② 本県の商業やサービス業が本県に進出の中央資本の商業やサービス業に対抗し得るような方策について研究し、教育すること。
- ③ 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強化すること。
- ④ 債権の回収、未然防止、事後指導の徹底を図ること。
- ⑤ 八戸インテリジェントプラザ、青森テクノポリス開発機構との連携を強化すること。また、それぞれノウハウの開発、洗練、蓄積に努力し3公社等間で相互交流すること。
- ⑥ 長期的に類似の事業を行なっている公社等の統合の可能性、利益と

不利益を検討・評価すること。

(8) 青森県道路公社

- ① 道路のネットワークを結びつけ、利便性を高める努力を進めること。
- ② 有料道路を使った新たな収入源を得るための方策を検討すること。
- ③ 有料道路の効用（一般道路の混雑解消、時間短縮、自然環境コストの低減等）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。

(9) 財団法人青森テクノポリス開発機構

- ① 組織として積極的事業展開を図り、将来性ある事業（企業）の発掘、育成のため、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強化すること。
- ② 中小企業振興公社、八戸インテリジェントプラザとの連携を強化すること。また、それぞれノウハウの開発、洗練、蓄積に努力し3公社等間で相互交流すること。
- ③ 長期的に類似の事業を行なう公社等の統合の可能性、利益と不利益を検討評価すること。

(10) 株式会社八戸インテリジェントプラザ

- ① 企業としての目標設定を行ない、組織、職員の意識改革を行ない、抜本的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。
- ② 短期、中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。
- ③ 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強化すること。

- ④ 中小企業振興公社、青森テクノポリス開発機構との連携を強化すること。また、それぞれのノウハウの開発、洗練、蓄積に努力し3公社等間で相互交流すること。
- ⑤ 長期的に類似の事業を行なう公社等の統合の可能性、利益と不利益を検討評価すること。

(11) 財団法人青森県スポーツ振興事業団

- ① 利用者の利便向上の観点から、施設使用許可権の見直しと管理委託契約の一本化を検討するとともに、管理運営の仕組みを柔軟にすること。
- ② 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の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る利用率の向上を図ること。
- ③ 順次プロパー職員への移行を進めること。

(12) 財団法人青森県栽培漁業公社
社団法人青森県栽培漁業振興協会

- ① 公社と協会は共通の設立目的であり、効率的な法人経営を図る観点から、今後、アワビ、ヒラメ以外の魚介類の導入時期に合わせ、両者の統合を検討すべきである。
- ② 他魚種への取り組みにあたり、試験研究機関における実証をもとに進めること。
- ③ 適正な採算ベース確保のため、放流に対する受益者負担の割合の見直しを行なうこと。

(13) 社会福祉法人青森県社会福祉事業団

- ① アンケート調査、福祉専門家の観察・分析等による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施設運営を行なうこと。
- ② 各施設の職員はプロパー職員に順次切り替えを図ること。

(14) 社団法人青森県肉用牛開発公社

当初の主目的であったヘレフォード牛の導入が牛肉の貿易自由化等によって十分な成果が期待できなくなったにもかかわらず、早期に適切な対応をしなかったため、公社の経営が厳しくなったという経緯がある。

現在、公社は、ヘレフォード牛から撤退し、今年度から県の銘柄牛を確立するための現場検定の部門を受け持つこととした。

しかし、その前提となる銘柄牛の確立・検定への取り組みが他県に遅れて開始されたことから、今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、具体的計画に基づき、県、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。さらに、畜産農家のレベルの向上のため、畜産農家への技術指導や情報提供、アドバイスなど情報発信機能等の役割を積極的に果たすこと。

そして、この銘柄牛の確立のための実施状況についてその成果を早い時点で評価することとし、その結果に基づき、銘柄牛の確立・検定の実施体制と公社の在り方などについて、県・公社のみならず民間をも含め連携して検討すること。

5 将来的研究課題

今回は、当面早急に改善を要する事項について提言したものであるが、21世紀を見据えた地域の活性化のため公社等が更にその役割を果たすために、県および公社等に、次のことを要望する。

- (1) 各公社等については、今日にいたる様々な経緯など諸般の事情があることは承知しているものの、来たるべき地方分権時代を展望すると、地域が必要とする政策展開をダイナミックに行なうことができるよう、例えば、県の基本政策に応じ各分野ごとに各々包括的に担当できる公社等に再編整備するなど、将来的な方向について幅広い視点で研究すること。
- (2) 公社等においても経営・目標管理という視点が重要であることから、例えば、知事等が社長・理事長となっている公社等のうち可能なものについては、常勤の経営責任者である専務取締役、専務理事、常務理事等について、民間、県職員等から公募する方式を検討するなど、経営・目標管理の充実を図る将来的な方向を検討すること。

おわりに

今回の検討は、対象法人が多種多様にわたっていたこと、公社等についての広範にわたる検討が初めてであったこと、及び来年度予算編成に向け当面早期に提言を行なう必要に迫られたことから、提言も、公社等についての全体的・共通的な事項についての改善策が主眼となったものであるが、この提言を踏まえた県・公社等の積極的な取り組みを期待するものである。

なお、中長期計画による目標管理、公社等経営委員会による新たな提言などにより、この提言の更なる改善が図られることを望むものである。

また、今回検討の対象とした29公社等以外の公社等についても、この提言の趣旨を生かし必要な改善の取り組みがなされることを期待するものである。