

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

青森県公社等経営委員会

目 次

ページ

1	概要	
(1)	基本方針及び着眼点	1
(2)	検討の概要	2
2	平成8年度の提言に対する改善状況等	
(1)	県の体制の確立	2
(2)	共通的改善方策	2
(3)	将来的研究課題	4
3	目標指向型経営に向けての諸施策	5
4	今年度対象法人の調査、検討結果	6
(財)	青森県企業公社	7
(社)	青森県産業振興協会	11
(社福)	青森県社会福祉事業団	16
(社)	青森県農業経営改善支援センター	19
	八戸臨海鉄道(株)	22
(財)	青森県出稼協会	25
(財)	青森県下水道公社	27
	三沢空港ターミナル(株)	29
	青森ウォーターフロント開発(株)	31
(財)	暴力追放青森県民会議	34
5	おわりに	36

平成11年度青森県公社等経営委員会検討結果報告書

この報告書は、青森県の設立に係る公社等に関する平成11年度における当委員会の検討結果を取りまとめたものである。

1 概要

今年度における公社等の見直しは、昨年度に引き続き平成8年12月に公社等経営対策委員会から示された提言に対する改善進捗状況のフォローアップを行うとともに、県の関与度が高い主要31法人のうち10法人を対象として中長期経営計画樹立に向けての調査、検討を行った。

調査、検討にあたっては、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招くことのないよう、当該法人の公共目的の効率的な達成が図られるようにするという点に主眼をおいて、次に掲げる基本方針及び中長期経営計画についての着眼点をもって臨むこととした。

(1) 基本方針及び着眼点

① 基本方針

- ・ できる限り新規設立は避けることとし、やむを得ず新規設立を検討する場合には事前評価を徹底すること。
- ・ 既存の法人も整理淘汰の方向を基本とし、経営評価による廃止又は撤退の決断をおそれないこと。
- ・ 企業性と公共性の整合性を見いだすこと。
- ・ 目標管理経営に努力すること。

② 個別法人の中長期経営計画についての着眼点

- ・ 現在抱えている諸問題を解決できるかどうかの見通しだけでなく、設立時に課せられた公共目的を将来にわたって効率的かつ公正に遂行できる経営条件・能力を有するか否か。
- ・ 中長期経営計画の実現可能性、妥当性の点検評価。
- ・ 計画の実現可能性、妥当性が基本的に期待できない場合に、戦略転換の選択が可能か否か。
- ・ 計画の実現可能性、妥当性を評価することが現時点では困難である場合、計画のどの時点で評価、決定すべきか。
- ・ 各法人に共通する事項として、次のような視点での検討を行うこととした。

- ・ 今後の業務量の推移に見合った人事及び組織
- ・ 公共性目的を効率的に達成させるための目標値の設定
- ・ 費用対効果の自己評価
- ・ ローコストオペレーションの徹底
- ・ 公平性及び透明性確保のための業務発注のあり方
- ・ 適正な予算執行

(2) 検討の概要

平成8年度の提言のうち「県の体制の確立」及び「共通的改善方策」については、基本的にその大半が実施されているが、本年度は検討課題として残された「プロパー職員の県等への派遣」及び「公社間の人事交流」について検討を行った。

また、個別法人の中長期経営計画については、本年度の対象10法人について中長期経営計画の樹立を完了した。

さらに、平成8年度の提言にあった「将来的研究課題」との関連で、この3年間における検討を総括し、今後に向けての公社等に対する新たな提言も行うこととした。

2 平成8年度の提言に対する改善状況等

(1) 県の体制の確立

① 県の基本方針の策定（平成10年4月1日施行）

公社等の設立及び運営にあたっての基準を明確にするため、「青森県の設立に係る公社等の設立・運営に関する基本指針」（以下「基本指針」という。）を策定した。

② 総合調整機能（平成9年3月6日施行）

県の全庁的な総合調整を行うための会議として、所管部局の主管課長等で構成する「青森県公社等総合調整会議」を設置し、公社等の設立の適正化や運営改善の取り組み等について協議することになった。

③ 青森県公社等経営委員会（平成9年度～11年度）

公社等の運営に民間の視点を反映させるとともに、公社等の中長期経営計画の妥当性等を検討し、さらには、平成8年度の青森県公社等経営対策委員会の提言のフォローアップのための組織として当委員会を設置した。

(2) 共通的改善方策

① 公社等の統廃合等

基本指針に基づき、状況に応じて所管部局長が適切に指導等を行うことと

なった。

② 経営計画に基づく管理運営

各公社等において中長期経営計画を策定し、平成9年度から11年度までの3か年で当委員会の審議を経て順次計画を樹立することとなった。また、その計画は基本指針に基づき5年毎の見直しが行われることとなっている。

③ 役・職員の適正化

役員については、各公社等及び所管課等で今後の役員の選任において十分配慮していくこととしており、国の指導監督基準に適合した選任を行うことになっている。

また、必要最小限の県職員の派遣数、県等退職職員の雇用にあたっての留意事項などについては、各公社等、関係課において精査のうえ実施することとなっている。

なお、当委員会においても常勤役員及び職員の員数については、個別の法人の中長期経営計画の調査、検討の際に業務量を勘案し適正化を求めている。

④ 職員研修の充実（平成9年度から実施）

プロパー職員を対象に実効性のある研修を実施するため、県職員の休職派遣が認められている18法人で構成する青森県公社等連絡協議会（以下「連絡協議会」という。）において研修内容の組み替えを行い、研修の実施方法及び内容の改善に努めている。

⑤ 給与（平成10年4月1日施行）

県から公社等に休職派遣されている職員の給与体系を見直すため、平成10年度新規派遣職員から給料の1号アップ支給が廃止された。

⑥ C I

公社等の名称変更や公社をアピールするための方策については各公社等において検討されている。なお、「青森県造林公社」は平成10年4月1日に「青い森振興公社」と名称を改め、新しい事業を取り入れながら事業を進めている。

⑦ 公社間の連絡・調整の充実

公社間の連絡・調整の充実を図るため、公社等に共通する課題等の解決のための連絡協議会の役割が再検討され、研修事業や共通課題の解決に向けての意見調整のための会議、さらには、平成11年度からはプロパー職員共通採用試験の事務局としての役割も担うこととなった。

⑧ 公社等の概要の県民への公表（平成9年度から実施）

平成9年度より県の関与度が高い主要31法人の財務諸表等を載せた公社

等の業務報告書を作成し、県民が閲覧できるように県の行政資料室、県内の公立図書館等に配布している。

⑨ 共通採用試験（平成11年度から実施）

平成11年度（平成12年4月1日採用）から連絡協議会が主体となり、各公社等の採用予定者を選抜するための共通採用試験として、一般教養試験を県の人事委員会の協力を得ながら実施している。

なお、共通採用試験は一次試験として位置付けられ、各公社等では専門試験、面接等の結果も加え採用者を決定している。

⑩ プロパー職員の県等への派遣

「プロパー職員の県等への派遣について検討を行うこと」との、平成8年度の青森県公社等経営対策委員会からの提言については、公社の規模等から県等への派遣が可能な公社から研修方式で実現することが望ましいとの結論に至った。

⑪ 公社間の人事交流

「公社間の人事交流の検討を行うこと」との、平成8年度の青森県公社等経営対策委員会からの提言については、交流によってどのような人材を育て、それぞれの組織でどういかしてゆくのかに配慮し、職員の視野の拡大のために実現可能な公社が相互に受け入れて研修方式で実現することが望ましいとの結論に至った。

(3) 将来的研究課題

① 各分野毎包括的再編整備

「県の基本的政策に応じ、各分野毎に包括的に担当できる公社等に再編整備するなどを研究すること」との提言に対しては、中長期経営計画の樹立と連動し、将来的な再編の可能性について検討した結果、今年度の対象法人のうち（社）青森県農業経営改善支援センターは、農業関係団体の再編整備が今後さらに進んでいく段階で、他の法人との統合を検討することとなった。

（なお、平成9年度の検討結果においても（財）青森県栽培漁業公社と（社）青森県栽培漁業振興協会が統合することとなったほか、平成10年度の検討結果においても（財）青森県中小企業振興公社、（財）21 あおもり創造的企業支援財団及び（財）青森テクノポリス開発機構が統合することとなった。）

② 経営者の民間、県職員等からの公募

公社等においても、経営・目標管理の視点が重要であることから、可能なものについては、常勤の経営責任者を「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」

との、平成8年度の青森県公社等経営対策委員会からの提言があった。これを受けて、これまで3年間の個別法人の中長期経営計画の審議を通じて、経営責任者の公募について検討してきた。

その結果、経営責任者の公募は民間企業でも稀であること、公社等の業務は効率性のみならず公共性も強く求められる側面があること、従って職員の公募とは異なり選考基準・方法等についても客観的に確立されているとは言えないこと、など実施に当たっての問題点が多いこと、また、これによりすべてが解決するわけでもないことから、公募方式を今の時点で強力に推進するよりも、本来の目的である経営の目標管理のために、経営責任者に次の3に掲げる目標指向型経営に向けての諸施策の実施を求めることが大事であり、より実効性があがると判断した。

3 目標指向型経営に向けての諸施策

各公社等法人は、その設立目的を「時代の要請」に沿って実現することを、これまで以上に強く求められている。すなわち少子化・高齢化による生産年齢人口の減少、高齢者関連の新たな税需要の急増等の基本状況を踏まえて、県は先に「行財政改革」の推進体制を確立し、その一環として先ず当委員会に対し、県公社等法人の経営の見直しを諮問されたところである。

当委員会はこの3年間、このことを念頭に置きつつ、各公社等の中長期経営計画の審査を行ってきたが、その結果、各公社等の実質経営責任者の間には一定の意識変化が認められ、それぞれが策定した中長期経営計画においても相応の改善があることは明らかである。

しかしながら審査の過程において、各公社はそれぞれの役割（事業目的）を達成・実現するために不可欠な、経営環境の変化に的確・積極的に対応する努力において、依然、不十分であることを認めざるを得なかった。すなわち

- ・現状維持・前例尊重・問題先送りの思考・傾向なしとせず、組織革新のビジョンに欠けている。
- ・経営環境の大きな変化にも拘らず、組織の原点・目標に則して、意識的・積極的に環境変化に適応しようとする、環境適応の努力に欠けている。
- ・以上については、所管部局においても定例的・日常的業務指導に傾き、問題の本質的解決（経営革新）は看過されがちである。

など、今回の中長期経営計画策定を通じて、漸く培われかけつつあるものが、一過性に終わる恐れなしとしない。

従って今後とも、県公社等法人が「行財政改革」からの要請に応じていくた

めには、より一層、「目標指向型経営」に徹すること、トップマネジメント不在の傾向を克服すること、実質経営責任者の意識改革・経営責任の確実な実行を促進することが求められる。換言すれば、公社等法人が「経営革新」を常に追求することを制度的に保証するために、現行「中長期経営計画」に併せて、次の諸施策を新たに追加・導入することが必要である。

(1) 経営理念・目標の設定と公表

実質経営責任者は、担当法人の経営を預かるうえで、自らの経営理念を公表することとする。また任期期間中及び毎経営年度に達成しようとする主要経営目標及び経営ビジョンを設定し、組織内部へ周知徹底する他、外部に公表することとする。

(2) 経営目標の達成度の自己評価・分析と公表

実質経営責任者は、設定した主要経営目標及び経営ビジョンについて、毎決算時点及び任期終了時点において、それぞれの達成度を自己評価・自己分析し、所管課の意見を付けて公表することとする。

(3) 公表の具体的方法

理念・目標の設定及び達成度の自己評価・自己分析の公表の方法については、毎年度「公社等業務報告書」及び「県出資等法人（公社等を除く）業務報告書」に公表することとする。

また、県は今後とも定期的なフォローアップを実施し、各公社等の中長期経営計画の進行状況等を注視していく必要がある。

4 今年度対象法人の調査、検討結果

見直し対象31法人のうち、今年度は次の10法人を対象として個別の中長期経営計画（案）について調査、検討を行った。

各法人毎の調査、検討結果は次のとおりである。

《 財団法人青森県企業公社 》

【 担当:竹田委員 藤谷委員 舘山委員 】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 管理運営経費の抑制
- (2) 県営浅虫水族館（以下、「水族館」）、県営駐車場及び県営柳町駐車場事業等、3事業の利用促進活動の積極的推進
- (3) 公的施設としての水族館の公共的役割に即した事業運営
- (4) 寄附行為による新規事業（公的施設の管理運営受託以外）の具体的推進
- (5) ホスピタリティの向上

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 財団法人青森県企業公社（以下、「企業公社」）の管理受託体質の払拭、公社として本来求められる企業性の追求
- (2) 企業公社の業務効率化の努力・管理運営経費の節減
- (3) 青森県公営企業局が経営する水族館（観光施設事業会計）の収支均衡の可能性
- (4) 公的施設としての水族館の公共性と効率性の追求（公営企業会計方式による経営形態の是非を含む。）

3 検討の経緯及び結果

- (1) 企業公社の管理受託体質の払拭、公社として本来持つべき企業性の追求については、企業公社の組織文化を刷新する必要性があること、並びに公社独自の新規事業を開発する必要性と可能性があることで一致した。

また利用者とのネットワーク構築等を目的に「水族館友の会」等の組織化と法人・個人会員の募集、水族館ボランティア制度の導入、類似関係機関との共同イベントの開催・共通観覧券の適用拡大、蓄積経営資源を活用した公社独自の新規事業等の具体的構想が示された。これらの努力は、新規の大きな埋没費用の発生を伴うことなく収益を改善し、公共性と効率性の整合的 pursuit に有効であるとの認識で一致した。

- (2) 企業公社の業務効率化及び水族館の管理運営経費の節減については、さらなる努力が必要であることで一致し、実行のための具体的な検討を求めた。

その結果、企業公社の業務効率化については、公社の企画・広報宣伝部門、社会教育部門等の機能効率化のために公社組織を一部見直しし、現在、公営企業局にある企画・広報宣伝部門は将来公社に移管することが示された。

また管理運営費の節減については、県派遣職員の廃止等による人件費削減、光熱水費等における節電・節水、外部委託費の抑制に努めることが示された。

(3) 公営企業局が経営する水族館の収支均衡については、①基本的に設立計画時の需要予測に大きな狂いが生じたこと、これに加えて②立地条件の不利、③レジャー市場の趨勢的・構造的変化等によって、収支均衡の可能性は極めて困難であるとの認識で一致した。(このことは県営浅虫水族館の場合、今後ともあらゆる経営努力を尽くしても収支均衡の達成は殆ど不可能と考えられること、従って当水族館への独立採算制度の機械的適用は非現実的であり、むしろ問題の所在と対策を不明確にし、かつ誤らせる危険性があることを意味する。)

(4) 公的施設としての水族館の公共性と効率性の追求については、事業運営における目標管理的手法の導入、例えば経営効率追求のインセンティブを内蔵したうえで一般会計への移管の是非、またいわゆる「上下分離方式」(注1)の実行可能性等について検討を求めた。

その結果、水族館の公共性の一層の発揮と現有施設の効率的利用を目的に、現行入館料を引き下げ、経営効率化に努めてもなお収支均衡に不足する部分については、インセンティブを内蔵した一定の厳格なルールに基づき一般会計からの支援を受けるという方向性が公営企業局から示された。

4 評価と提言

(1) 企業公社の管理受託体質の払拭、企業性の追求、公共性と効率性の整合化の努力等については、経営資源を有効活用し、かつ県民ニーズに適合した、企業公社独自の新規諸事業構想、事業運営・展開上の新規または改善の諸施策、及びサービスとホスピタリティの向上策等々の実施については、企業公社とくに水族館事業に一定の経営刷新をもたらすものとして、評価できる。

当委員会はこの点に関連して、水族館内の売店等収入の内部化(現行外部化されている売店等事業の引取り)が必要不可欠であることを提言する。水族館経営における入館料以外の売店・食堂等の収入は一般に総収入の40～50%に当たること、公私営を問わず国内水族館事業の殆どが売店等の兼業を経営の基本としていること、当水族館は現在及び将来とも収支均衡は殆ど不可能と考えられ、前述のとおり現行入館料引き下げと一定ルールによる県からの支援を予定する以上、これらの政策方向について県民の合意と納得を得るためにも、従来からの経緯の如何に係わらず、これを機会に売店等事業の内部化は不可欠の措置である(注2)。

(2) 企業公社の業務効率化及び水族館の管理運営経費の節減については、中長期

経営計画に示された、組織の一部改編を含む多くの効率化・経費節減努力のための諸施策は、いずれも一定の経営改善効果をもたらすものとして、評価できる。

- (3) 上記(1)及び(2)の効果を合わせても、公営企業局が経営する観光施設事業会計の収支均衡を保証するには程遠いと判断される。また入館料の引き下げ決定によって、引き下げによる直接的減収要因と入館者増による間接的増収要因を合わせ相殺しても、収支均衡の困難性をさらに増大すると考えられる。

この入館料の引き下げ決定は水族館経営の努力の範囲外の、主として社会教育的配慮からの決定であって、これによる減収分は本来的に社会教育費用として、水族館事業収支に補填されるべき性格のものである。

- (4) 企業公社の中長期経営計画の評価に関連して、当委員会が提言すべき基本的に重要な問題がある。すなわち水族館事業の収支均衡が殆ど不可能であることに関連して、公営企業局所管の観光施設事業会計と県の一般会計との在り方についてである。

水族館事業の存続が、収支均衡が極めて困難な見通しのもとで、なお許されるのは、①収支均衡を可能とした需要想定の下に大きな設備投資がすでになされた結果、水族館事業の継続による以外では回収不可能な大きな埋没費用をもつこと、②事業の撤退・廃止は埋没費用の回収を不可能にするばかりでなく、撤退・廃止に伴う新たな費用発生があること、③水族館には有効利用の可能な多くの経営諸資源が蓄積されていること、④県民の多くが水族館の供給するサービスを喜んで享受していること、及び⑤水族館（社会的施設）自体が存在することの地域社会への効果（外部経済）があること、等を総合的に勘案すれば、水族館事業の存続が一定範囲の収支不均衡（赤字）を伴うとしても、撤退・廃止の場合よりは、なお県全体としての費用対便益はプラスであることは明らかであるからである。

しかし水族館事業を継続する上で、無制限の収支不均衡が許されるのではない。水族館経営にはこれまで以上に、公共性と効率性の追求、収支均衡の努力が強く求められる。従って県の一般会計から公営企業局所管の観光施設事業会計に対し、その収支不均衡を負担するには、次の要件が必要である。

すなわち負担については、①合理的かつ妥当な上限が固定的に設定されていること、②経営効率追求のためのインセンティブ機能が保証されていること、③できる限り「上下分離方式」の考え方に則し、負担の範囲は事業経営に不可欠な基礎的・経常的費用（注3）の範囲以下に限定されていること、④県民にも事業経営者・従業員にもできる限り単純・明確・透明な目標値と

なるものであること、である。

以上の要件を充足するために、当委員会は公営企業局「観光施設事業会計」に対する県の一般会計からの負担額は固定的な一定額であること、及びこの定額負担のもとで水族館の経営努力によって生じた収支余裕分については、経営内部への留保を認めることでインセンティブ機能を確保することを提言する。さらに、①この定額の負担にも拘わらず、「観光施設事業会計」に損失が生じたとき、または生じることが明らかに予測されるとき、及び②設備更新または追加のために新たに大きな投資が必要なとき（換言すれば、新たに大きな埋没費用を発生させるとき）（注4）には、水族館事業の継続に伴う費用と便益に関するできる限り簡明・具体的な資料を公開したうえで、水族館事業の存続の可否について、または水族館の経営形態・運営の在り方について、改めて県民の意思を問うべきである。県民の意思を問う具体的な方法・手段等については行政に任されてよいであろう。

以上の結果、当法人の中長期経営計画については、上記提言の実行を条件に概ね妥当と評価する。

（注1）「上下分離方式」とは、とくに鉄道分野等において政府（公共部門）が下（インフラ部分）を社会資本として提供し、これを使用して営業活動（上）は出来る限り企業採算原則を導入した組織体に任せようとする考え方である。組織体はインフラ部分の使用料を支払って営業活動し、インフラ部分費用が軽減することによって、他の交通機関との競争が公平化するばかりでなく、収支均衡も困難ではあっても経営努力の範囲内に入るようになる。

（注2）売店等の外部事業は現在、水族館建物内にある事業、および敷地内で建物外にある事業とがある。当委員会は当面、建物内にある事業については即刻に内部化（引取り）することを求めるものである。

（注3）当委員会は、浅虫水族館の場合、この負担の範囲に最もよく妥当する費用項目は、需用費等（この内容は光熱水費用・餌代等であって、水族館事業に不可欠かつ基礎的・経常的費用と認められる。）、及び入館料引下げ減収相当分（経営努力の範囲外で、実質的に社会教育費用と認められる。）であると考える。

（注4）「設備更新または追加のための新たな大きな投資」とは、実質的に埋没費用の新たな大きな発生をもたらすものを指しており、従って通常の設定補修的・改善的投資は除外される。そのいずれに当たるかは、経営者の自主的判断に任されてよい。何故なら当水族館に限らず、県公社等法人の経営者はすべて中長期経営計画等によって目標指向的経営を課され、その経営成果についても責任を負っているから、これを実現するためにも経営者の自主的判断が尊重されなければならない。

《 社団法人青森県産業振興協会 》

【 担当:竹田委員 藤谷委員 舘山委員 】

- 1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要
 - (1) 特定積立金の拡充（人件費の将来増対応、協会直営事業の展開資金等）
 - (2) パノラマ映画制作及び映写装置の更新
 - (3) 積極的な営業活動、観覧料金・会議室料金・テナント家賃等の料金水準・体系の見直し等
 - (4) 借入金返済期間の繰上げ修正（平成9年度協会負担改装費85百万円の返済期間を4年から3年への繰上げ）
 - (5) 立体駐車場の建設

- 2 主な検討事項・検討の着眼点
 - (1) 「公設準民営化」移行後のアスパムの収支
 - (2) 観光物産政策におけるアスパムの位置付け（同領域における他の中間組織との統合再編問題を含む。）
 - (3) アスパム独自の機能・役割のあり方（アスパムが提供すべき商品・サービスの、デパート・空港売店等とは異なる独自性・差異化の方向を含む。）
 - (4) アスパムの事業展開に関連する諸問題
 - ① ウォーターフロント・プロジェクト推進におけるアスパムの役割
 - ② 事業展開における民間ボランティア等との連携

- 3 検討の経緯及び結果
 - (1) 「公設準民営化」移行後のアスパムの収支

「アスパム活性化対策検討委員会」による「公設準民営化」方式への提言を受け、アスパムは平成9年7月躯体設備を県に移管し、同時に建設時借入金を精算したことにより、移行後の経営収支の抜本的改善が期待された。さらに3,4階スペースの貸会議室転用による増収策、及びコンパニオンの一部パート化等による費用節減策を実施または計画するなど、収支改善に努力を傾注している。しかし現実の推移は、有料入場者数の傾向的減少等による事業収入への圧迫により、「公設準民営化」方式の収支改善効果は当初予測を下回り、アスパムの経営環境の厳しさは、依然、解消していないとの認識で一致した。
 - (2) 観光物産政策におけるアスパムの位置付け、及び
 - (3) アスパム独自の機能・役割のあり方
 - 1) 中間組織としてのアスパム

アスパムは、本来、県の観光物産領域において、民間部門を支援・補完・誘導すること等を目的に設立され、その組織性格は政府部門（県・商工観光行政部門）と民間部門（同領域の私企業及び民間諸団体）との中間組織であり、従ってアスパムは中間組織としての役割りを効果的に遂行することで、その組織的独自性をより有効に発揮できる。中間組織としてのアスパムのあり方については、3つの面から考えられる。

第1は（中間組織の特性）、県が立案・展開する観光物産政策の一部（アスパムの担当が最適の部分）を、政府部門でも民間部門でもなく、中間組織独自の身軽さ、機動性、効率性をもって、しかも政府の政策意図を完全に理解し、かつ現実に適合させて迅速・果敢に実行すること、そして政策の問題点を政府部門に的確にフィードバックすることである。

第2は（担当事業の特性）、中間組織としてのアスパムが最適として担当すべき事業の内容・性格は、実行が要請されながら、民間部門では担当困難な性格の事業である。このような事業は県または中間組織が担当し、民間企業に対する先導的・実験的・支援的・モデル的性格の事業であり、従って一般に公共性の高い事業であり、時にはリスクある事業の場合もあろう。

これを例示すれば次の通りである。アスパムは県内市町村の物産を展示しているが、単なる展示スペースの提供に終わるのではなく、展示、接客、商品説明、包装デザイン等の技術的支援・指導・協力から、さらには青森県産品の統一ブランドの設定・育成、ブランドに適合する商品規格の設計など、個別私企業では担当困難な、しかもその経済効果が全県的に及ぶものこそ、中間組織としてのアスパムに相応しい事業活動でなければならない。それはまた、アスパムが提供する商品・サービスの独自性・差異化の方向を示唆している。

第3は（他中間組織との統合再編）、アスパムと同領域における他の中間組織との統合再編問題である。現在のアスパムには上述した相応しい事業についての情報・技術・熟練・ノウハウ等は決して十分ではない。このためにはアスパムの枠を越えて、この領域における他の関連中間組織との関係を見直しし、機能と組織の統合再編・資源投入の効率化を主眼に、観光物産領域における総合的組織戦略・統合再編を視野においた上での、アスパムのあり方と位置付けの見直しが必要である。

例えば、中間組織としてのアスパムに最適の事業活動は物産展示に限らない。後述するように、県が志向する「文化観光立県宣言」に即した観光政策は、伝統的・画一的・集团的・資源浪費的観光よりは、むしろ知的・個性的・価値創造的なそれであって、残念ながら民間部門には「文化観光」を積極的に推進するための体制は、ハード・ソフトの両面において極めて貧困である。このような状況における中間組織・アスパムの位置付け、機能・役割には、他の中間組織を含む総体としての組織再編が検討されなければならない。

2) 都市施設としてのアスパム

アスパムは観光拠点として位置付けられている。しかしアスパムの機能・役割は観光拠点だけに終わるものではない。県庁所在都市としては、類い稀れな優れた自然景観に囲まれながら、都市施設（公共財）の相対的に貧困な青森市において、アスパムは独自の都市景観をつくる事実上の核として、極めて貴重な存在である。従って観光拠点としてのサービス提供ばかりでなく、アスパムは臨海部分の優れた自然景観と特異な建築物を一体化した、青森らしい景観形成を積極的に促進する努力が求められている。自然景観と一体化した青森独自の都市景観（公共財）は市民・県民の長期にわたる合意形成によって初めて実現可能となるものであり、アスパムはこの合意形成に特別の財政支出を必要としない。アスパムは政府部門（県・市）と民間部門の双方に接点を持つ、その独自に有利な位置を活かして、都市景観形成の合意形成のために、あらゆる機

会と場所で努力を尽くすべき位置にある。

3) 文化観光立県推進におけるアスパム

- ① 伝統的観光と「文化観光」：県は「文化観光立県」を宣言・推進している。伝統的な観光サービスの供給においては、青森県は全体として比較劣位にあることは否定出来ないが、このような伝統的観光ニーズは、今や明らかに退潮傾向にあり、観光ニーズの全体的基調は個性的・知的・文化的なものへ大きく変わりつつある。「文化観光立県宣言」はこのような変化傾向に即した適切な戦略方向であって、しかも青森県には「文化観光」のための優れた顕在的・潜在的資源は極めて豊富に存在する。この点で青森県は「文化観光」において、競合地域に対する比較優位性を容易に確立出来る条件を備えている。
- ② 「文化観光」における比較優位性：伝統的観光における比較劣位的要素（遠距離・僻地・降雪・交通不便等）も、例えば太宰文学愛好者にとってはむしろ代替の絶対不可能な最大の価値ある優位的要素（太宰文学形成の津軽的風土）である。また現代社会に疲れて再生を求める人々には、下北の民俗芸能・能舞は近代批判を内に秘めた優れた中世芸術として、現代商業舞台芸術からは決して得られない深い感動を体験することが出来る。これらの文化財こそ新しい価値ある最も現代的な観光資源であって、これらの文化財に現代的価値を認め、共感と尊敬の念を持って接しようとする人々をこそ、全県民が青森県の矜持と豊かなホスピタリティをもって迎え、これらの文化財資源を誇りをもって提供し、さらに保全・再生しつつ、「文化観光」を新しい地場産業に成長させることが出来る。これらの観光資源には県内に賦存する自然・風土・遺跡・民俗・文学・思想・美術・工芸・音楽等々の一切が含まれ、さらにこれらが結合・連関することによって、一層大きな資源価値を創出することができる。
- ③ 「文化観光」と戦略策定：青森県は「文化観光」の豊富で優れた資源・条件をもちながら、未だ産業としてのシステム化も産業形成の方策も必ずしも明確でなく、民間部門にはハードもソフトも絶対的に不足している。ここにアスパムは中間組織として、これらの資源に接しようとする人々（文化観光の需要者）に対し単なる観光案内に止まらず、より知的な発見・より深い感動・共感・思索・参加などの創造的体験の機会と場所（例えば、太宰文学に触れた体験記募集、シンポジウム開催、学会創設支援・研究誌発行から、作品の劇化・オペラ化の上演など）を提供し、さらに印刷・映像・舞台上演など、多くの文化領域にわたる産業連関の形成の可能性と方法論を積極的に探求する努力が求められる。そのためには県担当行政部門の戦略策定が不可欠の前提であることは、後述する。

（4）アスパムの事業展開に関連する諸問題

1) ウォーターフロント・プロジェクト推進におけるアスパムの役割

アスパムは都市施設の事実上の中核的位置を占め、また中間組織として都市景観形成に関する合意形成の役割を担ううえで最適任の位置にある。アスパムはウォーターフロント開発計画の推進について、政府（国・県・市）と意思交流を密にし、他方で県市民の合意形成のために、景観（公共財）に対する意識の啓発、私的建造物のデザイン・景観責任、都市景観計画への県市民参加等を

促進しつつ、関係諸機関の連絡・協議・研究の場を提供し、開発推進の一翼を担うべきである。

2) 事業展開における民間ボランティア等との連携

アスパムは「公設準民営化」後の単なる資産の管理・運営に止まらず、中間組織として観光物産に関連する、多くの独自の機能と役割があることを指摘してきた。しかしこれらのすべてをアスパムが独力で実行・推進することは、人的資源を追加投入するとしても極めて困難である。アスパムが独力で実行するのではなく、県内にすでに多数存在し、多くの分野で多様な活動を展開している民間組織（非営利組織 NPO）との連携を強化し、その協力を求めることを当然に考えなければならない。アスパムは事業目的・領域のそれぞれごとに、政府部門と民間部門の適切な協力関係を造ることによって、民間の知識・技能・能力・意欲を積極的に活用し、より一層効率的に、文化観光政策の展開に、また優れた公共財の形成に、民間の自発的参加を促すことが出来る。それは政府部門の肥大化を抑え、県市民の自治参加を促し、他方で公社等経営のあり得る誤りや失敗を未然に防止することにもなる。

4 評価と提言

(1) アスパムの収支

アスパムの収支については、「公設準民営化」の措置、及び増収・費用節減等の経営努力については一定の評価は出来るが、経営収支危機は依然、基本的に解決されていない。有料入館者の増加策、とくにテナントの契約解除の危険性については、現状、殆ど有効な対応策はなく、この点で現在のアスパム経営にはリスク管理の困難さが内在している。収支確保はアスパムの長期的・抜本的な集客力強化のための魅力向上策、県内を越えた有力テナントの募集（長期入居契約によるリスク回避が不可欠）など、需要開発政策については選択範囲を拡大する方向での、抜本的な再検討が必要である。

集客力強化のための魅力向上策には「文化観光」政策に沿った、ボランティア主体の全国・海外を対象とした各種イベント（例えば、縄文考古学、自然環境保護論、民俗芸能論、海峡往来を含む幕藩期交通史、漆工芸論等々、初心者から専門家まで多数の階層別企画が可能である。）の開催は、収支改善効果、魅力向上効果、地域波及効果等の点で速効性も期待できる。これらもボランティアの参加・協力が有効、かつ不可欠である。

(2) 観光物産政策におけるアスパムの位置付け等

観光物産政策におけるアスパムの位置付け、及びアスパム独自の機能・役割については、アスパムは、①県市町村が 66%以上を出資する社団法人であること、②県産業（観光物産）の振興を目的とする中間組織であること、③有力な都市施設（公共財、同時に県資産）を管理・運営する法人であること、④行政トップが「文化観光立県」の政策目標を指示していること、等から、アスパムは単なる不動産管理（外注で足りる。）に終わってはならない。

観光物産領域におけるアスパムは、県の「文化観光」政策の中間組織として、政府部門と民間部門との適切な協同化・連携化のための有効な組織者でなければならない。前述のとおり、青森県は「文化観光」における比較優位を獲得する上で優れた位置と条件を持ち、また「文化観光」の政策方向は時代と社会の趨勢にも合致している。しかし現在、青森県の「文化観光」政策

を推進する体制・システム等は弱体であり、より一層の強化が必要である。アスパムもまた、民間部門に対して先導的・支援的・モデル的役割を果たすべき中間組織として、人的資源をはじめ必要な諸資源は基本的に不足している。このためにもアスパムと他の関連中間組織との、機能・組織の統合再編による資源の効率的投入のための検討が不可欠である。

(3) 「文化観光政策」における戦略策定

行政トップから政策目標が示され、それが戦略目標として適切なものであれば、行政担当部門はその目標を効果的に順序よく実現するための、戦略を策定しなければならない。すなわち、いかなる手順と方法で実現するのか。全体業務をどのように分割・分担し、どの部門にどのような資源を、どの程度に重点投入するのか。各部門のより具体的目標と方法・手段はなにか。このようにして「文化観光」政策の全体戦略が策定され、政府部門・中間組織・民間部門相互の役割分担（具体的業務と目標）が明らかにされた上で、はじめてアスパムと民間組織（私企業及びとくに関係諸団体）との適切な連携、さらには組織の再編成が可能になろう。現状の戦略の実質不在、人的資源等の現行配置のままでは、その意欲にも拘らず、アスパムは基本的に観光案内的、不動産管理的、伝統的観光物産業務中心から、大きく脱却することは出来ないであろう。

以上の認識については、県担当部局もアスパムも、当委員会と基本的には一致しており、戦略、戦術の一層的確な展開、資源配置及び他の中間組織との統合・再編等については、さらに検討のための時間が必要であるとしている。

(4) 事業展開に関連する諸問題

アスパムの事業展開に関連する諸問題についても、問題の本質は前項と共通している。アスパムは中間組織として、ウォーターフロント開発推進の協議・検討の場所を設置・提供すること、都市景観を含めて県市民の合意形成を促進すること、のために最適の位置にあるが、アスパムの役割分担、資源配分等が不明確な、戦略の実質不在のままでは有効な活動は基本的に困難である。

民間ボランティアとの連携強化についても、アスパムが「文化観光」政策のどの部分に強く関わりを持つのか。文化観光それ自体が広範囲の領域であることに加え、どのような領域で、多種多様な中の、どのような NPO と接点を持ち、どのような需要階層を対象にイベント等を企画するのか。それぞれ多様な資源・NPO・対象需要相互の選択的結合の適否が成果の大きさと速さを決定するであろうが、現状のアスパムの人的資源・蓄積ノウハウの下では、当面、連携強化にも相当の困難が予想される。

以上の結果、当法人の中長期経営計画については、県の「文化観光」政策担当部局による「文化観光」政策の基本戦略がよりの確に示されること、それに基づくアスパムの担当業務の範囲・目標・主たる推進方法・資源配分等が可及的速やかに示されること、及びそれに基づいて、アスパムの中長期経営計画がさらに改善・見直されることを求めるものである。

《 社会福祉法人青森県社会福祉事業団 》

【 担当：南委員 柳谷委員 三村委員 】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

国における「社会福祉基礎構造改革」等の福祉環境の変化に対応していくため、「入所者の援護」から「利用者本位の福祉サービス提供」の考え方へ転換した事業運営を推進するとともに、県内福祉施設の先駆的・モデル的役割を果たしていくこととし、次のような基本目標を定めている。

- (1) 利用者本位の福祉サービスを提供する
- (2) 県内福祉施設のセンター的役割を果たす
- (3) 施設機能を活用した在宅福祉サービスを拡充する
- (4) 県内の福祉従事者等の研修センター的役割を果たす
- (5) 地域における福祉センター的役割を果たす
- (6) 受託事業の拡大等
- (7) 活力ある職場づくりを進める

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 青森県社会福祉事業団(以下「事業団」という。)が受託運営している県立社会福祉施設の運営と民間の社会福祉法人の運営との差異及び民間社会福祉法人の委託について
- (2) 事業団の受託運営事業におけるコストの節減について
- (3) 本部組織を含めた事業団の今後のあり方について
- (4) プロパー職員の登用について
- (5) 福祉を取り巻く環境の変化に対応した快適な施設、処遇の確保について

3 検討の経緯及び結果

- (1) 県が設置した社会福祉施設の管理運営の民間委託については、次のことを確認した。
 - ① 制度的には当事業団以外の社会福祉法人に運営を委託することも可能であること。
 - ② 当事業団が管理運営を受託している施設は、知的障害児施設県立八甲学園、県知的障害者総合福祉センターなつどまり、養護老人ホーム県立安生園及び県立釜臥荘、県社会福祉研修所の5か所であること。
 - ③ 県内に7か所ある知的障害児施設はすべて公立であり、しかも、知的障害

者の更生及び授産のための複合施設は県内1か所なつどまりだけであること。

- ④ 身体上もしくは精神上又は環境上の理由及び経済的な理由によって、居宅での生活が困難な老人のための養護老人ホームは県内に10か所あるが、県内に72か所ある介護を必要とする老人のための特別養護老人ホームと異なり大半が公立であり、民間とのすみ分けができていないこと。
- ⑤ 養護老人ホームは、経済的理由などにより居宅での生活が困難な者を入所させる生活保護施設的な性格を有し、昭和20年・30年代に設立された施設が多く、近年は特別養護老人ホームなど他の施設と比して措置費での運営に余裕がないことなどから、民間の社会福祉法人の引き受け手がないこと。

- (2) 経費縮減合理化のため事務処理方法の点検・検討体制として当事業団内部に「管理・調達改善検討会」を設置し、管理・調達事務全般に関して点検・検討し、経費の縮減合理化に努めることが示された。
- (3) 当事業団はこれまでも在宅の知的障害児・者のための相談指導・親子指導、福祉従事者の実務研修など先駆的、指導的な事業に取り組んできたが、今後は、少子・高齢化、障害者の社会参加意識の高まりなどに対応し、ノウハウを活かした新しい事業展開が必要であることを確認した。
- (4) プロパー職員の管理職への登用に備え、職員を積極的に研修へ派遣するなどし資質の向上に努め、また、県派遣職員からプロパー職員への切り替えを計画的に推進することが示された。
- (5) 施設運営や福祉サービスについて、入所者や家族に対しアンケート調査を実施するほか、入所者の家族や福祉の専門家等で構成する第三者的組織による客観的評価・診断により検証する体制づくりを検討することが示された。

4 評価と提言

- (1) 県が設置した社会福祉施設の管理運営を民間の社会福祉法人に委託することは、当事業団の入所者等に対する処遇のノウハウや経営者に交付される施設の措置費単価での運営が厳しいことなどから現実的には困難な状況にあり、当事業団への管理運営の委託はやむを得ないものと判断する。
- (2) 当事業団内部に「管理・調達改善検討会」を設置し、管理・調達事務全般に関して点検・検討し、経費の縮減合理化に努めることについては、評価する。今後とも、良質な福祉サービスの効率的な提供に努める一方で、経営という視点からコスト意識の徹底に努める必要がある。

(3) 当事業団は本来の役割として、民間では実施が困難な公共的、先駆的な分野に取り組む必要がある。

また、現在、知的障害者の在宅志向の需要に対応して試行的に実施している在宅知的障害者のための通所の福祉サービスについても、本格的な取り組みを検討する必要がある。

(4) 当事業団は設立から20年を経過し、当初に採用されたプロパー職員は近い将来管理職として、その運営を担っていく時期にさしかかっていることから、より一層の資質の向上に努める必要がある。

(5) 施設運営や福祉サービスについて、外部の専門家を含む第三者的組織による検証は有効な方法と考えられることから、福祉サービスの客観的な評価・診断のための第三者的組織のすみやかな体制づくりを期待する。

以上の結果、当事業団の中長期経営計画については、妥当であるとする。

《 社団法人青森県農業経営改善支援センター 》

【 担当：南委員 柳谷委員 三村委員 】

1. 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 限られた補助事業による青年農業者等の就農促進及び認定農業者等の経営改善のための支援活動の推進（平成12年度までの基本方針）
- (2) 支援活動を推進するに当たっての県関係機関、市町村、農業団体等との連携の緊密化（平成12年度までの基本方針）

2. 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 他の法人との統合の可能性について
- (2) 費用対効果について
- (3) 目標管理について
- (4) 平成13年度以降の事業計画について

3. 検討の経緯及び結果

(1) 他の法人との統合の可能性については、

- ① 当センターは組織的にも独立した法人と言える状況にはなっておらず、将来的にも独自に業務を遂行できる組織体制となることが難しいと思われること（常勤役員を設けていないほか、職員6名のうち事務局長、業務課長等4名は農業会議の職員が兼務しており、プロパー職員2名のうち1名は県OB）
- ② 運営経費のほとんどが国の補助事業で賄われており、国からの補助金が平成12年度までは交付されるが、それ以降の見通しが明らかでなかったこと
- ③ 賛助会費収入等の自己財源が収入の5.5%と財務基盤が脆弱であること
- ④ 国の制度を活用した貸付業務を設立当時（平成7年12月）から実施しているほか、今年度から無利子の県単独の貸付事業を実施しているが、今の体制では債権管理のあり方が危惧されること

以上のような理由から（社）青森県農村開発公社への当センターの統合について検討したが、農業関係団体の再編整備が今後さらに進んでいく段階で他の法人との統合を検討することが適当との考えを確認した。

（参考）農業関係団体の組織再編の動き

- ・ 共済事業：47都道府県の共済連が平成12年4月に全国共済連と統合
- ・ 経済事業：本県は平成13年4月に全農との統合の方向
- ・ 信用事業：県信連と農林中金との統合も視野に入れながら取り組む予定

- ・農業会議：県農業会議と全国農業会議所は、関係機関、団体との連携及び再編の動きがある。

(2) 費用対効果については、当センターの過去の実績から判断すると疑問があり、それぞれの事業費と効果がバランスの取れたものであるかという視点での検討が重要との認識を示したところ、当センター及び実施事業のPR強化に努めるとともに、より効果をあげるための努力が必要との考えが示された。

(3) 目標管理については、当センターの過去の実績から判断すると各年度の貸付計画と実績とに相当の乖離が見られるなど疑問があること、及び当センターの事業をより一層県民に理解いただくためにも、新規就農者のうち当センターが支援した実績やその内容を公表する必要があることなど、目標管理のあり方について再考を求めた。

この結果、貸付事業については各市町村を通じて資金の需要調査を実施し、関係機関からの情報収集等により実行可能な計画に基づき事業を実施することが示されたほか、これまでの支援活動の実績等を広く公表し、今後の事業に役立たせることが必要との考えが示された。

(4) 平成13年度以降の事業計画については、当センターの主たる業務が国庫補助事業であるが、国からの補助金が平成12年度までは現行どおりであるものの、それ以降の見通しが明らかでなかったため、県行政を補完するために平成7年に設立した公益法人の平成13年度以降の事業計画が作成されていなかった。このため、現時点での国の動向や県が進めるべき施策などを基に、考えられる範囲で事業計画を作成することを求めた。

このことについては、その後国の方針が示され、国の事業と県の事業を組み入れた事業計画を作成することとなった。

4. 評価と提言

(1) 他の法人との統合の可能性については、農業関係団体の再編整備が今後さらに進められた段階で検討するという方針は評価するものであるが、その際には融資額が今後増える貸付事業の債権管理のあり方についても考慮した組織の検討が必要と考える。

(2) 費用対効果については、事業の効果に対するコスト意識を持つとともに、事業の効果がコストとのバランスの取れたものであることが重要であり、今後、PRの強化に努めるなど、より効果をあげるために努力するという方針は評価するものである。

(3) 目標管理については、当センターが支援した実績やその内容を公表するほ

か、年度別に実施する事業や目標を具体的に数値化するなど目標を明確化することが重要であり、より一層の努力が必要と考える。

- (4) 平成13年度以降の事業計画については、新たに示された国の方針を基に、国の事業と県の事業を組み入れた独自の事業計画を作成したことを評価するものである。

以上の結果、当法人の中長期経営計画については概ね妥当と考えられるが、農業関係団体の再編整備が進んでいく段階での他の法人との統合については、当法人の事業の効率化、組織体制、貸付業務の債権管理のあり方等を考慮したうえで具体的な検討が必要であると考ええる。

《 八戸臨海鉄道株式会社 》

【 担当:藤田委員 杉澤委員 小野寺委員 】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 東北新幹線(盛岡・新青森間)開業後の営業体制の確立
東北新幹線(盛岡・新青森間)開業後の並行在来線業務受託の検討
(駅業務、運転業務、入換業務、車両検修業務、線路設備保守業務等)
- (2) 安定した収入を確保するための関連事業の開発
 - ① 未利用土地を活用した関連事業の開発
 - ② JR 貨物からの受託業務の拡大
(コンテナ検修業務・コンテナ積卸し作業等)
- (3) 輸送方式変更(着発線荷役化)及び社員大量退職時代への対応
着発線荷役化に対応する業務執行体制の確立

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 株主への利益配当について
- (2) 県の出資撤退の可否について
- (3) 県知事が社長に就任していることの是非について
- (4) 輸送方式変更等による業務量縮小と役職員の適正化について

3 検討の経緯及び結果

- (1) 株主への利益配当については、平成7年度における当社の決算が良好だったことから、平成8年に青森県公社等経営対策委員会から株主への利益配当を検討するよう提言があったので、その可能性・妥当性について協議した。

その結果、当社からは株主への利益配当については、以下の理由により、今後とも経営財務体質の強化を図っていく必要があるため、当分の間は見合わせざるを得ない、という考えが示された。

- ① 今後予定される退職者の退職金の財源を確保する必要があること。
- ② 今後も機関車および線路諸設備の保守改良に多大な資金を必要とすること。
- ③ 引き続き地域経済社会に貢献する企業として、財務内容を強固にする必要があること。
- ④ 東北新幹線盛岡・八戸間の開業に合わせて実施されるJR貨物の輸送形態の変更により業務規模の縮小を迫られているため、今後の利益が見込め

ない現状にあること。

- (2) 出資撤退の可否についても、平成8年に青森県公社等経営対策委員会から県の株の売却を検討するよう提言があったので、その可能性・妥当性について協議した。

その結果、現在でも当社の地域経済に対する役割は変わっておらず、設立当初の輸送施設の強化・増設による効率的な輸送体制の整備を維持・向上していくことは今後も必要であり、現時点では県の出資撤退は適当でない、ということを確認した。

- (3) 県知事が社長に就任していることの是非については、当社の収入の過半を鉄道貨物運輸事業以外の事業が占めるようになり、これらの事業は民間企業と競合することから、当社と民間企業との公正な競争が確保される必要がある。

したがって、県知事の社長就任は地域の利害関係者から誤解を招くおそれがあるとの考えを示したところ、当社から再考するとの認識が示された。

- (4) 役職員の適正化については、輸送方式変更等による業務量縮小に伴い、今後とも業務量にあわせた組織体制を整備していく必要があるので常勤役員への県関係者の非就任について当委員会が提案したところ、前向きに検討していくとの考えが示された。

4 評価と提言

当社の中長期経営計画については、概ね妥当と考えられる。

また、主な検討項目についての当委員会の意見は次のとおりである。

- (1) 株主への利益配当については、当面は経営体質の強化を図っていく必要性から内部留保に努めることはやむを得ないものと判断する。

しかし、今後、経営財務基盤の強化が図られ、経営が安定した段階においては、利益処分の一つの選択肢として、株主に対する利益の配当についても検討すべきである。

- (2) 県の出資撤退の可否、県知事が社長に就任していることの是非及び役職員の適正化の3点に関して、当社の現状をみると、鉄道貨物輸送体制を維持し、地域経済に貢献していく役割を果たしていく必要性は引き続き認められる中で、収支面に関して言えば輸送手段の変化に対応して安定した収入を確保するために鉄道貨物輸送以外の新たな事業を展開していくことも余儀なくされている。そして、これらの新規事業は他の民間企業と競合関係にある。

このことから、上記の3点について当委員会は次のように判断する。

- ① 県の出資撤退については、当社の公共性を考えた場合、現時点では適当

でない。

- ② 県知事が社長に就任していることについては、他の民間企業との公正な競争が求められていることから、好ましい状態ではない。
- ③ 役職員の適正化については、経営財務体質の強化のために役職員の適正化を積極的に推進する必要から、県関係者の常勤役員への就任は見直すべきである。

また、出資者としての県は、非常勤役員による役員会への参加等を通じて当社に対するチェック機能を継続的に有する必要がある。

《 財団法人青森県出稼協会 》

【 担当:藤田委員 杉澤委員 小野寺委員 】

1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 出稼労働者の事故見舞金給付制度への加入促進を図る。
- (2) 出稼労働者の減少に伴い事業の見直しを図る。
- (3) 国の補助事業制度の適用を図る。
- (4) 必要な事業の選別見直しを行う。
- (5) 基本財産の運用を検討する。
- (6) 経費節減に努力する。
- (7) 出稼労働者の減少に伴い平成13年度には常勤職員（県職員OB）の削減を検討する。

2 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 年度別出稼労働者数及び事故見舞金給付制度加入者数の推移と常勤職員（県職員OB）削減との関係
 - ・ 出稼労働者数はピーク時8万人であったのが、平成10年度では2.4万人に減少している。
- (2) 留守家族激励訪問事業の見直し
- (3) 出稼労働者数の減少及び出稼者解消に向けての新規事業実施に伴う、出稼協会の事故見舞金給付事業廃止検討基準と当協会廃止との関係

3 検討の経緯及び結果

- (1) 常勤職員（県職員OB）削減については、出稼労働者数及び事故見舞金給付制度加入者数の減少に伴い、平成13年度には書記1名（県職員OB）の削減を図っていくことが示された。
- (2) 留守家族激励訪問事業は、情報通信手段の発展・多様化や高速交通体系の整備による移動時間の短縮等の社会経済環境の急速な変化もあり、役割が薄れてきており、「仮に今後継続するとしても、費用対効果を考慮し実施主体を替えるなどの見直しが必要である」ということが確認された。
- (3) 事故見舞金給付事業廃止検討基準と当協会廃止との関係は次のとおりである。

事故見舞金給付事業は出稼者からの掛金及び行政からの支援によって賄われており、近年の出稼労働者数の急激な減少により同事業の加入者も減少し、財務基盤が弱くなりつつあり運用積立金残高も減少していること、並びに社会経済状況の変化により、当協会設立当初に比較して各種保険制度も充実していること、さらには、平成13年度からは県が本格的に出稼者解消事業を実施すること等も考慮し、同事業の運用積立金残高が約3,000万円になると予測される前年度において、事業廃止の検討をしなければならない、ということが確認された。

そして、同事業は当協会の業務量の大半を占めていることから、同事業が廃止された場合には、当協会が存続する意義もほとんどなくなるのではないかと、ということについても併せて確認された。

4 評価と提言

- (1) 常勤職員（県職員OB）削減について示されたことは、出稼者数及び事故見舞金給付制度加入者数が減少しているがゆえに、妥当である。
- (2) 留守家族激励訪問事業についての認識は妥当なものとする。
- (3) 事故見舞金給付事業を廃止し、新規加入をストップしても、掛金収入がないにも関わらず、既加入者に対しては、その後、約3か年は給付期間が残ることから、その財源を確保する必要がある。

したがって、同事業を廃止した後の、給付金、人件費、管理費等を含めて約3,000万円の財源が必要と考えられるため、運用積立金残高が約3,000万円になると予測される前年度において、同事業の廃止の検討をしなければならない、という廃止検討基準が確認されたことについては、評価する。

また、同事業が廃止された場合には、当協会が存続する意義もほとんどなくなる、という認識は妥当と判断する。

以上の結果、当協会の中長期経営計画については、妥当であるとする。

《 財団法人青森県下水道公社 》

【 担当:小渡委員 半田委員 工藤委員 】

- 1 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要
 - (1) 年々業務量が増大しているので、より適切な管理運営に努める。
 - (2) 水質、電気、機械職等プロパー職員の経験・研鑽を重ね、公社独自事業を拡充する。
 - (3) プロパー職員の役職への登用に伴い、順次県派遣職員の解消を図る。

- 2 主な検討事項・検討の着眼点
 - (1) 下水道維持管理業務の再検討（外部委託業務等）
 - (2) 下水汚泥（脱水ケーキ）処理のリサイクル等、今後の環境対策について
 - (3) 受託事業・公社独自事業の拡充について
 - (4) 徹底したローコスト運営について

- 3 検討の経緯及び結果
 - (1) 下水道維持管理業務の再検討については、外部委託業務に関し、その契約方法について当委員会としては見直しを行うよう提言し、それに基づき、平成12年度より、運転管理業務について、一部指名競争入札を試行する事から始め、平成14年度までに指名競争入札に付するという方向が示された。
 - (2) 下水汚泥（脱水ケーキ）処理のリサイクル等、今後の環境対策については、脱水ケーキの焼却施設の建設に伴い、焼却灰の再利用、廃熱利用の検討などの考え方が公社側から示されたが、当委員会としては広く快適環境創造の観点からの検討を提言し、それに対して、次項（3）も含めた考え方が公社側から示された。
 - (3) 受託事業・公社独自事業の拡充については、前項（2）も含めて「下水道公社経営戦略委員会（仮称）」を設置し、コストダウン・快適環境創造の観点から、公社の経営方針・戦略を策定する考えが示された。
 - (4) 徹底したローコスト運営については、日常水質検査を直営化する、薬品類の購入については、発注予定価格の見直しをする、各事業場毎に使用する薬品類で、共用化（同一効果が得られるもの等）できるものを確認し、極力一括購入する、運転管理業務の指名競争入札（（1）項関連）、不明水・家庭

雑排水対策の実施、焼却施設の建設に伴う業務の増加に対し、人員増を極力避ける方向で検討する、単位数量当たりのコスト削減に努める、などの具体案が示された。

4 評価と提言

- (1) 下水道維持管理業務の再検討については、外部委託事業である運転管理業務の発注方法につき、指名競争入札の方向で、前向きに取り組んでいる点は評価できる。しかし、発注先に対する監督業務については、常時公社の人員を貼り付ける管理手法がとられている。今後、複数の現場を少人数で一括管理監督する手法へ脱皮する努力を望みたい。
- (2) 下水汚泥（脱水ケーキ）処理のリサイクル等、今後の環境対策については、焼却灰の利用方法など非常にむずかしい問題があるが、それらを含めて快適環境の創造という観点から、業務の見直しを行うことが示されたことは評価できる。
さらに、FM（ファシリティマネジメント 注）などの技法を導入して、快適環境創造のシステムを構築してゆくことを希望する。
- (3) 受託事業・公社独自事業の拡充については、経営戦略を認識して事業展開を計画しようという姿勢は、高く評価することができる。レベルの高い内容の具体的な成果を期待する。
- (4) 徹底したローコスト運営については、それぞれの命題について、具体案が示されたことは評価できる。但し、その手法は内外の条件によって適宜変わるものである。例えば、日常水質検査の直営化は短期的にはコストダウンになるかもしれないが、長期的にはアウトソーシングが有利ということが充分あり得る。他の業務についても、コストダウンのためのアウトソーシングは常に検討されるべきである。内外環境の変化を考慮に入れつつ、柔軟な姿勢で対応することを望むものである。

以上の結果、当法人の中長期経営計画については、妥当であると考えられる。

(注) FM（ファシリティマネジメント）
企業・団体などの組織体の全施設及び環境を、経営視点から総合的に企画・管理・活用する経営管理活動

《 三沢空港ターミナル株式会社 》

【 担当:小渡委員 半田委員 工藤委員 】

1. 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 利用者の利便・快適性を考慮した施設の整備・維持管理
- (2) 利用者及び空港施設の安全確保
- (3) 地域との交流による利用客増加策の推進
- (4) 経営の健全化

2. 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 東北新幹線の八戸までの開業に伴う対策について
- (2) 空港ビル利用客の満足度について
- (3) 利用客推移見通しと需要開発について

3. 検討の経緯及び結果

(1) 東北新幹線の八戸までの開業に伴う対策については、①自助努力でやれるもの、②地域として関係者と一緒にやるもの、③行政等に求めるもの、の3つに分けて、その各々の妥当性等につき検討を重ね、需要開発を含む具体的目標が示された。

(2) 空港ビル利用客の満足度については、当初のサービス向上策等に加え、FM（ファシリティマネジメント）の理念を取り入れた設備環境づくりに取り組む考え方が示された。

(3) 利用客推移見通しについては、乗降客数の予測が、秋田、山形空港の事例を参考にして、新幹線開通の影響がその中間程度ではないかとの見方から数字が示されたが、当分科会としては、現実はまだ少し厳しいのではないかと考えている。

需要開発については、(1)項と同様に、①自助努力でやれるもの、②地域として関係者と一緒にやるもの、③行政等に求めるもの、の3つに分けて、具体的目標が示された。

4. 評価と提言

(1) 東北新幹線の八戸までの開業に伴う対策については、三沢空港ターミナル（株）の経営上、いくつかの制約がある中で、考えられる対策を3つに分けて、それぞれにつき具体的な目標が示され、一部がすでに実行に移されている点は、充分評価することができる。

- (2) 空港ビル利用客の満足度については、FM（ファシリティマネジメント）の理念を取り入れた施設環境づくりを目指して、具体的な方針が示された点は大いに評価できる。
- (3) 利用客推移見通しと需要開発については、乗降客の推移に関し、新幹線開通の影響は、当社の見通し（対前年比19%減）より大きいのではないかと危惧する。しかし、需要開発について、積極的に他の関係者との連携を図り、対応策を策定するという姿勢は評価されるべきであると考えます。更なる努力を期待する。

以上の結果、当法人の中長期経営計画は妥当であると考えます。

《 青森ウォーターフロント開発株式会社 》

【 担当：新町委員 吉沢委員 岩間委員 】

1. 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 単年度収支の黒字実現
 - ・有料観覧者の増加
 - ・フレンドリークラブ会員の増加
- (2) 資本の減少（減資）

2. 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 赤字体質の改善策
- (2) 今後の事業展開の方向
- (3) 減資について

3. 検討の経緯及び結果

(1) 赤字体質の改善策

当社は開業初年度（平成2年7月）から赤字が続き、多額の累損を抱え推移してきたが、八甲田丸経営再建策検討委員会の提言（平成9年3月25日付）が実行され、約14.5億円で諸施設を青森市に売却し、平成11年8月1日より公設民営方式となった。

これにより減価償却費・金利負担等が軽減され、単年度黒字化を目指す中長期経営計画となっている。この計画では、青森市が所有している港湾文化交流施設（八甲田丸及び旅客船ターミナルビル）の入場料収入と施設内のテナント料により当社の管理運営経費等を賄うことを前提としているものである。

しかし、事業計画についての検討の結果、原計画には次のような諸問題があり、平成12年度以降は赤字化の可能性が大きいことを確認した。

- ① コスト削減施策としては、人員及び役員報酬の削減（常勤役員2名の報酬を派遣元負担）、管理費の合理化等に努めてきたが、支出削減対策は限界と判断される。
- ② 一方、収入増対策としては、各種営業活動がなされているが、利用者数は開業時の約半数、うち有料観覧者数は1/3以下へ減少している。公設民営化後は入場料を37%値下げしたが、観覧者数は前年同月を下回るといふ厳しい状況にあり、有料観覧者数年率5%増を前提としている当初の計画は達成が困難視される。

- ③ 事業収入の半分強を占めるテナント料のうち、八甲田丸レストランが平成11年11月20日で撤退となり、その後のテナント探しが難航しており、最終的な目途がついていない。

(2) 今後の事業展開の方向

- ① 公設民営方式の基盤となっている八甲田丸の管理運営のみを行う会社として、単独に当社をとらえると自ずから限界があり、現状のままでは将来の展望が拓けない。
- ② ウォーターフロント開発という観点から、アスパム、水族館をも含めた全体としての文化観光開発に力点を置いた発想が必要であるとの考えから、第1班との合同検討の場を持つなど検討を行ったが、実現の方向性は困難と判断した。
- ③ 青森市に諸施設を売却した結果、その管理運営を担う会社の社長を、今後も知事が務めることには疑問があるとの考えから検討を行い、現状変更の必要があるとの結論に至った。

(3) 減資について

事業の実態に比べて、資本金は過大である。(現資本金11億15百万円)減資については検討課題としているが、早急に行う必要があると考える。当社の現状から判断すると99%減資が妥当との結論に至った。

4. 評価と提言

- (1) 赤字体質の改善策については、最重要課題である八甲田丸内のレストラン撤退後のテナントの誘致が不成立の場合は、平成12年度以降の赤字化が必至であり、中長期経営計画に掲げる収支計画の達成は極めて困難と判断する。
- (2) 今後の事業展開の方向については、収入確保のための一層の努力は必要不可欠であるが、平成12年度以降の赤字を回避できない場合には、現在の入場料収入と施設内のテナント料により当社の管理運営経費等を賄うことを前提とした青森市からの管理受託に疑問があると判断せざるを得ない。

また、当社の事業の実態と社名とはおよそかけ離れていると判断されるほか、ウォーターフロント開発の視点から参考までに申し述べると、青森港ウォーターフロント開発についての文化観光を含めた総合的なグランドデザインの下に、経営効率化、事業の発展性の観点から、当社単独ではなく関係機関を含めて、今後のあり方を決定すべきである。
- (3) 減資については、早急に行うべきであり、実施に向けた検討を平成12年度中に行うべきであるとする。

以上の結果、当社の中長期経営計画には疑問があり、赤字体質の改善のために

は引き続きテナント誘致等に努力する必要があるが、将来とも収支が相償わないと判断される状況にあっては、当社の管理受託のあり方、さらには、当社の存廃を検討する必要がある。その際には、今後の八甲田丸を含む港湾文化交流施設の管理運営については所有者である青森市の意向を十分に尊重する必要があると考える。

《 財団法人暴力追放青森県民会議 》

【 担当：新町委員 吉沢委員 岩間委員 】

1. 当初の中長期経営計画（案）に示された経営改善方針の概要

- (1) 低金利情勢を踏まえた活動資金等の財源基盤の確立
- (2) 効果・効率を考慮した重点的な事業の推進

2. 主な検討事項・検討の着眼点

- (1) 入居場所の改善及び移転の検討
- (2) 窓口相談体制の充実
- (3) ネットワーク時代に対応した体制整備
- (4) 事業の予算と運用

3. 検討の経緯及び結果

- (1) 入居場所の改善及び移転の検討については、現在入居しているビルに財団の看板を設置できないという制約があったことから、看板を設置できる場所、県民が利用しやすい場所、そして、情報インフラの利用に便利な場所に移転するべきと考え、できれば、県警本部内又は県警本部の周辺等への移転の検討を求めた。

これらについては、現在入居しているビルの建物管理者の許可を得て、財団の看板を平成12年度に設置することとしたほか、入居場所の移転についても現在の場所より好条件の場所の情報入手に努め、要求条件を満たすものがあれば移転を検討するとの考えが示された。

- (2) 窓口相談体制の充実については、本財団は常勤3名の体制で暴力追放についての相談・啓蒙・支援活動等の9事業を県警の協力を得ながら実施しているが、広範な守備範囲と要員を勘案すると、利用者への対応において、本財団はセンターとしての機能をより重視し、各地の身近な相談窓口体制を充実し、ネットワーク体制を強化することが重要な課題であるとの考えを示した。

各地における相談窓口の充実については、予算的な面から各地に専任の相談員を配置することは困難であることから、所管課と連携しながら広報活動を通じて県下各警察署の暴力犯係あるいは交番等の地域に密着した相談についての周知徹底に努めるという方針が示された。

また、ネットワーク体制の強化については、平成13年度に本財団のホームページを開設し、電子メールによる相談の受理も開始するという方針が示された。

(3) ネットワーク時代に対応した体制整備については、時代に対応したハード・ソフトの充実のためには県警の支援を受けて取り組む必要があり、具体的には、インターネット、ホームページの開設、賛助会員等に対するネットワーク体制の確立、データベースの整備・構築について、効果性を勘案し優先順位をつけて推進することを求めた。

インターネット、ホームページの開設については、必要機材の購入経費を平成12年度の予算に計上することとなったほか、ホームページの掲載内容についても先進県の状況を参考にしながら構築することが示された。また、平成13年度の予算にインターネット・プロバイダーへの加入等の経費を計上し、同年度から運用を開始することが示された。

賛助会員等に対するネットワーク体制の確立については、最新情報を賛助会員に伝達するシステムを平成12年度中に検討し、先進県の状況を参考にしながら平成13年度の予算に計上して同年度から運用を開始することが示された。

データベースの整備・構築などについては、平成4年度から収集している暴力団データを平成12年度のパソコン導入時点から入力し、平成13年度には入力を完了させ、相談や照会等に活用することが示された。

(4) 事業の予算と運用については、事業予算面で多面的に財政基盤の強化が図られている。支出面では、企業機関誌への広報掲載等、金のかからない新たな方策も検討していることを確認した。

4. 評価と提言

(1) 入居場所の改善及び移転の検討及び(2) 窓口相談体制の充実については、具体的なスケジュールや方向性が示されており、妥当と評価する。

(3) ネットワーク時代に対応した体制整備については、県警の強力な支援が不可欠と思われるので、特に要望する。

(4) 事業の予算と運用については妥当と評価するものであるが、新規事項の遂行に万全を期した実行計画の設定を要望する。

以上の結果、全般に、県警との相互補完体制の下に広範な守備範囲にわたり事業が遂行されていることは評価できるものであり、当法人の中長期経営計画は妥当であると考えます。

5 おわりに

当委員会は、知事からの諮問に応じて活動してきた。その間、対象法人、所管部局及び委員会事務局から、絶大かつ真摯な支援・協力を受けてきた。また提言内容については、知事のご指導により、順次実施に移されている。これらについて、当委員会は心から感謝の意を表するものである。

当委員会の提言内容が「適切または妥当であったかどうか」「誤りは無かったかどうか」「不十分なところは無かったかどうか」については、問題の性格上、ただちに結論が出るものは少なく、むしろ遠い将来になって、初めて正確な評価が可能となるものが少なくない。従って、当委員会の知事からの諮問に応えた提言内容の適切性等については、将来にわたる全県民からの批判に待たなければならない。

このために、当委員会の活動作業に関する一切の諸資料は、全県民からの自由な批判を実質的に保障するために、完全な情報公開の対象資料として、一括して全県民の前に、つねに自由にアクセス可能とされるように、とくに配慮されることを希望する。

最後に当委員会は、全県民が県の「行財政改革」の努力とともに、県公社等法人の経営改革の推移についても、大きな関心と批判精神を持ち続けられることを、強く期待する。なぜなら県の「行財政改革」についても、県行政の実質の一部をなす「公社等法人の経営」についても、その最終的成果は県民の意思と選択に懸かっているからである。