

## 第4章 統廃合の定期的点検に関する提言

### (1) 環境変化と統廃合の定期的点検

公社等法人の存在理由と妥当性・担当事業の政策ニーズと効果等は、政策環境の変化とともに今後とも変化する。したがって、法人自身も所管部も共に、前章の改革提言に沿って、政策と事業の合理性・効率性について、さらには法人自体の存在価値・政策遂行機能等について、それぞれ定期的な評価と発見された問題への適切な対応の努力が求められる。

しかし法人・所管部という当事者に任せるだけでなく、県（政府）自ら全体的・総合的観点から、公社等法人数の増殖傾向を抑制し、担当事業（公共政策）全体の整合性と均衡性を確保し、政策の総合的な費用対効果を高める努力、及び事業（公共政策）を展開する方法・形態（公社等法人という中間組織を採用すること）が適切か否かについて、より高度な総合的判断に立ち、当事者から独立した観点、ないしは対立した観点から、法人の統廃合政策を積極的に進める努力が必要である。このために現行「県公社等総合調整会議」の一層の機能発揮が求められる。

### (2) 統廃合の考え方と手法

#### ア 統廃合と事業再編成

公社等法人の統廃合を検討するに当たっては、法人数の削減だけを目的にしてはならない。事業の再編成・リストラを伴わない統廃合は、単なる法人数の削減であって、法人経営者数の減少・企業管理費用の節減でしかない。統廃合の真の効果は、担当事業の政策ニーズ、費用効果、より効果的な代替政策との比較による、事業再編成・事業リストラこそが目的でなければならない。

政策環境は常に変化するから、法人設立当初に意義と効果があった政策・事業の、新たな環境のもとでの意義・効果もまた変化する。このために政策と事業の定期的点検が必要であり、その点検の結果、見直された再編成後の新しい事業体系に適合した公社等諸法人の編成となる統廃合でなければならない。ここでは「組織は戦略に従う」のである。

#### イ 法人・事業の点検のためのアプローチ

法人と事業の定期的点検に当たっては、どのような姿勢と観点到立つべきであろうか。

この点については、第1章(1)「公社等法人の存在意義に関する認識」で指摘したように、県（公共部門）と民間私企業（市場部門）のいずれでもない公社等法人（中間組織）に、事業（政府の公共政策）を担当させる合理性・妥当性・効率性等が確保できるか否か、の観点から点検しなければならない。具体的には、次の手順が必要である。

## (ア) 公社等法人の存在意義の検討

当該公社等法人が、県の政策を担当事業として（原則として、独立採算制度の下で）展開することが、合理的・効率的で妥当性があるか。なぜ市場・私企業の自由な営業に任せられないのか。あるいは政府自ら担当できないのか。

## (イ) 担当事業の政策効果・代替策の有無の検討

県が意図する公共政策の実行方法として、当該担当事業が果たして最適な実行方法なのか。政策ニーズがどの程度あるのか。費用対効果はどの程度期待できるのか。他のより有効・効率的な代替政策または事業はないのか。

## (ウ) 統廃合に伴う組織効率等の検討

以上の手順・観点から、当該公社等法人を統廃合することが合理性があり、現実にも可能であると判断される場合、どのような組織設計が効率的か、また組織革新が期待できるか、について検討しなければならない。組織の統合には、必ず統合の利益と不利益の両面があり、統合の具体的法人（業種など）や在り方によって、また統合後の組織設計によって、いずれが大きく、いずれが小さいかは変化するからである。

## (エ) 統廃合に伴う条件等の検討

最後に統廃合に伴う条件等の検討がある。

### a 統合を伴わない法人廃止の場合

他の法人への統合を伴わない当該法人の廃止の場合には、法人・担当事業ともに廃止する場合は、撤退業務だけを処理すれば良い。しかし担当事業が変更・修正等を受け、事業の形式・内容等が変更されて存続する場合、その事業は、県（政府）組織に吸収される。これは「小さい政府指向」に一見逆行するようであるが、政府・中間組織を含む実質的総体では政策と組織の両面で効率化を実現するのである。したがって決して「小さい政府指向」に逆行するものではない。

### b 統合を伴う法人廃止の場合

他の法人への統合（吸収・合併等）を伴う法人廃止の場合、当該法人を吸収・合併等をする統合側法人には、次の問題がある。すなわち統合側法人は複数の事業部門を持つことになり、事業部門間の内部相互補助を禁止し、事業部門間の費用配賦会計処理・原価計算等を正確に行う必要がある。これが曖昧・不正確・意図的に行われる場合には、法人の廃止・統合の利益よりも、むしろ不利益をもたらす明白な危険性がある。