

## 第8章 報告を終わるに当たって

委員会は、この検討結果報告書を終わるに当たって、以下の3点について述べたい。

### 1 検討報告書の位置・性格・汎用性

#### (1) 将来世代の評価・判断

我々委員会全委員は、知事の委嘱を受けて、公社等法人問題を分析し、問題解決の方策等について、微力ではあるが全力を投入して、この報告書をまとめた。

時代性や社会状況の制約はあるものの、また限られた資料や知見の範囲の限界はあるものの、この報告・提言の内容については、可能な限りで客観性・科学性・正当性・妥当性を確保するために最善の努力を尽くしたと、我々は自負している。そして委員会は、この報告書に対する評価、すなわち正しかったか、誤った判断や提言はなかったか、等々については、報告書の性格から将来の10年先、50年先になって、初めて判明するものが少なくない。将来時点に判明した事実や生じた現象によってのみ、報告書は初めて正確に評価される。我々は、弁明や釈明を一切しないし、またできない。ただ将来世代の県民の評価と批判を受けるだけである。我々は、このように考えてこの委員会報告書をまとめたのである。

#### (2) 判断材料としての報告書

委員会の提言は、行政最高責任者としての、知事の政策決定・選択を直接に拘束・制限するものではない、と委員会は考えている。何故なら、知事は県民からの直接選挙によって信託を受けているのに対して、委員会は、知事からの委嘱を受けて報告するのであり、委員会の報告や提言は、知事が公社等法人経営問題を検討するに当たって、参照される判断材料の一つに過ぎない。したがって、知事は他の多くの判断材料とともに、県行政組織の最高責任者として、また県民の直接信託を受けた、政策の最終決定権者として、ご自身の判断と責任で決定されるのである。

#### (3) 公社問題の緊急性

委員会は、この最終報告書を提出するに当たって、次のように考えている。

すなわち公社等問題を取り巻く現在状況を、広い視野から改めて考えると、政治・経済・社会・科学技術等あらゆる分野・領域における、大きな変化と転換の時期にあること、特に公社問題が直接に係わる経済状況については、デフレ・スパイラルの進行（同時にインフレ要因の蓄積も同時進行している。）が、公社問題の県財政に与え

る危険度を急速に増大させていることを見逃すことはできない。したがって、公社問題が今後の県財政の負担要因となる危険を回避するために、関係者は最大の努力を求められているのである。公社等全法人が一刻も早く、より健全な経営を実現することによって、県財政への負担を一日も早く軽減・解消することは、将来世代を含む県民に対する、関係者の現時点における緊急かつ最大の責務である。

#### (4) 県民・県議会の係わり

公社等法人の経営問題については、関係者ばかりではなく、県民もまた応分の責任を負っていると、委員会は考える。すなわち県民は、公社等法人が本県の地域経済社会に果たしている役割、困難な事業環境のもとでの経営努力等について、開示された情報等を通じて関心を示すことによって、支援しなければならない。また政策効果・採算性の低い公共政策や法人担当事業を要求することに、今後はより一層慎重でなければならない。公社等経営の構造的赤字の多くは、安易な計画に起源があり、それらは公社等担当事業・サービス供給から直接の便益を受けるために、法人設立と事業の展開を歓迎し、あるいは要求した一部の県民にも、応分の責任があることを、委員会は指摘しなければならない。

県議会もまた、公社等法人の経営問題について、一般県民以上に専門的観点からの研究・支持・批判・対案等をもって、その職責の遂行に一層の努力を傾注されるように、委員会は期待したい。

#### (5) 情報資源の集積と活用

この検討結果報告書は、委員会の5年間にわたる活動の果実として、公社等法人に関する情報資源の集積でもある。委員会は、この報告書が一回限りの報告で終わることなく、集積された情報資源として、公社関係者には勿論、関心ある県民にも広く活用されることを望んでいる。そのために委員会は、報告書が公社等法人問題を考えるための基本的視点を提供できるように努めた。すなわち、法人が担当する多種多様な産業・業種・分野・領域のそれぞれごとに、重要な分析視角を提供することに努めた。

報告書の「補論」は、委員会内部での検討・討論過程の産物であるが、報告書の評価と提言を、より深くご理解頂くために収録しており、これもまた活用の余地が大きいと、委員会は考えている。

したがって、法人の経営者・幹部・一般従業員は勿論、所管部の政策立案者・法人等管理者もまた、この情報集積を活用し、さらに新たな情報資源をこれに追加・結合することによって、公社等法人と県行政組織の中の情報資源の、今後の一層の集積・刷新に役立つことを、念願している。このような情報資源は人的資源と一体化することによって、経済資源としての機能を果たすのである。

県と同様に、多くの公社等中間組織を持つ県内市町村もまた、この報告書を有効に活用することができる。委員会は、報告書のこのような汎用性・共用可能性が、広く活用されることを期待している。

## 2 本県の賦存資源と未来可能性

委員会は、公社等法人問題を検討・審議する過程で、これら公社問題を解決する上での、大きな困難性を益々強く感じてきた。しかし同時に、矛盾するようであるが、公社問題を通じて、委員会は青森県の未来可能性についても、明るい展望を強めている。

委員会は、この検討・審議の過程で、青森県が豊かな経済資源を十二分に持っていることの、実感を益々強くしたのである。この資源の中には、当然のことながら、自然・歴史・文化・伝統を含み、なによりも人的資源を含む。第2章で法人全般に共通する問題として、人的資源問題を指摘したが、ここで青森県の人的資源に、県の明るい未来可能性の根拠の一つを指摘することは、決して矛盾するものではない。

問題は、人的資源が充分に開発・活用されていないことにある。委員会は、ヒアリングを通じて、関係者の真摯で飽くことを知らない努力と真剣な熱意、度重なる資料作成の要求に、迅速・正確に応えられたことに、委員会は心から感謝しながら、関係者の人的資源の質の高さに深い敬意を持ったのである。現在は決して充分ではないにせよ、未活用資源の潜在的質の高さと熱意・意欲が、他の経済資源とともに新結合の機会を得たときに、青森県の未来可能性は大きく展開することを、委員会は確信している。このような未来可能性を現実へ転換させるものこそ「戦略」であって、戦略が県民の総意に方向性を与え、目標と手順を明確に示し、目標に向かって県民の行動を組織化するのである。

## 3 反省

振り返って委員会には反省・自己批判すべき点も多い。

第1は、委員会活動に関する「情報公開」の不足である。委員会は当初の発足に当たって、会議は「原則公開」を指向したが実現できなかった。公社等法人の人事や給与、経営者能力の評価、各種の発注に関する情報、等々について会議の公開は不可能と考えられたことによるが、これまでの慣例が大きな制約であったと委員会は考えている。しかしその後の委員会自身の公開に向けての努力が不足したことを、反省しなければならない。このため委員会は、プレスとの懇談会を持つ等で公開不足の手当てに努め、また個別記者等の取材への対応には、最大の努力を払ったと考えている。とくに中間組織や公企業の経済学・経営学の観点からの委員会の考え方については、個別法人の問題とともに、取材への協力を惜しまなかった。

第2は、委員会が検討・審議に臨むに当たって、事前の資料作成と提出、事前の資料による検討・分析・問題点の整理等について、我々委員、特に班長会議メンバーの努力は不十分であったことを反省しなければならない。

全員が多忙であることから、やむを得ない点はあるが、関係者と県民には深くお詫びしなければならない。

## 謝辞

最後に、関係者各位の委員会活動に対するご協力には、心からの感謝と敬意を表したい。

何よりも公社等法人の経営者以下全構成員の、真剣かつ熱心な対応によって、委員会は初めて活動することができたのである。所管部のご協力も、これに劣らず大きなものがあつた。所管部の適切な説明や事業・組織・市場構造などに関する解説、資料作成の依頼等においても、適切な助言がなかったならば、この検討報告書はさらに貧弱なものにならざるを得なかったであろう。

歴代事務局の組織長とスタッフ各位には、多大のご援助を頂いたことに、委員会委員一同は感謝の言葉を知らない。時に激論を闘わせ、相互に厳しく批判し合うことによって漸く真実に接近できた、と委員会は深く感謝している。

こうして委員会に協力された関係者のすべては、青森県の豊かな未来を求める一点において、我々委員会委員全員と完全に一致していたのである。