

# 福智町行財政改革大綱答申

—健康・長寿の里、福智町がさらに良くなるために—

平成19年2月6日

福智町行財政改革推進委員会

## 目 次

〈はじめに〉 .....	2
第Ⅰ章 行財政改革の基本的事項 .....	3
【福智町行財政改革の体系概念図】 .....	6
第Ⅱ章 改革の具体的方策 .....	7
第Ⅰ節 持続可能な財政構造の確立 .....	7
第Ⅱ節 町民の視点からの行政サービスの質の向上 .....	15
第Ⅲ節 変化の時代に対応できる人材と組織の育成 .....	17
第Ⅳ節 町政の公開による町民参画促進 .....	23
第Ⅴ節 町民との協働によるまちづくりシステムの確立 .....	25
第Ⅲ章 福智町建設計画及び総合計画との調整と改革の時期 .....	28
〈おわりに〉 .....	28
【福智町行財政改革推進委員会】（委員名簿） .....	30
【用語説明資料】 .....	31

## 《はじめに》 —健康長寿世界一の皆川ヨ子さんが生まれ育って暮らしている福智町にほこりを！—

福智町は、平成18年3月6日、下田川の赤池町、金田町及び方城町が近隣の市町村に先駆けて合併し、新町として誕生しました。

私たち行財政改革推進委員会は11月に中間報告をまとめ、諮問された町長に答申するとともに、職員へのアンケート、町民などへのパブリックコメントを実施してきました。ここに本答申をまとめ、町長をはじめとする行政職員、町民、議会の皆様方に答申致します。

福智町について特徴的なことは、旧三町いずれも準用再建団体(会社で言えば倒産)という不名誉な経験を共有していることです。金田町は7年間、方城町、赤池町は10年間(平成12年まで)、長いトンネルを抜けて再出発しました。その後、バブル崩壊後の景気対策として国が展開した「地方債(自治体の借金)に依存したハコモノづくり」の政策に三町とも深く足を踏み込み、過去の教訓を生かしきれず、立派な建物づくりを先行させて多額の借金自治体になってしまいました。今までも財政基盤が弱かったため、「合併こそ地域再建の特効薬である」として、合併特例債など期限付き財政支援をあてにした、三町合併への道を選ばざるを得ませんでした。

町民には、足腰の強い自立した町、質の高い職員集団の組織、そして、少子高齢化に向けより行き届いた保健・医療・福祉サービスなどが提供できる町になるとして、多くの期待を抱かせてきました。しかし、行財政が健全な新町だとは、財政指数を見る限り言えません。この現状に加え、国の「三位一体の改革」による、国庫補助金や地方交付税の厳しい削減などもあり、自治体財政はさらなる危機的状況にあります。

しかし、私たち行財政改革推進委員会は、新町誕生のこの時期を町政の役割や、住民・議会の在り方や考え方も問い直し、住民・職員相互の信頼や連帯を深める絶好の機会としてとらえたいと思います。私たちは新たな自治体像をつくりだす立場です。無駄なお金の使い方をしないで、「住民が安心して豊かに暮らせる町づくり」「子どもから大人、高齢者が誇りと自信を持てる町づくり」を実現させなければなりません。

今年1月30日に健康長寿世界一となった皆川ヨ子さん(114歳)は、私たちの

町で生まれ育ち、農業を営みながら5人の子どもを育て、現在に至っています。この町には、このようなよい風土があるのです。そうした風土をさらによくする為には、第一に、行政職員が、「行政＝世話役の原点に回帰する」ことです。いままでの固定観念にとらわれることなく、一人ひとりの職員が地方行政の担い手となり、町のリーダーとして地域を支えていくことが求められます。職員のこのような自助努力なしには、町民の意識改革も、新しいまちづくりの理念・目標の実現も望めません。

第二に、地方分権にふさわしい町民のための福智町は職員のみでなく、旧三町それぞれの歴史・文化を大切にしたい町民や議会との協働（パートナーシップ）なしには達成できません。

私たち行財政改革推進委員会は、このような観点から改革の着実な推進のため大綱を示し、町民、職員、議会のご理解とご協力を願うものです。

今、地方は冬の時代を迎えています。北の国北海道夕張市は、旧赤池町に続いて準用財政再建団体の指定へと踏み切りました。つまり自治体の倒産です。増え続ける借金、減り続ける人口、市民一人当たりの肩にのしかかる借金の重みは加速度を増しています。

私たち福智町行財政改革推進委員会は、この半年間、毎週討議の中で厳しさを肌身に感じました。福智町は、合併によってこの財政危機を乗り越えるチャンスができたと言えます。しかし、このチャンスを生かさないと財政破綻は目に見えています。この時期を生かしてこそ未来が開けるものと確信します。「北の夕張、南の福智」とならないよう町長をリーダーに、職員・町民・議会一丸となって行財政改革に挑まなければなりません。私たちの福智町にほこりをもって、さらに良いまちにしていこうではありませんか。

## **第 I 章 行財政改革の基本的事項**

今の福智町は、同規模の自治体と比べて職員数や、公共施設数なども肥大化しています。人口2.5万人に対し、20万都市並の施設があり、そのため予算規模も大きく膨らんでいます。行財政改革は避けて通ることはできません。

国は、合併特例措置を用意して、地方交付税を合併後15年間優遇し、そのうえ合併特例債を認め、合併関連事業費の95%を借金で補えるようにし市町村に合併を勧めました。そして国がその借金の70%を地方交付税で穴埋めする約束です。しかし、合併しても国が約束した70%国庫負担の特例措置がいつまで守られるかの保証はありません。国が負担できなければやがてその借金が、町の自己負担となることは目に見えています。

市町村の数が3,232から1,820に減った平成の大合併も、地方交付税削減により再度合併をする自治体も増えると思われます。つまり、合併しても財政健全化に向けた合併を再び真剣に考えないと財政の赤字化を招きかねない現実を直視しなければなりません。国は今後もますます交付税を削減し続けてくるものと思われます。

福智町においても合併が町行財政の役割を問い直すよい機会であり、無駄なお金を使わないようにするための絶好の機会です。乏しい財源のもとで質の高い行政サービスを提供し続けるには仕事の能率について考え、頭や身体を使って努力する必要があります。町民の知恵を出し合い汗を出し合い、持続して発展する福智町の行財政をつくるきっかけを与えてくれたと考えれば良いのです。

“ピンチこそチャンス”でもあります。

今回の行財政改革は、次の2つを改革の基本的事項としました。

## **I 持続可能な行財政に (財政の健全化)**

地方分権の時代にあつて、これからの本町のまちづくりは、町民が自らの責任で、自ら決定していくことが必要です。そして、その自己責任・自己決定を基本に、厳しい地域経済と財政事情の中でも、未永く自治体として存続できるような行政や財政の仕組みをつくって行かなければなりません。

この目標達成には、市町村合併の効果を活用しつつも気を許すことのない、全職員、全町民、議会の協力が欠かせません。

## **II 町民本位の仕事改善 (意識と行動の改革)**

行財政改革推進委員会では、巨額の滞納金問題への対応で行政に対する厳しい改革を求める意見が集中しました。また職員に対するアンケートでも意識改革の必要

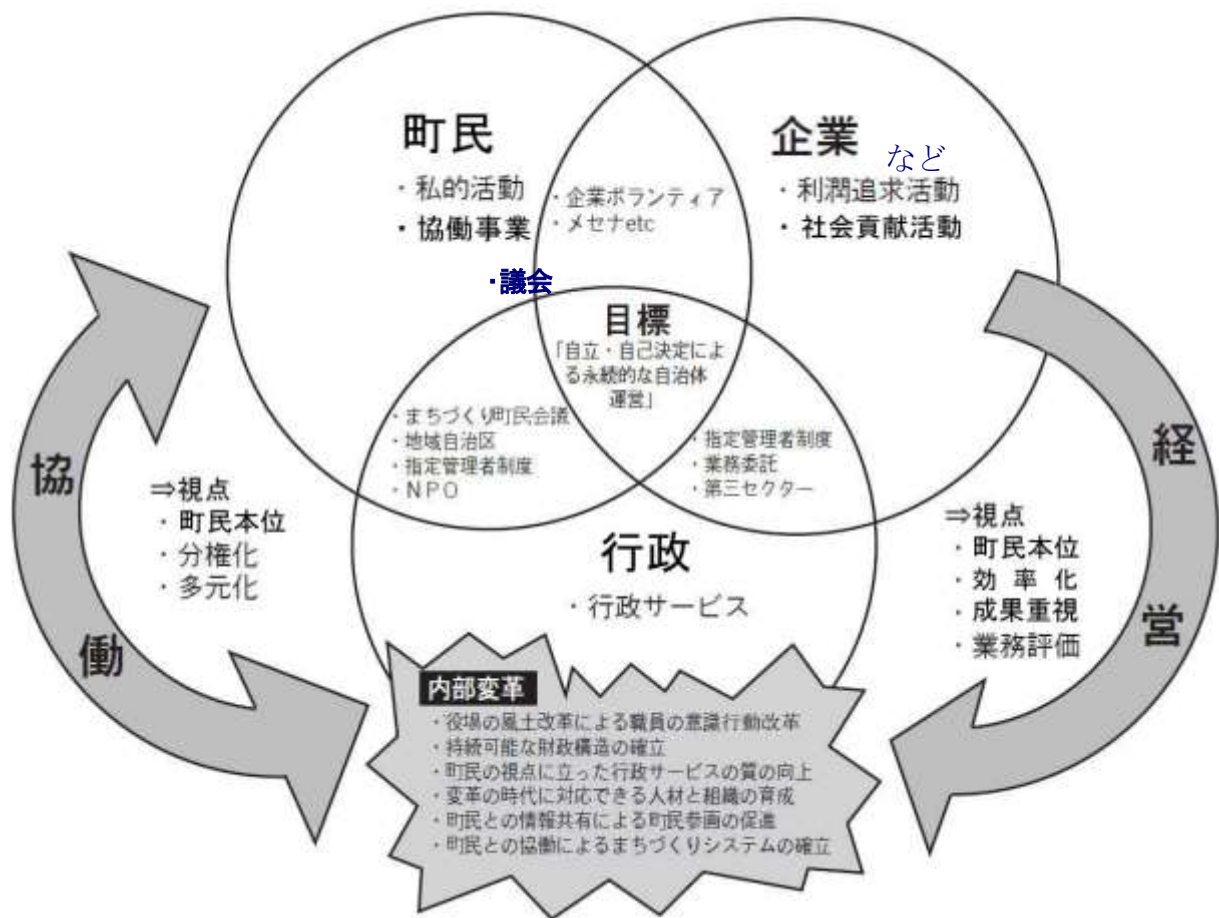
性がにじみ出ています。市町村合併は、未来への可能性を約束しつつも、旧3町職員間の意識や仕事のやり方の違いがあらわれています。また、町民の意識改革もこれからです。私たちが旧3町の意識のままでは、福智町のまちづくりは遅々として進むものではありません。

改革は、合併を機とした地方分権の時代にふさわしい職場や町づくりです。町民の立場で柔軟に考え、行動しようということです。民間でいう顧客志向（お客様本位）の考え方です。

■行政の風土改革による職員の意識と行動改革（特別重点項目）

- ・職場の和を基調としたグループ長制の導入
- ・グループごとのテーマ設定や\*CI手法による改革運動の実施
- ・職員の自発的な勉強会や自己研修の奨励
- ・町民との協働活動の場への職員参加奨励
- ・来庁者への声掛け運動

## 福智町行財政改革の体系概念図



### 視点

**町民本位**：法令・規則に縛られるのではなく、町民の立場で柔軟に考える。

**能率化**：民営化や協働化を進めるなどコスト意識を持った予算執行。

**成果重視**：予算消化ではなく、どれだけの成果を上げたかを評価する。

**業務評価**：事務事業評価と、そのフィードバックにより仕事の仕方を改善する、

**分権化**：現場へ権限を移譲する。

**多元化**：行政以外の多様な主体を、公共サービスの担い手として想定する。

## **第Ⅱ章 改革の具体的方策**

### **第Ⅰ節 持続可能な財政構造の確立**

#### **1 財政基盤の強化**

基金残高、地方債残高の動向、経常収支比率をみれば、破綻寸前の財政状況が見えてきます。広報紙で年に一度は、「財政特集」を発行し情報公開に努め、町全体で財政状況を考えるべきです。

福智町の財政状況は、今後の町づくりに大きく関わる問題であり、行政・議会・町民がそれぞれの力を発揮して解決への努力をしなければならない大きな課題です。財政構造の弾力性を示す経常収支比率は、75%～80%が標準的といわれてきましたが、平成 17 年度の福智町の経常収支比率は、101.5%です。福智町の第一次指標として、5年以内に県内平均の 93.5%までに引き下げるべきです。

また、標準財政規模を勘案し、財政規模の拡大を抑制、経常収支比率の適正化を図るとともに、新たな行政需要に対応するため財政の柔軟性を確保し、歳入に見合った歳出削減措置への転換を図る必要があります。

さらに、いずれ導入される新公会計基準で求められている資産、負債を示すバランスシート、事業の行政コスト計算書、一定期間の資金の出し入れを示すキャッシュフローの取り組みを真摯に研究し、新公会計基準の本旨である企業経営的な感覚を常に体して財政運営にあたることが要求されます。なお、財政運営にあたっては、予算重視から決算重視への転換を図り、健全、堅実な次年度予算編成へとつなぐべきです。

全国的な財政改革推進の波は、これまでになく自治体への意識改革を迫り期待するものでもあり、今後、自治体がどれだけ改革にやる気を示せるか、その姿勢が問われていることは言うまでもありません。

##### **(1) 自主財源の確保と強化**

税収の確保に万全を期すと共に、使用料、手数料の見直しを行い、受益者負担の適正化に努めるべきである。

##### **① 町税等の収納率の向上**



- 1) 税収は、町の主財源の一つであり、収納対策会議を中心として毎年の未収金を最小限に抑えるとともに、収納率向上には、重要課題の一つとして取り組み、組織強化（増員等）を図る必要があります。
- 2) 課税客体の的確な把握に努め、滞納整理の適切な実施等により、収納率の向上と税負担の公正・公平を期すべきである。
- 3) 各部署は、各々目標数値を定め信念を持って取り組み、旧町の収納に関わった関係職員の適切な配置が重要である。

## ② 町税等の巨額滞納金の解消

- 1) 適切な人員配置を考慮した特別班を編成し、恒常的に滞納整理に当たるとともに、定期的に収納対策会議を開き、滞納整理の進捗状況及び対策等の検討をする。
- 2) 類似団体程度の職員配置を行い、それによって生じた余剰人員の一部を徴収業務に集中させる。
- 3) 30億円に上る巨額滞納金の解消については、町長をはじめ全職員総がかりで徴収に取り組み、早期回収を目指すべきである。
- 4) 年度内に支払いをしない滞納者に対しては、延滞金や督促料の徴収等、厳正に対処すべきである。また、自治体として滞納金の回収に関する規定の整備（条例の制定等）が必要である。
- 5) 税負担の公平性の原則に基づき、臨戸訪問や納税相談、悪質滞納者に対する適正な法的措置を図るとともに、職員の勤務については、フレックスタイム制度の導入を検討する。
- 6) この滞納金対策にも、旧町の収納に関わった関係職員の適切な配置が重要である。

## ③ 遊休施設・土地の有効活用

- 1) 各行政区で活用可能な施設については、行政区に委譲し有効活用を図る。
- 2) 既存公共施設の有効活用を図り、類似施設の統廃合を進め、施設の運営に当たっては、指定管理者制度を主体として推進する。
- 3) 行政目的としての利用、活用が見込めない不要不動産の処分については、公売だけでなく民間活力を導入し、査定売却等の企画、実行を、広範囲

な不動産事業者に依頼することも視野に入れる必要があります。手数料を払ってもすべて成功報酬であり、職員に委ねるより、専門家の技術を活用するほうが能率も良く、はるかに廉価で安全です。

- 4) 今後の施設の統廃合に伴う遊休施設についても売却などを進める。

#### ④ パワーアップ・地域アップ計画の推進

- 1) イベント事業の効率化を図り、集客につながる案件は整備拡大し活用する。
- 2) 観光ルート（温泉・上野焼・名所・古刹等）の企画、整備や伝統芸能の保存、維持を進める。
- 3) 観光路線の企画、設定。鉄道、バス路線とリンクできる町営バス路線の企画、実施の取り組みを進める。
- 4) 福智町独自の特産品（農産物・工芸品等）の生産及び販売についての企画、立案、実施に向けて積極的に取り組む必要があります。
- 5) 公設民営企業の創設

石炭六法、同和対策関連法など、各制度資金導入による、無計画、無秩序な零細企業の林立後、この筑豊に、破綻放置された事業所跡のいかに多いことか。延命できた企業は五指に及ばずと推定されます。このような無残な過去の反省に立ち、確固たる信念のもとに企業立地に取り組まなければなりません。

自治体職員の活躍と町民の合意によって、100%の滞納解消ができ、巨額の人件費やその他行政運営のコスト削減に成功したとしても、現状維持のままでは財政の硬直化は免れません。国庫補助金や交付金の削減によって、暗澹たる福智町の近未来は避けられない事実として重くのしかかってくるはずですが、大企業の誘致なども望むべくもない現実です。

そこで、起死回生の策として、公設民営企業の複数創設を実現させ、雇用の促進を図るべきです。合併による肥大化した行政機構、膨れ上がった人件費、さりとて、ニッサン自動車のゴーン氏の大改革のようなわけにもいかず、余剰人員の企業への吸収が緩和策として考えられる。当然、運営は民間に委ねられ利益の還元は、基金や歳入に繰り入れられます。

創設企業の設立は、発展、成長、拡大できるものでなければならないし、福智町の他の事業とも関連して成長するものでなくてはなりません。農・商・工とリンクするものが望まれます。

業種についての選定は、立案、企画、調査、調整に関わる業務遂行ができる実行委員会の設立が必要です。

準備期間は、一年間を目途とします。

## 6) 農業の発展

旧三町の各々の特色を活かした「ふれあい市」を連携させ、年間を通して顧客の増加定着を図る。「道の駅」構想も視野に入れて模索する。

前述の特産品の企画、提案、実施に向けて、民間の若手の農業後継者によるチームの結成をする必要があります。当然、行政でもチームを編成し、いずれも、確固たる官民協働の理念に基づいて取り組むべきです。

## 7) 教育の充実

福智町の将来を担う人づくりのために、教育の充実に重点を置くべきです。

子どもが大切にされ、充実した教育が行われ、若年層が安心して子育てができる町にこそ人が集まり、定住化へと進むものです。そのためには、安定した収入の確保も不可欠であり、若者の雇用の安定促進もあわせて最大課題として取り組む必要があります。

充実した教育の実現には、潤沢な資金が必要です。先人いわく、「衣食足りて礼節を知る」無駄を省き、節約をし、時代を担う子どもには十二分な教育がなされる福智町を目指さなければなりません。財政的には厳しくても、重点施策を吟味し、「事業の選択と集中」を徹底することが必要です。

## (2) 歳出の削減

### ① 人件費に関する事項

- 1) 退職に伴う職員の補充は、財政状況を考慮して少なくとも5年間は原則として行うべきではありません。補充を行う場合は、退職者の1/3以

下にとどめるべきであり、臨時職員は減員する方向で検討すべきです。

また、報酬等についても再度見直すことが必要です。

- 2) 10年で類似団体並みの職員数にすることを計画しているが、早急に職員の理解を求め、類似団体を下回る職員の配置を行い、それによって生じる余剰職員を、徴収や各種施設の維持管理業務に当て、新規採用の抑制による人件費の削減、物件費の節減を図る。また、各種手当の見直し等、人件費の削減を図る必要があります。
- 3) 退職勧奨を適宜実施する。
- 4) 人事評価制度に対応した給与制度の適正化を図る。

## ② 物件費に関する事項

- 1) 一般消耗品については、集中管理を行うと共に、旅費の適正化や各分野の節減には積極的に取り組むべきです。但し、節減の目的で、必要経費までも抑制してはなりません。また、職員配置の見直しによる余剰人員を管理委託に充てるとともに、臨時職員の削減により物件費を抑制する。
- 2) 消耗品、備品については、できるだけ一括購入を検討し、競争入札で購入する。
- 3) 備品の購入については、リースとの比較を十分検討する。

## ③ 扶助費に関する事項

- 1) 扶助費については、法定の負担のみとする。任意の町単独の扶助費については、減額や廃止等見直しを行う。

## ④ 補助費等に関する事項

- 1) 組織及び活動内容を再度精査し、毎年の予算及び決算報告に伴い、助成金・補助金の決定を行うべきです。将来性もなく活動内容の乏しいところは、助成を廃止すべきであります。
- 2) 公的機関以外の任意団体に対する助成金・補助金は、原則として廃止すべきである。

## ⑤ 投資的経費に関する事項

- 1) 補助事業を最優先し、町単費を最小限に抑制する。
- 2) 事業計画（三年間）を作成し、緊急性、事業効果等を十分精査し、優先

順位を決めて実施する。なお、事業計画は、毎年見直すこととする。また、同年度の投資的経費の上限を定め、枠内で事業を行い、同年度で複数の大きな事業を決して行わない。

- 3) 財源として、安易に地方債の借入れをすることなく、見返りのない単独事業債は原則として借入れしない。

#### **⑥ その他の経費に関する事項**

- 1) 職員配置の見直しによる余剰人員を、維持補修業務に当て、維持補修費の削減を図る。
- 2) 行政区長、行政組長の協力を求め、コミュニティとの疎遠を防ぎ、各地域との均衡を図り、経費の削減に努める必要があります。

#### **⑦ 予算編成・執行体制の改善**

- 1) 概算要求の限度額を明示し、編成に当たっては、財政の標準規模を考慮して総枠配分方法を検討する。

#### **⑧ 行政評価制度の構築**

- 1) 行政評価委員会を設置し、重要事務事業の評価を行い、その結果について、三役幹部会（課長を含む）に報告し、効果的な財政運営に資する。

#### **⑨ 入札制度の見直し**

- 1) 入札監視委員会を設け、入札は一般競争入札を主体とし、インターネット入札の導入について検討する。

#### **⑩ もったいない運動の展開**

- 1) 行財政改革推進本部のもとに、もったいない運動の推進を図る。
- 2) 一人ひとりが現状をよく理解し、できるものから積極的に取り組むべきです。

## **2 効果的・能率的な行政運営**

福智町の公共施設は、20万都市に匹敵するといわれています。福智町の人口が約2万5千人として、何と規模が8倍の都市の公共施設を抱えていることになります。合併後の公共施設に係わる管理運営は、能率的活用と合併によるメリットを図りながら、現有公共施設の活用状況を早急に調査検討し、能率

的・効果的活用の促進や整理統廃合を大胆に行い、支出されている費用が生かされるような対応策を急ぐべきです。

## **(1) 公共施設の能率的活用**

### **① 公共施設の整理統廃合と維持管理経費の削減**

- 1) 既存公共施設の利用状況の総点検。
- 2) 現有施設の有効的活用。
- 3) 無駄な施設の廃止処分。
- 4) 同じような施設の統合。
- 5) 民間への売却、委託、貸し出しの検討。
- 6) 施設の移転による効果的活用の模索。
- 7) 幼児教育（保育を含む）・学校教育・社会教育・生涯学習等、子どもの健全育成のための教育条件の整備。

### **② 能率的・効果的な施策の推進**

- 1) 地域の産業（上野焼）や温泉施設など、郷土の特性を生かしながら連携して発展するような施策をたてる。
- 2) 新しい施設を造らず、現有施設の有効的活用に徹することを原則とする。
- 3) 地域団体や、ボランティア活動も含めた公共施設の管理方法を検討し、維持管理コストの削減に取り組む。

## **(2) イベント事業の統廃合**

旧三町でそれぞれ行われてきた行事には、地域の独自性を生かしたものや、その地域ならではの行事もあります。一つひとつの行事内容について、福智町民の連帯と発展につながることを念頭において統廃合等を検討すべきです。

- ① 現在までに旧三町で行われてきた行事の今後の在り方について次のように検討する。**

- 1) 独自性を生かして存続させ、全町的な取り組みができるもの。
- 2) 類似した行事で統合できるもの。
- 3) 廃止したほうがよいと思われるもの。

## ② 福智町の発展のために、新たに始めることが望ましい行事はないか検討する

### (3) 診療所及び公営企業の見直し

#### ① 診療所

赤池のコスモス診療所は、旧赤池町町立病院の老朽化に伴い、経営状況の悪化もあって存続の是非が論議されましたが、地域医療を守る立場から、60床の病院を、19床の診療所へ縮小することにして存続させました。

コスモス診療所は、福智連峰を一望できる位置にあり、心身を癒す医療の場としては極めて恵まれた環境に建てられています。

しかし、コスモス診療所の経営状況は、悪化の一途を辿り、いまや年間赤字2億6千万円という最悪の状態に至っています。緊迫した町財政に与える影響も少なくありません。

福智町には、コスモス診療所と方城診療所がありますが、地域医療の拠点として、住民に信頼され親しまれる診療所として存続させるためには、現状の徹底分析と、健全な経営状況をつくり出す方策を見出すことが急務です。診療所に関する検討委員会をつくって次の事項について協議する。

- 1) 福智町にある二つの診療所の実情を調査する。
- 2) 経営困難をつくり出している要因は何か徹底分析をする。
- 3) 診療所を公的医療として存続させるか、民間委託にするか診断する。
- 4) 年次計画を立て、経営状況については定期的に変動を観察し、課題の克服に向けて取り組む。
- 5) 診療所を一つに統合する。

#### ② 水道事業の見直しをする

水道事業においてもその運営には厳しいものがあります。水道事業は、

住民生活に直接関係する部分であり、安全性の確保を図るのは当然のことです。そのためには、経営に努力することは勿論ですが、施設の老朽化などに対応できる為の財政基盤の確立が必要です。当面は、水道料金の収納率の向上を図る取り組みをすることが急務です。

## **第Ⅱ節 町民の視点からの行政サービスの質の向上**

### **1 総合案内・総合窓口の設置**

役場窓口での対応や電話による対応が、町民との一番の接点であり行政に対する評価もこれに大きく左右されると言っても過言ではありません。

福智町は合併により、事務の場所や手続きの方法、担当者が変わり、更にそれぞれの業務の専門化が進んでいるため町民から見たとき、どこに行けば良いのか迷うことがあります。こうした合併による弊害を無くすためにも窓口サービスの質の向上・改革が望まれます。

「総合案内・総合窓口の設置」は、単に新たなそのような部署や窓口を設置するのではなく、各窓口において「総合案内・総合窓口」的な機能を充実し、全職員が町民の相談役として機能するような対応が必要です。より町民の視点に立った行政サービスの質の向上を目指すことを希望します。

### **2 窓口サービス時間の拡大**

近年の社会構造の変化により、平日の日中に窓口に来ることができない町民が少なくない現状を考えれば、窓口業務の多様化が必要です。窓口サービス時間の延長をはじめ、時間や場所にとらわれず、いつでも、どこからでも手続きを可能とするITを活用したサービスの向上にも取り組まなければなりません。

特に、著しい進展を見せている情報処理技術や、情報通信技術の恩恵を最大限活用し、町民ニーズへの対応、町民サービスの向上、行政事務の高度化・効率化のための有効な方策として、一層情報化を推進してゆくことが望まれます。

当面は、フレックスタイム制を導入し、時間外手当等の人件費の増加につながらないように考慮し、曜日を指定し平日は6時までと、月に1回日曜日に半日



の窓口開設を検討し、実施することが望まれます。

### 3 窓口対応の向上

町政に対する町民の評価は、まず、役場職員の対応の仕方で評価されます。役場の顔である窓口やさまざまな現場において、すべての町民がより良い福智町を築くための税金を納めていただく大切な方々であるという基本認識が必要です。町民への対応方法を民間から学び、改善することが重要です。「町民は役場を選べない」という言葉をよく耳にしますが、町民に親しまれやすい対応の在り方について、町民志向に基づく職員の意識改革を行い、全庁的に取り組む必要があります。

そこで窓口対応の向上の実効を上げるには、全職員による日常的な声かけ運動の実践と一定程度のマニュアル化、一人一人の職員の接客マナーが向上する接客研修を実施することが望まれます。

### 4 相談窓口の充実

一般的に町民は、役場のことを敷居が高いと思っています。何か相談したいことがあっても直接役場の職員に聞くのではなく、つい有力者や議員に相談することがあります。行政の平等性や公平性を確保すると同時に住民参画の基本である町民と役場の敷居を低くし、信頼性を高めるため相談窓口の充実を図る必要があります。

そこで全ての課に相談窓口を設け協働の場を提供することを望みます。同時に、全庁的に統一した様式の元に相談や要望を受け、データベース化し、どのような相談があるのかをプライバシーに配慮しながら町民の皆さんへ情報提供し、政策立案に反映させる等の具体的方策が望まれます。

### 5 町民の意見箱の設置

意見箱は従来から取組まれているが、十分に活用されていない。しかし、意見箱の役割は町民相互の意見交換の場であり、町民による手づくりのまちづくりを進める上でこれからのまちづくりには欠かすことが出来ないものとなっ

ています。設置場所等を工夫し利用されやすくすることと、寄せられた町民の意見の活用を望みます。

特に I T 技術の進展に伴い、インターネットを活用した電子掲示板等で、時や所を選ばないで伝えることが出来る時代となりました。「町民の意見箱」は多様な形態を取り入れ、意見や要望は前項のデータベースと一体化し、行政からの情報発信の起爆剤とすることが望まれます。

### **第Ⅲ節 変革の時代に対応できる人材と組織の育成**

合併に伴い、組織機構は必然的な肥大化で、現在、24課1局となっています。しかも、職員数306人のうち、24課に33人の課長、62係に95人の係長で、さらに、主査は58人、主任主事は20人、主事は58人であり、課長・係長が合計128人と、まさに役職が氾濫している職場となっています。職制をスリム化することで、命令系統を一本化し、シンプルで風通しのよい職場づくりを進める必要があります。

旧3町の枠を取り壊し、因習や既成概念に捉われず、旧3町職員の真の和をつくり出すためには、課の統廃合と共に名称も含めて、機構組織の抜本的な見直しに大きく足を踏み出すときです。

現在の本庁と支所の状況は、旧3町の職員が、合併後のさまざまな困難を共に克服しようとする関係より、むしろ、勤務内容の違いや仕事量の格差や、連絡の不徹底などが重なって、不協和音を奏でている感があります。

また、現在の役場の業務では、窓口で住民の方々の申請を待つことが仕事の基本となっています。住民が抱えている課題を申請主義で対応する時代は過ぎました。申請された事項のみが自治体の課題として認識されてきた申請主義から、申請される前に「現場」で取り組むべき課題に目を向けることが問われています。自治体サービスを必要とする人に「出前」しなければならない時代になっているとも言えます。

平成の大合併論は、見方を変えれば、全国の自治体に地方分権と地方自治の在り方を考える機会を与えたのだともいえます。全職員が心をつなげて、福智町の「平成の大改革」といえる機構改革の実現に力を注ぐことが今、最も重要な課

題です。

## 1 機構改革

### (1) 組織改革の再編を検討し、あわせて係の廃止によるグループ制について調査研究し実施を目指す。

#### ① 係制度・係長の廃止

係制度は業務が固定化される。組織も細分化され、部下のいない係長職も生まれている。係を超えての事務協力も難しいと思われる。

#### ② グループ制度の導入

縦割り制度の弊害を解消し、職員一人ひとりの力と創意工夫が活かされる環境をつくる。グループには、グループ長を置きグループの統括をする。

(19年度を検討期間とする。)

### (2) 推進体制を強化する。

① 行財政改革の推進にあたっては「行財政改革推進本部」を中心として全職員が一致協力のもとに推進する。

② 毎朝のミーティングはもとより定例的な課内会議を定着させ、各課より、課長会等へ積極的な提案をしていく。

③ 一課一提案運動（課内会議で目標を決めて取り組む）

④ 行財政改革の実施状況を広報紙で公表し、町民からの提案も募り、改革への認識を高め合う。

⑤ 庁内広報紙（職場新聞）の発行。

「今、誰が（どこが）何を、いつまでに、どのように、行財政改革をやっているか」などという具体的な動きを広報し、研修も行い、職員全員で共通の認識に立って行革をすすめる。

### (3) 支所を廃止し、本庁一つにまとめる方向で検討する。

① 特別委員会で期間を決めて検討する。

#### **(4) 暫定的措置としての、支所の在り方を早急に検討する。**

- ①業務内容を最低限必要なものに整理する。
- ②旧赤池町・旧方城町庁舎の活用と関わって所在を検討する。
  - 1) 庁舎の一部を借用する。
  - 2) 公共施設を一時借用する。(空き施設があれば利用する)
  - 3) 支所の職員数を業務可能な最低人員に削減する。

#### **(5) 「出張役場」制度の開始**

本庁に足を運びにくい遠隔地や、高齢者、障害者にやさしい取り組みとして自治体職員の自宅を「出張役場」として、事務の取次ぎなどができるようにする。

- ① 住民票・戸籍抄本の申し込みや各種使用申込書・税金や公共料金の納付など簡単な事務の対応をする。
- ② 担当する職員全員に出納員辞令を交付し、領収印を預ける。

#### **(6) フレックスタイムの導入**

「町民のために役場の窓口はある」という考えに立ち、働く人達のことを考慮し、町民の利用しやすい時間の設定にする。

- ① 平日は、朝1時間早く出勤し、夕方は、1時間30分延長する。
  - ② 休日は、平日通りの時間帯とする。
    - 1) 職員は、2名～5名（実施して検討）
    - 2) 業務は、住民票・戸籍の謄抄本・印鑑証明の交付・税金、手数料の納付・各種届出書の受理など。
    - 3) 窓口業務に従事した職員は、
      - ・朝1時間早く勤務した職員は1時間早く退庁。
      - ・夕方遅く勤務した職員は、朝10時に出勤。
      - ・休日に出勤した職員は振りかえ代休をとる。
- ※超勤手当での支給はしない。

### **(7) 庁内人事検討委員会を設置する。**

職員がやる気や力を発揮できるよう、職員が納得できる民主的な人事を行うよう努力する。

- ① 庁内人事委員会は、町長を中心に、各年代代表・男女代表・課長代表など、全体的なバランスを考えて10人程度で構成する。
- ② 庁内人事方針案を作成し提案する。
- ③ 庁内人事の一つひとつの取り組みについて評価や課題を明らかにし、よりよい方策を生み出す努力をする。

## **2 定員適正化の推進**

定員管理にあたっては、社会情勢の変化等を踏まえ、町民ニーズの的確な把握、施策の内容及び手法を改めて見直しながら「よりよいサービスをより早く、より効率よく効果的に」町民に提供できることを前提に適正化に取り組まなければなりません。

そのためには、合併に伴い、事務事業の量に応じた職員の適正配置に未だ課題があることから、事務事業の抜本的な見直しが必要です。

また、現在の職員の削減計画は、長期にわたり現実性に欠ける点もあり、退職者の補充計画等も検討すべきです。

### **(1) 職員数の早期適正化を図る。**

- ① 類似団体を下回る人員体制を目指す。
- ② 事務事業の整理・合理化を図る。道路や施設等の維持管理にも職員を充てる。(他へお金を払っているところを職員がする)

### **(2) 職員の新規採用は、財政健全化計画との調整を図りながら最小限にとどめる。**

- ① 採用については、庁内人事委員会が担当し、採用試験による公正・公平な人選を行う。

### 3 人事評価制度の導入

職員一人ひとりが、町民へのサービスの提供者として、また、地域づくりの担い手としての自覚を持ち、機構や組織を常に町民の目線で考えることや、柔軟な発想で地域の実情に合った主体的な行政推進に努めるなどの意識改革と行動が求められます。

#### (1) 人事評価制度を検討し、早期の実施を目指す。

- ① 年功序列を払拭し、能力主義、成績主義を導入する。  
(指導力・責任制等)
- ② 人事評価には、自己評価性・総合評価性を採り入れ、自分で考え、自分で判断し、自発性を身に付けた職員を目指す。
  - 1) 第一に、職員自身が評定する。(自己点検・自己評価)
  - 2) 第二に、課長が行う。
  - 3) 第三に、町長・助役・庁内人事委員長で総合的評価をする。
  - 4) 評定形式は、評価シートを中心に統一化する。
- ③ 職員一人ひとりが、自分の持ち場での実践、反省、課題、方策などについて、レポートし提出する。

#### (2) 昇任試験制度の導入を検討する。

#### (3) 女性管理職登用を推進する。

### 4 職員研修制度の充実

地方分権の時代に地方公共団体の持続的な経営を行うためには、人的資源である職員の能力を最大限に引き出し、より一層の資質向上を図ることが求められます。そのために、研修機会の提供、研修レベルの向上、内容の充実、研修機関の有効活用を行い、全体的、長期的な視点を持つ行政の専門家としての力量を高めることが必要です。このような積極的な研修活動の中で、職員の資質の向上とともに、職場の活性化も期待できます。

#### (1) 庁内研修の充実強化を図る。

- ① 自己研修
- ② 課内研修

- ③ グループ研修
- (2) 各種研修会に積極的に参加する。
- (3) 他の市町村を視察する。

## 5 職員給与の適正化

現在、地方公務員全般にわたり、給与制度・運用・水準の適正化を強力に推進することが求められています。職員給与については、町民の理解が得られるよう、給料や諸手当の適正化に努めます。

- (1) 国の制度に準拠した、適正な給与制度を運用する。
- (2) 諸手当の見直しを検討する。
  - 1) 退職手当・特殊勤務手当・超過勤務手当・通勤手当等。
- (3) 旧町間の職員給与の格差是正をする。

## 6 職員のアイデアを生かす提案制度の導入

業務の効率化や省力化等、限られた財源や人数を有効に活用し、最大の業績を上げるため、「一課一提案運動」を提言していますが、職員個々人の自由な発想による提案も大切です。先の町政全般にわたる職員アンケートでは、経費の削減や行政機構に関する件だけでも、400項目以上にも及ぶ幅広い貴重な意見が寄せられました。職場内の縦割りの壁、階層の壁を破り、既成概念を取り除いて職員の創意工夫が生かされる環境づくりが必要です。

- (1) 職員提案制の導入。
- (2) 提案が採用・実施された提案者を顕彰する。

## 7 議員定数の適正化

合併により、在任特例を適用した現在の議員定数は、48人（現行44人）となっていますが、今年4月に施行される改選では定数が20人となります。しかしながら、全国的に、今日のきびしい財政状況に対応するため、議員提案による定数削減が検討されており減少傾向にあります。

今後の行財政運営を考えると、本町においても4月の改選後早急に条例定

数の見直しが必要不可欠です。

## **第Ⅳ節 町政の公開による町民参画促進**

これからの福智町のまちづくりは、福智町を構成する住民、企業、行政がそれぞれの役割と責任を分担し、力を合わせて行っていかなければなりません。そのためには、お互いを対等の存在として尊重し、まちづくりのパートナーとして認め合うことが大切です。

ところが、これまで町民サービスは専ら行政が町民に提供するものだという認識で仕事が行われてきたため、行財政やまちづくりに関する情報は圧倒的に行政に偏って存在していました。また、行政からの情報提供も、広報紙やホームページ、事業説明会、出前講座、タウンミーティングなど、媒体や方法の種類は増えたものの、必ずしも十分ではありませんでした。

これでは、まちづくりに関して行政は、町民や企業と対等の関係とは言えないのではないのでしょうか。町政への住民参画、ひいては協働のまちづくりを進めるためには、その大前提として、まず行政の持つ行財政やまちづくりの情報を町民、議会や企業と共有し、できれば共通する価値観を持てるようにすることが大切だと考えます。それは単なる情報公開ではなく、政策の過程や、それらを通じて実現した結果や成果、また克服すべき課題について、行政自らが積極的に町民に情報を提供して、十分な説明責任を果たすことによつて、ともに近い認識を持つということです。そのことにより、初めて本当の意味での相互理解とパートナーシップが生まれ、協働のまちづくりの第一歩が踏み出せるのです。

### **1 広報、情報発信・提供窓口の一元化**

町民とのパートナーシップによるまちづくりを推進していくためには情報の共有が欠かせません。行政からの情報提供手段である広報紙や、ホームページなどを、より一層、情報の受け手である町民の立場に立ったものとして行くためには、広報活動や情報発信、情報提供の窓口を一元化し、町民が求める情報を集約して、整理し、町民が気軽に入手しやすいシステムをつくる必要があ



ります。

福智町には、情報公開条例や個人情報保護条例等の情報化に関する条例は制定されていますが、ここに求める改革のポイントは、町民と行政の相互理解とパートナーシップの関係が生まれるよう積極的な情報提供を行う新たなシステムをつくることです。そのための行政機構のあり方、具体的方策の検討を行うよう望みます。

## **2 各種委員会・審議会等への公募委員導入**

住民自治の拡充を図るためには、情報の公表・提供、住民ニーズの把握、住民参加の機会拡充、住民の公共的・公益的活動を活性化させるための施策(人的・財政的支援等)の実施が必要です。より積極的な住民参画を実現するには行政の各種委員会、審議会等への公募による委員の導入を制度化することを望みます。(自治基本条例等の制定)

## **3 各種委員会・審議会等の情報公開**

住民との協働のまちづくりを進めるためには、行政運営全体を通じて、単に政策判断の結果が適切であるだけでなく、その前提となる事実(情報)やプロセスも重要であると認識されるようになっており、行政手続の公正の確保と透明性の向上、住民に対する説明責任を果たすため各種委員会・審議会等の情報公開を積極的に検討することを望みます。

特に議会や委員会の傍聴は、日曜議会や夜間議会等の導入により住民参加の便宜を図られることを望みます。私たちの委員会も中間報告会でパブリックコメントを頂きました。

## **4 広報紙・ホームページの充実**

福智町の広報紙は、「合併してどこが良くなったかと聞けば、広報紙が良くなった。」と返って来るくらい多くの町民も認めている、誇りえる広報紙であります。私たちは、この広報紙を更に生かしまちづくりの糧とすることが望まれます。また、ホームページの充実は欠かせません。インターネットの双方向

通信の特徴を生かし、町民参画促進と町民と行政、町民と町民をつなぐ広場として充実させることを望みます。

## **第V節 町民との協働によるまちづくりシステムの確立**

地方分権の時代にあって、これからの福智町におけるまちづくりの在り方は、福智町町民が自らの責任で、自ら決定していくことが必要です。そして、その自己責任・自己決定を基本に、厳しい財政事情の中でも、末永く自治体として存続できるような自治体経営の仕組みをつくっていかねばなりません。その仕組みの中でも、特に、協働という視点が重要です。今まで町民サービスは、役場だけが町民に対して行ってきました。しかし、町民サービスの中には、民間企業に委託した方が安価で効率的に実施できるものや、より受益者に近い町民団体に委ねた方が、サービスの送り手、受け手とも満足度が高いと思われるものがあります。役場が行っているサービスを一つひとつチェックし、どんな主体が、何を使って、どのように行うのが最も町民にとって最適で、満足度が高いかを再検証し、町民の合意を得ながらあるべき姿にしていく必要があります。

こうした「経営」と「協働」の考え方により、新生福智町の特性を最大限に生かした、最もふさわしい町民サービスを提供できる行財政の仕組みをつくるのが本大綱の目指すところです。

### **1 町民活動の拠点施設の再編と活性化**

福智町は、同規模の町が合併し今まで競ってまちづくりを進めてきたため同じような施設が町内に均等に分散している状態になっています。施設の整備状況は、20万人の自治体に匹敵するとも言われています。このままでは、財政破綻に陥ることは明白です。また、合併の効果も上げることが出来ません。福智町は、合併しても極めてコンパクトで地理的条件に恵まれています。このことを最大限に生かし、町民の一体感を作り出すことが行政の当面する最大の課題と言っても過言ではありません。

そこで、町民活動の拠点をそれぞれの施設の整備、集積、アクセス状況を勘案し次のように再編し活性化を図るよう望みます。

体育スポーツの拠点

文化の拠点

観光の拠点

健康福祉の拠点

## 2 まちづくり町民団体との連携強化

協働のまちづくりを目指すためには、まず協働という抽象的な概念の具体的な中身を明らかにしておかなければなりません。

この行財政改革大綱では、協働という概念を、「町内全域やその一部の地域で、町民の参画する多様な主体が、地域が必要とする町民サービスの提供を協力して行う状態」と捉えることとします。

ここで言う「多様な主体」とは、これまでも述べてきたように、行政区や自治会、町民活動団体、NPO、公益法人、民間企業など、町民が参画する、まさにさまざまな団体のことです。また、「町民サービスの提供を協力して行う」とは、町民団体が、単に行政から委託された業務を執行するだけでなく、町民サービスの目的を共有して相互に連携・分担して行える関係を考えます。その前提として、情報共有の必要性があることはすでに述べたとおりです。

そして、情報共有からさらに一歩進んで、町民サービスの目的共有化を行い、協働による町民サービスの提供を行うためには、サービスの執行の段階だけでなく、その計画や評価・改善の各段階でも町民参画がなされることが理想です。町民サービスの「計画・決定」「執行」「評価」の各段階に、町民参画が行われるようなシステムづくりが必要です。

福智町には多くの様々な町民団体等があります。合併したばかりであるため統合再編が進むものと考えられますが、福智町の新しいまちづくりにはこれらの町民団体との連携を強化したまちづくりの体制が望まれます。

## 3 地域行政区との連携強化

合併直後の福智町には82の地域行政区があります。その規模や実態は様々です。行政を行っていくうえでこの地域行政区は重要な役割を果たします。最

も理想的な姿は、地域のコミュニティと一体化していることが良いのですが、現状はバラバラな状況にあります。地域行政区は地方自治の細胞と言えます。この地域行政区が自治能力を高め機能し、行政との連携が深まればまちづくりの理想的な姿と言っても過言ではありません。

そこで、これからの行政の進め方としてこの地域行政区との連携を積極的に行う必要があります。そのためには、**毎月一回の行政区長会議の開催を定例化することと、全職員による地域別担当者制度を導入し、更なる地域行政区と行政との連携を深める必要があります。**

更に福智町の今後のまちづくりのあり方を**地域のレベルから検討する地域委員会**を設け、地域行政区の再編と地域コミュニティとの一体化を進めるよう提言します。

#### 4 事業素案前からの町民参加方式の検討

町政への町民参画、ひいては協働のまちづくりを進めるためには、その大前提として、まず行政の持つ行財政やまちづくりの情報を町民や企業と共有し、できれば共通する価値観を持てるようにすることが大切だと考えます。それは単なる情報公開ではなく、政策の過程や、それらを通じて実現した結果や成果、また克服すべき課題について、行政自らが積極的に町民に情報を提供し、十分な説明責任を果たすことにより、ともに近い認識を持てるのではないのでしょうか。

すでに実施しているタウンミーティングやまちづくり団体、地域行政区との連携を強化し、パブリックコメント制度等の導入をはじめ幅広い参加の機会を検討するよう提言します。

なお、重要な政策を審議したり決定したりする場合には、審議機関の委員に公募委員を導入し、町民の意見を求めることを制度化するよう望みます。

#### 5 協働事業の選別と実施主体の検討

大量生産大量消費の時代が終わり環境の世紀を迎え、経済はグローバル化し、人口減少と少子高齢化社会の先頭を走る地方にあって、この流れを地方の力で

けでは変えることは出来ません。この困難な時代を乗り切るためのまちづくりは、支え合う社会と循環型社会、ここでしか出来ない地域の特性を活かしたまちづくりがキーワードとなります。

福智町のまちづくりを考えると、「経営」と「協働」の考え方をすでに示していますが、今後この「協働」により事業の効果を上げることが出来る可能性が広がっています。

今後取組む事業については、幅広く住民、企業との協働事業を検討し取組まれることを望みます。

## **第Ⅲ章 福智町建設計画及び総合計画との調整と改革**

### **の時期**

行財政改革大綱の実施計画は、福智町建設計画及び総合計画と整合性を図り、改革の期間中は、行財政改革の目標達成を最優先することとします。そして、中間報告で提言したことにより設立された行政内部の「行財政改革推進本部」で具体的達成目標を作成し、実現していただきます。目標達成、町民への情報公開などのひとつの具体的事例として、糸島郡二丈町が参考になると思われれます。

この行財政改革大綱の計画年度・改革時期は、平成19年度から23年度までの5年間とし、大綱の下にある実施計画は、実施事項の達成状況の確認を毎年行い、その結果を、町広報「FUKUCHI」やホームページを使って公表し、広く町民から改革に対する意見を聞く必要があります。

大綱が単なる「計画書」に終わり、実践されないことが多々あります。改革を確実なものにするため最終答申後も外部委員を入れた行財政改革評価委員会などの会議を設置し、毎年度その改革の成果を評価し、町民や議会に公表されることを提言します。

### **《おわりに》**

福智町は、合併後過大になっている予算や、仕事、公共施設数、職員数などを、

集中して適正規模に近づける努力をする必要があると述べてきました。また、新しい町民サービスの担い手として想定される地域行政区や町民活動団体、自治会、NPOなどの活動や組織化を支援し、協働のまちづくりを推進する必要があると述べてきました。

短い期間で改革を成功させるためには、何といたっても町長をはじめとする町幹部を中心とする強力なリーダーシップと実行力が問われます。そしてそれは具体的になければなりません。さらに全職員が一丸となって取組まれるものでなければなりません。

昨年度までに、市町村合併という大改革を行って来ましたが、更に行財政改革を推し進め、新しい未来豊かな福智町を実現する行政を町民と共につくり上げましょう。

福智町は世界一健康長寿の皆川ヨ子さんが住むだけでなく、400年の伝統を持つ上野（あがの）焼、温泉、さまざまな名所・古刹、豊かな農産物・工芸品等の特産品があります。このように豊富な地域資源とポテンシャルティ（実現可能性）を持っている町なのです。

今回の「行財政改革大綱答申」内容の特徴は、次の四点に要約できるでしょう。

第1に、合併福智町を行財政のピンチをチャンスにするため、発想の転換の視点です。可能性を数多く持つ福智町がさらに豊かな町となるために「スクラップアンドビルド」をする創造的視点です。

第2に、そのために町民、行政職員、議会、企業などとの協働（パートナーシップ）を提言していることです。知識のある人は知恵を出し、身体の強い人は汗をかき、それぞれの立場から新しい福智町を創っていく必要があります。

第3に、行政職員の意識改革、行動改革に向けた組織改革と研修システムの充実を重視したことです。町職員が、町民とともに協働（パートナーシップ）することにより福智町はさらに良い町になっていくでしょう。

第4に、行財政改革提言のひとつに、公設民営事業を提言していることです。指定管理者制度を含めて職員の派遣事業も視野に入れた町の活性化を提言しています。

行政内部に設立された「行財政改革推進本部」で、これらの趣旨を活かした具体的な行動計画が策定され、早急に実施されることを期待するものです。

福智町行財政改革推進委員会

会 長	森 山 沾 一
副会長	荒 卷 久美子
副会長	中 原 和 義
委 員	青 野 義 信
委 員	池 長 昇
委 員	太 田 淳 三
委 員	須 藤 優 子
委 員	立 花 義 廣
委 員	長 谷 川 浩
委 員	林 桂 太 郎
委 員	原 田 幸 美
委 員	久 富 幹 枝
委 員	本 田 美津江
委 員	松 尾 英 俊
委 員	安 武 憲 明
委 員	山 尾 勝 子
委 員	渡 辺 巧

(50音順)

## ※風土

その土地固有の自然条件。土地柄。

多くの人々の生活を支えるものである一方、和辻哲郎『風土』やオギュスタン・ベルク『風土学序説』などによって論じられる文化概念でもある。

なお、「企業風土」というように、組織の体質といった意味で揶揄的に用いられることもある。

## ※C I

C Iとは「Corporate Identity (コーポレート・アイデンティティ)」の略であり、広辞苑によると「会社の個性・目標の明確化と統一をはかり、社内外にこれを印象づけるための組織的活動」とある。つまりデザインという視覚的要素の他にも、企業理念や企業行動などあらゆる面を含めた企業イメージの統一を図り、他社との明確な差別化をしていく企業活動が、C Iなのである。

C Iはさらに3つのアイデンティティに分けることができる。M I (Mind Identity: マインド・アイデンティティ)、B I (Behavior Identity: ビヘイビア・アイデンティティ)、そしてV I (Visual Identity: ヴィジュアル・アイデンティティ)である。

M Iは企業理念や企業の存在意義といった「心」や「精神」に関わる部分であり、C I戦略で最も重要な拠り所となる。

B Iは、顧客に対するサービス面などで従業員によって具体的に示される企業の「行動」「態度」面での個性を表す。

そしてV IはC Iの要素として最もイメージされやすいが、社名やロゴマークなど視覚的なデザインに関わるものである。かつてC Iが導入され始めた頃は、C Iは単なる視覚的な統一といったデザイン戦略であるかのように思われていたが、次第にその考え方が見直され、デザイン面よりもむしろ企業理念の方が重視されるようになると、これまでのデザイン上の統一手法は単に「V I」であったに過ぎないとして、「C I」の一要素として区別されるようになったのである。

また藤江俊彦氏はこれにS I (Sound Identity: サウンド・アイデンティティ)とT I (Technical Identity: テクニカル・アイデンティティ)を加え、音響と技術もC Iの重要な要素であると述べている。

人間の知覚情報の80%は視覚であるため、S IはV Iほどの大きな役割を果たすとは言えないが、社歌のように聴覚に訴える要素もあるということも考慮したものだ。

また、T Iは企業に蓄積された独自の技術やノウハウを表すものであり、そうした他社には真似のできない伝統的な独自技術こそが、最もその「企業らしさ」を表すものとして藤江氏は先の3つのアイデンティティと並ぶ重要な要素としてT Iを位置づけているのである。(藤江俊彦 1999『経営とイメージ戦略』)

## ※メセナ

「メセナ」[mecenat]という言葉は、芸術文化支援を意味する、フランス語です。

古代ローマ時代の皇帝アウグストゥスに仕えた高官マエケナス (Maecenas) が詩人や芸術家を手厚く庇護したことから、後世その名をとって「芸術文化を庇護・支援すること」を「メセナ」というようになりました。

日本では、1990年に企業メセナ協議会が発足した際、「即効的な販売促進・広告宣伝効果を求めるのではなく、社会貢献の一環として行う芸術文化支援」という意味で「メセナ」という言葉を導入し、一般に知られるようになりました。その後、マスコミなどを通じてこの言葉が広まっていく過程で、教育や環境、福祉なども含めた「企業の行う社会貢献活動」と、広義の解釈でも使用されるようになりました。