

山形県大石田町 2040 ビジョン

令和 8 年 3 月
大石田町

こえのするまち
おいしだ
大石田町

目次

第1章. コンセプト	3
1. はじめに:ビジョン&コミットメントとは.....	3
2. ビジョン策定の背景と重要性.....	4
3. ビジョンの位置づけ・期間	4
第2章. ミッション(私たち:大石田町役場の使命)	5
1. 私たちの使命	5
2. 大石田町 2040 変革推進宣言	6
3. 役場の存在意義と役割	7
4. 大石田町役場が守っていききたいこと.....	7
第3章. 住民・職員の声	8
1. 住民・職員インタビュー・ワークショップの実施.....	8
2. 実施概要	8
3. ワークショップを通じて得られた住民・職員の声	10
第4章. ビジョン(2040年の理想状態)	16
1. 住民の暮らし	16
2. 役場の役割(サービス・組織・人材)	16
第5章. コミットメント(理想状態の実現に向けた戦略、変革を支える推進体制) ..	19
1. ビジョンを実現するための戦略の基本的な考え方	19
2. 具体的な戦略	19
第6章. マイルストーン	30
1. 住民起点の『『シンプル・カンタン・ベンリ』なデジタルサービス』と「あったか いふれあいサポート」の構築.....	30
2. 住民・企業・団体と共創する次世代社会基盤の整備.....	31
3. 組織風土変革.....	31
4. 庁内デジタル環境の整備	32

第 7 章. アクションプラン(戦略に基づいた実行計画)	33
1. 計画期間	33
2. 実施フェーズ	33
3. 各フェーズの主要施策	33
第 8 章. カルチャー変革(組織風土変革、働き方変革)	35
1. カルチャー変革の狙い	35
2. カルチャー変革の方向性	36
第 9 章. バリュー(職員の行動指針、行動変革・意識向上)	40
1. 目指すべき行動変容	40
2. 行動指針	40
第 10 章. 住民起点のサービス設計	42
1. 基本的な考え方	42
2. サービスデザイン(UI/UX 改善、利便性向上)	43
3. 住民とのコミュニケーション	44
第 11 章. デジタルワーク(デジタル環境刷新、リモートワーク対応)	49
1. 背景・目的	49
2. デジタル環境刷新	49
3. コミュニケーション・コラボレーションツールの導入	50
4. 電子決裁・電子契約 100%化	51
5. 多様な勤務形態の実現	51
第 12 章. アセスメント(効果測定・評価・改善)	53
1. アセスメントの基本的な考え方	53
2. アセスメントの種類	53
3. アセスメントの手法と、体制・責任分担	54

第1章. コンセプト

1. はじめに:ビジョン&コミットメントとは

本ビジョンは、住民や職員の考える大石田町の未来に対する課題や希望から、役場(行政)の理想状態、役割、存在意義を再定義し、その実現に向けた戦略および実行計画を定めたものです。

本ビジョンは、総花的なキャッチフレーズをとりまとめたものではありません。町として目指す理想状態(ビジョン)を実現するために、役場が達成すべき目標を明確にし、その目標達成に向けて実行すべき事項を「約束事(コミットメント)」として整理したものです。あわせて、目標や約束事の進捗を管理し、一つひとつ着実に達成していくための「羅針盤」としての役割を担うものとしてとりまとめました。

すなわち、ビジョン&コミットメントは、策定すること自体がゴールではなく、策定後に実行し続けることこそが出発点となります。

策定にあたっては、未来からのバックキャスト(「あるべき未来の姿」から逆算して、現在取るべき行動や課題を考える手法)と、住民・職員との共創を重視しました。

1. コンセプト 策定の背景・目的、位置づけ、検討プロセス 3/12

全体構成



2040ビジョンは**4つの要素で構成**されており、それぞれ次のように定義しています。
この4つの要素は、大石田町役場の変革を進めていくためのいわば“羅針盤”です。

ビジョンの構成要素	何が書かれているか	2040ビジョンにおける章
ミッション	今後、大石田町役場が担うべき 役割や使命	第2章
ビジョン	町として目指す 2040年の理想状態	第4章
コミットメント	確実にビジョン達成するために やるべきこと・戦略≒約束事	第5章～7章 第8章、第10章～12章
バリュー	コミットメントを迅速に実施して 理想の町役場へと変革していくために、 職員がとるべき行動 (行動指針)	第9章

6

図 1. 2040 ビジョンの構成

2. ビジョン策定の背景と重要性

我が国では、長寿化・少子化が今後ますます進み、人口構成が大きく変わることが予想されています。2040年頃になると高齢化率は35%にのぼり、生産年齢人口割合は55%になります。大石田町においても同様の傾向が見込まれており、2040年以降、超長寿化・超少子化の時代を迎えます。(2025年→2040年で大石田町の人口は、このままでは約5800人→約4000人にまで減少、生産年齢人口割合は44%になると予測されています。)

このような変化によって、医療・介護などのサービスを受ける人(需要)とサービスを提供する人(働く人≒供給)のギャップが拡大し、超労働力不足によりサービスを維持することができなくなります。また、子育て世代・若い世代が少なくなり、地域の人と人とのつながりが希薄化していくことや、町の魅力が低下していくことにもつながります。その結果、転出が加速化し、人口減少に拍車がかかり、最終的には「地域の消滅」へ向かっていく恐れがあります。

こうしたリスクに対応していくためには、役場の役割や存在意義そのものを見直し、変えていく必要があります。手続をする場所としての役場は、申請や相談がくるのを「待っている」存在でしたが、待っているだけでは、人口構成の変化に伴う需要と供給のギャップなどの構造的な課題に対応し、地域を持続していくことは困難です。

一方で、AIやロボティクスなど、テクノロジーの進歩は目覚ましく、従来解決が難しかった様々な課題を解決し、理想的な未来を創造することが可能になってきています。

大石田町の未来を見据えて、役場(行政)の理想状態として、役割、存在意義を再定義し、「変革を前提としたデジタル化」(DX)を通じて、理想の実現に向けた戦略および実行計画を定めることが必要と考えられます。

3. ビジョンの位置づけ・期間

本ビジョンは、「第7次大石田町総合振興計画」(令和3年度～令和12年度)後期計画の下位に位置付けるとともに、令和13年度以降の第8次計画策定に向けて、2040年を見据えた次世代役場の姿を示す指針として位置付けます。

計画期間は、2026年度(令和8年度)～2037年度(令和19年度)の12年間とします。

社会や技術の変化、戦略・実行計画の推進状況に応じて内容の見直しが必要であるため、定期的(4年に1回)に見直しを行います。

第2章. ミッション(私たち:大石田町役場の使命)

1. 私たちの使命

これまで大石田町役場は、ルールの管理者や地域の資産・地域資源の管理者として、「供給者」起点での取組を行ってきました。これからは、住民に主体的にサービスを提供し、「利用者」起点で満足してもらうこと、さらに地域のつながりづくりを「当事者」目線で進めていくことが求められます。

- これまで
 - 制度の管理者
 - ◇ 住民から見た役場: 手続と相談を行う場
 - ◇ 企業・団体から見た役場: 発注者・許認可などを行う主体
 - 地域の資産・資源の管理者
 - ◇ 生活インフラの設置・維持・管理
 - ◇ 利害調整の実施
- これから(新たなサービスの拡充)
 - サービスの提供者
 - ◇ 住民から見た役場: 多様な困りごとへの伴走支援、社会的な支援が必要となる課題への対応
 - ◇ 企業・団体から見た役場: 共に事業やサービスを企画・運営するパートナー
 - 人や地域をつなぐファシリテーター^{*1}・コーディネーター
 - ◇ 人と人をつなげる
 - ◇ 交流の場をつくる
 - ◇ 地域の内外や、官と民をつなぐ

¹ ファシリテーター…「facilitate(促進する)」という英語が語源で、組織や集団におけるあらゆる協働作業を円滑にし、成果(知識、解決策、合意)を最大化させるために、プロセスを促進する人・役割を指す

2. 大石田町 2040 変革推進宣言

令和 7 年 1 月、大石田町役場は、「大石田町 2040 変革推進宣言」を発出し、「つなぐ、つながる、あったかい大石田」を掲げ、住民と行政が一緒に考え、行動しながら、町の未来に向けて進んでいくことを宣言しました。以下に内容を掲載しますが、本ビジョンの実現に向けても、このときの宣言で掲げた基本姿勢を大事にしていきます。

2040 年、人口減少や少子高齢化、産業や暮らしの変化など、大石田町はこれまでにない「変化」に見舞われます。これらの「変化」を、今こそ町を未来仕様へと変えるチャンスだと考えています。

目指すのは、人口が減っても“しあわせ”が減らない町。

数字にとらわれず、人とのつながりや心の豊かさを大切に、住民と行政と一緒に未来を描き、行動し続ける町です。

「つなぐ、つながる、あったかい大石田。」

この言葉には、人と人をつなぎ、町の誇りを未来へつなぎ、住民と行政が共創し未来を描くという想いを込めています。

「便利で寄り添う行政へ」

デジタルを活用しながらも、人の気持ちを大切に、手続きは「シンプル」「カンタン」「ベンリ」に、対話は「丁寧」に、声は「届くかたち」へ。

「困ったときに頼れる行政」を目指します。

「職員エンゲージメントを高める町へ」

業務の効率化とデジタル活用で時間の余白を生み、柔軟な働き方と心理的安全性を高め、笑顔が生まれる職場から、やさしい行政サービスを届けます。

町の未来をつくるのは、住民と職員一人ひとりの想いと行動です。

ともに考え、支え合いながら、すべての人が「ここに住んでよかった」と思える未来を実現していきます。

3. 役場の存在意義と役割

- 「窓口」から「デジタルサービスの提供者」へ

前述のとおり、大石田町役場の使命は、管理者・供給者の立場だけでなく、サービスの提供者・人や地域をつなぐファシリテーター・コーディネーターの立場も重要です。

ルールの管理者という前提に立つと、住民から見た役場の存在意義は必要な手続を行う窓口のある場所、というイメージになると思います。窓口では、申請・届出にくる住民を”待つ”形になりますが、役場はサービスの提供者であるという前提に立つと、住民は「ユーザー(顧客)」であり、”能動的”に価値を届けにいく姿勢が大切になります。

現代において、ユーザーに価値を届けることを最も追求しているとも言えるのがデジタルサービスです。SNS やネットショッピング、動画視聴サービスなど世代を超えて利用されている多くのデジタルサービスは、日常的なユーザー接点であるスマートフォンを利用し、ユーザー視点のサービス設計やサービス改善サイクルを組み込んで、日々体験価値の向上に努めています。現状、民間のデジタルサービスの体験価値と、行政サービスの体験価値の差はどんどん開いている状況ですが、これからは、行政こそが住民に寄り添ったデジタルサービスの提供主体へとシフトしていく必要があります。住民から見た役場の存在意義を、「窓口」から「デジタルサービスの提供者」へ変えていくことが必要なのです。

また、サービス提供手段をデジタルサービスに転換していくことは、紙やアナログな業務の無駄をなくし、限られた職員のリソースを多様な困り事への伴走支援や人に寄り添うサービスに振り向けていくためにも役立ちます。

4. 大石田町役場が守っていききたいこと

大石田町役場では、次の3つを大切に守り抜きながら、変革を推進していきます。

- ① 大石田町が、地域のアイデンティティ(町らしさ)を将来にわたって持続・継承していくこと
- ② 大石田町で住民の暮らしに寄り添うサービスを提供し、「住み続けたい町」としての満足度と安心感を実現すること
- ③ 町の魅力を磨き上げ、「選ばれる町」となるよう積極的に行動し続けること

第3章. 住民・職員の声

1. 住民・職員インタビュー・ワークショップの実施

本ビジョンの策定にあたって、住民・職員と一緒に作り上げる「共創」のプロセスを重視し、以下のとおり住民・職員が参加して対話するインタビュー・ワークショップを開催しました。

- 実施目的
 - 住民インタビュー
 - ◇ 2040年の大石田町の未来について、住民の考える期待や残したいもの、課題を把握すること
 - 未来ワークショップ(住民編、職員編)
 - ◇ 2040年の大石田町での理想のくらしや、行政(大石田町役場)に期待する役割を考えること
 - ◇ 住民の考える理想の実現や課題解決のために、どのような役場を目指していくべきか考えること
 - 行動指針ワークショップ
 - ◇ 大石田町役場のありたい姿の理想と現状とのギャップを踏まえ、“変革期”における行動指針を考えること

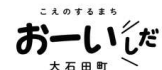
2. 実施概要

- 日程:2025年9月~12月にかけて、全8回実施
 - 住民インタビュー
 - ◇ 9/20(土)14:00~16:00
 - ◇ 9/21(日)9:30~11:30
 - ◇ 9/21(日)13:30~15:30
 - 未来ワークショップ
 - ◇ 10/17(金)13:00~16:00
 - ◇ 10/18(土)9:00~12:00
 - ◇ 10/18(土)13:00~16:00
 - ◇ 10/19(日)9:00~12:00

- 行動指針ワークショップ
 - ◇ 12/10(水)13:00~17:00
- 参加者(延べ人数):住民 50 名、職員 33 名
 - 住民インタビュー:計 16 名
 - 未来ワークショップ:計 49 名
 - 行動指針ワークショップ:計 18 名
- プログラム
 - 住民インタビュー
 - ◇ 2040 年に日本でおきること
 - ◇ 2040 年に大石田町でおきるリスクや、希望 ~暮らし編~
 - ◇ 2040 年に大石田町でおきるリスクや、希望 ~しごと編~
 - 未来ワークショップ
 - ◇ 2040 年に日本や大石田町でおきること
 - ◇ 大石田町の未来に向けたアイデア出し
 - 行動指針ワークショップ
 - ◇ 理想状態の実現に向けた行動指針の検討

1. コンセプト 策定の背景・目的、位置づけ、検討プロセス 7/12

検討プロセス



9月～12月にかけて、インタビューとワークショップを計8回(延べ83名参加)実施し、住民や職員と“共創”しながら検討を進めてきました。

	住民インタビュー	未来ワークショップ(住民編/職員編)	行動指針ワークショップ
時期・対象	<ul style="list-style-type: none"> 2025年9月20日～21日で3回 住民16名 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年10月17日～19日で4回 住民34名、職員15名 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年12月10日で1回 職員18名
目的	<ul style="list-style-type: none"> 2040年の大石田町の未来について、住民の考える期待や残したいもの、課題を把握する 	<ul style="list-style-type: none"> 2040年の大石田町での理想の暮らしや、行政(大石田町役場)に期待する役割を考える 住民の考える理想の実現や課題解決のために、どのような役場を目指していくべきか考える 	<ul style="list-style-type: none"> 町役場のありたい姿の理想と現状とのギャップを踏まえ、“変革期”における行動指針を考える 
アウトプット	<p>第4章ビジョンへ</p>	<p>第2章ミッション、第4章ビジョン、第5章コミットメントへ</p>	<p>第8章カルチャー変革、第9章バリューへ</p>

図 2. 2040 ビジョンの検討プロセス、各章とアウトプットのつながり

3. ワークショップを通じて得られた住民・職員の声

以下では、多様な参加者から寄せられた意見の一部を抜粋して記載します。これらの意見をもとに、2040年における「住民のくらし」と「役場の役割」の理想の姿を描きました。(検討プロセス、各章とアウトプットの関連は図1を参照)

① 住民インタビュー

- 問1:大石田町に今後も残したいものや期待
 - 住民が自己実現できる、やりがいを感じられる仕事が必要
 - ◇ 身近にやりたい仕事がない。大石田から山形市に働きに行ったら朝は早くて夜は遅くなる(10代)
 - ◇ 農業に限らず職人仕事もロボットを利用して人が増える仕組みができたらいい(20代)
 - ◇ こどもたちが大石田に残るためには、住み続けながら稼げる、収入が成り立つことが大事(40代)
 - ◇ 「都会で働きながらも子育ては大石田でしたい」とか「都会の会社が思っていたイメージと違うから戻って働きたい」という声をチラホラ聞く。でも、戻ってきたときに職がないから戻ることを躊躇しているのかと思う(50代)
 - いまのくらしを維持しながら、質と利便性を向上させたい
 - ◇ これから結婚した時に、自動運転でこどもの送り迎えの時間を仕事に充てられるといい(20代)
 - ◇ 高齢者世帯1人でくらししているようなところに福祉の手が行き届かないと孤独なまま取り残されてしまうのではないか(40代)
 - ◇ 介護においてパワードスーツのようなものがあると、お風呂に入れたり移動させたりすることが楽になるのではないかと思う(50代)
 - ◇ 郡部に住んでいるので、いずれ運転できなくなったときに医者にも買い物にもいけない。そこはロボットに解決してもらえないか(60代)
 - 住民同士のつながりや世代間での交流
 - ◇ 地元のお祭りやビアガーデンなど楽しむ場が少なくなっていると思う(20代)
 - ◇ 太鼓を小学校や中学校に教えに行っているが、引き継ぎたいと思ってくれるこどもも少なくなっており、寂しいと感じる(30代)

- ◇ 地区でレクリエーション大会の検討をしていた際、大体の意見が「やりたくない」、「ひとり暮らしや、父母私の3人世帯だから負担になる」とのことだった(60代)
 - ◇ 助け合いとか地域の寄り合いとか、年寄りと小さな子どもと一緒に過ごす場所とかが無くなっていくのではという怖さがある(60代)
- 問2:2040年の大石田町における、AIやロボットの存在をどう捉えるか
 - 人の温もり、成長に関すること、コミュニケーション、判断などはAIやロボットではなく、人間の役割であってほしい
 - ◇ 教育や保育は人間がするべきだと思う(10代)
 - ◇ 効率を求めるときはロボットで、おもてなしをするときには人間の方が、温かみがあっていい(20代)
 - ◇ 町のビジョンや計画の策定では、AIの意見も聞くなど補助的に使いつつ、判断は人間がやった方がいい(40代)
 - ◇ お経など、気持ちが入ってくる場所は人間が対応すべき(60代)

② 未来ワークショップ(住民編)

- 問1:2040年、あなたにとって安心できるくらして、何がある暮らしか
 - つながりがある暮らし
 - ◇ 地域の人とのつながり、見守り、呑んで話す場など
 - ◇ 生きるために必要なお金と仕事、健康がある暮らし
 - ◇ 仕事、介護、元気に動ける体など
- 問2:2040年、あなたは大石田町でどんなふう to 働けるとうれしいか
 - 人と関わり、直接感謝を受け取る仕事をしたい
 - ◇ つながりを感じたい、温かさを伝えるなど
 - 人生の充実感を感じたい
 - ◇ QOLを上げたい、高齢でも活躍できる、達成感を得たいなど

- 問 3:2040 年、あなたが大石田町に残したい“つながり”とは何か
 - 地域の伝統:花火大会、ビアガーデン、こども会、世代をまたいで交流できる場など
 - 近所や友人とのコミュニケーション:おすそわけ、趣味仲間、野球チーム、散歩中の挨拶など

- 問 4:2040 年、あなたは大石田町の暮らしの中で、どこは AI/ロボットで、どこは人間だとよいか
 - 力仕事や単純作業は AI やロボットに任せる:除雪、工事、運送、在庫管理、書類作成など
 - 心や感情にかかわること、人の成長は人間が担う:接客、相談、診察、芸術、教育、保育など

③ 未来ワークショップ(職員編)

- 問 1:2040 年、住民のために大石田町役場が大切にしたい業務は何か
 - 町の魅力を維持する・つくる
 - ◇ 花火やそばなどの伝統、魅力的なイベント、住民交流の場など
 - 住民への相談対応
 - ◇ 子育て世代への訪問、介護している人へのフォロー、住民の個別相談など
 - 町のビジョンや戦略を考える
 - ◇ 政策決定、企画立案、町がどうなっていきたいのかなど

- 問 2:2040 年、住民目線で考えたときに役場のどの業務を AI・ロボットが担い、どの業務を職員が行うとよいか
 - 定型業務や肉体労働は AI やロボットに任せる:書類作成、入力事務、会場設営、清掃など
 - たたき台の作成などは AI を部分的に活用し、高度化・効率化する:条例案作成、企画など
 - コミュニケーションやケア、意思決定は職員が行う:行事、相談業務、教育、

企画の決定など

④ 行動指針ワークショップ

- 問1:理想状態を迅速に実現するためにあなたが大切だと思う行動はどれか(選択式)
 - 改善を積み重ねる
 - ◇ やって終わりにしない
 - ◇ よりよいものを生むために
 - 柔軟に対応する
 - ◇ 住民のニーズに沿った対応が必要
 - ◇ 柔軟に、どうやったら実現できるか考える
 - 垣根を越えて連携する
 - ◇ 気軽にアドバイスできる
 - ◇ 担当課にまかせっきりにならない

- 問2:町役場の変革に向けて障壁となりうる慣習・組織風土は何か
 - 前例に従ってしまう
 - 余力がなく、反省を活かせない、振り返ることができない
 - 仕事の共有ができていない

- 問3:問2で考えた3つの障壁が今後も続くと、住民のくらしにどんな良くないことが起きるか
 - 住民の相談にのる時間がない
 - 業務が増え続け、サービス提供まで時間がかかってしまう
 - 新しい事業(住民の要望)に答えられない

- 問4:問2で考えた障壁をどのような慣習・組織風土に進化すべきか
 - 住民ファースト

- ◇ 住民目線を大切にす文化
- ◇ (住民のことを考えて)言うべきことを言う、決めるべきことは決める
- チャレンジを称える
 - ◇ できそうにないこともまずは考えてみる
 - ◇ 失敗しても何がダメだったのか(考える)
 - ◇ もりさげる発言をしない
- 前例や慣習にとらわれず、常に見直す
 - ◇ 今のやり方を当たり前にしなない
 - ◇ 効果が薄いものは省いたり、なくす(余白をつくる)
 - ◇ スクラップ&ビルド
- チームで動く、仲間で支える
 - ◇ 困りごとを全体で共有する文化
 - ◇ 教えあう文化
 - ◇ 課や係を超えてワンチームの意識(脱属人化)
- フラットなコミュニケーション
 - ◇ 心理的安全性が確保されている
 - ◇ 意見を言い合える(否定から入らない、希望を伝える)
 - ◇ すぐ相談できる
- 問5:問4 で考えた進化させたい慣習・組織風土を踏まえ、職員としてどのような行動をすべきか
 - 何のために?誰のために?を常に問いなおす
 - ◇ 住民を第一に、意見・声を聞く
 - ◇ 自分の仕事・業務は何のために行っているのか考える
 - ◇ プロフェッショナルとして高い目標を持つ
 - 変化を恐れず挑戦し、学び、常に前進し続ける
 - ◇ 小さくても挑戦する
 - ◇ 失敗を受け入れ、学ぶ

- ◇ やりっぱなしにせず、PDCA を回す
- 組織・分野の垣根を越えて、対話し、協働する
 - ◇ 周りを巻き込んで挑戦する
 - ◇ 垣根を意識しない
 - ◇ 自分の考えを伝える(皆と対話)
 - ◇ 自席にとどまらず、情報収集する

第4章. ビジョン(2040年の理想状態)

1. 住民の暮らし

大石田町では、2040年における住民の暮らしの理想状態として、以下の3つの姿を目指します。

- 心理的な負担が少ない暮らし
 - 忙しい日々の生活の中で、制度の複雑さを意識せずに、直感的に手続が進められる
 - 介護・教育・防災など、多様な困りごとへの伴走支援や、社会的な支援が必要となる問題にきちんと対応してもらえる
 - いつでも誰かに相談できる

- 自己実現できる暮らし
 - やりたいことを仕事にできる
 - 余白をつくり、自由に時間を使える
 - 人との関わりを感じながら働ける

- わかりあう、つながりあう暮らし
 - 近所の交流、助け合い
 - 伝統文化、お祭り
 - 世代間の隔たりの解消
 - 多様なつながりのあり方の受容(縛らない、押し付けない、オープン)

2. 役場の役割(サービス・組織・人材)

住民の暮らしの理想状態を実現するため、2040年に向けて大石田町役場が果たすべき役割として、以下の姿を目指します。これらの役割については、「サービス」と「組織・人材」の2つの視点から整理します。

- サービス
 - 多様な困りごとへの伴走支援、社会的な支援が必要となる課題への対応

- ◇ 行政手続・事務処理よりも、人と関わる業務(相談など)へ注力
- ◇ 人手不足が著しい分野のサービス提供体制の整備(教育・福祉など)
- 人や地域をつなぐファシリテーター・コーディネーター
 - ◇ 関係者との対話・コミュニケーション
 - ◇ コミュニティの形成・つながりづくり
 - ◇ 外部・民間との接点・ハブ機能
- デジタル完結 100%・AI の戦略的活用
 - ◇ 行政手続・事務処理の省人化に向けて、行政手続はすべてデジタルサービスに転換(デジタルファースト^{*2})⇒ 特に、子育て・転居・婚姻といったライフイベントに関連する複数の手続のデジタル・ワンストップ化^{*3}
 - ◇ 生成 AI を積極的に活用し、時間あたり生産性を徹底的に高める
 - ◇ AI エージェント^{*4}の実装により、行政手続・事務処理の自動化を図る
- 組織・人材
 - 自立と責任に基づいた自由で柔軟な働き方
 - ◇ いつでもどこでも自分の好きなタイミングを選んで仕事ができる
 - ◇ デジタルコミュニケーション・リモートワークの推進
 - 新しいことにチャレンジする「余白」をつくる
 - ◇ 時間あたり生産性向上
 - ◇ 労働時間短縮
 - 心理的安全性に基づいたフラットでオープンな組織
 - ◇ 役職や部署の垣根なく、気軽に相談・連携できる環境

² デジタルファースト…行政手続やサービスにおいて、全ての手続をデジタル(オンライン)で完結させることを原則とする考え方。デジタル手続法(令和元年法律第 16 号)に定められた行政手続デジタル化の三大原則の一つ。

³ デジタル・ワンストップ…複数の行政手続をオンラインで一元的に(まとめて)行えるようにする仕組み

⁴ AI エージェント…人間が細かく指示しなくても、設定された目標や仕事を理解し、自ら考え、計画を立て、様々なツールを自動で使いこなしながら、タスクを自立的に実行してくれる高度な AI システム

- ◇ 多様な意見の受容
- ◇ 縦割りを打破した、コラボレーション推進
- 挑戦を称え、失敗を学びにかえる組織風土
 - ◇ 前例のないことへの挑戦を評価する仕組み
 - ◇ 成功・失敗の共有
- 全職員変革人材化
 - ◇ 変革マインド・変革スキル
 - ◇ デジタルリテラシー^{*5}
- 「デジタルサービスの提供者」に資する組織への転換
 - ◇ 専門人材の配置・育成
 - ◇ 機動的な意思決定
 - ◇ データドリブン^{*6}な文化の醸成
- 継続的な改善サイクルの構築
 - ◇ 定量目標の設定
 - ◇ モニタリング・反映

⁵ デジタルリテラシー…コンピューターやインターネットなどのデジタル技術を正しく理解し、情報を適切に収集・判断・活用できる知識やスキル、そして主体的に使いこなす能力

⁶ データドリブン…勘や経験だけに頼らず、データを収集・分析し、その客観的な根拠に基づいて意思決定や行動を起こす考え方・手法

第5章. コミットメント(理想状態の実現に向けた戦略、変革を支える推進体制)

1. ビジョンを実現するための戦略の基本的な考え方

戦略の基本的な考え方は、以下の3点です。

- 到達すべき目標を明確にした上で、現状との差分を把握し、その差分を埋めるために必要不可欠な戦略を導き出します。
- 既存のサービスや業務を単にデジタルに置き換えるのではなく、サービス、業務、組織、人材といった役場全体を対象として、「変革を前提としたデジタル化」を推進します。これにより、役場の存在意義や役割を現代の行政課題に合わせて再定義し、その結果として必要となる新たな行政サービスや業務に対応するための人的・時間的リソースを創出します。
- 人間中心の次世代社会形成を目指し、人間らしい「あったかさ」を重視します。

2. 具体的な戦略

① 住民起点の「シンプル・カンタン・ベンリ」なデジタルサービスと「あったかいふれあいサポート」の構築

- 基本的な考え方(背景・課題認識など)

100%デジタル完結のためには、住民にとって使いやすい・使いたいと思うデジタルサービスでなければなりません。

これまでは、書面や対面での手続を前提とした手順や処理を変更せずに、部分的な電子化・オンライン化をただけであったため、サービス自体の利便性が低く、「結局、来庁した方が早い・楽だ」と感じさせてしまいます。そのため、利用も広がりませんでした。

つまり、制度の複雑さを意識せずに、直感的に手続が進められる「シンプル」なサービスであることや、年齢や知識に関係なく、誰もが「カンタン」に利用できることによって、日常的に利用している他のデジタルサービスと同等以上の利便性を備えた「ベンリ」なサービスであることが肝要です。

- 取組

住民のデジタルサービス利用への行動変容によって、職員の行政手続・事務処理に関する業務時間も削減され、その分、相談や住民との交流など人と関わる業務に多くの時間を割くことで、AI やでは代替できない「あったかいふれあ

いサポート」を実現していきます。

- 数値目標(2040年)
 - デジタルサービスの認知度:100%
 - デジタル完結可能な手続数割合*7:100%
 - デジタルサービスの利用率(可能手続数×利用率):100%
 - デジタルサービスの満足度:「満足」が80%
 - デジタルサービスの継続率:50%
 - 行政手続・事務処理以外の(相談、企画等)業務割合:80%

4. コミットメント:理想状態の実現に向けた戦略ほか 4/14

2040年の大石田町役場の業務割合目標

このするまち
おーいしだ
大石田町

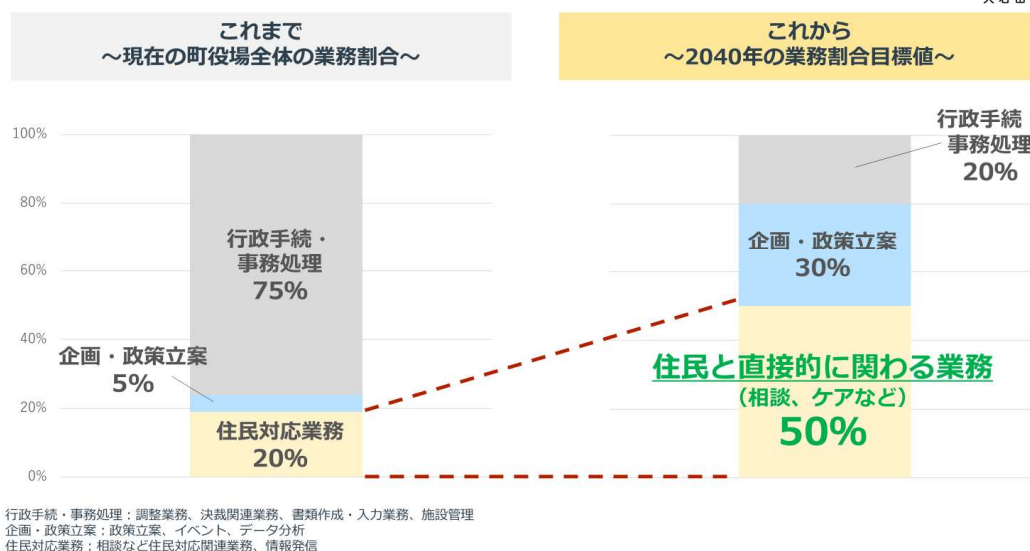


図 3. 「あったかいふれあいサポート」実現に向けた大石田町役場の業務割合目標

② 住民・企業・団体と共創する次世代社会基盤の整備

- 基本的な考え方(背景・課題認識など)

「シンプル・カンタン・ベンリ」なデジタルサービスの実現には、統一的なデジタル ID を用いて、サービス利用時の本人認証を容易にし、行政が把握している情報を何度も入力させることがないことが重要です。(「ワンスオンリー*8」)

7 デジタル完結可能な手続数割合…国の制度などによりデジタル完結が不可能な手続を除く

8 ワンスオンリー…行政手続のデジタル化において、住民や企業が行政機関に一度提出した情報や証明書を、二度と提出しなくて済むようにする考え方のこと。デジタル手続法(令和元年法律第16号)に定められた行政手続デジタル化の三大原則の一つ

「デジタル完結 100%」を実現するため、デジタルサービスによる行政手続を原則とする「デジタルファースト条例(仮称)」の制定も検討します。

引っ越しなど複数の行政サービスや民間サービスをまたぐ手続についても、一つのデジタル ID で各種手続を切れ目なく完結させる「コネクテッドワンストップ^{*9}」の確立が重要です。

このデジタル ID は、官民横断的なデータ連携とサービス提供を可能にする、次世代社会基盤の構築を目指すものです。

スマートフォンの世帯普及率が 90%を超える現代社会の実態を踏まえれば、マイナンバーカードの機能をスマートフォンに搭載し、物理カードレスでの認証を可能とするデジタル ID の導入・活用が、行政サービスの利用促進のために重要です。

デジタル ID を起点として、「手続の案内」から「申請・審査」、そして「交付・通知」に至る一連の行政サービスが、切れ目なく(シームレスに)提供される状態を実現します。

- 取組

この実現のため、住民と行政をつなぐ総合窓口となる「デジタルサービスポータル」、オンラインでの手続を可能とする「デジタル申請」、そして電子的な通知を受け取る「デジタルポスト(専用メールボックス)」を導入します。

特にデジタルポストは、行政からの公的な通知だけでなく、金融機関、医療機関、学校法人などの準公共分野や民間サービスからの通知も集約可能な、官民が連携した次世代社会基盤となることも視野に入れて整備します。これらの導入・整備は広域での連携・広がりも視野に入れて取り組みます。

- 数値目標(2040年):

- デジタル ID の登録者数割合^{*10}:100%
- デジタルポストの登録者数割合^{*11}:100%
- デジタルポスト化率:100%

⁹ コネクテッドワンストップ…複数の行政手続や関連する民間サービスを、一つの窓口(ワンストップ)で、まとめて行うことができるようにする考え方のこと。デジタル手続法(令和元年法律第 16号)に定められた行政手続デジタル化の三大原則の一つ

¹⁰ デジタル ID の登録者数割合…未成年はのぞく

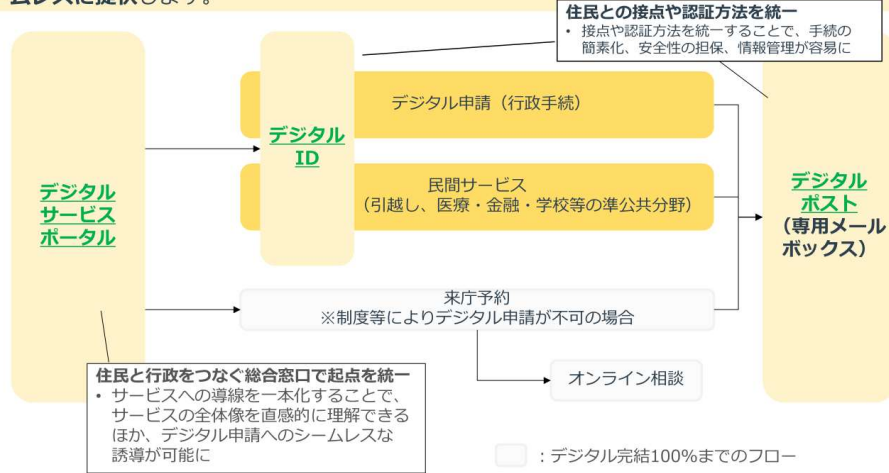
¹¹ デジタルポストの登録者数割合…未成年はのぞく

デジタルIDの登録者数割合	デジタルポストの登録者数割合	デジタルポスト化率
100%	100%	100%

目標数値は2040年時点のもの。詳細は本文参照

B. 次世代社会基盤の整備

大石田町では「シンプル・カンタン・ベンリ」なデジタルサービスの実現のため、**住民との接点に統一的なデジタルID**を用います。これを起点に、「手続の案内」～「申請・審査」～「交付・通知」の一連の流れをシームレスに提供します。



25

図 4. 目指すべき次世代社会基盤のイメージ

③ 組織風土変革

- 自立と責任に基づいた自由で柔軟な働き方の実現
 - 基本的な考え方(背景・課題認識など)
 - ◇ 「職員のウェルビーイングの向上」:育児や介護、自身の体調など、個人のライフスタイルに合わせた働き方を可能にします。
 - ◇ 「生産性の向上」:通勤時間の削減など、個々の状況に合わせた働き方を通じて、業務効率の向上につなげます。
 - ◇ 「多様な人材の活躍」:柔軟な働き方によって、多様な人材の確保や職員のモチベーション向上、離職防止を図ります。
 - 取組
 - ◇ 在宅や外出先でも業務が可能となるよう制度やデジタル環境を整備します。
 - ◇ フレックスタイム制など勤務時間の柔軟性を確保します。
 - 数値目標(2040年):
 - ◇ リモートワーク可能な職員割合:100%
- 心理的安全性に基づいたフラットでオープンな組織の実現

- 基本的な考え方(背景・課題認識など)
 - ◇ 変化への対応: 急速な人口減少社会やテクノロジーの進化に即して、迅速かつ柔軟に変化に対応する必要があります。
 - ◇ アイデア創出: 現場の意見を迅速に吸い上げ、意思決定に反映することで、アイデアの創出と実現を促します。
 - ◇ 人材育成と活性化: 職員の自立性を高め、主体性を活かすことで、組織全体の活性化を図ります。
- 取組
 - ◇ 現場の裁量・権限を拡大します(承認プロセスを簡略化します)
 - ◇ 組織をまたぐ情報共有を促進します。
 - ◇ 役職や経験年数に関係なく、多様な意見を尊重します。
 - ◇ 相手の意見や存在を認め、心理的安全性を高めるコミュニケーションを重視します。
 - ◇ 職員自身が将来像や目標を考え、それに向けて必要な業務を主体的に選択し、スキルアップできるようなキャリア開発支援を行います。
 - ◇ DXの真の推進力は職員の熱意(エンゲージメント)です。単なる技術導入に留まらず、DX推進と人事が連携し、挑戦が報われる仕組みを構築します。さらに、組織変革の専門家と協働し、科学的なアプローチで職員の意欲を高め、自律的に変革し続ける組織を実現します。
 - ◇ 継続的に変革を推進していくため、今後の社会環境や働き方の変化を踏まえ、業務の属人化を避けつつ役割や責任を明確にするジョブ型雇用^{*12}の考え方や、本人の意思などやライフステージを踏まえた人事異動といった、次世代役場における人員配置の在り方について研究していきます。

¹² ジョブ型雇用…あらかじめ職務内容・責任範囲・求められるスキルを明確に定め、その条件に合う人を採用する仕組み。給与や評価も、担当する仕事の内容や成果に基づいて決定される。職務内容が限定されるため異動や転勤なども少なくなる

④ 庁内デジタル環境の整備

- 三層対策^{*13}の見直し

- 基本的な考え方(背景・課題認識など)

現状、クラウドサービスが利用できない、生成 AI の利用が進まない、インターネットを通じた情報収集が進まない、などデジタル環境において様々な制約があり、業務やサービス提供において非効率が発生しています。

また、民間企業(特にデジタルサービス企業)との連携に支障が発生しています。多くの民間企業はインターネット環境を前提としたコミュニケーション、情報収集・共有、契約・支払手続を行っており、スピード感や利便性の観点からインターネットやクラウドサービスが利用できないことが、民間企業との連携に支障をきたします。特に、今後大石田町役場は「変革を前提としたデジタル化」を推進していくことが求められるため、デジタルサービス企業との連携の必要性が増します。デジタルサービス企業にとって、クラウドサービスが利用できないことは費用や労力の負担となり、連携が難しい理由の 1 つとなってしまいます。

- 取組

β' モデルへの段階的な移行およびゼロトラストネットワークの構築を行います。

- 三層コミュニケーション・コラボレーションツールの導入

- 基本的な考え方(背景・課題認識など)

現状、対面・アナログな手法によるコミュニケーションが主流であるため、庁内コミュニケーションの不活性となり組織間の縦割りが残存する構造となっているほか、情報共有・情報管理の非効率が発生しています。

また、意思決定の遅延、情報のサイロ化、タスク管理の実効性低下などにより、スピード感のあるプロジェクト推進にとって支障があります。たとえば、メールでは、関係者全員の意見をメールで集約し、議論し、合意形成するプロセスが非常に遅くなります。簡単な判断でも、「確認→返信→転送→承認」というステップで時間が浪費され、プロジェクト全体の所要期間が長期化します。今後、スピード感をもって理想状態実現に向けた変革を推進していくために、コミュニケーション方法やプロジェクト管理方法の見直しが必要です。

¹³ 三層対策…自治体のシステムを①基幹系、②情報系、③インターネット接続系の 3 つに分けて、トラブルの際に相互に影響が広がらないようにする仕組み

➤ 取組

Slack、Google Workspace などのコラボレーションツールの全庁導入を行います。

● 電子決裁・電子契約 100%化

➤ 基本的な考え方(背景・課題認識など)

紙の書類を前提とした決裁・契約手続は、「探す・運ぶ・待つ」といった作業に時間を費やすため、庁内の意思決定や事務処理の遅延を招いています。

また、紙の決裁・契約にしか対応できていないと、通常電子決裁・電子契約を利用している民間企業(特にデジタルサービス企業)との連携にあっても支障があります。

➤ 取組

電子決裁・電子契約 100%化を実現します。

⑤ AI・ロボティクスの活用

● 基本的な考え方(背景・課題認識など) ※共通

技術的には、AI・ロボティクスによって代替できない業務はほぼなくなっていくと見込まれています。しかし、人と人とのコミュニケーションや人間らしい「あったかさ」を残すことが重要であり、AI やロボティクスに任せるのは、機械的・定型的な作業や、危険を伴う作業、人間が担う必要のない、反復的で肉体的な負担が大きい作業に限定します。

これらの導入・整備は広域での連携・広がりも視野に入れて取り組みます。

● 取組

➤ AI 活用

時代と共に進化し続ける AI をフル活用して、行政業務の効率化、住民サービスの質的向上、行政コストの削減などを目指します。

具体的には、申請受付から許認可の判断、関連部署への連携、通知までを一気通貫で処理する自律型の AI エージェント、生成 AI を活用した新しい政策(例:子育て支援策の拡充)の影響シミュレーション、既存の法令、条例、過去の判例、国のガイドラインなどを学習した AI 法令解釈などが考え

られます。

➤ ロボティクス活用

ロボティクス(ヒューマノイド^{*14}を含む)を利用して、少子高齢化による人手不足という社会課題に対応し、持続可能な行政サービス提供体制を確保することを目指します。

具体的には、庁舎や公共施設の清掃・巡回・点検作業、河川・橋梁・道路などの点検・管理の省力化、高齢者宅への荷物配送、除雪作業の自動化への応用、災害発生時の初期情報収集・状況報告などが考えられます。

⑥ 変革推進体制の整備・構築

外部人材や専門企業との連携も図りながら、以下 6 つの人材からなる変革推進体制を整備・構築します。

- 変革司令塔統括(CDO^{*15})

- 役場の存在意義を再定義し、次世代役場への変革を牽引する最高責任者。
- 制度・人材・技術を統合的に設計・統括し、「変革を前提としたデジタル化」を推進します。

- 変革司令塔統括補佐:CDO 補佐官・政策参与(外部人材含む)

- CDO の戦略立案・意思決定を専門的観点から支援し、変革推進チームと全庁の橋渡し役として機能します。
- 特に外部人材は、最先端事例・知見・ネットワークを迅速に提供し、変革の質と速度を高めます。

- 変革司令塔(変革推進チーム)

- 2040 ビジョンを全庁に浸透させ、部署横断で実行します

¹⁴ ヒューマノイド…頭・胴体・腕・脚など、人間の身体構造や動作を模倣して作られた人型のロボット。人間社会の環境で作業を行ったり、自然なコミュニケーションを取ったりすることが可能

¹⁵ CDO… Chief Digital Officer(最高デジタル責任者) の略。デジタル技術を活用してビジネスモデルを変革し、新たな価値を創出する責任者

- 業務変革(BPR^{*16}/ECRS^{*17})、制度設計、優先順位付け、ロードマップ策定を主導し、デジタル完結型サービスへの完全転換を牽引します。
 - デジタルサービス(住民起点の体験設計)、住民とのコミュニケーション(広報/PR・マーケティング・カスタマーサクセス^{*18})、システム(高度な利便性を支える安定設計)の3領域を統括し、認知度・利用率・満足度・継続率を持続的に高める仕組みを構築します。
 - 変革推進チームは、財務・人事とDX推進の各担当が連携し、職員・外部人材・専門企業などがワンチームとして推進することとします。
- 変革推進専門職(外部人材含む)
 - 変革を推進するにあたって下記の専門職の登用・配置を優先的に行います。
 - デジタルサービス専門職
 - ◇ 住民が便利さを実感できる、時代に適応した住民起点のサービスを設計・構築・運用する専門職。
 - ◇ 利用者インタビュー、要件整理、UI^{*19}/UX^{*20}設計、プロトタイピング(試作)、運用改善まで一気通貫で設計・実装します。
 - コミュニケーション専門職
 - ◇ 広報/PR・マーケティング・カスタマーサクセスを統合し、「使われ続ける行政サービス」への成長を担う専門職。
 - ◇ 行動データを用いた分析・改善サイクルを回し、認知・利用・満足・継続を最大化します。

¹⁶ BPR…Business Process Re-engineering の略。業務プロセスを抜本的に(ゼロベースで)見直し、組織、情報システム、職務などを再構築することで、劇的な業務改善(コスト削減、品質向上、スピード向上など)を目指す手法

¹⁷ ECRS…業務改善のための4原則である「Eliminate(排除)」「Combine(結合)」「Rearrange(交換・再配置)」「Simplify(簡素化)」の略。この順番で業務を見直すことで、不要な作業をなくし、効率的で無駄のない業務プロセスを構築できる

¹⁸ カスタマーサクセス…住民を「手続の受け手」として終わらせず、サービス利用後も継続的に状況や満足度を把握し、課題の解消まで伴走すること

¹⁹ UI…User Interface の略。ユーザー(利用者)と製品・サービスをつなぐ接点(画面デザイン、ボタン、操作方法など)全般を指す

²⁰ UX…User eXperience の略。ユーザーが製品やサービスを利用する際に得る、体験・経験の総称で、使いやすさ、デザインの良さ、機能性を含めた一連の感情や満足度などを指す

➤ システム専門職

- ◇ 高度な利便性を支え、安定設計を実装に落とし込む専門職。
- ◇ システムの設計・開発・運用、技術選定・評価、セキュリティ・データ利活用基盤の整備を担います。
- ◇ デジタルサービス/コミュニケーション専門職と連携し、高速かつ安定した基盤で利用者体験を支えます。

● DX 主管部門の変更

従来のデジタル化(デジタル活用)とは、システム導入や機器整備・保守運用などが中心であり、主に情報システム部門が担ってきました。

しかし、2040 ビジョンの達成には、行政サービス・組織構造・制度・業務プロセスの全面的な再設計が不可欠であり、「人材配置・時間創出・予算配分」など、変革に必要なリソースを縦横断的に動かせる体制が必要となります。

DX を強力に推進するため、DX 主管部門の機能を、予算(財政)や人材(人事)の決定権を持つ部署と密接に連携させ、変革に必要な「実行権限」を組織の中核に持たせる体制へと再編することで、理想を掲げるだけでなく、実際に組織を動かし、改革をやり遂げるための確かな推進力を生み出します。

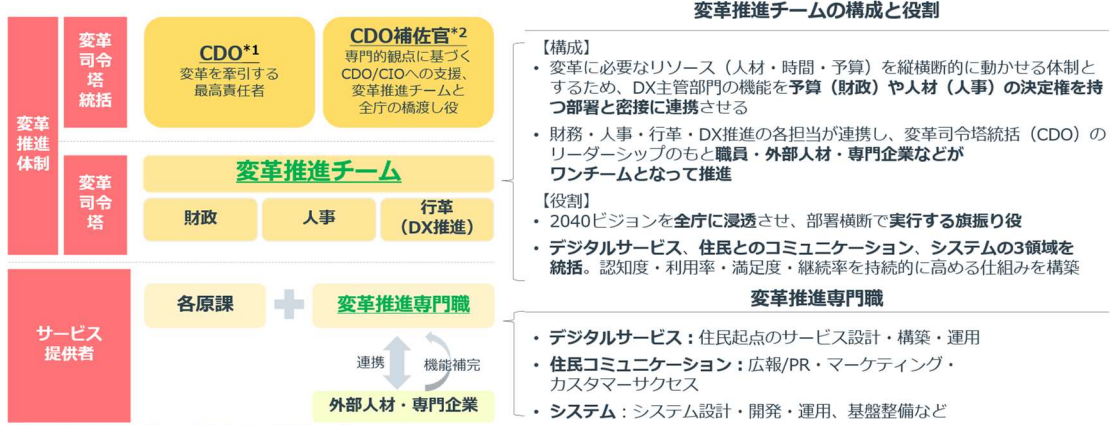
財政・人事・行革・DX 推進が連携して「変革推進チーム」を始動させ、変革司令塔統括(CDO)のリーダーシップのもと、デジタルサービス・コミュニケーション・システムを横断的に統合します。このチームを単なる調整役ではなく、自ら変革をリードする「実行主体」として機能させることで、組織の壁を越えたスピーディーな改革を実現します。

推進体制整備	DX主管部門の見直し
実現	実現

目標数値は2029年時点のもの。詳細は本文参照

F. 変革推進体制の整備・構築

外部人材や専門企業との連携も図りながら、以下のような**変革推進体制を整備・構築**します。
 また、DX主管部門の機能を**予算（財政）や人材（人事）の決定権を持つ部署と密接に連携**させ、**変革に必要な実行権限を組織の中核に持たせる体制**へと再編します。



*1：Chief Digital Officer（最高デジタル責任者）の略

*2：外部人材含む

図 5. 変革推進体制

第6章. マイルストーン

1. 住民起点の『『シンプル・カンタン・ベンリ』なデジタルサービス』と「あったかいふれあいサポート」の構築

	取得方法	2025年	2029年	2033年	2037年	2040年
デジタルサービスの認知度	利用者アンケートにて取得	0%	60%	80%	100%	100%
デジタル完結可能な手続数割合	デジタル化した手続数/役場全体での手続数	0%	50%	80%	100%	100%
デジタルサービスの利用率	デジタル完結可能手続における、デジタル申請数/デジタル完結可能手続全体申請数	0%	30%	50%	70%	100%
デジタルサービスの満足度(平均)	利用者アンケートにて取得	満足 0%	満足 50%	満足 60%	満足 70%	満足 80%
デジタルサービスの継続率	前年度からの継続利用ID数/前年度利用者ID数	0%	20%	30%	40%	50%

行政手続・事務処理以外の(相談など)業務割合	業務量調査にて取得	25%	35%	50%	65%	80%
------------------------	-----------	-----	-----	-----	-----	-----

2. 住民・企業・団体と共創する次世代社会基盤の整備

	取得方法	2025年	2029年	2033年	2037年	2040年
デジタルIDの登録者数割合	登録者数/全住民数	0%	50%	80%	100% (未成年のぞく)	100% (未成年のぞく)
デジタルポスの登録者数割合	登録者数/全住民数	0%	50%	80%	100% (未成年のぞく)	100% (未成年のぞく)
デジタルポスト化率	デジタルポスの対象手続数	0%	50%	80%	100%	100%

3. 組織風土変革

	取得方法	2025年	2029年	2033年	2037年	2040年
リモートワーク可能な職員割合(環境整備)	環境整備を行った職員数/全職員数	0%	30%	60%	100%	100%
アイデア創出(採用数/提案数)	アイデア採用数、提案数	0/0	2/10	5/15	10/30	10/30

4. 庁内デジタル環境の整備

	取得方法	2025年	2029年	2033年	2037年	2040年
三層分離の見直し	—	—	実現	—	—	—
コラボレーションツールの全庁導入	—	—	実現	—	—	—
電子決裁・電子契約	—	—	実現	—	—	—

第7章. アクションプラン(戦略に基づいた実行計画)

1. 計画期間

現状(2025年)から2040年の理想状態を目指すにあたり、その変革期に該当する12年間を「集中変革期間」と位置付けます。

2. 実施フェーズ

- 短期(企画・立上げフェーズ):2026 から 2029 年まで
- 中期(加速化フェーズ):2030 から 2033 年まで
- 長期(浸透・定着フェーズ):2034 から 2037 年まで

3. 各フェーズの主要施策

各フェーズの主要施策は、以下のとおりです。

- 短期(企画・立上げフェーズ)
 - マインド変革の促進
 - 変革推進体制の整備・構築
 - 組織風土変革
 - 庁内デジタル環境整備
 - デジタル ID、デジタルポスト導入
 - 子育て分野におけるデジタルサービス構築と認知・利用・満足度向上(データに基づく高回転の改善サイクルを実施)
 - 中期以降の実践に向けた AI・ロボティクス活用に関する研究、試行
- 中期(加速化フェーズ)
 - デジタル ID、デジタルポストの利用拡大
 - 新たな分野におけるデジタルサービス構築と認知・利用・満足向上
 - AI・ロボティクス活用の推進
 - 業務所掌・組織体制の見直し(相談サービスの拡充など)

- 長期(浸透・定着フェーズ)
 - デジタルインクルージョン*²¹の推進
 - 基幹システム刷新完了(クラウドシフト)
 - 新たな住民向けサービスの提供(教育、福祉など)

4. コミットメント:理想状態の実現に向けた戦略ほか 14/14

変革にむけたロードマップ

こえのするまち
おーいしだ
大石田町

集中変革期間(2026年から2037年まで)において実施する主要施策は、以下の通りです。

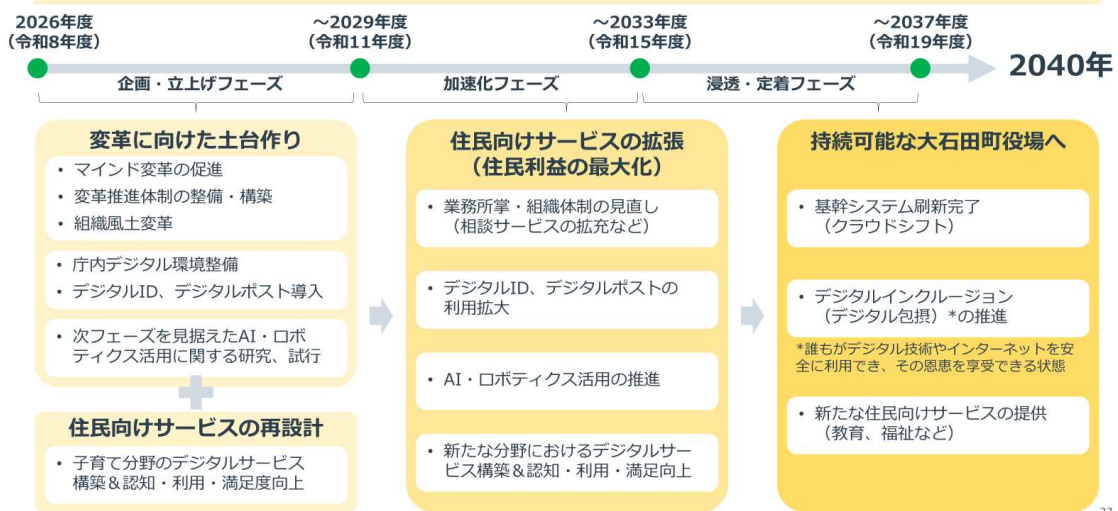


図 6. 変革に向けたロードマップ

²¹デジタルインクルージョン…年齢、所得、居住地、障害の有無などに関わらず、誰もがデジタル技術やインターネットを安全に利用でき、その恩恵を享受できる状態を目指す考え方・取組

第8章. カルチャー変革(組織風土変革、働き方変革)

1. カルチャー変革の狙い

- 2040年の大目標

持続可能な役場と行政サービスの継続を前提に、社会全体の労働移動の中で「選ばれる役場」となること、そして職員が働きがいや生きがいを感じられる職場環境をつくることを目標とします。

KPI*²²:離職率、離職数、定着率、エンゲージメントなど

- 課題

職員数が減少するなか、これまでは役場内での労働力確保や外部への業務発注によって課題を解決してきましたが、今後はそうした既存の手法で行政サービスを維持することが困難になります。そのため、多様な人材がそれぞれの力を発揮できるよう、柔軟な働き方を可能にする環境整備が不可欠です。

また、第2章に記したとおり、2040年に向けて役場の役割自体も変えていく必要があります。具体的には、子育てや介護といった社会課題に深く向き合う「サービスの提供者」としての機能を強化するとともに、地域の内外や官民の関係性を編み直す「人や地域をつなぐファシリテーター・コーディネーター」としての役割を担っていくことが求められます。住民視点を大切にしながら新しいことに挑戦し、自分たちの手で未来をつくりあげていく姿勢を、改めて組織の文化として定着させていく必要があります。

- 狙い

- 自立と責任に基づいた自由で柔軟な働き方

職員が、時間や場所にとらわれることなく、自身のライフスタイルや業務状況に応じて、仕事のタイミングを主体的に選択できる環境を目指します。

子育てや介護といった個々の事情に応じた柔軟な調整を可能にするだけでなく、自らの判断と責任において、出社か在宅勤務かという最適なワークスタイルを選択できる組織文化を築きます。

このように、一人ひとりが自律して最大限のパフォーマンスを発揮できる

²² KPI…Key Performance Indicator(重要業績評価指標)の略。最終的な目標達成に向けたプロセスが適切に実行されているか、その進捗度や達成度を数値で測るための指標

仕組みを整えていきます。

➤ 心理的安全性に基づいたフラットでオープンな組織

自身の考えや抱いた疑問、新たな提案を、いつでも誰に対しても気兼ねなく発信でき、それが決して否定されたり責められたりすることのない、安心感のある組織を目指します。

部署の境界や立場の上下にとらわれることなく、良いアイデアであれば即座に共有され、採用される風通しの良さを徹底します。

こうした活発な対話を通じて、職員が自らの仕事による変化を実感し、「自分の力が町のために役立っている」という手応えを持って働ける職場を築いていきます。

➤ 常に住民起点で考える原則の徹底

サービス提供者として、単に住民の要望を聞くだけでなく、その背景にある真の課題(ニーズ)や、サービスを利用する際の感情(利用者体験)まで深く理解しようとすることを目指します。住民の体験価値を最優先し、サービスを絶えず磨き上げようとする姿勢を、職員全体で共有する組織をつくります。

➤ 新しいことに挑戦し、行動する姿勢

少子高齢化や人口減少といった、正解のない未来の変化に対し、前例や慣習にとらわれることなく、柔軟かつ迅速に新たな解決策を「自分たちの力で」生み出していく組織風土を目指します。

2. カルチャー変革の方向性

上記の狙いを実現するため、次の7つの変革を推進します。

① 住民ファーストの徹底

- 供給者視点ではなく、住民が何を求めているのかを常に意識します。
- プロ意識を持ちます。(住民の言葉に耳を傾け、心を寄せ、自分ができる最善を尽くします)

② チャレンジを称える

- 失敗を恐れず、挑戦し、行動します。
- 「減点主義」から「加点主義」へと評価のあり方を転換し、失敗を恐れて何もしないことよりも、新しいことに挑戦し、行動したプロセスや成果を積極的に評価する仕組みをつくります。
- 目標達成に至らなかった場合でも、新しい取組への挑戦、困難な状況での粘り強い努力、改善に向けた主体的な行動(プロセス)を積極的に評価します。
- 小さな改善や成果であっても、組織全体で可視化・共有し、積極的に「褒める」「感謝する」機会を設ける。
- 思わしくない結果が出た際も、個人を責めるのではなく、「次にどうすれば良いか」という未来志向で対策を考え、組織全体の学びとして共有し、改善へとつなげていく建設的な風土を築きます。

③ 前例や慣習にとらわれず、常に見直す

- 現状維持を良しとせず、組織のあらゆる活動やルール、プロセスを「もっと良くできないか」という視点で見つめ直し、絶えず進化させます。既成概念に捉われず、学びと変革を推進し、自らを更新し続ける組織を目指します。
- 現在取り組んでいる業務やサービスの必要性を見直し、新たな価値を生むための「余白」を創り出します。スクラップ(廃止・効率化)で得た力をビルド(新たな挑戦)へと投じ、組織を進化させ続けます。

④ 課や係を超えて、チームで動く、仲間で支える

- 理想の実現と課題の解決を最優先とし、部署の縦割りや個人の担当範囲に縛られることなく、職員同士が自律的に連携し、協調し合います。組織の壁を越えて手を取り合い、一丸となって目標達成に向き合うチームへと進化します。
- 「自分の課の仕事だけをやる」「専門外だから」という意識を打破し、情報や業務を部署の枠を超えてオープンに共有し、教え合います。担当の範囲に閉じこもらず、互いの知恵を分かち合うことで、組織全体が一つになって住民の課題に向き合います。
- 特定の個人に依存する「属人化」を排除し、情報やプロセスをオープンにすることで、関係者が一丸となって課題解決に取り組めます。誰もが状況を把握し、互いにフォローし合える体制を築くことで、組織としての対応力を高めます。

⑤ フラットなコミュニケーション

- 役職や部署、年次の垣根を越え、すべての職員が対等な立場で、臆することなく発信できる「心理的安全性」を醸成します。情報の抱え込みを排し、一人ひとりの知恵を組織全体へ即座に共有することで、誰もが本音で議論し、助け合える風通しの良い職場を徹底します。
- デジタルコミュニケーションを組織の文化として定着させます。これは単なるツール導入ではなく、役職や年次を超えてフラットに意見を交わし、現場に権限をゆだねるための重要な基盤です。デジタルを通じて情報と対話をオープンにし、誰もが主体的に動ける風通しの良い組織を築きます。

⑥ プロジェクトマネジメント

- すべての業務を「プロジェクト」として捉え、目標達成に向けて計画的、体系的に進めます。
- プロジェクトマネジメントの手法を「共通言語」として定着させ、仕事の進め方を統一します。トラブルや遅延の予兆は決して隠さず、早期に共有して組織一丸で解決に挑みます。すべてのプロジェクトから成功の鍵と失敗の教訓を学び取り、組織の資産として分かち合うことで、常に進化し続ける組織を築きます。

⑦ ジェンダー平等など

- 性別による役割分担や暗黙のルールを一切なくし、誰もが自分らしく能力を発揮できる職場をつくります。互いの個性を受け入れ、尊重し合う「インクルーシブ(包摂的)」な文化を育み、すべての職員が安心して挑戦し、活躍できる環境を実現します。
- 育児や介護は女性の役割という固定観念を排し、男性職員の育児休業取得を積極的に推奨・支援します。
- 性別やライフイベント(育児、介護など)に関わらず、すべての職員が仕事とくらしを両立できるよう、柔軟な働き方を推進します。柔軟な働き方を選択することが、キャリア上の不利にならないよう、評価制度の設計を検討します。

D. 組織風土変革 7つのカルチャー変革

自由で柔軟な働き方ができ、フラットでオープンな、住民視点を大切にする組織に変わるために、大石町役場は、7つのカルチャー変革を推進します。

<p>1. 住民ファーストの徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> 供給者視点ではなく、住民が何を求めているのかを常に意識する プロ意識を持つ（住民の言葉に耳を傾け、心を寄せ、自分ができる最善を尽くす） 	<p>2. チャレンジを称える</p> <ul style="list-style-type: none"> 失敗を恐れず、挑戦し、行動する 目標達成に至らなかった場合でも、“次はどうか”という未来志向で改善する 小さな改善や成果でも、組織全体で可視化・共有し、積極的に褒める、感謝する 	<p>3. 前例や慣習にとらわれず、常に見直す</p> <ul style="list-style-type: none"> 現状維持をよしとせず、より良いものへと絶えず進化させていく、学習と変革を推進 今の業務やサービスを見直し、新たな価値を生むための余白を創出（スクラップ&ビルド:やめる&新たな挑戦）
<p>4. 課や係を超えて、チームで動く、仲間で支える</p> <ul style="list-style-type: none"> 部署の縦割りや個人の担当範囲に縛られることなく、職員同士が自律的に連携し、協調し合う 情報や業務を課や担当以外とも共有する、教えあう（属人性の排除） 	<p>5. フラットなコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> 役職や部署、年次の垣根を越え、すべての職員が対等な立場で、臆することなく発信できる「心理的安全性」を醸成する 役職や年次を超えてフラットに意見を交わすため、現場に権限をゆだねるためのデジタルコミュニケーションを定着させる 	
<p>6. プロジェクトマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> すべての業務を“プロジェクト”として捉え、目標達成に向けて計画的、体系的に進める 問題を早期にエスカレーションして組織全体で解決を図る 成功点や失敗点、教訓を組織の資産として共有する 	<p>7. ジェンダー平等など</p> <ul style="list-style-type: none"> 性別に関係なく、一人ひとりが個性と能力を発揮し、安心して働ける「インクルーシブ（包摂的）」な職場を実現する 男性職員の育児休業取得を積極的に推奨・支援する テレワークなど柔軟な働き方の推奨、評価制度の設計の検討 	

28

図 7. 7つの組織風土変革

第9章. バリュー(職員の行動指針、行動変革・意識向上)

1. 目指すべき行動変容

2040年の理想状態を実現するため、今後12年間を「重点変革期」と位置付けます。役場は、「サービスの提供者」として、子育てや介護などの困りごとや社会的な課題への対応をより一層強化するとともに「人や地域をつなぐファシリテーター・コーディネーター」として、人と人、地域内外、官民をつなぐ役割を担っていく必要があります。また、2040年の理想状態を実現するために、役場のリソース(人材・時間・予算)を住民とかかわる業務へシフトさせることや、デジタルサービスの提供主体となることが必要です。そのために、住民起点で考え、自発的・能動的に変革を推進し、コラボレーションが日常的に行われるような職員の行動変容を目指します。

① 住民起点・顧客志向の徹底

- 「業務の目的」を問い直す習慣をつける
- 供給者視点ではなく、住民起点で考える
- 住民の体験の視点から、設計し改善を続ける

② 自発的・能動的な変革の推進

- 職員自身による自発的な改善提案の連続
- 「指示待ち」から、自ら考え動く「自律型」へのマインドの転換

③ コラボレーションの浸透

- 部署の垣根を越えた自律的な連携が、次々と生まれる
- 多様な関係者を巻き込んだプロジェクトが多発する

2. 行動指針

具体的には、以下を行動指針として定めます。

① 何のために？誰のために？を常に問いなおす

- 住民のニーズや気持ちに寄り添う(伴走する)
- 自分の仕事は何のためにやっているのかを考える
- プロフェッショナルとして高い目標を持つ

- ② 変化を恐れず挑戦し、学び、常に前進し続ける
 - 小さくても挑戦する(100点よりも前進)
 - 失敗を受け入れ、学ぶ
 - まずは自分から行動する

- ③ 組織・分野の垣根を越えて、対話し、協働する
 - 周りを巻き込んで連携する
 - 庁内外、広く情報収集する
 - 他の人の意見を聞く、自分の考えを伝える

5. バリヤー:町役場職員の行動指針、行動変革・意識向上 2/2

変革に向けた行動指針



大石町役場の職員は、①何のために？誰のために？を常に問いなおし、②変化を恐れず挑戦し、学び、常に前進し続け、③組織・分野の垣根を越えて、対話し、協働します。

何のために？誰のために？を常に問いなおす



- ・ 住民のニーズや気持ちに寄り添う (伴走する)
- ・ 自分の仕事は何のためにやっているのかを考える
- ・ プロフェッショナルとして高い目標を持つ

変化を恐れず挑戦し、学び、常に前進し続ける



- ・ 小さくても挑戦する (100点よりも前進)
- ・ 失敗を受け入れ、学ぶ (PDCAを回す)
- ・ まずは自分から行動する

組織・分野の垣根を越えて、対話し、協働する



- ・ 周りを巻き込んで連携する
- ・ 庁内外、広く情報収集する
- ・ 他の人の意見を聞く、自分の考えを伝える

34

図 8. 変革に向けた職員の行動指針

第10章.住民起点のサービス設計

1. 基本的な考え方

「デジタルサービスの提供者」として、住民に自然に使われるサービスを目指す必要があります。そのためには、住民がサービスを「知ること」、次に「利用し、継続すること」、そして、便利なサービスを使いこなしていくうちに、デジタルサービスを当たり前のように使いこなしているような「住民の行動変容」を目指す必要があります。

① 知る

- 手段:住民へのコミュニケーション(広報/PR・マーケティング)
- KPI:認知度など

② 利用する、継続する

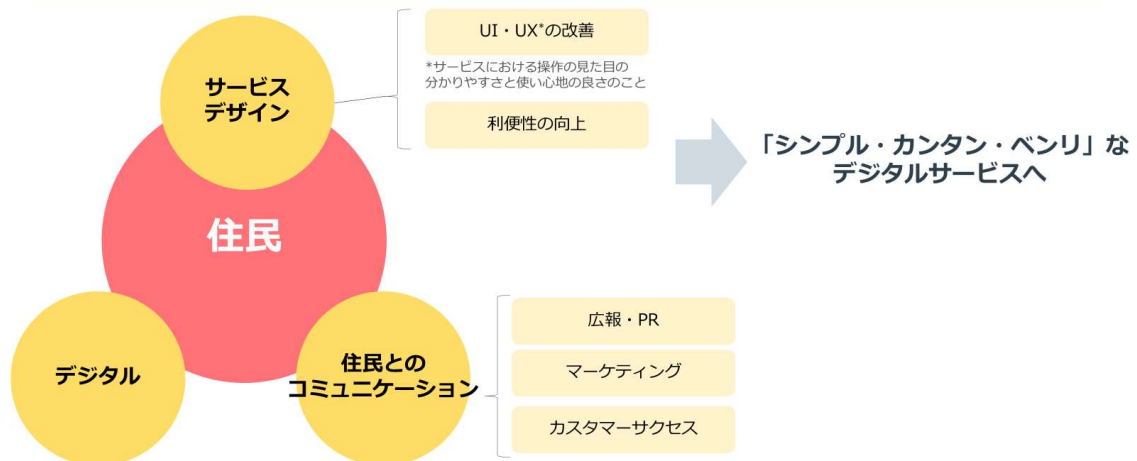
- 手段:サービスデザイン・マーケティング・カスタマーサクセス
- KPI:満足度、継続率など

4. コミットメント:理想状態の実現に向けた戦略ほか 5/14

A. 住民起点のサービス設計・構築

こえのするまち
おいしだ
大石田町

住民起点のサービスを考える際は、「住民」を中心に添え、「サービスデザイン」、「デジタル」、「住民とのコミュニケーション」の各要素を三位一体で検討していくことが重要です。



23

図 9. 各手段の関係性

2. サービスデザイン(UI/UX 改善、利便性向上)

- 行政サービスの UI/UX 改善方針

※UI/UX とは、サービスにおける操作の見た目の分かりやすさと使い心地の良さを指します。

住民起点の「シンプル・カンタン・ベンリ」なデジタルサービスを提供することが重要です。そのため、「住民(利用者)起点であること」「エンドツーエンドの視点を持つこと」「継続的な改善を行うこと」の 3 つの原則を定めます。

- 住民(利用者)起点の原則

サービス設計の出発点を、サービスを「作る側(行政)」の都合ではなく、「使う側(住民)」の視点に置き、住民のニーズや感情(嬉しさ、使いづらさ、満足、我慢など)を踏まえながら、サービス全体をデザインし、利用者体験の改善を行います。

- エンドツーエンドの原則

行政サービスのデザインを、単一の手続や部署の枠に限定せず、住民がサービスを「知る」ことから「終わる」までの一連の利用者体験として捉えます。複数の部署や機関をまたぐ複雑な手続であっても、住民の目線で、途切れることなくスムーズに完結できる「シームレスなサービス」をデザインします。

- 継続的な改善の原則

サービスは「一度作って終わり」ではなく、常に住民の利用状況やフィードバックを収集し、データに基づいてサービスを反復的かつ継続的に改善していきます。

リアルタイムで利用状況を把握する仕組み(モニタリング)を取り入れます。

- 住民視点での利便性向上策

上述した 3 つの原則に基づき、住民の利便性を向上させるための具体的な施策を、以下のとおり進めます。

◇ 入力は一度かぎり

一度提出した情報(氏名、住所など)を、異なる申請や手続きにおいて何度も入力させることがないように、システム間で連携させます。

◇ 「ライフイベント」起点の利用者体験

行政サービスを「部署名」や「手続き名」ではなく、「引っ越し」「結婚」「出産」といった住民のライフイベントを起点に整理したポータルサイトを構築します。

◇ シンプルかつわかりやすい UI/UX

サービスの構造や情報、手続を、利用者にとって最も理解しやすく、負荷が少ない形にデザインします。具体的には、専門用語を避け、選択肢を最小限に絞ることで、「次はどうすればいいか」が直感的にわかるデザインにします。

◇ デジタルインクルージョン(デジタル包摂)

デジタル完結への転換を前提に、デジタル申請が難しい住民に対しては、役場で職員などが操作を支援します。

◇ 利用者フィードバックと改善

サービスを利用する住民から「使いやすさ」などのフィードバックを継続的に収集し、繰り返しサービス品質の改善を行います。

住民へのアンケートやヒアリングに加え、ウェブサイトや申請フォームの各所に、満足度や使いやすさを評価できるフィードバックボタンを常設します。

3. 住民とのコミュニケーション

デジタルサービスを、「知る(認知)」「利用したい(共感)」「利用する(利用)」「満足する(満足)」そして「他の人に薦める(推奨)」という一連のサイクルとして実現するために、住民とのコミュニケーション戦略を重視します。行政からの一方的な情報発信に留まらず、住民の声を聴き、対話を通じて政策に反映する仕組みを整え、双方向のコミュニケーションを促進します。

① 広報/PR

導線設計とチャネルミックス^{*23}による計画的・多角的な広報を実施します。

²³ チャネルミックス…電話・訪問・Web サイト・SNS・DM(ダイレクトメール)などの様々な顧客接

- 「導線設計」とは、住民が必要な情報やサービスというゴールまで、迷わず快適にたどり着けるよう最適な道筋を築くことです。これはデパートや観光地において、来訪者をスムーズに誘導するための「案内板」や「順路」を整備する作業に当たります。
- 具体的には、以下の3段階で「導線」を構築します。
 - 入口を定める(接点の把握)

町のホームページや広報誌、窓口など、住民が最初に情報を探す「接点」を正確に把握し、どこからでも迷わず手続を始められるよう、入り口を明確化します。
 - 順路を整備する(負担の最小化)

「給付金申請」などの目的(ゴール)まで、クリック回数や入力項目を最小限に抑え、迷わず直感的に完了できるよう、サイトのボタン配置や申請フローを最適化します。
 - 離脱を防ぐ(完了率の向上)

デジタル申請の途中で入力ミスが起きても、「エラーの原因」と「具体的な解決方法」をわかりやすくナビゲートし、住民が迷いや不安を感じて手続を諦めてしまうことを防ぎます。
- 要するに、「導線設計」とは、情報やサービスへのアクセスを「最短距離で、最も気持ちよく」完結してもらうための工夫なのです。
- 「チャンネルミックス」とは、「誰に、何を伝えるか」という目的に応じて、「どの伝達手段(チャンネル)を、どのような割合で組み合わせるか」を決定することです。行政が情報を伝える手段は単一ではありません。住民の年齢層、生活様式、情報の取得傾向を見極め、最も確実に情報が届く、最適な「接点」を選ぶ必要があります。

プレスリリース配信を起点とした報道機関などとの連携、町ホームページ、広報誌、公式LINE、ポスター、パンフレットなど多様な媒体を活用して戦略的な広報/PRを実施します。

② マーケティング

行政サービスにおけるマーケティングの目的は、単なる「公告・公示・告知」ではありません。住民にその存在を知らせ、利用を促し、さらにはフィードバックを得て

点(チャンネル)を戦略的に組み合わせ、連携させることで、単独で使うよりも大きなマーケティング効果(認知・利用・満足・推奨)を目指す手法

サービスを共に育てる「行動変容と行政サービスの価値の最大化」にあります。コンテンツの制作以上に、ターゲットへ届けるための周知活動や、その後の効果検証に重きを置くことで、コスト対効果を最大化します。デジタルとアナログの利点を掛け合わせ、「認知・共感・利用・満足・推奨」という一連の仕組みを戦略的に構築していくことが重要です。

- デジタルマーケティング(アドテクノロジー*²⁴活用)

上記の基本的な考え方にに基づき、優先順位を明確にしながらかつて成果を生み出すために、以下の施策を推進します。

- ターゲティング広告の活用:効果的な情報伝達のため、ターゲットを可能な限り明確化します。子育て世代や特定の届出が必要な人など、サービスの対象者を具体的に絞り込み、最適なタイミングと手段を選択します。また、SNS や Web 広告を通じて、サービスのメリットをターゲットへ直接訴求し、確実な利用(行動変容)へと繋がります。
- データドリブンでの改善:ウェブサイトやアプリのアクセス解析、離脱率の測定などを通じて、「住民がどのステップで利用を諦めているか」を定量的に把握します。

- その他のマーケティング(物理的な場所・人・紙媒体などの活用)

デジタルデバイス*²⁵層への配慮に加え、日常のあらゆる場面で情報に触れる機会を広げるため、物理的な「場所」や「人」、そして「紙媒体」も活用します。デジタルの利便性と、対面や書面が持つ安心感・信頼性を掛け合わせることで、すべての住民がサービスを身近に感じ、安心して利用できる環境を整えます。

- 多様なチャネルへの露出:デジタルサービスの使い方を、広報誌、窓口ポスター、地域イベントなど、全ての物理的な接点で同じ表現、同じメリットで周知します。
- 口コミ・インフルエンサーの活用:地域コミュニティのリーダー(区長など)や、地域団体の協力を得て、サービスのメリットを口コミで広げます。
- 紙媒体の活用:情報収集手段が紙に限られる層に向けて、チラシやパンフレットなどの紙面上での解説やデジタルサービスにアクセスするための QR コードを必ず記載します。

²⁴ アドテクノロジー…Web 広告やインターネット広告の配信を効率化し、効果を最大化するための技術やシステム全般

²⁵ デジタルデバイス…インターネットやパソコンなどの情報通信技術(ICT)を「使える人」と「使えない人」の間で生じる、情報へのアクセス機会や知識・スキル、それによって得られる恩恵(情報量、社会参加、経済的機会など)の格差

③ カスタマーサクセス

デジタルサービスにおけるカスタマーサクセスとは、サービス提供側が積極的に顧客(サービス利用者)を支援し、サービスを通じて顧客が期待する成果(成功)を達成できるように導く活動のことです。大石田町における顧客とは、住民であり、期待する成果とは、住民の困り事の解消や実施したい手続の円滑な完了のことを意味します。

受動的なカスタマーサポートとは異なり、住民が課題に直面する前から積極的に関わり、サービスを使いこなせるよう導くことで、満足度の向上と継続的な利用、そして深い信頼関係(エンゲージメント)を構築します。住民満足度を向上させる鍵は、期待以上の価値を提供するための考え方やスキルを確立することです。

具体的な施策としては、以下を想定します。

- 住民からの満足度などのフィードバックに基づく改善サイクルの構築
- CS スキル向上研修(接客マナー、傾聴力、クレーム対応など)
- ライフイベントに沿った住民向け行政サービスのプッシュ型通知や、問い合わせ対応のための AI チャットボットの導入
- 複雑な相談に寄り添うための、「あったかいふれあいサポート」の提供

④ 大石田町デジタルアンバサダー(仮称)の任命

有志の住民を「デジタルアンバサダー」として任命することで、行政内部の視点だけでは気づけない「住民目線」の潜在的な課題や真のニーズを拾い上げ、DX を「住民との協働による価値創出」として推進します。

具体的には、行政が開発したデジタルサービスを、実際に利用する住民の立場からテストし、ユーザビリティ(使いやすさ)や分かりにくい点を指摘してもらうことで、実効性の高いサービス改善と完成度の担保につなげます。

また、アンバサダー自身が地域でデジタルツールの利用経験や成功事例を共有し、デジタルに不慣れな層(特に高齢者など)に対する身近な相談役やナビゲーターとしての役割を果たすことで、行政主導では難しい草の根レベルでのデジタル普及を促進します。

⑤ 住民共創の取組

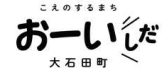
自治体における住民共創(Co-creation)とは、行政が一方向的にサービスを提供するのではなく、企画立案から実施、評価に至る全てのプロセスにおいて、住民と行政が対等な関係で連携しながら取り組むことを指します。

住民共創を成功させるためには、単に住民を集めるだけでなく、信頼関係構築と仕組みづくりが不可欠です。

- 課題や解決策について、住民に問いかけ、意見を出しやすい場(例: ワークショップ、対話会)を積極的に開催します。

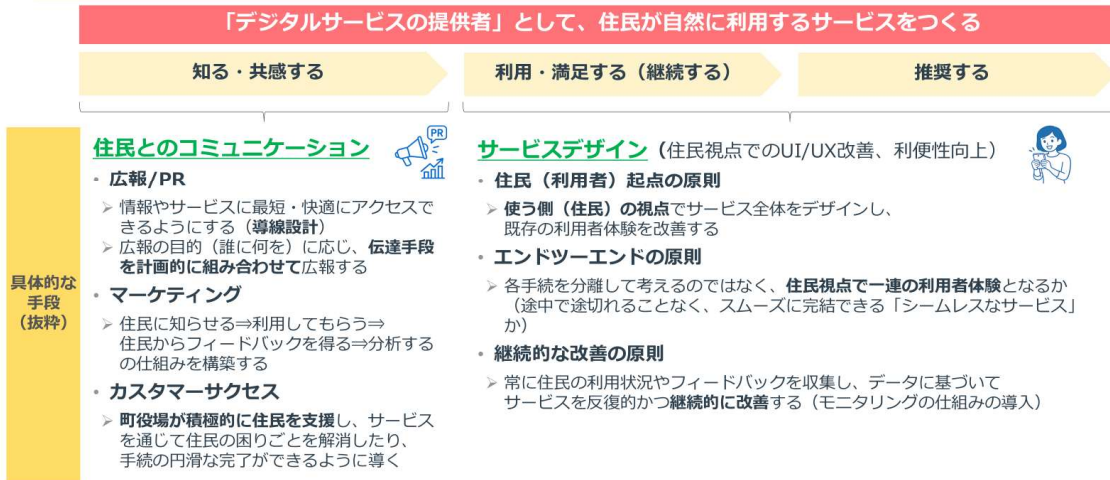
- 住民がいつでも意見やアイデアを投稿できるオンラインプラットフォームを活用します。
- 共創で生まれた成果を行政が積極的に公表し、評価プロセスへも住民が参加できるように工夫します。

4. コミットメント:理想状態の実現に向けた戦略ほか 6/14



A. 住民起点のサービス設計・構築

住民が自然に利用しているサービスの設計構築にあたり、大石田町では、**住民が知る・共感する、利用・満足する、推奨するの一連の流れ**を重視します。



24

図 10. 住民起点のサービス設計

第11章 デジタルワーク

(デジタル環境刷新、リモートワーク対応)

1. 背景・目的

第8章に記載のとおり、多様な人材がそれぞれの力を発揮しながら、職員が働きがいや生きがいを感じられる職場環境にするためには、「自立と責任に基づいた自由で柔軟な働き方」や、「心理的安全性に基づいたフラットでオープンな組織」を目指す必要があります。

そのための組織風土改革や職員一人ひとりの行動変革を推進していくためにも、デジタルコミュニケーションへの転換が必要不可欠です。

デジタルコミュニケーションへ転換することで、

- 合意形成や情報共有に係る工数を減らすことができます。
- 役職や組織を超えた情報共有・相談・雑談を活性化することができます。
- 業務推進・事業推進のスピードが圧倒的に向上します。

具体的には、デジタル環境刷新、ツール導入、制度変革、ペーパーレス化などを推進します。

2. デジタル環境刷新

- ゼロトラストアーキテクチャ^{*26}の導入

現状の三層分離(α モデル)から、総務省の示す見直しモデルを経由し、最終的な「ゼロトラスト環境」へ移行します。これは「ネットワークの内側は安全」という従来の考え方を捨て、「何も信頼しない(Never Trust, Always Verify)」という原則に立つ仕組みです。場所に関わらず、いつ、誰が、どの端末からアクセスしても、その都度本人であることを厳格に確認し、必要な情報だけに絞って利用を許可する体制へ転換します。

²⁶ ゼロトラストアーキテクチャ…「何も信頼しない」ことを前提に、すべてのアクセス要求(ユーザー、デバイス、ネットワーク)を常に検証・認証し、最小権限の原則に基づいてリソースへのアクセスを許可するセキュリティ対策の考え方

- クラウド・バイ・デフォルト原則の徹底

業務システムやデータの保存先については、セキュアなガバメントクラウド^{*27}や SaaS^{*28}へと移行することを原則とし、クラウドのセキュリティ機能とゼロトラストの考え方を組み合わせて情報漏えいリスクを管理することで、場所を問わないリモートワークを可能にします。

3. コミュニケーション・コラボレーションツールの導入

- オープン・コミュニケーションの推進

情報共有の手段を、「クローズドなメール」から「オープンなチャンネル」へと移行させます。従来の「担当者間のメールのやり取り」を、関係者全員が参照できる「プロジェクトチャンネル」での議論に置き換えることで、情報の透明性とスピード感を確保します。

- 意思決定の迅速化とムダの排除

メールによる「確認」や「承認」の往復を、リアクション機能やスレッド機能を活用した非同期コミュニケーションへ移行させます。これにより、定型的な連絡や調整にかかる時間を大幅に削減し、職員がコア業務^{*29}に集中できるようにします。

- 縦割りを越えたプロジェクト推進の標準化

部署をまたぐプロジェクトや緊急の課題が発生した際には、すぐに関係者が集まる「専用チャンネル」を開設することを組織の標準とします。これにより、必要な情報を一元化して部署の壁を意識することなく、誰もが迅速に連携し合える協働体制を構築します。

²⁷ ガバメントクラウド…政府が主導して整備・提供する政府共通のクラウドサービス基盤のことで、国や地方公共団体が行政システム(住民基本台帳、税務、福祉など)を集約・共通化・標準化して利用する環境

²⁸ SaaS…Software as a Service の略。ソフトウェアを自身でインストールせず、インターネット経由でサービスとして利用する形態で、利用者は初期設定や保守を意識せず、必要な機能をすぐ使える

²⁹ コア業務…政策立案や予算編成、住民との相談業務など、高度な意思決定や判断、コミュニケーションが必要となる業務

- 利用ルールの設定

通知設定を個人の裁量に任せるなど利用ルールの設定、クラウドツールの活用に関する技術的な検討を行います。

4. 電子決裁・電子契約 100%化

自治体における電子決裁・電子契約の100%化は、業務スピードの向上やコスト削減、リモートワーク推進を実現する上で不可欠な取組です。100%化を実現するために、以下の施策を実行します。

- 利用者にとっての障壁ゼロの実現(UI/UX 重視)

電子決裁・電子契約の利用率を100%に引き上げるために、直感的で使いやすいインターフェース(UI/UX)を持つツールを選定し、場所を問わず利用できるようにします。

なお、導入したツールだけに留まらず、実際の契約に応じて、ツールを変更するなど、柔軟に対応できるようにします。

- 押印・署名の見直しと、電子署名文化への移行

現行の業務や各種書類について、押印や署名の必要性を見直します。その上で、押印や署名が必要なものについては、信頼性の高い電子署名や電子証明書を活用を標準とします。これにより、企業や住民との契約を含む各種手続をオンラインで円滑に完結できる環境を整え、町内外における手続の利便性向上を図ります。

5. 多様な勤務形態の実現

- 制度の見直し

前述の三層対策見直し実施に加えて、場所を選ばない「フルリモート」や、勤務時間を柔軟に設定できる「フレックス」など、多様な働き方を選べる環境を整えます。一人ひとりの生活スタイルや仕事の内容に合わせ、誰もが一番力を発揮できる形を自分たちで選べる、自由で活力ある職場をつくります。

- 物理的なオフィスの見直し

出勤時の職員の働き方(協働・会議)に特化したフリーアドレスの導入などを

通じて、オフィスの役割を「個人作業の場」から「協働と交流の場」へと最適化します。

4. コミットメント:理想状態の実現に向けた戦略ほか 11/14

E. デジタルワーク（庁内環境整備）

三層分層の見直し	コラボレーションツールの全庁導入
実現	実現

目標数値は2029年時点のもの。詳細は本文参照

大石田町は、“自由で柔軟な働き方ができたり、“フラットでオープンな組織”に変わるために、デジタルコミュニケーションへの転換を行います。



図 11. デジタルワークの全体像

第12章.アセスメント(効果測定・評価・改善)

1. アセスメントの基本的な考え方

アセスメントとは、物事や人の状況・特性・能力などについて、客観的なデータに基づき、① 効果を測定し、② その結果を評価し、③ 次の改善や判断につなげる一連のプロセスを指します。

本ビジョンにおけるアセスメントは、組織の変革(柔軟な働き方の実現、職員のエンゲージメント向上、変革推進体制の整備・構築、デジタル環境刷新等)と、サービスの変革(次世代社会基盤の整備、行政手続のデジタル完結、住民体験の向上等)の両面を対象として実施します。

単に「計画どおりに実施したか」を確認するのではなく、「行政サービスが本当に向上しているか」「職員の働き方や行動が変化しているか」といった実質的な効果や価値を、定量的・定性的なデータや住民・職員の声などに基づいて評価します。

また、アセスメントの根本的な意義は、取組の進捗を確認することを通じて、今のままの進め方や速度で、2040年という期限までにビジョンが達成される見通しにあるかどうかを検証し、必要に応じて修正を行うことです。

2. アセスメントの種類

① アクションプラン(毎年度)のアセスメント

司令塔が中心となり、アクションプランの各取組について、効果測定のためのKGI(Key Goal Indicator、重要目標達成指標)/KPI(Key Performance Indicator、重要業績評価指標)を事前に設定し、進捗状況や成果を把握します

毎年度末に、DX推進本部等において、測定結果を踏まえた評価を実施し、取組が期待した効果を生んでいるか、また、2040年のビジョン達成にどの程度寄与しているかを検証します。

評価の結果を踏まえ、次年度のアクションプランについて、取組の継続、改善、再設計、重点化、見直し等を行い、進捗の方向性や速度を調整します。

② マイルストーン(4年毎)の見直し

マイルストーンの各フェーズ終了時(4年ごと)には、毎年度のアセスメント結果に加え、社会情勢や技術動向、住民ニーズの変化を踏まえた総合的なアセスメントを実施します。

その際、各コミットメントの達成度を確認するとともに、「現行の方針や体制、取組内容のままで、2040年のビジョン達成が現実的に見込めるか」という観点から検証を行います。

検証結果に基づき、次期フェーズのアクションプランを策定するとともに、必要に応じてコミットメントやマイルストーン自体の見直しを行います。

③ ビジョン(中長期的)の見直し

マイルストーンの見直し時や、パンデミック、大規模災害、革新的な技術の出現など、社会環境や前提条件に大きな変化が生じた場合には、ビジョンそのものが2040年時点において妥当かどうかを検証します。

この検証を通じて、必要に応じてビジョンを改訂し、大石田町が目指す将来像と実行計画との整合性を常に保ちます。

3. アセスメントの手法と、体制・責任分担

- アセスメント手法:PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクル

品質の向上や目標達成に向けて、計画的かつ体系的に取組を改善していくためのサイクルを指します。このサイクルは、デジタルサービスのプロトタイプリング(試作)や、利用者からのフィードバックを活用した改善にも適用します。

変革期におけるPDCAサイクルは、従来の定型業務の改善とは異なり、スピード感と柔軟性を重視し、小さく始めて大きく育てることを基本とします。

ステップ	実施内容
P(Plan:計画)	KGI/KPI や戦略を策定する。この段階で、市場や住民ニーズの変化を観察し、戦略の方向性を定める。
D(Do:実行)	計画に基づき、施策を実行する。実行の過程で発生する課題やフィードバックを観察し、状況に応じて判断・決定を行い、必要な対応を迅速に実行する。これにより、実行の微調整を高速化する。
C(Check:評価)	設定した KPI に基づき、計画全体の達成度を評価する。
A(Action:改善)	評価結果を踏まえ、戦略的な観点から計画(P)を修正する。

- アセスメントの体制と責任範囲

変革の推進を成功させるには、従来の「IT 部門任せ」の体制ではなく、「トップのコミットメント」と「現場との協働」を重視した体制が必要です。

大石田町 2040 ビジョンのアセスメントは、以下の体制や責任分担で実施します。

組織/ミッション		主な役割 (責任)	評価・改善サイクルにおける機能
司令塔	CDO、 CDO 補 佐官・政 策参与	最終意思 決定、資 源配分、 ビジョン 提示	施策の継続・拡大・中止の最終判断。 全庁的な戦略目標と予算を立案する。
	変革推進 チーム	サイクル 全体の設 計・管理、 横展開の 推進	KGI/KPI 設定、効果測定の分析、成 功事例の横展開を計画し、施策全体 の進捗を統括・管理する。
現場層		施策の実 行、デー タ収集、 運用定着 化	施策を実践し、利用率や業務負荷に 関する定量的・定性的なデータを収 集し、司令塔(CDO、CDO 補佐官・ 政策参与、変革推進チーム)にフィー ドバックする。

アセスメント（効果測定・評価・改善）

アクションプランやマイルストーンについて、定量的なデータや、住民・職員の声などの定性的なデータに基づき「効果測定」、「結果評価」、「改善・判断」の一連のプロセス（=アセスメント）を実施します。

定性・定量評価による 効果測定+評価+改善・判断の実施



- ・ 事前に設定したKGI/KPIに基づき効果を定量的に測定。併せてアンケートやヒアリング等で定性的な意見も収集
- ・ 単に各取組の進捗を確認するだけでなく、今の進め方やスピードで、2040年までにビジョンの内容が達成されるかどうかを検証
⇒ 必要に応じて改善、見直しを実施

アセスメントの種類と内容

アクションプラン アセスメント (毎年度)

- ・ 各取組のKGI/KPIに基づき、進捗状況、効果、成果を把握するアセスメント
- ・ 検証結果を踏まえ、次年度のアクションプランの見直しや方向性を調整

マイルストーン アセスメント (4年毎)

- ・ 毎年度のアセスメント結果に加え、社会情勢・技術動向、住民ニーズの変化を踏まえた総合的なアセスメント
- ・ 検証結果を踏まえ、次期フェーズのアクションプランの策定、コミットメント・マイルストーンの見直しを実施

ビジョン全体の アセスメント (中長期)

- ・ 社会環境や前提条件の変化が生じた際に、ビジョンそのものの妥当性を検証するアセスメント
- ・ (必要に応じて) ビジョンの改訂を行い、大石田町が目指す将来像と実行計画との整合性を保つ

31

図 12. アセスメントの実施イメージ