人口3,000人の町役場の挑戦：働き方の再デザインとdX

2025年
8月24日

福島県磐梯町旅する副町長
菅原直敏

磐梯町マスコットキャラクター
ロボばんじぃ

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

磐梯町を舞台に日本のモデルを作る仲間を探しに来ました！

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

個人の方

↓

磐梯町を舞台に、複業を通じて、あなたの思いを日本のモデルにしましょう。

法人の方

↓

磐梯町を舞台に、~~官~~民共創を通じて、日本のモデルを作りましょう。

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

本日のお話は、３つの「なぜ」

なぜDX？

なぜゼロトラ？

なぜAI？

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

本日のお話は、３つの「なぜ」

なぜDX？

なぜゼロトラ？

なぜAI？

Copyleft(ↄ) Nao SUGAWARA all right reversed.

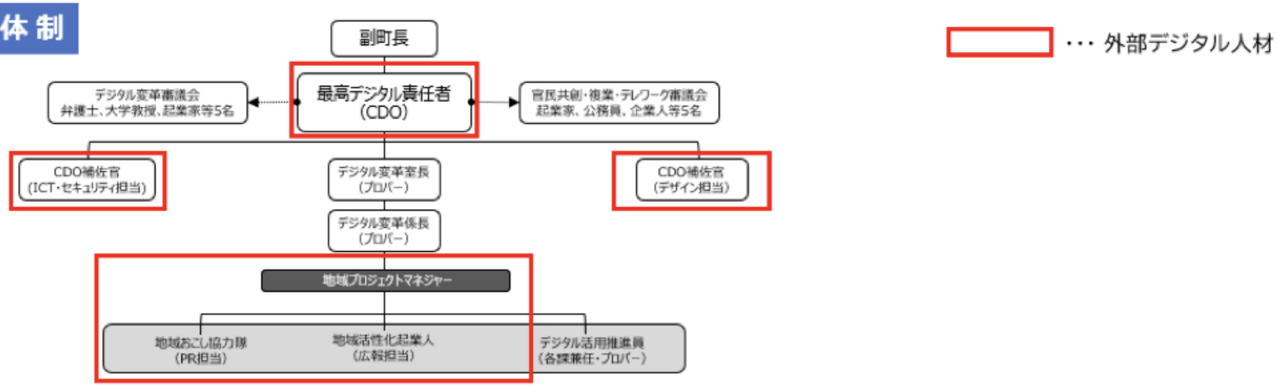
２０１９年
日本の自治体で初めて「DX」という言葉を用いて、CDO(最高デジタル責任者)を設置したのは、人口3,000人の磐梯町です。

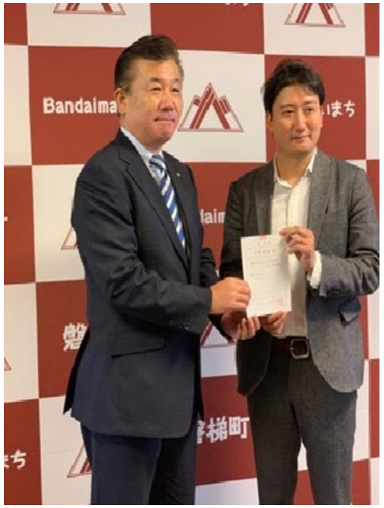
Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

【参考 4. 5-①】外部デジタル人材の活躍例

外部デジタル人材の活躍例（福島県磐梯町 人口:0.3万人）

組織体制





実施事業

- ○ ICT･セキュリティ担当のCDO補佐官の支援を受け、職員がテレワークを行うことができるよう、庁内ネットワークの整備に取り組んでいる。
- ○ デザイン担当のCDO補佐官の支援を受け、SNSなど市のデジタル情報発信ツールの効果的な活用及び分かりやすい広報を行うことができるよう、「磐梯町PR・マーケティング戦略」を策定した。
- ○ 庁内チャットツールの導入、地域デジタル商品券の販売等の取組が行われている。

外部人材の活用効果

- ○ 小規模自治体では、知りえなかった新たな視点、専門的知識及び人脈を得ることができた。

2019年
日本初の
自治体CDO
を設置

自治体DX全体手順書【1.0版】(2021年7月、総務省)以来、国の事例として掲載され続けています。
磐梯町が設置したCDO(最高デジタル責任者)は、現在3名まで特別交付税の対象となっています。
出典：自治体DX全体手順書【第4.0版】(2025年3月)

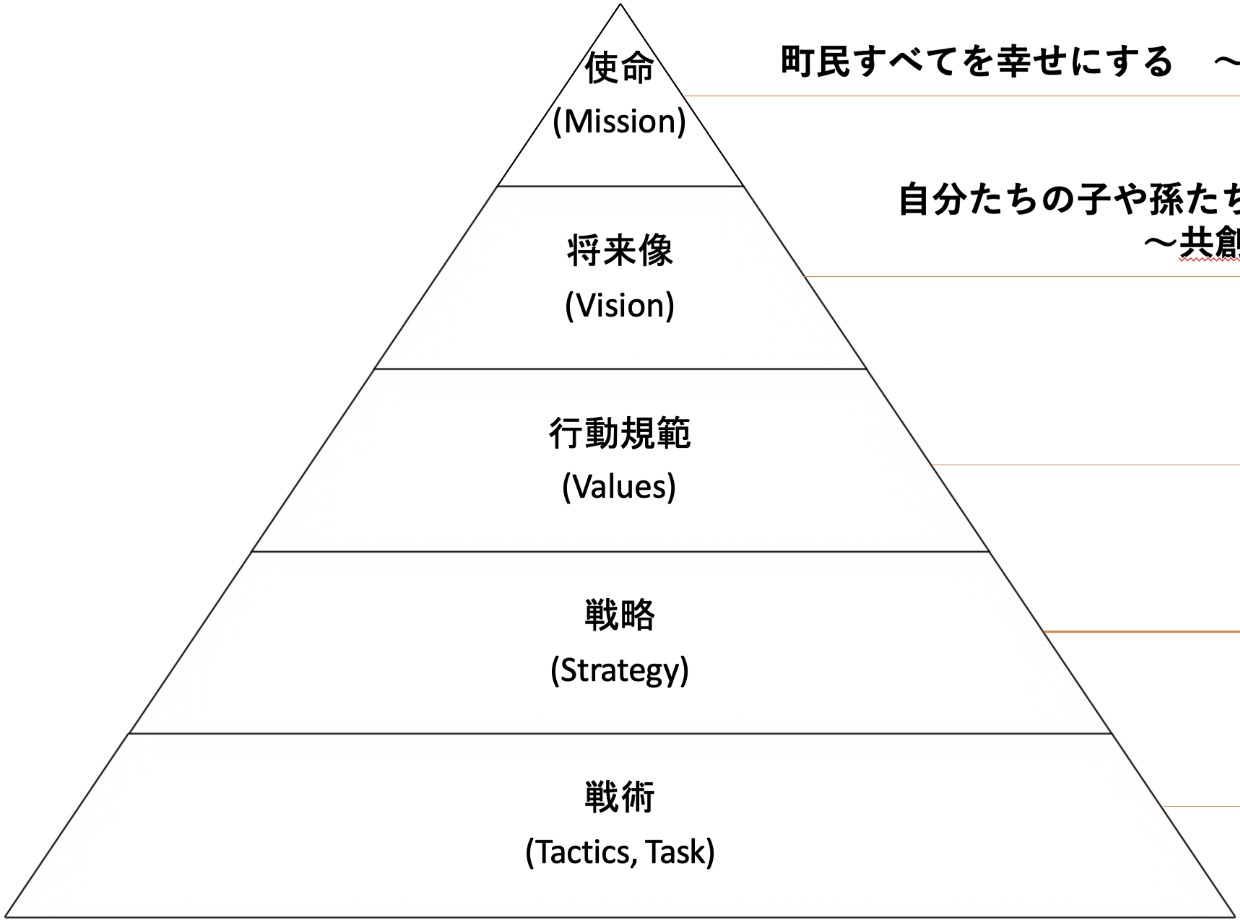
Copyleft(ↄ) Nao SUGAWARA all right reversed.

２０１９年
日本の自治体で初めて「DX」という言葉を用いて、CDO(最高デジタル責任者)を設置したのは、人口3,000人の磐梯町です。

なぜ？

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

まちの将来像と指針



町民すべてを幸せにする　～誰一人取り残さない共生社会の実現～

Why we are here

自分たちの子や孫たちが暮らし続けたい魅力あるまちづくり
～共創・協働のまちづくり～

What we want to be

町民起点（価値の共有）

What we believe in

磐梯町総合計画

What we must achieve to get there

磐梯町総合計画の具体的取組

How we get there

デジタル技術は手段であって目的ではない

町民の幸せを実現するためには、従来のヒトモノカネだけでなく、デジタル技術も手段として活用することが不可欠。

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

dX

デジタル技術は
手段であって目的ではない

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

本日のお話は、３つの「なぜ」

なぜDX？

なぜゼロトラ？

なぜAI？

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

日本の自治体で３層分離型ではなく、ゼロトラストセキュリティをいち早く導入したのは、人口3,000人の**磐梯町**です。

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

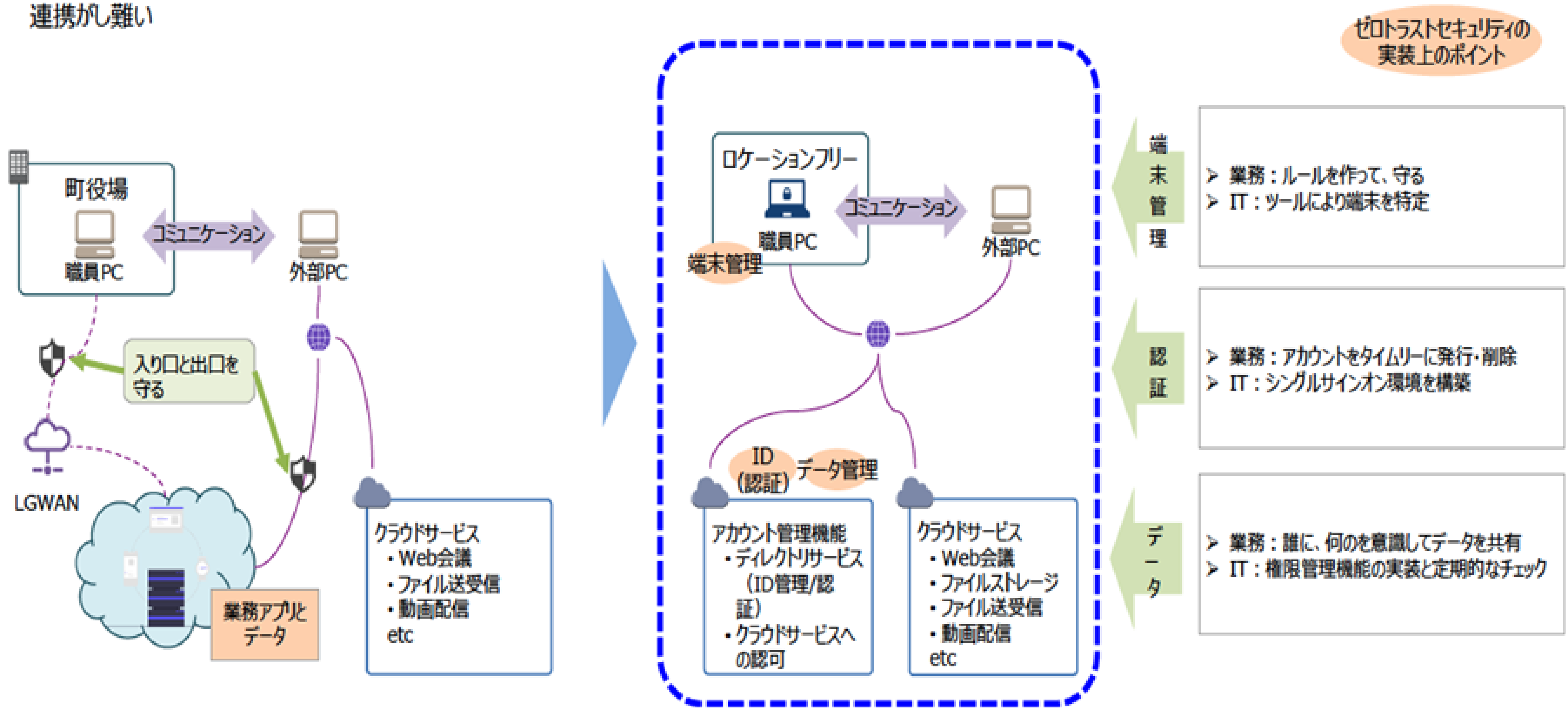
DXを支えるITインフラとゼロトラストセキュリティモデルの実装

オーソドックスなネットワーク構成

- 従来のネットワーク構成は、閉域ネットワークにより境界の内部を保護すると言う考え方により構築している
- そのため、インターネットリソース（SaaSや他のクラウド等）との連携がし難い

ゼロトラストセキュリティモデル

- 拠点や閉域ネットワークに頼らない構成とする
- 従来のようにネットワークの境界を防御するのではなく、デバイスやIDをチェックし、データをしっかりと守ることを方針とする



Copyright(C) Nao SUGAWARA all right reversed.

日本の自治体で３層分離型ではなく、ゼロトラストセキュリティをいち早く導入したのは、人口3,000人の磐梯町です。

なぜ？

人材確保に重要な視点

地方自治体におけるDX推進人材の不在

リモートワーク ✕ パラレルワーク

磐梯町のように首都圏から離れた地方自治体では、DXを推進する人材をフルタイムで雇用することは、給与的、物理的に極めて困難であると同時に、オーバースペックになります。解決策としては、首都圏の人材をシェアリングで活用することが挙げられます。
今後数年で、リモートワーク環境は劇的に向上することが予測されます。また、民間企業における副業解禁も促進されています。首都圏などでDXを推進する能力がある人材が、リモートでパラレルワークできる環境をテクノロジー面と制度面で整備していくことが重要です。

Copyright(c) Publitech Association all right reserved.

多様な人が関われば、チエ・カネ・カンケイ生まれる！

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

みなさん、大久保光伸さんをご存知ですか？

大久保光伸氏(磐梯町CIO(最高情報責任者))
現職：デジタル庁。
内閣官房 政府CIO補佐官、金融庁参与。独立系SIerにてアーキテクトとして規制当局のガイドラインに準拠した金融機関システムの企画・開発業務と先端技術の活用調査・検討業務に従事。メガバンクの初代最高技術責任者CTO、東京都外国企業誘致事業メンター等歴任。３児の父。

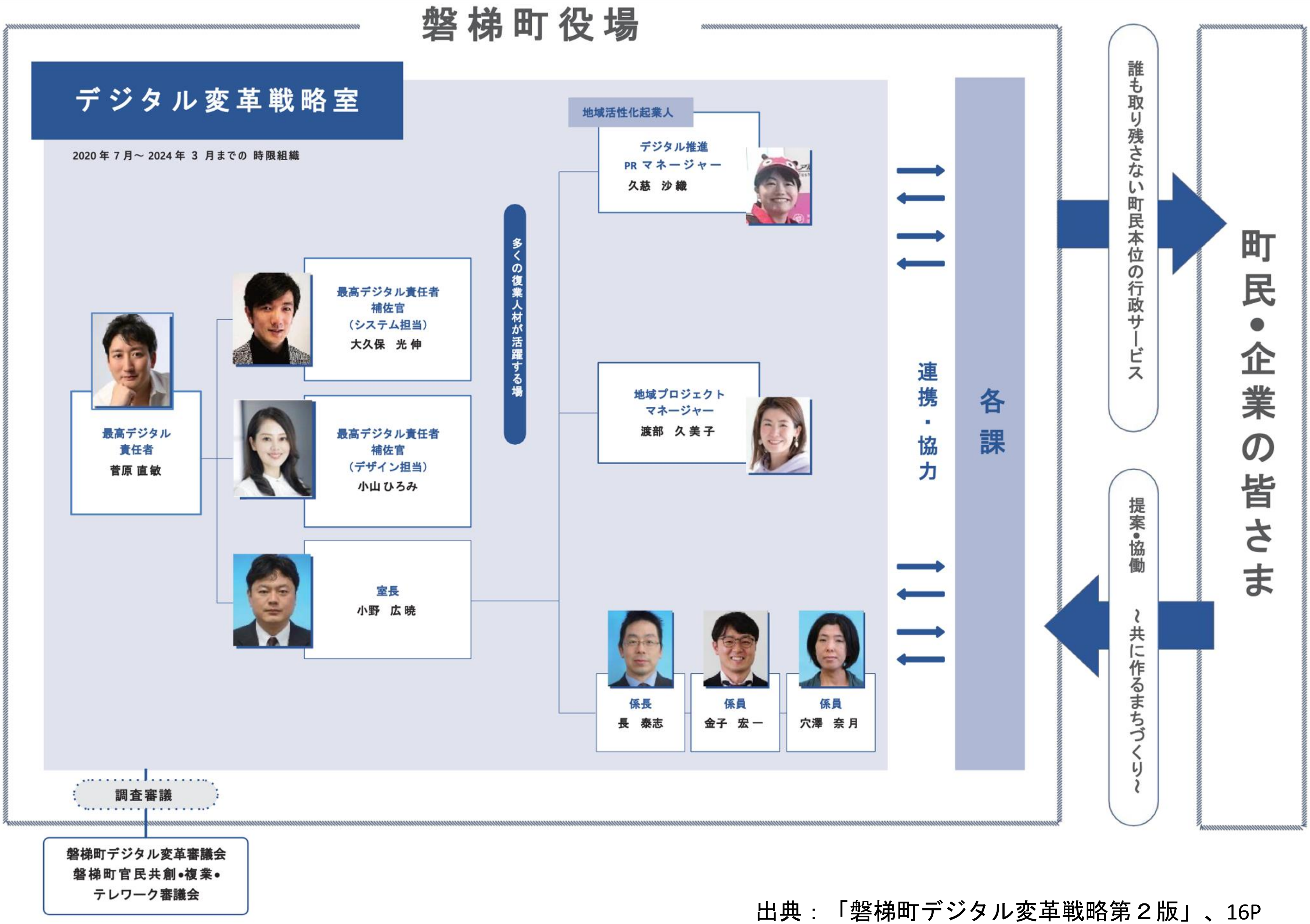
2020年から、磐梯町にコミットして頂いています！

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

日本の自治体で原則リモート・クラウド・ペーパレスのデジタルネイティブ組織(デジタル変革戦略室)を発足させたのは、人口3,000人の磐梯町です。

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

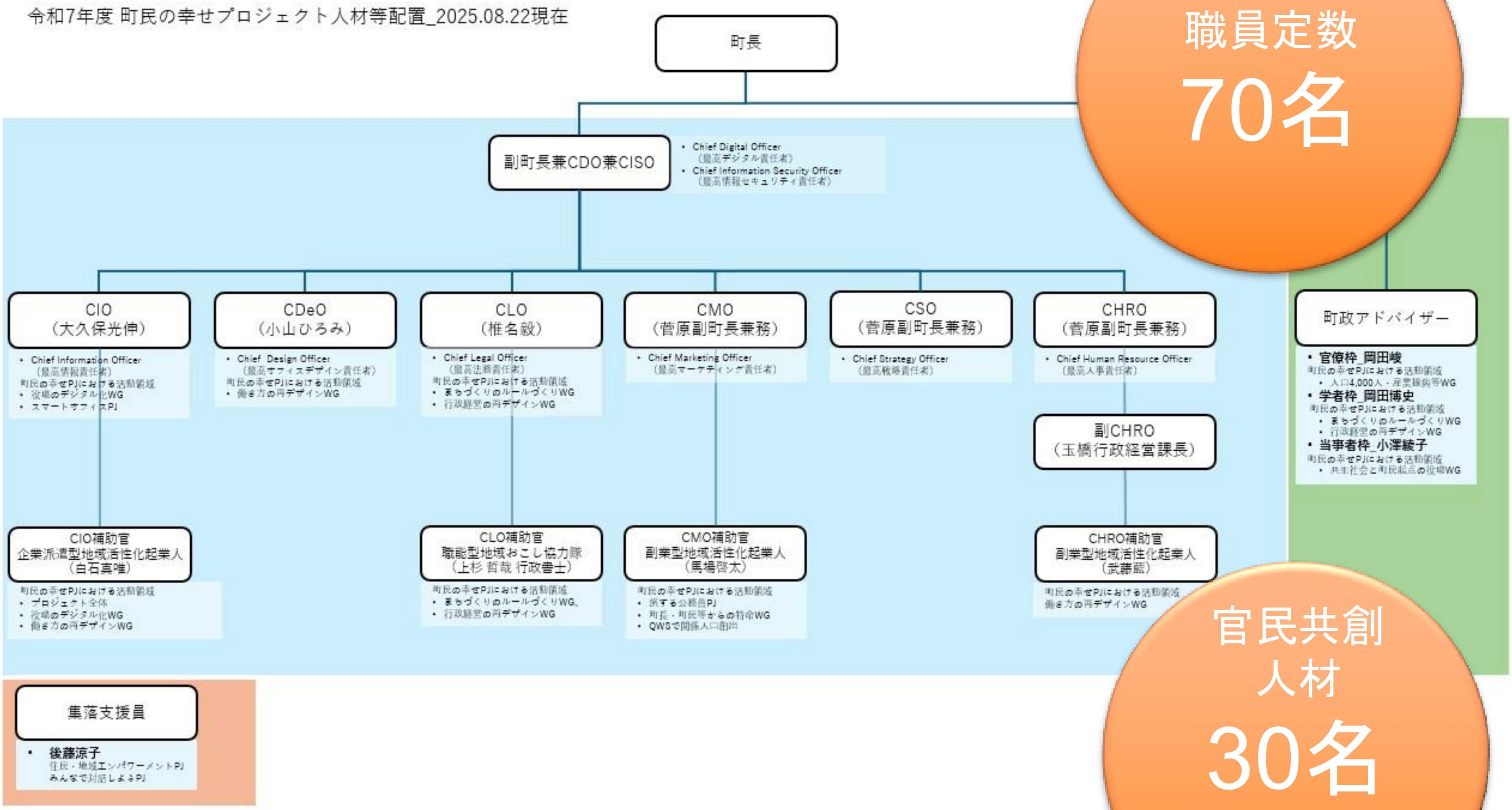
磐梯町デジタル戦略変革室の組織図(R5.4.1当時)



出典：「磐梯町デジタル変革戦略第２版」、16P

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

磐梯町のデジタル化等に関わる人材の現状(R7.8.22現在)



職員定数
70名

官民共創
人材
30名
～

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

日本の地方議会で初めてインターネット委員会を開催したのは、人口3,000人の**磐梯町議会**です。

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

みなさんご存知でした？

官民共創企業が
、多数活躍し、
日本のモデルを
共創しています
。

オンライン審議
会、ペーパレス
行政委員会を初
めて行ったのも
磐梯町

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

都道府県で初めて策定されたDXの計画の策定責任者は、人口3,000人の磐梯町のCDOです。

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

みなさんご存知でした？

1　DXとは

DX (Digital Transformation) とは、一般に、デジタル技術による社会経済の変革を意味しており、本戦略では、DXを「行政や住民・事業者等が、デジタル技術も活用して、住民本位の行政を実現し、地域社会等を再構築するプロセス」と定義します。

また、本戦略では、ICT (Information and Communication Technology) 化とDXを明確に区別しています。ICT化の主眼は、効率化を主な目的として業務を情報通信技術（ICT）に代替することにありますが、DXの主眼は、住民サービスの向上を主な目的として、デジタル技術を用いて課題を解決するとともに、新たな価値を生み出すことにあります。

したがって、ICT化の視点は業務本位であり、業務効率化、省人化、コスト削減等の言葉に親和性があり、部分的な取組みでも効果が得られます。一方、DXの視点は住民（ヒト）本位であり、UI、UX、ユーザ目線等の言葉に親和性があり、組織や社会での全体的な対応が求められるとともに、情報格差を生み出さず、誰ひとり取り残さないというインクルージョン（包摂）の姿勢が不可欠となります。

このようなことから、本県では、従来のICT化に主眼を置いた「愛媛県高度情報化計画」を発展させ、DXに主眼を置いた「愛媛県デジタル総合戦略」を策定することとしました。

デジタル化の３分類

	Digitization (情報のデータ化)	Digitalization (業務の ICT化)	Digital Transformation (デジタルによる価値創造)
内　容	アナログの情報をデジタルの形式に変換する技術的過程	情報のデータ化を前提として、業務を ICT化する業務的過程	情報のデータ化、業務のICT化を前提として住民本位の行政、地域、社会に再構築する価値共創的過程
ミッション・ビジョンの必要性	低い		高い
用語の親和性	業務効率化・省人化・コスト削減		UI・UX・ユーザ目線
視　点	業務本位		住民本位
視　点	部分的・戦術的		全体的・戦略的
視　点	独創的		共創的
備　考	一般的に「ICT化」「IT化」と捉えられる段階で、既存のアナログの業務を前提としている		既存のアナログ業務や価値観を前提としない新たな視点・発想等

3　ビジョン

本戦略では、県民生活に密接に関連する、行政、暮らし及び産業の三つの分野において、概ね５年後の目指すべき姿として、次のビジョンを掲げます。

- ●**行政のDX**
  ～県民本位のスマートえひめ～
- ●**暮らしのDX**
  ～安全・安心のデジタル共生社会～
- ●**産業のDX**
  ～デジタルで飛躍する地域経済～

4　基本方針

- ●**県民本位**
  サービスデザイン思考に基づいた、誰ひとり取り残さない、県民本位の取組みを行います。
- ●**市町との協働**
  県と市町の協働に基づいた、「チーム愛媛」による、地域が一丸となったDXを推進します。
- ●**官民共創**
  行政と企業や団体等が課題を共有し、知恵と工夫を出し合うことで新たな価値を創造します。

5　基本姿勢

- ●**挑戦**
  失敗を恐れず、試行錯誤を繰り返し、大胆かつ果敢に挑戦します。
- ●**連携**
  ミッション・ビジョンを共有し、多様な主体と連携します。
- ●**創造**
  課題解決にとどまらず、新たな価値を創造し、共生社会を目指します。

01

総数５３ページ：磐梯町のDXの定義、行政・暮らし・産業のDXを定義

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

日本初の県と市町のDX協働宣言(2021年3月)

愛媛県・市町ＤＸ協働宣言

1　住民本位の視点で、地域課題の解決や次代を切り拓く新たな価値の創造を目指して、県と市町が協働してデジタル技術を効果的・積極的に活用し、誰ひとり取り残さないデジタルトランスフォーメーション（ＤＸ：デジタル変革）に取り組みます。

2　業務の標準化等を通して行政運営の効率化や行政サービスの向上に取り組むほか、産学官の多様な主体と共創しながら、地域住民の暮らしの質の向上や県内各地で育まれてきた個性豊かな産業の活性化などを促進するため、県民一人ひとりが笑顔で自分らしく生きられる愛媛づくりに「チーム愛媛」で取り組むことを、愛媛県及び県内全市町でここに宣言します。

○協働して取り組む主な内容
- ▶デジタルリテラシーの向上と高度デジタル人材のシェアリング
- ▶システムの標準化・共同化・クラウド化の推進
- ▶県・市町一体となったデータ利活用の推進
- ▶エールラボえひめを活用した官民共創とＤＸ実証の推進
- ▶県・市町ＤＸ推進会議による連携の深化

令和３年３月25日

愛媛県知事　中村時広

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

都道府県で初めてDXの専門人材のシェアリング制度を構築し、実際の支援にあたったのは、人口3,000人の磐梯町のCDOと磐梯町の官民共創人材です。

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

自治体DXの磐梯モデルが全国モデルに

【参考 4.5-⑱】デジタル人材の広域的な確保の取組例（愛媛県）

＜2．人材確保・育成＞ ① 県・市町村の連携による広域的な人材確保や民間事業者との連携による人材確保

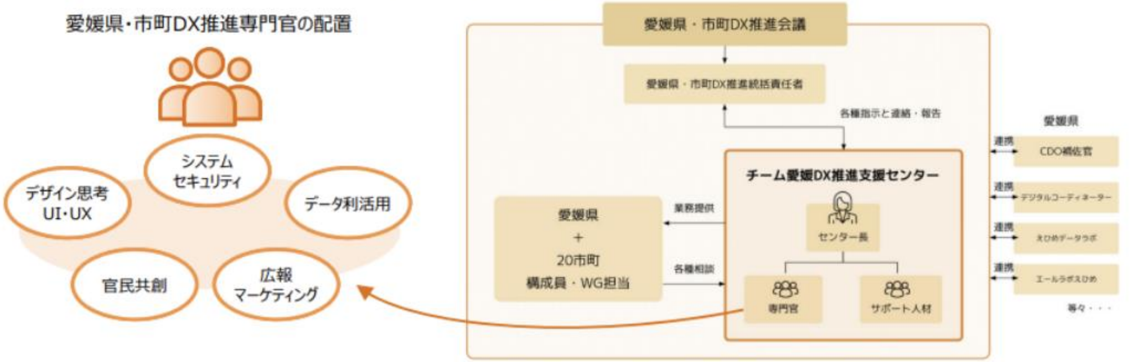
2 県と県内市町による高度デジタル人材シェアリング事業【愛媛県】

Point ➤ 高度デジタル人材を確保し、県と市町でシェアする仕組みを構築することで、各市町の人的・財政的負担を抑えながら、質の高いDXを広域的に実現することを目指す

事業の概要

○ デジタル人材は全国的にも限られ、県内全ての市町が個別に確保することは困難であることを踏まえ、**「愛媛県・市町DX推進会議」**（※体制編を参照）**にて、確保した人材を県と市町でシェアする仕組みを構築。**

○ 高度デジタル人材を確保するだけでなく、多種多様なコミュニケーションの動線と連絡・調整を効率的かつ効果的に運用するため、「チーム愛媛DX推進支援センター」を設置・運営。



磐梯町の人材活用の仕組みを、県と20市町の広域連携で実現。また、この仕組みの運用の責任者、専門官及び事務局長に磐梯町のメンバーが就任しました。なお、この仕組みが元になって、県と市区町村との広域連携に対して特別交付税が措置されるようになりました。
出典：自治体DX全体手順書【第3.0版】(2024年4月)

自治体DXの磐梯モデルが全国モデルに

氏名	写真	専門分野・肩書
菅原 直敏		【和歌山県・市町村DX総合プロデューサー】 福島県磐梯町「旅する」副町長兼CDO・CISO・CHRO。旅人、ソーシャルワーカー(保有国家資格：社会福祉士、精神保健福祉士、介護福祉士、保育士、公認心理師)。
玉橋 尚和		【和歌山県・市町村DX 専門プロデューサー(行政経営変革・人づくり担当)】 福島県磐梯町行政経営課長。総務省入省後、兵庫県出向で市町振興・財政を担当。その後、総務省で地域振興、過疎対策、新型コロナ対策に従事。交付税課ではデジタル・保健衛生関係の算定を担当。現在は福島県磐梯町において行政経営課長を務める傍ら、本事業の行政経営変革における人づくりの専門家としてDXに取り組んでいる。
前田 聰一郎		【和歌山県・市町村DX 専門プロデューサー(サービスデザイン・組織づくり担当)】 CoCo Consulting株式会社 事業部門 プロデューサー。愛媛県や福島県磐梯町においてDXの人材育成や計画の策定に携わる。「人」を中心に据えたサービスデザイン視点で、地域情報化や DX に取り組んでいる。
下山 紗代子		【和歌山県・市町村DX 専門プロデューサー (テクノロジ・仕組みづくり担当) 】 インフォ・ラウンジ株式会社 取締役。国や自治体におけるデータ活用の支援や、民間企業におけるデータ活用ビジネス、教育・シビックテック分野等において幅広く取り組んでいる。
戸塚 芳之		【業務責任者/和歌山県・市町村DX 専属アドバイザー 】 CoCo Consulting株式会社 事業部門執行役員。元静岡県掛川市役所職員行政分野において、管理部門等の幅広い経験を有する。静岡県森町のCDO補佐官、埼玉県新座市のCIO補佐官。

和歌山県と30市町村の協働・共創をプロデュースしている5名は全て磐梯町に関わりのある官民共創人材。その内2名は、旅する副町長と行政経営課長。もう3年目です。

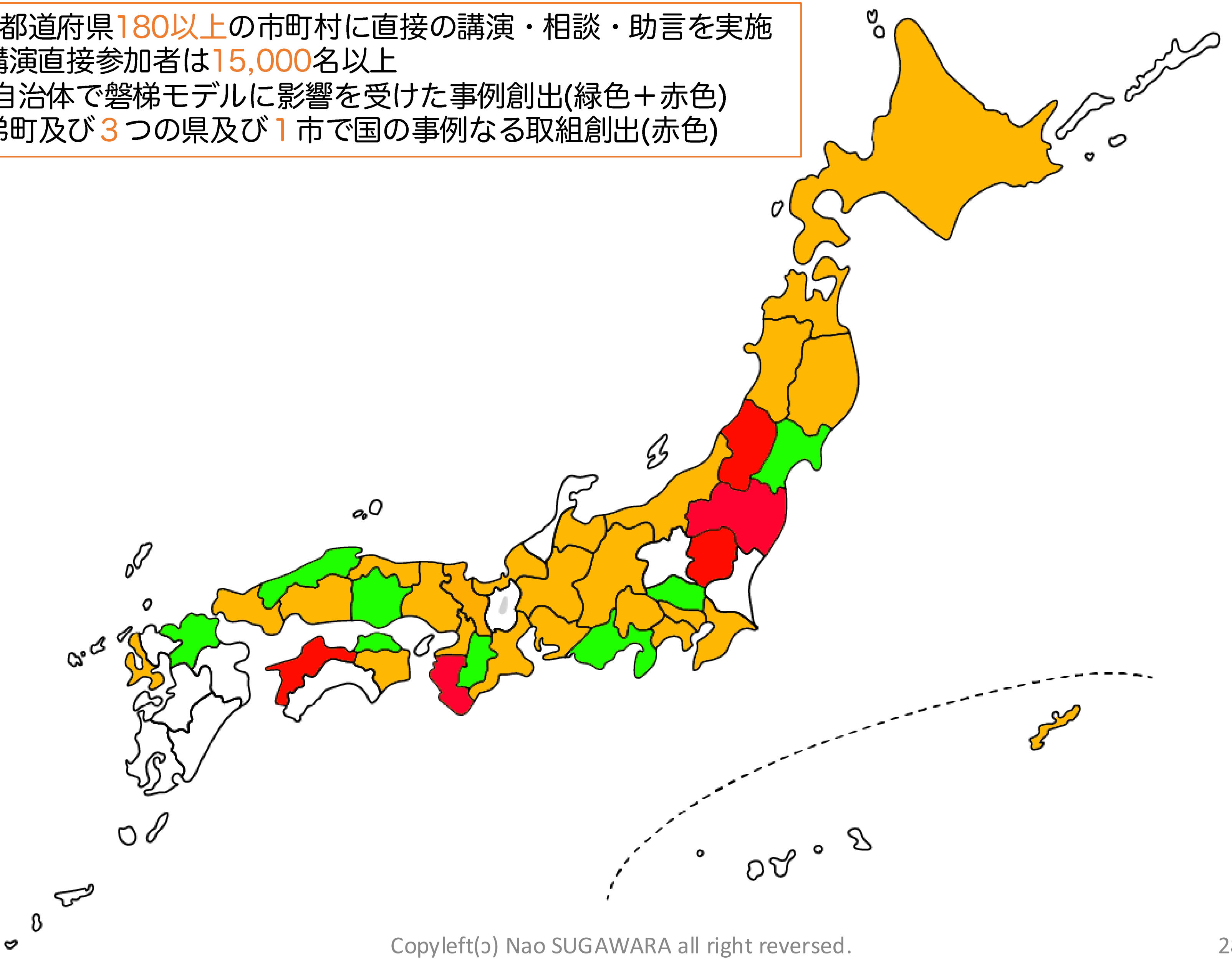
玉橋尚和氏：福島県磐梯町町政アドバイザー
CoCo Consulting株式会社　事業部門公共コンサルティング担当
NPO法人フードバンクつばめ理事
高校卒業後、航空自衛隊に入隊。その後、大学・大学院を経てH31年に総務省に入省。
入省後すぐに兵庫県市町振興課へ出向。２年目は財政課に異動し、健康部局と警察の予算編成担当。
R3年度からは、総務省に戻り、地域振興室と過疎対策室、新型コロナ対策等地方連携推進室を併任。
R4年度は、交付税課に配属され、デジタル関係と保健衛生関係の交付税算定を担当。
現在は総務省を退職し、公共コンサルティングや磐梯町の町政アドバイザー、地元新潟県燕市にてNPO法人フードバンクつばめ理事を兼務。
フードバンクつばめでは、子どもの居場所づくりを行い、駄菓子屋の店番担当。
自衛隊から大学に入ったり、官僚から駄菓子屋を作ったりなど。

行政経営課長は、辞め官僚です！

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

自治体DXの磐梯モデルを全国モデルに

- ３７都道府県180以上の市町村に直接の講演・相談・助言を実施
  →講演直接参加者は15,000名以上
- 12自治体で磐梯モデルに影響を受けた事例創出(緑色＋赤色)
- 磐梯町及び３つの県及び１市で国の事例なる取組創出(赤色)



Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

なぜDX？

なぜゼロトラ？

なぜAI？

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

自治体におけるAIの利用に関するワーキンググループ報告書(案)(概要)

○ 人口減少下において、自治体における人手不足等の資源制約が深刻化する中で、持続可能な形で行政サービスを提供する観点から、自治体の業務効率化や行政の質の向上のための自治体におけるAI＊1の利用に関し、具体的な利用の方策や留意事項等について幅広く議論を行った。

＊1：本WG報告書では、「AI」は「生成AIを含めたAI技術全般」を、「生成AI」は「生成AI技術」を、「従来型AI」は「生成AI以外のAI技術」 を指す。

1．本ワーキンググループの背景等

- **自治体においては**、R6年末時点で**生成AIを「導入済」、「実証実験中」及び「導入検討中（導入予定あり）」の団体は過半数となり、**「人材不足」「正確性への懸念」等の**生成AIの導入・運用に当たっての課題が明らかになってきている。**
- **国においては**、「人工知能関連技術の研究開発及び活用の推進に関する法律」や「行政の進化と革新のための生成AIの調達・利活用に係るガイドライン」に基づき、AIのガバナンス・推進体制の構築に取り組むことで、**生成AIの利活用促進とリスク管理を表裏一体で進めている。**

2．基本的な考え方及び利用方法

- **生成AIは、知識やスキルを必要とする作業が可能**であり、デジタル技術による単なる作業の代替にとどまらず、仕事の質とスピードを大幅に高め、**飛躍的な業務効率化が期待**される。
- 利用に当たっては、**生成AIの出力結果には誤りが含まれうるといったリスク等にも十分留意した上での柔軟な姿勢**が求められる。
  ex) 生成物を人が必ず確認するルールの設定
  　　生成AIの出力結果であること等を明示した上で公開　等
- 部局共通での利用だけでなく、生成AIの出力結果の精度を上げ、部局の個別の業務での利用を進め、**専門人材の不在やベテラン職員の退職によるノウハウの不足の補完**を期待。
- **従来型AIについても**、引き続き、自治体での**導入促進が重要**。

3.留意事項

（１）ガバナンス確保のための体制構築

- AIの利活用・リスク管理における責任者の明確化は必要。国同様に、**自治体にもCAIOの設置が考えられる。**CAIOを専門的な知見から補佐する**CAIO補佐官は、共同設置での確保等が考えられる。**

（２）要機密情報＊2の取扱い

- **「地方公共団体における情報セキュリティポリシーに関するガイドライン」を踏まえた上で、要機密情報の入力時に生成AI特有の配慮事項として学習させない仕組みが重要**。法改正等、国の動向を踏まえた対応が必要。

（３）人材育成

- 首長や幹部職員の理解醸成、専門人材と一般の職員の橋渡しを行う職員(DX推進リーダー)、外部機関における研修、職員の基礎的リテラシー向上、**外部人材や教育機関との連携等が重要**。

＊2：「要機密情報」は、同ガイドラインで、自治体機密性２以上に分類される情報。

4.国による支援の方向性

（１）自治体向けガイドラインの策定等

- R6年末時点で生成AI利用におけるガイドラインを未策定の団体は1,004団体にのぼる。「自治体におけるAI活用・導入ガイドブック」を更新し、**生成AIの利用方法や利用における留意事項等の記述を追加し、自治体が作成するガイドラインのひな形として示すことが必要。**

（２）ユースケース等の横展開

- 自治体が効果や導入に当たっての留意点を実感しやすくなるよう、「自治体DX推進参考事例集」等の**掲載事例を拡充・周知すべき。**

（３）国における取扱いの情報提供

- 国の先進的AI利活用アドバイザリーボードの運用で得られた情報など、総務省が**自治体のAI利用において役立つものを提供すべき。**
- 「デジタル社会の実現に向けた重点計画」に盛り込まれた**国によるAIの利活用環境の提供に当たっては、自治体への継続的な意見聴取が望ましい。**

Copyleft(c) Nao SUGIMURA All rights reversed

日本初のCAIO(最高AI責任者)を設置します。

旅人

経営者

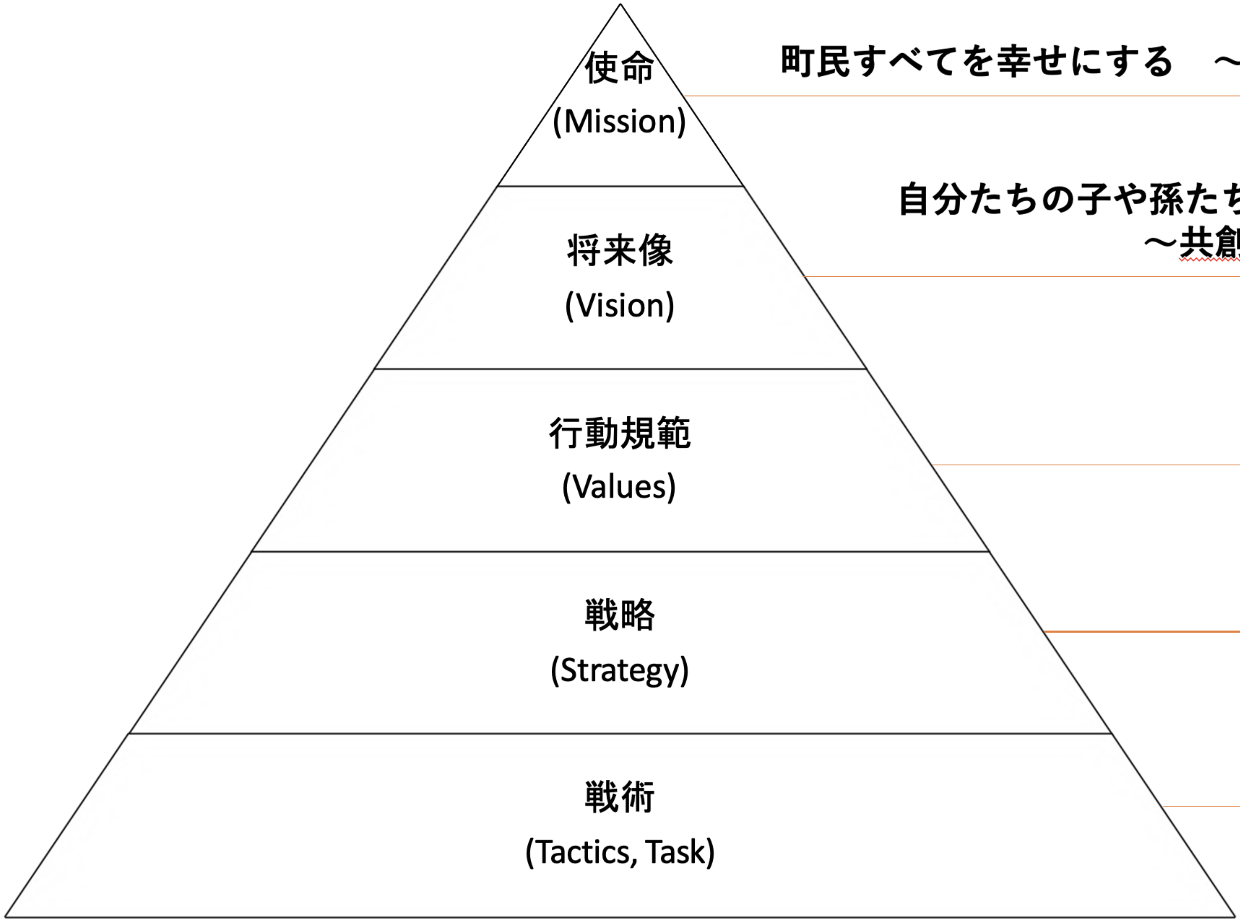
ソーシャルワーカー

磐梯町「旅する」副町長
磐梯町CDO・CISO
和歌山県・市町村DX総合プロデューサー
大崎市政策アドバイザー(経営・DX担当)

↑もう少し菅原直敏について知りたい方はこちら

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

まちの将来像と指針



町民すべてを幸せにする　～誰一人取り残さない共生社会の実現～

Why we are here

自分たちの子や孫たちが暮らし続けたい魅力あるまちづくり
～共創・協働のまちづくり～

What we want to be

町民起点（価値の共有）

What we believe in

磐梯町総合計画

What we must achieve to get there

磐梯町総合計画の具体的取組

How we get there

デジタル技術は手段であって目的ではない

町民の幸せを実現するためには、従来のヒトモノカネだけでなく、デジタル技術も手段として活用することが不可欠。

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

本日伝えたいこと

~~官民~~共創

磐梯町デジタル変革戦略第２版→

将来像５：~~官民~~共創のデザイン～境界を意識しない環境づくり～

官民を意識せず、受発注の関係性に囚われず、共有された使命・将来像に基づいた「官民共創」の取り組みが自然と生まれ、問題解決に止まらず、価値創造や共生社会の共創が実践されているエコシステムを目指します。

さて、官民共創とは、行政 (官) と役場外の個人・企業・団体等 (民) が、双方の使命・将来像を共有して、Win-Win の成果 (Outcome) を目指して、戦略・戦術レベルでプロジェクト・サービス・製品等を共創する取り組みです。これは、使命・将来像の共有を必ずしも必要とせず、予測可能な結果 (Output) を重視する官民連携をより柔軟かつ成果志向に発展させた考え方です。

磐梯町が官民共創を推進する理由は、行政実務の不確実性と多様化です。

まず、不確実性についてですが、役場の扱う事象の多くが前例のないものになる中で、従来の結果の予測可能性を前提とした取り組みのみでは限界があるため、民間の方々と使命・将来像という最上位の概念を共有した上で、戦略・戦術については柔軟な対応をすることが必要なためです。

次に、多様化についてですが、役場の扱う事象が多様化する中で、役場内部における既存の資源のみでは、成果をあげていくことが極めて困難になっているため、例えば役場外の人材、サービス・製品、資金等を活用することで成果につなげていくことができるためです。

デジタル変革戦略室の取り組みは、この官民共創の最たる例で、デジタルネイティブ組織として発足し、役場外の人材や企業を多く取り込みながら、業務を推進してきました。その結果、磐梯町役場固有の資源のみで取り組んでいたら、実現することができなかった成果が現れ始めています。

デジタル変革と官民共創は非常に相性が良く、今後は、この取り組みを、全庁に拡大していきます。

なお、「官民」を「官民」とあえて表現しているのは、成果志向で考えるのであれば、「共創」というプロセスにこそ意義があり、各プレイヤーがいかなる属性を持っているかという点について明示することに意義はほとんど存在しないためです。一方で、その意識に追いついていない人々にご理解頂くこと術として「官民」の表記を残しています。

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

磐梯町を舞台に~~日本~~世界のモデルを作りませんか？？？

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.

ありがとうございました！

ご清聴
ありがとうございました！！

講演に関する質問・ご相談はこちらへ
nao@town.bandai.fukushima.jp (菅原本人宛)

Copyleft(ɔ) Nao SUGAWARA all right reversed.