

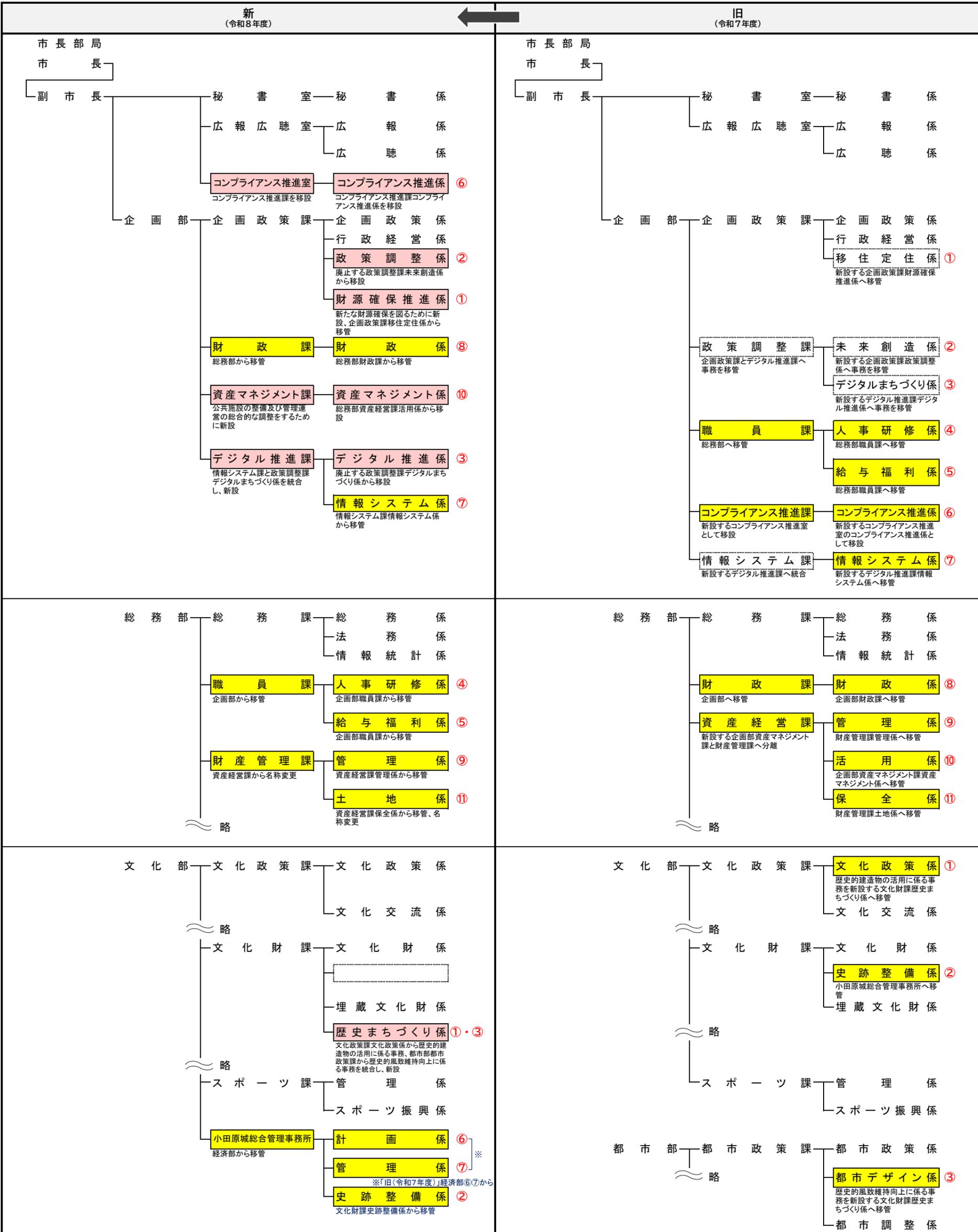
総務常任委員会報告事項資料

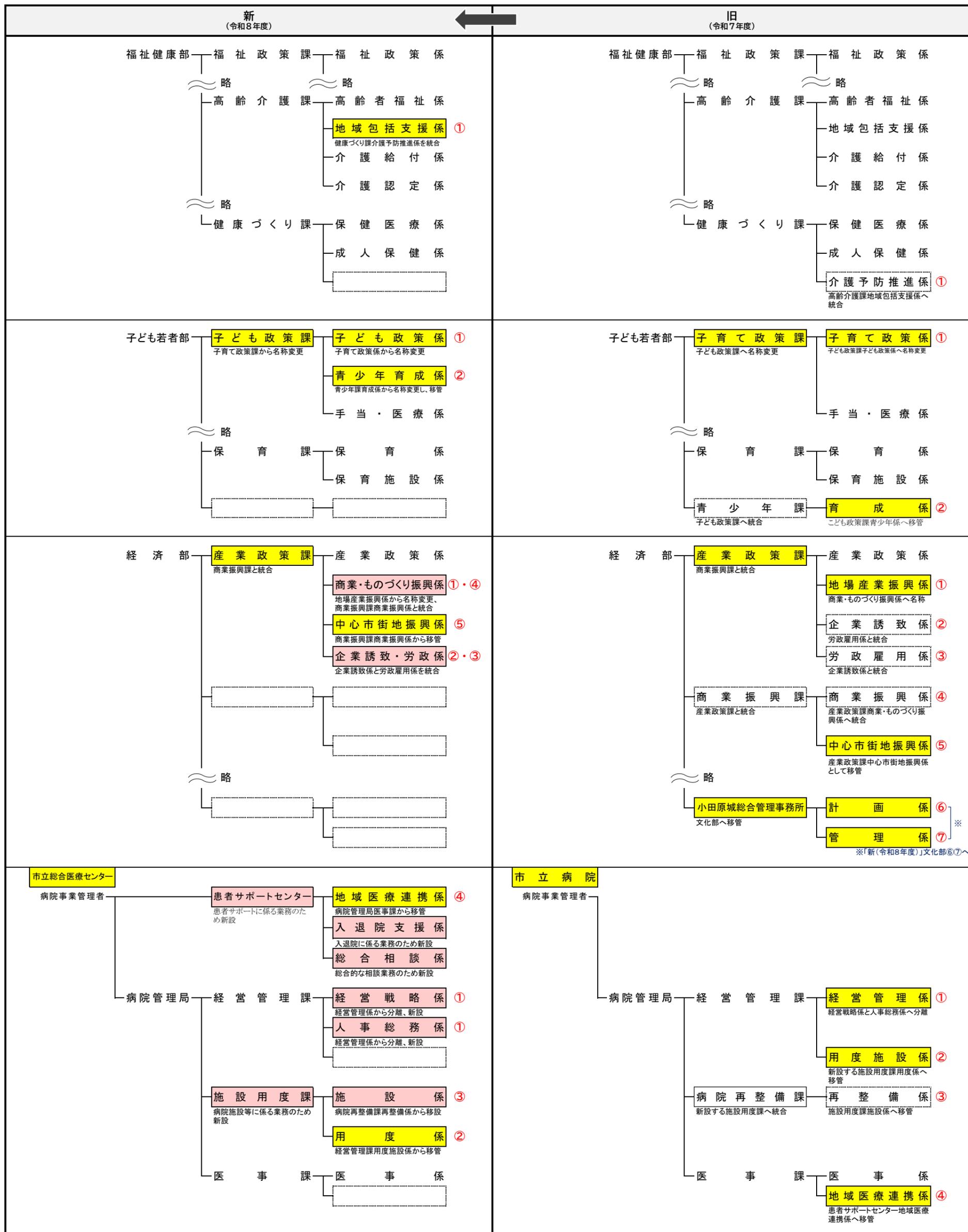
資料 番号	資 料 名	担 当 課
1	令和8年度組織・機構について	企画政策課
2	組織風土改革検討チームからの提言について	コンプライアンス推進課
3	(仮称) 公文書管理条例の検討状況について	総務課
4	小田原市・足柄下地区ごみ処理広域化基本構想の検討状況について	環境政策課
5	小田原市消防本部定員管理計画の策定について	消防総務課

令和8年2月18日

令和8年度 組織・機構について

… 新たに設置する組織
 … 変更の対象となる組織
 … 統合・廃止する組織





新
(令和8年度)

旧
(令和7年度)

区 分	部・部相当	課・課相当	係
市長部局	12	55	136
市立総合医療センター	1	4	8
消 防	1	11	33
上下水道	1	5	13
教育委員会	1	3	8
選挙管理委員会	—	1	1
公平委員会	—	—	—
監査事務局	1	—	1
農業委員会	—	1	1
固定資産評価審査委員会	—	—	—
市 議 会	1	1	2
計	18	81	203

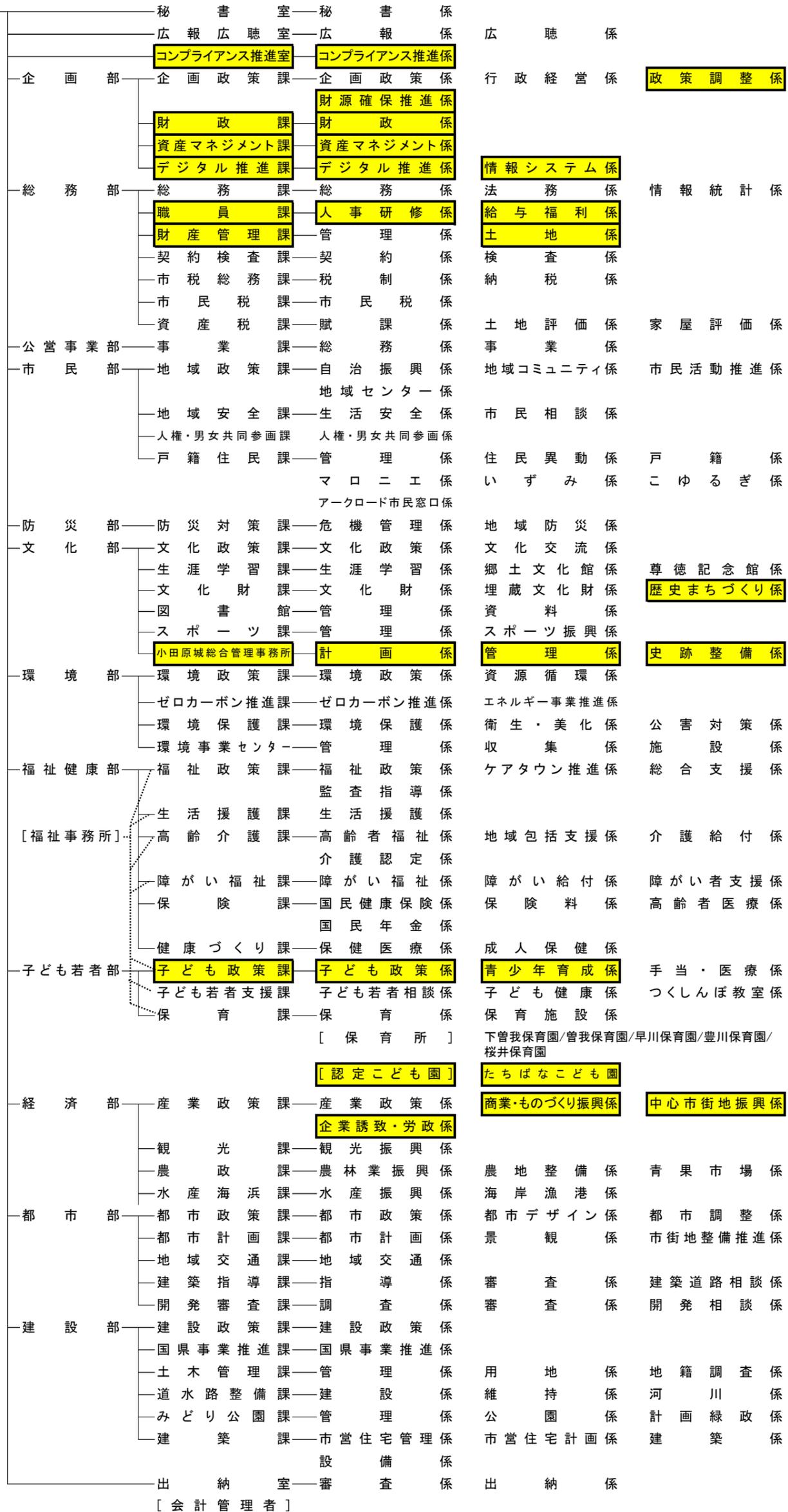
区 分	部・部相当	課・課相当	係
市長部局	12	57	138
市立病院	1	3	5
消 防	1	11	33
上下水道	1	5	13
教育委員会	1	3	8
選挙管理委員会	—	1	1
公平委員会	—	—	—
監査事務局	1	—	1
農業委員会	—	1	1
固定資産評価審査委員会	—	—	—
市 議 会	1	1	2
計	18	82	202

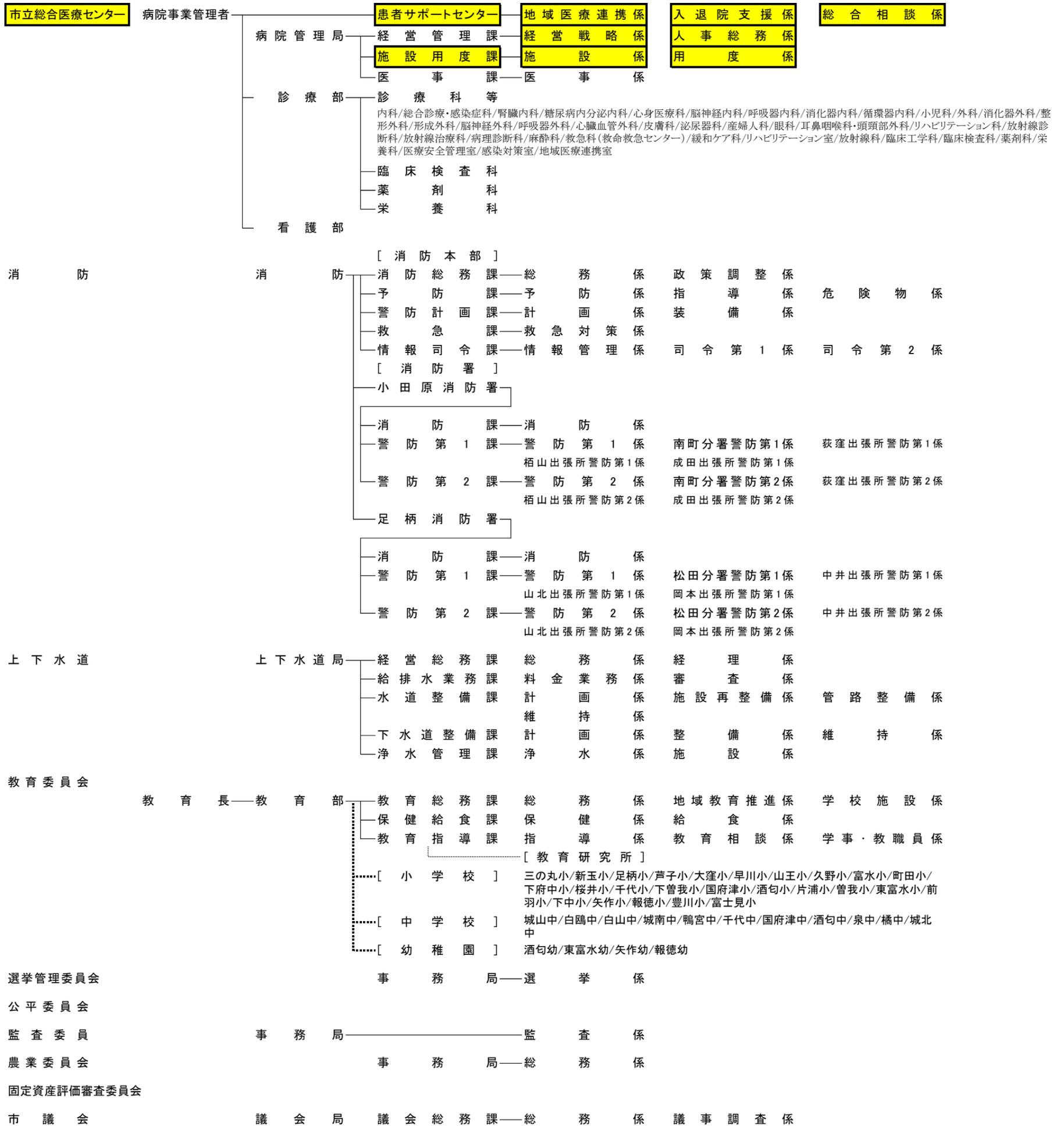
小田原市行政機構図

参考資料1-1

(令和8年4月1日)

市長部局
市長 副市長





区分	部・部相当	課・課相当	係
市長部局	12	55(57)	136(138)
市立総合医療センター	1	4(3)	8(5)
消防	1	11	33
上下水道	1	5	13
教育委員会	1	3	8
選挙管理委員会	—	1	1
公平委員会	—	—	—
監査事務局	1	—	1
農業委員会	—	1	1
固定資産評価審査委員会	—	—	—
市議会	1	1	2
計	18	81(82)	203(202)

* 保育所、認定こども園、教育研究所、小学校、中学校、幼稚園は、左記の数に含まれていない。
* 市立総合医療センターの部の数は、診療部、看護部を除く。
* 消防の課の数は、消防署を除く。
* ()内は、令和7年4月1日の数

組織風土改革検討チームからの提言について

1 経緯

職員の逮捕をはじめとして、市民からの信頼を大きく損なう事案が相次ぎ、極めて深刻な事態を招いたことから、それらの原因となった組織風土の改革を検討するため、小田原市職員コンプライアンス推進委員会の調査検討部会として、「意識改革検討チーム」と「事務ミス対策検討チーム」からなる「組織風土改革検討チーム」を設置した。

2 検討期間と主な検討内容

令和7年11月11日から令和8年1月23日まで、問題となる組織風土や改革に向けた取組を検討するため、全体の会議を4回開催した。

期 日	内 容
令和7年11月11日(火)	第1回会議（不祥事や事務ミスの現状把握と課題についての意見交換）
同年12月1日(月)	第2回会議（アドバイザーによる講義、問題となる組織風土の検討）
同年12月23日(火)	第3回会議（問題となる組織風土、改革に向けた取組内容の検討）
令和8年1月23日(金)	第4回会議（目指すべき組織風土の検討、提言書の作成）
2月4日(水)	コンプライアンス推進委員会に提言

また、これらの会議を補完するため、意識改革検討チーム、事務ミス対策検討チームでそれぞれ8回のチーム別のミーティングを実施するとともに、庁内情報共有ツールを活用して随時チーム内の意見交換を実施した。

3 提言の内容

(1) 問題となる組織風土

これまでに発生した不祥事や事務ミス、それに対するコンプライアンスの取組状況を踏まえ、その原因や背景、さらに背景を生み出した組織風土について検討し、次の5点を問題となる組織風土とした。

ア 「できて当然」の前提

不祥事や事務ミスへの対応が通知や指示の発出が中心であり、その受け止めは職員の資質に委ねられてしまっている。

イ チームワークの弱体化

部署間の連携や職員間の自由な意見交換がしづらくなっている。

ウ 不十分なチェック機能

チームとしてミスを防ぐ体制や環境が不足している。

エ 組織の未来への関心不足

目の前の業務に集中するあまり、市や担当業務の未来に意識が向けられない。

オ 社会環境変化への適応力の弱さ

社会環境変化に伴う業務の見直しが進まず、変化への抵抗が強い。

(2) 目指すべき組織

問題となる組織風土を踏まえ、「一人に背負わせず、チームで挑む」市役所を目指すため、次の取組を提言した。

(3) 組織風土改革に向けた具体的な取組

ア 不祥事や事務ミスの検証と共有の取組

不祥事や事務ミスへの改善策について、現状の通知の発出等の取組以

上の働きかけを行う。

(具体的な取組)

検証と共有の環境整備、バッドニュースファーストルール

イ 「人づくり」の取組

人事評価、研修、採用、異動を見直すとともに、スキルシェアリングの導入や副課長の役割の再定義を行う。

(具体的な取組)

人事評価制度・研修・採用制度の見直し、異動スパンの短縮、スキルシェアリング、兼務副課長の廃止

ウ 検討なき前例踏襲を起こさない取組

前例踏襲の背景のひとつである、既存の事業をやめられないという課題とそれに伴う人的余力の欠乏に対し、行政改革を進めやすくするルールを設け、スクラップ&ビルドを体質化する。

(具体的な取組)

ワンイン/ワンアウトルール、事業棚卸(仕分け)ルール

エ チームワークを強化する取組

組織や各職員の役割を見直すとともに、職員間の連携を強化する。

(具体的な取組)

全庁的なマネジメントの強化と業務改善推進体制の構築、職員一人ひとりを支援する取組、職員間の連携を強化する取組

オ チェック機能を確保する取組

全庁レベル、現場レベルのそれぞれの役割を明確化するとともに、事務ミスが起きにくい職場環境づくりを進める。

(具体的な取組)

チェック体制の再構築、適正な事務執行のための時間確保や環境整備

カ 組織として職員の知識や情報を継承する取組

従来の異動のための引継ぎという視点を超え、組織として職員の知識や情報を継承する、「業務の見える化」を推進する。

(具体的な取組)

形式的な「引継ぎ」から「業務の見える化」へ

キ 変化を促進する取組

積極的に先進技術を活用するとともに、安心して提案することができる職場づくりに取り組む。

(具体的な取組)

社会環境変化に対応した業務のアップデート、心理的安全性の確保

4 今後の対応

令和8年2月4日に開催した市職員コンプライアンス推進委員会において、委員長である市長が、「組織の問題点については、ほぼ指摘がされており、体質的な問題についてもしっかりと研究されている」と発言した。同委員会では、提言を真摯に受け止め、早期に実施できる項目については速やかに取り組むことを確認した。

また、提言された項目の中には、コンプライアンス推進計画の範疇を超えた、人事や行政改革に関する項目も含まれていたことから、これらの取組についても、実現に向けた推進体制や時期等について速やかに検討を進めていくこととした。

提言書

～市役所の組織風土改革に向けて～

組織風土改革検討チーム

令和8年2月

目次

はじめに	1
問題となる組織風土	2
1. 「できて当然」の前提	3
2. チームワークの弱体化	3
3. 不十分なチェック機能	4
4. 組織の未来への関心不足	4
5. 社会環境変化への適応力の弱さ	5
組織風土改革の取組	6
1. 意識改革検討チームの提言	6
2. 事務ミス対策検討チームの提言	8
組織風土改革を実現するために	11
資料集	12

はじめに

令和7年9月に、当時、環境部長であった職員が収賄容疑で逮捕されました。部局長級職員の逮捕は本市に前例のない出来事であり、前年1月の元環境事業センター職員の逮捕とともに、市民と職員に大きな衝撃を与えました。

また、令和7年3月には市立病院における企業債の借入額の誤りが発覚し、同年5月には地域手当に関する条例の改正漏れという重大な事務ミスが続けて明らかになりました。

その後も、事務ミスが断続的に発生し、これらの一連の事案により、市政の基盤である、市民からの信頼が大きく損なわれるという危機的状況に直面しています。

本市ではこれまで、平成23年度にコンプライアンス基本方針を策定し、部局長を委員とする職員コンプライアンス推進委員会を設置。不祥事が発生するたびに原因究明と再発防止に取り組んできました。

また、事務ミスについても、発生都度、当該部署で再発防止に努め、全庁的に対応すべき事案については、通知の発出や研修の実施等の対策を講じてきました。

これらの対策によって、全く同様の事案が再発することはなく、一定の抑制効果はありましたが、異なる形での不祥事や事務ミスが発生してしまうという現状がありました。

このような状況の背景には、「問題となる組織風土が存在しているのではないか」との考えから、その組織風土を明らかにし、改革するための取組を進める必要があると判断しました。

組織風土は、職員の無意識の考え方や習慣の集合体であることから、検討にあたっては、職員自身が個々の事案を切り口として自らの組織を顧みることによって本質的な問題を明らかにすることにつながると考えました。

そこで、職員コンプライアンス推進委員会の調査検討部会として、安藤副市長をリーダー、企画部及び総務部の副部長をサブリーダー、庁内公募した副課長以下の職員16名をメンバーとする組織風土改革検討チームを設置するとともに、外部の弁護士やコンサルタントからの助言を受けながら、意識改革と事務ミス対策のテーマを設定したチームにより議論を進めました。

この提言は、職員有志のチームの検討結果として、不祥事や事務ミスの根底にある組織風土を変えるための取組についてまとめたものです。

問題のある組織風土は、すべての職員や部署に、あるいは常に存在するわけではありませんが、職員一人ひとりが自らの能力を高めて不祥事や事務ミス防止に努めるとともに、組織として、不祥事や事務ミス個人や部署の責任ではなく、組織全体の課題と捉えて改革を進めることで、組織全体がより良く変わることができると考えています。

職員コンプライアンス推進委員会でのこの提言の内容を十分に議論していただき、真に市民の信頼回復につながる組織風土改革が実現するよう期待するものです。

問題となる組織風土

組織風土改革検討チームは、本市で発生した不祥事や事務ミス、それに対するコンプライアンスの取組についての情報を共有したうえで、不祥事や事務ミスの原因、原因の背景、そのような背景を生み出した組織風土について検討しました。

不祥事の原因は、不祥事の当事者である職員個人の原因と、組織的な原因があると考えました。

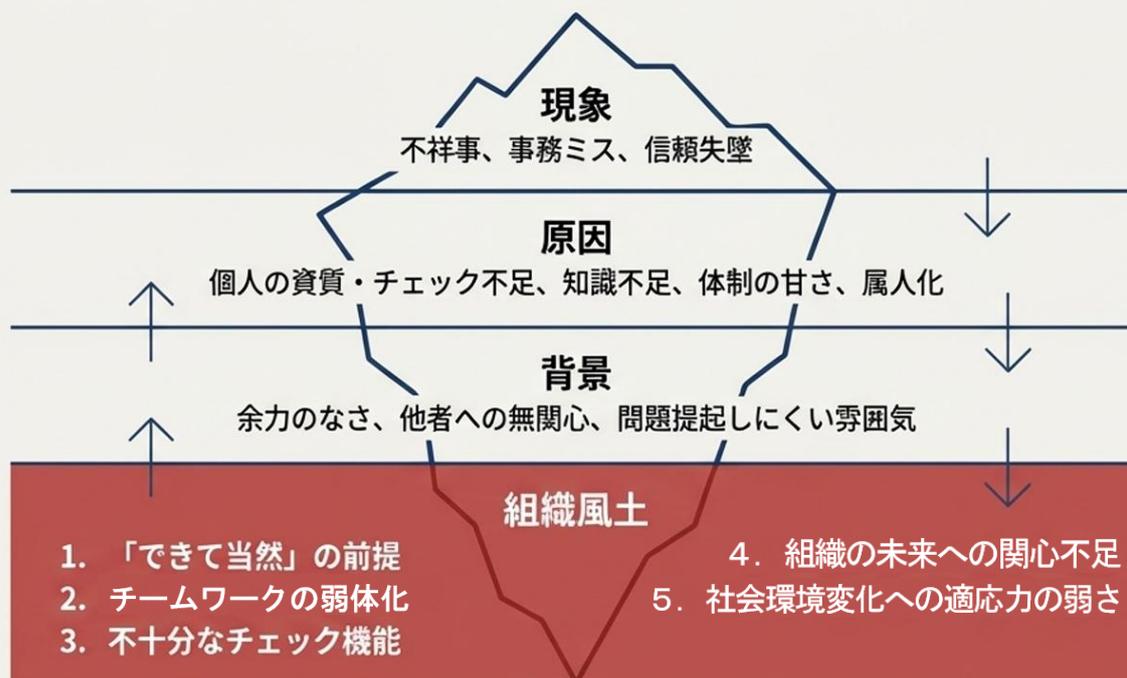
職員個人の原因については、不祥事の当事者自身のコンプライアンス意識の低さが主な要因であり、その背景には不正行為の「結果」への認識不足、仕事のやりがいや組織への愛着が弱く、不正行為を当事者なりに正当化してしまっていたのではないかと考えました。

組織的な原因については、チェック体制の甘さや業務の属人化があり、その背景に、自身の担当業務以外を支援できる余力がなく他の職員や組織全体に意識が向かないこと、安心して問題提起できない雰囲気があるのではないかと考えました。

事務ミスについては、チェック不足、知識や経験の不足が主な原因であり、その背景には不祥事と同様に、人的余力の不足や職場の雰囲気の問題ほか、集中できない職場環境、引継ぎやマニュアル整備の不徹底があるのではないかと考えました。

以上を踏まえ、組織風土改革検討チームではそのような背景を生み出した組織風土について議論した結果、不祥事と事務ミスに通底する5つの組織風土があると見立てました。

表面的な現象への対症療法だけでなく、氷山の土台である5つの組織風土の変革こそが信頼回復に向けた本質的な解決策です。



1. 「できて当然」の前提

公務員なら「できて当然」という前提で、不祥事やミスへの対応が通知や指示の発出が中心であり、倫理観の改善や根本的な再発防止策が自分事と受け止められるかは、本人任せの状況です。さらには、業務の進め方も同様に、財政的・人的余力の厳しさを踏まえない指示が出たり、対応の負担が大きすぎる内部ルール変更が行われたりしています。

組織風土①：「できて当然」の前提

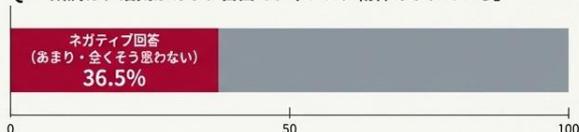


表面的な対策で不祥事や事務ミスは防止できるはずであると、コンプライアンスへの深い理解や本質的な改善を職員個人に委ねてしまう。

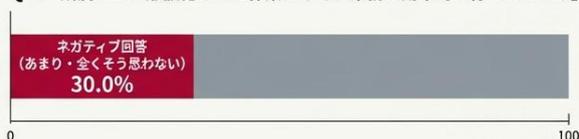
- ・「何とかせよ」という曖昧な指示が黙認され、現場でのつじつま合わせが起きている。
- ・失敗は「組織の学び」ではなく「個人や所属の問題」として処理される。

データによる裏付け：現状の組織運営に対する低い納得感

Q8「所属は、活気があり、自由でチャレンジ精神あふれている」



Q46「所属では、形骸化された作業はなく、業務は効率的に行われている」



「できて当然」というプレッシャーの中で、活気や効率化への納得感が低い実態がうかがえる。

※データは令和7年度コンプライアンス実態調査結果

2. チームワークの弱体化

担当者の考え方や現場感覚を重視することは大切ですが、市役所全体での整合性や複数の部署で連携して対応する意識が弱くなりつつあります。また、他部署や他の職員に意見すると強く反発されることもあり、自由に意見を言いづらい雰囲気があります。

組織風土②：チームワークの弱体化



職員個人や所属が尊重されるあまり、互いの領域の課題について対話したり、連携して問題解決にあたりにくい。

- ・他部署からの指摘が「体面を潰す行為」と受け取られかねない雰囲気。
- ・スキルや知識を共有してミスを防ぐ仕組み（チーム力）が不足。

データによる裏付け：

「個人の誇り」と「連携不足」のギャップ

光：個人の意識は高い

Q12「自分の仕事は、社会的に意義があると感じる」

肯定的回答（とても・ややそう思う）：90.8%

影：チーム連携は不十分

Q16「所属では、定期的にメンバー間で業務の進捗状況等が共有されている」

否定的回答（あまり・全くそう思わない）：31.1%

Q43「所属では、業務が担当外の職員とも共有され、互いに確認し合える状態にある」

否定的回答（あまり・全くそう思わない）：31.2%

※データは令和7年度コンプライアンス実態調査結果

3. 不十分なチェック機能

自分が主担当になっている業務には熱心に取り組めますが、管理監督者としてのチェックや副担当としてのチェック、新たなチェック手法の活用等に対する優先順位が低く、チームとしてミスを防ぐ体制や環境が不足している場面が見受けられます。

組織風土③：不十分なチェック機能



チェックが重視されていない、余力がない、AI等有用なツールの活用不足などの背景によりチェックが十分に機能していない。

- 主担当任せの構造: 自分が「主担当」の業務は熱心だが、「副担当」としてのチェックへの関心は低い。
- 余力の欠如: 人的・時間的余力がなく、チェックがおろそかになっている。
- 精神論への依存: AI等のツール活用が遅れており、個人の注意深さといった精神論に留まっている。

影響：ミスを未然に防ぐ最後の砦が機能不全に陥っている。

4. 組織の未来への関心不足

目の前の業務に集中するあまり、小田原市の将来都市像や担当業務の未来に対して意識を向けることができていることがあり、より長期的な視点で業務に取り組む姿勢が必要です。

組織風土④：組織の未来への関心不足



余力がなく目の前の業務に集中せざるを得ないため、市の未来に意識を向けにくくなっており、業務が安定的・継続的に行われることへの関心が不足している。

- 知識・経験が「組織の財産」になっていない
職員の知識や経験を組織全体で継承していく意識が弱い。
- その場しのぎの優先
将来的な業務継続性よりも、目先の業務処理が優先される。
- 引継ぎ・マニュアル整備の軽視
結果として、マニュアルや引継書の整備が後回しにされがちである。

【データによる裏付け】知識・技術の継承への懸念
Q40「所属では、業務内容について、適切な事務引継ぎや知識・技術の継承が行われている」
ネガティブ回答（あまり・全くそう思わない）：30.4%

※データは令和7年度コンプライアンス実態調査結果

5. 社会環境変化への適応力の弱さ

市の業務は、行政課題を解決するための手段であり、社会環境変化にともなって行政課題やその解決方法も変化するため、常に見直しを図るのが本来であるにもかかわらず、変化への抵抗が強く、検討なき現状維持・前例踏襲が一部に生じています。

組織風土⑤：社会環境変化への適応力の弱さ



変化のリスクや負担を嫌い、現状維持・前例踏襲を当然としてしまいがちである。

- 現状維持バイアス: 「今のままでも業務は回る」と考え、変化を避ける傾向がある。
- 心理的安全性の欠如: 現状に異を唱えることへの不安（評価されない、排除される等）がある。
- 内向きな姿勢: 他自治体や企業の成功事例を学び、業務をアップデートする動きが鈍い。

【データによる裏付け】外部からの学習意欲の低さ

Q39 「所属では、他自治体や他の所属の成功事例を積極的に研究し、業務改善に前向きに取り組んでいる」

「とてもそう思う」は
わずか 16.2%



「あまり・全くそう思わない」
は合計 31.7%

自発的に外部の成功事例を取り入れようとする姿勢が組織全体として弱い。

※データは令和7年度コンプライアンス実態調査結果

組織風土改革の取組

問題のある組織風土を変え、

「一人に背負わせず、チームで挑む」

市役所を目指すため、以下の取組を提言します。

1. 意識改革検討チームの提言

(1) 不祥事や事務ミスの検証と共有の取組

「①「できて当然」の前提」を変えるため、通知の発出等が中心の現状の取組以上の働きかけをします。

不祥事や事務ミスの検証と共有の取組		
1	検証と共有の環境整備	不祥事や事務ミスの組織的な原因や背景を徹底的に検証し、その結果を全職員が理解し、行動変容につながる環境を整備する。 ・事業者との関わり方を定期的に係ミーティングのテーマにする ・AI等を活用し、職員が必要な時に、不祥事や事務ミスの情報を参照し、防止に努めやすい環境を整備する
2	バッドニュースファーストルール	不祥事や事務ミスが報告されないことが組織にとって最大のリスクだと周知し、早急に報告する思考・取組を推進する。 ・報告受領者は謝意を伝え、報告者の心理的安全性を確保する ・原因分析と再発防止策は、報告後、速やかに検討する ・重大事案は、報告しないことそのものが処分対象となり得るものとする

(2) 「人づくり」の取組

「①「できて当然」の前提」と「⑤社会環境変化への適応力の弱さ」を変えるため、評価・研修・採用・異動を見直すとともに、スキルシェアリングの導入、副課長の役割の再定義をします。

「人づくり」の取組		
1	人事評価制度の見直し	個人としての能力と業績を評価する現行の人事評価制度を改め、組織の目的と市民価値を起点とした、チームへの貢献や業務改善・生産性の向上への貢献を評価し、かつ職位ごとに目指すべき職員像が分かりやすい人事評価制度とする。 「個人別目標実行計画表」には、組織目標(総合計画他各種計画等)の実現のために、当該職員が実行すべき事項を記載する。 管理監督者の登用は、上司の評価を反映するだけでなく、同僚や後輩が納得する職員が登用されるようにする。

2	研修の見直し	<p>職位に求められる役割に応じた研修の見直し・再構築、理想の組織・職員像に向け、現状の職員像がどのような状態にあるのか、その特性を踏まえたうえで必要とされる研修を行うとともに、研修後のフォローアップを行うことで効果検証を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下とのコミュニケーションを含め標準的な管理監督者像を学習する研修 ・行政課題の解決が目的、業務は手段という考え方を徹底するための「論理的思考(ロジカルシンキング)」研修 ・職員全体が公務員倫理を一定レベル保ち続けるため、事業者との関わり方についての具体例を用いた「公務員倫理」研修
3	採用制度の見直し	「必要とされている実感」「やりたい仕事ができる」等職場としての価値を高めるとともに、組織として求める人材(経験、能力や性格等)を明確にし、それを採用の判断基準とする。
4	異動スパンの短縮	異動に伴う負荷を軽減するため、担当者の業務を部署内で共有するための仕組みを設けたうえで、不正防止や視野を広く持つ職員を育成するため、原則として3年、最長でも5年で異動することとする。
5	スキルシェアリング	職員個人のスキルや経験を、申告にもとづいて登録、庁内共有する。特に、全庁に共通して求められるスキル(議会、予算決算、契約、法務、会計事務等)の情報は、人事異動時に各部局にバランスよく配置するために活用する。
6	兼務副課長の廃止	副課長は、職の設置等に関する規則に規定する「特定事務」「計画策定」「業務改善」の具体的な業務がある課室のみに設置し、係長事務取扱の副課長は設置しない。

(3) 検討なき前例踏襲を起こさない取組

「⑤社会環境変化への適応力の弱さ」を変えるため、前例踏襲の背景のひとつである、既存の事業をやめられないという課題とそれに伴う人的余力の欠乏に対し、行政改革を進めやすくするルールを設け、スクラップ&ビルドを体質化します。

検討なき前例踏襲を起こさない取組		
1	ワンイン/ワンアウトルール	新しい事業、業務(調査、イベント、会議等)を1つ始める際、原則として、既存の事業、業務を1つ廃止または凍結しなければならないというルールを導入する。
2	事業棚卸(仕分け)ルール	定期的に、各課・係において実行中の業務等を棚卸し、組織目標と照らし合わせ不要と考えられる業務、過剰品質な作業等を原則として最低1つ以上廃止するというルールを導入する。

2. 事務ミス対策検討チームの提言

(1) チームワークを強化する取組

「②チームワークの弱体化」と「⑤社会環境変化への適応力の弱さ」を変えるため、組織や各職員の役割の見直すとともに、職員間の連携を強化します。

チームワークを強化する取組		
1	全庁的なマネジメントの強化と業務改善推進体制の構築	<p>共通業務の集約化や、専門知識を有する部署への権限付与等により、全庁的な業務効率化を促すような働きかけやマネジメント水準の向上を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場に業務改善を提案し、実現する組織や仕組みを導入する ・管理監督者の人事評価や昇格にあたり、マネジメントの資質や実績を重視する ・管理監督者は、プレイングマネージャーとしての個人の業務達成よりも、マネージャーとしてのチームとしての業務達成度を重視して行動する ・常勤職員においては各職位の役割、会計年度任用職員においては各職種別の役割や業務を組織レベル、部署レベルにおいて再定義する
2	職員一人ひとりを支援する取組 職員間の連携を強化する取組	<p>組織として得たノウハウを庁内で共有、可視化する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・繁忙に応じた部署間応援の活発化 ・特定業務に詳しい職員(異動した前任者等を想定)の情報を一元化し、業務時間の一部をシェアすることで各職員が抱える課題の解決を支援 ・そうした職員をコンシェルジュやマイスターとして奨励・周知することで、さらなる活用を図る ・何でも相談できる専用チャットチャンネルの開設

(2) チェック機能を確保する取組

「③不十分なチェック機能」を変えるため、全庁レベル、現場レベルそれぞれの役割を明確化するとともに、事務ミスが起きにくい職場環境づくりを進めます。

チェック機能を確保する取組		
1	チェック体制の再構築	<p>既存のチェック体制を見直し、不正防止・事務ミス防止の体制を再構築する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全庁共通業務は、業務所管部署が積極的に現場を支援、制度の改善や制度趣旨の理解を促し、サービス品質の向上を図る ・「主任・副主任制度」を、関係例規改正により、正式に位置付け副主任が決裁時において、十分な校閲機能を果たすよう役割を明確化する ・ジョブローテーションによる担当者の固定化解消の取組もあわせて原則化することで、多面的なチェックを可能にする ・事務ミス防止を目的とした職員のスキルアップ支援

2	適正な事務執行のための時間確保や環境整備	<p>各業務の準備・事後処理やダブルチェック、企画立案等のための時間を確保する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共通業務の集約、リモートワークや集中タイムの導入による業務効率化や開庁時間の短縮 ・マニュアルの随時更新やチーム内でのデータ、書類等の整理・共有の強化により、都度の資料検索や対応確認の時間短縮 ・高性能PCや大型モニターの導入、専用ソフトウェアといった業務内容の高度化に対応したハード面の整備
---	----------------------	--

(3) 組織として職員の知識や情報を継承する取組

「④組織の未来への関心不足」を変えるため、従来の異動のための引継ぎという視点を超え、組織として職員の知識や情報を継承する、「業務の見える化」を推進します。

組織として職員の知識や情報を継承する取組		
1	引継ぎから「業務の見える化」へ	<p>業務の属人化を防ぐとともに、情報の透明化・共有化を図ることで、休暇取得の促進や柔軟な人事異動を実現する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年度末に前任から後任への引継書として行われていたこれまでの引継ぎを、通年・組織(チーム)での進捗状況共有として定期的に実施 ・「職務記述書(ジョブディスクリプション)」の作成、業務マニュアルの作成・更新を組織として支援し、些細なことでも口頭ではなく文字として可視化 ・意思決定の背景や理由を未来に残す、公文書管理の徹底

(4) 変化を促進する取組

「⑤社会環境変化への適応力の弱さ」を変えるため、積極的に先進技術を活用するとともに、安心して提案することができるよう、職員の心理的安全性の確保に取り組みます。

変化を促進する取組		
1	社会環境変化に対応した業務のアップデート	<p>先進技術を活用して業務を見直す。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術やAI等の活用による市民サービスの向上と業務効率化 ・庁内システムにおいては、入力間違いを事前にチェックし、アラートするデジタルアダプションの導入 ・共通プラットフォームの積極的な活用により、会計年度任用職員や県採用職員等との情報連携を強化 ・国や自治体職員間の全国ネットワーク※への参加を推奨し、先進事例の情報を収集 <p>※デジタル改革共創プラットフォーム、オンライン市役所、行政職員デジタルガバメント推進会議等</p>

変化を促進する取組		
2	心理的安全性の確保	<p>上司と部下、同僚、部署間の建設的な批判や指摘が行われ、不祥事や事務ミスの防止、業務改善が図られるよう、安心して声を上げられるための心理的安全性を確保する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種ハラスメントに対する組織的な対応と具体的な理解の促進 ・係や課といったチーム内での事務ミス情報共有の徹底、コミュニケーションの充実 ・意思決定プロセスの積極的な庁内共有 ・内部通報制度における通報者の保護体制の整備 ・市長も主事補も会計年度任用職員も、業務に関して意見を交わすことについては対等であることを宣言

組織風土改革を実現するために

1. 推進体制を整備する

組織風土改革検討チームは、職員コンプライアンス推進委員会における調査検討部会の枠組みに基づいて活動してきましたが、組織風土改革の取組は、法令順守といったコンプライアンスの範囲にとどまらず、広範囲に影響すると考えます。

そのため、市役所全体としての改革であることを前提とし、それを推進するために、必要な権限や人的資源を備えた組織や体制の構築が必要です。

2. ロードマップを作り段階的に実施する

提言に基づく取組を進めるにあたり、制度やルールの変更が必要となるものや、相応の費用を伴うもの、市民サービスに影響する事項や職員の処遇に関する事項等、いくつかの課題が明らかになっており、これらについては慎重かつ段階的な対応が必要です。

また、改革の目的を職員と共有し、スムーズかつ効果的に進めるには、全庁で一斉に多くの取組を実施するのではなく、まず、一部の部局からスモールスタートを始め、実績を積み重ねた上で、全庁に波及させる方法が有効であるとアドバイザーから助言を受けています。

このような段階的なアプローチを採用することで、職員間の理解と協力が得やすくなるとともに、改革の効果を実感しやすい環境を整えることが可能となります。

改革の実施にあたっては、「すぐに実行可能なもの」と「実行に向けて準備が必要なもの」を区分し、それぞれの取組の実施時期を見据えたロードマップを作成し段階的に実施することが有効であると考えます。

3. 進捗を確認し試行錯誤しながら進める

組織風土改革を成功させるためには、改革の進捗状況を定期的に確認する仕組みを導入することが重要です。また、進捗状況の確認を行うことで、必要に応じて対応策を講じることが可能となります。

さらに、現時点で示された取組が、唯一の正解であるとは限らない点にも留意が必要です。そのため、社会情勢の変化や技術の進歩等に応じて調整を行いながら、試行錯誤を重ねることが現実的です。

そのプロセスにおいては、組織風土改革検討チームに関わった職員に限らず、職員間の対話を幅広く促進し、創意工夫を取り入れることや、新たなアイデアを受け入れる姿勢を持つことが効果的です。

資料集

1. 組織風土改革検討チーム

- | | | |
|-------------|--------|-----------------|
| (1) リーダー | 安藤 圭太 | (副市長) |
| サブリーダー | 美濃島 栄薫 | (企画部) |
| | 福井 康文 | (総務部) |
| メンバー (五十音順) | 飯島 夏実 | (文化部文化政策課) |
| | 石渡 陽介 | (環境部環境政策課) |
| | 稲畑 千尋 | (上下水道局経営総務課) |
| | 井上 晃輔 | (病院管理局経営管理課) |
| | 奥津 大貴 | (企画部情報システム課) |
| | 小澤 しおり | (都市部都市政策課) |
| | 小野 貴朗 | (環境部ゼロカーボン推進課) |
| | 金原 悠 | (子ども若者部子育て政策課) |
| | 亀井 大樹 | (都市部建築指導課) |
| | 木村 直文 | (市民部人権・男女共同参画課) |
| | 関原 晃太郎 | (教育部教育総務課) |
| | 東宮 秀一郎 | (福祉健康部福祉政策課) |
| | 初瀬川 芳典 | (上下水道局下水道整備課) |
| | 保科 一徳 | (上下水道局下水道整備課) |
| | 御嶽 佑介 | (環境部ゼロカーボン推進課) |
| | ラッグ 玲子 | (教育部教育総務課) |
- (2) アドバイザー
森総合研究所 代表・首席コンサルタント 森 健
市コンプライアンス推進アドバイザー 弁護士 藤嶋 崇友
- (3) オブザーバー 企画部企画政策課
企画部職員課
企画部情報システム課
総務部総務課
- (4) 事務局 企画部コンプライアンス推進課

2. 検討の経過

第1回会議 令和7年11月11日（火） 午前9時00分～午前11時00分

- ・コンプライアンス推進委員長（市長）あいさつ
- ・メンバー自己紹介
- ・不祥事・事務ミス現状について
- ・検討の進め方
- ・現状の課題について意見交換

第2回会議 令和7年12月1日（月） 午前10時00分～午前12時00分

- ・組織風土改革の視点（森総合研究所 代表・首席コンサルタント 森健）
- ・問題となる組織風土（案）について
- ・組織風土改革の取組の事例紹介

第3回会議 令和7年12月23日（火） 午前9時30分～午前11時30分

- ・組織風土改革の取組について

第4回会議 令和8年1月23日（金） 午後3時30分～午後5時00分

- ・提言書について

上記のほか、チーム別のミーティングを、意識改革検討チームが8回、事務ミス対策検討チームが8回、実施するとともに、庁内情報共有ツールを活用して随時チーム内の意見交換を実施しました。

(仮称) 公文書管理条例の検討状況について

1 概要

(仮称)小田原市公文書管理条例については、令和8年4月1日施行を目指していたが、市議会や市民意見等を踏まえ、先進都市への視察や専門家のアドバイスを求めた。

その結果、様々な課題が判明したことから、より実効性のある条例にするため、さらに検討を重ね令和8年度中の条例制定を目指すこととする。

2 今までの経緯

年月日	内容
令和7年 2月4日	総務常任委員会報告「公文書管理条例の制定について」
3月13日	条例の制定を目指し、市長が情報公開審査会へ「小田原市公文書管理条例のあり方について」を諮問
10月7日	市長が情報公開審査会会長から答申書を収受
11月1日	広報おだわら11月号に概要掲載
11月7日	総務常任委員会報告「(仮称)小田原市公文書管理条例の制定に向けての検討について」
11月14日	パブリックコメント実施(期間:11月14日~12月15日) 31件・8人から提出(参考資料3-1)
12月4日	先進都市(豊島区)視察・担当者(アーキビスト※)との意見交換 (概要)条例制定までの流れ、重要公文書の選別方法と事務作業、職員の事務量、管理委員会の役割の確認等
令和8年 1月6日	神奈川県立公文書館視察・担当者(アーキビスト※)との意見交換 (概要)重要公文書の公文書館への移管手順、重要公文書の選別作業の事務量、重要公文書の利用方法の確認等

1月29日	アーカイブ（記録保存）学の専門家（大学教授）への相談 （概要）公文書管理条例における管理方法、公文書管理機能としての運用方法、管理委員会の運用方法の相談、先進都市の事例紹介、アドバイザー依頼等
-------	---

※アーキビスト：歴史的や法的に重要な文書や資料を収集、整理、保存し、利用できるように管理する専門職

3 課題

先進都市及び専門家（アーキビスト）への聞き取りにより、次のことが必要であることが判明した。

- (1) 検索性など電子公文書の利点を活かした保管体系への全面的な見直し
- (2) 重要公文書の選別、廃棄、保存及び利用に係る費用と人員の配分
- (3) 管理体制を整えるための専門家（アーキビスト）の確保
- (4) 職員の公文書管理の重要性に対する意識のズレの解消

4 スケジュール

年 月	内 容
令和8年度（前半）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題の検討 ・ 総務常任委員会への中間報告 ・ 職員研修（通年）
令和8年度（後半）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総務常任委員会への報告 ・ 条例案についてパブリックコメントの再実施 ・ 条例議案提出（制定） ・ （仮称）小田原市公文書管理委員会の設置

「(仮称)小田原市公文書管理条例等の制定について」に対する
市民意見の概要

(1) 目的に関すること

- ・市民の権利保障と行政の説明責任をより明確にし、公文書の公共性と非恣意性を制度の根本理念として明記するために修正を提案する。
- ・公文書が「市民共有の知的資源として、区民が主体的に利用し得るものであること」を盛り込むべきである。
- ・市長が公文書管理の基本方針を明確に宣言し、市全体の方向性を示すべきである。

(2) 公文書の定義に関すること

- ・公文書管理法でいう行政文書、歴史公文書等、特定歴史公文書等との関係性がわかるように条例で定義するべきである。
- ・特定歴史公文書（特定重要公文書）は含まれず、行政文書についての規定であるから、行政文書の作成、行政文書の整理、行政文書の保存、行政文書ファイル等管理簿、行政文書ファイル等の廃棄等にタイトルを変更するべきである。
- ・指定管理者や出資法人の文書管理についても、本条例に努力義務を明記することが望ましい。

(3) 公文書の作成に関すること

国の公文書管理法の体系および自治体実務と整合させるため、「行政文書の作成」に改めるべきである。

(4) 公文書の整理に関すること

- ・国の公文書管理法の体系および自治体実務と整合させるため、「行政文書の整理」に改めるべきである。
- ・公文書の整理について、内容はいつわかるのか。

(5) 公文書の保存に関すること

- ・ここで取扱う公文書には、特定重要公文書を含まないため、タイトルは（行政文書の保存）とすべきである。
- ・保存方法・場所を今から決めるべきである。
- ・「保存期間は永久とし」とする表記が望ましい。
- ・どの様な公文書が「…1年、3年、5年、10年及び30年…」となるのか。保存期間はいつわかるのか。

(6) 行政文書ファイル等管理簿に関すること

ここでいう公文書は選別前であり行政文書であるため、条項タイトルも「公文書ファイル等管理簿」とするのではなく、公文書管理法に合わせて、「行政文書ファイル等管理簿」とするべきである。

(7) 有識者等委員会に関すること

- ・有識者等委員会の役割、メンバーに必要な知見、能力についての記載がなく妥当性が判断できない。
- ・公文書管理制度の信頼性と実効性を高めるためには、有識者等委員会を「形だけの組織」にせず、専門性・独立性・透明性を備えた市の記録管理の番人として位置付ける必要がある。
- ・委員会の設置とその調査内容、組織に関する定めなどを条例で具体的に定める必要がある。
- ・有識者等委員会ではなく、専門職を配置した「公文書管理委員会」とすべきである。
- ・公文書館実務に精通した現場の人材に委員を委嘱するべきである。

(8) 管理状況の報告に関すること

実施機関による報告事項をより明確化し、国の公文書管理法及び行政文書管理ガイドラインの趣旨に沿うよう、条文を修正することを提案する。

(9) 重要公文書に関すること

- ・重要公文書は、市政の透明性確保や将来の行政検証に不可欠であり、その価値判断には専門領域が必要であるため、その選別には「選別委員会方式」を導入するべきである。
- ・条例に、「特定重要公文書」の定義を追加するべきである。
- ・重要公文書には、特定重要公文書を含まないため、タイトルは（特定重要公文書の保存）とすべきである。
- ・重要公文書の定義の明確化が必要である。
- ・時間の経過とともに重要な文化財的な価値を生む写真の記述をどこかに追加した方がよい。

(10) 電子化の推進等に関すること

- ・公文書管理の適正化、行政運営の透明性、市民の知る権利の保障、業務の効率化、災害時の業務継続性の確保の観点から、電子化の推進について明確に規定するべきである。
- ・国の電子的管理の基本的方針を踏まえ検討をするべきである。

(11) 管理体制に関すること

- ・公文書管理条例の管理体制を施行規則ではなく、条例に記載すべきである。
- ・文書主任、文書整理員は、事務の推進者であり、公文書管理の主たる体制を担うものではないと考えるべきである。
- ・市の組織内部で公文書管理に携わる専門的人材の確保を中長期的な視点で検討すべきである。

(12) 職員の意識の向上に関すること

- ・目標の「知識・能力の確実な習得」への転換及び国の法体系に整合させるため、タイトルを研修に変更すべきである。
- ・研修も第三者委員会も必要である。
- ・認証アーキビストなど公文書管理の専門職を配置し、具体的な取り組みや職員研修の取り組みが必要である。

(13) 公文書館機能に関すること

- ・重要公文書の管理・運営体制を含め公文書館機能の条例化をするべきである。
- ・歴史的緊急事態相当の場合は重要公文書とし、不祥事に関連した公文書も公文書館に移管するという定めを条例に含めるべきである。
- ・保存媒体の劣化やシステム入れ替えなどのため、保存文書を新媒材または新システムへの移行について言及するべきである。
- ・利用公開について、どのように規定するか。
- ・過去の重要公文書の利用を支援するためにアーキビスト等文書管理の専門職員が担当することが望ましい。

(14) 情報公開条例との関係に関すること

- ・行政文書及び特定重要公文書の公開が情報公開条例に基づいて行われることが明記されていないため、条項を追加するべきである。
- ・公文書管理条例は職員の規律づくりと市民が積極的な情報公開にかかわる施策が必要であり、具体的な方法を市民に説明してもらいたい。

(15) 準備条項の新設に関すること

- ・行政文書の「作成」「整理」「保存」について実効性を確保するために不可欠な「行政文書管理のための準備」条項を設けることを提案する。
- ・必要な文書が作成されていない、残された文書に必要な事項が記載されていないといった事象を減らしていくために、行政文書管理の準備について条例内に条項として明記するべきである。

(16) 条例全体に係る提案等

- ・条例の実効性を担保するため、ガイドラインを作成するべきである。

- ・ 条例の制定を契機にこれまでの公文書を徹底して見直した方がよい。
- ・ 各種委員会の資料、議事録を期間を定めて市HPで公開してもらいたい。
- ・ 本市定例記者会見の資料や記者との質疑も公開してもらいたい。
- ・ 形だけの策定とならないようにするべきである。
- ・ 不祥事や事件の再発防止につながるようにするべきである。
- ・ 市民の理解が高まるような説明・解説が必要である。
- ・ 列挙されたポイントの根拠が示されていない。
- ・ 実際に運用している機関へのヒアリングが必要である。
- ・ 国の取組も踏まえ検討をするべきである。
- ・ 公文書管理を業務・内部統制とも密接に関連づけるべきである。
- ・ 永年文書の目次公開から評価・選別の方法基準とその結果を公表して欲しい。
- ・ マイクロフィルム化すれば原本廃棄するルールになっているが、今後、どのように考えるか示すべきである。

(17) 条例制定に関する質問

- ・ なぜ事業を進めるために必要な情報共有がされていなかったのか。
- ・ 経緯や意思決定の過程が分かる文書が作成されていなかったのか。
- ・ 文書の適正かつ円滑に処理することの中に、公文書の適正な管理は含まれているか。
- ・ 経緯や意思決定の過程が分かる文書が作成されないことが生じないようにどのようなことを行うか。
- ・ 情報公開条例の目的ではなく、公文書公開条例にはある目的は何か。
- ・ 条例に罰則規定を設けなかった理由はなぜか。
- ・ なぜ実施機関に議会が入っているのか。
- ・ なぜ実施機関に指定管理者が入っていないのか。
- ・ 体育協会と水道サービスセンターが除外されている理由はなぜか。
- ・ 文書管理者及び責任者等の等とは何か。
- ・ 文書管理者及び責任者等と文書主任・文書整理員は何が違うのか。
- ・ 文書管理者及び責任者等と文書主任・文書整理員は併任を認めないのか。
- ・ 条例施行前に作成された重要公文書に該当するような文書はもう取り扱われないのか。
- ・ 公文書の改ざんや資料の差替えの防止は、紙、電子でどの様にするのか。対策は、どこに明記するのか。