

第4次小田原市行政改革実行計画の策定に対する市民意見の募集結果について

1 意見募集の概要

政策等の題名	第4次小田原市行政改革実行計画の策定
政策等の案の公表の日	令和8年1月26日（月）
意見提出期間	令和8年1月26日（月）から令和8年2月24日（火）まで
市民への周知方法	意見募集要項の配布（市内公共施設、ホームページ、企画政策課窓口）

2 結果の概要

提出された意見は、次のとおりです。

意見数（意見提出者数）	23件（4人）
インターネット	4人
ファクシミリ	0人
郵送	0人
直接持参	0人
無効な意見提出	0人

3 提出意見の内容

パブリックコメントで提出された意見の内容とそれに対する市の考え方は、次のとおりです。

〈総括表〉

区分	意見の考慮の結果	件数
A	意見を踏まえ、政策等に反映したもの	1件
B	意見の趣旨が既に政策等に反映されているもの	1件
C	今後の検討のために参考とするもの	18件
D	その他（質問など）	3件

〈具体的な内容〉

(1) 計画の内容に関すること

※ 意見の内容（要旨）に記載のページは、計画案の該当ページを示しています。

	意見の内容（要旨）	区分	市の考え方（政策案との差異を含む。）
1	小田原駅西口の再開発や久野のイオンタウンを進めて欲しい。	D	都市基盤整備事業については、総合計画第1期実行計画等に位置付けていますので、ご意見として承ります。
2	移住施策のターゲットを「大手町・丸の内・品川勤務の高所得世帯」に集中すべき。	D	移住施策は、総合計画第1期実行計画に位置付けています。今後の移住施策の参考とします。
3	JR 東海と連携した空席率データの明示や、市移住サイト「オダワラボ」のターゲット特化型リニューアルなど、報道価値の高い「賢い選択としての小田原移住」を戦略的に訴求するよう提案する。	D	移住施策は、総合計画第1期実行計画に位置付けています。今後の移住施策の参考とします。
4	21 ページ 本計画は「行政改革」を掲げているが、全体を通して確認すると、何をやめ、何を残すのか、どのように変えるのか、という改革の核心である判断が明確に示されていない。本計画については、行政改革（判断）と、その実行手段（業務改善・DX・職員参加）を明確に切り分け、正しい順序で再整理することを強く求める。	C	計画の体系において、行政改革の目標、進め方、方向性と推進項目等を示しており、具体的な判断基準については、事務事業の見直しのなかで判断していくこととなります。

5	<p>16 ページ</p> <p>各施策に設定されている KPI について、単に達成・未達を評価するのではなく、KPI の結果を踏まえどうしたかセットで示す評価方法を採用すべきではないか。</p> <p>KPI を「成果指標」ではなく、「判断材料」として位置付け直すことが重要。あわせて、各施策の KPI だけでなく、年度ごとに横断的なレビューを行い、見直された事業や見直さなかった事業など整理・公表する仕組みを設けることを提案する。指標を管理することではなく、指標を使って判断し、変える仕組みを明確にすることが不可欠。KGI に代え、補完する形で「KPI → 判断 → 見直し結果」を明らかにする評価方法を検討して欲しい。</p>	<p>C</p> <p>指標はあくまで達成状況を測るものの一つと考えており、目標達成の評価にあたっては、推進項目の取組による実績、定量的及び定性的な視点を踏まえ評価することとしており、今後の行政改革の評価方法の参考にさせていただきます。</p>
6	<p>33 ページ</p> <p>「本市が求める職員像」について、人材像を制度として認めていく、評価していくこと、内部を磨くことが必要と考える。</p>	<p>C</p> <p>具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。</p>
7	<p>34 ページ</p> <p>「人材育成・研修の在り方」について、本市が求める職員像を実現するため、単なる研修実施計画だけでなく、実際の内部業務を題材とした課題分析、対策検討を通じた育成が必要である。</p>	<p>C</p> <p>具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。</p>
8	<p>33 ページ</p> <p>4 推進項目は、「どのような職員が、どのような判断を行い、その結果、行政運営をどう変えるのか」を示す章・節として再整理する必要がある。</p>	<p>B</p> <p>職員の確保・育成・環境整備については、別計画や方針で詳細を定めています。</p>

9	35 ページ 第4-4に記載されている取組は、行政改革の対象というより、改革を行うための基盤として別枠で整理する方が、第4章4体の改革の輪郭が明確になる。	C	職員の環境整備の一環として、組織風土改革を含めた内容のため、4<人材>に位置付けています。
10	33 ページ 有能な人を迎え入れたい、有能な人に育てたいというのであれば、「人材」ではなく、人は財産と考え「人材財」を使うのがよい。	C	3<資産>と区別するため、「人材」としてしています。
11	29 ページ 第2章<歳出・サービス>は、行政改革として「何をやめ、何を残し、どのように変えるか」を判断する章に専念し、2-4 業務改善の推進、および2-5行政改革に対する意識啓発は、改革を実行するための手段・基盤整備として別枠で位置付け、業務の可視化と段階的 BPR を通じて、職員が自ら判断し、業務を変える経験を積み重ねる構成とすること。	C	2<歳出・サービス>では、戦略的投資とコスト最適化とともに、サービス向上の取組を増やすことを掲げており、業務改善の推進と意識啓発は必要なことであると考えています。具体的を取組を進める際の参考にさせていただきます。
12	37 ページ 第5章のデジタル施策は、行政改革として何を変えるのか、どの判断に結び付けるのかという視点が弱く、全体として戦略性に欠ける印象を受ける。今後、個々の施策を検討・実施していくにあたっては、本章全体の位置付けと評価の考え方について、改めて整理されることを期待する。	C	デジタル化については、小田原市DX推進計画で詳細を定めています。具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。

13	<p>37 ページ</p> <p>基幹業務システムの国標準化は、避けられない制度対応であると同時に、業務の在り方を見直す好機でもある。単に標準システムを導入し、稼働させるだけでなく、業務プロセスの適合・簡素化・再設計まで含めて取り組み、従前に比べて行政運営が確実に良くなってこそ、本施策は行政改革として意味を持つ。</p>	C 具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。
14	<p>38 ページ</p> <p>生成 AI は、使えば自動的に業務が効率化する技術ではない。業務の定義や判断の在り方を見直した結果として活用されて初めて、効果が現れる。本施策については、利用促進や利用者数を目的とするのではなく、業務改革・環境整備・人材育成を一体として設計し、従前よりも行政運営が確実に良くなったかどうかを検証できる構成とすることを求める。</p>	C 具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。
15	<p>38 ページ</p> <p>本計画では、KGI の一つとして「市民がデジタル化が進んだと感じる割合」が設定されている。この KGI を実質的に担うのが、第 4 章 5 - 3 の市民向けデジタル施策である。その観点から見ると、本施策において市民が「進んだ」と実感する具体像と、評価の考え方が十分に示されていない。</p> <p>KGI として掲げられている「市民がデジタル化が進んだと感じる」という目標を実現するためには、第 4 章 5 - 3 において市民の行動や体験がどう変わるのかを具体的に示し、その変化を測る評価軸を設定することが不可欠である。技術導入そのものではなく、市民の利便性が向上し、従前よりも行政との関わりが楽になったと実感できてこそ、本施策は意味を持つと考える。</p>	A 「市民がデジタル化が進んだと感じる割合」の目標について、主観的な指標であり、個別具体的な施策に対する指標の要素が大きいため KGI から削除します。
16	<p>27 ページ</p> <p>次の事務事業について成果及び費用を適切に測定し、費用対成果の効率を評価のうえ事務事業の見直</p>	C 事務事業の見直しは、市が行う妥当性、公平性、適正性の基

	<p>しを行うよう要望する。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 「市長の日記」、「市長の動画」並びに市庁舎内にスタジオのあるFM おだわらで放送される「小田原の風の谷から」の制作および掲載、発信 2. 連続講演会（市長との公開対談） 3. 市長のモルディブや国内視察、小田原ワインプロジェクト、小田原市民学校公開講座、WeWork とのタイアップイベントなどの市の事務事業 4. おだわら環境志民ネットワークの運営、Green Selections 販売商品の「広報おだわら」への掲載へ適正性など 	<p>づき事業費や業務量の削減等を行うものです。具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。</p>
17	<p>38 ページ</p> <p>デジタルを用いた情報公開サービスの行政改革提案 公文書管理条例の趣旨を実効化するため、公文書を保存していることだけでは十分でなく、必要なときに適切に開示できることを位置付ける。</p> <p>現行の情報公開（開示請求）対応について、業務の在り方そのものを行政改革の対象として捉え直し、デジタル技術の活用により、どの段階まで改善が可能かを整理・検討する。</p> <p>その際、単なる手続のオンライン化にとどまらず、市民にとって利用しやすく、職員にとって持続可能な制度となるよう、業務プロセスの見直しと一体で取り組むものとする。</p>	<p>C 具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。</p>
18	<p>38 ページ</p> <p>申請書様式について、Word 形式の提供は、市民が入力しやすく、修正や再利用が可能であり、デジタル入力への移行余地を残しているという点で、デジタル活用の基盤を既に一定程度備えているが、自由入力形式では表記揺れや形式のばらつきが生じやすく、受付後の確認や再入力作業の負担増加へとつながっていく。様式段階での構造化（入力制限設計）を進めることが重要である。</p>	<p>C 具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。</p>

19	<p>27 ページ</p> <p>特別会計、企業会計毎に行政改革プランを策定すること、目的とする使途が明確な特別会計等の積立て基金を指標とすることを要望する。</p> <p>特に、天守閣、地下街、競輪事業特別会計及び病院事業の企業会計は、事業継続計画と事業撤退計画を定期的、理想的には毎年の予算策定の一環として、行うことが行政改革の手法となると考える。</p>	<p>C</p> <p>事務事業の見直しは全ての市の事業を対象とすることから、会計の違いは設けていません。具体的に事務事業の見直しをしていく際の参考にさせていただきます。</p>
20	<p>38 ページ</p> <p>市民対応の可視化と意思決定過程文書の適正管理の提案（事案管理型記録基盤の整備）</p> <p>市民・事業者対応の記録と意思決定過程の管理について、制度的な強化を検討すべき。</p> <p>近年、本市において、市民・事業者からの問合せや要望、苦情、事故対応等に関し、対応経過や判断過程の記録・共有の在り方が課題として顕在化した事案がある。こうした事案では、「報告がなかった」「重要案件と認識していなかった」といった説明がなされることがあるが、これは個人の意識の問題にとどまらず、案件の進行状況や判断の段階を組織として可視化できていない構造的課題に起因するものと考えられる。市民・事業者対応に関し、受付から完了までの経過を事案単位で記録・共有できる仕組みを整備するとともに、これらの記録を意思決定過程文書として適切に管理する制度設計を行うべきと考える。</p>	<p>C</p> <p>具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。</p>
21	<p>38 ページ</p> <p>委員会議事のガバナンス再設計及び迅速・構造化公開の導入についての提案</p> <p>議事録をAIで要約する前に、まず委員会議事の運営ルールを再設計すべきである。議事録の改善は広報の問題ではなく、ガバナンスの再設計の問題である。</p> <p>1. 委員論点整理・結論確認・未整理事項の指摘を明確化することが望ましい。</p>	<p>C</p> <p>具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。</p>

	<p>2. AI の活用は「議事補佐」として検討</p> <p>3. 直ちに実施可能な改善策</p> <p>(1) YouTube タイムスタンプの付与</p> <p>(2) AI 速報版議事録の1週間以内公開</p> <p>(3) AI による議事要約の併記</p> <p>4. 行政改革との整合、判断過程が迅速かつ構造化されて公開されてこそ実効性を持つ。</p>		
22	<p>38 ページ</p> <p>施策情報の一元化と検索性向上による市民利便性の向上についての提案</p> <p>市民利便性向上およびDX推進の観点から、各施策について、検討経緯、関連計画、審議会資料、議事録、パブリックコメント、答申及び最終決定等を一元的に閲覧できる専用入口をホームページ上に設置することを検討されたい。</p> <p>あわせて、施策名やテーマから横断的に検索可能とする機能（AI活用を含む）の導入についても検討されたい。</p>	C	<p>具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。</p>
23	<p>25 ページ</p> <p>ふるさと納税型クラウドファンディングは、</p> <p>1. 寄付金が議会の承認議決を受けないまま支出がされる。</p> <p>2. 一般財源の市民税収入が特定財源へと転化し減額する。</p> <p>3. 寄付金の使途が特定の営利事業者のために使われる。</p> <p>点が問題である。1と2は市議会による取り決め、3は観光協会と市観光課の業務分担のあり方の検証を要望する。</p> <p>今後実施する場合、地域全体で使える地域振興券の発行や、地域の課題解決などにすべきと要望する。</p>	C	<p>具体的に事業を実施していく際の参考にさせていただきます。</p>

4 提出意見と関係なく変更した点

	政策案との差異	市の考え方
1	<p>8 ページ</p> <p>第2章 小田原市の現状と課題</p> <p>1 小田原市の現状</p> <p>(2) 財政状況</p> <p>財政調整基金残高の推移 (グラフ)</p> <p>(変更点)</p> <p>財政調整基金残額の推移のグラフにH28～R 1を追加</p>	<p>平成28年度からの推移が分かるように修正しました。</p>
2	<p>9 ページ</p> <p>第2章 小田原市の現状と課題</p> <p>1 小田原市の現状</p> <p>(3) 職員数等の現状</p> <p>[職員の年齢構成]</p> <p>(変更点)</p> <p>記述内容を修正</p>	<p>40代職員も少ないことから記述内容を修正しました。</p>
3	<p>18 ページ</p> <p>第3章 行政改革の目標、進め方、指標、方向性、計画の体系</p> <p>2 目標達成の指標</p> <p>(変更点)</p> <p>目標達成の指標について、</p> <p>1 標準財政規模に対する財政調整基金残高の割合</p> <p>2 職員一人当たりの時間外勤務時間数</p> <p>3 仕事に満足している職員の割合</p> <p>4 行政が効率的・効果的に運営されていると思う市民の割合 の4つに変更し、各目標値も追加</p>	<p>目標達成の指標を、客観指標である 1、2と主観指標である 3、4に整理するとともに、目標の方向性だけでなく、目標値 (R10、R14) も設定することに修正しました。</p>

4	<p>22～42 ページ</p> <p>第4章 行政改革の推進項目</p> <p>1 <歳入> 財源確保の徹底 ほか</p> <p>(変更点)</p> <p>1～6の推進項目ごとに、〔関連計画等〕を追加</p>	<p>6ページに記載した関連計画等が、どの推進項目と整合しているか示すため、該当する関連計画等を、1～6の推進項目にそれぞれ追加しました。</p>
5	<p>25 ページ</p> <p>第4章 行政改革の推進項目</p> <p>1 <歳入> 財源確保の徹底</p> <p>1-5 ふるさと納税の推進</p> <p>(変更点)</p> <p>取組指標を変更</p>	<p>取組指標について、具体的な成果となり得るものが設定可能であるため、「ふるさと納税寄附受入額」へ変更しました。</p>
6	<p>26 ページ</p> <p>第4章 行政改革の推進項目</p> <p>1 <歳入> 財源確保の徹底</p> <p>1-7 受益者負担の見直し</p> <p>(変更点)</p> <p>取組項目名を変更</p>	<p>より具体的で分かりやすい表現、歳入科目の名称とするため、取組項目名を「使用料及び手数料等の見直し」に変更しました。</p>
7	<p>31 ページ</p> <p>第4章 行政改革の推進項目</p> <p>3 <資産> 市有資産経営の推進</p> <p>3-3 庁舎等の維持管理</p> <p>(変更点)</p> <p>取組指標を変更</p>	<p>取組指標について、「3-2 市有建築物の長期保全」と重複していたため、「市庁舎における改修工事件数」に変更しました。</p>
8	<p>35 ページ</p> <p>第4章 行政改革の推進項目</p> <p>4 <人材> 職員の確保・育成・環境整備</p> <p>4-4 コンプライアンス推進・組織風土改革</p>	<p>取組内容に記載している組織風土づくりに対応する取組として、主な取組項目に「全庁的な組織風土改革」を追加しました。</p>

	(変更点) 主な取組項目を追加	
--	--------------------	--

なお、このほか、文中の細かな字句や図表等の修正、より分かりやすい表現に変更するなどしています。