



豊中市人材戦略

THE HUMAN RESOURCE STRATEGY

2026 - 2029

令和8年(2026年)7月



“ワンランク上”の豊中をめざして

社会や技術の進展が加速する中、少子高齢化や労働力の減少など、行政を取り巻く環境は大きく変化しています。こうした変化に的確に対応し、市民の暮らしを支え続けていくためには、職員のみなさん一人ひとりが、前例にとらわれず、これまでとは異なる視点や発想で、新たな価値やサービスを生み出していく必要があります。

基礎自治体の使命は住民の福祉の向上です。その原点に立ち返り、すべての職員がすべての仕事・サービスをワンランク上へとバージョンアップさせ、そして総力をあげて未来への投資と、既存の事務事業の大胆な変革を同時に実行していかなければなりません。まさに創造的破壊です。

“ワンランク上”の豊中を、チーム豊中として、職員一人ひとりの力を最大限にいかしてともに、実現していきましょう。

令和8年7月

豊中市長 長内 繁樹

目次 ...

1

戦略方針

— MVV／位置づけと対象期間／基本戦略／求める人材

04

2

現状と課題

— 前戦略の総括／社会情勢と今後の課題

09

3

個別戦略

— 個別要素／採用戦略／育成戦略／活躍戦略／就業環境戦略

12

4

戦略指標と推進体制

— 戦略指標／定員管理／戦略の推進

20

1 戦略方針

MVV	05
位置づけと対象期間	06
基本戦略	07
求める人材	08

職員の共通の指針としてMVVを設定

組織全体の共通認識として日々の行動のより所となるものを共有し、
チーム豊中として同じ軸で総合力を発揮し、質の高い行政サービスをめざします

Mission
使命

基本理念

創る改革の“シンカ”
～ワンランク上をめざし さらなる発展・成長へ～

Vision
あるべき組織像

あるべき組織像

多様な人材が力を発揮し、
持続的に高い成果を創出する組織

Value
価値観

行動指針



市民とつながり、ともに価値を創る
持続可能な未来を見据えて挑戦する
助け合い、学び合いながら取り組む

※「シンカ」には、取組みを変化させる“進化”、取組みをバージョンアップさせる“深化”、取組みの新たな価値を提供する“真価”、の3つの意味を含めています。

位置づけ

「基本政策」 遂行の源泉は人材にあり

人材は価値を生み出す資本であるという考えのもと、人材育成・確保の取組みを計画的に推進します。「人材育成基本方針」は10年間の中長期的な視点で、人材育成の考え方や施策の方向性を示すものとしします。一方、「人材戦略」は基本政策や経営戦略方針などを着実に実行するための4年間の実行計画として位置づけ、『人材戦略2023～2025』の取組みを継承し、さらに深化・加速化するための人材マネジメントの方策を示します。

対象期間

戦略期間は基本政策と合わせ、**4年間（2026年～2029年）** とします。

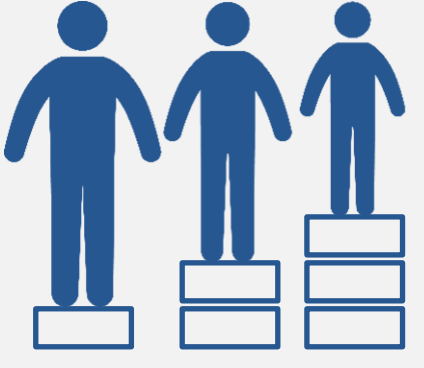
基本戦略 「DEI」

Diversity（多様性）、Equity（公平性）、Inclusion（包摂性）
からなるDEIの考え方を重視し、多様な人材が、その能力を最大限に生かし、
活躍できる人材マネジメントを進めます。



【ダイバーシティ】
多様な知や経験を
生かした新たな価値
（イノベーション）を
創出すること

Diversity



【エクイティ】
能力発揮に向けた
不均衡を是正し
公平な機会を
確保すること

Equity



【インクルージョン】
多様な人材が参画し
その力を組織運営に
反映すること

Inclusion

めざすもの

職員エンゲージメントの向上と組織力・組織パフォーマンスの最大化

Diversity（多様性）、Equity（公平性）、Inclusion（包摂性）の推進により、多様な人材が活躍できる基盤を整え、職員のエンゲージメント向上を図ります。あわせて、AIの積極的な活用により、職員が付加価値の高い業務に注力できる環境を整備し、組織力と組織パフォーマンスの最大化を図ります。

豊中市では、下記の人材を求めています。

社会情勢や新たな課題をふまえながら、前戦略に引き続き設定します。



自律人材

市民ニーズ、市政課題に対し、**当事者意識**をもって、かつ優先順位をつけながら、自ら変化を生み出し行動する人材



共創人材

様々なパートナーとつながり、共に考え、**行動する**人材



スマート人材

従来の発想にとらわれず、AIをはじめとするデジタル技術を柔軟に取り入れ、サービスの価値を高める人材

2

現状と課題

前戦略の総括	10
社会情勢と今後の課題	11

「人材戦略2023～2025」の取組み

【自律・共創・スマート】を求める人材として設定し、多様な人材のエンゲージメントを高める視点から、採用・育成・評価・配置・就業環境の各要素を体系立て、多様な人材の確保や民間企業等との交流、地域交流研修、スマートオフィスの推進等に取り組みました。

戦略指標と実績		R5	R7	目標値
	① 採用応募者数 (大卒事務過去3年平均)	1,461人 R1～R4平均	1,147人 R5～R7平均	1,400人
	職員エンゲージメント調査結果 エンゲージメントスコア平均 (貢献・愛着・誇りの3項目)	3.69	3.60	4.00
	② 職員エンゲージメント調査結果 やりがいを感じる職員	3.71	3.77	4.00
	職員エンゲージメント調査結果 成長できると感じる職員	3.59	3.62	4.00
	③ 女性の管理職比率	24.2%	25.5%	30%
	④ 男性の育児休業取得率	29.0%	73.0% (R6)	100%

※スコア平均とは、そう思う（5点）、～そう思わない（1点）の5段階評価の合計点数を沿う回答人数で除した平均値

社会情勢と今後の課題

社会情勢

- 労働市場の流動化による人材確保競争の激化
- 定年の引上げによるキャリアの長期化
- 働き方・キャリア観の多様化
- デジタル社会の進展
- 変革に求められるスピードの迅速化

今後の課題

加速する労働市場の流動化と
価値観の多様化に適合する
人材マネジメントの仕組みづくり

多様な人材のもつ能力を
最大限に引き出すための、
きめこまやかな育成支援と
職場環境づくり

3

個別戦略

個別要素	13
採用戦略	14
育成戦略	15
活躍戦略	18
就業環境戦略	19

個 別 要 素

A

採用

B

育成

C

活躍

D

就業環境

- 求める人材を獲得、育成し、活躍できる就業環境を整えるため、人事管理の各要素（採用、育成、活躍）、および人事管理の基礎となる就業環境を単位として個別戦略を定めます。
- 個別戦略の遂行にあたっては、相互に関連させながらマネジメントを行います。
- 具体的な実施事項については、『人材育成基本方針』に基づく取組みと整合を図り実施します。



採用戦略

「とよなかで働く」多面的な魅力を多角的に情報発信し、関心層から潜在層まで幅広くリーチすることで、多様な人材との接点を創出し、優秀な人材の獲得を図る

	実施事項		取組例	実施時期
A-1	採用試験手法の見直し	新規	AIを活用した採用選考の検討	令和8年度（2026年度）
A-2	専門人材の活用	新規	（仮称）営業・広報専門官の採用等	令和9年度（2027年度）
A-3	採用候補者・採用予定者との接点拡充	拡充	採用予定者交流会の実施等	継続実施
A-4	採用情報の発信強化	拡充	職員採用サイトの充実等	継続実施
A-5	多様な人材確保の手法の検討・実施	拡充	就職氷河期世代の採用等	継続実施
A-6	民間企業等との人材交流	拡充		継続実施



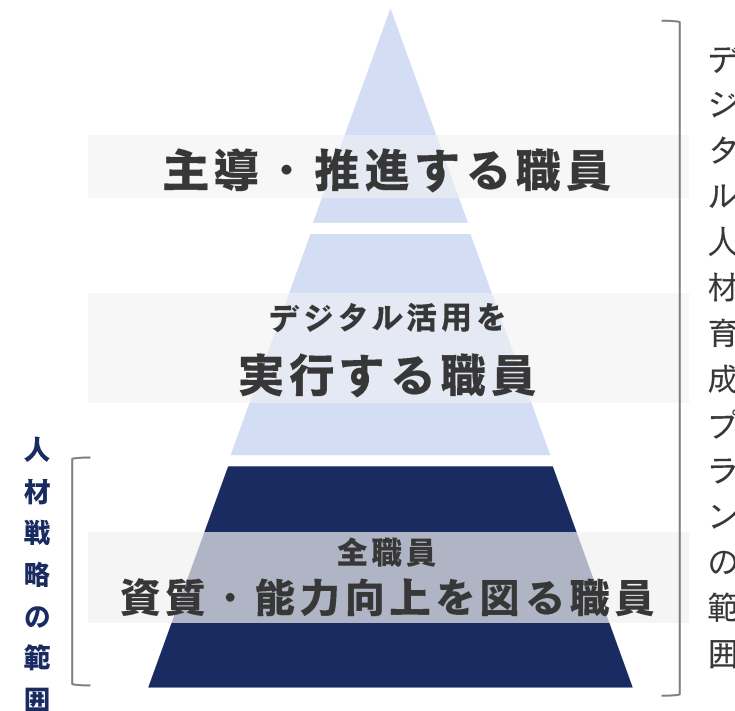
育成戦略

多様な人材が能力開発できる機会の提供を通じて、強みを生かした育成を推進し、自律的成長を支援する

	実施事項		取組例	実施時期
B-1	オンボーディングプログラムの導入	新規	オンボーディングシートの作成・活用	令和9年度（2027年度）
B-2	管理監督職のマネジメント等支援	拡充	ロールモデル座談会の実施等	継続実施
B-3	Eラーニングや自主研修の充実	拡充	Eラーニングの拡充	継続実施
B-4	デジタルの資質・能力の向上		16ページに記載（※1）	継続実施
B-5	キャリア形成支援の実施		17ページに記載（※2）	継続実施
B-6	職員エンゲージメント調査（意識調査）の実施			継続実施（隔年実施）
B-7	地域交流研修の実施			継続実施

B 育成戦略**デジタルの資質・能力の向上**（※ 1 詳細）**デジタル人材育成について**

デジタル人材育成については、全職員の資質・能力向上を図る取組みを「人材戦略」の範囲とし、デジタルを主導・推進する職員や、実行する職員の育成については、「デジタル人材育成プラン」に別途位置付け、全職員がデジタルを活用できる組織となるよう一体的に推進する。デジタル人材の確保・育成を通じて生産性向上とサービス向上を図る。

**AI活用について**

AIやロボット等の最先端技術を活用し、地域課題の解決や行政業務の刷新につながる取組みを進める。AI推進チームを設置し、AIを活用できる業務の棚卸しおよび導入領域の検討を実施し、業務の自動化・省力化にとどまらず、高度化・効率化を一層推進し、業務量の削減と処理の高度化を図る。



B-4	実施事項	実施時期
①	【全職員対象】リテラシー向上研修（基礎研修）の実施	継続実施
②	【全職員対象】リスキリング研修の実施	継続実施
③	デジタル人材育成プランによるデジタル人材の育成	継続実施
④	デジタル人材育成コミュニティの実施	継続実施
⑤	AI活用人材の確保・育成（AI活用リーダーの育成・研修実施等） 新規	令和8年度（2026年度）

実施事項①②は人材戦略の取組み、実施事項③④⑤はデジタル人材育成プランにおける取組み

B 育成戦略

キャリア形成支援の実施（※2 詳細）

職員が主体的にキャリアを描き、自身の将来像と組織の方向性を結びつけながら成長を実感できる環境の整備を進める。キャリア形成支援は、職務への意欲や組織への参画意識を高め、職員のエンゲージメント向上につながる重要な取り組みである。

職員が自らの強みや価値観をふりかえり、キャリアビジョンを明確にする機会を提供するとともに、学びやつながりを通じてキャリア形成を促し、職員の希望を踏まえたキャリアの実現を支援する。

B-5	実施事項		実施時期
①	ジョブローテーションモデルの発信	新規	令和8年度（2026年度）
②	先輩職員との面談や対話等の機会創出	拡充	継続実施
③	キャリアデザイン研修の実施	拡充	継続実施
④	キャリアデザインシートの活用		継続実施
⑤	庁内人材公募制度（C活躍戦略記載）		継続実施
⑥	庁内FA制度（C活躍戦略記載）		継続実施



活躍戦略

職員一人ひとりの能力を最大限発揮できる組織運営体制を図るため、AIを活用したスキル分析や人員配置の高度化を図り、職員の力を最大限に引き出し、成長と成果を組織全体に波及させる

	実施事項		取組例	実施時期
C-1	HRテックの活用	新規	人材マネジメントへの活用	令和9年度（2027年度）
C-2	職員のがんばりを高める人事給与制度の構築	新規	昇格必要年数の見直し等	令和9年度（2027年度）
C-3	仕事内容の可視化	新規	庁内おしごとフェア等	令和8年度（2026年度）
C-4	職員のつながり支援 (ナナメの関係による育てあい・学びあいなど)	新規	キャリアナビゲーター制度等	令和8年度（2026年度）
C-5	庁内人材公募・庁内FA制度による人員配置			継続実施
C-6	フィードバック機会の充実			継続実施



就業環境戦略

安心して働き、職員が付加価値の高い業務に注力し、能力を発揮し続けられる
環境を整備する

	実施事項		取組例	実施時期
D-1	働きやすい職場環境づくりの推進	新規	多様で柔軟な働き方や職場環境づくりを推進するプログラム等	令和8年度（2026年度）
D-2	業務効率化の推進	拡充	AIを活用した業務手法の刷新と業務プロセスの最適化	継続実施
D-3	スマートオフィスの推進	拡充	クラウドPBX（スマートフォン化）等	継続実施
D-4	多様で柔軟な働き方の制度拡充	拡充	副業・兼業制度の見直し等	継続実施
D-5	職員のヘルスリテラシー（健康意識）の向上	拡充	通信発行、研修実施による健康的な行動変容の喚起	継続実施

4

戦略指標と推進体制

戦略指標	21
定員管理	22
戦略の推進	23

6つの戦略指標と目標値を設定し 取組みをマネジメント

		現状（令和7年（2025年））	目標値（令和11年（2029年）時点）
①	採用応募者数（大卒事務職6月試験）	1,042人 R5～R7平均	1,100人 R8～R11平均
②	職員エンゲージメント調査結果 エンゲージメントスコア平均 （貢献・愛着・誇りの3項目）	3.60	4.00
③	職員エンゲージメント調査結果 やりがいを感じる職員	3.77	4.00
④	職員エンゲージメント調査結果 成長できると感じる職員	3.62	4.00
⑤	女性の管理職比率	25.5%	30%
⑥	男性の育児休業取得率	73.0%	100%

※スコア平均とは、そう思う（5点）、～そう思わない（1点）の5段階評価の合計点数を沿う回答人数で除した平均値

まちの発展のために最適な人員配置

まちの発展・活性化のために、社会環境の変化に応じて経営戦略として中核市という都市格に応じた人員配置を行い、最適な職員体制を構築します。

職種ごとに必要となる人材を計画的に採用

将来における業務量や業務体制の変化、年齢構成などを可能な限り想定しながら、各職種について、継続的・計画的に採用することを基本とします。特に必要となる専門職等の計画的な採用に重点的に取り組みます。

- ◆ 社会情勢の変化、経営改革の取組み等に伴い、今後の職員体制が大きく変動することが予想される場合は、理由を明確にしたうえ、この考え方の見直しも含め、柔軟に対応します。
- ◆ 業務執行体制の見直し等が予定され、それに伴い職員数の減少が見込まれる場合においては、定年退職者数などを勘案しながら、状況に応じて当面の採用を抑制するなど、中長期的な視点に立った定数管理を行います。
- ◆ ベンチマークのひとつとして類似団体の平均値（人口1万人あたり普通会計職員数）も参考に定数管理を行います。

マネジメントサイクルの中で適宜、実施事項を追加・修正

実施事項推進の原則

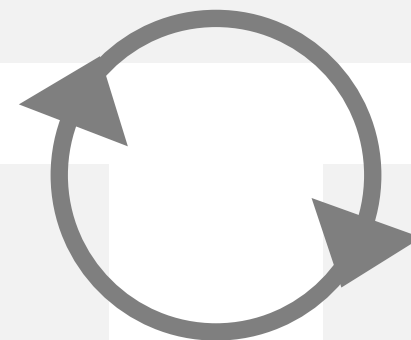
サービス向上 スピード感 効果・課題の見える化

- ◆ 実施事項を具体的に実行するにあたっては、役所内部の理屈・価値観ではなく、市民サービスの向上につながるかどうかを基準に、職員、関係者等で対話をもとにスピード感を持って行動するものとします。
- ◆ 戦略指標の状況、エンゲージメント調査等の実施による取組効果の分析や課題把握、改善策の検討結果を有効に活用することにより、組織力の向上につなげていきます。

課題分析・課題把握

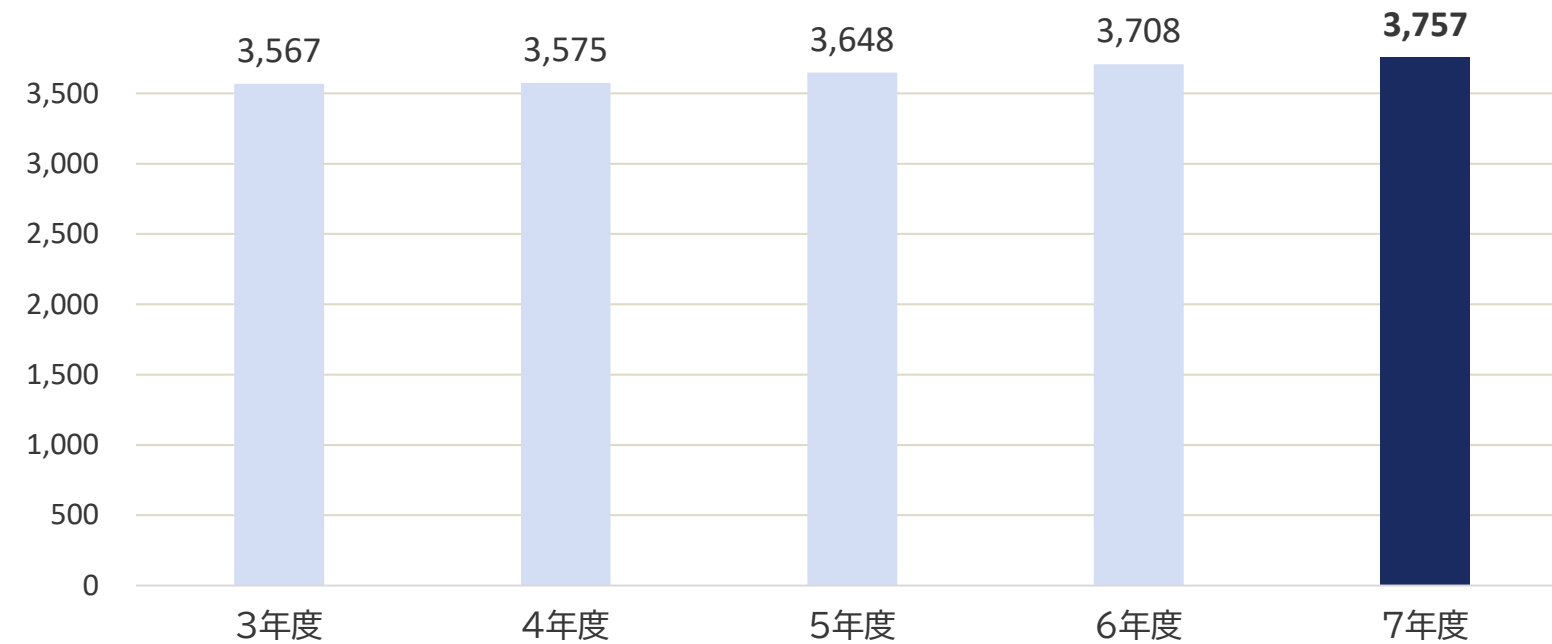
改善策の打ち出し

各職場へのフィードバック

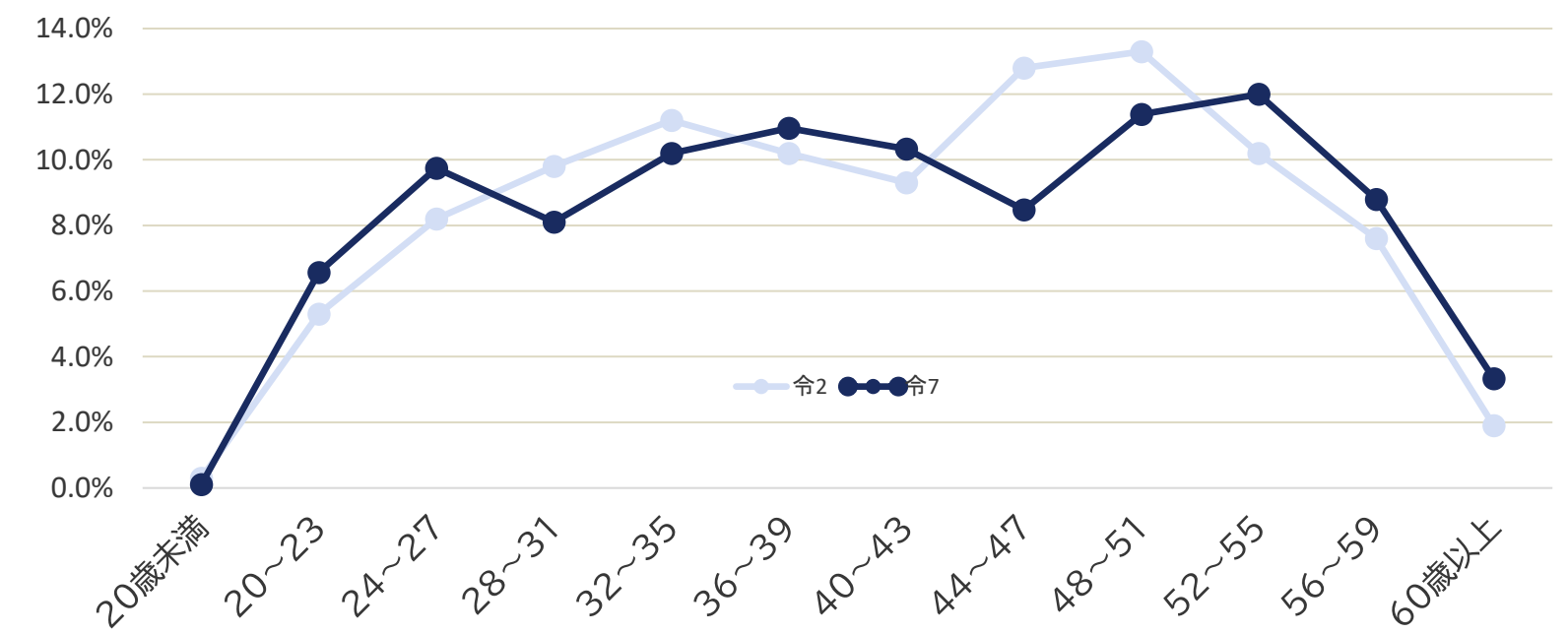


資料・用語集

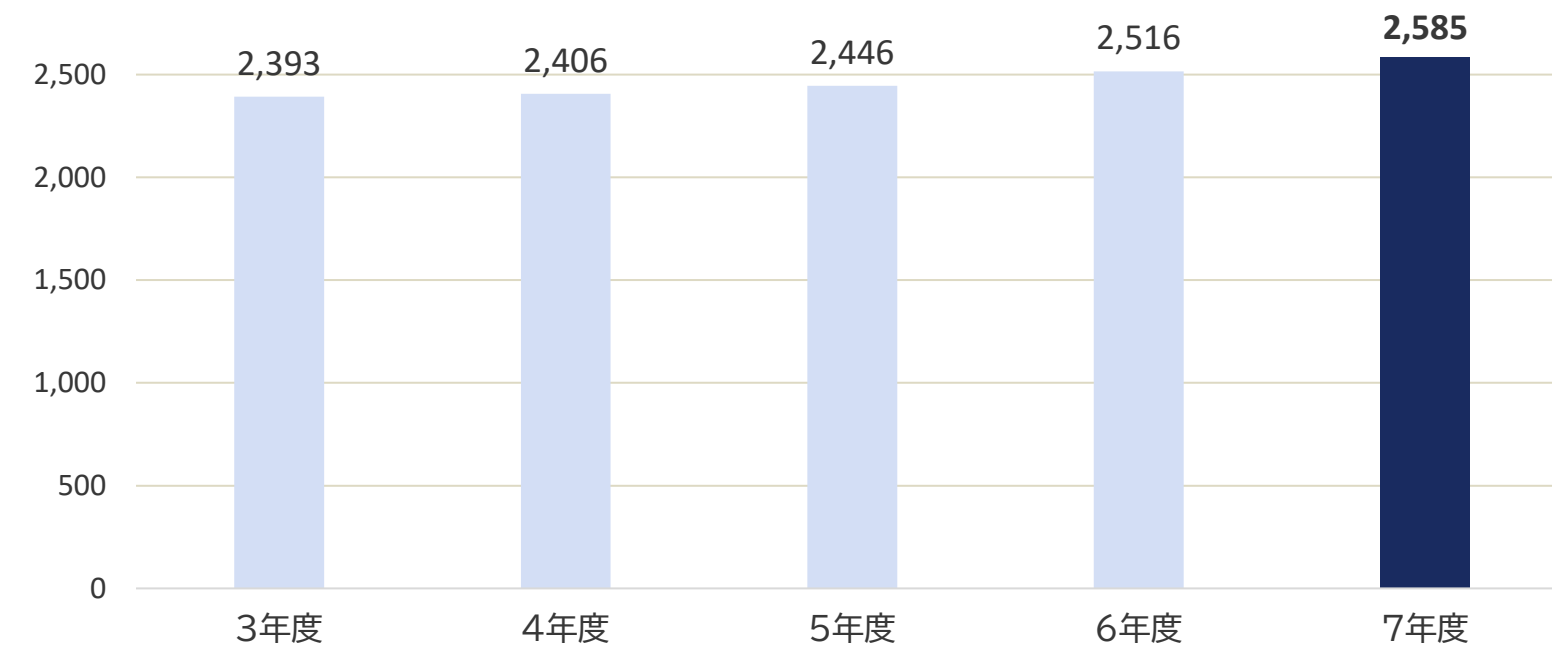
職員定数の推移



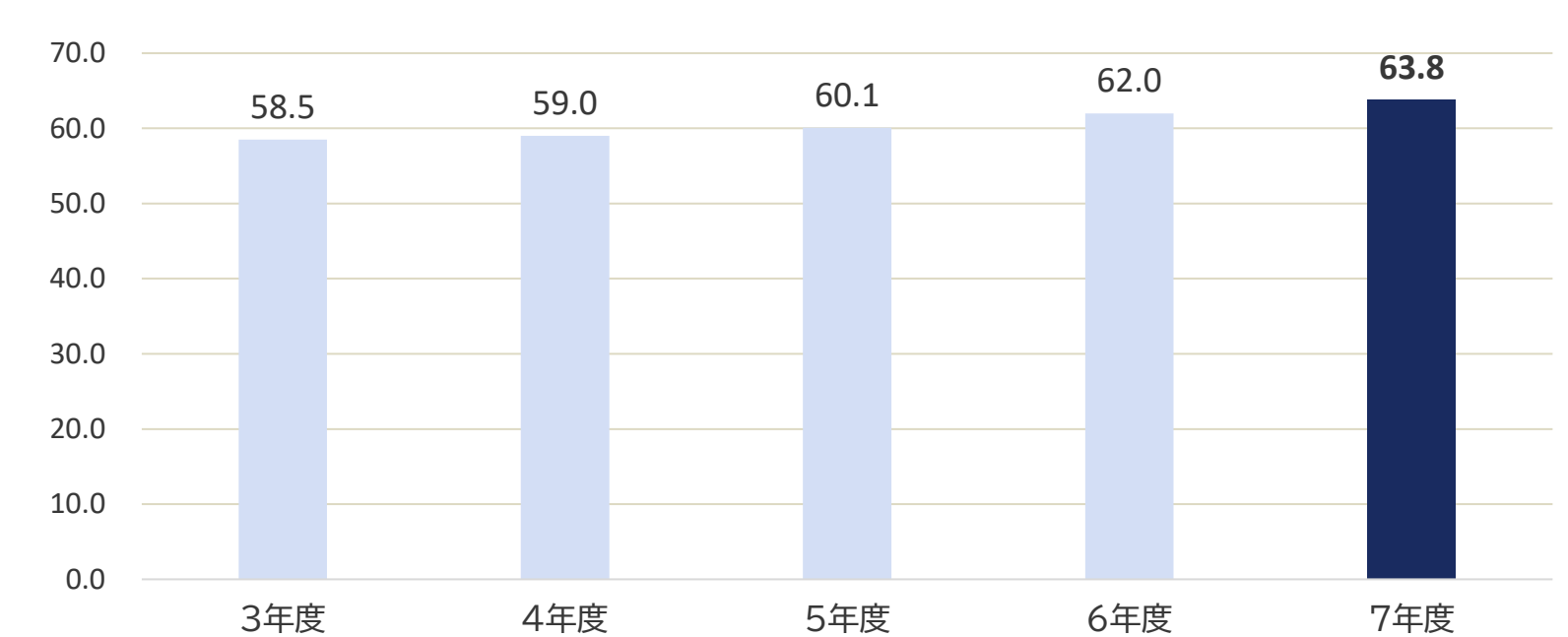
年齢別職員構成の状況



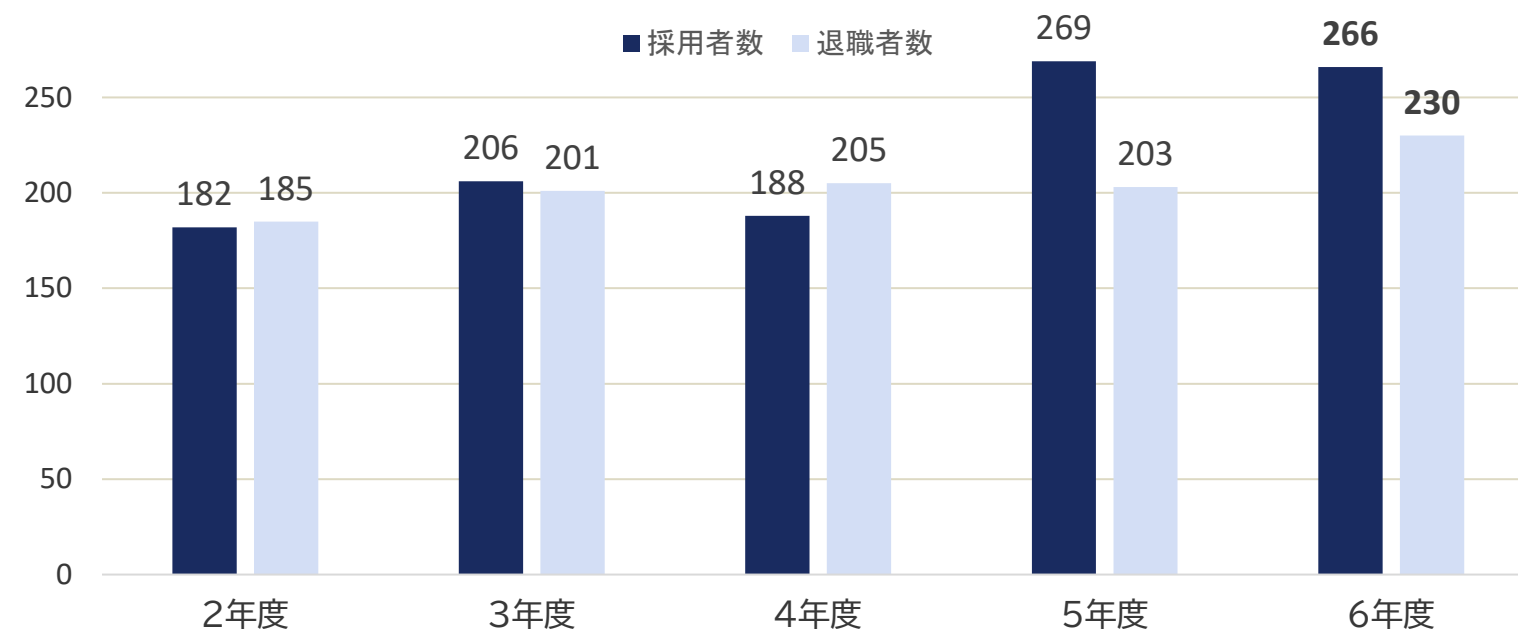
普通会計職員数の推移



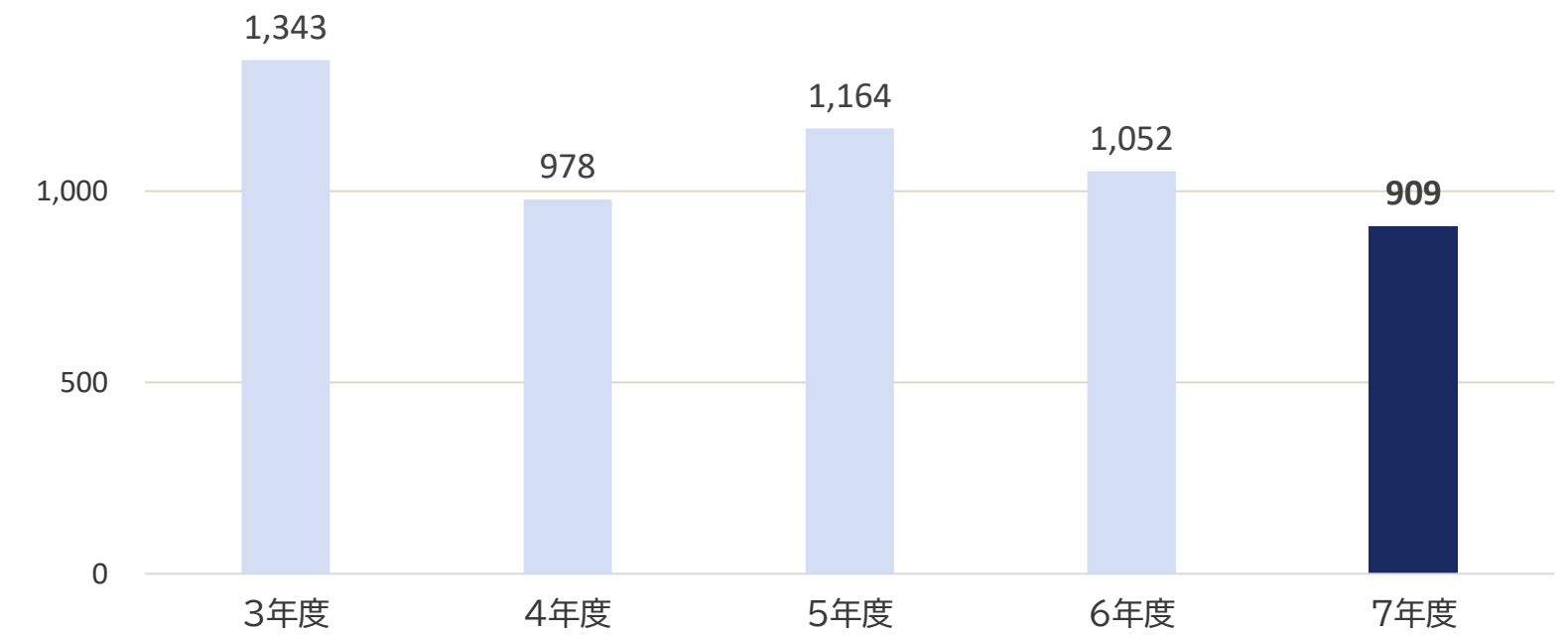
普通会計職員数の推移（人口1万人あたり）



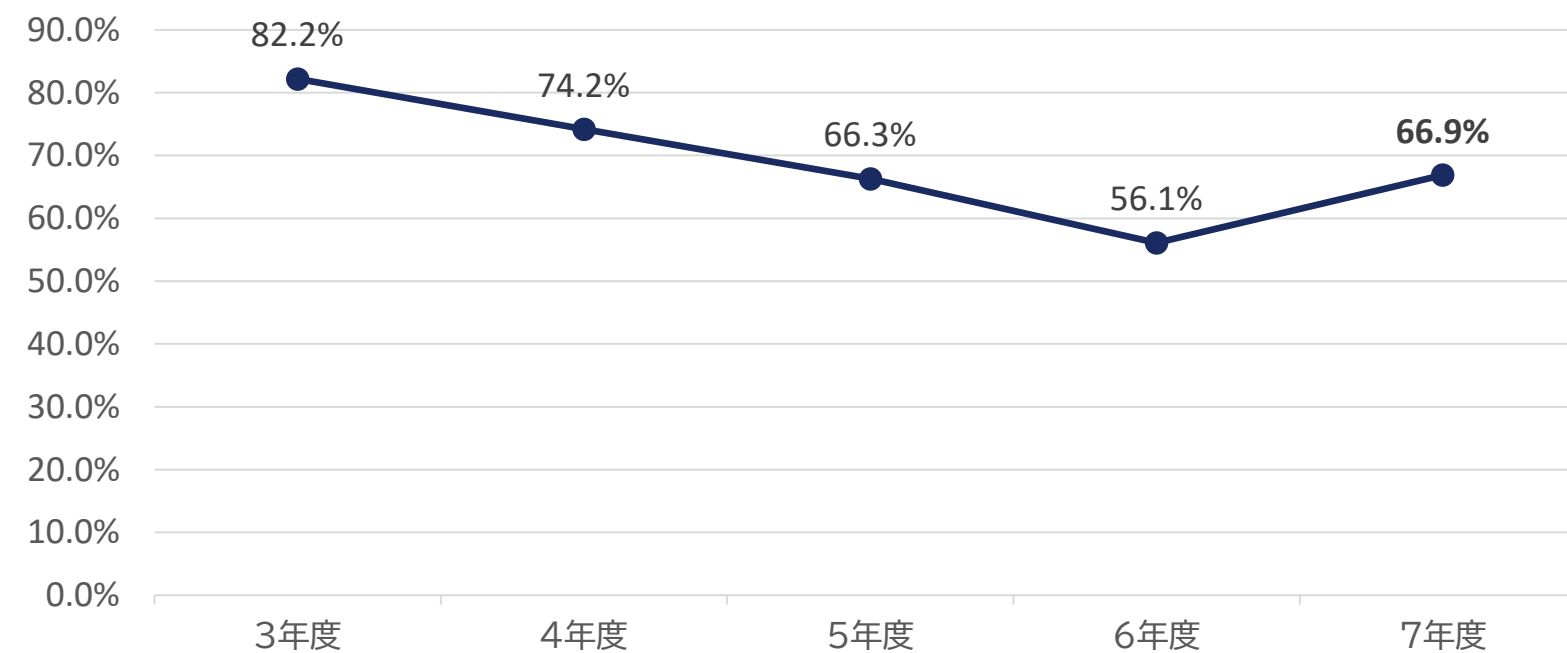
採用者数と退職者数（全部局）



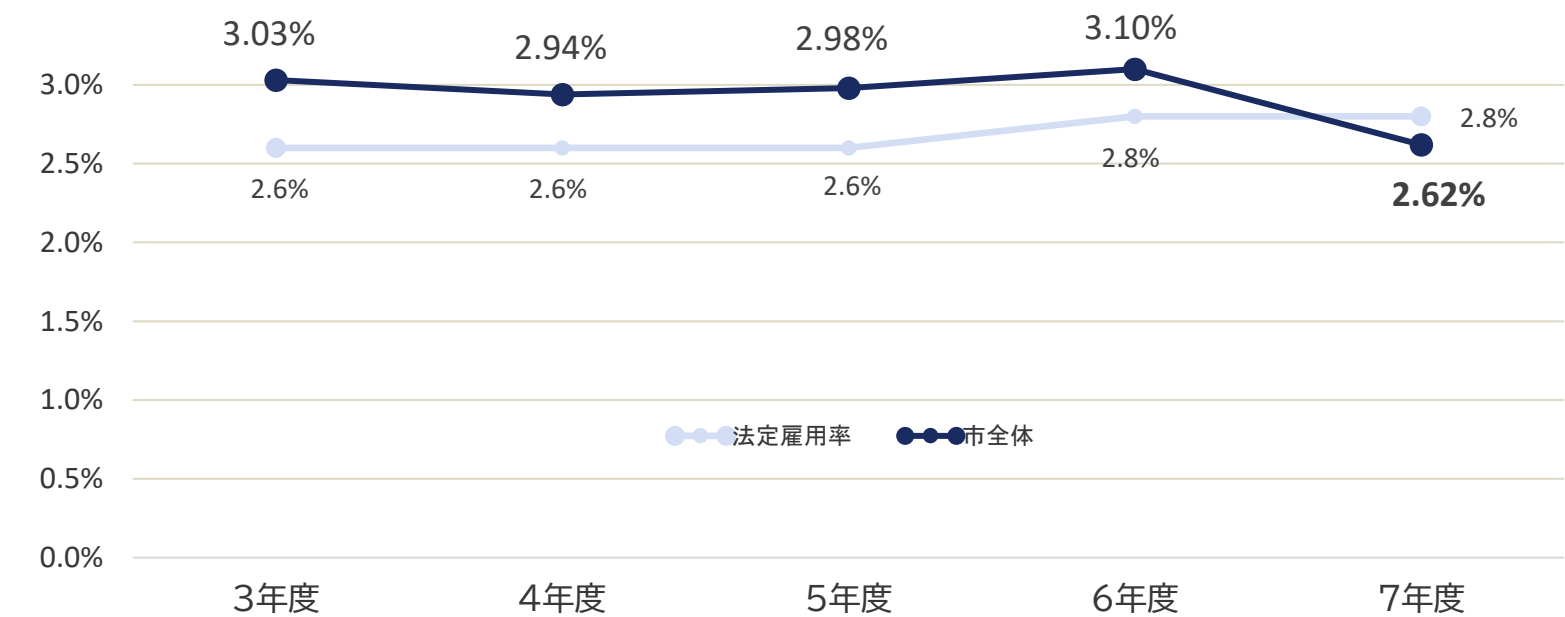
応募者数（大卒事務職6月試験）



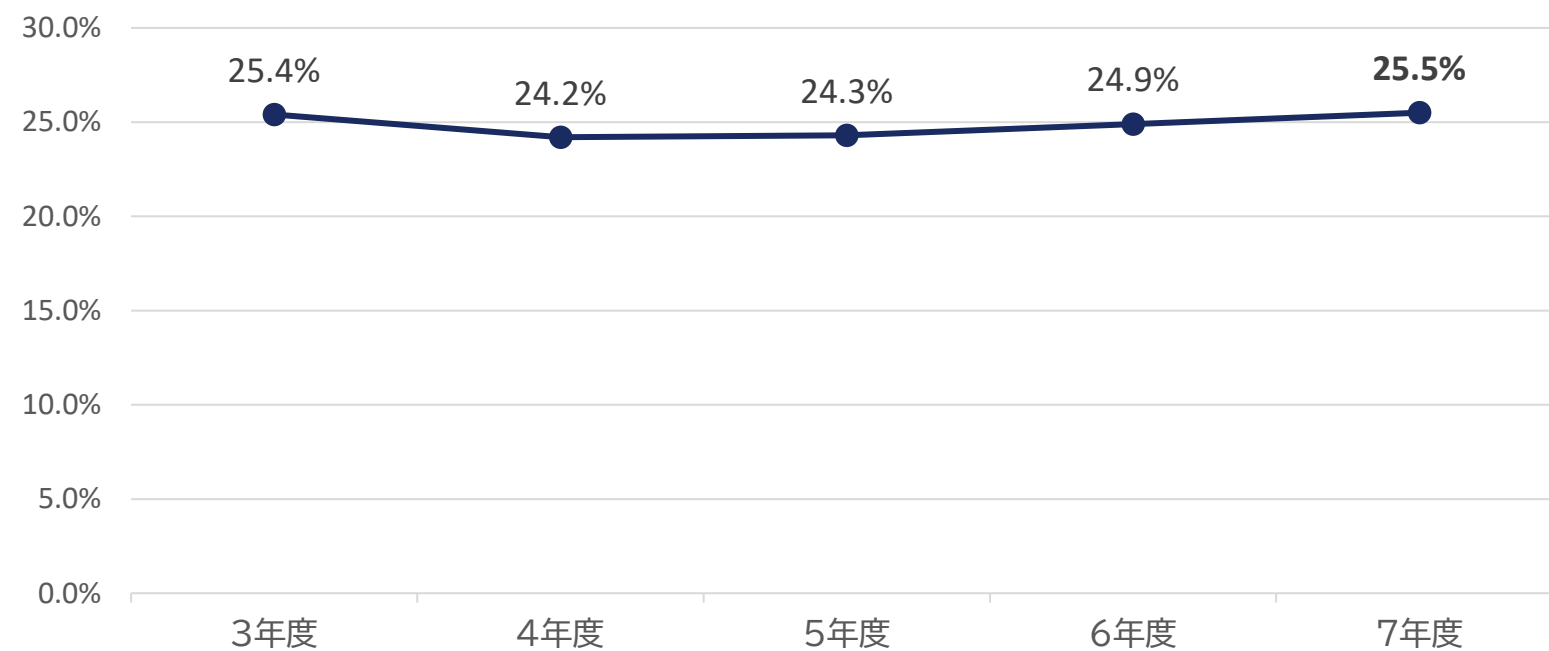
新規採用職員女性比率



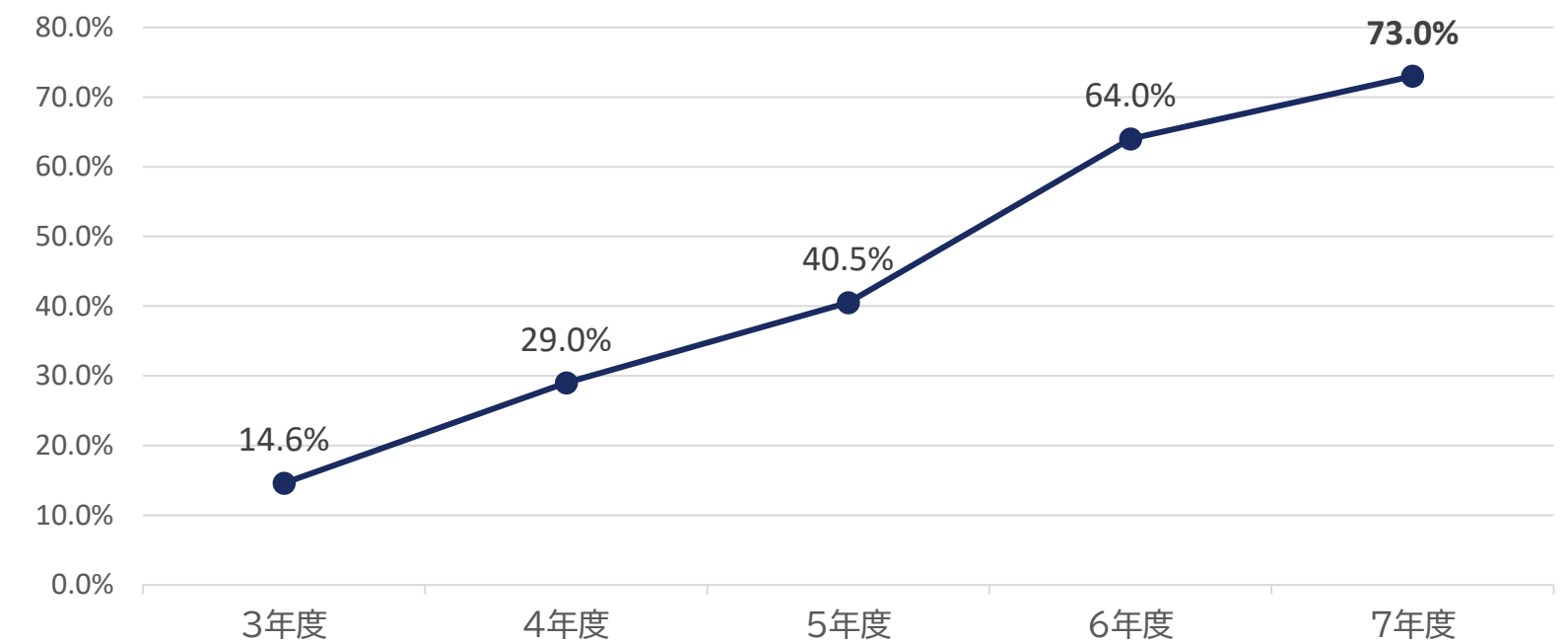
障害者雇用率（全部局）各年度6月1日現在



女性管理職比率（全部局）



男性育児休業取得率（全部局）

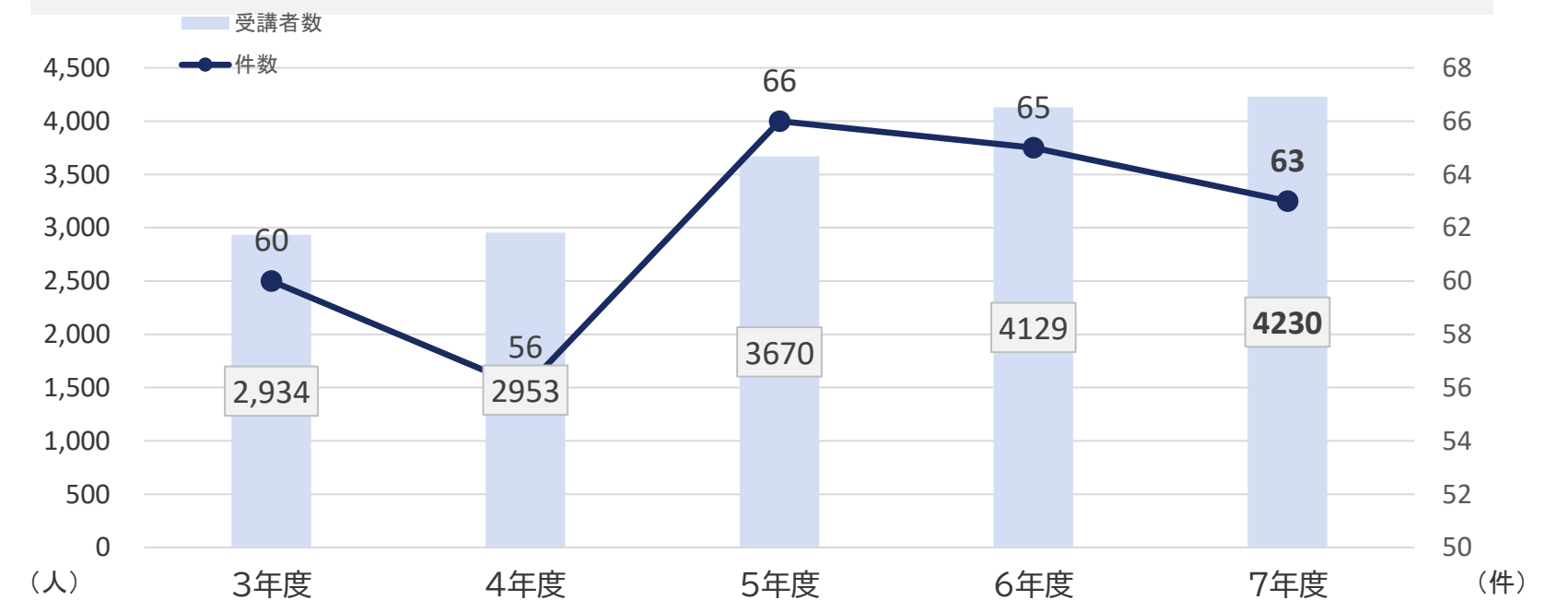


エンゲージメント調査スコア平均

No.	設問	R5	R7
3	担当業務のやりがい実感	3.71	3.77
50	自己成長できるか	3.59	3.62
58	この組織に貢献したいか	3.82	3.71
59	この組織に愛着があるか	3.61	3.52
60	この組織で働くことに誇りを感じるか	3.65	3.56

※スコア平均…そう思う(5点)～そう思わない(1点)の5段階評価の合計点数を総回答人数で除した平均値

市主催研修の状況



ページ	用語	解説
5	MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）	組織の存在意義を示すもので、組織の構成員にとって仕事をする上での拠り所となるもの
7	DEI（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン）	多様な人材の能力を最大限に生かし、公平な機会を提供し、誰もが安心して活躍できる環境を整備すること
7	エンゲージメント	働き手にとって、組織目標と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがいや働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献しようとする意欲や姿勢を表すもの
15	オンボーディングプログラム	新規採用職員が組織の文化や業務に早期になじみ、職場で活躍できるように支援する仕組み
18	HRテック	ICTやデータ等を活用し、人材の採用、育成、配置、評価等の人事マネジメントを効率化・高度化する仕組み
18	庁内おしごとフェア	若手職員の異動前の不安解消とキャリア形成支援を目的とした、他部署の業務内容を直接聞けるブース巡回型イベント
18	ナナメの関係	上司や先輩などの「タテ」の関係だけではなく、「ヨコ（同期・同僚）」「ナナメ（他部署）」における育てあい、学びあいを支援
18	キャリアナビゲーター制度	採用活動や研修等に関心がある職員を全庁的に募集し、自らの経験や仕事内容の発信を通じて、各種取組に参画してもらう制度
18	庁内人材公募	市政の課題等に対応する職域を公募職として設定し、公募職に対する職員の配置希望を選考を経て人事異動に反映させる制度
18	庁内FA制度	職員異動希望調査とは別に、一定の条件を満たした場合に自分の異動先の希望を表明できる制度
19	スマートオフィス	フリーアドレス制や無線LAN環境、WEB上での会議、資料等の電子化・ペーパーレス化など、ICT等の活用により事務効率の向上や環境に配慮した執務環境
19	ヘルスリテラシー	心とからだの健康や医療に関する正しい情報を入手し、理解して活用する能力のこと。ヘルスリテラシーを高めることで疾病予防や健康増進につながり、個人が本来持っているパフォーマンスを十分に発揮できる。