伊丹市
ヒューマンリソース戦略

2026年10月　伊 丹 市

総合政策部 経営戦略室 ヒューマンリソース戦略課
総務部 人材育成室 人事研修課　給与制度課　福利厚生課

はじめに
伊丹市人材投資宣言　－人への投資が、まちの未来をつくる－

　現在、社会環境が大きく変化し、人口減少や少子高齢化、担い手不足など、自治体を取り巻く環境はこれまで以上に厳しさを増しています。特に、2040年頃を見据えると、行政を担う人材の確保が一層困難になることが見込まれます。
　こうした環境の中で、行政に求められる課題は複雑化・多様化しています。限られた経営資源の中で、市民サービスを維持・向上し、将来にわたって持続可能な行政力を確保していくためには、これまでの行政運営のあり方そのものを見直していく必要があります。

　その基盤となるのは人、つまり「職員」です。

　職員一人ひとりの力を高め、その力を組織の力へとつなげること。そして、人材を「資本」として捉え、単なる労働力ではなく、知識、スキル、経験、創造性など人が持つ総合的な価値（ヒューマンリソース）を最大限に引き出し、中長期的な市民サービスの維持・向上につなげる行政経営が、これからの伊丹市には必要不可欠です。伊丹市は、こうした人的資本経営の考え方に基づき、総合計画をはじめとする経営戦略と人材戦略を連動させ、人と組織への投資を戦略的に進めるため、「伊丹市ヒューマンリソース戦略（以下、「HR戦略」という）」を策定します。

　HR戦略では、本市の職員パーパスである「ＡＩＭ　ＩＴ！　わたしの意志が、伊丹をつくる。」を起点とし、日々の業務改善、人材の育成、そして働く環境への投資を、全庁をあげて戦略的に推進します。将来的には、職員一人ひとりが目標に挑み、自律的に成長し、多様な専門性と個性を輝かせることで生み出される「組織の力」によって、市民満足度の向上に繋げていきます。
　そして、総合計画の実施計画における事業、各部署が担う業務、そしてそれらを担う人材を一体的に捉え、経営戦略とHR戦略をつなげていきます。

　人が成長し、組織が強くなり、その力が市民サービスにつながる。

　伊丹市は、この考えのもと、「人への投資が、まちの未来をつくる」という確固たる信念に基づき、人材への投資がすべての施策の出発点となることを、ここに宣言します。

令和8年10月
伊丹市長 中田慎也

伊丹市ヒューマンリソース戦略
目次

01　HR戦略策定の背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・Ｐ 1

02　HR戦略の位置付け　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・Ｐ 8

03　HR戦略の全体像　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P14

04　人と組織への投資　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P19

05　実施計画　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P23

06　ロードマップ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P30

資料　①業務量と人員数の将来(2040年)推計について　・・P34

②人材ポートフォリオについて　・・・・・・・・・・・P42

③HR戦略策定における職員との共創　・・・・・・・・P47

01 HR戦略策定の背景

本章では、HR戦略策定の背景について説明します。

HR戦略策定の背景：行政経営転換の必要性

2040年問題(※)を見据え、生産年齢人口の減少や行政課題の複雑化・多様化が進むなか、限られた人材で持続可能な行政経営を実現するためには、**人材を「行政コスト」ではなく「人的資本」として捉え**、人と組織への投資を戦略的に進める必要があります。
伊丹市ではこれまで「伊丹市人材育成・確保基本方針」に基づき、人材育成、適正配置、職場環境、人材確保などの取組を推進してきました。HR戦略は、それらの取組を行政経営の視点から再整理し、総合計画などの**経営戦略と連動させながら、人材への投資を戦略的に推進するための指針**とするものです。

■社会と組織を取り巻く環境変化(2040年を見据えて)

- ・生産年齢人口の減少
- ・人材確保競争の激化
- ・行政ニーズの複雑化・高度化
- ・職員の価値観・働き方の多様化

■行政経営の転換

【これまで】職員の数(量)で対応する行政経営

↓

【これから】人と組織の力を高める行政経営

２０４０年を見据え、限られた人材で、
将来にわたる市民サービスの維持・向上を実現するため、戦略的な組織づくりの着手が“今から”必要

※2040年問題：2035年頃から「団塊の世代」が85歳以上の超高齢期に入り、医療・介護需要が急増。さらに、2040年には「団塊ジュニア世代」が65歳以上に達して高齢者人口がピークを迎える一方、現役世代が急減し、社会保障や経済等への深刻な影響が懸念される、一連の社会問題。

HR戦略策定の背景：地方自治体が直面する外部環境

全国の地方自治体において社会の変動に伴う構造変化が進み、人・組織に関する問題が顕著になってきています。

地方自治体における3つの構造的変化

需給バランスのひっ迫

地方公務員の受験者数は減少の一途をたどっています。今後10年以内にはサービスへの需要に対して人的な充足率は8割を切ると予想され、地方公務員の絶対数が不足する状況が続くと見込まれます。出典※1

業務量とのギャップ

近年、多くの自治体の職員数はほぼ横ばいである一方、社会課題の複雑化や時流により業務量は増大し続けています。このギャップをいかにして埋めるのかが最大の課題です。出典※1

必要能力の変化

VUCA(変動・不確実・複雑・曖昧)社会と言われて久しく、行政職員に求められる能力も多様化しています。従来とは違う能動性、弾性、迅速性、情報処理など多様な能力が求められています。出典※2

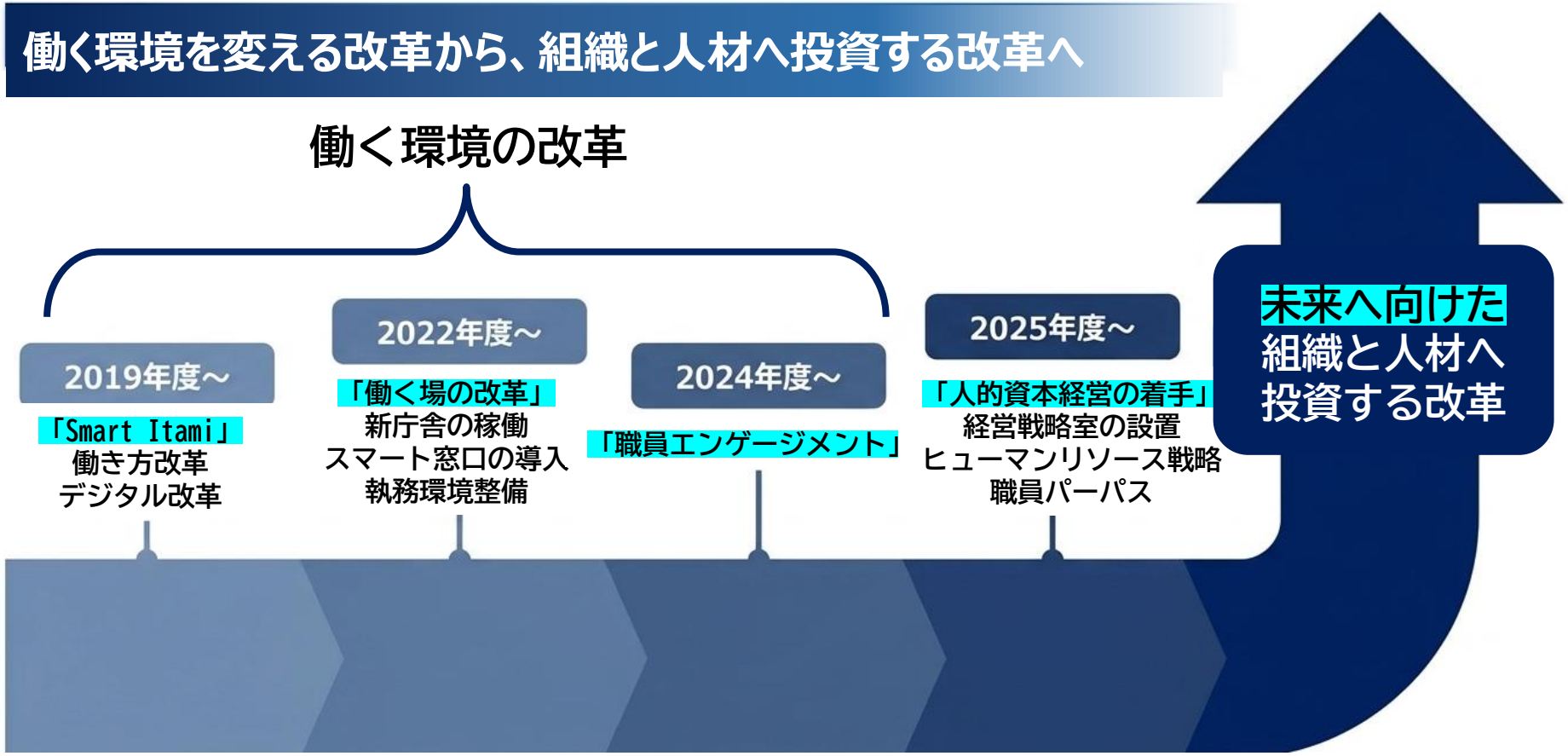
地方自治体が直面する6つの課題

1. **公務員の成り手不足**
   地方公務員の受験者数が年を追って減少傾向。 出典※3
2. **受験しない・入庁しない**
   選考過程での辞退者、内定辞退者も増加。 出典※4
3. **若手の離職が増加**
   民間企業と同様、若手の退職者は以前と比べて増加。 出典※5
4. **40代～50代の離職も増加**
   転職市場ではかつてない離職率の伸び率に。 出典※6
5. **管理職になりたがらない**
   管理職への昇進を望まない職員が増加。 出典※7
6. **メンタルヘルスの負荷増大、休職の増加**
   人員減・多様な働き方も影響。 出典※3

出典：※1日本総研「地方公務員は足りているか」2021年、※2牧瀬稔(関東学院大学)「VUCA時代を乗り越える職員の能力開発の方策」、※3総務省「令和４年　地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」、※4総務省「ポスト・コロナ期の地方公務員の在り方に関する研究会」第4回資料、※5山陽新聞「自治体退職者10年で2倍　目立つ若手、待遇不満も」2024/4/20、※6エン・ジャパン「20250428_ミドルの転職_転職者分析レポート2025」、※7総務省「時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会　報告書」2025年8月

HR戦略策定の背景：伊丹市の現状(1)～これまでの取組～

伊丹市では、2040年問題にみられる人口減少や多様化する行政課題への対応を見据え、2019年度から働き方改革及びデジタル改革となる「Smart Itami」を推進し、業務の効率化や生産性向上に取り組んできました。2022年度には、新庁舎の整備においてスマート窓口の導入とともに、執務環境の改善となるABW(Activity Based Working)などといった多様な働き方を支える環境整備を進めました。
一方で、人材育成や組織文化の醸成、エンゲージメント向上、人材確保及び定着など、人を中心とした組織づくりはまだまだ進展の余地があります。これまでの改革を基盤としながら、人材を重要な経営資源として捉え、人材確保、人材育成及び組織文化の醸成を一体的に推進するため、2025年度には政策部門の経営戦略室にヒューマンリソース戦略課を設置し、職員パーパスの策定や人的資本経営の考え方を取り入れた組織づくりを進め、組織と人材へ投資する改革に着手したところです。



HR戦略策定の背景：伊丹市の現状(2)～直面する課題～

地方自治体が直面する外部環境における6つの課題（3頁参照）に対して、伊丹市でも「【表】全国の地方自治体が直面する課題と伊丹市の現状」のとおり課題②から⑥においてはすでに課題が発生している状態となります。また、課題①については、将来的に発生の懸念のある状態に直面していると考えられます。

【表】全国の地方自治体が直面する課題と伊丹市の現状

課題		伊丹市の現状	
①	公務員の成り手不足	懸念	応募者数はインターンの取組等により、過去3年増加傾向。しかし、倍率(応募者数÷最終合格者数)は2020年度に比べ減少したままです。
②	受験しない・入庁しない	発生	採用選考の途中、特に2022年度以降、二次試験合格から最終試験までの受験辞退率は30%前後と高水準となっています。
③	若手の離職が増加	発生	年代別退職率は、2020～23年度において25～29歳が高水準（直近2年は改善傾向）。また、直近2年は30歳代の退職率が顕著に増加。
④	40代から50代の離職も増加	発生	2025年度においては40歳代の退職率が増加。40歳代のエンゲージメントは年代別で相対的に低い傾向（2026年度職員エンゲージメントサーベイの結果）。
⑤	管理職になりたがらない	発生	20～30歳代の管理職昇任意欲（2026年度職員エンゲージメントサーベイの結果）は30%前後にとどまっています。
⑥	メンタルヘルスの負荷増大、休職の増加	発生	メンタル不調による休職率が地方公務員の全国平均※を上回る。2026年度エンゲージメント調査においてもワークライフバランスが課題。 ※全国80万人を対象にした全国安全衛生推進協会による調査

HR戦略策定の背景：伊丹市の現状(3)～エンゲージメントの状態～

2025年度の伊丹市エンゲージメントサーベイの結果、現在の伊丹市の組織状態は、全体傾向では他自治体に比べて良い傾向であり、特に同僚や上司との関係性のスコアは高く、組織として強みと捉えられます。一方で、組織を横断して「キャリア形成」や「ワークライフバランスの確保」といった項目に課題が見られるとともに、特定の層においてはエンゲージメントへの課題があることも判明しています。

■ エンゲージメントの課題

全庁的な改善余地

キャリアデザイン	業務への適応感
キャリア 業務マネジメント	人事制度への納得感
ワークライフバランス	経営層との距離感

特定層における課題認識

- 25～49歳の中核職員：
  組織への誇りに注意が必要
- 30～39歳：
  ワークエンゲージメントの改善余地が大きい
- 女性職員：
  ワークライフバランスに注意が必要
- 一部年齢層・女性：
  管理職昇任意欲が相対的に低い

■今後の方向性

職員の成長実感やワークライフバランスなど、

多様性を認め、人材が成長し、能力を発揮し、働き続けられる持続可能な組織づくりが必要。

HR戦略策定の背景：伊丹市の現状(4)～業務量と人員数の将来(2040年)推計～

2025年12月～2026年1月に実施した伊丹市業務量調査をもとに、今後の市職員の年齢構成と市の人口動態を考慮しつつ、2040年の市の業務量と職員数を推計しました。その結果、現状の手立てのままでは事務職では約130名強(＝正規職員全体の10%程度)のサービス需要に対する供給ギャップが懸念される試算となりました。

業務量





■業務量の推計

・人口は減少するが、世帯数は横ばい
・65歳以上人口は高止まり
　＝職員一人あたりの行政需要は増加

＝約40名分の業務量が増加する見込み

職員数





■職員数の推計

・若年人口が大幅減
　(20～24歳人口は2025年の8割)
　＝これまで通りの採用数の確保は困難

＝約90名の職員が減少する見込み

需給ギャップ
130名強

※推計の内容については資料①参照

■今後の方向性

この需給ギャップを解消するには、DXの推進など業務への投資を行い業務量の増加を抑制しつつ、組織の魅力を高め人材確保の力を高めることが必須です。また、限られた人員で業務を担えるようになるためには、「職員がやるべき業務」と「その業務を担えるスキルのある職員」を可視化し、合理的な「職務と職員能力のマッチング」を行うことによる、より効率的な組織運営が重要となります。

伊丹市の現状(1)～(4)を踏まえ

伊丹市の現状や課題に加え、2040年に向けた社会課題を背景に、将来にわたり持続可能な市民サービスの維持・向上を目的としたHR戦略を、「今」、策定する必要があります。

02 HR戦略の位置付け

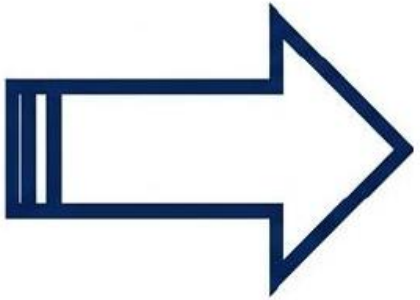
本章では、「HR戦略とは何か？」、その定義や役割といった位置付けのほか、伊丹市における人材戦略としての特長を整理します。

HR戦略の位置付け：定義

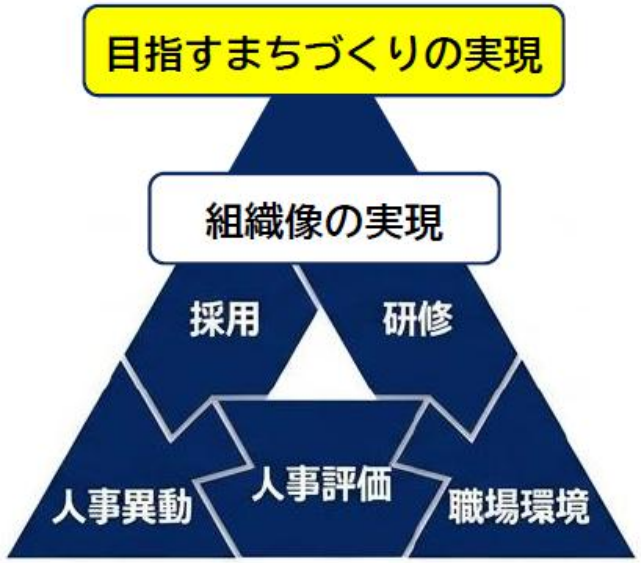
■HR戦略の定義
経営戦略（総合計画等）と連動し、その実現に必要な**組織の最適化と人材育成への投資**と実行方法を定める、統合的な組織と人材の戦略。

■従来の人事施策とＨＲ戦略の違い
【従来】「政策」「経営」と連動が低い
個別施策の繋がりが低い





【ＨＲ戦略】施策の体系化によるまちづくりの実現



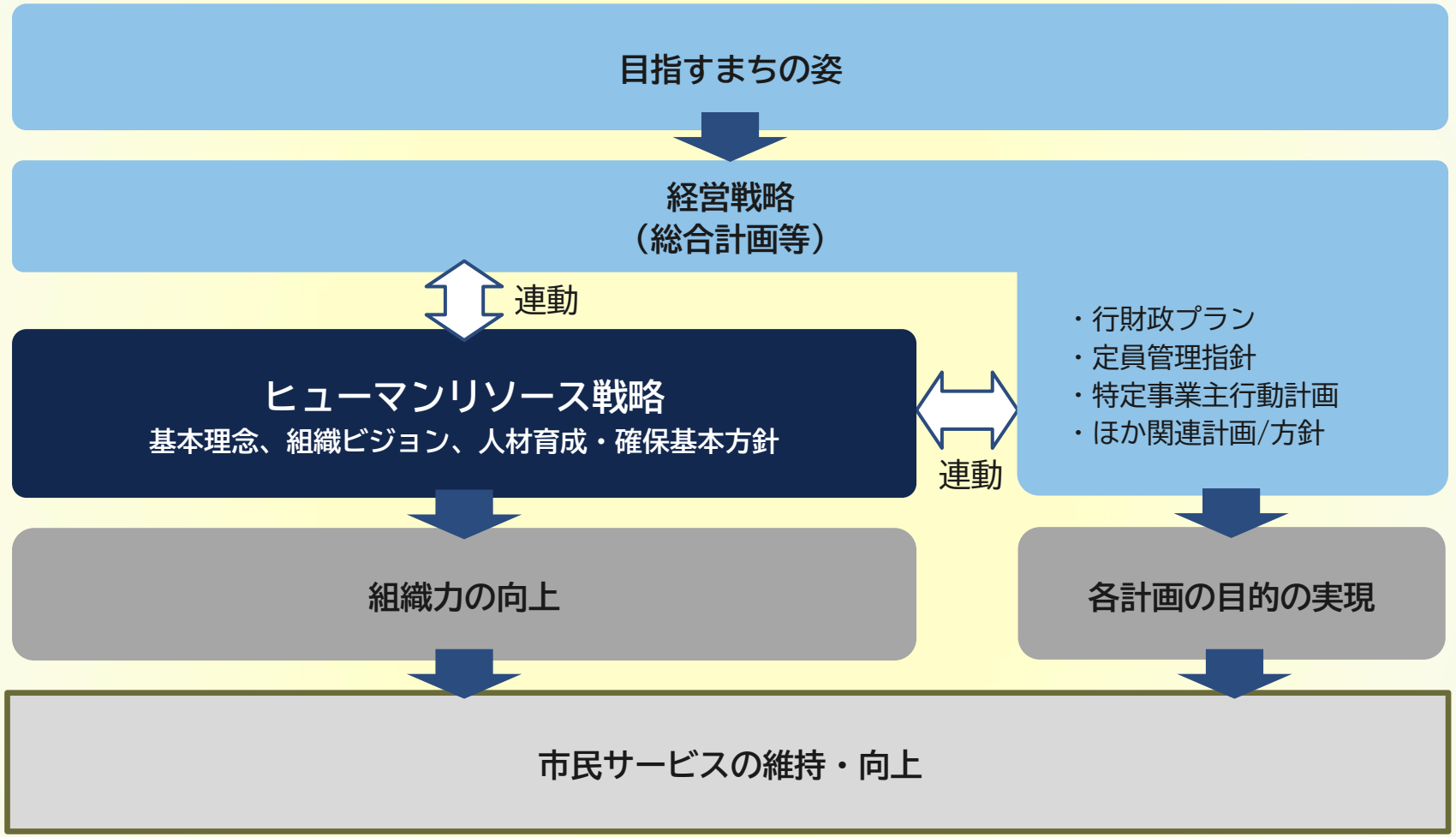
■HR戦略の役割
優れた経営戦略（何をなすべきか）や予算があっても、それを遂行する人材（誰が、どのように）がいなければ、政策は空文化します。
HR戦略は、経営戦略（総合計画等）に掲げた市民との約束を果たすための実現性を担保するものになります。

HR戦略の位置付け：戦略の構造

HR戦略は、伊丹市の職員パーパスを起点(方向性の土台)として、経営戦略（総合計画等）を実現するための「組織・人材に関する戦略」となります。最終目標は2040年を見据えた「市民サービスの維持・向上」による、「目指すまちの姿」を叶えることとなります。

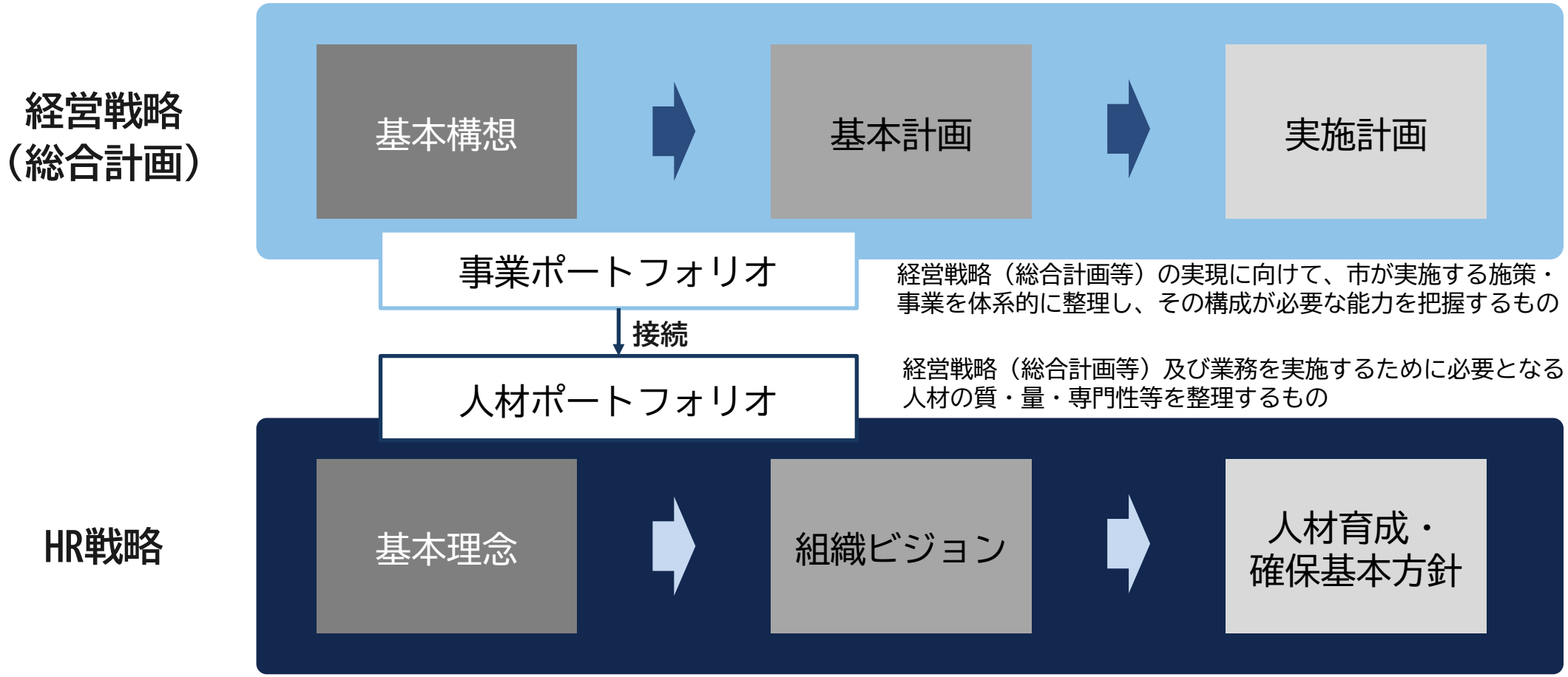
職員パーパス

＜パーパスの作用＞
「職員の存在意義」として組織、個人の在り方、行動指針のほか、業務の進め方などにおいて、戦略の構造の各フレームに作用します。



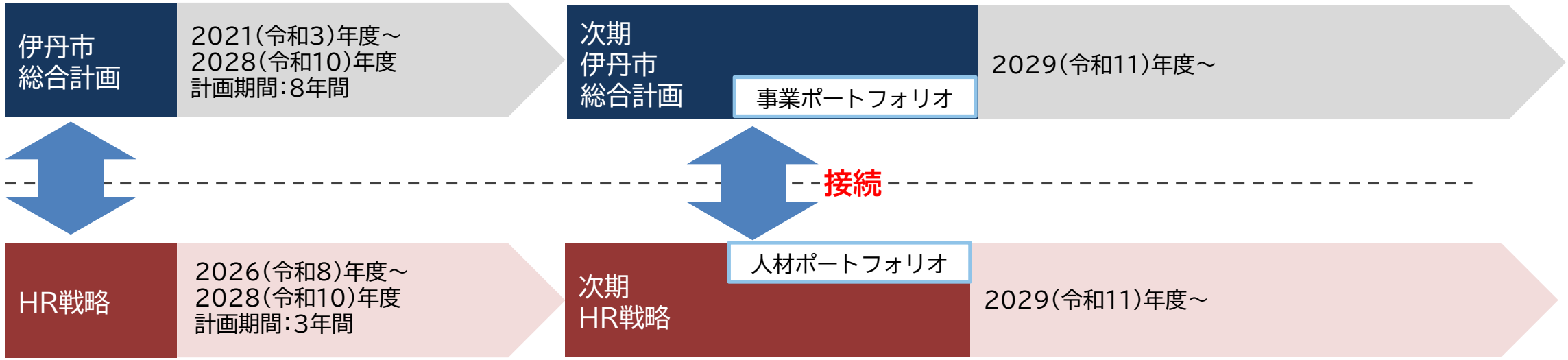
HR戦略の位置付け：経営戦略とHR戦略の連動

HR戦略は、経営戦略(総合計画等)と同じ構造で策定。人材育成・確保基本方針は、HR戦略の実施計画として位置付けることとします。また、次期総合計画策定時には、経営戦略(総合計画等)に基づき、「事業ポートフォリオ」と「人材ポートフォリオ」をそれぞれ設定し、両者を接続することで、行政経営と現場の事業をより論理的に連携させます(「資料②人材ポートフォリオについて」参照)。



HR戦略の位置付け：対象期間

総合計画との整合を図り、中長期的に施策を展開していきます。



今後、限られた人的資源を最大限に活用し、経営戦略とHR戦略をより一体的に推進していくためには、総合計画に基づく事業、各部署が担う業務、そしてそれらを担う人材を相互に関連付けて捉えることが重要です。
一方で、人材ポートフォリオは、単に職員の人数や職種を整理するものではなく、「市が将来どのような行政サービスを提供し、どのような事業・業務を担うのかを明確にした上で、それを実現するために必要な人材の質・量・専門性を明らかにする取組」です。そのため、現総合計画の計画期間の3年間は、人材ポートフォリオを直ちに完成させるのではなく、業務の把握・整理、人材情報の蓄積・分析、必要なデータ基盤の整備など、将来の構築に向けた基盤整備を進めます。
次期総合計画の策定において、今後の行政サービスや事業の方向性が明らかになった段階で事業ポートフォリオを設定し、それらを担う業務と必要な人材を結び付け、人材ポートフォリオを具体化します。
これにより、次期総合計画の実現に必要な人材を明確にし、採用、育成、配置等への戦略的な人材投資につなげていきます。

HR戦略の位置付け：伊丹市HR戦略の特長

伊丹市HR戦略は、既存の人事戦略(※1)や人材戦略(※2)とは異なり、次の5つの特長を有します。

1	人材投資宣言を具現化	人への投資を行政経営の中核に位置付け、人材を「コスト」ではなく、「資本（将来への投資対象）」として捉える、「人材投資宣言」の理念を実行に移します。
2	パーパスを起点とした戦略体系	パーパスを起点に、経営戦略・HR戦略を一体的に推進します。
3	成果重視のマネジメント	実施状況ではなく人材投資による成果を、成果目標とKPIで可視化し改善につなげます。
4	全庁的な推進体制	市長を最高責任者、副市長を最高人事責任者（CHRO）と位置づけ、全庁的な推進体制のもとでHR戦略を推進します。
5	経営戦略とHR戦略との連動	HR戦略は、経営戦略（総合計画）と同じ構造で策定し、経営戦略とHR戦略とを連動させます。

※1　人事戦略：一般に自治体の人事戦略は、評価・給与・任用・勤務管理などの人事制度を公平かつ適正に運用する枠組に主眼が置かれてきました。そのため、職員を「資本」と捉えて育成し、組織の成果へとつなげる「投資」の視点までは含まれていないケースが多いことが特徴となります。

※2　人材戦略：組織運営や事業の遂行に必要な人材を確保・育成し、適切に配置するための計画。人材育成や研修体系の整備に重点が置かれている一方、首長の掲げる「経営戦略」との連動や、個々の職員のエンゲージメントを高めて成果（投資効果）につなげる視点は限定的となります。

03 HR戦略の全体像

本章では、HR戦略が取り組む現状と2040年を見据えた課題に対応し、より戦略性を高めるために、全体像として基本理念と組織ビジョン等を定めるものとします。

HR戦略の全体像：構造

HR戦略の構造は、「人への投資が、まちの未来をつくる」という人材投資宣言を掲げた上で、その考えをHR戦略の基本理念で具現化します。さらに、基本理念を構成する４つの価値観により、その実現した姿を組織ビジョンとなる「目指す組織像」「目指す職員像」と「成果目標」により示します。
目指す成果を明確にし、成果につながる人材投資を行い、既存の人材育成・確保基本方針に基づく施策・事業へとつなげます。



基本理念	長期的な視点に立ち、HR戦略を通じて、「何を目指し」、「何を実現するのか」といったHR戦略の核心となる基本的な考え方をまとめたもの。
組織ビジョン 「職員像」「組織像」「成果目標」	基本理念の実現に向け、中長期的な目指す姿として、定性的には「目指す組織像／目指す職員像」で、定量的には「成果目標」として設定したもの。
人材育成・確保基本方針	組織ビジョンの達成のための施策・事業　　※詳細は「05　実施計画」に記載

HR戦略の全体像：基本理念

基本理念：人を活かし、組織の力を高め、まちの未来をつくる

HR戦略は、職員一人ひとりの力を最大限に活かし、その力を組織の力へと繋ぎ、将来にわたり持続可能な行政運営のもと、市民サービスの維持・向上へと繋げていくことを基本理念とします。社会環境が変化し、限られた人的資源で市民サービスの維持・向上が求められる中、人と組織の力を高めることが必要です。そのため、職員の成長だけでなく、職員が能力を発揮できる業務や組織のあり方に目を向け、次の４つの価値観に基づき、基本理念を定め、人と組織への投資を一体的に進めます。

価値観1
安心して力を発揮できる

心理的安全性が高い環境で、失敗を恐れず、意見、相談、挑戦ができる

価値観2
挑戦を応援する

新しい取組や改善を歓迎し、前向きな意志を支える

＜基本理念＞

人を活かし、組織の力を高め、まちの未来をつくる

価値観3
仕事の価値と貢献を実感する

自分の仕事が市民の満足や組織の成果に繋がると誰もが実感を得られる

価値観4
互いの力を活かし、組織として成果を生み出す

一人ひとりの個性と多様性を生かし、市民の幸せのために共に力を合わせる

HR戦略の全体像：組織ビジョン（目指す組織像／目指す職員像）

基本理念を実現する組織ビジョンとして、「目指す組織像」と人材育成・確保基本方針で定める「目指す職員像」によって、組織として個々の「こうなりたい」を尊重しながら、変化に柔軟に対応できる組織文化を醸成することを目指します。

目指す組織像

価値共創型組織（一人ひとりのために、みなで考え、挑み、価値を生み出す組織）

多様である	信頼と共創	意志の発揮	挑み、学ぶ
様々な適性と志をもった職員が集う場となる	信頼でつながり、みなで新しい価値をつくる	個々の「こうなりたい」を尊重し、その実現の機会を提供する	様々な変化に対し試行錯誤し、そこから学ぶ

目指す職員像

自律型職員（自ら課題解決にむけて積極的に行動できる職員）

積極性	柔軟性	課題意識	協調性
社会情勢の変化や技術革新にアンテナを張り、自ら新しい知識や技能の習得に努めるとともに、より良いサービスを提供するために積極的に取り組む	行政課題を解決するために、前例にとらわれず、複眼的な視点を持って環境の変化や新たな行政課題に対し柔軟に取り組む	行政サービスの現場において市民の声を聞き、住民のニーズを汲み取るとともに、データ等を活用して、広い視野をもって分析し、行政課題の解決に取り組む	異なる価値観を尊重し、関係者と連携することで、部分最適ではなく、全体最適を考えて行動できる協調性を備える

HR戦略の全体像：組織ビジョン(成果目標)

HR戦略の実効性を高めるために、定量目標として「成果目標」「重点目標」を設定し、数値による検証を行い、投資効果を判断します。
本目標は「経営」として責任を果たすべき事項として、設定しています。

	目標	指標	2028年度目標値
成果目標①	市民サービスの維持・向上 (市民への価値提供)	行政サービスに対する市民満足度	※2026年度に策定予定の伊丹市ブランド戦略にて設定予定
成果目標②	持続可能な行政経営の実現 (組織の継続性)	行政評価：施策の目標達成度	「ほぼ達成/十分達成」 97.5%以上 (2025年度数値 97.4%)
重点目標	人材確保（採用目的の達成）	採用率	採用目標数に対して各職種100%
	人材育成（職員の成長）	職員の成長実感度	※2026年度にエンゲージメントサーベイにて設定予定
	適正配置（最適配置の実現）	キャリア満足度	エンゲージメントサーベイスコア 3.20以上 (2026年度数値 3.13)
	職場環境（働く安心感の向上）	20～40歳代職員の退職率 ※幼児教育施設職員除く	1.96%未満 (2025年度数値 2.64%)

04 人と組織への投資

本章では、基本理念と組織ビジョンを実現するために、人と組織への投資に関する考え方、投資分野等を整理します。

人と組織への投資：基本的な考え方

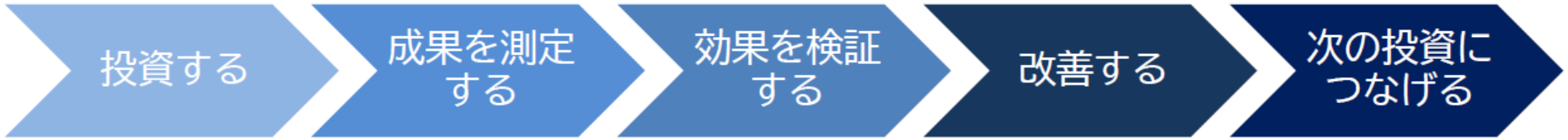
人材を「コスト」ではなく「将来価値を生み出す資本」として捉え、計画的な投資を行うことが重要です。
HR戦略における人材投資は、短期的な費用対効果のみを追求するものではなく、中長期的な組織力の向上、人材確保・定着、業務生産性の向上による、持続可能な市民サービスの維持・向上につながる未来への投資として位置付けます。また、投資によって得られる成果を定期的に検証し、効果を確認しながら継続的に見直しを行うことで、人的資本の価値向上と持続可能な行政経営の実現を目指します。

【投資がもたらす価値・イメージ】



【投資のPDCAサイクル・イメージ】

投資を確かな成果と次への成長につなげるための、伊丹市のPDCAサイクルを確立します。



人と組織への投資：投資領域

2040年を見据え、業務の効率化による生産性の向上、限られた人的資本の最大化、そして多様な人材の確保・定着を実現する観点から、人材への投資領域を「業務改善」「人材確保・育成」「環境整備」の３つの柱に定めます。これらの投資が相互に作用することで、人的資本の価値と組織力を高めます。

①業務改善への投資

内容：
デジタル技術の活用や
業務プロセスの見直しなど

期待される効果：
業務効率化による時間創出、
付加価値業務へのシフト、
行政サービスの質の向上、
組織全体の生産性向上など

②人材確保・育成への投資

内容：
人材確保・育成・定着
能力・キャリア支援など

期待される効果：
人材確保、専門性向上
変化に対応する人材育成、
パーパスに基づく組織文化、
エンゲージメント向上など

③環境整備への投資

内容：
働きやすく、能力を発揮し
やすい職場環境・組織風土

期待される効果：
働き甲斐や心理的安全性の
向上、多様な人材の活躍、
離職防止、組織活性化、
ワークライフバランスなど

人的資本の価値と組織力の向上

人と組織への投資：投資枠の設定

人的資本の拡充のための人と組織への投資は最重要と位置付けていますが、一方で、限られた財政状況の中で、規律のない野放図な投資になることは避ける必要があります。HR戦略においては、成果目標を明確に定めその効果を検証するとともに、投資枠についての一定の条件について検討することとします。

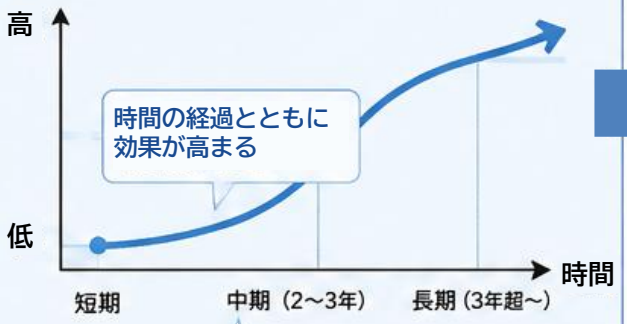
1．人材投資は中長期で効果が発現する投資

研修、デジタル人材育成、人材確保、組織風土の醸成などの取組は、短期間で成果が出るものではなく、時間をかけて効果が表れます。

投資の例

- 人材育成・研修
- デジタル・専門人材の育成
- 働き方改革・環境整備
- 組織風土・エンゲージメント向上

効果の発現イメージ

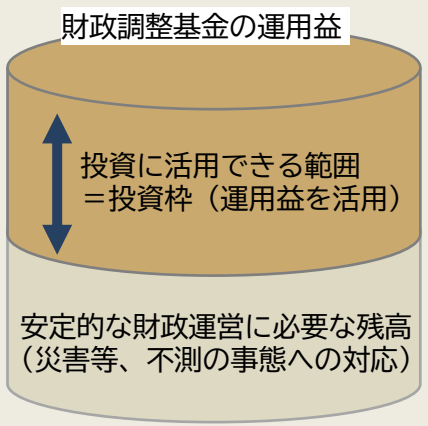


時間単年度の成果だけで評価するのではなく、複数年度で効果の発現と価値を検証します。

2．財政を圧迫しない範囲で投資枠を設定

人材投資については、財政調整基金の運用益の範囲内とします。

投資枠（キャップ）のイメージ



キャップ設定の考え方

財政を圧迫しない範囲で上限を設けることで、持続可能な投資を実現します。

■投資枠の設定

財政的な制約も強まる中で、規律をもって投資を行うために、投資枠（総額）について設定するものとします。設定方法・基準については、次期総合計画も踏まえて決定するものとしますが、財政見通しを考慮し、財政を圧迫しない合理的な範囲で総合的な検討を行うこととします。

05 実施計画

本章では、HR戦略をどのように具体化するかを示した「実施計画」を整理します。
なお、HR戦略では、人材育成・確保基本方針を「実施計画」と位置付け、 「組織・人への投資」によるHR戦略の実効性を高めるため、具体的な施策、事業とその目標設定（KPI）を整理します。

実施計画：施策・事業ごとに目標設定する意義

■位置付け

各種人事施策・事業は「組織ビジョンの達成にどう関連しているか？」「投資に対して期待した効果は出ているのか？」が見えづらく、投資対効果の検証と改善が難しい面があります。HR戦略では、「組織ビジョン」の実現に向けた各種施策・事業の関連性と期待成果・効果を定め、HR戦略の推進状況を可視化し開示していきます。また、結果の検証を丁寧に行い、実績・数値に基づいた改善を図ることで、実効性高く施策・事業のPDCAを実現します。
なお、最終成果目標・重点目標は経営層（市長・副市長、部長級）、各施策・事業の目標はHR戦略の所管部署が担うものとなります。

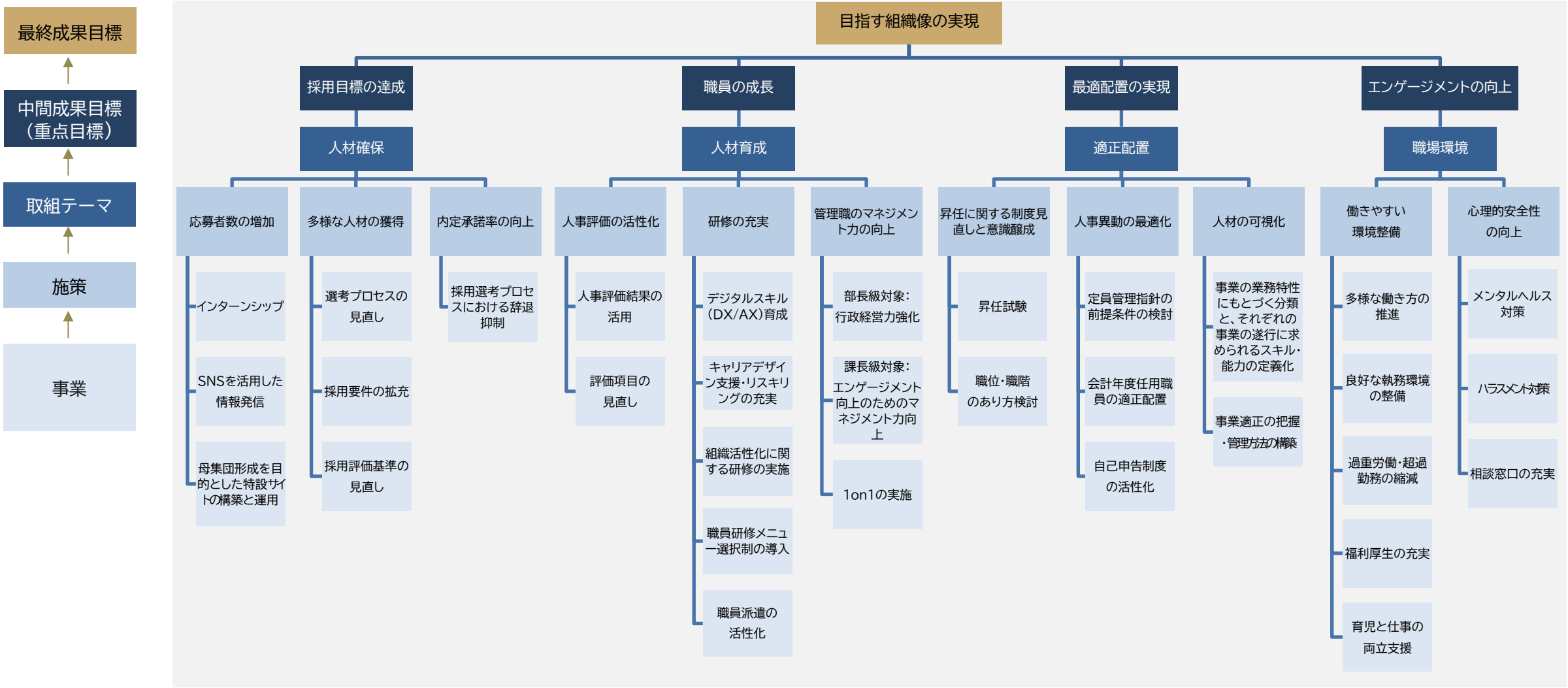
■設定する事項

- 最終成果目標と全施策・事業との関連性
- 各施策・事業の目標と成果測定指標

本戦略の推進にあたっては、これまでの人材育成・確保基本方針の取組を基調としつつ、戦略全体の進捗状況を測るために、
主要となる施策・事業について個別にKPIを設定します。

実施計画：施策と事業の全体像（目標の連鎖）

目指す組織像の実現に向けて取り組むテーマと主要な施策・事業の繋がりを目標の連鎖図として示します。



実施計画：人材確保

施策		事業		KPI		
				活動指標(※1)		成果指標(※2)
応募者数の増加	多様な情報発信やインターンシップを通じ、母集団の拡大を推進	継続	インターンシップ	受入人数	応募者総数 －新卒 －中途	採用目標充足率
		継続	SNSを活用した情報発信	閲覧回数		
		新規	母集団形成を目的とした特設サイトの構築と運用	閲覧回数		
多様な人材の獲得	幅広い層から優秀な人材を採用するため、多様な試験方法を用意する等、採用アプローチの多角化	継続	選考プロセスの見直し（試験方法等）	－	ターゲット別応募者数	
		継続	採用要件の拡充（募集要件、資格要件等）	－		
		新規	採用評価基準の見直し	－		
内定承諾率の向上	選考過程での辞退を抑制	新規	採用選考プロセスにおける辞退抑制	－	内定辞退率	

※1：活動指標は各個別計画で設定するものとします。（事業によってはKPIの数値設定のみとします。）
※2：成果指標はHR戦略18ページ「HR戦略の全体像：組織ビジョン（成果目標）」重点目標の2028年度目標値を参照。

実施計画：人材育成

施策		事業		KPI		
				活動指標(※1)		成果指標(※2)
人事評価の活性化	評価結果の活用や対話の強化により、納得感と育成力を向上	継続	人事評価結果の活用	－	人事評価の能力評価スコア	職員の成長実感度 ※2026年度よりエンゲージメント調査で把握
			評価項目の見直し	－		
研修の充実	多様な成長機会と新たな学びで、未来を見据えた能力開発を促進	継続	デジタルスキル（DX/AX）育成	研修受講者数	スキルアップ機会の満足度 エンゲージメント調査	
			キャリアデザイン支援・リスキリングの充実	研修受講者数		
			組織活性化に関する研修の実施	意識醸成率		
		拡充	職員研修メニュー選択制の導入	研修メニュー数		
			職員派遣の活性化（他団体への派遣）	派遣人数		
管理職のマネジメント力の向上	部長級における行政経営力、課長級における組織マネジメント力・キャリア支援を強化	継続	部長級対象：行政経営力強化（研修、戦略シート運用、CHRO補佐官の個別面談等）	実施回数	上司満足度 エンゲージメント調査	
			課長級対象：エンゲージメント向上のためのマネジメント力向上（研修、部署別改善伴走）	伴走支援実施数		
		拡充	1on1の実施	実施回数		

※1：活動指標は各個別計画で設定するものとします。（事業によってはKPIの数値設定のみとします。）
※2：成果指標はHR戦略18ページ「HR戦略の全体像：組織ビジョン（成果目標）」重点目標の2028年度目標値を参照。

実施計画：適正配置

施策		事業		KPI		
				活動指標(※1)		成果指標(※2)
昇任に関する制度見直しと意識醸成	主体的なキャリア形成と納得感のある昇任を推進	継続	昇任試験	受験率	昇任意欲 エンゲージメント調査	キャリア満足度 エンゲージメント調査
			職位・職階のあり方検討	－		
人事異動の最適化	人口減少社会を見据え、自己申告や各種制度等の整理により、最適な人員配置を推進	継続	定員管理指針の前提条件の検討	－	人事異動への納得感 エンゲージメント調査	
			会計年度任用職員の適正配置	－		
		拡充	自己申告制度の活性化	提出率		
人材の可視化	人材ポートフォリオの作成に向けて職員の適性やスキルを把握する仕組みを構築	新規	事業の業務特性にもとづく分類と、それぞれの事業の遂行に求められるスキル・能力の定義化	－	試行実施部門での活用満足度 ※指標新設	
			事業適性の把握・管理方法の構築	試行実施数		

※1：活動指標は各個別計画で設定するものとします。（事業によってはKPIの数値設定のみとします。）
※2：成果指標はHR戦略18ページ「HR戦略の全体像：組織ビジョン（成果目標）」重点目標の2028年度目標値を参照。

実施計画：職場環境

施策		事業		KPI		
				活動指標(※1)		成果指標(※2)
働きやすい環境整備	多様な働き方や育休促進等を通じ、柔軟で健康的な職場環境を構築	継続	多様な働き方の推進	実施率	ワークライフバランス エンゲージメント調査	退職率
			良好な執務環境の整備	–		
			過重労働・超過勤務の縮減	・過重労働者数 ・超過勤務時間 （一人あたり）		
			福利厚生の充実	–		
		拡充	育児と仕事の両立支援	育児休業取得率		
心理的安全性の向上	メンタルヘルス対策や相談体制の充実により、安心して働ける職場風土の構築	継続	メンタルヘルス対策	メンタル不調による休職率	職場安心感 エンゲージメント調査	
			ハラスメント対策	–		
		拡充	相談窓口の充実	利用件数		

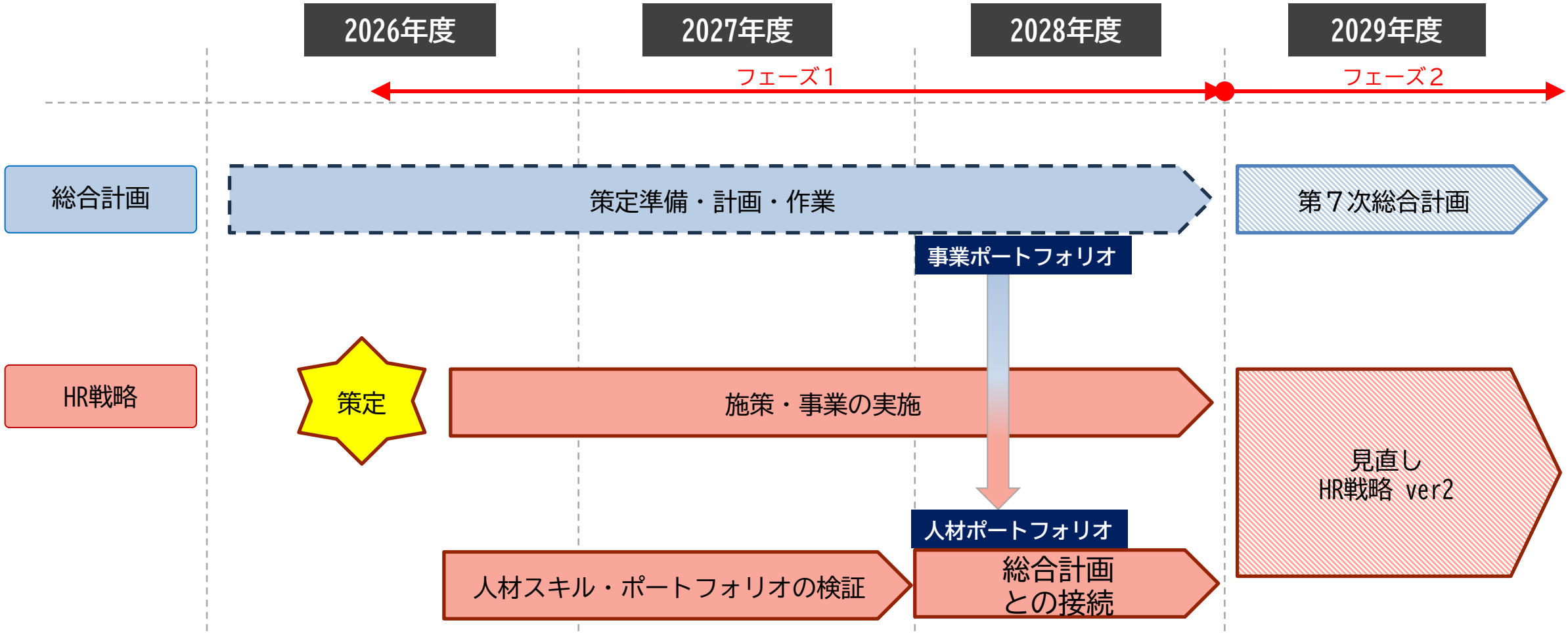
※1：活動指標は各個別計画で設定するものとします。（事業によってはKPIの数値設定のみとします。）
※2：成果指標はHR戦略18ページ「HR戦略の全体像：組織ビジョン（成果目標）」重点目標の2028年度目標値を参照。

06 ロードマップ

本章では、HR戦略の「フェーズ1」となる2026年度～2028年度までの3年間、およびその先「フェーズ2」の次期総合計画へと続く工程表を示します。
フェーズ1においては、2040年を見据えた持続可能な行政経営に向けた第一段階(人的資本経営の基盤整備)としての役割を担います。

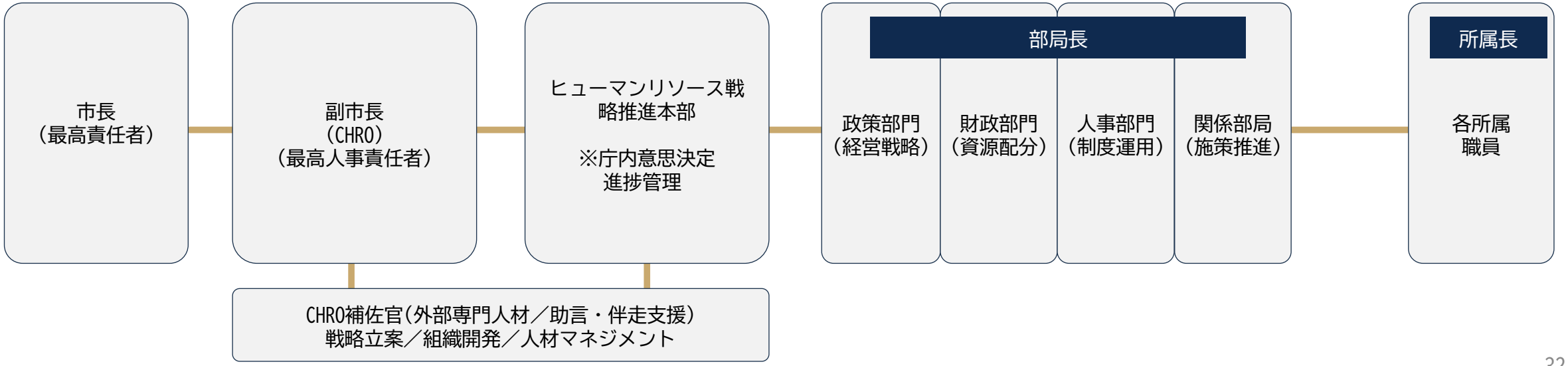
ロードマップ：全体スケジュール

HR戦略は、2026年度～2028年度の「フェーズ1」と2029年度～2036年度の「フェーズ2」の2段階で推進します。
フェーズ2に向けては、経営戦略(総合計画)とHR戦略を並行して策定し、「事業ポートフォリオ」と「人材ポートフォリオ」を接続させ、
経営戦略(総合計画)とHR戦略を連動させます。(「資料②人材ポートフォリオ」参照)



ロードマップ：推進体制・成果マネジメント

本戦略は、人材を重要な人的資本として捉え、市長を最高責任者とする全庁的な推進体制のもとで推進します。
副市長を最高人事責任者(CHRO)と位置付け、部局長を部局経営者として構成する「ヒューマンリソース戦略推進本部」のもと、HR戦略に関する庁内の意思決定及び進捗管理を行います。
各部局長は、部局経営者として部局内の人材育成、組織マネジメント及び業務改革を主体的に推進するとともに、推進本部を通じて全庁横断的な課題解決及び戦略推進に取組みます。
また、政策部門、財務部門、人事部門及び関係部局が連携し、人的資本経営の視点から必要な施策を一体的に推進します。
さらに、外部専門人材としてCHRO補佐官を配置し、民間企業等の知見や専門性を活用しながら、戦略立案、組織開発及び人材マネジメントに関する助言を受けることにより、戦略の実効性向上を図ります。
戦略の推進にあたっては、社会環境や組織課題の変化を踏まえながら、継続的な検証と改善を行い、持続可能な行政経営の実現を目指します。



ロードマップ：全庁的推進体制

主体	主な役割
市長(最高責任者)	HR戦略全体の方向性の決定、重要事項の意思決定、人材を人的資本として位置付けた人的資本経営の推進
副市長(CHRO：最高人事責任者)	HR戦略の統括、全庁横断的な人材戦略の推進、伊丹市ヒューマンリソース戦略推進本部の総括
CHRO補佐官(外部専門人材)	民間企業等の知見を活用した戦略立案、組織開発及び人材マネジメントに関する専門的助言及び伴走支援
ヒューマンリソース戦略推進本部	戦略の推進及び進捗管理、人材戦略に関する庁内意思決定、部局横断課題への対応
部局長(部局経営者)	部局経営の視点による人材育成、組織マネジメント及び業務改革の推進、部局目標と人材戦略との連動
政策部門	戦略の事務局機能、戦略全体の企画立案、進捗管理及び関係部局との調整、行政経営との連携
財務部門	人材投資を含めた経営資源の配分、予算編成及び財政面からの支援
人事部門	人材確保、人材育成、組織開発、人事制度の運用及び進捗管理
関係部局	各施策の実践及び現場における組織風土改革、所属職員の育成及び業務改善
所属長	所属におけるマネジメント、人材育成、エンゲージメント向上及び働きやすい職場づくり
職員	自律的なキャリア形成、学びと挑戦の実践、組織ビジョン及び職員パーパス「AIM IT!」の体現

資料① 業務量と人員数の将来（2040年）推計について

HR戦略検討の基礎資料として、業務量と人員数の将来推計を行いました。本章では推計のプロセスと結果について説明します。

①将来推計：業務量調査概要

2025年12月～2026年1月に実施した各所属の業務量調査の概要は下記の通りです。

【調査目的】

①事業ごとの関与職員数を把握する

②事業ごとの業務特性を把握する

【調査事項】

①事業ごとの「各常勤職員の関与割合」「各会計年度任用職員の関与割合」　※1名あたり100として事業ごとの関与割合を入力

②事業ごとの「業務概要」「業務特性」　※業務特性は「定型か非定型か」「デスクワークかコミュニケーションか」

■調査票の記入例

事業		常勤職員				会計年度任用職員					投入人員数		業務概要	業務特性（定型／非定型）	業務特性（デスクワーク／コミュニケーション）
役職名		課長	主査1	主任							合計				
事業コード	事務事業名	関与割合	関与割合	関与割合	関与割合						関与割合	投入人員	業務概要（簡潔に）	定型／非定型	デスクワーク／コミュニケーション
	ヒューマンリソース戦略策定事業（調査・基礎資料収集）	15	15	5	5						40	0.40人	ヒューマンリソース戦略策定に向けた資料の収集・調査	4	2
	ヒューマンリソース戦略策定事業（会議・検討資料作成）	10	25	10	10						55	0.55人	ヒューマンリソース戦略策定のための検討資料の作成・会議	4	2
	伊丹市ヒューマンリソース戦略推進本部会議にかかること	10	5	5	5						25	0.25人	伊丹市ヒューマンリソース戦略推進本部会議の開催に関すること	2	2
	HR戦略アドバイザリー業務（CHRO補佐官）にかかること	5	5								10	0.10人	CHRO補佐官との連絡調整・委託内容の調整	2	3
632050	エンゲージメント向上施策（職員広報）	5		15	15						35	0.35人	HR通信や、市長動画の作成・配信等	2	3
632050	エンゲージメントサーベイの実施にかかること（設問設計・分析）	10	10	15	25						60	0.60人	エンゲージメントサーベイの設問設計・実施・分析	4	1
～～															
合計		100	100	100	100	0	0	0	0	0	400	4.00人			

①将来推計：業務量調査概要

■業務特性の分類とマトリックス　　業務特性は、Autor，Levy and Murnane（2003)による「タスクモデル」※を参考に軸を設定

記載例	マニュアル化できない →			
	定型 …1	やや定型 …2	やや非定型 …3	非定型 …4
デスクワーク …1	・○○補助金交付 ・○○システム更新 ・○○申請受付 ・施設管理運営(指定管理) ・○○計画進捗管理		・新規事業立案 ・連携協定締結 ・(新たな施策の)推進・普及事業 ・調査業務(修史等)	
ややデスクワーク …2				
ややコミュニケーション …3	・出前講座 ・相談支援(マニュアル化できる・しやすい) ・イベント(二十歳の祝典事業・花火大会等) ・調査業務(土地の確認・施設の不具合・水質など)		・行政計画更新 ・施設大規模改修 ・相談支援(マニュアル化が困難・できない) ・施設管理運営(直営・事業が多い) ・イベント(市政○○周年事業　等)	
コミュニケーション …4				

関係人数が多い ↓

軸	分類	定義例
定型／非定型	定型業務	手順や手続きが決まっており、判断が少ない業務(例:申請受付、文書作成、経費処理)
	非定型業務	状況や判断により対応が変わる業務(例:企画立案、調整、課題対応)
デスク／コミュニケーション	デスクワーク系	PC・文書・庶務・システム操作が中心の業務
	コミュニケーション系	窓口、対人(職員・市民・業者など)対応・打合せ・調整が中心の業務

※ Autor，Levy and Murnane（2003)による「タスクモデル」：アメリカの３人の経済学者が提唱した、仕事を「定型／非定型」と「認知／手作業」の２軸で分類する枠組み。現在の雇用構造の分析に広く活用されている。

①将来推計：業務特性別に集計

業務量調査にもとづき各業務の「2025年度投入人員数」と「業務特性」を把握。業務特性ごとの業務量を集計しました。
「非定型×コミュニケーション」型が最も多く37.9%。次いで、「定型×デスクワーク」「定型×コミュニケーション」という順になり、
「定型」型が5割を超えていることがわかりました。今後どういう事業に注力するかにより、この比率は変化します。

		コミュニケーション		デスクワーク		
		4	3	2	1	
非定型	4 3	37.9%		9.8%		47.7%
定型	2 1	25.7%		26.6%		52.3%
		63.6%		36.4%		100.0%

業務特性ごとに、その業務を担当する職員に求められる適性・スキルは異なります。そのため、今後見込まれる業務特性の変化を可視化したうえで、必要な適性・スキルをもった職員を揃えていくことが、人口減少社会において持続可能な市民サービスの維持・向上するためにも、非常に重要となると考えています（「資料②　人材ポートフォリオ」参照）。

①将来推計：業務量の推計

業務量調査にもとづき「2025年度投入人員数」を把握。また、総務省が提示している「一般市の定員モデル式」を参考に、部門ごとに2025年から2040年にかけての「業務量増減率」を設定。この2つを乗じて2040年の業務量を推計しました。

2025年度投入人員数 × 業務量増減率（2025→2040） ＝ 2040年業務量推計値

所属別職員数
＋　所属別超勤時間

部門	投入人員数（人）
議会・総務	211.3
税務	61.6
民生	612.4
衛生	66.2
経済	52.6
土木	169.0
その他	297.6
合計	1,470.6

×

「一般市の定員モデル式」をもとに
－65歳以上人口
－世帯数
より業務量の増減率を試算

部門	増減率
議会・総務	107.4%
税務	107.4%
民生	101.7%
衛生	118.4%
経済	100.0%
土木	100.0%
その他	100.0%

＝

部門	投入人員数（人）
議会・総務	226.9
税務	66.1
民生	622.6
衛生	78.4
経済	52.6
土木	169.0
その他	297.6
合計	1,513.2

約40名分の業務量増加

①将来推計：（参考）部門に対応した部署別人数一覧

【議会・総務】

デジタル戦略課	14.0	15.1
秘書課	4.1	4.4
広報・シティプロモーション戦略課	11.9	12.8
施設マネジメント課	3.1	3.3
政策室	7.2	7.8
ヒューマンリソース戦略課	4.0	4.3
人事課	12.1	12.9
法制課	5.0	5.4
法務管理課	2.4	2.6
契約･検査課	8.1	8.7
研修厚生課	9.2	9.8
総務課	14.9	16.0
危機管理室	12.4	13.3
給与制度課	8.4	9.0
管財課	17.8	19.1
監査委員事務局	6.0	6.4
総務課（市議会）	5.0	5.4
議事課	6.3	6.7
男女共同参画課	7.1	7.6
人権啓発センター	15.1	16.2
会計室	9.4	10.1
経営企画課	7.0	7.5
財政企画課	9.6	10.3
農業委員会事務局	3.0	3.2
選挙管理委員会事務局	8.2	8.8

【税務】

徴収課	21.7	23.3
市民税課	23.6	25.3
資産税課	16.3	17.5

【民生】

こども発達支援センタ	70.1	71.3
幼児教育推進課	25.6	26.1
教育保育課	15.9	16.1
次世代育成課	17.0	17.2
消費生活センター	16.0	16.2
同和・人権・平和課	6.3	6.4
市民相談課	5.0	5.1
まちづくり推進課	15.0	15.2
市民課	86.6	88.1
支援管理課	16.1	16.3
共生福祉社会推進担当	3.0	3.1
健康政策課	35.7	36.3
母子保健課	30.3	30.8
自立相談課	13.4	13.6
障害福祉課	30.5	31.0
生活支援課	67.8	69.0
介護保険課	38.6	39.2
こども福祉課	34.4	35.0
後期医療福祉課	21.4	21.7
国民年金課	37.9	38.6
地域・高年福祉課	14.7	15.0
法人監査課	6.1	6.2
人権教育室	5.1	5.2

【衛生】

グリーン戦略室	10.9	12.9
環境クリーンセンター	41.3	48.9
生活環境課	14.0	16.6

【経済】

農業政策課	5.1	5.1
商工労働課	9.3	9.3
空港・にぎわい課	12.5	12.5
文化振興課	25.8	25.8

【土木】

住宅政策課	9.4	9.4
営繕課	27.9	27.9
建築指導課	17.2	17.2
都市計画課	9.1	9.1
交通政策課	6.3	6.3
公園課	12.2	12.2
公園管理事務所	23.3	23.3
みどり自然課	9.3	9.3
都市安全企画課	13.3	13.3
土地調査課	10.2	10.2
道路建設課	9.4	9.4
道路保全課	21.6	21.6

【その他】

学校教育課（学事）	10.0	10.0
学校教育課	21.6	21.6
小学校給食センター	78.6	78.6
少年愛護センター	21.9	21.9
総合教育センター	22.7	22.7
中学校給食センター	4.0	4.0
保健体育課	8.8	8.8
こども文化科学館	7.2	7.2
施設課	10.4	10.4
教育DX推進室	5.0	5.0
教育政策課	10.5	10.5
職員課	12.1	12.1
図書館	40.9	40.9
スポーツ振興課	10.4	10.4
公民館	9.1	9.1
社会教育課	7.1	7.1
特定施策推進班	3.0	3.0
未来戦略チーム	2.0	2.0
部活動地域移行チーム	3.0	3.0
伊丹高校	9.1	9.1

単位：人
左が2025年度、右が2040年度推計値

①将来推計：（参考）職員数算定のプロセス

2025年度の年代別職員数を起点に、5年単位で「退職者」「定年再雇用」「年代別採用数」を加減算し、2040年の職員数を試算しました。

2025年度年代別職員数

－ 定年退職者数

＋ 再雇用者

- 「定年退職者は全員が再雇用」として試算

＋ 採用者数

- 2025～30年度採用者数は「伊丹市職員の定員管理に関する指針」の定員数計画値をもとに、過去の退職者数や年代別採用者数を勘案して設定。
- 2030～35年度採用者数、2035～40年度採用者数は、年代別人口データより、年代別係数を算出。2025～30年度採用数に年代別係数を乗じて設定。※右枠参照

－ 定年以外の退職者数

- 2030年度および2035年度時点での年代別職員数に、年代別退職率（2020～24年度実績）を乗じて年代別に退職者数を試算。

年代別人口（2024年10月）
単位：千人

0	～	4	歳	3,934
5	～	9		4,710
10	～	14		5,185
15	～	19		5,457
20	～	24		6,260
25	～	29		6,519
30	～	34		6,395
35	～	39		6,871

例 25～29歳の採用数の試算方法

2025～30年度：50名

2030年係数　0.96（＝6,260/6,519）
2035年係数　0.837（＝5,457/6,519）

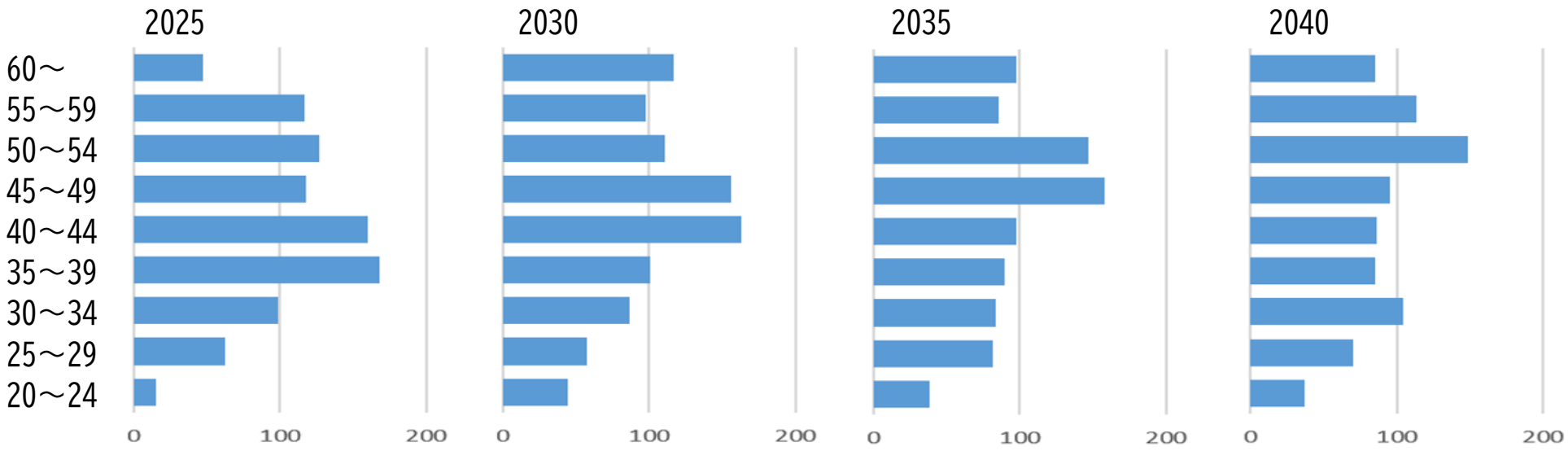
2025～2030年度の採用数に対して、上記係数を乗じる
2030～2035年度採用数　→　48名
2035～2040年度採用数　→　42名

①将来推計：職員数の試算

2025年度の年代別職員数を起点に、5年単位で「退職者」「定年再雇用」「年代別採用数」を加減算し、2040年の人員数を試算しました。

（単位：人）	合計	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～59	60～
2025	913	15	62	99	168	160	118	127	117	47
2030	934	44	57	87	101	163	156	111	98	117
2035	877	38	81	83	89	98	158	147	85	98
2040	824	37	70	104	85	86	95	149	113	85

約90名の減員

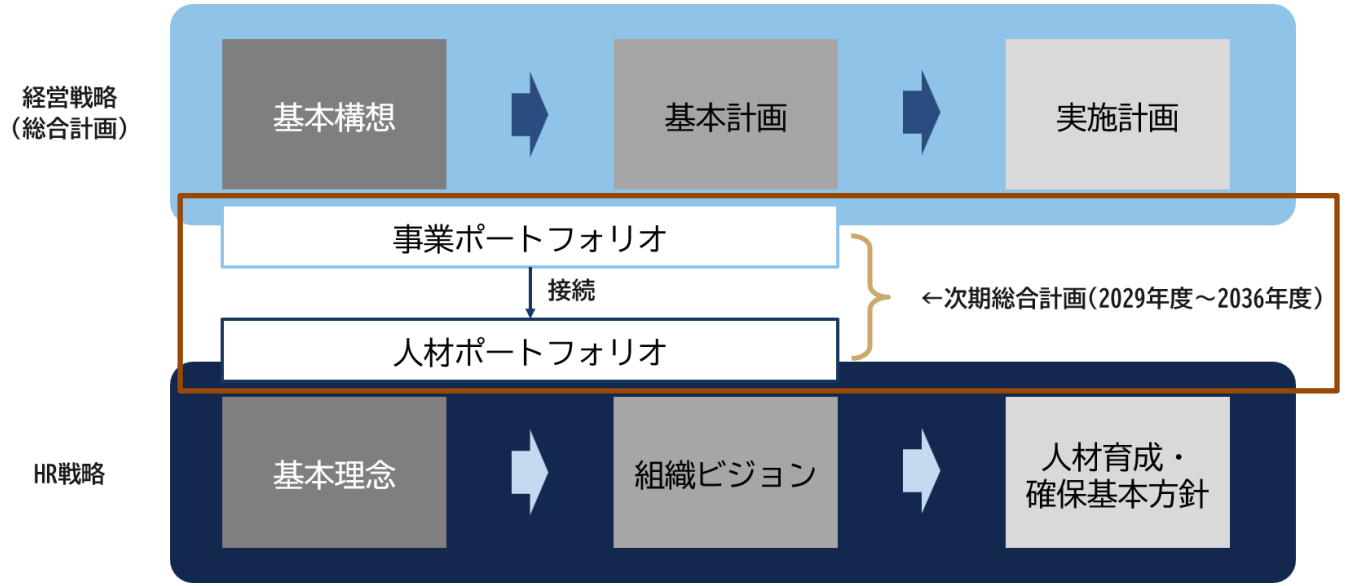


資料② 人材ポートフォリオ

次期策定(フェーズ2)においては、経営戦略(＝総合計画等)とHR戦略の連動性を高め、一体的に策定する予定です。
本章では、経営戦略とHR戦略の連動の核となる「人材ポートフォリオ」について説明します。

②人材ポートフォリオ：定義

次期総合計画（2029年度～2036年度）策定においては、経営戦略（どういうまちづくりをするか？そのためにどのような施策・事業を行うか？）と、HR戦略（施策・事業を行うためにどういう組織・人材づくりをするか？）とを連動させます。その実効性を高めるために、経営戦略（総合計画等）において事業ポートフォリオを明確にし、人材ポートフォリオを設定する予定です。

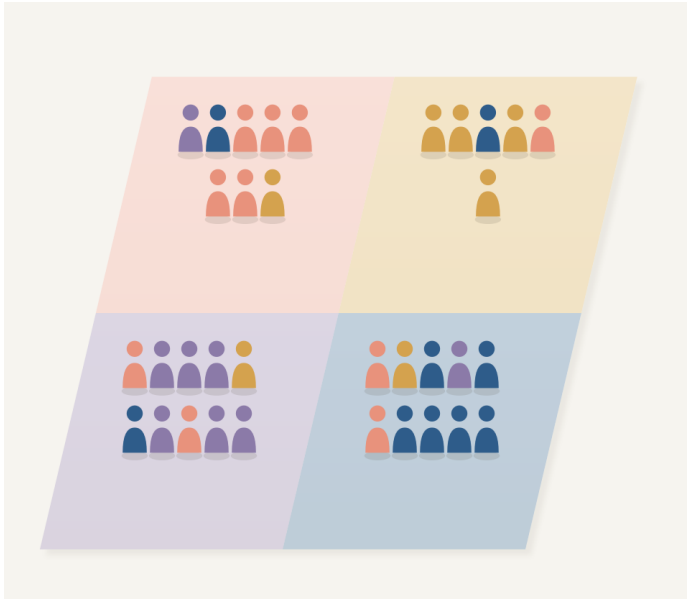


人口減少社会においても、次期総合計画の実効性を確かなものとするために、HR戦略との連動が重要。

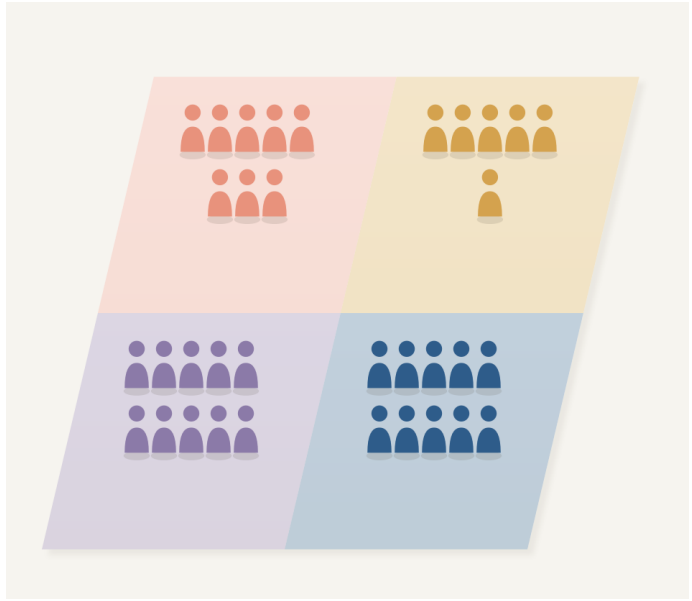
経営戦略（総合計画等）とHR戦略を接続するために、「事業ポートフォリオ」と「人材ポートフォリオ」を接続させます。

②人材ポートフォリオ：意義

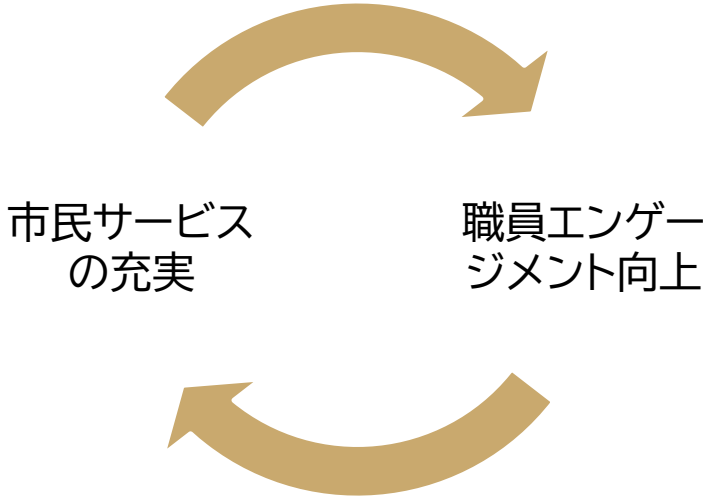
多種多様な事業がある地方自治体においては、その事業の業務特性と求められる適性・スキルも多様になります。また、各事業への市民ニーズが複雑化・高度化する中で、職員に期待される専門性も高まっており、市民サービスの維持・向上（＝経営戦略の推進）のために「業務特性」と「職員個人の適性・スキル」とを合致させることの重要度が上がっています。また、両者が合致していることは、職員にとっての職務充足感も高まるため、職員のエンゲージメントにも寄与し、組織基盤をより確かなものにすることにも繋がります。



業務特性と自身の適性・スキルがマッチしていない職員は、業務負担が強く、成果も出しづらくなる。また、当人だけではなく周囲の職員・上司が支援をすることになり、所属全体の負荷も高まる。この状態が長く続き、かつ、増えていくと、市民サービスは低下する。



人口減少・労働力が減少する今後の社会で、よりきめ細やかな市民サービスを提供するためには、それぞれの業務特性にあった適性・スキルをもつ職員を、必要数確保して、かつ、各職務に適切に配置するための仕組みづくりが組織づくりの中核となる。

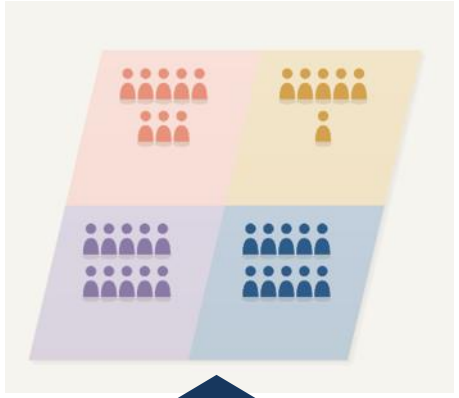


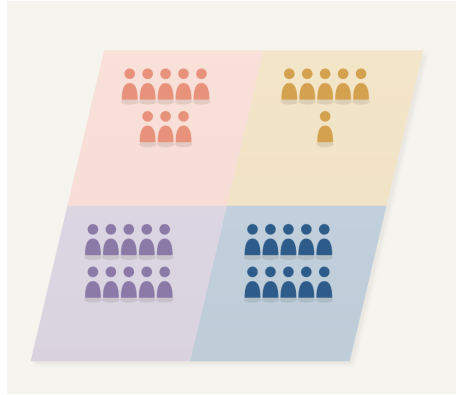
②人材ポートフォリオ：目指す状態までのステップ

事業ポートフォリオと人材ポートフォリオを連動させるためには、「今後どの事業により注力をするか」を定めつつ、「それらの事業を推進するために必要な人材のスキルや能力(人材タイプ)」を定義し「各人材タイプの必要人数」を設定します。そのうえで、「各人材タイプの現数」を可視化して、明らかになったギャップ(＝人材ポートフォリオ)を埋めるための育成や採用を計画的に実施します。

①注力する事業を明確にする

②それぞれの事業の推進に必要な
人材タイプと必要数を設定する

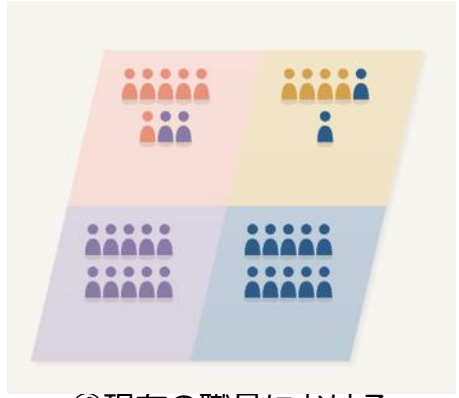




⑤育成・採用での施策を行い、
目指す状態に近づける



③現在の職員の人材タイプ
を見える化する



④現在の職員における
配置を適正化する

人材ポートフォリオ：ポートフォリオ設定の実施手順

下記手順で人材ポートフォリオを作成します。また、随時更新するための仕組みも整備します。

1 基盤整備

業務の分類
伊丹市が行っている事業を分類する

→

人材タイプの定義
分類ごとに求められる人材タイプを定義する

2 事業ポートフォリオの設定（業務量の把握）

注力する事業の設定
※総合計画にて

→

分類ごとの現在の業務量の測定

↓

事業量の変化を試算

↑

将来事業量の試算
※次期総合計画を踏まえて実施

3 人材ポートフォリオの設定

現業務における人材タイプ別の必要人員数を試算

↓

将来の人材タイプ別の必要人員数を試算

人材タイプ別の職員数を把握

↓

人材ポートフォリオの作成
人材タイプ別の必要数とのギャップを可視化

4 施策の立案・推進

施策・事業の立案
投資計画の策定

→

施策の実行・検証・改善・開示

資料③　HR戦略策定における職員との共創

HR戦略策定においては、より伊丹市らしさのある戦略となるよう、組織と人材について、職員との意見交換や共創により進めてきました。
本章では、これまでの策定経緯を説明します。

③HR戦略策定における職員との共創：対話から形へ

① 聴く

2025年8月・2026年2月・2026年5月
職員エンゲージメントサーベイ
組織の実感・意識を調査 → データから組織の現状を把握

2025年12月
業務量調査
業務の実態を調査 → 仕事の構造や業務不可を可視化

2025年12月 / 2026年2月
２０代女性職員キャリア座談会/女性主査研修・キャリア研修
若手・中堅の声を抽出 → 働き方や組織に求める生の声を把握

② ともに考える

2025年10月～2026年3月
新任主任研修「組織課題を考える」
現場から見た課題を議論 → 中核を担う職員の当事者意識を醸成

2026年4月 / 2026年5月
部長級研修/課長級研修
未来の経営・組織のあり方を議論 → マネジメント層の目指す方向性を共有

2026年2月～5月（全3回）
職員パーパス・ワークショップ
「何のために働くか」を対話 → 組織の共通の軸を言語化

③ 形にする

これまでの声・対話を踏まえ、

以下の要素へつながる

- ✓ 職員パーパス
- ✓ 戦略上の課題
- ✓ 戦略理念
- ✓ 目指す組織像
- ✓ 目指す職員像
- ✓ 人材投資分野

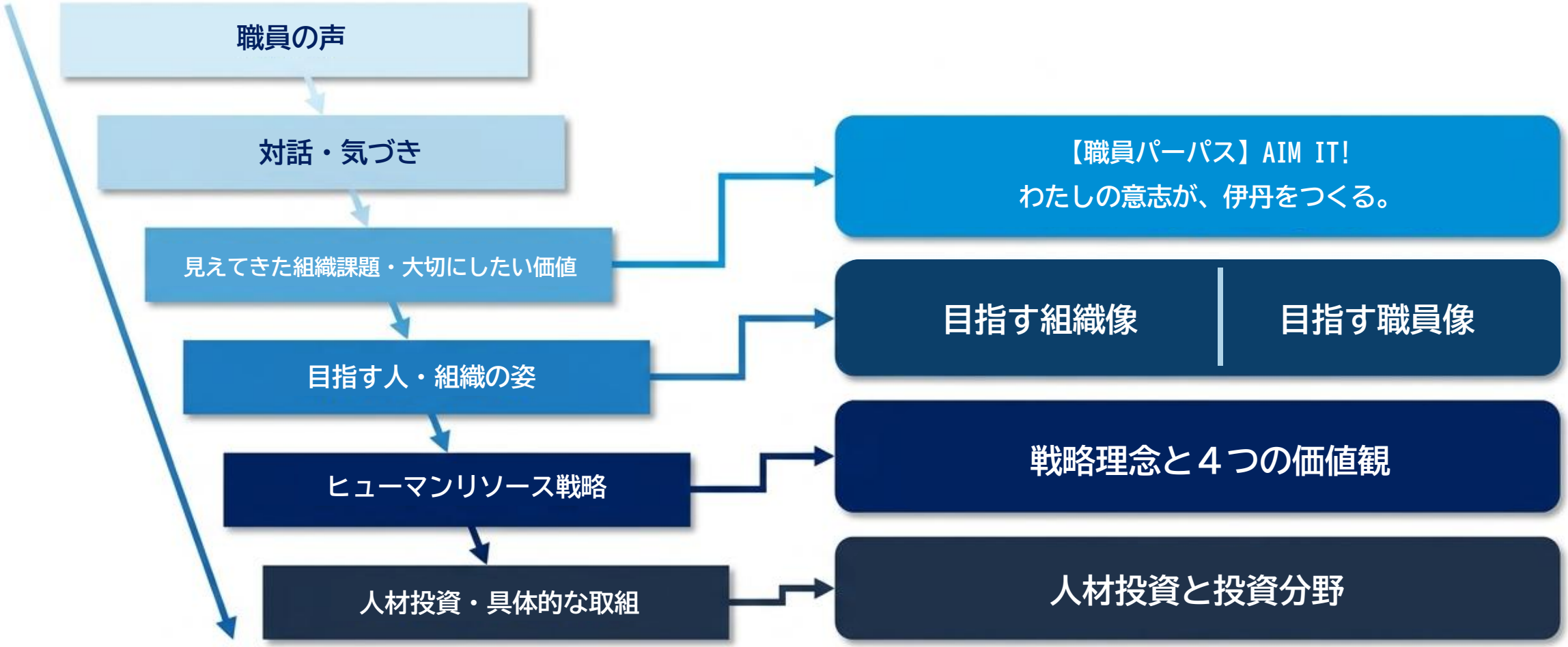

新任主任研修


女性キャリア研修


課長級研修


職員パーパスワークショップ

③HR戦略策定における職員との共創：戦略への接続



この戦略は、策定して終わりではありません。これまで職員とともにつくってきた戦略を、
これからは職員とともに実践し、より良い組織へと育てていきます。