

松山市人材育成・行政経営改革方針

～『ひと』と『仕事』、そして『組織』の一体改革～

【資料編】

松山市

令和7(2025)年3月

① これまでの取組

松山市人材育成基本方針

(1) メインステージでの取組

◆ 職場内研修(OJT)の推進

- ・ 各職場で所属長を中心に業務上必要な能力や専門的知識の習得を目的に研修を実施
- ・ コンプライアンス推進員を中心に、指導員の指導を受けながら公務員としての倫理観を養う研修等を定期的に実施

◆ 部局内研修の推進

- ・ 市民と直接接する機会の多い部局で「窓口業務接遇研修」を積極的に実施
- ・ 松山3Cプロジェクトの提案を基に「職務対応能力向上運動」を行い、全部局で問題・失敗を二度と繰り返さないための業務対応マニュアルを毎年取りまとめるなどの業務管理を推進

(2) バックアップのための取組

◆ 組織体制・職場風土の改革

- ・ 事務処理の効率化・迅速化のため、職務権限規則の見直しによる上位職から下位職への権限移譲を適宜実施
- ・ 療養休暇等を取得した職員に対し、管理監督者、専門医、健康管理担当者等が連携し、個々の状況に応じたケアで職場復帰を支援

◆ 総合的な人事制度

- ・ 人物重視の採用を行うため、集団面接や集団討論、口述試験といった試験科目の設定、民間企業の試験官の登用や受験資格年齢の引上げを実施
- ・ 高度な専門知識や経験を有する社会人採用の導入と職種の拡大
- ・ 職員のやる気を引き出す施策として、自己申告制度やジョブ・リクエスト制度を実施
- ・ チャレンジ精神のある職員の意欲と資質に応えるため、平成11年度から課長級昇任試験、平成13年度からは主査昇任試験を導入
- ・ 職員として身につけるべき基礎能力を養成するため、採用後一定期間内に異なる3分野の業務を計画的に経験させるジョブローテーションを実施

◆ 職場外研修・自己啓発の支援

- ・ 各階層に求められる役割や能力を意識し、公務員としての使命感を自覚しながら職務遂行できる職員を育成するため、新規採用、採用2年目・3年目職員、主任・主査・副主任・主幹・課長の各階層別に研修を実施
- ・ ステップアップのための能力開発として、職員自らが主体的・計画的に研修への参加ができるよう、選択制研修のカリキュラム内容を充実

松山市行政改革プラン 2012

◆ 業務執行体制の整備

- ・ 定員管理では、平成17年1月の合併前の旧松山市の職員数(3,309人)以下を目標とし、平成27年4月時点で3,307人(教育長除く。)、人口千人当たりの職員数6.4人で、中核市トップクラスのスリム化を実現
- ・ 5つの外郭団体の公益法人化や平成24年度の福祉総合窓口の開設など、市民の利便性や実情に合わせた組織機構の再編・見直しを実施

◆ 職員の意識改革・人材育成

- ・ 窓口業務に携わる職員や昇任した職員を対象とした接遇向上研修や公務員倫理、公営企業局での技術研修を実施
- ・ 職員のやる気、自由な発想を引き出そうとする「職員提案制度」等を継続して実施
- ・ 職員の協働意識を醸成するため、市民活動体験研修の実施や他機関の研修への積極的な参加を促進

◆ 県・市町との連携

- ・ 知事と県内20市町の長で組織された「県・市町連携推進本部」を中心に、二重行政の解消や住民サービス向上に向けた施策を創出
- ・ 工事等入札システムの共同利用や中四国初の運用となる常駐型救急ワークステーションなど多くの新規施策が実現し、「オール愛媛」の取組みが定着

◆ 適正な公共調達への取組強化

- ・ 社会情勢や国、県からの方針等を参考に、最低制限価格及び低入札価格調査基準価格の算定方法を改正し、ダンピング受注(過度な安値)の防止と公共工事の品質確保を図るとともに、公正で健全な競争環境を構築

◆ 民間との役割分担

- ・ 指定管理者制度は、平成18年度以降、積極的に導入を推進し、平成24年度以降、城山公園堀之内地区などで導入
民間委託は、平成24年度以降、学校給食共同調理場調理業務で3つの新規を含む7施設、保育所運営業務で2つの新規を含む10施設※、鹿島渡船運営業務などで導入
※令和6年12月時点 保育所運営の民間委託9施設
- ・ 小中学校のエアコン整備事業では、本市初となるPFI方式を導入

◆ 市民の利便性向上

- ・ 第3次一括法に基づく義務付け・枠付けの見直しで8本の条例を制定し、うち4本で独自基準を設定
- ・ 新たに始まった地方分権改革に関する提案募集制度へ提案し、1件で政令改正が実現

- ・ 市有施設の有効活用のため、現況を取りまとめた「施設白書」や今後の方向性を示した「公共施設マネジメント基本方針」等の作成、検討組織の設置等総合的な公共施設マネジメントの推進に向けた体制を整備
 - ・ 市税等12科目の公金支払いにコンビニ収納を開始
- ◆ 徹底した業務改善
- ・ 事務事業評価は、抽出型から全事業対象方式(一部評価に適さない事業を除く。)に見直し、ホームページで公表
 - ・ 電算システムの調達では、総合評価落札方式による一般競争入札を実施し、調達コストで約12億円の削減、年間システム運用経費で計画以上の成果を実現
- ◆ より健全な財政運営の推進
- ・ 「健全な財政運営のガイドライン」の数値目標をすべてクリアするとともに、市税等も電話催告、戸別訪問による納付指導等の取組により高い徴収率を維持
 - ・ 広告料収入の安定確保や基金の安定的で高利回りの運用、職員給与や特殊勤務手当の適正化、使用料・手数料等の見直し、公共事業の設計 VE 審査の実施、公営企業の経営健全化の取組等
- ◆ 市民協働の推進
- ・ まちづくり協議会は、準備会を含めて20地区で設立※され、一定の裁量も持つことで、自己決定や自己責任によるまちづくりが進展
※令和6年6月1日現在 33地区 31協議会が設立
 - ・ 自主防災組織は、大学等との連携で公開講座等を実施するなど活動を支援
- ◆ 市民参加の仕組みづくり
- ・ 「市長と話そうタウンミーティング」は、平成23年から平成26年の4年間に全41地区を2巡し、参加者は5,659人、意見は1,263件で道路や公園の整備、地域資源の活用、防災、学校関連等市民生活に直結する内容が多く、可能なものから迅速に対応
 - ・ 平成27年2月からは、新たに世代別や職業別のタウンミーティングを開始
 - ・ 幅広い世代からの政策提言を受ける「笑顔のまつやまわがまち工房」や市民との意見交換を行う「笑顔のまつやままちかど講座」、市政への意見や提言を受け付ける「市長へのわがまちメール」等も継続して実施
- ◆ 市民との信頼の確立
- ・ 行政手続の充実のため、約700件の許認可等の内容や標準処理期間を明らかにし、市ホームページに公表
 - ・ 市民意見公募手続(パブリックコメント)を積極的に実施※
※平成24年度から平成27年度まで
実施件数:113 件、総意見者数:161(個人と団体の計)、提出意見数:475 件

◆ 松山の情報発信

- ・ 平成24年度策定の「都市ブランド戦略プラン」に基づき、ブランドメッセージやオリジナルアニメーションの制作、様々な媒体を活用したシティプロモーションを展開

人材育成・行政経営改革方針(第1～3次実行計画)

(1) ひとの改革

◆ 職員モラルの徹底

- ・ 職員全員が常に高い倫理意識を持って職務を遂行するよう、コンプライアンスや倫理に関して職員全員に対して繰り返し意識啓発を行うとともに、倫理研修を定期的を実施

◆ 職場でのスキルアップ、新規採用職員の育成

- ・ 職場外研修を受講後、研修内容を生かした業務遂行の目標を設定し、その達成度を確認する仕組みを導入
- ・ 所属長、リーダー、インストラクターが段階的に新規採用職員の育成状況を把握し、所属が一体となって計画的に新規採用職員を指導・育成できる体制を推進

◆ 職場風土の改善

- ・ 平成24年度から導入している「Good Job Smile Card」※は、配布枚数が増え続け、褒める文化が浸透し、やる気を引き出す職場風土を醸成
※職員全体の意欲を引き出し、コミュニケーション及びモチベーションの向上を目的に導入

◆ 勤務環境の充実

- ・ 「松山市特定事業主行動計画」に基づき勤務環境の改善や仕事と生活の両立支援を推進し、性別や世代を問わず、全ての職員が働きやすい職場づくりを推進
- ・ ライフスタイルに合わせた柔軟な働き方ができるよう、テレワークを導入

(2) 仕事の改革

◆ 事務事業、庁内業務の改善

- ・ 事業の「スクラップ アンド ビルド」「選択と集中」による健全な財政運営と業務効率化のため、事務事業の廃止・縮小等の検討手法を適宜見直し、平成28～令和5年度までの8年間で292事業・約24億円の一般財源を捻出

◆ 新たな財源の確保

- ・ ふるさと納税は、認知度が高く効果的なふるさと納税受付サイトの増加や、営業力を生かした返礼品提供事業者との連携等に取り組み、令和5年度の寄付金額が約18億7千万円で、前年度比192%を達成

◆ 積極的な IT の活用

- ・ 市民の利便性向上と業務の効率化のため、Web 会議システムの導入、テレワーク環境の整備、AI・RPA の導入など、システム機器の導入やデジタル技術の活用を推進

◆ 自主防災組織等との協働

- ・ 自主防災組織をはじめ様々な組織を対象に、分科会やシンポジウムなど研修会を開催し、防災学習機会を提供
- ・ 全ての世代や職域で防災リーダーを育成するため、「ジュニア防災リーダークラブ」「防災リーダークラブ」の登録※を促進。

※令和 5 年度時点の実登録者数:ジュニア防災リーダークラブ 178 人 防災リーダークラブ 64 人

(3) 組織の改革

◆ 上下水道組織を統合

- ・ 財務や会計、料金事務等の類似業務を行う部門の再編や窓口業務の一元化など、より一層の合理化を進めるため、令和3年4月に上下水道組織を統合

◆ 危機管理体制の強化

- ・ 大規模災害時に行政の人、物、情報等の資源が制約を受けた場合でも、市の業務を的確に実施できるよう、「松山市業務継続計画【Business Continuity Plan(BCP)】」を平成 29 年 3 月に策定し、随時見直しを実施

◆ 女性職員の育成と登用

- ・ 女性職員が様々な部署で管理職を担う体制を確立するため、多様な行政分野を経験できるように、人事異動で計画的な職員配置を実施
- ・ 管理職を目指す女性職員を育成し、管理職に占める女性職員の割合を高める※ため、キャリアデザイン研修の開催などキャリアアップを支援

※令和 5 年度実績 女性管理職の割合:11.2%(消防局を含んだ数値9.2%)

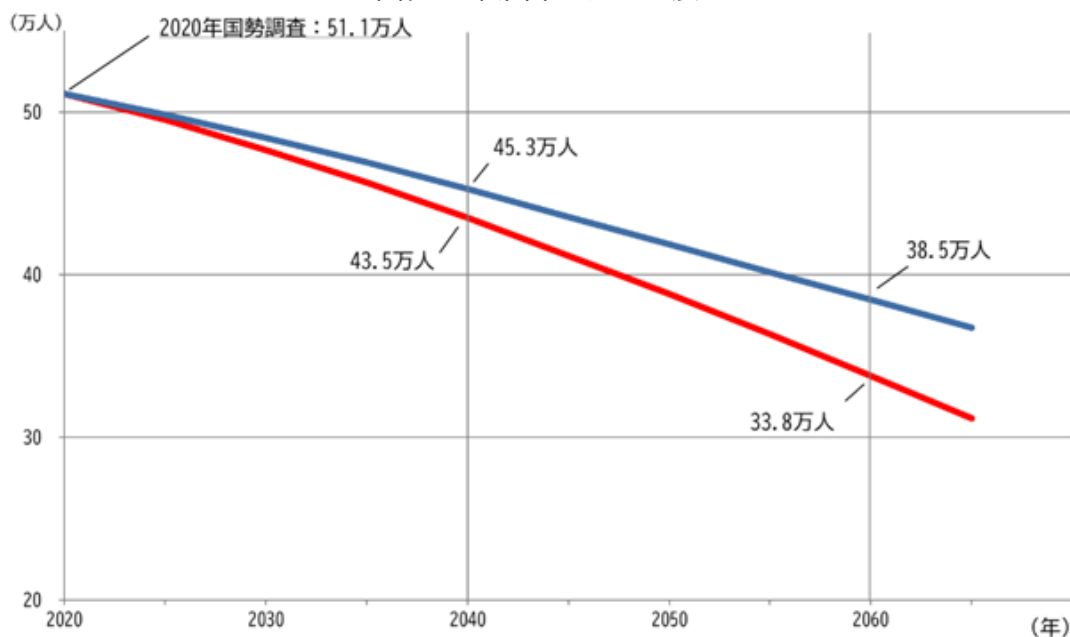
女性職員の活躍の推進に関する行動計画の目標値:12%以上

◆ 採用試験制度の見直し

- ・ 公務員を志望する者が減少する中、採用予定数を確保するため、採用試験の合格発表までの期間短縮、事務職の年齢要件の見直し、技術職の第 1 次試験でのテストセンター導入など、民間との併願や受験のしやすさ、社会人経験に見合った試験区分へ見直し

② 人口

図表 1 松山市の人口の展望



(注)人口の展望の推計値は、「地方版総合戦略の策定等に向けた人口動向分析・将来人口推計の手引き(令和6年6月版)」に基づき、基準値を2020年国勢調査51.1万人として松山市独自で推計しています。

赤色実線:以下で算出した推計値(現状ベースの推計値)

【 — 】・合計特殊出生率が「人口動態統計」(松山市保健所)の2018年から2022年の平均値

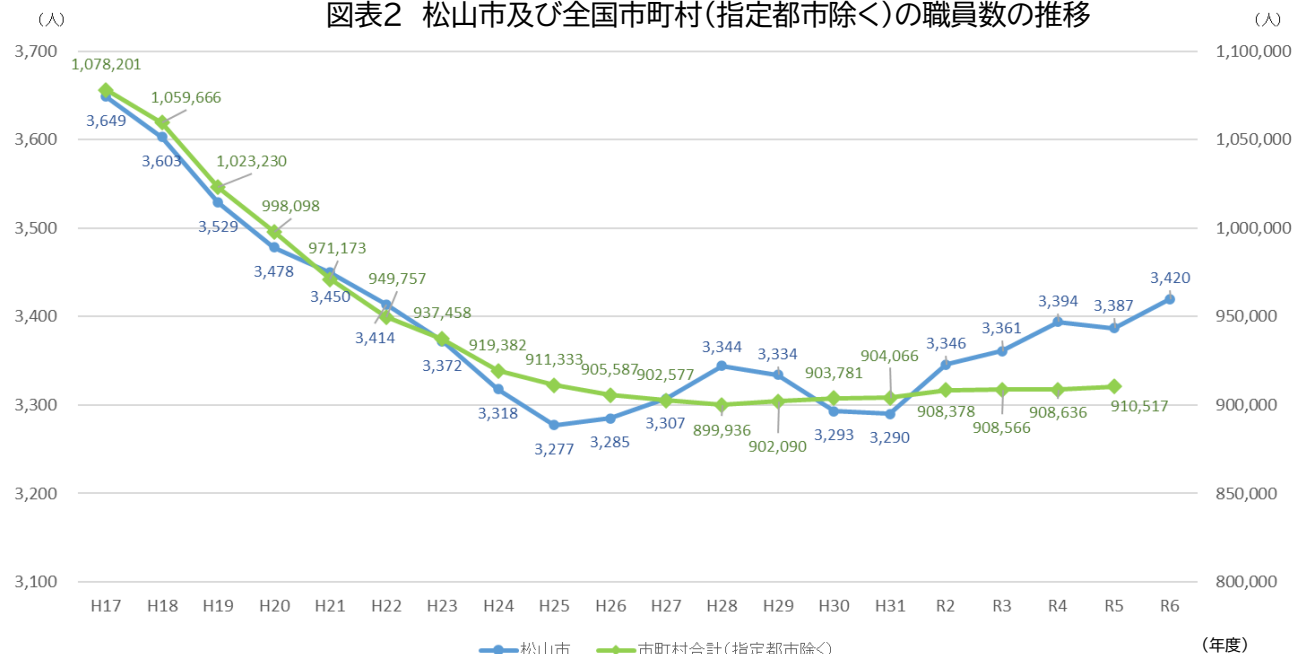
・純移動率が2021年10月1日時点と2023年10月1日時点の住民基本台帳登録者数から算出した値

青色実線:以下を見込んだ場合の推計値

【 — 】・合計特殊出生率が2060年に2.07、社会増減が2025年以降均衡

③ 職員数(定員管理)

図表2 松山市及び全国市町村(指定都市除く)の職員数の推移



出典:総務省 定員管理調査

図表3 中核市人口1万人当たり職員数(普通会計)一覧

団体名	面積 (R5.1.1)	住基人口 (R5.1.1)	普通会計 職員数 (R5.4.1)	人口1万人 当たり職員数 (普通会計)	【参考】普通会計 会計年度任用職員 (R2.4.1)
1 寝屋川市	24.70	227,544	1,099	48.30	559
2 八王子市	186.38	562,145	2,730	48.56	1,591
3 枚方市	65.12	396,252	2,078	52.44	1,367
4 青森市	824.61	271,544	1,444	53.18	878
5 宮崎市	643.57	399,576	2,138	53.51	1,420
6 八戸市	305.56	221,229	1,195	54.02	572
7 久留米市	229.96	302,383	1,663	55.00	1,160
8 郡山市	757.20	317,486	1,790	56.38	1,364
9 宇都宮市	416.85	517,497	2,963	57.26	2,036
10 金沢市	468.81	447,181	2,566	57.38	1,332
11 甲府市	212.47	186,393	1,077	57.78	1,004
12 高崎市	459.16	369,314	2,151	58.24	2,269
13 川口市	61.95	604,715	3,531	58.39	767
14 東大阪市	61.78	480,137	2,822	58.77	1,184
15 松山市	429.35	503,865	2,968	58.90	909
16 福山市	517.72	460,684	2,733	59.32	1,936
17 豊橋市	262	370,761	2,208	59.55	1,346
18 高槻市	105.29	348,530	2,083	59.77	1,933
19 豊中市	36.39	407,695	2,446	60.00	2,005
20 船橋市	85.62	647,037	3,888	60.09	3,683
21 川越市	109.13	353,183	2,157	61.07	1,081
22 柏市	114.74	433,733	2,650	61.10	2,749
23 盛岡市	886.47	282,960	1,744	61.63	857
24 明石市	49.42	305,404	1,896	62.08	754
25 尼崎市	50.71	458,895	2,866	62.45	1,716
26 倉敷市	356.07	477,799	2,995	62.68	2,795
27 越谷市	60.24	343,866	2,184	63.51	909
28 大津市	464.51	344,552	2,200	63.85	1,929
29 大分市	502.39	476,556	3,071	64.44	1,476
30 鹿児島市	546.61	597,834	3,886	65.00	2,246
31 八尾市	41.72	261,998	1,705	65.08	870
32 一宮市	113.82	380,201	2,518	66.23	1,273
33 鳥取市	765.31	183,269	1,216	66.35	1,275
34 水戸市	217.32	270,010	1,815	67.22	1,458
35 岡崎市	387.20	384,422	2,584	67.22	2,043
36 吹田市	36.09	381,316	2,566	67.29	1,994
37 那覇市	41.46	317,030	2,145	67.66	1,339
38 旭川市	747.66	324,186	2,199	67.83	1,751
39 西宮市	99.96	482,796	3,288	68.10	2,016
40 長野市	834.81	368,785	2,552	69.20	2,288
41 松本市	978.47	236,447	1,639	69.32	2,398
42 前橋市	311.59	331,771	2,308	69.57	660
43 山形市	381.30	240,441	1,673	69.58	714
44 奈良市	276.94	351,418	2,455	69.86	1,758
45 和歌山市	208.85	359,654	2,513	69.87	1,003
46 姫路市	534.56	528,459	3,722	70.43	2,442
47 長崎市	405.69	401,195	2,850	71.04	747
48 岐阜市	203.60	402,400	2,889	71.79	2,499
49 富山市	1,241.70	409,075	2,962	72.41	1,584
50 呉市	352.83	209,241	1,520	72.64	1,707
51 福島市	767.72	270,744	1,980	73.13	1,079
52 横須賀市	100.81	388,197	2,863	73.75	2,119
53 高松市	375.54	422,424	3,122	73.91	3,165
54 いわき市	1,232.51	310,890	2,333	75.04	1,574
55 豊田市	918.32	417,432	3,161	75.72	2,623
56 福井市	536.37	257,941	1,991	77.19	1,261
57 高知市	309.00	319,724	2,471	77.29	1,567
58 秋田市	906.07	300,470	2,325	77.38	1,246
59 函館市	677.87	244,431	1,903	77.85	707
60 下関市	716.28	250,645	2,016	80.43	1,693
61 佐世保市	426.01	240,473	2,085	86.70	1,323
62 松江市	572.99	197,843	1,787	90.32	1,196
中核市合計	—	22,562,078	146,378	64.88	—

出典：総務省 類似団体別職員数の状況、地方公務員の臨時・非常勤職員に関する調査

(参考) 定員回帰指標による定員数の粗い試算(規模別平均)

一般行政部門	2013年 職員数(a)	減少率(%) (試算)※(b)	2040年 職員数(試算) (c)=(a)×(b)	差分(人) (d)=(c)-(a)	【参考】 人口減少率(%)
都道府県	5,631	▲ 5.4	5,328	▲ 303	▲ 16.4
指定都市	4,600	▲ 9.1	4,181	▲ 419	▲ 9.2
中核市・施行時特例市	1,205	▲ 13.9	1,038	▲ 168	▲ 15.0
一般市(人口10万人以上)	616	▲ 13.4	534	▲ 82	▲ 16.7
一般市(人口10万人未満)	286	▲ 17.0	237	▲ 48	▲ 23.5
特別区	1,423	▲ 4.5	1,359	▲ 64	▲ 6.4
町村(人口1万人以上)	122	▲ 13.8	105	▲ 17	▲ 23.3
町村(人口1万人未満)	62	▲ 24.2	47	▲ 15	▲ 37.0

※「定員回帰指標」は、人口と面積のみを説明変数として、実職員数との多重回帰分析により職員数を参考指標として表すもの。今回の試算は、各団体の2013年人口(住基人口)と2040年の人口(推計値)を用いて、それぞれの職員数(参考値)から想定減少率(表中(b))を算出したもの。人口規模別に平均を掲載。

※定員回帰指標は、都道府県は平成22年度、指定都市、中核市、施行時特例市は平成23年度、その他の市区町村は平成24年度に作成

出典:自治体戦略2040年構想研究会第一次報告から抜粋引用

④ 職員数(採用・退職)

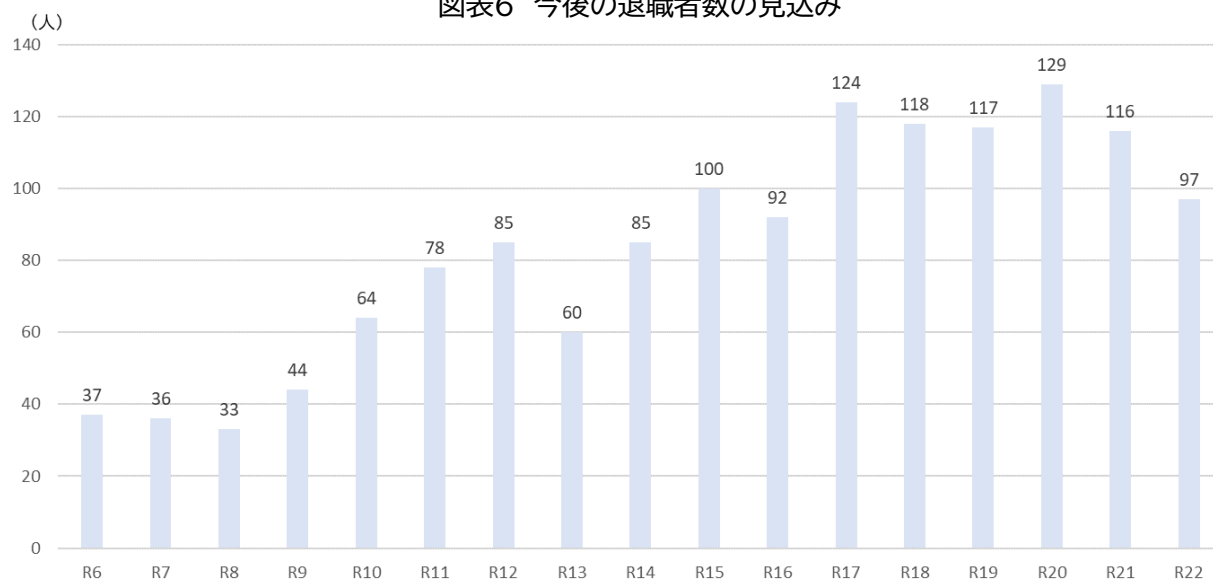
図表4 事務職及び技術職の採用試験の状況

		H26		R1		R2		R3		R4		R5	
		申込者	採用者 ／予定数	申込者	採用者 ／予定数	申込者	採用者 ／予定数	申込者	採用者 ／予定数	申込者	採用者 ／予定数	申込者	採用者 ／予定数
事務職		1,158	53 / 57	665	42 / 45	647	53 / 52	503	32 / 26	472	43 / 45	415	58 / 65
技術職		145	17 / 27	66	9 / 22	39	5 / 27	57	12 / 26	47	15 / 25	32	13 / 29
(内訳)	土木	85	7 / 10	37	3 / 12	28	3 / 18	34	4 / 18	29	11 / 18	19	9 / 20
	建築	18	6 / 7	8	2 / 4	2	1 / 4	13	5 / 5	7	1 / 3	4	2 / 4
	電気	21	2 / 4	13	3 / 2	6	1 / 2	4	2 / 1	6	2 / 2	4	1 / 3
	機械	21	2 / 6	8	1 / 4	3	0 / 3	6	1 / 2	5	1 / 2	5	1 / 2

図表5 本市の離職者数と離職率

	R1		R2		R3		R4		R5	
	職員数	離職者(離職率)	職員数	離職者(離職率)	職員数	離職者(離職率)	職員数	離職者(離職率)	職員数	離職者(離職率)
計	3,166	25 (0.8%)	3,159	26 (0.8%)	3,146	32 (1.0%)	3,149	50 (1.6%)	3,138	46 (1.5%)
50歳代	793	9 (1.1%)	806	6 (0.7%)	851	12 (1.4%)	901	14 (1.6%)	957	19 (2.0%)
40歳代	1,093	7 (0.6%)	1,080	12 (1.1%)	1,034	4 (0.4%)	1,009	9 (0.9%)	957	6 (0.6%)
30歳代	801	2 (0.2%)	793	4 (0.5%)	785	5 (0.6%)	780	16 (<u>2.1%</u>)	762	14 (<u>1.8%</u>)
20歳代	479	7 (1.5%)	480	4 (0.8%)	476	11 (<u>2.3%</u>)	459	11 (<u>2.4%</u>)	462	7 (<u>1.5%</u>)

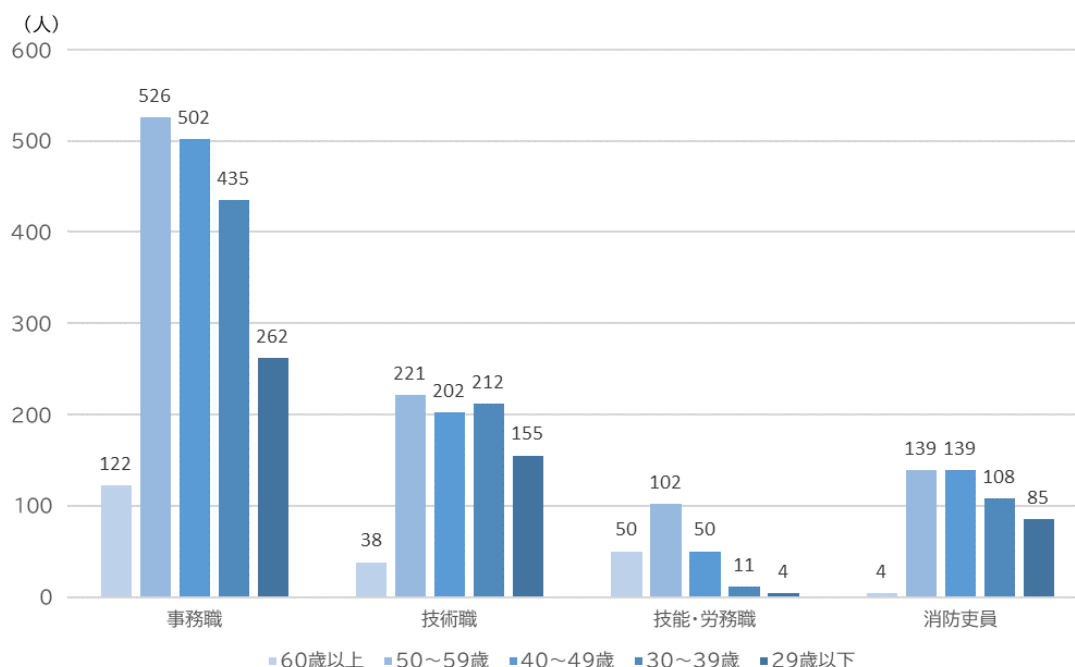
図表6 今後の退職者数の見込み



(注1) 職員数は、令和6年4月1日現在の一般職員とし、任期付職員及び会計年度任用職員を含まない。

(注2) 退職は、年齢基準(65歳)のみとし、自己都合退職を考慮しない。なお、定年延長制度の完了を迎える令和13年度までは再任用職員の退職者数を記載。

図表7 職種別の年代別職員数(令和6年4月1日現在)



(注1) 職員は、一般職員で、任期付職員及び会計年度任用職員を含まない。

(注2) 各職の主な人事職種は、以下のとおり。

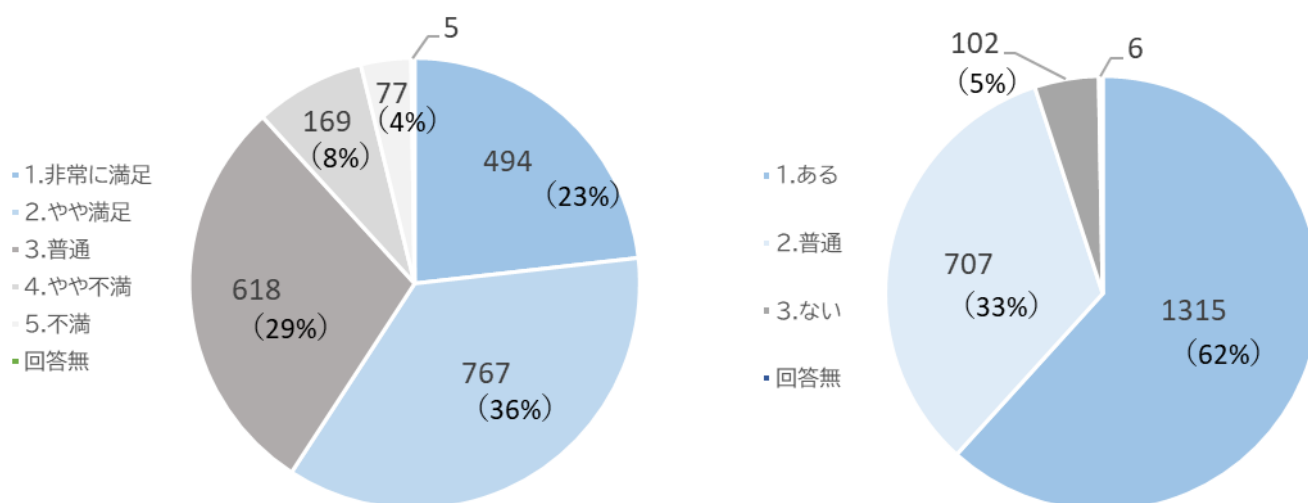
事務職: 事務、学芸員、幼稚園教諭、司書

技術職: 土木、建築、電気、機械、化学、生物、農業、医師、保健師、看護師、栄養士、保育士

技能・労務職: 作業員、給食調理員、用務員、自動車運転士

⑤ 職場環境

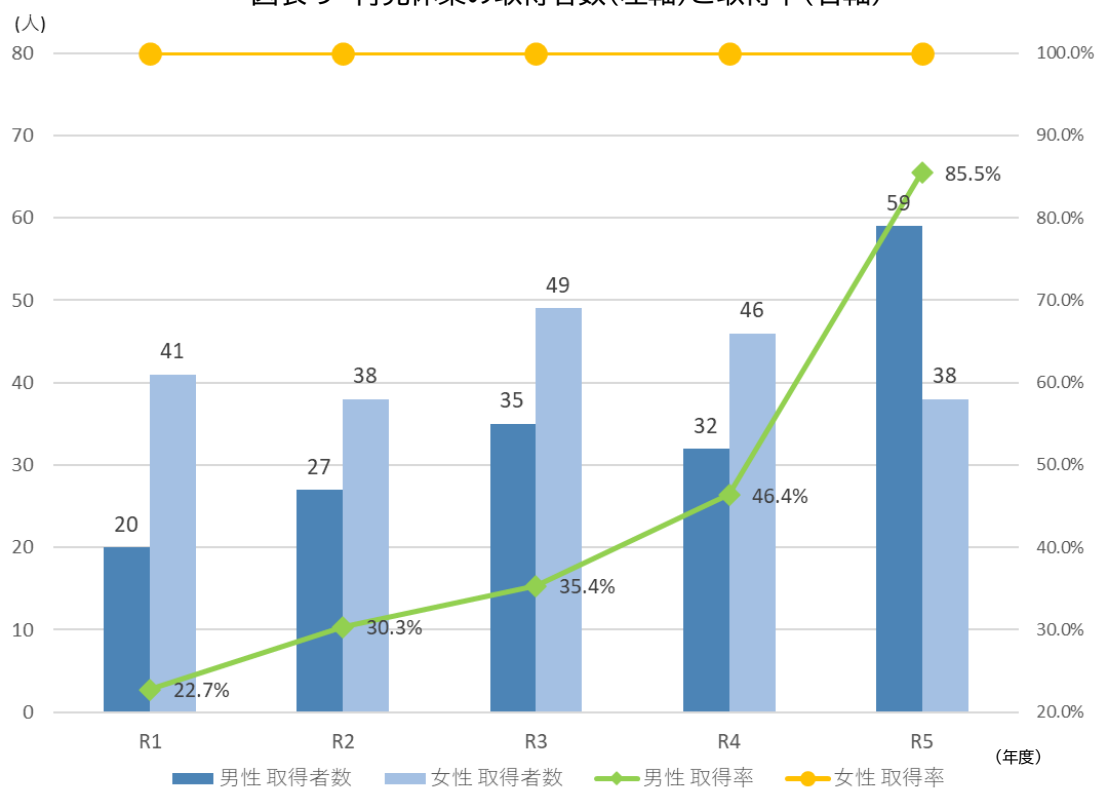
図表 8 現在の仕事に対する満足度(左図)とやりがい(右図)



(注1) 上記は、R5年度の職員調査で回答のあった職員 n=2,130 の結果をもとに作成

(注2) 上記図の「回答無」は、質問への回答が未記載であった職員数

図表 9 育児休業の取得者数(左軸)と取得率(右軸)



⑥ 財政

図表10 歳入・歳出の内訳

		(単位:百万円)									
費目		H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5
歳入	市税	68,393	67,565	68,307	68,865	69,402	70,247	69,252	69,329	70,434	71,437
	使用料及び手数料	3,003	2,897	2,957	2,950	2,883	2,924	2,476	2,544	2,813	2,877
	分担金及び負担金	1,541	1,434	1,400	1,364	1,275	975	691	704	743	949
	その他(自主財源)	14,734	16,591	15,162	13,068	10,531	12,822	12,851	13,202	17,680	21,507
	国庫・県支出金	50,870	51,992	52,901	55,543	53,578	55,501	116,725	92,343	73,542	72,934
	地方交付税	24,599	22,880	21,695	21,076	21,372	21,259	19,936	24,826	24,085	26,249
	市債	14,362	14,078	14,459	15,768	18,227	12,269	14,680	10,907	8,934	10,869
	地方譲与税	1,236	1,409	1,450	1,464	1,461	1,487	1,133	1,452	1,446	1,458
	その他(依存財源)	7,168	11,256	9,929	10,728	11,022	10,950	12,978	15,762	15,320	15,668
	計	185,906	190,102	188,260	190,826	189,752	188,434	250,722	231,068	214,997	223,947
歳出	人件費	25,151	25,206	25,629	25,563	25,409	25,206	26,785	27,000	27,361	26,887
	扶助費	55,804	58,000	60,373	61,542	60,739	63,029	63,019	79,015	71,221	76,772
	公債費	16,170	16,199	15,995	16,389	15,930	16,091	16,083	16,552	16,536	16,435
	普通建設事業費	21,296	23,085	18,645	17,862	15,541	11,684	12,868	13,359	11,487	16,666
	災害復旧費	16	19	83	93	1,809	1,878	1,794	1,129	335	1,030
	物件費	21,542	22,003	23,921	24,146	24,729	22,936	21,950	27,182	31,040	28,463
	維持補修費	1,257	1,225	1,292	1,291	1,437	1,645	1,317	1,345	1,388	1,726
	補助費等	14,607	13,997	12,756	13,773	12,759	13,794	72,697	28,412	21,097	18,625
	繰出金	16,977	18,433	18,720	19,091	19,312	20,220	20,607	20,683	20,921	21,450
	積立金・出資金	4,562	3,668	4,068	4,617	3,981	4,702	4,953	7,101	3,707	6,388
	貸付金	2,420	2,734	2,548	2,472	2,684	2,643	4,690	4,521	4,597	4,520
	計	179,803	184,570	184,029	186,839	184,330	183,828	246,763	226,299	209,691	218,962
形式収支		6,103	5,532	4,231	3,987	5,422	4,607	3,959	4,769	5,306	4,985
翌年度繰越財源		3,629	3,111	1,947	1,479	2,608	2,022	1,388	1,546	1,512	2,180
実質収支		2,474	2,421	2,284	2,508	2,814	2,585	2,571	3,223	3,794	2,805
単年度収支		▲ 384	▲ 53	▲ 137	224	306	▲ 230	▲ 13	652	571	▲ 989
積立金		100	100	1,000	1,000	700	300	150	100	100	1,650
繰上償還金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
積立金取崩額		1,600	2,700	2,700	2,700	1,500	1,000	1,500	1,500	2,000	2,000
実質単年度収支		▲ 1,884	▲ 2,653	▲ 1,837	▲ 1,476	▲ 494	▲ 930	▲ 1,363	▲ 748	▲ 1,329	▲ 1,339

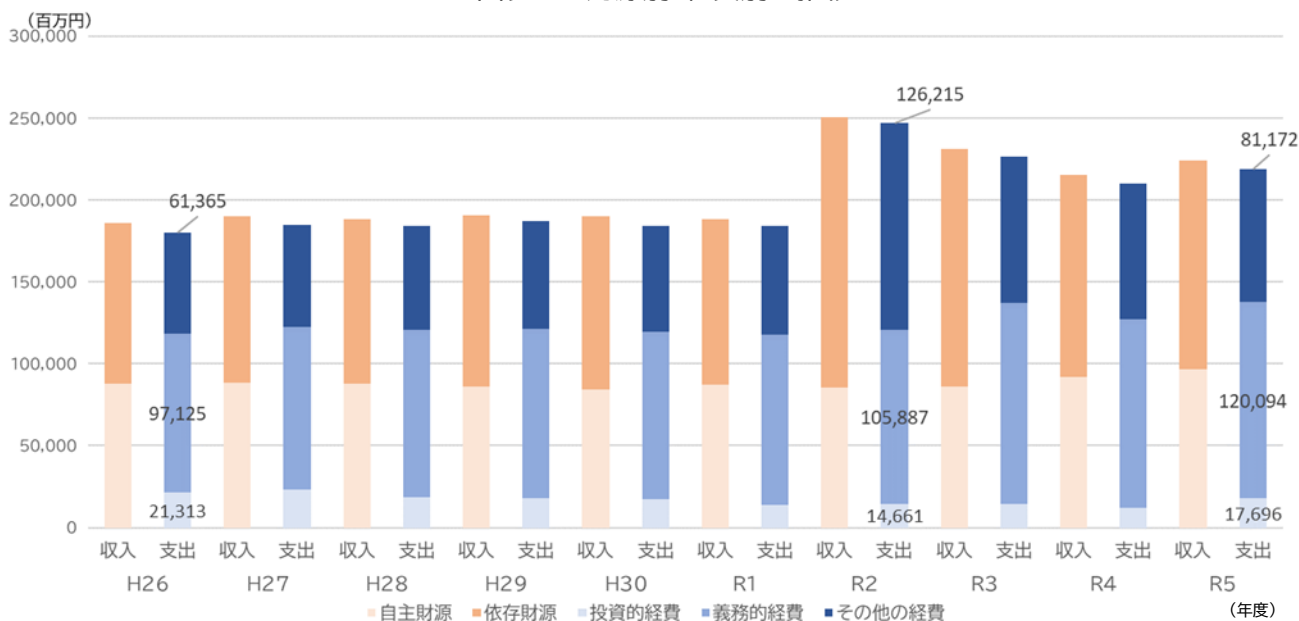
(注1) 自主財源:市税、使用料及び手数料、分担金、その他

依存財源:国庫支出金、県支出金、地方交付税、市債、地方譲与税、その他

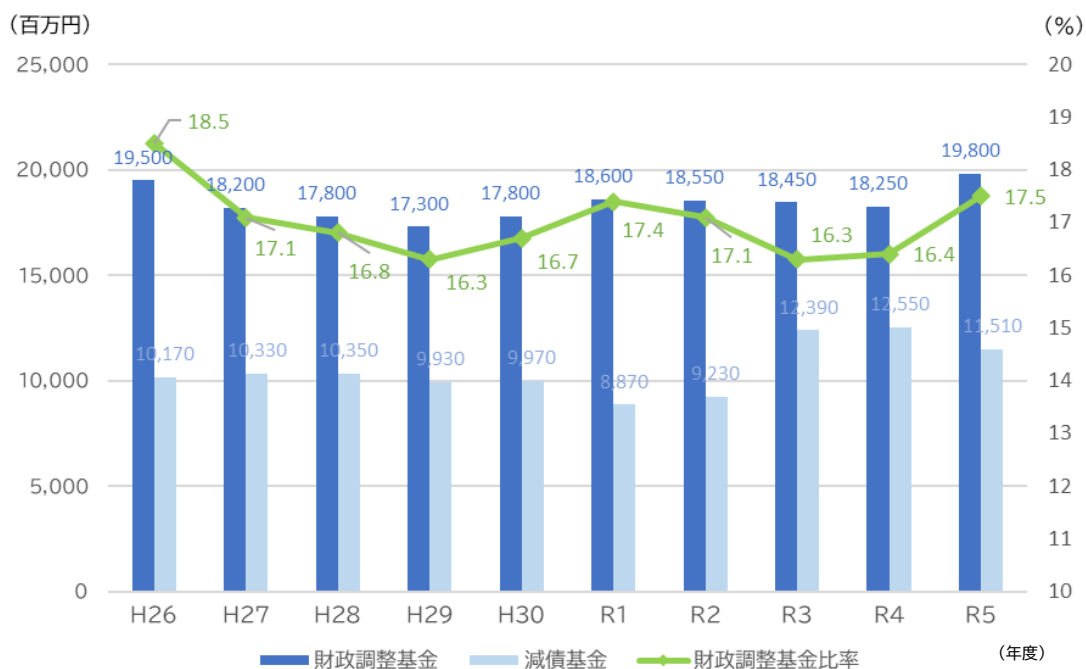
(注2) 投資的経費:普通建設事業費、災害復旧費 義務的経費:人件費、扶助費、公債費

その他の経費:物件費、維持補修費、補助費等、繰出金、積立金・出資金、貸付金

図表11 財源別・経費別の推移



図表12 基金残高(左軸)と財政調整基金比率(右軸)の推移



⑦ 公共施設マネジメント

図表13 公共施設の将来コスト試算(一般会計)

