

公益財団法人東京税務協会

経営改革プラン改訂版（2019年度）

1. 経営情報

1 基礎情報

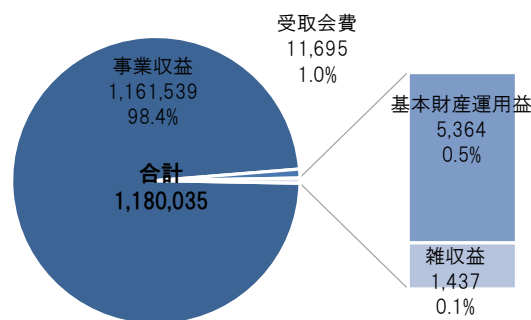
平成30年8月1日現在

団体名	公益財団法人 東京税務協会		
所管局	主税局		
設立年月日	昭和27年10月25日		
設立後の主な沿革	昭和60年度 都の自動車税等関連業務の一部を受託 昭和61年4月 軽油分析検査の業務を受託 平成13年9月 一般労働者派遣事業許可を取得 平成24年4月 公益財団法人へ移行 平成25年4月 都の自動車税等関連業務の受託拡大 平成28年4月 都の納税推進業務及び家屋評価に係る調査業務を受託		
所在地	東京都中野区中野4丁目6番15号		
基本財産	350,600	千円	
都出資(出捐)額	300,200	千円	※団体の統合前に都が出資(出捐)した分も含む
都出資(出捐)比率	85.6	%	
他の出資(出捐)団体及び額	剰余金繰入	50,400	千円
			千円
			千円
	その他 _____ 団体		千円
その他資産	なし		
役職員数			
常勤役員数	1 人	(うち都派遣職員 0 人、都退職者 1 人)	
常勤職員数	179 人	(うち都派遣職員 11 人、都退職者 36 人)	
非常勤職員数	10 人		
団体の使命	地方公共団体における税財政の制度及び実務の研究、税財政関係資料の収集及び提供、税務職員の能力向上のための支援並びに税知識の普及啓発等を行うことで、会員団体である63都区市町村の税務行政の円滑な運営に貢献し、もって地方財政の確立及び住民の豊かで安定した生活の実現に寄与することを目的としている。		
事業概要	<p>目的を達成するため次の事業を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方税財政の制度に関する調査研究</li> <li>・ 講演会、研修会の実施等</li> <li>・ 研究雑誌、図書及び印刷物等の頒布</li> <li>・ 納税者に対する税知識の普及啓発</li> <li>・ その他この法人の目的を達成するために必要な事業</li> </ul>		

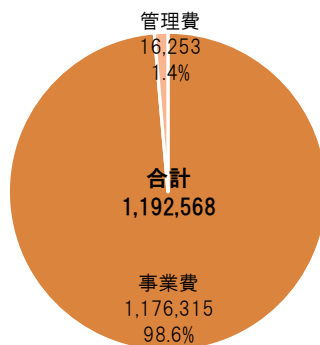
区分	經常収益	構成割合	經常費用	構成割合	
	事業全体	1,180,035	100%	1,192,568	100%
主要事業全体像 (平成29年度決算) (単位:千円)	税知識普及啓発事業	213,845	18.1%	236,157	19.8%
	自動車税等事業	554,703	47.0%	555,258	46.6%
	納税推進事業	199,061	16.9%	200,880	16.8%
	軽油分析事業	41,165	3.5%	33,563	2.8%
	家屋評価事業	42,333	3.6%	41,947	3.5%
	人材派遣事業	122,952	10.4%	108,511	9.1%
	法人会計(管理費)	5,976	0.5%	16,253	1.4%

平成29年度 決算情報

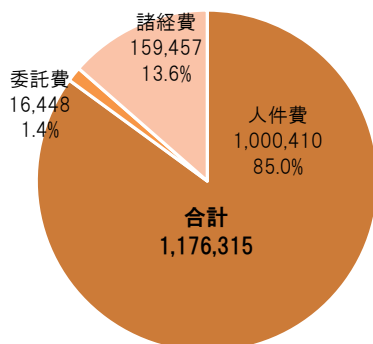
經常収益内訳 (単位:千円)



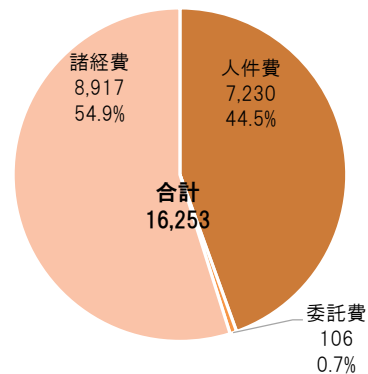
經常費用内訳 (単位:千円)



事業費内訳 (単位:千円)



管理費内訳 (単位:千円)



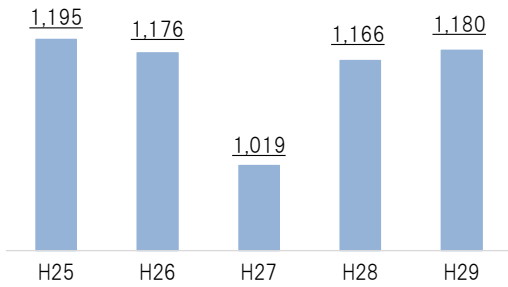
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

## 2 平成25年度以降の事業実施状況

### 《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

#### 2-1 経常収益額から見る事業動向

経常収益額（単位：百万円）



- 平成27年度を除き、ほぼ一定の経常収益で推移している。

○平成27年度の減少要因

- 年度末での電話交換事業廃止に向け、東京都からの受託規模を縮小したことにより収益が減少した。

○平成28年度の増加要因

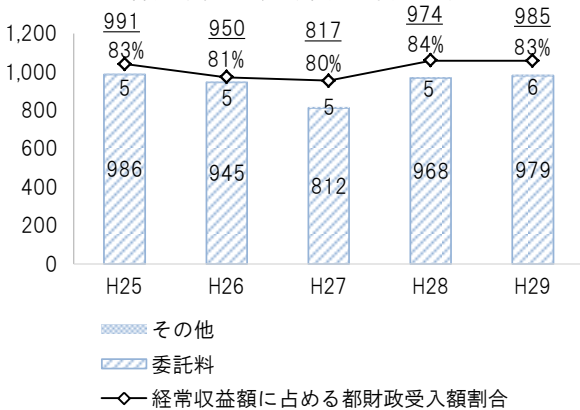
- 東京都から2つの新規事業(納税推進業務、家屋評価業務)を受託したことにより収益が増加した。

○分担金

- 都及び都内62区市町村から負担いただいている。

#### 2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都財政受入額（単位：百万円）



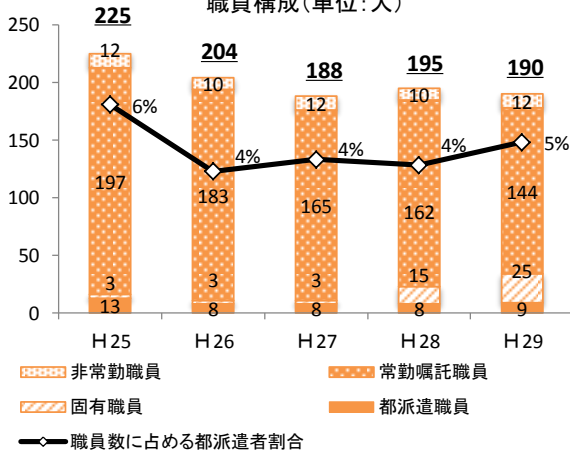
- 「委託料」は平成27年度を除き、ほぼ一定で推移している。平成27年度の減少要因及び平成28年度の増加要因は、上記2-1に記載のとおり。

- 「その他」は全て東京都からの分担金である。

- 経常収益額に占める都財政受入額割合は約80%超でほぼ一定に推移している。

#### 2-3 職員数の推移から見る経営状況

職員構成(単位：人)



- 「電話交換業務」を平成27年度に廃止したことに伴い、段階的に職員数を減少させてきた。

- 一方、平成28年度より「納税推進業務」及び「家屋評価業務」を開始したことから、平成28年度は若干人数が増加に転じた。

- 事業の開始・廃止に伴い、都派遣職員の割合は平成26年度に減少してほぼ横ばいで推移している。また、今後も安定的な協会運営を行っていくため、常勤嘱託員の無期雇用転換を図っている。

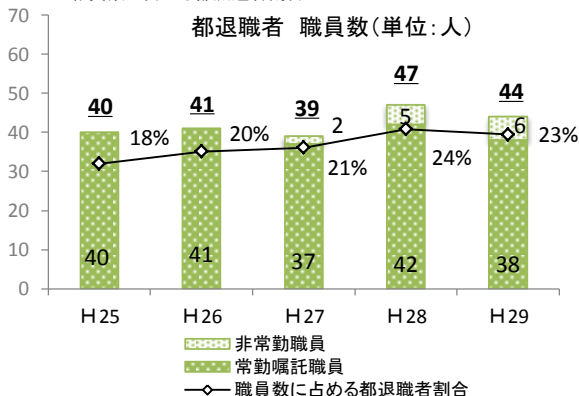
- 都退職者については、概ね20%超で推移している。

- それぞれの職員区分が担う役割としては、以下のとおりである。

<都派遣職員> 当協会の堅実な運営に向けて、東京都政策連携団体という側面から東京都との円滑な連絡・調整を行っている。

<都退職職員> 経験等に基づく専門能力を活かし、迅速かつ精度の高い業務遂行に資するとともに、固有職員等を指導・教育し、今後を担う人材を育成している。

都退職者 職員数(単位：人)

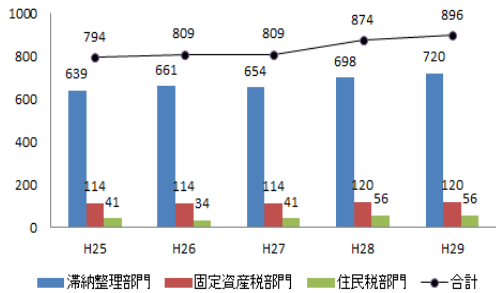


事業分野	税知識普及啓発事業																																					
事業概要	<p>本事業は、地方税財政の制度に関する調査研究等を通じて円滑な税務行政を実現し、地方自治体の健全な財政運営に寄与することを目的として行われるものであり、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律 別表第18号「国政の健全な運営の確保に資することを目的とする事業」に該当する。当協会は、設立以来、地方税財政の制度及び実務の研究、税務関係資料の収集及び提供、税務職員の能力向上のための支援並びに税知識の普及啓発等を行っている。具体的には、地方税財政の制度に関する調査研究、講演会や研修会の実施等、研究雑誌や図書及び印刷物等の頒布、納税者に対する税知識の普及啓発である。</p>																																					
<b>各指標に基づく分析</b>																																						
事業収益	<p>税知識普及啓発事業における収益（単位：千円）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>その他</th> <th>都財政受入額以外に占める割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>206,058</td> <td>270,403</td> <td>5,316</td> <td>78.2%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>213,656</td> <td>289,584</td> <td>5,316</td> <td>75.6%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>138,028</td> <td>206,251</td> <td>5,316</td> <td>69.5%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>138,431</td> <td>204,154</td> <td>5,316</td> <td>70.4%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>143,135</td> <td>213,845</td> <td>5,848</td> <td>69.7%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	都財政受入額以外に占める割合	H25	206,058	270,403	5,316	78.2%	H26	213,656	289,584	5,316	75.6%	H27	138,028	206,251	5,316	69.5%	H28	138,431	204,154	5,316	70.4%	H29	143,135	213,845	5,848	69.7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>「都委託料」は、人件費の減少により委託料総額も減少している。</li> <li>「都財政受入額以外」は、出版事業販売収益、税務セミナー受講料、23区及び39市町村からの分担金等であり、安定した収益を確保している。</li> <li>「その他」は全て東京都からの分担金である。</li> </ul>						
年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	都財政受入額以外に占める割合																																		
H25	206,058	270,403	5,316	78.2%																																		
H26	213,656	289,584	5,316	75.6%																																		
H27	138,028	206,251	5,316	69.5%																																		
H28	138,431	204,154	5,316	70.4%																																		
H29	143,135	213,845	5,848	69.7%																																		
事業費用	<p>税知識普及啓発事業における費用（単位：千円）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>人件費割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>198,752</td> <td>253,439</td> <td>30,402</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>199,222</td> <td>261,261</td> <td>38,694</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>140,902</td> <td>199,225</td> <td>32,991</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>139,657</td> <td>192,302</td> <td>33,078</td> <td>73%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>144,606</td> <td>197,030</td> <td>34,601</td> <td>73%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	人件費割合	H25	198,752	253,439	30,402	78%	H26	199,222	261,261	38,694	76%	H27	140,902	199,225	32,991	71%	H28	139,657	192,302	33,078	73%	H29	144,606	197,030	34,601	73%	<ul style="list-style-type: none"> <li>「人件費割合」は70%台で推移している。</li> <li>「外注費」の内訳は①印刷製本費、②諸謝金、③委託費（職場内清掃委託等）である。なお、外注については、出版販売のための書籍の印刷製本など技術的な補助を要する業務について外注している。</li> <li>「その他」は租税公課や消耗品費、賃借料等である。</li> </ul>						
年度	人件費	外注費	その他	人件費割合																																		
H25	198,752	253,439	30,402	78%																																		
H26	199,222	261,261	38,694	76%																																		
H27	140,902	199,225	32,991	71%																																		
H28	139,657	192,302	33,078	73%																																		
H29	144,606	197,030	34,601	73%																																		
再委託費																																						
職員構成	<p>職員構成（単位：人）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>都派遣者割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>27</td> <td>5</td> <td>16</td> <td>2</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>30</td> <td>5</td> <td>20</td> <td>2</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>29</td> <td>5</td> <td>19</td> <td>3</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>32</td> <td>5</td> <td>23</td> <td>1</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>32</td> <td>2</td> <td>22</td> <td>5</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固有職員	非常勤職員	都派遣者割合	H25	27	5	16	2	15%	H26	30	5	20	2	10%	H27	29	5	19	3	10%	H28	32	5	23	1	9%	H29	32	2	22	5	9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>職種構成は、全て「事務職」である。</li> <li>平成28年度より税知識の普及啓発事業の強化を図るため、企画広報部を設置したことにより、本事業に関わる常勤職員が増加している。</li> <li>平成26年度より都派遣職員に欠員が生じているため、職員数に占める都派遣職員の割合が減少している。</li> <li>それぞれの職員区分の説明については以下のとおり。</li> </ul> <p>&lt;固有職員&gt; 公益事業を将来的に安定的に担っていくため、各課のコア業務を推進している。</p> <p>&lt;常勤嘱託職員&gt; 常勤嘱託職員のうち、都退職職員については、経験等に基づく専門能力を活かし、迅速かつ精度の高い業務遂行に資するとともに、固有職員を指導・教育し、今後を担う人材を育成している。</p>
年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固有職員	非常勤職員	都派遣者割合																																	
H25	27	5	16	2	15%																																	
H26	30	5	20	2	10%																																	
H27	29	5	19	3	10%																																	
H28	32	5	23	1	9%																																	
H29	32	2	22	5	9%																																	

## 主な事業成果

### 事業成果①

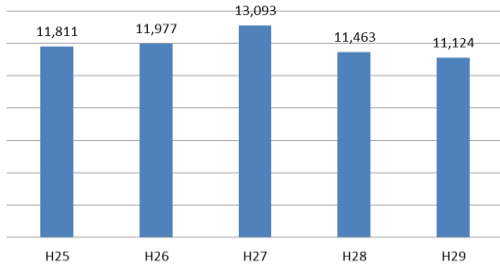
税務セミナーの参加人数(単位:人)



- ・ 会員団体からの要請により、平成11年度から開始しており、税務職員の実務レベルの向上に資するとして、会員団体のみならず他自治体の参加者からも好評をいただいている。
- ・ 税務セミナーの参加人数は、滞納整理部門を筆頭として緩やかな増加傾向にある。

### 事業成果②

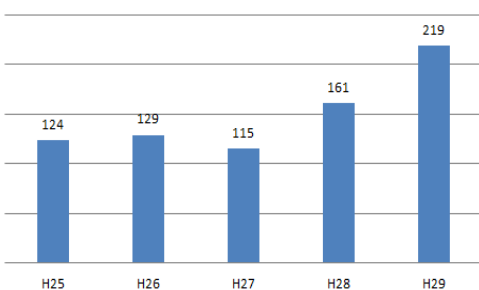
出版販売部数(単位:部)



- ・ 会員団体からの要請により、図書等の出版事業を昭和63年から開始しており、税務職員の実務上の参考図書として現在に至るまで都をはじめ多くの自治体で活用されている。
- ・ 出版販売部数は、固定資産税3部作(土地評価実務の手引き、家屋評価実務の手引き、償却資産実務の手引き)を、3年に1度の評価替え年度(左のグラフにおける平成27年度が該当する。)に合わせ出版していることから、当該年度は販売部数が伸びており、その影響を除くと、毎年ほぼ同水準で推移している。
- ・ 平成29年度は新刊(滞納法及び破産手続等と地方税の徴収)を発行した。当該刊行内容は、ニーズが高かった分野であり、税務実務に役立ててもらえるものと考えている。

### 事業成果③

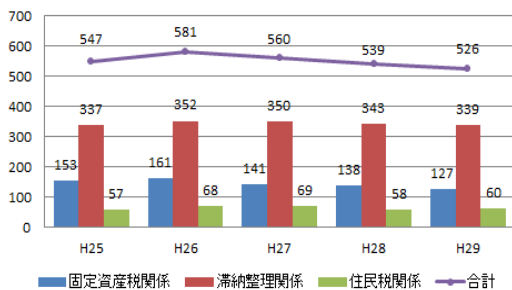
研修講師派遣回数(単位:数)



- ・ 会員団体からの要請により、研修講師派遣事業を平成9年から開始しており、都内区市町村をはじめ、全国の地方自治体に対して、研修講師を派遣し、税務実務のノウハウ継承に努めている。
- ・ 研修講師の派遣回数は、税務セミナーを拡大していく一方で、一定の回数を維持している。
- ・ 多くの団体に受講してもらうことで、税務知識等の広範な伝達と活用につながるものと考えている。
- ・ なお、各自治体からの派遣需要に対し、限られた人員体制の中で、いかんにしてその需要に応じていくかが課題である。

## その他補足資料等

税務実務の相談件数(単位:件数)

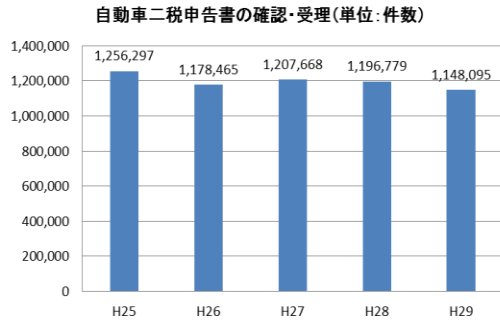


- ・ 税務に関する実務相談は、会員団体をはじめ東京税務セミナーなどに参加した多くの自治体から受け付けており、協会の専任講師が対応している。受け付けた質問に対しては、詳細な回答を行うだけでなく、親身な対応を心掛けていることに加え、一切利用料金を受け取っていないため、各自治体から非常に好評である。
- ・ 相談分野は滞納整理分野が最も多く、全体の相談件数は毎年500件を超える。

事業分野	<b>自動車税等事業</b>																																					
事業概要	<p>本事業は、東京都自動車税事務所における申告受付等の業務及び自動車税コールセンター業務について、執行体制の整備を進めながら効率的な運営に努めて納税者等の利便性向上につなげるとともに、税の情報や知識の提供を行うことを目的として、都から受託する公益目的事業である。</p> <p>具体的な業務内容は、各種申告書・申請書の受付業務、自動車取得税・自動車税納付書等の作成及び納税確認業務、納税証明書の発行業務、各種照合・確認・入力業務、電話照会応答業務、庁舎管理業務等である。</p>																																					
<b>各指標に基づく分析</b>																																						
事業収益	<p style="text-align: center;">自動車税等事業における収益（単位：千円）</p> <table border="1"> <caption>自動車税等事業における収益 (単位：千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>その他</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>522,969</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>542,634</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>543,326</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>548,690</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>554,703</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合	H25	522,969	0	0	100.0%	H26	542,634	0	0	100.0%	H27	543,326	0	0	100.0%	H28	548,690	0	0	100.0%	H29	554,703	0	0	100.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車税等事業の収益は、すべて「都委託料」であるため、収益に占める都財政割合は100%である。</li> <li>平成25年度から自動車税コールセンター業務の受託、自動車税事務所業務の全面受託を実施しているため、委託料が増加している。</li> </ul>						
年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合																																		
H25	522,969	0	0	100.0%																																		
H26	542,634	0	0	100.0%																																		
H27	543,326	0	0	100.0%																																		
H28	548,690	0	0	100.0%																																		
H29	554,703	0	0	100.0%																																		
事業費用	<p style="text-align: center;">自動車税等事業における費用（単位：千円）</p> <table border="1"> <caption>自動車税等事業における費用 (単位：千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>人件費割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>464,192</td> <td>36,710</td> <td>9,335</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>459,864</td> <td>52,891</td> <td>8,829</td> <td>88%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>468,579</td> <td>51,642</td> <td>8,089</td> <td>89%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>461,742</td> <td>52,199</td> <td>8,723</td> <td>88%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>476,112</td> <td>52,723</td> <td>9,224</td> <td>88%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	人件費割合	H25	464,192	36,710	9,335	91%	H26	459,864	52,891	8,829	88%	H27	468,579	51,642	8,089	89%	H28	461,742	52,199	8,723	88%	H29	476,112	52,723	9,224	88%	<ul style="list-style-type: none"> <li>「人件費割合」が90%前後で推移している。</li> <li>「外注費」はコールセンターシステム保守費用や、採用活動費用が多くを占めている。</li> <li>「その他」は租税公課や消耗品費が主に計上されている。</li> </ul>						
年度	人件費	外注費	その他	人件費割合																																		
H25	464,192	36,710	9,335	91%																																		
H26	459,864	52,891	8,829	88%																																		
H27	468,579	51,642	8,089	89%																																		
H28	461,742	52,199	8,723	88%																																		
H29	476,112	52,723	9,224	88%																																		
再委託費																																						
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成(単位：人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位：人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>非常勤職員</th> <th>固有職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>都派遣職員</th> <th>職員数に占める都派遣者割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>134</td> <td>2</td> <td>130</td> <td>1</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>135</td> <td>2</td> <td>131</td> <td>1</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>132</td> <td>2</td> <td>127</td> <td>1</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>136</td> <td>2</td> <td>122</td> <td>11</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>127</td> <td>3</td> <td>107</td> <td>16</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	非常勤職員	固有職員	常勤嘱託職員	都派遣職員	職員数に占める都派遣者割合	H25	134	2	130	1	1%	H26	135	2	131	1	1%	H27	132	2	127	1	1%	H28	136	2	122	11	1%	H29	127	3	107	16	1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>職種構成は、全て「事務職」である。</li> <li>平成25年度より自動車税コールセンター業務の受託、自動車税事務所業務の全面受託を実施しているため、常勤嘱託職員が増加している。</li> <li>それぞれの職員区分の説明については以下のとおり。             <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;固有職員&gt; 公益事業を将来的に安定的に担っていくため、常勤嘱託職員(有期雇用)から無期雇用への転換を推進している。</li> <li>&lt;常勤嘱託職員&gt; 常勤嘱託職員のうち、都退職職員については、経験等に基づく専門能力を活かし、迅速かつ精度の高い業務遂行に資するとともに、固有職員を指導・教育し、今後を担う人材を育成している。</li> </ul> </li> </ul>
年度	非常勤職員	固有職員	常勤嘱託職員	都派遣職員	職員数に占める都派遣者割合																																	
H25	134	2	130	1	1%																																	
H26	135	2	131	1	1%																																	
H27	132	2	127	1	1%																																	
H28	136	2	122	11	1%																																	
H29	127	3	107	16	1%																																	

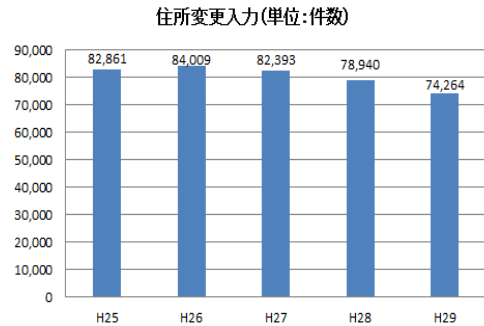
## 主な事業成果

### 事業成果①



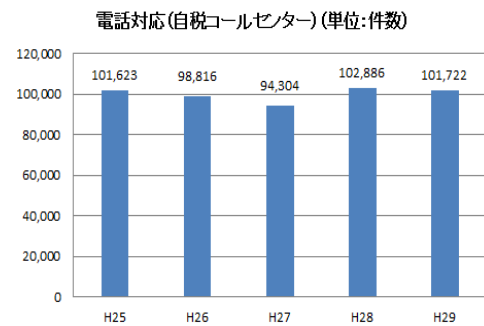
- ・自動車二税申告書の確認・受理とは、自動車の購入等を行った際に、所有者等が自動車税事務所に申告する書類の受理及び確認を行う業務である。
- ・自動車二税の申告書の確認・受理件数は、一定の増減はあるものの、平成25年度からほぼ横ばいで推移している。

### 事業成果②



- ・住所変更入力は、定期課税により発付した納税通知書に同封されている住所変更入力のがきにより、届け出のあった納税者の送付先住所を変更する業務である。
- ・その他、納税通知書の返戻に伴う調査によって判明した住所について、変更を行っている。
- ・平成25年度より、自動車保有台数は逓減傾向にあるため、住所変更入力件数も逓減傾向にある。

### 事業成果③



- ・自動車税コールセンターは、自動車税に関する納税者等からの電話照会に対応するため、平成25年度より設置した。
- ・自動車税コールセンターの電話対応件数は、逓減傾向にあったが、平成28年度に過去最高を記録し、平成29年度においても10万件を超えた。

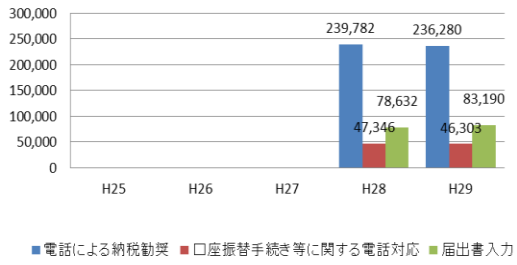


事業分野	納税推進事業																																					
事業概要	<p>本事業は、口座振替、納税しようおよび申請による換価の猶予等の業務において、広く都民等の納税意識の高揚を図るとともに、納期内納税の促進等に寄与することを目的として、都から受託する公益目的事業である。具体的な業務内容は、各種問合せ・相談に対する対応業務、各種申請等受付業務、口座振替・納税しよう等の納税推進業務である。</p>																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	<p>納税推進事業における収益（単位：千円）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>その他</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>199,911</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>199,061</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合	H25	0	0	0	0.0%	H26	0	0	0	0.0%	H27	0	0	0	0.0%	H28	199,911	0	0	100.0%	H29	199,061	0	0	100.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・納税推進事業の収益は、すべて「都委託料」であるため、収益に占める都財政割合は100%である。</li> <li>・納税推進事業は、平成28年度から新規で受託している。</li> </ul>						
年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合																																		
H25	0	0	0	0.0%																																		
H26	0	0	0	0.0%																																		
H27	0	0	0	0.0%																																		
H28	199,911	0	0	100.0%																																		
H29	199,061	0	0	100.0%																																		
事業費用	<p>納税推進事業における費用（単位：千円）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>人件費割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>17,042</td> <td>0</td> <td>168,317</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>16,937</td> <td>0</td> <td>173,009</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	人件費割合	H25	0	0	0	0%	H26	0	0	0	0%	H27	0	0	0	0%	H28	17,042	0	168,317	9%	H29	16,937	0	173,009	9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「人件費割合」が90%を占めている。</li> <li>・「外注費」はほぼ計上されていない。</li> <li>・「その他」は租税公課、消耗品費が主に計上されている。</li> </ul> <p>※表示単位未満を四捨五入しているため、合計と内訳が一致しない場合がある。</p>						
年度	人件費	外注費	その他	人件費割合																																		
H25	0	0	0	0%																																		
H26	0	0	0	0%																																		
H27	0	0	0	0%																																		
H28	17,042	0	168,317	9%																																		
H29	16,937	0	173,009	9%																																		
再委託費																																						
職員構成	<p>職員構成（単位：人）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>非常勤職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>都派遣職員</th> <th>職員数に占める都派遣者割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>15</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>13</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	職員数に占める都派遣者割合	H25	0	0	0	0	0%	H26	0	0	0	0	0%	H27	0	0	0	0	0%	H28	15	2	1	0	0%	H29	13	2	2	0	0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成28年度から都より新規事業として受託を開始した。</li> <li>・職種構成は、全て「事務職」である。</li> </ul>
年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	職員数に占める都派遣者割合																																	
H25	0	0	0	0	0%																																	
H26	0	0	0	0	0%																																	
H27	0	0	0	0	0%																																	
H28	15	2	1	0	0%																																	
H29	13	2	2	0	0%																																	

## 主な事業成果

### 事業 成果 ①

納税推進事業の主な実績(単位:件数)



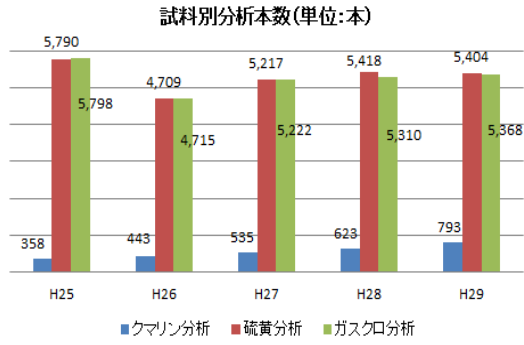
- ・ 納税推進事業は、平成28年度より新規受託した事業である。
- ・ 電話による納税勧奨を行った結果、収入した都税収入額は、88億980万8千円となっている。

3 主要事業分野に関する分析

事業分野	<b>軽油分析事業</b>																																					
事業概要	<p>軽油引取税の試料検体である石油製品の成分検査を行う。分析結果は、軽油引取税の課税の適正化や犯則取締の基礎資料として活用される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ クマリン分析は、識別剤の有無により灯油・A重油混入の可能性を判定する。</li> <li>・ 硫黄分析は、軽油と重油の硫黄含有量の差により重油混入の可能性を判定する。</li> <li>・ ガスクロ分析は、軽油と灯油の炭化水素の組成差により灯油混入の可能性を判定する。</li> </ul> <p>なお、受託対象は、東京都をはじめ、他自治体や民間事業者である。</p>																																					
<b>各指標に基づく分析</b>																																						
事業収益	<p style="text-align: center;">軽油分析事業における収益（単位：千円）</p> <table border="1"> <caption>軽油分析事業における収益 (単位：千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>その他</th> <th>都財政割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>37,410</td> <td>822</td> <td>38,232</td> <td>97.8%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>36,496</td> <td>1,306</td> <td>37,802</td> <td>96.5%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>37,844</td> <td>1,398</td> <td>39,242</td> <td>96.4%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>38,680</td> <td>1,015</td> <td>39,695</td> <td>97.4%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>39,579</td> <td>1,586</td> <td>41,165</td> <td>96.1%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	都財政割合 (%)	H25	37,410	822	38,232	97.8%	H26	36,496	1,306	37,802	96.5%	H27	37,844	1,398	39,242	96.4%	H28	38,680	1,015	39,695	97.4%	H29	39,579	1,586	41,165	96.1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「都委託料」は東京都からの受託本数に基づいた数値であり、例年、経常収益の95%超を占めている。</li> <li>・ 「都財政受入額以外」は、他県や民間事業者からの受託本数に基づくものである。</li> <li>・ 平成27年度以降、東京都、他府県ともに受託本数が増加している。また、平成27年度より民間事業者からの受託を開始し、収益増に寄与している。</li> </ul>						
年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	都財政割合 (%)																																		
H25	37,410	822	38,232	97.8%																																		
H26	36,496	1,306	37,802	96.5%																																		
H27	37,844	1,398	39,242	96.4%																																		
H28	38,680	1,015	39,695	97.4%																																		
H29	39,579	1,586	41,165	96.1%																																		
事業費用	<p style="text-align: center;">軽油分析事業における費用（単位：千円）</p> <table border="1"> <caption>軽油分析事業における費用 (単位：千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>人件費割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>16,574</td> <td>6,579</td> <td>6,005</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>14,211</td> <td>2,507</td> <td>9,157</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>15,146</td> <td>2,362</td> <td>9,153</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>19,191</td> <td>1,878</td> <td>8,873</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>20,584</td> <td>1,899</td> <td>8,926</td> <td>66%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	人件費割合 (%)	H25	16,574	6,579	6,005	57%	H26	14,211	2,507	9,157	55%	H27	15,146	2,362	9,153	57%	H28	19,191	1,878	8,873	64%	H29	20,584	1,899	8,926	66%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「人件費」が平成28年度に増加している要因は、管理部門の人員費配賦割合見直しによるものである。</li> <li>・ 「外注費」は軽油分析装置の点検費用や保守契約料が計上されている。</li> <li>・ 「その他」は軽油分析装置のリース費用などが賃借料として計上されている。</li> <li>・ 軽油分析装置の老朽化が進んでおり、今後買い替え等に伴う費用の増加が懸念される。</li> </ul>						
年度	人件費	外注費	その他	人件費割合 (%)																																		
H25	16,574	6,579	6,005	57%																																		
H26	14,211	2,507	9,157	55%																																		
H27	15,146	2,362	9,153	57%																																		
H28	19,191	1,878	8,873	64%																																		
H29	20,584	1,899	8,926	66%																																		
再委託費																																						
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成(単位：人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位：人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>非常勤職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>都派遣職員</th> <th>都派遣者割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	都派遣者割合 (%)	H25	2	2	1	1	0%	H26	2	2	1	1	0%	H27	2	2	0	0	0%	H28	2	2	0	0	0%	H29	2	2	0	0	0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不正軽油の抑制に向け、2人程度の最小人数で事業を推し進めている。</li> <li>・ 当事業は、都派遣職員及び固有職員の関与が少なく、非常勤職員で行っている。</li> </ul>
年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	都派遣者割合 (%)																																	
H25	2	2	1	1	0%																																	
H26	2	2	1	1	0%																																	
H27	2	2	0	0	0%																																	
H28	2	2	0	0	0%																																	
H29	2	2	0	0	0%																																	

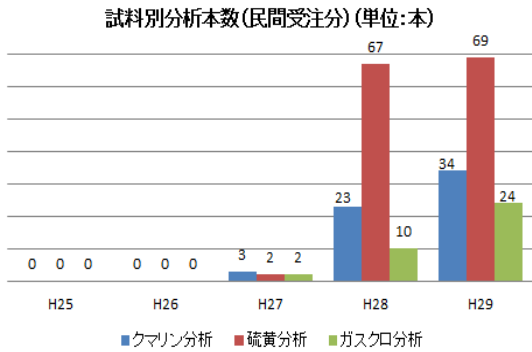
主な事業成果

事業成果①



- 全体的な傾向として都が実施する「不正軽油撲滅作戦」の成果等により、混和検出率が低下したことや、地方自治体の自主検査機導入などを背景として、分析本数はピーク時と比較して大幅に減少した。
- クマリン分析については、分析本数が平成22年度から平成24年度まで漸減傾向にあったものの、平成25年度に増加に転じ、それ以降も増加が続いている。硫黄分析及びガスクロ分析については、平成26年度まで漸減傾向にあったが、平成27年度以降は増加基調にある。

事業成果②



- 民間企業からの受注は、平成27年度より開始している。初年度の受注数はわずかであったが、平成28年度は硫黄分析を筆頭に急増した。
- 受注先は、東京都建設局等から建設事業を入札した事業者等が中心であり、一度依頼があると、再依頼に繋がる機会が多い。

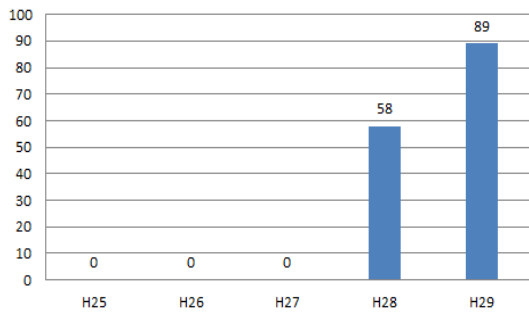
3 主要事業分野に関する分析

事業分野	<b>家屋評価事業</b>																																					
事業概要	<p>東京都では、固定資産税等を課税するため、総務大臣が定めた固定資産評価基準に基づき、家屋の評価額を算出している。本事業は、家屋評価額算出の基礎となる建築資材及び設備の施工量等の調査業務を東京都から受託するものである。当協会職員は、東京都が家屋所有者から借用した竣工図面、工事明細書等の写しを基に、家屋に使用されている建築資材と建築設備の種類や数量等を確認する業務を行う。当該業務の対象となる家屋は、平成27年1月2日以降に特別区の存する区域内に新築された一棟の登記床面積が一定規模以上の非木造家屋(未登記のものを除く)である。</p>																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	<p>家屋評価事業における収益 (単位: 千円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>その他</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>42,718</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>42,333</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合	H25	0	0	0	0.0%	H26	0	0	0	0.0%	H27	0	0	0	0.0%	H28	42,718	0	0	100.0%	H29	42,333	0	0	100.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成28年度より東京都から新規に受託した事業であり、収益は全て都委託料である。</li> </ul>						
年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合																																		
H25	0	0	0	0.0%																																		
H26	0	0	0	0.0%																																		
H27	0	0	0	0.0%																																		
H28	42,718	0	0	100.0%																																		
H29	42,333	0	0	100.0%																																		
事業費用	<p>家屋評価事業における費用 (単位: 千円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>人件費割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>32,588</td> <td>3,533</td> <td>38</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>30,454</td> <td>2,993</td> <td>498</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	人件費割合	H25	0	0	0	0%	H26	0	0	0	0%	H27	0	0	0	0%	H28	32,588	3,533	38	90%	H29	30,454	2,993	498	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>「人件費割合」が90%を占めている。</li> <li>「外注費」はほぼ計上されていない。</li> <li>「その他」は租税公課、消耗品費、賃借料(主にパソコンのリース料)が計上されている。</li> </ul>						
年度	人件費	外注費	その他	人件費割合																																		
H25	0	0	0	0%																																		
H26	0	0	0	0%																																		
H27	0	0	0	0%																																		
H28	32,588	3,533	38	90%																																		
H29	30,454	2,993	498	90%																																		
再委託費																																						
職員構成	<p>職員構成 (単位: 人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>職員数に占める都派遣者割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>6</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固有職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣者割合	H25	0	0	0	0	0%	H26	0	0	0	0	0%	H27	0	0	0	0	0%	H28	6	2	0	0	0%	H29	1	3	4	0	0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>都退職職員の経験に基づく専門知識及びノウハウ等を活かしつつ、非常勤職員も活用するなど雇用形態を工夫しながら業務を推進している。</li> </ul>
年度	都派遣職員	常勤嘱託職員	固有職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣者割合																																	
H25	0	0	0	0	0%																																	
H26	0	0	0	0	0%																																	
H27	0	0	0	0	0%																																	
H28	6	2	0	0	0%																																	
H29	1	3	4	0	0%																																	

## 主な事業成果

### 事業成果①

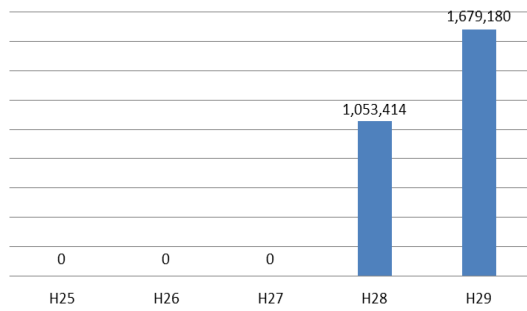
受託業務完了件数(単位:棟)



- 受託2年目となった平成29年度は調査棟数が89棟に増え、前年度を大きく上回った。平成30年度も着実に調査を完了させ、引き続き適正な固定資産税の課税に寄与していく。

### 事業成果②

調査完了した家屋の延べ床面積(単位:平方メートル)



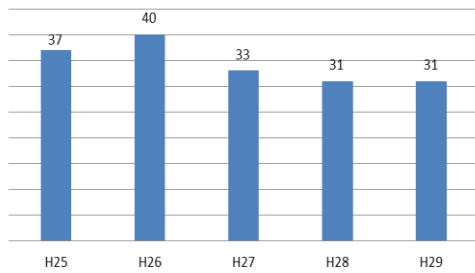
- 平成29年度は調査棟数が増えたことで、延べ床面積も1,679,180平方メートルに増加し、1棟平均は18,867平方メートルであった。

事業分野	人材派遣事業																																					
事業概要	<p>本事業は、当協会がこれまで培った税務に関する経験、知識及び技術を有効に活用するため、地方自治体等に事務処理、事務指導及び助言等を行うため専門職員を派遣する自主事業である。この事業は、労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律第5条第1項の一般労働者派遣事業認可証により当該業務を行っている。</p>																																					
各指標に基づく分析																																						
事業収益	<p style="text-align: center;">人材派遣事業における収益（単位：千円）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>その他</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>135,386</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>148,057</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>130,114</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>121,613</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>122,952</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合	H25	135,386	0	0	0.0%	H26	148,057	0	0	0.0%	H27	130,114	0	0	0.0%	H28	121,613	0	0	0.0%	H29	122,952	0	0	0.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材派遣職員数の増減に伴い、経常収益も増減している。派遣職員数による収益の変動が大きいため、安定的な人材の確保が求められる。</li> <li>平成25年度から29年度の人材派遣職員数は、37→40→33→31→31(人)と推移している。</li> <li>収益は全て、派遣先自治体からの収入である。</li> </ul>						
年度	都委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合																																		
H25	135,386	0	0	0.0%																																		
H26	148,057	0	0	0.0%																																		
H27	130,114	0	0	0.0%																																		
H28	121,613	0	0	0.0%																																		
H29	122,952	0	0	0.0%																																		
事業費用	<p style="text-align: center;">人材派遣事業における費用（単位：千円）</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>人件費割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>110,823</td> <td>6,144</td> <td>104,679</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>122,106</td> <td>10,819</td> <td>111,207</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>109,169</td> <td>9,329</td> <td>99,840</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>104,933</td> <td>8,561</td> <td>96,372</td> <td>92%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>104,958</td> <td>8,506</td> <td>96,450</td> <td>92%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	人件費割合	H25	110,823	6,144	104,679	94%	H26	122,106	10,819	111,207	91%	H27	109,169	9,329	99,840	91%	H28	104,933	8,561	96,372	92%	H29	104,958	8,506	96,450	92%	<ul style="list-style-type: none"> <li>「人件費割合」が90%超で推移している。</li> <li>「その他」は租税公課(90%以上)、消耗品費、会議費などが計上されている。</li> </ul>						
年度	人件費	外注費	その他	人件費割合																																		
H25	110,823	6,144	104,679	94%																																		
H26	122,106	10,819	111,207	91%																																		
H27	109,169	9,329	99,840	91%																																		
H28	104,933	8,561	96,372	92%																																		
H29	104,958	8,506	96,450	92%																																		
再委託費																																						
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>固有職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>職員数に占める都派遣者割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣者割合	H25	1	0	0	0	0%	H26	1	0	0	0	0%	H27	1	0	0	0	0%	H28	1	0	0	0	0%	H29	1	0	0	0	0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の円滑な遂行のため、1人程度の最小人数で事業を推し進めている。</li> <li>当事業は、都退職職員が中心となり実施しているが、無期雇用職員にもノウハウを継承し、今後も継続的かつ安定的に事業実施できるよう地盤を強固なものとしていく。</li> </ul>
年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	職員数に占める都派遣者割合																																	
H25	1	0	0	0	0%																																	
H26	1	0	0	0	0%																																	
H27	1	0	0	0	0%																																	
H28	1	0	0	0	0%																																	
H29	1	0	0	0	0%																																	

## 主な事業成果

### 事業成果①

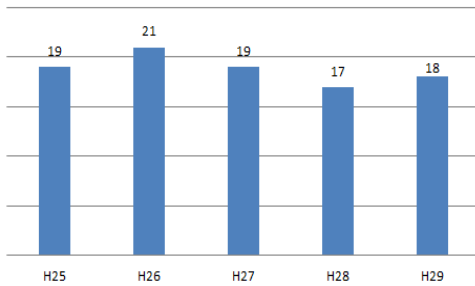
地方自治体等への派遣人数(単位:人)



- 地方自治体等への派遣人数は、平成22年度から平成26年度までは40人前後で推移していたが、平成27年度以降は30人程度で推移している。
- 人材派遣職員の供給元である会員団体の税務職員退職者数は、近年減少が続いている。この状況下、国税庁退職職員も活用しているが、今後仮に、会員団体からの派遣依頼数が増加に転じたとき、協会が当該ニーズにいかに対応していくかが課題である。

### 事業成果②

地方自治体等派遣先数(単位:団体)



- 地方自治体等への派遣先数は、平成25年度から20団体前後で推移している。



## 2. 団体経営に関する現状分析・評価

### 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>（説明責任の増大） 各地方自治体においては、納税者意識の高まり等により、税務職員の業務理解・説明能力向上等を行う必要性が増している。</p> <p>（複雑・頻繁な税制改正） 当協会は、複雑な税制改正の動向を迅速に把握し、的確に発信することが求められている。</p> <p>（顧客ニーズ） 各自治体では少数体制で業務を行っていることから、人材不足に加えノウハウの継承不足が課題となっている。</p> <p>（競合他社） 軽油分析事業を除く他の事業については、国内において競合する他社が存在しない。</p> <p>（東京都） 東京都から新規に業務を受託することにより、当協会の役割が増大するとともに、信頼度が増している。</p>	<p>（当協会業務に係る税制改正） 当協会が受託している業務に係る税制度が改正となった場合、事業の形態が変容し、事業そのものの存続が危ぶまれる。</p> <p>（労働関係法令の改正） 無期労働契約がルール化するなど雇用情勢をめぐる法令は社会要請に合わせて繰り返し改正されており、当協会の体制管理にも影響している。</p> <p>（労働市場の人手不足・定年延長の動き） 労働市場の人手不足に加え、定年年齢改正に伴い東京都や都内区市町村の税務職員等、経験豊かな職員の絶対数が一層減少すると想定され、人材確保が困難な状況となっている。</p> <p>（技術革新） 人工知能（AI）の進展やICT技術の導入により、自動化の適用領域が拡大することで、当協会の業務の在り方に変化が生まれることが予想されるため、長期的な視点で新たに柱となる事業の模索を要する。</p>
内部環境	<p>（人的資源） 当協会は、高度な知識と実務経験を有する専門人材を抱え、他に類をみない唯一無二の存在である。</p> <p>（職場環境） 6時間勤務や職住接近など柔軟な雇用形態を採用しており、女性や子育て世代が働きやすく、能力を発揮しやすい職場環境である。</p> <p>（業務形態） 会員団体等のニーズを把握し、ニーズを満たす公益サービスの提供を柔軟に行っている。</p>	<p>（人的資源） 当協会の強みである専門人材が高齢化傾向にあり、後継人材の発掘やノウハウの継承が困難な状況にある。</p> <p>（待遇） 他の監理団体等と比較すると、待遇が十分とは言えず、採用3年目までの職員定着率も低い傾向にある。</p> <p>（物的資源） 東京都所有の建物内で従事していることから、空間を区切るなど執務環境を変える場合、協議に時間を要するなど容易に変更するのは難しい。</p>
	強み	弱み

### 3. 自己分析を踏まえた経営課題

#### ① 新たなビジネスモデルの構築

当協会の使命は、地方公共団体における税財政の制度及び実務の研究、税財政関係資料の収集及び提供、税務職員的能力向上のための支援並びに税知識の普及啓発等を行うことで、会員団体である都及び都内 62 区市町村の税務行政の円滑な運営に貢献することである。この使命を果たしていくには、盤石な財政基盤のもと、経営を安定的に遂行することが求められる。

しかし、現在、社会全体のあらゆる分野で ICT 化が進展しており、例えば RPA の活用による照合作業の自動化や簡易な自動オペレート機能等の普及により、定型的な業務の多くが機械化されることが想定されている。そのため、当協会が受託している主要事業（自動車税関連事業 約 5.5 億、納税推進事業 約 2 億）のうち、定型的な業務部分については縮小していく懸念がある。

こうした中、会員団体へのアンケート調査を実施したところ、「税務実務について、相談窓口を開設してほしい。」など、協会への要望が多く寄せられた。

協会の使命である会員団体支援を実現しながら、協会の財政基盤を支える新規事業を展開することで、将来に向けて盤石な経営基盤を構築し、さらなる支援に繋げていくことが必要である。

#### ② 会員団体等の期待に応えた事業の実施

当協会の強みは、滞納整理部門における納税交渉、差押え、搜索等の技法、固定資産税の家屋評価における資材認定など、自治体の現場で長年実務に携わる中で培われた「税務知識・ノウハウ」を有していることである。

一方、会員団体をはじめ全国の自治体では、税務部門の規模が小さく、税務部門から他の行政部門への人事異動が頻繁に行われることにより、経験の浅い職員が増加するなど、税務行政に必要な「税務知識・ノウハウ」の蓄積・継承が困難となっている。

この課題に対し当協会では、「税務セミナー」の開催や自治体職員のニーズに則した図書出版など側面的な支援を実施している。例えば、税務セミナーは東京都内での開催のほか、北海道日高町、長野県長野市、石川県金沢市において計 24 回開催しており、参加者へのアンケート調査の結果では、満足度が 90% を超えるなど、自治体職員から好評を得ている。これらの取組は、都で推進している全国自治体との「共存共栄」に向けた取組にも繋がるものであり、協会としての使命であると考えている。

当協会が有する「税務知識・ノウハウ」を最大限活用し、これまで以上に会員団体をはじめとした全国の自治体の期待に応える事業を展開することで、側面支援をさらに充実させていく必要がある。

#### ③ 継続的な業務改革、事務改善の実施

今後、ICT や AI 等の技術革新により、定型的な業務の多くが機械化されることが想定される。そのため、当協会が受託している事業のうち、定型的な業務については規模の縮小が懸念される状況にある。当協会は、こうした事業運営上の課題（①新たなビジネスモデルの構築、②会員団体等の期待に応えた事業の実施）を解決するとともに、税制改正・労働関係法令の改正などの社会環境変化に対し、柔軟に対応することが求められている。当協会の強みを如何なく発揮し、将来に渡って新たな事業展開を実現するとともに、不断の業務改革、事務改善を図っていく観点から、協会が進化し続けることができる万全な組織体制を構築する必要がある。

#### ④ 専門性の維持・向上

当協会が雇用している専門人材は、自治体の税務に精通し実務経験も豊富であることから、その知識・経験を活かし、各自治体の税務職員の育成等を行うなど、会員団体等に貢献していく上で、当協会の大きな強みである。その専門人材が高齢化しており、特に各自治体の業務補完を行う人材派遣職員においては、70 歳を超える者が多く存在する。近年、団塊世代の大量退職時代は過ぎ去り、今後は定年延長の動向などから東京都や市町村の退職者が減少することが見込まれている。この状況下、当協会の強みを堅持できなければ、既存事業を安定的に遂行することができなくなるばかりか、事業運営上の課題（①新たなビジネスモデルの構築、②会員団体等の期待に応えた事業の実施）を解決することもできなくなる。このため、当協会の強みを堅持する観点から、専門人材を継続的に確保するとともに、専門人材が有する知識・ノウハウを組織的に共有・継承していく必要がある。

#### ⑤ 人的資源の有効活用

自動車税関連業務など、当協会の既存事業を実施する上で、運営基盤となる固有職員（常勤嘱託員を含む。）については、採用 3 年以内の離職率が約 40% 程度であり、安定的な事業運営の観点から定着率の改善が課題となっている。また、事業所業務の知識・ノウハウは有しているものの管理監督という視点については、東京都 OB の知見・経験に頼る部分が大きく、固有職員の管理係長（監督職）への登用には至っていないのが現状である。東京都 OB の減少が見込まれる中で、当協会が実施する既存事業の安定的運営を維持する観点から、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の定着率改善、固有職員への監督職ノウハウの継承、固有職員の管理係長への登用を行っていくとともに、最適な人員体制の検討・構築を図っていく必要がある。

## 4. 経営課題解決のための戦略

### ① 将来を見据えた新規事業の展開

今後、技術革新や社会・経済環境の変化により、主要事業が縮小していく懸念がある中で、協会事業の主軸として財政基盤を支えていく新たな事業を模索していく必要がある。当協会の強みは高度な知識と実務経験を有する専門人材を抱えていることにある。この強みは、ICT・AI等の進展による業務の自動化が為されても、税制改正に伴う法解釈や研修生への実技指導など、ICT等では対応できない領域で、強みとして活かしていけるものだと考えている。今後は、この強みを最大限発揮できるような企画部門の強化を図るとともに、各自治体ニーズの把握・分析等を通じて、中期的な視点に立ち、会員団体（都内市区町村）等の課税・徴収業務補完も含めた新たな事業の展開を図る。

### ② 自治体支援の新たな展開

現在、各自治体税務職員の能力向上のために、当協会では税務セミナーの開催、税務に関する相談対応や職員ニーズに則した図書出版など、側面的な支援を実施しているところである。しかしながら、専門人材が高齢化していく中で、今後、専門人材の絶対数が大幅に減少に転じた場合、現在のように各自治体のニーズに十分に 대응することが困難な状況が想定される。当協会の財産である専門人材の知識・経験を最大限活用する観点からも、既存事業である研修事業の講義を電子化することや専門人材が持つ税務知識をデータベース化すること、その他、税務知識を集約した教材をWeb上で販売するなど、新たな側面支援を実現することにより、会員団体等への貢献をよりよい形で継続していく。

### ③ 企画部門の強化

協会内の事業区分を見直し機動的な組織体制を構築していくとともに、将来に渡る新たな事業展開の実現や、不断の業務改善を図っていくため、企画部門の強化等を行う。新規事業の検討においては、当協会の強みである高度な専門性を発揮できるよう、進化する情報通信技術も活かした検討が必要であると認識している。現在、企画部門においては、ICTなどに長けた専門人材がいないため、今後、既存・新規含め業務改善に取り組むことができるシステム担当職員を育成し登用するなど、企画部門の充実を図る。このことを通じて、当協会の使命である会員団体等への貢献に資する事業を展開していく。

### ④ 専門人材の継続的な確保、知識・ノウハウの継承

当協会では経験豊かな専門人材を雇用し、各自治体の税務業務の支援や税務職員の育成のため、専門講師の研修派遣事業や人材派遣事業などを行っている。近年、団塊の世代の大量退職時代は過ぎ去り、今後は東京都や市町村の退職者が減少することが見込まれている。専門人材を可能な限り雇用し対応しているが、現行の対応だけでは限界があることから、現在の採用活動に新たな手法を導入するとともに、定年退職年齢の引き上げやノウハウの保持方法を検討することで高齢化に対応し、当協会の財産を保持していく。また、人材不足を補う一案として、東京都から現役職員を講師として受け入れることで、協会の人材不足を補うと同時に、東京都の人材育成に資するなど、双方にとって有益な状況を実現していく。

### ⑤ 固有職員等の確保・育成

東京都OBが減少していく中で、当協会の自律的な運営を目指していく観点からも、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の定着率改善、固有職員への監督職ノウハウ継承、固有職員の管理係長登用を行っていく必要がある。具体的には、キャリアパスを明確にし、管理係長登用のための試験制度を導入していく。また同時に、給与等の処遇検討に加え、無期雇用職員の在り方についても検討することで、今後の事業内容等を踏まえながら、職員構成のベストミックスを確立していく。

## 5. 2020年までの3年間の取組事項

### ① 将来を見据えた新規事業の展開

#### 【3年後の到達目標】

ICT・AI等の将来像を見据えた上で、協会事業の軸として財政基盤を支えていく新たな事業を複数企画し、事業内容の分析・検証等を経た上で、具体的な事業化に向けて取り組んでいる。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
軸となる新規事業の検討	・新規事業メニューの洗い出し、採算性(収支計画)など、実施可能性の分析・検証	・新規事業メニューを洗い出し、その実施可能性について分析・検証を実施	・分析・検証の結果を踏まえ、チャットボット等ICTを活用した会員団体支援を中長期的に実現するとともに、短期的には人材派遣の拡大など早期に実施できるものから速やかに実施	・実施した事業の成果・効果の検証	・2020年度の目標を一部2019年度に前倒しするとともに、2020年度には成果・効果の検証を実施する。
会員団体のニーズ把握・可視化	・アンケート調査、ヒアリングによる各自治体ニーズの把握	・アンケートを実施し(24団体)、ニーズを把握	・把握した自治体ニーズの分析、事業化の可能性について検討し、上記において実施できるものから速やかに取り組む	・実施した事業の成果・効果の検証	・2020年度の目標を一部2019年度に前倒しするとともに、2020年度には成果・効果の検証を実施する。
ICT・AI等の情報収集	・民間企業との意見交換 ・講演会等への参加 ・情報媒体を適時確認	・民間企業との意見交換(延べ8回実施) ・講演会等への参加(延べ6回実施)	・収集した情報をもとに、協会事業とICT等との連携を図り、上記において実施できるものから速やかに取り組む	・ICT・AIを活用できる事業の選定及び一部施行	・2019年度に取り組めるものから順次取り組んでいく。

## ② 自治体支援の新たな展開

### 【3年後の到達目標】

ICTを活用した自治体支援の新たな展開、例えばWeb教材の販売など遠隔的な支援を実現することで、会員団体等への貢献ができています。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
Web 講義の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体ニーズを把握</li> <li>自治体のセキュリティ環境の確認</li> <li>Web 授業用のカリキュラム、シナリオの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体ニーズ把握のためアンケートを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web 授業用のカリキュラム、シナリオの検討</li> <li>自治体のセキュリティ環境の確認</li> <li>提供方法、閲覧料の徴収方法などの仕組みを検討</li> <li>試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題の把握</li> <li>対応策検討</li> <li>満足度等の指標による成果・効果の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの自治体職員が集まる当協会のセミナーでアンケートを実施したことから、今年度はアンケートのみに留まっている。</li> <li>本アンケートの結果を踏まえ、方向性を決定後、今年度から来年度にかけて仕組みなどを検討し、2019年度に試行する。</li> <li>また、その結果を踏まえて、2020年度に成果・効果の検証を行う。</li> </ul>
Web 教材販売の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体ニーズを把握</li> <li>提供方法などの仕組みを検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体ニーズ把握のためアンケートを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提供方法などの仕組みを検討</li> <li>試行</li> <li>課題の把握</li> <li>対応策検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Web 教材販売</li> <li>満足度等の指標による成果・効果の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くの自治体職員が集まる当協会のセミナーでアンケートを実施したことから、今年度はアンケートのみに留まっている。</li> <li>本アンケートの結果を踏まえ、方向性を決定後、今年度から来年度にかけて仕組みなどを検討し試行する。</li> <li>また、その結果を踏まえて、2020年度に成果・効果の検証を行う。</li> </ul>
データベースの活用検討	<p>— (④の3段目にて作業)</p>	<p>(④の3段目参照)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>蓄積したデータベースを用いた自治体支援についてのニーズを把握</li> <li>企画部門及びPTにて集約したニーズや簡易データベースの質問傾向等の分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業化の検討</li> <li>実現可能なものから随時実施</li> </ul>	<p>—</p>

### ③ 企画部門の強化

#### 【3年後の到達目標】

「①将来を見据えた新規事業の展開」や「②自治体支援の新たな展開」を円滑に推進できる体制が整備できている。また、税制改正や労働関係法令の改正など、将来的な環境変化にも柔軟に対応し、継続的に業務改革、事務改善を実施しうる組織力を有している。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
組織体制等の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PTにて業務割り振りを検討</li> <li>・業務割り振り等をもとに必要人員の検証</li> <li>・協会内協議</li> <li>・関連部署協議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画部門をプランの推進役として確立</li> </ul>	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織体制については、企画部門をプランの推進役として確立することにより、2018年度に達成済。</li> </ul>
体制構築のための採用・登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな事業展開を踏まえた必要人材の検討</li> <li>・採用要件等の整理、採用計画作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要人材を検討し、採用要件等を整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要の都度採用手続の実施</li> <li>・採用、登用した職員による新規事業の企画</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年度の目標を2019年度に前倒し実施する。</li> </ul>
システム担当職員の育成・登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システムに長けた職員を選出(1名)</li> <li>・システム関連の研修、育成メニューの検討・受講</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象職員を選出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システム担当者として配置</li> <li>・選出した職員による外部研修等(システム関連)の受講</li> <li>・一部システム化の試行</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年度の目標を2019年度に前倒し実施する。</li> </ul>

#### ④ 専門人材の継続的な確保、知識・ノウハウの継承

##### 【3年後の到達目標】

専門職人材バンクを創設し、その登録者数15名を確保する取組等を実施することで、専門人材を確保するとともに、ICT等を活用した税務知識のデータベース化を実施することにより、組織の強みである専門性の維持が図られている。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
専門職人材バンクの創設	・人材バンクの検討	・人材バンクのフォーマットを検討	・人材バンクの創設 ・人材バンクの活用によるOB職員の採用	・人材バンクの登録者数15名を確保	・2020年度の目標を2019年度に前倒し実施する。
定年退職年齢の柔軟化	・確保する体制を念頭に、引き上げ年齢等の検討	・定年年齢の引き上げや非常勤としての活用などを検討	・協会内協議 ・関連部署協議 ・就業規則改正	—	・2020年度の目標を2019年度に前倒し実施する。
税務知識のデータベース化(FAQ)	・個人で保有している知識・データの集約(試行) ・協会内用のデータベースのフォーマット構築	・専門人材が受け付けた質問等について受け答え記録を集約し、データベース化の取組を試行	・知識・データの集約を全職員に拡大 ・データベースを随時更新	—	・2020年度以降は、2019年度に構築したデータベースを随時更新していく。

⑤ 固有職員等の確保・育成

【3年後の到達目標】

固有職員等の確保・育成を図り、枢要監督職（管理係長）への登用等を実現することにより、協会の事業を安定的に運営していくための人員体制が示されている。固有職員等の確保については、固有職員（常勤嘱託員を含む。）の採用3年以内の離職率が現在35～40%程度のところを、約30%程度に抑えられている。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
管理係長選考試験制度の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理係長選考試験制度の案を作成</li> <li>課題抽出・解決策の検討</li> <li>幹部職員にヒアリングを実施</li> <li>キャリアパスを検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理係長用の給料表を作成</li> <li>試験制度を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理係長選考試験制度策定</li> <li>キャリアパスを策定</li> <li>選考試験を本格実施</li> <li>キャリアパスを活用した他部門異動</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度以降は、2019年度に構築した制度を運用していく。</li> </ul>
東京都との人材交流	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材交流を継続(1名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材交流を実施(1名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材交流を継続(1名)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材交流を継続(1名)</li> </ul>	—
定着率向上策の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>給料表の改定を検討</li> <li>給料表改定手続</li> <li>関係部署検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>検討を行った結果、財政運営状況を踏まえると実現困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤務時間の柔軟化など、人材定着率の向上に資する方策を幅広く検討</li> <li>検討した方策の実現性の検証</li> <li>規程改正など必要となる手続きの整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実現できる方策から随時実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>給与等の処遇面については、今後の新規事業の立ち上げ等を見据えると、現在の財政運営状況では実施が困難。</li> <li>引き続き実現できる方策について検討するとともに、他の側面から定着率の向上を図る方策を検討していく。</li> </ul>
将来的な人員体制の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>無期雇用の在り方検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無期選考合格人数の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員構成のベストミックスを検討・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員構成のベストミックスを検討・実施</li> </ul>	—