

戦略1	オンライン化を通じた新たな自治体支援		
3年後 (2023年度)の 到達目標	下記のとおり新たな自治体支援策を推進する。 【目標①】 Web講義配信数：200自治体、リニューアル版の制作 【目標②】 ハイブリッド型セミナー受講者数：850人（2019年度実績の1.1倍相当）、ICTを活用した更なる質の向上 【目標③】 講師派遣研修50講座程度をオンラインで実施（集合型とオンライン型の全体では事業規模を維持）	実績 (2023年度末時点)及び要因 分析	①Web講義は、自治体の研修予算の確保の困難性等がある中においても、幅広いPRと中規模自治体を重点対象とした広報活動により、配信数224自治体（前年度対比約67%増）となった。 ②ハイブリッド型セミナーは、幅広いPRと丁寧な個別フォローを行ったが、税務職員の減少等の諸要因も影響し受講者数は667人（前年度対比約2.5%減）となった。 ③オンライン型講師派遣研修は、対面集合形式の需要が復活する中においても、PRに努める等、各自治体へきめ細かな対応を行い51講座となった。

個別取組事項	到達目標	2023年度計画	2023年度実績	要因分析
Web講義事業の拡大 (協会自主事業)	①	・全国自治体に広報活動を行いWeb講義の有用性を周知する。配信数200自治体（実績及び今後の見通し等を踏まえ、販売促進活動の重点対象自治体を見直し） ・講義時間の適正化やスライド・テキストの整合性、画面の見やすさ等の様々な意見を踏まえ、受講者目線に立ったより一層利用しやすい教材となるよう、コンテンツの検討を行いながら、リニューアル版の制作を行う。	・Web講義の販売について、行政専門のメディア（月刊誌やWebサイト）活用による効果的な広告掲載や、全国自治体に販売案内文を送付する等、延7,071団体への周知等を実施。配信数は224自治体。 ・リニューアル版の制作について、ニーズを捉えたコンテンツ（チャプター分けや字幕表示の導入など）を作成するほか、協会Webサイトに特設ページを開設するとともにサンプル動画を掲載し、幅広く認知されるよう取り組んだ。	・これまでの販促活動や販売実績で得た知見をもとに、購入割合の多くを占める人口1万人から15万人程度の自治体を重点対象とした販促活動を実施したほか、道府県市町村課に対し管内自治体へ幅広く周知依頼等を行うなどの販促活動を行い、配信数は前年度対比で約67%増となった。 ・リニューアル版について、アンケートの分析結果や販促活動等で得た自治体からの要望を活かしてコンテンツ内容を大幅に見直し、科目別セットや1アカウントからの販売など、自治体のニーズに応えた。
ハイブリッド型セミナーの実施	②	・セミナー受講者数850人以上を目指す。 ・検討及び試行の結果を踏まえて、チャット等による双方向のコミュニケーションの実施など、ICTを活用した更なる質の向上を実現する。 ・オンライン交流会を継続しながら、管理・運用方法を見直す。	・集合型セミナーとオンライン型セミナーを組み合わせたハイブリッド型セミナーを計12コースで実施、667人が受講。 ・チャットによる質疑対応を行うなどの双方向コミュニケーションを図った。 ・税務職員同士の繋がりを広げることを目的としたオンライン交流会を実施し8団体・14人が参加。活発な意見交換が可能となるよう交流会の進行方法を工夫し、実務知識の習得のほか、情報交換等の場として人脈づくり等にも貢献。	・道府県及び全国市町村に案内リーフレットを送付したほか、申込漏れによる受講機会の逸失がないよう、過去に申込実績のある自治体への個別フォローを行うも、受講者数は前年度対比で約2.5%減となった。 ・チャットを用いた双方向の情報やりとり等を実施することにより、質の向上を図った。 ・オンライン交流会は、住民税部門で課題を抱えるテーマを選択し、同様の課題に対して自治体間で異なる取組例等が参考となるなど、有意義な意見交換を実施した。
オンライン型講師派遣研修の実施	③	・講師派遣研修の依頼のあった自治体の意向を確認しながら、研修主催者側の準備煩雑性の回避や受講者の移動時間の削減などオンライン型のメリットを紹介し、未実施自治体へPRを実施 ・50講座のオンライン研修を目指す（コロナの行動制限の緩和等を受けて集合研修が増となっており、派遣依頼先自治体のニーズを踏まえて対応、集合型とオンライン型の全体では事業規模を維持）。	・オンライン型未実施の講師派遣依頼先自治体に対し、希望する実施形態（対面型またはオンライン型）について意向を確認し、実施が可能な自治体に対しては、現地又は協会からのオンラインで講義を実施。 ・51講座のオンライン研修を実施（集合型とオンライン型の全体で196講座を実施（コロナ禍前の2019年度は196講座））。	・講師派遣研修の依頼のあった自治体の意向を丁寧に確認しながら、オンライン型のメリットを提案すること で、51講座のオンライン研修を実施した。 ・グループワーク等が容易な集合研修の需要が多い中、講義形式等によるオンライン型の需要は引き続き一定程度ある。

団体自己評価	【総括】 自治体デジタルトランスフォーメーションの機運が高まる中、人材育成面におけるデジタル化の推進を支援する観点から、Web講義、ハイブリッド型セミナー及びオンライン型講師派遣研修を用いることの有用性を積極的にPRした。その結果、多くの自治体等で活用、受講していただくことで税務職員の人材育成に貢献し、着実な成果を上げた。 ・Web講義事業の拡大 全国の自治体への幅広い販促活動や、メディアを活用した効果的な広報活動を行った結果、配信数は計画を上回り、前年度対比で約67%増加した。新たな研修予算の確保が依然として難しい自治体が多い中においても、継続した販促活動によりWeb講義の有用性が着実に浸透している。引き続き、リニューアル版の広報活動を行い、多くの自治体に活用していただくことで自治体税務職員の育成を支援していく。 ・ハイブリッド型セミナーの実施 研修予算や新任職員の減少等の諸要因も影響し、受講者数は前年度対比で約2.5%の微減となったが、セミナーやオンライン交流会の実施により、税務知識・ノウハウの継承や実務能力の向上に貢献することができた。 ・オンライン型講師派遣研修の実施 研修を希望する自治体に対し、研修内容や設備環境等の状況を踏まえた対応を行うことでオンライン型のニーズに対して確実に応えた結果、目標を上回る講座数を実施した。引き続き、自治体の意向を丁寧に確認しながら、集合型とオンライン型のそれぞれの需要に的確に応え、税務職員の育成を支援していく。
--------	--

戦略2	収入確保による経営基盤の安定化		
3年後 (2023年度)の 到達目標	下記収入額を確保する。 【目標①】 Web講義：512万円 【目標②】 書籍：57万円 【目標③】 ハイブリッド型セミナー：2,170万円 【目標④】 広告:190万円 目標①～④の取組により3年間合計6,800万円の収入（利益：3,300万円）を確保し、経営基盤の安定化を図る（各事業に係る費用を精査することにより、3年間合計の利益については引き続き同水準を確保）。	実績 (2023年度末時点)及び要因 分析	①Web講義及び②書籍販売は、全国自治体への販促活動等を行い、収入額は527万円及び約40万円となった。 ③ハイブリッド型セミナーは、幅広いPRと個別案内を行うも、税務職員の減少等も影響受講者数は前年度対比約2.5%減となり、収入額は約1,564万円となった。 ④パナー広告は、既存掲載業者に留まり収入額は60万円となった。 ①～④の取組による2023年度末の収入額は、約2,192万円（利益：約1,106万円）、3年間合計で約6,030万円の収入（利益：約2,707万円）となった。

個別取組事項	到達目標	2023年度計画	2023年度実績	要因分析
Web講義による収入確保	①	・これまでの販促活動に加え、特に対象ターゲットの重点化層をセグメント化した上で、全国自治体へ広報活動を実施 ・2022年度までの実績を踏まえ、更に販路を拡大（税務協会会等の新たなターゲットを開拓） ・Web講義販売収入額512万円（配信数200自治体）（Web講義の配信数見直しに伴い収入額を見直し） ・Web講義リニューアル版について、2024年度からの販売戦略を策定し実行	・Web講義の販売について、行政専門のメディア（月刊誌やWebサイト）活用による効果的な広告掲載や、全国自治体に販売案内文を送付する等、延7,071団体への周知等を実施。 ・税務協議会等の新たなターゲットを含め、積極的に販路拡大に努めた。 ・Web講義販売収入額は527万円（配信数は224自治体）。 ・リニューアル版の制作について、ニーズを捉えたコンテンツ（チャプター分けや字幕表示の導入など）を作成するほか、協会Webサイトに特設ページを開設するとともにサンプル動画を掲載し、幅広く認知されるよう取り組んだ。	・これまでの販促活動や販売実績で得た知見をもとに、購入割合の多くを占める人口1万人から15万人程度の自治体を重点対象とした販促活動を実施したほか、道府県市町村課に対し管内自治体へ幅広く周知依頼等を行うなどの販促活動を行い、配信数は前年度対比で約67%増となった。
Web講義販売促進に合わせた書籍販売収入確保	②	・Web講義とあわせた広報活動の実施（書籍の活用事例の紹介等、積極的にPR） ・書籍販売収入額57万円（上記200自治体の3割）（Web講義の配信数見直しに伴い収入額を見直し）	・Web講義の販売促進と合わせて、各種広報や全国自治体に対する延7,071団体への周知等を実施。 ・書籍販売収入額は約40万円、44自治体で購入（Web講義配信224自治体の約2割）。	・Web講義と合わせた全国自治体へのリーフレット配布や、直接訪問時にWeb講義と書籍を合わせた活用事例を紹介するなど、積極的に販促活動を実施。 ・Web講義の配信自治体数が前年度より増加したことから、書籍の販売収入額は計画を下回ったものの、前年度より約22万円の増となった。 ・Web講義という核教材と、それを補完し職員の知識を更に深めるための複合的かつ相乗効果の発揮を企図し、3年間で累計94団体、650冊、約80万円の新規マーケットを開拓した。
ハイブリッド型セミナーによる収入確保	③	・ハイブリッド型セミナー実施 ・セミナー収入額2,170万円（2019年度の110%）	・集合型セミナーとオンライン型セミナーを組み合わせたハイブリッド型セミナーを計12コースで実施。 ・ハイブリッド型セミナーによる収入額は約1,564万円（2019年度実績の約79%）。	・都を除く全国1,787の地方団体の他、税務関係団体51ヶ所に案内リーフレットを送付し、待ちの姿勢に依らずその後の申込漏れによる受講機会の逸失がないよう、積極的に過去に申込実績のある自治体を中心に個別フォローを行った。 ・団体の税務職員の減少や異動状況による受講対象の皆無が想定以上にあり、受講者数は前年度対比で約2.5%減となったものの、オンライン化を通じて3年間で累計4,600万円を超える新たなマーケット開拓を実現した。
Webサイトを活用したパナー広告収入確保	④	・新規事業者を開拓（協会及び都の関係事業者等へ募集） ・パナー広告収入額190万円（8社） ・Webサイトの改修（広告掲載数拡大）を検討	・Webサイトを活用したパナー広告について、既に掲載済の事業者へ継続を依頼。 ・過去に掲載していた事業者に対しても再度の案内を行うなど、積極的な募集を実施。 ・Webサイト更改の検討がなされていたため、新規事業者への積極的な募集は行わなかった。 ・パナー広告収入額は60万円（4月以降2社、10月以降3社）。 ・Webサイト改修の検討を行ったものの、費用対効果の観点から今後のパナー掲載数を踏まえて、改めて検討することとした。	・関係事業者に対して、掲載のメリットや手続き等を丁寧に説明し案内を行うも、予算上の制約による見送り等の他、協会サイトのリニューアルを控えた時期と重なり、年度後半は積極的な勧誘活動が実施できなかった等の諸要因により目標数の掲載には至らなかった。

団体自己評価	【総括】 物価上昇や賃金上昇が続く経済情勢の中、更なる経営基盤の安定化に向けた収入の確保を図るため、計画3年度目においてWeb講義をはじめとした自主事業のPR活動を協会を挙げて積極的に行った。 その結果、到達目標には至らなかったものの、収入額は前年度対比で約8%増加し、3年間累計で約6,000万円の新たなマーケットを創出し、協会の収入確保、経営基盤の安定化や今後更なる新規事業拡大への一定の成果を上げることができた。 ・Web講義による収入確保 全国自治体への幅広い周知とともにメディアを活用した効果的な販促活動を行うことで、配信数と収入額は計画を上回り、自主事業としての成長性を確認できている。引き続き、リニューアル版の利点を積極的にアピールし、より効率的・効果的な広報周知を図ることで自治体税務職員の育成支援と収入確保に努めていく。 ・Web講義販売促進に合わせた書籍販売収入確保 Web講義の配信数が計画を上回ったことから書籍の販売収入額も前年度の約2.2倍となり、Web講義と合わせた販促活動により、書籍売上部数の増加に貢献した。 ・ハイブリッド型セミナーによる収入確保 広範なPR活動と丁寧な個別案内を行うも受講者数は前年度対比で約2.5%の微減となり、受講料の収入額も連動して減少した。目標を下回ったものの、収入面において一定の成果を上げており、引き続き、オンラインによる有用性をPRすることで受講者数の増加と収入確保に努めていく。 ・Webサイトを活用したパナー広告収入確保 関係事業者等に個別案内を行うも予算上の制約による見送り等の諸要因で既存掲載業者に留まり、収入額は計画を下回った。今後は協会サイトをリニューアルし、事業者に魅力的で効果的な環境での広告掲載が可能なよう、引き続き募集を行っていくとともに、協会の認知度向上とWebサイトの閲覧数を増加させる取組を継続していく。
--------	---

戦略3	固有職員を中心とした新たな組織運営		
3年後 (2023年度)の 到達目標	固有職員を中心とした組織運営を実現し、税務実務の補完や全国自治体の習熟支援などの協会の機能維持・向上を図る。 【目標①】固有職員に占める無期雇用職員（主任級以上のコア人材）の確保（5割） 【目標②】固有職員の管理職ポスト等への登用（管理職1名、課長補佐4名）	実績 (2023年度末時点)及び要因 分析	・協会方針の職員への周知や積極的な受験を勧奨することにより、無期雇用職員を59.4%確保した。 ・また、無期雇用職員の定着に向けた処遇改善の一環として、2023年度から新たに退職金制度を導入するなどの環境整備を図った。 ・固有職員がマネジメント職員を担う組織体制の確立を目指し、その意欲と能力を最大限引き出すために、固有職員の計画的かつ積極的な育成に向けた「東京税務協会人材育成方針」を作成した。 ・3年間で管理職0名、課長補佐4名を登用。

個別取組事項	到達目標	2023年度計画	2023年度実績	要因分析
無期雇用職員（主任級以上のコア人材）の確保	①	・固有職員を中心とした組織運営の方向性について協会内で浸透させるとともに面談等を通じて無期雇用選考の受験を勧奨 ・無期雇用職員（主任級以上のコア職員）50%確保	・協会方針の職員への周知や積極的な受験勧奨を行ったほか、面談等を通じたヒアリングを実施した結果、無期主任有資格者18名のうち15名が受験し11名が合格。 ・無期雇用職員（主任級以上のコア人材）59.4%確保（82人/138人（固有＋無期/固有＋無期＋有期））。	・固有職員の管理職等のポスト等への登用を見据え、2022年度に実施をした選考で無期主任に8名が合格したことにより、無期職員の人数が増加した。 ・無期雇用職員の定着を推進するため退職金制度の導入や固有職員の能力を引き出す人材育成方針を定めるなど、職員の処遇改善と資質向上の取組を通じ、目標である50%を達成した。
固有職員（マネジメント人材）の管理職・課長補佐級ポストへ登用	②	・管理職選考試験及び課長補佐選考試験を実施 ・面談等を通じて選考の対象者約35名を中心に受験を推奨 ・課長補佐及び係長登用にに向けた外部機関を活用した研修やOJTを実施 ・管理職候補者への重点的な人材育成を実施 ・管理職1名、課長補佐3名登用（3年間の目標の管理職1名、課長補佐4名の目標達成）	・管理職育成メンター制度を2023年9月に創設。 ・管理職選考及び課長補佐選考を2023年12月～2024年1月に実施（ただし管理職選考は申込者なし）。 ・自己申告の面談を通じて対象者と今後のキャリアアップについて意見交換を行い、選考の受験勧奨を実施。 ・（一財）人材支援事業団人材育成センターが実施する「リーダーシップ研修」や「フォローアップ研修」を受講。 ・管理職0名、課長補佐3名を登用（3年間では管理職0名、課長補佐4名を登用）。	・管理職選考合格者について、協会内研修だけでなく民間の管理職も受講する外部研修を活用することにより、民間のマネジメントスキルを習得させ、組織運営を担う課長級職員としての人材育成を図った。 ・また、ポストの需給状況により、管理職への登用を1年延長し、組織運営をより適正に担えるよう、十分な育成期間を確保することとした。

団体自己評価	【総括】 定年退職者の減少等の影響により、税務に係る専門的知識・技術を有するOB職員の確保が困難になっている状況や、公務員の定年延長の動向等を鑑みると、協会を支える人材確保がさらに困難になるという構造的な課題に対処する必要性に迫られている。 そのような状況下において、2020年度に新たな人事制度及び給与制度の設計を行い2021年度から新制度に基づいた運用を開始し、無期雇用職員の確保及び固有職員の管理職ポスト等への登用を堅調に進めている。 また、2024年3月に「東京税務協会人材育成方針」を作成し、固有職員がマネジメント職員を担う組織体制の確立を目指し、その意欲と能力を最大限引き出すために、固有職員の計画的かつ積極的な育成に向けた2024年度以降の指針を定めた。 ・無期雇用職員（主任級以上のコア人材）の確保 協会の有期雇用職員（事務員・上席事務員）に対して、組織運営の方向性を研修等の機会を通じて浸透させるとともに、面談等の機会も含めて昇任選考の受験の勧奨を進めることで、無期雇用職員の確保に繋げ、2023年度の計画を上回ることが出来た。 ・固有職員の管理職・課長補佐級ポスト（マネジメント人材）への登用 2023年12月～2024年1月に管理職選考及び課長補佐選考を実施した。 管理職選考合格者について、協会内研修だけでなく民間の管理職も受講する外部研修を活用することにより、民間のマネジメントスキルを習得させ、組織運営を担う課長級職員としての人材育成を図った。さらに、「東京税務協会人材育成方針」の中で、将来のマネジメント人材の担い手である係長級以下の職員に対し、あるべき職員像とキャリアパスの明確化を図った。
--------	---

団体名：（公財）東京税務協会
共通戦略

2023年度計画	2023年度		団体自己評価
	実績	要因分析	
・手続のデジタル化については、団体及び都の規程等に基づく対外的な案件はない。 ・シン・トセイ3の計画に基づき、所管局と連携しながら、団体が業務を行う窓口におけるQRコードによる利用者アンケートを通じて、今後のサービス改善につなげていく。	・団体が業務を行う窓口において、QRコードを12か所設置し、利用者アンケートを実施した。	・団体が業務を行う窓口を設置する所管局と連携しながら、QRコードの設置に対応した。	・シン・トセイ3及び所管局の計画に基づき、利用者アンケートを行うためのQRコード設置に適切に対応した。今後も、所管局と連携しながら、利用者アンケートの取組に適切に対応していく。

「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

所管局等所見

【戦略1】

自治体DXの機運が高まる中、コロナ禍以降定着したオンライン型研修について、引き続き積極的な事業展開を図り、自治体からの問合せや相談に対しても丁寧な対応に努めることにより、全国自治体の税務知識・ノウハウの継承に貢献した。Web講義事業は、販売促進対象自治体を重点化した上で、メディアの活用も含めて幅広い広報活動に継続して取り組むことにより、計画を上回る224自治体の活用に結び付けた。ハイブリット型セミナーは、ICTの活用やオンライン交流会の実施に取り組み、自治体職員の育成に貢献した。受講者数については計画に届かなかったが、今後も自治体支援につながるよう取組を進めていくことが重要である。オンライン型講師派遣研修は、講師派遣先自治体のニーズを丁寧に汲み取るなどきめ細かな対応を行うことで、51講座のオンライン研修を実施した。

【戦略2】

協会の総力を挙げて事業のPR活動を行い、全国自治体への支援を通じた収入確保と協会の経営基盤安定化に向けた取組を推進した。Web講義は、積極的な販売促進活動により活用自治体数が大幅に増となり、計画を上回る収入額を確保した。その他事業についても積極的かつ広範な販促活動・PR活動、丁寧な事業案内等に取り組み、収入確保に向けた自治体等への働きかけを行った。収入額について計画に届かなかった事業があるが、今後も経営基盤安定化につながるよう取組を進めていくことが重要である。

【戦略3】

固有職員を中心とした組織運営に向けて着実に取組を推進した。2023年度からは新たに退職金制度を導入し、無期雇用職員の一層の定着に向けて処遇改善の取組を進めた。また、「東京税務協会人材育成方針」を策定するとともに、固有職員の管理職登用を見据え「管理職育成メンター制度」を創設するなど、固有職員を計画的かつ積極的に育成するための指針・制度作りに取り組んだ。無期雇用職員割合も計画を上回っており、人材の育成及び定着に向けて堅実に取り組んでいる。

【共通戦略】

所管局と連携しながら、利用者アンケート取組に適切に対応した。

【総合】

各戦略で掲げた計画達成に向けて、協会を挙げて積極的な取組を行っている。その結果、Web講義では配信自治体数が大幅に増加し、戦略2に掲げる事業収入額も前年度対比で1割近く増加するなど、着実に成果を上げている。また、計画に届かなかった事業についても、自治体へのきめ細かで丁寧な対応やICT活用による質の向上を図るなど、意欲的に取り組んだ。それにより、全国自治体との共存共栄に向けて、様々なオンライン手法も活用しながら、全国自治体が税収を確保するために必要な税務知識・ノウハウの継承及び人材育成に貢献した。

東京税務協会は都の政策連携団体として、高度な専門性を活用し、税務知識・ノウハウの継承及び自治体支援に取り組んでいる。今後も社会情勢の変化に迅速に対応しつつ、不断の経営改革に取り組むことで、引き続きその役割を果たしていくことに期待する。

総務局所見

経営改革プランに掲げた目標のうち、戦略3「固有職員を中心とした新たな組織運営」について、無期雇用職員の定着を推進するための退職金制度を導入するなど、環境整備を図り、無期雇用職員の確保目標を達成したほか、計画的な育成に向けて「東京税務協会人材育成方針」を策定するなど、団体の機能維持・向上のための取組を前進させた。

また、戦略2「収入確保による経営基盤の安定化」では、税務職員の減少、研修予算の確保が難しい自治体も多い中、ハイブリット型セミナーや書籍販売の実績が計画を下回るなど改善が必要な取組がある一方で、Web講義事業について、効果的な販売促進活動により、計画を上回る収入額の確保や新たなマーケットの開拓を行うなど、経営基盤の安定化に向けた取組を進めている。

引き続き、収支改善に努めるとともに、人材育成等を通じて高度な専門性を維持・向上させ、積極的な自治体支援を継続するなど、利用者のニーズを捉えた取組を実施していくことを期待する。