

## V 監査の結果及び意見

### 第1 計画的業務の執行管理体制について

#### 1. 計画的業務の執行管理体制について

##### (1) 管理体制の概要

新行政改革大綱（平成23年度～平成25年度）の目標3 健全な税制運営の維持における改革8 歳入の確保 において、(1) 県税収入の確保、(2) 債権の適切な管理と収入未済額の圧縮 が謳われているが、当年度の包括外部監査手続の過程では、税債権を除き具体的な対応策が実行されているようには見受けられない。

債権の回収事務を、県の方針に従い、規則に準拠し、有効的、効率的かつ経済的に執行するためには、当該債権に関する背景・環境・目的・制度及び課題等を十分に理解し、目的達成のための方法・手段を十分に吟味検討し、具体的な実行計画を作成し、計画に従い実行することが極めて重要であり、更に実行結果を評価し、次の実行計画に反映することが更なる改善となる。ゆえに、この計画的業務の執行体制を管理・監督することが目的達成に大きく影響するものと考えられる。

貸付金の回収及び県税その他の徴収金の調定手続及び債権管理手続は、「Ⅲ 債権管理体制の概要」に記載したとおり、群馬県財務規則により、各所管課（地域機関を含む）が分掌しているが、当年度の包括外部監査手続の結果、各所管課により計画的業務の執行体制は次のとおり大きな相違が見受けられた。

これらの相違は、債権の性格（公債権（強制徴収公債権・非強制徴収公債権）・私債権）及び取扱量等が異なり、費用対効果の観点から人員の配置の違い等もあり、おのずと生じているものと考えられる。しかし、群馬県の債権である以上、管理体制の相違が、借受人等への催告等徴収手続の相違となり、県民の不公平な扱いにつながってはならない。また、良好な管理体制を目標に改善を行うことが、新行政改革大綱の目標に合致するものと思われる。

計画的業務の執行管理体制は、貸付金であれば、貸付制度の整備から、対象者の募集、貸付実行及び調定までの業務等、収入未済額であれば、調定から回収・滞納整理等までの一連の業務の計画的管理を、ひとつの所管課が独自に行うか、あるいは所管課が行うそれらの一連の業務の執行体制を管理する別の組織が存在するかが、大きな相違となっているものと考えられる。

所管課以外の管理部署の状況は次のとおりである。

債権の種類	所管部署	所管部署以外の管理部署	
貸付金			

・母子寡婦福祉資金貸付金	福祉事務所等	子育て支援課	(注2)
・その他の貸付金	各所管課	該当なし	(注3)
県税・加算金(税債権)	県税事務所等及び 自動車税事務所	税務課	(注1)
税外収入未済額			
・県営住宅使用料	住宅供給公社	建築住宅課	(注2)
・生活保護費返還金	福祉事務所等	健康福祉課	(注2)
・27条負担金	福祉事務所等	障害政策課	(注2)
・56条負担金	児童相談所	障害政策課/子育て支援課	(注2)
・その他の収入未済額	所管課	該当なし	(注3)

## (2) 計画的業務の執行管理体制の相違

### ① 税債権 (注1)

税債権については、賦課徴収権を有する県税事務所等及び自動車税事務所が実務上管理しているが、税務を主管する税務課も総合的な管理を行っており、税務課と県税事務所等及び自動車税事務所間の牽制機能(方針管理、会議体、教育研修制度、検査体制等)及び各組織レベルにおける良好な継続的業務改善体制が認められ、組織的な債権管理体制が整備されている。(第4 税債権について 1. 業務執行のモニタリングについて参照)

### ② 一部の税外収入未済額(貸付金及びその他の徴収金)(注2)

県営住宅使用料については、建築住宅課が債権回収実務を委託している住宅供給公社を管理しており、一定の改善効果が認められている。

しかし、母子寡婦福祉資金貸付金は、子育て支援課が回収実務を担当する地域機関の福祉事務所等を管理する体制にあり、計画書の提出及び実績報告について規定されているにもかかわらず、実行されていない等の改善すべき課題がある。

### ③ その他の税外収入未済額(注3)

その他の知事部局所管課の貸付金及び収入未済額については、所管課あるいは係で完結しており、計画的業務遂行過程を他の部署に報告する機会もなく、牽制機能が整備されていない。大局的には次長、課長、所長等の役職者が機能しているが、実務は、ほぼ担当者の業務を係長がチェックすることで進行している。

その結果は、滞納者に対する催告手続の長期間の未実行、対応記録の未整備等、以下に記載した多くの個別の指摘及び意見のとおりである。

### ④ 損失補償契約

損失補償契約についても、その他の税外収入未済額と同様、所管課で完結している。

毎年度、議会の承認を受ける必要から、財政課が契約状況の取りまとめを行っているが、個別の契約の内容、損失補償の進行状況、補償先の管理状況等についての管理を、横並びで管理する組織は存在しない。

### (3) 計画的業務執行体制の一元的管理組織に求められる機能

債権管理は、各債権の特色に応じて各所管課が独自に行っており、債権の発生形態及び対象は異なるが、回収管理等のノウハウは共有できるものが多々あると思われる。

住宅供給公社の滞納債権が、体制整備により6年間に半減している等の実績は、滞納対策係の設置及び滞納対応人員の増強等組織的改善活動の成果である。

母子寡婦債権の回収を専門業者に一部委託しているが、外部に依存するまでもなく、税務課等の回収に向けた専門的組織が存在している。

商政課で保管している担保預り定期預金証書の管理については、例外的な事例であり、対応すべき規定等が整備されていない。このような例外的事例に対してあるべき職務分掌を検討すべく関係部門との調整を行う機能も必要である。

#### (意見1)

以上のことから、特に県庁内の他の組織から管理されることのない組織の有効活用のためには、県税以外の債権管理担当部署の計画的業務執行体制を一元管理する独立した債権管理組織の存在が望まれる。

債権管理を行う独立した組織には、下記のような機能の整備が望まれる。

現在、所管課が担当している債権の回収を請け負うことではなく、所管課の業務管理をその目的とし、その一方で、廃タイヤ撤去行政代執行費用納付命令金(廃棄物・リサイクル課)、流出防止代(技術支援課)等の特殊な状況によって発生した債権の回収を担当する機能も必要であると思われる。

さらに、すでに貸付制度が終了し、回収のみを行うために特定の時期だけ回収業務にあたっている所管課もあり、所管課の回収業務の効率性に疑問がもたれる債権等及び母子寡婦福祉資金貸付金の一部の滞留債権のように債権管理回収業者に委託するような債権については、一元的回収管理の検討も有効ではないかと思われる。

#### (期待される機能)

- ① 所管課の債権管理体制の整備状況の評価
- ② 重点管理すべき債権の識別ガイドラインの提供
- ③ 滞納原因の分析と対策のガイドラインの提供

- ④ 滞納発生の未然防止（各債権の特色の理解と各制度でのきめ細かい対応支援）
- ⑤ 滞納撲滅のための基本方針の作成・各所管課の実行計画と実績の評価・改善活動の推進
- ⑥ 所管課の債権管理運用体制のモニタリング（必要な手続が適時に行われ、必要とされる関係書類等が適正に整備されているか）
- ⑦ 標準フォーマットの提供による業務の標準化
- ⑧ 費用対効果の評価
- ⑨ 滞納整理のノウハウの共有、研修制度の整備
- ⑩ 回収専門組織の必要性の検討（警察との連携の必要性等）

これらは、現在税務課が行っている県税事務所等及び自動車税事務所の管理を参考にすることができる。

## 2. 一元的債権管理体制と情報システムの更なる有効活用について

所管課の債権管理を一元的に管理するためには、一元的な情報の管理が重要な手段となる。また、一元的情報システムの構築のためには、一元的な債権管理体制の整備が必要である。

### (1) 貸付金の債権管理システムについて

#### (意見2)

貸付金は、財務会計システムにより調定され、調定後は同システムにより収入未済額として管理され、会計局審査課により、滞留原因及び不納欠損処理の理由についての聴取が行われているが、調定前の貸付金については、財務会計システムに貸付金管理の機能がなく、県の債権すべてを管理するシステムが整備されていないことから、各所管課が、手書きの債権管理簿により管理している。さらに、貸付先別の台帳は各所管課で、手書きあるいは表計算ソフト等による独自の形式により作成されている。

会計局は、決算にあたって、各所管課から債権管理簿に基づいて作成された債権現在額報告書の提出を受け決算付属書類に債権として集計しているが、貸付金の発生時に帳簿管理を行っていないことから、内訳を持つ各所管課からの報告書について、チェックするすべを持たない。

今後、財務会計システムの更新時には、貸付金についても、収入未済額と同様に県のすべての貸付金の一元的管理に資する帳簿管理システムを導入することが望まれる。

## (2) 個別システムについて

### (意見3)

債権管理システムは、15 のシステムが各所管課で独自に運用されている。この中には、データダウンロード機能がなく、全体又は一部金額の集計ができない等管理資料の作成に十分に対応できないシステムもあり、今後の改善が望まれる。

当監査手続において、各個別システムに登録されている同一の相手先の状況を調査したところ、電子データでの出力ができないシステムや住所データの記載方法の相違等各様で、使用に値するに十分な調査結果を得ることはできていない。

各個別システムは各業務処理等と一体となったシステムもあり、債権管理プログラムのみでの改修が困難な面もあるが、債権管理手法の一元化のためにも、各債権について管理すべきデータの内容を統一することが望まれる。このことは、プログラム開発に際しても効率的と考える。

## (3) コンビニ収納について

### (意見4)

財務会計システムにより作成される税外収入未済額の納入通知書は、現状では、コンビニ収納に対応できていないが、納入者の利便性を促進することで収入未済額の減少に直結するものと考えられる。早期に対応することが望まれるところである。

この課題も、財務会計システムの改修のみで対応できるものでもなく、各個別システムでの対応等も併せて検討を行う一元的な体制の整備が必要である。

