

徳島市監査委員告示第18号

地方自治法第199条第2項の規定に基づき行政監査を実施したので、同条第9項の規定により、その結果を公表します。

令和7年3月31日

徳島市監査委員	尾	田	正	則
同	藤	原		晃
同	須	見	矩	明
同	井	上		武

令和 6 年度
行政監査結果報告書

「債権管理について」

徳島市監査事務局

目次

第 1	行政監査の趣旨	1
第 2	監査のテーマ	1
第 3	監査の目的	1
第 4	監査の期間	1
第 5	監査の対象及び範囲	1
第 6	監査の着眼点	1
第 7	監査の方法	2
第 8	当報告書における主な用語の意義等	2
第 9	監査の結果	4
1	債権管理の現状及び私債権条例の活用状況等	4
2	債権管理体制	7
3	マニュアル等の整備状況	9
4	今後の目標等	9
第 10	監査意見（むすび）	11

行政監査結果報告書

第1 行政監査の趣旨

行政監査は、地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第2項の規定に基づき、行政事務の執行が経済性、効率性及び有効性の視点から適正に行われているかなどについて監査を実施するもの。

第2 監査のテーマ

「債権管理について」

第3 監査の目的

地方自治体における債権の適正な管理は、市民負担の公平性や歳入確保の観点から、重要な課題となっている。

本市ではこれまで、地方税法（昭和25年法律第226号）をはじめ関係法令や条例等に基づき債権管理を行ってきたが、平成29年度に実施した行政監査（「収入未済金の債権管理について」（平成30年4月9日公表））の中で監査委員は、収入未済額の縮減に向けて、滞納処分の強化や滞納者情報の共有化等について意見したところである。

ついで、令和5年4月から「徳島市私債権の管理に関する条例」（令和5年徳島市条例第4号。以下「私債権条例」という。）に基づき、私債権に対する強制執行や債権放棄等がルール化されたことも踏まえ、当該意見に対する進捗状況について監査するもの。

第4 監査の期間

令和6年9月26日から令和7年3月26日まで

第5 監査の対象及び範囲

令和5年度及び令和4年度決算において債権を保有する全ての部局

第6 監査の着眼点

平成29年度行政監査における監査委員の意見を踏まえ、次の4点を着眼点とした。

- (1) 滞納を防止するための相談窓口の充実・強化に努めているか。
- (2) 悪質な滞納者に対して、財産調査等の実態把握を徹底し、積極的に滞納処分等を実

施しているか。

(3) 個人情報の保護には十分かつ慎重に配慮を行いつつ、滞納者情報の共有化を行うための全庁的な仕組みづくりについて検討を行ったか。

(4) 債権管理における各手順を体系的に定めた債権管理マニュアル（以下「マニュアル」という。）を整備しているか。また、マニュアルは定期的に見直しているか。

第7 監査の方法

対象部局に対し、着眼点に基づいて作成した行政監査調書（調査票）の提出を求め、書類審査を実施した。

また、書類審査を補完するため、令和6年12月17日から12月19日までの間、(1)収入未済額又は未収金（以下「収入未済額等」という。）があるが、マニュアルを整備していない、(2)不納欠損処分を行っているが、マニュアルを整備していない、(3)職員数を増員した又は徴収業務に民間活力を活用した旨の回答があった12課に対し、現地調査を実施し、関係職員から事情を聴取した。

第8 当報告書における主な用語の意義等

当報告書における主な用語の意義は、次のとおりである。

「債権」とは、金銭の給付を目的とする普通地方公共団体の権利をいう。（地方自治法第240条第1項）

したがって、地方税、分担金、使用料、手数料等の法令又は条例に基づく収入金に係る債権であると、物件の売払代金、貸付料等の契約に基づく収入金に係る債権であるとを問わない。また、歳出金の誤払い又は過渡しに基づく返還金（戻入されるべきものを含む。）に係る債権をも含む。（新版逐条地方自治法第7次改訂版（学陽書房））

なお、債権数には、収入未済額等がある債権（地方税や国民健康保険料、水道料金、市民病院診療費に係る未収金等）に限らず、収入未済額等がない債権（施設命名権収入や市営バスに係る運送収益等）も含めて、債権名ごとにそれぞれ1債権とカウントしている。

「公債権」とは、公法上の原因に基づいて発生する債権のことをいう。公債権はさらに、地方税及び地方税の滞納処分の例による処分が可能な債権（強制徴収公債権）と、地方税の滞納処分の例による処分ができない債権（非強制徴収公債権）に区分することができる。

「私債権」とは、契約、民法に規定する損害賠償等の私法上の原因により発生する債権のことをいう。

「滞納処分」とは、強制徴収公債権の滞納について、裁判上の手続を経ることなく債務者の財産を差し押え、これを換価し、その換価代金をこれらの債権に充当する一連の強制徴収の手続のことをいう。(地方税法第 331 条、地方自治法第 231 条の 3 第 3 項等)

「時効による債権の消滅」は、公債権については、時効の援用を要せず、時効経過により消滅する。

なお、私債権については一般的に、時効の援用なく時効経過により消滅しないが、本市においては令和 5 年 4 月 1 日から、私債権条例第 6 条第 1 号の規定に基づき、市長及び地方公営企業法(昭和 27 年法律第 292 号)第 7 条に規定する管理者は、本市の私債権について、時効の援用を要することなく、当該市の私債権及びこれに係る損害賠償金その他徴収金を放棄することができることとなった。

債権の区分及び本市の主な債権は、表 1 のとおりである。

表 1 債権の区分及び本市の主な債権

債権の区分	公債権		私債権
	強制徴収公債権	非強制徴収公債権	
債権の成立	賦課決定 法律による行政側の処分		契約(合意)行為等
滞納処分・法的措置	行政庁自らによる強制徴収(滞納処分)が可能	訴訟等の民事上の法的措置が必要	
時効による債権の消滅	時効経過により消滅する(時効の援用は要しない)。		私債権条例第 6 条第 1 号の規定に基づき、時効の援用を要することなく、時効経過後、債権を放棄することにより消滅する。
本市の主な債権	地方税 国民健康保険料等	老人ホーム措置費 負担金等	施設命名権収入 住宅使用料 水道料金 市営バスに係る運送収益 市民病院診療費に係る未収金等

「督促」とは、債務者が納期限までに債務を履行しない場合、期限を指定してその納付を催告する行為をいう。公債権、私債権ともに、督促を行うことにより確定的に時効の更新の効力が生じる。(地方税法第 18 条の 2 第 1 項、地方自治法第 236 条第 4 項)

「差押え」とは、滞納者の財産処分を制限し、換価できる状態に置く強制処分のことをいう。強制徴収公債権においては、督促状を発した日から起算して、10日を経過した日までに滞納者が完納しないときに行われる。(地方自治法第231条の3第3項、地方税法第331条第1項等)

「執行停止」とは、滞納者について、要件(無財産、生活困窮、所在・財産不明)に該当する者に対し、滞納処分の執行を一時的に停止することをいう。(地方税法第15条の7第1項)

基本的には、執行停止が3年継続したときは、その債権は消滅することになる(地方税法第15条の7第4項)が、徴収することができないことが明らかであるときは、即時に債権を消滅させることができる。(地方税法第15条の7第5項)

第9 監査の結果

1 債権管理の現状及び私債権条例の活用状況等

(1) 債権管理の現状及び私債権条例の活用状況

各課から提出された調査票に基づき集計したところ、令和5年度決算における債権管理の現状は、表2のとおり、債権数は公債権51件、私債権65件の計116件、調定額は84,004,625千円、収入済額は77,226,112千円、収入未済額等は61債権、181,175件の6,529,996千円、不納欠損額は17債権、8,064件の315,452千円であった。

また、私債権条例の活用状況について、不納欠損額のうち私債権は、令和4年度決算額7,839千円(表3)と比較すると、15,605千円増の6債権、633件の23,444千円であり、そのうち、私債権条例の規定に基づき債権放棄し、不納欠損処分した債権は、5債権、632件の21,134千円であった。

なお、表2の収入未済額等には、制度上、次年度の収入となる債権(例えば、“一般会計から企業会計への負担金”のように滞納処分等の対象とはならない未収金)も含んでいるため、①令和4年度及び令和5年度と継続して収入未済額等がある債権で、かつ、②令和6年9月末時点で収入未済額等が完済されていない債権を「滞納債権」と定義し、表2から滞納債権を集計すると、参考のとおりであった。

表2 令和5年度決算における債権管理の現状 (単位 件、千円)

	債権数	調定額	収入済額	収入未済額等		不納欠損額	
公債権	51	61,922,141	58,164,357	26 (74,915)	3,532,711	11 (7,431)	292,008
私債権	65	22,082,484	19,061,755	35 (106,260)	2,997,286	6 (633)	23,444
計	116	84,004,625	77,226,112	61 (181,175)	6,529,996	17 (8,064)	315,452

※ 還付未済額 (66,935 千円) は除く。(以下同じ。)

※ ()は、各債権で発生した又は処分した件数を機械的に合算したものである。(以下同じ。)

※ 表示単位未満を四捨五入しているため、計が一致しないことがある。(以下同じ。)

※ 私債権の不納欠損額のうち、私債権条例の規定に基づき債権放棄し、不納欠損処分した債権は 21,134 千円 (5 債権 632 件) であった。

表3 令和4年度決算における債権管理の現状 (単位 件、千円)

	債権数	調定額	収入済額	収入未済額等		不納欠損額	
公債権	50	60,718,751	57,558,318	27 (88,220)	2,934,155	11 (7,409)	250,291
私債権	62	22,156,746	18,896,469	31 (105,577)	3,252,457	5 (702)	7,839
計	112	82,875,496	76,454,787	58 (193,797)	6,186,612	16 (8,111)	258,130

※ 還付未済額 (24,033 千円) は除く。

参考 令和5年度決算における滞納債権の現状 (単位 件、千円)

	調定額	収入済額	収入未済額等		不納欠損額	
公債権	59,011,586	56,294,873	18 (74,800)	2,491,640	11 (7,431)	292,008
私債権	19,908,143	17,152,926	18 (106,214)	2,731,773	6 (633)	23,444
計	78,919,729	73,447,799	36 (181,014)	5,223,413	17 (8,064)	315,452

※ 「滞納債権」とは、①令和4年度及び令和5年度と継続して収入未済額等がある債権で、かつ、②令和6年9月末時点で収入未済額等が完済されていない債権と定義した。

(2) 会計別の債権管理の現状

表2及び表3(令和5年度及び令和4年度決算における債権管理の現状)を会計別に区分すると、表4及び表5のとおりであった。

表4 (会計別) 令和5年度決算における債権管理の現状 (単位 件、千円)

	債権数	調定額	収入済額	収入未済額等		不納欠損額	
一般会計	55	45,978,718	43,942,668	20 (29,402)	1,960,217	7 (3,024)	120,467
特別会計	11	13,597,895	12,423,574	8 (14,705)	1,006,737	4 (4,305)	189,886
企業会計	50	24,428,012	20,859,870	33 (137,068)	3,563,043	6 (735)	5,099
計	116	84,004,625	77,226,112	61 (181,175)	6,529,996	17 (8,064)	315,452

※ 企業会計の収入未済額等の大半は、水道料金や保険診療報酬請求分等であり、制度上、納入が、水道料金は1か月遅れ、保険診療報酬請求分は2か月遅れになる(当年度に納入できない)こと等により、企業会計の収入未済額等が多額となっているものである。

表5 (会計別) 令和4年度決算における債権管理の現状 (単位 件、千円)

	債権数	調定額	収入済額	収入未済額等		不納欠損額	
一般会計	52	45,591,860	43,569,931	21 (41,253)	1,971,363	4 (2,699)	53,705
特別会計	11	13,812,305	12,512,805	9 (14,759)	1,130,541	5 (4,477)	189,852
企業会計	49	23,471,331	20,372,051	28 (137,785)	3,084,707	7 (935)	14,573
計	112	82,875,496	76,454,787	58 (193,797)	6,186,612	16 (8,111)	258,130

(3) 直近において滞納処分等を実施した債権

直近において滞納処分等を実施した債権は、表 6 のとおり、地方税や国民健康保険料、下水道受益者負担金等の 5 債権であった。

表 6 直近において滞納処分等を実施した債権

地方税 (差押えの実施)	令和 5 年度:851 件 約 163,800 千円 令和 4 年度:533 件 約 503,250 千円
国民健康保険料 (差押えの実施)	令和 5 年度:4 件 814,700 円 令和 4 年度:7 件 2,602,850 円
下水道受益者負担金 (差押えの実施)	令和 5 年度:財産調査の実施(差押えできる預貯金なし) 令和 4 年度:差押通告 2 件 令和 3 年度:3 件 202,275 円
住宅使用料(民事調停 の申立て及び市営住 宅明渡訴訟の提起)	令和 5 年度:1 件(民事調停の申立て) 令和 5 年度:3 件(市営住宅明渡訴訟の提起)
水道料金 (給水停止の実施)	令和 5 年度:1,047 件 令和 4 年度: 948 件

※ 他の債権で滞納処分等の実績がないのは、「収入未済になった事例がない。」ことが主な理由であるが、中には「福祉的側面から」という債権(強制徴収公債権)もあった。

2 債権管理体制

債権管理体制の強化に向け、次のとおり、職員数の増員や民間活力の活用等に取り組んでいた。

(1) 債権管理を担当する職員数

表 7 のとおり、令和 6 年度の債権管理を担当する職員数は、延べ 512 人であり、平成 29 年度と比較すると 73 人増加していた。

表 7 債権管理を担当する職員数

(単位 延べ人数)

	正規職員	再任用職員	会計年度任用職員	計
令和 6 年度	396	46	70	512
平成 29 年度	358	33	48	439
令和 6 年度－平成 29 年度	38	13	22	73

(2) 債権管理に民間活力を活用した債権

表 8 のとおり、地方税や住宅使用料等の 4 債権において、民間活力を活用していた。

表 8 債権管理に民間活力を活用した債権

地方税 ※ (納税コールセンター事業)	令和 5 年度:実架電総回数 19,952 件の対象金額約 435,000 千円の内、約 176,000 千円の納付
住宅使用料 (退去者滞納住宅使用料等徴収業務)	令和 5 年度:45 件 754,670 円 の住宅使用料を回収 令和 4 年度:50 件 629,000 円
水道料金 (滞納整理・不納欠損業務)	令和 5 年度:1,047 件 の給水停止を実施 令和 4 年度: 948 件
市民病院診療費等に係る未収金 (回収困難案件等徴収業務)	平成 29 年度～令和 4 年度:41 件 5,811,159 円の未 収金を回収

※ 他に、税務事務経験のある税理士と徴収事務相談委託契約を締結し、滞納者の財産調査及び情報収集方法等の指導を受けた。

(3) 滞納者情報の共有化を行うための全庁的な仕組みづくり

平成 29 年 11 月に、市税、国民健康保険料、介護保険料及び住宅使用料における未収金の解消を図り、収納率を向上させることにより財源を確保し、あわせて市民負担の公平性を維持するために「市税等収納対策本部」を設置し、令和 5 年度は 2 回開催した。

なお、当該債権以外では、「全ての債務者が納期限内に納付している。」や「個人情報保護に抵触する恐れがある。」等の理由から、滞納者情報の共有化は検討されていなかった。

(4) 他都市の取組

他都市の取組について、

- ・道府県庁所在都市の保険料収納率
- ・四国県都市における差押えの基準となる滞納額
- ・徳島県の債権放棄の例
- ・債権管理課等の専門部署が債権を集中管理している地方公共団体

等の調査を実施していた。

なお、「収入未済になった事例がないため、他都市の状況を検討したことはない。」旨の回答や未回答とした債権が多く見受けられた。

3 マニュアル等の整備状況

マニュアル等の整備状況については、次のとおりであった。

(1) マニュアル

27 債権についてマニュアルが整備されており、また、法改正や督促手数料の廃止等の制度改正時、解釈に疑義が生じた場合には、マニュアルが改正されていた。

しかしながら、マニュアルの目次（構成）をみると、滞納処分（督促や差押え等）や債権放棄（時効や破産等）に係る手続が盛り込まれていないものが見受けられた。

また、「不能欠損」や「調停額」等、誤った用語を使用しているマニュアルもあった。

一方で、マニュアルを整備していない理由としては、

- ・これまで収入未済になった事例がないため。
- ・通常、滞納が発生しない債権であるため。
- ・福祉的な入所措置であることから、強制的な措置には慎重にならざるを得ず、個別の対応が必要と考えているため。

等が挙げられていた。

(2) 債権管理台帳

60 債権についてシステムや紙媒体により債権管理台帳を整備・管理しており、現地調査の結果、おおむね氏名、住所、電話番号、賦課額、納付額、未納額等を記録できている。中には、滞納者との交渉経過を記録しているものも確認できた。

なお、収入未済額等が発生していない債権では、事業開始以降、滞納実績がない等の理由により、債権管理台帳を整備していないものがあった。

4 今後の目標等

債権管理に関する今後の目標については表 9 のとおり、収入未済額等がない債権については、「債務者への連絡や情報管理を徹底する。」や「例年どおり対応する。」「全ての債務者が納期限内に納付しているため特別な取組はない。」等、現状維持に努めるものが多かった。

一方で、収入未済額等がある債権については、「令和〇年度までに収納率を〇%に引き上げる。」や「マニュアルの作成に向け、先進地等の情報を収集する。」等の具体的な目標に加え、「私債権条例に基づき債権放棄の手続を行う予定である。」や「令和 6 年度中に不納欠損処分する。」等、今後の方針を明確にしているものもあった。

さらに、現地調査において、「私債権条例の運用方法を示してほしい。」や「債権管理の基準となる指針を示してほしい。」、また、「債権管理本部のような組織があるならば、連携を望む。」等の要望もあったところである。

表9 今後の目標等

<p>現状維持に努める</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・債務者への連絡や情報管理を徹底する。 ・例年どおり対応する。 ・全ての債務者が納期限内に納付しているため特別な取組はない。等
<p>具体的な目標を挙げる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・令和〇年度までに収納率を〇%に引き上げる。 ・マニュアルの作成に向け、先進地の情報を収集する。等
<p>今後の方針を明確にしている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・私債権条例に基づき債権放棄の手続を行う予定である。 ・令和6年度中に不納欠損処分する。等
<p>その他要望</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・私債権条例の運用方法を示してほしい。 ・債権管理の基準となる指針を示してほしい。 ・債権管理本部のような組織があるならば、連携を望む。等

第10 監査意見（むすび）

当監査は、平成29年度行政監査における監査委員の意見に対する進捗状況について、私債権管理に関するルールを定めた私債権条例の本格運用が始まったタイミングに併せて監査したものであり、各債権担当課の着実な取組により、おおむね適正な債権管理ができているものと評価するが、監査を進める中で気付いた点について意見を述べる。

(1) 債権管理体制の強化

令和6年度の債権管理を担当する職員数（延べ人数）は、組織改正等があり単純比較はできないものの、平成29年度より73人増加しており、この間、債権管理体制の強化に努められたことが認められるが、行財政改革に取り組んでいる現状を踏まえると、今後も引き続き増員での対応には限界があると思われる。

そこで、限られた組織・人員の中で、債権管理体制を強化するためには、地方税徴収率の向上に一定の成果を出している税務事務所職員のノウハウを活かすことが効果的であると考えられることから、税務事務所職員の人事配置を考慮することは検討の余地がある。案件によっては、弁護士等の専門家に相談することも選択肢としてありえよう。

また、債権管理本部のような組織と連携することを望む職員の声もあることから、「市税等収納対策本部」の対象債権（市税、国民健康保険料、介護保険料及び住宅使用料）に、その他の債権（特に、私債権）を所管させることも一考されたい。

なお、書類審査の中で、他都市における債権の管理状況について未回答であった課が多く見受けられたことについては、必ずしも他都市の取組が本市にマッチするとは言えないものの、本市の現在の立ち位置の把握や課題解決のヒントにつながるため、常にアンテナを高く情報収集に努められたい。

さらに、滞納者情報の共有化について、平成29年度行政監査でも意見したとおり、強制徴収公債権の間での情報共有は可能と思われるため、債権管理事務の効率化のためにも、改めて検討されたい。

(2) 悪質な滞納者に対する滞納処分の実施等

滞納者に対し、福祉的側面から滞納処分はしないが、時効により不納欠損処分を行っている債権（強制徴収公債権）があった。地方公共団体が行う事業である以上、福祉的側面に考慮することは否定しないが、当該事業を継続的・安定的に運営することが最優先であり、滞納対策に取り組むことは避けて通れないものである。

そこで、まずは、滞納者の財産調査を行い、福祉的な対応が必要な者と悪質滞納者の分類に着手され、悪質滞納者に対しては滞納処分を行うことを検討されたい。（福祉的な対応が必要な者に対しては、即時を含む執行停止を検討するとともに、適切に関連部署につなげられたい。）

また、債権管理は中長期にわたって継続するため、納付額や納付日の納付記録だけでなく、滞納者との交渉経過や時効完成日等、必要事項を記録して残しておくことが、後に法的手続を実施する際の重要な資料になるとともに、人事異動による後任担当者の円滑な事務遂行に有用であることから、債権管理台帳の整備状況について再度確認され、そのデジタル化についても検討されたい。

なお、本市では、各種事業に対する市民の理解を深めるため、様々な機会に、様々な媒体を使って広報を行っているが、滞納者の納付意識を向上させるためにも、滞納対策の取組状況について広報することを検討されたい。

(3) 私債権条例の積極的かつ有効な活用

私債権条例の規定に基づき債権放棄し、不納欠損処分した私債権が5債権21,134千円あった。令和5年度決算において私債権の不納欠損額が増加していることから、私債権条例が施行されるまで不納欠損処分ができず、管理し続けざるをえなかった債権がそれなりにあったものと考えられる。回収が見込めない債権を整理することにより、他の徴収可能な債権にマンパワーを充当し、債権管理の効率化を図ることが私債権条例の制定趣旨であろうことから、今後は、私債権条例を積極的かつ有効に活用されたい。

(4) 債権管理に関する標準的な指針の策定等

今回、滞納処分や債権放棄の手続が規定されていないマニュアルが見受けられた。

また、現地調査において、担当課に債権管理のノウハウがなく、また、参考にする指針もないため、対応に苦慮しているとの声もあったところである。

さらに、今後、国の動向や本市の取組によっては、新たな給付金の給付等により、突発的に債権管理を担う課が発生する可能性がある。

このような状況を踏まえ、各債権担当課が、公平・公正な債権管理に取り組めるよう、例えば、「市税等収納対策本部」のような全庁的な債権回収組織を設置し、速やかに債権管理に関する標準的な指針を策定され、各債権担当課は、当該指針に沿ったマニュアルを策定（に改定）されたい。

以上であるが、債権管理は、市民負担の公平性や歳入確保の観点から重要な課題であることから、各債権担当課が掲げた目標の達成に取り組むことはもちろん、更なる目標に積極的に挑んでもらいたい。

なお、先般の本市文教厚生委員会（令和7年3月13日「生活保護費国庫負担金に係る過大請求について」）において、調定処理ができていない生活保護費の返納金がある旨の報告があったところであるが、適正な債権管理に当たっては、適正な調定処理が大前提であることを再認識して取り組まれない。

最後に、今後、モラルハザードが起こらない安定的な市政運営を行っていくためにも、座して消滅時効を待つのではなく、関係法令及び私債権条例並びに指針及び指針に沿ったマニュアルに基づき、債権管理を着実に推進し、悪質滞納者には滞納処分も辞さない姿勢で債権管理に取り組まれるよう申し添えるものである。