

1 対象事件

債権管理に関する財務事務について

2 選定理由

- 市における令和5年度末における収入未済額は866,343千円であり、過年度の状況からも同程度の金額で推移している。
- 債権の管理、徴収に関する事務は、各所管課が担っているが、市では平成8年12月に策定された行財政改革大綱にはじまり、その後の継続した行財政改革の取組の一環として実施されてきた。
- 平成30年度より、市が有する債権に関し、体系的な管理基準や処理基準を定めることにより、債権管理の一層の適正化を図り、もって市民負担の公平性及び財政の健全性を確保するため、債権管理条例が施行された。そして、同条例及び同施行規則に基づき、市の債権管理を計画的に行うため毎年度「債権徴収計画」を策定し、適正な債権管理と債権回収の強化等、収入未済額の縮減に向けた取組が実施されている。
- このような状況の中で、債権の管理、徴収に関する事務の執行が関連法令等に基づいて適正に処理されているか、また、その手続について、効率性、有効性の観点から改善すべき事項はないか等について第三者の立場で検証することは、同条例の円滑な運用や債権管理水準の一層の向上に寄与するとともに、令和3年度から自主的に取り組んでいる内部統制の向上につながるものと考えられる。
- 以上のことから、債権管理に関する事務の執行について監査を行うことは、今後の市の行財政運営にとって有用であると判断し、特定の事件（テーマ）として選定した。

3 監査の視点

債権管理に係る財務事務について、法規性のほか、3E（経済性、効率性、有効性）の視点に着目し、以下を監査要点とした。

- 債権の管理及び収納事務は、法令等に準拠して行われているか。
- 債権の管理及び収納事務は、経済的、効率的、有効的に行われているか。
- 債権の管理及び収納事務は、公平に行われているか。
- 債権管理を担う組織管理体制が十分に整備されているか。
- 債権の発生から消滅に至る過程において、適時適切な業務の運用がなされているか。
- 債権回収促進に向け、全庁的な取組方策の検討や情報共有が適切に行われているか。

4 主な監査手続

「3 監査の視点」に記載した監査要点を検証するため、主に以下の監査手続を実施した。

- 債権の基礎となる制度等に関する法令、条例、規則等を確認する。
- 債権の残高、回収額及び不納欠損額の推移を分析する。
- 監査対象とした債権管理所管課への調査票による調査を実施する。
- 監査対象とした債権所管課へのヒアリング（債権管理を担う組織体制、マニュアルの整備状況、システムの利用状況等）を実施する。
- 各債権の債務者リスト等から抽出した個別の債権について、関係資料の閲覧を実施する。
- 債権回収促進に向け、全庁的な取組方策の検討や情報共有の仕組み等について確認する。

なお、監査対象とする債権のサンプルに関しては、担当部署へのヒアリングや各債権における債権管理台帳の作成状況を確認したうえで、監査人が必要と認めたサンプルを抽出した。

5 債権管理に関する財務事務全体に関する監査の結果

- 現状
 - 人口減少や高齢化、市民の生活環境の変化などにより、債務者の事情が多様化し、債権管理に求められる対応は従来よりも複雑化している。また、多くの自治体と同様、市においても職員数そのものが限られており、増加する事務量に見合った人員を十分に確保することが難しい状況にある。
- 市の債権管理事務における構造的要因
 - ❑ 債権管理に専従する職員を配置することが現行の体制上困難であること
 - ❑ 一部の自治体に見られるような回収困難債権を専門的に処理する専属組織が設置されておらず、債権回収サイクル全体を各債権所管課が自ら担っていること
 - ❑ 担当職員が一定期間で異動するため、滞納整理等に必要の実務経験や判断基準の蓄積が進みにくいこと
- 改善に向けて
 - 属人的な対応に依存するのではなく、組織として知識・判断基準を継続的に維持・共有できる仕組みを整備することが、これまで以上に求められる。

総括意見（8件）の概要

（1）納付勧奨・債権未発生対策について

制度周知や案内内容の不足により、本来回避できた可能性のある債権発生が確認された。案内文書等の整理・標準化や口座振替の位置付けを明確にし、納付行動の安定化を図ることで、不要な債権発生を抑制する必要がある。

（2）債権の記録管理について

債権管理台帳の整備は規定されているが、実務では記録のばらつきや記録漏れが見受けられた。記録項目の明確化と棚卸しを実施し、誰が担当しても一定水準の記録が残る仕組みを整える必要がある。

（3）督促・催告・財産調査手続について

督促・催告や財産調査が適時に実施されていない事例が確認された。時効管理に直結する手続であることを踏まえ、実施時期や手法の基準を明確化し、限られた人員でも確実に実行できる体制整備が必要である。

（4）延滞金等の取扱いについて

延滞金等の減免や未請求において、判断理由や根拠が明確でない事例が見受けられた。減免基準や決裁プロセスを整理・統一し、判断理由を記録することで、透明性と公平性を確保する必要がある。

（5）債権回収（分割納付・強制執行等）手続について

分納誓約や不履行時の対応、強制執行の着手基準について、マニュアルと運用の乖離が見られた。基準を具体化し運用を統一することで、回収の実効性確保と債務者間の公平性維持が必要である。

（6）債権整理（執行停止・不納欠損処理等）手続について

長期間滞留している債権が確認され、執行停止や不納欠損等の整理手続が十分活用されていない。時効管理と棚卸しを制度化し、整理基準を明確にすることで、効率的な債権管理を行う必要がある。

（7）ノウハウ経験の庁内共有・マニュアル等の文書整備について

担当者ごとの理解度や経験差により、債権管理が属人的となる傾向が見られた。課別マニュアルの整備や対策会議、研修等を通じ、実務ノウハウを共有し、一定水準の管理体制を確立する必要がある。

（8）債権管理の委託事務について

委託仕様書の記載が抽象的で、業務範囲や責任分担が不明確な事例が確認された。市が主体的に管理できるよう、仕様書に業務内容、報告事項、責任範囲を明確に定め、委託の実効性を高める必要がある。

6 個別債権に関する監査の結果

【個別監査対象とした債権の選定】

個別監査対象とした債権の選定については、「債権徴収計画」に掲げられた債権のうち、令和6年度末時点で実際に滞納が発生しているものを中心に選定した。

所管課	対象債権数と名称	所管課	対象債権数と名称
1. 税務課	5 市税（5税）	6. 家庭支援課	2 児童扶養手当返還金等
2. 保険年金課	2 国保税・料等	7. 下水道課	2 下水道使用料等
3. 長寿社会推進課	2 介護保険料等	8. 住宅公園課	4 市営住宅使用料等
4. 生活福祉課	4 生活保護法第63条による返還金等	9. 教育サービス課	1 留守家庭児童会費
5. 保育子ども課	3 保育所利用負担金等	10. 環境整備課	1 損害賠償金滞納繰越分

【主な監査の結果】

個別債権に関する監査の結果（結果11件、意見26件）のうち主なものは以下のとおりである。

（1）納付勧奨・債権未発生対策について

項目	監査の結果の内容
納付方法の更なる多様化に向けた取組について（意見）1※	➢ 納付忘れ防止や手数料面の優位性を踏まえ、口座振替の勧奨を継続するとともに、他の納付方法への移行を進め、現金集金は原則行わない取扱いとすべきである。
生活保護申請時の案内文の充実化について（意見）4※	➢ ギャンブル収入未申告により徴収金債権が発生するため、申請案内で過度な遊興等を控える旨を周知し、不要な債権発生を抑制を検討されたい。

（2）債権の記録管理について

項目	監査の結果の内容
財産調査の実施と「交渉経過一覧」への記録について（意見）2※	➢ 財産調査が分散実施され記録も不十分な事例が見受けられたため、預貯金等照会システムを活用し、同一滞納者への調査を同時に行い、結果を確実に記録する必要がある。
交渉経過記録の記載不備について（結果）3※	➢ 交渉経過一覧に記載はあるものの、面談や分納交渉、電話対応、財産調査を実施した記録や文書が確認できない債権が見受けられた。

（3）督促・催告・財産調査手続について

項目	監査の結果の内容
催告の運用ルールの検討について（意見）3※	➢ 介護保険料の現年度滞納分では督促のみで催告手続がなく、滞納継続の要因となり得るため、状況に応じた催告手続の導入を検討することが望まれる。
家賃等の適切な債権管理について（意見）8※	➢ 家賃等の滞納に対し、督促・催告等の法的効果を踏まえた運用が十分行われておらず、消滅時効期間を経過した債権が多数残置されている。法令・条例に沿った督促・催告の適切な実施と、徴収停止や免除等の制度を活用した実効的な債権管理が必要である。

※ 番号は、【個別監査対象とした債権の選定】の表で示した所管課のナンバリングを示している。

（4）延滞金等の取扱いについて

項目	監査の結果の内容
延滞金の減免について（意見）1※	➢ 営業不振を理由に延滞金を全額減免した事例があったが、全額減免と2分の1減免の判断基準が不明確であり、基準の明確化が必要である。
遅延損害金の未徴収について（意見）8※	➢ 住宅使用料等の遅延損害金は条例上徴収可能であるが、請求されていない。公平性確保の観点から、運用方針を明確化する必要がある。

（5）債権回収（分割納付・強制執行等）手続について

項目	監査の結果の内容
分納誓約書の入手について（結果）2※	➢ 債務承認・分納誓約書の対象債権が統一されておらず、債権総額について時効更新が図られない事例が見られるため、債権総額を明確にした書面取得や運用の統一を図る必要がある。
分納誓約書の入手について（結果）3※	➢ 分納誓約を締結しているが、債務者の署名又は押印がされた誓約書を入手していない事例があったため適切に入手すべきである。また分納不履行時には、書面回収を重点的に取り組むなど、リスクに応じた運用を工夫すべきである。

（6）債権整理（執行停止・不納欠損処理等）手続について

項目	監査の結果の内容
不納欠損処理等の債権整理手続について（結果）2,3※	➢ 口頭承認後に十分な対応が取られず、徴収困難となり長期化した債権が収入未済額に含まれている可能性が見受けられることから、収入未済債権を改めて検証し、不納欠損処理を含む債権整理を行う必要がある。

（7）ノウハウ経験の庁内共有・マニュアル等文書整備について

項目	監査の結果の内容
債権管理手続の実務経験について（意見）3※	➢ 債権管理マニュアルについての理解はあるものの、滞納者との接触や厳格な督促、滞納処分に至る具体的な判断・対応の経験やノウハウが十分に共有されておらず、実務面での対応力に課題が見受けられた。
債権管理に関するマニュアル整備について（意見）5※	➢ 保育子ども課の債権は少額・少件数だが判断を要する事例もあり、手順マニュアルが未整備で属人的対応となっているため、債権特性を踏まえたマニュアル整備により業務の標準化を図るべきである。

（8）債権管理の委託事務について

項目	監査の結果の内容
大阪広域水道企業団に対する下水道使用料徴収事務の委託範囲について（意見）7※	➢ 下水道使用料の徴収事務を委託しているが、委託範囲や役割分担が不明確で管理状況を把握できていないため、委託内容と責任関係を明確化すべきである。
外部委託業者との連携不足について（意見）8※	➢ 家賃等徴収を外部委託しているが、報告内容や連携方法が整理されておらず、委託成果が債権管理に十分活用されていないため、報告項目等の明確化が必要である。

（9）その他

項目	監査の結果の内容
財務会計システムと債権管理システムの債権残高の差異について（結果）1※	➢ 財務会計システムと債権管理システムの債権残高に差異が生じており、定期的なデータ突合による整合性確保が必要である。
ICTの導入・活用の検討について（意見）4※	➢ 標準より少ないケースワーカー数で対応しており、業務負荷が高いことから、ICT活用等による業務効率化と引継ぎ負担軽減が求められる。