

調査報告書

社会福祉法人龍峯会 第三者調査委員会

令和元年12月6日

目次

第1章 調査内容全般

文責：弁護士 小西 直樹

第1. 委員会設置の経緯及び調査に関する事項	5
1. 委員会設置に至る経緯	5
2. 委員会の構成	5
3. 調査目的	5
4. 調査対象・範囲	5
5. 調査の方法	6
第2. 前提事実	6
1. 法人概要	6
2. 法人の沿革	7
3. 法人の組織構成	7
第3. 調査結果の概要	8
1. 対象者	8
2. 調査内容	8
3. 調査結果	9
第4. 調査結果の具体的内容	9
1. 経費の不正支出	9
2. 嘱託医契約に関する問題	20
3. 架空出勤	30
4. 自動車の私物化	41
5. 職員の私物化	43
6. パソコン導入契約（定款・経理規定違反，理事としての忠実務違反）	49

7. その他の業務上の規則違反, 不正・不適切行為	52
8. パワハラ	54
第5. 調査過程で生じた不審点	64
1. 施設建設費に関して	64
第6. 関係者の法的責任	67
1. 民事責任	67
2. 刑事責任	68
第7. 原因分析・ガバナンス上の問題点	69
1. D 一族の問題	69
2. 組織運営上の問題点	72
3. 監督庁の問題	77
第8. 再発防止のための提言	81
1. D 一族の復帰の余地はあり得ないこと	81
2. その他組織上の提言	83
第9. 最後に	83

第2章 社会福祉法人龍峯会調査所見

文責：公認会計士・税理士 立石 和裕

1. はじめに	85
2. 社会福祉法人における経理処理制度の背景	85

3. 社会福祉法人における内部統制システムの状況	86
4. 社会福祉法人龍峯会の現状	88
5. 問題の所在	89
6. 再発防止のための提言	90

第3章 社会福祉法人龍峯会のガバナンスに係る課題と 再発防止に向けた提言

文責：熊本大学大学院人文科学研究部 教授 倉田 賀世

1. はじめに（総論）	92
2. これまでの行政監査によって明らかになったガバナンス上の課題	93
3. 役員等ヒアリングによって明らかになったガバナンス上の課題	94
第1回ヒアリング	94
第2回ヒアリング	99
第3回ヒアリング	102
4. 改善に向けた提言	104

第 1 章

調査内容全般

文責：弁護士 小西 直樹

第1 委員会設置の経緯及び調査に関する事項

1. 委員会設置に至る経緯

社会福祉法人龍峯会（以下「龍峯会」という。もしくは単に「法人」と呼ぶときもある。）は、平成25年4月1日から、所轄庁が熊本県から八代市に移行した以降、八代市からの指導監査を毎年受け、問題点の指摘と改善を指導されてきた。平成29年12月の指導監査において、経費不正支出分（給食費・渉外費）の返還を指導し、指摘された不正支出分は法人へ返還はされたが、翌30年11月の監査において、経費不正支出が改まっていなかったことが発覚するだけでなく、他の重大な法令違反等への疑義が生じた。そのため、八代市は翌31年2月6日に特別監査を行い、役員出勤簿の不正や公印・通帳の不正保管等が再度発覚したため、特定の理事による法人私物化への確信を得て、翌日（7日）、第三者委員会を設置して特定理事による法人私物化に関する調査を行うことを勧告した。そして、同勧告に基づき、同年4月、当第三者調査委員会が発足、調査を開始した。

2. 委員会の構成

委員長 小西 直樹（弁護士）
八代わかば法律事務所
熊本県八代市旭中央通8番地12リップルビル1階

委員 立石 和裕（公認会計士・税理士）
立石公認会計士事務所
熊本市中央区上通町7-32 蚕糸会館2階

委員 倉田 賀世（大学教授）
熊本大学大学院人文社会科学部 教授
熊本市中央区黒髪2丁目40-1

3. 調査目的

龍峯会における、特定理事（理事長含め3名）による、法人資金の私的流用、法人資産の私物化及び役員報酬の支給にかかる実態の把握、原因の究明、法人の損害額の把握と回復措置及び責任の明確化を行い、今後取り組むべきガバナンス上の課題や方策を検討し、再発防止に資する提言を行う。

4. 調査対象・範囲

調査対象者は、**A**（調査開始時の理事長）、**B**・**C**（当時業務執行理事）である。以下では、「**A**」、「**B**」、「**C**」と言う。また、3名を「**D**一族」と呼ぶこともある。

当委員会は、**D**一族による、法人財産等の「私物化」に関する事実の調査・認定した事実の法的評価（損害額、責任の所在含む）、その原因・法人の問題点等の調査を行う。

但し、「私物化」という概念は行為・事実の社会的評価であって範囲が明瞭ではない。そこで、調査の優先対象は、「私物化」としてあげられた経費の私的流用等、直接的に法

人財産に損害を与える行為とするが、これに限らず、調査対象者が業務内外を問わず法人に関して行った行為のうち、違法・不正を疑われるものも、必要に応じて調査・報告に含めることとする。

もともと、過去に行われた八代市の指導監査で判明した法人損害が弁償等で回復された部分に関しての再度の事実調査は、原則として行わない（調査の過程で、違法行為の裏付けが得られることはあった。）。

そして、調査対象とする行為・事実の期間は、原則として平成25年4月から平成31年1月末日とするが、例えば、平成25年4月以前からの継続した一連の行為が認められる場合、その全容・原因・今後取り組むべきガバナンス等の内容に関連するため、必要に応じて委員会の判断で範囲期間を広げる。

5. 調査の方法

当委員会は、公正・中立な立場で調査を行うが、法人の監督庁である八代市、法人が運営する介護施設「希望」の利用者及びその家族、法人職員、施設近隣住民等の信頼を得られる調査結果を目指し、疑いがある以上可能な限り事実に向ける努力、裏付け取得の努力を行う。

事実の認定は、証拠に基づき、調査委員会の自由心証により行う。証拠は、物証だけでなく職員証言等も含む。

調査は、違法行為（法令、定款その他内部規則）の認定だけでなく、不正または不適切な行為の評価（理事長及び理事としてふさわしいかどうか）まで含む。

また、違法行為等の認定に伴って、法人の損害額やその法的責任（賠償義務及び額）等の認定も行うが、調査期間の限界の下、あくまで当委員会が収集した証拠・法人から提供された証拠等によるものであり、訴訟による認定を保証するものではない。

第2 前提事実

1. 法人概要

- (法人名) 社会福祉法人龍峯会
- (所在地) 八代市興善寺町495-1
- (法人設立日) 平成19年10月4日
- (役員構成) 理事10名、監事2名、評議員11名
- (実施事業) 第一種社会福祉事業
 - └ 特別養護老人ホームの経営
- 第二種社会福祉事業
 - └ 老人デイサービス事業
 - └ 老人短期入所事業
- 公益事業
 - └ 居宅介護支援事業

介護予防支援事業

(法人所有施設) 特別養護老人ホーム「希望」

所在地：八代市興善寺町495-1)

敷地面積：4601㎡

鉄骨造り屋根鋼板葺き平屋建

延べ床面積2962.0㎡

2. 法人の沿革

- 平成19年 6月 7日 設立準備会発足(設立代表者に A 選出)
- 平成19年 9月25日 社会福祉法人設立認可申請
- 平成19年10月15日 法人設立登記
- 平成20年 3月19日 特別養護老人ホーム希望, 医務室, 診療場開設
- 平成20年 3月26日 第1回社会福祉法人龍峯会評議員会・理事会開催
- 平成20年 5月 1日 地域密着型介護老人福祉施設「希望」開設(定員29名開設)
通所介護事業所「希望」開設(定員20名)
短期入所生活介護事業所「希望」開設(定員20名)
- 平成22年 4月 1日 居宅介護支援事業所「希望」事業開始
- 平成24年 4月 1日 介護予防・日常生活支援総合事業「お達者クラブ」事業開始
- 平成28年11月 1日 通所介護事業定員25名に変更
- 平成29年 9月 1日 介護予防・日常生活支援総合事業「元気アップ・チャレンジ教室」事業開始
- 平成29年11月 1日 通所介護事業定員30名に変更

3. 法人の組織構成

法人設立時の役員

理事長 A

理事長

上記が行う事業

(A が院長)

(※以上は, のHPに基づく)

理事

理事

理事

関連事項に関して1名。

文書照会をした相手方は、27社(人)。そのうち、面談をしたのは3社(人)分、資料提供や電話回答等で情報を得られたのは19件(面談分と重複あり)。無回答もしくは拒否が5件。その他、連絡はあったが結局情報が得られなかった分が数件。

調査対象者3名からは事前に各自の陳述書の提出を受け、令和元年11月2日、八代市内のホテルにてヒアリングを行った(D一族側代理人弁護士同席)。なお、ヒアリング後、3名からはそれぞれ補充説明書と、資料提出があった。

3. 調査結果

多額の経費不正支出、法人財産(物的、人的)の私物化および不正行為が認定された。以下、下記の項目に分けて述べる。

- 経費の不正支出
- 嘱託医契約に関する問題
- 架空出勤
- 自動車の私物化
- 職員の私物化
- パソコン導入契約
- その他の業務上の規則違反、不正・不適切行為
- パワハラ

なお、調査の過程で生じた疑問点(施設建設費用の不明)に関しても別項で述べている。

第4 調査結果の具体的内容

1. 経費の不正支出

- (1) ここで言う「経費の不正支出」とは、基本としては、D一族が、既に購入等をして支払いを済ませており、その領収書を法人に提出し、法人の経費として、預金口座・もしくは法人事務局が所持する小口現金からD一族へ金銭交付をするものを指すが、それに止まらず、法人業務に関連しない支出や、一部の者へ支給された退職金のように業務に関する支出だが不正と解される分も含む。

本来的な調査対象は平成25年4月から平成31年1月分までと設定したが、経費の不正支出はそれ以前にも存在する可能性が高く、かつ、調査中にその疑いが濃厚となったため、可能な限り、施設開所時期である平成20年4月頃まで遡る(可能であれば法人設立の平成19年11月まで)こととした。

そして、調査の結果、相当な根拠をもって不正支出と認定できたもので、時系列にしたものが、別表1「不正経費認定表」で、総額28,103,264円となる。

ただし、この中には、平成29年に八代市からの不正支出と認定され、同市の指示で平成30年6月30日付でA名義で返還された5,955,111円(給食費

及び渉外費。後述する。)も含むので、この返還済みの分を除いた損害額は22,148,153円となる。

なお、同市からの指示ですでに返還済みの、平成30年3月8日付で**C**名義で法人に返還された車両(BMW)購入費(3,353,573円)、同月22日車両経費不足分(78,000円)、同月11日**B**名義で返還された自宅シロアリ工事代(367,200円)、自宅ハウスクリーニング代(528,080円)は、別表には含めていない。

調査をしたが不正支出かどうか未確定の分は、別表2「不正経費に該当するか未確定の分」の通り、2,232,017円となる。

- (2) 不正支出は、多種多様、金額も様々で、ほぼ年間を通じて、しかも施設「希望」開所時である平成20年4月から毎年、繰り返されている。

内容は、大要、私的な飲食代・食料品を法人経費として出捐させるという典型的なもの他、安価な物(靴下、タオル、バッグなど)を大量に用意し、これを、他店でお祝・中元・歳暮等の名目で高額な物として購入したかのように装い、その領収書をもって法人から支出させる(差額の金銭を懐に入れる)という手法が数多く行われている点が特色となっている。

領収書の中には、「粗品」名目の購入商品不明の領収書が多数あることから、この手法を一言で表せば、「粗品」錬金術(粗品すり替え錬金術)と表現することが的を射ている。

この不正認定の調査にあたっては、その端緒として、まず職員証言、特に、**B**等の指示で金銭を出すことを強いられた経理担当事務職員の証言を元としている。もちろん、法人の支出の客観的資料として基本となるのは領収書であるが、その多数ある支出・領収書の中で、龍峯会の業務に無関係なもの、一見業務に関連する支出のように見えて実は**D**一族の私的な費用というのは、部外者には容易に判別ができず、常日頃携わる職員が一番詳しく知っているからである。一般職員は現職に限ってヒアリングをしたが、主に判断の基となる経理職員については、施設開所からの全期間を網羅した調査のため、退職者含めた複数の者からヒアリングをした。そして、経理担当事務職員ら(元職員含む)のヒアリングからは、ある領収書の支出が、なぜ業務に不要な支出なのか、**D**一族の誰のどういう支出なのか、どういう経緯で**B**から領収書を渡されて金銭支出を指示されたか等、具体的な説明がなされた。そしてその説明は合理的かつ自然であった。

職員から説明を受け、当委員会が領収書を調査するうちに、数ある領収書の中から、不正な支出の領収書に特有の性質(特定店舗、領収書の一部切り取り、添付明細書を故意に除去、**B**筆跡の加筆訂正、日付けの変造など)が浮かび上がってくるようになり、疑わしい支出・領収書は当委員会にもおよそ判別できるようになった。

- (3) 以下では、可能な限り、名目もしくは支出先で分類して、その内容や、不正認定の根拠やその過程を明らかにする。

ア. 私物購入

典型的な経費の私的流用である。食品は別項で述べるので、それ以外では、衣類、家電、貴金属等である。

明確な不正支出として、下記2つを例示する。

- [REDACTED]
- [REDACTED]

「[REDACTED]」については、平成24年7月11日付の87,500円、25年12月19日付の15,000円の領収書があり、領収書の但書には、「ゲルマニウム入浴剤、お中元用」との記載があるが、同社への購入物照会の結果、実際は貴金属購入代金の一部だったことが判明した。

「[REDACTED]」については、平成27年6月15日付の48,250円の領収書但書に「椅子代として 10コ」とあるが、同社への購入物照会の結果、購入物は仏壇および付属品であって、実際の購入価格も倍の96,500円だったであったことが判明した（もう半額の領収書の発行先はどこかという問題も生じている。）。

上記は一例であり、その他でも、購入先への照会により、領収書但書きと購入物が異なり、かつD一族の私物購入としか考えられない品物であることが判明しているが、すべて記載すると膨大になるので、別表1中の調査メモ・不正認定理由欄を参照のこと。

私的な飲食や食料品については、支出の特徴について下記で説明する。

イ. 飲食代 →別表3

本法人では、社会福祉法人として頻回の飲食代が発生している。

そもそも、社会福祉法人の業務に関連して、飲食代が必要とされることはそう多くはないはずだが、龍峯会では、多数の飲食代が「会議費」名目で支出されている。

なお、職員証言では、龍峯会では忘年会は行われていないとのことである。

飲食先は、大まかに分類して、ホテル、焼き肉店、飲み屋（B親族経営もあるとの職員証言。「[REDACTED]」）、八代市街の店舗、八代市内でもA自宅付近の飲食店、行楽地の飲食等であり、仮に名目通りの「会議費」だったとしても、その出席者は不明で、いずれも社会福祉法人としての業務との関連性が大いに疑わしい。出席者・飲食の理由の説明書きは、飲食代支出の際に通常なされるはずだが、それらの説明が無いものがほとんどである。そのため、基本的に不正支出との推定が働く。

なお、職員の証言では、焼き肉店の領収書をBから渡された経理担当の事務員が帳簿上「どの経費にしたらいいか・・・」と悩んでいたのを見ている、とのことである。

ウ. 食料品 →別表4

理事が、社会福祉法人の業務に使用する食料品を場当たりに購入する合理的な理由は存在しない。法人運営の介護施設には厨房があり、入居者・施設利用者への食事は法人職員である調理師が調理し、その献立は管理栄養士が作成し、必要な食材は法人事務局から専門業者に発注されるため、理事長一族が関与する余地はない。

つまり、理事長一族が食料品を購入する場合、原則として、業務との関連性が大いに疑われることとなる。

特に、百貨店（██████、██████、██████など）や、遠方の店舗、もしくは、理事長一族の親族が経営する業者（██████、██████、██████、██████）からの購入は、業務との関連性への疑問は高まる。

調査・聞き取りでは、これらの店舗からの購入物は、法人に入れられることはほとんどなかったと、職員が証言している。

そして、実際に、「██████」からの購入については、店舗へ購入履歴の照会をしたところ、その回答結果からは、領収書但書が「食品」と記載されていても、施設で利用することが無い食材だったり、明らかに個人宅の夕飯の食材や焼酎、刺身や塩辛など、酒のつまみとしか考えられないような購入物であったり、私的な食材購入と断定できるものが数多くあった。Bへのヒアリングでは、「私的な購入が一部あったかもしれない」との回答であったが、当委員会の調査ではほとんどすべてが私的な購入物であったと認定している。また、Bは、ヒアリングにおいて「買い物の一部は施設にも入れている。全部が私的な物と言われるのは納得できない」旨の不満を呈するが、これは、購入物の一部を施設へ入れる（費消）形を取ったことで私的な買い物を正当化するという、不正工作の一環であって、正当化することは出来ない。そもそも経費としての支出の中に私物が含まれていること自体が「不正」なのであって、端的に言えば、やって良いことと悪いこととの区別が付いていない、ということになる。

また「██████」については、ハムなどが購入されているが、購入目的がそもそも不明だったり、仮に贈答品目的だとしても、その贈り先が不明である。そもそもハム等を贈ることが社会福祉法人として適切とは言えず、仮に私的に消費しておらず他者への贈答品だったとしても、それだけで業務に関連する支出として肯定され得ない。職員（元職員含む）からの聞き取りでは「施設に入れられたことはない。」と複数の証言が得られ、具体的な証言、例えば「施設の食事でそのような高級品を出されたことは無い。B自宅冷蔵庫に保管されており、たまに「職員に『これは高かつよ（高いのよ）』と言いながら細切りにしたものを食べさせることがあった」との証言も得られている。

また、例えばパンなどの内、ごく一部が法人事務局への差し入れ・会議に出される、強引に厨房に持参されるなどしたとの職員証言もあったが、これらはもっぱら私的購入（少なくとも法人業務に不要な購入）を正当な支出と偽装するため

の口実づくりと解されるから、全体として不正な支出と評価して差し支えない。

お菓子・おやつ等についても同様である。施設入居者へのお菓子等は職員が購入しており、理事が購入して準備する必要はない。理事がお菓子を贈答品とすることはあり得るが、頻繁には無いはずである。何のために購入したのか不明だったり、そもそも購入物自体不明なものも多い。

職員証言によれば、**B** が、個人的な貰い物のお菓子を職員に持って来て、自身が購入した別のお菓子の領収書を経費として提出することもあった（すなわち、購入物のすり替え）とのことである。

また、職員証言では、「理事会等でお菓子が出ることもあった」、「合同会議でお菓子等が出ることもあった」との証言もあるが、その場合でも「購入物がそのまま法人に持ち込まれることは無かった」とのことであり、「理事会お菓子」等の記載をした領収書もその信用性が低い。

さらに、毎年4月に行われる「花見」と称する行事関連の領収書があるが、これは、職員の証言では、**A** と **B** の合同誕生会の費用とのことであった（施設の会議室に**D**一族及びその知人が集まり会食。職員は会議室外のホールで食事をする。）。ヒアリングでは、**B** は誕生会であることを否定するが、**A** は「花見と称する合同誕生会」であることを認めている。そして、両者とも、「職員へもごちそうしている」との言い分で、経費としての正当化を図っているようであり、問題意識の欠片も無いようであった。

エ. 粗品（靴下、タオル、お祝、中元・歳暮） →別表5

職員の証言や領収書の分析から認定された構図としては以下の通りである。

B が、安価な靴下・タオルを八代市内の安売り店や量販店で大量に購入し（例えば、靴下であれば数十円。店舗からの購入履歴開示から裏付けあり）、自宅にストックし（職員曰く、「保管部屋があり、常時、タオル、靴下、陶器製のタッパー、急須等が山積みになっていた」とのこと。**B** 曰く「和室」で保管。）、施設利用者の毎月の誕生会の時に該当者の人数分、靴下などを粗品として在庫の中から職員に手渡す。

その際の領収書は、その安売り店の領収書ではなく、百貨店や、**B** の知人が経営する八代市内の店（主なものとして、，，，）の領収書である。

それらの店舗でも **B** は実際に物品を購入しているようであるが、その物品が領収書但書通りに、施設利用者へのプレゼントとして渡されるのではなく、あくまで、前記のように安売り店で仕入れた数十円の靴下・タオル等が、施設経理職員を通じて施設利用者へ渡される。知り合いの店から **B** が購入した商品（1000円、2000円程度）は、同人の気が向いた時に職員や知人等にプレゼントしている。実際に靴下等を購入した量販店の店舗の領収書（レシート形式）も、別途適当な名目を **B** が書き入れて職員に渡し、経費として支出させてい

書を出してそれを決裁すればよい（購入は職員が行えばよい）だけなのに、あえて B が様々な店舗へ赴いて購入すること自体が奇異である。B へのヒアリングにて、当委員会が「職員が購入せずになぜあなたが頻繁に購入するのか。行事ごとに定期的に購入するのなら、予算として計上してもいいのに予算に計上されていないのはなぜか」等質問するが、明確な回答は無かった。なお、A はヒアリングで「ボランティア団体（※慰問に来る団体）とは名ばかりで、暗に金品を要求するから、渡さない訳には行かない」などと、信じがたい弁明で B の行為を庇った（問題の本質は、本当に領収書記載の購入物そのものを渡しているのか、それとも安価に調達した物とすり替えて渡していないか、ではあるが。）。

また、B は、購入した品物をそのまま施設に持ってくることは無く、一旦自宅に持ち帰っていること、そして品物の包装が施設ではなく B 自宅で行われるというのも不自然な点である。この点について、B は「施設には保管するスペースがないから」という不可解な弁明をした（行事ごとに購入するのであれば、物品を保管するスペースはさして要らないはずである。）。

B から自宅で品物を職員が受け取り、職員により施設に品物が持ち込まれ「粗品」や「記念品」として渡す際には、包装紙の中身が何なのか他の者には分からない状態になっている。これは、理事・評議員への「粗品」も同様である。そして、外部への贈答品ともなると、それこそ何が贈られたか分からない、領収書に品目が記載されていても真実贈られたか分からないという構造になる。この実情は、B が購入した「粗品」やその他贈り物の類は、客観的にその支出の真実性に多大なる疑念を抱かせるに十分な構造であって、これに加えて、照会先店舗からの購入物確認の結果や、関与させられた複数の職員のそれぞれの具体的な証言の信用性も相まって、明白に不正支出と認定できる。B は、「粗品」贈答名目で、領収書記載の金額と実際に贈った品物の調達価格の差額を懐に入れることを繰り返していたと解される。

なお、領収書の真偽について、B はヒアリングにて、店舗から店名の入った白紙の領収書をもって自分で書いたことがあることを認めた（B が認めたのは B についてであるが、事前にヒアリングした職員の証言では、B が自宅で B だけでなく複数の店舗の白地の領収書の束も所持し、その領収書に B が書き入れているのを見ているとのことである。実際も、B と同様に、領収書のほとんどが B の筆跡と認定できるものが多数存在している。）。また、B は、領収書に虚偽の内容を記載するよう店舗側に指示して、指示通りの記載の領収書の発行を受けたことも「あるかもしれない」と、不正行為を認めている。ただし、その不正は、「靴下を購入したが、タオルと書いてもらった」程度であるとの不合理的な弁解もしている（当然信用性は認められない）。また、B は、ある職員の退職祝等で購入した品物があったが、当該職員が、購入物ではなく、自分の私物を欲しがったのでそれを渡した、とい

る。

■ A ■, ■ B ■ へのヒアリングにて、理事・監事への商品券や物品等の贈答に問題はないか尋ねるも、いずれも「問題なし」との回答であった。

調査の結果、理事らへの中元等の名目での領収書も、当該店舗で購入されたものではない、別に安価(もしくは無料)に調達した物品が贈られている疑いが濃厚であることが判明している。調査中、理事長室には、理事等へ贈られた「粗品」の余りと思しき物がいくつか存在しており、これらを調べると、■■■■の包装紙に包まれているものの、■■■従業員が行ったとは思えないずさんな包装で(■ A ■ 自宅で、■ B ■ が、■■■■職員や龍峯会職員に、安く調達した品物を■■■包装紙で包ませていた、という職員証言を裏付ける)、かつ、貼られた熨斗紙には■■■■の名前が印字され、その上に「龍峯会」と記載された紙を重ねて貼り付けている、といった有様である。

以上の通り、理事らに中元・歳暮・粗品を贈ることは、それ自体、違法であり、不正かつ不適切行為である。その上、本件では、それらの名目を但書とする領収書による支出があったとしても、実際には贈られていないか、何らかの物品が贈られていても領収書通りでない別の安価な物が贈られる、といった不正な支出状況が明らかとなっている以上、すべて、不正支出と認定する。

カ. ■■■■の外商部取引

食品や粗品贈答品等購入の中で、特殊な構図となっているのが、百貨店等の外商部取引である。

本件では、「■■■■」(以下「■■■」という。)と、「■■■■(のちの■■■■)」の各外商取引がある。調査時点で営業しているのは■■■である。以下、■■■外商についての説明である。

外商部取引は、一般に、顧客ごとに「お客様コード」が設定され、取引口座を設けて継続的な「つけ」で購入し、後日支払いを行うというもので、■■■も例外ではない。

龍峯会の経費として支出されている■■■外商部からの買い物は、■ B ■ が、個人の取引口座(お客様コード■■■■)。その他1回限りの取引口座での取引も存在。■■■■の取引口座(お客様コード■■■■)、そして、龍峯会の1回限りの取引口座で行われている。主に利用されたのは、■ B ■ 個人の継続的取引口座と、■■■■の取引口座である。

領収書が発行されても、当該領収書の交付日には、過去の継続的取引で購入された債務の(一部)返済がされるだけで、領収書に但書があっても当該日付に商品が購入された訳ではない(但書は■■■側が■ B ■ の指示で書き入れることもあるし、後から■ B ■ 側で書き足していることも多い)。領収書の日付は、継続的取引債務の返済日であって、その返済がどの商品の返済であるかは一見して判別できない。特に、■ B ■ 口座と■■■■口座を利用しての買い物のため、全く龍峯

会と関係が無い買い物も当然含まれている。

この点は、■■■■から売掛台帳（**B**及び■■■■の承諾を得た上で）の写しの提出を受け、領収書の番号と台帳の取引別に付された番号を照合することで、領収書の記載された金額の支払いが、真実但書の商品購入に相当するか否かはほぼ判別できた。

例えば、継続的買掛取引とはいえ、ある時点で残債務を完済することがあるが、そうすると、その後の債務支払いは、完済後に購入した分の支払いということになる。また、例えば某年1月末時点での残債務があっても、それを完済せず2月に持ち越し、2月も買い物を繰り返して、その途中例えば2月20日に一部返済がされて、しかもその返済金額は1月末時点での残債務と同額の金額である、といった事例も多くみられる。その場合、1月末時点での買い物分の返済は、2月20日に完済されたと評価できる。

このようにして各取引を1件ずつ調査していった結果、ほとんどは領収書但書の品目・名目と整合しない他の債務の支払いであったこと（すなわち私物購入の支払いに充てられており、龍峯会からの経費として支出することが不正であること）が判明した。

そして、**B**はヒアリングで、■■■■外商担当社員から■■■■の包装紙の提供を受けていたことを認めており、職員証言「■■■■以外で購入した品物を■■■■の包装紙で包むよう指示されたことがあり、また、包んであるのを見た。」を裏付ける。■■■■外商部担当社員によれば、**B**が希望する都度その枚数の包装紙を渡していたとのことである。もちろん、贈答品として購入し正規に包装されたが、贈る前に包装紙が破れることもあり、その際は包装紙を余分にもらうことはあるが、**B**に提供された包装紙はその範疇をはるかに超える枚数であったと複数の職員が証言する。

キ. **C**の購入・飲食

ヒアリングにおいて**C**は、自身が購入した分で法人に領収書を提出して金銭を受け取っていることを認めているが、それは■■■■での茶葉を購入したもので、最初の1、2回だけとのことである。ところが、法人側に経費として計上されている■■■■での買い物は、1、2回だけでなく複数回存在しており、かつ、利用した店舗も同一（例えば紅茶専門店『■■■■』や『■■■■』など）であることから、**C**による継続した買い物と推測される。

また、職員の証言では、**C**が自身で購入した茶葉の領収書を提出し、茶葉の一部を厨房に渡し、大部分を持って帰るとのことであった。そして、**C**へのヒアリングでは、紅茶の購入について、■■■■で使う分と明確に区別せず購入していた、購入物（複数の箱の詰め合わせ）を■■■■や龍峯会で分けていた旨の説明をしており、上記職員の証言を裏付ける。つまり、法人に提出された領収

書の購入茶葉すべてが、真実法人の「紅茶クラブ」(C が言うには正式名称は別にあるとのこと)で消費利用されたか大いに疑わしい。一部を法人に入れたからと言ってその他の私物や分まで経費として認められる訳はないし、私物を購入して一部を施設に入れるのは、経費不正支出という自らの不正行為の正当化のためである。そのような手法による購入は全体が違法性を帯び、支出全額が経費として認められない。

その他、熊本市内の店舗等での支出が多々あるが、これについて C は自身の関与を否定している。しかし、施設職員が購入することは考えにくく、 C が熊本市内に居住すること、購入物の傾向も併せ考えれば、 C の食品・私物の購入と認定して差し支えない。

このことは、飲食代についても基本的に当てはまる。熊本市内での飲食代は、基本的に C の私的飲食と推定されよう。当委員会は、疑義のある飲食領収書をピックアップし、法人職員に確認するという作業を多数行ったが、ごく稀であるが真実経費として支出されたものは職員がその旨回答することがあった。これは、逆に言えばそれ以外は D 一族の私的飲食ということになる。

ク. 退職金 →別表6

法人では、退職金規程がないところ、 B の独断(支出には理事長である A の決裁もあるが、実質的に判断するのは B である)で、特定の職員にだけ退職金が支出されている。

当委員会が退職金支給を把握しているのは、別表6「退職金支給」(259万円。別表1不正支出認定表にも含まれている。)の通りである。

退職金規程が存在しなくても、退職した職員全員へ、その勤務実態に即して支給(つまりは平等な支給)していれば、不正な業務・支出とはいえないであろうが、 B の意思ひとつで特定の職員にだけ不公平に支出が決定され、これを A が認めているとすれば、それは D 一族による法人の私物化と評価せざるを得ない。ヒアリングで、 A ・ B に対し、退職金規程が存在せずに B の判断で特定の者へ支出していた点を指摘するも、両者とも、規程に基づかない恣意的・不公平な支給を問題と感じていないようであった。

A ・ B に、社会福祉法人として支出が認められないと再三苦言を呈した(当時の職員の証言)とされる初代事務長には、退職金も退職祝い品も支給しておらず、このように、業務の評価と別の、 A ・ B の個人的感情が反映されていることは明確である。特に、 B へのヒアリングでは、支給の有無、支給額について、から龍峯会へ異動させられた職員が退職する際には、での勤務年数も考慮しているとの説明があり、 A もその判断を肯定する。これは、龍峯会の業務と無関係に、まさに D 一族への貢献度に応じて退職金額を決めているということに帰着し、私物化と言わざるを得ない。

当該退職金は、支給を受けた職員との関係で言えば法的に無効主張は出来ない

から、当然、法人から職員への退職金の返還請求は出来ないが、支出を決定した **A**・**B** には、不平等な支給・規程無き支給という不正な業務による法人の損害（理事としての善管注意義務・忠実義務違反）として、支出全額（把握できる限りでは前記のとおり259万円。）を返還させるべきである。もちろん、**B** が法人に返還したとしても、同人が支出先の元職員へ不当利得返還請求ができるわけではない。元職員にとっては適法な支給であり、法人業務内部の問題である支給の違法等を主張できないからである。

ケ. 高速道路料金

A の送迎を担当した元職員は、高速道路料金の支出で、名目の説明書きが無いものは、**■**一族（特に**A**）の私的もしくは少なくとも龍峯会業務に関連しない移動の際のものであると証言している。これ以外の領収書で、例えば職員が研修等で熊本市内に行った際の旅費等はその旨記載してあり、何の説明書きも無く単に高速代領収書だけが提出されている場合は、移動目的は不明で、不審な支出である。そして、職員証言で、八代と益城熊本空港各インターチェンジの往復は**A**の医師としての移動で、法人職員が、学会出席のために**A**を空港まで送迎する目的だったとのことであり、説得力がある。また、**A**は、自身が多忙で熊本市内での会議（医師関係）も数多く出席していると述べており、それらの移動の際の高速道路料金が龍峯会経費として支出されていると認める。よって、特別の説明がない高速道路料金領収書の支出は、すべて法人と無関係の不正な支出と認定した。

(4) 既に返還されたもの

前述した通り、経費の不正支出疑いについては、平成29年12月5日実施された八代市の指導監査において、用途不明な多額・多数の飲食費、施設で使用されていない食材の支出の存在を問題視され、「給食費」と「渉外費」の不正分を返還するよう文書指導を受けた。

そこで、開所当初（平成20年4月）から平成29年1月までの給食費・渉外費を法人側で可能な限り拾い出し、最低限の金額として算出した分を、平成30年6月30日付けで、理事長個人が法人に対して有する貸付金債権と、同額で相殺する形で返還した扱いとなっている（法的には、相殺適状にないから相殺は無効）。

また、その後の八代市からの指摘・指導で、**C**が私的に利用していたBMW購入費3,353,573円および78,000円、**A**自宅シロアリ工事代367,200円と自宅ハウスクリーニング代528,080円が、それぞれ法人に返還されている。

2. 嘱託医契約に関する問題

- (1) 本法人の施設「希望」設立当初（平成20年4月1日。なお、施設の特別養護老人ホームとしての指定は同年5月1日。）から、理事長**A**が理事長である「**■**

も、上記別表の（注3）には、「法人収入及び支出に関する事案の内、上記専決金額以内であっても法人運営に重大な影響があるものを除く。重大な影響がある場合、理事長は、専決せず、理事会に諮ることとする。」とあるが、当該嘱託医契約が、利益相反（契約相手方の■■■■の理事長はA）の面でも、金額（月額30万円でも、年額では360万円もの委託料となる）の面でも、「法人運営に重大な影響がある」ことは明白であるから、理事長専決事項には該当し得ず、契約には理事会の決議が必要である。

以上の通り、当該契約は理事長専決事項に該当しないので理事会の承認が必要などころ、その承認は存在しない（事後の理事会での報告も無い）。

更に、職務代理者として記載されている■■■■が適法な代理者かという問題もある。当時の社会福祉法では、社会福祉法人と理事との利益が相反する事項については、理事は代理権を有しないとされ（法第39条の4第1項）、当時の定款第10条第2項は、利益相反行為及び双方代理となる事項について「理事会において選任する他の理事が理事長の職務を代理する」としている。

他方、同定款10条1項は「理事長に事故あるとき、又は欠けた時は、理事長があらかじめ指名する他の理事が、順次に理事長の職務を代理する。」とする。

そして、当時の定款細則6条は「定款第10条の規定による理事長に事故ある時は、別に規定がある場合を除き下記の順序により順次理事長の職務を代理する。なお、職務代行者の指名については、任期毎に理事会の議決を経ることとする。」としている。

この点、当該契約書の「職務代理者」として記載されている「■■■■」は、上記定款細則6条の理事長が欠けた場合の職務代理者第1位に記載されていること、これと別に当該嘱託医契約に関しての職務代理者について特別に理事会による選任がなされていないことからすると、当時の法人側の解釈としては、利益相反・双方代理の場合の職務代理者は、定款細則6条の「理事長に事故ある時」の「下記の順序」による第1順位者である「■■■■」であると解しているようである。

しかし、理事長に事故ある時の職務代理者と、理事長の利益相反・双方代理の場合の職務代理者は、場合を異にする。後者については定款10条2項により「理事会において選任」する必要がある。

以上のとおり、理事長の利益相反取引に関しては、理事会で職務代理者を選出しなければならないところ、理事会での選出はない。

以上の通り、契約書上の瑕疵を置くとしても、理事会での承認がない、職務代理者の選出も無いという定款違反の契約と言える。

とはいえ、■■■■を嘱託医とすること自体は、医師の配置を要件とする特別養護老人ホームとしての施設開設当時から当然に予定されていること、そして医師であるA（■■■■）が実質的開設者であることから、同

人氏（もしくは■■■■）が嘱託医となることは想定されていたということもできる（ただし、理事会・評議会の議事録上、■■■ A ■■■が嘱託医であることは平成29年3月17日まで一度も出たことは無く、「嘱託医」の言葉すら、ある年度末の事業報告書に一回出ただけであるから、理事・評議員のどれだけが■■■ A ■■■が嘱託医であると明確に認識しているかは甚だ怪しい。）。

そうすると、他の理事の具体的認識はともかく、■■■ A ■■■（もしくは■■■■■■■■■■）との嘱託医契約締結自体は、理事会の推定的承諾があったと考えた場合は、報酬額はともかく、なんらかの嘱託医契約自体は成立していると評価する余地はある。

仮に嘱託医契約自体は成立しうるとしても、それは上記施設の性質を根拠とするから、「平成20年3月 日付」の契約書の内容の契約が成立しているわけではない。報酬額も、当然に月額30万円が有効となるわけではない（いくら報酬として適切な額かは、最終的には訴訟で決することになる）。

ただ、以下では、その点を一旦置いて、仮に報酬30万円で当初の契約が締結されたとして、その後の契約・契約書の効力について述べる。

なお、嘱託医契約の相手方は「■■■■■■■■■■」にもかかわらず、報酬は、平成20年4月～平成29年3月分までは、職員（もしくは非常勤職員）給与の科目で、■■■ A ■■■個人へ支給されている（以下各契約書も同じ）。

イ. 40万円へ増額（平成20年7月）について

これについては、当委員会が法人事務局に確認した限りでは、契約書すら存在しないとのことである（■■■ A ■■■もその旨述べた。）。当然、理事会の承認等も存在しない。そして、理事会の推定的承諾を認める事情も無いことから、増額の有効性を認める根拠が存在しない。

よって、当初の報酬30万円が有効だとしても、その後平成20年7月から報酬額40万円に増額した部分は、法的に無効である。

ウ. 80万円への増額（平成22年4月以降）について

平成22年3月26日付契約書、その後同様の内容で平成25年11月1日付契約書が存在する。

いずれも、理事会決議がなく、法人代表者として署名した職務代理者が無資格である（「平成20年3月 日」付け契約書で述べたところと同様）。また、契約書への法人側の押印はあるものの、その印鑑は、公印規程に存在しない（公印規程違反）。

この平成22年3月26日付契約書も、理事会承認がない上、理事会の推定的承諾を認める事情も無いため、無効である（むろん、職務代行者の無権限、公印規程違反等の問題も存在する）。

なお、平成25年11月1日付契約書は、龍峯会代表として署名した職務代行者は■■■ C ■■■であるが、ヒアリングでは■■■ C ■■■はこの契約書の存在や、その押

印について「知らない」と答えており、本件契約書の作成が形式的であったことがうかがわれる。ちなみに、同契約書内の金額「800,000万円」は、80万円の誤記と思われるので、契約の効力とは関連させない。

そして、特筆すべきは、法人理事長の報酬支給額が月額100万円から60万円に減った時期と、当該契約書で嘱託報酬が40万円から80万円に増額された時期が一致する（平成22年4月）点である。80万円つまり倍額に増額する合理的根拠が見当たらないことも併せ考えれば、嘱託医報酬の80万円の増額は、減額される法人理事長報酬の実質的填補という不正な意図に基づくと評価できる。このような不正な意図が容易に報酬額に反映されるということは、理事長による法人の私物化の現れであり、到底許される行為ではない。

法人の締結する契約を無効とするべきかにおいては、相手方の保護（善意の第三者）が問題となり得るが、契約の相手方である嘱託医側は、**■**すなわち**A**側であるから、契約無効原因（理事会決議なし、職務代行者の無権限その他）について「悪意」といえるので、第三者保護の必要はない。

無効とされる場合、従前の嘱託医契約（月額30万円）が継続していたと評価することになる。

平成25年11月1日付で締結された嘱託医契約についても、従前契約書と同様、理事会決議は無く、職務代行者（理事長の娘）の無権限、公印規程違反等、定款・規程違反が存在するため、効力を認めることはできない。

エ. 以上からすると、報酬30万円による嘱託医契約が当初成立していたと仮定しても、平成20年7月以降の40万円への増額、平成22年4月以降の80万円増額は、いずれも無効であり、平成20年7月以降の月額30万円を超える報酬分は、最低限の不当利得として返還されるべきである。

前記のとおり、いずれの契約書にも、受託者として**■**が記載されていていながら、当初から**A**個人へ報酬が支払われていた。この点を八代市の監査で指摘されて、平成29年4月以降は**■**へ支払先を変更している（なぜ当初は個人へ支払われていたか、何らかの不正な意図の有無も含めて不明である。）

なお、八代市の指導監査を受けて、嘱託報酬の支払先を**A**から**■**へ変更する件については、平成29年3月17日の理事会での次期予算の審議において言及されている。しかし、同日の理事会議事録によれば「事務費支出費で業務委託費が大きく増額していますが、これは、嘱託医契約が業務契約に変更となったためです。」と言及されるに止まっている。もともと業務に従事していない他の理事には予算への疑問点を積極的に指摘することは困難なところ、上記説明だけでは、他の理事は問題点を把握出来なかったであろう。同様に、当該嘱託医契約の費用を含めた予算が毎年承認されていたとしても、事情を知らない他の理事がその違法性に気づくことは困難であったはずで（毎年度の事業報告書内の収支

く、病院からカルテを持参することも無く、利用者の介護認定に必要な主治医意見書を、施設のケアマネージャーに作成させ、自身は署名するだけだった

- ・ **A** は、処方箋すら自身で作成しないため、仕方なく施設長が、各利用者が従前処方されてきた薬剤名を元に処方箋を作成してにFAXして、薬剤を届けてもらっていた

などの証言が得られた。

このうち、カルテ・主治医意見書・処方箋に関する事実が真実であれば、医師法違反等の様々な問題も孕んでいるが、ここでは深く言及はしない。

仮に嘱託医契約書通りの医師業務を行うとすれば、各契約書の2条で「利用者及び職員への診療」「疾病または負傷、予防衛生（生活指導、健康相談等）」を、「毎週2回水曜日、土曜日の午後」（6条）に行うことになる。回診については契約書に明確な記載はないが、施設の嘱託医である以上、施設入所者への回診が業務内容（診療）に含まれるのは当然であり、むしろ主業務と言っても過言ではない。

そして、勤務時間に関しては、契約書上は明確な規定はなく（本来は特定すべき事項である）、「午後」としか記載されていないが、から龍峯会へ交付された、医師の派遣に関する「承諾書」（平成20年3月13日付）上は「午後2時から午後4時までの2時間」となっている。3条および4条にもあるとおり、具体的な診療・治療行為は利用者の本人負担であって、これと別に支給される嘱託医報酬は医師を時間的に拘束する対価ともいえる。そうすると、嘱託医報酬の業務として、勤務時間の2時間、施設の専用の医務室に待機することが最低でも必要である。なお、夜間・休日の対応も嘱託医契約に必要な業務のはずだが、法人に存在する契約書の文面にはその記載は一切ないので、事実上夜間・休日に対応することがありうるとしても報酬において大きな割合を占めるとは解されない。

A 側・側は、少なくとも上記嘱託医契約書の記載内容の限度では、なすべき業務内容として認めているはずである。そして、これらの業務に従事（最低限待機）しなければ、債務不履行として損害賠償義務もしくは不当利得返還義務が生じる。報酬を月額で決めつつ、業務日時について「毎週2回午後」とある程度明確に定めている以上、上記業務の実態に即して、定められた月額報酬から減額されるのは不合理ではない。

(5) 出勤状況

嘱託医としての出勤状況に関する客観的資料としては、看護記録（日誌）がある。

A が、嘱託医として定められた毎週水曜日・土曜日午後に「来ない日もあった」と職員が証言していることは前述したが、これは看護記録からも裏付けられる。

看護職員によれば、看護記録上、**A** が形式的にでも利用者の見回りをしていれば、医師の名前が記載される（後に医師の巡回の有無の欄も設けられた）ところ、記録上は、水曜日・土曜日に医師の名前が記載されていないことが多い、つまり、定められた出勤日に嘱託医として勤務していないことが多いのである（他方、勤務日であ

る水曜・土曜以外で、**A**の氏名が記載されている、つまり嘱託医の業務を行っている記録も存在する)。

また、**A**が見回りをしていなくても、看護記録上は医師に報告・指示を受けた等の記載が残るとのことだが、それらの記載があっても、**A**が施設内に来ているのか、施設外にいる**A**と電話でやり取りしただけかは定かではない。つまり、看護記録上**A**の名前が記載されている日も、**A**の出勤があったと確定的に言えるわけではない。

看護記録上、施設の業務が始まった平成20年5月から、平成30年3月分までの期間(119ヶ月)の出勤状況について調査した(なお、それ以降は、施設長が、**A**の入居者見回りがなくとも**A**の名前を看護記録に記載するよう指示したため信用性がないので、除外する。)

上記期間のうち、出勤しているか不確定の分や水曜・土曜以外の曜日の出勤も含めて、**A**の出勤を集計すると、540日であった。

これは、1カ月あたり4.5378日出勤した計算になる。

そして、1カ月当たりの水曜・土曜日の合計日数は8日もしくは9日なので、結局、**A**の出勤状況は、週に1回程度ということになる。

ただ、上記出勤日数中の、水曜・土曜以外の曜日の記録分は、所定の曜日に嘱託医として出勤しない穴埋めの意味合いでなされたと考えられる(**A**自身、嘱託医の出勤は、水曜・土曜に限定せずに行っていた旨述べている)。実際の業務状況としては、**A**が、理事長として出勤した際に、事実上嘱託医としての業務を行った分と解される。この点、**A**が1日に午前と午後2回出勤したという話は職員からは出ていないし、医師としてのでの業務も考えれば、1日に2度出勤することも考えにくい。また、嘱託医としての勤務時間(水・土曜の午後2時から4時)中に理事としての業務を行う場合、嘱託医としての業務を全うしたことにはならないし、逆に理事として事実上業務を行ったとて、嘱託医としての業務中に片手間で行うものだから、報酬に値しない。理事長と嘱託医の各報酬の二重取りは許されず、どちらかの出勤として扱う必要がある。八代市からも『理事長としての出勤と、嘱託医としての出勤との勤務実態の棲み分けを明らかにすべきとの指摘』が、平成29年1月17日の監査指導において文書指導されている。

どちらの出勤と扱うかについては、「水曜・土曜の午後の出勤はどのような業務でも嘱託医の出勤として扱う。逆に、水曜・土曜の午後以外の出勤は理事長の出勤として扱う。」ことが、簡明かつ合理的な分け方と思われるが、看護記録上、「水曜・土曜の午後に出勤」したかを正確に判別することはできない。また、所定の曜日に嘱託医として出勤しない埋め合わせとして、理事長の仕事がないのに出勤する場合もありうる。

そこで、**A**が基本的に理事長であり、特別に嘱託医でもあるということ、理事長としての出勤を算出する出勤簿に信用性がなく、出勤もしくは何らかの業務を行っ

たことの客観的証拠は看護記録しかないこと（嘱託医の出勤が客観的資料がある分優位である）から、重複する分は、嘱託医としての出勤として扱うのが相当である。

したがって、嘱託医の出勤状況としては、前述のとおり、1カ月あたり4.5378日（週1回程度）と認定する。

(6) 業務内容・時間

前記の通り、看護職員の聞き取りによれば、**A**は、施設に出勤してくるのは大体午後の3時～4時頃で、出勤しても理事長室に15分程度滞在するだけで、回診もほとんどなく看護師から要望があればざっと見まわるだけだったとのことである。

業務内容が適正かどうかの判断は困難だが、業務時間に関しては明確に判断できる。

最低限の業務内容が、1カ月に9回の出勤・一回当たりの勤務時間が午後2時から4時までの2時間、つまり1カ月当たり18時間勤務が必要なのに対し、実態は1カ月に4.5378日の出勤で一回当たりの勤務が15分だとすれば（この出勤日数・実勤務時間の推定を覆すような事情は、**A**へのヒアリングでも出ていない。）、1カ月当たりの勤務時間は1時間程度ということになる。

月額報酬30万円を前提として、本来の業務時間（18時間）で時給計算すると、 $30万円 \div 18時間（9回 \times 2時間） = 16,667円$ （小数点以下切り上げ）となる。

よって、実働した時間に対応する嘱託医報酬適正額は、月額16,667円程度ということになる。

また、一回の出勤時間が短くても報酬に影響しないと考えれば、1カ月9回のところ4.5378日の出勤だから、 $30万円 \times 4.5378 \div 9 = 151,260円$ が適正報酬となる。

(7) 不当利得返還額

以上をまとめると次の通りとなる。

単純に嘱託医報酬が月額30万円であったと考えれば、総額5510万円の過払い（ただし、平成31年1月分までの額）となる。

そして、実際の出勤日数を考慮すると、約定報酬月額30万円を基準とした適正額は151,260円だから、

A 取得報酬の過払いは

平成20年7月～22年3月

月の差額248,740円（40万円－151,260円）

$\times 21$ カ月＝5,223,540円

平成22年4月～29年3月

月の差額648,740円（80万円－151,260円）

$\times 84$ カ月＝54,494,160円

合計 59,717,700円

A 取得報酬の過払いは

平成29年4月～31年1月

月の差額648,740円(80万円-151,260円)

×22カ月=14,272,280円

総額73,989,980円の過払いとなる。

さらに、出勤1回当たりの実勤務時間も加味した場合の報酬過払い額は、

平成20年7月～22年3月

月の差額383,333円(40万円-16,667円)

×21カ月=8,049,993円

平成22年4月～29年3月

月の差額783,333円(80万円-16,667円)

×84カ月=65,799,972円

合計 73,849,965円

取得報酬の過払いは

平成29年4月～31年1月

月の差額783,333円(80万円-16,667円)

×22カ月=17,233,326円

総額91,083,291円の過払いとなる。

(8) 発生原因・背景、内部統制

このような、嘱託医契約という重要な契約について、施設開設当初から重大な違法・不正行為が長年続いた理由は、いくつか挙げられよう。

まずは、「理事長」(A)の、法人契約関係の定款・規程の理解不足が、可能性としては挙げられる。

しかしながら、利益相反取引で、理事会承認や職務代行者の選任が必要であることはAも十分理解していたはずである。その証拠に、A個人、の法人に対する貸付契約に関しては、規程通り、利益相反取引による理事会承認決議・職務代行選任手続がなされていることが、理事会議事録で判明している。

つまり、A側は、嘱託医契約に関しても利益相反取引による理事会承認等が必要であることを明白に認識しながら、あえて理事会等の議題には挙げなかったということになる。

そして、理事会決議なく契約し、事後報告も行われなければ、他の理事は嘱託医契約の内容の適否を判断することはできない。特に平成22年4月に報酬月額80万円になった以降に理事・監事に就任した者は、その額の適否や従前の契約状況・効力まで、理事会で判断することは困難である。嘱託医としての勤務実態の把握はもっと困難である。

また、嘱託医報酬の支払先が、契約当事者であるではなく、A個人であった点の理事会等での説明の仕方も、作為性を感じる。この点は、八代

市の監査・指摘を受けて、平成29年4月から報酬支払先を■■■■へ変更している（正している）が、この件について、平成29年3月17日開催の理事会での平成29年度予算案審議の中で、理事長が事務局をして「事務費支出費で業務委託費が大きく増額していますが、これは、嘱託医契約が業務契約に変更となったためです。」と説明させたのみで、八代市から何を問題視されたのかという点については全く報告・説明がされていない。当初から長年理事長個人が報酬を受け取っていたことと、契約書との整合性、その他これまで嘱託医契約に存在した問題点が全く明らかにならず、説明も著しく不十分で、理事会の監督機能は働く余地がなかった。問題を表面化させることをあえて避けたということになる。

■■■■へのヒアリングでは、嘱託医契約書については「知らない。事務長が作ったはずだ」、理事会の承認が無いことについては「分からない」、嘱託医報酬の支払先が当初は■■■■個人だったことについても「事務長に任せていたから分からない」、嘱託医の勤務が毎週水曜・土曜の午後と規定されていることも「知らない」、■■■■から龍峯会への医師派遣承諾書では「午後2時から4時までの2時間となっていることも「知らない。■■■■の理事長印をだれかが押したのだろう」などと、およそ責任ある立場（■■■■の理事長、医師、社会福祉法人元理事長）とは思えないような回答に終始した。

他方で、報酬が30万円であることは「自分が相場で決めた」、40万円・80万円に報酬が上がったことは「自分が上げた。周りの嘱託医の報酬の底上げのために率先して上げた。」などと不合理な弁明をする。

このように、■■■■は、報酬額の決定・変更は自らが決めたと主張しながら、契約書作成や理事会の承認の有無などは『事務方が勝手にやったことで知らない。聞かされていない』と弁解するが、このような■■■■の無責任な態度は、他の問題点においても随所で見受けられる。

3. 架空出勤

- (1) ■■■■らの架空出勤疑惑は、平成31年2月6日に、八代市が特別監査に入った際、表面化した。すなわち、法人では、■■■■・■■■■・■■■■の出勤簿は、理事長室の机の引き出しに保管され、出勤の証拠としての押印は■■■■一族（職員証言によれば主に■■■■）が行っていたが、上記特別監査の際、八代市が出勤簿を確認したところ、■■■■ら3名の同月15日（つまり9日先の日付）までの押印がされていた。

もともと、■■■■一族の出勤簿の押印状況に関する問題点は、遅くとも平成26年12月16日の八代市指導監査において文書指導されており、それにもかかわらず改善されず、平成31年2月の特別監査の際にも再度問題が発覚したという経緯となる。したがって、出勤簿の不正、不適切押印は、押印し忘れ・間違い・押印に関する認識の違い等によるものではない。押印の不正の問題性を、一族が十分認識していながら継続していたことになる。

- (2) 当委員会による、職員へのヒアリングでは、理事長一族の架空出勤については、法人内部（職員間）では、法人設立・「希望」開所の平成20年4月から事務局で当然把握されていたとのことである。Aは法人設立当初から一貫して理事長であったが、Bは当初は「副施設長」、Cは「事務次長」という肩書を付与されて職員として雇用された形をとっていた。通常職員はタイムカード管理であるにもかかわらず、B、Cにタイムカード管理はされていなかった（ヒアリングで両者共に認める。）。当初から、理事長のAだけでなく、職員である2人の出勤簿も、理事長室の机の中に保管されて、D一族が自由に押印できる状況であった。「自由に押印出来る」とは、日付を遡ってまとめて押印することだけでなく、誰か1名が他の2名の出勤欄に押印することも可能であったということも含まれる。また、当然のことながら、他の職員が出勤簿への押印に関与することはできない状態であった。

なお、ヒアリングにおけるD一族の弁明としては、Aは「自分は365日出勤しているつもりなので出勤簿など必要ない。押した覚えはない。出勤簿自体存在したか覚えていない」、Bは「(A、Cの出勤の押印について)自分が押したことがある。あるかもしれない」、Cは「自分の出勤簿は母が押していた。」というものであった。

ある元職員の証言では、B・Cが理事に就任した際、Aに「常務理事になるのなら、タイムカードにしたらどうですか?」と言ったところ、Aは、「それはできない。あなたたちも給料欲しいだろ?」と軽く脅された、とのことである。

ともあれ、このように、D一族の出勤簿は、その勤務実態を正確に反映したのではなく、出勤の証拠にならない。つまり、D一族側には、出勤を証明する証拠が無いことになる。よって、D一族の出勤状況は、職員からの聞き取りにより認定できる平均的な出勤日数・状況で計算して適切な報酬・給与額を算出することが適当で、これを超えて支給された報酬・給与については、不当利得等として法人への返還を求めるべきである。

ただ、B・Cは、施設開設の平成20年4月からは「職員」として給与を受け、その後、平成25年6月1日以降は理事に就任しているので、計算上その区別が必要である（当初はCは常務理事、Bは平理事で、平成29年10月17日からはいずれも業務執行理事。なお、25年6月1日から他の2名の理事が退任する同年10月17日までは、理事数が定員10名の所12名という、定款違反状態であった。ちなみに、評議員会の議事録上、B・Cが、平成25年6月1日付で理事に選任される件についての決議は存在しないという問題点も存在する。）。)

また、理事長や理事の報酬規程も、変遷を経ているので、それに対応した適切な計算が必要となる。

- (3) Aについて

ア. 理事長の報酬は、「役員及び評議員の報酬等に関する規程」に定められ、改訂により、大まかに下記の通りの変遷を経ている。

期間	金額
平成 20 年 4 月～22 年 3 月	半日 1 万円
	全日 2 万円
平成 22 年 4 月～27 年 3 月	日額 5 万円
平成 27 年 4 月～28 年 3 月	月額 60 万円
平成 28 年 4 月～29 年 6 月	月 15 日以上業務 月額 60 万円
	15 日未満 1 日当たり 2 万円
平成 29 年 7 月～	月 12 日以上業務 60 万円
	11 日以下 1 日当たり 4 万円

※日当計算の場合 1 回あたり実費 3,000 円

ただ、実際の支給額は、上記規程に即していないようである。

例えば、平成 20 年 4 月～22 年 3 月分までは全日 2 万円で、31 日勤務しても最大限 62 万円のはずが、なぜか 20 年 6 月までは月一律 70 万円、20 年 7 月から 22 年 3 月までは月一律 100 万円支給されている。1 回出勤当り実費 3,000 円の支給がこれに含まれているとしても、23,000 円×31 日でも 713,000 円にしかならないため、規程と矛盾する過支給である。支給動機がどうあれ、上記「役員及び評議員の報酬等に関する規程」に違反して超過支給がされているのだから、勤務実態云々以前に、最低限返還させるべきものとなる。

また、他の時期にも不審な点が存在する。

まず、平成 22 年 4 月から 27 年 3 月までは「半日」規程がなくなり、「日額 5 万円」支給のみとなり、月一律 60 万円の支給となっている（日額 5 万円計算だと、出勤日数を月一律 12 日としていることになる）。

次に、平成 27 年 4 月から 28 年 3 月までは「月額」支給のみで、「60 万円」となっている（実際の支給額は同額なので、ここは規程との矛盾無し。）。

その後、平成 28 年 4 月からは、月当たりの所定勤務日数を充たせば 60 万円、充たさなければ日額「2 万円」や「4 万円」となっているが、実際の支給額は一律 60 万円である。

つまり、報酬規程の内容が大きく変わっても、平成 22 年 4 月以降は「一律月額 60 万円」の支給がなされ、あまりにも金額が揃いすぎているという不審な点が存在する。この不審点からは、『月額 60 万円の報酬確保が目的とされ、報酬の根拠となる実際の勤務状況は疑わしい』ことが導かれよう。

イ. **A** の理事長としての業務実態

A の理事長としての出勤日数は、前述の通り出勤簿に信用性がなく資料として利用できないため、職員の記憶に基づいて **A** の（理事長としてであれ嘱

託医としてであれ) 平均出勤日数を認定し、それを前提に嘱託医の出勤を計算するしかない。

この点、**A** の出勤状況を一番把握する立場にいる職員は、施設玄関横の事務室で業務を行っている事務職員である。そして、事務職員は、**A** が出勤した場合は理事長室にコーヒーを持って行く決まりになっていたとのことなので、その記憶の正確性も期待できる。よって、**A** が施設に来る頻度・平均的な出勤日数は、事務職員の記憶に基づくのが一番正確であるし、認定に耐えうる正確性を有するといえる。

事務職員の証言、特に、最も長期間勤務した職員の証言は、**A** は「一般的には2日に1回(日曜含め)来るが、出張等があるときは何日も来ないことがあった」「平均すると、よくて3日に1回来るか来ないか」とのことであった。そうすると、週に2～3回、大目に見て週に3回出勤していたと評価できる。

この点、**A** は、ヒアリングにて「の仕事もあり、の仕事もあり、熊本市での会議も多数入っている」と、自身の多忙を認めており、そうすると法人へ「365日出勤したつもり」と主張しても、それを実現するのは到底不可能であり、主にでの医師としての業務が大半を占めた上で、その余りの時間で、や龍峯会への出勤、医師としての出張・会議出席がなされていたはずである。その中で、龍峯会への理事長としての出勤が、1回あたりの時間はともかく、職員の証言から推定する「大目に見て週に3回」というのは、妥当と考える。

このように、**A** の出勤が週に3回程度だとして、この中には嘱託医としての出勤も含まれるので、前述の通り、嘱託医としての出勤が週に1回程度だったとすれば、理事長としての出勤は週に2回と認定できる。

ひと月当たりの出勤日数は、 $30日 \times 2 \div 7 = 8.57$ 日、端数を切り上げても9日となる。

また、事務職員によれば、**A** は「来ても理事長室で数十分いるだけ」とのことであった。**A** もヒアリングにて、「10分でも20分でも可能な限り出勤する。平均すると1時間程度。」と説明するが、自身の陳述書によれば、「龍峯会の理事長であるものの、「希望」での具体的な仕事の大部分は、時間的にも、作業的にも、その施設利用者の診療業務に関するものであり」と、理事長としての勤務は決裁業務程度であることを認めている。加えてヒアリングで「決裁にはさほど時間はかからないが、それ以外の時間は色々なことを考えている。『法人をどうしていこうか』など・・・」と主張していることから、理事長としての業務時間はさほどなかったと評価することになる。

この点、理事長の報酬規程では時間制ではないので、稼働時間に応じて適切に報酬へ反映させることは困難であるが、**A** 主張の平均1位時間勤務だとしても、到底「全日」とは評価できず、好意的に考えてもせいぜい「半日」であろう。

具体的な月額 of 適正報酬，およびこれと現実支給額との差額は，時期に応じて下記の通りとなる。

① 平成20年4月から22年3月まで（24カ月）

適正支給額は，半日勤務で1万円＋実費出勤1回当たり3千円支給するとして， $13,000円（半日） \times 9日 \times 24カ月 = 2,808,000円$ となる。

実際の支給は，20年6月まで一律70万円（3カ月で合計210万円），同年7月から22年3月まで一律100万円（21カ月で合計2100万円）で，合計額2310万円である。

よって，差額は， $2310万円 - 2,808,000円 = \underline{20,292,000円}$ となる。

② 平成22年4月から27年3月まで（60ヶ月）

この時期は，半日の基準が廃止され，「日額」だけとなり，かつ，その金額も2万円から5万円へと2.5倍になっている。この改定を合理的に根拠づける理由は見出しがたい上，**A**の理事長としての実際の勤務状況が前記の通りせいぜい半日としか評価できないことからして，適正報酬を，「全日」の5万円と評価することは到底できない。このような規程改定は無効，もしくは，理事としての善管注意義務に違反し適正な額との差額を法人の損害としてその賠償義務が**A**に生じると解すべきである。よって，半日分と考えるか，日額5万円だとしてもその半額すなわち25,000円と評価すべきである。（※この時期の実際の支給額は月額60万円となりそれ以前の支給額100万円から大幅に減らされているが，これは監督庁の熊本県から，あまりにも高額な報酬支給を問題視されて指導を受けたことが契機と考えられる。それゆえ，規程変更後に日額5万円も法外であって，認められない。また，この観点からはさらに適正額を1日25,000円が，半日勤務実態で12,500円とすることも不合理な解釈ではない。）（ただし，実費出勤1回当たり3,000円は支給される）。

よって， $28,000円 \times 9日 \times 60カ月 = 1512万円$

実際は月額一律60万円支給（合計3600万円）されているので，差額は2088万円となる。

③ 平成27年4月から28年3月まで（12カ月）

規程では，日額から月額制となり，一律60万円となっており，実際に，出勤表を廃止して，一律60万円の支給がなされている。

この点，当時の定款8条1項では「役員の報酬については，勤務実態に即して支給することとし，役員の地位にあることのみによっては，支給されない」とある。勤務実態に即した適正額であれば月額制が必ずしも不当とは言えないのかもしれないが，出勤表（その信憑性はさておき）を廃止してしま

えば、その勤務実態に即した適正額かどうかの検証は、第三者には全く不可能となる。また、実際の **A** の勤務実態（週に2回、1回当たり数十分）からも、月額60万円の相当性を認めることはできない。よって、月額制にした役員報酬規程は、この限度で当該定款に違反し、無効となる（この点、八代市の指導でも、月額制への移行の問題点が指摘されている）。

よって、月額60万円の規程は、そのままではなく、実際の勤務状況に即した適正な報酬額として読み替えた算出をすることになる。

出勤表がない部分は、その前後の勤務状況の平均で考えるのが相当である（出勤簿を廃止したことで実際は以前よりも出勤日数が減っている可能性が高いので、従前の勤務平均日数で計算するのは、**A** への有利な解釈でありこそすれ、酷な解釈ではない）。

そして、一般論として、理事長が毎日出勤し、週2日休日（一般論ゆえ嘱託医としての出勤は考慮しない）と考えると、月に最低20日勤務する必要がある。その場合、日額（全日）は60万円÷20日＝3万円、半日15,000円が相当ということになる。

そうすると、**A** の月の勤務日数が9日で、勤務実態が半日であるから、適正な月額報酬は、実費出勤1回当たり3,000円込みで、

$18,000円 \times 9日 \times 12カ月 = 1,944,000円$ ということになる。

一律月額60万円支給（合計720万円）されているから、この期間（12カ月）の差額すなわち **A** に返還させるべき額は、 $720万円 - 1,944,000円 = 5,256,000円$ となる。

④ 平成28年4月から29年6月まで（15カ月）

この期間中一律60万円の支給がされており、支給額合計は60万円×15カ月＝900万円となる。

規程では月の出勤15日未満の場合は日額2万円なので、月9日勤務として、実費出勤1回当たり3,000円込みで、期間中の適正報酬額は23,000円×9日×15カ月＝3,105,000円となる。

よって、 $900万円 - 3,105,000円 = 5,895,000円$ が、**A** に返還させる額となる。

⑤ 平成29年7月から31年1月まで（19カ月）

この期間中も月額一律60万円の支給がされており、支給額合計は60万円×19カ月＝1140万円となる。

規程では、月の出勤11日以下の場合は日額4万円となっている。改定で日額が倍になっている点に関しては、前記②（平成22年4月から27年3月まで）同様に、増額の根拠が無く高額でもあることから、好意的に考えても②の日額25,000円程度に制限される（規程の改定が無効もしくは理

事長の善管注意義務・忠実義務違反による適正額との差額の損害賠償として。)

よって、期間中の適正報酬額は28,000円×9日×19カ月=4,788,000円となる(実費出勤1回当たり3,000円込み)。

したがって、1140万円-4,788,000円=6,612,000円が、**A**に返還させる額となる。

⑥ 以上の通り、**A**に返還させるべき理事長報酬額は、

①: 20,292,000円

②: 20,880,000円

③: 5,256,000円

④: 5,895,000円

⑤: 6,612,000円

の合計の=58,935,000円となる。

ウ. 重複するが、役員報酬は「業務の実態に即して支給」することが本来適正な支給方法であり、平成29年3月までの法人定款ではその旨の規程(8条1項)が存在した。にもかかわらず、前記の通り、法人の報酬規程は、半日規程を廃止したり、金額を根拠なく増額したり、日額を廃止して月額にするなど、その趣旨に反する改訂が繰り返されている。

この改訂は、法人の自主的運営を尊重する社会福祉法や監督庁の指導を軽視し、かつ逆手に取って自己に都合が良い規程に変えるという点で悪質である。また、法人私物化の一つの表れといえる。

また、適切な根拠・合理性がない報酬増額を認めた当時の理事会も、その判断の妥当性が疑われるのであって、非難に値する。

(4) **B**・**C**の給与・報酬

ア. **B**・**C**は、当初は職員として給与を受けており、平成25年6月1日から理事となっているため、分けて考えなければならない。

イ. **B**の勤務実態

Bの勤務実態は、職員からのヒアリングによれば以下の通りである。

「施設に酸素カプセルが設置されている期間(平成21年2月頃から平成24年頃まで)は毎日来所。しかし、事務局で事務員相手に話をして帰るだけ」「平成24年頃に酸素カプセルを元々設置してあった「」に移動した後は、ほとんど来ない。たまに買い物の帰り(弟嫁又は職員の運転)に寄る程度。午後が多い。」「週1~2回。1時間程度。事務室に寄ってお茶を飲んで世間話に職員を付き合わせ、帰っていく。施設に来て決裁をすることもあるが、ただ押すだけ。短時間で帰る。」「週2,3回来て事務局で雑談」とのことであった。

この点、**B**は、理事になる前、施設開所の平成20年4月から平成25年

3月末までは「副施設長」との肩書で給与を得ていたようであるが、上記のような実態では、ほとんど勤務実態が無いと言える。法人の決裁書上は、組織図に無い「副施設長」「事務次長」の決裁欄も設けられていたようであるが、同書面への押印をしたことをもって勤務したと評価することもできない。ましてや、職員の証言からは本人が押印しているかも疑わしい（いずれにしろ法人業務に本来不要な業務である。）。

また、自宅で法人の印鑑と通帳を所持していることや、自宅に来訪する事務員に通帳や印鑑を渡して出金させる等の業務は、経理職員の業務の支障になりこそすれ、給与支給に値するものでもない。その他施設外での理事としての業務と思しき活動も無い。

職員の証言では、**B**・**C**が当初職員となっている理由は、**D**一族側が、**B**・**C**へ給与名目で金銭を交付するためだけで、職員として業務をさせるために採用したわけではないとのことである。この職員証言の信憑性は、**B**・**C**が組織図に無い「副施設長」「事務次長」という肩書を付与されたこと（組織図に無いことは**A**自身も認めている。）、同人らの勤務がタイムカード管理されていないこと、実際の出勤日・出退勤時間も同人らの気の赴くままであったことから、裏付けられる。

Aは、**B**を「副施設長」として任命した理由として、施設長の補助をさせるためと主張するが、勤務体系は「事務長に任せた」、出勤はタイムカード管理かどうか「知らない」、給与額も「知らない」などと述べ、かつ、出勤についても**B**の気のままにさせており、上記任命理由が虚偽であることは明らかである。

なお、**B**がヒアリング前に当委員会へ提出した陳述書では、自身は、施設開設当初から理事であったと記憶しているようで、副施設長・職員としての採用については記憶が無いようであった。当然、「副施設長」としてどのような業務をすることになっていたか等については、本人は全く説明できなかった。

以上の通り、**B**の職員「副施設長」としての地位は、働かずして給与を受け取るための、形式的かつ不正な目的（法人私物化）であって、実際の稼働状況も評価するに値しないから、職員として受けた給与はその全額を返還すべきである。**B**の月給は25万円とのことであるから、期間を平成20年4月分から平成25年3月分までの60カ月とすると、 $25万円 \times 60カ月 = 1500万円$ を返還させることになる（**B**の職員採用・給与支給に関しては、**A**も理事長としての善管義務に違反し、同額の損害賠償責任を負う）。

次に、理事時代の報酬に関する検討をする。理事報酬は「役員及び評議員の報酬等に関する規程」では各時期により、下記の通りとなっている。

期 間	金 額
-----	-----

平成 25 年 6 月 ～29 年 6 月	常務理事	日額 20,000円 実費 3,000円
	非常勤理事	日額 12,000円 実費 3,000円
平成 29 年 7 月～	月 12 日以上業務	月額 253,000円
	月 11 日以下業務	1 日当たり 12,000円 実費 3,000円

職員から理事に地位が変わったとは言え、**B** の業務状況は、平成 25 年 6 月 1 日から理事に就任した以降も、従前と同じである。そして、**B** は **C** と異なり平成 29 年 4 月以前は「平理事」である。理事長の授権に基づき、非常勤理事として決裁や賞与算定等を行っていたとしても、それらに関わる特別な理由も無く、逆に通帳印鑑保管や賞与査定等関わるのが不適切な業務もあり、本来であれば報酬を発生させるのは妥当ではない。形式的にでも理事の業務を行っていたと解するとしても、実態からしてせいぜい週に 1 日程度の出勤と評価すれば足りる。

上記報酬基準から、時期を分けて計算すると下記の通りとなる。

平成 25 年 6 月 1 日～29 年 6 月までは、日額 12,000円と出勤 1 回当たり実費として 3,000円の支給となっているから、日額合計 15,000円である。週に 1 回（1 カ月に 4 日）出勤で月額 6 万円となる。期間中（48 カ月）の合計は 6 万円×48 ケ月＝288 万円で、これが適切な額となる。

平成 29 年 7 月以降も、11 日以下の出勤は日額 12,000円と実費 3,000円の合計 15,000円となるから、週 4 回出勤で月額 6 万円となる。平成 31 年 1 月分までの 19 カ月で計算すると、期間中の合計は 6 万円×19 ケ月＝114 万円が適当な報酬ということになる。

期間中の適正な理事報酬額は、288 万円＋114 万円で、402 万円となる。

源泉徴収簿によると、**B** が理事時代に受けた報酬総額は、平成 25 年 6 月から平成 31 年 1 月分までで 16,029,000円になる。

よって、支給額 16,029,000円から適正額 402 万円を引いた 12,009,000円 が不当に支給された報酬分となるので、**B** に返還させるべきである。

以上の通り、**B** の職員時代の給与返還相当額 1500 万円と理事時代の報酬返還額相当額 12,009,000円の合計である 27,009,000円 を返還させるべきである。

なお、理事長であった **A** も、給与支給を目的として必要のない「副施設長」

という名目で妻を雇用し、不正な給与を支払っていたことになる。また、理事としての勤務実態に見合わない報酬支払いを容認している（出勤簿は理事長室机に保管）から、理事長として、委任契約上の注意義務違反に基づく損害賠償義務（**B** 不当利得額と同額）を負う。

ウ. **C** の勤務実態

C の勤務実態は、八代市からのヒアリングでは本人は「月・水・金と週末は来ている」と答えているようである。そして、当委員会のヒアリングでも、「週3回以上は出勤している」と述べる。

しかし、複数の職員へのヒアリングによれば、**C** の出勤状況は、

- 週1～2回程度。月3回のときもある（紅茶クラブ月1回、運営会議第1金曜日、役員会議第3金曜日）。来ても1回につき滞在時間は30分から1時間。
- 平成28年4月から半年程度来ていなかった。
- 平成29年（子供の中学受験時）は年に数回。夏や年末年始は来ない。
- 平成30年頃は、月・水・金ぐらいに来ている。
- 紅茶クラブも毎回来るわけではない。数カ月来ないこともある。熊本震災後（平成28年4月）3、4カ月は見ていない。
- 急に来て理事長室に入り、5分程度で「に行く」と言って帰る。

とのことである。

よって、職員らの証言を総合すると、全く施設に出勤しない時期もあったことも考慮すれば、せいぜい週2回、1回あたり長くて1時間と考えてよい。

C は、ヒアリングにて、「正面入り口からだけでなく裏口からも入ったことがある」等、職員が述べる**C** の出勤状況が必ずしも正確ではない趣旨の反論をした。

この点、**C** は、自身の陳述書で、自らの業務を「現場の様子を把握することにより、『希望』のサービス状況の管理をしたりすること」と述べており、ヒアリングの際もその点を強調していた。しかし、仮にその主張が正しければ、業務において職員と接触をしないことは不自然である。**C** の「裏口から出入り」の説明は、『だから正面入り口の事務職員が自分の出勤に気づいていないときもある』との趣旨と思われるが、前述の**C** の出勤状況は、事務局職員だけではなく他の職員も証言している。

ところで、**C** の地位も、**B** と同じく、職員時代（平成20年4月～平成25年3月31日）と、理事時代（平成25年6月1日以降）とに分けられるため、それらを区別して計算する。

ヒアリングにおいて、**C** は、職員時代の「事務次長」としての採用理由について、「事務長の下について、勉強するように」との**A** の指示を受けて、業務を行っていたと述べるが、具体的な業務についての言及はほとんどなく、業

務実態が無いことをうかがわせた。また、勤務体系も、週何日の一日何時間勤務であったかの問いに対して「何も言われていない。聞いていない。」と述べ、過去に一般企業や公務員としての勤務経験があるとは思えないような非常識な返答だった。また、週に何回程出勤しているか、平均して何回位の出勤かとの問いに対しても、明確に回答しなかった。これらからして、**■ B ■**と同じく、**■ C ■**の職員採用も、実際の稼働ではなく同人への給与支給を目的とした、不正な採用であったといえる。

ただし、**■ A ■**は、**■ C ■**を職員（事務次長）として採用（任命）した理由について、「子供に法人を継がせるため」と述べている。社会福祉法人であれ、実質的に、設立者・運営者が、親族間で引き継がれる事例は多いところであり、設立者・理事長であった**■ A ■**が、自身の後継として**■ C ■**に法人の勉強をさせるとの目的で職員として採用した場合、これを全否定まではしえない。よって、支給された給与全額の返還までは困難と考え、通常の職員と同程度の稼働状況と実際の稼働状況との差額分を、不当利得と捉えることになる。

■ C ■の「事務次長」としての給与は月収25万円だったとのことなので、土日休日を除いて月に22日勤務として日給換算すると11,363円（端数切捨て）となる。1日8時間勤務として時給換算すると1,420円（端数切捨て）となるため、週2回即ち月8回、1回当たり1時間とすれば、月に8時間勤務となるから、1,420円×8時間=11,360円が、稼働に見合った月当たりの適切な給与額となる（月当たりの過払い額は、25万円-11,360円=238,640円）。

期間を平成20年4月分から平成25年5月分までの62カ月として計算すると、職員時代の合計過払い額は238,640円×62カ月=14,795,680円となり、これを返還させるべきである。

次に、理事時代の適正報酬額の計算のためには、二つの時期に分ける必要がある。

まず、平成25年6月（理事就任日）から29年6月までの48カ月間は、報酬規程上は、「常務理事」として日額2万円+実費3000円の合計23,000円が支給される。**■ C ■**は月8日の出勤と計算するので、23,000円×8日×48カ月=8,832,000円が適正報酬額となる。

次に、平成29年7月から平成31年1月までの19カ月は、報酬規程では月に11日以下の出勤の場合実費込みの日額15,000円なので、15,000円×8日×19カ月=228万円が適正報酬額となる。

よって、**■ C ■**の、理事時代（ただし平成31年1月まで）の妥当な報酬額は、8,832,000円+228万円=11,112,000円ということになる。

源泉徴収簿による、**■ C ■**が理事時代に受けた報酬総額は、平成25年6月

から平成31年1月分までで17,287,000円になるので、ここから上記11,112,000円を引いた6,175,000円が不当に支給された理事報酬分となり、これをCに返還させるべきである。

以上の通り、Cの職員時代の給与過払い分14,795,680円と、理事時代の報酬過払い分が6,175,000円で、合計20,970,680円となるので、これを返還させるべきである。

理事長であったAもCに関する給与・報酬返還の責任を負うのは、前記Bの場合と同様である。

4. 自動車の私物化

(1) 平成28年10月17日に購入した車両（BMW）について

当該車両の購入費については、平成30年11月の八代市の監査に基づき、車両代金返還の指示を受け、C名義で、平成31年3月8日に3,353,573円、同年4月22日に78,000円の金銭の返還がなされており、財産的損害はほぼ回復されてはいるが、悪質性を示す一例であり、かつ過去の車両購入に関連するため、一応述べる。

当該車両購入当時、法人には当該車両を業務上必要とする事情が存在しなかった。購入された経緯は、Cがそれまで利用していた車両（名義のBMWとのC談。）が故障したので、CからBへ依頼があり、Bは自宅へ事務長を呼び出し、『施設で購入するように』との指示をしたというものだった。事務長は、Bから見積書がない状態で代金振り込みを指示され、平成28年10月17日に販売店に振り込み、その後、日付けを遡らせた見積書が販売店から届いた。

Cへのヒアリングでは、「車の購入を母（※B）に頼んだが、どちらの法人（、龍峯会）で買うのかは気にしなかった。」旨述べている。

また、車両の利用者はCだけで、自家用に利用していることは八代市からのヒアリングでCも認めている（ただ、Cは、当初、八代市からの聞き取りにすら、普段の駐車場所が自宅マンション近くの駐車場であることを否定し、証拠写真を突き付けられて初めて認めた。）。施設敷地内に車両どころかスペアキーすら置かれておらず、他の職員が車両を利用することは無かった。

Cは、当該車両を龍峯会への通勤に使っていたこと、を訪れる際にも利用していること等から、「公的」にも利用していたとして、「車両私物化」の評価について未だ不服のようである。しかし「通勤」が公的利用でないことは明白だし、への移動に利用したと言っても、Cはの理事でもあって、これを龍峯会の業務と主張するのは詭弁である。それこそ、当該車両に乗って龍峯会に出勤することすらほとんどなかったとの職員証言までである。Cがヒアリング前に提出した陳述書では、「なお、平成28年4月から「希望」の総務や事務の責任者であった事務長のさんから、過去に一度だけ、監査の際には同車両に乗ってきて下

さいと伝えられたことはありましたが」と述べており、これは、逆に言えば、前記職員証言のように、**C**が当該車両を龍峯会の通勤に使っていなかった、熊本市の自宅で私的に利用していたということを自ら認める主張である。職員の証言では、**C**の通勤方法は時期によって異なるが、熊本駅から新幹線で新八代駅まで来て、後述の、平成24年10月にから購入したベンツで龍峯会職員が迎えに行ったり、駅の月極駐車場に止めた名義のベンツを利用するなどしていたとのことである。

以上の点から、法人が適切に取得した財産を後に私物化したのではなく、当初から、法人の金銭的負担で私的な車両を取得することを意図していたと評価せざるを得ないが、これは「私物化」よりも、より悪質な行為である。

当該車両の購入は理事長の専決事項ではなく、理事会の承認が必要なところ、理事会の事前承認はなく、平成29年1月25日の理事会で事後に報告がされただけである。しかも、その報告は、理事長の**A**らが率先したものではなく、事務長から「せめて報告だけでも」と懇願され、議案として挙げることを**A**が認めたという事情で、かつ、その報告内容も「施設車両の購入が発生しましたので、補正予算の必要が出てきました」という、およそ当該車両の購入の適否について他の理事が判断することは不可能な記載に止まっており、これに他の理事が異議を唱えなかったとしても車両購入の違法性には変わりはない。

Cから3,353,573円および78,000円の返還がなされていることは前述した。内訳としては、車両代金250万円、自動車税79,000円、任意保険473,590円、修繕費378,983円となる。

ただし、**C**は不当利得上の「悪意の受益者」（民法704条本文）であるから、不当利得の利息（①車両代金は平成28年10月18日から、②その他費用は支出日からそれぞれ平成31年3月8日まで、③追加支払い分78,000円は平31年4月22日までの、それぞれ年5分）も請求すべきである。

(2) 平成24年10月のベンツ購入

前記(1)のBMWの購入のように、私的に利用する目的で法人に車両を購入させるといふ点は、平成24年10月1日付で法人に購入させたベンツも同様である。

当該ベンツは、もともと、名義で購入され、**B**が利用していたものを、平成24年10月1日に龍峯会がから100万円で購入している。

経理規程上の購入手続きを取っていない点もさることながら、利益相反取引に当たるので、理事会での承認決議・職務執行代行者選任が必要なところ、理事会承認決議も職務執行代行者の選任もなく、当委員会の調査では売買契約書すら確認できなかった（**A**曰く「契約書は見っていない」とのこと）。

購入した（させた）理由は**B**の移動のためとのことだが、名義のベンツをあえて龍峯会で購入する必要性は見当たらなかった。ベンツは主に**A**自宅（八代市）に駐車されていたことは**A**・**B**がヒアリングにて認めるとこ

ろであり（後に出された補充陳述書では否定）、職員証言では監督庁の監査があるときだけ施設駐車場に駐車し、実際の用途も、**B**の買い物等に私的に利用されていた、つまり、実質的には**B**の私物といえる車両の名義がから龍峯会に変わっただけでは、**B**の私物車両の購入代金を支出させられたと評価できる。

当該ベントは、平成27年末から28年初め頃に廃車されたとされ、現在は存在しないようであるが、当該ベント購入時点から、購入金額100万円及び車にかかった諸費用を、不当利得として、年5分の利息を付して**B**に返還させるべきである（これを理事長として許した**A**も同額の責任を負う。）

ベントの購入代金100万円の支払は、口座への送金で行われているが、当時の龍峯会の経理担当者（通常支払業務に従事していた者）は、この送金に関与していないと証言している。これが真実であれば、この100万円の振り込みは、**B**本人か、その意による外部の第三者が行ったことになる。後者であるとすれば、法人業務として重大なコンプライアンス違反行為である。

また、前述したように、当該取引は、**A**が理事長を務める、と社会福祉法人龍峯会の間での売買契約ということになり、利益相反取引であるが、その点への理解は**A**には無いようであった。悪意があったとまでは認定できないが、両法人の位置づけとして自分たちの所有であるとの認識、私物化の認識をうかがわせるという点で、深刻である。

- (3) 本件車両の購入・私的利用に関与した**B**・**C**は、理事としての忠実義務に違反し、理事としての適格性を欠く。特に**C**は、八代市からのヒアリングにおいてもBMW保管場所・利用状況について虚偽の説明をし、証拠を突き付けられて自宅保管を認めた等、法人の損害の下、自己の財産的利益を追求することの罪悪感が皆無である。

5. 職員の私物化

(1) 概要

職員の私物化を大まかに分けると、

- ①運転手
- ②私的な用事
- ③自宅等の草取り
- ④弁当配達・給食
- ⑤栄養剤等注射

となる。

(2) 職員を私的な運転手として利用

ア. **A**

事務長・施設長であった（現在は退職）によれば、（当時施設長）は、**A**の医師としての業務のための運転手として利用されたとの

ことである（自身も証言する。）。使われた車は、所有名義のベンツで、熊本空港への送り迎えもしていたが、いずれも **A** の医師関係の業務であって、龍峯会の用事ではないとのことであった。また、が退職した後は、（当時事務長、施設長）が運転を担当するようになったとのことである。

また、事務員として雇用されたにもかかわらず、実質専属運転手をさせられた職員もいるとの情報があるが、聞き取りはできてない。同職員は、 **A** 自宅の雑用等もさせられたとのことである。

イ. **B**

職員は、前記4（2）のベンツ（ **B** が私的な用事に利用）で自宅への送迎をさせられたり、八代市内の買い物に回る等の私的な用事に従事させられたことがある。

これは、当該ベンツが「廃車」とされる平成27年10月頃まで続いた。

ウ. **C**

その他、職員証言では、熊本市に居住している **C** とその子供を、職員が新八代駅までベンツで迎えに行き、学校への送迎等私的な用事のための移動に従事させられたことがある、とのことである。

従事した職員（）の証言は以下の通り。

- ① 平成26頃、朝から熊本市の塾（）へ **C** の子を送迎。 **B** 同伴。帰りに、、飲食店、産婦人科などに寄っていた。
- ② 平成29年頃、夕方から、 **A** と **B** を、熊本市内の **C** 宅へ乗せて行く（ **C** の子供の注射のため）。 **A** は、「1, 2回だ」と、事実自体は認めている。

(3) 自宅の家事、家族の世話

職員の中には、 **A** 自宅の家事や、家族の世話に従事させられていた者がいる。

具体的には、「希望」職員（経理担当者）が、印鑑や通帳からの払い出し・支払いのため、自宅にいる **B** の所に行く度（週に1, 2回）に、家の掃除、客へのお茶出し、風呂掃除、布団の片付け、パジャマ畳み、洗濯物干し、ごみ持ち帰り等をさせられていた。その後、 **B** の個人的な買い物回りの運転手をして、施設（希望）に行き、後述の酸素カプセルに **B** が入る際に1時間待機させられる、等のサイクルであった、と複数の職員（退職者含む）が証言している。 **B** 自身は職員に家事をさせていたことは否定するも、 **A** は「カップなどを洗うのは当然」と発言している。

また、 **A** ・ **B** の孫の、入院の際の買物に、職員が使役されたという証言もあった。 **B** も、「家族・孫等の送迎・世話」を職員にさせたことは「何回かある」と認めている。

(4) 酸素カプセル利用時の職員配置

平成21年2月頃、**B**が酸素カプセル（の資産）を施設「希望」の通所の静養室に持ち込み、利用していた。酸素カプセルの使用は、に再度移送する平成24年秋頃まで3年以上続いた。

Bは、酸素カプセルを利用する間（約1時間）、緊急時に備えて室内に職員を配置させており、当該職員の業務の支障となっていた（その他の証言。）。

さらに、ある職員からの証言では、**B**は、知り合いに酸素カプセルを利用させ、その料金を徴収していたとのことである（徴収金は1回1,000円程度で、法人事務局に設置した小型金庫に保管。）。事務局内に置かれていた小型金庫、金庫内の現金、利用者の記録と思われる小型ノートの現物を、委員会で確認した。この点について、**B**に確認すると、自身の利用、知人へ利用させたことは認め、小型金庫の存在も認めしたが、小型ノートの存在は否定した。なお、酸素カプセルは**C**も利用していたとの証言もある。

職員を、酸素カプセルが置かれた静養室内に1時間待機させていたとすれば、職員を私的に拘束したわけであるから、ほぼ毎日、仮に月25日程度、年に300日利用していたとすれば、年間300時間にも上る。従事した職員（当委員会で特定できたのは2名）の当時の平均給与を時給換算すると814円（879円と750円の中間。端数切捨て。）であるから、それが約3年間半続いたと考えれば、 $814円 \times 300時間 \times 3.5年 = 854,700円$ の損害を**B**が法人に与えたということになる。

Aへのヒアリングでは、元々、施設「希望」の目玉となるものを作りたいと考え、**A**と**B**で酸素カプセルの導入を決めたとのことであった（これが真実の意図であったかは定かではない）。しかし、購入したのはである。また、施設利用者が酸素カプセルを利用したとの職員証言も無い。**A**・**B**は、「利用者が酸素カプセル利用中、お漏らしをしたから（その後は使用させなかった）」との弁明もするが、不自然な弁解であるし、もっぱら**B**が利用していた・職員を待機させていた理由にはならない。

いずれにしても、**A**も、酸素カプセルが「希望」に設置され、**B**が利用していたことは承知しており、かつ、職員を待機させていたことを知らないわけではないから、職員の不正利用について、理事長としての委任契約上の善管注意義務に基づく責任を負う。

(5) 熊本震災時の片付け

熊本震災（平成28年4月）により、**C**の熊本市内マンションが被災し、その片付け等に、職員（）が動員させられている。同氏の証言によれば、**B**から法人事務局を通じて派遣を指示され、自分の他にも、の職員（、、）含めて合計5名参加しているとのことだった。

また、片付けには、**C**の指示で施設車両（日産キャラバン10人乗り）が使われており、そのため、施設利用者の送迎に当該車両を使用できず、法人業務への支

障・損害が出ている。Cには、車両利用分・職員賃金相当額の不当利得が発生していることになる。Cは職員()が来たことは認めるも「自分は指示していない」と弁明する。いずれにしろ不当な利益を得ていることには変わりはないし、法人事務局にBが指示したとしてもその背後にはCの懇願があったことは容易に想像できる。

職員()が1日(8時間)従事したとすると、当時の同職員の時間給1,101円換算で1,101円×8時間=8,808円となる。

これに加え、施設車両の1日(6時間を超えて12時間まで)の利用料は、レンタカー料金の相場では、最低2万円となっている。

よって、職員賃金相当額と車両利用料の合計28,808円を、Cと指示したBに返還させるべきである。

(6) 個人所有不動産の草刈り

龍峯会と無関係の、D一族側が所有する土地について、Bの指示により、職員が草刈りに従事させられた。主に従事させられたのは、介護職員の()である(()に草刈をさせていたことは、B、Aが認めるところである。)。これは、遅くとも平成24年頃から始まっている。

草刈りの時期にはBから「希望」事務局に電話があり、施設長を通じて()が草刈りをするよう指示された()が、施設の仕事があるからと断ろうとすると、Bの機嫌が悪くなるので断れなかった。草刈りに行けないと施設長を通じて答えた際に、すぐに法人事務局に電話があり、Bから怒鳴られたことがある()は、草刈り道具も用意してもらえず、自費で揃えたと証言している。

対象場所は2か所ある。

1か所は、A・B自宅(八代市())で、2、3カ月に1回(少なくとも年間4回)、朝から夕方まで作業をして、最初は10日掛かっていたが、後には2、3日で終了(平均すると3日と評価)。1年で、3日×4回=12日の計算となる。

もう1か所は、B所有の土地(八代市()。平成30年12月19日付で他者に所有権登記が移転している。)で、朝から夕方まで最低1日掛かる作業を、年2回行っていたとのことである。

当該職員()の給与を法人事務局で日給に換算すると1日6,961円とのことなので、仮に平成24年から平成30年12月末までの7年間、2か所合計で年間14日従事したとして、6,961円×14日×7年=682,178円となる。

これをBの不当利得として返還させるべきである。

なお、()は、Bに「何日かかっているんだ」と叱責され、Bに「シルバー人材センターに頼めばいいのでは?」と言ったところ、「お金がかかる。私があなたの給料を払っているでしょ。それでご飯を食べられるでしょ?」との返答だったと証言する。真実だとすれば、Bの、法人職員との関係についての誤った認識の

根深さを物語っている。

(7) 弁当の配達

Bは、施設開所当初の平成20年4月から継続して、ほぼ毎日、施設調理部に弁当を作成させ、職員に自宅まで届けさせていた。

配達させる弁当は、当初は一日5食、平成29年4月以降は3食分であった（職員がそれとなく減らした）。ちなみに、一日に複数食配達させる理由について職員が**B**から聞いた話として「人（銀行員等）にやらないといけない」とのことだった。

Bは「5食ではない、3食」「配達させていたわけでない、職員が自発的に持って来ていた」と弁明するが、特に「職員が自発的に持って来ていた」との弁明は不合理であり採用できない。

この弁当代は、**D**一族側からは一切支払われていない（**B**も認めている）。

理事であろうと、施設食事を無償で得ることはできない。一食当たり200円、容器代21円の合計221円で、平成20年4月から平成29年3月末まで1日5食、同年4月から31年2月6日（八代市の特別監査日）まで1日3食、毎日（1カ月を30日）提供されたとして法人側で計算した結果、法人側が妻から支払いを受けるべき金額は、

$221円 \times 5食 \times 30日 \times 12カ月 \times 9年 = 3,580,200円$

$221円 \times 3食 \times 30日 \times 22カ月 = 437,580円$

$221円 \times 3食 \times 6日 = 3,978円$

で、合計4,021,758円を不当利得として**B**から返還させるべきである。弁当を配達させていることは、**A**自身も把握していたとヒアリングでも述べているから、**A**も、理事としての善管注意義務・忠実義務に違反し、不真正連帯債務を負う。

また、弁当の配達業務も、何ら職員の本来業務ではなく、配達することでその分職員の本来業務へ支障が出ていることは明らかである。配達には、そもそも余分には存在しない施設の車両も使われる。配達にかかる職員の賃金分の不当利得も、適切な額を**B**に返還されるべきである（※本報告書では計算までは行わない）。

(8) 給食費

弁当を自宅に配達させることと別に、**B**は、施設開設当初から、自分の気が向いたときは施設で昼食をとっていた。

施設の調理部としては、あらかじめ計画した数しか食事を作れない。しかし、**B**が昼食をとりたくなったときに用意できなければ叱責を受けるため、施設開設当初から、いつ**B**が来ても昼食を提供できるように、毎回1食分（費用として200円）余分に計画して給食を用意することを余儀なくされた（いったん増やすと、簡単に減らせないという事情も考慮せざるを得ない）。

結局、**B**の突発的な求めに応じるために、毎日1食分を余分に用意せざるを得なかったのだから、**B**に上記給食費分の不当利得を返還（もしくは損害を賠償）

させるべきである。

金額は、平成20年4月から平成31年2月6日までで計算すると、

$200\text{円} \times 30\text{日} \times 142\text{カ月} = 852,000\text{円}$

$200\text{円} \times 6\text{日} = 1,200\text{円}$

合計853,200円となる。

なお、**C**に対しても、遅くとも平成26年8月以降（職員証言）、給食を食べるようになり、用意を余儀なくされたとのことであった。

B・**C**へのヒアリングでは、両人は「検食」として食べたことがあると弁明するが、二人が検食をする理由が不明であり、弁明として不合理である。また、「検食」と称しようと、**B**が食事を希望すれば厨房は出さざるを得ず、やはり余分に給食を用意せざるを得なくなるのは容易に想像できる。**B**は「食事が余っていないか聞いて、余っていれば食べる」等の弁明もするが、余ることは通常考えにくい。

さらに、**C**に関しては、特定の調理物を厨房に指示して作らせて、自宅に持って帰ることもあったとの証言もあった。ヒアリングでは、**C**自身、サラダを作らせたことを認めた。

Cへの請求額は、平成26年8月から平成31年1月までで計算すると、 $200\text{円} \times 30\text{日} \times 54\text{カ月} = 324,000\text{円}$ となる。

(9) 栄養剤等の注射

ア. 平成27年1月頃から、**B**は、施設の看護職員に指示して、栄養剤を静脈注射させていた。

また、平成29年1月頃から、**C**も、同じく施設の看護職員らに指示して、プラセンタ（美容目的）の注射をさせるようになった（**C**自身は美容目的を否定するが、当委員会が入手したLINE履歴上、プラセンタ注射に関するやりとりのスタンプ画像からは美容目的であると認定した。）。プラセンタは当初は腕への皮下注射だったが、**C**の要求で肩への注射に変わった。危険性が上がるため看護職員は難色を示したが、**C**から注射を強いられた。

いずれの注射も、医師の指示もカルテも無い状態で行われ、看護職員は従わざるを得なかった。注射に用いた栄養剤等は**C**から持ち込まれた。

注射をすることになった経緯について、**A**は、自身の指示と答えるが、これを裏付ける事情は存在せず、看護職員の証言や、LINEグループ内で**C**が職員に指示した内容からは、**B**らが看護職員に指示し、**A**はそれを黙認していたことがうかがわれる。

注射の際、**A**は立会いもしないし、施設内にもおらず、医師不在の状況で行われているが、**A**へのヒアリングで、施設「希望」において、看護職員に、施設利用者以外の者（**B**、**C**）へ栄養剤・プラセンタ注射をさせることの是非について尋ねたところ「問題ない」との回答だった。

イ. 看護職員らは、**C**のプラセンタ注射の場所が肩に変更されるなど要求が

エスカレートし、安全面で懸念が出てきたことも含め、看護職員同士で「やはり注射をするのはおかしくないか」と話し合い、平成30年9月、看護職員の一人が保健所に電話相談したところ「自分の身は自分で守るように」と言われた。そして、再度看護職員同士で相談し、平成30年9月24日に理事長だった **A** を通じて拒否した。

それ以降注射を強要されることは無くなったが、看護職員らは、注射の中止を逆恨みした **B** や **C** から、無視されたり、施設内部に止まらず外部（含む）へ悪口を言いふらされたり、行事（紅茶クラブ）の担当から外される等のパワハラ行為が始まった、と職員は証言している。

ウ. **C** が施設長（）へ、平成30年9月25日付で送った電子メールには、下記の記述がある（第三者調査委員の権限で閲覧。記述の省略あり。）。

「・・・敬老会の当日、うちに父のところまで●●（注：看護師名が記載されている）がわざわざ来て、奥様と理事に何かあるといけない？ので注射は以降打てません、と希望看護師4名？か何かの代表で来たとか？言ってきたらしいのです。母から伝え聞きました。

確かに打って頂いてました。が、・・・

・・・一番の功労者である縁の下の力持ちである母に良くも反する酷い仕打をするものだな、とわたくしの職位を忘れてしまう程憎い仕打に正直腹わたが煮えくり返りました。

実際母も私も●●になんてもう打ってもらいたくもありません。

その度々で難癖付けて色々理由付けする卑怯なやり方をするのが許せないのです。

以降は医院にわざわざ出向いて母も打つことになると思います。・・・

・・・年老いた苦労姿を見る娘の立場としても母を上司としても見る私はこの仕打だけはしっかりと覚えておきます。・・・」

上記記述からは、少なくとも①看護職員らが **B** ・ **C** に注射を打っていた事実、②注射を打つことは **B** ・ **C** の要望を受けてのことだった事実、③注射を職員が拒否したことに対する **C** の激しい怒り（パワハラの動機が存在）が認定できる。

6. パソコン導入契約（定款・経理規定違反、理事としての忠実務違反）

- (1) 令和元年5月に、法人パソコンの入れ替えに関して、理事長であった **A** の後押しのもと、**C** の独断専行が行われた。
- (2) いきさつ

法人では、従前から肥銀リースでリース契約（平成31年3月19日リース期限満了）を結んでいた、パソコン11台、サーバー1台、複合機1台が、OSのバージョンが古くなり再リースに適さないので、事務局では平成30年10月頃からパソコン入れ替えの検討を始めた。

100万円を超える物品購入は、理事長の専決事項ではなく理事会の承認が必要であり、かつ経理規程により3社見積もりと請書等所定の選定手続きが必要となる。そこで、事務局では、経理規程に従って数社の見積もりを取り、比較検討の上で、適切な業者を選定する段取りを進めていた。その案は、サーバーを含めてリースで、保守契約付の約300万円という内容であった。

ところが、平成30年12月頃、**C**が、当該見積もりを「高い」と言い、自身の同級生が代表者である業者（）から中古品を納入する見積書（約100万円）を取り、理事長に許可を取って契約を強行しようとした。**C**は、前記のとおりに必要な手順を全く経ることなく、平成31年1月頃、契約を締結しようとしていたが、同年2月6日の八代市の特別監査があり、2月7日には八代市から私物化の指摘を受けて「理事長一族の法人への関与の一切排除」を勧告されたことで、**C**が進めていたとの契約は事実上棚上げすることとなった。

しかしながら、同年2月25日の法人理事会後、事務室にて、**A**は職員らに対し「娘の言うことを聞かないと決裁書に印鑑を押さない。事務長の見積もりには印鑑を押さないからな。事務長に言っておけ。」と発言した。

これは、理事会決議の無い契約を強行しようとしたもので、定款違反であり、かつ経理規程にも違反する。この発言の際、**A**は、契約を進める理由として「契約しないなら娘が損害賠償を請求されるから」と述べたとされるが、何ら理由とはならない。また、**A**はの見積もりにサーバーが入っていないことすら、事務員から指摘されるまで知らなかった（**C**の案の内容すら把握していなかった。）。

Aは、上記の通り「娘のため」に契約締結を強行しようとしていたことになり、これは理事長としての遵法意識の欠如、法人が自己の所有物であるとの誤った認識の根強さが窺われるところである。この出来事は、八代市から「理事長一族の法人への関与の一切排除」を勧告された後に起きた出来事であった。

- (3) ところで、**C**が業者（）と進めていた案は、確かに、当初事務長が考えていた案（総額約300万円のリース契約）より、金額ははるかに低額の約100万円であった。しかし、①新品ではなく中古パソコンの導入（スペックも当然異なる）、かつ②パソコン14台のみ、サーバー含まれない、③保証は含まれない、④保守サポートも無しというもので、およそ導入内容として不十分・不適切なものと言える。

しかし、**A**が態度を変えないことから、結局システムサポートから購入することになった。

そして更なる問題として、導入時（令和元年5月中旬）に、パソコン本体だけでモニターが契約内容に含まれていなかったことが発覚し、急きょモニター14台分を追加で購入する羽目になった。

■Cは「業者が勧めたから」と、自身は性能等の吟味をしていないことを認めている。■Aも内容を確認せず娘の案を信じ、金額面の比較しかしていないことを認めている。■Cには、価格だけを見て真に施設に必要な導入方法が何なのか、という視点も、その判断資質も欠けていたと言わざるを得ない。

- (4) また、当該パソコン導入に際して、■■■■の総務課長■■■■が、■C側の関係者として関与している（職員証言）。たとえば、■■■■は、平成25年2月25日の理事会後、理事長室に入って待機していたり、令和元年5月中旬頃、パソコン入れ替えの数日前に事務局を訪れ、「サーバーはどれですか」などと、まるで■Cの手足として行動している。

そもそも、■■■■と社会福祉法人龍峯会は全くの別法人であり、■■■■が事務局でサーバーの場所を聞いたり、当たり前のように出入りすることは不適切な行為である。■■■■は■Cの命により行動しているはず（他に動機がある者はいない）だが、いやしくも法人の業務に別法人の職員を従事させることは明らかに不適切な行為（雇用関係、機密関係）である。職員のヒアリングによれば、■D一族は、相当以前から■■■■を手足として利用していたとのことで、平成31年2月25日の理事会後に■A側が独自に作成した議事録への署名押印も、■■■■をして各理事宅を回らせている。

このように、八代市の指導にもかかわらず、■Cが別法人職員を通じて業務に関与しようとする行為の根底には、■■■■も龍峯会も自分たち一族の所有物、自分たちが当然に経営者であるとの誤った認識があるとしか考えられない。

ヒアリングでは、■Cは「自分は理事長へ提案しただけである。平成31年2月5日以降は八代市からの勧告を受けて、自分は全く関与していない。」と、パソコン導入は■Aが行ったことだと弁明するが、前記のような、■Aの行動・■■■■職員の行動の背後に■Cの意向があることは明白である。

- (5) なお、中古パソコン導入・設定（旧パソコンのデータ引継ぎ含む）の際、事務局長用のパソコンだけが、業者（■■■■）により無断で「希望」施設外に持ち出されたこと、業者に問い合わせた際の業者側説明に不審な点があったこと等の事情は、当時事務局側から当委員会へ逐次報告を受けている。
- (6) さらに、新たに導入した事務局長用のパソコンは、導入後数カ月で故障した。保証もサポートも無いため、■Cが進めた当該中古パソコン導入の問題点が、短期間で実際に露呈することとなった。
- (7) 本件パソコン導入は、様々な手続き上の違法性をはらむ上、内容も不適切だったことは明確である。そして、今回導入したパソコンが稼働していても、遠からず新規でパソコンを再度導入する必要があるから、その手間・追加費用を考えれば、本件パ

ソコン導入で法人が何らかの利益を得たとは評価できず、パソコン導入にかかった費用一切、すなわち1,035,720円（但し、付属品等で別途利用できるものがあるればそれを除いた額）を、**C**と**A**に賠償させるべきである。

7. その他の業務上の規則違反、不正・不適切行為

(1) 賞与査定

職員の賞与は、賞与総額は予算として理事会の決議を得た上で、最終的には理事長の決裁に基づき支給されることになる。個々の職員への賞与額を誰がどのように決定するかについては、給与規程上は定めがない（ただし、決定権者に関しては、平成20年4月頃の定款細則内の「理事長等専決事項表」では、理事長もしくは事務長に権限があると解する余地がある。）。

現実には、設立当初から、**B**から職員へ、各職員の基本給を記載した職員名簿を提出するよう要求があり、担当職員は、慣例により、基本給を1.2倍（夏）や1.3倍（冬）にした金額を記載した表を作成し、**B**へ渡していた。**B**はこれを元に、自身の判断で各職員への支給額を増減し表に記載し、当該表が理事長（**A**）の決裁をそのまま得て、賞与が支給されるという流れであった。

ところで、本来、賞与額の判断者としてふさわしいのは、各職員の日頃の稼働状況を見ている施設長である。**B**は、施設開設当初から平成25年6月に理事に就任するまでは、単なる職員、しかも組織図に無い「副施設長」という肩書だったが、組織図に無い者に与えられた業務・権限などあるはずもなく、他の職員と同様に勤務していたわけでもない。**B**が日常的に職員の仕事ぶりを見ていたわけでもなく、査定者としてふさわしいとは言えない。そのような、権限がなく適格性も無い**B**が支給額を事実上決定していたことは、査定根拠が不透明で公平性を欠く（前記定款細則違反でもある）上、**B**が賞与を決定することで同人に対する職員の萎縮を生み、**B**の要求に職員が従わざるを得ない状況（支配力）を作り出す要素の一つであったと考えられる。

その後、平成25年6月1日から**B**は理事に就任しているが、**B**の業務に変化はなく、**B**が日常的に職員の業務を見ていた訳ではないので、依然として査定適格者は施設長であったし、賞与査定は理事の職務ではないから、**B**が査定をする根拠がないことは従前と変わらない。

その後、**B**は、平成29年4月の定款改正より平理事から「業務執行理事」に変わっているが、定款細則の業務執行理事の専決事項の内容を見ても、賞与査定が**B**の職務として定められている訳ではないし、査定適格者は依然として施設長であったと言える。

また、平成29年4月1日から法人で導入された人事考課制度（各職員の諸要素の達成度を施設長が点数化した考査制度）も、**B**による賞与査定への介入が不適切と評価する事情といえる。

この制度導入は、介護保険制度上の介護報酬加算「処遇改善加点Ⅰ」を取得する条件の一つ（「キャリアパス要件Ⅲ」）であるが、目的は「介護職員の賃金改善」である。人事考課制度により職員の昇給や賞与支給額等を出来るだけ客観的に公平な査定を行うことで、職員の賃金改善を果たそうとしたのである（就業規則、給与規程も改正。なお、職員からの聞き取りでは、この制度を **A** が導入した真の意図は、職員たちが希望していた賃金のベースアップ要求をかわすためのようだが、あくまで制度の趣旨は前述の通りである。）。そうすると、当該制度による査定額から更に特定人により査定の修正（増減）をすることは、その趣旨に反することになる。にもかかわらず、当該制度導入後も、査定後の各職員の賃金額を依然として **B** が修正（増減）していた。

以上の通り、**B** は、①「副施設長」の肩書だった頃、②理事・業務執行理事就任後、③人事考課制度導入後の、いずれの時期にも、同人には職員の賞与査定に関与する権限はなく、むしろ関わることは不適切であったと言える。にもかかわらず同人が査定に関与したことは、不適切行為・コンプライアンス違反行為と評価できる。**B** が賞与の査定に関与し続けたことは、職員への支配・影響力の維持に繋がり、ひいてはパワハラ、職員の私的利用等の職員の私物化の前提となったと考えられる。

なお、職員からの聞き取りでは、「賞与をもらったら、奥さんにお礼を言わないと、後で小言を言われる」等の証言があったが、このことから、賞与査定への関与は、職員支配の一端、私物化の表れであることが裏付けられる。

賞与査定に **B** が関与する正当性について、**A**・**B** へのヒアリングで質問するも、明確な回答は得られなかった（少なくとも、当委員会が納得する回答は無かった。）。

(2) 通帳・印鑑の保管

ア. 法人理事長印（登記用、金融機関用、認印）の管守者について、公印規程では設立当初から「理事長」とし、保管場所も「理事長室、理事長机 鍵付引出」と規程されているが、実際には、自宅で **B** が管理していた。

イ. 他方、通帳の保管に関しては、明確な規程は存在しないが、経理規程（8条）において経理事務に関する責任者として会計責任者を置くとしているところ、経理事務の責任者は「事務長」であるから、通帳の保管者は事務長を予定していると解釈できる。性質上も、印鑑と通帳は、保管場所・管理者を別とすることが望ましい。しかし通帳も、印鑑と同じく、自宅で **B** が管理していた。

ウ. 平成28年度の八代市の指導監査では、公印の管理状況が不適切である点を指摘され、これを受けて法人は「公印の管理は、公印取扱規程のとおり、理事長及び施設長で印章ケースに入れ、常に施錠できる場所で保管します。印章を使用した時は印章使用簿に記録を行い公印の管理者、責任者を明確にし、取扱いを徹底いたします。」と回答している。

それにもかかわらず、平成31年2月6日の八代市の特別監査が行われた際、

依然として B が印鑑や通帳を自宅で管理していたことが判明した。

エ. 経費不正流用の温床

このように、B が、通帳・印鑑を自宅で保管・所持していることから、法人事務職員は、法人に必要な支出を行うため、週に1、2回、午前10時（Bの指示により時間厳守）に自宅に赴き、B から通帳を預かり、払出請求書に押印してもらう必要があった。このことで、事務職員の日常業務に不要な手間・時間がかかり、業務に支障が出た（業務のしわ寄せで、本来の業務が残業を余儀なくされても手当がつかなかった、との証言がある）。

B は、法人事務職員に、自分たち一家の私的な買い物等の領収書を渡し、職員が持参する小口現金（緊急の支出のため法人で保管している現金）から現金を受け取るか、小口現金で足りない場合は記載・押印した銀行払出請求書と通帳を渡し、職員に銀行から金銭を払い出させて自宅まで持参させるなどの方法で、法人から私的な費用を支出させていた。このように、B の法人経費不正流用には、法人の事務職員が手足として関与させられている。事務職員は、B の不正支出の要求に応じないと B が機嫌を損ね、同人から罵倒を受けるだけでなく、法人に真に必要な支出を行うための押印や通帳の交付を受けることができなくなるので、業務に支障を来すのを避けるため、事実上、B の要求を拒否できなかった。

また、B は、龍峯会の事務職員だけでなく、銀行員（ ）、施設職員、他の施設（ ）の事務職員に、押印した預金払出票を渡して法人口座の預金払い出しを指示し、現金を理事長宅まで届けさせていたとの証言がある。ヒアリングで B は、ある銀行の口座の払い出しを他行の銀行員にさせることは否定したが、 の職員に払戻をさせたことがあることは認めた。法人職員以外の者に法人の通帳・印鑑・現金を扱わせていたことになるが、これは法人の重要な財産を法人外の第三者に扱わせるという言語道断の行為であり、理事として重大な善管義務違反行為（コンプライアンス違反）である。しかし、B 曰くこのことは「問題がない」との回答であった。A へのヒアリングでは、同人は「あまり知らない」とのことであった。

このように、公印規程に違反する印鑑保管・通帳の不適切な管理を理事長である A が黙認していた（このことは A は認めるところである）ことは、法人の金銭面を妻である B が実質的に握る状況を作り出し、同人による法人経費の私的流用を容易にしたといえる。

8. パワハラ

(1) 定義等

パワハラ（パワーハラスメント）とは、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・

身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為」等をいうとされる（厚生労働省「職場のいじめ・いやがらせ問題に関する円卓会議ワーキング・グループ報告」平成24年1月30日。）

行動類型として上記報告で主に挙げられているのは

- ① 暴行・傷害（身体的な攻撃）
- ② 脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言（精神的な攻撃）
- ③ 隔離・仲間外し・無視（人間関係からの切り離し）
- ④ 業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制，仕事の妨害（過大な要求）
- ⑤ 業務上の合理性なく，能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと（過小な要求）
- ⑥ 私的なことに過度に立ち入ること（個の侵害）

である。

なお，上記類型はパワハラの典型例であって，パワハラと認定されるものが必ずしもこれに限定されるわけではない。

職員からの聞き取りによれば，**B**と**C**からのパワハラ行為が複数認定できた。

(2) **B**について

職員からの聞き取りでは，**B**は，自分の意に沿わない行動・発言があると，途端に機嫌が悪くなり，職員に暴言・文句・侮辱・無視をするとの証言があった。これは**B**と接触があった職員（主に事務局）で聞き取りをした職員全員が証言するところである。**B**自身，ヒアリングにて，当委員会からの「職員への暴言，無視等があったと聞いているが」との質問に対し「職員が言っていたのなら，そうかもしれない。」と明確に否定はしなかった。

職員からは「(**B**が)通帳，印鑑を握っており，機嫌を損ねると，預金等の払い出しや振り込み等の業務が滞るため，大変であり，黙って聞くしかなかった」等の証言があった。その一環として，経費の不正流用（**B**から渡される，業務と関係ないことが明確な領収書でも，事務局は受け取って，金銭を**B**に渡すしかなかった）が常態化していたことが容易に想像できる。また，職員証言では，**B**から安いバッグ等をプレゼントされて，「要らないが，要らないと言えば後で大変なことになるので，もらうしかない。」など，職員が，様々な局面で**B**の意思に従わざるを得ない状況であったことが伺われた。

その他，下記のような証言もあった。

- 平成30年末の門松を，安く済ませようと職員で手作りした（山で竹を切ったり）ところ，**B**は施設に電話をかけてきて「私に黙って作った」と激高し，その後もネチネチと言われ続けた。
- 平成30年の年末か翌年1月か2月頃，施設で餅を作り，余った餅は職員で

分けたところ、**B**に餅を持って行くのを職員が忘れたため、**B**は「餅持ってこんか!」と怒った。

- 孫の入院（平成30年頃）に際して、希望の職員に対しても「はしているのに・・・」と嫌味を言われ、職員が一人500円ずつ集めて御見舞金を持って行った。
- 職員の互助会（月500円で、職員の慶弔費に充てられる）についても不当に関与していた。**B**の親族の50年忌の際に、**B**は、事務員に対し「は出してきたのに希望は出さない。何のための互助会か。」と言い、互助会役員の職員は、あわてて互助会の銀行口座から5千円払出して**A**に渡したが、その後**B**が事務局に来て「こやんとは後からもらっても意味は無い。お金じゃない」「遅か」と投げ返した。

(3) **C**について

職員からの聞き取りでは、**C**も、**B**と同様、自分の意に沿わない行動・発言があると、途端に機嫌が悪くなり、職員に暴言・文句・侮辱する、無視、仲間外し（紅茶クラブ担当から外す）、FacebookやLINE登録を強要し、拒否した者を無視する等の証言があった。また、ある職員からは、具体的に、複数職員がいる前であからさまに一人だけ無視をされ続け、退職した職員もいるとの証言もあった。また、**C**は、気に入らない事があったときはすぐに激高するとのことであり、「平成28年頃、相談室のドアを足蹴にして穴が開いた」との証言が複数の職員からあった。

Cが携わったとされる業務に即して述べれば、具体的には下記の通りである。
ア. ショートステイ入所者に関して

後に述べるLINEのやりとりと関連するが、**C**は、ショートステイの入所者を定員いっぱいにするのにこだわっており、自身が何かをするのではなく、職員（相談員）への圧迫を繰り返してしていた。職員からの聞き取りでは、**C**は、職員に対し「仕事が遅いから」「なんでも取り掛かるのが遅いから」「集中力が足りないから」等の発言をしたり、利用者が多く受け入れができないときも「希望は広いんだからスペースを空けてそこに寝床を作って受け入れればいい」等の違法行為を指示したりしていた。

その他、ショートステイの夜間の人数をしきりに気にし（夕方帰る利用者がいれば、朝より夜間の利用者数が減ることは当然である。）、職員に対し、「夜間の人数を定員いっぱいにするように」との不合理な指示を続けていた。職員が「ショートステイは夜間の数字は関係なく、1日の利用という計算なので、昼間についても夕・夜までいても同じである」ことや、「朝時点での入居者が満杯の場合、昼などに帰る人がいるからといって夕方からの受け入れをすると、一日の定員数20人を超えてしまう」こと等を説明するも、**C**は理解せず、「そんな事は20人居てから言うもの」「なら多い所の曜日を他の曜日に利用者やケアマネ

に上手く言わずらしてもらったり、次の日に帰ってもらえるようにしたら」等、利用者や家族の意向を無視したやり方をするよう指示したり、利用人数が増えていく中でも「夜が少ない」「夜が少ない」と言い続け、それにより職員は精神的な圧迫を受け続けていた。これらのやり取りの一端は、下で述べるLINE履歴にも表れている。

イ. LINE

複数職員からの聞き取りでは、Cは、LINEへの参加を職員に強要し、業務時間内外（夜11時のこともあった）にかかわらず業務報告を強制し、報告が遅れれば嫌味を言ったり、叱責していた。成績（ショートステイ入所者の確保）について業務報告（一日朝と夕の2回）をさせ、入居者が少ないと職員へ始終圧迫を掛けていた。また、LINEの目的とは関係のない他の職員への用事の伝達を指示する、等の証言があった。

職員（ ）から、LINE履歴（スクリーンショット）を提供され、委員会として確認した。履歴そのものは本報告書へは添付しないが、下記に、当該LINE履歴から抜粋した、Cの書き込み（平成29年8月18日～30年7月2日までの約10か月半）で、職員への負担となりそうなものをいくつか挙げる。

参考事項としては、①適宜句読点を補っている。②※は当委員会の補足説明。③人名は、複数出てくるがすべて同じ伏字（●●）とする。④立て続けの記述は同じ「」内に記載する。⑤Cがメッセージを取り消した部分もあるが、取り消す前に職員が保存したものの提供を受けている。

「もっと夜間に気合を」

「ショート本気出さなきゃ、そろそろですね。」

「ショートが月末一桁と見て知っていましたが、まだ伸びてなかったのですね」

「夜8！！一桁は困ります。」

「ショート夜一桁は,,,」

「お疲れ様です。今日のショートは一桁だいではないでしょうか？ね」

「月曜～木曜、具体的対策を宜しくお願いします。」

「相談室は営業を押しして押しして前に出る体制で頑張ってください。スマートな営業なんて無いですよ。」

「水仙担当●●君そろそろ数登りますように期待します」

「●●君～新人に2倍負けてますわよーファイト！どちらも」

「桔梗、水仙は両方担当制である程度の数ノルマを見えています」

「水仙！」

「相談室は一桁続き。」

「(※今日の報告が) 本当に遅いですよ。・・・金曜時点で新パンフ未完成で

したよ。ざんねーん」

「相談室数も多いでしょうし、迅速さが足りないように思います。」

「どなたか事務にお伝えいただけますと幸いです。以下宜しくお願いします。

●●統括が薬剤を事務に届けられます。事務で預かってください。●●さんに後程・・・」

「ショート夜間一桁、この数字を見て何を思いますか」

「それと相談室、おととい申しましたが、新人や入りたてがミスややらかし事があった際、先輩職員がキチンと指導、アドバイスする事です。今回●●君のことは直ぐ実は理事長も私も外部から聞いて知ってましたよ。本人が申し出ていつご自身で報告するかをお待ちしておりましたが、一向にお申し出が無くて●●君に何か報告は無いのかな？とあえてお聞きしました。お気づきがないご様子で、社会人として、,,、どうでしょうか。周りも相談室はちゃんと教えてあげるべきではありませんか？そうしたことが新人を育てることの1つだと思いますよ。」

「ショートはこのままの数では,,、おわかりですね」

「今週だけではありません」

「強化するのか遅すぎな感じです。気付けた事はよかったです」

「結局年末年始もショート稼ぎ時の繁忙期を生かせました？」「あなたの仰る年末年始は、年末も差し迫った29日からのたった5日間ですよ？わたくしとの認識とは違うようです。繁忙期、年末年始とは普通一般的に12月の月初から言われる業界もあります。少なくとも1220の学校が終業式があり冬休み期間翌年10日迄くらいはその期間を言うのではないのでしょうか？人が動く期間だと思えば良いかと。5日間では繁忙期測れません。」「逆に言えば5日間の年末年始差し迫った期間は目標値取れるのはどちらのショートでもこのご時世当たり前なのではないのでしょうか？人が動く期間ですもの。違いますでしょうか？」

「フル取れてから言いましょうね。年末年始は。」

「相談室→あと数人だからあと少しの頑張りか,,、と踏ん張って動いてください。」

「相談室→了解じゃないでしょうに。了解なら最初から動けますよね？返事の仕方から間違いです。」

「どなたか、外出で■■■■立ち寄れますか？私の加湿器を希望に貸し出し中ですが、■■■■が加湿器不足の為、大変恐縮ですが、元々■■■■にあげた加湿器なので、■■■■の●●マネージャー宛に持って行って下されば現場助かります。」

「やっと18！（※入居者数）」

「ショート一桁」

「相談は●●さんと異なりいつもゆっくり報告時間帯なのでこんなにリアルタイムでレスポ出来るんですね。」

「●●さんいますか？私の宜しくとお伝えください助かります。14時10分には宜しくとお伝えください（※看護師の出勤を聞いて、顔のスタンプをしているので、プラセンタ注射のことと思われる）」

「●●さんいますか？いつもの（※プラセンタ）用意して貰えるか、●●事務さんに聞いていただけますか？ナースで、●さん、通所以外の方は居ますか？」

「本日も土曜ですが、夜間目標人数届かず。どうしました？引き続き増えますよう・・・」

「今電話しました。施設長でした。3回名乗りましたがどこにかけてるんですかって。私早口なのかしら？保留が長く切らせてもらいました。ごめんよー」

「すいませんが、スルーはやめてもらいますか？新聞とHP更新を了解というならば2日も経過しています。反応や返事くらい出来そうですよね。違いますか？経過報告が全くないのでどうなったかこちらは分かりません。こうした反応は相談業務にも関係少なからずしますよね。昨日相談室には●●君しか居ませんでしたから、どうなったか？聞きましたよね？それは伝え聞いているはず。それをもスルーでしょうか？何日も経過してそれはないでしょうに。一旦途中経過でも入れるべきでは？相談室を預かる者はその程度の事は、心に置いておくべきでは？」

「今日新着情報を更新したなら、どうして今日のどこかの時点で報告を入れない？昨日は出来ておらず、今日したなら、今日その時点で人数報告と共に入れるべきでしょう。違いますか？原稿を更新となら、それは取り掛かっているのか、までを聞きたい。」

「明日構成をチェックします。昨日は■■■■新聞をチェックしました。今週中には仕上げていきましょう。今回のみ私がダイレクトに指示します。明日紙とペンを握って来てください。あと行事で撮りためた写真を用意してください。原稿にもまだ取り掛かってないと聞けば尚更今回のみダイレクトに私が簡単に構成、雛形を指示します。あとは■■■■施設長にでも以降は指示してもらうように私から話しておこうと思います。忘れたではなくお心におとめください。」

「明日新聞担当と新着情報担当と一緒に希望会議室に呼びます。紙とペンを持って来て下さい。」「新聞広報委員会はないのですか？」

「作らなくて良いわけないでしに。2016年から更新されておらず、ですが？なにか？ありますか。これ以上のことが。何なら施設長のメール返信転送またはスクショしましょうか？」

「●●さん、嫌ならあなたは製作に関わらなくて結構ですよ。●●さんを抜かした三人に周知しますね。では、後程。全部は見せませんが、証明で念のためどうぞご確認くださいね（※スクリーンショット投稿）。これが全てです。」

以上。確かに言われたのならそう認識されたのかもしれませんが、理事長挨拶やらPDFかわら版希望新聞、新着情報など、2年前やら、挨拶はそれ以上前の文、考えたら更新しなければならぬと分かるはずではないでしょうか？2年や8年前のは、私は掲載できません。だから更新しましょうと申し上げているのですよ。それが単純に理解できず、施設長が言われたから、と他人のせいにするより、更新するように理事から指示された、と言われたら良いだけの話ではありませんか？そこら辺の思考や相手に申し渡す際のプロセスを良く良く踏まないと思いの疎通は困難ですよ。相談室を預かる者はその前後、またはプロセスが重要で何が一番のポイントかも、瞬時に判断する訓練が必要とされる極めてコミュニケーションが重要な職種だということをお忘れなく以降も精進されて頑張ってください。」

「●●君、事後報告もたまにはあると思いますが、たまには事前報告か直後報告も頭に入れましょう。新聞は明後日水曜日までと申しましたよね？完成品を水曜日持ってきてください。宜しく。」

「相談業務もそうであって欲しいですが、なんでも時間を要する時は、途中相手に1度もしくは2度連絡を入れ進捗状況を説明し不安にさせない事が1番重要なポイントですよ。電話の保留と同じ。長々と待たせているより、一旦、途中で最初の電話出た者が、お待たせしております、今の至急呼び出しております。今暫くお待ち下さい、と言う対応の方が、まだかよ！って待っている側の心裡もイライラせずすみすからね。電話対応、相談業務は幅の広さを必要とされます。ブラッシュアップあるのみです。」

「まだ若い●●君、沢山恥をかいて沢山指導を受けて早く一人前になります様に。」

「今年後半も足りない所は皆さんで補い合うように。協力、協調していってください。期待しております。」

「新聞は出来上がりましたか？急いで今月発送の全ての請求書に同封宜しくお願ひします。フォントの大きさ調整後の確認連絡は来てませんが、今回は急いで出来上がり次第事務に渡してください。ハウレンソウ、の悪さが否めません。」

「役所が終わり次第そちらに回ります。最初確認するので用意して下さい。以降は言われるまえに。ならそれをなぜ私に確認される前に報告しないのですか？●●くんのみならず報告、連絡不足は目立ちます。気を付けてください。」

「はい。それは分かりました。危機管理委員会の委員長はどなたかしら？と聞いていますが？委員長が、新聞広報委員会も今年からいきなり無くなり、危機管理関係はなかったでしょうか？」

「以降、いちいちこちらから再確認せずとも、念のため台風対策完了しました、くらいの報告はあって然るべきではないでしょうか？いちいちこちらから聞

かないとレスポンスなし、声掛けないとレスポンスなし。どうなんですか。」
「こちらのグループラインは解体します。以降は個別に」

上記LINEでの職員とのやり取りで立腹したCは、グループLINEを解体し、直後に施設長（ ）へ送った電子メール（平成30年7月3日午前2時23分）内では下記のような記述をしている。

「ましてや相談室の言い訳やど無視！野郎達には声をかける必要ありません。」

「あんな失礼極まりない、口先だけすいませんみたいな●●さんは●●さんや●●さんにも悪影響しかないとします。」

「にばかり今は手や時間がかかり、恐縮ですが、それだけのことがあると理解し得ない希望の相談室は残念な理解力、なんだと諦めました。」

「とにかく何を言っても遅い、言い訳、都合が悪いとスルー、無視ですからアドバイスしてもシラーっとスルーされて否やことを沢山されております。」

「言っても分からないので私も●●には一切関わりたくありません。どちらが指揮系統が上なのかを、●●には学んで欲しいですね。●●自体未完成でアラだけですが、言い訳は一級品です。不健康で特徴的な姿も神経の図太さ等を象徴しているかの様に捉えられてなりません。」

「人を小馬鹿にして楽しむ輩は最低ですよ。教育を受けていない失礼極まりない方とは仕事は一緒するのが難しいですね。ずっとずっと今まで我慢してきました。」

「色んな仕事を同時進行している身からすると黙って優しく了解です、ばかり言ってる訳には行かなくて、,, , 分かりますよね？」

「我慢の限界でした。別法人かもしれませんが我々にとっては医療法人も同じくらい大事ですから改装や減算やら重なりここ数カ月は大変でした。今も大変さには変わりません。そうした中、言い訳、ダラダラ仕事、都合の良い返しなどされると、こちらの気持ちの余裕も無く我慢の限界でした。母は特に毎日まだ銀行業務に追われて傍らで見て聞いて付いてるだけでも可哀そうな程、心身共に疲労困憊を極めてます。それ程お金を扱う仕事は待たなしのストレスフルな業務です。」

「相談室や●●がこのひと通りを理解できるとは全く期待すらしてませんが・・・」

このメールからは C の激しい怒りが読み取れるが、そのきっかけである LINE のやり取りを確認しても、第三者には理解しがたいものがある。想像すると、職員が C の考える通りに動かない（報告等が遅い）ことのように思えるが、職員らは、本来の業務（生活相談員）があり、C からは入居者のノルマを始終言われ続け、電話相談だけでなく外部への営業まで強いられた上に、その合間に C の指示する業務に従事している（広報誌作成等）のであって、C の怒りは、およそ身勝手・理不尽なものと評価せざるを得ない。この怒りからは、C に「職員は自分の思い通りに動くのが当然」との意識があるとしか考えられない。また、職員への侮蔑的感情も散見される。

ウ. 広報誌（かわら版）の作成の指揮を取り、担当職員を一方的に指名し、職員の本来の業務日程（入所者の入所手続等の会議）を考慮せずに自らの都合で打合せ日時を決め、職員の業務を妨げる等の証言があった。

広報誌作成もしくはHP更新に関しての職員とのやりとりで、職員の発言を誤解（広報委員会の設置をしなくて良いと施設長に言われたと答えたのに、HPの更新をしなくてよいと答えたと誤解）して激昂し、施設に来所して職員を罵倒した上、当該職員は以降担当から外されたとの証言があった。

エ. QC（クオリティーコントロール）会議の際、事務職員に対し「あなたたち（2名）はカスだ」と発言している（証言者あり）。

オ. 紅茶クラブ（通称）では、利用者（通所者、入所者）へ紅茶を出して、参加者に簡単な工作をさせる等の企画を設定するが、C は、これらを職員に考えさせた上に、出されたアイデアにダメ出しをする。テーブルセッティングも職員にさせる。

職員は、企画物の材料を100円ショップで揃えるよう指示され、そのために職員は休日まで使って準備しなければならなかった。気に入らない職員は次から外すよう指示する。自分に挨拶しなかった利用者を「あのお方は次から入れないで」と排除させる。利用者のためのクラブ活動のはずなのに、自分の友人家族を招待する。紅茶クラブの開催日は、C の都合で決められ、職員の本来の業務予定が考慮されず勤務（シフト）が休みでも参加しなければならない、等の職員証言が関与した職員全員から得られた。紅茶会に関わる職員は皆、C により過度な精神的負担を受けていたことが伺える。

そもそも、「紅茶クラブ」自体、その業務としての必要性が乏しいと思われる。つまり、高齢者である施設入居者に対する行事（クラブ活動）として、「紅茶クラブ」で紅茶を楽しむというのはいささか疑義があるところである。C の個人的な趣味である紅茶の材料を法人経費から支出させるための口実であった可能性が、紅茶購入履歴や職員の証言から垣間見える（紅茶を自宅に配達させて、一部を施設に持ってくる、高い紅茶を施設に購入させ、大部分を自宅に持ち帰る等）。

- (4) 以上の通り、**B**、**C**による、職員に対するパワハラ行為については、アンケート及びヒアリングにより多数の職員からの具体的申告が挙がっており、一部、LINEや電子メールの履歴等の資料も存在する。

多数に及んだ職員聞き取りからは、パワハラ行為等により、各職員の業務に多大な支障が生じたであろうことは容易に窺える。パワハラが原因で退職した者もいるとのことであるが、調査期間の都合上聞き取りはしていない。

- (5) 得られた証言内容等からすると、**B**、**C**には、「法人を経営しているのは自分たちであり、雇われている職員は自分たちの指示に従って当然である」との認識が、職員たちに対するパワハラという形で端々に表れている。

なお、職員からの聞き取りでは、施設開設当初、**B**や**C**は、職員を呼ぶ際「そのオレンジ」と呼ぶなど、上記の誤った認識が当初から存在したことが推測される（※職員は皆オレンジのシャツを着ており、呼ばれた職員は、『誰のことか分からなかった』とのこと）。

加えて、多種多様なパワハラの表れ方からすると、両者の性格面（意に従わない者には、その理由の有無にかかわらず激昂する）も大きく影響していると思われる。

- (6) 職員の退職者数等

施設開所（平成20年4月）から平成31年5月頃までの約11年間で、退職者は実に215名にも上る。法人の平時の職員数が開設当初42名、その後も平均で約48名であることからすれば、異常な退職率の高さである。

職員の退職は、施設開所初年度である平成20年度は36名で、開所時の職員数42名で計算した離職率は85.7%である。翌年は退職者12名（職員数44名で計算すると27%と落ち着くが、平成31年5月までの平均離職率は、職員数を50名とし、11年で215名退職（年間21.5名退職）で計算すると、実に43%になる。理事長である**A**、業務執行理事である**B**・**C**が、この職員の離職率を問題視して適切な対策を取った形跡は見当たらない。**A**は対策として「キャリアパス制度」を創設したと主張するが、これは平成29年度からであり、かつ、その真の意図は職員からの賃金ベースアップの要求をかわすという不正な意図に基づく。なお、理事会等の事業報告の中で、当初は平成24年度までは年間の退職者・採用者数の報告はあったが、平成25年度頃以降（奇しくも、**B**、**C**が理事になった年と一致する）、理事会等で退職者・採用者数への言及は無くなっている。

また、一般職員だけでなく、施設長や事務局長という、通常頻繁に入れ替わるようなポストではない管理職まで、退職により頻繁に変わっている。施設開設から約10年で施設長は現職含め6名、事務長は4名である。

職員の退職理由には通常、様々なものがあるから、パワハラ行為のみがすべて直接の原因とは言えない。しかし、職員からの聞き取りからは、**D**一族が、業務に比べて高い役員報酬等を受け、経費を私的に流用し、パワハラ等の問題行為をしていたのに対し、職員側は昇給が無く役職手当もほとんどつかない上、本来の業務と関係のない

業務（D一族に私的に使役される）をさせられるなどが原因であったと考えられる。

職員の給与面の苦境は、開所以来定期的に職員側から要望があっているはずである。たとえば、元施設長・事務長であった■■■■が平成27年暮れ頃、全体会議でAに「職員の待遇改善」を訴えているし（同席していたCが激昂し、会議後事務室で■■■■を罵倒した。その数か月後■■■■は退職した。）、平成31年3月6日の、D一族による職員説明会でも、看護主任と思しき職員がAに職員の窮状を訴えている。その大要としては「以前、職員から家計収支表を見せられて、『この給料では生活できない』と訴えがあって、私が『先生どうにかありませんか？』と頼んだのに、先生は『俺に言っても無理だ』と言いましたよね。」という発言であったが、Aは「聞いていない。言ってくればよかったのに」というものであった。

当委員会でも、Aへのヒアリングで、「介護サービスの質を上げるために職員の定着率を上げる、そのためには賃金のベースアップが有効なのではないか」と疑問を呈したが、Aは一貫してその必要性を理解しなかった。

平成31年3月に、2回にわたり、職員の連名（1度目は職員27名、2度目は職員48名。全職員58名中。）で、D一族の辞任等を要求する嘆願書が八代市に提出されているが、このことから、D一族と職員との信頼関係は修復不可能なまでに破綻していることが明らかである。

(7) 本件調査との関係

パワハラ行為は、法人と職員個人との関係では慰謝料等の損害賠償という問題である。

職員個人が法人に損害賠償を請求し、その賠償を行った法人が、当該パワハラ行為をした理事への求償等を行うという構造はあり得るが、現時点で、職員から法人に対し損害賠償の請求がなされたとは聞いていない。

よって、本委員会の調査との関連で言えば、パワハラ行為の認定は、①理事としての違法行為、②私物化の根底にある法人職員への誤った認識、③法人からの排除の要請・相当性（業務執行理事としての適格性を欠くこと）の、各認定を導く事情ということになる。

第5 調査過程で生じた不審点

1. 施設建設費に関して

- (1) 本件調査の過程で、法人が運営する施設「希望」の開設（平成20年4月1日）にあたって導入し、平成19年度の法人資産台帳に記載されている調理器具の一部が、現在存在しないだけでなく、「施設開設時にも納入されていない」疑いがあることが、当時から勤務する調理職員の証言により浮上した。
- (2) その疑いがある調理器具は、
 - ① 「冷蔵庫」「食器消毒保管庫」各1台

(資産台帳上は各2台導入されたはずだが各1台しか存在しない)

- ② 「電気フライヤー」 存在しない
- ③ 「立体炊飯器」 存在しない
- ④ 「温冷配膳車」 価格が安い「配膳車」が代わりに存在
である。

- (3) 調理器具等は、法人が施設建物の建築を依頼した建設会社(株式会社■■■■■, 本社所在地宮崎市。平成20年8月民事再生開始決定で、現在も存続。)が一括して納入契約を受注しているが、調理器具を実際に納入したのは■■■■■から注文を受けた「■■■■■」(以下「■■■■■」)と云う。)が行っている。

契約書に納品目録が添付されていることが想定されたので、法人と■■■■■との契約書を確認しようとしたが、法人には契約書が保管されておらず(その原因は不明)、契約書の内容すら明確ではなかった。

そこで、法人から直接の注文を受けている■■■■■(宮崎市)へ、法人との契約資料等について電話で問い合わせ、当時の契約書および内訳書の写しを入手したところ、内訳書の内容は、法人資産台帳の記載と一致した(すなわち、実在しない調理器具が契約書の内容に含まれていた。)

併せて、■■■■■から発注を受け、実際に施設に調理器具を納入した■■■■■からも聞き取りを行った。■■■■■からの説明では、現在の調理器具の状況、施設開設時から勤務する調理職員の証言通り、上記疑念が裏付けられた。すなわち、■■■■■が志多組から注文を受け、かつ施設に納品した品目には、「冷蔵庫」「食器消毒保管庫」は各1台しかなく、「電気フライヤー」「立体炊飯器」は存在せず、「配膳車」は存在するが「温冷配膳車」は存在しなかった。つまり、法人と■■■■■との契約書(内訳書)上存在し納入されているはずの上記各調理器具は、■■■■■から法人に納入されていないという事実が判明した。

注文者が注文をしないことには契約書の内容とならないはずだから、この調理器具の納入齟齬については、請負人である■■■■■だけでなく、注文者である法人側も関与している蓋然性が高い。その「法人側」で請負契約を進めていたのは、設計士(管理者)の一級建築士■■■■■ということになり、同人および■■■■■担当者が事情を知っているものと思われるが、聞き取りはできていない(■■■■■へ、当時の担当者の聞き取りのための連絡先照会をしたが、■■■■■からは回答がなかった。)

なお、本件契約書が法人事務局に存在しなかったという点も無視できない。元職員の証言によれば、平成20年4月に施設「希望」が開所した当時から、契約書は存在しなかったとのことである。法人設立は■■■■■事務局で行われたとの証言があり、そうだとすれば■■■■■事務局から法人に契約書が引き継がれなかった可能性があるが、その詳細は不明である。

- (4) 損害

資産台帳に記載された資産がないこと等の原因、動機等がどのようなものであろう

とも、本来納入されたはずの器具がそもそも納入されていない、納入されている前提で契約された金額が法人から支出されていることは間違いがないのだから、相応の損害が発生していることになる。

資産台帳上の価格は、

● 冷蔵庫	488,840円
● 電気フライヤー	180,970円
● 立体炊飯器	291,220円
● 温冷配膳車	1,364,580円
● 食器消毒保管庫	445,150円
合計	2,770,760円

このうち、「温冷配膳車」の代わりに単なる「配膳車」が納入されているため、法人側の損害を計算するには、「温冷配膳車」1,364,580円から、「配膳車」の通常価格（不明）を引く必要がある。

(5) その他

- ア. 調理器具以外にも、契約書の内訳書に記載されているうち、「消火ボックス10コ」も存在しないことが、最近の職員調査により明らかになっている。
- イ. ある建築士に、施設（「希望」）の建物を検査させたところ、相当の手抜き工事がなされているとの見解であった旨、職員から報告があった。

第6 関係者の法的責任

1. 民事責任

前述の通り、法人の損害が発生しているが、下記の通りとなる。表としてまとめると下記の通りである。

	A ■■■■		B ■■■■		C ■■■■		■■■■	
経費不正支出分			22,148,153					
嘱託医報酬過払い分 (～平成31年1月分)	月額30万円で算出した場合	44,100,000	/		/		月額30万円で算出した場合	11,000,000
	出勤日数に基づき算出した場合	59,717,700					出勤日数に基づき算出した場合	14,272,280
	稼働時間に基づき算出した場合	73,849,965					稼働時間に基づき算出した場合	17,233,326
役員報酬過払い分	58,935,000		27,009,000		20,970,680			
車	/		ペンツ (右記金額に諸経費を加算)	1,000,000	/			
職員私物化による損害			酸素カプセル	854,700			震災関連	28,808
			草刈り	682,178			給食費	324,000
			弁当	4,021,758				
	給食費	853,200						
パソコン	/				1,035,720			
合計			最低額	103,035,000	56,568,989		22,359,208	
	最高額	132,784,965					最高額	17,233,326

以下は、補足説明。

(1) 経費の不正流用

返還されたものを除くと22,148,153円。

それ以外に未確定(要継続調査含む)のものとして、2,232,017円。

主導的立場を果たしたのはB(一部はC)だが、これを許していたのはA(理事長としての善管注意義務、忠実義務違反)であるから、BらとAの不真正連帯債務となる。

Aの責任(損害賠償義務)は、A個人が法人に対して有する貸付債権と相殺が可能なので、消滅時効は考える必要はない(以下でも、Aの責任がある分が複数あるが、消滅時効に関して同様である)。

(2) 嘱託医報酬過払い

■■■■分の利得は、Aも理事の違法行為に基づく損害賠償債務として不真正連帯責任を負う。

また、当委員会で計算した不当利得額は平成31年1月分までなので、平成31年

2月以降、実際の利得額は嘱託医契約が終了したとされる令和元年10月分まで増え続けることになる。

(3) 架空出勤（役員報酬過払い）

B・**C**分は、**A**も理事長としての善管注意義務・忠実義務違反として、不真正連帯債務を負う。

(4) 車

ア. 平成28年10月17日購入のBMWについて

車両購入代金および経費として、平成31年3月8日付で3,353,573円、同年4月22日付で78,000円の返還がなされているが、**C**は不当利得上の「悪意の受益者」（民法704条本文）であるから、不当利得の利息を請求すべきである。

そして、購入を許した**A**、職員に指示した妻**B**も、理事としての違法業務の責任を負い、**C**の責任とは不真正連帯債務となる。

イ. 平成24年10月1日購入のベンツについて

購入金額100万円及び車にかかった諸費用を、不当利得（損害賠償）として、**B**・**A**に対し、平成24年10月1日からの利息を付して請求すべきである。

(5) 職員の私的利用

職員を私的な用事の運転手にした件、家事に従事させた件は、その具体的な時間等が計算困難なため、今回は算出していない（算出が不可能というわけではない）。

(6) パソコン導入代

令和元年5月に導入した中古パソコンがすべて無駄でありむしろ業務に有害だったから、支出した費用1,035,720円を、強行した**C**、**A**に賠償させるべきである（ただし、付属品等で別途利用可能な物が含まれていればそれは除くことになる。）。

(7) 上記責任は、民法上の損賠賠償義務（不法行為・債務不履行）・不当利得返還義務となる。

また、平成29年4月1日以降の行為に関しては、社会福祉法に基づく理事の損害賠償規程（45条の20第1項）も根拠となる。なお、関与した理事等が複数であれば連帯責任となる（同法45条の22）。

2. 刑事責任

(1) 経費の不正支出

私的な物品購入・サービス料金を法人から支出させたことは、原則として、これに関与した理事に背任罪（刑法247条）が成立する。なお、平成29年4月1日以降の行為は、特別背任罪（社会福祉法130条の2第1項）が成立する（欺罔行為が存在すれば詐欺罪も成立しうる。両罪は観念的競合。）。その立証については、経費の不

正支出が長期間かつ多数に上り、様々な仕事をされていることから、慎重に検討が必要である。

なお、経費支出は、具体的には事務職員の預金払戻・金銭交付行為が介在しており、これらに関与した職員については、法人の支出であるとの信頼できる外観がある場合は業務として行ったといえるが、明らかに法人の経費では無いことが明確な状況で当該職員が支出に応じた場合、厳密には背任罪の共犯になり得る。当委員会の印象では、職員らは絶対的権力を有するD一族の指示に従わざるを得ない状況に置かれていたと思われるため、具体的責任を問うべきかは法人内部で慎重に判断されるべきである。

(2) 車購入

刑法的には、購入行為への評価の仕方、横領罪（途中から私物化）もしくは背任罪（最初から私物購入）の成立が問題となるが、法人名義の車両を購入しており、実際の利用方法が私的な利用であったという点があるため、告訴の際は慎重な判断が必要となる。

第7 原因分析・ガバナンス上の問題点

1. D一族の問題

本件調査で明らかになった事実は、D一族による、経費の不正支出、私物購入、職員の私的利用、その他法人支配（不適任者が通帳印鑑所持、賞与の最終査定に関与、パワハラ行為等）という、社会福祉法人の理事長一族（経営者）による私物化の典型例である。

(1) A

A自身の、法人経費の不正支出（商品購入等）はさほど見当たらない。しかし、嘱託医契約の理事会承認欠缺や報酬額の決定、嘱託医としての業務怠慢、理事長報酬規程の不適切改訂による増額等、架空出勤など、法人の意思決定において、法人の損害の下に自己（もしくは）の利益を追求する点は、A自身に原因がある。その他の理事会等も適切な運営がなされていたとは言い難い。

ヒアリングにてAは、自らの報酬額（一時期は月額100万円）の妥当性について当委員会から問われ「私財を投じて設立した。だから理事長報酬をそれだけ受け取っても問題ない。」と、まるで的外れな弁明をしており、私物化の意図を隠そうともしないどころか、正当化するかのような態度であった。当委員会メンバーがやんわりとAの認識をたしなめても、それを理解する様子は無かった。

また、法人経営に、妻（B）・娘（C）を関与させ、同人らに事実上の経営を任せ、同人らの多種多様な不正行為を黙認し、後押ししていたという点は、本件の大きな原因であったといえる。殊に、妻・娘の行為を正せるのは理事長であるAしかいなかった。

Aは、「事務局から問題を指摘されなかったから」等と責任転嫁の如き主張をするようであるが、理事長としての自らの責任を免れることはできない。その上、歴代の事務長・施設長の中には、D一族を諫めた者もいるとの職員の証言が複数ある。

例えば、 (), () である。 については、同人が、 **A** や **B** に対し、法人の経費支出（飲食代等）が経費として認められないことを再三進言していたが、それでも **A** らの態度は変わらなかった等の証言が職員から得られた。また、 については、前述のように、会議で「職員の待遇を良くしてほしい（昇給が無い、役職手当が低い点）と発言している（ 自身および他の職員証言）。その他の事務長、施設長も、対処に苦慮していたとの職員（退職者含む）の証言もあった。

また、 **A** は、経費不正支出に関する平成29年12月15日の、熊本県・八代市の合同監査の結果、不明金・不適切支出等（給食費、渉外費）の返還指示をされたのを受けて、平成30年3月15日、評議員会において、「私からも説明させていただきます。10年前に遡って返還するようにとのことですが、開所当時はショートステイの利用が少なく、職員は確保しなければならなく運営が大変でした。地域密着型の施設の指定は八代市では最初だったため、いろいろな方の協力がなければ運営できませんでした。そのため、協力していただいた方々に志は必要なものと考えています。運営上の支出として認められなければ法人に返還するつもりでおります。」と述べている。八代市の返還指示は、不正支出の一部に過ぎず、本委員会の調査の結果、長年にわたって大量・多額の不正支出があり、かつ巧妙な手口で偽装工作が行われていることが判明している現在、上記 **A** の言い分というのは全く的外れな弁明である。特に、私的な飲食・物品購入代を法人から支出させたり、粗品の差額を懐に入れる等しておきながら、「協力していただいた方々への志」とは全く的外れの弁明である。「運営上の支出として認められなければ返還する」という言葉からも分かる通り、問題の所在・本質について全く意に介していない。 **A** は自らの責任を自覚しておらず、不正を疑われている **B** ら家族への追及等の真相究明、理事会や評議員会での詳細な説明など、一切行っていない。

また、 **A** へのヒアリングでは、八代市からの毎年の指導監査内容について、「1回も指導を受けた覚えはない」、指導への法人から八代市への回答書も「事務長が作成し、自分は決裁印を押すだけ。内容はほとんど見ない。」など、驚くべき弁明を行った。

(2) **B**

B は、理事長であった夫の **A** の妻として、印鑑・通帳を所持するなど法人の金銭面を一手に握り、また、職員の私的利用、経費の不正支出とその偽装工作も主に同人が行っている。

不正支出の調査で、購入先店舗等への聞き取り等から感じたことは、八代市内での **D** 一族の地位を背景とし、かつ、頻繁に数万円単位の買い物をする得意先としての立場を通じて、不正な領収書作成（但書記載や、日付空欄等）に店舗側が協力させられていたという点である。八代市内の店舗ではなくとも、購入者からの領収書への記載の仕方について指示された場合、店舗側としては強く拒否できないことは想像に難く

ない。

それを含め、調査を通して感じたことは、法人に及ぼす影響は **B** が一番強かったのではないかと、**A** の権限の下、法人私物化の主導的立場にあったのは **B** ではないかと、ということである。

B は、当初は職員（副施設長）、その後は平理事、その後は業務執行理事として法人に関与していたが、いずれの時期も行っていることは同じであって、実質的には権限外もしくは関与することが不適切な業務に、理事長である **A** の承諾の下で従事していたということになり、これが **D** 一族の法人私物化につながったということができる。

なお、法人に対する影響力や決定権は、**B** が **A** よりも上であったことを伺わせる証言が、複数の職員から得られている。

(3) **C**

理事長である父 **A** の権限の下、金銭面以外の、法人職員への業務に関して主に影響を与えていたのが、**C** と考えられる。**C** は、当初は職員（事務次長）、その後は理事（常務理事、業務執行理事）として法人に関与していた。調査した限り、法人の業務として、ぜひとも **C** が行う必要がある業務の存在は見当たらなかったが、実際の振る舞い・職員への言動・対応等を見る限り、現実の立場としては、理事長であった父 **A** と同様な立場に位置していたようにも思える。この点、**A** は、**C** を自分の跡取りとして、理事長を継がせようと考えていた節があり（**A** からそのような発言を聞いたとの複数職員の証言がある。）、上記推測を裏付ける。

そのような立場で職員の上にはいわば君臨していた **C** であるが、職員ら証言を基にすると、介護施設の業務の現場を知らないにもかかわらず、自己判断による指揮命令等で職員を振り回し、入所者数獲得（ノルマ）の件で職員を日夜精神的に圧迫し、かえって各職員の業務の妨げとなっていたようである。それだけでなく、気に入らない、もしくは自分の意向に従わない職員への無視・暴言等を行うなど、職員を混乱させ、現場の士気を落としていたのは、**C** であったというのが、ヒアリングをした職員（**C** と関わる者）の共通した証言であった。その **C** が、QC（クオリティコントロール）会議を主催していたというのも皮肉なことである。

C が法人私物化に関わった事項は、経費不正支出も含め、**B** と同様多岐に渡っているが、この **C** の振る舞いが許されていたのは、父であり理事長であった **A** の後ろ盾があつてこそそのものだった。

(4) 根底にあるもの

これら、**D** 一族の長年の運営態度から窺われるのは、その根底に『自分たちが資金を出して設立した法人だから、自分たちが経営して当然、法人の財産は自分たちの財産である』との誤った認識があつたと評価せざるを得ない。

職員の私的利用もその延長線上にある。そもそも職員の給与は介護報酬から賄われており、職員を私的に利用することは介護報酬を流用するようなものである。かつ、

当該職員が本来の業務に従事できないことで、同僚職員への業務のしわ寄せが来て同
人らの負担となる訳であるが、これらの問題点についてD一族が理解している節は無
い。

そして、本件私物化の期間、多様さ、財産的損害額、監督庁（熊本県や八代市）の
指導を長年輕視していたこと、経費の不正支出分を一部返還させられてもなお改まら
なかったこと等から、上記誤った認識は相当根深いことが分かる。

2. 組織運営上の問題点

(1) Aの理事会運営の不正・不適切運営

これまで述べた通り、D一族による法人の私物化は、法人設立から、特に施設開設
の平成20年4月から始まっていたことが明確となっている。

理事長ら業務執行陣に対する監督は、第一には理事会、次に評議会が担っている。
それら機関が、それぞれの監督機能を果たせていたかは検討が必要であるが、その前
に、理事長であったAが、どのように理事会を運営していたかについても検討が
必要である。

八代市の指導監査が毎年行われるという異常な状態だったにもかかわらず、改まら
なかった理由は複数挙げられる。

そのうち、理事会・評議会運営の問題に関しては、八代市からの指導内容について
の聞き取りと過去の議事録によれば、大要、「理事会での承認が必要な行為が議題に
挙げられず、D一族で勝手に遂行され、事後的な報告もほとんどなく、報告があつて
もその詳細の説明がなく他の理事が異議・疑問点を指摘するには足りないものであつ
た」という状況であったと考えられる。

また、理事長専決事項や業務執行理事については、自らが行った業務について、理
事会で報告する義務がある。にもかかわらず、これまで、理事長のA、業務執行
理事であったB、Cは、専決業務・遂行業務について全く理事会で報告し
ていない。もちろん、理事会・評議員会の開催毎ではなく、年度初めの理事会・評議
員会に昨年度の事業報告書等は提出されるが、嘱託医契約などに関する説明は何も無
く、監督庁からの指導内容についても、施設開設当初は報告書に記載されていたが、
指導が増えるにしたがって次第に抽象的な記載をするようになっていた。例えば、平
成23年5月27日の理事会・評議員会では、その直前の指導監査において、熊本県
から「理事長報酬が高い」と指摘を受け、月額100万円一律支給していたのを平成
23年4月から60万円に下げているが、これらについては、事業報告書では「指摘
事項について改善に取り組みました。来年度に向けて社会福祉法人の役割を再認識し
て運営を行ってまいります」としか記載されず、理事会等である出席者から「監査指
摘が10あったとのことだが・・・」と言及されるも、詳しい内容の説明はなされな
かった。これを一例として、それ以外の理事会・評議員会の議事録を見ても、およそ、
他の理事、評議員が、業務執行上の問題点を見つけて指摘できるような、報告は無か

ったと言える。

さらに、理事会の議題で、■一族に関係する事項が審議される場合があり、その利害関係者である■D一族は決議に関わることはできないのに関わっていたという事例も存在する。これでは、事実上の影響力により決議が歪められる可能性がある。

その他、過去の理事会の中で、問題ある運営として、調査中に目についたものとして指摘すると下記の通りである。

ア. 嘱託医契約（平成20年4月～）について、一度も理事会での承認決議が無かった。数回契約書が作り直されているが、一度も理事会で審議は無かった。議事録を見ても、嘱託医契約について報告がされたことは一切なかった。

それこそ、嘱託医の報酬が■ではなく■A個人へ支払われていたことも、誰も何も知らされていなかった。平成29年3月17日開催の理事会で、嘱託医契約について、嘱託医報酬が■A個人に支払われていたことを八代市の監査で指摘を受けて、報酬支払先を医療法人に変更しているのだが、■Aは事務局をして「事務費支出費で業務委託費が大きく増額していますが、これは、嘱託医契約が業務契約に変更となったためです。」とだけ報告している。しかし、この説明だけでは、嘱託医契約の説明であることすら分からないはずだし、仮に嘱託医の件と理解している理事等がいたとしても、従前の嘱託医契約が有効に成立しているであろうとの認識を前提とする者には、法人設立当初までさかのぼる契約の問題や報酬額の不当性等について疑問を呈することは不可能である。

イ. ベンツ（平成24年）やBMW（平成28年）の購入について、理事会の議題に挙げられたことは無い。

BMWに関しては、事後報告に止まるが、平成29年1月25日の理事会で、車両（BMW）購入の報告がされた。

しかし内容は「施設車両の購入が発生しましたので、補正予算の必要が出てきました」というものにとどまり、他の理事が当該車両の購入の適否（それこそ、車両がBMWであることすら記載がない）を判断することは不可能である。

ウ. 平成29年6月12日開催の理事会では、業務執行理事として、■B・■Cが選任されているが、同人らは利害関係者として決議のみならず出席すら本来はできないはずである。実質的な影響力という意味では理事長も利害関係者なので、3人とも、本来であれば理事会の席上退席し、残りの理事が事務局から、■B・■Cが業務執行理事として具体的にどのような業務を行う必要があるか、選任の必要性やその権限の範囲等について具体的に説明を受けて、審議すべきであった（実際に否決できたかは関係ない）。

また、■B・■Cが具体的にどのような業務をするために業務執行理事になるのか、それぞれの具体的役割についても、審議された形跡はない。

エ. 平成27年10月14日、同月17日の理事会・評議会は、議事録が作成され

ているにもかかわらず、実際には理事会が開催されていない（架空の理事会議事録作成）。なお、この架空議事録については、平成28年度の八代市からの指導が行われている。

オ. 平成30年5月9日の理事会では、**■**から受けた融資の繰り上げ返済要請への対処について議論され（議題4号）、承認されている。

繰り上げ返済に応じるということは、龍峯会にとっては、貸金の期限の利益を放棄することであり、龍峯会から見てこの繰り上げ返済要請は、**■**によるいわゆる「貸し剥し」であって、当然、**■**と利害が対立する事項である。

Aは**■**の理事長でもあって、当該議題の利害関係者であるから、決議には参加できないにもかかわらず参加し、説明し、退席もしていない。退席していても事実上繰り上げ返済に応じざるを得ない状況であった可能性は高いが、だからといって法令上・定款上禁止されていることを守らなくてよいわけではない。

カ. 平成31年2月、特別監査をした八代市から、理事長である**A**、業務執行理事である**B**・**C**の解職を勧告され、これを受けて、同月25日に理事会が開催された。

社会福祉法では、理事長および業務執行理事2名の解職議案の検討に際し、利害関係を有する当該3名は議決に加われない（同法45条の14第6項）。

社会福祉法と同様の趣旨から、株式会社でも決議に特別の利害関係ある取締役は決議に加わることはできない（会社法369条1項）が、この場合、当該取締役は取締役会における出席権も無く、構成員から除外され、退席を要求されれば指示に従わなければならないと一般的に解されている。そして、同人が議長の場合、当然に議長の権限も失う（東京高判平成8年2月8日）。

よって社会福祉法人においても同様に、理事長及び業務執行理事2名はそもそも参加できず、参加していても退席を要求されれば従わなければならない、当然に議長の権限も失うことになることと解される。しかしながら、議長である理事長**A**は退席どころか議長としての職務を退くこともせず、結果、理事長・業務執行理事（**D**一族）の解職は事実上否決されることとなった。

議事録音を聞く限り、当時の理事会の様子は、理事長であった**A**が一方向的に進行し、理事会による、理事長・業務執行理事の業務への監督機能が一切働いていないことが明確であった。殊に、八代市からの特別監査とその上での勧告を受けて、法人内部で自浄作用を働かせなければならなかった局面であったことを考え合わせれば、極めて深刻な機能不全といえる。ヒアリングにて、**A**に対し、当該理事会での対応に問題があることを指摘するも、**A**はその問題点を認めなかった。

なお、**A**側が作成した同日の議事録は、当時の音声データに記録されている実際の発言・決議と異なり、**A**らにとって都合の良い内容に捏造されている

ることを当委員会が確認した。

議事録の虚偽記載は、科料の対象である（社会福祉法133条第5号）。この虚偽の議事録に全理事・監事が署名しており、署名した各理事が等しく責任を問われるべきである。署名した理事の中には、当然、施設長（）も含まれ、同氏は議事録の内容が実際とは異なることを十分認識しながら、「他の理事が署名しているから・・・」との理由で署名している。施設長・理事とは言え法人から雇用された職員であり、**D**一族の意に反して署名を拒否することは事実上困難であることには一定の理解はするが、そのような事なかれ主義では理事としての役割を果たせないと指摘しておく。

もう一つの問題として、当該議事録への各理事の署名は、理事会開催の後日、の職員（総務課長）が各理事を個別訪問し、署名を求めている。このような、法人職員以外の第三者が上記業務を行うことは、雇用関係・機密問題の点から、不適切な行為であり看過できない行為である。職員のヒアリングによれば、上記職員は、**B**に命じられて法人の預金払い出しに従事したり、**B**の運転手を日常的に従事させられているとのことであり、**D**一族の手足として行動していることが窺われ、当該議事録への署名を求めて各理事を回ることも、そのような**D**一族の命を受けた行動の一環と言える。このような異常な行動を当該職員にさせる**D**一族は、・龍峯会が別法人であるとの認識に欠けており、どちらも自らの所有物であるとの誤った認識故の行為であるとしか考えられない。

キ. 八代市から毎年のように指導勧告がなされているが、それについて、適切に理事会に報告された形跡が無い。

平成30年5月頃に、経費の不正支出（給食費、渉外費）の返還を指示された時も、同時期の理事会で、理事長の**A**は「市との見解の相違もありましたが、事業に必要な出金であったと認められなければ、個人が使ったということになります」との発言をしたのみであった。

(2) 理事会構成員について

ア. 理事会の機能不全の要因として、理事長等の運営の問題点は、上記の通りである。

再言すれば、①理事長・業務執行理事によってなされるべき必要な報告や、②理事会の承認が必要な事項について理事会へ提案が無かったこと、③報告事項も他の理事が問題点に気づけない不十分なものとどまる（八代市の指導監査に関する事項含む）こと、④理事長らと利害関係がある案件で同人らが決議に参加している点などが主な問題点である。

これら理事長等の運営により、理事会は本来の監督機能を果たすことは困難であったと推測されるが、では、理事会を構成する他の者には問題が無かったのか、という点にも触れておかなければならない。

イ. 理事

設立当初の理事2名は B の弟（平成25年6月から B, C へ交代）、それ以外は、過去の職歴・役職等を踏まえて、D一族に請われて理事に名を連ねた者で、法人運営に関して主導的な役割を果たす動機に乏しかった。

また、平理事は、日頃から運営に関与していないため、定期的に（通常年に2回）理事会に出席して議案を審議し決議に参加し、かつ理事長による運営報告を聞くことが主な業務であり、運営の具体的状況をほとんど知らない事が多く、仮に、理事個人に理事業務への熱意があっても、理事長の提案・報告に意見を述べる事（理事長業務の監督）は相当に困難である。

また、八代市が数年にわたって理事らの研修を勧告しても、それが行われた形跡もない。

ウ. 監事

監事も、理事と同様、運営に日常的に接しているわけではなく、理事会への出席と年1度の監査という最低限の職務を行うだけ、ということは珍しくない。その場合、経費の不正支出などを年1度の監査で見抜くことは困難である。職員証言では、監事による年1回の監査も、15分程度であったとのことであった。適切な監査を行っていれば、理事長報酬が高すぎないか、嘱託医報酬がどこに計上されているか、金額が適切か、給食費・渉外費が高すぎないか等は、年に1度の監査でもどこかの時点で疑問点が生じてもおかしくはない。

また、人選も問題である。平成25年10月に就任した は、 の顧問税理士であって、D一族の経営の監査を適切に行える立場にない。

そもそも同人が幹事に就任したこと自体が不適切であった（実際に監督機能が働かず私物化を放置していたのだから、当然、このような評価にならざるを得ない。）。

エ. 施設長・事務長

なお、理事会と共に、法人の運営に関与している施設長・事務長の役割も指摘はできる。特に施設長は理事の一人に就任するから、現場を知る施設長が理事会において、理事長等の経営者の違法・不正行為を糾弾する適役者である（それを期待されて理事として選任される）。しかし、歴代施設長・事務長は、そのほとんどが、 の元職員・関係者である。そうでなくても、施設長・事務長は龍峯会職員であって、雇用されている立場なので、D一族の私物化を何らかの形で露呈させることは、自らの生計の道を断つことになるため、D一族の意向に反することは困難である。なにより、施設開所から10年で施設長・事務長が多数入れ替わっていることから、同人らの置かれた状況が垣間見える。

雇用され業務に携わっているため、運営の実態は知っていても、被用者故の立場の弱さがあるという点は、何とも皮肉な状況である。

オ. 評議員会

理事会と同様の構造である。理事会の監督機能の補完，理事会の監督を期待し設置されたという評議員会の趣旨は，理想としてはその通りであるが，理事会の構成員である理事以上に運営から遠く，かつ判断材料も限られる（評議委員会で提示される資料と説明だけ）のだから，法の理想である監督機能の実現は困難である。

なお，前記，平成30年3月15日の評議会において，八代市から不正支出の返還を指示されての **A** の「志は必要・・・」との説明を受けて，評議員（**■**）は「市の方も指導できなかった責任があるのではないですか？」との発言がある。この評議員の発言は，それまで八代市が毎年行っていた指導監査の内容（詳細は次の項参照。）を知らないからこそその発言であるとしか考えられないものであって，それだけ，理事会・評議会で年に多くて3回程度しか会議に出席しない理事・評議員には監督機能に限界があるということの表れの一つである。

3. 監督庁の問題

平成25年4月1日からは，社会福祉法人の監督庁が，熊本県から八代市へと移っている。八代市が行ってきた指導のうち，法人私物化に関係するものとして例示すると，下記のものあげられる（八代市担当職員からの聞き取り）。

(1) 平成26年12月

- ア. **C**，**B**へ合計20万円の百貨店商品券が役員報酬として支払われている。支給根拠規程がない。
- イ. 理事長及び常務理事の役員報酬は規程で日額支給となっているのに，実態として毎月定額で支給されている。
- ウ. 理事長の出勤簿に押印がない。
- エ. 理事及び幹事の，公的機関が行う研修参加が無いので，出来るだけ参加すること。特に常務理事には参加をお願いしたい。
- オ. 全体的に理事長の独断が横行している。理事長および理事長一族の厚遇に比して，職員の待遇面の悪さ（給与が低い，昇給がない，職歴換算を行っていない等）も顕著である。

(2) 平成27年12月

- ア. 理事長が先決した事項について，理事会への報告が行われていない。
- イ. 契約の理事長専決事項に契約金額の上限が設定されていない。
- ウ. 前回監査を受けて，理事長の報酬支給を「日額制」から「月額制」に変更しているが・・・月額制に移行したことに伴い理事長の出勤簿を廃止しているが，理事長報酬は出勤したことに対する対価であり，出勤簿を廃止することは適切でない。
- エ. 理事監事の研修への参加が見られない。できるだけ参加すること。

(3) 平成29年1月

- ア. 理事会が開催されたようになっているが、実際には開催されていない。架空の理事会議事録を作成し、代表者登記を行うことは著しく不適切。社会福祉法、定款等の定めに従うとともに、法令遵守の意識づけを徹底してすること。
- イ. 支出の際に、支払後の領収書のみに基づいて行われているものがあつた。また、渉外費や会議費等の支出の中に、目的が不明瞭なものがあつた。支出の際は、債権者からの請求書、詳細を記載した支出伺書を作成し、会計責任者の承認を得ること。
- ウ. 平成28年3月31日に車両が除却されていますが、手続きが不明で、書類も残っておらず、車両の行方についても明確な回答がなかった。改善結果報告書にて経緯を報告し、今後は適正な手続きを経て行うこと。
- エ. 公印管理の規程遵守指導（規程では施設長が管理する印鑑を理事が管理。公印規程にない印鑑を使用している。）
- オ. 理事長が先決した事項について、理事会への報告が行われていない。定款細則に基づき、理事会に報告すること。
- カ. 契約の理事長専決事項に契約金額の上限が設定されていない（再度の指導）、他の規定で定めるべき項目が理事長専決になっているなど、定款と定款細則、他規定等と整合しない箇所が散見される。全般的に見直し、整理を行うこと。
- キ. 役員報酬は、勤務実態に即して支給することとされているが、理事長及び常務理事、（理事会以外の法人業務に従事する）理事に対する報酬において、出勤日数と支給日数の相違、同じ月の出勤簿が複数作成されている、未来日の捺印がされている等、出勤簿に著しく不適切な点がみられた。また、理事長においては、当該法人の嘱託医も兼務していることから、勤務実態の棲み分けを明確にした上で報酬等を支出する必要がある。出勤簿の適切な取り扱いはもとより、定款細則に常務理事等の事務分掌を追記し役割を明確にした上で、日々業務日誌を作成し、勤務内容や勤務時間等を明記するなどの取り組みにより、勤務実態を明らかにした上で、報酬を支給するようにすること。
- ク. 嘱託医契約に係る支出が非常勤職員給与の勘定科目で、理事長報酬と併せて理事長個人へ支払われていた。嘱託医契約は社会福祉法人と医療法人との間で結ばれていたため、業務委託費の勘定科目で、医療法人に支払うこと。
- ケ. 理事・監事の公的機関が行う研修への参加がみられないので、参加すること。
- コ. 目的が不明瞭な支出例（すべて領収書のみで支出）
- 料亭や高級レストラン等での会議の際の支出で、会議目的や出席者、出席人数等の記載がない。
 - お中元やお歳暮の配布先の記載がない。
 - 領収書の住所（理事長の自宅住所だったためと推測される）や、商品明細の部分が不自然に切り取られている。
 - 常務理事（理事長の娘）が個人的に購入したシャワー椅子を常務理事宅に送

るための送料が法人の小口現金で支出されていた。

- 紅茶の購入量が多すぎる。(高級紅茶と量販店の紅茶があった)

サ. 通帳印の管理を自宅で理事長の妻が行っている

シ. ■■■ B ■■■ がほぼ毎日昼食を食べに来るのに、全く職員給食費が支払われていない。

(4) 平成29年12月

ア. 給食費の支出において、利用者の給食に提供されていない食材の購入についても支出されている。私的に購入した食品の代金を法人から支出されていることが疑われ、著しく不適切な処理がされている。支払明細を精査し、利用者の利用を確認できない食材購入費を法人へ返還すること。一覧表にまとめて改善結果(計画)報告書と共に提出すること。なお、今後支出する際は、食材研修記録と請求書を照合し、適正に使用された食材であるか確認後支出を行うこと。

イ. 渉外費に商品券や飲食費等、目的が不明な支出が見受けられる。開所時から現在までの渉外費の支出について、支出の必要性を精査し、妥当性を欠くものは法人へ返還すること。作成した一覧表を改善結果(計画)報告書とともに提出すること。今後は伺い書に目的等を明記し、決裁を経て支払うようにすること。

ウ. 理事長、業務執行理事の理事会への職務状況報告が行われていないこと。

エ. 役員の報酬基準の不明確さ、見直し指導(民間事業者の報酬や法人の経理状態などを考慮して)。

オ. 理事長の専決事項について・・・契約や購入に関する金額の範囲設定に関しても不備がある。

また、業務執行理事の職務権限事項が「法人の内部的な業務に関すること」「契約にサインすること、事業費の支出の決済に関すること」と規定されているが、委任の範囲が不明瞭。どのような契約か事業費か、また金額の上限を示すなど、法人の日常業務が円滑に進むよう法人や施設の業務状況を勘案し、具体的に明記すること。

カ. 小口現金の取り扱いについて、領収書を受け取った後に小口現金から支出を行っているなど、適切な運用がなされていない。

キ. 平成28年10月に公用車(BMW)を250万円で購入されているが、旧経理規定で定める入札の手続きによらず、一者のみの見積もりにより随時契約が行われている。100万円を超える購入にもかかわらず、契約書が交わされていない。

ク. 目的が不明瞭な支出例

熊本市内のホテルや喫茶店での飲食費が渉外費として多数支出。

ケ. ■■■ B ■■■ がほぼ毎日昼食を食べにくるにもかかわらず、全く職員給食費を払っていない(再度の改善指導)。

(5) 平成30年11月

- ア. 役員の報酬基準の見直し指導後も、検討した形跡がない。具体的検討を行ったうえで、明確な基準を作成すること。
業務執行理事に対する報酬支払額が規定と異なっている。見直すこと。
- イ. 予算計上されていない支出について理事長専決で支出できる旨の規定がありましたが、不適切な取扱いになるので、理事長専決事項を見直すこと。
- ウ. 小口現金の取り扱いについて不適切な運用（領収書を受け取った後に小口現金から支出を行っている）点を従来指導したのに改善されていない。
- エ. 業務執行理事の専決事項について、2名の職務執行理事の分担が明確ではないので、内規等により明確にすること（再度の指導）。

このように、八代市は年に1回の監査において、その都度具体的に問題点を指摘して適切な指導をしていたと考えられる。

特に、業務執行を担当する**D**一族の役員報酬の高さ、支給の不透明さ、出勤簿の問題、業務執行の報告が理事会で行われていないこと、公印の取り扱いの問題などは、早い時期から指摘、指導がなされているが、何年も改善がされないままであった。そして、経費の不正支出については、その端緒としての不明瞭な支出、領収書のみでの支出、小口現金の不適切な扱い等を平成29年1月の監査で指導し、同年12月の監査で、本格的に経費の不正支出に関して返還の指導がなされている。このような、法人の私物化の最たるものである経費の私的流用について、『もっと早く気づけなかったのか』との疑問も生じ得よう。しかし、このような経費の不正支出については、外部から容易に判別できるものではないし、調査・認定を厳密にするには多大な時間と労力が必要となる（今回の調査においても、当委員会が多大な時間と労力を要したのはこの部分である）。八代市を非難することは公平ではない。

八代市は、自主的運営を期待する社会福祉法の趣旨（これは平成25年改正でより明確となっている）も背景に、過度な介入を招くことなく自主的な経営改善を促すため、運営体制の整備を中心とした指導（規則があるか、規則に沿っているか、より望ましい運営は・・・等）をし、改善が進まなくても根気よく指導を続けていたと言える。

逆に、この点を**D**一族は軽視していた節がある。何か指導されれば、改善を回答し、実際には改善しない、もしくは改善するとしても形だけとし（理事長や業務を行う理事の報酬を日額から月額にするなど改悪すらしている）、その結果、終いには、経費不正支出について、平成29年12月の監査で支出金の返還の指導がなされる段階になった。このような段階に至ること自体、由々しき事態のはずだが、ここに至っても、「返せば終わり」と言わんばかりの態度であった。**A**は、平成31年2月25日の理事会で「(平成30年6月の金銭返還で)もう全て終わったと思っていた」と発言しており、何の反省も改善策もとっておらず、ひいては八代市の指導の深刻度を全く理解していなかった。八代市の毎年に亘る指導を軽く考えていたことの証左である。

八代市は、社会福祉法56条1項および社会福祉法人指導監査要綱に基づき、年に1回

の指導監査（※一般監査は2年に1回）を行っており、問題点の指摘、改善のために必要な措置を指導していたことは前述した。

そして、その指導監査において、上記の通り、平成29年12月に経費不正支出分（給食費・渉外費）の返還を指導し、翌30年11月の監査において経費不正支出が改まっていなかったことが発覚し、他の重大な法令違反等への疑義が生じたため、翌31年2月6日、特別監査が行われた。

特別監査の結果、役員出勤簿の不正や公印・通帳の不正保管等が再度発覚し、D一族の法人私物化への確信を得て、翌日（7日）、第三者委員会設置やD一族の法人への関与を一切排除することや役員の刷新を勧告した。（社会福祉法56条4条。「法令・・・定款に違反し、又はその運営が著しく適正を欠くと認めるとき」）。

上記八代市の勧告を踏まえて、平成31年2月25日に理事会が開催され、八代市の勧告が審議されたが、利害関係者であるAが理事会議長役を強行し、理事会は、特にD一族の法人への関与の排除を果たせず、機能不全が明らかとなった。法人からの八代市への回答も、B・Cは理事の職から離れるかのような復活の余地があるかのような曖昧な回答をし、Aの理事長辞職については拒否した（※第三者委員会の調査を待つて検討するとの含みもあり）。

そのため八代市は改善不十分として、同年4月1日付で改善の追加指示（第三者調査委員会の調査を待たず、D一族の速やかな法人への関与の排除）をしたが、それでもD一族（法人側）の対応はほぼ同じであったため、同月12日付で、勧告内容を公表した（社会福祉法56条5項。「所轄庁は、前項の規定による勧告をした場合において、当該勧告を受けた社会福祉法人が同項の期限内にこれに従わなかったときは、その旨を公表することができる。」）

このような八代市の指導・勧告について、行政の過度な介入もなく、反対に指導要綱に沿わない不手際等、問題とされるものは見受けられない。

第8 再発防止のための提言

1. D一族の復帰の余地はあり得ないこと

前記のとおり、D一族の、社会福祉法人の経営・財産に対する誤った認識は根深い。

ヒアリングにおけるD一族の態度は、3名全員が、一応自らの責任を上辺では認めつつ、具体的な不正行為・定款や定款細則違反行為に関しては、「知らない」「聞いてない」「言われてない」「言ってくればやったのに」という弁明に終始し、およそ、自らの理事長・理事としての地位や責任を理解しない、極めて無責任な態度であった。D一族は、平成5年から■■■■■■■■■■の理事長・理事であり、平成31年2月6日の八代市特別監査時点では25年以上の法人運営経験を有するわけであるから、弁明を額面通り受け取ったとしても、少なくとも社会福祉法人の理事長、理事としては不適格である。長年の法人運営経験があるにもかかわらず、法令遵守違反行為を長年繰り返し、そしてそれを事務方へ

責任転嫁する理由は、やはり、自分の私財を投じて設立した法人は自分（自分たち）のものである」という意識が根深いということであり、この誤った認識で、自らの行為のすべてを正当化していると思われる。

よって、本件の再発防止のためには、**D**一族を法人運営から排除することが、まず第一に必要な不可欠である。

なお、**D**一族の理事としての適格性に関して付言すれば、下記の通りとなる。

(1) **C**

介護施設の理事としての見識に欠ける上その自覚がないどころか、根拠のない職員へのパワハラ等は、業務への多大な支障となっていた。経費・車両の私物化等への反省も無く、理事としての適格性は無い。

(2) **B**

法人の金銭面を握っていたが、それに伴った経費・職員の私物化が甚だしく、法人財産や職員への多大な損害を発生させている。社会福祉法人に対する誤った認識も根深く、到底理事としての適格性は無い。

(3) **A**

法人の実質的発起人・医師（嘱託医でもある）という**A**の存在が、法人や、施設「希望」の特色、すなわち法人のシンボリック的存在であったといえるが、社会福祉事業・社会福祉法人の適切な理解に欠け、法人運営を娘である**C**・妻である**B**に任せ、妻・娘の行為全般について無検証のままであった。その妻・娘の不正・不適切業務について、職員からの苦情にも耳を傾けず、度重なる八代市等の監督庁の指導にも長年誠実に対応せず、法人経費・物・職員の私物化を黙認し、かばう姿勢すら見せ続けている。特に、責任を歴代施設長・事務長その他職員へ転嫁する姿勢は著しい。また、毎年のように監督庁から監査指導を受けていたことすら「自分は知らなかった」と、ヒアリングの場において堂々と発言すること自体、理事長という責任ある立場の者として極めて問題である。

このような状況から、たとえ妻・娘を法人から排除し、**A**だけを理事長として残したとしても、妻・娘は**A**を通じて運営に参加する可能性が高く、それだけでなく、後日、妻・娘が理事に復帰することも大いに予想される（調査中、そのような話を**A**がしているのを聞いたとの伝聞証言もあった。）。よって、一族全員が法人から排斥されるのが相当だったと言える。

(4) 今後

現在は、**D**一族は法人の運営から排除されている（令和元年6月8日の理事会により理事長・業務執行理事を解任されて平理事となり、令和元年6月29日をもって、3名とも理事の任期が終了し、理事としての再任もされなかった）。

しかしながら、今後、現在就任する理事・評議員への接触・懐柔等により、理事に再就任する可能性は極めて高い。なんとと言っても、**D**一族が多額の寄付・貸付をして設立された法人であって、そのような設立者としての立場を重視する理事が今後選出

され、その結果D一族が運営に復帰するとも限らない。

本来は誰を理事とするか等は理事会で決すべきことではあるが、本調査の結果を踏まえれば、再度D一族(その一人もしくは親族等の関係者含む)を運営に参加させれば、再度法人の私物化が行われることは明白であって、法人を適法・適切に運営する上で、必ず阻止しなければならない。

2. その他組織上の提言

理事会・評議員会が法令の趣旨通り機能するかは、各構成員の資質次第という他ないが、その他には、各人が法令理解と義務の自覚を持つこと、特に「お客様ではない」という自覚が必要であろう。その自覚の上で、研修も積極的に受けるべきである。

また、前記と重複するが、D一族が直接理事として復活するのではなく、まずは自己の息のかかった関係者(一見して関係性が分かるとは限らない)を理事等の役員に入り込ませ、その後静かに関係者が浸透してD一族が経営権を再び握る可能性も高い。そのため、D一族の周辺者を理事・監事・評議員、施設長・事務長等の幹部職員に就任させないことが必要である。

そのためには、監督庁により、今後の役員就任候補者への注視、理事会等運営への積極的な指導・監督が必要であろう。

第9 最後に

当委員会は、社会福祉法人龍峯会についての調査ではあるが、その過程で、理事長一族が龍峯会設立以前から経営している■■■■と密接に関連する事情が多々垣間見られた(職員が両法人で相互に異動させられている、私的用に職員が使われる、領収書を使った経費の不正支出が■■■■でも疑われる、その他)。

そのため、■■■■においても、経費の不正支出・職員の私的利用・パワハラ等に関して、第三者調査委員会の設置・調査が必要と思われるので、ここに付言しておく。

第2章

社会福祉法人龍峯会調査所見

文責：公認会計士・税理士 立石 和裕

1. はじめに

本報告書第1章第1～第3の記載内容を踏まえ、調査により得られた事実に基づく所見を記載する。

なお、経費の不正支出に関しては、本報告書「第1章 第4 調査結果の具体的内容 1. 経費の不正支出」に譲るものとし、本所見では、不正支出を生んだ背景等について、調査結果を踏まえ述べるものとする。

2. 社会福祉法人における経理処理制度の背景

特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人においては、平成12年3月31日で終了する事業年度（平成11年度）までは、措置制度が採られていた。

措置制度とは、「公の支配に属する」形態を取り、民間の福祉事業者へ公費助成を可能にする制度であり、社会福祉サービスの対象者が行政機関に申請し、行政機関は対象者の状況を審査した上で行政処分として社会福祉サービスの内容と社会福祉事業者を決定し、社会福祉法人は社会福祉サービスの提供者として行政機関から措置委託を受け、その対価として措置費を受け取る公費助成の仕組みである。

措置費は、社会福祉事業を実施するために助成される公的資金であり、資金の用途には交付目的以外には使用できない用途制限が課されていた。このため、措置費における経理処理では、措置費の対象事業ごとに区分経理を行い、当該区分では収入と支出を記録する単式簿記による記帳方法が採られていた。

一方、措置費を財源として使用できない法人本部の運営、施設・設備の取得、借入金の返済には、独立した本部会計の区分を設け措置事業とは分離した経理処理する方法が採られ、資金の種類ごとに区分することにより行政による資金用途に対する監督を受けていた。

しかし、平成12年度の介護保険制度の導入により、特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人では、その収入の基盤が措置制度から利用者が事業者と対等な関係に基づきサービスを選択する利用契約制度となり、収入基盤が介護保険収入の移行したことから、従来法人に課されていた資金の用途制限が原則解除されている。

ただし、指定介護老人福祉施設は、老人福祉法第20条の5に規定する特別養護老人ホームであることから、指定介護老人福祉施設に帰属する収入を次に掲げる経費に充てることはできないとされている¹。

(1) 収益事業に要する経費

(2) 当該特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人外への資金の流出（貸付を含む。）に属する経費

¹ 厚生省老人保健福祉局長 老発 0630 第1号通知「特別養護老人ホームにおける繰越金等の取扱い等について」（平成26年6月30日）

(3) 高額な役員報酬など実質的な剰余金の配当と認められる経費

平成 12 年度以降は、資金の使途制限を原則解除したうえで社会福祉法人会計基準を制定し、企業会計に準じた複式簿記による記帳方法を採用し現在に至っている。

社会福祉法人を平成 11 年度以前より経営している理事者²は、措置制度に基づく厳格な資金使途制限と所轄庁による指導監査を経験しており、社会福祉法人の資金については、制度趣旨に応じた使途を心掛ける風土が醸成されていたが、使途制限が原則解除された平成 12 年度以降介護保険サービスに参入した理事者の中には、一部資金の使途制限があることも知らず、厳格な経理処理を行う必要性を知らぬまま経営に参画する者も見受けられるようである。

3. 社会福祉法人における内部統制システムの状況

社会福祉法人は、法人税が課税されない所謂非課税法人であることから、先述したごとく法人外への資金の流出を規制した資金の使途制限を課すとともに、経理処理については厳格な処理を行うことを要請している。

社会福祉法人が準拠すべき会計のルールとして、社会福祉法人会計基準³を制定し、法人が決算時に作成すべき計算書類等を規定するとともに、これら計算書類の作成責任を理事長に課すため、モデル定款⁴を公表し社会福祉法人が自らの定款を作成する際、準拠すべきとしている。

理事長には、真実の計算書類等を作成するためにつきのような義務を課している。

管理組織の確立⁵

- (1) 法人における予算の執行及び資金等の管理に関しては、あらかじめ運営管理責任者を定める等法人の管理運営に十分配慮した体制を確保すること。
また、内部牽制に配慮した業務分担、自己点検を行う等、適正な会計事務処理に努めること。
- (2) 会計責任者については理事長が任命することとし、会計責任者は取引の遂行、資産の管理及び帳簿その他の証憑書類の保存等会計処理に関する事務を行い、又は理事長の任命する出納職員にこれらの事務を行わせるものとする。
- (3) 施設利用者から預かる金銭等は、法人に係る会計とは別途管理することとするが、

² 理事者－理事長をはじめ社会福祉法人の経営に関与する者

³ 平成 28 年 3 月 31 日号外厚生労働省令第 79 号「社会福祉法人会計基準」、省令発令以前は、厚生労働省局長通知として発出されていた。

⁴ 社会福祉法人定款例
(事業報告及び決算)

第 32 条 この法人の事業報告及び決算については、毎会計年度終了後、理事長が次の書類を作成し、監事の監査を受けた上で、理事会の承認を受けなければならない。

⁵ 厚生労働省老健局総務課長 老総発 0329 第 2 号ほか連名通知「社会福祉法人会計基準の制定に伴う会計処理等に関する運用上の留意事項について」

この場合においても内部牽制に配慮する等、個人ごとに適正な出納管理を行うこと。
なお、ケアハウス・有料老人ホーム等で将来のサービス提供に係る対価の前受分として利用者から預かる金銭は法人に係る会計に含めて処理するものとする。

- (4) 法人は、上記事項を考慮し、会計基準省令に基づく適正な会計処理のために必要な事項について経理規程を定めるものとする。

これらの規定は、社会福祉法人の計算書類等作成目的の内部統制を規定したものである。

社会福祉法人においても

「業務目的」—これらは、業績目標および財務業績目標の達成および資産を損失から保全することを含む、事業体の業務の有効性と効率性に関連する。

「報告目的」—これらは、内部および外部の財務および非財務の報告に関連する、規制当局もしくは認められた基準設定主体により、または、事業体の方針として明らかにされる信頼性、適時性、透明性またはその他の観点を含むものである。

「コンプライアンス目的」—これらは、事業体が法律および規則を遵守することに関連する。

上記各目的に合致した内部統制システムが構築されなければならないが、内部統制の整備・運用に関しては、社会福祉法人の理事長がその責めを負わなければならないものである。

特に社会福祉法人では、モデル定款、モデル経理規程、厚生労働省通知を通じ、社会福祉法人における内部統制制度を構成する「統制活動⁶」「モニタリング（監視）活動⁷」について、採用すべき基本的なフレームワークが示されている。

(1) 社会福祉法人における統制活動

予算統制を取り入れた事前決裁（伺い）制度

国の制度に倣い権限と責任の所在を明らかにする会計機関の選任

なお、モデル経理規程では、会計機関の選任について
経理に関する責任者として「会計責任者」

会計責任者の監督のもと会計責任者に代わって一切の経理事務を行う「出納職員」

予算の編成並びに予算の執行及び管理について理事長を補佐する「予算管理責任者」

固定資産の現物管理を行う「固定資産管理責任者」

契約に関し理事長より委任を受けた「契約担当者」

が規定されている。

(2) 社会福祉法人におけるモニタリング（監視）活動

⁶ 統制活動—内部統制を構成する要素の1つであり、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針および手続きをいう。統制活動には、権限及び職責の付与、職務の分掌等の広範な方針及び手続きが含まれる。このような方針及び手続きは、業務のプロセスに組み込まれるべきものであり、組織内の全ての者において遂行されることにより機能するものである。

⁷ モニタリング（監視）活動—内部統制を構成する要素の1つであり、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいう。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価及び是正されることになる。モニタリングには、業務に組み込まれて行われる日常的モニタリング及び業務から独立した視点から実施される独立的評価がある。

理事会による理事の職務執行の監督

監事による理事の業務執行状況及び法人の財産の状況の監査

一定規模の法人に対する会計監査人監査

法人内の会計業務が関係法令及び経理規程の定めに従い、重大な誤謬発生の危険がなく効率的に行われていることを確かめる内部監査人監査、なお内部監査は、理事長が必要と認めた場合実施される。

(3) 所轄庁によるモニタリング（監視）活動

所管行政庁による社会福祉法人のモニタリング（監視）活動として、指導監査がある。

社会福祉法人に対する指導監査は、法人の自主性及び自立性を尊重し、法令又は通知等に定められた法人として遵守すべき事項について運営実態の確認を行うことによって、適正な法人運営と社会福祉事業の健全な経営の確保を図ることを目的とした監査であり、指導監査を通じて社会福祉法人内に整備された内部統制システムの有効性についてモニタリング（監視）されている。

このような内部統制に関する基本的フレームワークを採用したうえで、各社会福祉法人は、法人内に自らの内部統制システムを整備し、内部牽制に配慮した業務分担、自己点検を行う等、適正な会計事務処理に努める必要がある。

4. 社会福祉法人龍峯会の現状

社会福祉法人龍峯会で行われていた経費の不正支出の実態については、本調査報告書第1章第4「調査結果の具体的な内容」に記載されているとおりである。

予算統制や経費支出時の事前決裁（伺い）制度、会計機関の選任、さらに法人内に構築されているモニタリング（監視）の実施など、表面上は内部統制システムが整備・運用されているようにしているが、経費の不正支出についてなんらの抑止効果もなく内部統制システムの枠外で不正が行われていた実態があった。経理処理の適正性を担保するはず内部統制システムが実効性なく形式的に整備・運用されているのは、定期的実施される所轄庁の指導監査での指摘を逃れるためであり、不正を生む環境に手を付けることなく表面的に取り繕ってきた実態が伺える。

今回の経費の不正支出は、理事長一族が中心に行っており、所謂内部統制を無効化する経営者不正の実態を如実に示しているといえる。

本来、内部統制を整備・運用し日々コントロールして経理の透明性に努めなければならない理事者（＝経営者、本事案の場合は、理事長及びその一族を指す。）が内部統制の枠外で不正を行うことは、理事者の監督下にある法人内の事務組織では、是正することはできないものである。逆に不正が発覚しないよう現行の内部統制の枠内に収まるべく後追いで形式を取り繕っていた事務組織の実態、また経営者不正に対しモニタリング（監視）すべき理事会や監事もその機能を果たさなかった実態を見ると経営者不正に対する是正の

困難さを感じざるを得ない。

経営者不正を是正させるためには、施設長他事務組織の構成員や理事・監事の役職者が問題意識を持ち理事長他の経営者へ立ち向かうことを要求しなければならないが、理事者より雇用されている従業員の立場や地位や知識で勝ることのできない弱い立場の理事・監事では、是正に向けた行動を望むことすらできない場合もある。

このような現状は、経営者不正に対する社会福祉法人ガバナンスの限界を示しているものといえる。

5. 問題の所在

経理処理の適正性を担保するはず内部統制システムの枠外で行われる経営者不正は、理事者の監督下にある事務組織では、是正することができないこと、また理事会や監事による監視活動にも期待できなかったことは先に述べたが、今回の場合、度重なる八代市の指導監査での指摘にもかかわらず、理事者の不正に対する認識が是正されず表面上の改善に終始したことは、驚くべきことである。

理事長の陳述書の中で『特別監査（平成31年2月6日実施）後の同月7日、八代市長から受けた「特定の理事による法人資金の私的流用及び法人資産の私物化等、社会福祉法人等に関する重大な違反行為が行われていた疑いが強いと判断しました」との指摘や「理事会や監事による牽制機能が働かず、形骸化していた」との指摘について、理事長である以上責任を問われるべきである』と責任については自覚しているものの『平成29年の監査において、八代市から具体的にどのような指導を受けていたのか、何が問題の核心であったのか、どのような改善がもとめられていたのかについては、私は深く理解しておりませんでした』として、一般的に社会福祉法人の理事長であれば、所轄庁の指導監査における指摘の重要性を理解し速やかに改善を図るところであるが、当該法人の理事長は、理解できていなかったようで、理事長自ら具体的な改善策を取った形跡は見られない。

また、同陳述書では、理事会の資料について『理事会の資料に事前に目を通す時間や機会は十分なかった』、議事録の内容について『署名と判子をお願いしますと両名（施設長、事務長）のどちらかに言われれば、そのまま署名押印しておりました』、使途不明金について『その使途不明金は何の目的で支出されたのか、どのような決済の手続きを経て支出されたものかは私には判らず』と内部統制システムを構築し、適切な会計事務を行う責任を負うべき理事長の発言とは思えない陳述がなされている。

調査委員会が実施した理事長一族に対するヒアリングの席上でも八代市の指導監査において繰返された指摘事項についても『まったく知らなかった』と述べており、度重なる改善の機会を見過ごし放置していた事実は、理事長として社会福祉法人経営に対する資質を疑わざるを得ないところである。

当該法人の理事長は、熊本県医師会の要職も務めており、医療分野ばかりでなく八代市の地域包括ケアの構築にも貢献し、介護制度に対する見識と経験は、地域の介護制度に多

大に貢献するものであったが、社会福祉法人の適正な経営に対しては、その資質が発揮されなかったことが残念である。

6. 再発防止のための提言

今回の経費の不正支出については、内部統制システムの枠外で行われた理事者（＝経営者、本事案の場合は、理事長及びその一族）不正であり、事務組織により是正することは期待できない事案である。経営者不正に対する是正は、理事会、監事に期待されるが、今回の不正に関し理事会及び理事会を構成する理事メンバーや監事から経費不正に対する勧告、是正がなされた事実はない。

このことから、経営者不正に対しては、現行、社会福祉法人内に構築される内部統制システムは、無力であることを実証しているといえる。

また、今回の事案では、所轄庁が実施する指導監査において再三指摘がなされており、理事長及び法人に対し経営者不正の是正の機会が十分与えられているにもかかわらず、理事長自身が、是正の機会と認識せず放置していたことが根本的な原因といえる。

今後、このような不正が発生しないよう防止するためには、法人の理事長に対し社会福祉法人の経営に関し理事長を含む理事役員が負うべき責任を理解し、適正な経営を行う資質を醸成できる機会を与えることが重要である。

その機会は、法人自らが作り出すことが必要であり、理事、監事の研修会への積極的参加や理事会の議題にも経営組織や管理に関する議題を積極的に取り入れ、理事、監事相互間で議論する場を作ることも理事、監事の資質向上に貢献するものと思われる。

また、指導監督する立場である所轄庁においても機会を与えるべきであろう。

具体的には、理事役員に対する研修の機会を作るべきである。例えば、所轄庁が実施した指導監査において、比較的重要な指摘事項が発生した法人に対し、理事長（理事）に参加を義務付けた役員研修会を開催するなど理事長の資質向上に実効性があると思われる。

本文、「2. 社会福祉法人における経理処理制度の背景」でも述べたが、平成 11 年度以前、社会福祉法人の収入の多くが措置費で運営されていた時代は、経費の支出に対しし使途制限があり、所轄庁による厳密な指導がなされていた時代であり、これを経験した理事長は、その経験を通じて社会福祉法人の資金の使途が厳しく追及されることを認識し、法人内の統制環境についても問題意識がもたれていた。

しかし、平成 12 年度以降の使途制限が原則解除された後に設立された法人は、そのような機会もなく理事長として社会福祉法人の経営に関する資質を得る機会、自らが求めなければ得られないことを今回の事案は、立証しているといえる。

第3章

社会福祉法人龍峯会のガバナンスに係る課題と 再発防止に向けた提言

文責：熊本大学大学院人文科学研究部 教授 倉田 賀世

1 , はじめに (総論)

本章では社会福祉法人龍峯会の私的流用および法人財産の私物化といった問題の要因となったと思われる、法人のガバナンスにおける課題を明らかにし、再発防止に向けた提言を行う。本事案は、元理事長、および、元業務執行理事らによる不正行為等に端を発している。この点に関しては、もっぱら、本第三者委員会の他の委員の管掌事項であり、すでに別途、詳細な言及がなされているところであるが、個人に対する責任追及のみによって、本法人における課題の全面的な解決、再発防止は困難であると思われる。そこで、以下、章を改めて論じることとする。

すなわち、本事案の一つの特徴は、特定人による一時的な不正ではなく、不適切な財産運用・管理等が数年来にわたり継続し、このような状況が、いわば、常態化していた結果、法人への経済的、社会的な損害が拡大した点にある。もとより、社会福祉法人財産の私物化や私的流用は許されないことであり、当事者の責めは免れないものであるが、同時に、そのような行為を予防、あるいは、長期間阻止する事のできなかつた組織のあり方の課題、あるいは、組織の責任も否定できないところである。それゆえここでは、個人の不正行為自体、あるいは、不正に関与した役員のみに着目するというよりは、むしろ、これまでの法人組織運営全体を対象に検討を行うこととしたい。

はじめに、このような報告書が求められるようになった背景として、法人関係者の社会福祉法人制度への十分な共通認識が形成されていなかったことが挙げられるように思われる。そこでまず、個別具体的な指摘を行う前提となる、社会福祉法人制度の意義や期待される役割について、歴史的な経緯を踏まえて確認しておきたい。

そもそも社会福祉法人制度は、1951(昭和26)年に施行された社会福祉事業法に基づき始まった法人制度である。その主要な目的は、憲法89条との抵触を回避し、社会福祉事業を行う民間団体に公費助成の道を開くことにあったといえる。このような目的により、社会福祉法人は、公益法人よりも厳格な法規制の下で、社会福祉サービスの担い手と位置づけられてきた。それゆえ、社会福祉法において社会福祉法人は、原則的には、国や地方公共団体と並んで、第1種社会福祉事業の担い手と位置づけられる唯一の民間主体となっている。その反面、利益配分の禁止や解散・精算時の手続きなど、厳格な法規制がなされており、公の支配の下に置かれている。つまり、社会福祉法人は民間の法主体ではあるものの、法制度上、特殊な位置づけを有する法人であるといえる。このような特殊な位置づけを付与された社会福祉法人は、わが国の社会保障法制上、高齢者福祉サービス、あるいは、児童福祉サービス等の分野において、もっぱら、公金を用いて公益活動を実施する担い手とされている。このような位置づけ、および、その事業活動内容ゆえに社会福祉法人は、国民の信頼と負託に応える組織であることが求められることになる。

わが国の社会福祉サービス領域では2000年の社会福祉基礎構造以降、制度改革が立て続けに実施されてきた。とりわけ、介護保険法の制定や児童福祉法の改正によって、介護や保育サービスの領域に営利企業も含む多様な主体が参入できるようになった。これを契機にイコール

フィッティング論、すなわち、社会福祉法人に対しては、補助金や非課税措置などの財政上の優遇措置がとられているが、株式会社やNPO法人が参入して同種の事業を展開するようになったという変化を踏まえ、経営主体間で異なる財政上の措置を見直すべきではないかといった見解に見られるように、社会福祉法人の特殊な地位の正当性が改めて問われるようになっていく。さらに、2015（平成27）年の社会福祉法人制度改革以降は、従来から、社会福祉法人に求められている経営・運営の透明性の確保に加え、公益性と非営利性の徹底、国民に対する説明責任の履行、地域貢献についてこれまで以上の責任を果たすことが求められている。これらの経緯を踏まえると、現行の社会福祉法人は、質の担保された社会福祉サービスの担い手であることにとどまらず、特殊な地位にふさわしい公益性や法人運営の透明性を自ら社会に積極的に明らかにしていくことで、その存在意義を社会に証明していく事が求められていると言える。

以下では、上記のような観点に鑑みつつ、社会福祉法人龍峯会におけるガバナンス上の課題を指摘し、改善に向けた提言を示す。

2. これまでの行政監査によって明らかになったガバナンス上の課題

社会福祉法人龍峯会に対しては、すでに、八代市より複数回の行政監査（特別監査を含む）が実施されている。ここではまず、2015年以降の監査と関連づけてガバナンス上の課題を指摘する。そもそも指導監査とは、厚生労働省の「社会福祉法人指導監査要綱（平成29年4月27日社援発0427第1号）」に基づけば、社会福祉法56条1項に基づき、法人の自主・自律性に基づく法令および通知に定められた遵守事項について、運営実態の確認を行うことで適正な法人運営と社会福祉事業の健全な経営の確保を図るものであるとされる。一般監査は法人の運営に問題がないとされる場合、原則として3年に1回とされているが、問題が見られる場合は必要に応じて実施されることとなる。さらに、運営等に重大な問題を有する法人については特別監査が随時実施される。

近年、龍峯会においては2015年12月、2017年1月・12月、2018年11月の4回にわたる一般監査、および、2019年の特別監査が実施されている。次に、これらの一般監査の結果をみると（詳細は別紙1参照）、文書指摘（9箇所）、文書指導（9箇所）、口頭による指摘（25箇所）、助言等（複数箇所）となっている。これに加えて2019年の特別監査実施後には、勧告が出されている。

ちなみに、厚労省の指導監査実施要綱によれば、文書による指摘は原則として「法令または通知等の違反がある場合」に実施されるものであり（5（1）ア（ア））、また、軽微な違反である場合、もしくは、改善が見込まれる場合は口頭による指摘ができるとされている（5（1）ア（イ））。さらに、特別監査後に発出された勧告は、法令・通知違反に基づく指導により改善が見られない場合に発せられるものであるとされている（社会福祉法56条4項、58条2項）。この点、龍峯会に対しては再三にわたり文書による指摘が行われるとともに、2019年には特別監査が実施されており、監査に対する形式的な対応はなされていたものの、課題の深刻さに対する組織の認識が不十分であったことが推察される。

さらに、上記の行政監査を前提とする限りにおいて、次のような課題も指摘できる。すなわち、監査の実施状況からすると、龍峯会においては数年来にわたり、法人の自主・自律性に基づく適正な法人運営や社会福祉事業の健全な経営の確保が大きく損なわれ、法人単独での適正な事業運営が困難になっていた点である。

とりわけ、監査結果によれば、

1 , 理事会機能の形骸化

たとえば、平成 27 年 10 月 18 日付けでの任期満了時に伴う理事長専任理事会の不開催と架空の理事会議事録の作成・理事長専決事項につき、定款細則に則り理事会での報告が行われていないという指摘から明らかである。

2 , 評議員会機能の形骸化

たとえば、評議員会開催以前における新役員への理事会招集通知の発出に対する指摘から明らかである。

3 , 監事による内部監査の形骸化

たとえば、請求書、会計責任者の承認を欠く等、適正手続きが欠如した支出、使途不明な支出、手続きを欠く固定資産の処分、不適切な公印管理・利用という指摘から明らかである。

という三つの大きな課題があったことが確認できる。また、この他にも理事長の職務執行に対する理事会の監督不十分、法人の契約締結・財産管理における適正手続きの欠如、理事としての適格性判断の形骸化、理事等の公的研修会への参加が見られない、あるいは、法改正以降社会福祉法人に明文で求められるようになった、地域における公益的な取組がなされていない、さらには、第三者評価の受診がなされていないという助言を前提とするかぎり、龍峯会、および、その構成員等の社会福祉法人の社会的責務についての理解、ならびに、実際にそのような責務を履行しようとする姿勢が十分とは言い難く、同時に、社会的に求められている情報開示による説明責任についても、積極的に果たそうとする姿勢が見いだし難かったと言える。

3 , 役員等ヒアリング調査によって明らかになったガバナンス上の課題

第 1 回ヒアリング

1 , 調査の対象および内容

2019年7月10日「希望」内で、立石委員および倉田により、元監事1名、評議員2名、元理事2名について聞き取り調査を実施した。

調査内容としては、いずれも、本法人役員への就任の経緯、自らの法人役員としての職責に対する認知や理解の程度、実際にそのような職責を果たせなかった事に関する理由、および、今回の理事長らによる問題に関する認識、ならびに、今後の法人の運営体制に対する希望や提言である。

2 , ヒアリングの概要

(1) ■ 元監事

就任の経緯

前監事死亡により本法人の監事に就任。理事長による別の医療法人では顧問税理士を勤めていたこともあり、理事長とは職業柄、面識はあった。ただし、関係により職責が果たせないというような関係ではなかった。

職務の履行状況

監査時に決算書を確認した上で、事業概況を聞く、帳簿類の確認、現金預金の動きの確認、決算残高の確認をした。さらに、証拠書類が完備されているかを尋ねた。書類について、個別に確認する事ではなく、結果を見て判断する、大まかに見るという程度であった。監査報告に際しては、決算の正当な処理のチェックだけ、監査報告書にサインするだけであり、実質的な判断はせず、形式的な作業として実施していた。

法人には顧問税理士がいるので、実質的なチェックはする必要がないと考えていた。

その上、市の監査があるから、法人監査については補完的なものであると考えていた。責任はあるとは思っていなかった。誤りの指摘は行政の役割と認識、行政の指摘により改善すれば良いと思っていた。

職責への理解

法人に対して監事が担うべき法的責務の内容は知らない。また、職責について（法人から）指示を受けることもなかった。ゆえに、今回、八代市の指摘で職責について初めて理解することとなった。認識不足であったと感じている。仮に、就任の際にこのような重い職責について十分に説明をされていれば、就任しなかったと思う。

その他

八代市監査に関して、行政監査が実施されたこと、その内容については、3、4年前に初めて知った。理事長による寄付行為が理事長になることの保障を意味しないという関係について理解、認識がなかった。認識不足であった点に関しては、社会福祉法人監事のための研修、引き継ぎ等、説明や職務を理解する機会があれば良かったと思う。

(2) ■・■ 評議員（現職）

就任の経緯

民生・児童委員の前任者が役員だったため、引き継ぎの中で役員となった、あるいは、校区から何名か選出されるのに伴い役員となった。法人や理事長との関係性に関しては、地域のイベント等に参加する事もあり、患者としてあるいはイベントや職場等で面識はあったが、個人的な関係やつきあいがあったわけではない。

職務の履行状況

選任時はやろうという意欲はあった。審議の中で疑問等があったが（親族が多いという指摘により役員が減らされた点、職員が大量退職したという点など）質問等をしたことはない。また、行政の指摘事項が増えてきたという認識（5、6年前から評議員会の議論により）はあった。しかし、会議では事務長が議長（理事長）の顔色を窺うような雰囲気がある。また、意見を言えるような流れや会議運営ではなかった。

法改正前は評議員会議長も A で審議の際に自分に都合の良いことはさっさとするが、都合の悪いことは割愛する、圧力の有無ではなく、意見を言える言えないの以前に、判断の材料もないので意見がないといった状況だった。

評議員を受けた時点から問題が出た時には意見を述べるという認識だったが、評議員会での文書等、資料について理解はできていない。賛成の挙手による判断はしていたが、理解・認識した上で判断していたわけではない。今回の件についての事の重大性はマスコミ報道で問題が発覚してから初めて知った。しかし、情報があれば審議していたはず。

職責への理解

法改正後の評議員の役割については知らなかった。引き継ぎや就任時の説明もなかった。それゆえ、評議員の責任・権利義務について認識はない。責任についての認識や知識の不足があったと思う。

その結果、評議員会で報告を聴いても、結論を受け入れる（理事の方が上だと思っている）上下関係という認識なので上層部で決定されたことに意見を述べる機関という認識がなかった。原因究明や役割を問いただすべきであったと思う。また、簡単に地区代表として役割を受け入れるのではなく、任務の重さを認識すべきであった。反省すべき部分はある。

その他

評議員会では元理事長に遠慮して、意見を言えない部分があった。役割をきちんと説明してもらい、職員の要望や運営上の課題についての職員の現場の声を聞ければ、評議員で議論するし理事に働きかけていくだろう。

今後は体面だけではなく、職員や利用者の自分の意見や認識をヒアリングできる機会を設けるようにして、評議員で取り組みをできるような体制を整備してほしい。体制を整備してくれれば評議員としての職責は果たせるように思う。

現在は理事会に評議員が意見を言える体制はあると思う。ただし、元理事長の関係者が現評議員として選任されている。

(3) ■ 元理事

就任の経緯

地区の福祉推進協議会会長をしていたので理事の話が回ってきた、大分断ってきたが引き受けた。友人である元監事の推薦ではないかと思う。理事長等とは面識もなく顔を見たことがある程度。

職務の履行状況

職務については非常勤という思いが強かった。自分の無責任さがあった。不正については、理事会の中で問題があるという説明・報告があった。その報告で初めて知った。

まさかという思い、私的流用があるとは思ってもしなかった。

会議においては、勉強不足で意見を言えるような認識がなかった。また、議長がばんばん話すので言われる雰囲気ではなかった。

最終的に理事会で「辞退したい」旨の発言をしたのは、高齢であるからという事と同時に、責

任をとらなければという思いがあった。

職責への理解

非常勤と言うこともあり、理事の法人に対する責任や役割については理解していなかった。

その他

理事会で元理事長の留任に賛意を示した点に関しては、直前の理事会（正確には、平成30年度第2回理事会（平成31年2月25日開催）に先立ち、理事会としてではなく、事前に理事に知っておくべきこととして、市が希望施設に出向き、**D**家3人を除く理事、監事を対象に今回の特別監査、勧告のいきさつを説明したものであり、理事会ではない（筆者注）で不正に関する報告があったので辞任になると思ったら、その次の理事会では前の時と雰囲気が変わっていた。

自分より前に発言した理事たちが残ってほしいと言った。雰囲気おかしい、話が違うと思い、なんでこんなになったんか 辞めさせるのではなかったか、口合わせしたのかと思っただが、**■**
■施設長以外は誰も何も言わないので、本心をいえない様な雰囲気だった。

最後だから、後々恨まれるのでは、という思いもあった。

(4) **■** 元理事

就任の経緯

設立時に理事にならないかというお話もらった。他の理事の指名だったのでないかと思う。元理事長との個人的なおつきあいはなく、具体的ないきさつは知らない。他の理事もそのようないきさつではないか。

職務の履行状況

仕組みもよく分からないが、理事と評議員との兼務もしていた。何人かは同様に兼務だった。理事会や評議員会の時には、誰も何も言わない。その理由としては、何か意見を言っても逆に突っ込まれれば、何もいえないと考えていたからである。元理事長の奥さんと娘さんが執行理事になったときにも、意見は言えなかった。その際は家族に給与が入るように仕組みを変更したのだと思い、個人経営みたいだなと思った。会議においては、知識がないから質問しないという姿勢だった。質問したとしても、議長の**A**の性格だから無駄だと分かっている。なお、意見を言うこと自体ができない雰囲気はなかったが、高圧的な態度が雰囲気としてあった。法人というよりは個人経営のようなものと考えていた。それゆえ、元理事長の態度もわがままではなく経営者とはそのようなもの、それで良いのではないかと思っていた。不正に関しては何ヶ月か前に知ったばかりである。知っていても抑止は難しかったと思う。

職責への理解

法人役員に関する知識や認識はなかった。

職責は負えなかったし、きちんと役割を果たすことができなかった。

チェック機能が果たせなかった。

今回の不正が明らかになったので責任はあると思っている。

ただし、不正の認識があつて意見があつたとしても、生半可なところで反発するなということこ

ろはあった。

その他

理事会で元理事長の留任に賛意を示した事については、**A**が続けると言っていたので、他にやる人がおるのかなという認識によるもの。

今後の改善の方向性として、優秀で忠実な部下を置く、話し合いの場をオープンに設けるべきであると思う。

仮に役員に関する役割や責任について知識があれば、今と同様に役員を引き受けたと思う。

3, 第1回ヒアリング調査のまとめ

1, 各役員の就任の経緯について

ほとんどの役員が、元理事長との私的な交友関係や縁故関係については否定している。また、調査からは、元理事長との関係性にに基づき意見を言えなかったという証言もなかった。このかぎりにおいて、元理事長とヒアリング対象役員との私的な癒着といった問題は見いだせない。

2, 各役員の職務の履行状況について

各役員はいずれも、理事会や評議員会といった法人における重要な意思決定の場に参加し、決議を行うことで意思表示をしていた。しかし、今回のヒアリングによれば、このような決議に際しては、各人において審議内容に関する十分な理解に基づく決議、あるいは、審議内容についての承認がなされていたわけではなく、実質的な判断をしないまま、審議の流れに任せて承認していたことが明らかになった。その理由としては、①議長である**A**の議事進行が、意見を言う機会を実質的に保障するようなものではなかった、あるいは、意見を言っても無駄であると思わせるような側面があったこと（**評議員・元理事の証言**）②各役員自身が自らの法人運営に対する知識不足を認識していたこと（**元理事の証言**）③そもそも判断の材料がなく、実質的な判断が困難であった（**評議員の証言**）等が挙げられている。

これらの点からすると、役員らは担うべき職責をいずれも十分には果たせておらず、その結果、理事会や評議員会が、本来の役割を担うことができ無い状況に陥っていたといえる。

次に、監査業務に関して**元監事**によれば、法人監事による監査では個別具体的なチェックを行わず、形式的に事後の確認のみが行われていた。その理由としては、元監事が法人には顧問税理士がいるので、実質的なチェックは不要であると考えていたこと、および、行政監査があることにより法人監査は補完的で良いとの認識があったことが挙げられている。

監事による法人監査の職責や監査内容の密度や程度がこれらにより軽減されるわけではないことから、いずれも誤った理解、認識であるが、これを是正する機会もなく、結果的に適正な法人監査業務が履行されていなかったと言える。

3, 各役員の職責への理解について

ヒアリング対象役員は、概ね、地区の役員が担わなければならない役職の一つという認識の下、本法人の役員を引き受けている。それゆえ、児童・民生委員等の経験により、福祉に対する一定程度の理解や経験は有しているものの、社会福祉法人の特殊な性質や、社会的役割、組織構造、役員の責務といった役員に就任するための前提知識が十分とは言い難いものであった。

このような状況は、改正社会福祉法が施行され、経営組織のガバナンスが強化されたことに伴い、一層深刻化しているように思われる。すなわち、本法人においても法改正に基づく組織変更を平成29年4月1日より実施するため、理事会・評議員会において役員改正にかかる説明が行われている。その後、これまで理事と評議員とを兼任していた役員につき、兼任を解き、新たな評議員を選任している。このような手続きを経て、本来であれば、理事・監事・評議員との間でのけん制機能が作用する組織体制が構築されているはずであった。しかし、今回のヒアリング調査で判明した役員らの職責に対する認識は、法改正以前から不十分であったのに加えて、法改正による役割の変化や組織体制の変化についても不知というものであった。

つまり、本法人においては形式的な組織改革は実施されているものの、役員への認識は依然として不十分なままであり、たとえば、評議員会では理事の選任にかかる審議は行われているものの、なぜ評議員会でそのような審議を実施したのか、についての十分な理解はなされないままとなっていたという課題が指摘できる。

第2回ヒアリング

1. 調査の対象および内容

2019年11月2日「希望」内で、倉田により、現理事長(施設長)、および、事務長について聞き取り調査を実施した(立石委員も同席)。調査内容としては、いずれも、本法人への就職の経緯、職務履行に関する状況、ならびに、法人組織運営の現状、今回の事案を受けての法人組織の改善点である。以下ではヒアリング内容を概略した上で、調査結果をまとめる。

2. ヒアリングの概要

(1) 現理事長(施設長)・現事務長

本法人に勤務するまでの経緯

現施設長は平成28年3月に、理事に就任後施設長に就任、その後、理事長に就任している。それ以前から、主に高齢者を対象とする医療法人での勤務を長期間行っており、14年にわたる社会福祉事業の経験を有している(法人の役員名簿より)。本法人勤務のきっかけは、知人からの紹介である。また、現事務長は平成28年4月より本法人に勤務。それ以前は老健施設で介護職員として勤務していた。

職務履行に関する状況

職務履行の状況に関しては、両者に、以下の点を聞いた。すなわち、本法人に対しては両者が就任以前より行政監査で理事会機能の形骸化が指摘され、さらに、就任後も毎年のように行政監査が実施されている。このような状況について、施設長・事務長として、問題をいつから認識していたのか、および、行政監査を待たずに自ら積極的に、課題解決の試みや改善の実施、理事会での提言等を試みたことはあるのかについてである。

行政監査による組織運営上の指摘がなされていることに関しては、両者ともに平成28年11月以降に行政から聞くまでは知らず、問題があることについての認識もなかったとする。

また、施設長は、平成 29 年の監査以降、**B** に本来法人支出として扱うべきでない使途について是正の提案をしたが、わかりましたと言うだけで是正されることはなかったと述べる。同様に、監事監査に際して、監事に平成 28 年度の分から問題があることについて話したものの対応がなされず、改善に関する監事的意思・意欲がないとの認識を有していたとする。同時に、このような状況に関しては、これを阻止できるようなルールも組織状況もなく、他の理事に話しても問題解決は無理であると感じていたとのことである。一方、理事会等を活用して積極的な改善の働きかけをしてこなかった事に関しては、本法人の理事会においては、原則として議案について読み上げがなされるのみで、それ以外の事項を提案することが困難であり、さらに、行政監査の指摘事項についても内容を読み上げるのみであったことを理由として、改善提案ができない状況であったとしている。

次に、事務長は、私的流用等の指摘について認識した際も、不正の実態等については、**B** が通帳を管理していたために不明だったこともあり、意図的な不正ではなく、間違いという認識だったので、誤りを正せば問題は解決するという理解であったとしている。

ちなみに、改正社福法施行後、すでに行政監査により問題が複数回指摘されている状況下で開催された平成 29 年 6 月 12 日の理事会・評議員会で、再度元理事長、ならびに、その親族が理事として選任されており、現施設長および、事務長が、このような選任を促す発言をしている点について、現施設長は、理事会が合議体として形骸化しており、他の理事等に事実上決定権限、発言がないことを前提に、暗黙の了解事項としてこのような発言をした旨述べている。

法人組織運営の現状、および、問題発生後の組織の改善点

内部統制機能を作用させるために現状で「希望」にはどのような仕組み（組織や手続きがあるか）について聞いた。事務長からは役員一新により統制機能が働いていると考えているので新たな仕組み等の設定は特にないと回答であった。また、施設長からは現在の役員がそれなりの見識を有しており、法人役員の役割等に関しては、一応の説明はしているとの回答であった。加えて、今後の取り組み等に関しては本委員会による提言をまって検討したいとの回答もあった。

次に、役員等の適格性を担保するための規程（資質、資格要件、罷免要件等）の整備の状況に関しては、法人独自のものは設けていないとの回答であった。また、監事監査に対する法人各部門の協力体制の構築に関しては、必要に応じて会計書類等の必要書類を閲覧する以外に特にないとのことであった。さらに、これまで形骸化していた利益相反取引や不必要な取引を行わないための経理規定や決済権限規定における手続きに関しては、現状では適正に実施されており、問題はないとの認識であるとの回答であった。なお、新たな評議員会の理事会に対するけん制機能に関しては、体制が変更されてから 1 回しか評議員会が開催されていないことから、現時点での評価は困難であるとのことであった。

自己点検などの内部統制活動の実施の有無に関しては、会計について、以前は 3 か月ごとの確認であったものを 1 か月ごとに確認するようしており、リアルタイムで管理できるようにしているとの事である。また、法人組織全体に関して、法人の使命に基づいた組織風土が形成され、

経営理念が職員に伝達、共有されているかについては、事業計画を通じて全職員に法人の役割や使命を浸透させるとともに、部署ごとに事業計画を策定することで主体的な認識、使命の共有をしているとのことであった。

3, 第2回ヒアリング調査のまとめ

1, 本法人に勤務するまでの経緯

現施設長、事務長ともに本法人への就職の経緯に関して、元理事長らとの私的癒着関係はみられない。

2, 職務の履行に関する状況

両者とも本法人に勤務した後しばらくたった後に、行政の報告で行政監査等により指摘された問題点を知ることになったとしている。施設運営の主要な担い手である施設長、事務長が組織運営上の重要な課題を認識するまでに一定の期間を要し、また、外部からの指摘によって初めて問題を認識したということは、本法人組織における問題共有のあり方に課題があったことを示すものである。

次に、施設長によれば問題点を認識した後、元業務執行理事、元監事等に改善の働きかけを試みているものの、結果的にはいずれもうまくいかず、積極的な改善の働きかけをすることを断念し、現状維持を容認する状況に陥っていたとされる。このような状況の下に置かれたことによる困難さについては理解できるものの、以下のような理事の職務に鑑みると、十分な職務の履行がなされていたとすることは困難である。すなわち、法令に基づくと、理事長及び業務執行理事以外の理事も、理事会における議決権の行使等を通じ、法人の業務執行の意思決定に参画するとともに（社会福祉法第45条の13第2項1号）、理事長や他の理事の職務の執行を監督（同条第2項2号）する役割を担うことになっている。また、その任務を怠ったときは、社会福祉法人に対して、これによって生じた損害を賠償する責任を負うのみならず（社会福祉法第45条の20第1項）、自己又は第三者のための取引や利益相反取引等により法人に損害が生じたときは、取引した理事だけでなく、理事会で議決に賛成した理事もその任務を怠ったものと推定されることになっている（社会福祉法第45条の20第3項）。同様に、事務長に関しては、正当な権限を有しない者による通帳の管理を認識していたにもかかわらず、これを是正できなかった点に問題が指摘できる。

これらの状況を前提とすると、本法人においてはコンプライアンス意識が全ての職員、役員に十分に浸透していたとは言い難く、コンプライアンス意識を組織全体で醸成する環境も適正に整備されていなかった可能性がある。

3, 法人組織運営の現状、および、問題発生後の組織の改善点について

ヒアリングによれば、今回の事案を受け、法人役員構成員の変更が行われた結果、不適切な運用が改められているとして、新たな改善策は講じられていない。しかしながら、現時点での施設長を除いた法人理事、監事は今回の事案を契機に市の職権で一時理事・監事を選任したものであり、将来的には、法人が主体的に新たな理事や監事を選任をする必要性が生じる事が予想される。一方、評議員会に関しては平成29年に4年任期で就任した者により構成

されているが、今後、入れ替えも含めた検討が必要になるであろう。その際、現在の役員体制による適正な組織運営が、法人外部からの支援も受けて実現していることからすれば、本法人においては、現状に安住するのではなく、今後の法人単独での役員を選任によっても、現時点と同様の運営が可能になるような組織体制を維持できるようにするための条件整備が必要となる。

第3回ヒアリング調査

1. 調査の対象および内容

2019年11月2日八代グランドホテルにて第3者調査委員会の委員全員と **A**、**C**、**B**（代理人弁護士同席）の聞き取り調査を実施した。調査内容は、元理事長らの社会福祉法人に関する認識の確認、役員らのヒアリング調査を踏まえた確認等である（倉田聞き取り分）。

2. ヒアリングの概要

(1) **A**

平成31年2月の理事会で、多額の私財をつかって施設を作っており、人生の塊である特養を奪われるのは許されない、行政による体の良い乗っ取りである旨発言されている。このような発言は、あたかも施設が個人の私有財産であるかのような発言とも見て取れるが実際の認識はどのようなものであったかを聞いた。この点に対しては、私的な所有物という認識は当然ないが、今回の事案は別の背景があるのではないかと考えているとの回答であった。

なお、この点に関しては、2019年11月22日付けで代理人から送付された補充陳述書にて、以下のように記されているので追記する。

「私物化という評価について

先日のヒアリングにて、龍峯会が私的な所有物であるとの考えでいるようだとのご指摘を受けました。

その時に申し上げたと思いますが、私は、私的な所有物のようには思っていませんでした。

一方で、社会福祉法人の捉え方について、厳格さが足りなかった、甘かったということについては認めざるを得ないと思っております。これまでの過去の行為のうちのどれが何に違反して問題なのかということは、正直なところ、まだ個々詳細に理解しきれていないところもあらうと思っておりますが、ヒアリング冒頭にも申し上げたとおり、理事長である以上は責任を負うべきであるということは理解しています。」

また、娘の **C** を法人職員としたことに関しては、後継者について考え、業務をわかってもらいたいとの思いがあったとされる。

次に、理事会に関しては業務報告の場ではない、項目があって事務長が項目を言って、詳細は頁を見てくださいというだけの場という認識であったとのことであり、理事長としての報告義務が履行されていなかった事に関しては、事務方が作成した審議事項に項目が設けられていなかったからであるとしている。

他の役員ヒアリングの中で、理事会では議長の顔色をうかがう雰囲気があり、意見を言えるような会議運営ではなかった、あるいは、高圧的な態度があったといった発言が見られたが、このような発言についてどのように思われるかという点については、理事会や組織の中で高圧的な態度をとったという意識はなく、意見があったら聞くつもりはあったとのことだった。

その他、定款等の理解が不十分であり、これらを理解していれば元業務執行理事らの不適切な行為を防止できたのではないかと思っていること、施設長との意思疎通が十分にできていないと感じていたこと、法人に対しては誠心誠意尽くしてきたと考えているとの見解も示された。

平成31年2月の理事会で、理事長留任を希望した理由としては、私財をなげうって苦勞して作った法人であるという思い、および、地域の医療介護という公益的な面からも自らが継続すべきであるという認識があったとのことである。

(2) **B**

理事就任の経緯、社会福祉法人理事の職責について聞いたところ、理事就任の経緯についてはよくわからず、理事としての役割、業務内容についても理解していないとのことであった。また、自らの業務については、主な業務としてお金の決済、人を集めることであると認識していたとされる。なお、議事録によれば、評議員と理事を兼任していた時期があるが、この点につき、両者を兼任していたことはなく、評議員会に出席したことはないと回答されている。

法人の定款や経理規定に関しては読んだことがなく、社会福祉法人に対する規制が厳格であることについての知識もなかったとされる。

(3) **C**

理事就任の経緯に関しては、理事の内2名(叔父)が理事を外れることになり、理由は記憶にないが、母親と自分が代わりに理事に就任したと聞いているとのことであった。また、その際、自ら主体的に就任を希望したわけではないとされる。

自らの職務権限に関しては、事前説明もなく、職務権限等の範囲に関してもよく理解していなかったとされる。また、業務執行理事としての理事会での業務執行に関する報告については、事務方の事務長が口頭で報告していたという認識であり、本人から報告しろと言われては行っていたとされる。なお、業務執行理事の報告義務に関しては定款を最近見たこともあり、不知であったとされる。

平成29年社会福祉法改正の内容についても理解しておらず、この間、社会福祉法人制度や理事の役割等に関して、主体的に理解するように努めた事はないとのことであった。ちなみに、理事として再任されなかったことに関しては、特に意見はないとのことである。

3, 第3回ヒアリング調査のまとめ

A のヒアリングからは、法人設立者である個人による法人に対する誤った認識(すなわち、寄付金額等と法人運営への参画権限を比例的に捉える)の存在と、このような認識に基づく法人運営をけん制し、適切な意思決定を行うことができなかったという組織の課題が指摘できる。また、理事会の雰囲気に関する役員らと **A** の認識の相違、あるいは、施設長との意思疎通が困難であったとの **A** の発言からは、元理事長と役員ら、あるいは、職員との信

頼関係が十分に築かれておらず、適正な組織運営が困難となっていた状況が浮かびあがる。

B、**C**に関しては、いずれも社会福祉法人制度や社会福祉事業に対する十分な知識や理解が無い状態で、もっぱら、**A**の血縁者という理由で理事に就任した結果、適正な業務執行が困難となっていたものの、このような状況を改善できるような組織体制が整備されていなかったといえる。

4. 改善に向けた提言

最後に、上記調査等を踏まえ、今後、龍峯会において、不正の再発防止とガバナンス体制の強化、維持のために必要であると思われる事項を以下で列挙する。

1. 社会福祉法人龍峯会の社会的使命・役割、理念の確認と職員・役員間での共有

本来、社会福祉法人は、その果たすべき公益的な役割や法人の使命を表す法人理念の下、主体的、自律的な経営を行い、質の高い福祉サービスを継続的に提供していく責務を負っている。本法人は、創設者である**A**の強力なリーダーシップの下、設立、運営されてきた経緯がある。このような法人においては、一般的には創設者の考える運営方針や価値観が法人組織の運営に少なからず影響を及ぼす場合がある。本法人においても、これまでの組織運営を前提とするかぎり、このような傾向は否定しがたい側面があり、今回の事案を受け、組織運営における、いわば、支柱が欠けたような状態に陥っているとも考えられる。

そこで、本法人が今後新たな体制の下で本来的な法人理念に基づく実践により社会的使命を果たしていくためには、ここで改めて本法人の理念を再認識の上、地域福祉に対していかなる責務を担って行くべきなのかにつき確認し、関係者間での認識の共有を図る必要がある。

2. 組織構成員のコンプライアンス意識の醸成、職責理解のための研修や教育の拡充

本法人において内部統制機能が適正に作用しなかった大きな要因としては、各構成員が自らの職責への理解が不十分なまま、漫然と法人運営に携わっていた事があげられる。この点、ヒアリング調査によれば、本法人においては、これまで各人が職責等を理解するための機会が適正に設けられていなかったとされる。したがって、

- ・職員や役員に対する社会福祉法人制度の意義や各役員にかかる職責を認識・理解するための研修機会等の付与を検討する必要がある（ちなみに、ヒアリングの際に役員からは就任に際して職責や役割、法律上の位置づけに関する情報提供があれば良かったという声があった）。
- ・組織構成員のコンプライアンス意識を向上させるための機会の確保、ならびに、法令遵守の実効性確保のための条件整備の見直しが必要である。

なお、法人単独でこれらの機会を設ける事が困難な場合、行政等による支援を受けることも検討に値する。

3、自主・自律的ガバナンス体制の強化

本法人においては、今回の事案発生後、法人運営ルールの見直しやルールの新設等が行われていないとのことである。また、問題に関わった者を排除することのみによって、組織の問題は解消しているといった認識も少なからず見受けられる。ただし、今回の事案に関しても組織の課題の発見、是正が、もっぱら、行政監査という外部からの指摘や指導を契機とするものであり、また、先述のように不正行為を長期間阻止することのできなかったという点で組織自体が課題を有している可能性も否定できないことからすれば、今後の再発防止のためには組織内部での自浄作用を強化することが求められる。

具体的には、

- ・定期的な自己点検などによる内部統制活動の実施
- ・法人内部での意思決定の透明化、課題を発見し易い組織作りに向けた体制整備
- ・役員等の適格性を担保するための独自規程（資質、資格要件、罷免要件等）の整備と遵守
- ・意思決定手続きを適法化・適切化するための規程（たとえば、理事長専決事項の内容や範囲の具体化、決済権限・職務権限規程、稟議規程等）を遵守するための体制整備の自己点検が必要である。

4、社会的信頼回復のための公益活動の促進

元理事らによる私的流用および法人財産の私物化に関しては、マスコミ報道もあり社会的に広く耳目を集める事案となった。今回の事案が公益的役割を期待されている社会福祉法人である龍峯会に与えた社会的信用の失墜、職員の士気の低下等のダメージは計り知れないものがある。このようなダメージを回復するために龍峯会は、公益的な役割をこれまで以上に担うと同時に、社会福祉法人としての使命を適正に果たしていることを可視化することで、自らの社会的意義や有用性を社会的に示していく必要がある。このことは、2017年社会福祉法改正以降、社会福祉法人に求められている責務の履行にも合致するものである。

本法人においては、すでに、夏祭りや地域でのリハビリ活動の実施等の地域貢献活動が行われているとの事であるが、改正法によって求められている公益的な取組では、従来型の活動にとどまらず、多様化・複雑化している社会福祉ニーズの中でも他の事業体では対応が困難なニーズに対して積極的な対応をすることが期待されている（社会福祉法 24 条 2 項）。それゆえ、既存の一般的な地域貢献活動に止まる事なく、地域における埋もれた社会福祉ニーズを積極的に掘り起こし、これに対応していくといった姿勢が求められる。また、信頼回復に向けてこのような取組を外部に向けて発信することで、法人の情報公開の促進を図ることも必要となろう。

（本章の文責は倉田に帰する）

（別紙 1）行政監査による指摘、指導

①2015年12月 ②2017年1月 ③2017年12月（改正法全面施行後）

④2018年11月（特）2019年2月

文書指摘

①居宅介護事業所の運営につき年度当初の事業計画に記載がなく予算計上なし、理事会承認なし

②平成27年10月18日付けでの任期満了時に伴う理事長専任理事会の不開催と架空の理事会議事録の作成

理事会機能の形骸化

②③④手続きが欠如した支出（請求書、会計責任者の承認を欠く）、使途不明な支出、適切な手続きを欠く固定資産の処分、不適切な公印管理・利用

杜撰な金銭管理、印鑑管理

③適正手続きを欠く支出、予算流用

④法人資産の私的流用（給食費）

監事による内部監査の形骸化

④役員等の報酬基準が不明確（③でも指摘）規定に則らない役員報酬の支払い

文書指導

①②理事長専決事項につき、定款細則に則り理事会の報告が行われていない

理事長の職務執行に対する理事会の監督の不実施

①法人が委託契約等を締結する際に契約伺いの文書の作成、決済無し

①固定資産廃棄の際に廃棄伺い、決済無し

①予算流用手続きの不備

法人による契約締結、財産管理における適正手続きの欠如

②勤務実態と合わない出勤簿への押印、報酬規定に則らない報酬の支出

口頭指摘

③評議員会開催以前における新役員への理事会招集通知の発出

評議委員会機能の形骸化

③議事録における不備

③理事長・業務執行理事の職務状況報告義務の不履行（定款、法令違反）

③役員等の報酬規定の不備

③理事長専決事項に関する不備（範囲・手続き）

④評議員会への評議員の2回の欠席

助言

①副理事・業務執行理事の履歴書未取得（前回より引き続き）

理事としての適格性判断の形骸化

①②役員の公的研修会参加歴の欠如

職責を担う事に対する意識の欠如

①②第三者委員に対する委嘱状の不交付

苦情解決処理制度の形骸化

④地域における公益的な取組への不実施

④第三者評価への受診なし

社会福祉法人としての情報開示説明責任、社会的責務の履行が不十分

(特)

法人資産の不適切管理（私的流用・私物化）、役員の勤務実態の不適切管理