

令和8年6月29日

社会福祉法人愛知慈恵会

理事長 谷川 喜久雄 殿

不適切な支出及び介護報酬の不正請求等の不祥事事案に関する第三者委員会

委員長 湯 原 悦 子



調査報告書の提出について

拝啓

時下、貴法人におかれましては、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

さて、当委員会は、令和7年11月7日付で貴法人より委嘱を受け、不適切な支出及び介護報酬の不正請求等の不祥事事案に関し、客観的かつ中立的な立場から公正な調査を進めてまいりました。

この度、一連の調査が完了いたしましたので、その結果をまとめた「調査報告書」を本書面に添えて提出いたします。

当委員会による調査へのご協力に感謝申し上げますとともに、本報告書が貴法人の今後の原因究明、再発防止策の策定、および信頼回復に寄与することを切に願っております。

敬具

記

【添付書類】

- 1 不適切な支出及び介護報酬の不正請求等の不祥事事案に関する第三者委員会
調査報告書 1部
- 2 同 写し 1部

以上

社会福祉法人愛知慈恵会 御中

調 査 報 告 書

令和 8 年 6 月 29 日

不適切な支出及び介護報酬の不正請求等の不祥事事案に関する第三者委員会

委員長	湯 原	悦 子
委 員	熊 田	均
委 員	山 下	陽 子
委 員	佐 藤	亮 達
委 員	矢 留	眞 人

目次

序章 本報告書の概要.....	1
1. 調査の背景と目的.....	1
2. 委員会の構成と調査方法	2
1) 委員の構成.....	2
2) 調査の内容.....	2
3) 委員会の活動経過.....	3
3. 行政からの指摘事項の概要	3
4. 本報告書の位置づけ	4
第1章 本報告書で取り上げる事案	5
1. 介護報酬請求の制度的背景と違反内容	5
2. ケアマネジャー不在から不正請求に至る経緯.....	5
1) 欠員発生と補充への試み	5
2) 「名義貸し」による出向スキームの構築と実態	6
3) 名義貸しについての関係者の認識.....	8
3. 不適切な支出	9
4. 行政指導の内容.....	10
5. 第三者委員会発足後に判明した行政指摘事項.....	10
第2章 認定した事実と委員会の評価・考察.....	11
1. 組織的な不正の認定と黙認の構造.....	11
1) 配置基準違反の認識と意図的な書類作成	11
2) 経営優先の「圧力」と黙認.....	12
3) 理事長の認識および主張に対する評価	12
2. ガバナンス構造と意思決定体制	13
1) 理事長への権限集中と付度.....	13
2) 相談役への不適切支出とガバナンス不全	14
3. 介護報酬請求と内部統制・監査機能の不全	16
1) 形式的な二重体制とチェックの形骸化	16
2) 形骸化した監査と自浄作用の喪失.....	17
4. 現場のケア状況と名義利用された職員への影響.....	17
1) なごみにおける常勤ケアマネジャー不在の影響	17
2) 名義利用に伴いA氏が感じた心理的負担	18

第3章 組織的な再生に向けた提言	20
1. 理事長及び職員理事の進退に関する勧告.....	20
2. 現状認識と原因分析	21
3. 組織再生の基本方針と新理事長に求められる役割	22
1) 組織文化の転換	22
2) ワンマン経営からの脱却と「外部監視機能」の常設.....	23
4. 具体的改善施策	23
1) 愛知県の点検指針に基づくガバナンス再構築（資料3）	23
2) 内部監査指導室の設置	24
3) 常勤監事の時限的導入と三者連携	24
4) 理事会改革（活性化と実質的審議の確立）	25
5) 外部役員の選任基準の見直しと独立性の確保	25
6) 評議員会の監督機能の強化.....	25
7) 内部統制・法令遵守体制の再構築.....	26
8) ICT システムによる構造的な不正防止機能の活用	26
9) 組織風土の変革と信頼の回復.....	28
終章	29
資料.....	30

序章 本報告書の概要

1. 調査の背景と目的

社会福祉法人愛知慈恵会（以下「本法人」という。詳細は資料2参照）は、2025年9月22日、愛知県より、運営する特別養護老人ホームねばねの里「なごみ」（以下「なごみ」という。）における介護報酬の不正請求、法人の創業者に対する不適切な報酬支出、およびそれらを看過した法人運営のガバナンスの欠如及び発覚後の再発防止策の不十分さ等に関して、極めて厳しい改善勧告および行政指導を受けた。これら一連の事案は公的な介護報酬を財源とする社会福祉法人の公共性・公益性を著しく損なうものであり、本法人がこれまで培ってきた地域社会および福祉行政からの信頼が揺らぐ事態となっている。

愛知県による勧告では、第三者委員会を設置するなど、外部の意見を取り入れて検討することが求められた。これを受け、本第三者委員会（以下「当委員会」という。）は、本法人の理事会からの要請に基づき、外部の有識者のみで構成される独立した機関として設置された。

当委員会の目的は、資料1の愛知県の勧告に基づく以下の3点である。

① 事実関係の徹底的な究明

行政から指摘された事案に関し、その経緯、背景、関与した人物および組織の動向を客観的資料とヒアリングに基づき認定する。

② 根本原因の分析

個人の過失に留まらず、本法人の組織構造、意思決定プロセス、および組織文化に潜む構造的な欠陥を抽出する。

③ 実効性のある再発防止策を提言する。

以上の目的を踏まえ、二度と同様の事態を招かないよう、ガバナンスの刷新、内部統制の再構築、および倫理意識の向上に向けた具体的な指針を示すこととする。

2. 委員会の構成と調査方法

1) 委員の構成

当委員会は、本法人と利害関係を持たない以下の外部委員によって構成され、その独立性を堅持して調査にあたった。

委員長	湯原 悦子	日本福祉大学社会福祉学部・教授
委員	熊田 均	熊田法律事務所・弁護士
委員	山下 陽子	今池法律事務所・弁護士
委員	佐藤 亮達	佐藤亮達公認会計士事務所・公認会計士
委員	矢留 真人	社会福祉法人貞徳会・理事長

なお、当委員会は調査を進めるにあたり、独立性を担保するために、委員の合議により、委員会内に事務局を設けた。

事務局員 宮田千佳子 社会福祉士・日本福祉大学非常勤講師（社会福祉学博士）

2) 調査の内容

本報告の作成に向け、次の3つの調査を行った。

① 関係資料の精査

理事会・評議員会議事録、決裁書類、給与・報酬関連帳票、勤務実態記録、内部規定類等の分析

② ヒアリング調査

理事長、施設長、現場介護職員、退職職員らに対する対面またはオンラインによる聞き取り

③ アンケート調査

理事・評議員、管理職および一般職員、利用者など関係者に対する記名式の質問紙調査

これらに加え、現地調査および法人本部において、施設現場における業務フローおよび管理体制の確認も行った。

3) 委員会の活動経過

当委員会は、下記のとおり、開催した。

- ① 令和7年11月11日 第1回第三者調査委員会会合
- ② 令和7年12月23日 第2回第三者調査委員会会合
- ③ 令和8年2月3日 第3回第三者調査委員会会合
- ④ 令和8年3月9日 第4回第三者調査委員会会合
- ⑤ 令和8年3月30日 第5回第三者調査委員会会合
- ⑥ 令和8年4月23日 第6回第三者調査委員会会合
- ⑦ 令和8年6月16日 第7回第三者調査委員会会合

なお、上記以外に、各委員が関係者等から事情を聞き取り、書類の提出を受ける等、必要な調査を行ったうえで当委員会に報告しており、当委員会の活動は、委員会開催に限られない。

3. 行政からの指摘事項の概要

① 介護報酬の不正請求

介護支援専門員（ケアマネジャー）の欠員が生じていたにもかかわらず、必要な減算処理を行わず、長期間にわたり不当に介護報酬を受領していたこと。なお、法人は、この指摘に対し、令和5年9月から令和6年12月まで（16か月分）の介護報酬である金33,845,076円を行政に返金し、利用者の利用一部負担金である金3,929,595円を利用者に返金した。

② 不適切な報酬支出

創業者である親族に対し、実態を伴わない、あるいは職務内容に比して過大と認められる報酬を支出していたこと。なお、理事長は、この指摘に対し、令和5年9月から令和7年3月分の報酬金9,120,000円を法人に返金した。

③ ガバナンスの欠如

上記不正を未然に防止、あるいは早期に発見し是正すべき理事会、監事、評議員会等の牽制機能が全く果たされていなかったこと。

4. 本報告書の位置づけ

対象法人が公的制度である介護保険の事業者であることを踏まえ、本報告書は当該法人だけでなく、利用者、行政、さらには法人が所在する地域および住民に向けて作成したものである。なお、本報告書は次の3つの方針に基づき作成している。

方針① 当委員会の調査対象は、調査目的に直接関連する事項に限定する。人的・時間的制約のため、新たな不正請求や不正支出の発見を目的とはしない。

方針② 当委員会の調査結果は、上記の調査目的を達成するために用いるものであり、それ以外の目的での使用は予定していない。

方針③ 当委員会は、法令等に基づく強制的な調査権限を有していない。このため、民事・刑事上の問題は、法に基づく別途の捜査・司法手続により解決されるべきものであり、本報告書をそれらに利用することは予定していない。

なお、調査の過程では、法人内外から不正請求や不正支出に関する複数の情報提供があった。例えば、他にも不正請求が存在することや、法人本部による外部理事への不適切な接待などが、一定の証拠書類とともに指摘された。しかし、限られた調査期間の中で、これらの新たな情報提供について真偽を確定し、法的・税務的な適否を判断することは困難であった。また、仮に事実が認定されたとしても、本報告書で指摘する本法人の組織的問題と同質の問題であると考えられるため、一部を除き、直接的な精査の対象外とした。

第1章 本報告書で取り上げる事案

本章では、行政から指摘を受けた事項について、当委員会が実施した関係者へのヒアリング調査、資料精査およびアンケート調査の結果に基づき、客観的に認定された事実関係を示す。なお、本文中に登場する施設長・本部長などの役職名は、すべて本件発生当時の役職者を指す。

1. 介護報酬請求の制度的背景と違反内容

特別養護老人ホームにおけるケアマネジャーの配置基準は、介護保険法第8条22項・27項、老人福祉法第20条の5にて定められており、1人以上（常勤かつ原則として専従であること）、そして入所者100人に対して常勤専従で1人以上（2人目以降は非常勤でも可能。併設するデイサービス、居宅介護支援の兼務可）となっている。

欠員が発生した場合には、法律で定められた猶予期間（原則、翌月末）までに人員を補充できなかった場合には、法令に基づき3割減算の報酬請求を行う義務がある^注。

なごみにおいては、2023年6月末をもって施設ケアマネジャーが退職した。人員基準欠如減算は、基本的に人員の欠如が確認された月の翌月から、解消された月まで適用される。そのため、なごみでは猶予期間である翌月末（8月31日）までに人員を補充できれば人員配置基準違反となり、3割の報酬減算（人員基準欠如減算）の請求を行う義務が生じる事態となっていた。

2. ケアマネジャー不在から不正請求に至る経緯

1) 欠員発生と補充への試み

なごみでは2023年6月末をもって、ケアマネジャーの人員配置基準を欠く事態となった。

当時のなごみ施設長は求人募集を行い、人員確保に努めるも、そもそも地域でのケアマネジャー資格保有者が3名しかいない状況で、新たな採用は困難であると考え、法人本部に新たなケアマネジャーの補充について相談した。

注）人員配置基準の特例（2026年6月適用） 2026年6月算定分より、突発的でやむを得ない理由（急な退職など）で欠員が出た場合、ハローワーク等で求人活動を行う等、必須要件を満たした施設に対しては年に1回に限り、人員欠如が発生した翌々月までは減算を猶予するというルールが追加された。ただし本件が生じた時点においては、このルールは設けられていない。

2) 「名義貸し」による出向スキームの構築と実態

なごみ施設長は、本部長（当時）から「小川の里に候補者がいるので相談してみてはどうか」という指示・アドバイスを受け、別の施設「小川の里」の施設長にこの件を相談した。その結果、小川の里に籍を置き、ケアマネジャー資格を有するA氏をなごみへ常勤出向させる形式をとる、いわゆる名義貸しのスキームの下で、ケアマネジャー欠員による減算を回避することが提案された。

この出向スキームの詳細は以下のとおりである。

(1) 決裁書上の扱いと根羽村への届出

2023年6月21日付のなごみ施設長起案の決裁書において、6月末で施設のケアマネジャーが不在となり、8月末までに次のケアマネジャーが配置できなければ30%減算（推定225万円）となることの問題意識が法人本部に共有された。その対応として、法人本部からは小川の里のA氏をなごみへ出向させる提案がなされた。

この決裁書には、会長、理事長、本部長らが承認の押印をしており、法人としてA氏の出向を認める形がとられている。上記決裁を経て、2023年7月3日、なごみは根羽村に対し、A氏が常勤専従のケアマネジャーになった旨を内容とする変更届出書を提出した。

留意点 1 辞令書の不交付

通常、出向者には正式な理事長が押印する辞令書が交付される場所、A氏のなごみへの出向については、辞令書が作成されていない。

留意点 2 給与の支払いと経理処理

通常の出向であれば、出向先から当該職員の給与が支給されることになるが、当初は10月までの短期間の扱いとの認識であったことから、給与については引き続き、A氏の実際の所属元である小川の里にて支払われていた。すなわち、A氏の給与管理上も出向の扱いにはなっておらず、所属元である小川の里から給与が支払われるという外形に変化はなかった。

なお、法人の内部的な処理では、小川の里がA氏に支給した給与と同額が小川の里からなごみへの貸付金として処理されていた。

留意点 3 各種手当の支給状況

なごみへ異動する職員には寒冷地手当が支給されることになっているが、A氏には出向に伴う同手当は支給されていない。

(2) なごみでの勤務実態

A氏は7月と8月に1回ずつなごみを訪問したが、それ以外になごみを訪問した事実はない。A氏はなごみを訪問した際、職員からなごみの出勤簿への押印を求められ、断ることができずこれに応じた。なごみでの実際のケアマネジャー業務（モニタリング、ケアプ

ラン関連、家族対応）は、利用者のことをよく知る非常勤のケアマネジャーが担っており、A氏がなごみでケアマネジャー業務を行うことはなかった。つまり、実際にはA氏のなごみでの勤務実態はなかったにもかかわらず、出勤簿には常勤で出勤をしているかのような形が整えられていた。

(3) 常勤配置を前提とした介護保険請求

実際にはA氏のなごみでの勤務実態は2回の訪問以外、全くなかったが、なごみからは法人本部に対し、前月末に出される職員配置予定表においてもA氏が翌月常勤勤務予定であること、さらに勤務後に出される出勤簿においてもA氏が毎月常勤勤務していることを示す出勤簿が提出されていた。

出勤簿への押印については、2023年7月、8月分はA氏自身がなごみを訪問した際に押印したが、それ以降の期間はなごみ側でA氏印を用意し、A氏が関与しないなかでなごみ施設長が押印して、勤務実態と異なる出勤簿を作成していた。

一方、小川の里からもA氏の常勤勤務の勤務表が提出されていたため、書類上は、A氏がなごみと小川の里の両方で常勤勤務を行っている状態であった。しかしながら、法人本部での介護保険請求手続において、この点が問題として顕在化することはなく、なごみにおいてはケアマネジャー配置基準に問題がないことを前提に、介護保険の請求がされていた。

なお、なごみは長野県に存在し、小川の里は愛知県に存在することから、各県による監査等においては、不適切な配置が発覚しにくい状況にあった。

(4) 10月以降の出向スキームの延長

(1)で示した決裁後も、なごみではケアマネジャー採用活動を続けていたが奏功せず、なごみ施設長は法人本部に対し、少なくとも次のとおり、その窮状を報告していた。

① 2023年9月20日（なごみ施設長起案）

Aケアマネジャーに担当してもらっているが、既存のルートでの新規採用が困難なため、人材派遣会社やハローワークでの採用活動を行うことの提案。

② 同年12月14日（なごみ施設長起案）

現在、小川の里から出向でA氏にケアマネジャーとしてきてもらっているが、新たなケアマネジャー採用の目途は立っていない。職員6名がケアマネジャー試験を受験したが、全員が不合格となった。

なお、②の決裁書に対しては、法人本部長のメモで「10月末までの予定を延期（最長下記6名が試験合格し、研修終了し配置ができるまで（R7）」との記載があり、法人本部としてもA氏の出向スキームの延長を認めていたことがうかがえる。

結局、なごみの出勤簿には 2024 年 10 月まで A 氏の押印が残されており、外見上は A 氏が継続して常勤しているかのような状態が作り出されていた。

3) 名義貸しについての関係者の認識

(1) 法人本部の認識

ヒアリング調査によって、以下の認識と対応が確認された。

2023 年 7 月末になごみで施設ケアマネジャーが欠員となることを受け、なごみ施設長から法人本部に次のケアマネジャー配置の相談がなされた。本部長は「小川の里に候補者がいる」と話し、なごみ施設長は小川の里施設長に候補者を送ってくれるよう打診をした。この時、小川の里施設長は「出せる人がいない」としてこの申し出を断った。

この時点では、9 月にケアマネジャーを採用できる見込みがあったことから、なごみ副施設長は小川の里施設長に「9 月には新たなケアマネジャーを採用できる可能性があり、2 か月間のみ協力をしてほしい」と頼み、A 氏の協力を依頼した。

小川の里施設長は、一旦はこれを断ったものの、最終的には A 氏の了解も得た上で、「正社員・常勤では出せないが、非常勤でもいいなら」「月に数回なら行ける」との条件付きでなごみ側に提案をし、なごみ側もこれを承諾した。なごみ側（施設長、副施設長）、小川の里側（施設長、A 氏）いずれについても、次のケアマネジャーが採用されるまでの 2 か月間に限り、A 氏が月数回の短期間・補助的関与としてなごみに顔を出して協力をすると理解しており、A 氏がなごみに常駐・常勤するものではないという認識で一致していた。

※参考 法人が行った決裁

① 決裁書（令和 5 年 9 月 20 日付）

なごみ施設長は法人本部に対し、ケアマネジャー採用の方策として人材派遣会社との契約や、ハローワーク経由での採用時に祝金を設定することの決裁を求めた。

② 決裁書（令和 5 年 12 月 14 日付）

なごみ施設長から、9 月に新規ケアマネジャーを採用して A 氏の出向を中止する予定であったが、予定していた人物の採用ができなくなったこと、新たな採用については目途が立っていないこと等が法人本部に報告された。

これに対し、法人本部からは採用活動への具体的な指示は特になされず、A 氏の出向については「10 月末までの予定を延期」との判断となった。

(2) なごみ施設長の認識

ヒアリング調査の結果、当時 A 氏はなごみの常勤ケアマネジャーではなかったにもかかわらず、施設長が「出向」や「常勤専従」といった名目で決裁書や変更届を作成し、意図的に事実と異なる内容の書類を作成していたことが明らかになった。

(3) 理事長の認識

ヒアリング調査において、理事長の谷川氏は以下の通りの認識であったことが語られた。

- ・ ケアマネジャーが常勤でなければいけないという認識は、2023 年 6 月の段階で有していた。
- ・ なごみへの出向であれば、本来は辞令を出し、手当や給与の支給についても手続きが必要となるが、2023 年 6 月 21 日の決裁書が回ってきた段階では、辞令に理事長として押印もしていないし、手当等の話もなかったため、実際はなごみへは行っていないのではないかなと内心は思っていた。ただ、詳細を詰めて追及はしなかった。
- ・ 自分としては、A氏はなごみには月に数日しか行っていない、「体は小川の方にあるんだね」と、そういう感覚ではあった。
- ・ 常勤ではないので、月に数回の応援ではなごみの管理体制として配置基準を満たしていないという認識はあった。2023 年 7 月の段階で、配置基準を満たしていない、減算をかけなければいけない状態だったことは認識しており、当然減算をかけていると思っていた。
- ・ 他の事業所では人員割れしている時には減算をかけているので、当然なごみでも減算をかけているものだと、良いように解釈してしまった。

なお、なごみ施設長から法人本部宛に、ケアマネジャー採用ができず困窮している状態が報告された時点における決裁書（2023 年 9 月 20 日付、12 月 14 日付）への承認について、「ただ回ってきたものに対して、恥ずかしい話ですけど判をただけ」と述べ、十分にその内容を把握していなかったと述べた。

3. 不適切な支出

理事長の母（本法人の創業者、以下「理事長母」という）は、2016 年 4 月 1 日に相談役に選任され、2019 年 6 月 26 日に再任されている。理事長母に対しては、相談役業務に対する報酬として月額 48 万～61 万円が法人から支払われていた。

この点、理事長のヒアリングでは、理事長母は 2025 年 9 月に施設入所するまでの間は、自宅で生活していたため、月に数回は理事長が自宅を訪問し、職員の採用や労務に関して報告をするとともに、助言を得ていたと説明する。しかしながら、理事長母による相談役業務の実態があったことを示す資料は法人内で作成されておらず、また理事会においても相談役への報告・助言内容について何ら報告された実績がない。

特に、2023 年 9 月 25 日に理事長母が施設入所した頃には、判断能力に関する主治医意見書の内容からして、認知能力が相当程度に低下していることが窺われるものであるから、遅くともこの頃には、相談役報酬の支出を正当化することができるほどの相談役としての稼働実態はなかったと考えられる。しかしながら、法人からは理事長母に対し、2025 年 3 月まで相談役報酬が支払われ続けた。

この点、理事長は、施設入所後に理事長母が受領した報酬額計 9,120,000 円を、個人として自主的に法人に返納している。またヒアリングにおいて、施設入所をした時点で相談役としての報酬を支給することは中止すべきであったことについても認めている。施設入所後も相談役の報酬が支給され続けたのは、あくまでも事務的なミスであって、理事長の親族への利益供与の意味で意図的に不適切な支出を継続したものではないと述べた。

4. 行政指導の内容

今回の不正受給について、愛知県および地元自治体（根羽村）の監査により、本法人には人員配置基準違反に伴う報酬及び加算処置費用の返還を命じられた。根羽村を含む地元 3 自治体に対する不正受給の期間として 2023 年 9 月から 2024 年 12 月までの 16 か月に及んでおり、運営体制の著しい不備として、ガバナンス改善の嚴重な勧告を受けている。

事案発覚当初、本法人は事務的なミスとして説明を行っていたが、今回の調査により、本部・現場の一部管理職は不正を認識していた事実が見出された。

5. 第三者委員会発足後に判明した行政指摘事項

当委員会発足後、行政等から過去における不適切な事実が新たに指摘された。

デイサービスセンター座・柿ノ木（以下「柿ノ木」という。）の看護師の人員配置について、一宮市福祉部総務課より、法的に人員配置基準を満たしておらず過誤請求との指摘を受け、本法人は金 18,237,150 円等を返金した。

なお、本法人は、2026 年 3 月に理事会に対して、行政等からの指摘等による 2025 年度における行政、利用者、国保連合会に対する返還額は、なごみに関連する不正請求、柿ノ木に関連する返還請求を含め、総額 6,657 万 7,597 円であり、その返還が同年度内に完了したことを報告した。

第2章 認定した事実と委員会の評価・考察

本章では、先章で示した事案の概要に基づき、当委員会が認定した事実と、それに対する委員会の評価・考察を述べる。

1. 組織的な不正の認定と黙認の構造

1) 配置基準違反の認識と意図的な書類作成

【認定事実】

- ・ 小川の里となごみの移動には公共交通機関の利用では不可能な位置関係にあり、車両での移動でも片道2時間を要し、随時の行ったり来たりの移動は想定できないことは明らかであった。さらに、A氏には、2023年10月1日付で小川の里の副施設長に昇給、昇格する旨の辞令が交付されており、小川の里での職務専念の必要性がより高くなっていった。
- ・ なごみ施設長、理事長、法人本部は、ケアマネジャーが常勤でなければ人員配置基準を満たさず、非常勤では減算対象となることを認識していた。また、月1、2回訪問する程度であれば出向させても常勤とはいえず、人員配置基準を満たさないことも認識していた。
- ・ なごみ施設長が根羽村への変更届出書に「常勤専従」と記載し、実態と異なる出勤簿や勤務表を作成し、毎月本部へ送付し続けた。
- ・ 公的書類に虚偽を記載して請求を継続した。

【評価・考察】

- ・ 以上の経過や当事者の認識を前提とした場合、本件名義貸しスキームによる介護報酬の不正請求は「法人の組織的な不作為および黙認構造による不正」であったと認定せざるを得ない。
- ・ なごみ施設長による書類の作成・送付は、人員配置基準違反を隠蔽し、満額の報酬を不正に受領し続けるための偽装工作であった。さらに、法人本部と理事長がこの決定を承認したことで、この不正は法人全体の意思によるものと認定できる。
- ・ 当初は認識不足、また短期間のつなぎという意識があったとしても、その後、16か月の長きにわたり、公的書類に虚偽を記載して請求を継続し、虚偽報告を繰り返したことは、社会福祉法人としての適格性に重大な疑念を抱かせるものと言わざるを得ない。

2) 経営優先の「圧力」と黙認

【認定事実】

- ・ なごみ施設長は「赤字を回避し、経営を守ることが理事長への恩義に報いること」と考えていた。
- ・ 法人本部は、各施設の採用紹介手数料を一覧化して費用抑制を求めている。
- ・ A氏については、辞令の未作成、各種手当の未支給、小川の里との二重常勤勤務、小川の里での副施設長への新たな就任という、複数の異常状態が継続していた。
- ・ 法人本部では、誰一人としてこの異常状態について疑問を提示しなかった。

【評価・考察】

- ・ なごみ施設長の考えは、法令遵守よりも法人の収支を最優先する価値観が現場管理職にまで深く浸透していたことを裏付けている。「赤字を出せば理事長を裏切る」という強迫観念が、不正を正当化する動機となっていた。
- ・ 法人本部が費用抑制を強いたことは、現場に対して「追加費用をかけずに人員配置基準を満たせ」という無言の強い圧力となり、行き詰まった結果、名義貸しという違法な手段を選択せざるを得ない状況へ追い込んだと言わざるを得ない。
- ・ 法人の関係者が気づき得た複数の異常状態が存在しながら、誰も疑問を提示しなかった事実は、本法人において権限を有する者が決裁した決定には口を出さないという黙認構造が定着していたことを示している。この状況は社会福祉法人という公益法人であることを鑑みると、極めて深刻な事態である。

3) 理事長の認識および主張に対する評価

【認定事実】

- ・ 理事長はヒアリングにおいて「A氏は常勤ではないので配置基準を満たさず、当然、なごみでは適正に減算をかけているものと誤信していた」と主張している。
- ・ 理事長自身が、A氏を出向させることで「30%の減算（推定 225 万円）を回避する」と明記された決裁書（2023 年 6 月 21 日付等）を自ら承認し、押印している。

【評価・考察】

- ・ A氏が出向しているとの前提で決裁書の承認等を理事長が行っていた事実を照らすと、理事長の「減算されているものと誤信していた」とする弁解は極めて不合理であり、その説明内容には疑念を禁じ得ない。さらに、仮に理事長が意図的に不正請求を行ったものでないとしても、16 か月もの長期間にわたり、不正請求に関与する決裁を承認（または黙認）し続けたことは、少なくとも著しい重大な過失が存在すると評価される。
- ・ 決裁書について、仮に内容を把握せずに押印した（形骸化した押印であった）としても、施設の存続を左右する重大な人員配置基準違反および報酬請求の適否に関し、法人のトップが完全に無関心であったこと自体が問題であり、組織トップが行った判断としての責任を免れるものではない。
- ・ 減算は法人の経営に深刻な影響を与える重要事項であり、理事長の認識や決裁がないまま、施設長の独断で減算処理を行うことは通常あり得ない。特に採算性が問題視されていたなごみにおいて、事前の報告や助言なく放置されること自体が不自然である。
- ・ したがって、理事長の主張は客観的な整合性を欠く。実際には人員配置基準を満たしていない状態の継続と、本来必要な減算を行わないまま介護保険請求がなされている実態を認識しながら、必要な是正判断を先送りし、不正請求の状態が恒常化することを理事長を中心に法人本部・組織全体で「黙認・容認」していたと評価するのが妥当である。
- ・ なお、本質的な問題は、誰が発案したかという個人の特定に留まらず、このような違法なスキームが組織内で誰一人として反対されることなく決裁・承認され、長期間にわたり温存され続けられた「忖度と黙認の組織構造」そのものにあると考えられる。

2. ガバナンス構造と意思決定体制

1) 理事長への権限集中と忖度

【認定事実】

- ・ 複数の職員から、法人の運営に関し、理事長の意向に沿わない意見を述べる役職員が結果的に不利益を被るとの認識が語られた。特に法人本部での人選については、その点の指摘が顕著であった。

- ・ 理事会・評議員会においても、事案に対する実質的な質疑応答や十分な議論は行われず、職員理事が起案した事項や報告事項をそのまま追認・承認する運営が常態化していた。
- ・ 理事会においては外部理事も参加し、評議員会においても地域の有識者が参加していたが、実質的な監視・監督は行われていなかった。

【評価・考察】

- ・ 本法人のガバナンス不全の背景には、長年にわたる理事長への権限集中と、その権限を牽制できない組織風土が影響していた。理事長の意思決定は、迅速な運営を可能にする反面、独裁的な独走を許す結果となっていた。
- ・ 理事長の意に沿わない発言をすると不利益を被る傾向が強く認識されていたため、役員が率直な意見や問題点を進言しにくい構造が存在していた。経営層や本部までもが、理事長の決定を単に執行するだけの機関と化していた。
- ・ 本来、理事会・評議員会には理事長等の法人運営に対して牽制機能を働かせることが求められるが、実際には理事会・評議員会は形骸化した運営となっており、外部理事・評議員の機能不全により、組織全体が理事長個人への忖度に支配される状況となっていた。このような状況であったため、従事する福祉専門職がその専門職としての倫理や良心を発揮することができず、組織を是正する機会を失っていた。

2) 相談役への不適切支出とガバナンス不全

【認定事実】

- ・ 理事長母に対し、相談役報酬（月額 48 万～61 万円）が支給されていた。
- ・ 相談役の具体的な業務や稼働実態について、本部長が「実態を把握していない」と証言し、相談役からのフィードバックや助言が理事会等に還元された形跡は確認されなかった。
- ・ 2020 年から 2023 年の相談役の日記を確認しても理事長が訪問しているのは 4 年間で 23 回で、そのうち法人の話をしているのは 6 回であり、法人運営の相談というより法人での出来事を話す程度であり、相談役としての業務を行っていたとはいえない。
- ・ 同氏が特別養護老人ホームマグノリアに入所し、主治医意見書において重度の認知症（意思決定能力の喪失）と診断された 2023 年 10 月以降も、客観的に確認できる業務

実態がないなかで、報酬が支給され続けた。そして、その使途や妥当性を検証する資料は存在しなかった。

- ・ 相談役が委任者、会長を受任者とする任意後見契約が締結されていたが、このような重度の認知症であるにもかかわらず、会長から任意後見監督人の選任の申立て（任意後見の発動）がなされていなかった。
- ・ 職員理事が、この事態を問題視して議題の上程を見送る、あるいは支給停止を提案するなどの措置を講じることはなかった。
- ・ 2025 年 4 月 24 日に実施された愛知県の監査によれば、会長および相談役の選任が理事会で行われていなかった。また、会長・顧問・相談役の報酬基準が評議員会で承認されていないと指摘された。理事長はこれらの指摘を認め、「失念しておりました」と回答している。さらに、会長および相談役の業務実績と報酬の妥当性が役員会で審議されていなかったことも指摘された。報酬基準の作成を求められた際、理事長は報酬基準が存在しないことを認めている。

【評価・考察】

- ・ 相談役報酬の決定および支給プロセスについては、客観的に確認できる業務実態がないにもかかわらず高額な報酬を支給し続けた点で不適切であり、社会福祉法人の資産を私物化していると捉えられても仕方のない実態であった。
- ・ 職員理事が措置を講じなかった背景には、理事長に直接意見を述べることを躊躇する風土があった。
- ・ 社会福祉法人の公的資産を適正に管理・監督すべき最高意思決定機関が、特定の「親族優先」の論理に支配され、その機能を完全に喪失していた実態は、極めて深刻な意思決定プロセスの不全であり、組織における問題の根深さを如実に示している。
- ・ 会長、相談役は定款、それに基づく理事会にも諮らず、理事長独断で決定していたと思われる。「会長、顧問及び相談役の報酬等の支給基準に関する規程」が存在するが、施行日が平成 30 年 3 月 29 日とあり、県の指摘事項と矛盾し、この規定は 4 月 24 日の指摘以降に作成されたと推察される。
- ・ なお、任意後見受任予定者である会長が適法に申立てをなし、任意後見の発動が発動されていれば、裁判所から選任された任意後見人監督人から、法人に対して相談役に対する「実態のない報酬支払」について何らかの疑問が呈されていた可能性が高い。この点について申立てをしなかった会長・相談役側にも不適切な行為があったと言わざる

を得ない。このことから、親族である受取側にも大きな問題事実が存在したと評価される。

- ・ 会長および相談役の選任が理事会で行われていなかったこと、会長・顧問・相談役の報酬基準が評議員会で承認されていないことは定款第 27 条第 3 項および第 5 項に違反するものである。

3. 介護報酬請求と内部統制・監査機能の不全

1) 形式的な二重体制とチェックの形骸化

【認定事実】

- ・ 本法人は「データ入力（現場）」と「電子送信（本部）」という体制を構築していた。
- ・ 実際には、データの送信の担当者は金額の一致のみを確認していた。
- ・ 毎月提出される請求資料に対して、会長、理事長、本部長、担当理事らが内容を実質的に検証することなく押印していた。
- ・ 現場管理職（施設長・副施設長）も送信前にデータ内容を網羅的に検証しておらず、減算指示が出されないまま通常請求が送信され続ける状態を放置していた。

【評価・考察】

- ・ 調査で確認された請求業務および監査の実態から、本法人の内部統制システムは形式的に整備されていたものの、実質的なチェック機能は期待できない状況に陥っていた。
- ・ 一見すると相互チェックが働く体制を構築しながら、実際にはデータ送信の担当者が金額の一致のみを確認する「素通し」の状態であった。
- ・ 会長、理事長、本部長、職員理事らが内容を実質的に検証することなく押印していた事実は、本法人のチェック体制が単なる形だけのものと化していたことを物語っている。
- ・ 現場管理職もデータ内容を網羅的に検証しておらず、不全状態を放置していた。

2) 形骸化した監査と自浄作用の喪失

【認定事実】

- ・ 内部監査および監事監査の双方が、紙の帳票の有無のみを確認する形式監査を行い、職員の実際の配置状況や勤務実態（出勤簿）に切り込む実質監査を行っていなかった。そのため 16 か月にも及ぶ長期の不正請求・受給に対して、何の指摘もなされることがなかった。
- ・ 経理の担当者は、A 氏のなごみへの出向に関して「交通費や寒冷地手当の申請が一切ない」という経理実態を認識しながら、「法人の決裁書で承認されているから」という理由で追及をしなかった。
- ・ 本法人には、実質的に機能する内部通報制度が不在であった。法人からの報告によれば、本部が通報を受ける窓口となり、管理部長が対応するというになっていた。外部への通報窓口は存在していなかった。

【評価・考察】

- ・ 監査の実態は、性善説に基づく形式的な監査に終始し、実質的な監査を怠っていた。監事による監査も、実態（ケアマネジャーの勤務実態）を把握する意欲や視点を欠いていたと言わざるを得ない。
- ・ 経理担当者が「法人の決裁書で承認されているから」という理由で追及を怠ったように、問題提起が歓迎されず、むしろ「上に異議を唱えるリスク」を伴う閉鎖的な風土が存在していた。
- ・ この閉鎖的な風土が、職員の違和感を押し殺し、実質的に機能する内部通報制度の不在（過去 5 年間に一度も通報がないとの事実がある）と相まって、法人の自浄作用を完全に喪失させていた背景要因である。

4. 現場のケア状況と名義利用された職員への影響

1) なごみにおける常勤ケアマネジャー不在の影響

【認定事実】

- ・ 介護保険法および指定基準に鑑み、特別養護老人ホームであるなごみにはケアマネジャー 1 人以上（常勤かつ原則として専従であること）の配置が必要であった。

- ・ なごみで常勤専従のケアマネジャーが欠員したのちは、非常勤ケアマネジャーがケアプランを作成していた。
- ・ 非常勤ケアマネジャーは地元の間人であって、なごみの利用者やその家族の状況を深く理解しており、限られた勤務時間内に施設内を巡回し、利用者の状態確認を行うなどの努力を行っていた。
- ・ 現場職員もまた、介護記録システム（ワイズマン）にリアルタイムで入力を続け、非常勤ケアマネジャーが書類上のケアプランを適時的に整備できる体制を維持していた。
- ・ 法人本部は、根本的なケアマネジャーの確保に向けた積極的な費用投入（派遣会社の柔軟な利用など）や、具体的な配置支援を怠っていた。

【評価・考察】

- ・ 上記の現場の対応により、常勤ケアマネジャー不在の状態であっても、利用者の生活の質や平穏な暮らしを維持することはできていた。
- ・ しかし、法人本部は現場のこのような自助努力に甘え、ケアマネジャー業務が辛うじて回っている実態をいいことに、人員確保や配置支援を怠っていた。
- ・ 利用者に実質的な不利益が生じなかったのは、ひとえに現場職員の利用者の生活を守りたいというプロフェッショナルとしての責任感、及びこの期間中、利用者に重篤な変化がなく、より専門的なアセスメントの必要性のある事案がなかったとの偶然が幸いしたことによるものである。法人本部がその負担を現場に強いていた状況及び利用者ケアに対するリスク管理が欠如していたことは厳しく指摘されなければならない。
- ・ システム（ワイズマン）上の共有情報に基づいて現場が動いていたという事実は、結果として、利用者に必要なケアを計画し現場に浸透させるという本来の目的を形骸化させ、報酬受領のための形式的な書類作成へと位置づけを歪めていた。これは、施設ケアマネジャーを常勤専従とするという法の趣旨をないがしろにする、不適切な運用と言わざるを得ない。

2) 名義利用に伴いA氏が感じた心理的負担

【認定事実】

- ・ 法人本部は、現場管理職およびA氏に対して出向という形式を求めた。

- ・ A氏は「誰かに止めてほしかった」「周囲が誰も異論を唱えないため、違和感があっても相談できなかった」「行政監査で止めてほしかった」と語っている。
- ・ 現場の他の職員もA氏の勤務実態がないことを把握しつつも、組織の決定に異を唱えることはなかった。
- ・ 介護支援専門員としての資格と職責を持ちながら、虚偽の勤務表への押印を求められ続けたA氏は自責の念を抱き、結果としてケアマネジャー資格の更新を辞退するに至った。

【評価・考察】

- ・ 法人本部がA氏に求めた出向は、実態のない形式であり、人員配置基準違反を組織的に回避しようとした不適切な運用であった。さらに、2023年10月1日にはA氏を小川の里の副施設長の辞令を交付し重職の地位を与えるなど、この不適切さを法人本部が自ら拡大させていった。
- ・ この不適切な運用は、A氏にケアマネジャーとしての倫理違反を継続させるなど、極めて大きな心理的重圧を強いるものであった。
- ・ A氏はケアマネジャーという公的資格を有し、自らも行為の不適切性を認識していながら、それを止めることができなかった。この背景には、本法人が職員個人を「制度の不備を取り繕うための事務的手段」として扱っていたことがあると考えられる。これらの行為は、法人側の強制に近い状況であったと解され、職員に対する配慮や社会福祉法人として求められる倫理性を著しく欠いていたと言わざるを得ない。
- ・ A氏の「誰かに止めてほしかった」という悲痛な証言は、法人体制において職員が組織の不正を認識しながらも声を上げられない、深刻な「心理的安全性の欠如状態」を象徴している。

第3章 組織的な再生に向けた提言

当委員会は今回の調査を通じ、本法人の不正受給の根本的な原因は、法人本部等の組織的なコンプライアンス不全であると理解した。また、経営層による管理運営面では、法人の存続を揺るがす、極めて深刻な事態に陥っていることが確認された。

本章では、まず理事長および職員理事の進退に関する勧告を示し、その後、本法人の再生に向けた組織改革の方向性と具体的方策を提言する。

1. 理事長及び職員理事の進退に関する勧告

調査の結果、理事長は現場から報酬減算が必要である旨の報告を受けながら、あえてこれを放置した事実が確認された。これは単なる注意不足にとどまるものではない。減算が必要な状況を認識しながら放置したことは、結果において、意図してなされたことと同視されるものである。

理事長は本来、法令遵守を最優先すべき立場にある。しかし、経営への影響を恐れたのか、あるいは不正が複数県にまたがるため発覚しないと誤った判断をしたのか、法人内で不正が行われていることを知りながら黙認した。その姿勢は、社会福祉法人の代表者として著しく適格性を欠き、職務上の善管注意義務を大きく逸脱するものであり、その責任は極めて重い。また、種々の不正等行為による返還額は、6600万円を超え高額である。

当委員会は、本法人の社会的信頼を回復するためには、行政から指摘された「ワンマン経営体制の改善」を踏まえ、現理事長の進退については退任等も視野に入れ、速やかに理事会・評議員会で判断されるべきであるとの結論に達した。現場に犠牲を強いた本件不正を単なる管理不十分に起因する程度の抽象的な表現で済ませることは、現場職員の士気を著しく損ない、組織再生を妨げるおそれがある。また外部からの信頼回復の観点からも、経営層にしか通じない論理で組織を危機に陥れた事実を直視し、トップ自らが責任を明確にすることが再生への唯一の出発点である。

今後の承継に関しては、法人親族への承継が直ちに否定されるものではないものの、実質的に旧体制が継続される懸念は拭えず、極めて慎重に判断すべきである。また、現理事長のワンマン体制のもとで法人本部幹部から選任された職員理事は、理事長の行為を防止できなかったことから、同様に慎重な判断が求められる。したがって、現理事長の理事への再任、同様に、法人職員の身分を有して選任されていた職員理事の再任は適切でないと考える。

以上を踏まえ、後任の選定にあたっては、理事会および評議員会において、外部からの信頼を形式・実質の両面で確保し、透明性の高いガバナンス体制を構築するため、極力親族関与を避ける等の真摯な議論と判断を強く求める。

本法人の改革の第一歩は、健全な理事長等リーダーの選任である。これを実現したうえで、公益通報窓口や人事評価制度など内部組織の在り方について検討し、具体的な改善の実行へと進むことになると思う。

なお、こうした抜本的な組織改革は、従来の運営体制を大きく変えるものであり、今後の運営に一定の困難を伴うことが予想される。このなかで、現経営陣が新たな体制への移行に協力することで、承継を安定させ、新体制が一丸となって健全な法人運営を目指すことを強く期待する。ここで組織体制の見直しを行わなければ、社会福祉法人としての本法人の健全な未来はないと考える。

2. 現状認識と原因分析

近年の他法人における不正請求事例の多くは、介護報酬告示の解釈の誤りや算定要件の確認不足といった過失、あるいは経営悪化に伴う不適切処理に起因するものである。

これに対し、本件は性質が大きく異なる。人員配置基準違反を明確に認識したうえで、組織的に「名義貸し」を画策し、出勤簿や勤務表を偽造し、計画的な隠蔽が行われていた。公的書類を組織ぐるみで偽造し、事実を隠ぺいした行為は極めて悪質であり、重大な違反と判断される。

このような経営層の隠蔽体質とは対照的に、なごみの現場職員は ICT を活用し、専門職不在の状況下でも利用者のケアプラン作成や生活支援に誠実に取り組んでいたことが確認されている。当委員会のヒアリング調査等においても、利用者に対してなんらかの不利益が生じていたことは確認されなかった。現場が高いプロフェッショナル意識を維持していたことは明らかである。

この対照的な状況は、愛知県の「業務管理体制整備状況確認のための点検表」に定められた「現場の法令遵守情報の集約（2-2）」や「上司への報告相談体制（2-3）」（資料 3）に関する情報伝達ラインが、現場ではなく経営層によって遮断されていたことを示している。

したがって、本件の本質的な問題は現場のケア体制ではなく、組織ガバナンスと経営層の法令遵守意識の欠如にあり、現場の努力では補いきれない構造的問題が存在する。もし、このようなガバナンス欠如が今後も続くならば、現在は現場職員の努力によって維持され

ている適切なケア提供にも影響が及び、利用者に回復しがたい不利益が生じること、また今後利用を予定する者にも新たな不利益が発生することは想像に難くない。

以上の現状分析を踏まえ、次項では、本法人が再生に向けて進むべき基本方針と、新理事長に求められる役割を示す。

3. 組織再生の基本方針と新理事長に求められる役割

これまでの現状認識を踏まえ、本項では本法人が再生に向けて進むべき基本方針と、新理事長に求められる役割を示す。

本法人のガバナンス不全の根源は、創業者一族および特定の経営層に権限が一極集中し、異論を許さない閉鎖的な組織風土が醸成されてきた点にある。組織の再生は、単なる制度改正だけでは達成できない。今後、理事会・評議員会は、親族経営から距離を置く新たな理事長を十分に支え、その取り組みを注視する必要がある。

そして新理事長には、自ら働きかけて組織全体に深い内省を促し、自らの姿勢を抜本的に見直す文化を浸透させるための強いコミットメントが求められる。

1) 組織文化の転換

これまで法人は、経営上不利益となる情報や耳の痛い意見を遠ざけ、結果として現場に不正の隠蔽や沈黙を強いてきた側面がある。理事長は、組織にとって不都合な事実や悪い報告こそが、法人の致命的な破綻を未然に防ぐための重要な資源であることを正しく認識しなければならない。そのためには、評価軸の転換と心理的安全性の確保が不可欠である。

(1) 評価軸の180度転換

現場の違和感や問題点を見つけ、勇気をもって意見・報告した職員を、決して「和を乱す者」や「反抗的な者」として扱ってはならない。いかなる不利益も与えず、むしろ組織の健全性向上に寄与したものとして評価することを、トップ自らが全職員に明確に通知し、徹底すべきである。

(2) 心理的安全性の確保

「おかしいことはおかしい」と声を上げて、人事上の不利益を受けることは絶対にならないことを、新理事長が全職員に対して繰り返し、直接の言葉で明言し続ける必要がある。これを単なるスローガンで終わらせず、実際の言動（人事対応等）を通じて証明することで、職員全体の信頼を確かなものにしていかなければならない。

2) ワンマン経営からの脱却と「外部監視機能」の常設

今後、理事長の意思決定には、外部の目が物理的に入る仕組みを構築することが必要である。そのためには、理事長の独断による判断領域を廃し、意思決定過程の透明性を確保することが重要である。

(1) 独断による判断領域の撤廃

経営上の重要事項、特に人事や高額な支出、専門職の配置計画等について、理事長が一人で、あるいは利害関係の近い身内だけで決定するという、従来のスタイルを変えていくことが必要である。

(2) 透明性の担保

常に外部役員や外部有識者など第三者の視点が入る経営体制とし、透明性を確保する姿勢へと転換する。これはトップ自身の身を守り、誤った判断を未然に防ぐために必要な取り組みでもある。

4. 具体的改善施策

1) 愛知県の点検指針に基づくガバナンス再構築（資料3）

愛知県の「業務管理体制の整備状況」を検証・見直しする点検指針（点検表）には、内部通報（4-2）、法令遵守責任者の情報共有（3-4）、人事評価や事故報告（4-4・4-5）等に関する項目が定義されているが、本法人では、これまでこれらに準拠した実効性のある規程やルートが整備されてこなかった。

本法人が信頼を回復し、事業を継続するためには、再発防止策が現場職員にとって「正しいことを言えば組織から守られる」という信頼を取り戻す内容でなければならない。具体的には、愛知県の点検指針に準拠した以下の施策を第一歩として導入・検討すべきと考える。

(1) 実効性のある内部通報窓口の設置（点検表 4-2）

理事長等の影響力を排除し、経営陣から完全に独立した外部弁護士等による通報ルートを確立することが必要である。あわせて、通報者への不利益な取り扱いを禁止し、その保護を厳格に規定する「内部通報規程」を速やかに整備しなければならない（なお、現在の本法人の状況を踏まえると、通報者が心理的な恐れを抱くことなく利用できる仕組みとすることが不可欠である）。

(2) 法令遵守責任者の権限明確化と情報共有（点検表 3-4）

法令遵守責任者が各事業所の担当者と直接情報交換を行う場を定例化し、経営層を経由しないダイレクトな報告ラインを確保することで、不正の早期発見を図る。

(3) 人事評価および事故報告制度の刷新（点検表 4-4・4-5）

違反や不審点を速やかに報告・指摘した職員、またはそれらを改善したプロセスを適正に評価する人事考課制度へ移行すること。隠蔽を評価せず、透明性を重視する風土を確立する。

これらの施策は、法人が愛知県の点検指針に基づき、施設内の体制を検証し、見直す真摯な姿勢を示すものであり、親族中心の権力集中体制から脱却し、組織運営を近代化するための土台となるものである。

2) 内部監査指導室の設置

形骸化したチェック機能を実効性のあるものへと立て直すため、実質的な監視・指導体制の構築を求める。現場主導の「相互牽制」監査を導入し、施設間での相互チェックを実施し、本部による情報の握りつぶしを構造的に防止する体制の構築を推奨する。

さらに、本法人においては理事長から独立し、監査結果を理事会および監事へ直接報告する体制を確立するため、理事会の下に、法人運営および施設運営を客観的に点検・指導する「内部監査指導室」の新設を提案する。たとえば内部監査指導室が主導して本部職員や他施設長による監査チームを設け、定期的な実地監査を実施したり、行政への届出事項である法令遵守責任者に専門知識を持つ者を専任し、強い権限を付与して事業所全体の遵守状況把握を行うなどが考えられる。

なお、内部監査指導室の設置にあたっては、再雇用人材（総務部長クラス等）の活用により、コストを抑えつつ実務経験豊富な体制を整えることも効果的であろう。ただし、監査の独立性を担保するため、これら内部監査指導室の職員に対する人事権および指揮命令権は理事長から完全に切り離し、理事会または監事に直属させるものとしたい。

3) 常勤監事の時限的導入と三者連携

再建・立て直し期間（少なくとも今後2年間）において、実効性のある監督能力を持つ常勤監事を配置する。不正による返還命令等で生じた経済的負担を重く受け止め、これを将来の不正を防ぐための内部統制コストとして適切に充当していく。

その上で、監事、会計監査人、および新設する内部監査指導室の三者が密接に情報を共有し、相互に補完し合う三者連携体制を早急に構築する。

4) 理事会改革（活性化と実質的審議の確立）

理事会については事務局が作成した議案を無批判に追認するだけの形骸化した機関から、法人の将来とリスクを多角的に検証し、責任ある意思決定を行う実質的な合議体へと変えていく。そのために、自動付議基準の明確化と理事会資料の事前説明と情報開示を行う体制を構築する。

(1) 自動付議基準の明確化

一定額以上の支出（役員報酬、顧問料、業務委託費等）や、法令遵守に関わる重大な変更（専門職の欠員およびその補填計画等）については、一部の役員による独断を構造的に禁止する。これらを必ず理事会に諮らなければならないとする厳格な付議基準を策定し、恣意的な運営の余地を排除する。

(2) 理事会資料の事前説明と情報開示

理事会資料は開催の数日前までに配布することを徹底する。外部理事に対しては、必要に応じて事務局が事前レクチャーを行い、実効性のある質疑応答と丁寧な審議が可能になるように働きかける。

5) 外部役員の選任基準の見直しと独立性の確保

本法人が社会的信頼を回復し、真の自浄作用を確立するためには、経営層と利害関係のない外部の視点を組織に取り入れることが不可欠である。

当面の間は、弁護士、公認会計士、福祉経営の専門家など、高度な専門知識を有する外部役員を一定割合以上、選任する。あわせて「独立性に関するガイドライン」を策定し、形式的な就任にとどまらない実効性のある監督体制を構築する（こうした体制整備には一定のコストを要するが、現在の法人の状況を踏まえれば避けられない負担であり、社会的信頼を回復し、自浄作用を確立するための必要な措置である）。

6) 評議員会の監督機能の強化

特定の個人や親族経営による独断的な資金運用や不適切な報酬支出を構造的に防止することは、評議員会に課された重要な役割である。評議員会は、その社会的意義と責務を十分に自覚し、適正な監督機能を発揮しなければならない。適正な役員報酬を確保するためには、評議員会がその権限を適切に行使することが不可欠である。

現行の定款では、理事および監事の報酬は評議員会が決議することとされており、この仕組みの実効性を確保する必要がある。他方、会長・顧問・相談役については、報酬等の支給基準は評議員会が定めるものの、具体的な支給額は評議員会の決議を要さず、基準内であれば法人が自由に支出できる仕組みとなっている。

しかし、本件で明らかになった不適切な支出を防ぐためには、これらの役職についても具体的な支給額を評議員会の決議事項とするよう、定款を改正することが必要である。

なお、本件で示された法人の構造的問題を踏まえると、当面の間、親族が会長・顧問・相談役に就任することは避けるべきである。

7) 内部統制・法令遵守体制の再構築

介護保険法第 115 条の 32 に基づき、法令遵守マニュアルの整備と法令遵守責任者の選任を行う。現場の声を直接拾い上げるフローを確立し、形式に留めることなく、指定取消事案などの致命的な不正を未然に防止する体制を整える。

(1) 経営側と現場の間の情報共有

現場からの SOS が適切に本部に届き、かつ適切に処理される仕組みを再構築する。そのために理事・監事が、定期的に各施設において直接現場の職員から意見を聴取する機会を設ける。

なお、内部通報や正当な進言を行った職員が、人事上の報復を受けることは絶対にあってはならない。重要な人事異動については、監事がその理由と正当性を事前に確認し、公正な人事管理が行われていることを担保する。

(2) 実効性のある外部・内部通報窓口の設置と運用厳格化

公益通報者保護法に基づき、独立した外部法律事務所等を通報窓口とする。

① 握りつぶしの防止（全件報告義務）

通報された案件は、法人の事務局が恣意的に判断して処理することを禁じ、その内容の如何にかかわらず、必ず全件を監事および理事会に報告することを義務付ける。

② 外部への報告と透明性の担保

通報の受付件数や対応状況について、プライバシーに配慮しつつ、法人ホームページ等を通じて外部へも公開する。これにより、内部の問題を外部に隠し通せない仕組みとする。

加えて仕組みが形骸化しないよう、設置後少なくとも 2 年間は外部機関による継続的なモニタリングを実施し、制度が正しく機能しているかを検証する。

8) ICT システムによる構造的な不正防止機能の活用

今回の不正請求に関しては、不正を隠蔽するために「勤務実態のない出勤簿」や「形式だけの決裁書」といった複数の虚偽書類が作成された。また、法人本部の経理担当者は、A 氏の交通費や手当の請求がないことに違和感を抱きつつも、それを組織的にアラートとして上げる仕組みがなかったために、一人で苦悩を抱える結果となった。こうした「個人

の裁量や付度」により生じる不正を排除するため、ICT を活用した強制的な牽制機能を導入することを提案する。

(1) 人事・給与・決裁の一体型システムの導入

データベースの連携を図り、今回の事案のように「籍だけを他施設に移して実態を伴わせない」といった、手作業による書類の二重作成や偽造が技術的に不可能な環境を構築する。人事異動の稟議・決裁プロセスと、実務である辞令交付・給与計算・手当支給をシステム上で完全に直結（データ連携）させる。

① プロセスの自動化

稟議が決裁された時点で、システム上の人事マスターが自動的に更新され、それに基づいた辞令が発行される。同時に、登録された役職や勤務地に基づいた手当や交通費が自動的に算出される仕組みとする。

② 書類偽造の防止

これにより、今回のように「籍だけ移して実態を伴わせない（手当や交通費が出ない）」といった不自然な状態を、人為的に「書類を書き分けて」作り出す余地を完全に排除する。

(2) 異常検知アラートと多層的通知

「おかしい」という現場や事務方の気づきを、個人の勇気だけに頼るのではなく、システムが客観的に異常を発見し、指摘する仕組みを構築する。

① 異常検知機能

給与支払いデータ、シフト（勤務表）データ、および国保連への請求データ（あるいは実打刻データや交通費の発生等）との間に人員配置基準上、および勤務実態上の乖離が生じた場合、システムが自動的に不整合・異常を検知する仕組みを導入する。

② 多層的通知（アラート）

異常検知時には、法人本部の経理や人事担当者のみならず、監事や外部理事など複数の部門（あるいはダイレクトに社外の役員）に対して同時にアラートが自動通知される設定とする。これにより、一部の人間が不正を認知しながら握りつぶすことを不可能にする。

(3) システム運用の限界と組織的対策（担当者保護）

システムは強力な牽制手段であるが、組織のトップが共謀したり、アラートを無視するよう職員に強要したりすれば無効化されるリスクがある。

そのため、配置基準違反や不審なデータ乖離などのアラートが解消されない限り、国保連への送信手続き自体を自動的にシステムロックする仕様にする。万が一、一時的にロッ

クを解除・保留する場合には、経営幹部の独断による解除を技術的に不可能とし、監事または外部理事による承認プロセスの経由（および厳格な運用規定の策定）を必須とする。

なお、アラートが出た際に正当な処理を行おうとする職員を、経営層が押さえ込むことを組織として厳格に禁止する。万一そのような圧力が生じた場合には、即座に外部窓口（または監査・監事）へ通報できる環境を併設・担保し、現場や事務の担当者が法令を遵守せざるを得ない仕組みを確立する。

9) 組織風土の変革と信頼の回復

(1) 継続的な倫理研修

コンプライアンスを単なるルールの確認に留めず、利用者のために正しいことを選択するという福祉倫理の原点に立ち返るための研修を継続的に実施する。

(2) 職員への倫理教育と制度理解の促進

介護報酬制度や人員基準の重要性について、職員が正しく理解し、現場での迷いや違和感を解消するための教育を徹底する。また、倫理的判断を支える相談体制を整備し、現場が専門的な価値観に基づいて、迷いなく業務に邁進できる環境を法人が責任を持って保証する。

(3) 地域社会に向けた情報公開

本調査報告書の内容を真摯に受け止め、改善プロセスの進捗状況を定期的に地域社会へ公開することが、この先、地域からの信頼回復に向けた重要な取り組みである。その他、外部評価機関（「一般社団法人福祉評価推進事業団」^{注)}等）による第三者評価を定期的に受け、客観的かつ自発的な外部チェックを継続して実施していくことを強く推奨する。

注) 同事業団が提供する福祉サービス第三者評価事業などの客観的な外部評価スキームを活用し、その結果を公表することを想定している。詳細は同事業団ホームページ（<https://fukushi-hsj.org>）を参照のこと。

終章

当委員会は、不正請求、その背後にある法人のガバナンス不全、そして不適切な支出の黙認という極めて深刻な事態を受け、その原因究明と再発防止策の提言を行ってきた。現場の職員が抱いた違和感や危惧がなぜ組織の改善に結びつかなかったのか。その答えは、本法人が「間違っていることを間違っている」と言える風通しの良さを失っていた点にある。本報告書で示した提言は、単なる事務手続きの改善を求めるものではない。現場で誠実に業務に従事する職員が、二度と不正の片棒を担がされることなく、福祉専門職として誇りを持って働ける環境を取り戻すための不可欠な取組みであり、法人再生の基盤となるべきものである。

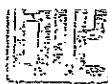
提言した方策が、机上の空論や形骸化した取組みに終わることは、法人として決して許されない。本法人は今後、自己変革の意思が本物であることを、着実な実践を通じて示し続けなければならない。役員の刷新、役員報酬委員会の設置、その活動内容と決定プロセスの定期的な検証と公開は不可欠である。また、内部改革の遅滞を防ぐため、行政や第三者機関による定期的なモニタリングを受け入れるとともに、現場の風通しや心理的安全性が実際に改善しているかを確認する無記名アンケートを継続的に実施し、その結果を迅速に経営改善へ反映させる仕組みを確立する必要がある。

最後に、本調査に際し、日々の多忙な業務の合間を縫ってヒアリングやアンケートに真摯に協力して下さった職員の皆様、そして勇気を持って組織の実態を証言して下さった関係各位に、深く感謝申し上げます。本法人は今、再生に向けた極めて重大な岐路に立っている。過去の過ちを隠蔽することなく、その痛みを再生の原動力へと変えられるかが問われている。もし現状のまま自浄作用が働かないのであれば、行政による特別監査等が実施され、法人の存続に重大な影響を及ぼす判断が下されるおそれがある。そのような事態となれば、利用者や職員が深刻な不利益を被る可能性が高く、法人として決して軽視できない危機である。

本法人が提言を真摯に受け止め、特定の個人による専断から、公明正大な組織運営へと完全に転換することを切に願う。そして、現場の職員が利用者の生活を守るという本来の職務に専念し、誇りを持って業務に邁進できる環境が一日も早く実現することを、当委員会は強く期待している。

資料

資料1	愛知県からの勧告	31
資料2	社会福祉法人愛知慈恵会の概要	33
資料3	愛知県「業務管理体制整備状況確認のための点検表」	35
資料4	不正のトライアングル	39

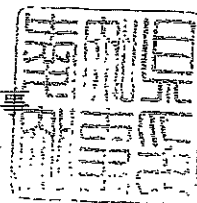


7 福 総 第 4 3 1 号

令和 7 年 9 月 2 2 日

社会福祉法人愛知慈恵会代表者様

愛 知 県 知 事



社会福祉法人の運営の改善について（勧告）

社会福祉法（昭和 26 年法律第 45 号。）第 56 条第 1 項の規定に基づき、令和 7 年 4 月 24 日及び 7 月 22 日に実施した指導監査等の結果、不適正な事案が確認されたため、同条第 4 項の規定に基づき、下記のとおり勧告します。

については、改善方法や対応方針等について十分審議したうえで、この勧告に対する改善状況を報告してください。

なお、期限までにこの勧告に従わなかったときは、同条第 5 項の規定に基づき、その旨を公表することがあります。

また、正当な理由がなくこの勧告に係る措置をとらなかったときは、同条第 6 項の規定に基づき、期限を定めてこの勧告に係る措置をとるべきことを命ずることがあります。

記

1 勧告理由

不適正であると確認された事項は次のとおりです。

(1) 不適切な支出について

創業者（理事長の母）を顧問として、その役割を果たしていないのにも関わらず、長期間にわたり不適切な報酬が支出されていた。また、法人として内部管理体制の構築が不十分であり、長期間にわたり不適切な支出を認識することができなかった。

(2) 介護報酬の不正請求について

経営する特別養護老人ホームにおいて介護支援専門員が不足しており、施設側から対応方法等の相談があったにも関わらず、法人として適切な対応を怠り、状況を放置した。また、その結果、長期間にわたり介護報酬の不正請求が行われた。

(3) 法人運営について

(1) 及び (2) 等の問題に対応を諮るため開催された理事会等では、問題の責任の所在や対応策について、十分な議論が行われておらず、理事の職務執行を監督する理事会や監査等、組織の牽制体制が適切に機能していると認めることが困難であった。

また、問題等に係る法人の再発防止策について、個別案件への対応しか確認できず、役職員のコンプライアンス意識の向上、法人組織体制の見直しなどの抜本的な体制の改善等による再発防止対策が確認できなかった。

2. 勧告事項

上記について、次のとおり改善を勧告します。

- (1) 法令を遵守した適切な法人運営が行われるよう、内部管理体制を含め法人の組織体制を総合的に見直すこと。なお、見直しに当たっては、第三者委員会を設置するなど、外部の意見を取り入れることを検討すること。
- (2) 理事会、評議員会等の構成および運営方法、監査方法の見直しなどを行い、理事(長)の職務執行に対する牽制機能が有効に働く適正な法人運営体制を構築し、ワンマン経営体制を改善すること。また、見直しに当たっては、理事、監事及び評議員へ社会福祉法人制度等の理解を深めるための有効な取組を検討し、それぞれの役割を強化すること。
- (3) 役職員を対象としたコンプライアンス研修の実施等により、法令遵守に関する意識の醸成と定着を図ること。

3 改善状況の報告

- (1) 別紙「勧告事項改善報告書」による報告期限は、令和7年11月28日(金)午後5時までとする。
- (2) 報告に当たっては、理事会等での審議記録及び内容を客観的に確認できる資料を添付すること。
- (3) 期限までに改善できない勧告事項については、その理由を明確にしたうえで、改善方法や対応方針及び時期を明らかにした改善計画書(任意様式)を別途提出すること。

担 当 福祉局福祉部福祉総務課

監査指導室法人監査グループ

電 話 052-954-6260 (ダイヤルイン)

ファクシ 052-954-6946

E-Mail kansa-shidou@pref.aichi.lg.jp

1. 愛知慈恵会の法人概要

社会福祉法人愛知慈恵会（以下「慈恵会」という。）は昭和 62 年 10 月 28 日愛知県一宮市浅井町地区に特別養護老人ホーム建設を目的とした建設発起人会（代表 谷川和子氏以下 12 名）が、当時の一宮市長 森 鈺太郎様に特別養護老人ホーム建設嘆願書を提出したところから始まる。平成 2 年 6 月 1 日第 1 号施設である「高齢者福祉施設 あいふるの里」を開所。その後、愛知県内（一宮地区・安城地区）で事業を拡大させ、平成 18 年 10 月 27 日に法人名称を「社会福祉法人慈恵会」から「社会福祉法人愛知慈恵会」とし、岐阜県白川郷地区、長野県南信州地区等の中山間地域にも事業を拡大し、現在に至っている。

【愛知慈恵会沿革】

平成元年 7 月 11 日	法人設立の認可を受ける
平成 2 年 6 月 1 日	「高齢者福祉施設 あいふるの里」開所
平成 13 年 4 月 1 日	「一宮市萩の里特別養護老人ホーム」を管理受託運営、開所
平成 14 年 4 月 1 日	「高齢者福祉施設 小川の里」開所
平成 17 年 4 月 1 日	「高齢者福祉施設 新和楽荘」開所
平成 17 年 4 月 1 日	萩の里内「グループホーム 田苑そよ風」開所
平成 17 年 7 月 1 日	小川の里内「グループホーム 田苑春風」開所
平成 18 年 2 月 1 日	「あいふるの里 サテライトデイサービスセンター座・柿ノ木」事業開始
平成 18 年 10 月 27 日	法人名称の変更が愛知県より認可され、「社会福祉法人慈恵会」から「社会福祉法人愛知慈恵会」となる。
平成 20 年 4 月 1 日	「ひだ白川郷高齢者福祉施設 瀬音さくら山荘」開所
平成 20 年 4 月 1 日	「白川村デイサービスセンター しゃくなげ荘」、「しゃくなげ荘訪問介護事業所」、「しゃくなげ荘居宅介護支援事業所」の 3 事業を白川村より受託し、開始する。
平成 20 年 7 月 1 日	「地域密着型特別養護老人ホーム 風の苑マгноリア」開所
平成 20 年 3 月 1 日	「小規模多機能型居宅介護施設 あかねぞら大黒・恵比須」開所
平成 26 年 11 月 1 日	訪問看護事業（公益事業）開始。事業名 愛恵訪問看護ステーション
平成 27 年 3 月 1 日	「介護老人福祉施設 西御堂の里 三笠」開所
平成 27 年 3 月 1 日	「根羽村高齢者福祉施設 ねばねの里「なごみ」」開所 （根羽村指定管理制度受託）
平成 27 年 4 月 21 日	法人本部所在地を「西御堂の里 三笠」に移転登記する
令和 2 年 4 月 1 日	看護小規模多機能型居宅介護支援事業所「かんたき白鶴倶楽部」開所

2. 組織構成

愛知慈恵会からの聴き取りによると、理事長が各拠点の施設長に指示系統を有しており、施設長以下の管理職としては、副施設長、マネジャー、チーフリーダー等が配置されている。

平成 27 年 4 月 3 日に谷川喜久雄氏が理事長となり、翌年 4 月 1 日、前理事長であった大道洋子氏は法人会長に、現法人会長であった谷川和子氏（創業者）は法人相談役に就任する。法人本部機能については、令和 6 年 3 月 31 日までは法人本部長、本部内の事務センターを中心としていたが、令和 6 年 2 月 1 日法人本部機能強化のため、2 部一局制（管理部、サービス推進部、本部事務局）をスタートさせた。

3. 役員構成

- 1) 愛知慈恵会は、定款上、理事 6 名以上 10 名以内、監事 3 名以内、評議員 7 名以上 13 名以内で構成し、理事長及び業務執行理事（理事長以外の理事のうち 2 名を業務執行理事にすることができる。）は、理事会の決議によって理事の中から選定することとされている。

平成 17 年 9 月 22 日の第 2 回役員会に於いて創業者で初代理事長である谷川和子氏が理事長職を退任し、会長に就任。後任理事長に当時常務理事であった谷川喜久雄氏が選任、任命される。

平成 25 年 4 月 26 日平成 25 年度第 1 回理事会・第 1 回評議員会において、理事・評議員の改選が行われ、当時理事長であった谷川喜久雄氏が理事長を退任、大道洋子氏が理事長に選任、任命される。

平成 27 年 4 月 3 日平成 27 年度第 1 回理事会において、理事長に退任・就任が承認され、当時の理事長 大道洋子氏が退任、谷川喜久雄氏が理事長となる。

- 2) 現在は理事 10 名（うち常勤理事 3 名（理事長含む））、監事 3 名、評議員 13 名である。

事業者（法人）名		
法令遵守責任者	（職名）	（氏名）
記入者	（職名）	（氏名）
連絡先電話番号		
連絡先FAX番号		

項目	点 検 内 容
1 法令遵守責任者に関する事	1-1 法令遵守責任者（注1）の具体的な業務は何ですか。 業務
	1-2 法令遵守責任者の役割を何かに規定していますか。 ☐ している ☐ していない ↓ 何に規定
	1-3 法令遵守責任者の氏名を、各事業所の従業者等に周知していますか。 ☐ している ☐ していない ↓ 周知方法
	1-4 法令遵守責任者として、障害福祉サービス等に関する各種法令、基準（人員基準、設備基準、運営基準等）の研鑽に努めていますか。 ☐ はい ☐ いいえ
	1-5 法令遵守責任者は、障害福祉サービス事業所等の法令・基準を理解した上で、障害福祉サービス事業所全体の遵守状況を認識していますか。 ☐ 認識している ☐ 認識していない
2 業務管理体制の整備・周知に関する事	2-1(1) 法令等の遵守に係る基本方針（注2）等を定め、各事業所の従業者に対して周知していますか。 ☐ 周知している ☐ 周知していない ☐ 定めていない ↓ どのような方法で ☆法令等遵守に係る基本方針等を定めている場合、その全文の添付提出をお願いします。
	2-1(2) 法令遵守規程、マニュアル（注3）は、組織の承認を得た上で、各事業所の従業者に対して周知していますか。 【事業所（施設）の数が20以上の場合のみお答えください】 ☐ はい ☐ いいえ ☆法令遵守規程（全文）の添付提出をお願いします
	2-2 現場の法令遵守情報を集約し、法令遵守責任者に伝達する役割である「法令等遵守担当者」を、事業担当部門及び事業所ごとに配置していますか。 ☐ 配置している ☐ 配置していない

	2-3 問題があれば、従業員から上司に報告相談することが日常的に行われ得る体制が確立されていますか。 ☐ はい ☐ いいえ 2-4 従業員から、法令遵守責任者に遵守状況を適切に報告、相談できるような体制が作られていますか。 ☐ はい ☐ いいえ 2-5 緊急時において、従業員から、法令遵守責任者への連絡体制が確立されていますか。 ☐ はい ☐ いいえ
3 法令等遵守関連情報に関する事	3-1 行政（国・県・市町村等）、事業者団体等からの法令遵守に係る情報をどのように収集していますか。 ↓ 収集方法 3-2 これらの情報に基づいて、既存の規程、資料等の内容を改定していますか。 ☐ はい ☐ いいえ 3-3 法人役員や各事業所の従業員に対して関係情報や改定内容等をどのように周知していますか。 周知方法 3-4 法令遵守責任者と同法人内の各事業所等の間で、情報交換の場を設けていますか。 ☐ 設けている ☐ 設けていない ↓ 具体的な情報交換の場は
4 法令等違反行為の処理に関する事	4-1 各事業所の障害福祉サービス等の提供や報酬の請求等が法令・基準等に従って行われているかどのように把握していますか。 把握方法 4-2 従業員から法令・基準違反についての内部通報を受けたことがありますか。 ☐ 受けたことがある ☐ 受けたことはない 4-3 利用者等からの相談・苦情等のうち法令等に違反すると思われる事項について、報告を受けたことがありますか。 ☐ 受けたことがある ☐ 受けたことはない 4-4 法令・基準違反についての通報、事故等の報告があった場合、速やかに事実関係を調査・分析し、法令違反かどうかを検証する体制になっていますか。 ☐ なっている ☐ なっていない 4-5 検証の結果、改善策を各事業所等に周知するなど運営の改善に努めていますか。 ☐ 努めている ☐ 努めていない 【過去に行政処分、改善勧告等を受けたことがある法人はお答えください】 4-6 (1) 処分又は改善勧告等を受けた際、法令・基準違反が発生した原因を調査分析しましたか。その結果、どのような再発防止策を打ち出しましたか。 ☐ 調査分析した ☐ 調査分析していない ↓ 再発防止策の内容

	【過去に行政処分、改善勧告等を受けたことがある法人はお答えください】 4－6(2) 再発防止策を各事業所、従業員へ周知していますか。 ☐ 周知している ☐ 周知していない
	【過去に行政処分、改善勧告等を受けたことがある法人はお答えください】 4－6(3) 定期的に再発防止策の効果を検証していますか。 ☐ 検証している ☐ 検証していない
	【過去に行政処分、改善勧告等を受けたことがある法人はお答えください】 4－6(4) 再発防止策の見直しを図った事例はありますか。 ☐ ある ☐ ない ↓ <u>具体事例</u>
5 研修等に関するこ と	5－1 年間の研修計画を定めるとともに、各従業員への周知を図っていますか。 ☐ 図っている ☐ 図っていない
	5－2(1)法人が自ら実施する研修や勉強会の内容に、身体拘束の廃止や障害者虐待防止のテーマが含まれていますか。 ☐ はい ☐ いいえ
	5－2(2)法人が自ら実施する研修や勉強会の内容に、業務管理体制（法令遵守：例えば人員基準等）の内容を加えていますか。 ☐ はい ☐ いいえ
	5－3 事業者が実施する研修や外部研修等へ、各従業員等が出席できるように配慮していますか。また、各従業員の研修出席状況等を把握していますか。 ☐ はい ☐ いいえ
6 業務執行 状況の監 査に関す ること	【事業所(施設)の数が100以上の法人はお答えください】 (100未満でも、業務執行状況の監査(注4)を実施している場合はお答えください。) 6－1 業務執行状況の監査を定期的に実施していますか。 ☐ している (☐ 内部監査 ☐ 外部監査) ☐ していない ↓ <u>具体方法</u>
	【事業所(施設)の数が100以上の法人はお答えください】 (100未満でも、業務執行状況の監査(注4)を実施している場合はお答えください。) 6－2 内部監査部門による監査の場合、実施要領及び内部監査計画を定めていますか。 ☐ 定めている ☐ 定めていない
	☆実施要領又は内部監査計画（全文）の添付提出をお願いします
7 検証・見 直しに関 すること	7－1 法令遵守のための各種取組（研修、会議等の内容、内部通報・苦情・事故等報告体制、従業員への周知方法等）について、実態に合っているか等必要に応じ検証、見直しをしていますか。 ☐ している ☐ していない
	7－2 これまで体制の見直しを図った事例はありますか。 ☐ ある ☐ ない ↓ <u>具体事例</u>

7-3 法令遵守の実施状況（基準違反、虐待等がないか）を適時・適切に把握、分析し、問題点があればその原因を検証していますか。 ☐ している ☐ していない ↓ 方法
7-4 法令遵守の問題点を解消するため業務内容の見直し等を行った事例がありますか。 ☐ ある ☐ ない ↓ 具体事例
7-5 見直しの内容を各事業所の従業員に周知していますか。 ☐ している ☐ していない

注1 法令遵守責任者

事業者内で、業務管理体制を整備・強化する上で中心的な役割を担う者。何らかの資格等は求めないが障害者総合支援法又は児童福祉法等の内容に精通した法務担当の責任者で、事業者内部の法令遵守を徹底できる者を選任してください。

注2 法令等の遵守に係る基本方針

事業者が法令等に則った適切なサービスを提供する上での基本方針（理念）。従業員がサービス提供における法令遵守の意義及び重要性を理解できる内容であること。

注3 法令遵守規程（マニュアル）

法令等の遵守に係る基本方針に基づき従業員が法令等に則ったサービスを提供する上での取り決めをまとめた内部規定（マニュアル）。

日常の業務運営に当たり法令の遵守を徹底するための注意事項、標準的な業務プロセスを記載したものでよいが、内部規定である以上、全従業員が守るべきこと、やってはいけないことが明確にされていることが求められます。

法令遵守規程の項目として盛り込むべきもの

- ① 法令遵守統括部門の役割・責任及び組織に関する取り決め
- ② 法令等遵守関連情報の収集・管理、分析及び検討に関する取り決め
- ③ 法令等遵守のモニタリングに関する取り決め
- ④ 法的・倫理的（障害福祉サービス事業者等の社会的責任、倫理、社会通念などの遵守）チェックに関する取り決め
（例えば事業担当部門及び事業所等が業務上作成又は関与する内部規程、業務関連文書等のうち法的・倫理的チェックを行うべきもの）
- ⑤ 研修・指導等の実施に関する取り決め
- ⑥ 法令等遵守統括部門が行った調査に関する記録の保存・管理等に関する取り決め
- ⑦ 取締役会及び監査役などへの報告に関する取り決め 等

注4 業務執行状況の監査

事業者が医療法人、社会福祉法人、特定非営利活動法人、株式会社等であって、既に各法の規定に基づき、その監事又は監査役（委員会設置会社にあつては、監査委員会）が法及び法に基づく命令の遵守の状況を確保する内容を盛り込んでいる監査を行っている場合には、その監査をもって障害者総合支援法及び児童福祉法に基づく「業務執行の状況の監査」とすることが出来ます。

この監査は、事業者の監査部門等による内部監査又は監査法人等による外部監査のどちらの方法でも構いません。

事業者がこの監査に係る規程を作成している場合には、規程の概要（又は規程全文）を、規程を作成していない場合には、監査担当者（又は担当部署）による監査の実施方法が分かるものを添付してください。

不正のトライアングルとは、人が不正行為を実行するに至る仕組みについての理論である。不正のトライアングル理論では、不正行為は、①機会、②動機・プレッシャー、③正当化という3つの不正リスク要因がすべてそろった時に発生すると考えられている。

今回の事例について、不正のトライアングルに沿って検証していく。

まずは、不正のトライアングルの説明をして、その後、各不正事案をあてはめていき、改善方法を検討していく。

不正のトライアングルの説明

リスク要因	内容
機会	不正を行おうとすれば可能な環境が存在する状態のこと。 管理体制やその運用の不備が主な原因
動機・プレッシャー	不正を実際に行う際の心理的なきっかけのこと。 処遇への不満や承服できない叱責等の個人的な理由や、外部からの利益供与、過重なノルマ、業務上の理由、業績悪化、外部からの圧力等の組織的な理由が原因として考えられる。
正当化	不正行為を正当化するための個人的な理由や言い訳があること、不正を思いとどまらせるような倫理観や法令順守の欠如であり、不正が可能な環境下で不正を働かない強い意思が持てない状態を指す。 完璧な管理体制の構築は不可能である以上、道德律の確立が不正予防の必須要件である。

各不正事案へのあてはめ

(1) ねばねの里なごみ

リスク要因	あてはめ
機会	・ なごみで請求書を作成して、本部には報告するものの、本部が厳しくチェックするという体制ではなかった。 ・ 不正請求は簡単にできた。システム上減算のボタンを押さなければそのまま請求出来てしまうので、不正の認識が希薄なまま、通常通りの請求が行われる環境にあった。 ・ 出勤簿は手書きで作成することができ、出勤の押印をするだけで改ざんができてしまうので、機会はあった。
動機・プレッシャー	・ 継続的に赤字の施設であり、これ以上の赤字は出せないというプレッシャーがあった。施設長には理事長は裏切れないという思いもあった。 ・ 元施設長は、組織における雇用労働者としての立場上、本部の意向に背くことは困難であった旨を供述している。また、過去の事例から本部の意向への反発が報復人事を招くという予期が、法令遵守よりも組織への従属を選択させる圧力として作用していた。施設で問題が生じたり、本部に逆らったりすると報復人事もあり正しいことをできなかった。
正当化	・ 本部にも報告したが、減算請求するような指示はなかった。 ・ ケアマネの採用、現ケアマネの常勤化など様々な手は尽くしたが、過疎地域であることもあり、採用できなかった。派遣社員を採用することは本部に認められていなかった。採用活動に尽力したものの地域的制約から不調に終わったという事実を盾に、『減算を適用すれば施設経営が成り立たず、地域唯一のインフラが崩壊するため、減算回避はやむを得ない措置である』との独自の正当化（義務の免除）に陥っていた。 ・ 村には一つしか施設がないため、つぶすわけにはいけないので、減算請求しないのしかたない。 ・ 減算請求したら施設運営が成立しなくなってしまう。

(2) 柿ノ木

リスク要因	あてはめ
機会	・ 柿ノ木の請求もあいふるの里で行い、本部のチェックも弱かった。あいふるの里だけで請求ができてしまう体制だった。 ・ 不正請求は簡単にできた。システム上減算のボタンを押さなければそのまま請求出来てしまうので、不正をするという認識もないままに請求出来てしまった。 ・ 出勤簿は手書きで作成することができ、出勤の押印をするだけで改ざんができてしまうので、機会があった。なごみで請求書を作成
動機・プレッシャー	・ 正しいことであろうが、本部の意向に合わないことをすると、報復人事もあったので不正請求をやめる、本部に報告するということができなかった。
正当化	・ 他の施設でも同様のこと（看護師等が不足している場合に、近隣施設で名前を貸してもらうこと）が行われていると聞いているので、自分達だけやっていることではないと考えていた。 ・ 柿ノ木からの人員配置の資料が届くのが遅く、請求後にしか届かないで請求時に人員不足で減算しなければならないということはわからず、減算などしようがないとあいふるの里請求事務者は判断していた。 ・ 減算の要件を満たしていないことを知らなかった。知らなかったので仕方なかったとしている。悪いことをしていたという認識がない。

(3) 相談役への不正支出

リスク要因	あてはめ
機会	・ 理事会での承認を得ることなく相談役への報酬の支給ができる体制であった。
動機・プレッシャー	・ 理事長の一存で相談役へ報酬が支給されていたため、理事長が自由に決めることができた。
正当化	・ 相談役は創業者であり、ある程度の報酬はもらって当然だという意識があった。 ・ 規程を作成してそれに従っているので問題ではないと考えていた（実際は相談役としての業務がないのに報酬を支払っているのは問題である）。

改善案検討

(1) ねばねの里（なごみ）・柿ノ木

要因	改善案
機会	・ 内部統制の整備・運用を徹底する（具体的には以下）。 ・ 請求に当たり、人員配置が要件を満たしているかについて、タイムリーに本部に報告し、満たしていない場合は本部から減算を指示する。 ・ 請求書についても本部に提出し、適切に加算・減算が行われていることを本部でチェックを行う。 ・ 内部監査指導室等を設置し内部監査を行い、不正請求の発見をするとともに、牽制機能を働かせる。
動機・プレッシャー	・ 本部にとって不都合なことを報告することで報復人事などがなされないようにする。 ・ 理事長に人事権が集中していることもプレッシャーとなるため、人事について権限を分散するもしくは合議制で決定するようにする。 ・ 人員配置で要件を満たさない場合は、すぐに本部に報告して適切な対応をするようにする。本部ではそれについて咎めるのではなく、どうすべきか前向きに検討することとする。 ・ 本部にとって都合がいい人物が優遇されるのではなく、正しいことを行っている人、正しくまじめに働いている人を評価する人事体制を構築する。
正当化	・ 相談役は創業者であり、ある程度の報酬はもらって当然だという意識があった。 ・ 規程を作成してそれに従っているので問題ではないと考えていた（実際は相談役としての業務がないのに報酬を支払っているのは問題である）。

(2) 相談役への不正支出

要因	改善案
機会	・ 理事会で相談役等への報酬について決議するようにする。 ・ その際、相談役等の業務実態についても報告して議論するようにする。 ・ 規程も業務実態に即したものとすること。 ・ 理事のメンバーに、理事長等業務執行理事に外部からの客観的な意見が言えるメンバーを選出する。
動機・プレッシャー	・ 創業者だから創業者一族だからという理由で特別待遇しないため、理事会での決議を行う。 ・ 理事長に意見ができる理事を選出すること。
正当化	・ 創業者だから創業者一族だからという理由で特別待遇しないため、理事会での決議を行う。 ・ 理事長に意見ができる理事を選出すること。