社会福祉法人六甲鶴寿園

調査報告書

（公表版）

令和３年４月２８日

社会福祉法人六甲鶴寿園　第三者委員会

委員長　矢　形　幸　之　助　印

委　員　余　田　弘　子　印

委　員　中　原　純　一　印

目　次

第１　第三者委員会設置の経緯及び調査に関する事項
　１　第三者委員会の設置に関する経緯・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１頁
　２　第三者委員会の構成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２頁
　３　調査目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２頁
　４　調査対象・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２頁
　５　調査の方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３頁
　６　第三者委員会の活動・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４頁
　７　調査の留意点等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５頁
第２　前提事実
　１　社会福祉法人六甲鶴寿園の法人概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７頁
　２　六甲鶴寿園の組織構成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７頁
第３　調査結果
　１　不正行為発覚の経緯・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８頁
　２　不正行為（無資格者による胃ろう・喀痰吸引・食道ろう・浣腸・抜針）・・９頁
　３　不正行為（きしろ荘での入浴未実施）・・・・・・・・・・・・・・・・・１０頁
　４　不正行為（きしろ荘でのケアプラン不作成）・・・・・・・・・・・・・・１１頁
　５　不正行為（陽だまりの家の新規指定に関する不正）・・・・・・・・・・・１３頁
　６　不正行為（未払残業代）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３頁
　７　不適切な立替払いの調査・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１４頁
　８　調査に派生して明らかになったその他の不適切な事案の調査・・・・・・２０頁
　９　その他の取引・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３４頁

第４　原因分析
１　要因の分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３７頁
(1) 管理的要因・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３７頁
(2) 物的要因・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３８頁
(3) 環境要因・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３８頁
ア，物的環境要因
イ，条件的環境要因
(4) 人的要因（当事者：[redacted]）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４１頁
(5) 人的要因（関係者：[redacted]及び[redacted]）・・・・・・・・・・・・・・４１頁
２　原因のまとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４３頁
３　その他の原因分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４４頁
第５　責任
１　[redacted]元理事長及び[redacted]元常務理事の責任・・・・・・・・・・・・・・・・４６頁
２　[redacted]元理事兼施設長の責任・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４８頁
３　その他理事の責任・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４９頁
４　監事の責任・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５１頁
第６　現在の六甲鶴寿園の職場風土・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５２頁
第７　再発防止のための提言
１　課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５３頁
２　具体的検討・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５４頁
(1) 組織構成としての理事会及び監事の一新と新たな拠点管理者の選出・・５４頁
(2) 内部管理体制の方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５４頁
(3) 拠点活動のマネジメント体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６０頁
第８　結び・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６１頁

調査報告書

第１　第三者委員会の設置の経緯及び調査に関する事項

１　第三者委員会の設置に至る経緯

(1) 通報

令和２年７月 14 日及び同月 31 日，神戸市は，特別養護老人ホームきしろ荘において，特浴（２人介助を要する）介助を１名で実施させられる，ケアマネジャーが不存在でケアプランが作成されていない，[redacted]施設長（当時）及び相談員が無資格で看護業務を行っている等の通報を受けて，

(2) 監査及び特別監査の結果

令和２年８月 25 日，神戸市は，介護保険法等に基づく監査に着手し，また，令和２年 10 月 21 日，社会福祉法人六甲鶴寿園（以下，「六甲鶴寿園」という）に対し，社会福祉法に基づく特別監査に着手し，令和３年１月 12 日，神戸市は，特別養護老人ホームきしろ荘での無資格者による胃ろう，ケアプラン未作成，入浴の未実施及び特別養護老人ホーム陽だまりの家きしろで職員確保ができていないにかかわらず，人員基準を満たすように指定申請書に添付する資料「従業員の勤務体制及び勤務形態一覧表（令和２年５月）」を提出し，不正に指定を受けたこと等を認定したうえ，

介護保険法 77 条第１項第 10 号，同 92 条第１項第３号，第４号，第９号及び第 10 号，同 115 条の９第１項第 10 号に基づき，特別養護老人ホームきしろ荘の全部効力の停止（12 か月間の事業停止）及び特別養護老人ホーム陽だまりの家きしろの一部効力の停止［６か月間の新規受入停止及び６か月間の介護報酬請求上限８割（報酬の２割減額）］の処分をするとともに，社会福祉法 56 条第４項に基づき，上記認定された事案に係る調査を行って原因及び責任を明らかにし，再発防止に向けた改善等の提言を得て必要な措置等を着実に実行していくよう，六甲鶴寿園に対し，第三者による調査委員会を設置し，調査を行うよう指示した。

これを受け，令和３年２月９日，六甲鶴寿園からの委任を受けて，第三者委員会（以下，「当委員会」という）が設置された。

2　第三者委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長　矢形　幸之助（矢形法律事務所　弁護士）

委　員　余田　弘子（リスクマネジメント協会認定リスクマネージャー，看護師）

委　員　中原　純一（Ｂｒｕｎｔｏｎ会計事務所　公認会計士）

なお，六甲鶴寿園と各委員との間で，その独立性に影響を及ぼす関係や取引は存在しない。

3　調査目的

当委員会の目的は以下のとおりである。

①　不正行為の実態の把握

②　不正行為の原因の究明

③　不正行為に対する責任の明確化

④　今後取り組むべきガバナンス上の課題や方策の検討

⑤　再発防止策の検討・提言

4　調査対象

(1)　調査対象事項

当委員会の調査対象は，

①特別養護老人ホームきしろ荘（以下，「きしろ荘」という）における無資格者による経管栄養等にかかる実態の把握及び原因究明

②特別養護老人ホーム陽だまりの家きしろの指定申請にかかる不正の実態の把握及び原因究明

③不適切な立替払いの調査

④労働基準法違反にかかる実態の把握及び原因究明

⑤[redacted]元理事長及び[redacted]元常務理事の責任の明確化に関すること

⑥前各号の調査に派生して明らかになったその他の不適切な事案の調査

⑦前各号の事実を生じさせた組織風土，内部統制，コンプライアンス上の問題点を明らかにするとともに，再発防止に向けた方策の検討に関すること

(3) 調査対象期間

平成29年6月22日，[redacted]が理事長に，[redacted]が常務理事に就任したこと，遅くとも平成30年12月以降，きしろ荘で無資格者の経管栄養等が行われていることから，平成29年6月以降，令和3年3月までを調査対象期間とした。

5　調査の方法

(1) 関係書類の確認・検証

当委員会は，六甲鶴寿園から，定款，定款細則，経理規程，及び法令遵守規程等の規約類，平成29年6月22日以降の理事会及び評議員会議事録（但し，一部欠如）等の会議資料，令和2年11月4日付調査報告書，工事請負契約書，金銭消費貸借契約書，委任契約書等の契約書，銀行預金通帳，仕訳帳，小口現金出納帳等の帳簿，請求書や領収書等の会計書類など，関係書類の提出を受け，調査した。

また，六甲鶴寿園の関連法人である公益社団法人[redacted]会（以下，「[redacted]会」という）からクレジットカード明細書，仕訳帳，小口現金出納帳等の提供を受け，これら資料についても調査を実施している。

(2) ヒアリング

当委員会は，六甲鶴寿園の関係者から，当委員会の設立経緯，目的を説明したうえで，下記及び一般職員のヒアリングを行った（一般職員については明記しないが，ヒアリング対象者は延べ42人である）。

元理事長兼元ケアハウスきしろ長寿の里施設長　[redacted]

元常務理事兼元養護老人ホーム六甲台ビラ施設長 [redacted]

元理事兼元特別養護老人ホームきしろ荘施設長 [redacted]

現ケアハウスきしろ長寿の里施設長 [redacted]

現養護老人ホーム六甲台ビラ施設長 [redacted]

現養護盲老人ホーム千山荘及び特別養護老人ホームきしろ荘施設長

[redacted]

現特別養護老人ホーム陽だまりの家きしろ施設長 [redacted]

現デイサービスなごみ管理者 [redacted]

(3) その他

その他，[redacted]労働組合[redacted]支部から提出された資料を一般職員の意向を伺い知るための参考とした。

6　第三者委員会の活動

当委員会は，以下のとおり開催した。

令和３年２月　９日　第１回第三者委員会会合

令和３年２月 17 日　第２回第三者委員会会合（含む，ヒアリング）

令和３年３月 11 日　第３回第三者委員会会合（含む，ヒアリング）

令和３年３月 12 日　第４回第三者委員会会合（含む，ヒアリング）

令和３年３月 30 日　第５回第三者委員会会合

令和３年４月 16 日　第６回第三者委員会会合

令和３年４月 23 日　第７回第三者委員会会合

令和３年４月 26 日　第８回第三者委員会会合

なお，上記は，全委員が揃って開催した会合のみを記載したものであり，上記以外に，各委員が六甲鶴寿園関係者からのヒアリングや書類の提出を受ける等，必要な調査を実施している。ヒアリング実施日は以下のとおりである。

令和３年２月 12 日

令和3年2月15日

令和3年2月16日

令和3年2月24日

令和3年2月26日

令和3年3月 1日

令和3年3月 2日

令和3年3月 9日

令和3年3月11日

令和3年3月16日

令和3年3月22日

7 調査の留意点等

(1) 本報告書ご利用にあたっての留意事項

本報告書で対象となる不正は,「法律,規則及び基準(会計基準を含む)並びに社会倫理からの逸脱行為」と定義する。一般的用語として用いられる違法行為を含む不正や不祥事に該当し,それをもって本報告書の対象となる不正とする。

また,本報告書では,上記以外にも不透明な取引,不正が行われたとの疑念が生じる事象,不適切な取引,そして今後の運営を見据えた課題についても報告対象としている。

本報告書は,対象期間における六甲鶴寿園で行われた一連の不正について,その事実と問題点を明らかにし,その結果を六甲鶴寿園の理事会に報告することを目的としている。

したがって,本報告書を本件目的以外で利用する場合及び本件の関連当事者以外に開示する場合には,当委員会の承諾が必要である。また,仮に開示を受けた関連当事者以外の第三者は,その目的の如何に関わらず,本報告書の複写,複製,引用または改変等をしないことを留意されたい。

(2) 調査の前提条件

ア　当委員会は，六甲鶴寿園役員等の任意の協力が前提となるものであり，当委員会は，強制的な調査権限を有しているものではない。このため，当委員会の調査結果が，過誤や逸失等を完全に免れ得るものではない。

イ　調査の時間的制約等から，調査対象となる資料やヒアリング対象者は限定的である。なお，パソコン等の解析は，関係者のパソコン等への習熟度の見積りに基づく効果，時間的制約，人的制約等の諸要素を衡量して，実施していない。

ウ　本報告書のうち本稿に提示した情報は，本調査手続の過程において開示されたその他の情報と一貫性があるものと考えているが，当該情報の出処に関する信用性の検証は行っていない。また，本調査手続は監査と異なるため，六甲鶴寿園から提供された情報の正確性，網羅性或いは妥当性等について何らの証明を行うものではない。

エ　本報告書に記載された内容には，六甲鶴寿園の純資産に影響する事象が存在する。しかしながら，財務諸表等の基礎情報は六甲鶴寿園から提示されたものをそのまま使用もしくはそれに基づき推定計算したものを使用している。当委員会はウで記載したとおり，当該基礎情報に関する責任を一切負わない。また，本報告書に記載された情報は本調査手続において特定された事項を部分的に説明したものにすぎず，修正すべき内容を網羅したものでも，金額の正確性を保証するものでもない。したがって，これらの修正により，適正な財務報告を保証するものでは一切ないことに留意されたい。

オ　事実認定は，開示された資料に基づいて行っており，これ以外の資料等が存在し，新たな事実関係が発覚した場合には，当該事実認定は変更されることがある。

第２　前提事実

１　社会福祉法人六甲鶴寿園の法人概要

六甲鶴寿園は，昭和44年３月に社会福祉法人の設置許可を得て，養護老人ホーム「六甲台ビラ」の設置運営等の社会福祉事業を行う目的で設立された社会福祉法人であり，その後，事業が追加，再編されて，現在は，

① 外部サービス利用型特定施設・外部サービス利用型介護予防特定施設
　養護老人ホーム「六甲台ビラ」

② 外部サービス利用型特定施設・外部サービス利用型介護予防特定施設
　養護盲老人ホーム「千山荘」

③ 介護老人福祉施設特別養護老人ホーム「きしろ荘」

④ ケアハウスユニット介護型特定施設「きしろ長寿の里」

⑤ 介護老人福祉施設（ユニット型）特別養護老人ホーム「陽だまりの家きしろ」

⑥ 通所介護デイサービス「なごみ」

⑦ 六甲鶴寿園診療所

などを運営している。

２　六甲鶴寿園の組織構成

(1) 組織構成

六甲鶴寿園から提出を受けた内部組織の概要は，別紙令和３年１月27日作成の社会福祉法人六甲鶴寿園組織図のとおりであるが，社会福祉法人の根本規則たる定款に附則規定が存在せず，いつ，別紙組織図記載の構成になったのか判然としない（組織図たり得るかとの疑問があることを付記しておく）。

なお，社会福祉法人の高い公益性・非営利性を担保し，法人の自律的で適正な運営を確保するためのガバナンスの強化を図るため，平成29年４月１日，改正社会福祉法人法が施行されている。

(2) 役員構成

ア，前理事長である[redacted]（以下，「[redacted]」という）は，六甲鶴寿園創業者[redacted]の縁戚に当たり，昭和53年4月に六甲鶴寿園に入職し（当時，養護老人ホーム六甲台ビラに勤務），昭和62年11月に理事に就任し，平成29年6月22日から退任する令和3年1月15日まで理事長を務めていたものである。

イ，前常務理事である[redacted]（以下，「[redacted]」という）は，[redacted]の夫であり，平成29年6月22日から退任する令和3年1月15日まで常務理事を務めていたものである。

ウ，前理事[redacted]（以下，「[redacted]」という）は，平成29年6月22日から退任する令和2年10月5日まで理事を務めていたものである。

エ，現理事長[redacted]は，平成27年3月15日に理事に選任されて，以後，再任され続け，令和3年1月15日から理事長を務め，現常務理事[redacted]は，平成20年4月に理事に選任されて以降，令和3年1月15日から常務理事を務めるものである。

オ，現在の理事は，理事長の他に5名の選任がある。うち，3名は施設長と兼務し，令和3年1月12日の神戸市の勧告の趣旨に配慮し，暫定的に選任されたものであると理解されている。

カ，監事は，1名が令和3年1月15日に辞任し，現在1名となっている。在任する1名は，司法書士であり，平成30年9月30日に監事に選任されたものである。

第3　調査結果

1　不正行為発覚の経緯

令和2年5月に開設を予定されていた特別養護老人ホーム「陽だまりの家きしろ」（以下，「陽だまりの家」という）の施設長に，当時きしろ荘の施設長であった[redacted]が異動することから，同年4月1日以降，当時ケアハウスきしろ長寿の里（以下，「長寿の里」という）の相談員であった[redacted]（以下，「[redacted]」という）

がきしろ荘の管理者に就任するための引継業務を契機として，[redacted]が[redacted]に報告し，同年４月末頃には，法人内部で，無資格者による胃ろう，入浴未実施，ケアプラン未作成が発覚したものである。

2　不正行為（無資格者による胃ろう・喀痰吸引・食道ろう・浣腸・抜針）

(1) 前提

原則，医師でなければ医業をしてはならず（医師法17条），看護師（保健師及び助産師を除く）でなければ，傷病者若しくはじょく婦に対する療養上の世話又は診療の補助を行うことはできないが（保健師助産師看護師法31条），老人福祉施設の特性に鑑み，平成24年４月から，介護福祉士及び一定の研修を受けた介護職員等においては，医師や看護職員との連携による安全確保が図られていること等一定の条件下で，痰の吸引（口腔内，鼻腔内，気管カニューレ内部）や経管栄養（胃ろうまたは腸ろう，経鼻経管栄養）の医療行為を実施できるとされている（社会福祉法及び介護福祉法48条の２～10，同法の一部を改正する法律の施行について（平成23年社援発1111第１号）。以下「特定行為」という）。

(2) 不正の認定

ア，胃ろう

当時施設長であった[redacted]は，医師或いは看護師の資格を有せず，また上記研修を受講していないにもかかわらず（以下，上記特定行為を実施する資格のない者を「無資格者」という），六甲鶴寿園の調査によると，平成31年３月頃から令和２年８月頃までの間に，[redacted]が2,261回の胃ろうを実施したとされており（令和２年11月４日付調査報告書，元資料：チェック表），他方，[redacted]も，平成31年３月頃までに看護師２名が退職して以降，胃ろうを実施する看護師がおらず，朝（午前７時30分）に実施する胃ろうは，１人で行ってきたと説明しているから，少なくとも上記報告数程度の不正行為があったものと認められる。

イ，喀痰吸引

[redacted]及び職員らの供述によると，[redacted]及び[redacted]の指示を受けた無資格者が，平成30年12月頃から令和2年8月頃までの間に，少なくとも利用者1名に対し，喀痰吸引を複数回実施する不正行為があったものと認められる。

ウ，食道ろう

食道ろうは，上記特定行為の対象ではなく，医師または看護師のみが実施できるところ，実施報告書及び[redacted]の供述によると，無資格者である[redacted]が，平成30年12月から令和2年8月までの間に，少なくとも利用者1名に対し，食道ろうを270回程度実施する不正行為があったものと認められる。

エ，浣腸行為

浣腸行為（医療用医薬品）は，特定行為の対象でないにもかかわらず，[redacted]及び職員らの供述によると，無資格者である[redacted]が，平成30年12月から令和2年8月までの間に，少なくとも利用者2名に対し，浣腸行為（医療用医薬品）を複数回実施する不正行為があったものと認められる。

オ，点滴静脈注射針の抜去

注射針の抜去行為（抜針）は，特定行為の対象でないにもかかわらず，[redacted]及び職員らの供述によると，[redacted]及び[redacted]の指示を受けた無資格者が，平成30年1 12月から令和2年8月までの間に，点滴静脈注射針の抜去を複数回実施する不正行為があったものと認められる。

3　不正行為（きしろ荘での入浴未実施）

(1) 前提

指定介護老人福祉施設の人員，設備及び運営に関する基準（平成11年厚生省令第39号）第13条2項は，「指定介護老人福祉施設は，一週間に二回以上，適切な方法により，入所者を入浴させ，又は清しきしなければならない」と定められているところ，この「入浴又は清しき」とは，原則全身の洗浄，清しきが想定されてお

り，やむを得ない場合にのみ一部清しきや中止等が認められるもので，施設都合での入浴未実施や陰部のみの洗浄では，「入浴又は清しき」を行ったとは言えず，週２回の実施が達成できていない場合はネグレクトに該当し得る（高齢者虐待防止法２条第５項第１号ロ）。

(2) 不正の認定

六甲鶴寿園は，平成 30 年 11 月頃から令和２年７月頃までの間に，週１回以下 349 人，週１（４回／月）256 人，週１回以上（５～７回／月）361 人，週２（８回／月）45 人の入浴未実施を報告し（令和２年 11 月４日付調査報告書），他方，[redacted]が入浴未実施を認めているほか，きしろ荘職員らが，平成 30 年 12 月頃，当時在職した看護師から風呂に入れないのは虐待との申出があり，その頃，[redacted]自らが入浴のシフトを組んで自分が担当すると申し出たものの，毎日午後からは，[redacted]から[redacted]が呼び出されており（呼び出されるのは[redacted]を含む各施設の施設長全員），少なくとも２～３時間は，きしろ荘を不在にし，到底，入浴させる時間はなかったと供述していることを併せて考えると，少なくとも，上記程度の入浴しかさせておらず，一週間に二回以上の適切な方法による入浴または清しきが実施されていなかったことが認められる。

4　不正行為（きしろ荘でのケアプラン未作成）

(1) 前提

ケアプランとは，どのタイミングでどのサービスを利用するのが適切か，様々な視点から総合的に判断して作成する「サービス利用計画書」であり，ケアプランは，ケアマネジャー（介護支援専門員）が作成する（指定介護老人福祉施設の人員，設備及び運営に関する基準（平成 11 年厚生省令第 39 号）第 12 条）。

ケアマネジャー（介護支援専門員）は，勤務先（または住居地）の都道府県で実施される「介護支援専門員実務研修受講試験（ケアマネジャー試験）」に合格し，実務研修を修了後に各都道府県に登録する必要がある。平成 12 年４月の介護保険

制度導入に伴い創設された各都道府県知事の登録を要する公的資格である。

(2) 不正の認定

ア，六甲鶴寿園の令和２年11月４日付調査報告書，[redacted]及び職員らの供述から，遅くとも平成31年１月頃から令和２年４月頃までの間，入所者のケアプランが作成されていなかったことが認められる。

イ，平成29年に[redacted]が理事長に就任した前後頃は，きしろ荘では，ケアマネジャーが立案した施設サービス計画書を元に，介護職員が施設サービス計画書第７表「サービス利用票別表」の作成，ケアカンファレンス（ケアプラン作成等のためにケアマネジャーが主催する会議）及びモニタリング（ケアプランが機能しているか，実行して検証すること）をフロアリーダー２名の下に書記４名を配置し，実施していたが，上記ケアマネジャーが休職した平成30年12月以降は，施設サービス計画書が作成されず，介護職員からの指摘を受けても，[redacted]は「そうやね。」等述べるだけで，ケアマネジャーの資格を有する相談員に作成を命ずることもなく，また，[redacted]は自身がケアマネジャーの資格を有するものの，自ら作成することもしなかったものである。

ウ，さらに，[redacted]は，令和２年５月頃，当時，きしろ荘の管理者（当時の施設長は[redacted]）になった[redacted]（但し，辞令交付なく正確性は不明。現長寿の里施設長）からの報告によってケアプランの未作成を知った後の同月９日頃，ＬＩＮＥで相談員全員を集めるよう各施設長に指示し，ケアプランの作成状況を確認したうえ，同月10日頃には，少なくとも[redacted]，[redacted]，[redacted]及び相談員らを集合させ，遡及的にケアプランの作成を命じたことが認められる。

この点，[redacted]は，みんなで決めたと供述するが，元理事長の指示なくして，遡及的にケアプランを作成することなど通常あり得ないし，上記[redacted]らに対する集合指示や関係者らの[redacted]の指示に基づいて遡及的に作成したとの供述からすると，[redacted]の上記供述は採用できない。

5　不正行為（陽だまりの家の新規指定に関する不正）

(1) 前提

介護保険法に基づく指定を受けるための要件は，各介護サービスごとに厚生労働省令及び各地方自治体の定める条例により規定されており［介護保険法第88条第2項，特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準（平成11年厚生省令第46号）等参照］，この要件は，主に，人員・設備及び運営に関するものである。

そして，指定を受けようとする事業者は，前記の指定要件を満たすことを確認し，所定の指定申請書に必要事項を記載して，指定者（都道府県知事又は市町村長）に提出することを要する。

(2) 不正行為の認定

陽だまりの家は，令和２年５月に開所したものであるが，介護保険法上の新規指定に関し，指定を受けるための人員基準を満たさないにもかかわらず，勤務表，出勤簿，就職承諾書及び[redacted]ら関係者の，[redacted]自らが複数人に対し，電話その他の方法で，直接名義貸しを依頼していたとの供述や指定申請書の添付資料に氏名の記載のある者が[redacted]に内定辞退を直接伝えたと供述していることからすれば，[redacted]の指示のもと，あたかも上記基準を満たすかのように装って，新規指定申請をしたことが認められる。

6　不正行為（未払残業代）

労働基準監督署の調査が入っているところであるから，その結果を待ちたいと思うが，下記原因分析の要因のところで記載するとおり，職員の慢性的不足による時間外労働が常態化し，労働基準法32条の法定労働時間を超えている余地が高く，且つ，令和２年３月３日，労働基準監督署から是正勧告（長寿の里）を受けて以降，是正勧告，指導，立ち入り調査が繰り返されているものの，一部職員に対する超過勤務手当の支給を除けば，全職員らに対する聞き取り調査（アンケート）は，７月27日の労働基準監督署の調査（きしろ荘）後に初めて実施されることとなり，通報

窓口や調査改善委員会の立ち上げは更に遅れ，職員らに上記窓口及び委員会の設置が周知されたのは早くとも令和２年11月９日のことである。

また，上記３月の是正勧告後，直ちにタイムカード等客観的な労働時間管理体制を整えようとした形跡はなく，むしろ，職員らには，従来同様，出勤簿裏面の「休日・時間外勤務申告書」に，概ね時間外労働時間を０として提出させたうえ（鉛筆書），[redacted]が許す時間外労働（概ね５～20時間の範囲内）だけを後に記載することが繰り返し行われており，上記７月27日の調査後に，[redacted]が施設長・事務職員を招集した会議において，[redacted]は，何故か会議に出席する[redacted]「[redacted]会事務長」（当時。令和２年８月25日に六甲鶴寿園と顧問契約を締結し，上記調査改善委員会の委員にもなっている）の「実際にミスを起こした人は，そういう人は残業の対象には基本的になりません。」との発言に同調したうえ，「全体的に赤なんですよ。その中で付けるということに関しては，憚られてもらわれへんかなていうのは言うてたよね。」と時間外労働時間の申請を認めないかのような発言をし，[redacted]は，同年６月，六甲台ビラ職員らに対し，法定労働時間を超えるなかでの決算資料作成につき「そこの部分を超勤という考え方をとらないんで欲しいんです。」と述べ，労働基準監督署の是正勧告や指導を殊更無視するかのような態度を示していることは，およそ規範意識が欠如していると言わざるをえないものである。

7　不適切な立替払いの調査

(1)　立替払いの状況

六甲鶴寿園においては，現金や個人のクレジットカードによる立替払いについて，購入目的や購入金額の上限，物品購入後の納品確認，精算方法等を定めた規程等が作成されておらず，[redacted]及び[redacted]（以下，「[redacted]ら」という）は日常的に自由に立替払いを行っていた。

また，精算方法は[redacted]らによる会計職員への口頭指示に基づいて，小口現金精算や個人口座への振込により行われていた。

(2) 施設長個人のクレジットカードの取り扱い

平成21年7月，神戸市の指導監査（監査対象施設：六甲台ビラ，長寿の里）において，個人のクレジットカードを使用して物品を購入する場合，十分に牽制作用が働くよう法人での取り扱いを定めた上で適正に行う旨の指摘がなされている。

しかし，本調査において，[redacted]のクレジットカードにより立替払いしている事案が多数確認されており，中には下表のような一日で90万円超の立替払いをしているケースや高額の備品が立替払いにより購入されていた。

【[redacted]のクレジットカードによる立替明細（一部抜粋）】　　　　（単位：円）

支払日	商品名	金額
令和2年1月18日	テーブルランプ一式（7品）	282,077
令和2年1月23日	ブランケット（2品）	32,186
令和2年4月17日	テーブル，ダイニングチェア等（4品）	338,404
令和2年4月17日	クッション，食器等（20品）	539,305
	合計	1,191,972

[redacted]は，当時の長寿の里施設長兼常務理事であり（なお，[redacted]は，六甲台ビラ施設長），神戸市の指導監査の指摘内容は理事会で報告されているはずであるが，指摘された本人にもかかわらず，全く是正されないまま，当該指摘以後，理事長就任後も個人クレジットカードを使用し続けていたものである。なお，上記指摘について，[redacted]に聴取したところ，身に覚えがないとの回答であった。

(3) 小口現金精算

小口現金の領収書ファイルを閲覧したところ，[redacted]らが持参する領収書の大半が金額のみの領収書だったため，購入した資産や役務の内容を確認することが出来なかった。

各施設の会計職員へ聴取したところ，「花代や食料品（スーパー）が多いが，納品確認が出来ていないため，施設へ納品されたかどうか不明。」，「不審に思う領収書もあったが，確認していない。」とのことであった。

これは，会計職員自身も納品確認や購入内容の妥当性ついて確認すべきであることは承知していたが，長時間にわたる叱責を受け，通常業務に支障をきたすと思い，

確認できなかったことによるものである。

下表は，小口現金によって精算された立替経費の金額を小口現金出納帳から集計したものである。なお，小口現金出納帳の担当者欄が空欄となっている項目については，明らかに[redacted]らの立替払いに係る精算額と判明したもののみを集計している。

また，領収書住所が[redacted]らの自宅付近の店舗（箕面市）となっているものが散見されたため，該当分については，カッコ書きとしている。

【施設別立替経費額一覧】　　　　　　　　　　　　　　　　（単位：円）

施設名	平成30年度	令和1年度	令和2年度
長寿の里	398,532 (398,532)	656,372 (648,380)	648,106 (468,811)
六甲台ビラ	109,800 (52,619)	80,824 (47,987)	126,265 (47,060)
なごみ	ー (ー)	47,841 (47,841)	135,886 (104,670)
きしろ荘	ー (ー)	26,314 (ー)	(*1) 11,001 (ー)
陽だまりの家	ー (ー)	ー (ー)	65,451 (65,451)
本部	ー (ー)	ー (ー)	372,020 (5,475)
合計	508,332 (451,151)	811,351 (744,208)	1,358,729 (691,467)

※なお，千山荘については，[redacted]らの関与が低いとの関係者の証言から調査を省略している。

また，自宅付近の購入店舗を大別すると下表となる。

【購入店舗別立替経費額一覧（箕面市のみ）】　　　　　　　　　　（単位：円）

購入店舗	平成30年度	令和1年度	令和2年度
花屋	163,783	116,303	339,942
総合スーパー	9,253	54,985	19,762
スーパーマーケット	ー	31,821	39,458
雑貨屋	44,708	130,463	90,819
ホームセンター	68,089	135,485	41,508
衣料品店	73,835	54,664	32,468
ドラッグストア	7,118	42,650	79,748

家電量販店	1,640	67,847	19,756
書籍	21,999	21,172	7,825
その他（コンビニ，ケーキ，食料品店等）	60,726	88,818	20,181
合計	451,151	744,208	691,467

以上の集計結果，領収書の保管及び経理状況から，日用品の購入店舗が多く，継続した私的利用の疑念を抱かせる状況となっていた。

(4) [redacted]の経費精算

きしろ荘会計職員への聴取によれば，業務中，[redacted]がきしろ荘へ領収書を持参し，精算に必要な現金を渡すように指示を受けたとのことであった。

以下は該当の領収書及びきしろ荘小口現金出納帳の抜粋（施設別立替経費額一覧 *1 P19 参照）である。

購入先：(株) [redacted]箕面店
処理日：令和２年４月22日
領収書日付：令和２年３月６日
金額：11,001円（８%対象額：2,894円，10%対象額：8,107円）
担当：[redacted]施設長
備考　：クレジット決済
摘要　：長寿の里茶葉代（飲料代）

長寿の里茶葉代と記載されていることから，同施設で精算すべきであり，経費精算方法が不適切である。

また，８%課税される飲料代以外の10%課税分の内容について，[redacted]に聴取したところ，「覚えていない。」と明確な回答は避けた。不透明な経費精算が行われている可能性がある。

(5) [redacted]会との二重請求

[redacted]が[redacted]会の法人クレジットカードを使用した購入に係る領収書を用いて六

甲鶴寿園へ二重で請求をしている可能性があるとの関係者の証言に基づき，令和3年3月3日，[redacted]理事長経由で[redacted]会に対して本調査への協力依頼を要請した。しかし，[redacted]会[redacted]元事務長（以下，「[redacted]」という）より，「[redacted]理事長はうちとは関係ない人だから第三者委員より直接文書にて依頼するべき」と委員に対して，[redacted]理事長からの協力依頼を断る旨の電話があったことから，同年3月10日，委員より改めて[redacted]会に対して本調査への協力依頼を要請した上で，当該クレジットカード明細の提示を求め，同年3月16日にデータを入手した。

調査中の同年3月31日，[redacted]会現理事長及び現常務理事（[redacted]らは理事を辞任後）よりクレジットカード利用明細について公的文書にて報告を受けた。

原文そのままで，以下に記載する。

令和3年3月31日

クレジットカード利用明細書の件

公益社団法人[redacted]会

理事長 [redacted]

常務理事 [redacted]

～略～

さて，3月16日付にて貴職に送付させて頂きました主題のクレジットカード利用明細書に関連し，そのカードを利用しておりました[redacted]氏から過去4年間分の利用総額に相当する金額を，既に一部は受け取っておりましたが，残額につきましては，3月14日までに返金を受けておりますことを此処にご報告申し上げます。

社会福祉法人六甲鶴寿園における神戸市の特別監査を受け，上述の立替払い等につき，ご本人は反省されて返金されたとのことでした。

クレジットカードの利用内容の中には施設分やプライベート分が混在し，過去の分すべてを精査して金額を特定することは困難でしたので，ご本人はプライベート利用分以上の金額を振り込んでいますが，[redacted]会に対して迷惑をかけてしまったことに対する寄付の意思もありますとのことでした。

六甲鶴寿園の立替経費明細との照合を行った結果，以下の４件について重複請求が認められた。

（単位：円）

施設名	領収日	購入店舗	店舗住所	摘要	金額
長寿の里	R2/6/27	ホームセンター	箕面萱野店		6,204
長寿の里	R2/12/24	ケーキ屋	御影本店	商品代(お菓子)	5,500
長寿の里	R2/12/24	ケーキ屋	阪急六甲店	商品代(お菓子)	8,618
陽だまりの家	R2/8/14	ドラッグストア	箕面店	8/14消耗品ﾏｽｸ	5,145

上記文書中，「施設分やプライベート分が混在し，過去の分すべてを精査して金額を特定することは困難」「ご本人はプライベート利用分以上の金額を振り込んでいます」との記載があるが，精算が困難と言いつつ，プライベート利用分以上の金額が振り込めたという文章が矛盾しており，プライベート利用分以上の金額を特定できたかどうかは不明ではあるが，少なくとも，[redacted]会における施設経費分と私的利用分の混在を[redacted]が認めたものであるため，本調査によって認められた二重請求分は六甲鶴寿園へ返還すべきと考えられる。

(6) まとめ

まず，現金や個人のクレジットカードによる立替払い含め小口現金の精算について，購入目的や購入金額の上限，物品購入後の納品確認，精算方法等を定めた規程等が作成されていなかったことが問題である。規程が未整備の状況においては，統一した内部統制を構築できず，十分な牽制作用が働きにくい。

そのため，小口現金精算，立替払いも含めた物品購入等に係る一連の手続について規程を整備すべきであったと考えられる。

次に，[redacted]らの立替経費の精算は，不透明な経費精算であるといえ，[redacted]会における施設経費分と私的利用分の混在からも継続した私的利用の可能性が高いとの疑念を生じさせる事象であることが認められる。

さらに，[redacted]の神戸市指導監査を軽視した対応は，理事長及び事業管理者たる施設長としての資質を疑われても致し方がない行為であると認められる。

8　調査に派生して明らかになったその他の不適切な事案の調査

本件は，上述の不正行為等が行われた背景に[redacted]らのパワーハラメントによる法人の私物化，規程の未整備，コンプライアンス意識の欠如等，様々な要因があると考えられる。そのため，関係者へ聴取した事項から不正行為（各種規程等や社会倫理からの逸脱行為），その他不透明な取引及び不正が行われていたのではないかとの疑念を抱く事象について，判明した事項を以下に記載している。

(1) 不正行為（各種規程等及び社会倫理からの逸脱行為）

ア　[redacted]らの給与及び通勤手当

(ｱ) 理事会未承認の定年後給与

就業規則第49条第6項によれば，「施設長の定年は65歳とし，65歳に達する日の翌日をもって退職する。ただし，これを延長する場合，理事会の議決によりこれを延長することができる。」と規定されている。

しかし，[redacted]らは定年到達後も継続雇用に必要な理事会議決を経ることなく，施設長として継続して勤務，かつ，賃金も据え置きで受け取っており，就業規則違反と認められる。

	就業規則上の退職日	実際の退職日
[redacted]　：　長寿の里施設長	令和2年10月28日	令和3年1月26日
[redacted]　：　六甲台ビラ施設長	令和2年6月4日	令和3年1月26日

(ｲ) [redacted]の給与

[redacted]の給与については，自らの裁量で平成28年2月に21ランクアップ(86,500円増額)，平成30年6月に5ランクアップ（21,250円増額）させ，給与規程における施設長の給与上限金額（624,750円）に達していたが，令和1年11月にさらに支給額を引き上げ，629,000円の支給を受けており，給与規程違反と認められる。

なお，通常の定期昇給については，慣例により1ランクずつ（施設長：3,500円～4,250円，一般職員：2,250円～3,750円）の昇給となっている。

(ｳ) [redacted]らの通勤手当

[redacted]らの出勤は通常，午前 11 時から午後２時頃，[redacted]の運転する自動車１台の通勤である。

ここで，交通用具使用通勤内規第１条によれば，「通勤のため，交通用具（自動車・自動二輪車・原動機付自転車・自転車）を使用することが認められた職員については，現通勤費の 70%を通勤手当として支給する。但し，早出勤務を伴う者は現交通費の 80%を支給するものとする。」と規定されている。

しかし，[redacted]らの交通費は，以下の算出式により算定された手当が支給されていた。

	通勤手当算出式	令和２年度半年支給額
[redacted] ： 長寿の里施設長	半年定期代×70%+30,000	154,369
[redacted] ： 六甲台ビラ施設長	半年定期代×70%+30,000	154,369

[redacted]らの通勤手当は，定期代の 70%に 30,000 円を加算した額が支給されており，内規違反と認められる。また，[redacted]らは自動車１台で通勤しているにもかかわらず，二重の通勤手当の支給を受けていた。

イ　規程外の不適切な支給

(ｱ) 六甲鶴寿園においては，従来から，交付申請に基づき神戸市の民間社会福祉施設職員給与改善補助金を受給していた。（なお，受給額は今回の労働基準監督署の是正勧告及び神戸市による行政処分を受けて交付決定の取消通知を受け，神戸市へ返還している）。当該補助制度は，補助基準日における満 61 歳未満の正規雇用職員（施設長は除く）を対象として，神戸市民間社会福祉施設職員給与改善補助金要綱の勤続年数区分ごとの補助単価を用いて算出された金額を職員の給与額に加算する制度である。

しかし，[redacted]及び[redacted]は，対象職員でないにもかかわらず，法人の財源をもとに交付申請の枠外で，他の職員と同様に支給を受けていた。なお，他の施設長は支給を受けていない。給与規程にない支給は不適切な支給と考えられ，給与規程違反と認められる。

（単位：円）

年	[redacted]	[redacted]
平成29年	177,486	−
平成30年	68,253	−
令和１年	128,901	−
令和２年	201,796	64,701
合計	576,436	64,701

(ｲ) また，当該要綱の補助単価を用いた給与規程には存在しない報酬を自らを含め以下の４名に対して平成23年以降賞与とは別に年２回支給していた。対象者，支給時期及び支給金額については，下表のとおりである。給与規程にない支給は不適切な支給と考えられ，給与規程違反と認められる。

（単位：円）

年	[redacted]	[redacted]	[redacted]	職員A
平成23年	204,500	−	147,000	85,000
平成24年	409,000	−	336,000	170,000
平成25年	409,000	−	336,000	195,000
平成26年	441,000	−	336,000	220,000
平成27年	441,000	−	373,000	220,000
平成28年	441,000	236,000	409,000	220,000
平成29年	441,000	472,000	409,000	220,000
平成30年	441,000	472,000	441,000	294,000
令和１年	441,000	236,000	441,000	294,000
令和２年	441,000	236,000	220,500	294,000
計	4,109,500	1,652,000	3,448,500	2,212,000

ウ　新理事体制発足後の施設長による自己への不適切な支給及び経費の私的流用

[redacted]らが理事を退任し，新理事体制が発足した令和３年１月15日以降，現千山荘及びきしろ荘施設長[redacted]（以下，「[redacted]」という）は，きしろ荘において本来支給されない自身の超過勤務手当（1～２月合計約40万円）の支払を受けていたこと，また，半年以上前の公休の買取申請をしていることが判明した。これは，給与規程違反であると認められる。また，本来認められない夕食のお弁当代

に係る立替経費申請を行っている。さらに，経費処理を担当する会計職員には私的な菓子代の経費申請を認めるなど，モラルハザードが生じていた。

なお，[redacted]は全部効力停止となったきしろ荘の現施設長兼理事であり，調査改善委員会の委員でもあった。

エ　法人印等の購入

(ｱ) 稟議決裁の有無

平成29年6月，新理事長となった[redacted]は，それまで使用していた法人印の劣化及び前理事長との決済の混同をさけること等との理由から，自ら起案した稟議書において，理事長権限により決裁をとり，新しい理事長印等の購入をしている。なお，稟議決裁が行われているのは，下表ｉ）のみで，後日購入しているⅱ）の稟議書は確認できなかった。

購入した印鑑の種類，金額及び支払日は下表のとおりである。

（単位：円）

	支払日	種類	金額
ｉ）	平成29年7月31日	理事長印	280,000
		法人銀行印	280,000
		法人角印	320,000
		小計	880,000
ⅱ）	平成30年12月17日	施設長印（ビラ）	280,000
		施設長印（千山荘）	280,000
		施設長印（きしろ荘）	280,000
		施設長印（なごみ）	280,000
		小計	1,120,000
	令和2年4月23日	施設長印（陽だまりの家）	280,000
		小計	280,000
		合計	2,280,000

購入した印鑑は全て「特選象牙」と言われる高級印鑑に相当するものであるが，一つの印鑑当たり約30万円弱と法人印鑑としては社会通念に照らして異常に高額であると考えられる。また，[redacted]は，上表の公印全てを自ら保管し，全ての実権を握っていた。なお，当該印鑑の購入先と[redacted]との関係性は不明である。

(ｲ) 会計処理

ⅰ）社会福祉法人会計上，１個当たり10万円を超える資産は，固定資産計上が必要である。そのため，会計職員は当該支出を１次補正予算で「器具及び備品取得支出」に計上したが，[redacted]が当該処理は目立つと激昂したため，２次補正予算上で事務消耗品費に修正した。

１次補正予算案，２次補正予算案ともに理事会の議案として起案，承認されている。各補正予算案で大きく金額が変動しているにもかかわらず，理事会議事録を閲覧する限り，説明された形跡は見受けられなかった。さらには，関係者からの聴取によれば，監事監査時には，元監事より「本来，固定資産に計上すべき」と指摘があったが，同監事は，決算理事会では黙認したとのことである。

【資金収支計算書】　（単位：円）

勘定科目	当初予算	１次予算（ⅰ）	２次予算（ⅱ）	（ⅱ）－ⅰ
事務消耗品費支出	50,000	200,000	1,100,000	900,000
器具及び備品取得支出	650,000	1,240,000	340,000	△900,000

ⅱ）[redacted]は，翌年度以降にも各施設長印を購入している。同様に高額な印鑑購入であるが，予算上，事務消耗品費予算内に収まっていたことにより，監事監査で指摘されず，理事会においても報告されることはなかった。

これらはⅰ）と同様に固定資産に計上することが求められるが，各施設で事務消耗品費支出として計上されており，社会福祉法人会計上，誤った会計処理である。

(ｳ) 監事監査

[redacted]指示による誤った会計処理は純然たる不正であるが，ガバナンスという面で言えば，元監事は監事監査において，固定資産に計上すべきと指摘していながら費用処理を黙認している，すなわち，本来であれば少なくとも期末決算上，固定資産に計上するよう指導するべき義務を怠っている。

もっとも，監事監査の機能は，会計監査にとどまらず，業務監査も兼ねていることから，そもそも当該法人印の購入の妥当性を確認すべきであり，理事会に上

程し，購入の妥当性そのものを再検討すべきであったと考えられる。

(2) 不透明な取引及び不正が行われたと疑念を抱く事象

社会福祉法人は，社会福祉事業に対する社会的信用や事業の健全性を維持するために何より事業経営の透明性を確保しなければならない。

しかし，新規開設に係る備品購入，長寿の里における独断的昇給，会計ソフトに係るログ及び葬儀費用については，社会福祉事業に必要な事業経営の透明性が確保されていないものと認められる。以下，詳細を述べる。

ア　新規開設に伴う備品購入

六甲鶴寿園は，陽だまりの家の新規開設にあたり，兵庫県に施設開設準備経費補助金を交付申請している。

本調査においては，申請書類である備品購入一覧とその基礎となる見積書或いは請求書との照合，一部の備品に係る実査及び関係者への聴取を実施した。

申請書類である備品購入一覧とその基礎となる見積書或いは請求書との照合の結果，備品購入費一覧に記載のカーテンに係る見積書合計金額（4,006,074円）と請求書に記載のカーテンに係る合計金額（3,191,513円）に差額（814,561円）が生じていたが，見積書合計金額を支払っていた。また，カーテンについて実査を実施したところ，実際のカーテンのサイズ或いは数量が見積書記載のサイズ或いは数量より少ないものが散見された。

実際と見積書のサイズが相違する理由について，業者に確認したところ「納品書の明細はなく，見積明細が実際に納品した明細になる。」との回答を受けている。

なお，関係者への聴取によれば，当該業者は，陽だまりの家新規開設と同時期であった[redacted]ら自宅の内装や長寿の里の立ち上げ時も利用している業者であるとのことだった。

イ　長寿の里における独断的な昇給

給与規程第12条によれば，「基本給の改定は，原則年1回7月に行う。」と規定されているが，令和1年12月以降，下表の職員等を除く全職員の定期昇給（役

職の昇格は除く）は実施されていない。

基本給の改定に必要な人事評価については，実質的に[redacted]が独断で決定しており，かつ，人事評価に係る資料が作成されていないため，人事評価に必要とされる透明性が何ら確保されていない。

（単位：円）

職員名	昇給前 (9月支給)	昇給後 (10月支給)	昇給額
職員B	279,000	294,000	15,000
職員C※1	241,250	270,000	28,750
パート職員A※2	1,210	1,400	190
パート職員B※2	1,110	1,130	20
パート職員C※2	1,080	1,110	20
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

※1：令和2年7月入社後，3ヶ月で昇給

※2：パート職員については，時給単価を記載

ウ　会計ソフトに係るログ

労働基準監督署の各施設への度重なる注意，勧告がなされていたにもかかわらず，[redacted]らによる労働環境の改善や超過勤務の適正申告への改善がみられないと感じた会計職員は，超過勤務の実態が分かる根拠資料を入手するために，令和2年12月25日，社会福祉法人会計ソフト「福祉大臣」のログを出力した。また，改めて同職員が令和3年1月14日に再度ログを出力したところ，12月25日に出力した時の同様の61頁出力されるはずであるところ，わずか5頁のみの出力頁数となっており，ログ明細の最終時刻も20時52分までのものとなっていた（12月25日出力分のログ最終時刻は23時45分）。ログの改ざんが行われたとの疑念を生じさせる事象である。

【ログ管理一覧表（抜粋）】

出力日時	出力頁数	うち最も遅いログ日時
令和2年12月25日	61頁	R2/6/5 23:45:47
令和3年1月14日	5頁	R2/6/10 20:52:47

※出力範囲：令和２年６月１日～10日

エ　葬儀費用

(ｱ) 六甲台ビラにおける身寄りのない利用者に係る葬儀

六甲鶴寿園では，身寄りのない利用者に係る葬儀については，本人からの申し出がない限り，規格葬儀（約20万円）にて執り行われるのが一般的であり，神戸市から補助の出る規格葬儀の際は，[redacted]や[redacted]等といった葬儀業者に依頼している。

しかし，六甲台ビラにおける身寄りのない利用者数名に係る葬儀は，別の葬儀業者（[redacted]）を利用しており，いずれも規格葬儀代よりも高い葬儀費用となっていた。下表は，直近の[redacted]へ依頼した葬儀費用一覧である。

【葬儀費用一覧（抜粋）】　　　　　　　　　　　　　　　　（単位：円）

故人名	葬儀日	寺院	葬儀費用
故人A	令和２年２月13日	[redacted]	1,150,000
故人B	令和２年４月11日	[redacted]	1,290,000
故人C	令和２年５月16日	[redacted]	850,000
故人D	令和２年７月22日	[redacted]	1,330,000
故人E	令和２年８月７日	[redacted]	450,000

上表のうち，六甲台ビラの身寄りのない利用者２名（故人D及び故人E）の葬儀の対応に係る六甲台ビラ職員と[redacted]ら及び葬儀業者（[redacted]）との通話記録（[redacted]らとの通話：令和２年９月４日，葬儀業者との通話：同年９月４日，10日）を閲覧した結果，「本来の請求は請求書の金額ではなく，それにお礼の分も含めて払っている。」，「どちらの先生（[redacted]ら）に対しても，現金やいろんな形でお礼させてもらっている。」等の発言があったことを確認した。

上記は，[redacted]らが葬儀業者から金品を受けた疑いがあるものである。なお，通話記録は令和３年１月に警察に提供されており，今後の捜査結果を待ちたいと思

うが，本案件は通話記録から，[redacted]らが約40万円の現金を受けたとの疑念を生じさせる事象である。仮に多額のお礼ではない菓子折りや数万円程度のお礼を受け取っていたとしても，そもそも六甲鶴寿園の法令遵守規程内にある法令遵守に関する留意事項には，公正な取引を行うべく，業者から金品や接待を受けてはならないとされているため，金品等を受け取ることは許されていない。この点からも当該取引は不透明な取引であると考えられる。

また，葬儀費用については[redacted]らと葬儀業者との相対取引で決定されていた。取引の特殊性を鑑みて，身寄りのない利用者の葬儀費用に関して業者選定，金額設定，利用者との取り決め等，法人として葬儀費用に関する規程を整備すべきだったと考えられる。

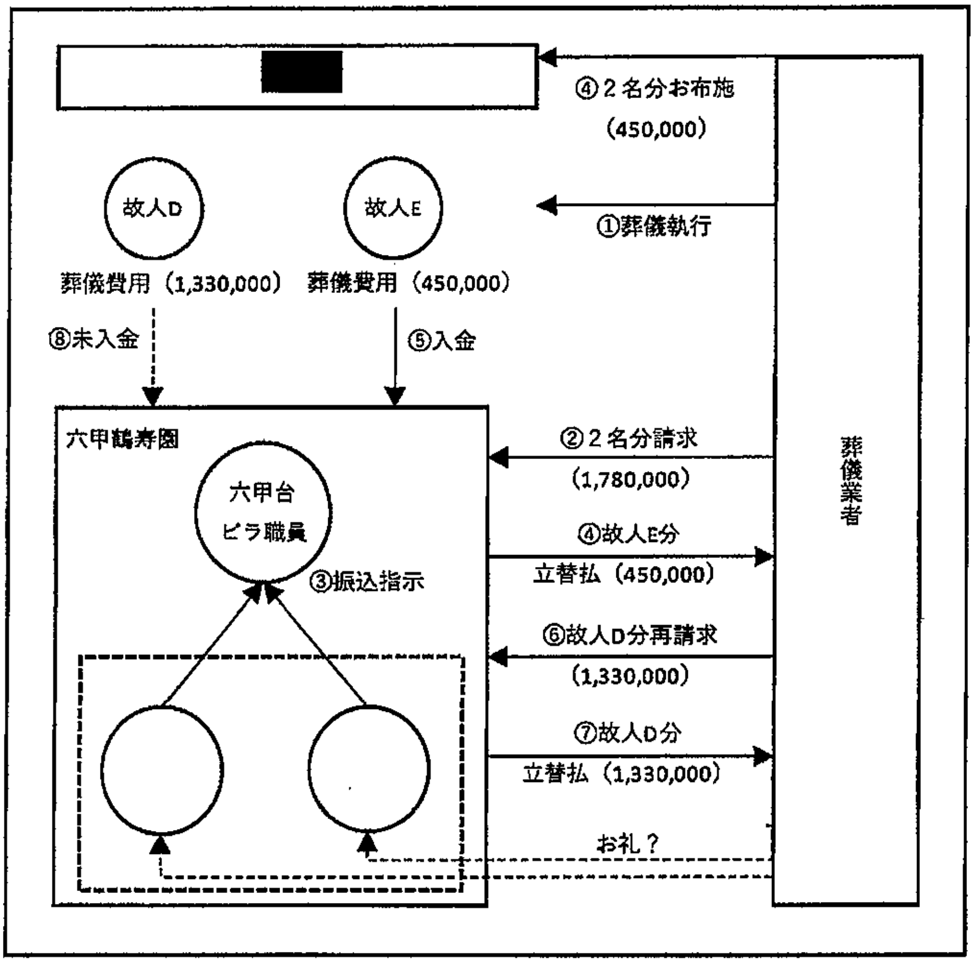
(ｲ) 故人Ｅの通夜，葬儀の有無

故人Ｅに係る[redacted]からの請求明細書には，通夜日令和２年８月６日，告別式同年８月７日と記載されている一方で，六甲台ビラ職員が，通夜日における会葬の際，祭壇や供花がなく棺だけが置かれた状態で，お焼香すらすることが出来なかったとのことである。また，故人Ｅに係る納骨の証を確認したところ，実際の納骨は約半年後の令和３年２月１日に行われていた。

六甲台ビラ職員への聴取によれば，故人Ｅに対する葬儀費用が[redacted]に支払われている一方で，葬儀が執り行われていない疑いがある。この点，六甲台ビラ職員が実際に会葬に行った上で通夜が執り行われていなかったこと，通夜及び葬儀が執り行われている場合，納骨まで遺骨が約半年放置されることは考えにくいこと等から，通夜葬儀が執り行われていない可能性が高いとの疑念を生じさせる事象と認められる。

下表は，通話記録及び六甲台ビラ職員から聴取した事項から当該取引に係る一連の流れをまとめた体系図であり，番号は時系列を表している。

【葬儀費用体系図】



(3) その他不適切な取引

ア　公正証書遺言の証人と看取りまでの手続き

(ｱ) 公正証書遺言の証人

令和１年 11 月，長寿の里入居者であった故人Ｆの生前の遺言状（公正証書）が遺言執行者（[redacted]現常務理事）により作成された。公正証書遺言の作成には，証人の立会が２名必要であるが，隣接する[redacted]会から[redacted]会職員Ａ及び職員Ｂが業務中に[redacted]らに呼ばれ，証人の立会を求められた。両名には，証人選定理由の説明なく，故人に対しての面識もなかった。

(ｲ) 看取りまでの手続き

故人Ｆの入所から退所までの時系列，退院時カンファレンスのケース記録，施設サービス計画書及び故人Ｆの遺産内訳表はそれぞれ下表のとおりである。

【入所から退所までの時系列】

日付	内容
平成19年３月	六甲台ビラ入所
平成27年11月	脳梗塞で入院。要介護４の状態で六甲台ビラへ戻ることが困難な状態。当時の施設長の勧めで本人承諾のうえ，[redacted]園へ退院とともに入所
平成30年２月	コール頻回，食事摂取にムラがあり[redacted]園での介護継続が難しいとの判断で長寿の里への転所の話になる。２月９日[redacted]が来園し，来週２月14日長寿の里に転所との指示受け，長寿の里へ転所。
令和１年６月～令和１年11月15日	尿路感染症，水腎症等で入退院を繰り返しており，令和１年11月15日退院。施設サービス計画書，機能訓練計画書作成も11月15日の退院後はほぼ寝たきりで，歩行訓練も行っていなかった。
令和１年11月20日	[redacted]弁護士より[redacted]へ遺言公正証書の原稿等が作成，送付
令和１年11月28日	遺言公正証書が正式に作成される（長寿の里　4F故人F居室にて）
令和２年２月24日	ケアハウス退所

【ケース記録（抜粋）】

日時	項目	内容	担当者
11月15日 11：00	ｶﾝﾌｧﾚﾝｽ	退院時カンファレンス（看取り） 本人の認知機能が悪くご家族もおられないことから，内科スタッフとの話し合いの上，これ以上の積極的な治療を続けるよりも症状緩和の方針となっている。今後，脳梗塞のリスクも高い状態ではあるが，急変時の胸部圧迫などの処置はお勧めできない状態。今後，長寿の里にてお看取りも含め退院となる。 ※身元引受人に重度化対応指針の説明を行い，同意を頂く。主治医より説明を行い，看取り看護についての同意書に署名して頂く。	[redacted]

【施設サービス計画書（抜粋）作成年月日：令和1年11月15日】

目標	期間	サービス内容
①一般状態の観察を行い，急変時の早期対応に努め，家族・施設・医療が連携を持って対応します。	R1/11/15 ～ R2/2/29	⑥状態変化時 看護職員は[redacted]様に連絡し，状態報告を行います。 [redacted]様：×××-××××-×××× ⑧医師の診断と家族意向を確認し，必要に応じて病院受診・入院の検討を行います。
②細かな記録で連携を取りながらケアを行います。	R1/11/15 ～ R2/2/29	①状態変化時は後見人に報告し，その都度家族の意向を確認し，状態報告，家族の意向内容について記録に残します。

【遺産の内訳】　（単位：円）

内容，配分先	割合	金額
支払済の債務・精算済の葬儀費用などの費用	実費	1,516,848
遺言執行者報酬	総遺産額の4%	994,495
学校法人	清算後残余金の10%	2,235,105
社会福祉法人六甲鶴寿園（長寿の里）	清算後残余金の90%	20,115,940
	合計	24,862,388

※上記金額は，公正証書その他関連資料に基づき，算出した推定額である。

(ウ) 問題点

まず，公正証書遺言に係る証人には責任が伴うものであるため，上述の２名に依頼する場合，証人についての説明したうえでの同意が必要であった。また，適任者がいない場合，公証役場で依頼することが通例であり，故人と面識のない別法人の職員に業務中依頼することは適切ではない。

次に，本来，退院時には，本人，看護職員等を含め，今後の対応を相談検討する必要がある。しかし，ケース記録によれば，病院にて[redacted]と内科スタッフのみで話し合いが行われ，本人が同意した形跡が見られない。また，本人の同意署名がある施設サービス計画書を閲覧したところ，緊急連絡先（身元引受人）として[redacted]の名前が明記されており，「状態変化時は，後見人に報告し，～」と記載さ

れているが，[redacted]は成年後見人として正式な手続きをとっていない。さらに，[redacted]の話によれば，重度化対応指針に係る同意書について，[redacted]にサインを求めた記憶はあるが，実際にはもらっていないとのことだった。

病名や既往歴から判断する限り，故人Ｆの認知機能の低下がみられ，正常な判断が困難と思われる。そういった中で，施設サービス計画書にみられるようなサービスの内容の提供にはなっていなかった。

イ　組合対応に係る顧問契約

(ｱ) 法人と[redacted]（契約締結日：令和２年８月25日）及び法人と[redacted]法律事務所（契約締結日：令和２年９月１日）との間で労務管理，労働組合との団体交渉の窓口対応に係る顧問契約が締結された。

令和２年12月11日，理事会にて当該顧問契約を締結した旨の報告がなされた。[redacted]理事（当時）より，組合対応は法人内部の職員が行うべきであり，外部者を登用すべきではないとして顧問契約の必要性について追及したが，[redacted]らは，自らは監査対応や内部調査等の対応により組合の対応を行う余裕がないこと，内部職員では出来ない，応援してくれる方が必要として，組合対応は，[redacted]法律事務所及び[redacted]が担うこととなった。

六甲鶴寿園にとって労働組合との団体交渉等は初めてであり，対応の窓口や対応方針，方法等を顧問契約前に理事会に諮るべきであった。

(ｲ) また，令和２年７月27日，神戸東労働基準監督署の調査が入り，[redacted]から超過勤務を実態通り記入するよう施設長を通じて職員に指示があった。その後，同年８月７日，想定よりも申請時間が多かったことから[redacted]が施設長，事務職員を招集した際，[redacted]も同席し，職員らに超過勤務について，以下の発言をしている。

「実際にそれを起こした人は，そういう人は残業の対象には基本的にはなりません。それを修復する責任があるわけだな。職務の中で，そうじゃないと。」「要は自分の責任のあるような残業に対しては，これは基本的には認められません。」

さらに，[redacted]会元事務長は，令和１年の陽だまりの家建設に関しても建設会社

との打ち合わせへの参加が認められ，度々行われた設計変更にも一定程度の関与が認められる。

[redacted]は，上述の超過勤務に係る会議参加及び建設会社との打ち合わせ時は，そもそも法人の外部者であり，そのような場面に同席すること自体が不適切であり，かつ，労働基準監督署からの是正勧告を受けた後も違法性の認識を全く改めず，職員に対してあからさまに超過勤務申請を抑制する上記のような発言は，問題である。

ウ　役員と法人との取引

(ｱ) 理事と法人との取引

[redacted]理事（当時）と法人との間において，以下の取引が行われていた。

（単位：円）

対象者	取引内容	報酬金額
[redacted]理事 （現常務理事）	一連の報道による相談報酬， 調査改善委員会	1,853,316

同取引については，社会福祉法45条の16第４項，一般社団法人及び一般財団法人に関する法律84条第1項第２号及び定款細則第20条及びその趣旨からすれば，理事会の承認が必要であるところ，令和２年11月２日付「理事会の決議の目的である事項の提案について」との書面の依頼文書はあるものの，理事会の承認決議の存在を推認させるものは確認できていない。

また，同理事は以下の取引についても受嘱している。

（単位：円）

対象者	取引内容	金額
[redacted]理事 （現常務理事）	遺言執行者報酬（総遺産額の４％）（再掲）	994,495
	公正証書遺言の原稿作成及び立会	110,000

確かに理事が法人と直接または間接に取引するものとは言えないが，理事が利用者の相続財産の90％を法人に寄付させる旨の遺言を作成し，その遺言執行者となるのは利用者の犠牲のもと法人の利益を図ろうとしたとの疑念をもたれるおそれがあり好ましいものではない。

(ｲ) 元監事と法人との取引

元監事と法人との間において，以下の取引が行われていた。

（単位：円）

対象者	時期	取引内容	金額
元監事	※1平成19年度から令和1年度まで	税務申告業務	※2 3,153,000
	令和2年度	新施設固定資産台帳作成並びに資金繰表作成指導報酬他	997,480

※1：請求書より平成19年度から受嘱していると思われ，それ以前は不明

※2：平成19年度から平成26年度，平成28年度報酬合計額

（平成27年度，平成29年度～令和1年度は不明）

ここで，社会福祉法44条第2項によると，「監事は，理事又は当該社会福祉法人の職員を兼ねることができない。」と規定されている。この趣旨は，自己が行った行為を自ら監査する，すなわち，自己監査により監査の実効性が損なわれることを防止するものである。同法の趣旨を鑑みると，監事と法人との上記の取引は，同法の趣旨に反する恐れもあり好ましくない。

なお，神戸市の指導監査により指摘があったことにより，令和2年度より別の顧問税理士が担当している。

9　その他の取引

令和3年6月以降，新理事執行体制になった際，今後，引き続き法人内で検討が必要と思われる事項を以下に記載した。

今後の運営においての一助になればと思い，本報告書において記載するものである

(1) その他不適切な取引

ア　[redacted]

法人敷地内の植栽管理，剪定や伐採作業を外部業者（[redacted]）に業務委託しているが，関係者への聴取によれば，その外部業者は，[redacted]ら夫婦の婿の友人が経

営する剪定業者であり，相見積もりをとることなく，過去より業務委託しているとのことであった。

【過去３年間の業務委託金額額】　(単位：円)

平成30年度	令和１年度	令和２年度	合計
812,500	728,000	616,000	2,153,500

イ　株式会社[redacted]

[redacted]の紹介で令和１年11月20日に株式会社[redacted]という人材コンサルティング会社とコンサルタント契約を締結している。主なサービス内容は，下表のとおりである。

(単位：円)

サービス内容	契約金額	
	月額（税込）	年額（税込）
人材コンサルティング料	88,000	1,056,000
広告費用	275,000	3,300,000
合計	363,000	4,356,000

広告費用について，不審に思った職員が当該業者に対して，掲載時期や掲載場所及び募集人材等の内容ついて求めたところ，「具体的に提示できるものはない」との回答であり，確認することができなかったとのことであった。

当該取引は，その支出と効果の関係が直接的に判断し難い取引と考えられる。

ウ　株式会社[redacted]

千山荘において，身寄りのない利用者の身元引受保証の委託として株式会社[redacted]と「財産委任管理　身元引受保証　委任契約」を締結している事例があった。当該事例では，委任者は盲人であるにもかかわらず，本人の自署押印があった。別の者が代筆したと推察されるが，代筆の旨の記載はなかった。また，契約金額は無償であったが，取引の経済合理性上，無償の対価として，別の報酬が発生している可能性も否定できない。

上記ア～ウについては，取引の正当性を担保するため，稟議規程，購買規程等，発注関係に係る規程を整備し，契約締結に関する理事会の承認等の承認手続を設け

ることが適切であると思慮する。

(2) 預り金等の管理

各施設においては，入居者の意思に基づき，利用者個人の現金，預金及び有価証券等（以下，「預り金」等という）を預かり，施設が管理することとなっている。預り金等は，会計上は法人の簿外で管理されることが一般的で，中には数百万円から数千万円を保有している利用者もいることから，適正かつ厳重な管理が求められる。

長寿の里において，預り金等の管理状況について確認したところ，パートタイマー雇用職員の鍵付きの引出し内で保管されているケースもあり，管理が十分でない。

預り金等は，他法人においても横領等の不正が生じやすい項目であり，法人内の管理状況について再確認を行い，統一の規程を設けた上で，チェック体制の強化を図り預り金等を保全する必要がある。

(3) 小口現金管理

小口現金管理について，規程や運用マニュアルはなく，立替経費の精算は領収書と交換で現金の受け渡しが都度行われ，会計職員は小口現金出納帳に記入するのが運用上のルールとなっている。

会計職員による小口現金の残高確認は，毎週金曜日に現金実査を行うこととなっており，確認後，会計責任者（施設長）のチェックにより承認行為が行われる。

しかし，会計職員に聴取したところ，残高確認時に現金と出納帳残高に差額が生じた場合，自己補填等により差額調整する日もあるとのことで，適切ではない。

差額が生じた場合は，差額の調査が必要であり，解決しない場合は，会計責任者に相談のうえ，適切な決裁権限を有する者の承認を得て会計処理をすべきである。

また，施設によっては会計責任者の承認が行われていない日もあったため，チェックを徹底すべきである。

(4) 金庫内の現物管理

各施設の金庫を確認した結果，過去の利用者へ返還すべき現金や取り扱い不明の現金（六甲台ビラ：簿外現金約13万円），さらには，利用者不明の指輪や故人の記名国債証券，年金手帳及び印鑑等，利用者から預かったと思われる現物が複数発見された。

中には，換金可能性のあるものも存在し，金庫内の現物管理が不十分であり，再度金庫内の現物確認を行い，利用者等へ返還すべきものは返還し，引き続き保管すべきものについては，適正な保管が求められる。

(5) 就業大臣のアクセス権限

六甲鶴寿園においては，労働基準監督書からの度重なる指導があったことを契機として，超過勤務を始めとした就業時間の適正管理を行うため，勤怠管理システム「就業大臣」を導入している。

しかし，導入後も長寿の里パートタイマー雇用職員がただ一人パスワード管理を行っている。不測の事態に備えつつ，適切な職務分掌に伴う相互牽制機能を発揮するため，職務権限に応じたアクセス権限の付与を行うべきである。

第４　原因分析

１　要因の分析

当委員会は，本件不正行為が発生した要因をＳＥＬＬモデルで検討する。ＳＥＬＬモデルは，医療機関，保育の現場や製造業，運輸産業，航空会社など一般企業でも事故分析に広く使われている手法である。

(1) 管理的要因（ＳＯＦＴ　ＷＡＲＥ）

ア，きしろ荘は介護保険法に基づく指定介護老人福祉施設（定員50名）であるところ，要介護度３以上の利用者が入居し，この３年ほどは要介護度４．５～４．７，日常生活自立度判定基準Ｃ１－２の利用者が半数以上を占める状況にある。

このため，医療依存度の高い利用者に行われる医療的管理は胃ろう，食道ろう，

バルンカテーテル留置，点滴，注射，与薬，バイタルチェック，喀痰吸引等多岐にわたり，看護・介護の連携が利用者の生命と生活を支えている状況にある。

イ，平成24年，きしろ荘は，特定行為事業者認定を受け，この頃，修了研修課程（4号）13名が在籍し，その後，看護協会の2号研修には2名が参加し，「看護職員と介護職員の連携による医療的ケアに関する指針」を定め，包括指示書は主に六甲鶴寿園診療所管理医師が作成し，夜間及び休日連絡体制は，看護主任・診療所医師の体制が整えられていたものの，平成29年には特定行為事業者申請時の医師や看護師2名が退職していたことで，診察・夜間及び休日対応が困難になっており，さらに追い打ちを掛けるように，平成30年頃，ベテラン看護師が退職し，胃ろうの注入（午前7時30分，午前11時30分，午後6時30分）のため早出する看護師の確保ができなくなっていたものである。このため，[redacted]は，週に最低5回は宿直に入り，朝7時30分からの胃ろうを実施していたようである。

(2) 物的要因(HARD WARE)

きしろ荘は，地上5階建てで，1階に玄関・事務室（きしろ荘1階と千山荘1階とが繋がっている），3階に共有ホール・浴室，4階に医務室・居室，5階にワーカー室・居室，屋上に倉庫・洗濯室が配置されている。各階にはエレベーターで移動することになる。胃ろう等の設備は，4階医務室に存在する。

きしろ荘の構造上，チェック体制・安全確保体制・施設内連携が取りにくい状況が見受けられる。

(3) 環境要因（ENVIRONMENT）

ア，物的環境要因

介護業務は，4階5階のフロア単位の管理（フロアリーダー2名）のもと，4つの班（グループケア）に分かれてケアプランに対応し，早出，準早出，夜勤は1名ずつの配置となっている（なお，勤務表では，特定行為を誰が行うのかの記載はない）。平成29年頃までは，全シフトで特定行為従事者（介護職員）を組めたようであるが，平成30年頃のベテラン介護職員の退職によって，フロアリーダ

一など一部の常勤職員の夜勤回数が増加しているうえ（月に４～６回から７～８回），夜勤が明けた後も午前11時30分頃までは勤務を強いられる状況にあったものである。

また，きしろ荘はフロア単位の管理であるところ，平成22年以降，胃ろうの利用者が常時，５～９名，喀痰吸引を要する利用者が２～３名は入居していたものの，その利用者らを一つの階に集中させることはなかったことも，建物構造上の上記物理的要因と相まって，チェック体制・安全確保体制，施設内の連携体制が整いにくい状況にあったことが窺える。

イ，条件的環境要因

(ｱ) きしろ荘は，介護職員数17名，看護職員２名，施設長１名，相談員１名，介護支援専門員１名，栄養士１名である。

介護職員の日中業務５名，入浴日は他に２名，夜勤２名のシフトであるようであるが，平成29年以降，ベテラン介護職員の退職が続き，常勤者の数も減少し，パート・新規職員の入職はあるものの，マニュアルに記載されている勤務時間帯どおりの勤務となることはなく，勤務シフト作成時から，長時間労働及び一部常勤職員の夜勤回数を月に４～６回から７～８回を前提としたシフトが組まれている。

平成30年２月，日勤者はかろうじて確保できていたものの，入浴介助（２名）が確保できないことにつき，ワーカー会議で議題となり，これを受けて，[redacted]及び相談員が入浴介助に入る勤務シフトを組むものの，[redacted]は，後記とおりの各種会議及び毎日の施設長会議への出席を義務付けられており，平日の日中は，施設長としての業務すらできず，ましてや入浴介助に入る余裕もなかったものである。

(ｲ) ところで，上記長時間労働及び一部常勤職員の多数回夜勤を前提としたシフトが組まれていたのは，きしろ荘に限ったことではない。そこで，長時間労働・未払残業代の要因について述べておくことにする。

いずれの施設においても，利用者の高齢化からくる要介護度の上昇，認知症利用者の増加等を主たる要因として業務量が増加するなか，[redacted]が理事長に就任した平成29年以降，ベテラン・新規入職者を問わず，常勤職員の退職が続き，他方，無計画とも言い得る人材採用により，パート職員が増加し，介護リーダーを中心する常勤職員に負担が偏り，常勤職員の夜勤・宿直回数の増加，夜勤明けから続けて勤務に入る所謂「かぶり業務」（ケアハウスでの呼称）が常態化していたものである。

加えて，[redacted]が理事長に就任して以降，各種会議が増加し（下記人的要因（[redacted]及び[redacted]）で記載），業務終了後における各種会議への参加（施設長・相談員はほぼ全日，その他職員は週に２～３回程度），「事前提出資料」の業務終了後における作成（職員によっては持ち帰る）等もまた，長時間労働の要因となっている。

当時，労務管理にタイムカードなど存在せず，出勤簿裏面の「休日・時間外勤務申告書」に，概ね時間外労働時間を０として提出させ（鉛筆書），[redacted]が許す時間外労働（概ね５～20時間の範囲内）だけを後に記載して，全施設の施設長印を管理する[redacted]が押印する体制となっており，20時間を超える時間外労働時間を申請する職員については，「仕事の仕方が悪い。」「それを教育できない施設長が悪い。」と叱責するほか，例えば，スキルアップ会議は，不参加や途中退席を認めないにもかかわらず，[redacted]らは「研修だから，主体的な参加」だったとして，時間外労働を認めない旨明言するなど，賃金が労働に対する対価であるとの認識は皆無と言っていい。

他方，職員らは，介護・生活支援は24時間365日，利用者の命を守っているという自負のもと，業務時間内は食事・排泄・入浴などの業務に忙殺され，書類作成業務は時間外に行わざるを得ないのが実態である（或いは，突発的なアクシデントが発生した場合，安全確保から現場に残ることもある）。これをやむを得ないものとして受け入れて声を挙げなかったのであれば，就業規則や労働基準法等

に関する認識不足が一因と言えるかもしれないが，下記人的要因（関係者：[redacted]及び[redacted]）で記載するとおり，[redacted]らのパワーハラスメントによる精神的支配が，職員らの長時間労働及び超過勤務手当の未申請に与えた影響は多大であると思われる。

(4) 人的要因（ＬＩＶＥ WAＲＥ）（当事者：[redacted]）

[redacted]は，社会福祉士及び介護支援専門員の資格を有し，きしろ荘で約26年間勤務し，不正行為当時には，理事ときしろ荘の施設長を兼務し，更に，[redacted]から「特養だからあなたがやりなさい。」と言われて，新施設（陽だまりの家）建設にかかるプロジェクトチームのリーダーに指名され（但し，プロジェクトチームのメンバーに参加するよう指示された者は他にいない），月１回の建設会社担当者が参加する建築会議への出席は勿論，新施設の人員確保や申請関係の全てを１人で抱える状況にあったものである。

(5) 人的要因（関係者：[redacted]及び[redacted]）

ア，上記とおり，[redacted]は，元理事長（長寿の里施設長と兼務），[redacted]は，元常務理事（六甲台ビラ施設長と兼務）であり，２人は夫婦の関係にある。[redacted]らの出勤は午前11時から午後２時位，[redacted]の運転する自動車での通勤である。

出勤後は，長寿の里の事務室で昼食が始まるが，[redacted]が食事を始めるまで，一般職員は箸を付けることができない。昼食後は，会議となる。

会議には，スキルアップ会議，安全管理委員会，相談員会議，リーダー会議，夕方から施設長・相談員・会計事務が集まる職員会議等がある。他施設の職員も含め，通常，長寿の里の１階ホールで行われ，長時間に及ぶ（午後８時，９時，遅い時で午後11時に及ぶこともある）。

上記各会議における資料は，各施設相談員から「〇〇（各施設名）で起こったこと」と題する日報，土日週末の「週末業務報告」（[redacted]ら自宅へのＦＡＸ），職員会議前の「事前提出資料」，自身のグループラインから気になったこと（職員のミス，利用者ケアの内容）等多岐にわたる。

しかし，各種会議で有意義な討論・検討が為されていた訳ではない。職員に「悪いのは私。」と認めさせることから始まる。それに職員側が言葉を返すと，途端に機嫌が悪くなり，「何故，そんなことが分からないのか。施設長はどんな教育をしてるのか。」等の叱責が長時間続く。さらに，同席する[redacted]，[redacted]，[redacted]，[redacted]ら施設長に「私ばかり言わして，皆も言い。」と賛同を求め，施設長らも同調し，職員を一方的に叱責することが繰り返されていた。

このことから，職員らは，[redacted]らに対しては勿論，施設長らに対しても大きな不信感を未だ抱いている。

この叱責によって，一部職員は軽症うつ病エピソードを発症し，兵庫労働局は，上司（理事長等）から身体的攻撃・精神的攻撃のパワーハラスメント，恒常的な長時間労働を認定したうえ，業務上の疾病と認定している。

なお，第三者委員会の事情聴取の際，精神的に不安定と思われる職員が複数存在したことを付言し，職員に対するメンタルヘルス対策を考慮いただきたい。

イ，ここで，若干，[redacted]らによるパワーハラスメントの実態を記載しておく。例えば，千山荘での出来事を中心に述べると，汚染（利用者がオムツに失禁すること）が報告されれば，千山荘に乗り込んで，利用者居室に入り，就寝中の利用者のズボンをずらして失禁しているか確認したり，「目が見えないんだから，お尻なんてまともに拭けないの。」と利用者の面前で侮辱的発言をしたうえ，オムツ交換は１日８回と利用者の個々の特性を無視した指示をしたり，「汚い。」と言っては利用者が就寝している横でその居室を掃除させたり，「目が見えないんだから，ハサミなんて使わせるな。」と言ってハサミや針の使用を一律に禁止したり，また，平成 30 年頃の千山荘利用者の入院後の死亡事案や六甲鶴寿園診療所の管理医師の交替を契機とするリスク管理なのか，36 度後半の微熱でも，常に病院に搬送して１日でも入院させてくるよう指示したり，入浴を協定病院に医師が所在する午前中に限定するよう厳命したりしている。

このため，宿直介護職員は，朝食前に利用者全員のバイタルを計ることを義務

付けられ，日勤介護職員は，体調管理より朝食・入浴業務に追われる結果，利用者とのコミュニケーションが取れず，業務に負担感しかない思いを持っている。

また，利用者にとっても，高齢であればあるほど，食事・入浴には体力を使う。入浴を午前中にさせる厳命一つとってみても，朝食・入浴を立て続けに行うことは，利用者が辛いとは感じても嬉しいとは思わないはずである。

[redacted]は，利用者毎の対応など考慮することなく，不合理とも思える指示を出し，それに従わない者は，これをミスとして，上記叱責が始まるのである。

ウ，社会福祉法人の理事長は，公益性の高い社会福祉事業の経営に携わる理事から任命された者として，国民の福祉の増進に寄与するという信念を持ち，利用者のニーズや地域のニーズに耳を傾け，職員の意見を真摯に聴き，サービスの改善を絶えず図るなど，法人の使命を正しく履行する義務と責任がある。上記は単に一例を示したものに過ぎない。[redacted]の少なくとも理事長就任以降の利用者及び職員に対する言動は，その使命を忘れたものとしか思えない。

エ，また，[redacted]らは，パワーハラスメントによって職員らを精神的に支配していたのみならず，業務中に自ら加入する宗教に入信した者を職責者に取り上げ，各施設長印を自ら管理し，定款細則の専決事項を実質的に無効化して，権限を自己に集中させる体制を構築し，[redacted]は，昭和61年４月から六甲台ビラ施設長をしていた関係から先代理事長による施設長会議（法人運営）に参加していたにもかかわらず，これを積極的に追認していたものである。

2　原因のまとめ

上記各要因分析の結果，不正行為の主な原因を總めると次の５項目を挙げることができる。

(1) [redacted]が理事長に就任した平成29年以降，時期を同じくするかのように，きしろ荘のベテラン職員（看護・介護・事務・栄養士）が大量に退職し，介護職員（常勤者）の夜勤回数の増加，日勤体制（入浴介助職員の確保，早出出勤看護師の確保）

の確保が困難となり，結果，入浴未実施，ケアプラン未作成，無資格者による胃ろうの実施を招くとともに，新規職員に対する医療依存度の高い利用者への対応という安全確保のための介護業務指導不足の常態化。

(2) 平成24年「看護職員と介護職員の連携による医療的ケアに関する指針」の運用の形骸化，令和1年6月26日付のきしろ荘の「4階の早出の流れ」等マニュアルによる医学的管理のもとに行われる介護の不適切な業務命令，職務分掌及び決裁権限の未整備。

(3) 管理者による違法行為の実施を「慢性的な職員不足」のなかで肯定化（施設長に助言しても止めない，反対に「私（施設長）のご意見番は要らない。」との叱責，見て見ぬ振りなど）していった職場風土の形成（専門性を有し，且つ業務執行ラインから独立した内部統制機能の不存在）。

(4) 管理者層による医療的ケアに関する知識，認識不足と介護職員，看護職員への統制の不備（不適切な指示と記録の改ざん）。

(5) [redacted]及び[redacted]の現場体制の状況の認識不足及び欠如，過度な干渉によるリスク対応（パワーハラスメント）の結果としてモラルハザード。

3　その他の原因分析

(1) 社会福祉法人制度についての理解が不十分

社会福祉法24条（以下，「法24条」という）には，「社会福祉法人は，社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実，効果的かつ適正に行うため，自主的にその経営基盤の強化を図るとともに，その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない。」と定められている。

六甲鶴寿園においては，この「事業経営の透明性」に問題があったと考えられる。[redacted]らによる恣意的な労働条件の決定，自由な立替経費精算の常態化，葬儀費用に係る葬儀業者とのやりとり，高額な法人印の購入など，あらゆる場面において，法24条における「事業経営の透明性」を確保できていなかったと言える。

これは，社会福祉事業が公金によって運営されており，事業経営の透明性が求められる認識が十分でなかったことの証左である。

また，そもそも社会福祉法人は，個人からの寄付により設立されるが，寄付金の拠出者（六甲鶴寿園でいえば，創業者[redacted]）が社会福祉法人の所有者になることもないし，拠出者に利益の分配がされるわけでもない。創業者の縁戚であることを理由に，[redacted]（それに同調する[redacted]）の発言権が維持されるわけではなく，[redacted]らが法人運営において権威を振りかざすのは誤った認識である。

(2) 不正のトライアングル

不正とは，機会（客観的な環境により不正行為の実行を可能または容易にする），動機やプレッシャー（個人的な事情により不正行為を実行する），正当化（主観的な事情により不正行為の実行を是認する）といった３つの要因が存在することにより生じる。

無資格による医療行為についてあてはめた場合，[redacted]は週に５回は宿直に入って不正行為を行える機会があった。また，慢性的な人員不足も相まって，違法行為と認識しながら自分がやらないと利用者の命が危ないというプレッシャーもあった。さらに継続した無資格による医療行為を行うことにより，自分がやるしかなかった，仕方がなかったという不正行為を是認する正当化が存在していた。

また，陽だまりの家の新規指定に関する不正行為では，[redacted]の実質的支配（内部統制の無効化）により不正を行える機会が[redacted]自身に多く存在しており，また，指定申請書に係る名義貸しを行ってでもなんとか新規開設に間に合わせたいという動機があり，さらに名簿に記載した休職職員は復職後に配属予定だという不正行為を行うことに対して自身で正当化する行為があった。

六甲鶴寿園で起きた不正行為の多くは，不正のトライアングルの要因が存在したことにより生じてしまったと考えられる。

第5　責任

1　[redacted]元理事長及び[redacted]元常務理事の責任

確かに，[redacted]らが，きしろ荘での不正行為を知ったのは，[redacted]から報告を受けた令和2年4月頃のことであるが，[redacted]は理事長として，[redacted]は常務理事として法人の業務執行に従事する者であるから，社会福祉法人たる六甲鶴寿園をして法令に違反させることのないよう，社会福祉法，介護保険法等の設置運営に関する法令は勿論，高齢者虐待防止法，個人情報保護法，労働基準法等の各種法令を遵守させる義務を有するところ（社会福祉法45条の16），

(1) 平成30年3月23日開催の理事会では，監事から「人件費が減っている施設が多い。」と指摘され，また，同年6月22日開催の評議員会では，評議員から「人件費率70%が一般的な数値，現状60%と低いが大丈夫か。」と疑問を呈されているのであるから，遅くともその頃には明確に人員不足を認識し，各施設の人員を確認するなどして，不足があれば補充すべき機会があったにもかかわらず，きしろ荘ほか各施設において，どの職種がどれ位足りないか把握しようとした形跡はなく，きしろ荘における看護師が不在となった期間でさえも，何らの手立ても講じず，これを放置し，

(2) また，[redacted]は，陽だまりの家の指定申請に関し，上記とおり積極的に不正に関与し，[redacted]は，その場に同席していたにもかかわらず，何らこれを阻止する対応をせず，

(3) 結果，きしろ荘の全部効力の停止（12か月間の事業停止）及び陽だまりの家の一部効力の停止［6か月間の新規受入停止及び6か月間の介護報酬請求上限8割（報酬の2割減額）］の処分を受けるに至ったのであるから，[redacted]らは，忠実義務違反に基づく責任を免れない。

(4) 再言するが，[redacted]は理事長，[redacted]はそれを支える常務理事であった者である。

率先して職員の声に耳を傾けて職場環境の改善を図り，ひいては利用者へのサービス改善を図るという法人の使命を履行させる責務を有し，この責務を全うするた

めの権限を付与されていながら，自らがモラル崩壊の職場風土を形成し，結果，歴史ある六甲鶴寿園の社会的信用を失墜させたことは残念極まりないものである。

(5) モラルハザードに関する点について触れておく。

ア，[redacted]らは，労働基準監督署の度重なる是正勧告・指導にかかわらず，何ら有効な手立てを講ずることなく，長時間労働を常態化させたうえ，職員らの超過勤務手当の申請等を認めてこなかったのであるから，労働基準法 119 条（32 条，34 条，37 条等違反）により「6か月以下の懲役または 30 万円以下の罰金」に処せられる余地があるほか，

イ，使用者は，その雇用する労働者に従事させる業務を定めてこれを管理するに際し，業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことがないよう注意すべき義務を負っており，使用者に代わって労働者に対し業務上の指揮監督権限を有する者は，使用者の上記注意義務の内容に従ってその権限を行使すべきであるところ，上記記載のとおり，[redacted]は理事長兼長寿の里施設長，[redacted]は常務理事兼六甲台ビラ施設長でありながら，長時間労働の常態化を放置し，職員らに過度に干渉し（パワーハラスメント），既に一部職員については，兵庫労働局が「業務による出来事の心理的負荷」の総合評価は「強」とし，業務による疾病に該当すると判断していることからすると，およそ上記注意義務を履行していたとはいえず，当該注意義務違反を理由とする責任を負う余地がある。

ウ，また，職員等がその職務において不適切ないし不当な行為をした場合に叱責・指導することは，それが社会通念上相当である限り，直ちに違法であるとはいえないが，[redacted]ら及び施設長らの職員等に対する発言や行動は職務における叱責・指導の範疇に収まるものとは言い難く，名誉感情を害し，人格を貶める発言や行動が見受けられるところでもあり，職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景として，業務の適正な範囲を超えて，精神的・身体的苦痛を与える発言や行動であるといえ，[redacted]ら及び施設長らは，当該職員らに対する不法行為に基

づく責任を負う余地がある。

2 [redacted]元理事兼施設長の責任

(1) [redacted]は，自ら無資格による胃ろう・食道ろうを実施し（医師法17条，保健師助産師看護師法31条違反），また，入浴未実施を放置し（高齢者虐待防止法2条5項1号ロ），施設長として，自ら一部利用者の入浴介助をした以外，特段なんらの対策を講ずることなく，長期にわたり，上記各作為不作為を継続していたことが認められるから，医師法31条等による刑事上の処罰を受ける余地があるほか，

(2) 法人に対する責任

ア，[redacted]は，きしろ荘の施設長として，早晩胃ろうをする早出看護師の確保ができなくなる等の人員不足を明確に認識していたにもかかわらず，他施設に応援を要請するなど何ら抜本的対策を取ることなく，平成30年12月頃以降，自らが上記不正行為を継続し，

イ，また，[redacted]の指示とは言え，陽だまりの家建設のプロジェクトリーダーを兼務し，理事会の都度，上記新建設にかかる進捗状況を報告していたのであるから，申請にかかる人員の確保が困難になった時点で，理事長・常務理事或いは理事会に報告し，開設を延期するか否か等の善後策を講ずる機会があったにもかかわらず，[redacted]の指示する者が就職意思がないことを知りながら（虚偽であることを知りながら），これを秘して，人員基準を満たすように指定申請書に添付する資料「従業員の勤務体制及び勤務形態一覧表（令和2年5月）」を作成したうえ，これを提出し，

ウ，また，[redacted]は，理事であるから，社会福祉法人たる六甲鶴寿園をして法令に違反させることのないよう，社会福祉法，介護保険法等の設置運営に関する法令は勿論，高齢者虐待防止法，個人情報保護法，労働基準法等の各種法令を遵守させる義務を有していたのであるから，理事会に対し，人員不足の深刻化，理事長の専横等を報告するなどし，違法行為を未然に防止し，或いはその改善を図り，国

民の福祉の増進に寄与するという社会福祉法人の理事としての責任を全うすべきであったのに，改善策を講ずるどころか，理事会等に報告することすらせず，自らが，社会福祉法人が遵守すべき医師法，保健師助産師看護師法，高齢者虐待防止法等の法令を殊更無視し，違法行為に手を染め，

エ，結果，きしろ荘の全部効力の停止（12か月間の事業停止）及び陽だまりの家の一部効力の停止［6か月間の新規受入停止及び6か月間の介護報酬請求上限8割（報酬の2割減額）］の処分を受けるに至ったものであるから，善管注意義務違反ないし忠実義務違反に基づく責任を免れない。

この点，[redacted]らに起因するモラル崩壊（モラルハザード）の職場風土下に置かれていたことは確かであるが，理事として，理事会が十分に監督権を行使するよう務めるべき任務を負う以上，責任を軽減すべき理由にはならない。

3　その他理事の責任

(1) 理事会は，理事の職務の執行を監督する権限を有するから，理事会を構成する理事は，他の理事の職務執行を相互に監視する義務を負うところ（社会福祉法45条の13の第2項第2号），本件不正行為当時，[redacted]は理事を兼務し，その[redacted]をして遅くとも平成30年12月頃から令和2年8月頃までの長期間，法令に反する違法行為を反復継続させ，また，[redacted]らのパワーハラスメントによるモラル崩壊の職場風土を形成させるに至ったのであるから，理事に対する監視義務（或いは法令を遵守させる義務）を懈怠していたものといえ，監視義務違反に基づく責任を免れない。

また，理事会は，理事の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他社会福祉法人の業務の適正を確保するために必要なものとして厚生労働省令で定める体制の整備（コンプライアンス体制・内部統制体制）を構築する義務を有するから（同法45条の13第4項第5号），理事会を構成する理事は，職員の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制などコンプライアンス・内部統制体制が構築されているか或いは機能しているかについての監視

義務を負い，殊に平成29年社会福祉法の改正趣旨に鑑みれば，監視義務が適正に履行されることへの期待が更に大きくなっていたにもかかわらず，上記改正後もなお，上記コンプライアンス・内部統制体制の主体たるべき法人本部に会計担当者1名を置くだけでなんらその機能を果たさない状況を長年放置し，結果，上記[redacted]及び[redacted]らの不正行為を招いたのであるから，善管注意義務を懈怠したものといえ，善管注意義務違反に基づく責任を免れず，職員らは，未だ理事会に対し不信感を有している。

(2) また，[redacted]，[redacted]，[redacted]は，令和3年1月12日の神戸市の勧告の趣旨に配慮し，暫定的に施設長と兼務する形で，同月15日，理事に選任されているが，[redacted]は，[redacted]が軽費老人ホーム長寿園の施設長に就任した平成12年2月以降，同施設の生活相談員として，[redacted]が長寿の里の施設長に就任した平成19年4月以降は，長寿の里の生活相談員として，長年，[redacted]の元で稼働し，[redacted]の職員らに対するパワーハラスメントに同調し（その後，職員らに対するフォローもない），ケアプランの未作成が発覚した令和2年5月頃には，[redacted]の指示のもと，ケアプランの遡及的作成に関与し，また，同年7月27日の労働基準監督署の調査後も，職員らの時間外労働について時間調整を指示するなど，[redacted]の手足となって，現在の六甲鶴寿園の職場風土を形成させた一翼を担っていたとも言える。

また，[redacted]は，理事として法令を遵守し（規則等の内部規定を含む）或いは職員らをして法令を遵守させる義務があるにもかかわらず，兼務する施設長が管理者的地位にあって超過勤務手当の支給対象でないことを知りながら，令和3年1月及び2月に合計約40万円の超過勤務手当を支給させ，また，同時期，半年以上前の公休買取申請や弁当代を立替経費として私的流用し，会計職員の私的なお菓子代の経費申請を認めるなど，自ら不正行為に手を染めており，規範意識は鈍磨し，現在の職場風土の維持に寄与していると評価し得る。

(3) なお，令和1年5月に成立した「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」（改正労働施策総合推進法）では，職場

におけるパワーハラスメント防止対策が事業主に義務付けられているから（但し，300 人未満の中小企業は令和４年３月 31 日までの２年間は努力義務），[redacted]らによるモラル崩壊の職場風土が根付く六甲鶴寿園においては，早急に上記対策を取られることを願うものである。

4　監事の責任

監事は，理事の職務執行の監督及び会計監査を行うことを職務とし（社会福祉法 45 条の 18 第１項），その職務を実効あらしめるため，理事及び職員と意思疎通を図り，情報収集及び監査の環境の整備に努め，理事及び職員に対する事業の報告を求める権限，法人の業務及び財産の状況を調査する権限，理事会の招集を求める権限等を付与されている（社会福祉法 45 条の 18 第２項，３項）ところ，監事らが，上記情報収集及び監査環境の整備に努め或いは上記業務状況等に関する調査権限を行使していれば，[redacted]及び[redacted]らの不正行為を阻止し得たのに，監事らに，理事会に出席する以外，上記各種権限等を行使した形跡はなく，理事の職務の遂行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実はない旨の監査結果報告書を作成し，理事会に報告していたというのであるから，理事の職務に対する監督義務を懈怠していたものといえ，監査義務違反に基づく責任を免れない。

さらに，監事は会計監査をその職務とするところ，[redacted]が理事長就任後，理事長印等計７本を金 228 万円で購入されている点につき，元監事は，１個当たり 10 万円を超える資産は固定資産計上が必要である旨，監事監査時に指摘しながら，事務消耗品費としての費用処理を黙認し，理事会にその旨報告せず，また，元監事は，税理士を業とする者であり，監事監査時に面談した会計職員の経理処理に関する知識や経験が乏しいことを当然に知り得たのであるから，上記各種権限等を行使して，会計職員らに対し，会計処理を指導していれば，[redacted]らの不正な会計処理を防止し得たのに，これをせず，（現任する監事においては，監事監査の形跡すら確認できていない），会計帳簿又はこれに関する資料を調査のうえ，不正の行為又は法令若

しくは定款に違反する重大な事実はない旨の監査結果報告書を作成し，理事会に報告していたというのであるから，善管注意義務違反に基づく責任を免れない。

第6　現在の六甲鶴寿園の職場風土

[redacted]が理事長に就任した平成29年6月以降，上記原因分析のまとめ記載の各事由が相互に関連しながら，蓄積されていった結果，現在の六甲鶴寿園の職場風土は，以下の状況にある。

1　社会福祉法人としての福祉サービスの基本的理念である個人の尊厳の保持，自立支援という福祉サービスを養護老人ホーム，養護盲老人ホーム（外部サービス利用型特定施設生活介護），特別養護老人ホーム（介護老人福祉施設），ケアハウスの社会福祉事業として行うことを目的としているが，職員個人，施設全体，法人としての組織性，職業倫理が崩れ，利用者，職員の人権（生活権，社会権等）が侵害され支援目標を持てず，「利用者の生活を守る」「職員の生活を守る」という意識で業務に当たることで精一杯な状況に陥っている。

2　職場全体が職員の入れ替わりが激しく，定着せず，利用者の介護の重度化が進行し，介護の業務体制がサービス残業の常態化のなかで，心身共に疲弊し，職員間のなかで葛藤や対立に不安を持ち，問題に取り組むエネルギーも損なわれている状態にある。

3　法人内のコミュニケーションが，上司，同僚，部下の意思伝達に関する公式ルートが不明確になり，報告・相談・伝達が歪められて伝達され，双方向のコミュニケーションが成立しておらず，信頼関係の構築に支障を来している状況にある。

4　まとめ

以上が，現在の六甲鶴寿園の職場風土である。上記不正行為に至る原因を排除し，業務の効率化を図りつつ，利用者や地域のニーズに応え，社会福祉法人としての基本的理念を真に実現していくための方策を以下提案したい。勿論，下記提案が絶対的なものとして履行を義務付けるものではない。

第7　再発防止のための提言

1　課題

六甲鶴寿園は，長らく，措置制度のもとで基本とされていた施設を単位とした施設管理（所謂「一法人一施設」）を行い，介護保険制度の施行を契機に，居宅サービス，施設サービスの事業を経営に取り入れたが，法人としての経営は施設単位のままとなっており，社会福祉法改正による定款変更，就業規則，経理規程の変更が理事会・評議員会で為されてはいるものの，その執行状況に大きな課題を有している。

その課題とは，(1) 経営組織のガバナンスに関するものとして，①理事・理事長，常務理事に対する牽制機能の脆弱性，②経理・財務会計にかかるチェック体制の不備，③役員，理事会，評議員会の権限・委任にかかる規程の不備，④議事録など文書の保管に関する規程の不備，(2) 事業運営の透明性確保に関するものとして，①経理規程，給与規程及び就業規則の不備，財務報告にかかる規程等の不存在 (3) 財務規準に関するものとして，①適正かつ公正な支出管理の不備，②老朽化した施設（千山荘，きしろ荘，六甲台ビラ）の建替計画，新施設の再投資の負担である。

そこで，上記課題を克服するためには，経営組織の機関設計の見直し・内部管理体制の整備等，新たな構築が求められるところであり，(1) 理事会運営規則，理事職務権限規程の見直し，内部管理体制の基本方針の策定，(2) 社会福祉法及び介護保険法に基づいた組織図（会計上の拠点づくり）の見直しと再構築，(3) 経営会議（本部）としての拠点管理者会（仮称「事業管理者委員会」）の新設及び拠点管理者会規程の作成，内部管理体制の整備が必要である。

具体的には，(1) 組織構成としての理事会の一新と新たな拠点管理者の選出，(2) 内部管理体制として，①経営に関する管理体制（財務，業務），②リスク管理に対する体制，③コンプライアンスに関する管理体制，④監査環境の整備，(3) 法人本部機能の確立のための拠点管理者会（仮称「事業管理者委員会」）の設置である。

2　具体的検討

(1) 組織構成としての理事会及び監事の一新と新たな拠点管理者の選出

六甲鶴寿園においては，改正社会福祉法に沿う機関設計は為されているものの，理事会及び監事の理事の職務執行に対する監督権限等が適正に行使されてきたとは言い難く，理事会・監事の機能が形骸化していると評価し得る。

ア，そこで，理事会を構成する理事及び監事は一新されるべきである。

また，現在，神戸市から職員が出向しているとの情報もあり（正確な情報は把握していない），その出向者を理事に選任するか，或いは（それと同時に），社会福祉法人の運営に明るい神戸市の幹部職員をオブザーバーとして理事会に参加してもらうことを提案したい。

また，役員人事の一例ではあるが，新理事長及び新常務理事は，六甲鶴寿園に利害関係のないリーダーシップを発揮でき，かつ指導力のある人材を招聘し，非常勤理事には，他の社会福祉法人にて理事長級を担っている者や社会福祉法人制度に精通した学識経験者，弁護士及び公認会計士を招聘することで理事会の機能強化を図り，監事には弁護士及び公認会計士を選任し，より実効性のある監督監査を求める。また，非常勤理事として選任した弁護士や公認会計士については，今後発生し得る訴訟や中長期計画の策定，財務機能の強化面で業務執行理事として参画することが有効と思慮する。

イ，さらに，拠点管理者の選出について，新たな拠点管理者の選出が必要である。

そして，今後少なくとも全国社会福祉協議会などの機関が実施する施設長の専門研修など外部研修受講の機会を与えるべきである。

(2) 内部管理体制の方針

六甲鶴寿園の内部管理体制は無いに等しい。

そこで，一新された理事会（以下，「新理事会」という）は，理事の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するため並びに法人の業務の適性を確保するために必要な体制の整備，即ち，内部管理体制の関する基本方針を新たな決

定し，周知し，実践しなければならない。

ア，経営に関する管理体制

理事会は，法令・定款・評議員会の決議に従い，業務執行上の重要事項を審議決定し，理事の職務執行を監督することは勿論であるが，

(ｱ) 定款及び定款（施行）細則に基づき，理事会及び評議員会の役割，権限及び体制を明確にし，適切な理事会及び評議員会の運営を行わなければならない。

この点，六甲鶴寿園では，定款に附則規定が存在せず，いつ改正されているのかさえ判然としない。新理事会は，定款及び定款（施行）細則から見直さなければならない。

(ｲ) 理事会が形骸化し，[redacted]の暴走を許したことに鑑み，新理事会は，「理事職務権限規程」を整備し，それに基づき，業務を執行する理事の担当業務を明確化し，事業運営の適切かつ迅速な推進を図る体制が必要である。

(ｳ) [redacted]は，施設長印全てを管理し，稟議規程（稟議決裁事項の基準及び手続規定）の提案を排除して権限を一極集中させる体制を構築していたこと，現在でも会計担当者による恣意的昇給等が行われていることに鑑みれば，理事及び職員等の職務執行の適正化を図るため，「職務分掌・決裁規程」を整備し，職務分掌及び決裁権限を明確にすべきである。また，[redacted]による恣意的な給与条件の決定により，各職員の給与体系が適正なものとなっていないため，就業規則及び給与規程の見直しを行い，各施設長及び各職員の給与，賞与及び手当について適正な水準への見直しが早急に必要である。

さらに，今回生じた会計面における不適切な取引は，規程の不備や細則，事務マニュアルの不存在により生じたものも少なくない。葬儀費用や小口現金の手続，個人クレジットカードの立替についてはその最たる例であろう。経理規程を含めた会計面における管理規程の整備について，厚生労働省や社会福祉協議会等が公表しているモデル規程やマニュアルを参照し，法人の業務に沿った規程を早急に再整理する必要がある。

(ｴ) 六甲鶴寿園から理事会議事録が当委員会に提出されたものの，一部欠如していることは前記のとおりであり，どこにどの文書が保管されているのかさえ判然としていない。

そこで，評議員会，理事会等の重要な会議の議事録及びその他理事の職務執行に関する情報管理については，定款及び規程を整備し，これらに基づく適正な作成及び管理がなされなければならない。

(ｵ) 六甲鶴寿園においては，法人本部が設置されているものの事務職員が１名いるだけであり，内部統制機能は無いに等しい。

そこで，業務の適正及び効率性を確保するため，各拠点施設の職務執行状況等を定期的に監査する（仮称）事業管理者委員会の設置を提案する。

具体的には，同委員会の構成員は，統括管理者としての地位を兼ねる常務理事，施設・事業管理者，事務責任者とし，同委員会に全施設の経理，総務，人事を集約させ，①サービスの取組状況と利用者状況の把握（福祉サービス事業へのニーズ対応）②職員の確保（採用計画と実施）と定着及び育成の強化，③中長期ビジョン（今後の地域の福祉ニーズの変化を見据えた事業の展開，現在の事業の継続性を担保するための資産の維持管理，財務計画（借入金の返済や積立等），④さらに人事管理等を盛り込んだ法人事業計画を作成し，法人全体として意識の共有化を図っていく機能を持たせ，同委員会のトップである常務理事の権限と責任のもと，迅速に実施されていく体制の構築である。

中長期ビジョンは，法人理念に基づく「経営方針」「経営ビジョン」を明確にするだけでなく，「継続性」「計画性」に基づいた意思決定を行う礎になり，「事業の管理」も可能になる。これらのことは，法人の事業について説明責任を高めることに繋がるものである。

また，中長期ビジョンの策定は，利用者や職員の声に耳を傾けることは勿論，地域のニーズを吸い上げていかなければならない。利用者や職員の声に耳を傾け，地域のニーズに応えることは，不適切経営が公知の事実となって失墜した六

甲鶴寿園の社会的信用回復に繋がるものである。

さらに，財務経理機能の強化についても，付言する。

多くの社会福祉法人において人材確保の難しさが課題となっており，現実には拠点の決算を現場業務と兼務で実施されている職員も多いと考えられる。六甲鶴寿園においても例外ではなく，各拠点に会計職員を配置し，拠点ごとで会計処理や判断を行っている。

しかし，施設間で会計職員の知識や経験に差があり，会計処理の有効性と効率性が低い状況である。

そのため，上記で述べたように法人本部に事務責任者をトップとして経理部を設置し，経理機能を集約し一律に処理することで担当者間のコミュニケーションが促進され，経理業務や決算の有効性が高まるとともに，効率的な人材配置が可能となる。

具体的には，まず各施設での会計記帳は廃止し，法人本部で一括記帳する方式を提言する。そのためにはまず，法人本部及び各施設で整備すべき基礎資料のリストアップ，資料整理，連携方法の確立が必要となろう。次に各施設での小口現金や購買業務，介護報酬請求業務等の業務フローの統一化や法人本部への資金の吸い上げ方法等を明確化する。これは，資金の「見える化」，すなわち，今後求められる透明性の確保にもつながるものである。

また，現行の拠点区分は，長寿の里（ケアハウスユニット介護型特定施設区分）となごみ（デイサービス）が同一拠点として区分されており，それぞれの収益性や資金の動きが見えにくいものとなっている。そのため，なごみを一つの独立した拠点として区分することを推奨する。これによりそれぞれの資金の見える化が図られ，それぞれの財務状況を適時に把握することが可能となる。

イ，リスク管理に関する体制

(ｱ) 六甲鶴寿園において，リスク管理に関する規程が存在するのか定かではなく，また，各規程は総じて古い。新理事会においては，リスク管理に関し，体制及び

規程を再整備し，役割権限を明確にしなければならない。

(ｲ) 事業活動に関するリスクは，法令や規程等に基づき，拠点施設が自律的に行う（監理する）ことを基本としつつ，リスクの統括管理は，内部監査部門（仮称「事業管理者委員会」）が一元的に行うこととし，重要リスクが漏れなく，かつ適切に管理されているかを適宜監査し，その結果を業務を執行する理事及び理事会等に報告し，法人の経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要リスクについては，理事会の審議事項とし，必要に応じて対策等の必要事項を決定する体制が必要である。

(ｳ) また，大規模災害，新型インフルエンザその他の非常災害等の発生や高齢者虐待事案の発生に備え，対応組織や情報連絡体制等が整っているか再検討し，継続的な教育と定期的な訓練の実施が必要である。

ウ，コンプライアンスに関する管理体制

(ｱ) 理事及び職員らが，法令並びに定款及び規程を遵守し，確固たる倫理観と六甲鶴寿園の理念や「７つのＳの精神」（職員で認識している者はほとんどいない）を持って事業活動等を行う職場風土を取り戻すため，コンプライアンスに関する規程を再整備しなければならない。

(ｲ) また，規程の再整備だけでは足りず，全ての役職員のコンプライアンス意識の醸成と定着を推進し，不正防止等に関わる役職員への教育及び啓発活動を継続して実施し，周知徹底させなければならない。

なお，六甲鶴寿園では，１月から３月頃に掛けて各種研修を実施しているようであるが，いずれも内部講師であるうえ，必ずしも講師が適任とは言い難く，その研修資料は古いものであることを指摘する。

(ｳ) 六甲鶴寿園では，令和２年 11 月９日付で通報窓口の設置を職員らに周知しているが，その窓口とされているのは，現常務理事であり，理事会に不信感を有する職員らによる通報は期待できるものではない。

改めて，内部のみならず外部から匿名相談できる通報相談窓口を常設し，不正

の未然防止を図るとともに,速やかな調査と是正を行うことのできる体制を整えなければならない。

(エ) また,仮称「事業管理者委員会」は,職員らの職務執行状況等について,コンプライアンスの観点から監査し,その結果を踏まえ,同委員会の長である常務理事が所用の改善を迅速に図ることが必要である。

エ,監査環境の整備

六甲鶴寿園においては,監事の法人の業務監督権限及び会計監査権限が適切に行使されておらず,[redacted]らによる法人の私物化を招いている。殊に辞任した元監事は法人の税務申告業務を兼務していた時期も存在し,自己監査による監査の実効性を失わせる温床になっていたとも言い得る。

そこで,「監事監査規程」を整備し,公正不偏の態度を保持したうえで監事監査を行うことを明確にしたうえ,

(ア) 理事会等の重要会議への出席並びに重要書類の閲覧,審査及び質問等を通じ,理事等の職務執行に関する適正性,妥当性に関する監査を実施させ,

(イ) 重要な書類及び情報については,その整備・保存・監理及び開示の状況等,情報保存管理体制及び情報開示体制の監査を行わせ,

(ウ) 上記に実効性を持たせるため,監事の職務を補助するものとして,仮称「事業管理者委員会」の委員を指定し,

(エ) 理事及び職員らは,職務執行状況等に関し,監事が報告を求めた場合には,速やかにそれに応ずることのできる体制を整えておくべきである。

(カ) また,理事長或いは常務理事は,定期的に監事との会議を開催するなど意見交換の場を設けるのも,事業の遂行と活動の健全な発展に向けて一助になるものと思料する。

(キ) さらに,仮称「事業管理者委員会」に全施設の経理を集中させるとしても,現時点で,同委員会に十分な知識や経験があるとは言い難い。

そこで,法人本部の経理部に対する指導的役割として,2年程度を目処に,外

部監査法人と契約することが望ましい。

(3) 拠点活動のマネジメント体制

六甲鶴寿園は，その拠点として，六甲台ビラ，千山荘，長寿の里，なごみ，陽だまりの家，きしろ荘，六甲鶴寿園診療所を有し，各拠点毎にその事業が異なるが，各施設毎の各種規程が存在するか定かではない（少なくとも職員に周知されていない）。殊に，管理規程は極めて古く（例えば，六甲台ビラ管理規程の最終改正日は昭和61年4月1日である），管理規程は勿論，適切な施設マネジメントを実施するため，①介護・生活支援業務管理，各種会議開催に関する規程及び体制の整備，②リスク管理としての感染症予防・虐待防止にかかる規程及び体制の整備，③労務管理及び設備・備品の管理に関する規程及び体制の整備，④人材確保（配置基準の履行等）及び各種研修に関する規程及び体制の整備を図り，職員に周知すべきである。

なかでも，介護・生活支援業務管理については，その不備が不正行為の要因の一端をなしている。そこで，職務分掌規程の策定等が必要である。

ア，職務分掌規程の策定

各施設には，施設長，相談員，ケアマネジャー，看護・介護職員等，職務の異なるスタッフが日々業務に当たっている。職務分掌規定の不存在或いは法令に反する「4階の早出の流れ」（きしろ荘）等のマニュアルの存在が，不正行為の黙認に繋がっていることは否定できない。

そこで，施設長の役割・相談員の役割等，職務分掌規程を整備し，各職務の内容を可視化し，スタッフに周知徹底しなければならない。

イ，業務標準

(ア) 各スタッフは，日々，利用者ケアに従事している。これまで[redacted]らの過度な干渉によるリスク対応の名目のもと，いわゆる三大介護（食事・入浴・排泄）につき，各利用者の生活実態を無視した指示（例えば，千山荘における午前中の入浴義務，排尿の有無に関する過度な見回り等々）の実践を強いられ，その結果とし

てモラル崩壊の職場風土が形成されるに至っている。

そこで，上記職務分掌のもと，各施設に応じた業務マニュアル（1日の業務の流れ）を作成し，スタッフに周知し，実践し，スタッフの業務負担の軽減を図り，統一的普遍的ケアを実践すべきである。

(イ) 利用者の利用計画毎或いは介護度毎に，安全管理，自立支援に関する業務標準を整備しておくべきである。

業務標準の作成は，利用者のケアプラン・介護計画に反映させることができ，利用者毎のケアが実践できるとともに，リスク回避にも繋がる。

さらに，要介護度が上がると，当然に医療的管理業務が増えるから，予め利用者毎に担当者を予定しておく必要が生じてくるかもしれないことも念頭に置くべきである。

第7　結び

社会福祉法人は，社会福祉事業に対する社会的信用や事業の健全性を維持するうえで，公益法人に代わるものとして設置され，強い公的規制に服する一方，公金による助成を受けうる特別法人であり，より安定的で適正な運営が求められている。

そうした社会福祉法人の一つである六甲鶴寿園で，安定性においても，適正性についても，極めて不適切な運営が長期間にわたって為されていたことが，当委員会の調査で明らかになったことは，誠に遺憾である。

もっとも，多くの職員においては，法人設立の趣旨に則り，日々の職務に専念しておられることも事実である。本報告書を一助として，正すべきことは正し，今一度，創設者の理念に立ち返り，健全に再生されることを切に願うものである。

以上