法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-04

認定NPO法人よこはま成年後見による法人後見の現状と課題

西田, ちゆき / Nishida, Chiyuki

(出版者 / Publisher)
法政大学現代福祉学部現代福祉研究編集委員会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
現代福祉研究 / 現代福祉研究
(号 / Number)
18
(開始ページ / Start Page)
115
(終了ページ / End Page)
128
(発行年 / Year)
2018-03-01
(URL)
https://doi.org/10.15002/00014665

＜フィールドワーク実践報告＞

認定NPO法人よこはま成年後見による法人後見の現状と課題

西　田　ちゆき[1)]

【抄録】　近年、NPO法人や一般社団法人による法人後見の設立が近年相次いでいる。行政からの補助金なしに運営される法人後見実施団体の運営は、財政的安定と人材育成等マネジメントの課題が常につきまとう。成年後見制度利用促進基本計画において、法人後見等担い手の育成は都道府県が取り組むべき課題に位置付けられていることからも、後見業務に必要なのは持続可能な法人運営について、実態調査に基づく分析であろう。本報告は、社会福祉協議会以外の民間団体による法人後見に焦点を当て、認定NPO法人よこはま成年後見つばさの設立経緯と運営状況の考察を通して、民間の法人後見の実施団体に関する持続可能な運営の課題について検討することを目的とする。

【キーワード】　成年後見制度　　法人後見　　組織運営　　よこはま成年後見つばさ

はじめに

近年、NPO法人や一般社団法人による法人後見の設立が近年相次いでいる。NPO法人は資金もそれほど必要とせず、比較的簡単な手続きで設立することができる。しかし、設立後の運営に関しては、人材育成と財政基盤の安定は共通する課題である。NPOによる法人後見も同様であり、特に原則として被後見人が亡くなるまで支援を求められる法人後見であるからこそ、法人運営を持続可能なものにしていくことが課題となる。

社会福祉協議会による法人後見の取り組みはよく取り上げられ、市民後見人の育成・連携も踏まえてこれからの課題が検討されている[1]。また、社会福祉法人制度改革において平成26年には社会福祉法人による地域における「公益的な取組の責務」が掲げられ、社会福祉協議会以外の社会福祉

1　例えば地域福祉権利擁護に関する検討委員会・「地域における権利擁護体制の構築の推進に向けて」調査研究委員会（2013）『「権利擁護センター等」の具体化に向けて』社会福祉法人全国社会福祉協議会、大牟田市社会福祉協議会（2014）『法人後見のあり方に関する多職種との連携についての調査研究事業』等が挙げられる。

1)　法政大学現代福祉学部助教

法人に対しても、成年後見への貢献が期待されている（石垣2017）。しかし、その他の法人による法人後見は数が少ないことや、発足したばかりの団体も多いことから、実態調査や運営についての検討は十分とはいえない。成年後見制度利用促進基本計画において、法人後見等担い手の育成は都道府県が取り組むべき課題に位置付けられていることからも今後の課題であるといえる。

本報告は、社会福祉協議会以外の民間団体による法人後見に焦点を当て、筆者が理事を務める認定NPO法人よこはま成年後見つばさ（以下、つばさと略す）の設立経緯と運営状況の考察を通して、民間の法人後見受任団体に関する持続可能な運営の課題について検討することを目的とする。

１．法人後見への期待

（１）成年後見制度利用の阻害要因

平成28年４月に成年後見制度利用促進法が施行となった。75歳以上高齢者の増加、特に単身高齢者の増加率に比して成年後見制度の利用が進んでいないことや、障害者の高齢化、特に精神障害者の平均寿命の伸びは顕著であるものの、制度利用につながっていないことが背景にある。知的障害者約74万人、精神障害者約392万人と推計されるが[2]、成年後見制度利用者は高齢者を含めても約19万人[3]にすぎず、利用している方が少数派であるといえる。

制度利用を阻む要因について、障害者団体が実施した調査[4]の結果をみるとおおよそ①成年後見制度自体の理解がされていないこと、②申したて手続きの煩雑さと後見報酬の問題、③欠格条項があるため仕事を継続することができなくなる、④類型変更が容易ではない、⑤受任者に関する問題（選定方法、不信感、選択肢の狭さ、信頼構築）に整理できる。それぞれの要因は法律、制度、運営方法等に多くの検討課題を抱えているが、受任者については、相談時点でもだれが受任してくれるのか、受任者の選定が重要な検討事項となる。親族以外の第三者後見人の受任は年々増加し、平成28年に選任された後見人の７割が弁護士、司法書士、社会福祉士等専門職[5]である。専門職の受任に関しては、申立て時点から特定の候補者を申請書に記入することもあるが、心当たりがない場

2　内閣府『平成 28 年版障害者白書』の推計数による。

3　最高裁判所事務総局家庭局「成年後見関係事件の概況平成 27 年 1 月～12 月」
http://www.courts.go.jp/vcms_lf/20160427koukengaikyou_h27.pdf

4　社会福祉法人全国てをつなぐ育成会（2014）『意思決定支援のあり方並びに成年後見制度の利用促進の在り方に関する基礎的調査研究について』平成 25 年度障害者総合福祉推進事業、後見的支援推進プロジェクト（障害者施策推進協議会専門委員会）（2010）『後見的支援推進プロジェクト報告書「将来にわたるあんしん施策」』、荒川区自治総合研究所（2014）『親なき後の支援に関する研究プロジェクト報告書』、特定非営利活動法人神奈川県精神障害者地域生活支援団体連合会（2013）『精神障害者のアドボケイトを担う人材及び精神障害者における成年後見制度のあり方について』厚生労働省平成 24 年度障害者総合福祉推進事業

5　最高裁判所事務総局家庭局、同上

合、専門職団体が提出する名簿の中から選任される。専門職団体による研修は受講しているものの、後見人の後見事務内容の質にバラつきが見られる。度々報道される専門職後見人の不正事件については、被害件数・総額の約9割以上は親族等によるものであるが[6]、専門職による不正事件は大きく報道されるため、制度利用の阻害要因につながりやすいと考えられる。成年後見制度の利用促進にあたっては、受任者の後見事務の質の向上が必要であるが、専門職団体による個人への指導・支援は強制力が弱く、限界がある。そこで個人以外の受任者として、特に障害者の「親なき後」の後見人として期待されているのが法人による後見である。

（２）法人後見の必要性と課題

禁治産・準禁治産制度では、自然人（個人）が後見人となるものと解釈されてきたが、新法では法人後見の受任事件も散見されるようになった。個人が受任する場合（以下、個人後見とする）と比較し、法人後見の利点は①長期継続可能性、②広範な対象地への対応、③事務担当者の交代可能性、④心理的負担間の軽減、⑤集団申し立てへの対応可能性である（新井2009、上田2015）。特に障害者に関しては、長期間の受任となることから、個人後見の後見事務の継続性が問題視されてきた（岩崎2004、細川2010、上山2015）。また西森（2017）は、後見制度における支援の継続性に着目した実証研究から、高齢者の受任であっても、後見人が心配している「不慮の事故」「私生活に対する制約」という問題に対し、法人後見では複数担当者によるチーム対応や記録の完備・引き継ぎによる私生活の制約の軽減、ノウハウの蓄積にとどまらない専門的対応、連携・ネットワークにより対応可能であることなどの利点を挙げている。

このように、後見事務に関する永続性は一部検証されているが、法人後見による後見事務の継続性についてはさらに検討が必要である。西森（2017）によると法人本質論は、法人の維持・永続性が法人の本質であると解されている。しかし、そこで議論されている永続性は、抽象的な存在である法人の財産が個人とは別個の独立した財産であるという視点から導かれる法人という概念の永続性であり、組織の存続という永続性と、法人を構成する自然人によって提供される後見事務の継続性とは必ずしも一致しない。だからこそ成年後見を行う法人による継続的支援の確保について実証的研究が必要であると述べている。

新しい成年後見制度発足後約20年経過したものの、法人が受任した割合は、平成28年の新規で審判された事件全体の5.7％にすぎない[7]。制度利用希望者の多くは身上監護への期待も強く、地域

---

6 第1回成年後見制度利用促進委員会事務局資料（2016）『成年後見制度の現状』「成年後見人等による不正報告件数・被害額（平成23年～平成27年）」より

7 最高裁判所事務総局家庭局、同上

に密着した法人後見実施団体を増やしていく必要がある。NPOの共通課題は、「事業収入の確保」や「補助金・助成金の確保」といった収入確保は共通しており、収入の規模が大きくなれば人材育成や組織のマネジメントなど活動の質の向上にかかわる課題が加わっていくこと（藤井2012）であると指摘されている。社会福祉協議会以外の団体も持続可能な組織運営が必須であり、先行する法人は運営ノウハウを伝達し、後進の団体はそれらの経験を活用していくことが求められる。以下、つばさの活動についてホームページ、総会資料、各種報告書等から概況を整理し、今後の課題を考察する。

２．つばさの設立経緯と組織運営の概況

（１）法人設立の経緯

組織化のきっかけ

つばさの設立のきっかけは、2011年３月11の東日本大震災による被災者支援活動において元横浜市の職員が結集したときにさかのぼる。代表理事の呼びかけでそこに集った副理事２人がつばさ設立メンバーである。法人後見の構想は、副理事らが個人受任の経験を踏まえしたためていたもので、福祉事務所の元上司である代表理事須田幸隆氏に相談し、現在のつばさが組織化された[8]。

2011年６月に法人設立の設立準備を始め、10月に認可された。設立直後、区の福祉事務所から口調申立ての事件３件の受任依頼があり、11月に申立てを行った。申立て時につばさについての説明をしたが、2011年12月８日にも家裁で法人後見の実施に関して、実施体制に関する詳細な計画を調査官に説明している。

法人受任第１号

区から依頼された３件は、社会福祉協議会の法人後見や社会福祉士会からも対応が難しいと断られたケースであった。認知症の進行、交通事故、火の元等が心配で在宅生活継続が危ぶまれていたケースで、多くの問題を抱えていたが、つばさの担当者（この時点では担当予定者）らは十分な福祉現場の経験を積んだ者ばかりで、特に後見事務の実施において問題がないと判断したため、受任する方向で話を進めた。

2012年２月に第１号の審判が出たが、他２件は法人の運営状況を知る意味もあり、１年間様子をみてからということだった。法人にとって第１号となる事件について、つばさは、弁護士が困らな

[8] 設立時の様子については、2011 年 6 月 22 神奈川新聞で取り上げられた。

いように書類を用意し、3ヶ月に1回事務実施状況を説明に出向いた。丁寧に後見事務を報告することにより、他者につばさの後見事務のやり方を理解してもらうことが必要と考えたからである。第1号は法人にとって試金石で、今後の受任が認められるかどうかがかかっているので、手間はかかったが1年後には、弁護士も横浜家裁につばさはとてもよくやっていると伝えてくれた。また、丁寧にプロセスを踏んだことにより、家裁もつばさは法人後見のモデルになると評価してくれた[9]。

以降、次々と相談があり、受任件数を伸ばしてきた。受任数の推移については表1の通りである。2017年11月41件継続しており、うち障害のある方は受任件数の半数である。

表1　つばさの活動実績

＜主な活動実績の推移＞

	新規 法定後見	終了	任意後見	講演・業務検討等	相談			
					合計	事務所	出張	電話
2011年度	1（ 1）	0	0	16	25	3	15	7
2012年度	0（ 1）	0	0	143	71	22	17	32
2013年度	15（16）	0	0	125	211	87	53	71
2014年度	11（27）	4	0	211	231	74	72	85
2015年度	10（37）	4	0	244	248	135	78	35
2016年度	9（46）	4	0	280	214	151	31	32

＊2011年度は10月～3月まで　（　）内通算

＜新規受任内訳＞

	高齢	知的	精神	その他	合計
2011年度	1	0	0		1
2012年度	0	0	0		0
2013年度	6	6	3		15
2014年度	5	2	4		11
2015年度	7	3	0		10
2016年度	6	2	0	1	9

＜講演・研修等内訳＞

	総会	理事会	役員会	業務検討会 *検討件数	研修		講演	視察	その他	合計
					外部	内部				
2011年度	1	1	4	1	0	4	4		1	16
2012年度	2	2	48	11	4	8	15	13	40	143
2013年度	2	6	47	15	10	7	7	5	26	125
2014年度	1	5	48	*88	15	17	14	6	17	211
2015年度	1	6	48	*90	9	24	17	11	38	244
2016年度	1	6	52	*98	5	24	17	8	75	286

出典：つばさ2017年度総会資料「2016年度（第6期）事業報告書」

9　弁護士への第1回（2012年3月21日）、第4回（2013年3月8日）、横浜家裁主任調査官との協議（2013年2月20日）の記録に基づく。

（２）相談体制と申立て支援

相談体制

つばさは成年後見の受任、相談活動、研修会・講演会の主催・講師派遣が主たる事業である。特徴は、法定後見事件しか受任しておらず、任意後見の契約はしていない。任意後見について、現時点では積極的に受任する計画はない。

電話での問い合わせは随時受け付けており、来所相談は予約制である。2017年度から常勤職員が平日9時から16時の間常駐することになり、これまでは理事が当番制で勤務していた時代と比較すると7年目にしてようやく「事務所」と名乗るにふさわしくなってきた。成年後見に関する相談や申立て支援については、原則無料である。

申立て支援・後見的支援

つばさは、これまでの経験から本人との信頼関係に基づいた後見事務を実施するためには相談から申立て、受任と一連の対応が必要であると考えている。そのため、申立支援にあたる担当者に対して特別な研修を設け、申立支援専門員養成・認証規程に基づき申立支援専門員を養成・認証しており、認証された者が申立支援に当たっている。

成年後見制度の利用が開始されるまで、特に必要と認めた場合には「後見的支援」と呼ぶプロジェクトチームを設置し、本人や家族との関係づくりを通して、申立てまでの支援を行っている。後見的支援のプロセスに関しては、「真理さんプロジェクト」「わが娘に後見人が決まるまで」と題してホームページに掲載している[10]。後見的支援に関する費用は、本人や家族との面会時のお茶代等実費以外は本人や家族から受け取っていないが、法人は申立支援を行う担当予定者に対して法人の予算の範囲内で報酬を支払っている。

（３）業務管理体制

組織体制

後見業務は理事会の下位に設置する役員会をもって全体の業務管理を行っている。役員会の構成は、事務管理者、後見業務管理者、その他の理事で構成し、原則として週１回開催である。

法人運営の要となる経理事務については、担当理事と非常勤職員とで実施していたが、2017年度から雇用した常勤職員も担っている。

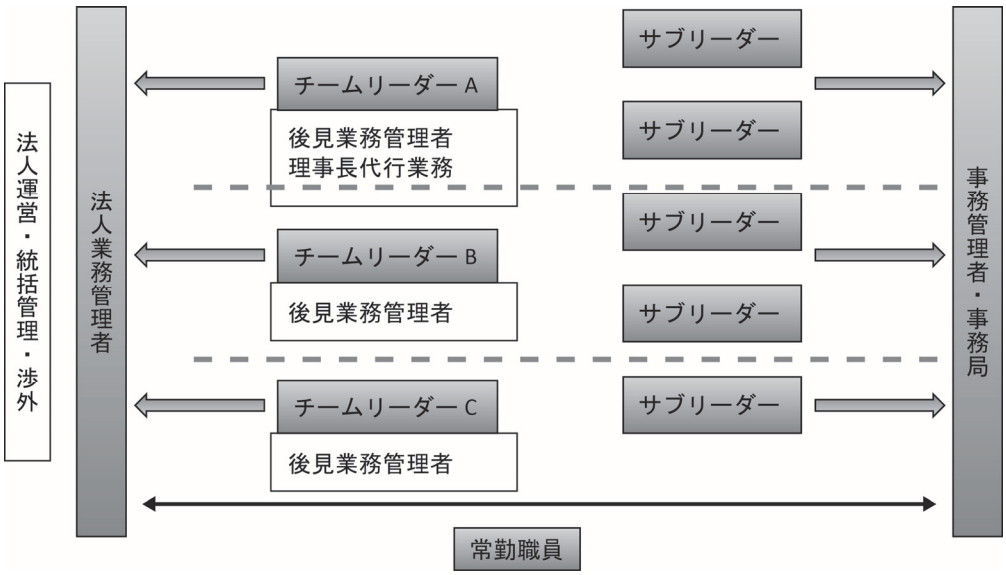
---

[10] 根岸満恵（2015）「『真理さんプロジェクト』報告書 ～ 知的障がい者安心して地域で暮らすために」、みなと会柏木彰（2017）「わが娘に後見人が決まるまで～案ずるより産むが易し～」
http://www.ne.jp/asahi/hama/tubasa/kasiwagi2017.pdf

後見業務に関する受任調整については、後見人等（以下後見人とする）候補者の承諾及び後見業務の方針は役員会で行い、直近の理事会に報告することになっている。2017年度まで、毎週開催する役員会で業務検討会を実施してきたが、受任件数が増えたため、役員会では対応困難となってきた。そこで、図１に示したとおり、チームを設置し、チームごとに理事長が任命した後見業務管理のための後見業務管理者（以下、スーパーバイザーとする）を置き、後見業務管理を実施している。各チームは、利用相談から申立支援、法人受任、業務検討会、報酬付与申立及び終了事務までを行っている。

後見業務管理者の役割は受任調整等の対外折衝、候補者の役員会での推薦、後見業務の進行管理、担当者のスーパーバイズ、業務検討会や内部評価の実施、審査会の開催、報酬付与申立て及び報酬助成申請等の事務、終了事務等である。

図１　法人の組織体制



担当者の業務

後見業務は、法人の認定を受けた正会員が後見業務を担当する。正確には役員会の推薦を得て理事長が任命し、「任命証」を発行することになっている。運営規定には、必要に応じて後見業務等に関する事務担当者を雇用することが出来るとしており、法人内の養成講座か横浜市や専門職団体等が行う成年後見人養成研修を終了した会員から任命している。原則1ケースにつき1名の担当者であるが、ケースにより複数の担当者を任命している。

担当者は審判書に記載された業務に関し、運営規定に基づいて事務を行い、原則として月1回の被後見人との面会を要請している。また、後見業務開始後概ね1ヶ月及び1年経過毎及び後見業務の変動に伴う家庭裁判所に報告する書類の作成を法人の事務員とともに行う。その他、担当者は受任直後の3ヶ月は月1回、後見業務検討会が義務付けられており、3カ月経過以降は3カ月、6ヶ月に1回のペースで後見業務検討会を行っている。業務検討会は、後見事務経過報告、気になる事項の報告、収支報告の資料を担当者が作成し、各チームリーダーとサブリーダー、状況に応じて法人業務管理者が加わり、実施している。状況によりスーパーバイザーもサブリーダーも後見事務を担当者の代わりに行うこともある。

以上の後見業務に関して、質向上を目的とする評価システムの導入が課題となる。すでにつばさは、自己評価・外部評価の実施を運営規定に盛り込んでいるが、まだ実施に至らず、定期的な評価の実施が課題となっている。

金銭管理の方法

被後見人の財産管理は、「財産管理の仕方について」（2012年２月１日規定）により、預貯金の通帳及びカード、保険証券、株券等は、原則として法人管理としている。ただし、必要な場合は担当者が管理し、施設の支払いや小口現金（２万円程度）を随時引き出している。出納帳は業務検討会毎に提出する必要がある。つばさの専任職員ではない担当者が頻繁に事務所へ現金を取りに来られないうえ、スーパーバイザーと２人体制で預貯金を引き出しにいくのでは非効率である。法人後見といっても実際の後見事務の方法は個人受任に近いかもしれない。ただし、まとまったお金は必ずスーパーバイザーに相談の上で引き出すことや、財産の引継ぎは必ず複数で行い、引受書を発行すること等、金銭の取り扱いは慎重に行っている。

後見業務担当者とその他業務の担当者の報酬

家庭裁判所に対する報酬付与の申立ては法人が行い、担当者は、入院・入所している場合は月額10,000円、在宅の場合は月額12,000円と規定している。この規定は2017年度になってから改正されたもので、担当者間の報酬額に差がでてきたことや、報酬助成を受けられないケースが出てきたことら、担当者には平等に月極で支払うことになった。担当者の報酬は発足当初から、平均して年12万円程度であり、少人数で運営している専門職による給与制の法人よりも低いが、つばさと同じような後見業務体制で法人を運営している（ただし、この団体は障害者施設の家族会が中心に

なって設立された団体）神奈川県内のS法人の年約5万円よりも高く設定されている[11]。

スーパーバイザーや申立て支援者に関しても1回ごとに報酬が支払われている。また、役員に対しても、2017年度より予算の範囲内で役員に給与を支払うことになったが、それまでは交通費のみの無報酬で毎週1回の役員会を始めとする諸活動を行っていた。

（4）担当者やスーパーバイザーの育成

つばさの担当者は対人援助職経験者を前提としている。2017年11月24日現在、会員71名、そのうち元横浜市職員は34名、その他は社会福祉士資格にかかわらず相談援助職の経験のある人材を担当者としている。現役のケアマネージャも増えている。もともと実践力のある人材に声をかけて担当者として活動してもらっていることや、福祉事務所の経験からチームで仕事をすることに慣れていることもあり、後見業務に関して特に問題は発生していない。

法人後見において担当者の養成は常に法人の課題となっているが、つばさは発足以来、継続性を意識し、12回（約33時間）の毎年担当者養成講座を実施している。これまでのカリキュラムは座学が中心だったが、2018年度からは現任訓練を基本とし、実務から知識を学ぶ内容に改変する予定である。

（5）成年後見制度の普及・啓発、ソーシャルアクション

権利擁護及び成年後見制度の普及・啓発のために機関誌の発行、会員向け研修、市民公開講座を行っている。ユニークな取組として講談師の神田織音さんの脚本監修等で支援する講演チームを設置するなど行っている。また、2016年度は厚生労働省指定課題研究に取り組む等研究・調査にも力を入れ、成年後見制度の普及・啓発活動を社会福祉の視点から発信している。

加えて、法人の設立理念である「誰にも等しく権利擁護」を実現すべく、必要な政策提言を随時行っている。これまで、横浜市に対して、区長申立ての取り扱いについて要望書を提出するなど、成年後見制度利用支援事業の利用要件の拡大について再三要望活動を行ってきた。最近では成年後見制度利用促進基本計画策定に向けた検討の視点に対するパブリックコメントの提出を行っている。さらに、2017年8月2日には最高裁家庭局で行なわれた成年後見制度における診断書等の在り方に関するヒアリング調査への協力要請[12]など、特に、近年はホームレスの方の申立て支援を通して、

---

[11] この点について、筆者が2016年地域福祉学会第30回年次大会で報告した「神奈川県下におけるNPO型法人後見の現状と課題」の調査で明らかになっている。

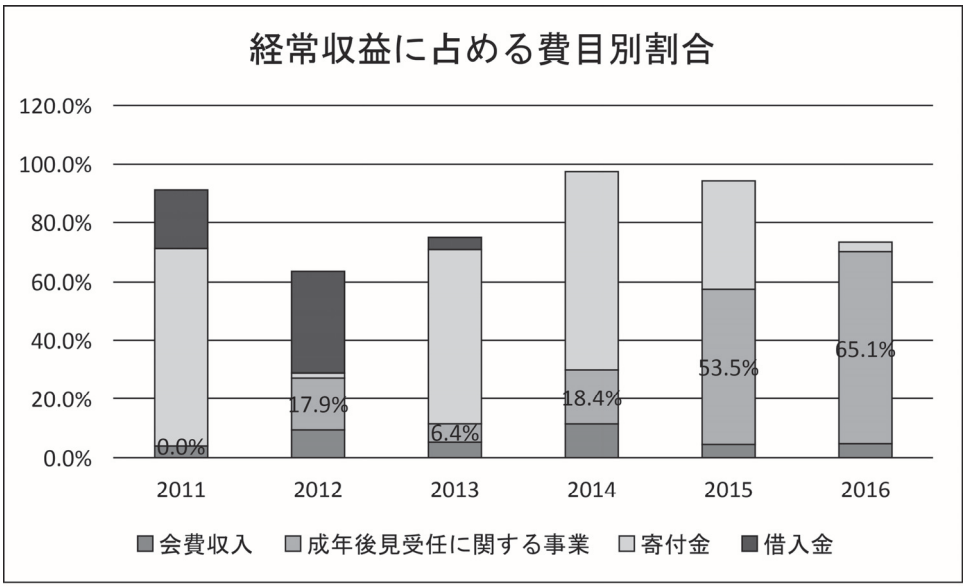
[12] ヒアリングの趣旨及び内容は、よこはま成年後見つばさ（2017）『最高裁家庭局ヒアリング報告書～成年後見制度における診断書等の在り方に関するヒアリング～』http://www.ne.jp/asahi/hama/tubasa/saikosai2017.pdf に掲載されている。

申立て支援の重要性と代理申立てについての研究や家裁への働きかけ[13]、他団体との情報交換等に取り組んでいる。

（６）経常収入と経常経費

財政基盤の安定は今後も課題となるが、図２、３に示したように、法人発足以降、寄付や会費収入が主たる収入であったが、2015年になってようやく後見収入が経常収入の約半分を占めるようになった。また、2015年度になってようやく経常経費も受任件数にあわせて安定してきたことがわかる。成年後見報酬が安定し始めたことから、2017年度より①後見報酬の見直し、②常勤職員の雇用、③役員への給与支給等を始めた。ただし、それぞれ支払われる額は常勤職員も含めて低く抑えられている。また、スーパーバイザーや申立て支援の担当者に支払われる報酬についても検討が必要である。そのため、各種助成金の申請は重要な業務で、代表理事と経理担当理事を中心に取り組まれている。これまで、後見事務以外の事業については社会福祉協議会のふれあい助成金や区社協の助成金、厚生労働省指定課題研究受託金、日揮社会福祉財団助成金を各事業に充てることができた。

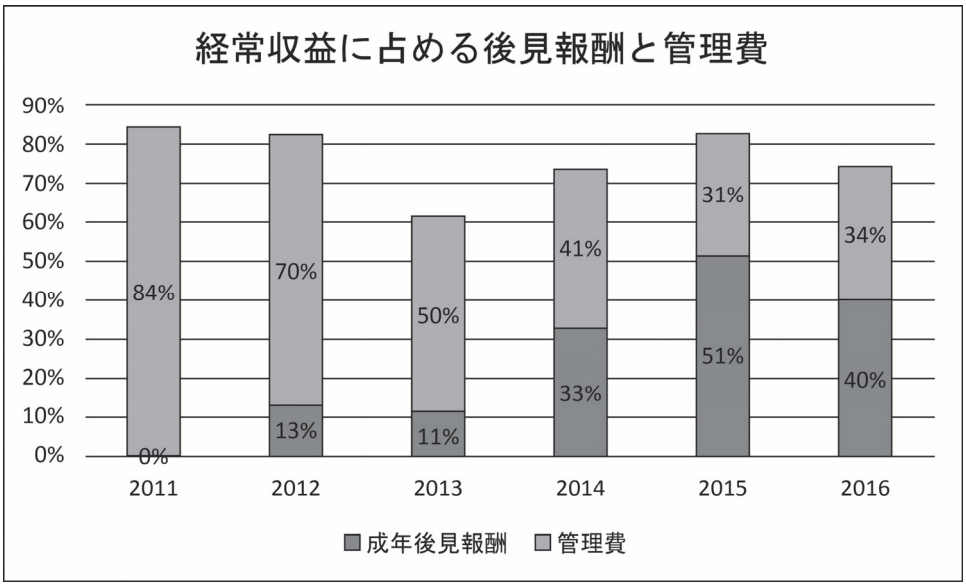
図２　費目別経常収益に占める後見報酬の割合



出典：よこはま成年後見つばさ平成 23 年度から平成 28 年度までの事業報告書より作成

[13] 代理申立てに関する家裁との協議については、よこはま成年後見つばさ（2016）『代理申立についての話し合い結果』http://www.ne.jp/asahi/hama/tubasa/dairi20160611kekka201708.pdf に記録されている。

図３　経常経費に占める後見報酬と管理費の割合



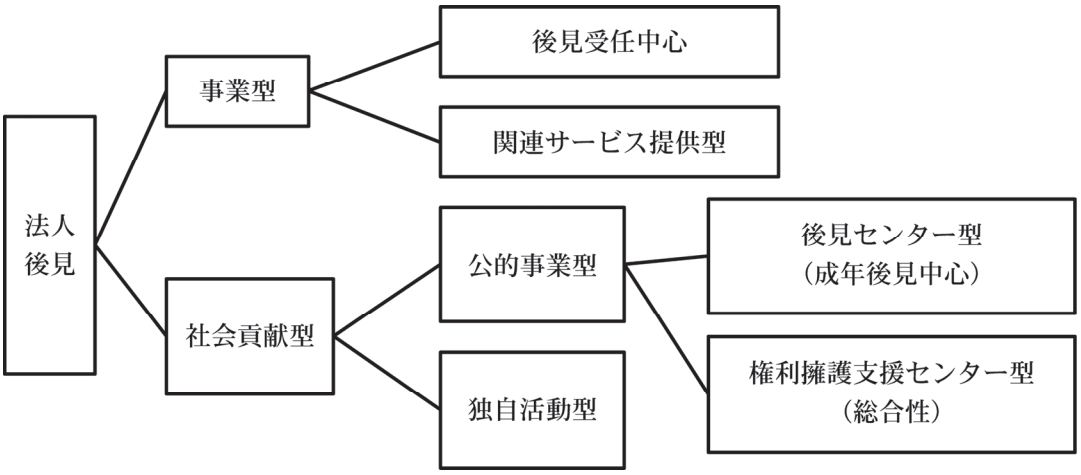
出典：よこはま成年後見つばさ平成 23 年度から平成 28 年度までの事業報告書より作成

３．考察

（１）つばさの法人後見の特徴

法人の類型については上田（2015：186）の事業目的別類型が参考になる（図４）。つばさは公的資金が単年度の公募の助成事業資金しか受けていないことから、事業型の「後見受任中心型」ではある。しかし、①任意代理契約など関連サービスは提供していないこと、②資力の乏しい方も積極的に受任していること、③担当者の報酬や役員報酬が低く抑えられていることから、つばさは「社会貢献型」の特徴も併せ持つ法人である。特に、ソーシャルアクションや啓発活動を重視しているのは、法人で受任している被後見人一人の権利擁護の課題を個別ニーズで終わらせるのではなく、普遍化を試みることにより、全体の福祉サービスの質的・量的向上を図る目的を持つからである。

図４　事業内容別にみた法人後見の類型



出典：上田晴男（2015）「法人後見の機能と役割」全国権利擁護ネットワーク『権利擁護支援と法人後見』ミネルヴァ書房p.186

国立大学法人東京大学政策ビジョン研究センター（2012:111）の報告書によると、法人後見は、設立後４年から６年経過すると10件から30件程の受任件数で法人運営が軌道にのり、７年以降は30件以上となって組織体制が確立し、事業が拡大する傾向にあると分析されている。この指標を参考にすれば、つばさは2019年度でNPO発足後７年経過しようとする拡大期にある。拡大期の課題については、前述したように、NPOの共通する課題は財政問題で、規模が大きくなるにつれ人材育成や組織のマネジメント問題が加わってくる（藤井2012）と分析されている。つばさも財政基盤の安定と人材育成、特に組織をマネジメントする人材の確保については課題となっている。

（２）財政基盤の安定

つばさの財政基盤の安定が図れたのは発足して５年経過してのことで、それまでは役員による寄付や貸付金により経費を賄ってきた。つばさは、設立当初から神奈川県内の同形態で運営している他団体より担当者の報酬を高くしてきたが、報酬額と支払い方法については、後見事務は個別差が大きいため、悩ましい問題である。つばさは、１人が何十人も担当する形態をとらないので、まずは対人援助経験のある担当者の安定的人材確保（専門職）を視野に入れつつ、専門職の動機付けを損なわない報酬を設定する必要がある。

また、現状ではつばさはほぼ後見報酬のみで法人運営ができるようになった。しかし、代表理事を含め、役員であるスーパーバイザーに対して、仕事量に値する報酬が支払われておらず、同質の

後見業務を継続してくには担当者以外にも報酬を支払うことができる資金の確保が必要である。これまでも助成金申請に努力してきたが、今後も法定後見以外の事業による収益事業や補助金の獲得を計画的に実施していくことが必要である。

（３）組織運営の課題

代表理事の抱えている今後の課題のひとつは後継者の選定であるという[14]。現在候補者となっている二人は横浜市の管理職経験者で、組織運営に長けているため代表理事自身としては期待をかけているが、リーダーを誰にするか、今後、組織内で検討が必要である。

理事長が考える幹部の要件は、①成年後見制度に精通していること、②社会福祉の制度について精通していること、③対人援助の経験があり、個別の問題を解決できる能力があることである。個別事例の解決能力や現場経験がないと、そもそも担当者が納得せず、ついてこない。しかし、これらの知識や技術だけでなく、管理職として組織を管理する力が必要である。政策提言のできる人、人脈のある人、交渉ができる人、全体を複眼的に見渡せる人がふさわしい。完璧な人物を探すのは難しいが、やはり後見業務に精通し、関連法規、政策動向を理解し、つばさとして意見表明ができてこそ現在の法人の理念を引き継げるリーダーであると考えられる。

（４）人材育成の課題

つばさは「誰にも等しく権利擁護」を基本理念に資力のない人々への権利擁護を強く意識した団体である。設立趣意書（2011）には「成年後見人等の業務は、財産管理と身上監護です。しかしともすると財産管理が中心とされ、現に成年後見人等への報酬付与も財産の多寡で決められている側面があります。被後見人等の生活の質を高めていく上で、身上監護は大変重要です。財産のない生活保護を受給している人にも身上監護の必要性から、成年後見制度を利用する例が増えています。財産の有無に関わらず、成年後見制度を利用しようとする人は、生活の質を共に考えてくれる成年後見人等を望んでいます。」と記載されており、代表理事をはじめ、設立メンバーの強い思いを感じる内容である。

養成研修では基本理念について繰り返し説明していることもあり、担当者もこの理念を踏まえ、業務を行っていると思われる。また、報酬面を考えると、特にスーパーバイザーや申立て支援の担当者は特につばさの理念に共感したからこそ継続して活動しているものと考えられる。つまり、権利擁護に取り組む志こそ、つばさのような形態で活動を行う法人が存続するカギを握る重要な要素

[14] 法人の課題に関してはインフォーマルであるが、代表理事から 2017 年 11 月 28 日に直接考えを伺った。

ではないだろうか。つばさにおおける人材育成の最大の課題は、代表理事を始めとする幹部職員の交代があったとき、法人の理念をソーシャルアクションや啓発活動をどういう形で引き継いでいけるかであると考える。

おわりに

今回は筆者の所属する団体についての報告のみであるが、これまで他団体の法人後見の運営についてヒアリング調査を実施し、比較検討を行ってきた限りでは、運営団体の設立経緯、担当者の属性、地域性、社会資源により運営方法にかなりの違いがみられる。そのためには調査対象を拡大し、類型別に分析する必要があるが、この点については今後の研究課題としたい。

《文献・資料》

新井誠（2009）「法人後見の意義と役割」『実践成年後見』No. 29, 4–17.

藤井辰紀（2012）「NPO法人の存在意義と経営課題」『日本政策金融公庫論集』No. 16. 55–73.

細川瑞子（2010）『知的障害者の成年後見の原理＜第2版＞』新山社.

石垣健彦（2017）「社会福祉法人制度改革と法人による成年後見の取組み」『実践成年後見』No. 71，71–80.

岩田香織（2004）「知的障害者に対する成年後見制度の運用について」静岡県立大学短期大学部研究紀要18–W, 1–14.

国立大学法人東京大学政策ビジョン研究センター（2012）『後見・信託事業に関する検討調査研究報告書』http://www. shimin–kouken. jp/materials/pdf/meti_23. pdf.

西森利樹（2017）「高齢期の生活継続性の確保と法人後見の果たすべき役割」『臨床法務研究』2017–3, 岡山行政法実務研究会, 67–92.

NPO法人よこはま成年後見つばさ（2017）「平成28年度厚生労働省指定課題研究18『成年後見制度の理解促進及び適切な後見類型の選択につなげることを目的とした研修の開発及び、法人後見における利益相反に関する研究』」.

上田晴男（2015）「法人後見の機能と役割」全国権利擁護支援ネットワーク『権利擁護支援と法人後見』ミネルヴァ書房，181–191.

上山泰（2015）『専門職後見人と身上監護』民事法研究会.