

# 社会福祉法人 Q & A

## 役員等人事編

2021年3月31日

町田市地域福祉部指導監査課

## はじめに

2013(平成25)年4月1日に社会福祉法の一部が改正され、主たる事務所が町田市内にあり、その行う事業が町田市の区域を越えない社会福祉法人の所轄庁が、東京都知事から町田市長に変更となりました。これを受けて指導監査課では、町田市長が所轄庁となる社会福祉法人に対して、社会福祉法第56条第1項に基づいて法人運営及び会計経理に関する定期的な指導監査を実施してきました。その現場に赴いて見えてきたのは、市内の福祉サービスは、社会福祉法人の理事長をはじめ、役員、施設長や職員の皆様方の、地域福祉の担い手としての強い使命感と熱意によって支えられてきた、そして福祉サービスの提供主体が多様化した今もなお、社会福祉法人が重要な役割を担っているという事実です。今日の町田市の福祉は、皆様方のたゆみない努力と実践があつてこそ築かれ、発展してきたものです。あらためて、皆様方の多年にわたる地域福祉へのご尽力に改めて深く感謝を申し上げますとともに、今後とも皆様方のご理解とご協力を賜りますよう心からお願い申し上げます。

さて、社会福祉法人は、2017(平成29)年4月1日の社会福祉法改正によってその制度が大きく変わりました。その一方で、制度改革に伴う事務負担の増大、急速な少子高齢化、恒常的な人材不足、給付費及び公費負担の抑制など、社会福祉法人を取り巻く環境は、年々厳しさを増しています。加えて、新型コロナウイルス感染症の発生は、福祉サービスの利用自粛などによる収益の減少だけでなく、利用者支援を担う職員の精神的な負担を増大させ、社会福祉法人の運営に深刻な影響を及ぼしています。

これら山積する課題の中で、支援を必要とする人々を支え続けていくために、社会福祉法人は、より一層、適正な法人運営と健全な事業経営を図っていかねばなりません。このことに関して指導監査課は、立場は違っても法人関係者の皆様方と目指すところは同じです。

このQ&Aは、2017(平成29)年4月の社会福祉法改正以降、これまで指導監査課に問い合わせのあった事項を基に、重要な事項や多くの社会福祉法人にも当てはまるもの、国の通知でも言及されていないものなどを中心にとまとめたものです。中には、質問当時、事例がなく判断が明確でなかったもの、丁寧に説明できなかったもの、その後の社会情勢の変化によって取扱いが変わったものもあります。それらについては、より正確に、できるだけわかりやすく再編集し、根拠となる法令や通知の名称を記載しました。また、解説には、法人運営の考え方の基本や指針となる事柄を盛り込みました。そのため、日々の事務手続を進める上での疑問の解消や負担の軽減だけでなく、これからの法人運営を考える上でも参考になるものと思っています。

このQ&Aが、地域住民の期待に応える社会福祉法人運営の一助となるとともに、ひいては一人でも多くの市民の幸せにつながることを願ってやみません。

**2021年3月31日**  
**町田市地域福祉部指導監査課**

## 目次

【Q1】	社会福祉法改正以降、評議員による法人の乗っ取りが心配です。 .....	1
【Q2】	評議員に含まれなければならない者とは誰ですか？ .....	2
【Q3】	理事及び監事に含まれなければならない者とは誰ですか？ .....	3
【Q4】	法令上、評議員になれない者とは誰ですか？ .....	4
【Q5】	法令上、理事になれない者とは誰ですか？ .....	5
【Q6】	法令上、監事になれない者とは誰ですか？ .....	6
【Q7】	役員及び評議員の選任に関する親族等の特殊の関係のある者とは誰ですか？ .....	7
【Q8】	法人が経営する事業の利用者家族を役員等（評議員又は役員）に選任できますか？	8
【Q9】	理事長の再婚相手の子を評議員に選任できますか？ .....	9
【Q10】	職員の母親を評議員に選任することはできますか？ .....	9
【Q11】	評議員を臨時職員として雇用できますか？ .....	10
【Q12】	法人職員は何人まで理事になれますか？ .....	11
【Q13】	関係行政庁の職員を役員等に選任できますか？ .....	12
【Q14】	理事長と知人の夫婦3組合計6人の理事で理事会を構成してもいいですか？ .....	13
【Q15】	役員等の選任手続で、候補者から提出してもらった書類を教えてください。 .....	14
【Q16】	役員等の履歴書は再任でも必要ですか？また、押印には実印が必要ですか？ .....	15
【Q17】	就任承諾書の記載内容と受け取る時期を教えてください。 .....	16
【Q18】	任期と就任日について教えてください。 .....	17
【Q19】	補欠の役員の任期満了日はいつですか？ .....	18
【Q20】	役員等の任期を揃える方法を教えてください。 .....	19
【Q21】	理事の改選から理事長選定までの流れについて教えてください。 .....	20
【Q22】	「再任」と「重任」の用語の使い分けについて教えてください。 .....	21
【Q23】	理事長の職務代理者を置くことはできますか？ .....	22
【Q24】	役員等が辞任する方法と手続について教えてください。 .....	23
【Q25】	施設の管理者（施設長）を兼務する理事の選任・解任について教えてください。 .....	24
【Q26】	理事や施設の管理者に異動があったとき、必要な手続を教えてください。 .....	25
【Q27】	評議員の中から監事を選任する場合の手続を教えてください。 .....	26
【Q28】	「決議について特別の利害関係を有する者」とはどのような者ですか？ .....	27
【Q29】	評議員の子を理事に選任できますか？ .....	28
【Q30】	評議員選任・解任委員会の外部委員を理事候補者として選出できますか？ .....	29
【Q31】	任期途中で評議員が交代する場合の手続について教えてください。 .....	30
【Q32】	評議員の中から理事を選任する手続を教えてください。 .....	31
【Q33】	理事長が急逝しました。新理事長を選出する手続を教えてください。 .....	32
【Q34】	新たに選任される理事を業務執行理事にする場合の手続を教えてください。 .....	33
【Q35】	「会長」「顧問」「相談役」という新たな役職を設けることはできますか？ .....	34
【Q36】	将来の法人を担う後継者を育成するために何をしたらいいですか？ .....	35

このQ&Aにおける略称は、次のとおりです。

法：社会福祉法（昭和26年法律第45号）

令：社会福祉法施行令（昭和33年政令第185号）

規則：社会福祉法施行規則（昭和26年厚生省令第28号）

一般法人法：一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成18年法律第48号）

平成29年4月の改正社会福祉法：社会福祉法等の一部を改正する法律（平成28年法律第21号）による改正後の社会福祉法（昭和26年法律第45号）

審査基準：「社会福祉法人の認可について（通知）」（平成12年12月1日付け社会・援護局長等連名通知）の別紙1（最終改正：令和2年12月25日）

審査要領：「社会福祉法人の認可について（通知）」（平成12年12月1日付け社会・援護局企画課長等連名通知）の別紙（最終改正：令和2年3月31日）

定款例：「社会福祉法人の認可について（通知）」（平成12年12月1日付け社会・援護局長等連名通知）の別紙2（最終改正：平成31年3月29日）

指導監査ガイドライン：「社会福祉法人指導監査要綱の制定について」（平成29年4月27日付け雇用均等・児童家庭局長等連名通知）の別紙（最終改正：令和2年9月11日）

経営組織Q&A：「「社会福祉法人制度改革の施行に向けた留意事項について」に関するFAQについて」（平成28年6月20日付け事務連絡）の別添（最終改訂：平成29年2月6日）

役員等：理事、監事及び評議員（社会福祉法で使用する用語とは異なるので注意してください。社会福祉法では、理事、監事及び会計監査人を「役員等」と呼んでいます。）

## 引用・参考文献

- ・厚生労働省社会福祉法人の在り方等に関する検討会「社会福祉法人制度の在り方について（報告書）」（2014年7月4日）
- ・厚生労働省「社会保障審議会福祉部会報告書～社会福祉法人制度改革について～」（2015年2月13日）
- ・厚生労働省資料「社会福祉法人制度改革について」（2017年3月）
- ・内閣府、法務省、経済産業省「押印についてのQ&A」（2020年6月19日）
- ・東京都指導監査部指導調整課「社会福祉法人評議員説明会テキスト 社会福祉法人制度の改正について」（2017年5月19日）
- ・島根県「平成30年度社会福祉法人指導監査説明会・研修会資料」（2018年7月）
- ・東京都社会福祉協議会「社会福祉法人のための規程集 役員会等運営の実務編」（2020年9月）
- ・株式会社浜銀総合研究所「NPO法人における「後継者育成・確保の手引き」（2012年3月）

**【Q1】** 社会福祉法改正以降、評議員による法人の乗っ取りが心配です。

平成29年4月の改正社会福祉法で、評議員会の位置付けが変わり、7人の評議員のうち4人の評議員が賛成すれば、理事長を含め、全ての理事を解任できるようになりました。法人の乗っ取りが心配なので、評議員は全員親しい友人にするつもりです。

**【A1】** 評議員会による理事の解任については、法律上、解任事由が制限されており、評議員が自由に理事を解任できるわけではありません。評議員会を形骸化させるような人選にしたりせず、内部統制による牽制機能が働く構成を検討してください。

#### **【解説】**

平成29年4月の改正社会福祉法で、従前は任意設置の諮問機関であった評議員会が、すべての社会福祉法人に議決機関として必ず設置されることとなりました。評議員会は、法律又は定款に定める重要事項を決議しますが、その決議事項の中に、公益性を担保する観点から理事等に対する牽制機能を働かせるため、理事等の選任・解任が含まれています。

しかし、評議員会による理事等の解任は、その権利が濫用されないよう、法律上、解任事由が制限されており、次のいずれかに該当する場合に限られます（法第45条の4第1項）。

① 職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったとき

② 心身の故障のため、職務の執行に支障があり、又はこれに堪えないとき

法律の趣旨を踏まえれば、評議員会による理事等の解任は、現に法人運営に重大な損害を及ぼし、又は適正な事業運営を阻害するような、理事等の不適正な行為など重大な義務違反等がある場合に限定されると解されます。

したがって、評議員会によって安定的な法人運営が阻害されるなどと過度に心配する必要はありません。それよりも、評議員会を形骸化させるような人選にしたり、安易に経営コンサルタントの言いなりになってよく知らない者を候補者にしたりせず、本当に評議員にふさわしい人材を探し、しっかりとその身元を調査することに注力してください。そして、全く利害関係のない評議員からも当然に理事に選任されるよう法人を運営していく、真の経営者を目指してください。

ところで、乗っ取りを心配する前に、そもそも社会福祉法人は誰のものなのか考えてみましょう。社会福祉法人は、その財産は出資持ち分が認められておらず、解散時には最終的に国庫に帰属します（法第47条第2項）。そのため、国のものと言えそうですが、実際のところ、社会福祉法人は、社会福祉事業の経営に関する識見を有する者や地域福祉の実情に通じている者が理事となり、地域社会で社会福祉事業を行い、その利益はすべて地域福祉の増進に充てています。つまり、社会福祉法人は地域社会のものと言ってもいいでしょう。

だから、法人の理事長や理事は、設立者やその親族だからではなく、多額の出資者だからでもなく、地域福祉に貢献する人だから、という理由で選ばれるべきです。乗っ取りの心配より、地域社会からの評価を高めることに気を使いましょう。

#### **【参照資料】**

・社会福祉法人制度改革における理事等の解任について（平成28年6月20日付け事務連絡）

**【Q2】** 評議員に含まなければならない者とは誰ですか？

**【A2】** 評議員は、法人の適正な運営に必要な識見を有する者のうちから選任しなければなりません（法第39条）。

**【解説】**

○「法人の適正な運営に必要な識見を有する者」の参考として、経営組織Q&Aに載っていたものを挙げておきます。

- ・当該法人の職員であった者は評議員となることができる。ただし、牽制関係を適正に働かせるため、退職後、少なくとも1年程度経過した者とするのが適当（経営組織Q&A問17）。
- ・当該法人の経営について理解している地域住民は、評議員となることは可能（経営組織Q&A問18）。
- ・評議員は居住地等の地域による制限はない（経営組織Q&A問19）。
- ・法人から委託を受けて記帳代行業務や税理士業務を行う顧問弁護士、顧問税理士、顧問会計士は、法人運営の基本的事項を決定する者と業務執行を行う者を分離する観点から、評議員に選任することは適当でない。一方、法律面や経営面のアドバイスのみを行う契約となっている顧問弁護士、顧問税理士又は顧問会計士については、評議員に選任することは可能（経営組織Q&A問21）。
- ・法人から委託を受けて財務会計に係る態勢整備状況の点検等の支援を行う者は、支援の内容が助言にとどまる場合は評議員に選任することは可能であるが、業務執行に当たる場合は評議員に選任することは適当でない（経営組織Q&A問22）。
- ・非常勤の医師についても雇用関係がある限りは、職員であることから、評議員を兼務することはできない。一方、嘱託医については、法人から委嘱を受けて施設等において診察等を行う範囲にとどまるものであり、雇用関係がなく、法人経営に関与しているものではないことから、評議員になることは可能（経営組織Q&A問23-2）。

**【補足】**

- ・法人において適正な手続により選任されている限り、制限を受けるものではありません（指導監査ガイドライン3の(1)の1）。
- ・選任候補者の推薦の提案を行う場合には、当該者が評議員として適任と判断した理由を評議員選任・解任委員会の委員に説明しなければならない（定款例第6条第4項）ことに注意してください。

【Q3】 理事及び監事に含まれなければならない者とは誰ですか？

【A3】 それぞれ次のとおりです。

【解説】

○理事のうちには、次に掲げる者が含まれなければなりません（法第44条第4項）。

- ① 社会福祉事業の経営に関する識見を有する者
- ② 社会福祉法人が行う事業の区域における福祉に関する実情に通じている者。例えば次のような者（審査要領第3の(2)）
  - ア 社会福祉協議会等社会福祉事業を行う団体の役職員
  - イ 民生委員・児童委員
  - ウ 社会福祉に関するボランティア団体、親の会等の民間社会福祉団体の代表者等
  - エ 医師、保健師、看護師等保健医療関係者
  - オ 自治会、町内会、婦人会及び商店会等の役員その他その者の参画により施設運営や在宅福祉事業の円滑な遂行が期待できる者
- ③ 社会福祉法人が施設を設置している場合にあっては、施設の管理者
  - ・施設とは、原則として、法第62条第1項の第1種社会福祉事業の経営のために設置した施設をいう。ただし、第2種社会福祉事業であっても、保育所、就労移行支援事業所、就労継続支援事業所等が法人が経営する事業の中核である場合には、当該事業所等は同様に取り扱う。それ以外の施設等の管理者についても、必要に応じて、理事に登用することが適当（経営組織Q&A問39-6）。
  - ・施設経営の実態を法人運営に反映させるため、1人以上の施設の管理者が理事として参加することを求めているものであり、当該法人の全ての施設の管理者を理事にする必要はない（経営組織Q&A問35）。

○監事のうちには、次に掲げる者が含まれなければなりません（法第44条第5項）。

- ① 社会福祉事業について識見を有する者。例えば次のような者（審査要領第3の(1)）
  - ア 社会福祉に関する教育を行う者
  - イ 社会福祉に関する研究を行う者
  - ウ 社会福祉事業又は社会福祉関係の行政に従事した経験を有する者
  - エ 公認会計士、税理士、弁護士等、社会福祉事業の経営を行う上で必要かつ有益な専門知識を有する者
- ② 財務管理について識見を有する者
  - ・監事には、公認会計士又は税理士に登用することが望ましい（審査基準第3の4の(5)）。
  - ・社会福祉法人、公益法人や民間企業等において財務・経理を担当した経験を有する者など法人経営に専門的知見を有する者等も考えられる（経営組織Q&A問37）。

【補足】

- ・法人において適正な手続により選任されている限り、制限を受けるものではありません（指導監査ガイドライン4の(2)の2、5の(2)の3）。

**【Q4】** 法令上、評議員になれない者とは誰ですか？

**【A4】** 次のとおりです。

**【解説】**

次に掲げる者は、評議員になることはできません。

(1) 欠格事由（法第40条第1項）

- ① 法人
- ② 精神の機能の障害により職務を適正に執行するに当たって必要な認知、判断及び意思疎通を適切に行うことができない者（規則第2条の6の2）
- ③ 生活保護法、児童福祉法、老人福祉法、身体障害者福祉法又は社会福祉法の規定に違反して刑に処せられ、その執行を終わり、又は執行を受けることがなくなるまでの者
- ④ ③に該当する者を除くほか、禁錮以上の刑に処せられ、その執行を終わり、又は執行を受けることがなくなるまでの者
- ⑤ 所轄庁の解散命令により解散を命ぜられた社会福祉法人の解散当時の役員

(2) 兼職の禁止

- ① 当該法人の理事、監事及び職員（法第40条第2項）
- ② 当該法人の会計監査人（法第45条の2第3項、公認会計士法第24条第1項、経営組織Q & A問41）

(3) 親族等特殊関係者（法第40条第4項・第5項）

- ① 各評議員又は各役員の配偶者又は三親等以内の親族
- ② 各評議員又は各役員と厚生労働省令で定める特殊の関係がある者

(4) 審査基準で評議員になれない者（審査基準第3の1）

- ① 関係行政庁の職員は、法61条に規定する公私分離の原則に照らし適当でない。ただし、社会福祉協議会は、評議員の総数の5分の1の範囲内であれば可能（法第109条第5項）。
- ② 実際に法人運営に参画できない者を名目的に選任することは適当でない。
- ③ 地方公共団体の長等特定の公職にある者が慣例的に参加することは適当でない。
- ④ 暴力団員等の反社会的勢力の者



【Q5】 法令上、理事になれない者とは誰ですか？

【A5】 次のとおりです。

【解説】

次に掲げる者は、理事になることはできません。

- (1) 欠格事由（法第44条第1項で準用する法第40条第1項。評議員と同じ。監事も同じ）
  - ① 法人
  - ② 精神の機能の障害により職務を適正に執行するに当たって必要な認知、判断及び意思疎通を適切に行うことができない者（規則第2条の6の2）
  - ③ 生活保護法、児童福祉法、老人福祉法、身体障害者福祉法又は社会福祉法の規定に違反して刑に処せられ、その執行を終わり、又は執行を受けることがなくなるまでの者
  - ④ ③に該当する者を除くほか、禁錮以上の刑に処せられ、その執行を終わり、又は執行を受けることがなくなるまでの者
  - ⑤ 所轄庁の解散命令により解散を命ぜられた社会福祉法人の解散当時の役員
- (2) 兼職の禁止
  - ① 当該法人の評議員（法第40条第2項）
  - ② 当該法人の監事（法第44条第2項）
  - ③ 当該法人の会計監査人（法第45条の2第3項、公認会計士法第24条第1項、経営組織Q & A問41）
- (3) 親族等特殊関係者（法第44条第6項）
  - ① 理事のうちには、各理事について、その配偶者又は3親等以内の親族その他各理事と厚生労働省令で定める特殊の関係がある者が3人を超えて含まれることになってはならない。
  - ② 当該理事並びにその配偶者及び3親等以内の親族その他各理事と厚生労働省令で定める特殊の関係がある者が理事の総数の3分の1を超えて含まれることになってはならない。
- (4) 審査基準で役員になれない者（審査基準第3の1。評議員と同じ。監事も同じ）
  - ① 関係行政庁の職員は、法61条に規定する公私分離の原則に照らし適当でない。ただし、社会福祉協議会は、役員総数の5分の1の範囲内であれば可能（法第109条第5項）。
  - ② 実際に法人運営に参画できない者を名目的に選任することは適当でない。
  - ③ 地方公共団体の長等特定の公職にある者が慣例的に参加することは適当でない。
  - ④ 暴力団員等の反社会的勢力の者

**【Q6】** 法令上、監事になれない者とは誰ですか？

**【A6】** 次のとおりです。

**【解説】**

次に掲げる者は、監事になることはできません。

(1) 欠格事由（法第44条第1項で準用する法第40条第1項。評議員及び理事と同じ）

- ① 法人
- ② 精神の機能の障害により職務を適正に執行するに当たって必要な認知、判断及び意思疎通を適切に行うことができない者（規則第2条の6の2）
- ③ 生活保護法、児童福祉法、老人福祉法、身体障害者福祉法又は社会福祉法の規定に違反して刑に処せられ、その執行を終わり、又は執行を受けることがなくなるまでの者
- ④ ③に該当する者を除くほか、禁錮以上の刑に処せられ、その執行を終わり、又は執行を受けることがなくなるまでの者
- ⑤ 所轄庁の解散命令により解散を命ぜられた社会福祉法人の解散当時の役員

(2) 兼職の禁止

- ① 当該法人の評議員（法第40条第2項）
- ② 当該法人の理事及び職員（法第44条第2項）
- ③ 当該法人の会計監査人（法第45条の2第3項、公認会計士法第24条第1項、経営組織Q & A問41）

(3) 親族等特殊関係者（法第44条第7項）

監事のうちには、各役員について、その配偶者又は3親等以内の親族その他各役員と厚生労働省令で定める特殊の関係がある者が含まれることになってはならない。

(4) 審査基準で役員になれない者（審査基準第3の1。評議員及び理事と同じ）

- ① 関係行政庁の職員は、法61条に規定する公私分離の原則に照らし適当でない。ただし、社会福祉協議会は、役員総数の5分の1の範囲内であれば可能（法第109条第5項）。
- ② 実際に法人運営に参画できない者を名目的に選任することは適当でない。
- ③ 地方公共団体の長等特定の公職にある者が慣例的に参加することは適当でない。
- ④ 暴力団員等の反社会的勢力の者

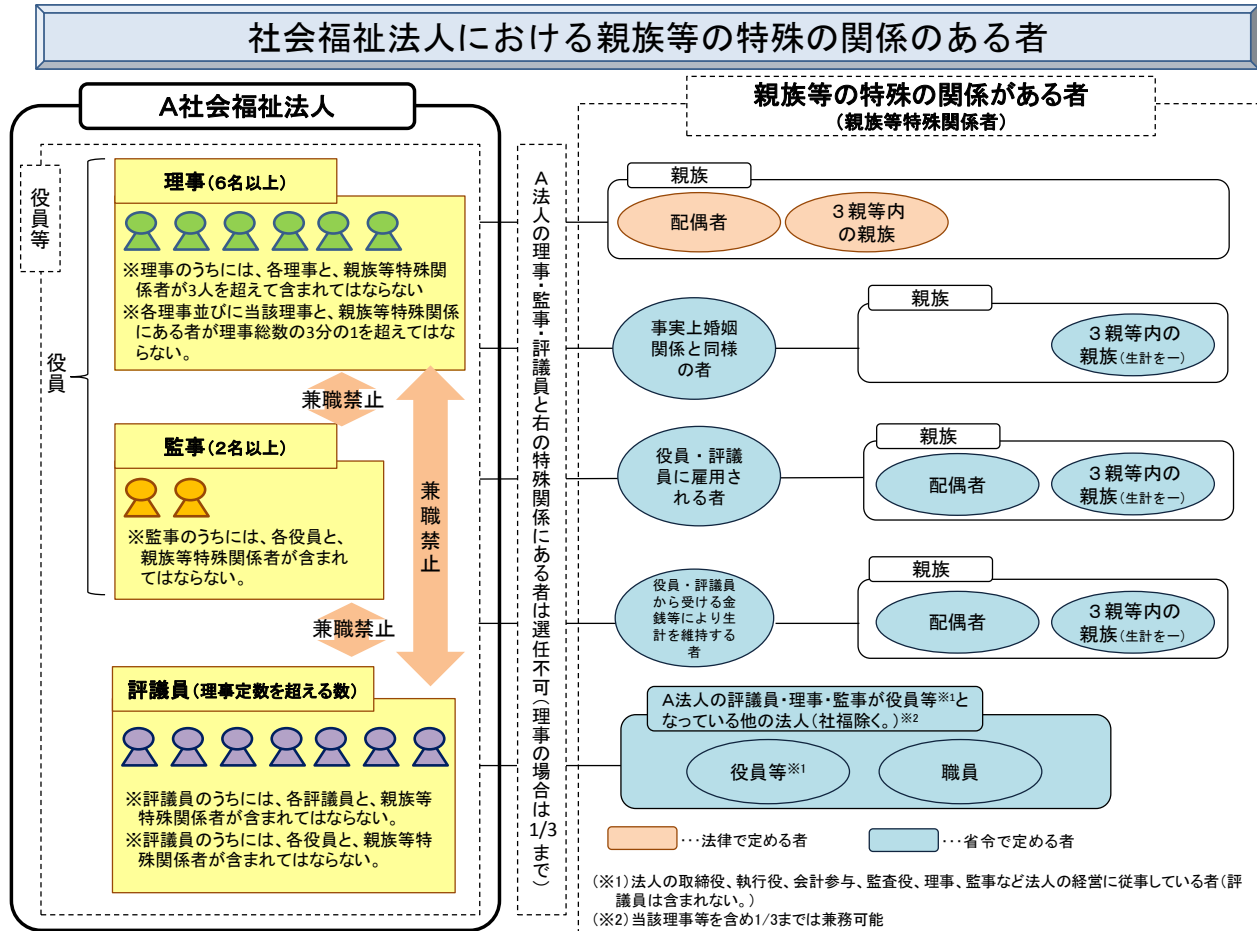
(5) 経営組織Q & Aで監事になれない者（経営組織Q & A問38）

監事は、理事の職務や法人の計算書類を監査する立場にある。法人から委託を受けて記帳代行業務や税理士業務を行う場合に、計算書類等を作成する立場にある者が当該計算書類等を監査するという自己点検に当たるため、これらの者を監事に選任することは適当でない。

【Q7】 役員及び評議員の選任に関する親族等の特殊の関係のある者とは誰ですか？

【A7】 次の図を参考にしてください。

【解説】



【補足】

- ・ 役員・評議員に雇用される者とは、秘書、執事など本人に個人的に雇用されている者をいいます。

【参照法令】

- ・ 規則第2条の7 (評議員のうちの各評議員と特殊の関係がある者)
- ・ 規則第2条の8 (評議員のうちの各役員と特殊の関係がある者)
- ・ 規則第2条の10 (理事のうちの各理事と特殊の関係がある者)
- ・ 規則第2条の11 (監事のうちの各役員と特殊の関係がある者)

【参照資料】

- ・ 経営組織Q & A問14

**【Q8】** 法人が経営する事業の利用者家族を役員等（評議員又は役員）に選任できますか？  
また、役員等の家族は、法人が経営する事業を利用できますか？

**【A8】** できます。

**【解説】**

役員等の選任の制限に関する法令の規定には、利用者家族は含まれていません。

理事は、社会福祉事業について熱意と理解を有し、かつ、実際に法人運営の職責を果たし得る者でなければなりません（審査基準第3の3の(1)）。

また、理事のうちには、次に掲げる者が含まれなければなりません（法第44条第4項）。

- ① 社会福祉事業の経営に関する識見を有する者
- ② 社会福祉法人が行う事業の区域における福祉に関する実情に通じている者
- ③ 社会福祉法人が施設を設置している場合にあつては、当該施設の管理者

利用者家族が、上記に該当する者として法人の理事にふさわしい場合は、理事に選任することができます。このうち、②については、審査要領第3の(2)に「社会福祉に関するボランティア団体、親の会等の民間社会福祉団体の代表者等」と例示されています。

なお、審査要領の記載は例示であつて、これらの者に限定されるものではなく、また、これらの者が必ず含まれなければならないものではありません（指導監査ガイドライン4の(3)の2）。

評議員については、以前は「地域の代表者を加えるとともに、利用者家族を加えることが望ましい」とされていましたが、平成29年4月の改正社会福祉法では、「社会福祉法人の適正な運営に必要な識見を有する者」（法第39条）として、法人において適正な手続により選任されるものであれば、特段の制限はなくなりました。

つまり、利用者家族を評議員に加えるかどうかは、法人の判断で決定することができます。

次に、役員等の家族が法人が経営する事業を利用することについて、法令上特段の制限はありません。

なお、社会福祉法人は、その事業を行うに当たり、その評議員、理事、監事、職員その他の政令で定める社会福祉法人の関係者に対し特別の利益を与えてはならないこととされています（法第27条、令第13条の2、規則第1条の3）。役員等の3親等以内の親族は、この特別の利益供与禁止の対象者に含まれます。

役員等の家族が法人の事業を利用するに当たっては、社会通念に照らして合理性を欠く不相当な利益の供与や優遇を法人が与えているのではないかと地域住民や利用者から疑われることのないよう、事業の利用手続や対価の支払いなどについて、より一層公平性、適正性、透明性を確保するよう努めてください。

**【Q9】** 理事長の再婚相手の子を評議員に選任できますか？

**【A9】** できません。

**【解説】**

理事長の再婚相手の子は、1親等の姻族となり、親族です。評議員のうちには、役員の子の3親等以内の親族が含まれることになってはならない（法第40条第5項）ことから、評議員に選任することはできません。

**【Q10】** 職員の母親を評議員に選任することはできますか？

**【A10】** できます。

**【解説】**

評議員は、当該法人の職員を兼ねることができません（法第40条第2項）が、職員の家族については、選任の制限はありません。

**【Q11】** 評議員を臨時職員として雇用できますか？

**【A11】** できません。

**【解説】**

評議員は、役員又は当該法人の職員を兼ねることができません（法第40条第2項）。臨時職員であっても法人の職員なので、評議員を臨時職員として雇用することはできません。

また、法人運営の基本的事項を決定する者と業務執行を行う者を分離する観点から、評議員が業務執行に該当する業務を行うことは適当ではありません。このため、評議員に、法人の記帳代行業務や税理士業務を行わせることは適当ではありません。

一方、評議員の専門性を活かして、法律面や経営面のアドバイスのみを行ったり、嘱託医として利用者の診察等を行うなど、雇用関係がなく、法人経営に関与しているものではない限りは、法人が特別の任務を評議員に依頼することは差し支えありません。新人研修の講師を務めたり、牧師として講話をしたり、苦情解決第三者委員を委嘱したりすることは、これに該当するといえます。

なお、この場合において、法人が特別の任務を評議員に依頼したときの謝金等は役員報酬とみなされるため、法人の定款で定めている評議員の報酬額との関係に注意してください。

**【参照資料】**

- ・ 経営組織Q & A問21、22、23-2

**【Q12】** 法人職員は何人まで理事になれますか？

法人職員のうち、施設長と職員1名が既に理事となっていますが、さらに職員1名を理事に選任できますか？また、臨時職員であっても理事に選任できますか？

**【A12】** いずれの場合もできます。

**【解説】**

理事総数に占める職員の割合の制限は、平成29年4月の改正社会福祉法で廃止されました。

なお、理事のうちには、次に掲げる者がそれぞれ1名含まれなければなりません（法第44条第4項）。

- ① 社会福祉事業の経営に関する識見を有する者
- ② 社会福祉法人が行う事業の区域における福祉に関する実情に通じている者
- ③ 社会福祉法人が施設を設置している場合にあつては、当該施設の管理者

法人職員（臨時職員を含む。）の中にそれぞれ該当する3名がいるのであれば、全員が法人職員であることも可能です。

ただし、理事総数に占める職員の割合が多いということは、その分、法人内の利害関係にとらわれず外部の視点で法人経営をチェックする理事が少ないことを意味します。そのため、法人組織のガバナンスの強化及び事業経営の透明性の向上について、どのように取り組んでいるのか、法人側により一層の説明責任を果たすよう努めてください。

**【参照資料】**

- ・ 経営組織Q & A問39-4

**【Q13】** 関係行政庁の職員を役員等に選任できますか？

東京都の再任用職員を、2人の監事のうちの1人として選任しようと考えています。

**【A13】** できません。

**【解説】**

監事のうちには、各役員について、その配偶者又は3親等以内の親族その他各役員と厚生労働省令で定める特殊の関係がある者が含まれることになってはならない（法第44条第7項）こととされ、これを受けて規則第2条の11第9号で、国、地方公共団体、独立行政法人等の職員は監事の総数の3分の1を超えてはならないこととされています。

また、関係行政庁の職員が法人の役員等となることは法第61条に規定する公私分離の原則に照らし適当ではありません（審査基準第3の1の(1)）。ただし、社会福祉協議会にあつては、その目的である地域福祉の推進を図るための行政との連携が必要であることから、役員等の総数の5分の1の範囲内で関係行政庁の職員が、その役員等となっても差し支えないこととされています（法第109条第5項、法第110条第2項）。

そのため、法人の事務所が存する区域及び事業を行う区域の都道府県及び市町村の職員は、再任用職員であっても、役員等に選任することは適当ではありません。

結論として、いずれの面からも、都の再任用職員を監事として選任することはできません。

なお、地方議会の議員については、当該議会の内規や各法人の規程で禁止していない限り、役員等に選任することは可能です。ただし、会議に連続して欠席している場合など、実際に法人運営に参画できない場合は、名目的・慣例的に選任されている役員等（審査基準第3の1の(3)・(4)、指導監査ガイドライン3の(1)の2、4の(3)の1）に該当することになるので、交代を検討してください。

**【参照資料】**

・経営組織Q&A問30



**【Q14】** 理事長と知人の夫婦 3 組合計 6 人の理事で理事会を構成してもいいですか？  
法令に違反していないので、かまいませんか？

**【A14】** 法令の制限に違反しないことと社会福祉法人が何をすべきかは、別の問題です。単なる法令遵守だけでなく、社会福祉法人の使命に従って判断してください。

**【解説】**

社会福祉法人制度改革は、公益性・非営利性を確保する観点から制度を見直し、国民に対する説明責任を果たし、地域社会に貢献する法人の在り方を徹底するために行われました。以前は、理事会による理事や理事長に対する牽制機能が制度化されていませんでしたが、平成29年4月の改正社会福祉法によって、理事会の位置付けや理事の義務と責任が法定されました。これにより理事会には、社会福祉法人の業務執行の決定だけでなく、理事の職務執行の監督や理事長の選定・解職（第45条の13第2項）という職務が課せられています。

質問の場合、その理事の構成で、法人運営について自らの専門性や知見を活かして助言したり、法人と理事長との利益相反を監督したり、地域住民や利用者など外部の意見を適切に理事会に反映したりすることができますか？利用者や地域住民などに対して説明責任を果たすことができますか？

社会福祉法人の使命は、社会や地域への貢献であり、そのために自らの経営の透明性を確保し、説明責任を果たしていくことが重要です。法人の判断基準は、単なる法令遵守だけではありません。法令には明確な基準として定められていないことでも、社会福祉法人の使命や社会倫理に従って判断し、法人運営を行ってください。

**【補足】**

- ・理事は、社会福祉事業について熱意と理解を有し、かつ、実際に法人運営の職責を果たし得る者でなければなりません（審査基準第3の3の(1)）。

【Q15】 役員等の選任手続で、候補者から提出してもらおう書類を教えてください。

【A15】 例として、履歴書、欠格事由等に該当しない旨の誓約書、就任承諾書が挙げられます。

【解説】

評議員は、「法人の適正な運営に必要な識見を有する者」のうちから、選任します（法第39条）。そのため、法人は、評議員候補者が「社会福祉法人の適正な運営に必要な識見を有する者」であることを説明することが求められます。

理事のうちには、次に掲げる者が含まれなければなりません（法第44条第4項）。

- ① 社会福祉事業の経営に関する識見を有する者
  - ② 社会福祉法人が行う事業の区域における福祉に関する実情に通じている者
  - ③ 社会福祉法人が施設を設置している場合にあつては、当該施設の管理者
- 監事のうちには、次に掲げる者が含まれなければなりません（法第44条第5項）。

- ① 社会福祉事業について識見を有する者
- ② 財務管理について識見を有する者

「履歴書」は、これらの候補者が、それぞれの役職に必要な識見を有していることを客観的に示す資料として有用です。

次に、法人は、役員等の選任に当たり、次のことを確認する必要があります。

- ① 候補者が欠格事由に該当しないこと
- ② 各評議員又は各役員と特殊の関係にないこと
- ③ 暴力団員等の反社会的勢力の者でないこと（審査基準第3の1の(6)）

「履歴書」「誓約書」等を提出してもらうことにより、候補者本人に対し、これらの者に該当しないことの確認を行うことができます。

しかし、福祉人材が不足する中、地域の福祉関係者等に無償やごく僅かな報酬で評議員になっていただいている小規模法人においては、「選任に当たり候補者に誓約させるなど心苦しい」という事情もあるかもしれません。そのような場合は、法人において別の方法でこれらの事項を確認することができれば、必ずしも「誓約書」でなくても差し支えありません。

また、法人と役員等との関係は、委任に関する規定に従います（法第38条）。委任契約は、委任者が受任者に対して法律行為をすることを「委託」し、受任者が「承諾」することで成立するので、ある者が法人の役員等として就任するには、「法人の選任決議」と「被選任者の就任承諾」とが必要となります。この就任承諾の有無については、役員等の役割の重要性に鑑み、「就任承諾書」等の文書によって確認する必要があります。

**【Q16】** 役員等の履歴書は再任でも必要ですか？また、押印には実印が必要ですか？

役員等の再任の際、履歴書を取り直さず、前回提出してもらった履歴書と相違ない旨の書類を作成しています。履歴書には実印が押されていますが、相違ない旨の書類は認印です。このような取扱いでもよいですか？

**【A16】** 法人において事実関係を確認できるのであれば、差し支えありません。

**【解説】**

役員等の選任に当たって法人は、その候補者が、法令に定める要件を満たすことや欠格事由に該当しないことを確認する必要があるため、その手段として、「履歴書」「誓約書」等を提出してもらっています。

再任の場合には、当初の選任時に役員等としての適格性を確認しているため、他の手段でその後の履歴を確認できるのであれば、改めて履歴書を提出してもらう必要はありません。

例えば、役員等の候補者から提出してもらった履歴書をデータで記録・管理しておき、再任の際には、そのデータを印刷して候補者に渡し、その後の履歴を追記した上で押印してもらうなどの取扱いも、差し支えありません。

次に押印についてですが、一般的に、重要書類に実印を押印してもらうのは、本人であることや、本人の意思に基づく行為であることを容易に証明するためです。民事訴訟法第228条第4項には「私文書は、本人の署名又は押印があるときは、真正に成立したものと推定する」旨の規定があります。この規定により、文書中に本人の押印があれば、その文書は、本人が作成したものであることが推定されます。その押印が実印で、印鑑証明書も提出してもらえれば、印影と作成者の印章が一致することを証明できます。

言い換えれば、実印で押印してもらうのは、後日何らかの争いになったときに、役員等の候補者本人が履歴書や誓約書を作成したことを、法人が容易に立証するためです。

そのため、法人において事実関係を確認できるのであれば、役員等の履歴書や就任承諾書、議事録署名人等の押印は、必ずしも実印による必要はありません。

ところで、2020年のコロナ禍以降、テレワークの推進や業務のデジタル化の必要性が高まっている中、法人の事務手続においても、必ずしも本人による押印を得ることにこだわらず、不要な押印を省略したり、重要文書であっても押印以外の手段で代替したりすることが有意義となっています。本人確認、文書作成の真意確認、文書内容の真正性の担保が、押印以外の方法で確保できるかどうか検討してみるのもよいでしょう。

なお、法人の登記に当たって、実印を押印した書類や印鑑登録証明書を申請書類として求められた場合には、登記を行うためにこれらの書類が必要となりますので、ご注意ください。

**【参照資料】**

・ 社会福祉法人に対する指導監査に関するQ & A（平成29年7月11日付け事務連絡） 問21

**【Q17】** 就任承諾書の記載内容と受け取る時期を教えてください。

**【A17】** 就任承諾書の記載事項に法令上の規定はありませんが、次のことを記載しておくのが適当です（⑤～⑦は誓約書としての記載事項）。

- ① 役員等に選任されたら就任することを承諾する旨
- ② 役員等の任期
- ③ 役員等に就任する日
- ④ 承諾した日付
- ⑤ 候補者が欠格事由に該当しないこと
- ⑥ 各評議員又は各役員と特殊の関係にないこと
- ⑦ 暴力団員等の反社会的勢力の者でないこと

また、就任承諾書は、事前又は選任された日当日に受け取ることが望ましいです。  
なお、宛先は、法人の代表者である理事長（理事長の重任の場合も同様）としてください。

**【解説】**

就任承諾書は、法人が役員等の就任を依頼したことに對して候補者が承諾したことを確認する書類です。そのため、上記①～④を記載しておくのが適当です。

また、法人は、役員等の選任に当たり、次のことを確認する必要があります。

- ・ 候補者が欠格事由に該当しないこと
- ・ 各評議員又は各役員と特殊の関係にないこと
- ・ 暴力団員等の反社会的勢力の者でないこと

そこで、就任承諾書の中に、これらの者に該当しないこと（上記⑤～⑦）を誓約する文言を記載しておく、誓約書を兼ねることができ、候補者に提出してもらう文書を減らすことができます。

なお、法人と役員等との関係は、委任に関する規定に従う（法第38条）ため、役員等として選任された者が就任を承諾した時点（事前に承諾した場合は、選任された日）から役員等となります。そのため、就任承諾書は、事前又は選任された日当日に受け取って、役員等が不在の期間を生じさせないようにしてください。

**【Q18】** 任期と就任日について教えてください。

理事のうち1人が個人の事情により6月30日限りで辞任するため、後任の理事を6月13日の評議員会で選任します。この場合の任期と就任日はいつですか？

**【A18】** 任期は「6月13日～前任者の任期満了日」、就任日は「7月1日」となります。

**【解説】**

役員等の任期の起算点は、「選任時」(選任決議をした時)です(法第41条第1項、法第45条)。

法人と役員等との関係は、委任に関する規定に従う(法第38条)ため、ある者が法人の役員等として就任するには、法人の選任決議と被選任者の就任承諾とが必要です。また、役員等として選任された者は、就任を承諾した時点(事前に承諾した場合は、選任された日)から役員等となります。

しかし、任期の起算点を「就任時」としてしまうと、任期の終期が評議員会や評議員選任・解任委員会の意思に反する事態が生じかねません。

例えば、3月下旬に開催した臨時評議員会で理事の選任決議を行い、当該理事の就任承諾が3月中になされ3月中に就任した場合と、4月1日以降に承諾・就任した場合とでは、任期の満了する日が1年ずれてしまいます。

そのため、任期の起算点は、「選任時」(質問の例では6月13日)としています。

また、前任者が在任している間に選任決議をし、就任承諾書を受け取る場合には、就任承諾書に「役員等に就任する日」(質問の例では7月1日)を記載して、前任者と後任者が重複して存在することのないようにしてください。

ここで、役員等が就任する日(7月1日)よりも前にその任期が始まっているという違和感を覚えるかもしれません。これについては、任期の始期(6月13日)とは、あくまで任期の終期を数えるための基準日と考えてください。役員等の義務を負うのは、就任日からです。

最後に、任期満了日についてですが、理事の任期であれば、通常は、選任後2年以内に終了する会計年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時まで(法第45条)です。このままだと、後任の理事だけ他の役員と任期満了日がずれることになります。

しかし、法人の定款で「補欠として選任された理事又は監事の任期は、前任者の任期の満了する時までとすることができる」旨を定めている場合は、後任の理事の選任に際して、次のいずれも明示して(議事録に記載して)選任すれば、他の役員と任期満了日を揃えることができます。

- ① 前任者の後任として選任される者であること
- ② 定款の補欠規定が適用される者であること

**【参照資料】**

・経営組織Q & A問33、44-6

**【Q19】** 補欠の役員の任期満了日はいつですか？

理事のうち1人が任期の途中で辞任するため、後任の理事を選任します。この場合の任期満了日はいつですか？

**【A19】** 「定款の補欠規定が適用される前任者の後任として選任される者」として後任の役員等を選任すれば、その任期は「前任者の任期の満了する時まで」となります。

**【解説】**

役員の任期は、選任後2年以内に終了する会計年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時までです（法第45条）。ただし、定款によって、その任期を短縮することができるので、「補欠として選任された理事又は監事の任期は、前任者の任期の満了する時までとすることができる（定款例第19条の備考二）」と定款に定めている法人が多いと思います。

定款のこの規定を適用することによって、後任の理事の任期を他の役員と揃えることができます。

また、あらかじめ、法律又は定款で定めた役員の員数を欠くこととなるときに備えて補欠の役員を選任することもできます（法第43条第2項、規則第2条の9）。

厳密にいうと、「任期の満了前に退任した役員の補欠として選任された役員」と、あらかじめ選任しておく「補欠役員」とは異なりますが、どちらの場合も、上記定款の規定を適用すれば、任期を揃えることができます。

任期を揃える場合は、役員を選任に際して、次のいずれも明示して（議事録に記載して）選任してください。そうしないと、通常役員任期が適用されるのではないかと疑義を生じることになります。

- ① 前任者の後任として選任される者であること
- ② 定款の補欠規定が適用される者であること

なお、評議員の場合についても、任期の満了前に退任した評議員の補欠として選任された評議員の任期を退任した評議員の任期の満了する時までとすることができる旨を定款に規定することが認められています（法第41条第2項、定款例第7条の備考）。この規定によって、理事の場合と同様に任期を揃えることができます。

**【Q20】** 役員等の任期を揃える方法を教えてください。

現在、評議員は7人ですが、1人追加することにしました。現任の評議員と追加で選任される評議員の任期を揃えたいのですが、どうすればよいですか？

**【A20】** 現任の評議員全員に一旦辞任してもらい、追加の評議員と合わせて選任し直すか、追加の評議員をそのまま選任し、現任の評議員の任期満了時に、追加の評議員に一旦辞任してもらい、再度選任し直すかのどちらかの方法が考えられます。

**【解説】**

評議員の任期を短縮することができるのは、定款で定める補欠の評議員の場合に限られるので、追加で選任される評議員の任期を、他の評議員の任期に合わせて短くすることはできません。

そのため、評議員の任期を揃えるには、次の2つの方法が考えられます。

① 評議員を追加するときに揃える方法

追加の評議員1人を選任する際、現任の評議員7人全員が辞任し、新任・現任の評議員を合わせた全評議員8人を選任する。

② 現任の評議員の任期満了時に揃える方法

ア 追加の評議員1人を選任する。

イ 現任の評議員7人の任期満了に合わせて、追加で選任した評議員1人が辞任し、任期満了の評議員と辞任した評議員を合わせた全評議員8人を選任する。

ただし、評議員の意に反して辞任を強制することはできません。また、評議員が辞任した後、必ずしも再任される保障はありません。いずれの方法を取る場合も、評議員に丁寧に説明し、辞任の意思の確認は慎重に行ってください。

なお、理事を追加する場合についても、同様の方法で任期を揃えることができます。

**【補足】**

- ・上記の方法で評議員を選任する場合、その任期は、いずれの方法、いずれの評議員であっても、「選任後4年以内（定款で6年以内に伸長することが可能）に終了する会計年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時まで」です（法第41条第1項）。

**【Q21】** 理事の改選から理事長選定までの流れについて教えてください。

定時評議員会を6月13日に開催し、現理事の任期満了に伴い新理事を選任します。何人か理事が交代しますが、新理事による理事会は6月15日にしか開催できません。どうすればよいですか？また、理事長が不在の期間を生じないようにするため、評議員会で「現理事や理事長の任期を6月15日まで延長する」と決議することは可能ですか？

**【A21】** 評議員会で新理事が選任された後、新理事による理事会を開催し、速やかに新たな理事長を選定してください。また、役員や理事長の任期を伸ばすことはできません。

**【解説】**

定時評議員会により新理事が選任されたら、その後に速やかに理事会を開催して理事長を選定する必要があります。間隔を空けてしまうと理事長が不在の期間が生じることとなり法人運営上、好ましくありません。

また、理事の任期は、選任後2年以内に終了する会計年度のうち最終のものに関する定時評議員会の終結の時までであり、定款によって短縮することは可能です（法第45条）が、伸ばすことはできません。理事長の任期だけを2日間延長することも、理事の任期を超えることになるので、できません（理事長の選定及び解職は、理事会の権限であることにも注意）。

新理事の選任から理事長選定までの間隔を開けないようにするには、理事会の招集手続を省略することにより、新役員選任の評議員会と同日に理事会を開催します（法第45条の14第9項で準用する一般法人法第94条第2項）。

新理事が参集できず、理事会を開催できない場合は、決議の省略の方法により、理事長を選定することもできます（法第45条の14第9項で準用する一般法人法第96条）。

これらの方法がとれず理事長が欠けた場合には、「任期の満了又は辞任により退任した役員は、新たに選任された役員が就任するまで、なお役員としての権利義務を有する（法第45条の17第3項で準用する法第45条の6第1項）」こととなります。

現在の理事長が改選後も理事に選任される場合は、新たな理事長が就任するまでの間、なお理事長としての職務を執行することとなります。理事に選任されない場合は、新理事の中から早急に新理事長を選ぶべきと考えます。

質問の場合は、評議員会と理事会が2日しか離れておらず、また、新たに就任される予定の理事もいます。そこで、この2日のうちに法人外部との取引や業務の予定がないのであれば、6月15日に理事会を対面で開催して理事長を選定するほうが、新理事の方々にとってもわかりやすく、法人運営への理解も深まるのではないのでしょうか。

**【参照資料】**

- ・ 経営組織Q & A問32、44-2



【Q22】 「再任」と「重任」の用語の使い分けについて教えてください。

次の定時評議員会で任期が満了する理事と監事は全員、再度役員として選任される予定です。この場合、議事録には「再任」か「重任」か、どう書くか教えてください。

【A22】 「再任」のうち、退任と就任を時間的間隔を置かず（同日）に行うことを「重任」といいますが、登記上の手続に支障がなければ、すべて「再任」でもかまいません。

#### 【解説】

「再任」とは、もう一度同じ役職や職務に就くことをいいます。このうち、退任と就任を時間的間隔を置かず（同日）に行うことを「重任」といいます。特に、登記の実務においては、「再任」と「重任」を厳格に区別しています。法務局のホームページに、法人登記の申請書様式や記載例が掲載されていますが、その中に「社会福祉法人変更登記申請書（理事長の重任）」の記載例があり、評議員会議事録の例も載っています。法務局では平成29年社会福祉法改正後も「重任」という用語を使用しています。

（参考HP 法務局トップページ>商業・法人登記申請手続>商業・法人登記の申請書様式）

[http://houmukyoku.moj.go.jp/homu/COMMERCE\\_11-1.html](http://houmukyoku.moj.go.jp/homu/COMMERCE_11-1.html)

しかし、社会福祉法においては、そこまで厳格に区別していないように感じます（法第45条の3（会計監査人の任期）では、第2項で「再任」を用いています。）。

町田市としては、議事録の中で、「重任」に該当する場合に一般的な用語である「再任」を用いていたとしても、登記上の手続に支障がなければ、特段細かく指摘することはありません。大切なのは、議論を尽くし適切な手続を経て役員を選任することです。

#### 【補足】

定時評議員会における役員改選時は、主に次のことに注意して手続を進めてください。

- ・理事会で「役員候補者の選出」に関する決議をしたか？
- ・役員を選任に当たって次のことを法人で確認したか？
  - ① 候補者が欠格事由に該当しないこと
  - ② 各評議員又は各役員と特殊の関係にないこと
  - ③ 暴力団員等の反社会的勢力の者でないこと
- ・監事選任（重任を含む。）に関する議案提出に当たり現監事の過半数の同意を得たか？
- ・理事会で、評議員会の招集に関する決議をしたか？（日時、場所、議題、議案）
- ・理事会の決算承認後、定時評議員会の2週間以上前から計算書類を閲覧に供したか？（つまり、理事会と定時評議員会の間隔は中14日以上）
- ・評議員会の招集通知を1週間以上（中7日以上）前に送付したか？
- ・評議員に対し、招集通知とともに計算書類等の資料を送付したか？
- ・評議員会直後の理事会では「招集手続の省略」について役員の同意を得たか？（全員の同意のもとに直ちに理事会を開催することを議事録に記載する。）
- ・各議案について特別の利害関係を有する者がいないか確認したか？
- ・代表者変更の登記は2週間以内、資産総額変更の登記は6月末までにしたか？

**【Q23】** 理事長の職務代理者を置くことはできますか？

理事長が、1か月入院することになりました。理事長が不在の間、業務執行や決裁等はどうすればいいですか？また、理事長の職務代理者を置くことはできますか？

**【A23】** 理事長の職務代理者を置くことはできません。しかし、理事長が有する権限の一部を他の理事や法人職員に内部的に委譲することはできます。そこで、理事会において、必要な権限を他の理事や法人職員に執り行わせることと決定します。

**【解説】**

法律上、理事長以外の理事に対する代表権の行使は認められておらず、また、理事長は理事会において選定されることとなっているので、理事長以外の理事が職務を代理したり、理事長が代理者を選定したりすることはできません（法第45条の17第1項）。

しかし、理事会において、理事長が有する権限の一部や理事長が行うべき特定の業務執行を他の理事や法人職員に内部的に委譲することはできます。

そこで、理事会において、理事長が復帰するまで間、必要な権限や業務を他の理事や法人職員が執り行うことと決定すればよいでしょう。この場合の理事会の招集は、理事会の招集権者を理事長とする旨を定款で定めてあっても、法の原則に立ち返って、各理事が招集することになります（法第45条の14第1項）。

また、あらかじめ、定款細則や事務決裁規程などの法人の内部規程において、理事長に事故あるときや欠けたときの代決者や理事会の招集権者を定めておくこともできます。

ただし、法人を代表し、対外的に法律行為をする権限は、理事長にしか与えられていないので、法人として外部の人や会社と取引や業務（福祉サービスの利用契約の締結など）をする場合は、理事長名で行うのが適当です。

**【参照資料】**

・ 経営組織Q & A問36、39-5

**【Q24】** 役員等が辞任する方法と手続について教えてください。

評議員から「病気療養のため遠くに転居した。現在、発話できない状態にあり、評議員を辞任する」旨のメールがありました。本人に直接面会したり、辞任届を提出してもらうことができませんが、この場合、評議員選任・解任委員会を開催し、解任を決議する必要がありますか？

**【A24】** 役員等が自ら辞任する場合は、解任と異なります。評議員選任・解任委員会を開催する必要はありません。

**【解説】**

法人と役員等との関係は、委任に関する規定に従う（法第38条）ため、評議員が自ら辞任する場合は、解任と異なり、評議員選任・解任委員会の決議は必要ありません。

評議員が辞任する場合の意思確認の方法は、法令では特段定められていません。文書でなくともかまいませんが、後々疑義が生じないようにするため記録に残るもので確認することが望ましいです。本人に直接面会したり、文書でやり取りできない場合、本人の意思が確実に確認できるのであれば、メールでも差し支えありません。

なお、質問の場合、病気などの真にやむを得ない理由のため、役員等が職務を執行できるのか本人が辞任するのか、直ちに確認できず一時的に不安定な期間が生じることは、やむを得ないと考えます。これまで法人のために尽力してくれた方に対して、病床で「辞任してください」とは言えないでしょうし、職務に復帰できるかもしれないのに解任するのも難しいと思います。

しかし、評議員が職務を執行できず、本人の辞任の意思も確認できない状態が継続し、法人運営に支障が生じる場合は、評議員選任・解任委員会で解任するほかないと考えます。その場合の手続は、次のとおりです。

- ① まず、理事会を開催し、評議員選任・解任委員会を開催する旨を議題とし、理由を説明した上で、決議する。
- ② 次に、評議員選任・解任委員会を開催し、理事長等が現在の状況を説明した上で、評議員の解任を決議する。

なお、評議員を解任できる事由については、法令上特段の規定はありませんので、各法人で判断することになります。役員又は会計監査人の解任事由（法第45条の4第1項、法第45条の5第1項）を参考にすると、次のような例が考えられます。

- ① 職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったとき
- ② 評議員としてふさわしくない非行があったとき
- ③ 心身の故障のため、職務の執行に支障があり、又はこれに堪えないとき

**【Q25】** 施設の管理者（施設長）を兼務する理事の選任・解任について教えてください。

この度、施設長兼理事が退職することになりました。しかし、法人の理事として引き続き法人運営に参画してもらう予定です。施設長を解任すると、理事も解任することになりますか？なお、定款で定める理事の定数は6人で、現員数も6人です。

**【A25】** 施設長を解任しても、理事を解任したことにはなりません。施設長を解任することと理事を解任することとは、別々に考えてください。また、理事のうちには施設の管理者が含まれなければならないので、理事の1人を交代する必要があります。

**【解説】**

施設長は、法人の重要な役割を担う職員に当たり、その選任・解任は理事会の決議事項です（法第45条の13第4項第3号）。一方、役員は、評議員会の決議によって選任・解任します（法第43条第1項、法第45条の4第1項）。これらは、別々の手続なので、施設長兼理事について、施設長を解任しても、理事を解任したことにはなりません。

また、法人が施設を設置している場合は、理事のうちには1人以上の施設の管理者が含まれなければならない（法第44条第4項第3号）。施設長を解任したことによって、理事のうちには施設の管理者が含まれないこととなる場合は、施設の管理者を新たな理事として加える必要があります。理事の現員数が定款で定める定数の上限に達している場合は、他の理事と交代する必要があります。施設長の異動や退職の際には、理事の構成についても十分注意してください。

ここでいう施設とは、原則として第1種社会福祉事業の経営のために設置した施設をいいます。ただし、第2種社会福祉事業であっても、保育所、就労移行支援事業所、就労継続支援事業所等が法人が経営する事業の中核である場合には、それらの事業所等は施設として取り扱います。

複数の施設や事業所を経営している場合、どの施設又は事業所の管理者を理事に含めるべきかについては、施設の管理者を理事に含めることを法で定めた趣旨が、施設経営の実態を法人運営に反映させるためであることから考えて、法人の中でもっとも事業規模の大きい施設又は事業所の管理者を理事とすることが適当です。

なお、理事を解任する場合は、評議員会の決議が必要ですが、解任事由は次のいずれかに該当する場合には限られます（法第45条の4第1項）。

- ① 職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったとき
- ② 心身の故障のため、職務の執行に支障があり、又はこれに堪えないとき

これらの事由に該当しない場合は理事を解任することはできないので、理事を交代するために、現在の理事のうちどなたか1人に辞任してもらうほかありません。理事の任期満了までの期間が短い場合は、次の定時評議員会で理事を選任し直してください。

**【参照資料】**

・ 経営組織Q & A問35、39-6

**【Q26】** 理事や施設の管理者に異動があったとき、必要な手続を教えてください。

**【A26】** それぞれ次のとおりです。理事（理事長及び業務執行理事を含む。）が施設の管理者を兼務している場合は、それぞれの手続が必要になるので注意してください。

**【解説】**

① 理事長

- ・理事長は、理事会で理事の中から選定します（法第45条の13第3項）。
- ・理事長が交代した日から2週間以内に、主たる事務所の所在地の法務局において理事長の変更の登記をしなければなりません（組合等登記令第3条第1項）。理事長が任期満了に伴って退任すると同時に再任した場合も、変更の登記が必要です。
- ・登記のほかに、税金（税務署、都税事務所、市民税課）、年金（年金事務所）、金融機関、許認可（法人の認可を除く。）等を受けている場合や委託事業を受託している場合の行政機関などへ届出が必要になります。それぞれ関係機関に確認してください。
- ・指導監査課には、理事長が交代したことを届け出る必要はありません。

② 業務執行理事

- ・業務執行理事は、理事会で理事長以外の理事の中から選定します（法第45条の16第2項第2号）。
- ・法人の登記事項でないので、登記の手続はありません。
- ・指導監査課には、業務執行理事の異動があったことを届け出る必要はありません。

③ その他の理事

- ・理事の員数に増減がある場合は、定款で定める理事の定数を満たしているか、及び評議員の現員数が理事の現員数を超過しているか注意してください。
- ・法人の登記事項でないので、登記の手続はありません。
- ・指導監査課には、理事の異動があったことを届け出る必要はありません。

④ 施設の管理者（施設長、園長等）

- ・理事のうちには1人以上の施設の管理者が含まれなければなりません（法第44条第4項第3号）。施設の管理者が交代したことによって、理事のうちに施設の管理者が含まれないこととなる場合は、施設の管理者を、新たな理事として加える必要があります。
- ・施設の管理者の異動があった場合は、指定や認可を受けた事業所管部署に変更の届出をする必要があります。それぞれの部署に確認してください。
- ・指導監査課には、施設の管理者の異動があったことを届け出る必要はありません。

**【Q27】** 評議員の中から監事を選任する場合の手続を教えてください。

監事を選任決議において「特別の利害関係を有する評議員」として決議に加わらないほうがよいですか？それとも、評議員は監事を兼任することができないため、先に評議員の任を解く必要がありますか？

**【A27】** 監事候補者となる評議員に、あらかじめ評議員を辞任してもらってください。

**【解説】**

評議員は、法人の理事、監事及び法人職員を兼ねることができません（法第40条第2項）。そのため、評議員の身分を有するまま監事候補者となって、評議員会で監事選任の決議をしても、監事になることができません。

仮に、「評議員の辞任を条件として監事に選任する」という決議をしても、監事候補者がいつ評議員を辞任するかによって監事の就任日が左右されることになってしまうので、適当ではありません。監事候補者の評議員が、「特別の利害関係を有する評議員」として決議に加わらなかったとしても、これらの問題は解消されません。

そこで、監事選任決議の前に、評議員を辞任してもらうことになります。監事候補者の評議員は辞任するので、決議に加わることはありません。

また、監事候補者となる評議員には、自ら辞任してもらうのが適当です。そして、理事会及び評議員会では、評議員の辞任については議案ではなく、報告事項としてください。

評議員は、定款の定めるところにより選任する（法第39条）こととなっており、これを受けて、法人の定款で「評議員の選任及び解任は、評議員選任・解任委員会において行う」と定めていることと思います（定款例第6条）。そのため、「評議員の任を解く（＝解任）」という言葉を使うと、それは評議員選任・解任委員会の決議事項ではないか、という疑義が生じてしまいます。

そこで、監事選任決議の前に、評議員に自ら辞任してもらうことになります。法人と役員等との関係は、委任に関する規定に従う（法第38条）ため、評議員が自ら辞任する場合は、解任と異なり、評議員選任・解任委員会の決議は必要ありません。

質問の場合、今回の人事が役員や評議員の皆様の合意の上で行われているようなので何ら問題のないところだと思いますが、選任手続や議事録等の記載でも法令に則った形にして、疑義が生じないようにしておいてください。

**【補足】**

- ・ 評議員の数は、定款で定めた理事の員数を超える数でなければなりません（法第40条第3項）。また、定款で定める評議員の定数を満たしていなければなりません。
- ・ 現在の法人において、評議員の数が理事の員数を超えており、かつ、評議員の定数を満たしている場合は、後任の評議員を選任するかどうかは、法人の判断で決定していただいて差し支えありません。

**【Q28】** 「決議について特別の利害関係を有する者」とはどのような者ですか？

理事会で理事長の解職を議題とします。理事のうちには理事長の配偶者もいますが、この場合、誰が「特別の利害関係を有する者」に該当しますか？

**【A28】** 理事長本人は、特別の利害関係を有する者として決議に加わることはできません。

**【解説】**

評議員会及び理事会の決議についてはいずれも、決議について特別の利害関係を有する者は、議決に加わることはできません（法第45条の9第8項、法第45条の14第5項）。特別の利害関係について、法律にはこれ以上の定めはなく、指導監査ガイドラインには、次のように定められています。

① 評議員の特別の利害関係（指導監査ガイドライン3の(2)の2）

「特別の利害関係」とは、評議員が、その決議について、法人に対する善管注意義務（法第38条、民法第644条）を履行することが困難と認められる利害関係を意味するものである。

② 理事の特別の利害関係（指導監査ガイドライン6の(1)の2）

「特別の利害関係」とは、理事が、その決議について、法人に対する忠実義務（法第45条の16第1項）を履行することが困難と認められる利害関係を意味するものであり、「特別の利害関係」がある場合としては、理事の競業取引（注2）や利益相反取引（注3）の承認（法第45条の16第4項により準用される一般法人法第84条第1項）や理事の損害賠償責任の一部免除の決議（法第45条の20第4項により準用される一般法人法第114条第1項（法人の定款に規定がある場合に限る。））等の場合がある。

（注2）理事が自己又は第三者のために当該法人の事業に属する取引を行うこと

（注3）理事が自己又は第三者のために法人と取引を行うこと

これを見ても、結局、「特別の利害関係」に該当するか否かは、例示されている典型的な事案以外は、それぞれの事案に応じて個別具体的に判断するほかありません。

質問の「理事長の解職」については、会社法の例が参考になります。代表取締役を解職する取締役会決議（会社法第362条第2項第3号）の際に、解職の対象とされる代表取締役が特別の利害関係を有する取締役（会社法第369条第2項）に該当するか、について、判例では該当するとしています（最判昭和44年3月28日民集23巻3号645頁）。学説にはこれに反対する意見もありますが、この判例に倣うと、理事長本人は、特別の利害関係を有する者として決議に加わることはできません。一方、理事長の配偶者は該当しないと考えます。

これに対して、会社法上、代表取締役の選定については、選定の対象となっている候補者は、特別利害関係人に当たらず、議決に加わることができる、というのが実務上の取扱いです。代表取締役の選定につき候補者自身が議決権を行使することは、業務執行の決定への参加にほかならないから、というのがその理由です。これに倣うと、理事長の選定に当たっては、候補の理事は決議に加われます。

【Q29】 評議員の子を理事に選任できますか？

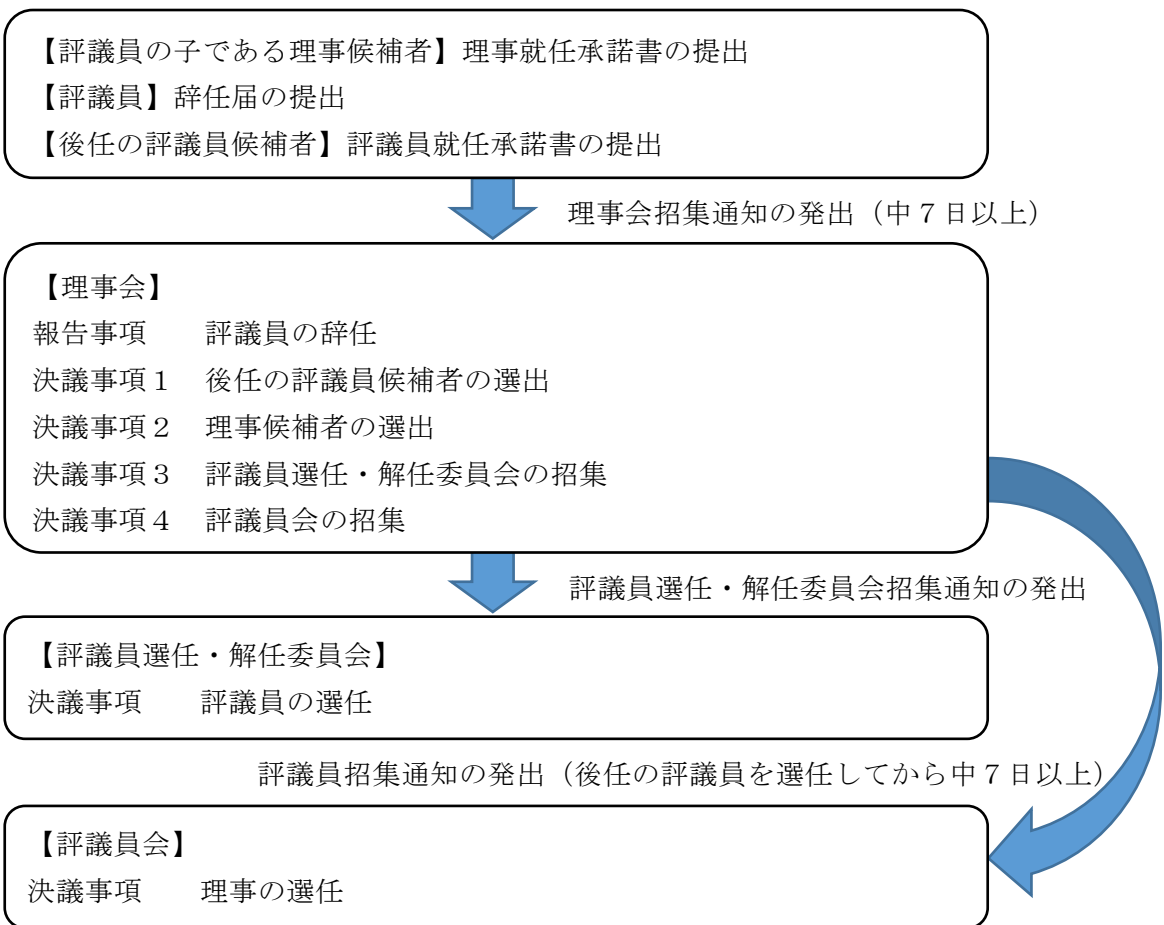
【A29】 評議員の子を理事に選任すると、評議員の資格要件を満たさないことになってしまいます。評議員に辞任してもらった後、その子を理事に選任するのが適当です。

【解説】

評議員のうちには、役員の子の3親等以内の親族が含まれることになってはなりません（法第40条第5項）。そのため、評議員の子を理事に選任した場合、親である評議員はその資格要件を満たさないことになってしまいます。

そこで、親である評議員に辞任してもらった後、その子を理事に選任するのが適当です。

【手続の流れ】



【補足】

- ・ 就任承諾書は、選任の決議をする日までに提出してもらってください。



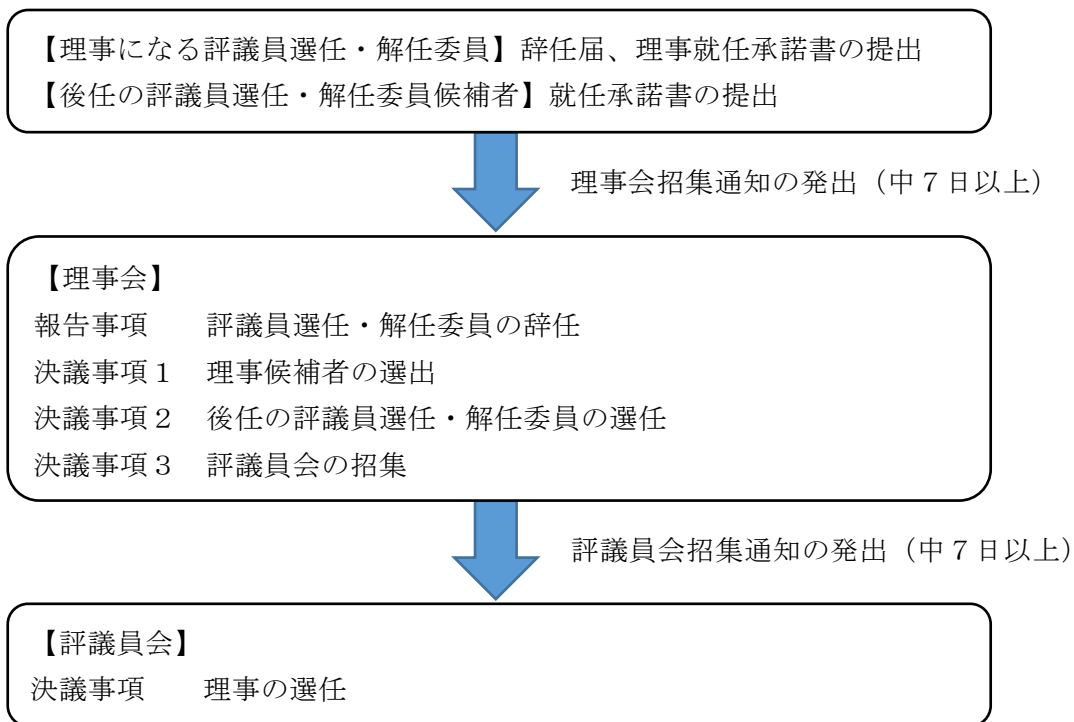
【Q30】 評議員選任・解任委員会の外部委員を理事候補者として選出できますか？  
また、その場合の手続を教えてください。

【A30】 評議員選任・解任委員を辞任すれば、理事候補者として選出できます。  
まず、評議員選任・解任委員を辞任してもらいます。次に、理事会でその後任者を選任するとともに辞任した委員を理事候補者として選出し、その後、評議員会で理事として選任します。

【解説】

評議員選任・解任委員が理事になることは、理事又は理事会による評議員の選任・解任を禁止した法第31条第5項の趣旨を踏まえ、認められません。そのため、評議員会で理事として選任される前に、評議員選任・解任委員を辞任してもらうのが適当です。

【手続の流れ】



【補足】

- ・ 評議員選任・解任委員が辞任しても、定款に定める委員の定数を下回らない場合は、後任の委員を選任するかどうかは、法人の判断で決定していただいて差し支えありません。
- ・ 評議員選任・解任委員会運営細則に「任期の満了前に退任した委員の補欠として選任された委員の任期は、退任した委員の任期の満了する時までとすることができる」旨の規定を定めておくと、他の委員と任期を揃えることができます。
- ・ 就任承諾書は、選任の決議をする日までに提出してもらうようにしてください。

【Q31】 任期途中で評議員が交代する場合の手続について教えてください。  
新しい評議員には、現在の評議員選任・解任委員を予定しています。

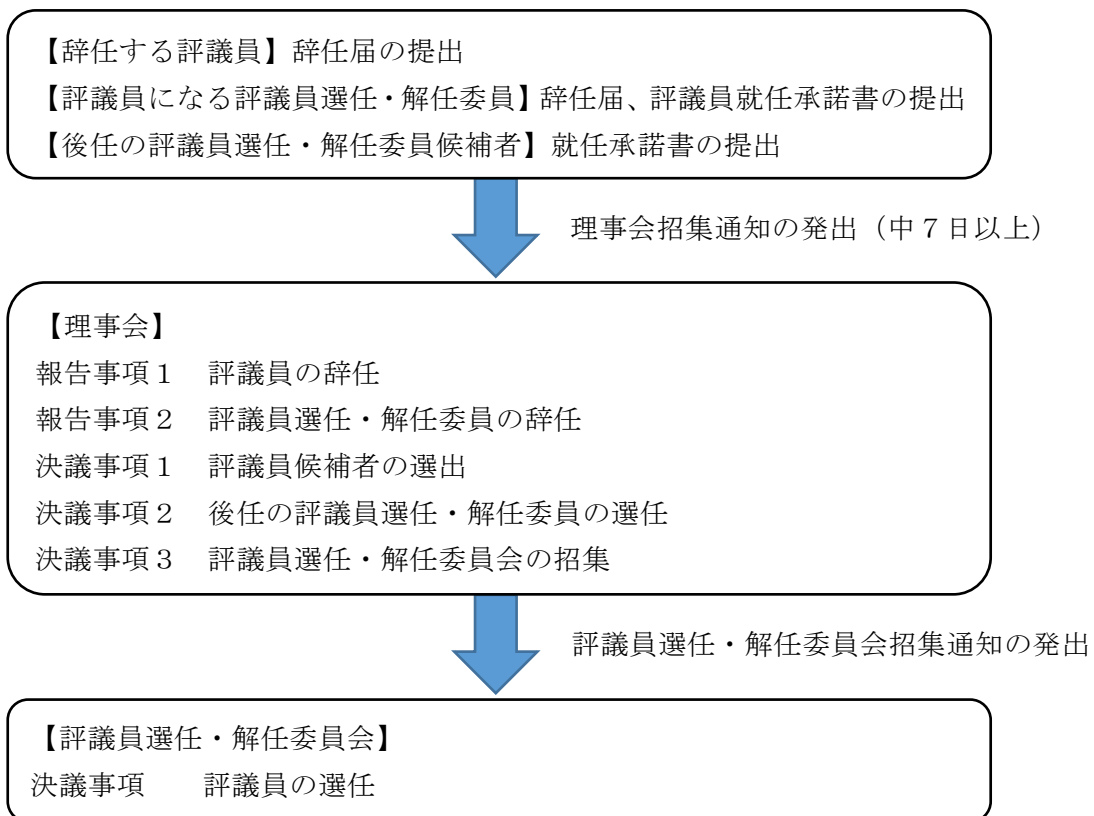
【A31】 評議員選任・解任委員と評議員を兼務することはできないため、評議員選任・解任委員を辞任してもらい、新たな委員を選任した上で、評議員を交代します。

【解説】

自分で自分を選任することになってしまうため、評議員選任・解任委員と評議員を兼務することはできません。

なお、法人と役員等との関係は、委任に関する規定に従う（法第38条）ため、評議員が自ら辞任する場合は、解任と異なり、評議員選任・解任委員会の決議は必要ありません。評議員選任・解任委員についても同様で、理事会による解任の決議は必要ありません。

【手続の流れ】



【補足】

- ・ 評議員選任・解任委員が辞任しても、定款に定める委員の定数を下回らない場合は、後任の委員を選任するかどうかは、法人の判断で決定していただいで差し支えありません。
- ・ 評議員選任・解任委員会運営細則に「任期の満了前に退任した委員の補欠として選任された委員の任期は、退任した委員の任期の満了する時までとすることができる」旨の規定を定めておくと、他の委員と任期を揃えることができます。
- ・ 就任承諾書は、選任の決議をする日までに提出してもらうようにしてください。

**【Q32】** 評議員の中から理事を選任する手続を教えてください。

理事の1人が任期途中で辞任します。後任の理事を現在の評議員の中から選任したいのですが、手続を教えてください。理事の定員は6人、評議員の定員は7人で、現員数も同数です。

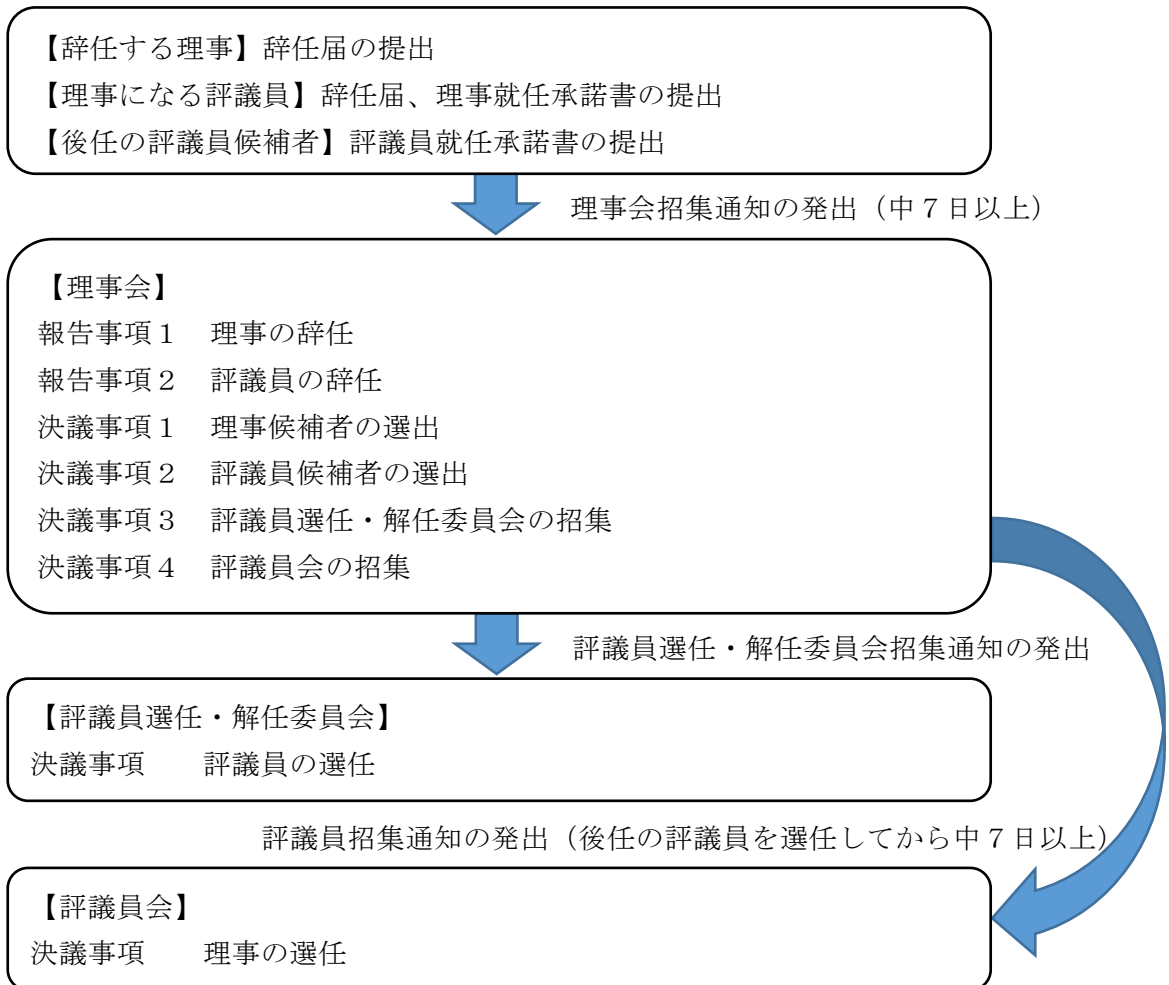
**【A32】** まず理事候補者となる評議員に辞任してもらい、次に後任の評議員を選任してから、新しい理事を選任します。

**【解説】**

評議員は定款で定めた理事の員数を超える数（法第40条第3項）、理事は6人以上でなければなりません（法第44条第3項）。また、定款で定める評議員及び理事の定数を満たしていなければなりません。

質問の例では、評議員及び理事とも最少の人数であり、また、辞任した評議員を先に理事に選任してしまうと評議員と理事が同数となってしまうので、後任の評議員を選任してから、理事を選任してください。

**【手続の流れ】**



**【Q33】** 理事長が急逝しました。新理事長を選出する手続を教えてください。  
また、通知等の差出人や宛先はどのようにすればよいですか？  
なお、新理事長は、法人の外部から招聘します。

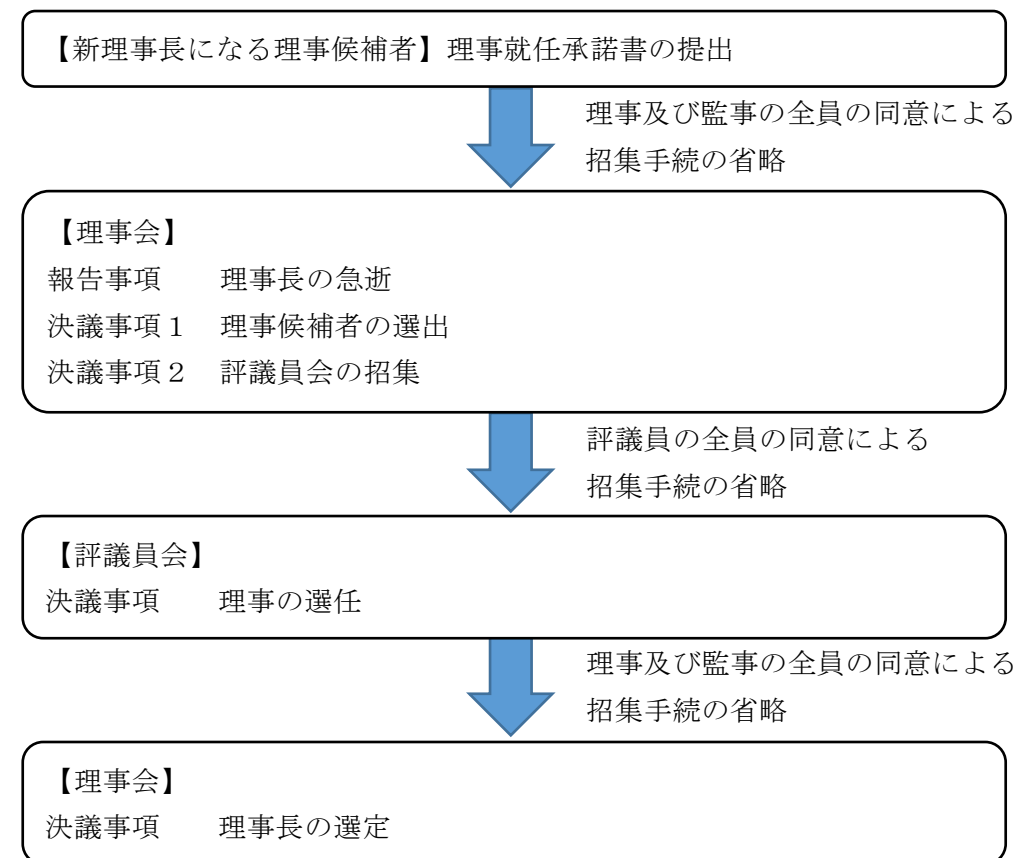
**【A33】** 急逝した理事長に代わって他の理事が、理事会及び評議員会を招集してください。  
まず、理事会で理事候補者を選出し、評議員会で理事を選任します。その後、再度、理事会を開催して、理事長を選定します。

**【解説】**

理事会及び評議員会は、もともと理事が招集する（法第45条の9第3項、法第45条の14第1項）ことができるので、他の理事が招集してください。

代表権の行使は理事長以外の者には認められていません（法第45条の17第1項）が、理事会において、特定の業務執行を他の理事や理事でない法人職員に内部的に委譲することは可能です。そこで、理事会において、新理事長が就任するまでの間、他の理事が会議の招集や通知の発送・收受を執り行うことと決定すればよいでしょう。

**【手続の流れ】**



**【補足】**

- ・代表者の変更の登記は、理事長の選定後2週間以内に行ってください。
- ・就任承諾書は、選任の決議をする日までに提出してもらうようにしてください。

【Q34】 新たに選任される理事を業務執行理事にする場合の手続を教えてください。  
また、業務執行理事を不在のままにしておいてもいいですか？

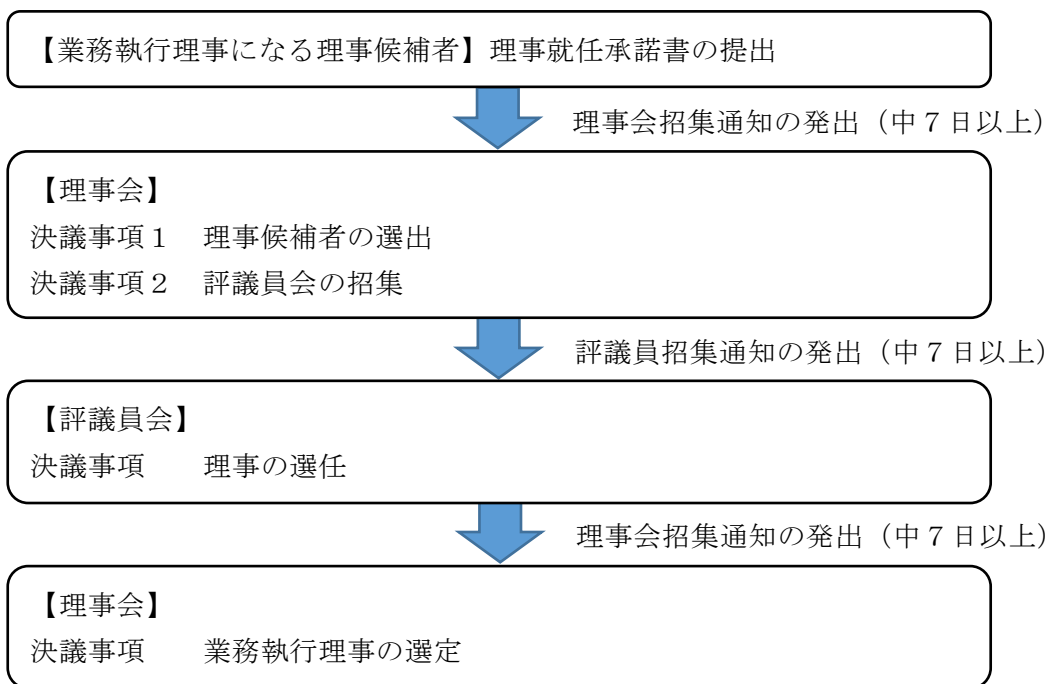
【A34】 まず理事会で理事候補者を選出した後、評議員会で理事を選任します。その後、理事会で業務執行理事を選定します。業務執行理事は必置ではありませんが、定款の規定ぶりによっては速やかに選定する必要があります。

#### 【解説】

業務執行理事とは、理事長以外の理事であって、理事会の決議によって社会福祉法人の業務を執行する理事として選定されたもの（法第45条の16第2項第2号）ですが、必ず置く必要はなく、法人の任意です。

法人に業務執行理事を置く場合は定款にその旨を定めませんが、このとき、定款の規定ぶりが「〇名を業務執行理事とする。」とか「業務執行理事を置く。」となっている場合は、速やかに、理事会で理事の中から業務執行理事を選定しなければなりません。

#### 【手続の流れ】



#### 【補足】

- ・理事会は、理事及び監事の全員の同意があるときは、招集手続を省略して開催することができます（法第45条の14第9項で準用する一般法人法第94条第2項）。
- ・評議員会は、評議員の全員の同意があるときは、招集手続を省略して開催することができます（法第45条の9第10項で準用する一般法人法第183条）。この場合、省略できるのは、評議員会の招集通知の発出であり、理事会による評議員会の招集の決定は、必要です。
- ・評議員会の招集の決定は、理事会の決議の省略の方法により行うこともできます（法第45条の14第9項で準用する一般法人法第96条）。

**【Q35】** 「会長」「顧問」「相談役」という新たな役職を設けることはできますか？

法人に、理事会の求めに応じて法人経営について助言を行う「会長」という役職を設け、理事の中から会長を選出したいと考えているが、可能ですか？

**【A35】** 助言することは、職務を執行する理事の役割とは異なるものであり、理事の相互牽制機能を損ねるおそれもあるので、適切とはいえません。また、新たな役職を設けるに当たっては、その役割等について、法人内部で十分に議論する必要があります。

**【解説】**

理事は、職務を執行する立場にあります（法第45条の16第1項）。また、理事同士は相互牽制の関係にあります（法第45条の13第2項第2号）。これらの点から考えると、質問にある「会長」の職務である「法人経営について助言を行う」ことは、職務を執行する理事の役割とは異なるものであり、理事の相互牽制機能を損ねるおそれもあるので、適切とはいえません。

さらに、法人を代表する理事長との関係で、明確な役割分担ができるようにする必要があります。

また、法令に定めのない「顧問」「相談役」などの名称で、これまでの職務経験や専門性、人脈を活かして、法人経営や事業展開のための指導助言を行う立場の人材を置く例があります。これらの役職を理事以外から選出する場合、役員ではないので、法人経営に関する意思決定権はありません。

しかし、顧問や相談役には、これまで法人内で高い地位にいた人が就くことが多くあります。これらの人が法人経営に強い影響力を持っている場合は、法令に定めのない人が法人の意思決定に関与することになるので、特に注意が必要です。

そのため、法令に定めのない役職を置く場合は、法人の実質的な意思決定を誰が行っているのか、責任の所在はどこにあるのかなど、法人のガバナンスが適切に機能していることを明確に説明できるようにしておく必要があります。また、これら法令に定めのない役職は、定款で定めることが望ましいです。

いずれにしても、新たな役職を設けるに当たっては、次のことについて、理事会で十分に議論し、法人としての説明責任を果たす必要があります。

- ① 役職設置の目的（必要性、理由等）
- ② 職務内容や権限
- ③ 報酬の有無及び額
- ④ 就任予定者

**【Q36】** 将来の法人を担う後継者を育成するために何をしたらいいですか？

今まで法人を引っ張ってきましたが、数年後には理事長を退任しようと思っています。しかし、具体的な後継者候補がいません。役員や幹部職員が誰も引き受けてくれない場合は、外部から理事長を招聘することも検討しています。どうしたらいいですか？

**【A36】** 後継者の育成、法人理念の共有、理事長を支える体制づくり、法人内部の合意形成などを同時に進めていく必要があります。特に、後継者の育成には時間がかかるので、早い時期から取り組む必要があります。

### 【解説】

社会の高齢化が進むにつれて、社会福祉法人の役員も高齢化しており、次の世代にどう法人運営を引き継ぐかが大きな課題となっています。福祉の担い手となる後継者の確保は、福祉サービスの質と継続性、さらには利用者や家族の生活や命にかかわる重大な問題であるため、法人全体で検討する必要があります。

#### ○後継者の育成

退任を考えたことのある現在の理事長の中には、いくら周りに声を掛けても「重い責任を負えない」「現場が忙しくて無理」「そんな元気はない」「現場は好きだけど事務は嫌」と後任を断られる、あるいは「理事長にふさわしい人材がいない」と悩んでいる方もいるかもしれません。いずれにしても、後継者の育成には時間がかかるので、早い時期から取り組む必要があります。

後継者候補が、現場の仕事にはやりがいを感じているが、法人経営に関する意識や意欲がない場合は、現場と経営がつながっていることを実感してもらう必要があります。

福祉サービスの根拠となる法令や制度を理解することは、現場で「すべきこと」「できること」「してはいけないこと」を理解することにつながります。どんな福祉サービスにいくら給付金が支給されているのか、法人の得た収入を何に支出しているのかを知れば、何にお金を使えば自分たちのやりがたいことができるようになるのか考えるようになります。

例えば、官民の様々な助成金を活用すれば、保育園の遊具を購入したり、事業所の雨漏りを修繕したり、現場の福祉を向上させることができます。これらの助成金交付申請手続を現場の職員と一緒に進めれば、「自分たちのやりがたい福祉をするために、法や制度を駆使し、資金を活用する」という感覚を身に付けてもらうきっかけになるのではないのでしょうか。現場が好きな人には、関係法令や事務手続、経営やマネジメントを知ること、より一層現場を良くすることができることに早い段階で気付いてもらうようにしてください。

なお、現場の仕事にやりがいを感じている人を、いきなりマネジメント業務に専念させると、モチベーションが低下したり、退職してしまったりするおそれがあるので、その点には注意してください。

次に、法人の責任者になることに不安や重圧を感じている後継者候補には、日常業務の中で小さな成功体験を積み重ねていくことから始めてみてはいかがでしょうか。それが、自信になり、新しい役職に挑戦する勇気にもつながるのではないのでしょうか。特に、何もなしのところから試行錯誤しながらやってきた設立者と、既にできあがった組織の中で働いてきた人とは、考え方や感じ方が異なります。自分ができたこと、やってきたことをそのまま請け負わせるのではなく、目の前の個別具体的な課題や地域ニーズをその都度一つずつ解決していくことで、知識や経験不足から来る不安を解消するように努めてください。

最後に、法人内部にリーダーとしての素質や能力のある人材がない場合、まずはそう嘆く前に、本当に能力がないのか、経験が足りないだけなのか、指導する側に問題がないのか、よく見極めましょう。特に、指導する側の問題については気付きにくいものなので、よく振り返ってみてください。

例えば、部下に失敗が多いという場合、その失敗を予見できなかったことに問題はありますか？与えた業務の量と内容は適切でしたか？失敗するおそれがあるなら、事前に注意したり、失敗しない方法を教えたり、他の人を補佐に付けたり、やり方を変えたりするなど、あらゆる方策を講じましたか？事前に注意した場合、その注意の仕方は適切でしたか？具体的にわかりやすかったか、部下が本当に理解したことを確認したか、口頭より書面のほうがよかったか、手順書やマニュアルを定めていたか、業務の途中で進捗を確認したか、など確認すべきことは多くあります。これらのうち、1つでも思い当たることがあるなら、その失敗は、失敗した本人だけの問題ではありません。指導する側が変わることで、部下も変わっていくはずです。

なお、どれだけ手を尽くしても後継者を確保できない場合であっても、肩書や実績だけを鵜呑みにしてよく知らない人や信じられない人を理事にしてはいけません。特に、法人の経営状況が苦しいときに当座の資金融通と同時に人材を紹介してくるような人の話には、要注意です。

#### ○法人理念の共有

理事長職や事業経営を引き継いでも、法人理念を理解し、引き継いでくれなければ、法人としての継続性や統一性が失われてしまいます。法人職員の採用や後継者育成の段階から、法人の将来について話し合い、理念を共有する機会を多く持つようにしてください。

また、法人理念を引き継ぐために、中長期計画を定めたり、理念に沿った行動を職員の評価基準にしたりして、目に見えない理念を具体化し、継続的な取り組みにする工夫が必要です。

#### ○理事長を支える体制づくり

後継者の育成・人選だけでなく、体制の整備も重要です。理事長は、法人を代表して外部と交渉し、内部の意思決定では常に困難な決断を迫られる孤独な役職です。事業展開や会計経理に詳しい複数の人材を配置したり業務を分担したりするなど、理事長職の負担を軽減する体制づくりを進めてください。特定の個人の資質や熱意に頼っている組織は、その人が交



代したときに組織や事業の運営に支障を来します。

また、似たような意見や考えを持つ人だけで組織を構成すると、物事を多角的に判断・分析することが難しくなりますし、法人理念にこだわりすぎると、独善的な活動に陥ってしまったり、経営を危うくしてしまったりする可能性があります。組織運営に客観的な視点を取り入れ、地域社会のニーズや法人の経営資源に見合った事業経営をするためにも、異なる考えや経歴を持つ人を組織に加え、十分に議論を重ねられる環境を整備することも検討してください。

#### ○法人内部の合意形成

そもそも、理事長は理事会で選定されるものです。理事長一人が後継者を指名しても、周囲が納得できなければ役員も職員も従いません。法人内部の合意形成が必要です。役員交代や体制変更の時期、プロセス、内容など、多くの方が納得するまで議論し、法人関係者が次の理事長の下で気持ちよく働ける環境を用意してください。

また、法人内部の合意形成には、後継者のリーダーとしての資質も大きく影響します。人望や信頼があり、周囲をやる気にさせ、責任感のある人を育てていかなければなりません。

#### ○最後に

社会福祉法人は、福祉の分野において、一人ではできないことを実現するため、世代を超えて事業を続けていくために設立したのではないのでしょうか。最後は、共に働いてきた仲間を信じて、次の世代に引き継いでください。皆様方がここまで福祉の現場を支え続けてくださったように、次の世代にも志のある人が必ずいて、さらに発展させてくれると信じましょう。