

医療・介護周辺サービス産業創出調査事業

後見・信託事業に関する検討

調査研究報告書

コンソーシアム名：長寿国日本の底力と創意工夫

代表団体：国立大学法人東京大学
政策ビジョン研究センター

平成 24 年 2 月

<目 次>

1. 事業の背景と目的.....	4
1. 1 事業の背景	4
1. 2 事業の目的	6
2. 事業内容.....	7
2. 1 実施内容	7
2. 1. 1 実態調査	7
2. 1. 2 プレサービス	14
2. 1. 3 有料サービス	18
2. 2 委託事業のスケジュール	21
2. 3 実施体制	22
3. 委託事業の成果・分析結果・課題.....	23
3. 1 事業ケーススタディ	23
3. 1. 1 概要	23
3. 1. 2 ケース分析	24
3. 1. 2 (1) ケース松山 01	
3. 1. 2 (2) ケース中島 02	
3. 1. 2 (3) ケース中島 03	
3. 1. 2 (3) ケース中島 05	
3. 1. 3 従業者ヒアリング調査	27
3. 1. 4 時間分析	29
3. 1. 5 松山シルバー人材センターにおける事業評価・分かったこと.....	33
3. 2 他後見法人調査（他社事業分析）	36
3. 2. 1 概要	36
3. 2. 2 ケース分析	37
3. 2. 2 (1) 市民後見人中心の後見法人 NPO 法人高齢者・障害者安心サポートネット	
3. 2. 2 (2) 市民後見人中心の後見法人 市民後見センターきょうと（NPO 法人ユニバーサル・ケア）	

3. 2. 2 (3) 市民後見人中心の後見法人 一般社団法人障害者成年後見支援委員会	
3. 2. 2 (4) 職業後見人中心の後見法人 NPO 法人成年後見なのはな	
3. 2. 2 (5) 職業後見人中心の後見法人 NPO ライフサポート東京	
3. 2. 2 (6) 行政中心の後見法人 品川成年後見センター（品川区社会福祉協議会）	
3. 2. 2 (7) 公益社団法人 成年後見センター・リーガルサポート	
3. 2. 2 (8) 特定非営利活動法人 PAS ネット	
3. 2. 2 (9) 一般社団法人 杉並区成年後見センター	
3. 2. 2 (10) 一般社団法人 多摩南部成年後見センター	
3. 2. 3 ケース分析まとめ	
3. 3 ビジネスモデル	105
3. 4 成長モデル	110
3. 5 今回の活動を踏まえて明らかとなった事業推進上の課題	122
4. 今後の事業展開	129
4. 1 サービス利用者の設定	129
4. 2 サービス内容	132
4. 3 サービス提供方法（業務手順書）	135
4. 4 価格設定・課金方法	137
4. 5 ビジネスモデル	138
4. 6 サービス対象者へのアプローチ手法・顧客獲得方法	141
4. 7 課題とその対応策	143
4. 8 収支計画	155
5. 委託事業概要	159
5. 1 事業概要	159
5. 2 事業の成果	163
5. 3 今後の事業展開	167

1. 事業の背景と目的

1. 1 事業の背景

認知症等で判断能力が不十分になると、医療生活サービスの中から自分に必要なものを選ぶことやその契約締結を行うことなどが難しくなってしまう。国立社会保障・人口問題研究所の推計（平成 14 年 1 月推計）によれば、平成 22 年に 10. 8%だった後期高齢者（75 歳以上）の人口割合は、平成 37 年（2025 年）には 16. 7%（約 2000 万人）になると予測されており、約 65%も増加する。加えて認知症患者数も増加し、2020 年には 325 万人まで増加すると予測されている（下方浩史. 我が国の疫学統計. 日本臨床 増刊号 痴呆症学 3 2004;62 増刊号 4:121-125）。

このように高齢化が急速に進展している日本において、増加する高齢者等が認知症等の理由によりサービスをうまく購入することができなくなってしまうと、医療生活サービス提供者もこれらの人達に、需要があるにもかかわらず、必要なサービスを適切に供給することが難しくなってしまう。結果として後期高齢者等はサービスによる QOL の向上の機会を失し、サービス提供業者は事業機会を逸することになる。この状況を放置することは、4 人に 1 人以上が 65 歳以上であるという状態が普通になる今後の日本において、著しい社会の沈滞と経済活動の停滞を招くことになる。

このような状況に陥ることを回避するためには、情報不足になりやすい後期高齢者や認知症高齢者と医療・介護・生活サービスとを確実につなげることを可能にする方策が必要となる。そのための有力な方策として、購入者側に合理的な代理を付す成年後見や民事信託という仕組みをあげることができる。しかし、いずれの制度もあまり一般には知られておらず、利用実績も少ない現状である。

本コンソーシアムの一画を担う東京大学は、平成 22 年度経済産業省の医療・介護周辺サービス産業創出調査事業において、「後見・信託事業に関する検討」調査を実施した。成年後見制度と福祉信託制度及びその周辺領域のサービス化・事業化に関する調査であり、不動産・金融・介護業界を対象を絞り、アンケートを行った。これにより、成年後見制度自体に対するニーズの高まりや日常生活支援サービスなどの周辺事業のニーズ、金融機関をはじめとする事業者の後見全般に関する業務方針策定支援ニーズ等の存在が明らかとなった。また東京大学は、自主事業として平成 23 年 9 月より市民後見人養成講座（約 650 名）を開講し後見の担い手の養成を行うとともに、東京大学政策ビジョン研究センター 市民後見研究実証プロジェクト内に市民後見活動支援室を設け、①市民後見法人の立ち上げ支援 ②後見を要する人と市民後見グループの関係づくり ③市民後見活動に伴う損害賠償責任保険の紹介 ④成年後見実務フォローアップ研修 ⑤成年後見や付帯する事項に関する専門的助言指導 ⑥市民後見や成年後見に関する各種情報提供 その他の活動を行い、成年後見制度の啓発と普及に取り組んでいる。

上記のようなバックボーンをもって、成年後見及び民事信託を活用した社会事業の可能性・将来性を探求することは、世界の中でも突出した高齢化社会を迎える日本にとって、国民の QOL という観点からも、社会・経済面からも不可欠なことであると考えられる。

加えて日本は、高齢化社会の到来により、十分な気力・体力と豊富な経験をもったシル

バー人材の大量供給という事態にも直面している。本コンソーシアムは、こういった人材の成年後見事業における活用も視野に入れる。

1. 2 事業の目的

判断能力が不十分である高齢者等に代わって、本人（被後見人等）にとって必要で十分な医療・介護・生活・娯楽等サービスを適切に選択し、本人の財産から当該費用を支払うことを可能にするための基盤整備の一つとして、成年後見と民事信託を活用した社会事業の創造を目指す。

成年後見と民事信託のパイロット事業を立ち上げ、成年後見と民事信託の啓発を行うだけでなく、業務として利用支援・受任・受託を行うなかで、社会事業化にあたっての運営上の課題や制度上の課題の抽出をはかる。また既に運営がなされている後見法人を調査し、成年後見の事業の現状把握と各法人が抱えている課題を浮き彫りにする。

後見実務に当たっては、従来のように本人の財産を静的に管理するだけでなく、医療、介護、生活、旅行、その他の手配・支払（身上監護）に重きを置く動的な管理もしくは積極的な消費（本人の希望をかなえることによって、その生活をより豊かにしていくための消費・管理）の実現をはかる。

また、上記事業によって明確となった制度上の課題について、分析・整理し、規制緩和や新ガイドライン策定についての提言を行う。

加えて、成年後見と民事信託の社会事業化による社会・経済への影響についても検証を進め、成年後見と民事信託の社会インフラ化の必要性・緊急性の実証をはかる。

2. 事業内容

2. 1 実施内容

2. 1. 1 実態調査

a. 事業従事者会合

6月22日【松山】

《参加人数》12名

《目的》コンソーシアムメンバーが集結し、事業内容の把握及び、今後の取組みについて検討（松山・北条地区）

《内容》国立大学法人東京大学から、社団法人松山市シルバー人材センターの松山・北条福祉事務所の担当者に対し、当該事業について説明した後、前年度ニーズ調査し、後見を要すると判断した30件のうち、松山、北条地区の7件について、ケース検討を実施

6月22日【松山】

《参加人数》13名

《目的》協力団体に対し事業説明

《内容》コンソーシアムメンバーから、協力団体である株式会社伊予銀行並びに、医療法人慈行会福角病院に対し、事業説明を行い協力を要請

6月23日【松山/中島】

《参加人数》10名

《目的》事業内容の把握及び、今後の取組について検討（中島地区）

《内容》国立大学法人東京大学から、社団法人松山市シルバー人材センターの各担当者へ、当該事業について説明した後、前年度ニーズ調査し、後見を要すると判断した30件のうち、中島地区の7件について、ケース検討を実施

6月23日【松山/中島】

《参加人数》9名

《目的》制度利用希望者宅訪問

《内容》成年後見制度利用を希望する高齢者宅へ訪問し、意向を確認
ケース検討

7月2日【東京】

《参加人数》8名

《目的》事業運営の検討及び、スケジュールの確認

《内 容》7月～11月に実施すべき事項をコンソーシアムメンバーで確認
協議方法、記録方法、管理体制、組織体制等の運営方法について検討

7月13日【松山】

《参加人数》11名

《目的》ケース検討を進めている本人が入院する病院に対し、ヒアリングを実施し、今後の方針を決定する

《内 容》在宅希望である【松山1】について、主治医、看護師、リハビリ担当者へ、本人の状態、在宅可能か、退院の目途、リハビリの計画等についてヒアリングを実施し、その意見を基に、ケース検討を実施

8月4日【東京】

《参加人数》3名

《目的》プロジェクトの収支について検討

《内 容》後見報酬、各種手続きの料金設定並びに、利益相反の問題、松山市シルバー人材センターの定款変更等、体制整備について検討

8月29日【松山】

《参加人数》7名

《目的》スケジュールの再確認、後見信託推進室従事者の体制について検討

《内 容》9月～11月のスケジュールを再確認
8月に開設した後見信託推進室に従事するスタッフの役割分担を決定し、目標数値を設定

8月29日【松山】

《参加人数》7名

《目的》スケジュールの再確認、後見信託推進室従事者の体制について検討

《内 容》9月～11月のスケジュールを再確認
8月に開設した後見信託推進室に従事するスタッフの役割分担を決定し、目標数値を設定
啓発用チラシの作成及び、セミナー開催について検討

9月22日【松山】

《参加人数》7名

《目的》ケース検討・分析及び、セミナー開催について検討

《内容》現在進行しているケースについて検討を実施

11月開催するセミナー・相談会について詳細を決定

12月12日【東京】

《参加人数》3名

《目的》証拠書類中間検査におけるフィードバック

《内容》証拠書類中間監査にて指摘された証拠書類の訂正箇所、追加書類等の指導

12月13日【東京】

《参加人数》5名

《目的》事業モデル・ターゲット層の検討

《内容》アウトプット確認、今後の施策への情報共有及び、改善策を検討

1月7日【東京】

《参加人数》4名

《目的》事例検討会の実施

《内容》市民後見、法人後見の事例を検討

b. 利用支援者向け研修

7月29日【松山】

《参加人数》7名

《目的》後見信託推進室の開設に伴い、従事者に対し研修を実施

《内容》東京大学宮内康二特任助教より、後見信託推進室に従事する者に対し、後見と信託の仕組みや、高齢者等からの想定質疑等に関する研修を実施

《実 施 風 景》



c. 利用支援者向け研修 2

7 月 29 日【松山】

《参 加 人 数》2 名

《目 的》成年後見制度に詳しい司法書士に対し、福祉型信託について研修を実施

《内 容》東京大学宮内康二特任助教より、司法書士に対し福祉型信託について説明

d. 後見・信託サービスの利用啓発

7 月 30 日【松山/中島】

《参 加 人 数》41 名

《目 的》中島地区で説明会を実施し、ニーズアセスメント及び、啓発を行う

《内 容》松山市シルバー人材センター中島福祉事務所の関係者に対し、成年後見制度について説明し、希望者に対し相談業務を実施

《実 施 風 景》





8月28日【松山】

《参加人数》37名

《目的》松山福祉事務所で説明会を実施し、ニーズアセスメント及び、啓発を行う

《内容》松山市シルバー人材センター松山福祉事務所の関係者に対し、成年後見制度について説明し、ニーズ調査及び、啓発を実施

《実施風景》

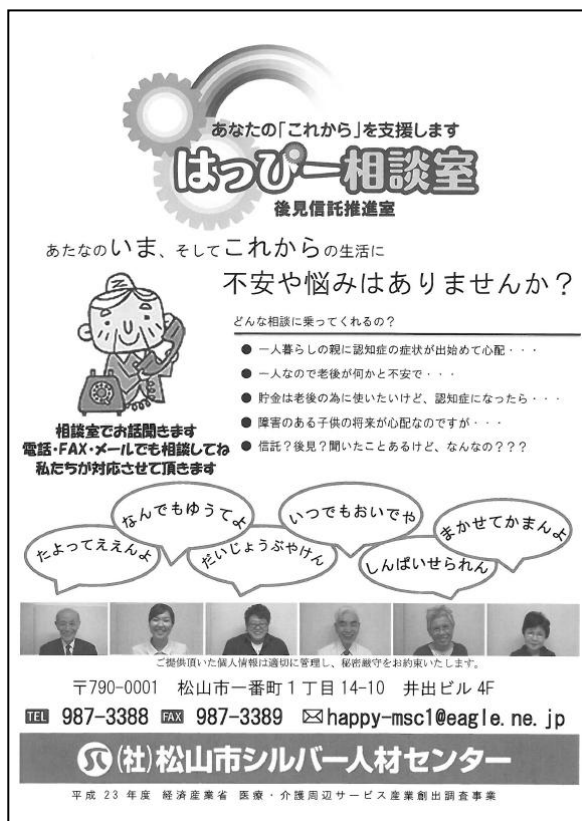


10月25日【松山】

《対象者数》2861名

《目的》松山市シルバー人材センターの会員に対しビラを配布し、後見信託推進室の啓発を行う

《配布チラシ》



あなたの「これから」を支援します
はっぴー相談室
後見信託推進室

あなたのいま、そしてこれからの生活に
不安や悩みはありませんか？

どんな相談に乗ってくれるの？

- 一人暮らしの親に認知症の症状が出始めて心配・・・
- 一人なので老後が何かと不安で・・・
- 貯金は老後の為に使いたいけど、認知症になったら・・・
- 障害のある子供の将来が心配なのですが・・・
- 信託？後見？聞いたことあるけど、なんなの？？

相談室でお話聞きます
電話・FAX・メールでも相談してね
私たちが対応させていただきます

なんでもゆうてよ
いつでもおいでよ
きかせてかまんだよ
たよってええんよ
だいじょうぶやけん
しんばいせられん

ご提供頂いた個人情報に適切に管理し、秘密厳守をお約束いたします。

〒790-0001 松山市一番町1丁目14-10 井出ビル4F
TEL 987-3388 FAX 987-3389 E happy-msc1@eagle.ne.jp

(社)松山市シルバー人材センター
平成23年度 経済産業省 医療・介護周辺サービス産業創出調査事業



もしも家族や自分が認知症になったら・・・
知っておきたい もうひとつの“介護”

あなたの「いま」そして「これから」の生活に不安や悩みはありませんか？
解決するひとつの手段として、「成年後見制度」があります。
わかりやすく、楽しく学んでみませんか？
どなた様でもお気軽にご参加ください。

認知症 介護 詐欺 遺言 相談 老後 障害

司法書士 東京大学 東京大学
木原道雄先生 斎藤真由美先生 宮内康二先生

説明会開催前後に個別相談会を実施！！
どんなことでもかまいません、専門家が丁寧にお答えいたします。
個人情報・秘密は必ず守ります。安心してご相談ください。

2011年11月12日(土) **無料**

個別相談会	10:00 ~ 10:45 (5名)	会場：松山市シルバー人材センター 松山市若菜町8番地3(多目的室2)
説明会	11:00 ~ 12:00 (60名)	
個別相談会	12:15 ~ 13:00 (5名)	参加ご希望の方は 下記事務局までお申込みください

お申込み先 (社)松山市シルバー人材センター
はっぴー相談室(後見信託推進室) **987-3388**

11月16日【松山】

《相談件数》4件

《目的》イベントにてブースを設置し、相談業務及び、啓発活動を実施

《内容》松山市シルバー人材センターのイベントにて、後見信託推進室のブースを設置し、相談業務を実施すると共に、啓発を行った

《実施風景》



11 月 16 日【松山】

《相 談 件 数》4 件

《目 的》イベントにてブースを設置し、相談業務及び、啓発活動を実施

《内 容》松山市シルバー人材センターのイベントにて、後見信託推進室
のブースを設置し、相談業務を実施すると共に、啓発を行った

《実 施 風 景》



1 月 10 日～【松山/北条/中島】

《設置場所/部数》社団法人松山市シルバー人材センター

後見信託推進室（はっぴー相談室）

本部

松山福祉事務所

北条支部

北条福祉事務所

中島福祉事務所

高齢者買物支援モデル事業

廃食油再生燃料事業

清水町サロン

Re. 再来る館

各 100 部

配布

会員への直接配布

233 部

高齢者生活支援サービス利用者へ配布

82 部

家事援助サービス利用者へ配布

127 部

他シルバー視察研修時に配布

76 部

地域包括支援センター

中島地区 他 9 箇所

各 100 部

福祉施設

医療法人慈孝会福角病院関係施設（5 箇所）

各 50 部

金融機関

株式会社伊予銀行 市内 42 支店

調整中

《目 的》 後見信託推進室の啓発し、相談に繋げる

《配布チラシ》

2. 1. 2. プレサービス

a. 問い合わせ相談

《目 標 件 数》 120 件

《相 談 件 数》 21 件（うち、協議・検討が進行しているケース：4 件）

《内 容》 松山市シルバー人材センターに、平成 23 年 8 月 8 日、後見信託推進室を設置し、高齢者や障がい者、その家族からの問い合わせ相談を受け付けた。

基礎的な回答は後見信託推進室が対応し、困難事例等に関しては、東京大学、後見制度に詳しい司法書士、後見信託推進室の 3 者で、メールや電話等で協議してまとめ、後見信託推進室から回答した。

《相談者一覧（概要）》

本年度に、上記相談件数として対応した一覧は下記の通りである。

	要介護認定	状態・症状	対応	申立可否	作業時間 (時間)
松山01	要介護4 (要介護5へ移行中)	認知症、脳梗塞により一時入院 現在は、自宅にて24時間の看護体制で生活している。 両下肢静脈血栓による皮膚潰瘍があり、歩行困難のため転倒の危険性あり	木原司法書士を後見人とし法定後見の申し立てを実施。現在、家裁の審判待ち。	○	244時間41分
松山02	未確認	視覚障害	相談のみで終了	×	00時間45分
松山03	要介護3	認知症 認知症があり、夜間にゴミ箱等をトイレ代わりに使用してしまう。 4月に慢性硬膜下血腫と診断される。	相談のみで終了	×	02時間00分
松山04	－	後見制度の申立手続きを進めており、「高齢者生活支援サービス」の契約書および領収書を発行してほしい。	資料を作成するのは、大変だがもうほとんどそろっており、サポートは現時点では必要ない	×	
松山05	－	後見については、少し聞いたことがあるが信託については、全く知らないため信託の内容について説明してほしい。	信託についての概要を説明	×	
松山06	－	病氣・高血圧(通院)、うつ病(心療内科、35歳頃に発病)	木原司法書士、相談支援専門員と相談を行いステップ(精神障害の方や関係者の方の相談に乗り社会復帰の支援を行う場)への参加を案内。	×	14時間45分
松山07	－	脳梗塞で足が悪い	配偶者に話をし、話しているうちに「自分がしっかりやっていかなければ。」という気持ちになった。 現時点での家事支援や後見制度の必要はない。	×	09時間00分
松山08	－	本人がガンで余命があるため、本人の死後、母親の面倒をいかに任せたい	・親族関係【相談者と本人の関係】は至って良好なため、死後事務委任契約、見守り契約等を即座に締結する必要性はないと思われる。 ・後見制度の利用について 本人が母親の世話をできなくなる可能性があるため申立も視野に入れて癌が得た方がよい。	×	16時間15分
松山09	－	相続財産の遺留分についても相続を放棄したが、相続放棄を撤回することは可能なのか。	一度放棄したら撤回はできない可能性があるが、法律専門の窓口相談をした方がよい為、松山市民相談課「弁護士相談、一般法律相談」の窓口を案内。	×	00時間20分

	要介護認定	状態・症状	対応	申立可否	作業時間 (時間)
松山10	－	義姉が土地を隣の人に売却していて家の中のものに手を付けられない状態	契約書もあり、家も近所の為めめたくないのに対応は必要ない	×	
松山11	－	古い銀行の通帳を見つけた 遠隔地の為、移動の費用等を考えたら解約の手続きに行く方が高つく 銀行の取引が厳しくなったため こういった問題もおおいのではないか	相談のみで対応は不要	×	
松山12	要介護5	平成23年3月、ジョクソウができたことを隠され、じょくそう熱が出たことに対し、地域密着型特養施設関係者に対し提訴する。 この際、弁護士に本人は認知症のため、後見人をつけておいた方がよい。と言われ、今回手続きをすることになった。	申立書類作成支援	○	57時間40分
松山13	－	長年勤めていたパチンコ店の清掃係を首になった。1年契約のはずだったのでなっとくができない。 相手側と話をしたがまともに取り合ってはくれない。	シルバー人材センターで清掃の仕事があるとのことで、担当部署の方の連絡を案内。	×	03時間20分
松山14	－	ご主人は脳梗塞で入院している 持っている株券の処分をしたい (社協から相談あり)	社協の担当者が相談者と話をし、必要であれば改めて連絡を頂ける		

	要介護 認定	状態・症状	対応	申立可否	作業時間 (時間)
中島01	要介護1	配偶者と二人で生活している 弟は東京都在住の為、なかなか関わる事ができないのだが、大きなお金の管理は弟がしている 通販・押し売り等で購入したことがあり 介護保険を利用するまで、掃除・洗濯・調理・入浴もできず、ゴミ屋敷状態であり悪臭がひどかった 自分自身で薬の管理ができず、妻とヘルパーで確認をしている	通信販売・押し売り等で購入したことがあり、常に目が届くようにする必要がある 妻が申立人、後見候補者を木原司法書士として後見の利用も検討したが、執行の可能性は低いと判断した。	×	08時間20分
中島02	要支援2	2年前に悪性リンパ腫を発症。月に1度松山市内の病院へ船・タクシーを利用して通院 物忘れ症状も少し出てきている。	公正証書遺言作成	×	17時間15分
中島03	自立支援B	知的障害あり父親達の姉が一人いるが疎遠である。父親が亡くなり母親もグループホームに入所となり、半年後に他界。親戚付き合いはなかったが夫婦で野忽那に帰り生活を始めていた本人の従兄弟夫婦が仕方なく本人の身の回りの世話をする事になった。夫婦のうち主介護者は妻の方であったが妻が認知症になりグループホームに入所となる。 代わって従兄弟が世話をしていたが、自分の体調の悪化により世話ができなくなった。今後の事を何処に相談してよいかわからないと従兄弟より相談があった。	木原司法書士を後見人として申立手続きを行っている。	○	140時間31分
中島05	要介護2	知的障害があるが、認定は受けていない。 知らない人とかかわりが困難ではあるが慣れれば会話等も可能になる。 生活全般に指示が必要であり、自分自身で判断し生活することは困難。施設等での規則的な生活も難しい。中島の実家の離れに居住。	木原司法書士を後見人として申立手続きを行っている。	○	28時間05分
中島06	要支援1	中途視覚障害	対応なし	×	09時間00分
中島07	-	病院への入院することになった。 医師より今後の事を考え後見人をつけた方がいいのではないかと アドバイスあり	現在、相談者が親族と相談しており 対応の必要があれば、再度連絡を頂ける	-	

b. 後見・信託サービス説明

11月12日【説明会・個別相談会】

《参加人数》57名

《個別相談》2件

《目的》制度の啓発、ニーズ調査

《内容》松山市シルバー人材センター本部にて、成年後見制度について
の説明および、希望者に対し個別相談を実施

《配布チラシ》

もしも家族や自分が認知症になったら・・・
知っておきたい もうひとつの“介護”

あなたの「いま」そして「これから」の生活に不安や悩みはありませんか？
 解決するひとつの手段として、「成年後見制度」があります。
 わかりやすく、楽しく学んでみませんか？
 どなた様でもお気軽にご参加ください。



司法書士 東京大学 東京大学
 本原道雄先生 斎藤真由美先生 宮内康二先生

説明会開催前後に個別相談会を実施！！
 どんなことでもかまいません。専門家が丁寧にお答えいたします。
 個人情報・秘密は必ず守ります。安心してご相談ください。

2011年11月12日(土)

個別相談会 10:00 ～ 10:45 (5 名)

説明会 11:00 ～ 12:00 (60 名)

個別相談会 12:15 ～ 13:00 (5 名)

会場：松山市シルバー人材センター
 松山市若葉町 8 番地 3 (多目的室 2)

参加ご希望の方は
 下記事務局までお申込みください

お申込み先 (社)松山市シルバー人材センター
 はっぴー相談室 (後見信託推進室) **987-3388**

《実 施 風 景》



c. 協議・検討

《件数》4件

《内容》 ケース検討を進めた4件について、東京大学及び、成年後見制度の実務に詳しい司法書士と連携し、メールや電話、従事者会合にて協議を重ねた。

また、必要な場合は、相談者や本人宅訪問の際に、東京大学及び、成年後見制度の実務に詳しい司法書士が同行し面会した。

検討を進めたケース以外でも、専門的知識が必要な状況が発生した場合には、その都度意見を求めた。

d. 後見・信託サービス利用支援（各種書類作成等）

《件数》2件（1件は書類作成中に本人死亡）

《内容》 後見人候補者、申立人が親族であり、申立書類作成及び、添付資料の収集をサポート。

e. 契約①（本契約）

《後見受任契約件数》0件

《後見申立完了・最終審判待ち》1件（2月中に契約確定見込み）

《後見申立完了・審判日程調整中》1件

《後見申立書類作成中》1件

《公正証書遺言作成中》1件

《内容》 後見申立から受任が確定するまでには一般的に1～3か月かかる実態があり、本年度は後見受任までには間に合わなかったが、2～3件程度受任の確度が高い状態である。高齢者等と契約を結ぶ主体としては、松山シルバー人材センターではなく、成年後見制度の実務に詳しい司法書士としている。

f. 契約②（再委託）

《契約件数》0件

《内容》 成年後見制度の実務に詳しい司法書士から、代理業務の部分的委託を後見信託推進室が受けるが、契約①が成立した後、発生する。

2. 1. 3. 有料サービス

本プロジェクトにおいて、有料サービスは発生しなかった。

サービスについては、多くの場合本来有料であるという提示をしている。後見報酬については説明をしているが、価格が法定価格で見えないため提示しづらい現状がある。また、本来のサービス価格については本年度のところは未定義であったり、作業に必要な時間が読めずに提示をできてない状態である。

2. 1. 4. 効果分析・モデル策定

・顧客属性分析

事業ケーススタディ（3.1 に詳細記載）

後見案件について相談があったもの 21 件について一覧化を行った。本年度は属性分析を取るまでのサンプル数に達しなかったため、その中から後見案件をケーススタディとして、概要・背景・属性・良かった点・改善点・課題などについて後見申立につながったケースを中心に 4 件を中心としたケーススタディとして取りまとめを行った。

・従業者満足度課題抽出（自社事業分析）（3.1 に詳細記載）

従業者および司法書士等へのヒアリングや家裁からの指摘事項を元にして、分かってきたこと・業務上の改善ポイントについて整理を行った。また、時間分析によって、申立までにどれくらいの時間がかかっているのか、どのような業務がどれくらいの時間必要なのか、どういようにすれば効率的に進められるのかなど、業務内容と改善ポイント等について取りまとめを行った。信託業務については発生しなかったため取り上げていない。

調査実施期間 2011/12/27～2011/12/28

・他後見法人マネジメント調査（他社事業分析）（3.2 に詳細記載）

期中に追加業務として追加した調査である。他の先進的かつ組織的に活動し受任件数も多い後見法人 6 法人について、組織運営体制、経営状況、経営上のポイントについてヒアリングを実施した。

調査実施期間 2011/11/29～2011/12/20

調査対象法人（下記 6 法人）

- ・ 特定非営利活動法人高齢者・障害者安心サポートネット
- ・ 市民後見センターきょうと
- ・ 障害者成年後見支援委員会
- ・ NPO 法人 成年後見なのはな
- ・ 特定非営利活動法人 ライフサポート東京
- ・ 品川成年後見センター（品川社会福祉協議会）

・ビジネスモデルの策定（3.3、3.4、4.5 に詳細記載）

顧客属性分析、従業者満足度課題抽出といった自社事業分析および他後見法人マネジメント調査・他社事業分析から、後見法人としてのビジネスモデル及び成長段階について、モデル化を行った。経年での収支・資金モデル、サービスメニュー、経営上のポイント・成功事例などについて整理した。

- ・法規制の検討（3.5、4.7に詳細記載）

後見法人経営における事業推進上の課題、後見制度の普及に向けた法律上の規制および運用上の規制について、課題とその対応策について取りまとめを行った。

2. 2 委託事業のスケジュール

本事業のスケジュール及び報告書作成時点での進捗状況は以下の通り。

実施事項	平成23年							平成24年		進捗状況
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
① 実態調査		利用候補者抽出・（個別）説明 →			セミナー →					完了
② プレサービス		後見サービス利用説明・問い合わせ相談 →								継続
				後見申立支援 →						
③ 有料サービス提供							後見・付随サービス提供 （契約まで至っていない） →			遅延
④ 効果分析・モデル策定		顧客属性分析・従業者課題抽出 →			他後見法人マネジメント調査（追加） →					完了
⑤ 報告書作成								報告書作成 →		完了

各実施事項の進行状況は以下の通り。

① 実態調査

完了している。

② プレサービス

現在松山シルバーセンターで継続的に提供中である。

③ 有料サービス提供

本プロジェクトにおいては、有料サービスは発生しなかった。

④ 効果分析・モデル策定

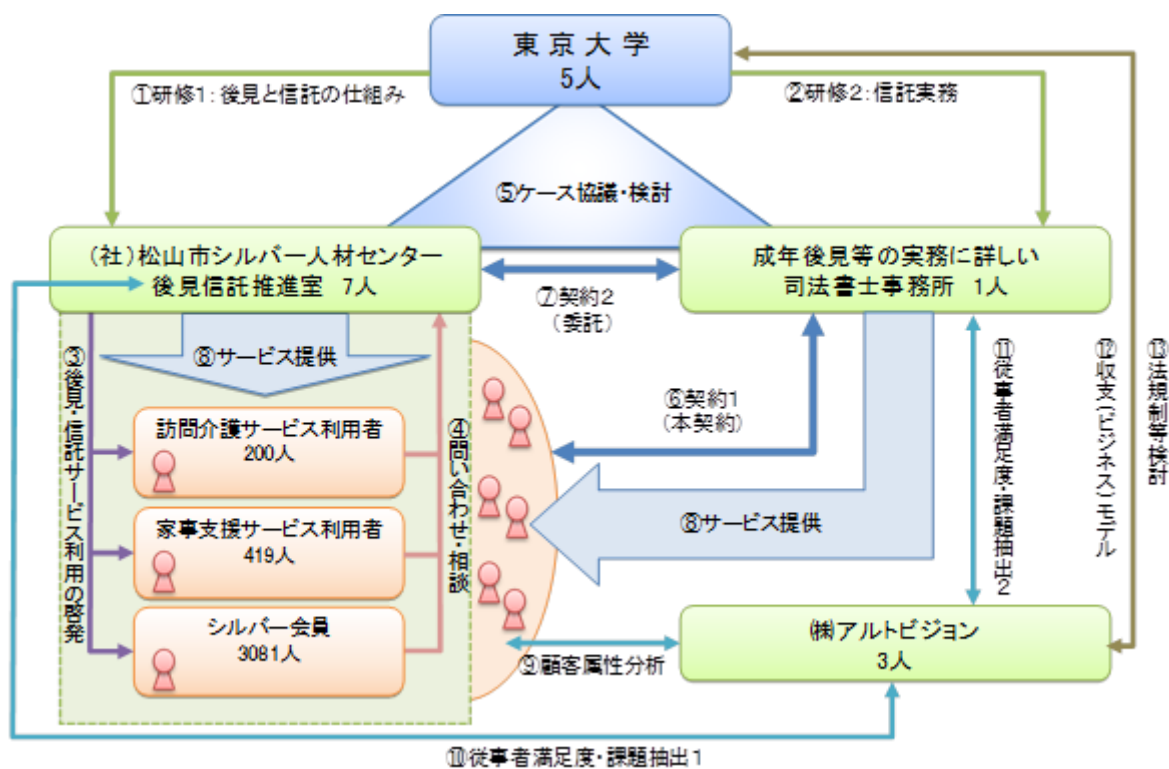
完了している。

⑤ 報告書作成

完了している。

2. 3 实施体制

組成するコンソーシアムの実施体制は以下のとおりである。

[illegible]

3. 委託事業の成果・分析結果・課題

3. 1 事業ケーススタディ

3. 1. 1 概要

本調査のモデル事業者となっている松山シルバー人材センターにて後見制度の利用が必要な対象者に対し後見制度の利用促進並びに概要説明、申し立て手続きを行った。

調査期間：2011年6月～2012年1月

調査対象：松山シルバー人材センター はっぴー相談室（6名）

問い合わせ案件一覧：

	松山01	松山02	松山03	松山04	松山05
要介護認定	要介護4 (要介護5へ移行中)	未確認	要介護3	-	-
障害年金	-	未確認	-	-	-
療育手帳	-	未確認	-	-	-
家族構成	甥4人、姪1人	未確認	弟、子供(3人)、孫 現在は一人暮らし	-	-
収入・資産	年金、遺族年金 通常預金、定期預金 土地・家	マッサージ師での収入	年金	-	-
状態・症状	認知症、脳梗塞により一時入院をした。 現在は、自宅にて24時間の看護体制で生活している。 両下肢静脈血栓による皮膚潰瘍があり、歩行困難のため転倒の危険性あり	視覚障害	認知症があり、夜間にゴミ箱等をトイレ代わりに使用してしまう。 4月に慢性硬膜下血腫と診断される。	後見制度の申立手続きを進めており、「高齢者生活支援サービス」の契約書および領収書を発行してほしい。	後見については、少し聞いたことがあるが信託については、全く知らないため信託の内容について説明してほしい。
対応	本居司法書士を後見人とし法定後見の申し立てを実施。現在、家裁の審判待ち。	相談のみで終了	相談のみで終了	資料を作成するのは、大妻だがもうほとんどそろっており、サポートは現時点では必要ない	信託についての概要を説明
施設入居可否	在宅	在宅	在宅		
申立人	甥				
後見人	本居司法書士				
後見申立	100%				
後見申立	平成23年6月22日				
作業開始日	平成23年12月12日				
後見申立日	173日	0日	0日		
申立までに かかった日	14,681	45	120		
作業時間 (分)	244時間41分	00時間45分	02時間00分		
作業時間 (時間)	30.35人日	0.05人日	0.15人日		
作業時間 (人日)					

	松山11	松山12	松山13
要介護認定	-	要介護5	-
障害年金	-	-	-
療育手帳	-	-	-
家族構成	配偶者	次男と次男の配偶者	長男は県外 次男と同居
収入・資産	-	遺族年金(恩給)	パチンコ店の清掃員
状態・症状	古い銀行の通帳を見つけた。 遠隔地の為、移動の費用等を考えたら解約の手続きに行く方が高つく。 銀行の取引が厳しくなったためこういった問題もおおいのではないかと	平成23年3月、地権者ができたことを福され福徳がでたことに対し、地域密着型特養施設関係者に対し提訴する。 弁護士に、本人は認知症のため後見人をつけておいた方がよいと言われ、今回手続きすることになった。 相談者は、結婚当初から本人の世話をしており(約30年)、実の息子(夫)や娘は全く関与しない。 施設や病院等の手続きは、全て相談者が行ってきた。	長年勤めていたパチンコ店の清掃係を首になった。1年契約のはずだったのでなくができない。 相手側と話をしたがまともに取り合ってはくれない。
対応	相談のみで対応は不要	申立書類作成支援	シルバー人材センターで清掃の仕事があるとのことで、担当部署の方の連絡を案内。
施設入居可否	在宅	入院中	
申立人		相談者(二男の嫁)	
後見人		相談者(二男の嫁)	
後見申立		100%	
後見申立		平成23年12月2日	
作業開始日		平成24年1月10日	
後見申立日		39日	0日
申立までに かかった日		3,460	200
作業時間 (分)		57時間40分	03時間20分
作業時間 (時間)		7.12人日	0.25人日
作業時間 (人日)			

	中島01	中島02	中島03	中島05
要介護認定	要介護1	要支援2	自立支援B	要介護2
障害年金	-	-	1級	-
療育手帳	-	-	B	申請無
家族構成	配偶者と生活 弟(東京在)	妹が4名(疎遠) ※1名は認知症1か2の判定が出ている。	独身 いとこの妻が面倒を見ていたが認知症になり、施設に入所した。 いとも体調を崩している。	姉2人、妹1人、甥2人
収入・資産	年金	家:なし(親戚の借家) 年金:厚生年金 貯金:何百万円くらいはあるようだが詳細は不明。	障害年金・定期預金 土地・家	国民年金
状態・症状	通販・押し売り等で購入したことがあり 介護保険を利用するまで、掃除・洗濯・調理・入浴もできず、ゴミ屋敷状態であり悪臭がひどかった 自分自身で薬の管理ができず、妻とヘルパーで確認をしている	2年前に悪性リンパ腫を発症。月に1度松山市内の病院へ船・タクシーを利用して通院 物忘れ症状も少し出てきている。	知的障害あり父親達の姉が一人いるが疎遠である。父親が亡くなり母親もグループホームに入所となり、半年後に他界。親戚付き合いはなかったが夫婦で野忽那に帰り生活を始めていた本人の従兄弟夫婦が仕方なく本人の身の回りの世話をすることになった。夫婦のうち主介護者は妻の方であつたが妻が認知症になりグループホームに入所となる。 代わって従兄弟が世話をしていたが、自分の体調の悪化により世話ができなくなった。今後の事を何処に相談してよいかわからないと従兄弟より相談があつた。	知的障害があるが、認定は受けていない。知らない人とのかわりが困難ではあるが慣れれば会話等も可能になる。 生活全般に指示が必要であり、自分自身で判断し生活することは困難。施設等での規則的な生活も難しい。中島の実家の離れに居住。姉(中島在住)、妹(松山在住)が来るようになり、母家にも顔を出すようになったが、それまでは立ち入ることを嫌がっていた。
対応	通信販売・押し売り等で購入したことがあり、常に目が届くようにする必要がある 妻が申立人、後見候補者を木原司法書士として後見の利用も検討したが、執行の可能性は低いと判断した	公正証書遺言作成	木原司法書士を後見人として申立手続きを行っている。	木原司法書士を後見人として申立手続きを行っている。
施設入居可否		在宅	在宅	在宅
申立人			従兄弟	妹
後見人			木原司法書士	木原司法書士
後見申立進捗率			85%	85%
後見申立作業開始日			平成23年8月3日	平成23年8月28日
後見申立日			調整中	平成24年2月16日
申立までにかかった日数	0日	0日	0日	0日
作業時間(分)	500	1,035	8,431	1,685
作業時間(時間)	08時間20分	17時間15分	140時間31分	28時間05分
作業時間(人日)	1.02人日	2.09人日	17.33人日	3.30人日

	中島06	中島07
要介護認定	要支援1	-
障害年金	-	-
療育手帳	-	-
家族構成	甥2人 弟の嫁(交流なし)	母(認知症)、兄(アルコール依存症)
収入・資産	マッサージ師での収入	-
状態・症状	中途視覚障害	病院への入院することになった。 医師より今後の事を考え後見人をつけた方がいいのではないかとアドバイスあり
対応	対応なし	現在、相談者が親族と相談しており対応の必要があれば、再度連絡を頂ける
施設入居可否	在宅	在宅
申立人		
後見人		
後見申立進捗率		
後見申立作業開始日		
後見申立日		
申立までにかかった日数	0日	
作業時間(分)	540	
作業時間(時間)	09時間00分	
作業時間(人日)	1.07人日	

3. 1. 2 ケース分析

調査を実施した中で、後見申し立てを実施したり申し立て予定もしくは可能性がある対象者は 4 名いた(2012 年 1 月時点)。本章では、その対象者属性・現状、また後見制度を受けることになった背景、経緯を報告する。

※本資料では対象者のプライバシーを保護するため、この 4 名を地区名と番号によって表すこととする。例)松山 01、中島 01

3. 1. 2 (1) ケース 松山 01

本人の属性・現状

性別：女性

家族構成：独身、甥・姪が 4 人

後見制度申立状況

2011 年 12 月 28 日に後見申し立てを行った。

後見人：松山市在住の司法書士

申立人：本人の甥

後見制度を薦めた背景

松山シルバー人材センターから松山 01 宅へヘルパーを派遣していたが、松山 01 が脳梗塞となり 2011 年 8 月に総合病院に入院した。

その後リハビリ目的のために個人病院に移ったが、寝たきり状態になってしまい 1 人では何もできなくなってしまったため、遠方に在住している甥に後見人の必要性を理解してもらい、後見制度申立て手続きを行った。手続きに必要な書類作成などは松山シルバーで援助しながら作成した。

実際に後見制度を利用するまでの期間

個人病院に移ってから健康状態が著しく悪化したことや本人も在宅介護を望んでいたこともあり、病院との話し合いを重ね 24 時間在宅でのケアに切りかえた。

切り替えにあたってヘルパー 10 名（うち看護師 1～2 名）を松山シルバー人材センターにて手配。家政婦や以前からの主治医、地域包括センターとも話し合いを行って協力を取り付けた。

良かった点

在宅介護開始後に見違えるように本人は回復した。自宅に帰り、今では半分以上自立して生活している。病院では流動食だったのに、箸を使って通常食を食べようになり体重も増加した。自力歩行のほかある程度の生活ができている。ヘルパーの人たちを識別し何時に来るかもわかっている。冗談も言うようになった。

病院の基準ではなく、第三者の視点が入ることで初めてこのような結果を導き出すことができたと言える。

今後改善が必要な点・困難だった点

今回のケースではいわゆる後見人が行う業務を後見申立前に行ってしまった点は今後改善

をしてく必要がある点である。病院の退院など様々な手続きに時間がかかってしまったことを考えると、手順として申立と受任を先に行い、そのあとに退院に関われればここまで時間がかからなかったと推測される。

また、ヘルパーとはっぴー相談室との役割分担が難しかった。松山 01 がヘルパーに信頼を置いているので、本来ならはっぴー相談室が説明すべきこともヘルパーから説明してもらうことが度々あった。

3. 1. 2 (2) ケース 中島 02

本人の属性・現状

性別：男性

家族関係：本人は独身で、妹が 4 名。

(リウマチの方、カナダに永住している方、高齢の方、認知症の方、今回の相談者)

中島在住のきっかけ：関西大震災をきっかけに親戚の別荘があった中島へ移り住む。

症状：悪性リンパ腫でギリギリになってから入院することがあり、認知症の症状も少し出てきている。

本人との意思疎通は難しく気持ちを必死に伝えてくるのではあるが、物事の理解力が高くないため話がかみ合わないことが多い。

後見制度を薦めた背景

入院時に入院費の支払いや公共料金支払いで困っている。今回入院した際も保証人になり手がいなかったために、松山シルバー人材センターが代行した。相談者も常に面倒が見られるわけではないので、後見制度の必要性を本人に理解してもらいたいと考えている。

3. 1. 2 (3) ケース 中島 03

本人の属性・現状

性別：男性

家族関係：独身。

いとこの妻が面倒を見てきたが体調を崩してしまった。相談者本人であるいとも体調を崩してしまっている。

後見制度申立状況

現在申し立て手続き中。(2012 年 1 月現在)

後見人：選定中

申立人：いとこ

後見制度を薦めた背景

これまで相談者であるいこの妻が面倒を見てきたが、妻も認知症になり相談者本人も体

調を崩した。いとこの知り合いであった松山シルバー人材センターで勤務中のヘルパーに本件の相談が来たので、ヘルパーより後見制度の利用を薦めた。

良かった点

松山シルバー人材センターの担当者を紹介した際も、ヘルパーの紹介者ということで問題はないという認識を持ってもらうことができた。

3. 1. 2 (4) ケース 中島 05

本人の属性・現状

性別：女性

家族関係：独身。姉 3 人、妹が 1 人。

症状：知的障害

後見制度申立状況

現在申し立て手続き中。(2012 年 1 月現在)

後見人：松山市在住の司法書士

申立人：妹

後見制度を薦めた背景

中島 05 の妹が松山シルバー人材センターのヘルパーと知り合いで相談をした。ヘルパーが後見制度の説明会を紹介し、納得をしたうえで後見制度の申し立てをした。申立人となった妹はガンを患っており、松山市内と中島を行ったり来たりしている状態である。

良かった点

土地の所有権について中島 05 の所有ではない問題があったが、後見人になる予定の司法書士によって整理された。

3. 1. 3 従業者ヒアリング調査

実際に事業に携わったはっぴー相談室のメンバー並びに松山シルバー人材センター次長に対し、本調査に関するヒアリング調査を行った。

(1) 経営戦略・組織

経営課題

・事業モデルの設定

事業者が法人として後見業務を請け負う場合、a) 受任者によって支払われる後見報酬が定まらないこと、また b) 後見報酬が実際に後見事業に携わった 1 年後から支給されることの 2 つの理由から事業モデルが立てにくい現状がある。

1) 受任者によって支払われる後見報酬が定まらないこと

一般的に資産を多く持つ対象者が被後見人となった場合、資産は多く支払われる（管理しなければならない資産対象物が多くなり、評価の対象となりやすいため）傾向があるが、金額は固定ではないので支援をした後に初めて支払金額が確定する。

経営のことを考えると財力がない人の受任を積極的には行うことは難しくなってしまう。

2) 後見報酬が実際に後見業務に携わった1年後以降にならないと支給されないこと

一年後以降の支給であるため、受任している1年間申し立て等必要経費は全て立替で対応しなければならない。

（2）顧客

顧客属性

・中島地域

高齢率は50パーセントを超え、島によっては70%を超える。ただし、近所で互いに助け合う風土があるので、独居の場合でも近所の誰かが見守りできている状態は作れている。一方で、後見制度が必要となるような独居で援助をしてくれるような人がいない高齢者や障害者の数は増加している。

・松山市内

地方都市ではあるのでお年寄りの独居は多いが、一方で子供等親族が近隣に住んでいることが多い。

（3）営業・マーケティング戦略

チャネルの開拓

社会福祉協議会など、被後見人を紹介してもらう様な枠組みが必要だが現在はまったくそのような枠組みが作れていないのが現状。

（4）業務プロセス

後見申立前

申し立てに必要な資料集めに時間がかかり、実際に申し立て書類作成に入ってからでもヒアリング項目がわからず多くの時間を必要としている状態。

（5）人事

教育研修

現在は特に研修制度は行っていない。ただし、内部で要請できるような研修を作るか、外部の実務養成講座などを大学と共に実施していくなどして研修を行うことは必須だという認識はある。

相談ができる人が近くにいないので、実際にどう説明したらよいのか分からない場面が多くあり困ったという声があがった。少し詳しくなり多少対応はできるが、相続相談や遺言、お金関係など法律的に詳しい話となってくると対応が難しくなっている。

採用

松山シルバー人材センターから採用した。採用基準は、後見業務のスペシャリストではなく、何も知識がなくても意欲的で前に進んでいく人や他の分野のエキスパート。

やる気がある人材やそれぞれの分野のエキスパートで構成をすることで、それぞれ業務の役割を分けることができたので結果的には良かったと考えている。

採用しているメンバーである程度業務の役割を分けていたが、後見全体のサービスとしてはまだ不足していてつながらない面はあった。

スペシャリスト採用のニーズはあるが、その分雇用費用はかかるし、まずそのような人材が周囲にいない。

(6) パートナリング

パートナー連携

現在は特に社会福祉協議会や介護施設とは繋がりをもっておらず、パートナー連携は全くできていない状態。はっぴー相談室でもその必要性は理解しているが、積極的に連携を取るほど後見事業に対しての知識に自信がなくまだ積極的に営業活動ができていない状態。

(7) 社内マネジメント（管理系）

広報活動

後見について説明をする資料が現在はなく、早急に作成する必要がある。

3. 1. 4 時間分析

今回の調査では、調査に関する業務に対して業務時間の記録をしていた。

時間分析表

※月単位で合計 100%となるよう%で記入。

松山01		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
申立前	本人面会・様子見	5%	25%	40%	3%	25%	8%	0%	
	本人の意向・身元調査	11%	10%	0%	2%	0%	4%	0%	
	家族への連絡・調整	4%	5%	4%	8%	1%	1%	29%	
	役所調整	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	
	病院関係	12%	2%	3%	2%	0%	0%	0%	
	申立書類作成・裁判所対応	0%	0%	0%	70%	36%	48%	67%	
	記録書類作成	0%	7%	22%	2%	14%	27%	5%	
	外部委託者確認・調整	28%	16%	3%	12%	13%	11%	0%	
	内部打ち合わせ・方針確認	39%	35%	25%	3%	11%	1%	0%	
受任後	(本年度は無し)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
合計		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%

松山12		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
申立前	本人面会・様子見						0%	0%	
	本人の意向・身元調査						0%	0%	
	家族への連絡・調整						13%	26%	
	役所調整						0%	0%	
	病院関係						0%	0%	
	申立書類作成・裁判所対応						75%	68%	
	記録書類作成						0%	0%	
	外部委託者確認・調整						0%	0%	
	内部打ち合わせ・方針確認						12%	6%	
受任後	(本年度は無し)						0%	0%	0%
合計							100%	100%	0%

中島02		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
申立前	本人面会・様子見	0%	0%	0%	0%	0%	63%	0%	
	本人の意向・身元調査	100%	58%	73%	0%	91%	17%	20%	
	家族への連絡・調整	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	役所調整	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	病院関係	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	申立書類作成・裁判所対応	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	記録書類作成	0%	11%	6%	0%	7%	14%	19%	
	外部委託者確認・調整	0%	11%	7%	0%	2%	0%	17%	
	内部打ち合わせ・方針確認	0%	21%	14%	0%	0%	5%	43%	
受任後	(本年度は無し)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
合計		100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	0%

中島03		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
申立前	本人面会・様子見		0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	本人の意向・身元調査		40%	35%	4%	26%	0%	0%	
	家族への連絡・調整		8%	7%	0%	1%	1%	3%	
	役所調整		0%	1%	0%	0%	0%	0%	
	病院関係		0%	0%	0%	2%	0%	0%	
	申立書類作成・裁判所対応		0%	0%	89%	63%	78%	93%	
	記録書類作成		8%	18%	2%	4%	7%	0%	
	外部委託者確認・調整		0%	18%	0%	1%	4%	4%	
	内部打ち合わせ・方針確認		44%	22%	6%	3%	10%	0%	
受任後	(本年度は無し)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
合計		0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%

中島05		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
申立前	本人面会・様子見		0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	本人の意向・身元調査		71%	0%	0%	39%	0%	0%	
	家族への連絡・調整		0%	40%	5%	0%	2%	16%	
	役所調整		0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	病院関係		0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	申立書類作成・裁判所対応		0%	19%	85%	20%	91%	53%	
	記録書類作成		10%	4%	3%	12%	2%	6%	
	外部委託者確認・調整		10%	6%	3%	25%	5%	6%	
	内部打ち合わせ・方針確認		10%	31%	5%	4%	0%	20%	
受任後	(本年度は無し)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
合計		0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%

時間

評価・改善ポイント

今回の調査における業務を項目ごとに分析し、時間短縮の可能性や今後さらに時間がかかるかもしれないポイントをまとめた。

1) 申立前-本人の面会・意向確認・身元調査-

本調査の 15～17%（相談を受けただけなど資料作成まで至っていない場合は約 30%）を占めていた。また、意向確認・身元調査は相談を受けた当初は 40%～70%（場合によっては 100%）ほどかかっている。

後見申立業務は申立人、被後見人の個人的な情報を預かる業務であり、状況ヒアリングだけではない信頼関係構築を目的とした面会時間、様子お伺いの訪問等が必要となる。さらに中島地域のケースでは、地域の特性上中島地域外在住のスタッフは信頼関係を構築するのに松山市内の顧客より多く時間を要してしまう実態が明らかになった。

但し、松山 01 のケースに見られるように、「見守り」の意味での面会時間、初期立ち上げの部分で必要以上に人員が必要となり 2 重に計上されている部分は今後時間短縮に繋がれると想定される。

松山 01 の場合は本来ならば後見人となってから実施すべき業務（病院との交渉など）を行ってしまったため必要以上の時間がかかっている。「見守り」は基本的には後見受任後に実施する業務であり、少しでも削減に繋げていきたい。

また、例えば相談に対して本来なら 1 名で対応できる部分を経験不足のため 2 名以上で対応している部分等、初期立ち上げであったため余分に計上されている時間についても、今後は削減可能ではないかと考えられる。

2) 申立前-家族への連絡・調整-

本調査の 0～5%など全体の時間の中で多くの時間は必要としていないが、中島 05 など相談者本人が遠方に住んでいたり病気を患っていたりするなど、連絡が取りづらい場合は別途追加で時間がかかるような場合もある。

3) 申立前-書類作成-

本調査の約 70～90%の業務時間を占める結果となった。

後見申立業務に必要な書類は、申立人の戸籍謄本、住民票、本人の財産関係を明らかにする書類など多岐に渡る。申立人（あるいは被後見者の関係者）が協力的な場合、必要な書類を早急に取りそろえることができ、書類作成も短時間で作業完了させることができる。

今回の調査でも、「申立人が後見制度の必要性を十分に認識している」、または、「申立

人本人が病気などで事態が急を要している」場合は申立に必要な書類は集まりやすく、作成の時間は削減できているような結果がでていた。

但し、その逆のパターン、つまり「申立人が後見制度の必要性を認識していない」、「事態が急を要していない」場合は、事業者側又は関係者側で説得、また書類提出の督促等が必要となり、必要以上にコミュニケーションに時間がかかっているという結果となった。

まだ実際に後見業務を始めたばかりということもあり、事業者側で申立人に必要な書類の項目を初めに連絡できておらず手戻りが発生していた部分もあったので、今後時間短縮に繋がれると検討される。また、同時に後見業務の必要性を周知に認知してもらい少しでも申立人や関係者の同意を得、書類作成時間短縮に協力頂けるように改善ができれば、業務時間縮小につながる幅は大きいのではと考える。

4) 申立前-後見業務外の業務時間の改善-

松山 01 を除き所内打ち合わせは本調査ではほとんど必要となっていない。

但し、今後案件が増加するに当たって管理するメンバーと実際に業務を遂行するメンバーと別れていき、これまでより事業遂行状況を共有する所内ミーティングの時間は多く設定する必要があると想定される。

5) 申立前-記録書作成-

月によっては本調査の 10～15%ほどの割合を占めている。

今回は事業遂行中に記録書作成フォーマットが変更になった部分があったので、今後事業が進み定型化すればある程度時間の削減は見込めると考えられる。

6) 申立前-外部委託者確認・調整-

本調査では約 15～25%ほどの割合となっている。

但し、今回は木原司法書士のみの受任となっているため、今後全く別の委託者と業務を遂行する場合はさらに多くの調整時間が必要となることが想定される。

7) 申立前-内部打ち合わせ・方針確認

本調査の約 20～40%ほどの割合となっている。

現在は関係者が全員一緒にプロジェクトに関わっている場合がほとんどなので、今後業務担当が分散されていくことで、社内ミーティングの時間は多く必要になっていくことが想定される。

8) 受任後

今回の調査内では受任後業務は事業者としては特に業務を実施していないため、評価対象としていない。

3. 1. 5 松山シルバー人材センターにおける事業評価・分かったこと

後見制度周知の必要性

後見制度が必要な対象者だけではなく、周囲の人に後見制度が周知徹底されていないため周囲の人の理解が乏しい。例えば、後見制度を利用することによって「親戚がいるのに後見をつけるのか」、「（被後見人と）縁を切る必要があるのではないか」、「戸籍がなくなるのではないか」、「お金がかかる（たとえば最初は数万だけど、後から数百万円かかる）のではないか」というイメージを持たれてしまっているようでなかなか親族全員からの理解が得られない。逆に周囲に理解のある人が多い状態であれば、話を通るのは大変早い。

また、後見人に誰がつくのか分からないので、自分の情報を安易に第三者に提供することが不安という声も多くある。

被後見人・その家族からの信頼獲得の重要性

信頼の獲得という点に難しさを感じた。ケアマネやヘルパーから連絡をもらってもケアマネのことは信頼しているので内側の事情をなんでも話すが、松山シルバー人材センターの担当者は警戒して多くを話してくれないケースが幾度かあった。中島 02, 03, 05 についてのコミュニケーションはヘルパーに頼ったのが実情であった。

3. 1. 6 松山シルバー人材センターにおける今後の事業課題

チャネルの開拓について

松山家裁、松山市、社会福祉協議会、地域包括支援センター、病院等と連携をしていかなければ顧客の拡大には繋げられず事業拡大ができない。もっと積極的に営業活動を行い、被後見人候補について、各団体から声がかかるようにしていかななくては事業モデルが成り立たない。

スキル育成について

成年後見に必要なスキル育成を行う機会がなかなか松山市近辺に存在しないこともあり、ノウハウ面では司法書士に、対被後見人については当初依存してしまう場面が多かった。徐々に自立の道に進んでいるが、法律・ファイナンシャルプラン・介護など多くの知識が必要とされるため、実務面以外による体系的な習得が不可欠である。育成の機会を現在愛媛大学で検討しており、その育成の機会作りから始めることも必要である。

利益相反について

(3.5などで詳述)

相談件数が目標に達しなかったことについて

相談目標件数は 120 件であったが、結果的に 21 件となり目標を下回った。その原因と今後の対策について整理する。

まず、相談件数＝全体のアプローチ数×ヒット率となるが、全体のアプローチ数については、松山シルバーの介護サービス利用者（約 300 名）およびシルバー人材登録者（約 3,000 名）であり、まだ広める余地があった。また、ヒット率については、介護サービス利用者についてはニーズがあり、相談が生まれる余地が大きかったが、シルバー人材登録者については就業意欲も高くまだまだ現役という意識も強く、セミナーでの集客も声かけをしなければなかなか集まりにくいというように、介護や入院という問題に直面しているか、していないかで大きな差が出ていると考えられる。元気だと考えていても入院した際に困りごとが実際に起こり、本気で検討するなどタイミングを選んでいくことも必要かもしれない。介護サービス利用者には法定後見、シルバー人材登録者には任意後見という商品ターゲットの違いがあるが、法定後見についてはある程度契約までつながる方法が見えているものの、任意後見についてはまだサービスとして提供できる準備が整っていない状態であることも大きい。

また、介護保険サービス従事者（ヘルパー）は、よそ様の事情に口出しをするのは…。とか、告げ口をするようで嫌といった遠慮が先に立ち、ご家族がおらず実際サービスを提供する上で困難な状況が発生しない限りは、相談として上がってこないのが現状という側面がある。潜在的にはニーズがあるものと思われるので、ヘルパーやケアマネからのチャネルは非常に大きいものであるので、そこを引き出し相談が入り込んでくるようにハブとなる役割・人材・フローの設置が必要と考えられる。

任意後見については、自分が認知症になることは考えたくない。こういう話を聞く年になったのか…。複雑等、「判断能力が不十分になった自分」を想像することからは目を背けたい。また、自分自身の今後について不安に思っている、「身内の問題」、「家族がいるから」と他人（相談室）へ相談することではないと思われる方も少なからずいると考えられる。（これは任意後見についての全国共通の課題となるが）

その他の問題として、相談室メンバーの能力・学習曲線的にまだ慣れておらず、1 件ごとに時間がかかっていること、全体のリソースの割き方・役割分担方法が特に組織立てあげ当初は見えていなかったことがあった。実案件が見えてきていなかったもので、重要な家裁との連携についても、まだ不十分と言える面があり今後連携を取っていくように人的なつながりを作り始めている。

シルバーという組織の信用力はあるが後見の実績はないため相談者側の信頼にはこれからという面があり（実績が豊富だと任せてしまう率が上がってくる）、相談者の方も信頼できるか分からないから何度か話し合いを持ちながら意思決定したいという意識の強さ・慎重さもうかがえ、契約までには時間が必要なケースも多いと思われる。

3. 2 他後見法人調査（他社事業分析）

3. 2. 1 概要

本調査の目的

本調査は、すでに成年後見を事業として経営している 6 法人にインタビューを行い、収支や組織、マネジメント、ビジネスプロセスなどのヒアリングを実施し、標準的な法人業務について把握するとともに、あるべき姿と現実とのギャップ分析、創意工夫が見られるポイント、今後の課題について取りまとめることを目的に行なった。

調査対象法人

- （1）特定非営利活動法人高齢者・障害者安心サポートネット
- （2）市民後見センターきょうと
- （3）障害者成年後見支援委員会
- （4）NPO 法人 成年後見なのはな
- （5）特定非営利活動法人 ライフサポート東京
- （6）品川成年後見センター

調査方法

インタビュー・Web 調査

調査実施期間

2011/11/29～2011/12/20

3. 2. 2 ケース分析

3. 2. 2 (1) 市民後見人中心の後見法人 NPO 法人高齢者・障害者安心サポートネット 【福岡県福岡市】

(a) 設立背景と現況

- ・ 理事長の森山様が公証人を退職後設立した。森山様は九州大学卒業後法務省に入省し戸籍のデータ化に携わった方である。神戸・静岡・札幌の法務局長を務めた後、公証人として筑紫野公証役場に9年務めた後退官、成年後見の普及を目指して平成16年にNPO法人安心サポートネットを設立した。公証人時代に任意後見に関連する業務経験がある。
- ・ 設立資金は、役員拠出金として総額160万円（理事長50万円、理事1名30万円、その他理事・監事4名各20万円、計80万円）を役員6名が拠出した。
- ・ 福岡本部と筑紫野出張所があり、NPO法人安心サポートネット熊本は、本部の養成研修卒業生が設立した。
- ・ 理事長森山様が公証人OBで役員に法曹系専門職が多い。
- ・ 法曹系専門職メンバーが中心となって、ネットワークを活用して活動している。
- ・ 設立時の会員数は44名だったが現在は163名になっている。

(b) 経営戦略・組織

経営状況

- ・ 理事長が法曹界出身なのでNPO法人であっても信用度が高く軌道に乗りやすかった。ネットワーク等なしにゼロからNPO法人を立ち上げてなかなか受任できないおそれがある。
- ・ 自治体からの助成金はなく独立財務である。

収支状況

特定非営利活動法人 高齢者・障害者安心サポートネット

平成22年度

収支計算書

自平成22年5月1日 至平成23年4月30日

【収入の部】		(単位:円)			
大 科 目	中 科 目	予算額	決算額	差異(決-予)	決算額備考
入 会 金・会 費 収 入		2,080,000	2,425,000	345,000	
	入会金	350,000	550,000	200,000	新入会員56名
	正会員年会費	1,400,000	1,535,000	135,000	期末会員数161名
	賛助会員年会費	330,000	340,000	10,000	期末個人47名+団体10(18口)
寄 付 金 収 入		1,740,000	1,103,580	-636,420	
	寄付金収入	1,740,000	1,103,580	-636,420	障害者基金寄付26万円含む
事 業 収 入		10,410,000	11,345,791	935,791	内訳:定率3,002,952、事業収入8,343,439
	1 後見人等受任に関する事業(2種)	3,300,000	3,018,800	-281,200	
	2 継続的事件受任事業(2種)	550,000	599,687	49,687	2種計3,618,487円
	3 後見契約・申立支援等事業(1種)	4,800,000	2,703,950	-2,096,050	
	4 遺言・遺言執行支援事業(1種)	200,000	3,792,649	3,592,649	1種計7,727,304円
	5 講演・研修・その他事業(1種)	1,560,000	1,230,705	-329,295	第3回養成研修受講料96万円他
雑 収 入		20,000	1,812	-18,188	
	預り金	10,000	0	-10,000	
	その他の収入	10,000	1,812	-8,188	預金利息
投 資 活 動 収 入		3,550,000	3,522,246	-27,754	
	利付国債第274回償還金等	3,550,000	3,522,246	-27,754	償還金345万円+利金72,246円
当 期 収 入 合 計 (A)		17,800,000	18,398,229	598,229	
前 期 繰 越 収 支 差 額		7,333,459	7,333,459	0	
収 入 合 計 (B)		25,133,459	25,731,688	598,229	

【支出の部】

大 科 目	中 科 目	予算額	決算額	差異(決-予)	決算額備考
事 業 費		9,680,000	7,472,756	-2,207,244	
	事業経費計	3,790,000	3,217,359	-572,641	
	高齢者等の相談事業	500,000	416,433	-83,567	特別相談会費用
	後見人等受任に関する事業	50,000	7,800	-42,200	
	後見契約・申立支援等事業	20,000	3,580	-16,420	
	通訳支援等事業	20,000	174,750	154,750	
	講演・研修等事業	1,700,000	1,766,464	66,464	第3回研修経費・実務研通知
	行政、団体との連絡協議事業	100,000	30,000	-70,000	
	プロジェクト支援事業	1,000,000	24,492	-975,508	
	評価事業	0	50,000	50,000	
	上記事業以外の事業	400,000	743,840	343,840	出務者謝金等
	共通経費計	5,690,000	4,255,397	-1,434,603	
	役員報酬	1,400,000	800,000	-600,000	対象役員1名
	職員給与	2,400,000	1,802,420	-597,580	職員数3名
	福利費	10,000	97	-9,903	労働保険料
	広報活動費	470,000	305,675	-164,325	広場12.13号、ホームページ更新作成費等
	広告費	30,000	25,200	-4,800	本部看板料、町内案内板
	印刷費	200,000	0	-200,000	
	備品費	200,000	150,150	-49,850	建築用コピー&ファックス機新規購入
	消耗品費	310,000	296,867	-13,133	用紙、コピー機インク等々
	書籍費	50,000	41,102	-8,898	「実践成年後見」等
	通信費	290,000	305,202	15,202	切手・電話・インターネット
	交通費	10,000	0	-10,000	
	支払手数料	120,000	55,165	-64,835	銀行振込手数料他
	会議費	120,000	94,000	-26,000	理事会開催6回
	会費	50,000	60,004	10,004	会費請求(第6回、第7回通常総会)
	保守レンタル料	230,000	319,515	89,515	本部・建築出張経費、本部パソコンセキュリティレンタル
管 理 費		1,840,000	1,816,822	-23,178	
	事務所賃借料	1,320,000	1,320,000	0	本部・建築出
	共益費等	330,000	290,545	-39,455	本部
	光熱水料	90,000	102,529	12,529	本部・建築出
	租税公課	60,000	71,000	11,000	法人県市民税
	雑費	20,000	22,548	2,548	預り金期中減分8,288+立替金回収不能額(3件)14,260円
	熊本NPO移管支出	0	10,000	10,000	年会費1名分
繰 入 金 支 出		7,550,000	7,522,246	-27,754	
	損害賠償準備金積立	3,450,000	3,450,000	0	利付国債第274回償還金積立、利付国債第298回購入(750万円)充当
	損害賠償準備金繰入	4,000,000	4,050,000	50,000	利付国債第298回購入(750万円)充当、国債等利金より5万円繰入
	日興預け金	100,000	22,246	-77,754	国債等利金72,246円の残高
予 備 費		500,000	0	-500,000	
	予備費	500,000	0	-500,000	
当 期 支 出 合 計 (C)		19,570,000	16,811,624	-2,758,376	
当 期 収 支 差 額 (A) - (C)		-1,770,000	1,586,805	3,356,805	
次 期 繰 越 収 支 差 額 (B) - (C)		5,563,459	8,920,064	3,356,605	

※ (1 種) は単発案件、(2 種) は継続案件を意味する

<入会金・会費収入>

- ・ 正会員の入会金は1万円。
- ・ 正会員の年会費は1万円。
- ・ 賛助会員の年会費は個人5000円、法人一口1万円。
- ・ 寄付金収入は、22年度で110万円程度。主催した研修にて東京の財団法人からの助成金。19年・20年は各100万円。

<事業収入>

- ・ 後見人等受任に関する事業 (第2種)
 - 法人として受任し、正会員の市民後見人に職務担当者として仕事を振り分ける継続的な運用。この事業で事業収入全体の半分程度を占めることが目標。
- ・ その他継続的事件受任事業 (第2種)
 - 財産管理等の受任。被後見人の不動産管理など。
- ・ 任意後見契約・法定後見開始申立支援等事業 (第1種)
 - 無料相談会等から案件が発生するショット的な仕事

- 報酬は 7～8 万円（法曹系専門職だと 10～30 万程度と仄聞）
- 報酬は任意後見契約の締結後、家庭裁判所での審判成立後等、完結後に請求する
- 申立時は家庭裁判所に同行するなど手厚く支援する
- 法人が後見人候補者となることも多い
- ・ 遺言・遺言執行支援事業（第 1 種）
 - 遺言作成の報酬は 2～3 万円
 - 遺言執行は処分する財産の 1～2%（法曹系専門職だと 5～10%と仄聞）
- ・ 講演・研修・その他事業（第 1 種）
 - 講演 1 回で 1 万円程度
 - 22 年度事業収入の 1 割強を占める

<支出>

- ・ 人件費、賃料をおさえることで黒字となっている
 - 役員は 1 名をのぞいて無報酬
 - 本部は理事長所有物件のため家賃格安
 - 初年度から黒字運営
- ・ 市民後見人の報酬が家庭裁判所の審判で少なかった場合も補填など持ち出しはしていない
- ・ 損害賠償準備金積立をしている
 - 国債で運用 負債計上（現在高 1750 万円）

事業・経営戦略

- ・ 研究会で推進中のプロジェクト（23 年度）が 7 つある
 - 1) 後見研運営委員会
 - 2) 死後事務処理研究会
 - 3) 後見事務指導・監督研究会
 - 4) 広報・啓発推進等研究会
 - 5) 障害者後見研究会
 - 6) 資産調査・承継研究会
 - 7) 特設相談運営研究会
- ・ 今後の事業構想としては、任意後見の普及を目標としている。本人が自分の意思で処理を決められるので本人の意思尊重という面で一番良いと考えている。
- ・ 受任件数の目標設定は特にしていない。
- ・ 事業計画はある。NPO 法で監督官庁に前年度事業報告書、決算諸表を提出することになっている。
- ・ 今までの後見実務ノウハウを活かし地方自治体の市民後見人養成研修の受託を増やしたい。

- ・ 法人を拡大しすぎると目が届かなくなるおそれがある。受任数には限界がある。1 法人あたり 100～200 人程度が目安か。そのため法人を拡大するというよりも、いくつも法人を作っていく方向が望ましい。
- ・ 認定 NPO 法人制度の緩和（税金の個人所得控除、企業寄付金の優遇措置）により認定されれば NPO 法人への寄付がしやすくなるのでできればメリットを享受したい。

業務を遂行する上での行政や他機関に対する要望

- ・ 成年後見制度は法務省が立案したが現在担当部局が存在しない。宙に浮いている状態で法律改正等が難しくなっているようだ。厚生省に担当を移してはどうかという声もある。
- ・ 後見人の最低賃金保証制度があると良い。被後見人の財産により報酬が決まるため、実際の仕事内容と比例しない場合は一定額まで保証する制度があると良い。終了期限もなく責務の重い仕事のため、ボランティアでなくきちんと報酬をもらうべきである。

(c) 顧客

- ・ 被後見人のうち認知症の方は 7 割程度、残りは障害者の方。
- ・ 被後見人はほとんど施設で在宅は数件。申立時は独居でも後見開始後施設に入ることが多い。嫌がる被後見人もいるが説得している。身上監護はほぼ施設で担当しているが、最低月に 1 回は被後見人を訪問して身上監護面のケアを行う。また、怪我等何かあれば都度訪問する。法曹系専門職が後見人の場合は身上監護をせず訪問しない場合が多いと聞いている。

(d) 営業・マーケティング

営業・マーケティング戦略

- ・ 施設を運営している役員もおりネットワークがある。また、地域の施設情報を定期調査してデータを更新している。

サービスメニュー

- ・ 施設入所者の金銭管理サービスに特化している
- ・ 遺言執行は、原則として利用者（被後見人）財産権を擁護する立場でアドバイスするので、親族から報酬はとらない。さくら学園の入所者（「利用者」という）155 人の平均年齢は 54 歳、その両親の年齢は 65 歳～80 歳位で、利用者の父親等の死亡に伴う相続の発生は、年間数人以上ある。その内遺産分割協議が必要になる事案は現時点では、3～5 件生じている。
- ・ 任意後見契約のサービス提供はしていない。

福祉型信託

- ・ 後見法人に信頼があれば、最高裁が要望する「信託」は必要ないと考えている。

(e) 業務プロセス

後見申立前

- ・ 後見開始の申立から審判が出るまで大体 1 ヶ月以内。鑑定が必要となると鑑定が長引き 3 ヶ月程度かかることもある。子供が障害者で成人となり障害者年金の受給の必要性があり、親が後見人になる申立事案のときは 1 日で審判が出たこともある。
- ・ 市民後見人の報酬申立まで書類準備に 1 ヶ月かかることもある。
- ・ 受任時に後見監督人をつける審判が出たことはなく、NPO 法人が事実上後見監督人的な役割をしている。
- ・ 当初は福岡家庭裁判所で初めての法人後見事案だった。裁判所事務官が 2 名のため、初めの 2 回は審査が厳しかったが事例ができるとその後はスムーズな手続きとなっていく。現在は提出書類に一部裁量が認められている。最初は収支計算書と領収書のすべてを提出していたが家庭裁判所も資料があるとすべてチェックの必要が出てきて処理が大変なため、要請により今は領収書は出さずに領収書ナンバーを付与した収支計算書のみ提出している。領収書は 1 年間で一人 100 枚程度とか結構な量となる。

後見業務受任

- ・ NPO 法人として後見を受任し、業務を職務担当者となる市民後見人に委託する。
- ・ 法定後見人受任数は 81 件（平成 23 年 10 月末時点）。
- ・ 任意後見は 45 件受任しているが就任までは売上がない。内 4 件発効して任意後見人に就任している。就任後は契約で定めた報酬をもらう（月額 2 万円～3 万円程度）。任意後見契約の締結支援報酬は、7～8 万円。公証役場で締結後受領する。
- ・ 遺言執行の報酬は、遺言執行や遺産分割協議対象の遺産総額の 1～2%を報酬として提示し、話し合いで決定する。22 年度の遺言執行案件は 2 件で、平均報酬 69 万円。
- ・ 法律に関わる複雑な案件の場合は会員弁護士と連携する。後見業務で債務整理をする場合など問題が解決したら担当をはずれてもらう。
- ・ 被後見人の通帳に使う後見人の印鑑は、法人印にすると業務が大変面倒になるため、業務担当者個人のものを登録する。小遣い等は後見人が施設に小口現金を預け金として渡しているケースが多い。
- ・ 後見業務では、施設と契約して被後見人の旅行を依頼したり、被後見人の確定申告（医療費控除）で払いすぎた税金を取り戻したりという業務も行なったことがある（山本様）

安心サポートネット・グループ事件処理表 平成23年度 10月末日現在

		本部受託				本部会員受託		筑紫出張所受託				NPO熊本受託				熊本会員受託		合計		
		本部処理		会員配分		会員処理		所処理		会員配分		所処理		会員配分		会員処理		既済	未済	計
		既済	未済	既済	未済	既済	未済	既済	未済	既済	未済	既済	未済	既済	未済	既済	未済			
第1種	遺産分割協議							2	3		1							2	4	6
	公正証書遺言	6	1					1				1	1					8	2	10
	法定後見開始申立	4	2					6	2		2	1	3		1	2	0	13	10	23
	任意後見契約の締結	2	1					4										6	1	7
	財産管理等契約の締結	1						3	1									4	1	5
	任意後見監督人選任申立																	0	0	0
	相続、表示等登記	1								3		1						5	0	5
	遺言執行者		24					1	23		2		3					1	52	53
	死後処理		16						13				2					0	31	31
	その他(講演等)	3						3	1	1	2	3	1	1				11	4	15
合 計		17	44	0	0	0	0	20	43	4	7	6	10	1	1	2	0	50	105	155

		就任		未就任		就任		未就任		就任		未就任		就任		未就任		就任		未就任		計
		就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	
		就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	就任	未就任	
第2種	法定後見人受任	23 (8)		6 (4)				41 (12)		6 (1)		2				3		81 (25)	0	81 (25)		
	法定後見監督人受任											1						1		1		
	任意後見人受任		25 (1)					2 (1)	12	2			3			1		4 (1)	41 (1)	45 (2)		
	任意後見監督人受任	1						5										6	0	6		
第3種	財産管理等受任	2 (1)	17 (1)					2 (1)	8				2			1		5 (2)	27 (1)	32 (3)		
	その他	5 (1)		3 (2)				5 (2)		2 (1)		1						16 (6)	0	16 (6)		
合 計		31 (10)	42 (2)	9 (6)	0	0	0	55 (16)	20	10 (2)	0	4	5	0	0	4	1	113 (34)	68 (2)	181 (36)		

※第2種() 書きは中途死亡、任期満了等により年度途中で終了したもの。<内書き>

業務全体

- ・ 財産がない方が相談に来た場合は、関係なく相談対応する。但し高齢者、障害者案件に限る（相談はすべて無料）。

不正対策

- ・ 過去に不祥事は1件もない

(f) 人事

報酬・給与

- ・ 年に1回家庭裁判所に報酬付与申立をして得た報酬の2割を定率会費として法人に納め、残りの8割は担当者が受領する（任意後見・法人後見どちらも）。概して本人の財産額により報酬が決まるため、仕事内容と報酬が比例しない傾向にある。このような仕組みなので収入がすごく大きくなることはないが、足が出ることはない。
- ・ 事務社員は、週2回程度の勤務で時給800～900円。

(g) パートナーリング

市民後見人

- ・ 市民後見人の就任時には辞令を出し、市民後見人は誓約書に記入する。誓約書には法令、定款、指針の遵守による職務遂行義務、当法人の指導監督に服する義務、事務処理の報告等の義務、職務担当者変更命令に服する義務について異存なく履行する旨が書かれている。
- ・ 被後見人と市民後見人は基本的には1対1で担当する。正会員で法人独自の市民後見人

育成研修を修了した者が職務担当者となる。

- ・ 研修は受講費 1 万円程度で 48 時間 半年程度。新人の場合は指導役をつけて複数人で担当とする場合もある。
- ・ 複数人の案件は 5 件程度で少ない。複雑な案件は複数人で担当する場合もある。
- ・ 月に 1 回市民後見人を含む会員の後見実務研究会を開いている。事前に問題を渡してゼミ形式で行う。参加意欲や内容で、職務担当者への案件割振りの優先順位をつける。
- ・ 市民後見人の現場での行動まではチェックしていない。年に 1 回の報酬付与申立書類（後見事務処理日誌、収支計算書、財産目録を添付）で見ている。新人は担当開始後 3 ヶ月程度で書類をチェックし指導する。
- ・ 年に 1 回正会員向けアンケートを実施し意欲や状況を把握している。アンケート結果で職務割振りの優先順位をつける。

市民後見人養成講座

- ・ 累計 295 人が受講し、約半数が正会員（会員になると仕事が割り当てられる）となっている。実際に就任しているのは 43 人程度。
- ・ 家庭裁判所は法曹系専門職が後見人になる方が安心なのか、市民後見人が直接指定
- ・ されることはないため、市民後見人は指導監督面で信用のある団体のバックアップがないと受任できないのが現状である。また、家庭裁判所に個人で後見人候補者として登録する制度はない。

(h) 社内マネジメント（管理系）

情報システム

- ・ 業務運用にシステムは用いていない。基本的には紙ベースで管理している。書類のフォーマットを収集して研究会でマニュアル化を予定している。

3. 2. 2 (2) 市民後見人中心の後見法人 市民後見センターきょうと (NPO 法人ユニバーサル・ケア) 【京都府京都市】

(a) 設立背景と現況

- ・ 内藤氏が損保会社に 30 年勤務後、保険関係の仕事の手伝いをしていた際に、東京の公証役場でチラシをたまたま見て重要なことだと思い勉強してみたところ、京都で誰もやっていないということで平成 16 年に NPO を立ち上げた。
- ・ 始めは京都市の起業支援のプログラムに乗り、安い家賃で事務所を借りることができた。
- ・ 設立資金は、設立者 2 名 (理事) で 350 万円程度を用意した。設立直後は利用者もなく、知名度もなく、事務所維持費年間 50 万円程度で 3 年ほど過ごした。

(b) 経営戦略・組織

経営状況

- ・ 現在の売上は 300 万円。そのうち寄付が 30 万円、助成金が 80 万円程度。来年は寄付と助成がなくなるので、260 万円くらいになりそう。
- ・ 支出は月額家賃が 17 万円＋諸費用で、決算はトントンくらい。人件費は 0 で完全にボランティアに頼っている。できれば 20%を個人に戻し、50%まで持っていきたいと思っている。
- ・ この 2 年前くらいから利用者が増加してきており、方向としてはいい方向である。あと 2 年続いて顧客も増えてくればある程度軌道に乗るのではないかと考えている。
- ・ 強みとしては、場所・立地が京都駅のそばで相談者が来やすい環境にある。また、料金を安く設定している。

事業・経営戦略

- ・ 規模の拡大をどうしていくか。スタッフ 30 人くらいは現在体制でいけるのではないかと考えている。ただ、規模を拡大していくとマネジメントの方法が変わっていくだろうとは思っている。
- ・ 拠点数の拡大をどうしていくか。京都で 5 拠点くらい作ってネットワーク化していきたい。サービスレベルや事務的方法論を統一して、京都府内で均一なサービスが提供できるようになり、全国のモデルになりたい。
- ・ 1 後見法人でスタッフ 100 名、案件 1000 件ができればいいと思っている

業務を遂行する上での行政や他機関に対する要望

- ・ 申立資料が家裁によってフォーマットが異なるため、事務効率が悪い。
- ・ 家裁の根拠ない方針に戸惑うことがある。たとえば、後見監督人を弁護士にしないといけないとか、京都家裁では資産 5 千万以上の人は弁護士・司法書士にという内部方針があるようだがそれだと NPO 法人はやっていけない面もある。しかし、裁判所を敵に回すわけにはいけないので、なかなか面と向かっては言えない。
- ・ 裁判所の監督事務が膨大になっているはずで、監督の品質が低下しているのではないかと

と危惧される。京都府だけで年間 5 千件の報告書が処理されなければならない、月にすると 400 件とかになるので監督できなくなっているかもしれない。監督業務がしっかりなされないと、後見そのものの信頼が揺らいでしまう。

- ・ 銀行の対応が、融通が利かない。被後見人の実態を分からずにマニュアルでやり、分からなければ本部確認となるため、杓子定規になりやすい。

(c) 顧客

- ・ 認知症の方が 9 割以上、家族がいる方が相談に来る。
- ・ 知的障害の人は、補助・保佐レベルが多いが、家族は心配で後見人をつけたいとするが、本人の同意が取れずに申立まで行かないことが多い。本人は縛られたくないと思うため。
- ・ 法定後見：任意後見の割合は 6：4 くらい。法定後見のうち施設は 6 割で在宅が 4 割。切羽詰まった状態で来ることが多い。
- ・ 任意後見はなかなか契約に結び付きづらい。分かりやすく説明し、任意後見だけではなく死後事務等と一緒に契約しないと契約に至らない。ターゲットは独居の人で本人の意識は高いが、説明して終わりということが多い。委任契約だけでは契約しないようにしている。
- ・ 財産は 1 億円以上ある人から 8 万円の人まで様々。ただ、現在の高齢者は不動産等を含めると、2～3000 万円ある人が多い。

(d) 営業・マーケティング

営業・マーケティング戦略

- ・ 顧客獲得チャネルは、地域病院、地域包括、区役所、都市銀行、老人ホームという事業者系と、ホームページや紹介、個別相談に来る 2 通りがある。後者の方が 6 割くらい。

サービスメニュー

- ・ サービス内容は主たる業務として以下の 3 種類がある。
 - 1) 成年後見制度の利用に関する相談および手続き支援
 - 2) 法定後見・任意後見の受任
 - 3) 財産管理
- ・ サービスとしてどれを積極的にやるということではなく、相談ベースで実施している。相談は無料。
- ・ 申立支援の報酬は、法定後見 3 万、任意後見 2 万。法定後見報酬は裁判所の決めた価格のみ。
- ・ その他は研修会、講習会など。
- ・ 上記に加え、現在取り組んでいるものとしては、京都府北部の後見法人を作ること。京都府北部（福知山、綾部、舞鶴、京丹後等）は、後見の空白地帯になっている。知己となった福知山市議会議員から集会をやるように言われて、その後養成講座を実施し 8 名が参加。5 名が市民後見をやりたいという話になった。京都家裁福知山支部とは協力関

係ができてきていて、1 件受任するところまで来ている。後見は地域のネットワークが大事で近くないとサービスができないため、そういう拠点を増やしたい。京都南部でもそのような動きをし始めている。京都市からは遠方で内藤さんが動きまわるようなことは難しい。

- ・ 遺言執行は主たる業務でないため、個別に報酬請求はしていない。3 件ほど本人に代わり遺産分割協議書に調印したことはある。そのような場合は後見事務報告書に記載はしている。困難案件は、専門職の強力メンバーに後見案件とは切り離して個別案件として割り振っている。最近是不動産の処分ケースが増え、特別な内容の単発の業務が発生するのは全体の 5% 程度ではないか。



市民後見センターきょうと
サービス案内

Tel: 075-361-8567

● **業務時間**

平 日 9:30～18:00

土・日 事前のご連絡があれば可

● **無料サービス**

- ・ 成年後見制度の概要説明、一般のご相談
- ・ 行政、福祉関係職員の方からの第三者相談
- ・ 高齢者の生活全般に関する支援相談

● **有料サービス**

- ・ 法定後見利用の個別相談、利用支援
2 万円
(時間、回数に関係なく手続完了まで)
- ・ 任意後見利用の個別相談、利用支援
1 万円
(時間、回数に関係なく契約完了まで)
- ・ 成年後見出張説明 (1 回)
3 千円
(交通費加算: 市内 **1 千円**、市外 **2 千円**)
- ・ 家族・親族後見人の実務支援 (1 回)
3 千円
(通年の場合は会員制度でサポート)
- ・ 法人としての後見人引受
法定後見 希望報酬月額
1 万円 (但し、家裁の決定による)
任意後見 契約報酬月額
1 万円 (委任契約分は別途算定)
- ・ 成年後見出張セミナー (2 時間程度)
1 万円～

福祉型信託

- ・ 信託は当面やる予定はない。

(e) 業務プロセス

後見申立前

- ・ 申立業務は全ての資料が揃っていれば 5 時間くらいでできる。家探ししないといけない場合は、そうもいかない。
- ・ 見守りは月 1 回訪問するようにしているが、際限なく時間がかかることも多く難儀している。病院に連れて行ってくれとあって、軽く 4 時間かかってしまう。現在は内藤さんが 15 件ほど、その他のスタッフが数件ずつこなしている状態。
- ・ 遺言等の専門的業務の場合は、弁護士・司法書士に依頼している。

後見業務受任

- ・ 後見報酬は年間 20～30 万円が多い。月額 2 万円あれば十分だと裁判所と話している。最高額は年間 50 万円で財産が 1 億円以上ある方。ただし、業務内容は、資産の多寡に関わらず特に変わらない。
- ・ 8 万しか持っていない人が病院で危篤となり、このまま亡くなったら持ち出しとなってしまうのでどうしようというときがあった。幸い命は取り留め、その後通帳を見ているとアフラックへの保険料支払いがあったので、これを元にして入院費等を請求することができて助かった。
- ・ 任意後見契約の報酬は、財産額に応じて月額 1 万円～2 万 8 千円で設定している。報酬の発生タイミングは任意後見監督人選任後だが、それまでの間は「委任契約」として任意後見の報酬額の約 60%の報酬を受けている。

業務全体

- ・ 財産がない方からの相談もある。40 件中 3 件が、実際に報酬を受けられないケースである。これまでのケースでは預貯金が 8 万円というものがあつた。病院からの依頼であり、また、年金額が月額 16 万円あつたため引受けた。全案件の 1 割程度なら、財産のない方でも引受ける考えだが、年金も、預金もないケースはお断りしている。

不正対策

- ・ 横領についてはこれまでない。1 件あつたらアウトになってしまうので慎重になっている。
- ・ 過去に横領を見つけた例はある。ヘルパーが顧客の金を抜き取っていた事件。おばあちゃんがヘルパーを信頼して通帳と印鑑を預けて降ろしてもらっていたらしいが、お金を抜き取っていた。警察と相談し、防犯カメラで証拠も上がって犯人を突き止めたはずであつたが、おばあちゃんに依頼されたとシラを切り通されて立件できなかったことがある。

(f) 人事

配置任用

- ・ 理事が 8 名で、メンバーは 8 名くらい。
- ・ 内藤さんがトップで、その下の人がぶら下がっている構造で階層組織にはなっていない。

- ・ 財産管理センターという NPO とは異なる別法人を作っている。財産の分離管理が必要だと思っているためで、社団法人としている。ただし、実態的には経営者は同じなので、完ぺきではない。将来的には相互監視ができるようにという考えである。
- ・ スタッフは全員企業か役所 OB で、先方からぜひやりたいと応募が来る。

教育研修

- ・ 養成講座は基礎編と実務編で隔月実施している。

報酬・給与

- ・ 現在報酬は 0 だが、みなボランティア精神を元にやっているので、不満があるようなことは聞かない。

3. 2. 2 (3) 市民後見人中心の後見法人 一般社団法人障害者成年後見支援委員会【静岡県御殿場市】

(a) 設立背景と現況

- ・ 静岡の障害者施設（さくら学園）専門の後見法人。
- ・ 後藤様の子供が入所する障害者施設で行っていた、入所者の金銭管理を保護者会で行おうとしたことがきっかけで法人を設立。2003 年中間法人を設立、2009 年に一般社団法人へ呼称変更。
- ・ 障害者の人は国からの支援もあり貯金ができやすく、親族が貯金を使ってしまうこともあるため第三者での管理が必要だった。

例) 障害者等級 1 級の場合、年間約 100 万円の障害者年金があり、施設費等の生活経費は年間 30 万円程度。施設の入所者は 300 万円～2000 万円程度の貯金がある人が多い

- ・ 設立資金は、設立母体である「さくら学園保護者会」が 25 年以上にわたって積み立ててきた保護者会が管理する積立金から法人の設立資金（基金 500 万円）と運営資金数百万円の寄付を受けた。

(b) 経営戦略・組織

経営状況

- ・ 収支状況（平成 22 年 4 月～平成 23 年 3 月）
 - 売上総利益 6,323,960 円
 - 販売費及び一般管理費合計 8,423,847 円
 - 当期純損失金額 2,162,393 円
- ・ 財務関連書類の作成は税理士に依頼している。年間 20 万円程度のコスト。
- ・ 初年度で後見申立が認められたのは 5 件（以後は 20 年までは年間 8～9 件、21 年は 37 人、24 年は 21 人、23 年は 3 人に低下）。家庭裁判所も前例がなく手探り状態のためスピードが遅かった。今でも処理スピードが早くなっているわけではなく、まだ選任されない利用者は 30 数名残る。

損 益 計 算 書

自 平成22年 4月 1日
至 平成23年 3月 31日

一般社団法人障害者成年後見支援委員会

(単位： 円)

科 目	金 額
【売上高】	
会 費 収 入	354,000
寄 付 金 収 入	560,000
申 立 収 入	1,049,960
後 見 報 酬	3,820,000
受 託 収 入	540,000
売 上 高 合 計	6,323,960
売 上 総 利 益 金 額	6,323,960
【販売費及び一般管理費】	
給 料 手 当	2,427,850
会 議 費	9,030
旅 費 交 通 費	324,137
通 信 費	168,496
消 耗 品 費	28,339
水道光熱費	73,949
支払手数料	75,084
地 代 家 賃	706,600
雑 費	240,476
事務用品費	266,846
弁 護 士 報 酬	2,565,820
税 理 士 報 酬	168,000
鑑 定 者 経 費	1,312,500
司 法 士 報 酬	56,680
販売及び一般管理費合計	8,423,807
営 業 損 失 金 額	2,099,847
【営業外収益】	
受 取 利 息	704
雑 収 入	7,750
営 業 外 収 益 合 計	8,454
経 常 損 失 金 額	2,091,393
税引前当期純損失金額	2,091,393
法 人 税 等	71,000
当 期 純 損 失 金 額	2,162,393

事業・経営戦略

- ・ 将来は地域のより多くの人々を対象にサービス提供するため、地域との関係性構築や成年後見制度普及につとめている。障害者成年後見支援委員会の保護者役員の高齢化に伴い、役員の機能を果たせる限界が想定される。継続的なサービス提供をするために次世代の担い手が必要。地元地域の人が参加する法人を目指している。
- ・ 後見保険の設立をしたいと考えている。後藤様は保険業界出身で、2年前から大手損害保険会社にアプローチしている。マーケットは今は目に見えないが今後顕在化していくと考えている。保険を全国に提供しデータを取り保険会社に共有すれば保険会社としても新たな市場を開拓できるというメリットがある。
- ・ 保険のパッケージを後見法人に提供したい。

例)

- 1) 後見法人の被後見人に対する損害賠償責任保険
- 2) 後見法人の第三者に対する損害賠償責任保険
- 3) 後見法人の従業員に対する労災的保険

(c) 顧客

- ・ 親族が後見人となる場合、親族がいずれ相続するときのために被後見人の財産を使わないケースがある。財産管理について無駄遣いはしていないが有効活用もしていない。被後見人の趣味や生きがい等のために財産を使い生活の質を上げるような使い方が、有効な財産活用である。
- ・ 被後見人が障害者の場合、不動産を所有しても活用できないので売却等で現金にしておいた方が良い。例えば、不動産を所有する単身の障害者が死亡した場合相続人がいなければ不動産は国のものとなるため、社会経済の活生化のためにも被後見人の財産を有効活用する工夫が必要である。

(d) 営業・マーケティング

サービスメニュー

- ・ 施設入所者の金銭管理サービスに特化している
- ・ 遺言執行は、業務が発生することはあるが報酬は得ていない。さくら学園の入所者（「利用者」という）155人の平均年齢は54歳、その両親の年齢は65歳～80歳位。利用者の父親等の死亡に伴う相続の発生は、年間数人以上ある。その内遺産分割協議が必要になる事案は現時点では、3～5件生じている。当法人としては、原則として利用者（被後見人）財産権を擁護する立場でアドバイスするので、親族から報酬はとらない。
- ・ 任意後見契約のサービス提供はしていない。

福祉型信託

- ・ 後見法人に信頼があれば、最高裁が要望する「信託」は必要ないと考えている。

(e) 業務プロセス

後見申立前

- ・ 後見申立にあたっての1人あたりの平均コストは10万円（診断書・鑑定書込）程度。
- ・ 後見申立に必要な書類は、財産管理関係と身上監護関係の2種類である。
- ・ 法人設立時の家庭裁判所からの指摘事項としては、はじめは法人の役員を保護者だけで構成していたが、家裁が外部の専門職の参加を求める示唆を示したので弁護士・司法書士・税理士を役員に追加した。また、施設の一角を事務所としようとしたがこれも利益相反で近所に移った。また、保険の加入があるか聞かれた。後見法人が賠償責任を負う場合に補償される保険に加入していないが、厳格な金銭管理ルール（金銭を扱う時は複

数人で行う等）を徹底している。

後見業務受任

- ・ 法人後見を受任した利用者数は、102 名（2011 年 10 月時点）。
- ・ 後見報酬は平均 1 人 5000 円。法律上は、後見報酬は被後見人の財産の大きさにより家庭裁判所が報酬を審判するとされているが、家裁の判断基準が不明確なため不公平感を招いている。
- ・ 事務員の主な業務内容は、財産管理契約を締結している入所者の通帳・印鑑の管理である。施設が法人に月 2 回報告する入所者の金銭管理明細をチェックする。日常金銭以外に基本的には振込で対応している。できるだけ現金を扱わない運用にすることが不正防止のため重要である。
- ・ 施設から車で 10 分かかる場所に事務所があるため交通費、移動時間があまりかからない。

業務全体

- ・ 財産がない方が相談に方がきた場合の対応としては、もし利用者の保護者から相談があれば、少ないなりの財産処分について相談に応じる用意はある。もし複雑な事案なら顧問弁護士の意見を徴して対応することもできる。

不正対策

- ・ 過去に不祥事や訴訟はない。

(f) 人事

配置任用

- ・ 事務員 3 名。フレックスタイム制で時給 900 円。
- ・ 顧問弁護士 1 名。資料の最終確認など必要時だけ依頼している。

教育研修

- ・ 金銭管理が主体の事務なので事務員には成年後見制度の詳しい研修までは行っていない。

報酬・給与

- ・ 役員はボランティアで無報酬

(h) 社内マネジメント（管理系）

法務

- ・ 施設と法人は金銭管理契約（無料）を締結している

3. 2. 2 (4) 職業後見人中心の後見法人 NPO 法人成年後見なのはな【千葉県千葉市】

(a) 設立背景と現況

- ・ 平成 18 年 6 月に設立。設立のきっかけは、個人で数件受任をしているもの、成年後見人を目指しているものが成年後見人育成研修会で出会い、研修終了後法人化した。後見人の仕事は幅広く一人で支えられるものではないとの考え。
- ・ 設立資金は、設立当初の会員（実質は 6 名）が入会金 3 万円を支払い、それを基に資金 34 万円で立ち上げた。仕事はなかったが月 3 千円の会費を徴収し、会議の会場費等に充てた。皆士業者（当時は全員行政書士）なので、仕事場は個人の事務所でよく、自前の事務所や OA 機器は必要としなかったので経費はそれほどかからず運営できた。パンフレットも各自の手作りで進めた。1 年位の間に 3・4 名の入会者ができ徐々に資金もまわっていった。
- ・ 過去 6 期で赤字となったことは一度もない。

(b) 経営戦略・組織

ミッション・理念

- ・ 設立当初からさまざまな専門家を集団化し法人として後見人を受任するという経営理念を立て、行政書士や社会福祉士等の資格者や生活保護の専門知識を持った人材が集まり設立した。
- ・ 現在は、市民後見人の役割も重要で各地でその育成が行われていること、また当法人も業務量が増えてきたことから、来期から定款を変更し「多種の専門家、有識者、成年後見に熱心な市民後見人」とすることを考えている。
- ・ 多種のお専門家が協力し合いクオリティの高い業務をこなしていることで外部機関から信頼を得ているため、市民後見人等を受け入れた場合もクオリティを下げないようその育成、指導、監督ができる体制を作っていきたい。

経営状況

- ・ 設立から 5 年経ち、業務量も増えてきたこと、もともとできるだけ管理コストをかけないよう進めてきたことから経営状況は良くなってきており、法人として黒字を出せるようになってきている。
- ・ H23 年度は業務処理の方法を替えたため資金繰りが苦しかったが、何とか乗り切ることができた。
- ・ H23 年度から会計方式も、純額（ネット）方式からグロス方式し収入、支出が実額で表示できるようになった。
- ・ 法定後見の報酬だけで経営が成り立たせるのは困難である。任意後見の件数や付随業務（遺言作成支援、相続）などを組み合わせていかないと難しい。
- ・ 事務所は登記上本部となっている千葉市稲毛区長沼原だけだったが、事務処理量が増えてきたので千葉みなとに連絡事務所をおいた。しっかりした事務所を持ちたいが費用が掛かる。

- 一部の地域から補助金をもらうとそこを優先しなければならないので、大変だがどこからも援助を受けずに行っている。法人設立初期の段階で、赤い羽根共同募金から助成を受けパンフレット作成した。資金がない時代であったので大変ありがたかった。

平成23年度補正予算

平成23年1月1日から平成23年12月31日(単位:円) H23.11.12

項 目	23年度 予算額A	補正予算 B	差額 B-A	備考
I 収入の部				
1 基本財産運用収入				
2 会費・入会金収入				
(1)会費収入	360,000	480,000	120,000	
(2)入会金収入	45,000	45,000	0	
	405,000	525,000	120,000	
3 事業収入				
(1)法定後見受任による事業収入	9,000,000	24,000,000	15,000,000	増加
(2)財産管理・任意後見契約にて受任による収入	12,600,000	9,300,000	-3,300,000	
(3)申立支援による収入	750,000	600,000	-150,000	
(4)相続手続き支援による収入	900,000	1,200,000	300,000	
(5)その他・この法人の目的を達成するため収入	0	0	0	
	23,250,000	35,100,000	11,850,000	増加
4 補助金収入				
5 借入金収入				
6 寄付金収入				
(1)寄付金収入				
(2)募金収入				
7 受取利息収入	500	500	0	
当期収入合計(A)	23,655,500	35,625,500	11,970,000	
前期繰越収支差額	2,558,558	2,558,558	0	
収入合計(B)	26,214,058	38,184,058	11,970,000	増加
II 支出の部				
1 事業費				
(1)広告宣伝費	0	0	0	
(2)旅費交通費	30,000	30,000	0	
(3)会議費	0	0	0	
(4)消耗品費	0	0	0	
(5)支払手数料	180,000	120,000	-60,000	証明書減
(6)損害保険料	220,000	220,000	0	
(7)委託費				
①法定後見委託費	12,260,000	23,000,000	10,740,000	増加
②財産管理・任意後見契約による業務委託費	10,680,000	8,300,000	-2,380,000	
③申立支援委託費	675,000	480,000	-195,000	

④相続手続き委託費	630,000	1,000,000	370,000	
⑤上記を行うための管理委託費	600,000	0	-600,000	
	24,845,000	32,780,000	7,935,000	
事業費合計	25,275,000	33,150,000	7,875,000	
2 管理費			0	
(1)役員報酬	240,000	240,000	0	
(2)旅費交通費	10,000	10,000	0	
(3)会議費	80,000	80,000	0	
(4)賃借料	19,000	169,000	150,000	事務所家賃
(5)リース料	0	0	0	
(6)通信運搬費	50,000	50,000	0	
(7)光熱費	0	30,000	30,000	
(8)消耗品費	50,000	400,000	350,000	事務所開設
(9)印刷製本費	20,000	20,000	0	
(10)支払手数料	30,000	63,000	33,000	顧問料
(11)租税公課	0	0	0	
(12)諸会費	0	0	0	
(13)接待交際費	20,000	20,000	0	
(14)パート費用		100,000	100,000	発生
管理費計	519,000	1,182,000	663,000	増加
3 予備費	20,000	20,000	0	
当期支出合計(C)	25,814,000	34,352,000	8,538,000	
当期収支差額(A)-(C)	-2,158,500	1,273,500	3,432,000	
次期繰越収支差額(B)-(C)	400,058	3,832,058	3,432,000	

事業・経営戦略

- ・ 平成 22 年度から受任件数が急増し法定後見で年間 71 件、今年は年間 100 件近くいくと思う。最終的には累計 500 件受任を目指している。
- ・ 受任件数を多くこなせるためには優秀な会員を増やしていきたい。
- ・ 銚子、館山、野田の受任がなく、今後はこれらの地域にも目を向けていきたい。

業務を執行する上で行政や他機関に改善をして欲しい点

- ・ 後見を開始する部分と終了する部分（被後見人の死後）について制度改革を希望している。申立人の身分制限の緩和をしてほしい。ドイツでは誰でも申立ができ、裁判所が決める。地域の目を活用して、誰でも申立ができるようになるべき。申立費用の負担も、他人が払わなければならないのがおかしい。
- ・ 申立をして受理されるまでの時間短縮や、申し立て費用の減額を検討して欲しい。
- ・ 死後事務は実際にはやるべき処理がたくさんあるが、後見人としては認められていないのが実情。（債務の処理のみ）収支がマイナスで被後見人が死亡した場合、市に葬祭費用を補てんしてもらい、遺体は行旅死亡人として地方自治体で火葬を実施してもらうよう

なこともあった。葬祭費は基本的に親族にのみ支払われるが、受け取る親族がいない場合は後見人が受け取りをすることができたこともあった。

- ・ 後見報酬について、東京家裁が基準をオープンにしたことによって、以前より不透明ではなくなってきているし、報酬額も上がってきたが、もう少し額の決定理由を明確にして欲しい。特に身上監護の部分をもっと加味して決定してもらいたい。
- ・ 医療同意については、切羽詰まった状態で同意を求められてくる。そのため、本来同意権がないのにやむおえず同意しているような実態があるのではないか。身寄りのない方への後見行為は何らかの形で踏み込まなければならない状態が多いが、現在は条項がないので踏み込むことができない状態である。千葉家庭裁判所はかなり前向きなとらえ方をしていると思っている。
- ・ 金融機関の対応について、代理人の申し立てに必要な書類やカード、手続き、支店別の運用方法が金融機関毎に違っており、処理に相当な手間がかかっている。個人情報保護が過度になり過ぎているため、後見人と説明しても対応してくれないこともある。全銀協などで、統一した手続き手順を作してほしい。

(c) 顧客

- ・ 認知症の方が一番多いが、障がい者の方も 3 割位いる。
- ・ 住居は施設が 85%、在宅の方が 15%位。在宅の方は大半が独居。同居していながら親族間のトラブルを抱えている人もいる。在宅者は施設入所者に比べ、労力が 2〜3 倍かかる。中には要介護 5 だが在宅の方もいる。依頼は本人ではなく、行政が施設、病院等関係者からの依頼が多い。

(d) 営業・マーケティング

営業・マーケティング戦略

- ・ 被後見人の獲得ルートは、病院・包括・施設・行政（援護課や福祉課）からが 8〜9 割である。その他は講演や個別相談である。
- ・ 県下では関係先から信頼を得ておりいろいろなところから後見人受任の依頼が来ている。市長申立が増加してきている（全体の約 20%）。行政機関の成年後見制度への認知度が上がり、市で予算が出るようになったことが大きい。現在 8 市町村から受任している。
- ・ 病院は特に退院にあたっての身元引受人になってもらい、退院先の確保と入院費の確保をしたいという思惑がある。当初想定はしていなかったが、件数としては多い。救急で搬送されてきた人を退院、転院、施設入所等をさせるとき相談が来る。
- ・ 施設関係は、介護施設だけではなく、精神医療センター、精神科のある療養所などの相談員から連絡が来る。
- ・ 講演の依頼は多く、そのあとに実施している無料相談会でそのまま依頼者になるケースもある。割合としては施設関係の相談員からの紹介が多い。千葉県は千葉大に新井先生がいた関係で、以前から後見制度や介護制度には積極的な風土がある。

サービスメニュー

- ・ 法人として報酬の基準表は作成している。しかし、資産、収入の少ない方も多く、基準通りにはいかない。
- ・ 法定後見における遺言執行というケースはなく、親族の方の依頼で相続手続きをおこなうことがあるが、後見人としてではなく、なのはな会員の司法書士、行政書士等という立場で受けている。金額には幅がある。子供がいない場合は兄弟、亡くなっている場合はその子供まで戸籍を収集し、現住所を調べて遺産分割協議書に署名をもらい、さらに遺産を分割するという 3 か月くらいかかる業務となる。遺産の額にもよるが、30～50 万円程度が目安か。子供がいるときは効率的に行えるため 20 万円位で済むことが多い。
- ・ 今のところ遺言執行案件は全体の 2 割程度だが、今後は積極的に増やしていき 5 割程度にあげる努力をしている。しかしこれはあくまで財産がある程度多い場合で、100 万円程度しかない場合には相続人代表者に渡して終了する。
- ・ 任意後見については 30 件/年くらい相談はあるが、実際に受任に至るのはそのうち 30% 位。法定後見の場合は、相談に来た段階で、80%は受任できる。

福祉型信託

- ・ 今のところ導入の検討はしていない。

(e) 業務プロセス

後見業務受任

- ・ 財産管理については、日常使う通帳は名義をなのはな名義に変更、その他の通帳は財産管理委員会に預ける。後見人担当者は、名義変更した通帳を持って日常の活動を行う。
- ・ 後見において見守りは重要な業務。財産管理委任契約者が自分でできている方はできるかぎり自立してほしいので、自分で財産管理ができる間は自己にお任せすることを方針としている。しかし、定期訪問して郵便物のチェック、支払チェックは聞き取りしながら漏れの無いよう確認している。
- ・ 月 1 回は訪問目標とすることとしているが、入院、体調不良等で回数が増えることもあるし、施設入所でお元気な方は月一回の訪問ができない場合はある。状況に応じて訪問している。
- ・ 新人会員は先輩会員との同行、指導を受けながら仕事を覚えていく。確信の持てないときは勝手に判断せず、他の会員に確認するよう指導している。月 1 回定例会で事例として出し、参加者にアドバイスをもらうようにしている。
- ・ 会員には現在受任している全ての案件について活動報告書を提出させ、月 1 回の定例会時にピックアップされた担当者が自己の活動内容事例を報告する。業務監査委員会が各会員の報告書をつづりにして後日確認し合う。
- ・ 業務監査委員会に 4 人のメンバーを配置している。活動報告書を月 1 回全員提出させ活動内容をチェックできるようになっている。裁判所への提出書類は必ず事前に業務監査委員長が審査する。法定後見について年 1 回、任意後見については、財産を預かってい

るものは定期的に監査を実施していきたいと考えている。対象となる件数が増加していて監査体制が課題になっている。(H24年度は委員を1名増員予定)

- ・ 受任件数は、23年度は約95件/年(内30件が死亡)の受任をした。今年は100件を超える。東京家裁が5件、横浜が1件、その他は千葉家裁の案件。
- ・ 会員は士業の方が大半なので自己の事務所を拠点として活動している。月2回集まる学習会や定例会時に意志疎通を図っている。会議終了後の昼食会では盛んに情報交換している。その他は、事務局からのメールで対応している。
- ・ 理事会を毎月1回行い、法人として重要な事項の議論、意思決定を行い、全員参加の定例会で徹底している。
- ・ 裁判所からの報酬は年間でゼロというものから80万円/年というもので、ケースによって様々。平均すると、25万～26万円/年位である。60-80万円くらいの案件は10件位。0円や数万円案件も1-2割程度あるが、受任している。報酬額が高くなるのは、相続や不動産の売却を行う等、資産の増加に繋がった功績に対して支払われる。必ずしも資産が多いから多く払われるわけではない。(同じ後見人でも毎年決定額は変動する)
- ・ 任意後見契約は、法人としての基本月額を3万円としている。しかし、任意後見契約は相手がまだ十分判断能力を持った方なので話し合いとなる。法人としては相手がどんなこと、どの程度までを期待しているかを確認しながら、依頼者の収入、資産なども聞きながら最終的な話し合いをする。例えば月2円なら1訪問、3円なら2訪問。また1訪問の時間にもよる。任意後見契約と同時に財産管理等委任契約を締結している。任意後見契約では、委任者の判断能力が低下するまで係れないので、すぐに係りが持てるこの契約を同時に締結する。まだ元気なので契約書に一律いくらではなく、2万円、3万円を上限とする内容とし、依頼者が自分でできるうちは見守りで例えば1万円とし、歩けなくなった、自分ではできなくなったときはその状態で2万円、3万円と支援の程度の増加に合わせて報酬をいただくような内容で進めている。そうでないと全部自分でやっているのに3万円も支払うなんてということで契約に至らなくなる。

主な活動実績の推移 (単位：件)

	法定後 見受任	法定後 見終了	任意後見・財産 管理契約受任	講演 回数	相談 件数	遺言・ 相続	備考
第1期	2	0	3	13	28	5	
第2期	3	2	11	3	46	13	
第3期	12	2	5	6	19	4	
第4期	20	2	7	10	64	12	
第5期(今期)	71	7	17	18	83	6	
累計	108	13	53	50	240	40	

業務全体

- ・ 業務マニュアルは用意していないが、後見業務規則、チェックリスト、様式については

共有している。帳簿は裁判所へ提出できる内容のものということで個人に任せている。

- ・ 利益相反については、相続の問題がからむときは特別代理人をつけるケースもある。一家で問題がある場合（お父さんの年金で生活している知的障害の一家など）は裁判所の事前了解を取って一家をすべて見ていることもある。各人ばらばらの後見人がつくと、利害対立がかえって起こるようなこともあり得る。迷った時は事前に裁判所に確認し、了解をもらってから業務を実行するよう心がけている。
- ・ 財産がない方の相談、後見人引き受けは理事長の判断になるが、よほどふさわしくない案件でなければ、引き受けるが基本である。現在もそのような案件が 10%～20%程度ある。裁判所からも時々財産がない方の後見人引き受け依頼がある。

不正対策

- ・ 日常使用しない通帳は財産管理委員会で管理している。
- ・ 契約上、不正があった場合は、すぐに除名を行うことになっている。
- ・ 頑張っている会員が生活に困らないようにすることも、不正をおこさないためには大事な対応と考えている。会員に報いられるよう収益は上げなくてはならない。

(f) 人事

配置任用

- ・ 会員種別は以下のとおり。

A 会員（20 名）

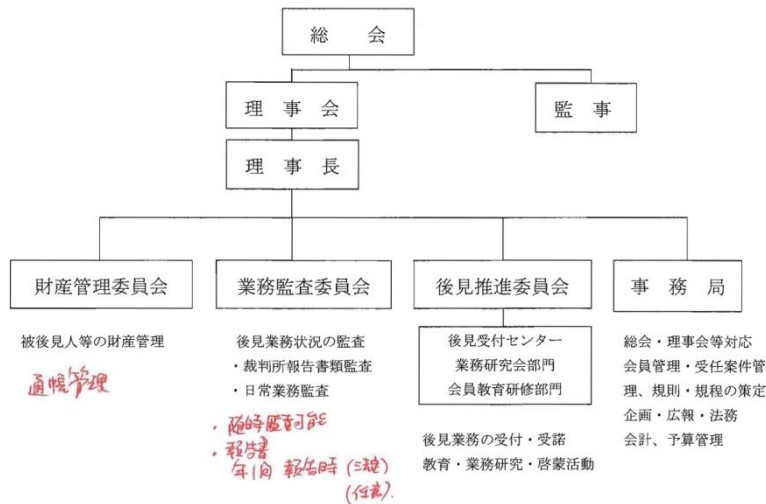
- 実際に後見を引き受けることができる会員
- 会費：2,000 円/月、入会金 15000 円

B 会員（7 名）

- 業務に対して助言をする会員
- 会費：1,000 円/月
- ・ A 会員と業務委託方式を取っており、業務委託契約書を各会員と結んでいる。業務を委託する際は理事長名の任命書を発行して対外的に使用している。
- ・ 会員は 1 つの業種ではなく、様々な専門職種（司法書士、税理士、行政書士、社会福祉士、ケアマネジャーなど）で構成している。専門知識が必要とされる処理内容によっては、会員の中の保険会社 OB、不動産経営者生活保護専門家などが担当者を支援している。
- ・ 相談、受任数も増えてきてトラブル案件も予測されることから 2011 年 10 月から顧問弁護士契約をしている。
- ・ 大半の会員が仕事は後見人業務一本でおこなっている。言い方を替えればなのはなは後見人受任プロ集団である。そのため 20～30 件受任をしている会員も複数おり、新会員でも本人がやる気であれば半年で 6 件位は担当するようになる。
- ・ 組織としては、事務局以外に後見推進委員会、業務監査委員会、財産管理委員会をもち、理事を委員長とし、各会員はいずれかの部署に配置され、法人活動に参加している。

NPO法人 成年後見なのはな組織図

平成23年7月1日現在



教育研修

- ・ 業務上のチェックリストはあるが、実際は先輩に相談をしたり、全員のメーリングリストでの会員同士でやり取りしたりしながら覚えてもらうことが多い。幹部がフォローはしている。
- ・ 毎月第2土曜日に後見推進委員会が中心となって業務研究会（述べ52回）を実施している。（一般公開で毎回30名位参加）テーマは後見制度に関するだけでなく、高齢者の住まい、お墓、生活保護に関する知識等幅広い内容となっている。
- ・ 会員向けの独自研修はあるが、外部に対して養成講座的なものは行っていない。入会前に外部で研修を受けているメンバーが多いので、再度基礎研修を実施する必要がない。また、福祉経験者が多く、すでに様々な問題の相談などはこなしてきている。

評価

- ・ 雇用しているわけではないので特に実施していない。
- ・ 本法人の会員資質レベルが高いのでついていけない人は自分から辞めていく。

採用

- ・ 最も重要で、資質の見極めを行う必要がある。毎月公開性の業務研究会を開催しているので、そこによく参加してくれる方に声をかけ、会員としてふさわしい人を会員になってもらうようにしている。他人のしかも判断能力が乏しい方の財産を預かる任務なので誰でもというわけにはいかない。
- ・ 特に養成講座などは行っていない。即戦力者を重視しており、育成するというよりも実務を指導しながら伸ばしていける人を会員として迎えたい。

報酬・給与

- ・ 裁判所の報酬時期、額に関わらず業務委託契約に基づき、月 10,000 円～15,000 円/件を先払いで会員に支払う。裁判所の報酬額基準でやると、みんな高くて楽なものを選ぶようになってしまう。それでは成年後見なのはなの設立の目標が達成できないし、会員間に差ができ組織として回らなくなる。業務委託費は案件の金額や業務量に関わらず固定にするということで決定した。(H23 年度から導入)
- ・ 受任件数が増えるほど、前払い件数が増えてしまうので資金繰りは苦しくなる。しかし、会員が生活に困らないようにするために、前払いを行う方針にした。
- ・ 報酬額を増やしていかないと良い会員を集めることはできない。

(g) パートナーリング

市民後見人

- ・ 市民後見人については法人内部で今までさんざん議論してきた。慎重派の意見も多くあったが、時代の要請もある。当法人のようなところが活用していかないと、せっかく他で養成研修を受けても活躍の場がない。
- ・ 今は意見集約し来年総会（2 月以降）定款を変更し受け入れる方向で検討をしている。入会すれば A 会員として活動してもらおう。業務の補助員としては考えていかない予定。そのためのサポート体制を整備する。会員を複数のグループ制としその中リーダーの主導の下で指導監督しながら育成し、活躍してもらいたいと考えている。市民後見人を安く雇って業務を行って頂くやり方もあると思うが、当法人はそのような考えには立たない。

(h) 社内マネジメント（管理系）

情報システム

- ・ 会計は会計ソフトを使用しているが、全員で共通して使用しているシステムはない。
- ・ 各会員士業でそれぞれのやり方があるので、強制的にシステム導入をすることは考えていない。

3. 2. 2 (5) 職業後見人中心の後見法人 NPO ライフサポート東京【東京都品川区】

(a) 設立背景と現況

- ・ 品川区の行政書士（行政書士・品川支部）が中心となって構成されている。
- ・ 元々は成年後見実務をやったことがなく、研究会（講師は品川後見センター斎藤所長）を開いたことがきっかけ。社協から後押しもあり設立した。東京だと申請に時間がかかるので神奈川県で当初申請をした。品川以外の千葉、神奈川、埼玉へと会員が広がったため、東京都認証とした。
- ・ 設立手続は外部に頼まず会員が行ったので、高額の支出とならなかったため、会員の入会金と年会費によって設立資金はまかなえた。

(b) 経営戦略・組織

経営状況

- ・ 採算は取れておらず、経営的には厳しい状態。人件費は専任の方のみの支払としており、携わっているメンバーにはかなり無理を言って働いてもらっている。
- ・ 安全で質の高い後見を目指しているが、後見業務のみであると採算が合わないのが実情。ただ、問い合わせは増えてきている。
- ・ 資本構成は、会員からの会費+助成金+後見報酬+付随業務（遺言執行など）で構成されている。
- ・ 今年はグロスで 280 万円の収益。昨年度遺言相続手続きの 309 万円受任があったことが大きい。後見だけでは難しいが、付随業務である遺言+相続をやってなんとかカバーしているような状態。
- ・ 支出は家賃+会員への事務委任契約、人件費で、収支はトントンの状態。

事業・経営戦略

- ・ 現在は品川社協中心で活動しているが、今後は他の社協との繋がりを強くしていくことで案件数を増やしていきたいと考えている。
- ・ 当面 100 件を目指して頑張っていきたい。

業務を執行する上で行政や他機関に改善をして欲しい点

- ・ 後見報酬について、後払いでは経営的に厳しいので、仮払いを認めてほしい。
- ・ 死後事務は、制度化されていないため、非常に手続きが煩雑で手間がかかるのに報酬として認められていない。最近は親族が看取らない人も多い。個人で受けていると、いつ呼び出されるかわからず、何度も呼び出されることもあり、非常に負荷がかかっている。
- ・ 医療同意を制度化してほしい。

(c) 顧客

- ・ 顧客の年齢内訳は、-40 代 4 名（知的障害のある方 3 名、精神障害のある方 1 名）、50 代 2 名、60 代 5 名、70 代 5 名、80 代 13 名、90 代 3 名となっている。

- ・ 認知症の方が 7～8 割、知的・精神障害の方が 2～3 割。
- ・ 施設が 7 割、在宅が 3 割。

(d) 営業・マーケティング

営業・マーケティング戦略

- ・ 被後見人の獲得経路は、多くは品川社協から連絡が来るが、数件は会員が個人的に依頼を受けたものを法人として受任をしている。社協がどういう基準でライフサポートに依頼をしてくるのかは不明だが難しい案件が多いと思う。
- ・ 講師派遣として、施設や地域の説明会に積極的に出るようにしている。施設での説明する方が効果があるように感じている。

サービスメニュー

- ・ 行政書士は統一料金表を作成してはいけないことになっているので、参考価格としてのメニュー表を公開しない形で作成している。公正取引委員会からの指導による。
- ・ 任意後見は、見守りからスタートする。現在稼働中の見守り案件では 1 万円～（月一度訪問又は電話連絡）としている。財産管理のケースでは一年に一度請求する場合もある。

「業務受任者基準料金表」(NPOライフサポート東京から委託を受ける場合の行政書士の報酬額表) (税込み) 1/2

	業務内容	単 位	料金 (円)	備 考
主たる業務				
1	定期訪問業務 (月 1 回)			
		1 カ月	15,750	交通費実費別途 (入出金の確認を含む)
2	財産管理業務			
	① 不動産の管理 (賃料収入の管理)	1 時間	5,250	交通費実費別途
	② 定期的支払 (公共料金等)	1 時間	5,250	〃
	③ 臨時の現金引出・支払	1 時間	5,250	〃
	④ 財産の保管 (通帳の預かり)	1 カ月	5,250	〃
3	成年後見人の業務			
	① 後見等開始申立支援	1 式	105,000	交通費実費別途
	申立支援の相談対応のみ		21,000	〃
	② 任意後見監督人選任申立		105,000	〃
付随業務				
4	公証明の手配・取得			
	① 住民票の写し	1 件	2,625	
	② 戸籍謄本	1 件	2,625	
	③ 身分証明書	1 件	2,625	
	④ 登記事項なき証明書	1 件	2,625	
	⑤ 印鑑証明書 (預り証)	1 件	2,625	
	⑥ 法人・不動産謄本等	1 件	2,625	
5	文書作成業務			
	① 内容証明書	1 件	31,500~	
	② クリーニングオフ書面	1 件	15,750	
	③ 各種契約書 (任意契約書以外)	1 件	31,500~	
	④ 任意契約書作成	1 件	105,000~	
	⑤ 公正証書遺言作成支援	1 件	115,500~	証人一名含む
	⑥ 遺言書	1 件	31,500~	
	⑦ 委任状	1 件	1,575	
	⑧ その他書面	1 件	応御相談	

特別の事情のときは
理事会が判断する

「業務受任者基準料金表」(NPOライフサポート東京から委託を受ける場合の行政書士の報酬額表) (税込み) 2/2

	業務内容	単 位	料金 (円)	備 考
6	調査業務			
	① 相続人調査	1 式	52,500	(1 名~9 名)
		1 式	105,000	(10 名~15 名)
		1 式	応御相談	(16 名以上)
	② 各種調査	着手金	31,500	
7	代行・代理業務			
	① 交通機関による移動時間	1 時間	1,575	交通費実費別途
	② 実働時間	1 時間	5,250	打合せ時間含む 相談時間含む

※官公署に支払う手数料・印紙代等は含まれておりません。平成22年11月4日から適

福祉型信託

- ・ 将来的には導入検討をしたいが案件になっている例はない。

(e) 業務プロセス

後見申立前

- ・ 後見申立までにかかる期間は1～2ヶ月。その後だいたい1か月弱くらいで選任されることが多いが、区長申立の場合は時間がかかり、3ヶ月で審判がおりにないことも多い。
- ・ 実際の書類作成にかかる時間は5時間程度。普通は10時間もかからないが、その他申請に必要な書類を集めるのに時間はどうしてもかかってしまう。
- ・ 財産目録等は就任後に作成している。

後見業務受任

- ・ 受任件数は、法定後見 20 件、補佐 4 件、補助 6 件、任意後見 3 件、申立中が 5 件。
- ・ 受任がきまると、公平のために会員に対して案件募集一斉メールを送り、応募を募る。たいてい複数人が応募してくるので、事務局の方で先方のニーズに合うかどうかで決めており、迷う場合は法人への貢献度も加味している。
- ・ 定期的に月 1 回は訪問するようにしている。在宅の人は週に 1 回行くようなこともあるし、伊豆大島にも被後見人がおりそういう方は3ヶ月に1回とかの頻度で訪問している。
- ・ 3ヶ月に1回定期報告を受けている。その時に、後見事務日誌、通帳のコピーと出納帳、領収書の提出を求めている。事務業務自体が増えていってしまうため、裁判所もそうだが簡素化の流れはある。10万円を越えるもののみ領収書提出のようなことがある。
- ・ 裁判所に報告前に年に1度内部監査を行ってから報酬付与申立を行う。領収書の提出は裁判所も求めているないので、今後は必須提出制にはせず管理のみしてもらう可能性がある。
- ・ 定期報告（ケース会議）を隔月で実施しており、連絡帳レポートを通じて意見交換をしている。重大な決定は理事会で行うが、それ以外はケース会議内で決定可能としている。
- ・ 後見報酬額（平均）は、法定後見 36 万円/年、補佐 2 万円/月、補助 1.5 万円/月。報酬が認められなかった場合は、品川社協から寄付を元にした助成金を補てんしてもらっている。
- ・ 会員への報酬支払いは後払いである。

面談・打ち合わせ 電話・連絡 (様式Ⅱ-3-2-ハ) 各種手続き その他	担当している本人の類型 後見 事務 日誌 成年被後見人【 甲野 乙子 】様		所要時間数と合致すること	
		担当者【 後見 太郎		
日付	平成20年2月15日(木)	時間	13:00~16:00	
場所	ABC病院			
種類	定期訪問	内容	面会及び入院費の支払い	
ABC病院を訪問する(14時~15時)。 (1) 平成20年1月分入院費〇〇〇〇〇円を支払う。 (2) 本人と面会する。本人は、〇〇市の〇〇アパート(平成18年9月まで本人が暮らしていた)のことを心配するので、3か月前に賃貸借契約を解約したことを、再度、説明する。まだABC病院での生活に慣れないためか、不安感を増しているようである。 (3) 生活相談員の〇〇〇〇様から、本人の健康状態を伺う。先月中旬頃、風邪を引き、咳が出たが、3~4日程度で回復したとのこと。現在の健康状態は、良好である。 (4) 本人の妹・〇〇〇〇様と、本人の母・〇〇〇〇様の相続手続きにつき、打ち合わせを行う。来月中旬までに、当方が遺産分割協議書を作成し、相続登記を〇〇〇〇司法書士に依頼することとなった。				
所要時間	3時間	交通費	900円	

● 記載要領 ●

1. 「時間」「所要時間」
移動時間を含めた時間を記入する。
2. 自由記述欄に記載すべき事項
 - ① 最初に概要を記載する。また、定期訪問等の場合、入所時刻及び退所時刻を記載する。
 - ② 収入の受領、費用の支払い、金融機関との取引を行った場合、内容(生活費を渡した、介護サービス利用料を支払ったなど)及び金額を記載する。
 - ③ 本人または医師、生活相談員、親族と面会した場合、本人の健康状態、心の状態につき、具体的に記載する。
 - ④ 本人の行動及び本人との会話内容は具体的に本人が発した言葉はそのまま記載する。
 - ⑤ 打ち合わせ、相談を行った場合、内容・方針等を具体的に記載する。
 - ⑥ 事務担当者が立て替えている実費の内容を記載する(車の交通費については 走行距離〇km÷燃費(先生の車の燃費)km/ℓ×ガソリン価格(近辺地域相場)とする)。
 - ⑦ 官公署への問い合わせ、単なる事務連絡、郵送による書類収集、その他業務担当者が事務を行う上での覚書程度のものについては、記載を要しない。

業務全体

- ・ 業務については細かくフローを作成して共通化している。会員専用のページをインターネット上に用意している。
- ・ 利益相反しそうな場合は随時家裁に事前相談をしている。
- ・ 財産がない方が相談に来た場合も関係なく相談対応する。

(f) 人事

配置任用

- ・ 組織体制は、普及事業部（6名）、サポート事業部（3名）、事務局（2名）。
- ・ 会員は、行政書士中心で38名、一般の方が2名、社労士やFP資格を持っている人もいる。入会制限は特にないが、正会員かつ要件を満たしている場合受任ができる。会費12,000円/年で、会員の内訳は法人が35%、個人が65%

【成年後見人等就任実績】（平成22年3月現在） 【組織図】

法定後見制度

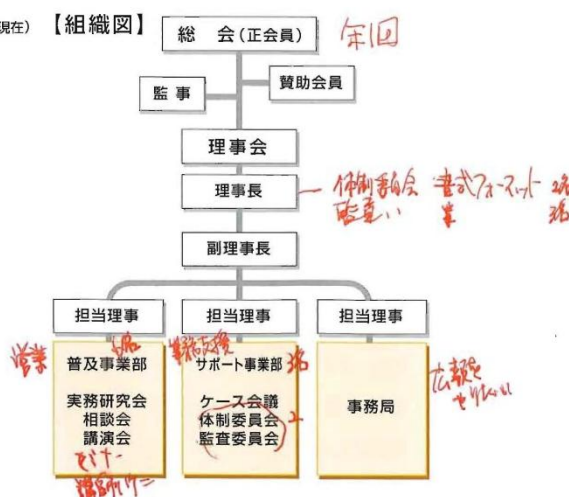
成年後見人 11件

保佐人 1件

補助人 4件

任意後見制度

任意後見受任者 2件



教育研修

- ・ 独自で研修を行っている。初級業務研修として、半年間月1回、座学と実習を行い、定期訪問の同行やレポート作成を行う。
- ・ 実務を担当している会員にスキルアップ研修を年4回受けてもらう。一般の人は3,000円/回もっている研修を会員には無料で提供する。
- ・ 初回受任時サポートは、3ヶ月間マンツーマンサポートを行い、初回用報告書を用いて報告をしてもらう。

報酬・給与

- ・ 報酬は、35%は法人が受け取り、65%は会員に還元している。
- ・ 役員は報酬なしでボランティアである。

(g) パートナーリング

市民後見人

- ・ 市民後見人への委託は現段階ではまだ難しそう。少なくとも単独ではNGで、ペアを組んで身上監護や定期訪問を行って、行政書士は財産管理を行う等の分業ができればよいのではないかと考えている。

(h) 社内マネジメント（管理系）

情報システム

- ・ 現在は特に導入はしていないが、何か良いシステムがあれば、利用をしたいと考えている。

3. 2. 2 (6) 行政中心の後見法人 品川成年後見センター（品川区社会福祉協議会）【東京都品川区】

(a) 設立背景と現況

- ・ 高齢者の生活を一括で支援するワンストップサービスの中心として成年後見サービスを2002年に開始した。
- ・ 過去に高齢者の財産保全管理サービス（通帳を預かり生活費の管理をする）をしたが顧客が伸びず、高齢者の生活には様々な悩みがあるため財産保全管理のみではサービス範囲が限定的であったため。
- ・ ニーズ調査の結果、元気なうちからの支援（委任契約・生前事務処理）、認知症認定後の支援（法定後見、任意後見）、死後の支援（死後事務処理）の一連の流れを支援するサービスが必要だと分かった。
- ・ 今後認知症の単身高齢者が増加するという前提からみても、社会福祉協議会が後見人になれば地域にセーフティネットをはれる
- ・ 設立資金は、品川区補助金が2,828万円、東京都社会福祉協議会受託金が330万円。

(b) 経営戦略・組織

経営状況

- ・ 計上収入は合計4500万円程度で全国トップクラスの規模。
- ・ 助成金が収入全体の1/4程度を占める。
- ・ 後見収入を主とする自主財源でまわしている。自主財源が相当分ないと補助金に頼ることになり独自のサービス展開がしづらい。
- ・ 支出は、非常勤65名の人件費が1000万円強ある。その他の謝礼として計上している。常勤を増やして固定費を増やすより効率的である。

(4)

資金収入支出予算書

平成 23 年度成年後見センター事業経理区分 (1 / 2)

(単位:円)

勘定科目		予算額	前年度予算額	増減	備考
収入	寄附金収入	[100,000]	[100,000]	[0]	
	寄附金収入	100,000	100,000	0	
	経常経費補助金収入	[19,000,000]	[11,000,000]	[8,000,000]	
	区補助金収入	(19,000,000)	(11,000,000)	(8,000,000)	
	成年後見センター事業補助金収入	19,000,000	11,000,000	8,000,000	
	受託金収入	[4,365,000]	[4,365,000]	[0]	
	東社協受託金収入	(4,365,000)	(4,365,000)	(0)	
	地域福祉権利擁護事業受託金収入	4,365,000	4,365,000	0	
	負担金収入	[37,000,000]	[29,500,000]	[7,500,000]	
	負担金収入	(37,000,000)	(29,500,000)	(7,500,000)	
	利用者負担金収入	37,000,000	29,500,000	7,500,000	後見報酬等
	雑収入	[100,000]	[100,000]	[0]	
	雑収入	(100,000)	(100,000)	(0)	
	雑収入	100,000	100,000	0	
	受取利息配当金収入	[1,000]	[1,000]	[0]	
	一般資金運用収入	1,000	1,000	0	
	経常収入計 (1)	60,566,000	45,066,000	15,500,000	
支出	人件費支出	[39,252,000]	[26,785,000]	[12,467,000]	
	職員俸給	16,356,000	8,339,000	8,017,000	職員7名
	職員諸手当	12,111,000	6,649,000	5,462,000	
	契約職員給与	4,200,000	6,759,000	-2,559,000	契約職員1名
	契約職員諸手当	1,736,000	1,864,000	-128,000	
	法定福利費	4,849,000	3,174,000	1,675,000	
	事務費支出	[4,769,000]	[3,969,000]	[800,000]	
	福利厚生費	321,000	279,000	42,000	
	旅費交通費	651,000	451,000	200,000	
	研修費	50,000	50,000	0	
	消耗品費	450,000	450,000	0	
	器具什器費	150,000	150,000	0	
	印刷製本費	1,350,000	1,000,000	350,000	パンフレット等
	修繕費	10,000	10,000	0	
	通信運搬費	725,000	725,000	0	
	業務委託費	(0)	(50,000)	(-50,000)	
	保守料	0	50,000	-50,000	
	手数料	59,000	55,000	4,000	
	賃借料	920,000	666,000	254,000	
	租税公課	20,000	20,000	0	
	渉外費	47,000	47,000	0	
	諸会費	16,000	16,000	0	

資金収入支出予算書

平成 23 年度成年後見センター事業経理区分 (2 / 2)

(単位: 円)

勘定科目		予算額	前年度予算額	増減	備考
経常活動による収支	事業費支出	[14,633,000]	[12,936,000]	[1,697,000]	
	諸謝金	(13,830,000)	(12,150,000)	(1,680,000)	
	委員謝礼	580,000	580,000	0	成年後見センター運営委員会
	その他の謝礼	13,250,000	11,570,000	1,680,000	支援員・協力専門家謝礼
	会議費	156,000	86,000	70,000	
	業務委託費	(10,000)	(160,000)	(-150,000)	
	その他の委託費	10,000	160,000	-150,000	
	損害保険料	70,000	70,000	0	
	賃借料	567,000	470,000	97,000	
	助成金支出	[500,000]	[300,000]	[200,000]	
	助成金支出	(500,000)	(300,000)	(200,000)	
	福祉団体助成金	500,000	300,000	200,000	
	経常支出計 (2)	59,154,000	43,990,000	15,164,000	
経常活動資金収支差額 (3) = (1) - (2)		1,412,000	1,076,000	336,000	
施設整備等による収支	収入				
	施設整備等収入計 (4)	0	0	0	
	支出				
	施設整備等支出計 (5)	0	0	0	
施設整備等資金収支差額 (6) = (4) - (5)		0	0	0	
財務活動による収支	収入				
	財務収入計 (7)	0	0	0	
	積立預金積立支出	[1,412,000]	[818,000]	[594,000]	
	退職金積立預金支出	1,412,000	818,000	594,000	
	財務支出計 (8)	1,412,000	818,000	594,000	
	財務活動資金収支差額 (9) = (7) - (8)	-1,412,000	-818,000	-594,000	
予備費 (10)		0	0	0	
当期資金収支差額合計 (11) = (3) + (6) + (9) - (10)		0	258,000	-258,000	
前期末支払資金残高 (12)		20,000,000	15,000,000	5,000,000	
当期末支払資金残高 (11) + (12)		20,000,000	15,258,000	4,742,000	

事業・経営戦略

- 成年後見を含む生活全体の支援をしたい。「あんしんの3点セット」を充実させていく。品川区は人口約35万人で、ニーズは2~3%あると考えると、現在の支援規模では不十分である。

- ・ 5年後までに被後見人等 200～300 人を支援したい。市民後見人を積極的に活用していく。現在社会福祉協議会に登録している市民後見人は 50 名。社会福祉協議会のみで規模を拡大するには限界があるため、市民後見人や NPO の担い手が必要である。
- ・ 地域のコミュニティ作りをしたい。高齢者所在不明・孤独死などは公的機関が一定の責任を持つべきである。都心部ではプライバシーを侵害されたくないという人が多いが、地域とのつながりなしでは不安もあると思う。
- ・ iPad を用いて単身独居の人とつながりを持つサービスを検討中である。Skype を利用した独自のテレビ電話アプリをソフトバンクに委託開発した。iPad を会員が持ち、品川社会福祉協議会から情報共有したり、会員からの問合せに対応したり、双方でやりとりする。これから実証実験に入るところである。メリットとしては、見守り機能になる、やりとりのデータが残る、会員のところまで訪問しなくても良い等がある。単身独居の人と一定の継続的なつながりを持っていれば必要時に後見サービスに移行もできる。
- ・ 社会福祉協議会で成年後見を推進すべきである。地域福祉は社会福祉協議会の使命である。社会福祉協議会は行政とのつながりもありやりやすく近道である。行政や企業など外部と連携して地域のニーズに向きあうべきである。

(c) 顧客

- ・ 利用者の傾向としては、年齢は 80 代が多く、施設の方が 80%、在宅が 20%（30～40 件）。相談時は在宅では限界の状態、後見開始後すぐ施設に入る場合もある。精神障害者の場合は在宅が多く発見が遅れることも課題である。
- ・ 財産額の幅は 0 円～3,4 億円程度。負債のみで債務整理しながらの支援の場合もある。
- ・ ターゲットの平均像は、貯金 1000 万円以下、年金 10 万円以下のミドル層。

(d) 営業・マーケティング

営業・マーケティング戦略

- ・ 新規相談は年間 2000 件以上ある。相談は無料で、非常勤職員で対応している。
- ・ 行政、民生委員、介護事業者、金融業界、不動産業界など、複数の紹介ルートがある。

サービスメニュー

- ・ サービス内容は以下のとおり。
- 1) 成年後見制度の利用に関する相談および手続き支援
 - 2) 法人後見人の受任
 - 3) 権利擁護サービスの提供
 - 4) 成年後見制度の普及・啓発
 - 5) その他成年後見センターの円滑な運営のために必要な事業
 - 6) 市民後見人の養成・研修・活用

「あんしんの 3 点セット」

- 1) あんしんサービス契約 ←※品川成年後見センター独自のサービス
- 2) 任意後見契約
- 3) 公正証書遺言作成支援

- ・ 地域福祉のソフト面を担いたい。
- ・ 成年後見制度の活用は区民が安心して暮らせる地域コミュニティ作りの社会福祉協議会としての施策全体の一部だが、重点プロジェクトのひとつとして挙げられている。

福祉型信託

- ・ 信託サービスは検討したがペンディング中である。地域の生活トータル支援の定着を優先している。
- ・ 現在は主要信託銀行が信託業界の中心だが、業界の動きを見て検討したい。信託は安全・確実な財産管理のための機能なので、親族不祥事対策には効果があるが本人の権利擁護・財産管理・身上監護から考えるとその柔軟性や緊急性の面で疑問がある。

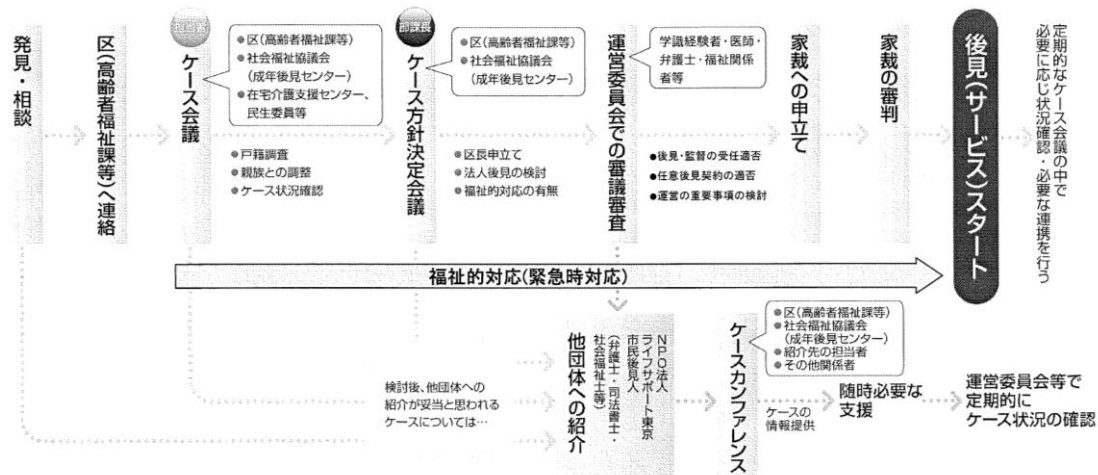
(e) 業務プロセス

後見申立前

<被後見人候補者発見から成年後見制度利用までの流れ>

- 1) 発見・相談
- 2) 区（高齢者福祉課等）へ連絡
- 3) ケース会議
 - ・ 月2回の定期会議で、参加者は、区（高齢者福祉課等）、社会福祉協議会（成年後見センター）、在宅介護支援センター、民生委員等である。行政が住民の情報を提供し対応を検討する。
- 4) ケース方針決定会議
- 5) 運営委員会での審議審査
- 6) 家裁への申立て
- 7) 家裁の審判
- 8) 後見（サービス）スタート

ケース発見から成年後見制度利用までの流れ



- ・ 発見から申立までの目安期間は3ヶ月である。
- ・ 行政が責任を持って市民後見人を養成し家裁に推薦するため審判がスムーズである。
- ・ 実務においては社会福祉協議会が後見監督人としてバックアップする。後見監督人を務めるにはノウハウが必要なので、弁護士等との連携はあるもののできるだけ経験を蓄積してきた。

後見業務受任

- ・ 受任状況(累計実績件数)は、法人後見人 168件、後見監督人 39件、あんしんサービス 99件。

■代理申立サービスについて

- ・ 区長申立をするためには要件が4つある
- 1) 4親等内の親族がいないこと
 - 2) 4親等内の親族がいても関与できない状態にある/拒否している
 - 3) 4親等内の親族がいても音信普通である
 - 4) 4親等内の親族がいても虐待があること
- ・ いずれも親族からの申立が期待できない場合である。
 - ・ 親族申立ができる場合でも、申立ができる親族が遠方に住んでいる、兄弟も高齢や病気など、使えないときに代理申立を行う。区長申立は年間20件程度で、半数以上が社会福祉協議会が後見人となる。申立資料は社会福祉協議会で作成する。有料の場合は弁護士しか作成できない法律となっていたが、家裁に申し立てて有料で作成してよいとの許可

を得た。弁護士作成の場合報酬は10～20万円程度である。申立資料作成は年間1000セットは対応できる。

- ・ 複雑な案件の場合は必要に応じて法曹系専門職と連携する。家庭間に複数の障害者がいて利益が相反している場合や、錯綜している財産処分などである。親族間の調整は社会福祉協議会がしっかりと担い、法律関連部分を法曹系専門職が復代理人となる。
- ・ 任意後見の報酬は、本人の定期的な収入と資産額により、月額5,000円～30,000円としている。
- ・ 後見業務の報酬は月額3万円/人。法律行為（相続・財産処分）が多い場合は加算する。
- ・ 遺言執行の報酬は、家庭裁判所の審査による。平均1件月額34,000円程度。遺言執行業務は案件全体のうち92%で発生する。

任意後見報酬額

（品川区社会福祉協議会が任意後見人として）任意後見業務の月額報酬は、次の表の区分に掲げるA（定期的な収入）またはB（資産総額）のいずれかに属する高い報酬月額とする。

区分	A（定期的な収入）	B（資産総額）	報酬月額
1	任意後見人に係る定期的な収入月額が10万円未満	任意後見人に係る資産総額（本会が管理するものに限り）が1,000万円未満	5,000円
2	任意後見人に係る定期的な収入月額が10万円以上15万円未満	任意後見人に係る資産総額（本会が管理するものに限り）が3,000万円未満	10,000円
3	任意後見人に係る定期的な収入月額が15万円以上20万円未満	任意後見人に係る資産総額（本会が管理するものに限り）が5,000万円未満	15,000円
4	任意後見人に係る定期的な収入月額が20万円以上25万円未満	任意後見人に係る資産総額（本会が管理するものに限り）が7,000万円未満	20,000円
5	任意後見人に係る定期的な収入月額が30万円未満	任意後見人に係る資産総額（本会が管理するものに限り）が9,000万円未満	25,000円
6	任意後見人に係る定期的な収入月額が30万円以上	任意後見人に係る資産総額（本会が管理するものに限り）が9,000万円以上	30,000円

事業名 品川成年後見センター事業																																																																																																																																																																																																																																															
目 的	高齢者や障害者の意思能力や生活状況に応じて、成年後見制度や福祉サービス利用援助事業等を活用し、財産管理や身上監護を中心とする権利擁護サービスを提供することにより、地域福祉の推進に寄与する。 (なお、当センターは品川区と区社協との役割分担の仕組みづくりのもと、後見実施機関として、権利擁護に関する随時の相談対応から、後見受任までを一貫して担うワンストップセンターとして存在している。その際に地域の弁護士、司法書士、社会福祉士等の社会資源を有効に活用・ネットワーク化している。)																																																																																																																																																																																																																																														
設置年月日	平成14年6月																																																																																																																																																																																																																																														
職 員	常勤職員11名(所長以下10名)・非常勤職員64名(市民後見人登録数50名)																																																																																																																																																																																																																																														
内 容	1. 成年後見制度の利用に関する相談および手続き支援 2. 法人後見人の受任 3. 権利擁護サービスの提供 4. 成年後見制度の普及・啓発 5. その他成年後見センターの円滑な運営のために必要な事業 6. 市民後見人の養成・研修・活用																																																																																																																																																																																																																																														
本年度予算 (区補助金収入)	1. 平成23年度予算額 19,000千円 2. 平成22年度予算額 11,000千円 3. 平成21年度決算額 11,000千円 (100%)																																																																																																																																																																																																																																														
実 績	1. 品川成年後見センター活動実績 (H23.8.31現在) ・品川成年後見センター運営委員会 4回 開催 <table><tr><td colspan="11">平成22年度実績</td><td colspan="2">累 計</td></tr><tr><td colspan="13">・法人後見活動状況</td><td>28件</td><td>178件</td></tr><tr><td colspan="13"> 内訳 高齢者</td><td>13件</td><td>95件</td></tr><tr><td colspan="13"> 障害者</td><td>0件</td><td>9件</td></tr><tr><td colspan="13"> 代理申立</td><td>15件</td><td>67件</td></tr><tr><td colspan="13"> 家裁職権</td><td>0件</td><td>2件</td></tr><tr><td colspan="13"> 任意後見受任者</td><td>0件</td><td>5件</td></tr><tr><td colspan="13">・市民後見人の後見監督活動状況</td><td>14件</td><td>41件</td></tr><tr><td colspan="13">・任意後見コース実績</td><td>20件</td><td>102件</td></tr><tr><td colspan="13"> あんしんサービス契約</td><td>20件</td><td>102件</td></tr><tr><td colspan="13"> (任意後見契約済)</td><td>3件</td><td>42件</td></tr><tr><td colspan="13">・問合わせ・相談件数</td><td>2,285件</td><td>(新規件数 H23.3.31)</td></tr></table> 2. 後見受任件数 <table><tr><td>年 度</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>計</td></tr><tr><td>審判決定件数</td><td>1</td><td>6</td><td>6</td><td>13</td><td>16</td><td>28</td><td>26</td><td>21</td><td>28</td><td>33</td><td>178</td></tr></table> (平成23年度は11月30日現在) 3. 代理申立件数 <table><tr><td>年 度</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>計</td></tr><tr><td>審判決定件数</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>9</td><td>13</td><td>22</td><td>23</td><td>22</td><td>90</td></tr></table> (平成23年度は11月30日現在)													平成22年度実績											累 計		・法人後見活動状況													28件	178件	内訳 高齢者													13件	95件	障害者													0件	9件	代理申立													15件	67件	家裁職権													0件	2件	任意後見受任者													0件	5件	・市民後見人の後見監督活動状況													14件	41件	・任意後見コース実績													20件	102件	あんしんサービス契約													20件	102件	(任意後見契約済)													3件	42件	・問合わせ・相談件数													2,285件	(新規件数 H23.3.31)	年 度	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	計	審判決定件数	1	6	6	13	16	28	26	21	28	33	178	年 度	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	計	審判決定件数	0	0	0	0	1	9	13	22	23	22	90
平成22年度実績											累 計																																																																																																																																																																																																																																				
・法人後見活動状況													28件	178件																																																																																																																																																																																																																																	
内訳 高齢者													13件	95件																																																																																																																																																																																																																																	
障害者													0件	9件																																																																																																																																																																																																																																	
代理申立													15件	67件																																																																																																																																																																																																																																	
家裁職権													0件	2件																																																																																																																																																																																																																																	
任意後見受任者													0件	5件																																																																																																																																																																																																																																	
・市民後見人の後見監督活動状況													14件	41件																																																																																																																																																																																																																																	
・任意後見コース実績													20件	102件																																																																																																																																																																																																																																	
あんしんサービス契約													20件	102件																																																																																																																																																																																																																																	
(任意後見契約済)													3件	42件																																																																																																																																																																																																																																	
・問合わせ・相談件数													2,285件	(新規件数 H23.3.31)																																																																																																																																																																																																																																	
年 度	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	計																																																																																																																																																																																																																																				
審判決定件数	1	6	6	13	16	28	26	21	28	33	178																																																																																																																																																																																																																																				
年 度	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	計																																																																																																																																																																																																																																				
審判決定件数	0	0	0	0	1	9	13	22	23	22	90																																																																																																																																																																																																																																				
参 考	○ 品川区の人口 353,565人 ○ 高齢化率 19.98% (70,654人) (H23.12.1現在)																																																																																																																																																																																																																																														

平成23年度 品川成年後見センター 活動実績

1・法定後見コース実績(高齢者ケース)

集計年度	申立決定件数	中止	家裁申立 済件数	審判決定	後見人					死亡	
					社協	社会貢献型	後見人の会	サポート センター	他団体	後見人	
										社協	その他
H13年度	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
H14年度	8	2	4	1	1	0	0	0	0	0	0
H15年度	10	2	5	8	6	0	0	0	2	0	1
H16年度	10	2	8	7	4	0	0	0	3	2	2
H17年度	9	2	10	10	10	0	0	0	0	3	0
H18年度	16	2	13	15	14	0	0	0	1	4	0
H19年度	11	0	13	12	12	0	0	0	0	6	0
H20年度	20	1	15	16	14	2	0	0	0	1	1
H21年度	22	3	21	17	8	6	0	0	3	3	0
H22年度	35	0	32	30	13	6	4	0	7	3	1
H23年度	28	0	22	22	11	3	2	2	4	3	1
合計	170	14	144	138	93	17	6	2	20	25	6

(障害者ケース)

集計年度	申立決定件数	中止	家裁申立 済件数	審判決定	後見人					死亡	
					社協	社会貢献型	後見人の会	サポート センター	他団体	後見人	
										社協	その他
H16年度	3	0	3	2	2	0	0	0	0	0	0
H17年度	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0
H18年度	2	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0
H19年度	5	0	6	6	3	0	0	0	3	0	0
H20年度	3	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0
H21年度	2	0	1	3	0	2	0	0	1	0	0
H22年度	2	0	3	3	0	1	0	0	2	0	0
H23年度	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	20	0	19	19	9	3	0	0	7	0	0

(代理申立ケース)

19年3月から開始

集計年度	申立決定件数	中止	家裁申立 済件数	審判決定	後見人					死亡	
					社協	社会貢献型	後見人の会	サポート センター	他団体	後見人	
										社協	その他
H18年度	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
H19年度	14	0	9	10	9	1	0	0	0	1	0
H20年度	10	0	13	11	10	0	1	0	0	0	0
H21年度	24	2	22	21	13	1	2	0	5	2	0
H22年度	24	3	23	22	15	2	1	0	4	2	1
H23年度	15	4	21	19	17	0	0	0	1	3	0
合計	88	9	89	83	64	4	4	0	10	8	1

* (家裁からの職権にもとづく後見人選任ケース)

集計年度	申立決定件数	中止	家裁申立済件数	審判決定	後見人					死亡	
					社協	社会貢献型	後見人の会	サポートセンター	他団体	後見人	
										社協	その他
H19年度					1	0	0	0	0	0	0
H20年度					1	0	0	0	0	0	0
H21年度					0	0	0	0	0	1	0
合計					2	0	0	0	0	1	0

集計	申立決定件数	中止	家裁申立済件数	審判決定	後見人					*死亡	
					社協	社会貢献型	後見人の会	サポートセンター	他団体	後見人	
										社協	その他
	278	23	252	240	168	24	10	2	37	34	7

現在の社協法人後見(法定)受任ケース数・・・「後見人 社協(168)」－「死亡 後見人 社協(34)」＝134件

*死亡ケースは、後見人受任数に含まれており、内数として再掲したものである。

*家裁からの職権にもとづく後見人選任ケースは、審判決定を伴わず、「後見人 社協」の受任数のみカウントする。

2・後見監督人実績

集計年度	審判件数
H20年度	7
H21年度	11
H22年度	14
H23年度	7
合計	39

※社会貢献型後見人ケース24件、NPO市民後見人の会ケース11件、
NPO東京市民後見サポートセンター3件含む

3・任意後見コース実績

集計年度	あんしんサービス契約者	任意後見契約	公正証書遺言	3点契約完了者	任意後見契約申立	任意後見契約発効	解約	死亡
H14年度以前	1	1	1	1	0	0	0	0
H15年度	6	1	2	1	0	0	0	0
H16年度	6	0	4	0	0	0	0	0
H17年度	11	7	7	6	1	1	0	1
H18年度	10	11	7	6	0	0	3	2
H19年度	14	3	2	3	3	3	0	1
H20年度	10	7	6	6	1	1	2	3
H21年度	18	6	4	4	0	0	0	3
H22年度	20	3	4	4	0	0	1	5
H23年度	3	3	3	3	0	0	4	1
合計	99	42	40	34	5	5	10	16

4・問合せ・相談件数実績

集計年度	問合せ件数	相談件数	合計
H14年度	103	127	230
H15年度	165	445	610
H16年度	268	287	555
H17年度	506	330	836
H18年度	799	472	1,271
H19年度	1,360	938	2,298
H20年度	1,337	1,140	2,477
H21年度	1,101	1,063	2,164
H22年度	1,236	1,049	2,285
H23年度	636	490	1,126
合計	7,511	6,341	13,852

集計年度	問合せ件数	相談件数	合計
23. 4月	127	73	200
5月	113	78	191
6月	104	70	174
7月	98	82	180
8月	95	95	190
9月	99	92	191
10月			
11月			
12月			
1月			
2月			
3月			
合計	636	490	1,126

成年後見人等の報酬額のめやす

東京家庭裁判所
東京家庭裁判所立川支部

1 報酬の性質

家庭裁判所は、後見人及び被後見人の資力その他の事情によって、被後見人の財産の中から、相当な報酬を後見人に与えることができるものとされています（民法862条）。成年後見監督人、保佐人、保佐監督人、補助人、補助監督人及び任意後見監督人についても、同様です。

成年後見人等に対する報酬は、申立てがあったときに審判で決定されます。報酬額の基準は法律で決まっているわけではありませんので、家事審判官が、対象期間中の後見等の事務内容（財産管理及び身上監護）、成年後見人等が管理する被後見人等の財産の内容等を総合考慮して、裁量により、各事案における適正妥当な金額を算定し、審判をしています。

専門職が成年後見人等に選任された場合について、これまでの審判例等、実務の算定実例を踏まえた標準的な報酬額のめやすは次のとおりです。

なお、親族の成年後見人等は、親族であることから申立てがないことが多いのですが、申立てがあった場合は、これに準ずることになります。

2 基本報酬

(1) 成年後見人

成年後見人が、通常の後見事務を行った場合の報酬（これを「基本報酬」と呼びます。）のめやすとなる額は、月額2万円です。

ただし、管理財産額（預貯金及び有価証券等の流動資産の合計額）が高額な場合には、財産管理事務が複雑、困難になる場合が多いので、管理財産額が1000万円を超え5000万円以下の場合には基本報酬額を月額3万円～4万円、管理財産額が5000万円を超える場合には基本報酬額を月額5万円～6万円とします。

なお、保佐人、補助人も同様です。

(2) 成年後見監督人

成年後見監督人が、通常の後見監督事務を行った場合の報酬（基本報酬）のめやすとなる額は、管理財産額が5000万円以下の場合には月額1万円～2万円、管理財産額が5000万円を超える場合には月額2万5000円～3万円とします。

なお、保佐監督人、補助監督人、任意後見監督人も同様です。

3 付加報酬

成年後見人等の後見等事務において、身上監護等に特別困難な事情があった場合には、上記基本報酬額の50パーセントの範囲内で相当額の報酬を付加するものとします。

また、成年後見人等が、例えば、報酬付与申立事情説明書に記載されているような特別の行為をした場合には、相当額の報酬を付加することがあります（これらを「付加報酬」と呼びます。）。

4 複数成年後見人等

成年後見人等が複数の場合には、上記2及び3の報酬額を、分掌事務の内容に応じ、適宜の割合で按分します。

以上

多いとは思いますが、おっしゃるように毎年必ずしなければいけないということではなくて、別に2年に1回でも問題ないと思います。

〔大澤〕 ちなみに2年に1回になった場合には、2年分の報酬ということですね。

〔青木〕 それはそうです。

よっと興味がありますが、裁判所として報酬の額、基準はどのようになっているのでしょうか。✕

〔青木〕 この成年後見人等の報酬については、一定程度基準をめやすとして公表すべきではないかという考え方に、今転換しようとしているところです。

それは弁護士等の後見人の側から報酬基準を示してほしいという要望が強いことも1つの理由になっているかもしれません。ただ裁判所としては、それ以上に大事なことは、成年後見制度を利用しようとしているご本人をめぐる親族の皆さん方が、仮にこれを第三者専門職に後見人をお願いしたときに、いった

6 報酬基準

〔石川〕 報酬基準についてもやはり大澤先生にとっては気になるところではないですか。

〔大澤〕 そうですね（笑）。私は報酬付与の申立てはこれから初めてするところなので、ち

本座談会後、10月1日にめやすが各専門職団体向けに、次のとおり公表となりました。

✕ 成年後見人等の報酬額のめやす（公表されたものを編集部が要約しました。）

成年後見人		月額
通常の後見事務を行った場合		2万円
管理財産額	1千万円～5千万円以下	3万円～4万円
	5千万円を超える場合	5万円～6万円
※保佐人、補助人も同様		
成年後見監督人		月額
管理財産額	5千万円以下	1万円～2万円
	5千万円を超える場合	2万5千円～3万円
※保佐監督人、補助監督人、任意後見監督人も同様		
成年後見人等の付加報酬		
身上監護等に特別困難な事情があった場合		基本報酬額の50%の範囲内で相当額の報酬を付加
特別の行為をした場合		相当額の報酬を付加
例		
(1) 訴訟 被後見人が不法行為による被害を受けたことを原因として、加害者に対する1千万円の損害賠償請求訴訟を提起し、勝訴判決を得て、管理財産額を1千万円増額させた場合 約80万円～約150万円		
(2) 遺産分割調停 被後見人の配偶者が死亡したことによる遺産分割の調停を申し立て、相手方の子らとの間で調停が成立したことにより、総額約4千万円の遺産のうち約2千万円相当の遺産を取得させた場合 約55万円～約100万円		
(3) 居住用不動産の任意売却 被後見人の療養看護費用を捻出する目的で、その居住用不動産を、家庭裁判所の許可を得て3千万円で任意売却した場合 約40万円～約70万円		

複数成年後見人等

成年後見人等が複数の場合には、上記基本報酬および付加報酬の報酬額を、分掌事務の内容に応じて、適宜の割合で案分

任意後見報酬額の決定基準について

(社福) 品川区社会福祉協議会

平成 19 年 1 月 30 日決定

1 任意後見人の報酬額

品川区社会福祉協議会（以下「本会」という。）は、任意後見人としての報酬額を決定するときは、次の表の区分に掲げる、本人の定期的な収入（以下「収入」という。）又は本会が管理する本人の資産総額（以下「資産」という。）に該当する段階の報酬月額のとおりとする。

なお、当該本人に係る収入及び資産の区分において、同一段階でないときは、いずれかのうちで上位の数の段階に属するものを報酬月額とする。

区分 段階	任意被後見人の 定期的な収入（月額）	本会が管理する任意被後見人の 資産総額	報酬月額
1	10万円未満	1,000万円未満	5,000円
2	10万円以上～15万円未満	1,000万円以上～3,000万円未満	10,000円
3	15万円以上～20万円未満	3,000万円以上～5,000万円未満	15,000円
4	20万円以上～25万円未満	5,000万円以上～7,000万円未満	20,000円
5	25万円以上～30万円未満	7,000万円以上～9,000万円未満	25,000円
6	30万円以上	9,000万円以上	30,000円

2 施行日

(1) この基準は、平成19年4月1日から施行する。

(2) この基準の施行の際現に任意後見契約を締結している者については、なお従前の例による。

業務全体

- ・ マニュアルは過去に作成したが現場では使えず、倫理的な位置付けのものとなっている。
法人後見であれば業務状況を内部でチェックできるので問題はない。

不正対策

- ・ 過去に不正・不祥事はない。
- ・ 法人内で2～3人のチェック体制があり複数人で承認している。
チェック体制例：会計担当者→係長→所長
- ・ 定期訪問も複数人体制で行い、特に在宅は複数人体制を徹底している。

(f) 人事

配置任用

- ・ 常勤は 10 名で、そのうち 9 名は法人後見のコーディネーターである。法人として後見受任した場合に実務を担当する。
- ・ 非常勤は 65 名で、シフト制で週 3 回～月 2 回の勤務である。

採用

- ・ 募集をかけて面接をする。
- ・ 社会福祉士などの資格は必須ではなく、採用後に取得支援制度がある。
- ・ 福祉業界経験者が多いが限定していない。

モチベーション

- ・ 職員のモチベーションは高い。品川社会福祉協議会としての責任感・使命感もあると思われる。職員のメンタルに関する問題もない。重い仕事なので一人で背負わないように注意している。土日祝日の緊急対応は所長で担当している。勤務時間内でがんばってもらえるよう注意している。緊急対応は被後見人が急病などの場合は医師とのやりとり、被後見人が亡くなった場合は相続人・葬儀屋とのやりとりが大変で、葬儀執行、納骨もしたことがある。

(g) パートナーリング

市民後見人

- ・ 市民後見人は、養成講座を修了した人が後見センターで非常勤として経験を積み、法人後見の副担当となる（担当は常勤）。後見監督人に品川社会福祉協議会がつく。業務内容は、定期訪問や資料作成を行う。区民を巻き込んで地域で力を発揮してもらう仕組みである。
- ・ 市民後見人の育成については、品川成年後見センターの後見業務副担当として活動してもらいノウハウを貯めることを重視している。実務に携わることで向き不向きも見ることができる。面接であまり絞らず、採用してから問題がある場合は修正していくやり方である。養成講座を終了した人なので元々は社会貢献意欲のある人のため入り口を広くしたいと考えている。

市民後見人養成講座

- ・ 平成 19 年に養成講座を開始し、累計約 200 名が修了している。そのうち NPO 法人に入った人は 114 名で、実務研修を受けた人は約 20 名。
- ・ 今後想定する養成講座の利用ケース
 - 1) 品川社会福祉協議会の独自養成講座を修了し市民後見人へ就任
 - 2) 他の養成講座を終了後品川社会福祉協議会の独自実務研修を終了し市民後見人へ就任

(h) 社内マネジメント（管理系）

情報システム

- ・ 業務ソフト（業務記録・報告書作成用）を利用している。
- ・ 個人後見用のシステムを利用していたが新規でリーガルの法人後見用システムを導入し、移行中である。
- ・ 後見用システムは個人向けがほとんどで、100 件以上等の大量データを想定していないことが多い。

3. 2. 2 その他の後見法人

本調査ではインタビュー対象ではないが、インターネット上で情報公開している以下の後見法人について財務状況を中心に紹介する。

(7) 公益社団法人 成年後見センター・リーガルサポート

(8) 特定非営利活動法人 PAS ネット

(9) 一般社団法人 杉並区成年後見センター

(10) 一般社団法人 多摩南部成年後見センター

3. 2. 2 (7) 公益社団法人 成年後見センター・リーガルサポート

概要

- ・ 1999 年日本司法書士会連合会が中心となり司法書士を正会員として設立。
- ・ 法曹専門家系の後見法人としては最大規模で、全国に支部がある。

受任件数・収支状況

法人後見受託事件件数（審判書及び委任状発行件数による）（設立～H23. 3. 31）

種 別		受託事件件数	終了件数	継続件数
法定後見	成年後見人	68	36	32
	保佐人	15	8	7
	補助人	1	1	0
	任意後見監督人	63	36	27
	成年後見監督人	91	66	25
	保佐監督人	1	1	0
	補助監督人	0	0	0
	審判前の保全管理人	3	3	0
	特別代理人	0	0	0
任意後見等	任意後見契約〔受任者〕	82	16	66
	任意代理契約〔監督者〕	302	11	291

法定後見の受託事件件数は、累計 242 件（継続 91 件）。任意後見等の受託事件件数は、累計 384 件（継続 357 件）。

平成 21 年度の新規受託件数は 32 件、終了件数が 30 件、継続受託件数は、法定後見人等 39 件、法定後見監督人及び任意後見監督人 52 件、任意後見契約 66 件（なお、これに付随する契約として見守り契約と任意代理契約がある。また、任意後見契約のうち任意後見監督人が選任され発効している契約は、7 件のみである。）、任意代理契約に基づく監督人 291 件。

尚、本部での後見事務収入決算額は年間 17,801,065 円（下図参照）。

平成21年度 収支計算書

(平成21年4月1日より平成22年3月31日まで)

科 目	予算額	決算額	差 異	備 考
I 事業活動収支の部				
1. 事業活動収入				▲は不足を示す(単位:円)
① 会費・入会金収入	224,932,000	239,417,727	14,485,727	(H21.4.1現在正会員 4,702) ①入会金収入 (期中入会604名、7法人) 6,110,000 ②定額会費収入 (期首4,702、入会611、退会178) 117,354,000 ③定率会費収入 115,437,727 (後見事務 108,886,314、後見監督事務6,551,413) ④賛助会費 (法人480,000、個人36,000) 516,000
② 支部会費収入	15,000,000	23,850,735	8,850,735	①後見事務 17,801,065 ②監督事務 7,071,658 ③相談事業 798,576 ④研修事業 0 ⑤出版事業 1,794,630 ⑥広報事業 0
③ 事業収入	24,540,000	27,465,929	2,925,929	寄付金収入(本部 11,245,000、支部 33,291,139) 44,536,139 受取利息(本部33,999、支部56,971) 90,970 雑収入 (本部1,208,321) 1,208,321
④ 寄付金収入	30,000,000	44,536,139	14,536,139	
⑤ 雑収入	0	1,299,291	1,299,291	
事業活動収入計	294,472,000	336,569,821	42,097,821	
2. 事業活動支出				▲は超過を示す(単位:円)
① 事業費支出	88,026,835	80,674,123	7,352,712	
給料手当支出	16,000,000 74,835	16,074,835	0	職員給料手当 12,576,026 職員賞与手当 3,498,809 ※超過額 74,835円を「IV 予備費支出」より流用。(第6回理事会承認)
退職手当支出	3,200,000	0	3,200,000	職員退職手当 0
広報活動費支出	9,500,000	9,727,105	▲ 227,105	広報委員会 760,651 小冊子作成等 1,993,950 ホームページ維持管理 132,300 ホームページデザイン変更 5,472,368 NHKハートフォーラム 198,540 その他(取材対応) 110,820 その他(インターネット接続) 637,140 ※前年からの貯蔵品(小冊子・ステッカー)使用分 421,336
委員会活動費支出	24,580,000	22,595,015	1,984,985	業務審査委員会 1,227,120 執務管理委員会 7,612,358 支部執務管理監督 496,200 法人後見委員会 4,519,142 支部事業支援委員会 238,440 業務相談委員会 908,180 高齢者・障害者等虐待防止委員会 1,126,320 医療行為の同意検討委員会 1,780,245 10周年記念事業委員会 3,219,570 制度改善検討委員会 1,120,660 ※前年からの貯蔵品(養成講座テキスト)使用分 346,780
研修事業費支出	7,000,000	7,019,818	▲ 19,818	研修委員会 1,035,660 法定後見ハンドブック等作成 1,732,500 本部主催研修、ビデオ作成等 1,720,620 他団体との共同シンポジウム 2,041,798 ※前年からの貯蔵品(任意後見・法定後見ハンドブック)使用分 489,240
出版制作費支出	3,600,000	2,632,000	968,000	実議成年後見企画委員会 2,179,565 出版委員会 452,435
事業旅費交通費支出	640,000	378,000	262,000	立会い旅費手当(一人6,000円*63件) 378,000
損害保険料支出	5,300,000	4,733,431	566,569	
諸謝金支出	18,032,000	17,472,234	559,766	法人後見事務担当者謝金 14,199,341 法人後見監督事務担当者謝金 2,506,021 法人受託相談業務担当者謝金 766,872
雑支出	100,000	41,685	58,315	金融機関宛手数料 41,685
② 管理費支出	92,004,267	80,697,826	11,306,441	
給料手当支出	20,075,000 947,624	21,022,624	0	役員手当 6,835,000 職員給与手当 10,595,328 職員賞与手当 2,915,676 役員職員手当調整金 676,620 ※超過額 947,624円を「IV 予備費支出」より流用。(第6回理事会承認)
退職手当支出	2,600,000	0	2,600,000	職員退職手当 0

科 目	予算額	決算額	差 異	備考
総会費支出	{ 8,800,000 965,141	9,765,141	0	資料等作成費 2,927,045 郵便代 286,685 総会旅費 575,440 総会運営諸費 5,975,971 ※超過額 965,141円を「IV予備費支出」より流用。(第6回理事会承認)
会議費支出	21,140,500	17,488,075	3,652,425	理事会 683,580 常任理事会 4,977,510 監査会 193,560 総務委員会 567,800 財務委員会 1,091,650 紛議調査委員会 101,260 改革対応委員会 684,720 その他(支部本部連絡会議) 841,150 その他(ブロック会議) 998,800 その他(常務執行打合せ等) 415,060 PCA導入費 6,932,985
管理旅費交通費支出	1,500,000	1,209,230	290,770	対外活動旅費 1,190,010 職員交通費 19,220
通信運搬費支出	6,484,500	5,583,037	901,463	書類等発送費(郵便、宅急便) 711,625 梱包発送費 184,325 電話代 698,837 切手購入代 284,850 ライセンス料(PCAライセンス料) 3,645,600 その他(NHK受信料、葉書購入) 57,800
消耗品・備品費支出	3,520,000	3,367,999	152,001	事務用品等 1,649,706 パソコン購入費 430,710 事務局椅子購入費 252,525 プロジェクタ・バック 96,285 その他(書籍管理料、倉庫料) 643,020 その他(名簿登録証明書作成) 295,753
修繕費支出	1,090,000	907,305	182,695	保守料(PCサーバー、PCA公益法人会計、法定調書奉行) 907,305
印刷費支出	{ 2,500,000 48,002	2,548,002	0	コピー利用料 2,548,002 ※超過額 48,002円を「IV予備費支出」より流用。(第6回理事会承認)
図書費支出	150,000	30,065	119,935	書籍購入費 30,065
賃借料支出	3,172,000	2,455,185	716,815	リース料 517,860 テナント料 1,452,000 会議室料 485,325
諸謝金支出	3,400,000	2,373,000	1,027,000	法務・税務顧問料 1,323,000 講師謝金等 1,050,000
租税公課支出	10,000,000	8,680,100	1,319,900	法人都民税及び法人事業税 2,963,500 法人税・消費税及び地方消費税 5,590,100 各種証明書取得登記印紙代(買取含む) 126,500
慶弔費支出	{ 80,000 51,500	131,500	0	生花代及び香料 131,500 ※超過額 51,500円を「IV予備費支出」より流用。(第6回理事会承認)
交際費支出	200,000	150,240	49,760	関係団体等総会祝い金 100,000 関係団体等総会会費 20,000 その他(中元・歳暮代) 30,240
福利厚生費支出	4,530,000	4,295,300	234,700	社会保険料 3,079,029 労働保険料 402,076 その他(中退金掛金) 312,000 その他(役員厚生費) 179,762 その他(職員厚生費) 172,433 新年賀詞交歓会負担金 150,000
雑支出	750,000	691,023	58,977	関係団体会費 155,500 振込手数料 268,580 書類PDF化による廃棄処分代 95,844 その他(残高証明書発行手数料) 1,550 その他(電話機清掃消毒代) 30,864 その他(B2B手数料) 13,650 その他(使用ソフト年間サポート料) 8,400 その他(定額小為替手数料) 100 その他(事務局椅子(7脚)引き取り代) 8,820 その他(残業食代) 7,715 その他(解決金) 100,000
③ 支部事業費支出	235,700,148	178,621,690	57,078,458	支部事業費 89,517,152 支部管理費 88,612,230 雑損失 143,590 予備費 348,718
④ 雑損失	0	356,000	▲ 356,000	平成17年度定額会費誤受領分 18,000 平成18年度未収会費 198,000 平成20年度未収会費(定額会費及び法人賛助会費) 140,000
事業活動支出計	415,731,250	340,349,639	75,381,611	
事業活動収支差額	▲ 121,259,250	▲ 3,779,818	▲ 117,479,432	

科 目	予算額	決算額	差 異	備考
Ⅱ 投資活動収支の部				
1. 投資活動収入				
① 財務調整取崩収入	3,200,000	3,200,000	0	
② 退職手当取崩収入	1,669,520	1,669,520	0	
③ 特定預金取崩収入	0	700,000	▲ 700,000	
投資活動収入計	4,869,520	5,569,520	▲ 700,000	
2. 投資活動支出				
① 財務調整積立金繰入支出	0	0	0	
② 退職手当積立金繰入支出	1,900,000	1,900,000	0	
投資活動支出計	1,900,000	1,900,000	0	
投資活動収支差額	2,969,520	3,669,520	▲ 700,000	
Ⅲ 財務活動収支の部				
1. 財務活動収入				
財務活動収入計	0	0	0	
2. 財務活動支出				
財務活動支出計	0	0	0	
財務活動収支差額	0	0	0	
Ⅳ 予備費支出	4,000,000	0	4,000,000	
予備費から振替	▲ 2,087,102	0	▲ 2,087,102	事業費支出-給与手当支出 74,835 管理費支出-給与手当支出 947,624 管理費支出-総会費支出 965,141 管理費支出-印刷費支出 48,002 管理費支出-慶弔費支出 51,500
当期収支差額	▲ 120,202,628	▲ 110,298	▲ 120,092,330	
前期繰越収支差額	130,662,151	130,662,151	0	本部繰越金 47,502,453 支部繰越金 83,159,698
次期繰越収支差額	10,459,523	130,551,853	▲ 120,092,330	本部繰越金 43,960,599 支部繰越金 86,591,254

【収益計算書に対する注記】

1. 資金の範囲

資金の範囲には、現金預金、未収金、前払金、貯蔵品、立替金、仮払金、預り金、未払金、前受金、仮受金、その他負債を含めている。
なお、前期末及び当期末残高は、下記2に記載するとおりである。

2. 次期繰越収支差額に含まれる資産及び負債の内訳

資産の部

科 目	前期末残高	当期末残高
本部		
①現金・預金	40,814,010	38,670,342
②未収金	1,858,000	1,705,297
③前払金	0	512,420
④貯蔵品	5,370,690	4,113,334
⑤立替金	393,238	466,963
⑥仮払金(損害保険料)	5,075,446	0
合 計	53,511,384	45,468,356
支部		
①現金・預金	133,853,853	148,902,863
②未収金	97,000	11,463
③前払金	566,370	576,370
④貯蔵品	3,280	0
⑤立替金	139,680	710
⑥仮払金	120,943	48,408
⑦詰口	481,439	0
合 計	135,262,565	149,539,814
本部・支部資産総計	188,773,949	195,008,170

負債の部

科 目	前期末残高	当期末残高
本部		
①預り金	110,157	6,000
②未払金	5,898,774	1,453,757
③前受金	0	48,000
合 計	6,008,931	1,507,757
支部		
①預り金	48,724,944	60,551,637
②未払金	3,317,923	2,324,923
③前受金	0	36,000
④仮受金	60,000	36,000
⑤その他負債	700,000	0
合 計	52,802,867	62,948,560
本部・支部負債総計	58,811,798	64,456,317

	前期末残高	当期末残高
繰越収支差額	129,962,151	130,551,853

3. 2. 2 (8) 特定非営利活動法人 PAS ネット

概要

- ・ 兵庫県西宮市にある特定非営利活動法人。
- ・ 2001（平成 13）年から地域での権利擁護相談の実践を行い、その中で弁護士、司法書士等の法律関係者や社会福祉士が協働して権利擁護の支援をすすめるネットワーク組織として 2003（平成 15）年に法人化した。
- ・ その後、権利擁護相談活動の拡大や成年後見制度の利用支援及び第 3 者後見人等のコーディネート（市長申立の推進、弁護士、司法書士と社会福祉士による複数後見の受任等を含む）、法人後見の受任、虐待救済の取り組み、権利擁護に関わる 3 職種間のネットワーク形成と、さまざまな協働支援の実践に取り組んでいる。

受任件数・収支状況

法人後見及び法人後見監督に関する事務・財産管理業務は、35 件受任している（2010 年 4 月 1 日から 2011 年 3 月 31 日まで）。

成年後見事業での収入決算額は、4,730,450 円（下図参照）。単純計算すると 1 件の年間収入は約 135,000 円となる。

平成 22年度 特定非営利活動に係る事業 会計収支計算書

2010年 4月 1日から 2011年 3月31日まで

特定非営利活動法人PASネット

科目	金額(単位:円)		
I 収入の部			
1 会費・入会金収入	497,000	497,000	
2 事業収入			
権利擁護相談事業	1,145,080		
成年後見制度の利用相談・後見事務事業	4,730,450		
権利擁護に関わる人材の養成等の事業	658,700		
権利擁護の啓発事業	924,440		
権利擁護に関する調査・研究事業	0		
福祉サービスに関する相談及び利用支援事業	658,430		
ホームページの開設等の事業	0	8,117,100	
3 委託事業収入			
芦屋市権利擁護支援センター事業	11,088,620		
4 寄付金	63,000		
5 補助金事業			
厚生労働省老人保健事業推進費等補助金事業※1)	3,973,247		
6 利子	1,266		
7 雑収入			
ハローワーク助成金	500,000		
その他	50,227	15,676,360	
経常収入合計			24,290,460
II 支出の部			
1 事業費			
権利擁護相談事業	2,116,454		
成年後見制度の利用相談・後見事務事業	1,772,965		
権利擁護に関わる人材の養成等の事業	751,185		
権利擁護の啓発事業	381,195		
権利擁護に関する調査・研究事業	218,000		
福祉サービスに関する相談及び利用支援事業	1,371,637		
ホームページの開設等の事業	0	6,611,436	
2 管理費			
人件費	440,691		
消耗品費	27,011		
通信運搬費	58,170		
顧問料(社会保険労務士等)	129,700		
雑費	108,434	764,006	
3 委託事業経費			
芦屋市権利擁護支援センター事業	11,410,062	11,410,062	
4 補助金事業経費			
厚生労働省老人保健事業推進費等補助金事業	3,973,247	3,973,247	
経常支出合計			22,758,751
経常収支差額			1,531,709

Ⅲ その他資金収入の部			
その他資金収入合計			0
Ⅳ その他資金支出の部			
1 固定資産取得支出	0		
2 借入金返済支出	0		
その他資金支出合計			0
その他資金収支差額			0
当期収支差額			1,531,709
前期繰越収支差額			1,390,495
次期繰越収支差額			2,922,204

(正味財産増減の部)			
Ⅴ 正味財産増加の部			
1 資産増加額			
当期収支差額(再掲)		1,531,709	
2 負債減少額			
短期借入金返済額		0	
増加額合計			0
Ⅵ 正味財産減少の部			
1 資産減少額			
2 負債増加額			
借入金増加額		0	
減少額合計			0
当期正味財産増加額(減少額)			1,531,709
前期繰越正味財産額			1,390,495
当期正味財産合計			2,922,204

*1) 交付決定額は4415000円であったが、執行額は3973247円。(残額441753円は返還予定)

3. 2. 2 (9) 一般社団法人 杉並区成年後見センター

概要

- ・ 「杉並区」と「杉並区社会福祉協議会」を構成員とした後見法人。
- ・ 本部（社員総会）と、「理事会」「専門委員」「運営委員会」「事務局」で構成され、専門委員として弁護士が、また運営委員会には弁護士・医師・司法書士・社会福祉士・税理士が属している。

受任件数・収支状況

平成 21 年度までに受任した件数は、法人後見 4 件、法人後見監督 1 件。平成 22 年度はこれらに加え、第三者後見人等候補者紹介が 40 件、鑑定医紹介が 3 件、区長申立て手続き支援が 25 件。

平成 22 年度の事業収入は 2,438,000 円（下図参照）。

損 益 計 算 書
(平成22年4月1日～平成23年3月31日)

単位:円

科 目	金 額	
(事業損益の部)		
【事業収益】		2,438,000
【事業経費】		33,773,629
事業剰余金		△31,335,629
(事業外損益の部)		
【事業外収益】		
受取利息	6,691	
負担金収入	31,555,283	
雑収入	1,412	31,563,386
経常剰余金		227,757
税引前当期剰余金		227,757
法人税等		69,530
当期剰余金		158,227
前期繰越利益		△ 894,055
当期末処分剰余金		△ 735,828

損失735,828の内訳

未払費用(3月31日時点では支払いを未だしていない事業経費)	
社会保険事業主負担3月分	98,925
OA機器・複合機リース3月分	69,762
電話代・インターネット回線使用料3月分	16,159
ホームページレンタルサーバ3月分	6,825
電話代3月分	5,463
携帯電話通信料3月分	10,151
インターネット使用料3月分	10,290
22年度光熱水費分担金	120,322
22年度清掃費用分担金	148,349
固有職員給与3月分	166,666
法人後見支援員賃金3月分	5,100
3月11日運営委員会報酬	60,000
コピー用紙等	17,816
合計	735,828

この735,828円については22年度の杉並区負担金に含まれていない。
実際の支払いをする日付(23年度)の負担金に含まれる。

3. 2. 2 (10) 一般社団法人 多摩南部成年後見センター

概要

- ・ 調布市、日野市、狛江市、多摩市、稲城市で構成される。
- ・ 平成 15 年設立

受任件数・収支状況

平成 22 年度の新規の法定後見受任件数は 18 件。平成 22 年度の継続案件は、法定後見 73 件、任意後見 1 件の受任。類型別だと、後見 60 件、保佐 7 件、補助 1 件。事業開始からの累計件数は、法定後見・任意後見合わせて 92 件。

平成 22 年度の法定後見報酬は、12,753,000 円（下図参照）。単純計算すると、1 件あたり約 172,000 円の年間収入となるが、全体の決算としては 5,000 万円を超える赤字となっており、被後見人一人当たり約 56 万円の事業経費がかかっている。

損 益 計 算 書

自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日 (当期累計期間)

一般社団法人 多摩南部成年後見センター

単位: 円

科 目	金 額	
【事業収益】		
法定後見報酬	12,753,000	
後見監督人報酬	180,000	
実費弁償金収入	325,170	13,258,170
【事業経費】		65,254,485
事業剰余金		△51,996,315
【事業外収益】		
受取利息	2,353	
負担金収入	52,063,962	52,066,315
経常剰余金		70,000
税引前当期剰余金		70,000
法人税等		70,000
当期剰余金		0

3. 2. 3 ケース分析まとめ

ケースヒアリングに協力頂いた法人は、基本的に設立後軌道に乗って受任数も増加している法人がほとんどであり、行政系の法人についてはヒアリングを断られたところも多かった。

(a) 設立背景と現況

<市民後見人中心の後見法人>

- ・ 一個人または複数人が退職後に成年後見制度の普及を目指して法人設立している。
- ・ 設立資金は設立メンバーである会員の持ち寄りが多い。

<職業後見人中心の後見法人>

- ・ 個人で受任していた法曹系専門職が集まって法人化している。
- ・ 設立資金は設立メンバーである会員の持ち寄りが多い。

<行政中心の後見法人>

- ・ 社会福祉協議会や行政組織内の、問題意識を持った行政担当者が中心となり設立している。市区町村によって、意識および体制には非常にばらつきがあり、ほとんど取り組んでいないところもあれば、品川区や千葉県のように本格的に体制を作っている組織もある。取り組みが少ないところがほとんどである。
- ・ 設立資金は行政から出ている。

<共通>

- ・ 成年後見制度の普及に対してボランティア意欲・社会貢献意識・問題意識が非常に高く献身的である。

(b) 経営戦略・組織

経営状況

- ・ 人件費や事務所賃料等を抑えて、組織存続のためにかなり無理をして採算を合わせているところが多い。
- ・ 法人設立後、数年（5年以内）で経営状況が黒字に転向する場合がある。
- ・ 法律的に難しい案件や財務書類作成など、一部業務を法曹系専門職に依頼しているところが多い。
- ・ 法人自体に法曹系専門職の会員がいることがほとんどであり、家庭裁判所など外部から見た時の信用にもつながっている。内部的にも外部的にも、法曹系専門職の存在は重要と言える。
- ・ 助成金を受け取らずに経営している、また健全経営のために受け取らない自立志向の方針をとっているところが多い。

<市民後見人中心の後見法人>

- ・ 役員は無報酬である。他のメンバーもボランティアの場合もある。
- ・ 一方で、組織的な活動のために、後見業務に関わる担当者には一定額の報酬を支払うことを定めている法人もある。

事業・経営戦略

- ・ まず一つの法人を軌道に乗せることを先決事項として考えている。
- ・ 一つの法人が軌道に乗り始めた後は、ひとつの法人を拡大させていくよりは、地域密着型の一定規模の法人を複数作ってネットワーク化し、より広く地元地域のニーズをカバーする方向で考えているところが多い。法人規模が大きくなりすぎると現場に目が届きにくくなったり経営方法を変えていかなければならなくなったりという懸念事項があるため。また、被後見人の居住地と事務所が近い方が後見業務を遂行しやすいこともある。
- ・ より広く地元地域のニーズをカバーするために、市民後見人を活用していきたいところが多い。現法人では受任数に限界があることや、地元地域の人が市民後見人として成年後見ネットワークに参加することを期待する視点からである。
- ・ 法定後見・任意後見の受任割合は法定後見の方が多いが、今後任意後見を積極的に受任していきたいとするところが多い。法定後見では切羽詰まった状況で相談に来て申立をするため後見人の決定は裁判所に委ねることになるが、任意後見であれば誰を任意後見人にするか本人の意思で事前に決められるため、より本人の意思を尊重できると考えている。また、経営視点からも、任意後見の方が売上を予測でき、利益率も高いと言え、助成金をもらわずに黒字経営をするために重要と言える。

業務を遂行する上での行政や他機関に対する要望

- ・ 成年後見制度は法務省が作成したが現在法務省内に担当局が存在しないため、法律改正等が難しくなっている。厚生省に担当変更してはどうかとの声もある。
- ・ 後見人の最低賃金保証制度があると良い。被後見人の財産をもとに裁判所で決定した報酬額が、実際の仕事内容と比例しない場合等に一定額まで保証してほしい。だが、リスクとして不必要な後見が増えて制度を悪用される可能性も考えられる。
- ・ 家庭裁判所によって申立書類のフォーマットが異なり事務効率が悪い統一してほしい。
- ・ 家庭裁判所の内部方針（例えば、資産5千万円以上の後見は弁護士・司法書士を後見人に指名する）に戸惑うことがある。NPO法人は経営していけない面もある。
- ・ 家庭裁判所の監督事務が膨大になっているはずで、監督品質が低下しているのではないかと危惧される。監督業務がしっかりなされていないと、後見制度そのものの信頼が揺らいでしまう。
- ・ 後見申立について、申立人の身分制度緩和をしてほしい。地域の目を活用する意味で、誰でも申立できるようにしてほしい。申立費用を申立人が負担するのはおかしい。また、申立を受理するまでの期間短縮や、申立費用の減額を検討してほしい。
- ・ 被後見人死亡後の死後事務は、実際にはやるべき処理が多くあるが、後見人の業務とし

て認められていないのが実情である。本人死亡後の代理人による戸籍取得は、弁護士・司法書士しかできないので、手続きが煩雑になるため制度化してほしい。

- ・ 家庭裁判所が決める後見報酬額について、金額の決定理由を明確にしてほしい。特に、身上監護の部分をもっと加味して決定してもらいたい。
- ・ 医療同意について、同意権がないのに患者が切羽詰まった状態で同意を求められることがある。身寄りのない方への後見は何らかの形で踏み込まなければならないことが多いが、現在は条項がないので踏み込むことができない状況である。
- ・ 銀行の対応が、融通がきかない。マニュアルで対応し、不明点があれば本部確認となり、杓子定規になりやすい。
- ・ 金融機関によって後見に関する手続きの方法が異なるため効率が悪い。個人情報保護が過剰で、後見人だと説明しても対応してもらえないこともある。家庭裁判所の仮執行があれば対応する等検討してもらいたい。全銀協等で手続き手順を統一してほしい。

(c) 顧客

- ・ 被後見人は施設入所者が 8 割以上で、認知症の方が 8 割以上である法人が多い。年齢は 80 代が多い。
- ・ 相談時は在宅でも、後見開始後すぐに施設に入所するケースもある。在宅の方は、財産があり希望している方や、精神障害者で家族は施設を希望しているが本人が在宅を強く希望する場合等。在宅者は施設入所者に比べて労力が 2～3 倍かかることや身上監護の面から、後見開始後施設への入所を説得する場合もある。
- ・ 資産額は 0 円から億単位まで千差万別。

(d) 営業・マーケティング

被後見人獲得のチャネル・経路

- ・ 経路としては、他業界からの紹介と、問合せ（相談）がある。
- ・ 相談件数が多いければ、相談会や個別相談だけで十分な被後見人候補を獲得できるが、相談会の集客には例えば行政に協力を仰いで広報してもらおう等が必要なため、他業界からの紹介ルートがある方が望ましい。

<市民後見人中心の後見法人>

- ・ 問合せ（相談）からの引き合いの割合が多い。
- ・ 施設専門の後見法人の場合は、施設内担当者からの引き合いがある。

<職業後見人中心の後見法人>

- ・ 他業界からの紹介の割合が多い。
- ・ 他業界とは、行政、民生委員、地域病院、地域包括支援センター、役所、金融機関、老人支援施設、障害者支援施設、介護事業者、不動産業界等。

<行政中心の後見法人>

- ・ 行政組織中心で外部からの信頼が高く、広報チャネルもあり軌道に乗りやすい。
- ・ 他業界からの紹介ルートもある。

サービスメニュー

- ・ 法人後見人、任意後見人の受任事業の他に、周辺サービスを提供して収支のバランスを取っている。
- ・ 周辺サービスとは、手続き支援、財産管理、遺言作成・執行、講演・研修等、市民後見人養成等。
- ・ 受任数が多く実務経験がある法人は外部からの講演や研修の依頼も多い。

福祉型信託

- ・ 消極的である。検討したが、身上監護の面から信託の仕組みに疑問がありペンディング中の法人もあるが、そもそも検討していない、後見法人に信頼があれば必要ないと思うところもある。

(e) 業務プロセス

後見申立前

- ・ 申立から審判までの期間は、家庭裁判所によって様々である。福岡家庭裁判所では1ヶ月以内程度、東京家庭裁判所では3ヶ月が目安だが、それ以上かかることもある。
- ・ 申立の書類準備に1ヶ月程度かかることがある。
- ・ 申立の一人あたりの平均コストは診断書・鑑定書込みで10万円程度。
- ・ 行政のバックアップや裁判所に関連のある業界出身等で信頼に値する要素があると、審判がスムーズである。NPO法人が法人後見をしようとする際は何らかのバックアップ勢力がないと後見人に指命されない。

後見業務受任

- ・ 法定後見の累計受任数は、数十件から百数十件程度。ある程度の規模の法人であれば100件を超える。
- ・ 法定後見と任意後見では、法定後見の受任数の方が多い。
- ・ 複雑な案件については、法曹系専門職に一部業務を依頼するところが多い。
- ・ 法人の後見報酬の得方は様々で、一人5000円と決まっているところや、年に一回の家庭裁判所への報酬付与申立で決定された報酬額を得るところ、市民後見人に後見業務を委託しており、家庭裁判所が決定した報酬額の2割を法人が得て、8割を市民後見人の報酬とするところ、業務担当者である法人会員に後見報酬の65%を支払い、残り35%を法人が受け取るところ等。報酬額は被後見人の財産によるので0円から百万円台まで幅がある。平均すると、1件年間20~30万円となっている法人もある。
- ・ 任意後見の報酬は本人の財産額に応じて5000円~3万円で設定されている場合が多い。

報酬の発生タイミングや得方は様々で、市民後見人中心の後見法人では、任意後見人に選任された後に報酬が発生する。職業後見人中心の後見法人では、法人の業務内容レベルに応じて報酬額を段階的に設定しているところがある。行政中心の後見法人では、本人の財産額に応じた報酬を月額で得ている。

- ・ 後見業務担当者から本部への業務報告・本部によるチェック方法は、年に1回の報酬付与申立書類でチェックしているところ、3ヶ月に1回定期報告を受けているところ、月に1回業務報告書を全て提出させているところ等、様々である。
- ・ 見守り業務は、月に1回の訪問を目安としているところが多い。
- ・ 遺言執行については、報酬を得ているところと、得ていないところがあり様々である。報酬を得ている場合は、遺産総額の1~2%等。また、後見とは切り離して、法人内外の専門職に渡す方法や、法定後見業務に含めて家庭裁判所への報酬申立で案件全体として報酬を得るという方法もある。
- ・ 財産がない方が相談に来た場合は、すべての法人で基本的には相談対応するという姿勢である。ただし、法人が持つ案件全体のうちの一定割合までであれば受け付けていたり、高齢者や障害者に限っていたり、法人の経営状況に応じて上限がある。行政中心の後見法人では、上限なく受け付けているようだ。

業務マニュアル

- ・ マニュアルの有無、使い方は様々である。後見業務は共通化できない部分も多く、どこまでマニュアル化するのか、現場で使える内容かがポイントである。
- ・ 細かく業務ごとに作成しているところ、過去に作成したマニュアルは現場では使えていないところ、書類の様式を収集してマニュアル化を進めているところ、マニュアルを用意していないところがある。

利益相反

- ・ 後見業務で相続が絡むときは特別代理人をつけて利益相反としないようにしている。
- ・ 不明点があれば随時家庭裁判所に相談している。

不正対策

- ・ 過去に不祥事があった法人はない。
- ・ 不祥事があると法人の存続が危ぶまれるため、運用ルールを徹底して予防している。例えば、複数人のチェック体制、複数人での承認作業、複数人での金銭管理、通帳に関しては財産管理委員会が管理する等。被後見人の定期訪問についても、複数人での訪問を基本としている場合がある。

(f) 人事

配置任用

- ・ 事務員を数名雇っているところがある。

- ・ 法人会員に法曹業界出身者や法律に詳しい人がいるか、顧問弁護士をつけている場合が多い。
- ・ 常勤社員 10 名程度を事業の核とし、シフト制の非常勤を 65 名程度置いているところもある。

教育研修

<市民後見人中心の後見法人・行政中心の後見法人>

- ・ 市民後見人を用いる場合は、独自の講座を設けている。講座受講後も、本人のやる気や適性を見て就任を検討したり、まずは副担当として経験を積ませたりするなど、市民後見人登用は慎重に対応している。
- ・ 金銭管理サービスのみを提供する法人では、研修は行っていない。

<職業後見人中心の後見法人>

- ・ 法人会員（法曹系専門職）が後見人となる場合は、初回研修がある場合、先輩会員から指導を受ける場合がある。

評価

- ・ 人事評価は特に行っていない。

採用

<市民後見人中心の後見法人・行政中心の後見法人>

- ・ 入り口を広くして業界経験者かどうか等は限定していない。人柄も後見業務を行う上での適性のひとつと捉えている。採用後に資格取得制度を設けている場合もある。

<職業後見人中心の後見法人>

- ・ 実務経験を重視し定例研究会で慎重に選定を行い、会員としてふさわしく即戦力となる人のみ法人会員に迎える方針。

報酬・給与

- ・ 役員・理事は無報酬が多い。
- ・ シフト制の事務員の時給は 800～1,000 円程度。
- ・ 業務担当者と法人で後見報酬を振り分けるところもある。（業務担当者：法人＝80：20、65：35）
- ・ 一方で、後見報酬額に関わらず月 10,000 円～15,000 円を法人会員である業務担当者へ支払う法人もある。これは、会員間のトラブルを避けるためと、後見業務へのモチベーション維持、サービスの質の維持等の視点からである。

モチベーション

- ・ ボランティア精神があり無報酬や低賃金でもモチベーションが高い人が多い。

(g) パートナーリング

市民後見人

- ・ すでに市民後見人を用いている法人と、今後検討する法人がある。
- ・ 市民後見人が受任するには、何らかの団体のバックアップがないと家庭裁判所に指命されないという面がある。個人での受任であれば法曹系専門職の方が安心であることと、家庭裁判所に個人で後見人候補者として登録することは不可能で、団体での名簿掲載が必要となるためである。

<市民後見人中心の後見法人・行政中心の後見法人>

- ・ すでに市民後見人を用いている場合は、独自の講座を受講した後、市民後見人としての意欲がある人を採用している。新人の場合はまずは副担当や複数人での担当となり、書類作成にも指導が入る等、最初にある程度の経験を積ませている。
- ・ 定例の事務研究会やアンケートで、市民後見人としての意欲をみて担当振り分けの優先順位をつけている場合もある。
- ・ 積極的に市民後見人を用いていきたいとの考えで、入り口は広くしている。
- ・ 市民後見人の現場での動きについては、定期的な書類での報告義務を課したり、複数人体制をとったりしているものの、追いきれていない部分がある。

<職業後見人中心の後見法人>

- ・ 今後市民後見人の受け入れを検討している法人は、慎重に協議している。法人としての信用面、サービスの質の視点からも慎重になっていると思われる。まずは受け入れ体制の整備を検討している。

市民後見人養成講座

<市民後見人中心の後見法人・行政中心の後見法人>

- ・ 自法人の会員向けや、会員となって後見人になりたい人向けに独自の講座を用意している。
- ・ 地方公共団体の研修受任や講演などの依頼もある。

(h) 社内マネジメント（管理系）

法務

- ・ 各法人で業務に合った形の契約形態をとっている。
- ・ 法人として受任して、法人会員と業務委託契約を締結するケースや、施設入所者の金銭管理業務受託のため施設と金銭管理契約を締結するケース等がある。

情報システム

- ・ 業務運用システムは導入せず紙ベースで運用しているところが多い。一定規模に達しないとそのメリットが享受しにくい面もあるが、業務統一化の側面からも早めに取り組む方が効果的である
- ・ 各業務担当者のやり方を尊重し、強制的なシステム導入は検討していないという考えもある。

<行政中心の後見法人>

- ・ 法人後見用で業務記録・報告書作成用（リーガルサポート提供）のシステムを導入している。後見用システムは個人利用を想定したものばかりで、大量データを処理できないものが多い。

3. 3 後見法人のビジネスモデル

後見法人の現状

成年後見制度の普及がなかなか進まない理由の一つに、組織的な後見という概念が制度設計されてこなかったということがあげられる。介護保険の制度設計時には介護事業者という民間事業者がサービス提供を行うという建てつけを設計当初から行っているが、後見制度の制度設計時にはそのような事業者は想定できていなかった。想定されていたのは、主として、親族による後見と法曹専門家による後見であり、どちらも個人後見で、組織的な後見や市民後見人という概念もほとんどない状態であった。

しかしながら、高齢者の孤立化・独居化、地域ネットワーク（人間関係や地域交流による支えあい）の希薄化、生活保護等の増加・貧困化の進展など、外部環境の変化もあり、後見法人という組織的に後見を行うことができる組織（後見法人）の必要性が共通認識として持たれるようになってきた。

後見法人の必要性（個人後見から法人・複数後見へ）

組織的な後見がほとんど想定されなかったものの、後見を複数人で行うことや自然人だけではなく法人として行うこと等は認められており、やりにくさは存在するが、現行法の範囲でも民間組織による後見サービス提供を行うことができる。多くの後見法人はそのできる範囲内での後見を行っている。

後見法人が必要な理由の最も大きなものとしては、個人の成年後見人では、時間的・機能的・能力的な限界があるという点である。病気や障害を持つ被後見人に何が起こるか分からない（事件・事故、突発的な入院などが起こる可能性が高い）ので 24 時間 365 日の対応が場合によっては求められ、法律・医療・介護といった広範な知識やネットワーク保持が必要であり、多額の財産を扱うところでのダブルチェックが行われられないため不正も起こりやすい。また、成年後見人は複数人の認知症患者や精神障害者を支えることにより物理的だけでなく、精神的な負担も大きく、担い手のメンタルヘルスを保全することも非常に大変である。このように、個人に負担をかけるにはあまりに責任が重い仕事である。

そうした個人後見の限界や担い手不足が見えてきている一方で、認知症患者をはじめとした後見が必要な人々は増加し続けている状態であり、大きな社会問題となってきている。そこで、複数人による後見業務の専門家が運営する後見法人（またその業務を執行する市民後見人）が担い手として必要不可欠なものとなっている。

現状の後見法人を調査してみると、組織収支として採算が取れているところはほとんどなく、志の高い人々の献身的な姿勢・報酬を限界まで減らすことによって辛うじて支えられているという状態であり、法人のほとんどすべてが後見にかかる人件費を大幅にカット

しながら運営を行ってなんとか回している状況である。そのような状態では、担い手として後見法人が育っていくことが難しい状態である。

本章では、後見法人のビジネスモデルを検討し、採算が合うようになるための仕組みや運営方法、制度等の改善項目をあげることを整理したい。

後見法人の類型

後見法人には現在大きく 3 パターンが存在している。

- ・ 市民後見人型
- ・ 職業後見人型（弁護士・司法書士・行政書士・社会福祉士等）
- ・ 行政型（社会福祉協議会等）

市民後見人型は、主として N P O として運営される後見法人が、法人として後見受任し、後見業務自体を市民に委託する方式または後見法人に所属する職員が業務を担当するという、どちらかの方式を取る。

職業後見人型は、弁護士・司法書士・行政書士・社会福祉士等の有資格者が、N P O 等の法人または自己の名において後見受任し、有資格者本人または後見法人・有資格者の事務所にも所属する職員が後見業務を担当する。

行政型は、行政または行政の外部組織として後見法人が、法人として後見受任し、後見業務自体は職員が実施する。

	市民後見人型	職業後見人型	行政型
一般的目線での信用度	低（財務基盤や法人運営者に対する不安感あり）	中（士業の信用あり）	高（行政の名による信用力あり）
財務基盤・資金力	低（自己資金のみ）	低（自己資金のみ）	高（行政による補助金等のバックアップあり）
対象者	中資産	高資産	低資産（福祉目的とする側面が強い）
料金	やや安い	高い	安い
強み	身上監護面に強いことが多い。時間の調整がしやすい	法律業務に強いことが多い	公費の投入により困窮者や生活保護者等の後見をする側面が強い
弱み	法律業務は強くないことが多い。複雑な案件への対処能力が高くない	繁忙で身上監護面の対処が弱くなることが多い	担当者が当事者意識を持たず予算内でしか動かない等、いわゆるお役所仕事となってしまうこともある

サービスメニューの定義

後見法人のビジネスモデルを収入面と支出面に分けて整理してみたい。収入面として、サービスメニューを一覧化すると以下の通りとなる。

分類	分類	項目	説明	備考
法定後見	申立支援	後見申立書類作成	法定後見にかかる申立書類の作成。申立までの相談から、簡単な財産調査等を含む	
	後見実務	後見（法律代理行為、身上監護業務）	本人状態把握、金融機関等との取引、介護・医療等の契約代理、料金等支払いなど	法定価格（家裁が決定）
任意後見	申立支援	任意後見契約書作成	契約書、公正証書の作成	契約は本人が補助類型となり、任意後見監督人が選任されたときに有効となる
	後見実務	後見（法律代理行為、身上監護業務）	本人状態把握、金融機関等との取引、介護・医療等の契約代理、料金等支払いなど	
後見付随業務（事実行為）	死後事務	死後事務委任	死後の葬儀等の事務	
後見付随業務（法律行為）	遺言・相続	遺言書作成	遺言書の作成	
		遺産分割協議・遺言執行	遺産分割協議書作成・遺言執行手続きの実行	
会員会費	-	後見会費	後見を受任する業務担当者からの会費収入。研修費等に充当	

まず、一般的なサービスメニューと相場について整理する。

後見申立書類作成は、後見法人の相場としては 5～10 万円前後、弁護士であると 20～30 万円といわれている。これはそれぞれの法人で独自に決めることができる。

後見実務の報酬は、資産額や地域差（物価の違い）、後見業務内容、被後見人の職種等により、家庭裁判所の裁量によって決められている。業務が変わらなくても、裁判官が変われば報酬も変更される。報酬決定の一番のファクターは被後見人の資産額である。無資産者であれば月額 0 円の場合もあるし、預貯金が少ない低資産者の場合月額 5,000 円～10,000 円（年金で賄えるのではないと思われる額）、地方都市等、全国的な中資産の人の平均的な額としては月額 10,000 円～20,000 円、東京都心部などで資産を持つ

層では月額 20,000 円～30,000 円、高資産者で弁護士に委託した場合は月額 75,000 円などである。年間額でみると、0 円～100 万円クラスまでの幅があるようである。

後見報酬は、1 年間の後見業務終了後、報酬付与申立後に家裁が決定するため、例えば被後見人と同居する親族後見人のような場合であればそのような支払方法で特に問題ないと思われるが、士業者を含む専門事業者としてはいくらの報酬になるか分からない状態での業務を実行し、振り込みが 1 年 2 カ月後になってしまうため、資金繰りに苦慮することになる。

任意後見契約の契約書作成については、法定後見と同じような形・料金での枠組みが多いようである。

日常金銭管理は、家賃・公共料金・福祉サービス利用等の支払い、生活費の引き出し・お届け等を行うが、時間あたり 1,000～1,500 円という時間給制を取っているところが多い。

死後事務委任契約については、任意後見契約とセットでないと契約しないというケースが多い。価格は数万円～10 万円というところが多いようである。

遺言書の作成や遺産分割協議、遺言執行については、主に弁護士や司法書士といった専門職が担う業務である。遺言書作成については、資産額や案件の複雑度合いによるため、相場は 50,000 円～くらいとなっている。遺言執行は資産額に比例する分 (0.2%～数%) と固定料の組み合わせで、最低料金が 200,000 円～300,000 円くらいと思われる。

※なお、上記説明においては、社会福祉協議会や市区町村等の公共による支援サービスの場合の価格設定については、採算を度外視した設定になっているため除いてある。申立支援などで安いところで無料・数百円～、日常金銭管理も 500 円などというところが多い。

上記以外のメニューとしては、各種生活支援サービスがある。買物支援、家事支援、

後見法人の支出面

支出面に関して、管理費についてはほぼ一般的な企業や法人と同じ費目である。業務委託費は、市民後見人に対するものであり、弁護士費用等は複雑な案件についての外部委託費用となっている。

支出のうち、専ら人件費が支出の大半を占めるため、人件費のコントロールが経営的に重要となる。

分類	項目	説明	備考
事業費用	業務委託費（後見業務）	主に市民後見人への業務委託費用	
	弁護士費用	遺言・相続等弁護士などへの委託費用	複雑な案件
管理費	役員・理事報酬	役員報酬	
	給与・福利厚生費	職員給与	職員を直接雇用している場合は福利厚生費も発生
	その他人件費	管理業務等での人件費	
	交通費	事業費用以外での交通費	
	事務所賃貸料	事務所家賃	
	消耗品費	パソコン等	
	資料・印刷費	パンフ・説明資料等印刷費	
	通信費	インターネット等	
	顧問料	弁護士・税理士等顧問・委託費	
	保険料	後見賠償責任保険料	
	広告宣伝費	広告媒体出稿費	
	研修費	人材育成研修費	

3. 4 後見法人の成長モデル

後見法人の成長モデルの必要性

後見法人では基本的に非営利組織として利益追求を目的としない法人経営を行っているわけであるが、かといって採算が割れていけば法人としての経営存続ができなくなってくるわけであり、次代への投資をすることもできなくなるし、基本的に被後見人の死亡まで後見業務責任を負っているわけであるからその責務を果たすこともできなくなってしまう。そのため、非営利といってもきっちりとした組織成長モデルを描いていかなければならない。持続可能な成長モデルを描くことができれば、後見の担い手が増えることはないだろうし、潜在的なニーズに対してこれまでの低調な後見利用率のままに留まってしまうであろう。

後見法人の成長とは

後見法人の目的は、より多くの被後見人に対して、より質の高い後見を持続可能な形で行っていくことである。そのためには、収入を右肩上がりで増加させていくことが基本的に必要である。

あまり自由度が高くない後見業務を行っているなかでは、後見法人の成長のために行っていくことは、後見受任数を増加させるという一点に尽きる。後見受任数を増加させることによって、安定的な収入の確保が可能となるし、周辺業務での付随的な収入を追加的にあげることができる。逆に、後見業務のサービスメニューにおいて、安定的かつ法人として収入をあげるためには、後見受任数を増加させる以外になかなか方法がないといっても過言ではない。後見受任と受任に付随する以外の収入は、全くないか非常に少ないことが見込まれる。

そうした一方で、後見報酬に頼るだけでは実際の後見法人としての経営を成り立たせることが難しいという声は、今回のヒアリング各所から上がっているところである。後見報酬はいくらになるか分からず(蓋を開けてみるとほとんどゼロに近い金額かもしれない)、しかも業務を開始してから一年二カ月後に報酬が決定され、完全後払いというシステムは、法人経営泣かせであることこの上ない。後見制度設計時に、第三者による後見という制度構想をほとんど持っていなかったことの皺寄せが後見法人に直撃していると言ってよいだろう。このあたりは制度発足後から介護事業者を誕生させて、行政と事業者との連携を行い、競争原理・市場原理を働かせることによって、制度をより充実・発展したものにできている介護保険制度と大きな差が付いている(もちろん介護保険制度にも課題はたくさんあるが)。

後見法人が収益を出すということに対する批判

後見法人の成長や収益というような言葉を使うと、よくありがちな批判として、後見法人は利益を目的としているから警戒すべきだとか協力できない、そもそも利益を目的としてはならない、というものが出てきがちである。後見業務の世界では被後見人の判断能力の低下につけこんだ横領事件は後を絶たず(弁護士が毎年何人も逮捕されるくらいであり、昨年度10ヶ月で18億円余りの横領と最高裁が発表している)、当然ながら不当・不法な金銭の収奪などは許されるべきではないし、不当な利益を目的とした後見法人は排除されるべきである。

しかしながら、そうした不当な輩に注目した減点主義的な見方ばかりをしていることによって、真っ当に後見業務を行っている人々が誤解を受けることは避けなければいけないし、法律面などから雁字搦めにされて自由度が利かなくなったり、追加業務が過度に増加してしまったりというようなことで、社会全体や被後見人から見たときの利益の幅が小さいものとなり、結果として後見利用率があがらないことは避けるようにしたい。不当な利益を目的とした後見法人をどう監視・取り締まりをしていくかということは別のところでの議論をするものとして、後見法人が利益を目的とするから良くないといったような偏見や、利益を出してはならないという偏狭な視野で見ることは改めていくべきである。

むしろ、しっかりと質の高い業務を行う後見法人が適正な成長ができるような収入支出のバランスを作れるよう、社会全体として取り組んでいくという方向性で考えていきたい。家裁側についても、悪用されることを過度に警戒して、収入目的では後見を受任させられないという話をよく聞くが、現在はあまりに担い手にボランティアで負荷を負わせている状態であり、担い手を育成する視点も必要ではないだろうか。収入を目的とするならば、後見という、儲からないのに大変な仕事は選ばないのではないだろうか。

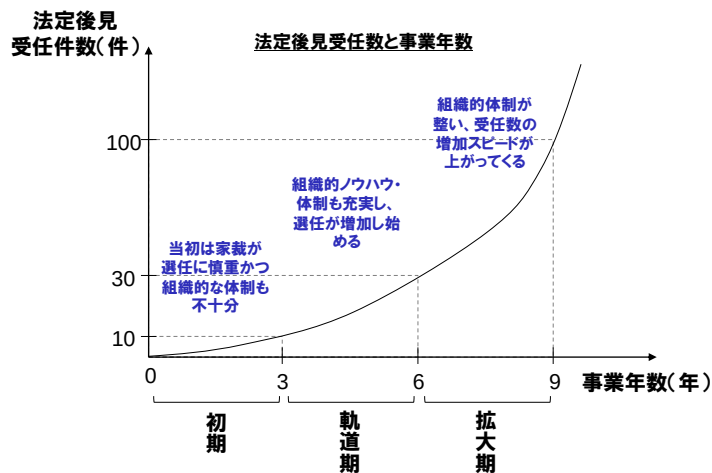
経年で見ると後見法人の成長－後見法人カーブの存在

そもそも後見が制度化されて10年を越えたくらいであるため、後見法人を経年としてみても最長の法人で10年くらいの歴史でしかない。今回のプロジェクトで後見法人マネジメント調査を実施したことにより、その後見法人の成長段階が見えてきた。

後見法人の成長にあたっては、後見法人の受任件数に応じた後見法人カーブとも言うべきものが存在する。

後見法人成長カーブ(イメージ図)

後見法人における事業年数と受任件数のイメージは下記の通り。現在の環境下でかつ後見受任が順調に行った場合の受任件数イメージであるが、家裁の裁量・地域のニーズ・経営の巧拙等によりもちろん変動する。



Copyright (C) 2011 The University of Tokyo & ALTOVISION, Inc. All Rights Reserved.

0

	初期期	軌道期	拡大期
段階の説明	後見を受任することができるようになり家裁、その他外部とのネットワークを作っていく段階	後見受任する件数が増加し、業務運用体制が形になりつつある軌道に乗ってくる段階	後見受任件数が増加し、業務運用体制が確立し、組織的に実行・拡大が可能となる段階
後見受任数	0～10件程度	10～30件程度	30件以上
設立年後（順調にいった場合）	設立0～3年後	4～6年後	7年後以降

後見法人の成長のために受任数を増加させることは必要であるが、受任数は自己の努力だけで増加させることができず家裁との協力体制が必要であること、また急増させるようなことはできず段階的に増加していくというところがポイントになってくる。

まず、自己の努力だけで受任数を増加させることができないという点であるが、後見人を選定する決定権はすべて家裁が持っている。そのため、自己の努力でいかに被後見人やその家族から信頼を置かれ、かつ問題解決能力を持っていたとしても、家裁が選定をしてくれなければ後見人として認められ、後見報酬を支払ってもらえるようにはならない。

2点目の、急増させられず段階的な増加という点であるが、後見法人の設立からまだ間もない段階では信用力がなく人的リソースもないため、家裁としても多く受任をさせるわけにはいかないので、件数が少ない状態である。また、家裁の後見関係の処理能力が物理

的に非常に逼迫している状態であり、後見人を安易に右から左に選定することができない状況になっている。きっちりと後見業務を完遂して件数実績を増やしていくと、信用力も上がり受任件数も増加してくる。また、人員体制や業務ノウハウについても蓄積が行われてくる。このように、急激に受任数を増加させることはできず、当初はゆっくりとしたカーブで受任ができるようになった後は、ある程度線形的に伸びていくと考えられる。

法人として後見業務を請け負っている組織は、最近では設立数が増加してきており、受任件数および受任体制も以前と比較すると整い始めていることから、この成長段階を経るための年数はより短期化していると考えられる。これまでは、拡大期に入るまでに 7 年かかっていたものが 5 年ですむようになるといったこともあり得る。ただし、地域（家裁ごとの後見に対する姿勢や体制）によって受任件数には大きな差があり、家裁の姿勢が成長段階短期化のための最も大きな要素と言える。

後見報酬の問題点

先に述べたように、後見報酬は金額不明、14 ヶ月後払い、年間分払いという仕組みで成り立っている。これに加えてさらに、労働対価と報酬額のアンバランスという問題がある。一般的に、後見のように労働実績に基づいた報酬額の場合は稼働量と比例することが収入と支出のバランス・採算を考えやすいが、後見報酬は基本的に資産額に比例するため、アンバランスとなる。仮に同様の後見業務量を実施しても、資産額が 1 億円の場合はたとえば 50 万円の報酬だが、無資産者の場合は報酬が 0 円ということも十分起こり得る。

後見報酬は家裁の裁量に任されており、その決定ロジックが不明確である。裁判所の裁量に任されていると、様々な事情を斟酌した情緒的な対応、地域の相場観の反映が可能になる一方で、外部から見た不公平感・不透明感は拭えないものとなり、特に身上監護面にかかる業務を行えば行うほど、本人のためには望ましい可能性が高いが、時間単価が下がり経営上は損失が拡大する。後見制度をより普及させていこうとする目から見ると、後者のデメリットのほうが大きくなっている状態であるのではないだろうか。

こうした報酬決定の実態を後見法人経営の観点から見ると、そのような不確実であまりに他人依存的な状況では、まず前提として通常は経営を行うことができないとするのが妥当であろう。業務を行っても収入の保証がなくタダ働きになってしまう可能性が高いようでは、リソースを投入するのがどうしても難しくなるし、力学として、無資産者の受任を避け、有資産者の受任を優先させるようになりがちとなり、受任することすら避ける方向になる。それが後見制度に本来求められるものに反することは言うまでもないし、そういう低資産者の後見ニーズが増加しているが、採算確保上やめざるを得ない事態になっていく。そのベクトルを合わせられるような報酬体系または報酬外でのメリットが制度として

成立することが望ましい。

厳しい資金繰りと切り詰める人件費

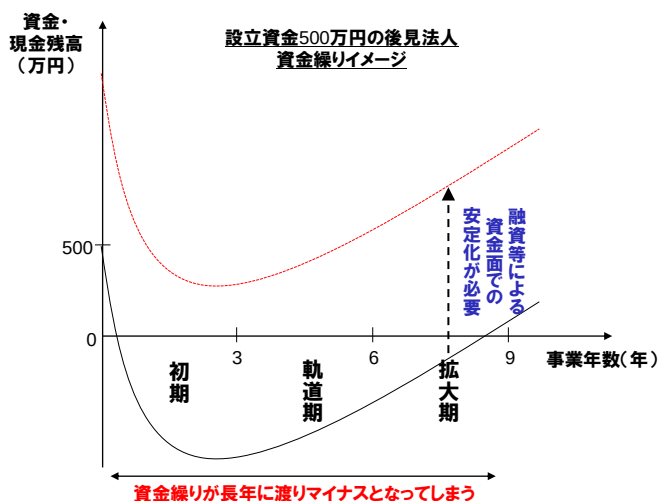
後見法人経営は受任件数が増加し軌道期を越えてくると、少しばかり希望が見えてくると考えられるが、それまでに最も厳しいのは資金繰りの問題である。

後見法人が専門的に後見業務を行うとして業務を開始してから少なくとも約 1 年間はほとんど無収入の状態である。業務が順調にいったとしても、たとえば月額 2 万円×12 カ月＝24 万円／1 被後見人当たりで、20 名の被後見人を受任したところで収入としては 480 万円である。この軌道期に乘せられるまでの採算面を考えると、設立の初期費用や事務所等の運営諸経費を賄うだけで手いっぱいであり、人件費を賄うことは到底難しいということが分かる。これまで後見法人として軌道に乗せてきているところにヒアリングしたところでは、そのほとんどすべてがその初期の資金不足状況を、多くの無報酬によるボランティアの働きによって乗り切ってきたものであった。高い志と奉仕の精神で後見業務を行ってきた方々には恐れ入るばかりであるが、このような状態のままでは、後見法人をやってみようという参入意欲を喚起するものにはなりにくい。

後見法人の多くはNPOの形態を取っている。NPOに対する銀行の融資姿勢はほぼ一貫しており、ほとんどのケースで融資が下りることはない。担保となる資産を持たず、収益性も低いということから見ると、融資の回収可能性は低く、経済合理的ではある。

後見法人成長カーブ(資金繰り表イメージ)

後見受任が順調に行った場合であっても、設立後まもなくから当面の間、資金繰りが持たず通常であれば倒産してしまう。現段階では、このマイナスを人件費の抑制(無報酬)や公金の投入によって補っているのが実情である。後見法人に対する融資制度の理解・拡充が望まれる。



厳しい資金繰りに対応した融資制度の必要性

厳しい資金繰りを乗り越える必要性がある側面がある一方で、後見法人の成長モデルで見えてきたように、後見法人は軌道に乗ってくると実は事業的には安定的な成長が見込まれるという側面がある。というのは、被後見人は認知症や知的障害といった不可逆的な病気・障害であり、その方が亡くなるまで後見業務を行うということは、裏返してみれば、被後見人の財産が尽きない限りは後見収入が安定的に入り続けるということでもあるからである。

もちろん、後見法人において業務上の横領が発生して裁判所からの信用を失うようなことがあると収入が途絶える可能性がないわけではないが、成長性と採算性を持つ事業計画を書くことは不可能ではない。

そこで、そうした後見法人に対して、その資金繰りの必要性がある初期段階においては、成長モデルを勘案したしっかりとした事業計画を立案して後見受任の実効性を示し、銀行や国・都道府県・市区町村などで融資制度を策定してもらうよう制度面での働き掛けが必要であると同時に、法人側としても融資を引き出すことが今後の課題となってくる。

求められる会社組織的な運営とマネジメント人材・オーナーシップ

後見法人は多くはNPOという形態を取る。法人格が取りやすい点と税制上のメリットがある点が多い。NPOは10人以上の社員が必要であり、役員として3人以上の理事と1人以上の監事が必要である。当初は名義だけということも少なくない。

そうした中で、理事長となる者や中核を担う人材は、マインドとして会社の創業・起業と全く同じか、利益率が低い事業を行うことが多いNPOについては、それ以上に難しいことを成し遂げるという動機が必要である。また、自営業者としてオーナーシップを持った運営を心がけなくてはならない。いわゆるサラリーマン的・役人的な指示待ち意識や当事者意識の薄さ、他人や外部環境のせいにするなどでは、決して成功することはない。後見人は長く被後見人を支える仕事であり、始めてからやっぱり辞めたと安易に投げ出すようなことはできないと心することが必要である。そのためには、効率的な組織運営を心掛けていかなければいけない。

法的解決能力を持つ人材の必要性

後見法人マネジメント調査および松山における実証を通じて、法的解決能力を持つ人材の必要性は改めて気付かされた。後見制度は当然ながら法律制度であり、その法律・制度・運用について詳しくなる必要がある。しかしながら、後見にまつわる問題は、医療・介護・ジェロントロジー・不動産・金融といった諸側面に詳しくなければ問題の解決ができない

し、法律的側面においても民法、相続、遺言といった後見を取り巻くケースについて詳しくなければならぬ。

後見法人マネジメント調査を通じては、法律家としてのバックグラウンド・法的解決能力を持つ人材が中心となる法人は立ち上がりやすいように思われた。松山シルバー人材センターにおいては、後見の経営を持つ法的解決能力を持つ人材がいなかったこともあり、相談者の信頼獲得に及ばなかったケースがあった。

後見利用者は、特に法定後見制度の利用者が多い現実においては、後見制度を利用したくてというよりも現実にある不都合（銀行からお金を下ろせないなど）からやむを得ず後見利用を開始することが多いし、利用者の困りごとに対して後見だけでなく、その他の知識を総合的に勘案したうえでいろいろな可能性をオプションとして提示していく必要がある。そのためには、法的解決能力を持つ人材を後見法人設立当初から、中核として活躍してもらう必要があると考えられる。

組織の外部でブレーンの的に活動してもらう人材も必要であるが、やはり法人設立の投書や立ち上げの時期は、法的解決能力を持つ人材がリーダーシップを取って、実際に困りごとを被後見人等に直に接して共同で解決していく必要があると思われる。また、そのほうが組織の立ち上がり・軌道化は早いであろう。

人材育成と会員制度

一定以上の受任件数を持つ後見法人では、多くが独自の研修プログラムを要し、研修を行っていた。そして、その研修を修了した者を会員として囲い込みを行っていた。

この研修制度の目的としては、実務のマニュアル化、人材育成、採用、会費収入を同時に達成できる点にある。第一に、研修用の教材を作成することにより、法人内における実務的な知識・ノウハウを整理することができる。後見法人においても、後見業務をはじめとして様々な法律・医療・介護等の知識を縦横無尽に活用できるような人材は、まだそれほど多いとはいえないし、そもそも非常に難しいことである。後見業務については全国的に歴史も経験もそれほど深いとはいえないこともあって、体系的・共通認識的な知識がそろっている段階とはいえない状態である。そのため、こうした研修用の教材作成を通じて、それまでに法人が取り組んできた知識を独自に体系化することによって、業務の整理・マニュアル化につなげることができるのである。また、それ以外の背景としては、ここ2～3年こそ、東京大学・筑波大学をはじめとした大学や市区町村で後見人養成講座が開かれている。しかし、それ以前はそのような養成講座で利用可能なレベルでの教材は存在しておらず、法人内で独自に作成する必要に迫られていたというのが実態である。

第二に、作成された教材を基にして自法人内の人材教育・養成に活用できる。新規に採

用された人材だけでなく、ある程度業務に携わっている職員や市民後見人にとっても、外部環境は時々刻々と変化しているし、後見は一律のサービスではなくオーダーメイド型のサービスであるので、新しい情報・制度運用の変更・様々なケースの対処法など勉強を積み重ねていく必要がある。

第三に、研修を外部にも公開することによって、受講者から金銭を徴収してスキルアップをしてもらいながら、採用のセレクションを行うことができる。研修修了者からしか採用しないということを明示しておき、研修をある程度の期間行うことによって、本気かつ忍耐強く能力のある受講者を採用することができる。後見人材については、採用後のトラブルが被後見人の大きな不利益になったり、後見法人自体の経営を傾かせたりするリスクが大きいので、採用のミスマッチを一般法人よりも非常に高い確率で回避する必要があり、この研修制度は適切な人材の採用に大きな役割を担っている。

第四に、研修修了者に会員登録してもらい会費を徴収することにより、ある程度永続的に会費収入が入るようになる。通常、市民後見人はこの会員にならないと仕事が回ってこない仕組みである。会員はだいたい高齢者が多いため、会員の中には、後見の仕事をやりたくて実際やっている者もいれば、やりたいが自分や家族の健康状態が芳しくなく登録のみしているという人も多いようである。会員としては、せっかく終了した会員の有効性が切れるのは面白くないし、会費は高いものではない（たいていは月に 1,000 円や 2,000 円程度）ので後見法人の経営に役立つのであればということで支払っている者も多い。

後見法人経営の上で、特に市民後見人の活用のためには、業務を委託できる市民後見人に対して仕事情報や最新情報発信を継続して委託をしたりスキルアップを図ってもらったりする必要があり、会員管理業務は必須で重要な仕事となる。

会員に対しては、たとえば最低年に 1~2 回、または勉強会で毎月などというタイミングで直に顔を合わせたり、会員アンケートを行うことによって、住所や健康状態など現在の状況をアップデートしたり、どれくらいの業務量を引き受けられるか、得意・不得意分野はどういうところか、どういった関心があるかなど仕事の意向を確認することができる。法人側としては、会員管理業務を通じて会員の選別を行い、業務を任せる際の判断材料として活用していく。

しかし、法人設立当初から会員制度を運営するのは、人員リソースとしてもノウハウの未蓄積という段階でも非常に厳しい。会員制度を運営できるのは軌道期の段階に入ってからと考えるのが妥当だろう。それまでは、外部の研修制度を活用していき、内部での勉強会や研究会という形で、あまり準備に時間を取られない方式で運営していくことが、特に採用面やネットワークづくりの上で一つのポイントである。

市民後見人への業務委託

市民後見人への業務委託については、いくつかの後見法人において積極的に行われていた。その最大の理由としては身上監護業務（見守り、金銭管理）の委任である。

市民後見人養成講座として学習をした者にとって、現在のところは受け入れ元となる後見法人が多くないことから、後見業務をしたくてもなかなかできないというのが実態であるが、後見法人経営においては、先に述べた会員制度を活用し、市民後見人を活用していく必要がある。

市民後見人活用の際の費用の支払い方については 3 通りある。固定払いと時給払いと無報酬（交通費・実費のみ）である。固定払いについては後見法人が受託した金額の一定割合（何割かは法人ごとに決定）または固定額（1 万円等）、時給払いはかかった業務時間に一定の時間給をかける方法、無報酬については完全にボランティアとしての活用ということである。

時給換算した場合は、場合によっては報酬額を上回ってしまうということもあり得るため、法人にとってはリスクがある支払い方法である。仕事量が少ないことが確実であるのであれば、時間給としたほうが採算は良い。

後見法人なのはなでは、後見報酬額に関わらず月 10,000 円～15,000 円/件を支払うことにしている（しかも先払い）。その理由としては、後見報酬額で金額を変えると、高くても楽な案件を選び選り好みされてしまい、組織として回らなくなったり、会員間のトラブルが起きたりしてしまうためであるという。組織の公平性を重んじる法人にとって、示唆に富むルールであるが、報酬がゼロである場合でも支払うルールであるので、後見法人としてはリスクを抱えることになる。

経営上は、時給払いに上限を設定することが最も採算面ではよくなるが、それを受け入れられるかどうかは市民後見人のモチベーション、業務の質、法人の資金繰り・成長フェーズなどを考慮して検討しなくてはならない。ただ、とくに初期段階においては、無報酬に頼らざるを得ないかもしれない。

被後見人の居住形態（在宅と施設）による後見業務量の違いと後見報酬

後見業務においては、被後見人が在宅なのか施設にいるのかで、労力・稼働量に非常に大きな差が生まれる。在宅である場合は、生活全般にわたり配慮しなければいけないし、オーダーメイド対応となってくる。本人の状態はもとより、悪徳商法に騙されておかしい支払いをしていないか、公共料金の支払いはできているのか、介護サービスはきちんと利用できているか、ご飯は食べているのか、薬は飲んでいのか、冷蔵庫に腐っているモノはないかなど、あげたらキリがないほどである。自ずと訪問回数も増やさざるを得ない。

一方、施設にいる場合は、基本的にいわゆる身上監護業務の大半は施設の内部できちんとなされていることが多く、たとえば食事や薬に関しては基本的に安心できるだろうし、エアコンの付け方が分からなくて真冬の寒さに凍えているということはないだろう。後見業務としては、月に 1 回程度口座から現金を下ろして施設の人に渡し、領収書類を管理することが業務の中心であるということも多い。ある程度定型化しやすい側面を持つ業務である。

このように在宅と施設では、後見業務の稼働量が大きく違うにもかかわらず、後見報酬の実態としては、身上監護業務の多寡や在宅でいろいろと手間のかかる作業を行ったとしても報酬額に反映されることはまずない。報酬額は資産によって決まるからである。

後見法人経営においては、施設にいる被後見人のほうが効率的でもあるし、安心でもある。当然ながら本人の希望や実態をみて総合的に判断すべきものであるが、ある程度まで症状が進んでいる認知症の人が在宅生活であると、生活力が乏しいため、悪徳商法や火の元など大変心配になり、後見人の責任を考えると、本人の希望ではないかもしれないが施設に入ってもらったほうがいろいろな意味で安心であるという力学は働いてくる。

非常に難しい問題であるが、後見報酬と後見業務のバランスを考えると、在宅の後見報酬を上げることが求められてくるのではないだろうか。もちろん資産額も当然ながら後見報酬価格決定の重要な要素であるが、この価格決定ロジックは後見業務に対して歪みを生じさせているといってもよいだろう。

業務上横領対策

後見業務に高い倫理観が求められるのは言うまでもないが、法人としての横領対策については最も注意を要するリスクマネジメントが必要である。もし業務上横領の事件が起きて法人としての法的責任を問われた場合は、後見人としての選任がなされなくなってしまう可能性がある。ただし、そのような事態になった場合においても、家裁の裁量で選任が決定されることになるため、実際にどうなるかは分からないというのが実情である。少なくともプラスになることはないであろう。

そのような状況の下、調査を実施した法人では、横領をさせないためのプロセスを設計し、通帳管理及び領収書の管理を行っていた。後見人に選任されると、割とまとまった金額を管理するための口座と日常金銭管理として管理する口座に分け、それぞれを別の方法で管理し、複数人によるチェックが入らないと引き出しができないような業務プロセスを取っていた。日常金銭管理用の口座は主として業務担当が口座を管理し、まとまった金額の口座は理事長・理事・役員が管理している。それにより業務担当の不正が万が一起きたとしても最低限の金額に抑えられるようにし、理事・役員クラスが不正を行うことについ

ては最終的には倫理的な問題となる。

次に、業務監査による業務チェックである。業務監査の内容として、メインとなるものは後見業務における領収書等のチェックになる。被後見人の買い物の中に、後見人の買物を紛れ込ませるということが一番起こりがちな不正であり、金額としては小さいが、領収書の枚数が全体として多くなっているような場合では紛れ込んでいるものを見つけることが特に難しい。また、仮に不正を行っていたとしても、本人に必要であったということの真偽を正確に捉えることも難しい場合がある。たとえば、トイレットペーパーを購入したとして、被後見人のために買ったものか後見人が買ったものか見定めることは非常に困難である。このような場合は、定期的な第三者チェックによる抑止力を働かせること、また機械的に不正を見つけられるようなツールを導入するといったことが考えられる。

しかしながら、後見法人によって複数人によるチェック体制や、相互監視を行うことが大きな不正対策となることは間違いない。後見法人の主要メンバーが悪巧みをしてしまったらその限りではないが、個人後見では密室性が高く裁判所が不正を発見できなければそのまま通ってしまうものであるので、後見法人による業務遂行のほうが、よほど安全性が高いと見るべきである。

任意後見の普及があまりに進んでいない問題

本調査において、多数の後見法人経営者から、本当は任意後見を推進したいという声が上がっていた。法定後見になってからでは本人の意思の確認が思うようにはできず、認知症になる前の意思を伺いつつ、もし認知症となってしまった場合の対応を決めて実行するという本来的に後見で目指している像の実現ができていない。

後見法人経営の視点から見ても、法定後見は家裁の処理能力等に伴った受任件数の制約があるが、任意後見契約は当事者同士が合意すれば契約自体の締結がほぼ可能であるため、スケーラブルな（拡張可能性の高い）事業が可能となる。また、任意後見契約に付随する形での生活支援サービスを提供できる。品川後見センターではあんしんサービスという定期的な判断能力の確認を行うサービスを提供しており、松山シルバーでは買物支援事業を行うなど、様々な複合商品提供の可能性がある。

そうしたポテンシャルがある一方で、現実的には任意後見契約の壁は高く、健康な人は内心で心配していても自分はまだ大丈夫という判断をしたり、判断を先送りしたりすることによって成約率が低い、なかなか有料での提供ができていないか非常に低価格というところが実態といえる。商品力の強化と啓発が今後の課題といえる。

松山シルバー人材センターにおける利益相反問題

今回のプロジェクトにおいては、社団法人松山シルバーセンターが後見受任に向けて取り組みを行った。最大の障壁となったのは、当組織で実施していた介護事業との利益相反を家裁に指摘され、現在の体制では後見受任ができないという問題である。

焦点となった松山 01 のケースでは、関係者への事前の説明の効果もあり、シルバー人材センターからの後見申立書類は大きな問題もなく通過した。

しかしながら、松山シルバーという公益社団法人とはいえ、同一組織内に介護事業を行っていることにより、利益相反として後見法人としての受任ができないという結論となった。過去の判例を確認しても、現在の法律及び法解釈においては、形式的な面があるだけでも受任を許可することは難しい状況である。家裁の判断として、松山家裁が特殊なわけではなく、オーソドックスということになる。（ただし、横浜の社協、愛媛県では久万高原町の社協が、介護保険サービスの提供をしつつ、利用者の後見もしているという例もある）また、松山シルバーが介護事業を行っていないか、無報酬であれば後見受任ができたというような意見を頂いている。

今回の松山 01 のケースを振り返ると、介護事業を行っているからこそ、後見につなげることができたという局面があった。まず、松山 01 にもともと介護サービスから後見の必要性を見つけて後見につなげた点がある。松山シルバーでは、介護サービスを長年実施してきたために、ケアマネ・ヘルパーと利用者との間に信頼関係があり、その信頼関係を基本にしながらスムーズに後見申立につなげることができた。後見法人が単独で本人との信頼関係を築くのはなかなか容易ではなく、申立に至らなかった可能性もある。

また、本人のための介護事業と後見事業での連携を行うことができた点も大きい。同一法人内であるために、情報共有や日程調整など柔軟な調整が可能となり、本人にとって一番いい形で介護サービスを行うことができた。今回松山 01 は、結果として病院を退院し、24 時間在宅介護につなげるということによって、病院にいる際は寝たきりで流動食のような状態で社会復帰が難しいと考えられるくらいであったのに、自宅に帰った後は、今では箸を使って通常食を食べるようになり体重も増加し、自力歩行のほかある程度自立して生活している。見違えるように本人は回復し、介護に携わる人たちにとってもここまで変わるのかと驚くほどとなった。別会社でも条件としては同じであるが、独立した介護事業者と調整するとなると、利害が対立する場面も起こり、本人に最もいい形での後見・介護を総合的に検討することは難しかったのではないかと想定される。（ただし、その（個人情報共有についても、本来的・厳密には個々の組織としてご本人や家族の了解を得ることが必要である）

利益相反となり得る事業を行っている場合は一律に後見受任ができなくなると、後見人となり得るプレーヤーが増えないばかりか、本人のためにならないことも多く発生する。外部・裁判所からのチェック・管理体制や透明性の確保などをしたうえで、後見サービスを提供できるようにすることが今後の課題となってくる。

3. 5 今回の活動の結果を踏まえて明らかとなった事業推進上の課題

3. 5. 1 高い参入障壁（制度の壁）

後見法人のパイロット事業及び既存の後見法人へのヒアリングにおいて、以下のような高い参入障壁の存在が実感された。

- （１）受任（普通企業の「受注」）できるか否かは、家庭裁判所に大きく依存
- （２）後見報酬（普通企業の「売上」）の入金が約１年２か月後
- （３）後見報酬（普通企業の「商品価格」）が、約１年１か月後に決まる
- （４）業務（普通企業の「商品」「サービス」）が限定される
- （５）無償労働の可能性
- （６）重大な責任を伴う判断を強いられる可能性

以下、それぞれについて詳説する。

- （１）受任（普通企業の「受注」）できるか否かは、家庭裁判所に大きく依存

個人・法人を問わず、後見業務の担い手を決定する権限は、現制度においては、家庭裁判所（以下「家裁」という。）の専権事項である。加えて公の機関であるにもかかわらず、家裁には、誰に受任させるかについての公開の基準・規定（「発注規定」）がない。

今回の活動中にも、「収入目的では無理」という松山家裁職員の言動や、京都家裁における「資産５千万以上の被後見人案件は弁護士か司法書士に」という内部方針の存在が確認された。上記から、松山家裁は事業として後見を行う法人には受任させないであろうことが推察され、京都家裁は後見報酬が比較的期待できる案件については、一定の受任先に絞ることが考えられる。つまり、質の高い人材と質の高いサービスを提供できる体制を整えたとしても（価格は家裁が決定するので「売り」にならない）、受任できるか否かは、競争原理ではなく、家裁の胸先三寸で決まってしまうのが現状なのである。この現状は、これからの需要拡大を視野にいれ、認知症・精神疾患・知的障害者の本人とその家族の安全・安心な生活の土台作りのために、質の高い後見業務を提供しようと試みる社会企業家の意欲を著しく減退させるものと言わざるを得ない。

- （２）後見報酬（普通企業の「売上」）の入金が約１年２か月後

ほとんどの後見法人が、この理不尽ともいえる制度を改善してほしいと要望している。今回ヒアリング対象であった後見法人は、そのＴＯＰや役員クラスの驚嘆かつ尊敬すべきボランティア精神により事業を継続している。仮払いすら認めない現状は、こういった志ある人々に無用の犠牲を強いている。

日本弁護士連合会（以下「日弁連」という。）は報酬付与決定の迅速化を要求しており（成年後見制度に関する改善提言２００５年５月）、司法書士が構成員である社団法人成年後見センター・リーガルサポート（以下「リーガル」という。）は、就任直後の一番事務量の多い期

間終了後に第一回の報酬付与がなされるよう要望している（成年後見制度改善に向けての提言2005年10月）。

そもそも、被後見人は被後見人になった時点から既に業務提供を受けており、その被後見人財産から社会通念上適切な時期に報酬を得ることそれ自体は、何ら問題がないはずである。

後見法人の運営において、資金力の安定は、優秀な人材の確保と質の高い業務提供に直結する非常に重要な要素である。奮闘している既存の後見法人のためにも、優秀な社会起業家の後見事業への参入のためにも一刻も早い改善が必要である。

ただ、仮払いを認めたり、日弁連やリーガルの要望を受け入れたりすることは、家裁の業務量を増やすことになる。家裁の業務量がすでに許容量を超えていると考えられる（後述）ことに鑑みると、家裁の職員増とセットにしなければ問題の抜本的解決にはならないことを付言しておく。

（３） 後見報酬（普通企業の「商品価格」）が、約１年１か月後に決まる

「現時点でサービス価格は決まっていません。財産の多寡によって変動することが多く、決定するのは約１年１か月後です。住んでいる地域によって価格決定基準も異なります。」

このような営業トークで当該サービスの購入に前向きになる消費者がどれだけいるだろう。まさに、現在の後見業務に対する価格＝後見報酬は、上記のように説明せざるを得ないのが実態である。今回の事業でも松山において、「１年使った後、金額が決まるというのは、詐欺と同じだ」と顧客側での発言があったことが確認されている。

もちろん、後見報酬がどのように決定され、通常の後見報酬の範囲を過去の複数事例をもとに丁寧に説明すれば、理解を得ることもできると思われるが、どのように決定されるかの基準についても、東京家裁が2010年10月に「報酬額のめやす」を関係団体（日弁連等）に明示し、2011年3月に東京家裁立川支部がHP上で公表し、その後奈良地裁や岡山地裁等で同様の試みがなされているが、統一的な基準があるわけではない。

現時点での成年後見制度の認知度や、後見人の強力な権限に対する委縮などとあいまって、後見報酬の事後決定は、制度利用のハードルを上げている。

（４） 業務（普通企業の「商品」「サービス」）が限定される

後見法人は利益相反行為（後見人のために利益であるが、被後見人のために不利益となる行為）となる業務を行うことができない。当該業務が利益相反行為にあたるかどうかの判断基準は、形式的判断説が判例（最三小判昭和42年4月18日 民集21巻3号671頁）となっている。つまり、当該行為の外形から判断すべきであり、後見人の動機・意図や当該行為の実質的な効果によって判断すべきでないとされている。具体的には後見法人が収益基盤を強化するために、介護サービス等後見周辺の業務提供を企図しても、被後見人の属性（介護サービスを必要とする方等）によっては、利益相反となるため断念せざるを得ないということになる。

この利益相反の法理を突きつめると、後見法人は判断業務に伴う事実行為（例えば、介護施設選定のための調査）さえ、当該法人以外に当該事実行為を行う業務を提供している法人・

個人が存在する場合、行うことができなくなる。

実態としては、介護サービス提供者や生活支援サービスを実施している業者が後見を受任している場合があるが、利益相反で受任できない場合が大半である。結果として、後見法人は利益相反の法理により、業務が限定され、家裁の判断によって利益相反とされる業務範囲も変動しうるため、業容拡大に委縮することとなり、容易かつ安定的に収益基盤を強化できないというのが実態である。

今回の活動においても、社団法人松山市シルバー人材センター（以下「松山シルバー」という。）が介護事業を業としているため、利益相反により受任できないケースが発生している。

（５）無償労働の可能性

現在、被後見人の死亡後、後見人は明確な法的根拠なしに様々な行為（葬儀等の死後事務）を要求され、当該行為については、後見人の善意や判断に委ねられている。明確な法的根拠がないために、結果的に無報酬となっている場合も多い。リーガルの成年後見制度改善に向けての提言（２００５年１０月）にも、「身寄りの無い本人に財産がある場合、本人の生前の職業や、地域の慣習等により、後見人が例外的に葬儀を執り行うことが相当であるという場合がある。しかし、後見人にはその権限が無いため、それぞれの後見人の判断に委ねられ、多くの場合、業務としては認められておらず、報酬の対象にもなっていないという現状がある」という実態が記載されている。リーガルをはじめ、他の日弁連や社団法人日本社会福祉士会（以下「福祉士会」という。）、社団法人日本精神保健福祉士協会（以下、「ＰＳＷ」という。）といった職能団体や日本成年後見法学会（以下「法学会」という。）も、死後事務に対する後見人の職務範囲と権限の明確化及び報酬の付与については、強く改善を求めている。

日弁連やリーガルの提言は約８年前の提言であるにも関わらず、いまだ状況は変わっていない。法人経営の観点から見れば、この状態はもはやリスクを通り越して、デインジャーでしかない。加えて死後事務は「相続」も絡むことから、相続人間でのトラブルに巻き込まれる危険すら孕んでいる。

後見業務の対象となる方々は、基本的にはご高齢の方々であり、被後見人の死という事態はかなりの頻度でおこりうる事態である。そういった頻繁におこりうる事態に対応すべき制度が、８年以上も放置されているのが現状である。

今回の後見法人ヒアリングにおいても、この課題は切実な問題として各法人に受け止められており（前述）、改善・解決の優先順位が高い課題である。

（６）重大な責任を伴う判断を強いられる可能性

被後見人の死以上に、後見人が遭遇する事態が、被後見人の病気である。この病気の治療に医的侵襲行為が伴う場合に問題となるのが、後見人に医療行為に関する同意権があるかどうかという点である。現行法下においては、医療同意権否定説が公的見解（法務省民事局参事官室「成年後見制度の改正に関する要綱試案補足説明」）であり、後見人は医療行為に対する同意はできないとされている。

しかしながら、実際の現場では、医療機関が後見人に医療侵襲行為に対する同意を求める

事態が頻発している。日弁連の前述した２００５年の提言には、「現場からの報告では、予防注射、胃潰瘍手術、経管栄養、胃婁、足の切断などで成年後見人が同意を求められた」ことが掲載されており、リーガルの医療行為の同意についての中間報告書（２００９年１１月）には、医療同意に関するアンケートに回答した１０２名の後見人等に就任している司法書士のうち、５６％が医療機関から医療行為について同意を求められた経験があるとし、そのうち他に親族がいた事例が６４％あったと記載されている。また今回の後見法人ヒアリングにおいても「切羽詰まった状態で同意を求められる」という実態が確認された。

後見法人経営にとって、この現状もリスクを通り越している。違法行為を医療機関に迫られ、遵法と良心・善意の狭間で板挟みになるだけでなく、訴訟リスクも背負うことになるのである。モンスターペアレントやモンスターペイシェント（常識・良心・道徳が通用しない人々）が常態となっている今の日本社会において、今後ますます良心・善意からの後見人の行為が被後見人の親族に受け入れられず、訴訟に発展する可能性は高まることが考えられる。

この課題も（５）と同様、日弁連、リーガル、福祉士会、ＰＳＷ、法学会が歩調を合わせて制度改正を求めており、優先順位の高い課題である。

以上のように後見法人の事業化には、高い参入障壁があり、特に（２）～（５）の課題は、企業努力では補いようのない制度上の高い壁である。参入障壁を撤廃して成功した代表例に携帯電話があるように、必要条件であるにせよ、活発な社会起業家の参入のための環境整備には、少なくとも（２）（４）（５）の制度改正が必要であり、（１）と（３）についても、参入意欲を減退させない試みが期待される。

上記各課題に対する対処法等については、他の課題と合わせ、４．７課題とその対応策にて触れることとする。

３．５．２ 後見法人運営を非効率にしている制度上の課題

後見法人のパイロット事業及び既存の後見法人へのヒアリングにおいて、以下のような後見業務を非効率にしている制度上の課題が確認された。

- （１）成年後見制度の認知度の低さ
- （２）申立手続きの煩雑さと不合理
- （３）金融機関の対応

以下、それぞれについて詳説する。

- （１）成年後見制度の認知度の低さ

２００７年３月に東京都武蔵野市と財団法人武蔵野市福祉公社が行った武蔵野市成年後見制度に関する意識調査報告書によれば、「あなたは、成年後見制度をご存じでしたか。（もっとも近い意見１つに○）」という問いに対する回答は以下のとおりであった。

① 内容などよく知っていた	7. 7 %
② 詳しくはわからないが、概要程度は知っていた	39. 4 %
③ 名前を聞いたことがある程度	22. 3 %
④ 名前も聞いたことがなかった	29. 1 %
⑤ 無回答	1. 6 %

詳しくわからない方々が9割、概要をも知らない方々が過半数以上というこの実態は、後見法人にとって、まずは成年後見制度自体の説明から開始しなければならないことを意味している。リーガルは前述の2005年提言において、「成年後見制度が本人の権利擁護のための制度であり、本人支援の制度であるということがまだ市民に浸透していない」と断言し、「本人の行為能力を奪う（制限する）制度だというマイナスイメージ」があることを伝えている。またPSWは2010年8月の法務省民事局長宛の「成年後見制度の見直しに関する要望」の中で「成年後見制度の十分な普及が行われていない」と指摘している。今回の活動においても、そもそも高齢者に成年後見制度を説明すること自体難易度が高く、「金持ちが使う制度」といわれることが多いことが確認されている。

成年後見制度という公的制度を啓発するのは、本来国の仕事である。現状は、後見法人が実質的に国の仕事を肩代わりしており、その分、業務効率は明らかに低下しているのである。

（2）申立手続きの煩雑さと不合理

家裁によって、申立書のフォーマットが異なり、後見法人の業務の効率化を阻害している。また、家事審判規則第24条は「家庭裁判所は、後見開始の審判をするには、本人の精神の状況について医師その他適当な者に鑑定をさせなければならない。ただし、明らかにその必要がないと認めるときは、この限りでない。」としており、医師以外の適当な者の鑑定と、明らかに必要がない場合の鑑定手続きの省略を認めている。しかしながら家裁は「その他適当な者」を狭く解釈していることが多く、制度として硬直化しているだけでなく、申立人ひいては被後見人に不合理な負担を強いている。

またそもそも申立権者の範囲が狭く、成年後見制度の円滑な利用開始を阻害している。

（3）金融機関の対応

今回の後見法人ヒアリングにおいて、後見人に対する金融機関の対応のまずさは際立っていた。

「銀行の対応が、融通が利かない。被後見人の実態を分からずにマニュアルでやり、わからなければ本部対応確認となるため、杓子定規になりやすい」

「個人情報保護が過度になり過ぎている」

「後見口座の運用方法が金融機関別、同一金融機関支店別に異なる」

といった状況が確認されている。

明らかに成年後見制度に対する認識・理解不足が感じられ、金融機関窓口でのきちんと対

応が訓練されておらず、必要とされる書類も統一的でないため、著しく後見法人の業務効率を低下させている。

日弁連、法学会、リーガル、福祉士会も同様に改善を求めているが、制度として十分な対応がなされていないのが現状である。

3. 5. 3 後見法人運用上の課題

後見法人のパイロット事業及び既存の後見法人へのヒアリングにおいて、以下のような運用上の主要課題が確認された。

- (1) 時間のかかる後見候補及びその親族からの信頼の確保
- (2) 後見業務量の格差
- (3) 後見業務管理・監査
- (4) 事業立ち上げ初年度の厳しさ

以下、それぞれについて詳説する。

(1) 時間のかかる後見候補及びその親族からの信頼の確保

本事業において松山市シルバーで後見法人のパイロット事業を立ち上げ、新規に後見の受任をめざした際に直面したのがこの課題である。

ケアマネージャーからの連絡での後見候補との面談において、ケアマネージャーのことは信頼して話をするが、松山シルバーの担当者に対しては警戒して多く語らなかつたり、ヘルパーのいうことは信頼しても、松山シルバーの担当者のことは信頼せず、銀行手続に対する代理についても、ヘルパーが話をすることでご納得いただいたりというようなケースがあったことが確認されている。

また、話がすすんでも、他の親族が出てきて警戒され、案件化できなかったケースも存在する。

信頼の確保は、他者から裁判所に申し立てられた案件の受任ではなく、独自営業を経て自ら申し立てたうえでの受任を目指す場合の大きな課題である。

(2) 後見業務量の格差

今回の事業を通じて、後見等の業務量は、その申立準備段階も含め、案件によって、かなりの格差が生じることが明確となった。

- ① 後見候補者の信頼を獲得するまでの業務量の差
- ② 在宅の被後見人は、施設入所の被後見人と比較すると2、3倍の労力がかかる
- ③ 被後見人の申し出を断ることができず（通院補助等）、際限なく時間がかかることがある
- ④ 死後事務を引き受けざるを得ない場合がある

現状において、後見業務量と後見報酬は比例関係になく、死後事務の報酬も保証されていないため、後見法人の職員に不公平感を抱かせない運営が必要となる。

（３） 業務管理・監査

被後見人を訪ねる際に、複数制をとってチェック体制を整えている法人もあるが、当該法人は行政から財政規模の１／４の補助金をうけており、今回ヒアリングを実施したそれ以外の後見法人は、被後見人を訪問した際の後見人の業務を直接チェックしていない。

年１回の書類上の監査が一般的であり、月１回状況報告書を提出させている法人もあったが、チェックしているわけではなかった。年１回の書類上の監査でも業務量の増加が課題となっており、１件でも不祥事が発生すれば致命傷となる後見法人にとっては、効率的かつ効果的な管理・監査体制が求められている。

（４） 事業立ち上げ初年度の厳しさ

家裁の信頼確保、被後見人候補の信頼獲得、極端な後払いの後見報酬、諸機関との連携不足、経験不足の点から非常に運営的・資金的に厳しく、社会起業家の強靱な意志とボランティア精神（ほぼ無報酬）に大きく依存しているのが実態である。

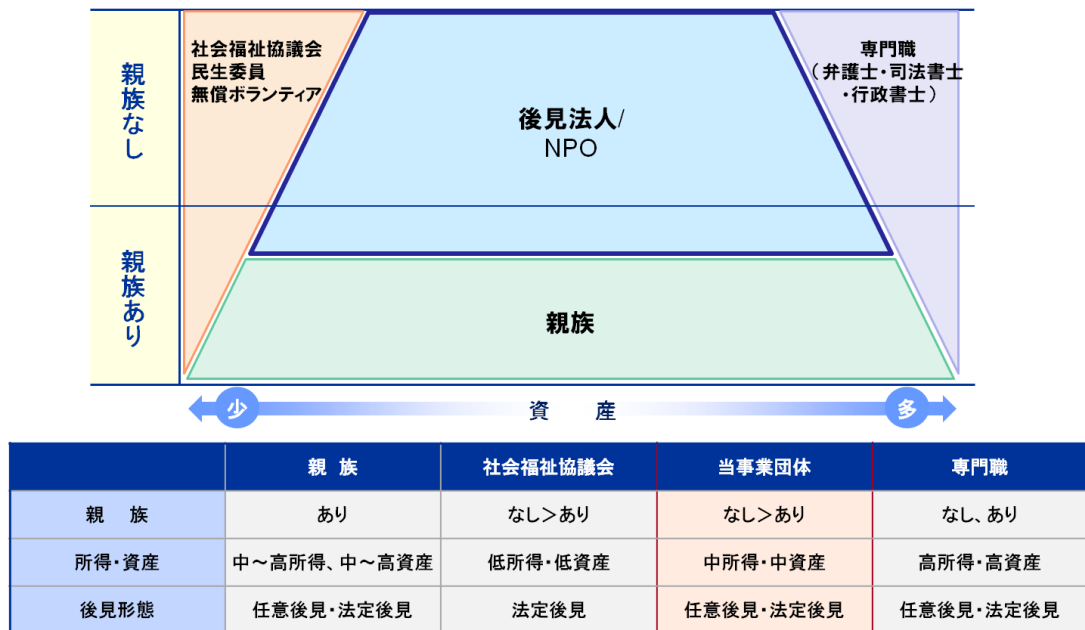
4. 今後の事業展開

4. 1 サービス利用者の設定

サービス利用者の属性

後見法人としての利用者属性は、下記のように設定している。

後見法人・NPOは、親族がいない中産階級の人たちが利用者の中心ターゲットとなる。



重点ターゲットと提案サービス内容

ターゲット全体の中でも、特に下記ターゲットへのアプローチが重要である。

生活状況(典型例)			提案サービス
ターゲット1	健康者	・65歳以上 ・独居/夫婦 ・子供はいるが住まいが遠方	・任意後見
ターゲット2	要法定後見者	・医師から認知症の診断あり ・65歳以上 ・独居 ・子供なし/疎遠	・法定後見 ・日常生活支援
ターゲット3	知的障害者の保護者	・65歳以上の保護者 ・子供(知的障害者)は成人しているが収入が少ない ・子供は結婚しておらず兄弟もいない	・法定後見 ・日常生活支援

メインターゲットとしては、親族がいないか疎遠になっており、かつ中資産という一般的にボリュームゾーンの方々である。今回のプロジェクトにおいても、相談が上がっているのはこちらのパターンか、親族がいるパターンが多かった。また、公金が入る場合は、親族がいないか疎遠かつ低資産者もターゲットとなってくる。

しかしながら、サービス提供体制として相談者の所得制限を行っているわけではないため、いろいろな所得層や背景を持つ方が相談の対象となる。相談を伺ったうえで、あなたには資産がないのでご支援ができませんということは道義的に非常に難しいことがあり、当然ながらすべて受け入れるようにしている（せざるを得ない）。低資産者に対する後見報酬の問題は前述した通りであり、公益性を持つ法人としては受け入れることをしていきたい意向だが、財源が確保できないとすると困難な面がある。現場担当者の実感としては、身寄りがない人は資産を持たない層が多く、定額の年金生活者や生活保護者も多いという。

松山市におけるサービス利用者の人数ポテンシャル試算

ターゲットボリュームを試算してみたい。松山市においては、人口が平成 24 年 1 月 1 日現在 516,286 人（松山市総務部行政情報課ホームページより。以下数値があった場合も同様）、高齢者に関する人口統計によると 65 歳以上が平成 23 年 9 月 1 日時点で男性 45,973 人、女性 66,792 人、合計 112,765 人（人口比に占める比率は約 21.8%）、平成 17 年統計で 75 歳以上比率が 8.8%となっている。ここでは、単純化のために人口 50 万人、65 歳以上比率 22%、75 歳以上比率 10%として推計してみると、65 歳以上人口が約 11 万人、75 歳以上が約 5 万人となる。65 歳以上の 5%前後は認知症であるとされており（各種調査によりばらつきがあり、程度の認識・定義も異なるため、一般的とされている平均的推計値）、5,500 人程度の方が認知症と想定される。また、知的障害者は全人口の 0.4%程度、精神障害者は全人口の約 2.1%（それぞれ障害者白書）とされており、その人数は知的障害者が 2,000 人、精神障害者は 10,500 人となり、それらを全合計すると 18,000 人ほどが成年後見の対象と考えられ、松山市民の 3.6%ほどとなる。そのうち、親族以外の後見が 4 割と仮定すると、7,200 名のポテンシャルがある。

高齢者人口比率を福祉事務所別にみると、65 歳以上人口は松山福祉事務所が 102,912 人、北条社会事務所が 8,258 人、中島福祉事務所が 2,652 人となる。（平成 24 年 1 月 1 日現在）

今回のプロジェクトにおいては、基本的に松山シルバー人材センターの介護サービスと家事支援サービスの利用者（合計で約 400 人）と、シルバー人材登録者（約 3,000 人）に対してアプローチを行った。上記からすると、高齢者人口比率でみると約 100,000 人のうちの 3,000 人が既存アプローチ者であり、あと 97%の高齢者にはまだアピールでき

る余地があると言える。また、高齢化の進展により今後しばらくはそのターゲットとなる人口は年々増えていくものと考えられる。

4. 2 サービス内容

今後取り得るべきサービス内容の方向性（パターン）

今後の松山シルバー人材センターが今後取り得る方策としては下記の 5 パターンが想定される。

パターン 1. 松山シルバー人材センターが無報酬で後見受任する法人として運営

松山家裁に指摘された介護事業との利益相反を考慮し、後見申立業務を今後も引き続き行い、後見を受任することになる際は後見報酬を受け取らない形とする。後見報酬を受け取らない形であれば利益相反とみなされずに後見法人として引き続き活動できる可能性が高い。しかし、この場合は後見報酬で負担されるべき人件費等のコストを松山シルバー人材センター(あるいは松山市等から負担金の形などを活用)が負担することになるため、財源問題について協議する必要がある。また、権利擁護事業として社会福祉協議会等と協議し、特に低資産者（後見報酬が出ないか非常に低いケース）という対象者を変更するようなことも考えられる。サービス内容としては、一般的な後見法人と同様のサービスとなるが収入が立たないこととなる。

パターン 2. 松山シルバー人材センターから経営・人材面で独立した後見法人を設立運営

松山家裁に指摘された介護事業との利益相反を考慮し、新たに経営・人材面から独立した後見法人を設立し運営していく。または、弁護士会や司法書士会と協議しながら設立を進めている後見 NPO と業務的に統合する（継承される）こともあり得る選択肢である。

独立した後見法人の場合は、理事等の確保から開始し直す必要があり、相応の時間が必要となる。

弁護士会や司法書士会と協議しながら設立を進めている後見 NPO に業務を引き継ぎ、場合によっては人材についても一部移管することも想定される。

パターン 3. (NPOや司法書士等につなげるための) 後見前段階支援（申立相談等）

後見法人として後見受任を目的とするのではなく、後見相談センターとして、後見前段階支援（申立相談、広報、研修等）を行う業務に特化し、後見受任については他の弁護士、司法書士、社会福祉士、後見 NPO 等が後見人候補となる形で申立を行っていく。松山市、社会福祉協議会、地域包括センター、その他後見専門家等とケース検討会議を通じて後見受任について適切な申立を行っていく。ただし、カルテル的・需給調整的な側面もあるため、受任協議方法などについては慎重に進めていく必要がある。

パターン4. (NPOや司法書士等からの) シルバー会員 (市民後見人) への業務受託

松山シルバー人材センターとしては、市民後見人の供給者としての役割を担い、司法書士や後見NPOから業務を委託されて、後見前段階の支援（申立相談、広報、研修等）や後見受任後の業務委託を受けるアウトソーサーとして活動を行う。司法書士や後見NPOから業務を委託された後見業務を市民後見人に再委託を行い、市民後見人の採用・育成・業務管理といったことが主な課題となってくる。

パターン5. 松山シルバー人材センターとして後見受任を行う

利益相反の問題はあるものの、他でも介護事業を行いながら後見受任を行っている組織もないわけではないため、松山シルバー人材センターとして後見受任を行う法人として経営を行うことを想定する。

パターン5は、利益相反が家裁から指摘されている現時点では、現実的ではないかもしれないが、収入を最も取ることができるのはパターン5である。パターン5でさえ採算面が厳しいにもかかわらず、パターン1～4はメイン収入となり得る法定後見報酬が取れないことがあり、採算面でさらに厳しい状態が想定され、逆に現実的でないと思われる。そのため、今回は松山シルバーとしてということだけでなく、松山シルバー以外（全国のシルバー人材センター）においての後見法人経営ということも想定して、パターン5の後見受任組織（法人）の経営という観点で今後の事業モデルを検討する。

サービスメニューの定義

ビジネスモデルとしては、3.3で調査したものとほぼ同様の後見法人としてオーソドックスなものになると考えられる。まずは後見法人におけるサービスの中核となる法定後見を提供できる体制を作ったうえで、その上に付加業務を追加していく枠組みを作っていくことが先決となる。価格については、今回は後見NPOの相場的観点から試算している。

分類	分類	項目	説明
法定後見	申立支援	後見申立書類作成	法定後見にかかる申立書類の作成。申立までの相談から、簡単な財産調査等を含む
	後見実務	後見（法律代理行為、身上監護業務）	本人状態把握、金融機関等との取引、介護・医療等の契約代理、料金等支払いなど
任意後見	申立支援	任意後見契約書作成	契約書、公正証書の作成

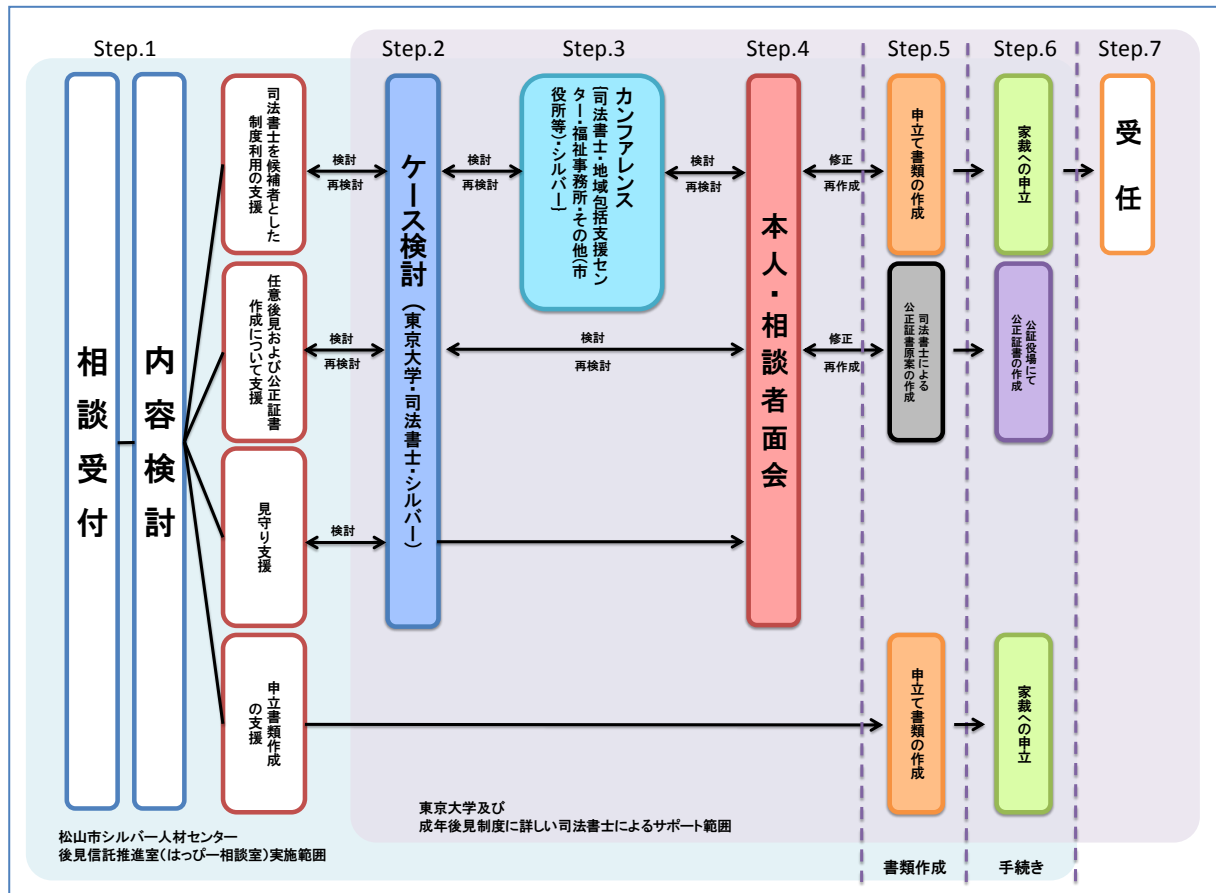
		成	
	後見実務	後見（法律代理行為、身上監護業務）	本人状態把握、金融機関等との取引、介護・医療等の契約代理、料金等支払いなど
後見付随業務（事実行為）	死後事務	死後事務委任	死後の葬儀等の事務
	生活支援	買い物支援	買い物の同行
後見付随業務（法律行為）	遺言・相続	遺言書作成	遺言書の作成
		遺産分割協議・遺言執行	遺産分割協議書作成・遺言執行手続きの実行
会費	-	後見会費	後見を受任する業務担当者からの会費収入。研修費等に充当

付加業務として松山シルバーで愛媛県の支援事業として行っている買い物支援などがあるが、買い物支援だけでは採算性の取れる事業とはならないことが見込まれており、任意後見＋買い物支援や法定後見＋買い物支援など、後見サービスとセット販売をしていかなければならないと想定される。

4. 3 サービス提供方法（業務手順書）

あるべきサービス提供方法

松山シルバーにおいて、あるべきサービス提供方法を検討した。



Step.1

相談受付・内容検討・受任内容検討

- ・高齢者や障害者及び、その家族から、後見信託推進室で問い合わせや、相談を受け付ける。
- ・相談内容を成年後見システムに記録し、相談室内協議・検討を重ね、判断能力や、意向に沿った受任内容の決定を行う。

Step.2

協議・検討

- ・東京大学、成年後見制度に詳しい司法書士、後見信託推進室の三者で相談内容、受任内容について協議・検討し、必要な場合は受任内容の再検討を行う。

Step.3

カンファレンス実施

- ・松山市、地域包括支援センター、福祉施設等の関係機関と、成年後見制度に詳しい司法書士、福祉事務所、後見信託推進室でカン

ファレンスを実施。

- ・各方面からの意見を抽出し、本人のための最善なサービス提供方法を検討する。

Step.4

面談

- ・本人並びに、相談者との面会や協議を重ねる。
- ・状況が変化しやすい高齢者等は、意向も変わりやすく、綿密な話し合いを行いながら、本人との信頼関係を構築し、契約に進める。

Step.5

書類作成

- ・成年後見制度に詳しい司法書士のサポートを受けながら、申立書類や公正証書の作成を行う。

Step.6

手続き

- ・作成した申立書を家庭裁判所に、公正証書（案）を公証役場へ提出し、本人の面会等の必要な手続きを行う。

Step.7

受任

- ・家庭裁判所より、審判結果の通知を受ける。

本年度との大きな違い・改善事項としては **STEP3** におけるカンファレンスを追加しているところである。本年度は事業内単独でなるべく行おうとしていたが、集客やケース検討、後見受任判断、サービス提供、いずれにおいても各関係機関との連携や情報共有が不可欠であり、被後見人へのスピード対応や提供サービスの品質向上にもつながることであり、地域を支える後見法人として確固たる存在となることにもつながる。このように来年度以降、地域関係機関と協力した体制で量的にも質的にも充実した事業を実施していく予定である。

4. 4 価格設定・課金方法

価格設定・課金方法

サービスメニューとしては 4.2 サービス内容で定義したものとほぼ同様であり、価格については、今回は後見 NPO の相場的観点から試算している。

価格決定のアプローチとしては、本来的には売上が最大となる最高値で定義するべきであるが、現状ではある程度提供サービスの相場が形成されてきている段階となっており、その相場価格として定義している。

実際の価格決定は、下記のレベルを標準料金として定義しながら、実際に工数がかかる案件・複雑な案件については都度見積もりとして金額を追加していくものや、弁護士や司法書士に委託を行うことになるであろう。

課金については被後見人から直接支払って頂く方法となり、後見報酬に関しては家裁の決定後に振り込む形となる。

分類	分類	項目	説明	提供想定価格
法定後見	申立支援	後見申立書類作成	法定後見にかかる申立書類の作成。申立までの相談から、簡単な財産調査等を含む	7 万円～10 万円
	後見実務	後見（法律代理行為、身上監護業務）	本人状態把握、金融機関等との取引、介護・医療等の契約代理、料金等支払いなど	法定価格（家裁が決定）月額平均 1.5～2 万円想定 @松山市
任意後見	申立支援	任意後見契約書作成	契約書、公正証書の作成	3 万円～5 万円
	後見実務	後見（法律代理行為、身上監護業務）	本人状態把握、金融機関等との取引、介護・医療等の契約代理、料金等支払いなど	月額 1 千円～1 万円程度
後見付随業務（事実行為）	死後事務	死後事務委任	死後の葬儀等の事務	5 万円～10 万円
後見付随業務（法律行為）	遺言・相続	遺言書作成	遺言書の作成	都度見積もり（平均 5 万円前後想定）
		遺産分割協議・遺言執行	遺産分割協議書作成・遺言執行手続きの実行	都度見積もり（平均 20 万円程度）
会費	-	後見会費	後見を受任する業務担当者からの会費収入。研修費等に充当	一人当たり年額 5 千円前後

4. 5 ビジネスモデル

ビジネスモデルとして目指すもの

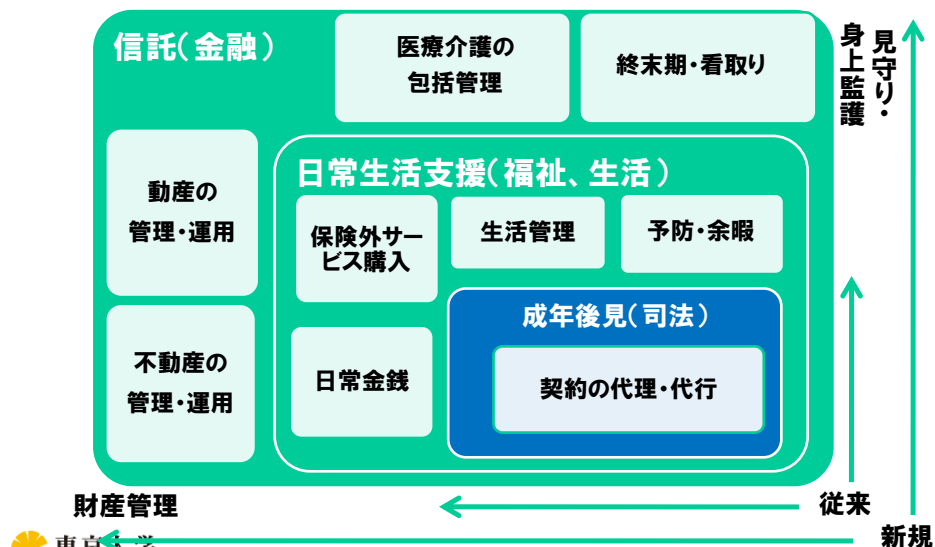
成年後見サービスを通じて、認知症や知的・精神障害となっている被後見人のみならず、その介護する家族、そして健常（高齢）者に安全安心を提供することをベースとし、司法的観点からの後見だけでなく、日常生活支援や信託（金融）にまで領域を拡大し、新しい成年後見サービスの”標準”を作っていくことを目指している。

まずは最初のステップとして、後見業務をきっちり遂行し、その後顧客が増加して共通ニーズを把握し、組織体制も整い、規模の経済が働き始めるようになってきた段階で日常生活支援の領域にも事業を拡大することが適切なステップとなる。

福祉信託については、現在のところはある程度の資産がないと信託を活用するということころまでは届きにくい事情があり、ケースごとに検討していくというところが妥当である。

成年後見サービスの”標準”を創っていく

成年後見が向かうべき方向性は、成年後見制度（法律）を有効に活かしながら、その上に乗せるサービスを提供し、被後見人の支援を行っていくサービス業になること。



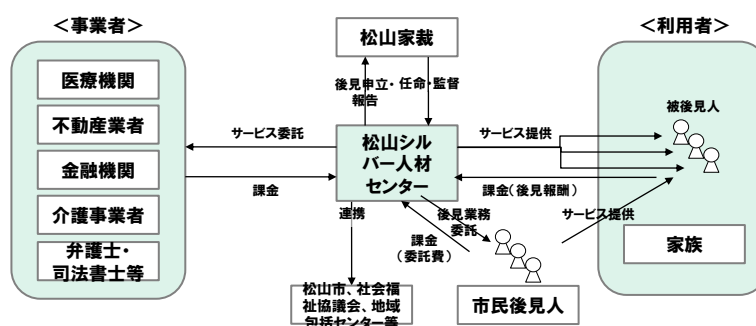
松山シルバー人材センターにおけるサービス提供・関係者関連図

松山シルバー人材センターは、被後見人の後見申立～受任を行う。（ただし現時点では後見受任は松山シルバーと連携している司法書士を中心とする）

松山シルバーは、受任した業務のうち必要に応じて市民後見人（想定は松山シルバー会員）に業務を委託し、市民後見人が被後見人に対して直接業務提供を行う。松山シルバー会員には、愛媛大学等の市民後見人養成講座（現在実施検討中）を通じて、必要な知識・スキルの習得を行って会員登録をして頂く。

集客や業務遂行にあたっては、松山市、社会福祉協議会、地域包括センターと連携して実行していく。また、被後見人の要望や医療・介護等の状況に応じて、医療機関・不動産業者・金融機関・介護事業者・弁護士・司法書士等のサービス選定を行ったり、サービスの依頼を行ったりする。

松山シルバー人材センターにおける後見サービス提供の構図



ビジネスモデルが継続的に成立する仕組み・工夫

成年後見は一度家裁から受任を認められると継続的に受任することが原則となっている。解任される場合としては、「不正な行為」「著しい不行跡」「その他後見の任務に適さない事由」の申立が認められた場合であるが、財産の横領や不正行為がなければ基本的には解任されないのが現状の家裁の見解である。

契約自由の原則からすると違和感があるわけではないが、解任されないということは長年にわたって被後見人を支えるということがすべての前提であるということを意味し、その分

だけ責任が重いということである。

また、解任できないからといっても被後見人本人の満足度の向上を目指すべきであり、それには「後見プラン」の適切な実行と管理、不正対策、後見法人ならではの複数人での見守りといった組織としての業務遂行の部分と、被後見人に応対する人間対人間のヒューマンスキルというものの両面が満足度向上に不可欠であると言える。

都市部と島嶼部という地域性の考慮

地域的には、人口が多く所得層も高い松山市内と、高齢者比率が高く所得が少ない中島地区の大きく2つの地域がある。松山市内のライフスタイルや契約に対する観念、情報感度、自己決定などは地方都市的である。中島地区は良くも悪くもムラ社会であり、隣近所で相互に助け合い、地域の人々の意見を尊重する文化が残っている。

ヒアリングを通じて、誤解を恐れずに大きく分けると、松山地区は合理的アプローチ、中島地区は情緒的アプローチが求められている。松山地区の住民に対しては、サービスメニューをきちんと明示し、透明性に基づいた合理的説明をした方が納得感が高く、契約につながりやすい。中島地区は地域のオピニオンリーダーや親戚の声が大きく影響することが想定され、まず彼らの説得が重要となる。

4. 6 サービス対象者へのアプローチ手法・顧客獲得方法

顧客獲得チャネルと戦略

顧客の獲得チャネルとしては、

1. (家族などからの) 直接相談
2. (松山市・地域包括センター等との) カンファレンス
3. (施設・病院等からの) 紹介
4. 松山シルバー内からの紹介

という大きく 4 ルートがある。

本年度は 4 を中心としていたが、来年度以降は 2 を中心として地域連携の組織的な太いチャネルを作り、その実績をつけていくことで 1 や 3 のルートが自然と拡大するという顧客獲得ルートを目指す。4 については引き続き実施する。

顧客獲得チャネルの説明

1. (家族などからの) 直接相談

直接相談については、チラシや Web サイト等でサービス内容についての告知を行い、事務所、直通電話番号、Web サイト、電子メール等での受付窓口を用意して、インバウンドでの問い合わせ(反響)を待つ方法である。セミナーを実施し、セミナー後に直接相談会の形式でブースを設けるようなことも方法として考えられる。その際には、マスメディアや市の広報紙に取り上げられるような形で企画・タイアップをしていくことが効果的である。

2. (松山市・地域包括センター等との) カンファレンス

実際に後見を必要とする人の情報ルートを確保することが集客につながる。先駆的な品川区では、地方公共団体(品川区)と共同でケース検討会議を毎月 2 回開催して成功しており、松山においても松山市と共同で行い、さらに具体的な候補の情報を持っている地域包括センターも加えて共同検討していくことにより、いち早く後見が必要な人々を救いあげていくことができるようになる。

3. (施設・病院等からの) 紹介

実績を積んでいくにつれて、施設や病院職員、介護事業者等から自分の働く施設・病院内で必要な人に後見人をつけてほしいという問い合わせが入ってくるようになる。

4. 松山シルバー内からの紹介

本年度はこの松山シルバーの介護事業からケースとしてリストアップを行い、後見として対応することが望ましい案件についてヒアリングを実施し、優先度が高い・緊急性が必要なものについて相談対応を実施した。4については引き続き継続実施していく。

4. 7 課題とその対応策

本事業によって、後見法人の事業化及び拡大に関し、下記の早急に解決されるべき・解決すべき課題が浮き彫りとなった。その詳細は前述（3. 6）したとおりである。

（1）高い参入障壁（3. 6. 1）

- ① 受任（普通企業の「受注」）できるか否かは、家庭裁判所に大きく依存
- ② 後見報酬（普通企業の「売上」）の入金が約1年2か月後
- ③ 後見報酬（普通企業の「商品価格」）が、約1年2か月後に決まる
- ④ 無償労働の可能性
- ⑤ 重大な責任を伴う判断を強いられる可能性

（2）後見法人運営を非効率にしている制度上の課題（3. 6. 2）

- ① 成年後見制度の認知度の低さ
- ② 申立手続きの煩雑さと不合理
- ③ 金融機関の対応

（3）後見法人運用上の課題（3. 6. 3）

- ① 時間のかかる後見候補及びその親族からの信頼の確保
- ② 後見業務量の格差
- ③ 後見業務管理・監査
- ④ 事業立ち上げ初年度の厳しさ

以下、上記課題の対応策について述べる。

4. 7. 1 高い参入障壁の撤廃

（1）後見法人（後見人）選任要件・基準の統一的确立と公表

家裁がどのように後見法人を選定するかの要件・基準を統一的に確立し公表することは、成年後見制度の担い手の育成に大きく役立つと考える。

後見法人が後見業務自体を会員等の個人に業務委託することは一般的に認められ行われている。つまり、家裁の本質的職務は、後見の要否を審判することであり、要否を決定した後の後見人の選任は家裁の本質的な職務ではなく、他の官庁が業者選定すること（業務委託すること）と大きな違いはないということであり、そのことを、国及び家裁が認めているということである。ここにおいて家裁が後見法人の選任要件・基準を定め公表することは、他の官庁が民間企業間の公平を期すために、入札資格を定め公表することと同義である。

現状、家裁は明示しないまでも、なんらかの要件・基準をもっているようである。本事業においても、

- ① 資産5千万以上の案件は弁護士・司法書士を選任する
- ② 利益相反がないこと

③ 保険の加入があること

といった要件・基準が確認されており、地域によってバラバラの場合も多い。

恣意的な運用を防ぐためにも、家裁は全国統一的な選任要件・基準を確立し、参入障壁を撤廃することが必要である。

そして選任要件・基準は、諸官庁の入札資格よりは厳格な、投資家によるデューディリジェンス的なものであるべきであり、既に受任している後見法人ヒアリング結果の分析(前述3. 2)から判断して、以下の要素を考慮しつつ確立すべきと考える。

- ① 経営者・経営陣の経歴
- ② 法人形態・資本構成
- ③ 構成員（後見業務遂行者）の経歴と教育度
- ④ 連携している機関・専門職・介護事業者等の法人
- ⑤ 後見業務以外の業務内容（利益相反）
- ⑥ 財務状況
- ⑦ 報酬基準
- ⑧ 採用方法及び人事制度
- ⑨ 後見業務の設計手順と内容
- ⑩ 指導・教育体制
- ⑪ 業務管理・監査体制
- ⑫ 危機管理体制（トラブルシューティングマニュアルの整備等）
- ⑬ 受任経験
- ⑭ 過去の後見業務の内容

書類審査及び面談などにより要件・基準を満たすかどうかを判断し、満たした後見法人については、例外なく選任候補とすべきである。

今後の後見需要の拡大を考えれば、家裁も専門職優遇の旧態依然とした運用を改めなければならないことは自覚しているはずであり、一刻も早い選任要件・基準の統一的確立と公表により、社会的起業家の参入を促すことが重要である。

（2）後見報酬基準の確立・公表と仮払いの実施

商品・サービスの価格が明確でなければ、普通人なら購入をためらうはずである。後見報酬基準の確立と公表は、成年後見制度という商品・サービスの普及には必須であり、なおかつ日本人のバランス感覚に合致する基準を確立しなければならない。

後見報酬を決める要素の第一は、被後見人の属性である。認知症・知的障害・精神障害・触法といった属性それぞれに段階があり、後見業務の核心である本人との意思疎通の難易度に明確な差がある。いずれかの段階の属性を標準値とし、難易度により報酬係数を設定すべきと考える。

第二の要素は後見業務そのものの性質である。財産管理は後見業務開始時の金融機関と

のやりとりを除けば、基本的に難しい業務ではなく予測範囲内に収まる職務である。日弁連や福祉士会は身上監護業務への配慮を求めているが、当該業務を個別具体的に現場チェックしたり評価したりするのは極めて困難であり、非現実的である。後見法人は現場チェック業務に当該報酬以上に工数がかかる可能性が高く、家裁の評価は書類上のものである以上形式的であり真実性が確実に担保されているとはいいがたい。つまり業務の難易度によって報酬額を変えるための前提となる評価自体が著しく困難なのである。

加えて、後見業務には業務の性質上、一定程度の社会貢献性を求めることも、日本社会の通念上可能なのではないかと考える。つまり、純粹に経済合理性だけで業務価格を算定するのではなく、利益は拡大しないが業として成立するというバランスを目標とすべきではないだろうか。定額化のメリット（後述）も踏まえると、やはり後見報酬は定額とし、受任（選任）件数によって業務難易度のポートフォリオを構成するべきものとする。定額化は、後見は法人でおこなうべきという政策誘導にもなりうる。

第三の要素は、被後見人の所有資産の多寡である。現在特に問題となっているのは低所得者が被後見人の場合の後見報酬の確保である。日本は累進課税制度をとっているだけでなく、健康保険料も所得比例であり、所得の高い者ほど多く消費するのが通常であることを考えると消費税も同様に所得比例である。日本には持てる者が持たざる者を支えるという文化が根付いているといえる。また、日本という国において、富んだ者、富める者は、それだけ日本という国の教育・文化・社会・経済・歴史等から恩恵を受けているのであり、国のために応分の負担はあつてしかるべきである。従って成年後見制度における後見「費用」は財産の多寡に比例するべきであるとする。ただし、後見「費用」は財産の多寡に比例すべきだが、後見報酬は財産の多寡によって変動すべきではなく、第二の要素を優先して、定額であるべきであり、差額は成年後見制度維持運営基金（後述）に入金し、低所得者の後見費用原資とする。

第四の要素は、運不運、もしくは特殊な要素（勝訴や遺産分割調停や不動産処分等）である。やはり、第二の要素を優先し、後見報酬は特殊業務ごとに設定した定額とする。ただし、通常業務に比して、後見人の質が結果を左右する要素もあるため、月額報酬とは別の付加報酬であるべきである（弁護士等の後見人が自身で訴訟業務自体を行うのは利益相反であり、あくまで「判断」を前提とした後見業務に徹するべきなのはいままでのない）。一方、事理弁識能力を失った、あるいは失いつつある被後見人が利益を享受できるのは、やはり成年後見制度の存在ゆえと考えられる。従って後見費用としては被後見人から定率での成功報酬として家裁（国）が徴収し、後見報酬の定額分を引いた差額を成年後見制度維持運営基金に入金すべきとする。

第五の要素は、現行の成年後見制度において大きな課題となっている死後事務をどう考えるかであるが、死後事務は後見業務でないため、後見報酬を得ることはできないと考える。しかしながら、死後事務を行った場合は後見報酬とは別の業務報酬を得るのが当然で

あり、成年後見制度の普及のために明確に規定を設けるべきであるとする（後述）。

2011年3月に東京家裁立川支部がHPで公表した「成年後見人等の報酬額のめやす」によれば、後見人、保佐人、補助人問わず、

- | | |
|-----------------------|-------|
| ① 基本報酬 | 2万円 |
| ② 管理財産額 1000万超～5000万円 | 3～4万円 |
| ③ 管理財産額 5000万超 | 5～6万円 |

となっており、身上監護等に特別困難な事情があった場合には、上記基本報酬額の50%の範囲内で相当額の報酬を付加するものとされている。また東京家裁が職能団体に公表した基準（N I B E N F r o n t i e r 2010年12月号）によれば、訴訟で勝利して管理財産額を増加させた場合は、増額分の約8%～15%、遺産分割調停により遺産を取得させた場合は、当該取得額の約2.75%～5%、被後見人の療養看護費用を捻出する目的で居住用不動産を家裁の許可を得て売却した場合は、当該売却額の約1.3%～2.3%が付加報酬となるとされている。

業務のキャパシティオーバーを起こしている家裁の「業務をできるだけ簡素化したい」という気持ちはわからなくもないが、せっきくの成年後見制度のバランスを崩した運用である。上記基準は以下の点で成年後見制度の普及を促進しないと考える。

- ① 被後見人の属性を考慮しないため、業務格差が広がりすぎる
- ② 被後見人の財産の多寡によって後見報酬が変わるため、有利な案件の選任が利権と同様の性質をもつ
- ③ 運不運で後見報酬が著しく変動する
- ④ 低所得者への政策的配慮がない
- ⑤ 死後事務について規定がなく、後見人の善意と良心に依存したままである

前出の成年後見制度維持運営基金は業務に精通した裁判所OBと寄付の獲得を目指す経産産業省OBや厚生労働省OB等で構成される。特別法で規定し、当該職員の報酬もできるだけ抑える設定とする。当該基金には、前述のように財産額の多い被後見人の後見費用と後見報酬の差額及び不動産処分などの成功報酬と後見報酬の差額が入金される。低所得者の後見費用の捻出が基金設立の目的であり、最高裁判所家庭局が管理すべきと考える。自走をめざし、基金の趣旨に賛同する方々の寄付や遺贈の受け皿ともするが、最終的には国が不足分を補い、税金での社会保障の側面を残す。

以上をまとめると後見報酬の骨格は以下のようになる。

- ① 後見報酬は被後見人の属性にそった月額定額制とする
- ② 後見人が受け取る後見報酬は管理財産の多寡に依らず定額であるが、被後見人が負担する後見費用は管理財産額に比例する
- ③ 勝訴や遺産分割調停といった特殊な業務は、特殊業務毎に別途後見人の定額報酬と

国への成功報酬を定める

上記骨格は、報酬付与事務の簡素化や、職能団体間、職能団体と後見法人間の受任をめぐる不公平を是正するだけでなく、報酬の明確化とそれにとまなう仮払い等の容易さから、後見法人経営の安定化が見込めるため、社会的起業家の参入促進を期待することができる。

今回の事業のヒアリングによれば、月1回の見守りを基本としたうえで、基本報酬の2万円で十分との声もあるが、安定した制度運用のための後見報酬の明確な規定には、より多くの後見法人の経営分析が必要であると考えている。

(3) 死後事務に対する権限と報酬の付与

制度改正を法的に行えば解決する課題であり、関係法令間での調整が困難であることが確かに推測できるが、政治行政の怠慢であると考えている。本人死亡後の元後見人に、死亡した本人に身寄りがいないなどの一定の条件のもと、死後事務に関する権限と報酬を付与しなければならない。抜本的な解決のため、既存の法律の改正もしくは特別法の制定もしくは政令等の整備が必要となる。

以下例示する。

- ④ 親族や相続人への引き継ぎ業務
- ⑤ 遺体のひきとり及び葬儀の施行、遺品処分など
墓地、埋葬等に関する法律9条1項は機能しておらず、制度的な対応が必要
- ⑥ 未払い費用の支払い
元後見人と支払先が結託して不正をおこなう可能性を否定できないが、金融機関からの支払先への直接弁済が現実的と考える
- ⑦ 死亡届
- ⑧ 相続人さがし
- ⑨ 相続で問題が発生した場合の相続財産管理人の選任申立

報酬額は上記の類型ごとに下記を実現できるよう法改正等をおこなうべきである。

- ① 5万円程度の定額とする。
- ② 低所得者で身寄りがなく、もしくは親族が拒否して葬儀費用が出ない場合は、墓地、埋葬等に関する法律9条1項を厳格に運用し、死亡地の市町村長の義務とすべきであり、費用は市町村が負担するよう法律の改正が必要である。葬儀費用等未払い費用の清算終了後も財産が残る場合は、元後見人が一定の条件下で行ってよいこととし、10万円程度の報酬を得ることができるものとする。そもそも死亡した本人からすれば、誰も葬式をだしてくれない中、葬式を出してくれた元後見人にある程度の報酬を支払うことに異存はないものと思われる。
- ③ 日頃の後見業務の延長線上のものであり、月額の日割り計算で対応する。
- ④ 日頃の後見業務の延長線上と考え、月額の日割り計算で対応する

- ⑤ 存在が明らかでない場合、搜索は不要とする。
- ⑥ 用意しなければならない申立書類を考慮して、2万円程度の定額とする。

(4) 医療同意

病気や怪我の治療に医療侵襲行為が伴い、本人に同意する能力がない場合、通常医療機関は親族に同意を求める。いまや「親族の同意を得ることで医療機関は治療を行うことができる」という医療機関の考え方は社会に認められた慣習である。そもそこの親族の同意は、医者と親族の間の医療情報の非対称性から流れ作業的同意となっていることが大半であり、ごく一部の責任感と意欲等のある親族が稀に独自調査を行い、対案を提示することがあるというのが現実である。

この問題に対し、日弁連やリーガル、福祉士会、PSWはほぼ同一の提言を行っている。つまり、予防注射のような軽微な医的侵襲行為を伴う医療行為については後見人に同意権を与え、足の切断や心臓手術などの重大な医療行為については、裁判所の許可事項とするか、もしくは医療、法律、学識経験者などの専門家で構成する第三者機関で審査をするというものである。

事理弁識能力のある本人の判断や、本人に同意する能力のない場合の親族の同意は、前述のように医療情報の非対称性から流れ作業的な同意であることがほとんどである。日弁連等の提言を実現すれば、本人が事理弁識能力を失った、あるいは失いつつあることによって、かえって通常よりも手間と時間と費用をかけたより良いと推測される判断になる(被後見人になったほうが得)、という少々おかしい事態が生じることになる。

したがって親族の同意が得られない場合は、医療機関が当該治療を選んだ根拠となる書類(カルテのコピー等)の後見人による取得を条件として、後見人に同意権があるものとし、法改正を行うべきである。カルテという決定的な証拠資料の公布は、ある程度医療機関のベストプラクティスを保証するものであるし、時間という要素が重要となる治療も少なくない。加えて心ある後見人ならば、時間的猶予がある場合においては、インターネット等を活用して代替療法の調査を行い、当該医療機関に説明を求めるはずであり、後見人であれば、こういった対応を標準として運用することも可能である。また、どんなに誠意を尽くして業務をおこなっても、親族に訴えられる可能性は消えない。当該リスクに対応する保険加入は必要と思われる。

ただ、過剰医療が疑われる場合や、医療機関に複数の治療方法を提示され後見人に迷いが生じた場合に対処する手段は必要である。後見人の個人的な能力や行動力に頼るのではなく、そういった場合に後見人が相談できる機関を国は用意すべきであるし、日本医師会等の医療専門家が社会貢献の一環として当該業務を請け負ってくれば理想的である。

4. 7. 2 後見法人運営を非効率にしている制度上の課題への対応策

(1) 成年後見制度の認知度を向上させる

PSWは前出の2010年の要望の中で、「文部科学省等との協働による義務教育課程への組み入れなどを通して、広く国民に本制度を周知する工夫を図ってください。」と触れている。それも必要であると考えるが、財政赤字が声高に叫ばれる折、費用対効果の高い方法がとられるべきであり、そのためにはターゲットを明確化することがまず必要である。

成年後見制度の認知度向上だけでなく、熱意ある後見法人の事業を後押しする効果を期待できるのは、認知症を意識しなければならない層（以下、「認知症予備軍」という。）をターゲットとした成年後見制度の啓発である。精神障害者や知的障害者の親族等周辺に関しては、その切迫性から認知度が高く、逆に知っておくべきなのに「知らない」「目を背けたい」のが認知症予備軍である。50歳～54歳8,712,448人、55歳～59歳10,185,803人、60歳～64歳8,494,341人、合計約2,740万人（国立社会保障・人口問題研究所の人口統計資料集2011）がターゲットである。

広告方法は、TVCMなど費用がかかるわりにはターゲットが分散する手法はとるべきではない。

まず、既に実行されている国や自治体からの個人への告知を活用する。40歳を過ぎると国や自治体から「健康」や「年金」を始めとして様々な郵便物が送られてくる。この郵便物に成年後見制度のチラシ等を相談窓口の告知は必ず記載したうえで封入する。

また、日本医師会等の協力を得て、病院の待合室に、キャッチーな成年後見制度のチラシを設置する。待ち時間が長くなる傾向の病院の待合室は、最適な広告スペースである。

経団連や同友会にも協力を求める。社会的地位の高い人ほど、そうなった場合の経済被害や機会損失は大きくなる。そういった経済団体を通じて会員企業の役員に制度を啓発し、企業内の健康診断の機会等に、成年後見制度の認知度向上にご協力いただく。

警察の協力も得る。成年後見制度の保佐や補助類型は振り込み詐欺被害の防止に資する制度であり、被害者や被害にあいそうになった方への告知を依頼し、振り込み詐欺防止イベントなどの機会、制度を紹介してもらう。

加えて、介護事業者には成年後見制度の告知説明義務を課す。現時点でもケアマネジャーは試験の際に成年後見制度の「存在」を理解している。更に踏み込んでケアマネジャーの資格取得のためには、より深く詳細に成年後見制度の知識をもっていなければならないように政策的に誘導すべきである（試験問題の改定等）。と同時に既存のケアマネジャーには成年後見制度に関する追加研修を義務付ける。そのうえで、具体的には保険の重要事項説明書のような成年後見制度のあらましを作成し、介護プラン作成の際の説明を義務付け、説明したことの証左として顧客のサイン付のあらましを回収する。この説明も介護報酬の単価に組み込むことで、実効的な認知度向上を図るべきである。

予算化のためには、成年後見制度が普及することによる効果を検証する必要があるが、CLINICIAN '09 NO. 583によれば、経済被害は推定2兆500億円、機会損失は7兆5千500億円と記載されており、更に詳しい検証を進めて経済効果を実証し、予算化を行い、成年後見制度の認知度向上をめざすべきと考える。

（2）申立手続きの煩雑さと不合理の解消

家裁の申立書のフォーマット及び添付書類は統一すべきである。

裁判所法第八十二条（事務の取扱方法に対する不服）においても「裁判所の事務の取扱方法に対して申し立てられた不服は、第八十条の監督権によりこれを処分する。」とされており、家裁の申立書のフォーマットの統一は司法監督権によって行うことのできる単なる事務処理上の問題であり、裁判官の職権行使の独立を脅かすものではない。

作成依頼費用が5万～10万の鑑定書を必要とする鑑定手続も合理的理由に基づいて簡略化可能である。

成年後見制度を利用しようとする者はその性質上、既に介護保険制度の利用者であることが多い。したがってそういった場合、自治体が、被後見人候補の個人情報として、主治医の意見書の付された要介護認定調査票を既に保持している。また自治体の個人情報保護条例には、「本人以外への外部提供」条項がある。たとえば、東京都個人情報の保護に関する条例第十一条第一項には「実施機関は、保有個人情報の実施機関以外のものへの提供(以下「外部提供」という。)をする場合は、外部提供を受けるものに対し、提供に係る個人情報の使用目的若しくは使用方法の制限その他の必要な制限を付し、又はその適切な取扱いについて必要な措置を講ずることを求めなければならない。」と規定されている。

つまり現制度の改正をまたず、運用によって裁判所が自治体に被後見人候補の要介護認定調査票の提供を申し入れることは可能であり、当該目的が明確であることから、提供もなされるものとする。より確実な運用を行うとすれば、厚生労働省から自治体に対し、「事務連絡」等の手段を講じるべきと考える。

当該要介護認定調査票を鑑定書に代用するか否かは、家裁の判断となるが、調査票の日付と申し立ての日付の期間や調査票作成時の認知症の進行度及び要介護度を要素として判断すべきと考える。

現在後見開始の申立権者は、民法第7条が規定する者に加えて、老人福祉法第32条、精神保健福祉法第51条11の2、知的障害者福祉法第28条により市区町村長が申立権者である。

例えば、老人福祉法第32条は「福祉を図るため特に必要があると認めるとき」に「審判の請求をすることができる」（申立権者になれる）ことを定めている。しかし、「することができる」（権限）であって「しなければならない」（義務）ではないため、申立に消極的な自治体はなお多い。ニーズに気づきはしたが、民法第7条に規定する申立権者がみつからない事態や四親等内の親族が申立を拒否する事態に直面した後見人候補等には、市区町村長が誠実に対応すべきであるのに、それを拒み、後見人候補の業務を阻害している実態がある。

そもそも市区町村長は申立をしても審判開始という契機をつくるにすぎず、最も重い判断である権利制限の審判をするのは家裁である。市区町村長には住民の福祉の向上に積極的に関与する責任こそあれ、権利制限に対する責任は求められない。今後成年後見制度の需要は拡大する一方であり、権利擁護の観点からも、効率的な制度運用の観点からも、老

人福祉法第32条、精神保健福祉法第51条11の2、知的障害者福祉法第28条の各条文の市区町村長の権限を義務に代え、自治体は早急に対応する部門と体制を整備すべきである。市区町村長がその義務を果たせば、むやみに申立権者を増やす必要がなくなる。不正申立のリスクは常にあるため、申立権者を拡大するよりも、市区町村長申立の積極活用により制度運用をはかるべきと考える。

(3) 金融機関への業務指針の提示

事理弁識能力が低下し、被後見人となったとしても、口座がある以上、金融機関にとっては、他のお客様とかわらないお客様である。当該お客様に対する必要かつ適切なサービスは、被後見人となるまでつきあいがあったことも踏まえると、当然提供されなければならない。また今後、後見案件が加速度的に増えることを考えると、早急な対応を金融機関は行うべきである。

金融機関ほど行政機関に従順な機関はないし、金融庁ほど業界に力をもった行政機関もない。金融庁は早急に統一的な業務指針を定め、その運用の徹底を図るべきである。

金融機関が統率のとれた統一的な対応をとるようになれば、後見法人の後見開始時の煩雑な業務（わからない相手への説明や、銀行ごとにバラバラの必要書類集め等）は明らかに簡素化し、日々の管理の効率化も期待できる。

4. 7. 3 後見法人の運用改善策

(1) 後見候補及びその親族等からの信頼の確保

信頼の確保のために、いくつかの方策が考えられる。

① 法人としての信頼度を向上させる

後見法人自体が成年後見についての「信頼のブランド」となる必要がある。しかも本人・親族等といったお客様だけでなく、家裁に対するブランディングも必要となる。地道な活動により信頼を積み上げていくことこそが王道であるが、可能であれば、講じておくといふ方策もあると考える。

日本社会においては「弁護士」という職業自体がブランド化しているため、弁護士が法人経営に理事等で参画していれば一定の信頼が得られると考えられる。社会貢献意欲の高い弁護士を無報酬の理事等で参画させることは一つの方策であり、地元で信頼されている名士や、当該地域で信頼されている職業団体の役員や大学教授等も考えられる。

また、「お墨付き」の獲得も法人の信頼度を向上させる。家裁からの受任実績こそお墨付きとも考えるが、被後見人のための後見という実態が伴っているかどうかについては本当のところは不明である。職能団体や全国団体、知名度の高い財団等からの名義支援が得られるのであれば、得ておくべきである。

② 役割別の職員採用・教育と地道な地域サービス提供

成年後見制度に精通した法的能力の高い人材が後見法人の核として必要であることは、今回の事業から明らかとなったが、そういった人材に営業活動の適性があるかといえば、そうでない場合も多い。今回の事業では1案件1人担当制をとっている法人がほとんどであった。だが、分業による複数担当制をとれば、法的能力は低くても、誠実な職員が後見開始前から身寄りの無い高齢者の方にサービスを提供し、長期間のつきあいを持続していくことで信頼を得ることは可能である。こういった信頼関係のあるサービス利用者の中から、後見を受任するというビジネスモデルの構築が、第三者申立による家裁からの直接の選任以外に必要であると考ええる。

- ・後見開始前：後見法人の後見外業務である、高齢者向けの見守りサービス担当者
- ・後見開始直前直後：法律的な能力や生涯能力を持った役員クラス
- ・後見開始後（通常）：見守りサービス担当者
- ・後見開始後（特殊）：法律的な能力や生涯能力を持った役員クラス
- ・後見終了時：全員

③ 連携の強化

今回の事業でも確認されたことであるが、介護サービス業者の担当者が被後見人候補の信頼を得ていることは多い。高齢者と直接やりとりをしている様々な担当者（介護・金融・不動産等）と連携を強化することは、間接的に信頼を獲得することにつながる。外形的には信頼をお金で買うことになるが、当該担当者に受任した際には案件紹介料を払い、結びつきを強めていくべきである。

（2）後見業務量格差対応

後見業務は、案件に応じて業務量や精神的負担の軽重に格差がある。（1）で触れた分業による複数担当制は、案件別の業務量格差を緩和する効果的な方策であり、後見法人ゆえの強みであると考ええる。重い案件がある場合は、担当する業務（たとえば案件数）を減少させることで対応も可能である。

また、報酬に関しても、複数担当制をとることで、1案件に対する対価としての報酬という関係でなくなり、当該業務に対する報酬となるため、不公平感は緩和される。

重要なのは業務アサイン時の管理者のバランス感覚であり、案件の難易度設定に関するノウハウの蓄積が期待される。

（3）後見業務管理・監査体制の整備

後見業務管理は、案件増加に比例して業務量が増すため、効率的かつ効果的な管理方法の確立が必要となる。財産管理の管理と身上監護管理で、また被後見人の事理弁識能力に応じて管理方法が異なるため、それぞれ家裁への後見事務報告書を意識した手法開発が必要である。また監査は全量監査ではなく、重点監査が妥当であると考ええる。

イ）財産管理の管理の業務設計上のポイント

- ① 身上監護と連動した家裁への後見事務報告書作成が可能な業務ソフトを導入する
- ② 被後見人等の口座はオンラインで管理できるよう、金融機関と交渉し、可能な金融機関に、ペイオフに留意しながら、できるだけ口座を集約する。
- ③ 通帳・印鑑管理者（役員クラス）とC a s h C a r d管理者（出納部）と小口現金（被後見人用）管理者（見守り担当者）を分ける
- ④ 複数の出納担当者（役員兼任がおそらく通常）を擁する出納部を置く
- ⑤ 見守り担当者は小口現金の出金依頼を文書等で出納部に行い、出納部は当該依頼を受けて、小口現金を見守り担当者に預ける
- ⑥ 施設や病院等の請求書単位の支払や水道光熱費等月極めの支払は出納部で行う
- ⑦ 訴訟や遺産分割調停、不動産売却などの特殊案件は役員会レベルで協議する
- ⑧ 出納部は、最低でも週1回、被後見人口座の明細をチェックする

ロ) 身上監護管理の業務設計上のポイント

- ① 財産管理と連動した家裁への後見事務報告書作成が可能な業務ソフトを導入する
- ② 被後見人一人に対し、原則として見守り担当者一人とする
- ③ 見守りの際にはI Cレコーダーを持参し、会話を録音する。録音した会話は事務所のP Cに保存する。また業務ソフトで後見日誌を記入する
- ④ 見守り担当者は、担当者間で相互に後見日誌に目を通し、何かしら異常を感じた場合は、身上監護管理者に報告する
- ⑤ 身上監護管理者はI Cレコーダーと後見日誌の整合性を、ランダムピックアップ方式で月に1回確認する
- ⑥ 身上監護管理者は被後見人に関与する他の介護事業者等がある場合は、必要に応じ意見交換やヒアリングを行う
- ⑦ 身上監護管理者は、危機管理マニュアルを作成し、見守り担当者向けに研修を実施する
- ⑧ 見守り担当者の専用機はなく、担当者間で共有する
- ⑨ 被後見人の親族等からの苦情・相談窓口（基本E－m a i l）を設置する

ハ) 監査体制

日々の管理を複数制で確実に行うことが重要であり、監査に労力をかけるのであれば、日々のチェックに回すべきと考える。監査時に不正が発覚するような日々のチェック体制では意味がない。監査は税理士などの第三者に、当該第三者によるピックアップ方式での収支チェック（一人日程度）を依頼するのが妥当であると考えらる。

(4) 事業立ち上げ初年度をどうのりきるか

現状では家裁が後見法人の生殺与奪の全権を握っているといつてよい。その家裁は、後見法人の職員構成だけでなく、地域の後見関連諸法人との連携の度合いを重視していることが、今回の事業において確認された。後見法人立ち上げにあたっては、4. 7. 1 (1) に挙げた情報（家裁が選任要件・基準とすべきと本コンソーシアムが考える情報）を持って、関係各所きちんと事前調整を行い、その結果をもって家裁を訪ね、良好な関係を築くことが大前提となると考える。仮に4. 7. 1 (1) (2) が制度的に実現したとしても、家裁と連携できなければ事業は成立しないからである。

また、より強固な財務基盤をつくるために、後見法人立ち上げにあたっては、法定後見業務以外にも売上を立てられる事業を準備しておくべきと考える。弁護士や司法書士・行政書士といった法律専門職が所属していれば、より業務の範囲を広げることが可能である。法定後見業務以外の業務については、4. 2 を参考とされたい。

4. 8 収支計画

収支計画の3つのパターン

後見法人の経営を考えると、支出における最も重要なファクターは人件費であることは3.3 ビジネスモデルと3.4 成長モデルで述べた。そして、現在の後見法人は4.7 課題とその対応策で述べた通り、無報酬による志高いボランティアでの働きに依存した後見業務が行われているのが実態である。

しかしながら、そうした状態に依存してはなかなか後見制度が普及しないままとなってしまうであろう。適正な報酬を得ても経営が成り立つように、制度の改善も求められ、経営側の努力も一体となって進めるべきである。

今回は、収支計画として、

1. 有報酬パターン
2. 初期無報酬パターン
3. 完全無報酬パターン

の3種類を作成した。有報酬パターンは、後見法人で働く理事・職員が、報酬を得ながら経営していくパターンであり、初期無報酬パターンは経営が軌道に乗るまでは無報酬とするパターン、完全無報酬パターンは報酬を取らないで働くパターンである。これらをベースに10年間の後見法人経営の収支計画シミュレーションを行った。

また、当初は赤字が続くことが見込まれるため、収支計画シミュレーションと同時に資金繰りシミュレーションもパターンごとで行った。

本来的には、1. 有報酬パターンでも経営が成り立つことが望ましく、後見法人の参入も増加するであろう。しかしながら、一般法人に勤務するレベルの報酬を出すだけでも、経営的に非常に厳しくなるということが分かる。

資金繰りシミュレーションにあるように、創業資金が潤沢にない状態であると、非常に長期にわたって資金繰りに苦しむことが目に見えている。その一方、後見法人は基本的に不動産等の担保物件を持つことはないため、銀行は融資に二の足を踏むであろう。そのため、国策として無担保長期融資制度による後押しが必要なのではないだろうか。

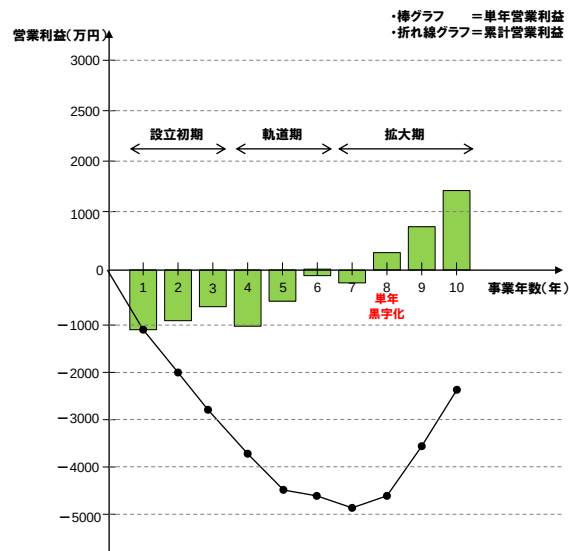
※収支計画 項目詳細については別紙参照

1. 有報酬パターン

有報酬パターンでは、単年度黒字化するのは8年後であり10年間でも累損の解消はできないというシミュレーションとなっている。資金繰りについても非常に長い年月マイナス資金になってしまうため、長期融資が必要となる。

後見法人 営業損益シミュレーション(有報酬パターン)

有報酬パターン

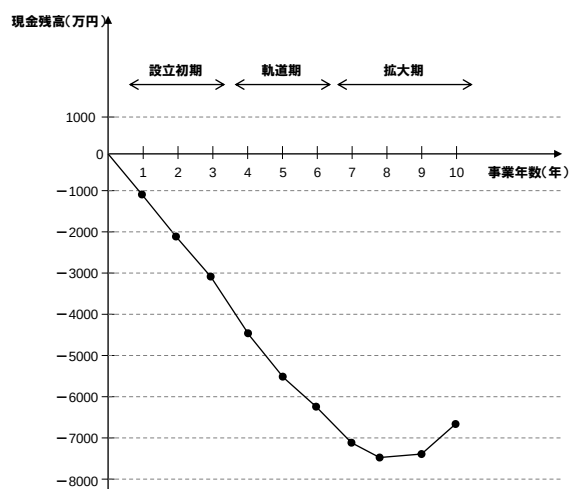


Copyright (C) 2011 The University of Tokyo & ALTOVISION, Inc. All Rights Reserved.

2

後見法人 現金残高シミュレーション(有報酬パターン)

有報酬パターン



Copyright (C) 2011 The University of Tokyo & ALTOVISION, Inc. All Rights Reserved.

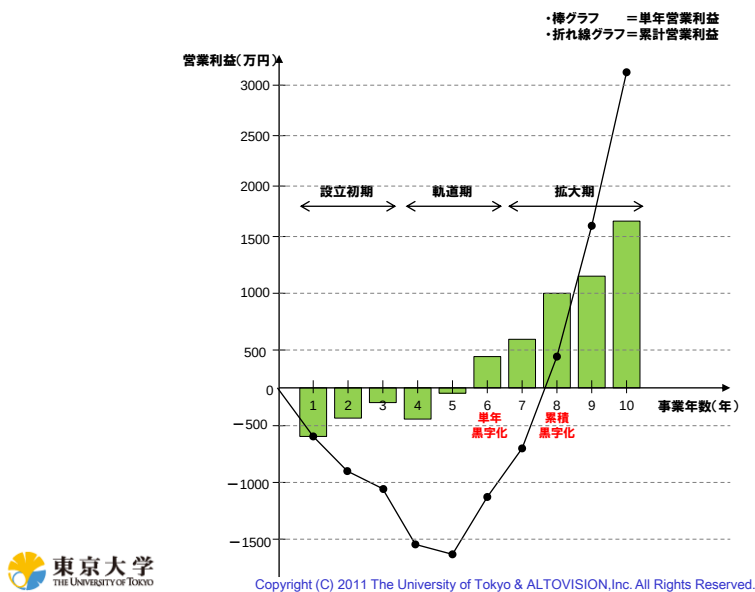
5

2. 初期無報酬パターン

初期無報酬パターンは6年後に単年度黒字化し、8年後に累損の解消ができる。資金繰りも10年では厳しいが、返済できる見込みが立つ。

後見法人 営業損益シミュレーション(初期無報酬パターン)

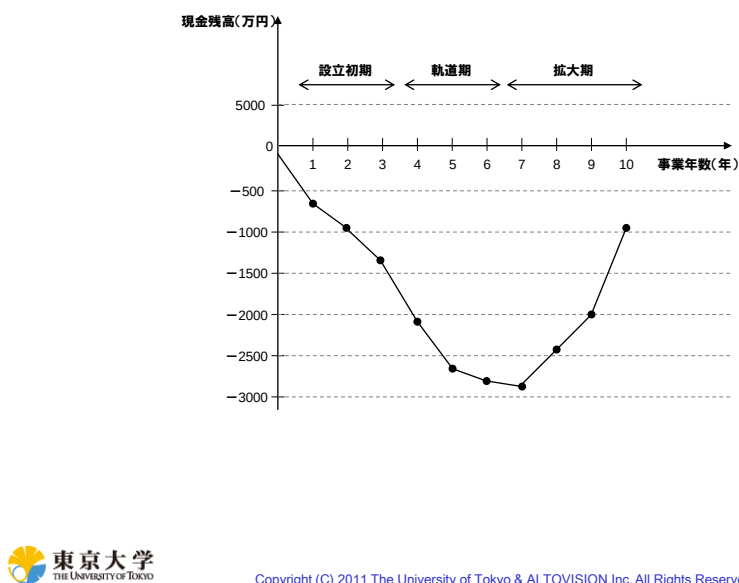
初期無報酬パターン



3

後見法人 現金残高シミュレーション(初期無報酬パターン)

初期無報酬パターン



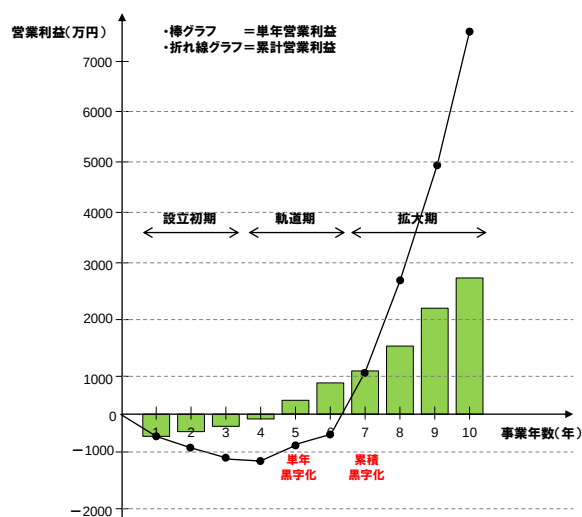
6

3. 完全無報酬パターン

完全無報酬パターンは、5年後に単年度黒字化し、7年で累損の解消、9年目で資金繰りの問題が解消される。

後見法人 営業損益シミュレーション(完全無報酬パターン)

完全無報酬パターン

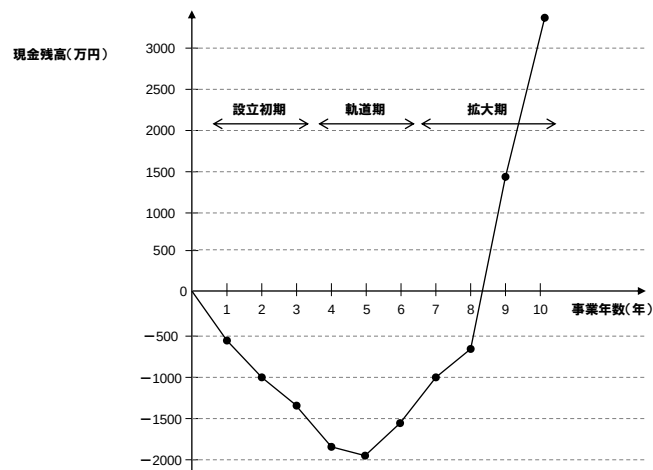


Copyright (C) 2011 The University of Tokyo & ALTOVISION, Inc. All Rights Reserved.

4

後見法人 現金残高シミュレーション(完全無報酬パターン)

完全無報酬パターン



Copyright (C) 2011 The University of Tokyo & ALTOVISION, Inc. All Rights Reserved.

7

5. 委託事業概要

5. 1 事業概要

事業背景・目的

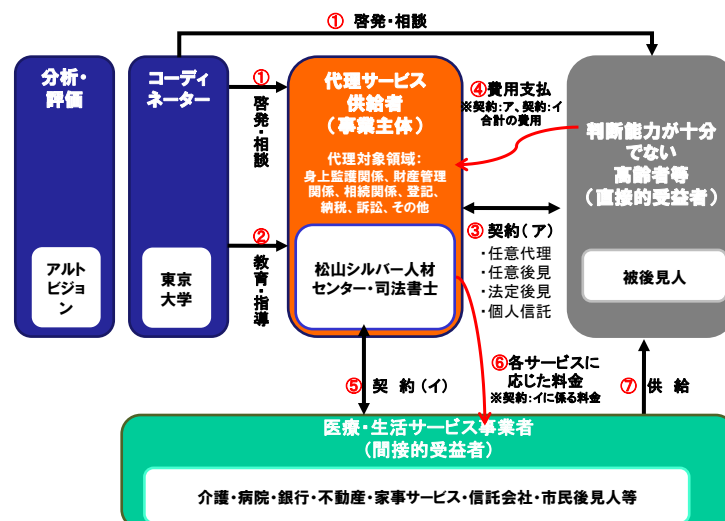
成年後見及び民事信託を活用した社会事業の可能性・将来性を探求することは、世界の中でも突出した高齢化社会を迎える日本にとって、国民の QOL という観点からも、社会・経済面からも不可欠なことである。

本プロジェクトでは、判断能力が不十分である高齢者等に代わって、本人（被後見人等）にとって必要で十分な医療・介護・生活・娯楽等サービスを適切に選択し、本人の財産から当該費用を支払うことを可能にするための基盤整備の一つとして、成年後見と民事信託を活用した社会事業の創造を目指す。

松山市において、成年後見と民事信託のパイロット事業を立ち上げ、啓発を行うだけではなく、業務として利用支援・受任・受託を行うなかで、社会事業化にあたっての運営上の課題や制度上の課題の抽出をはかる。また既に運営がなされている後見法人を調査し、成年後見の事業の現状把握と各法人が抱えている課題を浮き彫りにし、後見法人としてのビジネスモデルと成長モデルを具体化する。また、上記事業によって明確となった制度上の課題について、分析・整理し、規制緩和や新ガイドライン策定についての提言を行う。

事業概要図・事業内容

事業概要図



➤ 実施内容 1：実態調査

1. 事業従事者会合

コンソーシアムメンバーでのコア会議および松山での事例検討会を通じ、実態調査の方法について検討する。そして後見や信託を必要としている事例の情報を、シルバー人材セ

ンターが窓口となってコンソーシアムが収集し、事例検討会議を適宜開催し、適当な事例の数および概要を把握する。

2. 利用支援者向け研修

在宅高齢者等に後見信託サービスを啓発するシルバー人材センター職員に対し「後見と信託の仕組み、高齢者等からの想定質疑」に関する研修を東京大学が松山市にて実施する。

3. 利用支援者向け研修2

後見の経験は豊富だが信託の経験がない司法書士ほかコンソーシアムメンバーに対し、「個人信託の実務」に関する研修を東京大学が松山市にて実施する。

4. 後見信託サービスの利用の啓発

東京大学とアルトビジョン、シルバー人材センターが一般およびシルバー人材センター会員向けの啓発用チラシ（1万枚）を作成する。シルバー人材センターが、後見信託推進室を設置し、シルバー人材センターの約3,000名の会員を通じ、同センターのサービスを利用する高齢者に啓発チラシを手渡し簡単な説明を行い、以後の問い合わせや相談を促す。

▶ 実施内容2：プレサービス（於松山市）

1. 問い合わせ相談

高齢者等から後見信託推進室に、問い合わせや相談が寄せられる。事業当初に相談シートのひな型を作成し活用しつつ、事業を通じその定型・標準化を目指す。基礎的な回答はシルバー人材センターの推進室が対応するが、困難事例や実利用ケースについては推進室・成年後見等の実務に詳しい司法書士・東京大学の3者で協議してまとめ、推進室から回答する。

2. 後見・信託サービス説明

高齢者やシルバー人材センター会員らを対象として、後見・信託サービスを説明するセミナーを東京大学が開催する。

3. 協議・検討

高齢者等の意向や状況を鑑み、推進室・成年後見等の実務に詳しい司法書士・東京大学の3者が後見の受任内容を絞り込みつつ、契約書のひな型を策定する。受任内容の主なものは、身上監護関係、財産管理関係、相続関係、登記・納税・訴訟関係、その他である。契約方法は、任意代理・任意後見・法定後見・民事信託のそれぞれかその組みあわせである。サービス開始に伴い、精神鑑定や家庭裁判所の審判を要する法定後見についてはサービス提供開始までに数か月程度かかることが見込まれる。法定後見以外についても、財産調査、親族などとの協議、その他の作業を要するため、成約・サービス開始までには数か月程度かかる見込みである。

4. 契約1（本契約）

高齢者等と代理契約を結ぶ主体として、成年後見等の実務に詳しい司法書士を想定する。

本事業実施期間において、高齢者等からの相談（120件）の4分の1（30件）の成約をめざす。ここでの信託は、利殖を目的とする運用型ではなく、高齢者等の希望に沿った消費を本人の資産の範囲内で過不足なく行うことを目的とする管理型を想定している。

5. 契約2（再委託）

成年後見等の実務に詳しい司法書士から代理業務の部分的委託を受けるのが、社団法人松山市シルバー人材センターの後見信託推進室（法人）もしくは、その構成メンバー（個人）である。委託する業務は、見守り・付き添い・各種費用の支払い・福祉等の申請など、主に身上監護関係となる。

➤ 実施内容3：有料サービス提供（於松山市）

1. 後見・信託サービス利用支援

必要とされる方には、後見・信託の利用にかかる書類作成その他の手続きの支援もしくは代理をシルバー人材センターが行う。

2. サービス提供

成年後見等の実務に詳しい司法書士とシルバー人材センターもしくはその構成員個人により、身上監護関係、財産管理関係、相続関係、登記・納税・訴訟関係、その他の代理業務や、週1回程度の見守りサービスが提供される。

➤ 実施内容4：効果分析

1. 顧客（成約・未成約）属性分析

アルトビジョンが、サービス利用者の依頼経路、収支所得、後見プラン、後見人家族状況、身の上話などから、どういう人が顧客になりやすい/なりにくいかを分析。またどういうサービスを追加、削除すべきかのサービス改善につなげる。

2. 従事者満足度課題抽出1

アルトビジョンが、シルバー人材センターの後見信託推進室に対し、サービス啓発業務、後見信託相談業務、後見信託手続き支援業務、後見信託一部受託業務、その他の内容と工数（コスト）についてヒアリングを行い、実態を把握する。

3. 従事者満足度課題抽出2

アルトビジョンが、成年後見等の実務に詳しい司法書士に対し、シルバースタッフが担う後見信託業務や、家裁等からの指摘などについて、ヒアリングを行い業務上の課題等を抽出する。工数（コスト）についても実態を正確に把握する。関係事業者における個人情報の適切な取扱いのためのガイドライン、等の緩和や代替策について検討する。

➤ 実施内容5：報告書作成

1. ビジネス（収支）モデルの策定

アルトビジョンにて、コストと売上のバランス、需要と供給のバランスを鑑み、収支モデルを策定する。

2. 法規制等の検討

東京大学とアルトビジョンにて、弁護士法72条、任意後見に関する法律3条、信託業法5条、老人福祉法32条、民法959条、医療・介護関係事業者における個人情報の適切な取扱いのためのガイドライン、等の緩和や代替策について検討する。

5. 2 事業の成果

松山シルバー人材センターにおける事業成果

・問い合わせ相談

《目標件数》120件

《相談件数》21件（うち、協議・検討が進行しているケース：4件）

・本契約

《後見受任契約件数》0件

《後見申立完了・最終審判待ち》1件（2月中に契約確定見込み）

《後見申立完了・審判日程調整中》1件

《後見申立書類作成中》1件

《公正証書遺言作成中》1件

※後見申立完了の方は、病院でほぼ寝たきりであったが松山シルバーからの働きかけにより退院・自宅介護に移行し健康状態・認知症の症状が劇的に改善した。

＜現在配布中の啓発チラシ＞



あなたの「これから」を支援します
はっぴー相談室
後見信託推進室

あなたのいま、そしてこれからの生活に
不安や悩みはありませんか？

どんな相談に乗ってくれるの？

- 一人暮らしの親に認知症の症状が現れて心配・・・
- 一人なので電報が何と不安で・・・
- 貯金は老後の為にしたいけど、認知症になったら・・・
- 障害のある子供の将来が心配なのだが・・・
- 相続？後見？聞いたことあるけど、なんなの？？

相談室で相談できます
電話・FAX・メールでも相談してね
私たちが対応させていただきます

たよってええんよ
なんでもゆうて
元いようぶやけん
いつでもおいでや
多かせてかまんや
しんばいせられん

ご関係頂いた個人情報は適切に管理し、厳格保守をお約束いたします。

〒790-0001 松山市一番町1丁目14-10 井出ビル4F
TEL 987-3388 FAX 987-3389 E happy-msc@eagle.ne.jp

(社)松山市シルバー人材センター
平成23年度 経済産業省 医療・介護周辺サービス産業輸出調査事業



もしも家族や自分が認知症になったら・・・
知っておきたい もうひとつの「介護」

あなたの「いま」そして「これから」の生活に不安や悩みはありませんか？
解決するひとつの手段として、「成年後見制度」があります。
わかりやすく、楽しく学んでみませんか？
どなた様でもお気軽にご参加ください。

認知症 介護 相談 老後 的障害

司法書士 東京大学 東京大学
木原道雄先生 森藤真由美先生 宮内康二先生

説明会開催前後に個別相談会を実施！！
どんなことでもかまいません、専門家が丁寧にお答えいたします。
個人情報・秘密は必ず守ります、安心してご相談ください。

2011年11月12日(日)

個別相談会 10:00 ~ 10:45 (5名) 会場：松山市シルバー人材センター
説明会 11:00 ~ 12:00 (60名) 松山市東区東三番町3(東三番2)
個別相談会 12:15 ~ 13:00 (5名) 参加ご希望の方は
下記事務局までお申込みください

お申込み先 (社)松山市シルバー人材センター
はっぴー相談室 (後見信託推進室) 987-3388

【分析結果】

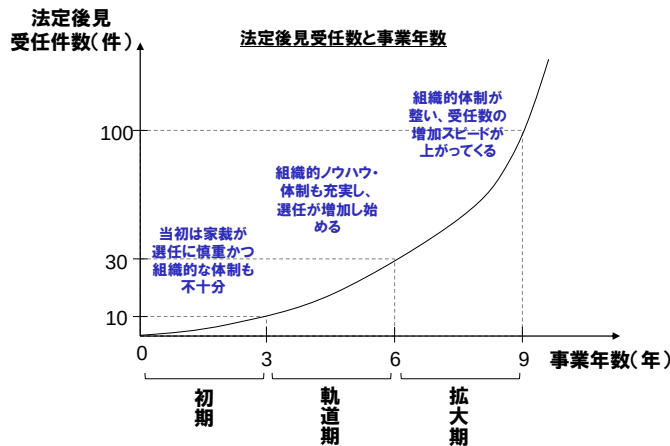
後見法人のビジネスモデルと成長モデル

後見法人の目的は、より多くの被後見人に対して、より質の高い後見を持続可能な形で
行っていくことである。そのためには、収入を右肩上がり増加させていくことが基本的
に必要である。

後見法人の成長のために行っていくことは、後見受任数を増加させるという一点に尽き
る。後見受任数を増加させることによって、安定的な収入の確保が可能となるし、周辺業
務での付随的な収入を追加的にあげることができる。

後見法人成長カーブ(イメージ図)

後見法人における事業年数と受任件数のイメージは下記の通り。現在の環境下でかつ後見受任が順調に行った場合の受任件数イメージであるが、家裁の裁量・地域のニーズ・経営の巧拙等によりもちろん変動する。



Copyright (C) 2011 The University of Tokyo & ALTOVISION, Inc. All Rights Reserved.

0

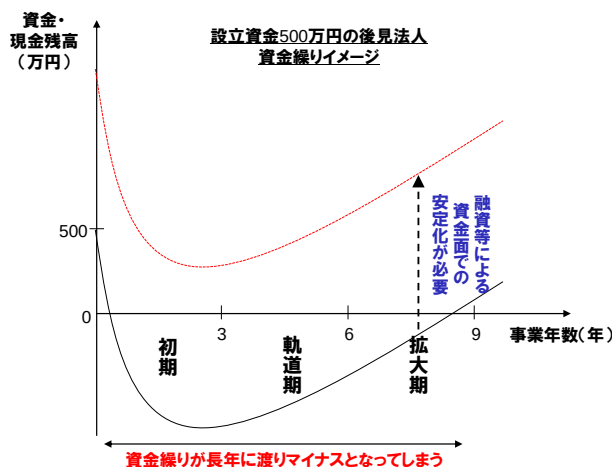
厳しい資金繰りと切り詰める人件費、融資制度の必要性

後見法人経営は受任件数が増加し軌道期を越えてくると、少しばかり希望が見えてくると考えられるが、それまでに最も厳しいのは資金繰りの問題である。

厳しい資金繰りを乗り越える必要性がある側面がある一方で、後見法人は軌道に乗ってくると実は事業的には安定的な成長が見込まれるという側面がある。というのは、被後見人は認知症や知的障害といった不可逆的な病気・障害であり、その方が亡くなるまで後見業務を行うということは、裏返してみれば、被後見人の財産が尽きない限りは後見収入が安定的に入り続けるということでもある。

後見法人成長カーブ(資金繰り表イメージ)

後見受任が順調に行った場合であっても、設立後まもなく当面の間、資金繰りが持たず通常であれば倒産してしまふ。現段階では、このマイナスを人件費の抑制(無報酬)や公金の投入によって補っているのが実情である。後見法人に対する融資制度の理解・拡充が望まれる。



Copyright (C) 2011 The University of Tokyo & ALTOVISION, Inc. All Rights Reserved.

1

法的解決能力を持つ人材の必要性

後見法人マネジメント調査および松山における実証を通じて、法律家としてのバックグラウンド・法的解決能力を持つ人材が中心となる法人は立ち上がりやすいことが分かった。

人材育成と会員制度

一定以上の受任件数を持つ後見法人では、多くが独自の研修プログラムを要し、研修を行っていた。そして、その研修を修了した者を会員として囲い込みを行っていた。研修制度の目的としては、実務のマニュアル化、人材育成、採用、会費収入を同時に達成できる点にある。

市民後見人への業務委託

市民後見人への業務委託については、いくつかの後見法人において積極的に行われていた。その最大の理由としては身上監護業務（見守り、金銭管理）の委任である。

業務上横領対策

後見業務に高い倫理観が求められるのは言うまでもないが、法人としての横領対策については最も注意を要するリスクマネジメントが必要である。調査を実施した法人では、横領をさせないためのプロセスを設計し、通帳管理及び領収書の管理を行っていた。

【課題】

松山シルバー人材センターにおける利益相反問題

松山シルバーセンターが後見受任に向けて取り組みを行ったが、最大の障壁となったのは、当組織で実施していた介護事業との利益相反を家裁に指摘され、現在の体制では後見受任ができないという問題である。そのため、後見受任者は松山市で後見業務に詳しい司法書士としている。利益相反となり得る事業を行っている場合は、外部・裁判所からのチェック・管理体制や透明性の確保などをしたうえで、後見サービスを提供できるようにすることが今後の課題となる。

後見法人のパイロット事業及び既存の後見法人へのヒアリングにおいて、以下のような高い参入障壁の存在、非効率にしている制度上の課題、後見法人運用上の課題があった。

後見法人における高い参入障壁（制度の壁）

- (7) 受任（普通企業の「受注」）できるか否かは、家庭裁判所に大きく依存
後見業務の担い手を決定する権限は家裁の裁量が大きく、誰に受任させるかについての公開の基準・規定がないなど不透明な部分が多い
- (8) 後見報酬（普通企業の「売上」）の入金が約1年2か月後
仮払いすらないため、後見法人としては非常に厳しい資金繰りを強いられる
- (9) 後見報酬（普通企業の「商品価格」）が、約1年1か月後に決まる
現在の後見業務に対する価格＝後見報酬は財産の多寡によって変動することが多

く、決定するのは約1年1か月後。報酬決定のロジックも不明確

(10) 業務（普通企業の「商品」「サービス」）が限定される

当該業務が利益相反行為にあたるかどうかの判断基準は、形式的判断説が判例（最三小判昭和42年4月18日 民集21巻3号671頁）。本人の利益をベースとした報酬基準となっていない

(11) 無償労働の可能性

被後見人の死亡後、後見人は明確な法的根拠なしに様々な行為（葬儀等の死後事務）を要求され、当該行為については、後見人の善意や判断に委ねられている。明確な法的根拠がないために、結果的に無報酬となっている場合も多い

(12) 重大な責任を伴う判断を強いられる可能性

後見人は医療行為に対する同意はできないとされているが、実際の現場では医療機関が後見人に医療侵襲行為に対する同意を求める事態が頻発している。遵法と良心・善意の狭間で板挟みになるだけでなく、訴訟リスクも背負うことになる

後見法人運営を非効率にしている制度上の課題

(5) 成年後見制度の認知度の低さ

詳しくわからない方々が9割、概要をも知らない方々が過半数以上という実態

(6) 申立手続きの煩雑さと不合理

家裁によって申立書のフォーマットが異なる、必要がない鑑定手続き、申立権者の範囲が狭い等

(7) 金融機関の対応

銀行の対応が、被後見人の実態を分からずに融通が利かない、個人情報保護が過度になり過ぎ、口座の運用方法が金融機関別、同一金融機関支店別に異なる等

後見法人運用上の課題

(5) 時間のかかる後見候補及びその親族からの信頼の確保

ケアマネージャーのことは信頼して話をするが、後見候補及びその親族からの信頼を得るには時間がかかる

(6) 後見業務量の格差

後見業務量と後見報酬は比例関係になく、死後事務の報酬も保証されていない

(7) 後見業務管理・監査

書類上の監査が増加してしまうことによる形式化。家裁の業務監査の形式化の進行のほうも問題が深刻化

(8) 事業立ち上げ初年度の厳しさ

裁の信頼確保、被後見人候補の信頼獲得、極端な後払いの後見報酬、諸機関との連携不足、経験不足の点から非常に運営的・資金的に厳しく社会起業家の強靱な意志とボランティア精神（ほぼ無報酬）に大きく依存しているのが実態

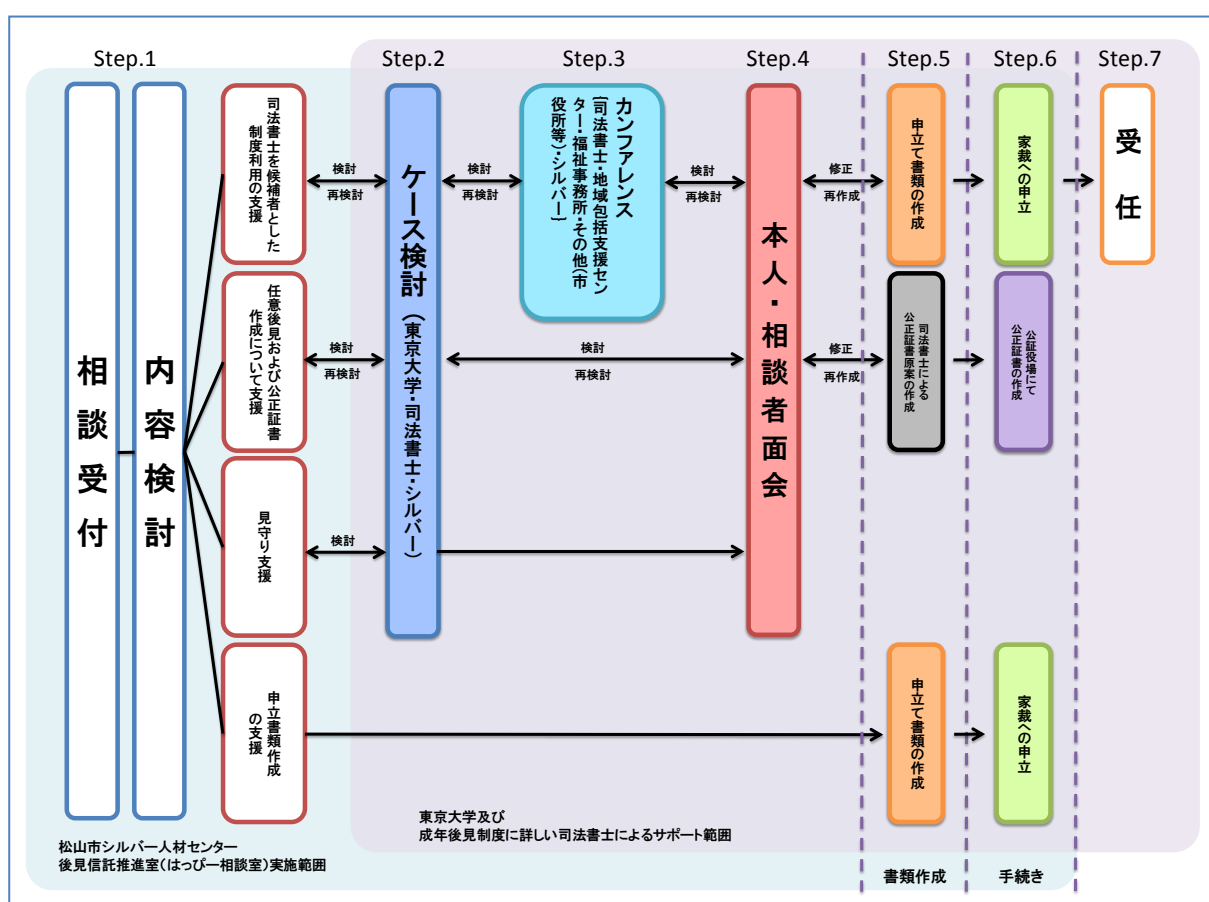
5. 3 今後の事業展開

松山市におけるサービス利用者の人数ポテンシャル試算

統計的に換算すると、5,500人程度の方が認知症、知的障害者が2,000人、精神障害者は10,500人となり、それらを全合計すると18,000人ほどが成年後見の対象と考えられ、松山市民の3.6%ほどとなる。高齢化の進展により今後しばらくはそのターゲットとなる人口は年々増えていくものと考えられる。

サービス提供方法

本年度との大きな違い・改善事項としてはSTEP3におけるカンファレンスを追加しているところである。本年度は事業内単独でなるべく行おうとしていたが、集客やケース検討、後見受任判断、サービス提供、いずれにおいても各関係機関との連携や情報共有が不可欠であり、被後見人へのスピード対応や提供サービスの品質向上にもつながる。



サービスメニューと価格設定

サービスメニューとしては、後見法人としてオーソドックスなものになると考えられる。まずは後見法人におけるサービスの中核となる「法定後見」を中心にサービス提供できる体制を作ったうえで、その上に付加業務を追加していく枠組みを作っていくことが先決となる。将来的には、家裁に縛られない程度自由にサービス提供が可能となる任意後見の拡充や、後見+生活支援や金融（信託）と組み合わせていくことによって、より被後見人の利益となるようなメニューを設計していく。

分類	分類	項目	説明	提供想定価格
法定後見	申立支援	後見申立書類作成	法定後見にかかる申立書類の作成。申立までの相談から、簡単な財産調査等を含む	7万円～10万円
	後見実務	後見（法律代理行為、身上監護業務）	本人状態把握、金融機関等との取引、介護・医療等の契約代理、料金等支払いなど	法定価格（家裁が決定）月額平均1.5～2万円想定@松山市
任意後見	申立支援	任意後見契約書作成	契約書、公正証書の作成	3万円～5万円
	後見実務	後見（法律代理行為、身上監護業務）	本人状態把握、金融機関等との取引、介護・医療等の契約代理、料金等支払いなど	月額1千円～1万円程度
後見付随業務（事実行為）	死後事務	死後事務委任	死後の葬儀等の事務	5万円～10万円
後見付随業務（法律行為）	遺言・相続	遺言書作成	遺言書の作成	都度見積もり（平均5万円前後想定）
		遺産分割協議・遺言執行	遺産分割協議書作成・遺言執行手続きの実行	都度見積もり（平均20万円程度）
会費	-	後見会費	後見を受任する業務担当者からの会費収入。研修費等に充当	一人当たり年額5千円前後

ビジネスモデルが継続的に成立する仕組み・工夫

成年後見は一度家裁から受任を認められると継続的に受任することが原則となっているため、基本的に継続ビジネスである。「後見プラン」の適切な実行と管理、不正対策、後見法人ならではの複数人での見守りといった組織的業務遂行の部分と、被後見人に応対する人間対人間のヒューマンスキルというものの両面が満足度向上に不可欠である

顧客獲得チャネルと戦略

顧客の獲得チャネルとしては、大きく4ルートがある。

1. （家族などからの）直接相談
2. （松山市・地域包括センター等との）カンファレンス
3. （施設・病院等からの）紹介
4. 松山シルバー内からの紹介

本年度は4を中心としていたが、来年度以降は2を中心として地域連携の組織的な太いチャネルを作り、その実績をつけていくことで1や3のルートが自然と拡大するという顧客獲得ルートを目指す。4については引き続き実施する。

収支計画・資金繰りシミュレーション

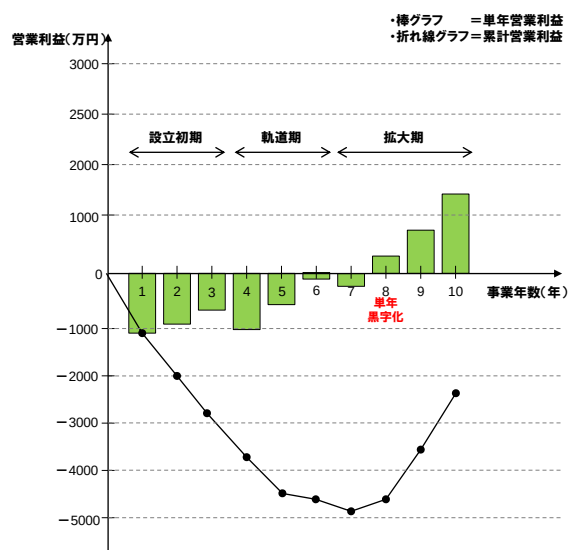
有報酬パターンでは、単年度黒字化するのは8年後であり10年間でも累損の解消はできない。資金繰りは非常に長い年月マイナスになってしまうため、長期融資が必要となる。

初期無報酬パターンでは6年後に単年度黒字化し、8年後に累損の解消ができる。資金繰りも10年では厳しいが、返済できる見込みが立つ。

松山シルバー人材センターは、無報酬というモデルは組織・制度上難しいため、有報酬パターンを前提としている。資金繰りには公的資金も検討されるべきかもしれない。

後見法人 営業損益シミュレーション(有報酬パターン)

有報酬パターン

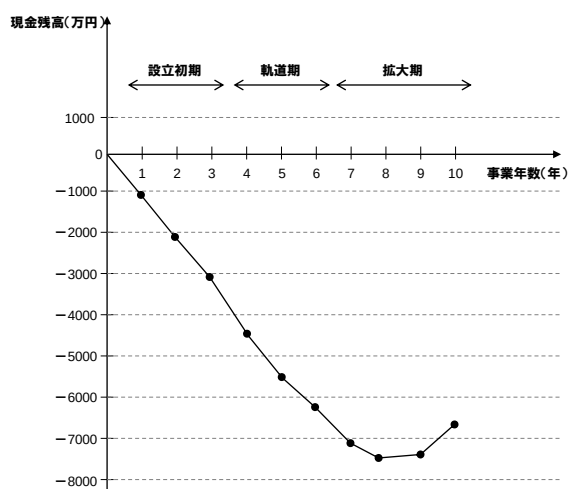


Copyright (C) 2011 The University of Tokyo & ALTOVISION, Inc. All Rights Reserved.

2

後見法人 現金残高シミュレーション(有報酬パターン)

有報酬パターン



Copyright (C) 2011 The University of Tokyo & ALTOVISION, Inc. All Rights Reserved.

5