

# 医療・社会福祉法人はガバナンスをどう築くか！

国費が投入され、公益に資する義務がある医療法人や社会福祉法人を舞台にした不正が後を絶たない。そこで導入された医療法人、社会福祉法人への会計監査の義務づけ。社会福祉法人は17年4月から、医療法人も18年4月から始まる新制度。医療法人、社会福祉法人のガバナンスをどう築くか、そして監事の役割とは？ 会計士数も不足しているとされる中、これまでは国の責任とされた医療法人、社会福祉法人への会計士監査の実効性は――。

(司会・本誌主幹 村田 博文)

弁護士  
**久保利 英明** Kubori Hideaki

税理士・公認会計士  
**長 隆** Osa Takashi

## 社会福祉法人は来年3月末までに評議員の入れ替え

医療法人と社会福祉法人に対する監査を義務づける制度改正が行われました。東芝事件など株式会社での不正会計事件で会計監査の信頼性が問われている中で、今回の医療・福祉分野での改正ですが、公立病院改革に長く関わってきた長さん、今回の制度改正のポイントをまず教えて下さい。

**長** 今回の制度改正は、医療・福祉分野では戦後最大の改正と言っているものだと考えているのです。

医療法人の法定監査は、2018年4月1日から始まりです。対象は収入20億円以上の社会福祉法人、70億円以上の普通医療法人が対象です。17年度から会計監査人との契約が始まるでしょう。

一方、社会福祉法人の法定監査は17年4月1日から始まりです。対象は年間収入30億円以上の社会福祉法人、数では約22

0法人がまず対象になると言われています。社会福祉法人の数は全国に約1万6千法人あり、収入20億円以上で約463法人、10億円以上で約1636法人が順次監査法人対象となるようです。一番の問題は、医療法人も社会福祉法人も株主がいらない。誰のために監査するのか分からないう、ということ。大義としては国民のため、透明性のある医療法人や社会福祉法人の経営をしてもらう、ということですね。

医療法人も同じです。今回の制度改正の直接の契機になったのは、ある巨大病院グループの不正事件で、国会の議論でも改革を迫られています。具体的に、監査をどう進めていけばいいのかが、問題。形式だけ整えても、中身が伴わなくてはダメだということ。たとえば監事

が、もちろんそれ自体は大賛成です。医療法人や社会福祉法人の監事の役割は非常に重要だと考えていますが、問題はその監事をどう選ぶかです。志が低い人が監事になっても機能はしません。また、喫緊の課題は、社会福祉法人では2017年3月31日までに評議員会の評議員を取り替えてはいけないことです。今までの評議員は理事との兼務、親族は駄目でも、従業員ならなれました。要するに今までが緩すぎたのです。そこで理事が評議員を選ばなくしました。ところが従業員以外に信頼できる人が少ない。あまり優秀な人を評議員にすると乗っ取られるのではないかと心配している。それでなかなか評議員が決まらない。困って、評議員の定数を少なくしてくれ、という声もあ

ります。社会福祉法人は監査範囲が決まる政省令が10月初旬に出ます。評議員の選任解任委員会を4人ぐらいで作る案も出て

いますが、相変わらず理事長のお友達で構成されそうです。

## 「内輪」が「トップ」を選び「トップ」が「内輪」を選ぶ

国民医療費年間約40兆円、毎年1兆増えていく中で、制度改革になります。久保利先生は株式会社など様々な制度改革に関わってきた中で、今回の社会福祉法人、医療法人の制度改革についてどう見えていますか？

**久保利** 2つ側面があると思います。1つは医療・社会福祉法人のガバナンス問題、会社法を後追いついて、ガバナンスや法定監査をきちんと行おう、というところ。しかしこれがうまくいくのか、その能力があるかという問題です。

もう1つは、以前、わたしは大学のガバナンス改革について本も書いたことがあり、それと同様で非常に難しい問題ですが、会社と異なり主権者が誰か分からない両法人はガバナンスができるのかという側面です。

たとえば国家は国民主権とされているので主権者は国民1人1人になります。1億2千万人が集まって国になり、代議制を採っているなら、議員をどう選ぶとか、仕組みの是正でガバナンスは取り戻せます。これに対して大学改革を難しくしているのは、主権者が分からないことです。

学費を払っている親なのか、そこで教えている教授たちなのか。未だに大学の教授会は、何の権限があつて主権者のように振る舞っているのか疑問です。

それと同じで今までの経緯ですと、社会福祉法人も医療法人も、主権者が誰か分からない。それなのに評議員会を強化して権限を与えようとしている。ではそのメンバーは誰が選ぶのか。主権者がいないなら選べないということにもなる。

**長** テクニカルには、評議員の選任は委員候補を理事長が評議員会に出して決めてきたわけです。にわとりと卵の関係ですね(笑)。

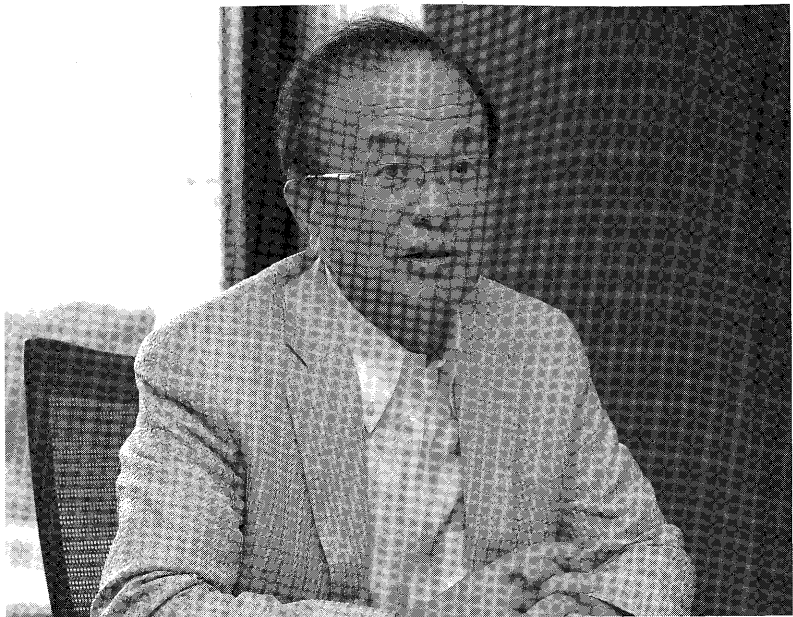
**久保利** 結局、主権者不在です。皆がそろって「内輪」ですね。内輪が「トップ」を選び、トップがその内輪をまた選ぶ。これでまっとうなガバナンスが作れるのかという根本的な危惧が残りますね。

申し上げたように、会社法を追いかけるのは分かるけれど、そもそも医療法人や社会福祉法人は、まっとうなガバナンスを行う組織構造になっていないのか、ということ。そういう根本原理がないのに監事の権限だけ強くしても、監事も誰のために働くのか分からなかったら仕事ができないことになる。

主権者が曖昧というのは問題ですね。そこで原点に戻って、両法人とも、患者のため、利用者のためという発想でどう道筋をつけていくべきなのか。

**長** 形式上の主権者は存在しています。国です。社会福祉法人の設立者、オーナーは土地を提供しているだけであつて、あとは国が全部、整備補助しているわけです。出資者は国、主

医療・社会福祉法人にも監査の目が入る!



おさ・たかし  
1941年(昭和16年)生まれ。64年早稲田大学卒業。75年公認会計士第3次試験合格。76年公認会計士長隆事務所開設。2016年5月監査法人長隆事務所開設、代表社員就任(現任)。総務省公立病院改革懇談会座長、内閣府行政刷新会議分科会評価者などを歴任。

す。今は日当1万円です。これではまともな仕事なんてできません。これに関しては厚労省に陳情書を出しています。この陳情は受け付けてくれました。必要性は認めてくれます。

人、社会福祉法人を法定監査する意義について、久保利さんはどう考えますか。

「出」を調べれば不正は捉えられる

何をどう監査していくのかは大きな課題です。

久保利 長先生がおっしゃったように「出」を調べることは

必要経費はきちんと出すべきだと。改めて医療法人、社会福祉法人を法定監査する意義について、久保利さんはどう考えますか。

久保利 一番いい例は、血液製剤不正製造事件を起こした化血研(化学及血清療法研究所)のケースです。二重帳簿を作って、40年間も国を騙し続けてい

ました。この二重帳簿は巧妙で、明朝体とイタリック体で使い分けていたんです。

今回、国が、それまでやってきた社会福祉法人や医療法人の監査を諦めたことは、当然です。こんなに長期にわたって国を騙す連中がいるのに、何でもかんでも国に責任を負わされるのはたまらない、ということだと思います。だから会計士がちゃんと法的監査をやって下さい、という話です。

すごく合理性がある話だと思いますが、問題は、ではそこで監事さん、会計士さんしっかりお願いします、という話になったとして、今の長先生のお話だと、人手がないと。何の監査をやるかの準則さえ実はできていない。

同じように、外資系のジョンソン&ジョンソン。アワ・クレドIIが信条というのを作っていて、第一に製品及びサービスを使用する医師、看護師、患者、その父母を始めとする全ての顧客が大事だと言っています。第二が社員、そして第三が地域社会で、株主は第四番目です。さらに、「事業は健全な利益を産



くぼり・ひであき  
1944年(昭和19年)生まれ。67年9月在学中に司法試験合格、68年東京大学法学部卒業。71年4月弁護士登録、森綜合法律事務所に入所。98年日比谷パーク法律事務所開設。2001年第二東京弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長。野村ホールディングス社外取締役、日本取引所グループ社外取締役(現任)などを歴任。

権者は国だと言っているのです。そこで今、行政はどういう監査を行っているかという、地方自治体が指導監査、特別監査を非常に厳しく行っています。まあ3年に一度、約一日の監査ですが、悪いところは摘発しています。

実際は、数が多すぎて手に負えない。社会福祉法人だけで施設経営法人は1万6千カ所もあるのです。だから今回、会計士監査を導入しよう、ということなのです。監査法人は評議員・監事を適正に選任しているか検証する重大な責務があります。

会計士は人手不足  
きちんと監査できるのか?

そんなに対象の法人が多いと監査法人の人が足りるか、ということになります。

長 その通りなのです。

例えば東芝事件がありました。東芝に関連した会計士は100人もいて、今度、新日本監査法人からPWCあらたな監査法人に変えましたが、新日本からは会計士が1人も移らないはず。二度と東芝の監査はしたくない、と言っているからです。ですから、PWCあらたな会計士の数が足りなくなると思えますね。こんな状態です。監査法人は人手不足なのは間違いありません。

それで、わたしは今度、医療法人、社会福祉法人の監査を行う専門の監査法人を新しく立ち上げました。職員の会計士を55人ずつに確保しました。大手監査法人を辞めた会計士がどんどん登録してくれています。なぜかという、上場会社の監査業務が

忙しい4、5月には監査業務を行わないシステムだからです。

それで今回の医療法人と社会福祉法人の監査では、売上げの監査は原則必要ないとしています。なぜなら、医療法人、社会福祉法人の売上げは100%国が見ているからです。無駄なことはやめよう。

久保利 そもそも健康保険で国すなわち国民が払っているからですね。

長 はい。その代わり経費支出を徹底的に調べると言っています。そこがポイントです。

久保利 入りを調べても無意味だから、出を調べると。長 そうです。そうやって監査コストを抑えるつもりです。なぜそんなことをするかと言うと、粉飾の動機がない病院にとつては、売上げ監査などやったら病院の従業員からバカにされるだけだからです。

唯一、わたしが当局にお願いしたいのは、権限の強い監事にはきちんとした報酬を払うよう指導して欲しい、ということ

医療・社会福祉法人にも監査の目が入る!

そこで主権者が誰かというなら、結局、タックスペイヤー(納税者)ということですね。

—— 納税者、すなわち国民から付託を受けていると。

**久保利** その通りです。そのお金が変なことに使われないように、出をチェックすることは大事です。

会計士と連携して、お金が変な使われ方をしていないか、同業間で平均数値をとればだいたいわかります、そういうデータも大事です。だから国とも連携する。国が最大支払い者であるなら、そのお金は国民の血税です。

ですから、無駄な治療や介護をしてやたら儲けているところは問題。ただし本当にお金がなく、潰れてしまうのも困る。潰れないように監査する。志の高い医療をしようとして一定程度コストが掛かるなら、そこは何とか賄えるようにしてあげる。場合によっては監事が率先して国と交渉してちゃんと払わせるように内部で圧力をかけて

もいいと思います。

**透明性の確保が制度に魂を入れる**

—— 基本は透明性をいかに確保するかですね。

**長** わたしは公立病院改革で総務省のアドバイザーをやっていたとき、就任5年目からある自治体の長(石巻市長)に頼んで、検討会議を初めて公開にしてもらったのです。それからです、議論の内容がよくなったのは。だから、医療法人、社会福祉法人はあらゆる議事録を全て公開するのがいいと思います。

**久保利** 大事なことです。悪いことを隠したところで結局、後でバレるわけです。週刊誌にスッパ抜かれたりして。そのほうがダメージが大きいですよ。

**長** 社員会も理事会も、議事録は要旨だけではなく、全部公開するべきではないかと思えます。そうすれば、監事の機能を果たせるようになります。新しい制度そのものはそんなに悪くないと思えます。

—— 制度に魂を入れるには公開が必要だと。

**長** それが今回の社会福祉法人と医療法人の最大の制度改革の期待に込めるものではないかと思っています。

**久保利** 反面、監事が何を言ったかも公開されるから、監事に対する風当たりは当然、きつくあります。

平成21年11月の最高裁判所判例があるのですが、ある農協のトップが使い込みをしていて監事が怠けていたせいだということとで複数の監事が訴えられました。他の監事が和解する中で一人だけ、自分は悪くないという監事がいました。なぜなら自分は無給だし、そもそも監事は仕事をせず何も言わないのが慣例だった。監事がものを言ったら組織は動かない、と居直ったのです。

たぶんこういう考えの人はいっぱいいると思います。もちろん最高裁は「お前何言っているのか」と笑)。この監事は負けて損害賠償を命ぜられました。

監事は何をするべきか。間違いを見つける努力をしる、しっかりした内部統制システムを作れ、その中で言うべきことを言えと。しかもこれからは風当たりがきつくなる。これを1日1万円やってくれ、と言ったら、いい人は来てくれるわけがないと思えます。

株式会社で社外取締役がいい人が集まるようになったのは、やはり、それなりに適正な報酬を出すようになったからです。昔は名誉職で雀の涙でした。

こういう大事なところのフォローアップをしなくて、監事をただやってくれと言っても、それこそ新しい制度には精神もエネルギーも入らない。結果もお粗末になって、結局、この制度は失敗だった、ということになってしまわうでしょう。

法律で新しい制度になった以上、相応の責任が伴う人に支払うべきお金がないのでは困りものです。それは正しい経営コストとして応分の金額を認めよう、ということになると思えます。



40年以上にわたり製造記録を偽造していた化血研

まなくてはならず、研究開発・革新的企画・新設備導入を積極的に、逆境のときに備えた蓄積もし、失敗したときは償う。これら全ての原則が実行され、初めて株主は正当な報酬を享受できる」と言っています。

両社とも業績は好調ですよな。

医療法人も社会福祉法人も、これを拳拳服膺すべきです。株式会社だからダメとか、経営者が医師でなくてはダメ、といっ

た狭い考え方は改めるべきです。一生懸命患者さんのために、社会のために、ということを考えているところが結局、永続するということだと思えます。

—— 要は、社会福祉法人医療法人にこうした考え方があるのか問われているのだと。そこはどうなんでしょうか。

**長** 医療法人、医療機関の多くが、患者さんのために、と言っています。

では業績は順調、医師も充足しているかというところ、そういう病院が実は極めて少ないことが、今回の法律改正に繋がっていると思えます。

それで、この分野の問題が難しいのは、「患者のため」と言っていて、業績もいとされる病院が、必ずしも社会のためになっていない例があることなんです。

これは、特定医療法人の認定を取り消されたある病院に関する資料です。

この病院の死亡退院率は14%、普通はだいたい3%ですから、

異常に高い数字です。要するに、高齢の患者さんに死ぬまで「濃厚な治療」を行っている。この資料はある大学が作ったものです。この病院はある大きな医療法人グループに属していて、こいうやってグループ全体で巨額利益を生み出しています。

本来、自宅で亡くなりたくない人は退院させるべきですが、そうしない。なぜなら「患者さんのために徹底した治療を」命は平等である」という理念が、この医療法人のトップにはあるからです。生み出された利益の一部は政界に流れていました。

ですから、売上げ監査など網羅的にやっている暇はありません。そういう重大な不正を見抜けるかどうかが大変なのです。

**「言うべきことを言う」これが大事なことです**

—— その医療法人には当然、監事がいたわけですが、認定を取り消されるまで何も発言しなかったわけですね。

**長** 東芝事件のときの第三

者委員会と同じですよ。言うべきことを言えないというのは。

**久保利** 人間は同調圧力に弱いものだということでしょう。でも、肝心なときに「それは悪いことだ」と、勇気を奮い起こしてでも言わなくてはいいけない。震えながらも言うべきことは言う。それを言うことができないう人は、やっぱり監事に相応しくない。

言うべきことを言う人というのが大事なポイントです。たとえ国を相手にだつて、最高裁判所に対してであつても、言うべきことは言わなくてはいいけない。

法律に照らして正しいか、憲法に照らして本当にこれでいいのか、それを言うことが、弁護士バツジを持っていることの意味です。わたしはそう思っています。言うべきことを誰にでも言ってきました。監事も同じです。

医療法人や社会福祉法人の監事になる人にとって一番大事なことは独立心です。誰かに雇われているのではない。自分はその主権者のために動いている。