



## 当法人の財務運営に関する改革について

公益社団法人成年後見センター・リーガルサポート

副理事長 澤井 靖人

### 1. はじめに

ご承知のとおり、当法人は全国の各司法書士会とは異なり、全国で1つの法人である。そして、全国各司法書士会ごとに50の「支部」を設置して、成年後見事業を実施している。

このような当法人の運営上の特徴から、支部には大きく2つの役割があげられよう。一つは、本部と支部が法人として軌を一にして、公益を標榜して一定以上の水準で事業に取組む体制の下での役割。もう一つは、支部が司法書士会の成年後見部門として司法書士会と連携し、地域ごとの後見ニーズに応じ、司法書士の権利擁護活動の実践として必要な事業等に取組む体制の下での役割である。これまで、支部がこの2つの役割を十分に担うことで、相乗する効果をあげ、全国、地域で後見業務に取組む司法書士の評価を高めてきたと思う。それに合わせて、当法人の組織・財政規模も拡大を続けてきた。

### 2. なぜ財務運営に関する改革が必要だったか

しかし、創立から長年の経過とともに、組織・財政規模の拡大に伴うひずみが生じてきた。その原因の一つに、「法人の一体性」と「司法書士会との連携」の要となる支部が、これまで一定の自治や独自性に基づきあたかも疑似法人の如く運営されてきたことにより、創立から20年以上を経て、支部ごとに財政や活動の規模、規定や運用、司法書士会との関係性が異なり、あたかも51の事業体（本部と50の支部）の集合の様相となっていたことがある。平成30年頃から特に財務運営上の課題として顕在化した。

具体的には、定額会費・定率会費の収入は本部：支部を5：5の割合で配分しているところ、多くの支部では遊休財産が多額に蓄積され、法人全体として公益法人の認定基準である遊休財産保有制限に抵触するおそれが出てきた。一方で、法人全体としての財政は健全にみえるが、その実は支部ごとに縦割りされ、いくつかの支部で財政が悪化し遊休財産が不足することにより不測の事態が生じかねない状況に陥った。また、50の支部の事務局を維持するためには未だ全国各司法書士会からの支援が不可欠であるが、全国各司法書士会からの支援の差が拡大することに不公平感が生じ、全体的に支援が縮減することで、全国に50の支部を設置して活動することを前提とした当法人の財政基盤を揺るがしかねない問題となっていた。

そこで、当法人の財務運営等の課題を抜本的に改革する必要があり、改革には全国各司法書士会からの支援の継続と連携協力関係が必要であるとして、日本司法書士会連合会（以下「日司連」という。）と財務運営の検討に関する合同会議を組成し、平成31年3月からこれまで29回の会議を開催し、検討を重ねた。合同会議では「財務運営の検討に関する基本方針」を策定し、主な諸施策を令和5年度から実施することとし、具体的な準備を進めてきた。

### 3. 当法人がめざす財務運営体制

一つの法人として、法人のガバナンスを強化し、支部間のできる限りの平準化を図ることと、当法人の運営上の特徴たる支部の活力を損なわず、地域ごとに抱える事情や司法書士会との関係性を考慮して一定の自治や独自性を許容することとは、それぞれ突き詰めていくと相矛盾する一面もあり、そのバランスを図ることは諸施策を策定する上で苦慮したところである。また、新たな財務運営体制の下では、全国各支部の財政規模はこれまでと比較して縮小することになるが、これまでの本部と支部との関係性を踏まえれば、現段階では「将来、支部に財政上の課題が生じた場合、本部は本当に必要な支援をしてくれるのか。」が全国各支部の正直な想いではないか。

そういういた不安を払拭するには、本部がその役割を全うする姿勢を示すことによって、あらためて支部や会員からの信頼を構築していく必要がある。

#### (1) 法人としてのガバナンスを強化する。

これまでどおり支部に一定の自治や独自性を認めつつ、本部は遊休財産の大部を管理し、支部運営の基礎を下支えするとともに、必要に応じた支援を行うことにより、法人としての一体性を高め、ガバナンスを強化する。支部は、運営に必要な予算と責任の一部を本部に移すことで、地域に必要な事業等に取組む役割をより特化する。

具体的には令和5年度から、以下の施策を実施する。

- ①支部の遊休財産保有比率が100%を超える部分については本部の予算に組み入れる。超過により組み入れられた遊休財産は、本部で、全国各支部が成年後見制度の普及啓発事業等を積極的に実施できるよう活用を図る。
- ②本部：支部の会費収入の配分の割合は7：3とする。これまで全国各司法書士会と全国各支部ごとに個別に金額を折衝し、支部の予算から支払われていた業務委託費は、本部の予算から支払う。
- ③会費収入の配分とは別に、一定の目的を付した支部への交付金等を組成して、財源の一部を支部に移転することで、支部運営の基礎を下支えする。さらに支部に財政上の課題が発生し、支部の遊休財産では不足が生じる場合には、本部が管理する遊休財産から必要な支援を行う。

#### (2) 支部間のできる限りの平準化を図る。

支部間の平準化に関するこれまでの取組みは、以下のとおり。

- ①複数の支部で支部会費を定めていたが、支部会費は一律に廃止した。
- ②全国各支部に及ぶ統一の基準を策定するとして、旅費や手当を定義し、支給額の上限を定めるための規程類を整備した。
- ③経理処理の統一と徹底を行った。  
さらに、令和5年度からは、以下を実施する。
- ④支部役員の手当は支部ごとに規定していたが、このうち支部長の手当は法人の規定に基づき、本部から支給する。

#### (3) 日司連・司法書士会からの支援の継続と連携協力関係の強化

これまで全国各司法書士会に当法人のこれまでの公益活動・社会的評価・ノウハウ等を評価していただいたが、今後も当法人が「司法書士会の成年後見部門」としての役割を發揮できるよう、



日司連及び全国各司法書士会には今までどおり支援を継続していただきたくお願いするとともに、互いの連携及び協力関係をより強固なものとしていきたい。また、全国各司法書士会には、支部の事務局運営に必要な費用（支部の事務を担う職員の人事費、事務局の賃料等）を、当法人が負担する全国同一基準で算定した事務委託費の範囲で維持できるよう、支援をお願いしたい。

なお、日司連と協議し、定期的に算定の単価を見直すとともに、毎年、全国各司法書士会とも意見交換会などを開催し、当法人の事業の取組み等を報告する予定である。

#### 4. おわりに

財務運営改革は、端緒についてから約4年を経過したが、その間、WEB会議の促進等による財政効率化を進めるとともに、いくつかの施策は既に実施済みであり、さらに令和5年度から予定していた施策についても実施できることとなった。

なお、日司連との財務運営の検討に関する合同会議は、令和5年度からは、別に進めている組織運営の検討に関する合同会議と統合する。新たな合同会議でも、財務運営改革の進捗を検証し、施策の実施からみえてくる新たな課題に対して必要な措置を行うとともに、引き続き改革を進めしていく。

これまで、日司連、全国各司法書士会、全国各支部にはその実現に向けてご尽力をいただくとともに、改善に繋がる有益な提言、厳しい助言や温かい応援もいただいた。日司連には、幾度も会長会への説明の機会を設けていただいたほか、基本方針を策定してからこれまで、個別に司法書士会への説明を行い、協議を重ねてきたが、ほぼすべての説明会等に日司連役員に同行同席いただいた。

また、全国同一基準による業務委託費の算定は、全国各司法書士会の理解を得ることが不可欠であるところ、当法人の今後の取組みに期待し、様々な想いや各地特有の事情を乗り越えて理解いただいたものと感じている。支部には意見交換を重ねながら、時に無理なお願いをし、汗を掻いていただいた。各位にこの場をお借りしてあらためて感謝申し上げる。

いただいた期待を裏切らぬよう、再構築した財政基盤のもとで、本部支部が一体となり、日司連や全国各司法書士会と連携して、引き続き高齢者、障害者の方々の権利擁護支援に積極的に取組んでいくことを目指していきたい。

リーガルサポート会員数8,716名 / 全国司法書士会員数24,165名 入会率36%

支部別 会員数及び入会率一覧表

2023年4月1日現在

支部名	司法書士			司法書士法人			支部名	司法書士			司法書士法人		
	L	S	司法書士会	入会率	L	S	司法書士会	入会率	L	S	司法書士会	入会率	
札幌	75	520	14%	0	21	0%	石川県	83	195	43%	2	3	67%
函館	10	37	27%	0	4	0%	富山県	57	144	40%	1	3	33%
旭川	25	70	36%	0	2	0%	大阪	861	2,481	35%	32	144	22%
釧路	11	81	14%	0	1	0%	京都	262	588	45%	13	29	45%
宮城	116	335	35%	4	17	24%	兵庫	507	1,041	49%	6	27	22%
ふくしま	84	274	31%	0	6	0%	奈良	87	210	41%	1	6	17%
山形	67	155	43%	0	0	-	滋賀	117	232	50%	1	14	7%
岩手	48	138	35%	4	8	50%	和歌山	26	167	16%	0	1	0%
秋田	62	112	55%	1	2	50%	広島県	237	536	44%	11	24	46%
青森	32	118	27%	1	5	20%	山口	51	226	23%	1	4	25%
東京	1,548	4,553	34%	79	314	25%	岡山県	143	371	39%	0	18	0%
神奈川県	495	1,257	39%	19	70	27%	鳥取	41	87	47%	0	3	0%
埼玉	340	960	35%	10	47	21%	しまね	10	107	9%	0	3	0%
千葉県	313	777	40%	3	39	8%	香川県	82	179	46%	0	2	0%
茨城	105	339	31%	0	4	0%	徳島	54	137	39%	0	5	0%
とちぎ	83	234	35%	2	7	29%	高知	58	115	50%	0	5	0%
群馬	121	297	41%	1	8	13%	えひめ	94	235	40%	2	7	29%
静岡	233	488	48%	16	28	57%	福岡	448	1,027	44%	3	44	7%
山梨	48	127	38%	0	3	0%	佐賀	50	123	41%	1	11	9%
ながの	127	366	35%	4	5	80%	長崎	61	150	41%	0	5	0%
新潟県	106	288	37%	7	18	39%	大分	49	168	29%	0	5	0%
愛知	393	1,312	30%	11	80	14%	熊本	148	322	46%	2	15	13%
三重	89	237	38%	2	5	40%	鹿児島	141	312	45%	1	6	17%
岐阜県	103	327	31%	3	9	33%	宮崎県	69	159	43%	1	4	25%
福井県	37	121	31%	3	5	60%	沖縄	58	224	26%	3	10	30%
					合 計		8,465	23,059	37%	251	1,106	23%	

\* リーガルサポートの会員数は、3月2日第6回理事会の日を基準としております。