

梅津 亮子

非営利組織の形態・規模
からみた人的資源の構造
—アンケート調査より—

2015/02/23

No. **161**

Ryoko Umezu

Human Resource Structures of Non-Profit
Organizations: Forms and Sizes

February 23, 2015

No. 161

非営利組織の形態・規模からみた人的資源の構造

—アンケート調査より—

法政大学 梅津亮子

はじめに

I 役職者の職務

II 役職者の選任人数

(1) 選任人数の概要

(2) 役職者の人数と組織形態

III 評議員の人数

IV 会計監査人

V 職員の人数と組織形態

VI 人件費割合

VII 財政状態

おわりに

はじめに

組織は、主体的意思の下に、特定の組織目的を達成するために集められた人的資源、設備などの物的資源、貨幣資源などの経営資源を有機的に結合させた体系である⁽¹⁾。そこでは、設備や資金も然ることながら、組織目的を容認しそれを達成するために具体的に努力する人間が、決定的に重要となる。働いている人間の専門性、保有している設備、社会的役割、主たる事業内容（提供する製品・商品またはサービス）などによって組織を捉える視点は多様であるが、法的に言えば、組織は社団法人と財団法人の2形態に分けられる。本稿では、非営利組織について、社団法人と財団法人を中心に調査している⁽²⁾。

社団法人は、特定の目的のために集まった人を中心とした組織（人の集団）であり、財団法人は特定の目的のために集められた財産を中心とする組織（物の集団）である。法人の核となる中心的概念が異なるので、社団法人か財団法人で、人的資源に対する考え方が違ってくるであろう。そうでないならば、法的に2つの形態の法人を用意している意味があまりなくなる。人的資源の構造に違いがないとすれば、組織の特徴が出ていないということになる。

収入総額や資産総額といった組織の規模によっても人の数、人的資源の規模は影響を受けるはずである。一般に収入総額、資産総額が多くなれば、人の数は多くなるだろう。

以下、法人に関与している人的資源の規模として、役職者の人数、評議員の人数、職員の人数を中心に調査結果を示していきたい⁽³⁾。ここで、役職者というのは、非営利組織では理事（営利企業では取締役）を指し、理事会の構成員として全社的な目的及び戦略的計画を策定し、その確実な実行を統制し、組織を永続的に維持・発展することに責任を負っている経営者層のことである。これらの理事は、法人からみれば受託者であり、法人と委任契約を結んでいるという意味で一般の従業員とは区別される。最高経営責任者である理事長1人で全ての業務を執り行うことができなくなると、理事長の下に複数の理事が置かれ、下位の理事に権限を委譲することによる分業体制が採られる。そして、下位の理事には役職者としての様々な肩書きが与えられる。理事の中に複数の名称の役職を置くことで、役職間の上下関係・指示命令系統ができあがり、全体として組織の目的活動が遂行されるのである。まずは、一般的な役職者の名称とその職務について記述し、次いで、法人で選任されている役職者の人数を見ることとする。

I 役職者の職務

理事会は、すべての理事で組織される。これらの理事会に出席する理事のうち経営管理上の責任を委嘱されている理事は総称して経営陣、経営者層、あるいはトップマネジメント層などと称され、1人ひとりの理事は役員ないし役職者などと呼ばれる。通常は、経営者層として、理事長の他に、副理事長、専務理事、常務理事などの役員（役職者）が執行役員として置かれていることが多い。職務を委嘱されていない非常勤理事は、経営者層ではない。その他、理事ではないが、法人の事務担当として事務局（事務局長）が置かれていることがほとんどである。様々な名称で呼ばれる役職者であるが、これらの理事個人個人について、執行が許容される権限のレベルは同等ではなく、上位にある役職者から中位・下位の役職者へ権限が委譲されることにより、指示命令の伝達構造が形成される。ここで、役職者間の上下関係を整理しておこう。

組織構造上、最高位に位置し、組織の意思決定とその結果に最終的に責任を負うのは理事長である。副理事長が置かれている場合は、その補佐という地位であろう。副理事長には理事長に不測の事態が生じた場合の理事長の代理機能を果たすことが期待される。理事長・副理事長の下に、多くの組織では専務理事と常務理事を置いているが、専務理事、常務理事という役職者名だけでは本来的に何を行っているのか判別しがたい。両者について、明解国語辞典、第六版を引いてみると、専務は、「純粋にその仕事だけを行うこと。」とさ

れ、専務取締役は、「社長を助け、その会社の業務を総括的に見る取締役。普通、何人かの取締役の中から選ばれる。」とされる。一方で、常務は、「毎日の、普通の事務。」のこととされ、常務取締役は「日常普通の事務（業務）を取り締まる役（の人）。社長や専務（取締役）をたすける。」と説明されている。

現実には、その法人に置かれている役職者の権限や職務内容の詳細は、法人の職務規定、規則、細則など詳細が定められることになるが、定款に示される役員の職務に関する一例を示しておこう⁽⁴⁾。「1. 理事長（または会長）は、本協会を代表し、その業務を総理する。2. 副理事長（または副会長）は、理事長を補佐し、理事長に事故あるとき又は理事長が欠けたときは、理事長があらかじめ指名した順序により、その職務を代行する。3. 専務理事は、理事長（または会長）及び副理事長（または副会長）を補佐し、本協会の常務を統括し、理事長及び副理事長に事故あるとき又は理事長及び副理事長が欠けたときは、その職務を代行する。4. 常務理事は、理事長（または会長）、副理事長（または副会長）及び専務理事を補佐し、本協会の業務を分掌する。5. 理事は、理事会を構成し、定款又は総会の決議に基づき、本協会の業務を執行する。」営利法人の取締役の職務と大差ないようである。

II 役職者の選任人数

法人に置かれている役職者は、種類別に、理事長（または会長）を置いているという回答が320件、副理事長（または副会長）195件、専務理事136件、常務理事189件、使用人兼務理事70件、外部理事（または非常勤理事）270件、監事324件、そして役職者には入らないが事務局長（または事務長）260件ということであった⁽⁵⁾。いずれも有効回答は326件である。表1は、これらの役職者について、それぞれのポジションに法人が選任している人数を纏めたものである。なお、理事長及び副理事長の人数については、1人と見做して選任人数の調査は行っていない。実際には、副理事長が複数人置かれているところもあるが、圧倒的に1人という回答が多くなることは明らかである。

（1）選任人数の概要

表1では、専務理事、常務理事、使用人兼務理事、外部理事、監事、事務局長について、選任人数が1人、2人、3人及び4人までを個別に表示し、5人以上のものは纏めて表示している。各役職者について5人以上を選任しているという回答の具体的な人数は、表2で補完して示している。

表 1 役職者及び事務局長の人数

	専務理事		常務理事		使用人兼務理事		外部理事 (または非常勤理事)		監 事		事務局長 (または事務長)	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
1 人	128	97.0	138	78.9	41	62.1	6	2.3	13	4.0	237	99.2
2 人	1	0.8	16	9.1	11	16.7	4	1.5	244	75.8	1	0.4
3 人	1	0.8	7	4.0	8	12.1	4	1.5	53	16.5	-	-
4 人	1	0.8	2	1.1	3	4.5	21	8.0	10	3.1	-	-
5 人以上	1	0.8	12	6.9	3	4.5	226	86.6	2	0.6	1	0.4
合計	132	100.0	175	100.0	66	100.0	261	100.0	322	100.0	239	100.0

(注1) 集計可能な調査票 326 件のうち、有効回答 326 件、欠損値 0。本文中に役職者を置いている法人の件数を示しているが、これと本表の合計が一致しない。回答によっては、置いていると回答のあった役職者について、その人数を明記していないものがあつたためである。

(注2) 兼務のときは、両方の役職にカウントしている。常務理事のうち、設置しているが現在は欠員が 1 件、同じく常務理事について設置しているが空席という記述が 1 件あつたが、どちらも集計から外すこととした。

(出所) 筆者作成。以下の表も同じく筆者作成。

表 2 表 1 で 5 人以上を選任しているという回答の具体的な人数 (外部理事を除く)

役職者等	5 人以上の 選任件数	具体的な人数
専務理事	1 件	10 人 (1 件)
常務理事	12 件	5 人 (2 件)、6 人 (1 件)、7 人 (1 件)、8 人 (4 件)、10 人 (1 件)、12 人 (1 件)、19 人 (1 件)、21 人 (1 件)
使用人兼務理事	3 件	7 人 (1 件)、14 人 (1 件)、18 人 (1 件)
外部理事	226 件	別表に示す。
監事	2 件	5 人 (2 件)
事務局長 (または事務長)	1 件	5 人 (1 件)

(注) 外部理事は表 3 を参照。

集計結果から、専務理事、常務理事、事務局長 (または事務長) については、法人で選任されているのは 1 人であるという回答が圧倒的に多く、専務理事であれば 132 件のうち 97.0% の 128 件、常務理事であれば 175 件のうち 78.9% の 138 件、事務局長 (または事務長) であれば、239 件のうち 99.2% の 237 件が 1 人と回答している。使用人兼務理事については、1 人だけという回答は、66 件のうち 62.1% の 41 件とやや低くなっている。その分、2 人 (11 件、16.7%)、3 人 (8 件、12.1%)、4 人 (3 件、4.5%)、あるいは 5 人以上 (3 件、4.5%) 選任しているという回答割合が、専務理事、常務理事、事務局長よりもやや高くなっている。ただし、常務理事については、5 人以上という回答も比較的多く見られた。また、監事については、2 人選任しているという回答が最も多く、322 件のうち 75.8% の 244 件であつた。次いで 3 人 (53 件、16.5%)、1 人 (13 件、4.0%) という順序である。

表 1 の中でも外部理事（または非常勤理事）は、他の役職者の人数分布とはだいぶ異なっている。外部理事（または非常勤理事）については、5 人以上選任しているという回答に集中しており、1 人から 4 人までを選択しているものは多くない。5 人以上選任しているのは、261 件のうち 86.6% の 226 件である。5 人以上の人数分布がどのようなになっているかを明らかにするため、改めて表 3 に外部理事（または非常勤理事）の人数分布の詳細を示しておく。

表 3 外部理事（または非常勤理事）の人数（5 人以上の詳細）

人数	件数	割合 (%)
1～5 人	63	24.1
6～10 人	108	41.4
11～15 人	51	19.5
16～20 人	22	8.4
21～25 人	5	1.9
26～30 人	3	1.1
31～35 人	2	0.8
36～40 人	3	1.1
41 人以上	4	1.5
合計	261	100.0

(注) 平均値 11.1、中央値 9、最頻値 5、標準偏差 13.5、最小値 1、最大値 180（表中の 41 人以上に集計されている）。最小値の 1 は 6 件 (2.3%)。41 人以上の 4 件の内訳は、45 人 (1 件)、53 人 (1 件)、89 人 (1 件)、180 人 (1 件)。

表 3 の注に示したように、外部理事（または非常勤理事）の最小人数は 1 人であるが最大では 180 人となる。平均で 11.1 人、標準偏差が 13.5 であるので、人数分布のバラツキはかなり大きいと言える。以上のような選任人数の概要であるが、役職者のうち理事と監事については、法律（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律）でその員数（選任すべき人数）が規定されている。まず、理事についてであるが、一般社団法人で理事会を設置しない場合は、1 人以上の理事を置かなければならないと定められている⁽⁶⁾。理事会を設置している一般社団法人、及び一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人であれば、理事は 3 人以上でなければならぬとされる⁽⁷⁾。ちなみに、特例社団法人、特例財団法人について、旧民法では 1 人又は数人の理事を置かなければならないとされていた⁽⁸⁾。なお、理事会を置かない特例財団法人には 1 人以上の理事を置かなければならないとされていた⁽⁹⁾。したがって、最低 3 人の理事が必要な組織形態であれば、代表者である理事長（または会長）の他に、副理事長（または副会長）でも専務理事でも常務理事でも使用人兼務理事でも外部理事（または非常勤理事）でもどのような肩書きでも構わないが、また肩書きがなくとも構わないが、2 人以上の理事を選任する必要があるということである。

つぎに表 1・表 2 から、用いて理事（専務理事・常務理事・使用人兼務理事・外部理事）の最小人数と最大人数を見ておきたい。まず、専務理事は最小で 1 人であるが、最も多いもので 10 人の専務理事を選任しているということである。参考までに、専務理事が 10 人いると回答した法人（公益財団法人）の理事構成を示すと、理事長（または会長）・副理事長（または副会長）・専務理事 10 人・常務理事となっている。常務理事の人数については回答がなく、また、使用人兼務理事・外部理事は置かれていない。理事長と副理事長、及び常務理事がそれぞれ 1 人ずつとすると、この法人の理事は 13 人ということになる。

同様に、常務理事の選任人数を確認すると、最小では 1 人であるが、最大では 21 人も選任しているということである。常務理事を 21 人選任していると回答した法人（一般社団法人）の理事構成を示しておくくと、理事長（または会長）・副理事長（または副会長）・専務理事 1 人・常務理事 21 人とされる。使用人兼務理事・外部理事は置かれていない。理事長と副理事長を 1 人とみなすと、全体で理事が 24 人置かれているということになる。使用人兼務理事についても見てみると、最小では 1 人であるが、最大では 18 人が選任されている。使用人兼務理事を 18 人選任しているという法人（公益社団法人）の理事構成は、理事長（または会長）・副理事長（または副会長）・専務理事 1 人・常務理事 19 人・使用人兼務理事 18 人・外部理事 9 人となっているので、合計すると理事は 49 人ということになる。さらに、外部理事（または非常勤理事）の最小人数は、他の理事と同様に 1 人であるが、最大で 180 人選任されているということである。この 180 人の外部理事がいるという法人の理事構成（特例社団法人）は、理事長（または会長）・専務理事 1 人・常務理事 5 人・外部理事 180 人となっている。副理事長（または副会長）・使用人兼務理事は置かれていない。合計すると、理事 187 人という大所帯になる。

このように、専務理事、常務理事、使用人兼務理事、外部理事（または非常勤理事）という個別の役職で見ると、その選任人数の最小値と最大値の開きは大きくなるが、役職名を問わず、1 つの法人で選任されている理事を合計してみるとどうであろうか。表 4 に、法人で選任されている理事の合計人数の分布を示してみた。表 4 は、表 1 に示した専務理事、常務理事、使用人兼務理事、外部理事について、法人ごとに理事の選任人数を集約し、さらに理事長及び副理事長が置かれている場合はそれぞれ 1 人ずつ加算して集計したものである。個々の法人で選任されている理事の人数を合計すると、最小では 1 人、最大では 187 人にもなるが、平均すると 12.3 人である。表 4 からわかるように、法人ごとの理事の合計数は、選任人数 15 人までの範囲に約 8 割（258 件、79.1%）が納まっている。

表 4 法人ごとにみた理事の選任人数の合計

範囲	件数	割合(%)
1～5人	62	19.0
6～10人	111	34.0
11～15人	85	26.1
16～20人	29	8.9
21～25人	21	6.4
26～30人	6	1.8
31～35人	2	0.6
36～40人	1	0.3
41～45人	4	1.2
46～50人	1	0.3
51人以上	4	1.2
合計	326	100.0

(注) 平均値 12.3、中央値 10、最頻値 3、標準偏差 13.4、最小値 1、最大値 187。51人以上の内訳は、52人、55人、92人、187人それぞれ1件ずつ。法人ごとに、理事長（または会長）、副理事長（または副会長）、専務理事、常務理事、使用人兼務理事、外部理事（または非常勤理事）の選任人数を合計。

さて、理事は理事会を構成する構成員である。理事会は、すべての理事で組織される⁽¹⁰⁾ので、理想的には、理事全員が顔を揃えて政策を審議し、決議することが望ましい⁽¹¹⁾。10人前後であればお互いに表情を読み取れる距離感を保ちながら、適度な議論が行えそうであるが、表4を見ると多くの理事を抱えている法人も多い。理事の適正人数は法人ごとに異なって然るべきであるが、それにしてもあまりにも多すぎると議論が紛糾して統率が取りにくくなったり、あるいは議論自体が形だけのものに陥ってしまったりするなど、会議の運営にそれなりの労力を要してしまうのではないか。そもそも100人前後の人間が全員揃った状態で「理事会」が開催されているのだろうか。法人の規模によって理事の数が多く、また全国に散在しているような場合、なかなか必要なときに理事会を開催できない法人もある。このような場合、法定機関ではないが、任意に常任（常務）理事及び常任（常務）理事会を設け、重要な業務執行の決定を除き、理事会の決議を必ずしも要しない経常的な事項を処理している例が多い⁽¹²⁾、とされる。実際には理事長・専務理事等の数名の常務理事ないし常任理事が現実的な組織運営を行っていると考えてよいだろう。

つぎに監事は、法律上の任意機関であるが、一般社団法人のうち、理事会を設置する一般社団法人及び会計監査人を設置する一般社団法人は、監事を置かなければならない⁽¹³⁾。また、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人には監事を置くことが義務付けられている⁽¹⁴⁾。ただし、これらの組織形態をとる法人（一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人）における監事の員数（選任すべき人数）については、法律では規定されていない。なお、特例社団法人、特例財団法人における監事は、旧民法における任意機関で

あったが、主務官庁によって必ず1名以上置くことと指導されてきた⁽¹⁵⁾。以上のように、監事は何人でもいい（1人でも可）ということであり、表1・表2から最も少ないもので1人、最大でも5人を選任しているという回答であり、理事に比べると選任人数の最小値と最大値の幅が狭くなっている。

（2）役職者の人数と組織形態

さて、本稿の1つの主題である社団か財団かという法人形態によって、役職者を選任する人数に違いがあるだろうか。社団法人は、特例社団法人、一般社団法人、公益社団法人という3法人を含め、財団法人は、特例財団法人、一般財団法人、公益財団法人という3法人を含めるものとする。まず専務理事は、1人のみ選任というケースが全体の97.0%を占めていたが、社団か財団という法人形態からみてもそれほどの違いはなかった。既に述べたように、公益財団法人で専務理事を10人選任しているという突出した回答もあったが、社団法人であれ財団法人であれ、全ての組織形態において1人選任というものが93.3～100.0%の割合を占めていた。つぎに常務理事では、社団か財団かという点で人数にやや差が見られた。表5に社団法人・財団法人ごとの常務理事の選任人数を示しているが、表中の調整済み残差を見ると、財団法人より社団法人の方が多くの常務理事を選任する傾向にあることが分かる。社団法人では、3人、あるいは5人以上の常務理事を選任しているケースがより多く見られている。調整済み残差は、それぞれ2.1と4.7である。5人以上という回答が9件あるが、この9件だけで平均を算出すると、10.6人となる。財団法人に比して、社団法人は人的資源中心の組織で、従業員の業務の指揮監督のためには常務理事を必要とするのであろうか。財団法人では、常務理事は1人というケースが非常に多くなっている。

表5 社団・財団から見た常務理事の選任人数

		1人	2人	3人	4人	5人以上	合計
社団法人	件数	22	4	4	1	9	40
	調整済み残差	-4.3	0.1	2.1	1.8	4.7	
財団法人	件数	111	12	3	0	2	128
	調整済み残差	4.3	-0.1	-2.1	-1.8	-4.7	
合計		133	16	7	1	11	168

（注1） 調整済み残差は、残差（期待値と実測値の差）を平均0、標準偏差1の正規分布に従うように修正したもので、絶対値にして1.96以上のところが特徴を示す箇所である。正であれば他に比べて発生件数が多いもの、負であれば他に比べて発生件数が少ないことを意味する。

（注2） カイ2乗値31.778、自由度4、有意確率0.000。社団法人・財団法人以外の組織形態及び組織形態が無回答のものを表中に示していないので、表1の合計と一致しない。社団法人で選任されている常務理事の平均値3.5、標準偏差4.7、最小値1、最大値21。財団法人で選任されている常務理事の平均値1.2、標準偏差0.8、最小値1、最大値8。

常務理事の選任人数と同様に、外部理事（または非常勤理事）についても財団法人より社団法人の方が、多くの人員を選任しているケースが目立っている。表6で調整済み残差を確認すると、16～20人、26～30人、36～40人、及び41人以上という比較的多数を選任する区間において、財団法人より社団法人の方が多くの外部理事（または非常勤理事）を選任する傾向にあることが示されている。財団法人では、社団法人と比べると少なめの10人以下を選ぶ傾向があるようである。選任人数10人までの区間に、財団法人全体に占める71.9%の146件（54件と92件の合計）が入っていることからわかる。また、平均値で見ても、社団法人で19.4人、財団法人で8.9人と財団法人の方が少なくなっている。なお、使用人兼務理事については、社団か財団かで大きな違いは見られなかった。また、事務局長（または事務長）の人数については、99.2%の法人が1人と回答しているため、組織形態と人数について特徴的なところはなかった。

表6 社団・財団から見た外部理事（または非常勤理事）の選任人数

		1～5 人	6～10 人	11～15 人	16～20 人	21～25 人	26～30 人	31～35 人	36～40 人	41人 以上	合計
社団法人	度数	8	13	8	11	2	3	1	2	3	51
	調整済み残差	-1.6	-2.6	-0.8	3.9	1.1	3.5	1.1	2.8	2.8	
財団法人	度数	54	92	42	10	3	0	1	0	1	203
	調整済み残差	1.6	2.6	0.8	-3.9	-1.1	-3.5	-1.1	-2.8	-2.8	
	度数	62	105	50	21	5	3	2	2	4	254

(注) カイ2乗値 49.813、自由度 8、有意確率 0.000。社団法人・財団法人以外の組織形態及び組織形態が無回答のもの（欠損値）を表中に示していないので、表1・表3の合計と一致しない。社団法人で選任されている外部理事の平均値 19.4、標準偏差 26.9、最小値 1、最大値 180。財団法人で選任されている外部理事の平均値 8.9、標準偏差 5.6、最小値 1、最大値 53。

理事全体ではどうなるか、表7に、表4「法人ごとにみた理事の選任人数の合計」について社団・財団別に集計し直したものを示している。常務理事においても外部理事においても、財団法人より社団法人でより多くの人員が選任されていたように、理事の合計で見ても同じ傾向が得られた。ただし、社団法人では、1～5人という最小の区間も多く選択されている。理事全体の平均人数は、12.3人であったが、社団・財団ごとに平均を算出すると、社団法人では17.1人、財団法人では10.6人となる。

表7 社団・財団から見た理事の選任人数の合計

		1～5人	6～10人	11～15人	16～20人	21～25人	26～30人	31～35人	36～40人	41～45人	46～50人	51人以上	合計
社団法人	件数	24	11	16	5	11	3	2	0	3	1	3	79
	割合(%)	30.4	13.9	20.3	6.3	13.9	3.8	2.5	0.0	3.8	1.3	3.8	100.0
	調整済み残差	3.0	-4.5	-1.3	-0.8	3.0	1.4	2.5	-0.6	3.0	1.7	2.3	
財団法人	件数	36	99	65	22	10	3	0	1	0	0	1	237
	割合(%)	15.2	41.8	27.4	9.3	4.2	1.3	0.0	0.4	0.0	0.0	0.4	100.0
	調整済み残差	-3.0	4.5	1.3	0.8	-3.0	-1.4	-2.5	0.6	-3.0	-1.7	-2.3	
	合計	60	110	81	27	21	6	2	1	3	1	4	316

(注) カイ2乗値 56.258、自由度 10、有意確率 0.000。社団法人・財団法人以外の組織形態及び組織形態が無回答のもの(欠損値)を表中に示していないので、合計数は表4の件数と一致しない。社団法人で選任されている理事合計の平均値 17.1、標準偏差 24.2、最小値 1、最大値 187。財団法人で選任されている理事合計の平均値 10.6、標準偏差 6.2、最小値 1、最大値 55。理事長・副理事長がいる場合は加えている。

最後に、監事についてである。監事の選任人数は、75.8%が2人という回答に集中していたが、表8に示した社団・財団ごとの監事の選任人数を見ると、社団法人では、財団法人に比べて、3人～5人の範囲で多くの監事を置く傾向にあることが分かる。他方、財団法人では、社団法人と比べると、2人という最小人数を選択する傾向が強く出ている(調整済み残差 4.6)。平均を取ると、社団法人の監事は 2.5人、財団法人の監事は 2.1人と大差はないが、財団法人では、最小人数の2人であるというケースが多いとすると、財団法人では監事の他に評議員を置かなければならないので、二重の意味での監視監督を受けることを嫌うということであろうか。あるいは、評議員が置かれ、評議員会が開催されるので、監事の数はそれほど多くなくてもセルフコントロールが効くと考えられているのだろうか。

表8 社団・財団から見た監事の選任人数

		1人	2人	3人	4人	5人	合計
社団法人	件数	3	44	21	7	2	77
	調整済み残差	0.0	-4.6	3.2	3.4	2.5	
財団法人	件数	9	195	28	3	0	235
	調整済み残差	0.0	4.6	-3.2	-3.4	-2.5	
	合計	12	239	49	10	2	312

(注) カイ2乗値 30.918、自由度 4、有意確率 0.000。社団法人・財団法人以外の組織形態及び組織形態が無回答のもの(欠損値)を表中に示していないので、表1の合計と一致しない。社団法人で選任されている監事の平均値 2.5、標準偏差 0.8、最小値 1、最大値 5。財団法人で選任されている監事の平均値 2.1、標準偏差 0.4、最小値 1、最大値 5。

Ⅲ 評議員の人数

役職者ではないが、評議員についてもその選任人数を調査している⁽¹⁶⁾。表9にある評議員の人数分布は、表1に示した役職者の人数分布、とりわけ専務理事、常務理事、使用人兼務理事の人数分布とはだいぶ異なっているが、外部理事とはやや類似性が認められる。外部理事は多くの法人において5人以上選任しているという状況であったが、評議員においても同様に5人以上選任しているという回答が多くを占めている。211件のうち98.1%の207件が5人以上選任という回答であった。5人以上の人数分布に関して、実際に何人が選任されているかは表10に纏めている。

表9 評議員の選任人数

	評議員	
	件数	割合 (%)
1人	-	-
2人	-	-
3人	2	0.9
4人	2	0.9
5人以上	207	98.1
合計	211	100.0

(注) 集計可能な調査票326件のうち、有効回答326件、欠損値0。

表10 評議員の人数

人数	件数	割合 (%)
3~5人	10	4.7
6~10人	81	38.4
11~15人	63	29.9
16~20人	24	11.4
21~25人	8	3.8
26~30人	6	2.8
31~35人	4	1.9
36~40人	4	1.9
41~45人	4	1.9
46~50人	2	0.9
51人以上	5	2.4
合計	211	100.0

(注) 平均値15.1、中央値11、最頻値7、標準偏差12.3、最小値3、最大値99。最小値3は2件(0.9%)。51人以上の5件は、51人(1件)、52人(1件)、65人(1件)、69人(1件)、99人(1件)である。

評議員は、平均で15.1人、最小で3人、最大で99人選任されているということである。標準偏差が12.3ということであるから、外部理事(または非常勤理事)と同じく、人数分

布のバラツキは大きいと言ってよいだろう。評議員の最小の選任人数が3人というのは、一般財団法人及び公益財団法人においては、評議員は3人以上でなければならないと法律で定められているからである⁽¹⁷⁾。ちなみに、人数の上限について特に規定はない。ここで、評議員とは評議員会を構成する法定機関であり、通常は財団法人に置かれる。法定機関と言っても理事や監事のような法律で定義された役員の立場にはない。評議員の選任と解任の方法は、定款の必要記載事項とされ、理事又は理事会が評議員を選任し、解任する旨の定款の定めは、その効力を有しない⁽¹⁸⁾とされる。これは、評議員会には、理事会の意思決定及び理事の業務執行を監督・監視ないし牽制する権限が付与されているからである。評議員会の構成員である評議員を理事が選任することになると、監視される側が監視者を選ぶということになり、ガバナンスの根本が崩れてしまう。

評議員会の権限を一部示しておく、評議員会の普通決議事項としては、理事・監事・会計監査人の選任、理事・会計監査人の解任⁽¹⁹⁾、理事・監事の報酬等、法人に対する損害賠償責任の一部免除を受けた理事・監事・会計監査人に対する退職慰労金等の支給、計算書類（貸借対照表及び損益計算書）、財産目録及びキャッシュ・フロー計算書の承認などがある⁽²⁰⁾。この他、組織の存続を左右するような、また組織の基本的な組成を変更するような重要な経営事項も特別決議事項として評議員会の決議事項となっている⁽²¹⁾。また、評議員は、理事や監事に対して、特定の事項について評議員会で説明をするよう求めることができる⁽²²⁾。ただし、評議員会で決議できる事項は、法律に規定された事項及び定款で定められた事項に限られる⁽²³⁾。評議員が個人として行使できる権限もあるが、多くは、評議員会という会議体の決議として意思決定が示され、権限が行使される。

さて、表11に社団・財団ごとに集計した評議員の人数を纏めている。一般社団法人や公益社団法人などの社団の形式をとる組織形態（社団法人）において、評議員を置く旨定めた規定はないが（法律で義務付けられていないが）、表11を見ると、社団法人で評議員を置いている法人もあることが示されている。もちろん特例社団法人においても、評議員を置く旨の規定はなかった。社団法人で評議員を置いているのは全部で9件であり、その内訳は特例社団法人で4件、一般社団法人で3件、公益社団法人で2件である。この中には、かなり多数の評議員を置いている社団法人も見られる。参考までに示しておく、41～50人の区間に2件（調整済み残差4.5）あるが、2件とも43人の監事を選任している社団法人であり、51人以上の区間の1件（調整済み残差2.0）は99人の監事を選任している社団法人である。このように、なぜ社団法人で評議員を置いているのだろうか。そもそも社団法人では、社員総会が設置されるので、理事会や理事の業務執行に対する牽制・監視監督の機能はその構造上備えているはずであるが、チェック構造としては不十分なのであろうか。社団法人で、法律で求められている機関の他に、評議員・評議員会までを設置してしまう

と、理事の実質的権限というか、理事長がその裁量で思い通りに動かせる範囲は相応に狭くなろう。理事長からすると、かなり窮屈な構造ではないかと推察するのは考え過ぎか。

当然のごとく評議員を置いているのはほとんど財団法人ということになるが、その選任人数はおおよそ 10 人前後に集中しており、多数（ここでは 41 人以上）の評議員を置いている件数割合は、社団法人と比べると少なくなっている。財団法人では、評議員 10 人までの区分で財団法人全体の 44%（9 件と 78 件の合計）を占め、15 人までになると全体の 74.5%（146 件）を占めている。財団法人の評議員の人数について平均をとると、14.2 人となる。なお、社団法人の評議員の平均は、29.9 人である。

表 11 社団・財団から見た評議員の選任人数

		1～5 人	6～ 10人	11～ 15人	16～ 20人	21～ 25人	26～ 30人	31～ 35人	36～ 40人	41～ 45人	46～ 50人	51人 以上	合計
社団法人	件数	0	2	2	1	1	0	0	0	2	0	1	9
	調整済み残差	-0.7	-1.1	-0.5	-0.1	1.1	-0.5	-0.4	-0.4	4.5	-0.3	2.0	
財団法人	件数	9	78	59	23	7	6	4	3	2	2	3	196
	調整済み残差	0.7	1.1	0.5	0.1	-1.1	0.5	0.4	0.4	-4.5	0.3	-2.0	
	件数	9	80	61	24	8	6	4	3	4	2	4	205

(注) カイ 2 乗値 27.090、自由度 10、有意確率 0.003。社団法人・財団法人以外の組織形態及び組織形態が無回答のもの（欠損値）を表中に示していないので、表 1・表 4 の合計と一致しない。社団法人で選任されている評議員の平均値 29.9、標準偏差 29.3、最小値 7、最大値 99。財団法人で選任されている評議員の平均値 14.2、標準偏差 10.3、最小値 3、最大値 69。

IV 会計監査人

会計監査人（公認会計士または監査法人）を置いているかどうかという項目については、会計監査人を置いているという回答が 78 件（24.6%）、置いていないという回答が 239 件（75.4%）であった。なお、集計可能な調査票 326 件のうち、本調査項目の有効回答は 317 件、欠損値は 9 件である。法律上、大規模一般社団法人・大規模一般財団法人であれば会計監査人を置かなければならないが⁽²⁴⁾、法人の規模が一定に達しなければ任意とされる。一般社団法人及び一般財団法人に関する法律では、大規模一般社団法人・一般財団法人は、最終事業年度に係る貸借対照表の負債の部に計上した額の合計額が 200 億円以上である法人と定義されている⁽²⁵⁾。また、公益社団法人・公益財団法人では、公益認定の申請をする際に会計監査人を置いていることが求められるので、本来であれば会計監査人を置いているものとされるが、こちらも特定の勘定の額が一定の基準に達しなければその必要はない⁽²⁶⁾。具体的には、最終事業年度に係る収益の額 1,000 億円、費用及び損失の額 1,000 億円及び負債の額 50 億という基準が設けられていて、この 3 つの勘定の額にいずれも達してい

ない場合は、会計監査人を置くことは法律では求められていない⁽²⁷⁾。一般社団法人・一般財団法人については合計 57 件のうち会計監査人をおいているのは 14 件の 24.6%、公益社団法人・公益財団法人については合計 107 件のうち 29 件の 27.1%である。なお、法的に要請される立場ではないが、任意で会計監査人を置いているというケースもあることを付しておく⁽²⁸⁾。

V 職員の人数と組織形態

法人に雇用されている常勤職員と非常勤職員の人数を示す。まず、表 12 は常勤職員の人数を纏めたものである。平均で 43.9 人、最小人数はゼロ（常勤職員なし）ということであったが、最も多いところでは 2,000 人という回答があった。表から明らかなように、多くの回答が 10 人前後に集中しており、15 人まで全体の約 5 割、20 人までになると約 6 割を占めることになる。表では 5 人刻みで 300 人まで載せているが、100 人を超えると件数はまばらになる。101 人以上の件数を全て合計すると、全部で 28 件（全体の 8.70%）である。社団か財団かによって常勤職員の平均をとると、社団法人では 46.9 人（標準偏差 225.6）、財団法人では 39.0 人（標準偏差 71.4）となる。よって、組織形態による平均人数の差は約 8 人である。社団か財団かという組織形態の違いによって雇用される常勤職員の人数に差があるかどうかについて t 検定を行ったところ、常勤職員の平均人数に関しては社団・財団による差はなかった（両者の平均値の差は有意ではない。t 値 0.474、自由度 310、有意確率 0.636）。

表12 常勤職員の人数

範囲	件数	割合 (%)	範囲	件数	割合 (%)	範囲	件数	割合 (%)
0 人	1	0.3	101~105 人	-	-	206~210 人	-	-
1~5 人	73	22.7	106~110 人	2	0.6	211~215 人	-	-
6~10 人	56	17.4	111~115 人	-	-	216~220 人	-	-
11~15 人	35	10.9	116~120 人	3	0.9	221~225 人	-	-
16~20 人	33	10.2	121~125 人	2	0.6	226~230 人	1	0.3
21~25 人	13	4.0	126~130 人	1	0.3	231~235 人	-	-
26~30 人	17	5.3	131~135 人	2	0.6	236~240 人	-	-
31~35 人	13	4.0	136~140 人	1	0.3	241~245 人	-	-
36~40 人	6	1.9	141~145 人	1	0.3	246~250 人	1	0.3
41~45 人	14	4.3	146~150 人	1	0.3	250~254 人	-	-
46~50 人	4	1.2	151~155 人	1	0.3	255~259 人	-	-
51~55 人	5	1.6	156~160 人	-	-	261~265 人	1	0.3
56~60 人	8	2.5	160~164 人	-	-	266~270 人	-	-
61~65 人	1	0.3	166~170 人	1	0.3	271~275 人	-	-

66～70人	1	0.3	171～175人	-	-	276～280人	-	-
71～75人	2	0.6	176～180人	-	-	281～285人	-	-
76～80人	4	1.2	181～185人	1	0.3	286～290人	-	-
81～85人	3	0.9	186～190人	1	0.3	291～295人	-	-
86～90人	1	0.3	191～195人	-	-	296～300人	1	0.3
91～95人	3	0.9	196～200人	1	0.3	301人以上	6	1.9
96～100人	1	0.3	201～205人	-	-	合計	322	100.0

(注) 集計可能な調査票326件のうち、有効回答322件、欠損値4件。平均値43.9、標準偏差133.8、中央値15、最小値0、最大値2,000。参考までに、1～5人の範囲の詳細と301人以上の詳細を示しておく。1～5人の73件について、1人(10件)、2人(20件)、3人(21件)、4人(15件)、5人(7件)。301人以上の6件について、334人(1件)、448人(1件)、470件(1件)、579人(1件)、783人(1件)、2,000人(1件)。

非常勤職員の人数は、表13に示している。平均で28.9人、最も少ないところで0人、最も多いところで889人ということである。常勤職員がいないという法人は1件だけであったが、非常勤職員を雇用していないという法人は17件(6.4%)と多くなっている。非常勤職員が5人までという回答が108件と全体の4割超を占め、10人までとなると全体の6割を超えるが、100人以上いるという回答も18件(全体の6.81%)あった。常勤職員の数と同じように、社団か財団かによって非常勤職員の平均をとると、社団法人では17.1人(標準偏差44.9)、財団法人では26.1人(標準偏差52.2)となる。組織形態による平均人数の差は約9人である。社団か財団かという組織形態の違いによって非常勤職員の人数に差があるかどうかについてt検定を行ったが、常勤職員の場合と同じように、社団法人の非常勤職員の平均人数と財団法人の非常勤職員の平均人数には差がなかった(t値-1.179、自由度253、有意確率0.239(両側))。

以上のような常勤職員と非常勤職員の人数分布であるが、両者の間に相互に関連があるかどうかも見してみたところ、常勤職員と非常勤職員の人数の間にはやや強い正の相関が見られた(相関係数0.599、有意確率(両側)0.000)。常勤職員の数が多いとき、非常勤職員の数も多い、あるいは、非常勤職員の数が多いとき、常勤職員の数も多いというように、相互に関係しあっているといえる。

表13 非常勤職員の人数

範囲	件数	割合(%)
0人	17	6.4
1～5人	108	40.9
6～10人	41	15.5
11～15人	20	7.6
16～20人	12	4.5
21～25人	11	4.2
26～30人	5	1.9
31～35人	5	1.9
36～40人	7	2.7
41～45人	2	0.8
46～50人	1	0.4
51～55人	1	0.4
56～60人	3	1.1
61～65人	2	0.8
66～70人	4	1.5
71～75人	3	1.1
76～80人	1	0.4
81～85人	2	0.8
86～90人	-	-
91～95人	-	-
96～100人	1	0.4
101人以上	18	6.8
合計	264	100.0

(注) 集計可能な調査票326件、有効回答264件、欠損値62件。平均値28.8、中央値6、標準偏差76.9、最小値0(17件)、最大値889(1件)。欠損値の62件は、非常勤職員の合計人数もその内訳人数も未記入のもの。回答拒否のために白紙なのか、非常勤職員がゼロなので何も書かれていないのか、判断がつかなかった。未記入はすべてゼロ人としても良かったが、62件と数が多く全体への影響が大きかったため一律欠損値とした。1～5人の範囲の詳細を示しておく。1人(34件)、2人(24件)、3人(23件)、4人(14件)、5人(13件)である。また、101人以上は、100人台が9件、200人台が4件、300人台が3件、400人台が1件、800人台が1件。

表14では、非常勤職員の数について回答のあった264件のうち、その内訳人数に回答のあった219件を纏めている。それによると、ほとんどが派遣社員・契約社員、アルバイト(非常に短時間の業務に従事)、パートタイマー(正社員に近い業務に従事)の3形態に集まっていることが分かる。派遣社員・契約社員では、平均して4.6人(標準偏差18.6、最小値0、最大値243)、アルバイト(非常に短時間の業務に従事)では、平均して4.9人(標準偏差19.9、最小値0、最大値196)、パートタイマー(正社員に近い業務に従事)では、平均して10.9人(標準偏差34.0、最小値0、最大値300)である。公益活動(目的活動)ではボランティアを募って事業活動を行うこともあるだろうが、無給のボランティア(すべて自弁)、あるいは紹介料および交通費・弁当代など実費程度の金品支給を支給して活動してもらう有給のボランティア、どちらのボランティア形態もほとんどいないという回答である。無給のボランティアは219件のうち6件(2.7%)、有給のボランティアは219件のうち4件(1.8%)である。無給のボランティアは、平均して0.1人(標準偏差1.12、最小値0、最大値15)、

有給のボランティアは、平均して 0.3 人（標準偏差 3.4、最小値 0、最大値 50）である。その他の形態の非常勤職員として 37 件の回答があったが、主たる記述内容を記しておく、臨時職員、嘱託職員、派遣職員、季節雇用職員、再雇用職員、顧問、出向者、外部組織の職員（兼務）などである。記述回答は形態の違いであるのか、単に組織内の呼び名の問題か、不明である。

表 14 非常勤職員の内訳

	派遣社員・契約社員		アルバイト(非常に短時間の業務に従事)		パートタイマー(正社員に近い業務に従事)		無給のボランティア(すべて自弁)		有給のボランティア(紹介料および交通費・弁当代など実費程度の金品支給)		その他	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
0人	130	59.4	150	68.5	113	51.6	213	97.3	215	98.2	182	83.1
1～5人	51	23.3	41	18.7	48	21.9	5	2.3	3	1.4	25	11.4
6～10人	16	7.3	10	4.6	18	8.2	-	-	-	-	3	1.4
11～15人	7	3.2	5	2.3	12	5.5	1	0.5	-	-	3	1.4
16～20人	3	1.4	3	1.4	5	2.3	-	-	-	-	-	-
21～25人	4	1.8	1	0.5	3	1.4	-	-	-	-	-	-
26～30人	1	0.5	-	-	4	1.8	-	-	-	-	2	0.9
31～35人	1	0.5	2	0.9	2	0.9	-	-	-	-	-	-
36～40人	2	0.9	1	0.5	1	0.5	-	-	-	-	-	-
41～45人	1	0.5	-	-	2	0.9	-	-	-	-	-	-
46～50人	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.5	-	-
51～55人	-	-	-	-	1	0.5	-	-	-	-	-	-
56～60人	-	-	-	-	1	0.5	-	-	-	-	-	-
61～65人	-	-	-	-	1	0.5	-	-	-	-	-	-
66～70人	2	0.9	1	0.5	-	-	-	-	-	-	1	0.5
71～75人	-	-	1	0.5	-	-	-	-	-	-	2	0.9
76～80人	-	-	-	-	1	0.5	-	-	-	-	-	-
81～85人	-	-	1	0.5	-	-	-	-	-	-	-	-
86～90人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
91～95人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
96～100人	-	-	1	0.5	-	-	-	-	-	-	-	-
101人以上	1	0.5	2	0.9	7	3.2	-	-	-	-	1	0.5
合計	219	100.0	219	100.0	219	100.0	219	100.0	219	100.0	219	100.0

(注) 集計可能な調査票 326 件、有効回答 219 件、欠損値 107 件。非常勤職員の(合計)人数の有効回答は 264 件であるので、有効回答が 45 件減少している(264 件-219 件)。この差は、非常勤職員の合計人数は書かれていたが内訳人数が白紙のもの 23 件、非常勤職員の合計人数、その内訳人数のどちらも記入されていたが、内訳欄の人数を合計しても非常勤職員の合計数と一致しなかったため、内訳人数のみ欠損値としたもの 22 件による。

VI 人件費割合

表 15 に調査対象となっている法人の人件費割合を集計している。平均すると、年間の支出総額のうち人件費が占める割合は 34.0%となる。標準偏差が 20.7 であるのでバラツキは大きいと考えてよい。回答件数をみると、人件費割合 1%以上～5%未満の区分から 60%以上～65%未満の区分（13 区分）では、合計 274 件、10 件台が 5 区分、20 件台が 8 区分（13 区分で回答件数の 90.4%を占める）と回答が非常に広い範囲に分布していることがわかる。65%を超えると次第に件数は減少していく。人件費割合 50%までで全体の 75.2%（合計件数 228 件）を占め、60%までになると全体の 87.5%（合計して 265 件）、さらに 70%までを集計すると全体の 94.7%（合計して 287 件）が含まれている。支出総額のうち、ほとんどが人件費に使われているという高割合の回答も 6 件（人件費割合 80%以上の件数を合計）あった。人件費割合の最大値は 95%である。

表 15 人件費割合

区 分	件数	割合 (%)
0%	7	2.3
1%以上 5%未満	15	5.0
5%以上 10%未満	20	6.6
10%以上 14%未満	18	5.9
15%以上 20%未満	24	7.9
20%以上 25%未満	25	8.3
25%以上 30%未満	23	7.6
30%以上 35%未満	25	8.3
35%以上 40%未満	29	9.6
40%以上 45%未満	29	9.6
45%以上 50%未満	13	4.3
50%以上 55%未満	21	6.9
55%以上 60%未満	16	5.3
60%以上 65%未満	16	5.3
65%以上 70%未満	6	2.0
70%以上 75%未満	9	3.0
75%以上 80%未満	1	0.3
80%以上 85%未満	2	0.7
85%以上 90%未満	2	0.7
90%以上 95%未満	1	0.3
95%以上	1	0.3
合計	303	100.0

(注) 集計可能な調査票 326 件のうち、有効回答 303 件、欠損値 23 件。平均値 34.0、標準偏差 20.7、最小値 0、最大値 95、最頻値 20。年間の支出総額に対する常勤職員・非常勤職員の人件費総額（社会保険料等、法人負担額を含む）の割合。

反対に、まったく人件費がかかっていないという人件費ゼロの組織もあった。7 件が人件費ゼロという回答である。これらの法人において、まったく人が働いていないというわけではなく、常勤職員も非常勤職員も（あるいはどちらかが）勤務している組織である。少

ないところで2名、多いところでは60数名の職員がいると回答されている。ただし、企業ないし親会社などから派遣された職員、出向してきた職員であって、法人では人件費は発生していないという説明であった。企業などの主たる出資者から職員が派遣され、その給与も出資者が負担しているという構図である。反対に法人の実働をすべて別組織に丸投げしている場合もあろう。ケースによってはまったくの給与なし（無給）ということもあろうが、そういう場合は、その法人における職務が、その法人を支える個人にとっては生活を支える主たる収入源にはなっていないということである。

冷静に考えて、人件費が発生しない組織とは奇妙である。健全とも言えないだろう。独立した組織ではなく名義上の組織ということか。発生した費用は、最終的には誰かが負担しなければならない。社団法人や財団法人において人件費はかかっている、あるいはほとんどかかっているといっても、他の誰かが肩代わりしているのは明白である。関与が強くなるほど、ものが言えなくなるので、予算配分等を含めた戦略に関する主たる意思決定、あるいは実務面も含めて、確実に資金やヒトを拠出している出資者の影響下に置かれるだろう。そもそも人件費を100%負担してまで社団法人や財団法人を設立しなければならないのかという疑問が湧くが、出資者の思い通りに動かすために、ヒトもお金も出していると考える方が自然だろうか。非営利組織の経営者としては、多くの組織が頭を悩ませている人件費の心配をしなくてよいのであるから楽ではある。その反面、自立性が損なわれていくリスクは考慮しておかなければならない。また、インプットとアウトプットの対応関係がちぐはぐとなるので、事業活動の効率性を測定しようとするれば極めて不都合ではある。経営のバランスは悪いが、人件費を負担してもらい代わりに、人件費を補填するための補助金や寄付金を受けることと、結果としては同じである。

また、常勤職員の人数、非常勤職員の人数と、人件費割合に関係があるか調べてみたが、どちらも相互に関連はみられなかった。常勤職員の人数が多いとき人件費も高いというわけでもないし、非常勤職員の人数が多いとき人件費割合は低いというわけでもない。常勤職員と人件費割合の相関係数は -0.054 、有意確率(両側)は 0.356 、非常勤職員と人件費割合の相関係数は 0.017 、有意確率(両側)は 0.786 である。なお、常勤・非常勤に関わらず各法人の職員をすべて合計(常勤職員の人数と非常勤職員の人数を合計)し、人件費割合との関係を見たところ、正の相関関係が見られた(相関係数 0.222 、有意確率(両側) 0.000)。職員の全体数が多いとき、人件費割合が高いということである。常勤職員と非常勤職員を合計すると、平均して 66.8 人(標準偏差 182.9 、最小値 1 、最大値 $2,300$)である。社団か財団かで合計人数の平均を再計算すると、社団法人では平均 62.1 人(標準偏差 122.42)、財団法人では平均 70.0 人(標準偏差 202.4)である。また、常勤職員と非常勤職員の合計平均人数について、社団・財団による差は見られない(t 値 -0.328 、自由度 314 、有意確率(両側) 0.743)。

最後に、社団か財団かで、年間の支出総額に占める人件費割合に特徴が見られるか調べてみた。表 16 に社団法人と財団法人ごとの人件費割合を纏めている。年間の支出総額に占める人件費割合は平均して 34.0%であったが、社団・財団ごとに集計し直しても平均に違いはなかった。社団法人の支出総額に対する人件費割合は、全体平均と同じ 34.0%（標準偏差 22.9）であり、財団法人では 34.2%（標準偏差 20.1）である。人件費割合の分布を見ても、取り立てて特徴と言えるものはなく、社団でも財団でも人件費がゼロという法人はあるし、多いところではどちらの法人形態でも人件費割合 95%前後となっている。社団法人は人を中心とした組織だから人件費割合が多い、あるいは財団法人は物の集団という設立形態なので人件費割合が低いとは言えないことが分かった。

表 16 社団・財団からみた人件費割合

社団か財団か		社団法人	財団法人	行合計
0%	件数	2	5	7
	調整済み残差	(2.7)	(2.3)	(2.4)
1%以上 5%未満	件数	5	10	15
	調整済み残差	(6.7)	(4.5)	(5.1)
5%以上 10%未満	件数	9	10	19
	調整済み残差	(12.0)	(4.5)	(6.4)
10%以上 14%未満	件数	2	15	17
	調整済み残差	(2.7)	(6.8)	(5.8)
15%以上 20%未満	件数	4	19	23
	調整済み残差	(5.3)	(8.6)	(7.8)
20%以上 25%未満	件数	9	16	25
	調整済み残差	(12.0)	(7.3)	(8.5)
25%以上 30%未満	件数	4	19	23
	調整済み残差	(5.3)	(8.6)	(7.8)
30%以上 35%未満	件数	5	20	25
	調整済み残差	(6.7)	(9.1)	(8.5)
35%以上 40%未満	件数	4	22	26
	調整済み残差	(5.3)	(10.0)	(8.8)
40%以上 45%未満	件数	5	22	27
	調整済み残差	(6.7)	(10.0)	(9.2)
45%以上 50%未満	件数	5	8	13
	調整済み残差	(6.7)	(3.6)	(4.4)
50%以上 55%未満	件数	3	18	21
	調整済み残差	(4.0)	(8.2)	(7.1)
55%以上 60%未満	件数	8	8	16
	調整済み残差	(10.7)	(3.6)	(5.4)

60%以上 65%未満	件数	3	13	16
	調整済み残差	(4.0)	(5.9)	(5.4)
		-0.6	0.6	
65%以上 70%未満	件数	1	5	6
	調整済み残差	(1.3)	(2.3)	(2.0)
		-0.5	0.5	
70%以上 75%未満	件数	4	5	9
	調整済み残差	(5.3)	(2.3)	(3.1)
		1.3	-1.3	
75%以上 80%未満	件数	0	1	1
	調整済み残差	(0.0)	(0.5)	(0.3)
		-0.6	0.6	
80%以上 85%未満	件数	1	1	2
	調整済み残差	(1.3)	(0.5)	(0.7)
		0.8	-0.8	
85%以上 90%未満	件数	0	2	2
	調整済み残差	(0.0)	(0.9)	(0.7)
		-0.8	0.8	
90%以上 95%未満	件数	1	0	1
	調整済み残差	(1.3)	(0.0)	(0.3)
		1.7	-1.7	
95%以上	件数	0	1	1
	調整済み残差	(0.0)	(0.5)	(0.3)
		-0.6	0.6	
列合計	件数	75	220	295
		(100.0)	(100.0)	(100.0)

(注1) 集計可能な調査票 326 件のうち、有効回答 295 件、欠損値 31 件。カイ 2 乗値 27.426、自由度 20、有意確率 0.124。社団法人・財団法人以外の組織形態及び組織形態が無回答のものは表示せず、欠損値に含めた。

(注2) 社団法人の人件費割合の平均値 34.0、標準偏差 22.9、最小値 0、最大値 94。財団法人の人件費割合の平均値 34.2、標準偏差 20.1、最小値 0、最大値 95。

(注3) () 内は、各列の件数を 100 としたときの割合(%)。

Ⅶ 財政状態

表 17 と表 18 では、法人の資産総額と収入総額を示している。資産総額では、全体の約 6 割 (184 件、58.24%) が 5 億円以上の資産を保有しているという結果であり、1 億円以上 5 億円未満の資産を保有しているという法人も 90 件 (28.5%) 見られる。また、収入総額では、1 億円以上 5 億円未満の収入があるという法人と 5 億円以上の収入があるという法人がほぼ同数見られ、それぞれ 127 件 (39.2%) と 123 件 (38.0%) であった。資産総額も収入総額も 5 億円以上、あるいは 1 億円以上 5 億円未満の範囲に多くが分布しているようであるが、両者の対応関係はどうなっているか、表 19 に、資産総額と収入総額の間を纏めている。

表 17 資産総額

資産総額の範囲	件数	割合(%)
5百万円未満	3	0.9
5百万円以上1千万円未満	4	1.3
1千万円以上1億円未満	35	11.1
1億円以上5億円未満	90	28.5
5億円以上	184	58.2
合計	316	100.0

(注) 集計可能な調査票 326 件のうち、有効回答 316 件、欠損値 10 件。

表 18 収入総額

収入総額の範囲	件数	割合(%)
5百万円未満	2	0.6
5百万円以上1千万円未満	5	1.5
1千万円以上1億円未満	67	20.7
1億円以上5億円未満	127	39.2
5億円以上	123	38.0
合計	324	100.0

(注) 集計可能な調査票 326 件のうち、有効回答 324 件、欠損値 2 件。

表 19 で、資産総額と収入総額の組み合わせを確認していくと、資産総額が少ないところでは、収入総額も低いことが多く、資産総額が多いところでは、収入総額も高いことが多いことが分かる。同表の調整済み残差を見てみると、資産総額 5 億円以上のところでは、同じく収益総額 5 億円以上が選択される傾向にあることがわかる（調査委済み残差 5.8、94 件）。また、資産総額 1 億円以上 5 億円未満のところでも、同じく収益総額 1 億円以上 5 億円未満の範囲がより多く選択されている（調整済み残差 3.4、49 件）。同様に、1 千万円以上 1 億円未満同士の資産総額と収入総額の組み合わせが選択される傾向があるように、すべての範囲において、資産総額と同じ範囲の収益総額が選ばれる傾向にあることが分かる。また、資産総額と収入総額の間的相关係数は 0.407、有意確率(両側)は 0.000 であった。両者の間には相互に正の相関関係があると言える。ただし、因果関係については確かなことは言えない。保有資産が多いからより多くの収入を稼ぐことができたのか、収入が多いから結果として資産が増えたのかどうかは明らかではない。両者に関係があることは確かであるが、どちらが先であるかはこれだけでは断定できないことを付しておく。

表 19 資産総額と収入総額のクロス集計

資産総額		収入総額					行合計
		5 百万円未満	5 百万円以上 1 千万円未満	1 千万円以上 1 億円未満	1 億円以上 5 億円未満	5 億円以上	
5 百万円未満	件数	1 (33.3)	0 (0.0)	1 (33.3)	1 (33.3)	0 (0.0)	3 (100.0)
	調整済み残差	7.2	-0.2	0.5	-0.2	-1.4	
5 百万円以上 1 千万円未満	件数	0 (0.0)	1 (25.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	4 (100.0)
	調整済み残差	-0.2	4.3	1.4	-0.6	-1.6	
1 千万円以上 1 億円未満	件数	0 (0.0)	0 (0.0)	20 (57.1)	10 (28.6)	5 (14.3)	35 (100.0)
	調整済み残差	-0.5	-0.7	5.6	-1.4	-3.0	
1 億円以上 5 億円未満	件数	1 (1.1)	2 (2.2)	18 (20.0)	49 (54.4)	20 (22.2)	90 (100.0)
	調整済み残差	0.7	1.0	-0.2	3.4	-3.6	
5 億円以上	件数	0 (0.0)	1 (0.5)	25 (13.6)	64 (34.8)	94 (51.1)	184 (100.0)
	調整済み残差	-1.7	-1.4	-3.8	-2.0	5.8	
列合計	件数	2 (0.6)	4 (1.3)	66 (20.9)	125 (39.6)	119 (37.7)	316 (100.0)

(注) () 内は、各行の件数を 100 としたときの割合(%)。カイ 2 乗値 130.348、自由度 16、有意確率(両側) 0.000。欠損値 10。

さらに、社団法人であるか財団法人であるかによって、資産総額と収入総額の状況に違いがあるかどうかを調べてみた。表 20 に社団・財団ごとの資産総額の分布を、表 21 に社団・財団ごとの収入総額の分布を示している。資産総額については、表 17 の資産総額の割合(%)と見比べてみると明らかであるが、社団法人・財団法人で大きな違いはなかった。全体平均で 58.2%の法人が 5 億円以上の資産を保有しているということであったが、社団・財団ごとに分類しても、5 億円以上の資産を保有している法人が各々 6 割程度であることに変わりはない。収入総額では、5 億円以上の収入があると回答した割合は社団も財団も大差なかった。全体平均では 38.0%の法人が 5 億円以上の収入があると回答しているが、社団・財団で分類してみてもどちらも平均と近似していた(社団法人のうち 40.3%、財団法人のうち 38.4%が 5 億円以上の収入)。しかしながら、表 21 の 1 億円以上 5 億円未満の収入総額の区分を見ると、社団法人に比べて財団法人の方がこの収入区分をより多く選択していることが分かる(調整済み残差 2.1)。財団法人 237 法人のうち、1 億円以上 5 億円未満の収入があるのが 100 法人、5 億円以上の収入があるのが 91 法人であるので、財団法人のうち 80.6%の法人が 1 億以上の収入があるということになる。どちらかという、財団法人の方がやや収入が多い法人が多いと言える。社団法人で 1 億円以上の収入がある法人は、社団法人のうち 68.9%である。

表 20 社団・財団ごとの資産総額

資産総額 社団か財団か		5 百万円 未満	5 百万円 以上 1 千 万円未満	1 千万円 以上 1 億 円未満	1 億円以 上 5 億円 未満	5 億円以 上	行合計
		件数					
社団法人	件数	1 (1.3)	0 (0.0)	12 (15.8)	19 (25.0)	44 (57.9)	76 (100.0)
	調整済み残差	0.3	-1.2	1.5	-0.8	-0.1	
財団法人	件数	2 (0.9)	4 (1.7)	22 (9.6)	68 (29.6)	134 (58.3)	230 (100.0)
	調整済み残差	-0.3	1.2	-1.5	0.8	0.1	
列合計	件数	3 (1.0)	4 (1.3)	34 (11.1)	87 (28.4)	178 (58.2)	306 (100.0)

(注 1) 集計可能な調査票 326 件のうち、有効回答 306 件、欠損値 20 件。カイ 2 乗値 3.850、自由度 4、有意確率 0.427。資産総額が無回答であるのは、社団法人 3 件、財団法人 7 件。社団法人、財団法人以外の組織形態 4 件及び組織形態無回答の 6 件は表中には表示せず、欠損値に含めた。

(注 2) () 内は、各行の件数を 100 としたときの割合(%)。

表 21 社団・財団ごとの収入総額

収入総額 社団か財団か		5 百万円 未満	5 百万円 以上 1 千 万円未満	1 千万円 以上 1 億 円未満	1 億円以 上 5 億円 未満	5 億円以 上	行合計
		件数					
社団法人	件数	2 (2.6)	1 (1.3)	21 (27.3)	22 (28.6)	31 (40.3)	77 (100.0)
	調整済み残差	2.5	0.0	1.7	-2.1	0.3	
財団法人	件数	0 (0.0)	3 (1.3)	43 (18.1)	100 (42.2)	91 (38.4)	237 (100.0)
	調整済み残差	-2.5	0.0	-1.7	2.1	-0.3	
列合計	件数	2 (0.6)	4 (1.3)	64 (20.4)	122 (38.9)	122 (38.9)	314 (100.0)

(注 1) 集計可能な調査票 326 件のうち、有効回答 314 件、欠損値 12 件。カイ 2 乗値 11.361、自由度 4、有意確率 0.023。収入総額が無回答であるのは、社団法人 2 件、財団法人 0 件。社団法人、財団法人以外の組織形態 4 件及び組織形態無回答の 6 件は表中には表示せず、欠損値に含めた。

(注 2) () 内は、各行の件数を 100 としたときの割合(%)。

おわりに

資産総額では、全体の約 6 割 (184 件、58.24%) が 5 億円以上の資産を保有しており、1 億円以上 5 億円未満の資産を保有しているという法人も加えると全体の 86.7% (合計 274 件) に達する。資産規模で考えると、比較的大規模法人が多いと言ってよいだろう。なお、1 千万円以上 1 億円未満の法人も加えると 98.7% とほぼ 100% になる。収入総額ではやや割合が低くなるが、5 億円以上の収入があるという法人は全体の約 4 割 (123 件、38.0%) であり、1 億円以上 5 億円未満の収入があるという法人も加えると全体の 77.2% (合計 250

件)になる。収入総額が1千万円以上では、資産総額の場合と同じようにほぼ100%の法人が含まれる(97.9%)。

他方、法人に雇用されている常勤職員の人数は、平均して43.9人(社団法人の平均46.9人、財団法人の平均39.0人)であった。資産総額の区分ごとに常勤職員の人数を集計し直したところ、すべての資産総額の区分について、常勤職員数が50人未満の法人が大半を占めていた。常勤職員の人数が50人未満である割合は、1千万円以上1億円未満の資産を保有しているという法人では77.1%、1億円以上5億円未満の資産を保有しているという法人では85.6%、そして5億円以上の資産を保有しているという法人においても81.7%を占めている(5百万円未満の区分、5百万円以上1千万円未満の少額の区分は、回答件数が3件と4件と極端に少ないので除いている)。常勤職員の数だけで考えると、どちらかという小規模法人が多いという認識ができる。資産総額について社団・財団で大きな違いはないので、社団でも財団でも同じと考えてよい。何とも表現し難いのであるが、資産総額からすると大規模法人が多いと言えるが、職員数からすると小規模法人が多い、大規模でもあり小規模でもある組織というのが特徴であろうか。

収入総額の区分で見ても、すべての収入総額の区分において、常勤職員が50人未満である割合が最も多かった。常勤職員の人数が50人未満である割合は、1千万円以上1億円未満の収入がある法人では89.6%、1億円以上5億円未満の収入がある法人では76.2%、そして5億円以上の収入がある法人においても83.3%を占めている(5百万円未満の区分、5百万円以上1千万円未満の少額の区分は、回答件数が2件と5件と極端に少ないので除いている)。社団か財団かという法人形態別に収入総額と常勤職員の人数の関係をみると、僅かに社団法人の方が収入総額の区分それぞれにおいて常勤職員の数が50人未満である割合が高いが、取り立てて特徴と言えるほどのものではない。カイ2乗検定を行ってみたが、有意な差はでなかった。

最後に、この大規模でもあり小規模でもある組織を動かしている理事の人数を確認しておきたい。法人の理事の人数は、平均すると12.3人(社団法人の平均17.1人、財団法人の平均10.6人)であった。表22で資産総額の区分ごとに理事の選任人数を再集計してみたが、資産規模に対して理事の人数に大きな相違は見られなかった。資産の大小によって組織を動かす理事の人数はそれ程変わらないということである。1千万円以上1億円未満の資産を保有、1億円以上5億円未満の資産を保有、そして5億円以上の資産を保有という資産総額の区分を示してきたが、すべての区分において、理事の人数が5人以下であるのは全体の20%前後の法人であり、理事の人数6~10人も加えて理事の人数10人以下で集計すると、全体の50%から60%程度の法人が含まれる。さらに、理事15人以下となると収入総額の区分それぞれにおいて、全体の80%前後の法人が含まれる。

表 22 資産総額の区分ごとに見た理事の人数

理事の人数		1～5人	6～10人	11～15人	16～20人	21～25人	26～30人	31～35人	36～40人	41～45人	46～50人	51人以上	行合計
5百万円未満	件数	0 (0.0)	1 (33.3)	2 (66.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (100.0)
	調整済み残差	-0.9	0.0	1.7	-0.6	-0.5	-0.2	-0.1	-0.1	-0.2	-0.1	-0.2	
5百万円以上1千万円未満	件数	1 (25.0)	0 (0.0)	2 (50.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (100.0)
	調整済み残差	0.3	-1.4	1.1	-0.6	1.5	-0.3	-0.2	-0.1	-0.2	-0.1	-0.2	
1千万円以上1億円未満	件数	6 (17.1)	14 (40.0)	10 (28.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (5.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (2.9)	1 (2.9)	1 (2.9)	35 (100.0)
	調整済み残差	-0.3	0.8	0.5	-2.0	-1.7	1.8	-0.5	-0.4	0.9	2.8	0.9	
1億円以上5億円未満	件数	20 (22.2)	34 (37.8)	18 (20.0)	10 (11.1)	3 (3.3)	0 (0.0)	1 (1.1)	1 (1.1)	2 (2.2)	0 (0.0)	1 (1.1)	90 (100.0)
	調整済み残差	0.8	0.9	-1.4	0.8	-1.5	-1.6	0.7	1.6	1.0	-0.6	-0.2	(100.0)
5億円以上	件数	34 (18.5)	58 (31.5)	48 (26.1)	19 (10.3)	17 (9.2)	4 (2.2)	1 (0.5)	0 (0.0)	1 (0.5)	0 (0.0)	2 (1.1)	184 (100.0)
	調整済み残差	-0.4	-1.0	0.4	0.8	2.2	0.4	-0.2	-1.2	-1.4	-1.2	-0.3	
列合計	件数	61 (19.3)	107 (33.9)	80 (25.3)	29 (9.2)	21 (6.6)	6 (1.9)	2 (0.6)	1 (0.3)	4 (1.3)	1 (0.3)	4 (1.3)	316 (100.0)

(注) 集計可能な調査票 326 件、有効回答 316 件、欠損値 10 件。カイ 2 乗値 39.015、自由度 40、有意確率(両側) 0.514。() 内は、各行の件数を 100 としたときの割合(%)。

また、社団・財団の区分ごとに資産総額と理事の人数の関係性も調べてみた。資産総額 5 百万円未満と資産総額 5 百万円以上 1 千万円未満の少額の区分は、回答件数が極端に少ないため除くものとして、表 23 にあるように、社団法人では、資産総額 1 千万円以上 1 億円未満、収入総額 1 億円以上 5 億円未満、そして収入総額 5 億円以上の 3 つの区分において、理事の人数が 5 人以下である割合が最も高かった。財団法人では、資産総額 1 千万円以上 1 億円未満、資産総額 1 億円以上 5 億円未満、そして資産総額 5 億円以上の 3 つの区分すべてについて、6 人以上 10 人以下である割合が最も高かった。しかしながら、社団法人、財団法人のどちらについても、資産規模が大きくなると理事の人数が増えるかというとうそうではなかった。理事の適正人数があるということか。

表 23 社団か財団による資産総額と理事の人数の関係

資産総額	理事	1～5	6～	11～	16～	21～	26～	31～	36～	41～	46～	51人	行合計	
		人	10人	15人	20人	25人	30人	35人	40人	45人	50人	以上		
社 団 法 人	5 百万円 未満	件数	0	0	1	0	0	0	0		0	0	0	1
		調整済み残差	(0.0)	(0.0)	(100.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)		(0.0)	(0.0)	(0.0)	(100.0)
	5 百万円 以上 1 千 万円未満	件数												
		調整済み残差												
	1 千万円 以上 1 億 円未満	件数	6	1	3	0	0	1	0		0	1	0	12
		調整済み残差	(50.0)	(8.3)	(25.0)	(0.0)	(0.0)	(8.3)	(0.0)		(0.0)	(8.3)	(0.0)	(100.0)
	1 億円以上 5 億円未 満	件数	7	4	2	1	1	0	1		2	0	1	19
調整済み残差		(36.8)	(21.1)	(10.5)	(5.3)	(5.3)	(0.0)	(5.3)		(10.5)	(0.0)	(5.3)	(100.0)	
5 億円以上	件数	11	5	8	4	10	2	1		1	0	2	44	
	調整済み残差	(25.0)	(11.4)	(18.2)	(9.1)	(22.7)	(4.5)	(2.3)		(2.3)	(0.0)	(4.5)	(100.0)	
列合計	件数	24	10	14	5	11	3	2		3	1	3	76	
		(31.6)	(13.2)	(18.4)	(6.6)	(14.5)	(3.9)	(2.6)		(3.9)	(1.3)	(3.9)	(100.0)	
財 団 法 人	5 百万円 未満	件数	0	1	1	0	0	0		0		0	2	
		調整済み残差	(0.0)	(50.0)	(50.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)		(0.0)		(0.0)	(100.0)	
	5 百万円 以上 1 千 万円未満	件数	1	0	2	0	1	0		0		0	4	
		調整済み残差	(25.0)	(0.0)	(50.0)	(0.0)	25.0)	(0.0)		(0.0)		(0.0)	(100.0)	
	1 千万円 以上 1 億 円未満	件数	0	13	7	0	0	1		0		1	22	
		調整済み残差	(0.0)	(59.1)	(31.8)	(0.0)	(0.0)	(4.5)		(0.0)		(4.5)	(100.0)	
	1 億円以上 5 億円未 満	件数	12	30	15	8	2	0		1		0	68	
調整済み残差		(17.6)	(44.1)	(22.1)	(11.8)	(2.9)	(0.0)		(1.5)		(0.0)	(100.0)		
5 億円以上	件数	22	52	37	14	7	2		0		0	134		
	調整済み残差	(16.4)	(38.8)	(27.6)	(10.4)	(5.2)	(1.5)		(0.0)		(0.0)	(100.0)		
列合計	件数	35	96	62	22	10	3		1		1	230		
		(15.2)	(41.7)	(27.0)	(9.6)	(4.3)	(1.3)		(0.4)		(0.4)	(100.0)		

(注1) 集計可能な調査票 326 件のうち、有効回答 306 件、欠損値 20 件。社団法人欄のカイ 2 乗値 25.815、自由度 27、有意確率 0.529。財団法人欄のカイ 2 乗値 33.208、自由度 28、有意確率 0.228。資産総額が無回答であるのは、社団法人 3 件、財団法人 7 件。社団法人、財団法人以外の組織形態 4 件及び組織形態無回答の 6 件は表中には表示せず、欠損値に含めた。

(注2) 社団法人について、資産総額が 5 百万円以上 1 千万円未満の区分及び理事の人数が 36～40 人の区分は該当する法人がいなかったため、空欄にしている。また、財団法人についても、理事の人数が 31～35 人、41～45 人、46～50 人の区分は該当する法人がいなかったため空欄にしている。

(注3) () 内は、各行の件数を 100 としたときの割合(%)。

収入総額についても区分ごとに理事の人数を再集計している。表 24 を見ると、1 千万円以上 1 億円未満の収入があるとする区分と、1 億円以上 5 億円未満の収入があるとする区分では、理事の人数割合は似たような分布を示していることがわかる。どちらの区分も理

事の人数が5人以下の割合は20%程度であり、これに理事6人から10人までの割合を加えて10人以下で集計するとその割合は60%弱となる。さらに、15人までになるとそれぞれ85%程度となる。それ以上の収入がある収入総額5億円以上の区分になると、理事の人数割合の伸びが緩やかになるので、やや多くの理事を置くことを好むようである。収入総額5億円以上の区分では、理事の人数が5人以下であるのは17.1%であり、これに理事6人から10人までの割合を加えて10人以下で集計しても48.0%である。15人以下で集計すると71.5%であるので、収入総額5億円以上の法人のうち残り約30%はそれ以上の理事を置いていることになる。

表 24 収入総額の区分ごとに見た理事の人数

理事の人数		1～5人	6～10人	11～15人	16～20人	21～25人	26～30人	31～35人	36～40人	41～45人	46～50人	51人以上	行合計
5百万円未満	件数	1 (50.0)	0 (0.0)	1 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (100.0)
	調整済み残差	1.1	-1.0	0.8	-0.4	-0.4	-0.2	-0.1	-0.1	-0.2	-0.1	-0.2	
5百万円以上1千万円未満	件数	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (40.0)	1 (20.0)	1 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (100.0)
	調整済み残差	-1.1	-1.6	0.7	0.9	1.2	-0.3	-0.2	-0.1	3.8	-0.1	-0.3	
1千万円以上1億円未満	件数	14 (20.9)	24 (35.8)	19 (28.4)	3 (4.5)	1 (1.5)	2 (3.0)	1 (1.5)	0 (0.0)	2 (3.0)	1 (1.5)	0 (0.0%)	67 (100.0)
	調整済み残差	0.4	0.4	0.5	-1.4	-1.9	0.8	1.0	-0.5	1.5	2.0	-1.0	
1億円以上5億円未満	件数	26 (20.5)	48 (37.8)	33 (26.0)	10 (7.9)	7 (5.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.8)	0 (0.0)	2 (1.6)	127 (100.0)
	調整済み残差	0.5	1.2	0.0	-0.5	-0.6	-2.0	-1.1	-0.8	-0.6	-0.8	0.4	
5億円以上	件数	21 (17.1)	38 (30.9)	29 (23.6)	15 (12.2)	12 (9.8)	4 (3.3)	1 (0.8)	1 (0.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (1.6)	123 (100.0)
	調整済み残差	-0.7	-0.9	-0.8	1.6	1.9	1.5	0.4	1.3	-1.6	-0.8	0.5	
列合計	件数	62 (19.1)	110 (34.0)	84 (25.9)	29 (9.0)	21 (6.5)	6 (1.9)	2 (0.6)	1 (0.3)	4 (1.2)	1 (0.3)	4 (1.2)	324 (100.0)

(注) 集計可能な調査票326件、有効回答324件、欠損値2件。()内は、各行の件数を100としたときの割合(%)。カイ2乗値47.647、自由度40、有意確率(両側)0.190。

収入総額についても社団・財団の区分ごとに理事の人数との関係性を調べている。資産総額の場合と同じく、収入総額5百万円未満と収入総額5百万円以上1千万円未満の少額の区分は、回答件数が極端に少ないため除くものとして、表24にあるように、社団法人では、収入総額1千万円以上1億円未満、収入総額1億円以上5億円未満の2つの区分において、理事の人数が5人以下である割合が最も高かった(42.9%と40.9%)。収入総額が5億円以上の区分になると、理事の人数が21人から25人以下の割合が高くなっている。財団法人では、資産総額1千万円以上1億円未満、収入総額1億円以上5億円未満、そして収入総額5億円以上の3つの区分すべてについて、6人以上10人以下である割合が最も高

かったが、収入規模と理事の人数割合の間に規則性があるわけではない。これは、資産総額のケースと同じである。以上のように、社団法人、財団法人のどちらについても、収入規模が大きいほど、理事の人数が増えていくとは必ずしも限らないということである。

表 25 社団か財団による収入総額と理事の人数の関係

	理事		1～5人	6～10人	11～15人	16～20人	21～25人	26～30人	31～35人	36～40人	41～45人	46～50人	51人以上	行合計
	収入総額	件数												
社団法人	5百万円未満	件数	1	0	1	0	0	0	0		0	0	0	2
		調整済み残差	(50.0)	(0.0)	(50.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(100.0)
	5百万円以上1千万円未満	件数	0	0	0	0	0	0	0		1	0	0	1
		調整済み残差	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(100.0)	(0.0)	(0.0)	(100.0)
	1千万円以上1億円未満	件数	9	3	3	0	1	2	1		1	1	0	21
		調整済み残差	(42.9)	(14.3)	(14.3)	(0.0)	(4.8)	(9.5)	(4.8)	(4.8)	(4.8)	(4.8)	(0.0)	(100.0)
	1億円以上5億円未満	件数	9	4	4	1	2	0	0		1	0	1	22
調整済み残差		(40.9)	(18.2)	(18.2)	(4.5)	(9.1)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(4.5)	(0.0)	(4.5)	(100.0)	
5億円以上	件数	5	3	7	4	8	1	1		0	0	2	31	
	調整済み残差	(16.1)	(9.7)	(22.6)	(12.9)	(25.8)	(3.2)	(3.2)	(3.2)	(0.0)	(0.0)	(6.5)	(100.0)	
列合計	件数	24	10	15	5	11	3	2		3	1	3	77	
		(31.2)	(13.0)	(19.5)	(6.5)	(14.3)	(3.9)	(2.6)		(3.9)	(1.3)	(3.9)	(100.0)	
財団法人	5百万円未満	件数												
		調整済み残差												
	5百万円以上1千万円未満	件数	0	0	1	1	1	0			0		0	3
		調整済み残差	(0.0)	(0.0)	(33.3)	(33.3)	(33.3)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(100.0)
	1千万円以上1億円未満	件数	4	21	15	3	0	0			0		0	43
		調整済み残差	(9.3)	(48.8)	(34.9)	(7.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(100.0)
	1億円以上5億円未満	件数	17	43	27	7	5	0			0		1	100
調整済み残差		(17.0)	(43.0)	(27.0)	(7.0)	(5.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(1.0)	(100.0)	
5億円以上	件数	15	35	22	11	4	3			1		0	91	
	調整済み残差	(16.5)	(38.5)	(24.2)	(12.1)	(4.4)	(3.3)	(3.3)	(3.3)	(1.1)	(1.1)	(0.0)	(100.0)	
列合計	件数	36	99	65	22	10	3			1		1	237	
		(15.2)	(41.8)	(27.4)	(9.3)	(4.2)	(1.3)	(1.3)	(1.3)	(0.4)	(0.4)	(0.4)	(100.0)	

(注1) 集計可能な調査票326件のうち、有効回答314件、欠損値12件。社団法人欄のカイ2乗値48.827、自由度36、有意確率0.075、財団法人欄のカイ2乗値24.290、自由度21、有意確率0.279。収入総額が無回答であるのは、社団法人2件、財団法人0件。社団法人、財団法人以外の組織形態4件及び組織形態無回答の6件は表中には表示せず、欠損値に含めた。

(注2) 社団法人について、理事の人数が36～40人の区分は該当する法人がいなかったため、空欄にしている。また、財団法人についても、資産総額が5百万円未満の区分及び理事の人数が31～35人、41～45人、46～50人の区分は該当する法人がいなかったため空欄にしている。

(注3) ()内は、各行の件数を100としたときの割合(%)。

不思議でもないが、資産総額・収入総額では、社団法人と財団法人の間に顕著な特徴が見られないようである。また、人件費割合においても社団法人と財団法人の間に大きな違いはなかった。両者の違いは、設立時の組織目的の選定と出資形態にあり、時間の経過とともに資産総額・収入総額は類似してくるのであろうか。両者の差異を再度検討していかねばならないと痛感している次第である。

-
- (1) 近代管理論の祖であるチェスター・バーナードによれば、組織は、2人以上の人の意識的に調整された活動や諸力の体系、と説明される。Barnard, Chester I., *The Functions of Executive*, Thirtieth Anniversary Edition, Harvard University Press, 1973, p.73.
 - (2) 特定非営利活動法人（NPO法人）は除いている。
 - (3) 非営利組織を対象として実施した郵送質問調査を基にする。3,256法人に調査票を郵送し、約1割の法人から返答があり、うち集計可能な調査票は326件であった。調査票は2011年7月に配付したものである。326件の組織形態は、特例社団法人36件、特例財団法人110件、一般社団法人24件、一般財団法人34件、公益社団法人19件、公益財団法人93件、その他4件である。アンケート調査の概要については、拙著「非営利組織におけるマネジメント・コントロールの研究—予算行動の実態に関する調査票について—」全国公益法人協会『公益・一般法人』No.799、2011年、pp.58-68を参照されたい。
 - (4) 渋谷幸夫「第Ⅱ部第2章 公益法人の設立」公益法人研究学会編『実務必携 公益法人』運輸政策研究機構、1999年、p.114、134を一部修正。
 - (5) 拙著「非営利組織の経営管理者層の諸相」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパーシリーズ、No.154、2014年、pp.5-7。
 - (6) 一般社団法人で理事会を設置しない場合は、1人又は2人以上の理事を置かなければならない（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第60条第1項）。ただし、一般社団法人を設立するには、2人以上の社員が必要である（同法律第10条第1項、及び拙著「マネジメント・コントロールの法的構造」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパーシリーズ No.135、2012年、p.25、46を参照）。
 - (7) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第65条第3項・第177条、及び同上論文、p.48を参照。
 - (8) 旧民法第52条第1項、及び同上論文、p.46を参照。
 - (9) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律（平成18年6月2日法律第50

号) 第 91 条。

- (10) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 90 条第 1 項、第 177 条。
- (11) 理事会の決議は、議決に加わることができる理事の過半数（これを上回る割合を定款で定めた場合にあつては、その割合以上）が出席し、その過半数（これを上回る割合を定款で定めた場合にあつては、その割合以上）をもって行う（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 61 条、及び同上論文、p. 63 を参照）。
- (12) 渋谷幸夫「第Ⅱ部第 3 章 公益法人の機関」公益法人研究学会編『実務必携 公益法人』運輸政策研究機構、1999 年、pp. 189-190 を一部加筆修正。
- (13) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 61 条、及び拙著、前掲論文、p. 22 を参照。
- (14) 詳細は、同上論文、pp. 21-23、67-68 を参照されたい。関係する条文は、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 60 条第 2 項、第 61 条・第 170 条第 1 項、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第 5 条第 14 号のハである。
- (15) 旧民法第 58 条、「公益法人の設立許可及び指導監督基準」及び「公益法人に対する検査等の委託等に関する基準」平成 8 年 9 月 20 日閣議決定（平成 20 年 11 月 11 日公益法人等の指導監督等に関する関係省庁連絡会議幹事会申合せ「特例民法法人の指導監督について」による読替後のもの）4 の(2)の①（以下、指導監督基準と略称する）、及び同上論文、p. 22、69 を参照。
- (16) 評議員は、法律上の役職者ではない。一般社団法人及び一般財団法人に関する法律は、理事及び監事を役員と定義している（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 63 条）。
- (17) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 173 条第 3 項、及び同上論文、p. 25。また、特例財団法人では、主務官庁の指導によって、原則として評議員を置き、その定数は法人の事業規模、事業内容等法人の実態からみて適正な数とし、上限と下限の幅が多過ぎないこと、とされている（指導監督基準 4 の(4)の 1・4 の(4)の④）。
- (18) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 153 条第 3 項第 1 号、及び同上論文、pp. 25-33 を参照。
- (19) 監事の地位の安定を図るため、監事の解任は特別決議事項である（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 189 条第 2 項第 1 号）。
- (20) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 177 条・第 63 条第 1 項、及び同上論文、pp. 40-41 を参照。
- (21) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 189 条第 2 項第 1 号～第 6 号、及び同上

論文、pp. 37-39 を参照。

- (22) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 191 条本文、及び同上論文、p. 59 を参照。
- (23) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 178 条第 2 項、及び同上論文、p. 40 を参照。
- (24) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 62 条・第 171 条、及び同上論文、pp. 23-24。
- (25) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 2 条第 2 号、第 3 号、及び同上論文、2 年、pp. 23-25 を参照)。参考までに、会社法（平成 17 年 7 月 26 日法律第 86 号）の大会社の規定を示しておく。会社法では、大会社とは、最終事業年度に係る貸借対照表の資本金の部に計上した額が 5 億円以上、または負債の部に計上した額が 200 億以上のいずれかの要件に該当する株式会社、とされる（会社法第 2 条第 6 号(イ)(ロ)）。会社法には、中小会社の規定はない。
- (26) 公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（平成 18 年 6 月 2 日法律 49 号）第 5 条第 12 号。
- (27) 公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律施行令（平成 19 年 9 月 7 日政令第 276 号）第 6 条第 1 号～第 3 号。
- (28) 本調査では、会計監査人を置いているところが 24.6%ということなので、どちらかというところと中小規模の法人が多いと言ってよいであろう。ただし、どの程度の規模を中小規模と呼ぶべきか、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律では、中小規模の法人の範囲が示されていない。参考までに、営利企業に係る法律ではどのように扱われているのか、記述しておく。まず、会社法では、大会社に関する規定はあるが、中小会社の範囲について触れた条文はない。中小企業者に関する規定があるのは、中小企業基本法（昭和 38 年 7 月 20 日法律第 154 号、第 2 条第 1 項第 1 号～第 4 号）においてである。同法では、業種によって中小企業者の範囲が幾つかに分類されていて、製造業、建設業、運輸業その他の業種であれば、資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下の会社並びに常時使用する従業員が 300 人以下の会社及び個人とされ、卸売業では、資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下の会社並びに常時使用する従業員が 100 人以下の会社及び個人とされる。サービス業では、資本金の額又は出資の総額が 5,000 万円以下の会社並びに常時使用する従業員が 100 人以下の会社及び個人、小売業では、資本金の額又は出資の総額が 5,000 万円以下の会社並びに常時使用する従業員が 50 人以下の会社及び個人とされている。さらに同法では、小規模企業者について、おおむね常時使用する従業員の数が 20 人（商業又はサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については、5 人）以下の事業者と規定している。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)
禁無断転載