法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2024-06-18

非営利組織の経営管理者層の諸相

梅津, 亮子 / Umezu, Ryoko

(出版者 / Publisher)
法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
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 / 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
(巻 / Volume)
154
(開始ページ / Start Page)
1
(終了ページ / End Page)
32
(発行年 / Year)
2014-05-16

Hosei University Repository

WORKING PAPER SERIES

梅津 亮子

非営利組織の経営管理者層の諸相

2014/05/16

No.１５４

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

Hosei University Repository

WORKING PAPER SERIES

Ryoko Umezu

Executives in Non-Profit Organizations

May 16, 2014

No. 154

The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

Hosei University Repository

非営利組織の経営管理者層の諸相

法政大学　梅津亮子

はじめに
Ⅰ　代表者の役職名（肩書き）
Ⅱ　法人に置かれている役職者
Ⅲ　経営全般に責任のあるトップ
おわりに

はじめに

マネジメント・コントロールとは、一般的に、経営資源を効果的かつ効率的に利用しながら、戦略に従って（選択された）計画が実行されるように、そこで働く人々（組織のメンバー）に対して何らかの影響を与える経営管理者の職能全般を指して言う。本研究は、これらの組織のトップとしてマネジメント・コントロールを指揮する経営管理者層の現実の姿を把握するために、先に実施したアンケート調査「非営利組織の予算構造の実態に関する調査」のうち、役職者の指揮命令系統に関する調査結果を手掛かりとして、管理体制を決定する意思決定権限がどのように階層化されているかについて考察するものである。本調査は郵送質問調査を採用し、非営利組織を対象として3,256法人に調査票を郵送した。調査票郵送先の詳細は紙幅の都合により省略するが、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。その組織形態は、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[(1)]。

これらの組織のトップマネジメントである経営者層が、社会的なニーズに応えながら、組織の目的を達成し、組織を維持・成長させるために、どのような管理体制を敷いている

Hosei University Repository

か、調査では以下の点に留意した。①営利組織における取締役会長‐取締役社長‐専務取締役‐常務取締役という権限と責任の序列（上下関係と職務権限範囲）と同じように、非営利組織においても理事長（または会長）‐副理事長（または副会長）‐専務理事‐常務理事という権限と責任の序列を採用する組織が大半を占めているのか。一般社団法人・一般財団法人と公益社団法人・公益財団法人ではどうか。②非営利組織の実質的な意思決定者は誰であるか。理事長だけが実権を握っていることが多いのか、それとも理事を含め事務局長までが経営全般に責任を負っているのか。③公益事業分野の違いは、法人の役職者の指揮命令系統、意思決定者の範囲に影響しているだろうか。アンケート調査で、特徴が読み取れるか見ていきたい。

なお、論述に当たっては、単なる集計を示すだけでなく、経営管理者層の実際的な姿をより際立たせるために集計結果の解釈を試みている。ただし、現実というものはバラエティに富んでおり、法人の数だけ経営者・管理者の実像があると言っても過言ではない。それらを一括りに論じることが容易ならざることも、アンケートの解釈が推論の域を出ないことも承知している。いろいろな面を併せもっているということを意識しつつ、役職者の指揮命令系統という一つの切り口を設けることによって、多少なりとも傾向や特徴が見い出せるのであれば、本研究に一定の意義を認めることができよう。適宜、統計処理を利用しながら、調査結果の解釈を補強していくこととする(2)。また、アンケート調査の結果は、調査時点の回答者の意識であって、将来もその意識を持ち続けるという保証はないことを断っておく。

Ⅰ　代表者の役職名（肩書き）

まず、役職者の指揮命令系統の長として、組織の最高責任者である代表権を持っている者の肩書きを尋ねた。本問は、「代表者の役職名（肩書き）を記入して下さい」という自由記述回答の設問である。株式会社であれば、一般的に、会長、社長、CEO（Chief Eexecutive Officer）などの代表者の肩書きが思い浮かべられるが、非営利組織では、代表者にどのような肩書きを付けているであろうか。記述回答の結果は、表１に纏めたとおりである。これによると、理事長という回答が圧倒的に多く、全体の約７割を占めている。次いで会長の24.6％、代表理事4.6％となり、この３つで99％を超える。自由記述回答のため、理事長という記述もあれば、理事長（代表理事）のように括弧書きが付いているものもあった。幾

Hosei University Repository

つかの表現の違いが見られたのだが、理事長（代表理事）であれば理事長に集計するという形で、括弧書きのある記述は原則として先頭の表記に従って集計している。理事長や代表理事の個人名が書かれているものも幾つかあったが、法人を特定できる可能性があるので、個人名は省略した。

表１　代表者の役職名

代表者の役職名	件数	割合(%)
理事長 ※理事長の集計値227件には次の記述５件を含む。 ・「理事長（代表理事)」という記述４件 ・「理事長（町長)」という記述１件	227	69.9
会長 ※会長の集計値80件には次の記述７件を含む。 ・「会長（代表理事)」という記述３件 ・「会長理事」という記述３件 ・「会長（理事長)」という記述１件	80	24.6
代表理事 ※代表理事の集計値15件には次の記述９件を含む。 ・「代表理事（理事長)」という記述７件 ・「代表理事（会長)」という記述１件 ・「代表幹事」という記述１件	15	4.6
会長と理事長	1	0.3
代表取締役社長	1	0.3
社員総会	1	0.3
合計	325	100.0

（注）　集計可能な調査票326件、有効回答325件、欠損値１件、自由記述回答の設問。

（出所）　筆者作成。

これらの表記のバラツキ（表現の違い）について若干の言及をしておきたい。表１で、理事長に集計している「理事長（代表理事)」という記述４件は、理事の中から選出された代表理事（代表権を持つ理事）が理事の長としての理事長職に就いているという意味であろう。一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成18年6月2日法律第48号）では、理事会は、理事の中から代表理事を選定しなければならない、と規定されている[(3)]。理事長という肩書きから代表者であるという意図が伝わってくる。代表理事に集計した「代表理事（理事長)」という記述７件も同じ具合と考えられる。

代表者の役職名が何であるか、代表権を有しているのは会長なのか理事長なのか、どち

Hosei University Repository

らとも判断しがたい記述もあった。会長に集計している「会長（理事長)」という記述１件である。法律上は、会長という名称の役職者を置く義務はないし、組織の代表者に与える名称も限定されていない。名目上は、代表者に付ける役職名は、会長でも理事長でも何でもよいのである(4)。もっとも、会長が代表権を有するなら、法的にはその会長は理事でなければならない。会長（理事長）ということは、組織編成上は、会長がピラミッド階層の頂点にあたるが、代表権は理事長にあるということなのか、会長という役職は置かれているが、人を選任せずに理事長が兼ねることが慣例となっているのか（会長兼務理事長)、あるいは理事長職は置かれていないが、通称として会長のことを理事の長と呼んでいるのだろうか。その他、会長あるいは代表理事には、それぞれ「会長（代表理事)」という記述３件、「代表理事（会長)」という記述１件を集計しているが、どちらも代表権を持つ理事の役職名が会長ということでよいであろう。

理事長、会長、代表理事以外の回答として、「会長と理事長」という記述が１件あった。会長と理事長がそれぞれ在職していて、２人とも代表権を有しているということであろうか。あるいは社団法人であれば各自代表というケースがあるので、すべての理事が代表権を有することもある。ただし、理事会を設置しない一般社団法人であって、代表理事その他一般社団法人を代表する者を定めていない場合に限定される(5)。

その他、代表取締役社長という記述が１件あった。代表取締役という言葉は、会社法で用いられる法律用語であるので、通常は株式会社の代表者を示す表現である。回答した法人は公益財団法人であるので、矛盾した回答と言えなくもないが、先述したように代表者に与える名称は法律では規定されていない。当該記述回答の意図は分からないが、この法人では、非営利組織であるけれども代表者を代表取締役社長と呼んでいるということならそれを否定することはできない。ただし、外見上株式会社であるという誤解を第３者に与えるリスクは残る。なお、法人名が書かれていたのでホームページで代表者を確認したところ、理事長（代表理事）と書かれていた。代表取締役社長という役職名は通称だろうか。さらに、一般社団法人の回答の中に１件、代表者の役職名は社員総会であるという趣旨の記述があった。社団法人における社員総会は、法律上その設置が義務付けられた意思決定機関であるが、会議体であって代表者にはなれない。なぜ、代表者の役職名（肩書き）を社員総会と記入したのであろうか。社員総会が、社団法人の構成員である社員全員から構成される最高意思決定機関であるからであろうか。集計に当たって、欠損値とすることもできたが、表記のバラツキを記録する必要性から残している。

Hosei University Repository

Ⅱ　法人に置かれている役職者

つぎに、理事長以下どのような役職者が置かれているか、本設問では、法人に置かれている役職者の状況を調査している。どこまでの役職者が置かれているかを明らかにすることによって、一定の権限のあるトップの範囲（いわゆる経営陣）がどこまでかを知る手掛かりとなる。なお、役職が置かれていても同一人物が兼務しているということもあるが、兼務であることが調査表に記されているもので、予め用意した選択肢に該当する役職者名があるものについては、役職（職位）が置かれているという事実を重視して、両方の役職者に集計している。調査票に注意書きのあった兼務のパターンを示しておくと、常務理事兼務理事長という記述１件（常務理事と理事長双方に集計)、事務局長は専務理事が兼務という記述１件（事務局長と専務理事双方に集計)、常務理事と事務局長は兼務という記述１件（常務理事と事務局長双方に集計）、常任理事兼務事務局長という記述１件（事務局長に集計。常任理事は選択肢になかったため「その他」として集計）、専務理事と使用人兼務理事は同一人物であるという記述１件（専務理事と使用人兼務理事双方に集計）である。また、兼務ではないが、専務理事または常務理事のうち、実際はいずれか一方が選任されているという記述１件（専務理事と常務理事双方に集計）、専務理事は寄附行為に規定しているが現在は空席であるという記述１件（専務理事に集計）の他、単に、事務局長は兼務であるというようなどの役職者との兼務であるかが不明な記述もあった。

(1)　役職者の集計結果

役職者の集計結果は、表２のとおりである。理事長（または会長）は、ほぼ100％の法人において置かれているが、副理事長（または副会長）になると、その件数は195件（約60％）と減少する。専務理事、常務理事を置いている法人はそれぞれ136件と189件であり、やや専務理事が少ないもののどちらも全体の50％前後の法人で置かれている。専務理事と常務理事を置いている法人が半分程度であるのは、どちらか一方だけを置いている法人が多いということである。専務理事と常務理事の関係については後述するが、専務理事、常務理事を両方とも置いている法人は、有効回答326件のうち59件（18.1％）である。

つぎに、使用人兼務理事であるが、他の役職者に比べると極端に置かれている件数が少なく、326 件のうちの 70 件、21.5％という結果である。中規模あるいは小規模な株式会社組織では、人員不足あるいは人数合わせのために使用人が取締役を兼務することが常態化

Hosei University Repository

しているので、同様のことが非営利組織においても起きているのではと推測していたのであるが、使用人という言葉の意味が正確に伝わらなかった可能性もある。説明不足であったとすれば調査票の不備によるところである。

表２　法人に置かれている役職者

役職者	件数	割合(%)
理事長（または会長）	320	98.2
副理事長（または副会長）	195	59.8
専務理事	136	41.7
常務理事	189	58.0
使用人兼務理事	70	21.5
外部理事（または非常勤理事）	270	82.8
監事	324	99.4
事務局長（または事務長）	260	79.8
その他	57	17.5

（注）　集計可能な調査票326件、有効回答326件、欠損値０件、制限なしの複数回答の設問。なお、表中の割合とは、有効回答326件に占める各項目件数の割合である。

（出所）　筆者作成。

使用人については、商法の第１編第６章において、「支配人」「ある種類又は特定の事項の委任を受けた使用人」「物品の販売等を目的とする店舗の使用人」という立場の使用人について規定が設けられている（商法では商業使用人）[(6)]。ここでいう（商業）使用人は、会社を代理して営業に関する対外的な業務を行う権限を有する者を指すが、一般には「雇用契約に基づいて労務に服する者」(有斐閣 法律用語辞典) を言う。使用人という用語自体は、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律においても用いられているが、但し同法では、使用人に関する独立した章を設けた規定はない。なお、上記の商法の使用人に関する規定のうち「支配人」に関する規定部分は、一般社団法人・一般財団法人に対しては適用しないこととされている[(7)]。公益社団法人・公益財団法人でも同様である。

選択肢の使用人兼務理事の使用人も、法人（非営利組織）に雇用されている従業員という広い概念で用いている。使用人（従業員）として法人との労働契約関係に置かれながら、理事として法人と委任契約関係[(8)]にもある人物ということである。簡単に、使用人兼務理事という立場を説明しておくと、理事という役職者の立場では、理事会を組織する構成

Hosei University Repository

員として法人の意思決定に参加するとともに、代表理事またはその他の理事の行為（業務執行一般）が、法令及び定款並びに社員総会・評議員会の決議を遵守し適正になされているかどうか（善管注意義務および忠実義務を含む）を監視する義務を負っている[(9)]。他方で、使用人（従業員）としての立場では、法人の指揮監督下に置かれ、業務執行権限のある理事の指示命令に従う義務がある。事実上、理事が従業員の職務を実行しているケースはもっと多いかもしれないが、集計結果は集計結果として十分に尊重したい。

続いて、外部理事（または非常勤理事）を受け入れているのは法人270件、全体の82.8％であった。多くの非営利組織で外部理事（または非常勤理事）が置かれていることが分かる。株式会社の社外取締役の選任状況が６割程度であることを考えると、相当の割合で積極的に外部理事が活用されていることが分かる[(10)]。また、監事は324件、99.4％というほとんどの法人で置かれている。これは、一般社団法人の一部（理事会を設置している一般社団法人、または会計監査人を置いている一般社団法人）と、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人においては、監事を置くことが法律で義務づけられているためである[(11)]。なお、特例社団法人、特例財団法人で監事を置くかどうかは任意である[(12)]。事務局長（または事務局長）は一般には役職者ではないが、理事が兼務することも多いので、選択肢に含めて調査をしている。集計結果は260件、79.8％であった。

もっとも全ての法人において、理事長（または会長）から事務局長（または事務長）まで全ての役職者が置かれているわけではない。実際、理事長以下、選択肢に示す全ての役職者を置いていると回答したのは、５法人だけであり、選択肢のうち部分的に役職者を置いている法人がほとんどである。これらの法人において、置かれている役職者の間に関連性があるのかどうかを明らかにするため、表３に、役職者の組み合わせをクロス集計表として示している。たとえば副理事長（または副会長）が置かれているときに、常務理事も置いている法人は117件、また、専務理事と常務理事が同時に置かれているのは59件であることがわかる。

Hosei University Repository

表３　役職者のクロス集計

	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）	監事	事務局長（または事務長）	その他	合計
理事長（または会長）		193	135	186	70	267	318	256	56	320
副理事長（または副会長）	193		94	117	33	149	194	163	33	195
専務理事	135	94		59	25	114	135	103	20	136
常務理事	186	117	59		47	158	188	155	32	189
使用人兼務理事	70	33	25	47		62	70	57	10	70
外部理事（または非常勤理事）	267	149	114	158	62		270	213	43	270
監事	318	194	135	188	70	270		258	57	324
事務局長（または事務長）	256	163	103	155	57	213	258		48	260
その他	56	33	20	32	10	43	57	48		57
合計	320	195	136	189	70	270	324	260	57	

（注）　有効回答は326件。表中で塗り潰している箇所は、法人に置かれている役職者の間に関連のある部分であり、それらの調整済み残差を表８に示している。

（出所）　筆者作成。

表３の役職者間の関係について、特定の役職者が置かれているときに、他の役職者を置く傾向にあるかどうか、何らかの関係が見られたものを表４に纏めている。表４は、カイ２乗検定で５％水準で有意と判断された役職者の組み合わせについて、調整済み残差を示したものである。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（2.0）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。

多くの特徴が見られたのは、副理事長（または副会長）という役職者である。理事長（または会長）320件に比べると、副理事長（または副会長）を置いている法人は195件と多くはないが、副理事長（または副会長）を置くか否かは、他の役職者を置くかどうかの意思決定に影響を与えていると言える。表４から、副理事長（または副会長）が置かれているときは、同時に専務理事も置かれていることが多く、また副理事長（または副会長）が置かれているときは、同時に事務局長（または事務長）も置かれていることが多いことが窺える。反対に、

Hosei University Repository

副理事長（または副会長）と使用人兼務理事という役職者、また、副理事長（または副会長）と外部理事（または非常勤理事）という役職者が同時に置かれることは少ないことがわかる。同時に置かれる傾向が低いということは、どちらか一方の役職者だけを置く傾向にあるということである。

表４　役職者間の関係（調整済み残差）

役職者１	調整済み残差		役職者１と関連のある役職者
理事長（または会長）	正	2.2	外部理事（または非常勤理事）
副理事長（または副会長）	正	2.9 2.1	専務理事 事務局長（または事務長）
	負	-2.4 -3.7	使用人兼務理事 外部理事（または非常勤理事）
専務理事	正	2.9	副理事長（または副会長）
	負	-4.5	常務理事
常務理事	負	-4.5	専務理事
使用人兼務理事	負	-2.4	副理事長（または副会長）
外部理事（または非常勤理事）	正	2.2 3.1	理事長（または会長） 監事
	負	-3.7	副理事長（または副会長）
監事	正	3.1	外部理事（または非常勤理事）
事務局長（または事務長）	正	2.1	副理事長（または副会長）

（注）　組み合せのパターンは７つであるが、役職者間のクロス集計のため１つの組み合わせにつき２回表示されている。役職者間のクロス集計によるカイ２乗値等は以下のとおりである。カイ２乗値、自由度、有意確率の順に記す。「理事長」と「外部理事」…4.628、１、0.031。「副理事長」と「専務理事」…8.400、１、0.004。「副理事長」と「使用人兼務理事」…5.956、１、0.015。「副理事長」と「外部理事」…14.023、１、0.000。「副理事長」と「事務局長」…4.420、１、0.036。「専務理事」と「常務理事」…20.396、１、0.000。「外部理事」と「監事」…9.702、１、0.002。

（出所）　筆者作成。

役職者間の関係について、最も強い特徴が表れているのは、専務理事と常務理事の組み合わせである。専務理事と常務理事のクロス集計による調整済み残差が負なので、専務理事か常務理事かどちらか一方のみが置かれているケースが多く、専務理事が置かれているときは、常務理事が置かれていない、あるいは、専務理事が置かれていないときは、常務理事が置かれていることが多いという関係にある（同時に置かれることは少ないが、両者とも置かれないこともまた少ないということ）。先に示したように、専務理事を置くかどうかは、

Hosei University Repository

副理事長（または副会長）との関係もあるので、副理事長・専務理事・常務理事という３者を改めて検討してみよう。なお、常務理事と副理事長の間には直接的な関係は見られなかった。

表５は、副理事長（または副会長）と専務理事の関係（調整済み残差2.9）について、常務理事が置かれているか否かによる影響を受けているかどうかを示したものであり、表６は、専務理事と常務理事の関係（調整済み残差-4.5）について、副理事長（または副会長）が置かれているか否かによる影響を受けているかどうかを示したものである。まず、表５から、副理事長（または副会長）と専務理事が同時に置かれることが多いという傾向は、常務理事がいるときに言えることであることがわかる。常務理事が置かれているときに、副理事長・専務理事が同時に置かれている件数は45件、調整済み残差2.7であり、また常務理事が置かれているときに、副理事長・専務理事がとも置かれていない件数は58件、調整済み残差2.7である。常務理事がいないときの副理事長と専務理事の関係は、必ずしも強いとは言えない。

さらに表６から、専務理事と常務理事の関係について、副理事長（または副会長）が置かれているか否かによる影響は見られないことが分かる。すなわち、副理事長を置いているときも置いていないときも、専務理事か常務理事かどちらか一方の役職を置く傾向にあることが認められる。副理事長が置かれているとき、専務理事だけを置いているのは 49 件（調整済み残差 3.3）、常務理事だけを置いているのは 72 件（調整済み残差 3.3）、また、副理事長が置かれていないとき、専務理事だけを置いているのは 28 件（調整済み残差 3.4）、常務理事だけを置いているのは 58 件（調整済み残差 3.4）である。

Hosei University Repository

表５　常務理事から見た副理事長と専務理事の関係

常務理事			専務理事		合計
			いない	いる	
いない[a]	副理事長（または副会長）	いない	31 [1.8]	28 [-1.8]	59
		いる	29 [-1.8]	49 [1.8]	78
		合計	60	77	137
いる[b]	副理事長（または副会長）	いない	58 [2.7]	14 [-2.7]	72
		いる	72 [-2.7]	45 [2.7]	117
		合計	130	59	189
合計[c]	副理事長（または副会長）	いない	89 [2.9]	42 [-2.9]	131
		いる	101 [-2.9]	94 [2.9]	195
		合計	190	136	326

（注）［　］内は調整済み残差。カイ２乗値、自由度、有意確率の順に(a)3.221、１、0.073、(b)7.507、１、0.006、(c)8.400、１、0.004。

（出所）　筆者作成。

表６　副理事長から見た専務理事と常務理事の関係

副理事長（または副会長）			常務理事		合計
			いない	いる	
いない[a]	専務理事	いない	31 [-3.4]	58 [3.4]	89
		いる	28 [3.4]	14 [-3.4]	42
		合計	59	72	131
いる[b]	専務理事	いない	29 [-3.3]	72 [3.3]	101
		いる	49 [3.3]	45 [-3.3]	94
		合計	78	117	195
合計[c]	専務理事	いない	60 [-4.5]	130 [4.5]	190
		いる	77 [4.5]	59 [-4.5]	136
		合計	137	189	326

（注）［　］内は調整済み残差。カイ２乗値、自由度、有意確率の順に(a)11.683、１、0.001、(b)11.122、１、0.001、(c)20.396、１、0.000。

（出所）　筆者作成。

(2)　公益事業の分野等と置かれている役職者

法人に置かれている役職者について、主たる活動を行っている公益事業の分野によって変化が見られるだろうか。表７は、20の公益事業分野ごとに、それぞれの役職者がどの程度置かれているかを纏めたものである。理事長（または会長）は、どの事業分野においてもほぼ100％置かれているが、副理事長、専務理事と見ていくと、ややバラツキが生じていることがわかる。詳細を明らかにするために、個々の公益事業の分野と役職者との関係についてカイ２乗検定を行った結果、５％水準で有意と認められたものの調整済み残差を表８に示している。表８には、公益事業の分野の他にも、組織の基本的構造を示す尺度として、設立時出資者、設立動機、組織形態、法人の設立年度区分について、同じくカイ２乗検定で５％水準で有意と認められた項目を併せて掲載しておく[13]。

Hosei University Repository

表７　公益事業の分野別に見た役職者

	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）	監事	事務局長（または事務長）	その他	無回答	行合計
1. 学術研究	80	49	39	46	19	67	81	65	18	0	82
2. 施設の貸与	70	48	23	49	15	62	71	61	13	0	72
3. まちづくり	51	31	23	28	14	43	51	42	11	0	51
4. 環境	46	34	23	23	10	42	48	37	9	0	48
5. 美術館・博物館運営	44	25	12	28	5	40	46	40	9	0	46
6. 経済産業	44	34	28	23	10	34	45	31	5	0	45
7. 教育学習	37	21	12	26	7	32	37	27	5	0	37
8. 伝統芸能	35	23	12	26	7	31	36	31	10	0	36
9. 医療保健	34	22	14	25	14	28	35	32	4	0	35
10. 体育レクリエーション	34	25	6	30	5	28	34	31	5	0	34
11. 福祉	32	20	7	24	13	27	32	25	3	0	32
12. 国際交流	29	14	12	20	10	24	28	23	4	0	29
13. 農林水産業	26	17	16	10	2	24	27	19	5	0	27
14. 奨学	22	8	7	10	1	17	21	14	4	0	22
15. 生活支援	18	11	11	8	7	12	18	14	3	0	18
16. 職業訓練	18	14	10	13	3	14	18	12	4	0	18
17. 観光	15	12	4	7	4	12	15	14	4	0	15
18. 報道出版	7	2	3	2	3	5	7	6	1	0	7
19. 政治行政	5	3	3	2	0	4	5	2	0	0	5
20. 宗教	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
21. その他	41	23	18	18	6	32	41	30	7	0	42
無回答	3	0	0	1	1	2	3	3	1	0	3
列合計	320	195	136	189	70	270	324	260	57	0	705 1,821

（注）　集計可能な調査票326件。行項目（公益事業の分野）は３つまでの複数回答、列項目（置かれている役職者）は制限なしの複数回答。カイ２乗値274.876、自由度189、有意確率0.000（無回答を除く）。表中で塗り潰している箇所は、それぞれの公益事業分野と関係が見られた役職者である。これらの調整済み残差は表８に示している。なお、公益事業分野の表記は一部略記している。詳細は、拙著「非営利組織における設立動機と事業分野―アンケート調査分析を中心に―」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター『イノベーション・マネジメント』第11巻、2014年３月を参照されたい。

（出所）　筆者作成。

Hosei University Repository

表８　設立時出資者・設立動機・公益事業の分野・組織形態・法人設立年ごとに見た役職者との関係

	調整済み残差	設立時出資者	設立動機	公益事業の分野	組織形態	社団か財団か	設立年区分
理事長（または会長）	正	なし	なし	なし	なし	財団[2.4]	なし
	負	なし	なし	なし	一般社団法人[-4.0]		なし
副理事長（または副会長）	正	地方自治体[2.8]	地域を活性化するため[2.5]	6.経済産業[2.2]	特例社団法人[2.7]	社団[3.1]	なし
	負	創設者及びその親族[-4.3]	相続税対策のため[-2.1]	14.奨学[-2.4]	公益財団法人[-5.7]		なし
専務理事	正	営利企業[3.4]	なし	6.経済産業[2.9]	一般社団法人[2.2]	社団[3.0]	なし
	負	創設者及びその親族[-2.3]	自己価値を実現させるため（生きがいのため）[-3.2]	2.施設の貸与[-2.0] 5.美術館・博物館運営[-2.4] 10.体育レク[-3.1] 11.福祉[-2.4]	公益財団法人[-2.1]		なし
常務理事	正	なし	公共の福祉のため[2.1]	10.体育レク[3.8] 11.福祉[2.0]	なし	なし	なし
	負	地方自治体[-2.3]	なし	13.農林水産業[-2.3]	なし		なし
使用人兼務理事	正	なし	なし	9.医療保健[2.8] 11.福祉[2.8]	なし	なし	1960～64年[3.8] 2010年以降[2.0]
	負	地方自治体[-2.8]	なし	14.奨学[-2.0]	なし		1990～94年[-2.1]
外部理事（または非常勤理事）	正	なし	なし	なし	公益財団法人[3.6]	財団[4.2]	なし
	負	なし	生活をたてるため（生活の糧を得るため）[-3.8]	20.宗教[-2.2]	一般社団法人[-3.9]		なし
監事	負	なし	なし	12.国際交流[-2.0] 14.奨学[-2.4]	なし	なし	なし
事務局長（または事務長）	負	なし	相続税対策のため[-3.5]	19.政治行政[-2.2] 20.宗教[-2.0]	なし	なし	なし

（注）［　］内は調整済み残差。カイ２乗値等は省略。

（出所）　筆者作成。

表８の調整済み残差から、概して専務理事までに比較的多くの関係が見られることがわかる。公益事業の分野を見ると、「6.経済産業」という分野で事業活動を行っている法人において「副理事長（または副会長）」あるいは「専務理事」を置くケースが多く見られると示されている。この公益事業分野では、トップマネジメントの中でも上位に位置づけられる役職者を置く傾向が強いということである。反対に設立時出資者の欄をみると、「創設者及びその親族」が出資している法人では、「副理事長（または副会長）」あるいは「専

Hosei University Repository

務理事」が置かれることが少ないと示されている。創業者の思いを貫徹するためだろうか。理事長（または会長）の意思決定権限が強いということであろうか。

専務理事については、公益事業の分野とマイナスの関係があるものが多かった。「6.経済産業」という公益事業分野ではプラスの関係であったが、「2.施設の貸与」「5.美術館・博物館運営」「10.体育レクリエーション」「11.福祉」という公益事業分野で活動している法人では、他の事業分野と比べると専務理事が置かれることが少ないということである。このうち「10.体育レクリエーション」及び「11.福祉」という事業分野では、専務理事が置かれる件数は少ない傾向にあるものの、その一方で常務理事については、置かれる傾向にあることが表から理解される。「2.施設の貸与」という分野については、常務理事との関係は示されていないが、当該分野についても常務理事を置く傾向がやや見られた（調整済み残差1.9）。残りの「5.美術館・博物館運営」という公益事業分野では、常務理事との直接的な関係は見られなかった。ただし、「5.美術館・博物館運営」において「専務理事が置かれることが少ない」という傾向について、他の役職者が置かれているか否かによる影響を受けているかどうか３者間の関係を調べてみると、この傾向が認められるのは、常務理事が置かれているときであり、あるいは、外部理事（または非常勤理事）が置かれているときであることを指摘しておきたい。

組織形態の中で、置かれている役職者との関連がもっとも表れていたのは、公益財団法人である。公益財団法人では、副理事長（または副会長）についても、また専務理事についても、他の組織形態に比べて当該役職者を置くケースが少なく、上位のトップマネジメント層が置かれない傾向にあるといえる。しかしながら、外部理事（または非常勤理事）は置く傾向にあり、他の組織形態に比べると外部理事（または非常勤理事）を積極活用していることが窺える。社団形態（特例社団法人、一般社団法人、公益社団法人）か財団形態（特例財団法人、一般財団法人、公益財団法人）かで見ると、副理事長（または副会長）と専務理事は、社団形態のときに置かれることが多く、外部理事（または非常勤理事）は、財団形態のときに置かれることが多くなっている。常務理事、使用人兼務理事、監事、事務局長（または事務長）との関連は見られなかった。参考までに、組織形態ごとに置かれている役職者を表９に示しておく。

Hosei University Repository

表９　組織形態別の役職者

役職者 / 組織形態	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）	監事	事務局長（または事務長）	その他	合計
特例社団法人	36	29	20	19	5	26	35	29	4	36
	(100.0)	(80.6)	(55.6)	(52.8)	(13.9)	(72.2)	(97.2)	(80.6)	(11.1)	
特例財団法人	110	73	41	67	21	94	110	92	21	110
	(100.0)	(66.4)	(37.3)	(60.9)	(19.1)	(85.5)	(100.0)	(83.6)	(19.1)	
一般社団法人	21	18	15	13	4	13	24	14	5	24
	(87.5)	(75.0)	(62.5)	(54.2)	(16.7)	(54.2)	(100.0)	(58.3)	(20.8)	
一般財団法人	34	24	16	21	6	26	34	27	6	34
	(100.0)	(70.6)	(47.1)	(61.8)	(17.6)	(76.5)	(100.0)	(79.4)	(17.6)	
公益社団法人	18	12	9	9	5	14	19	15	3	19
	(94.7)	(63.2)	(47.4)	(47.4)	(26.3)	(73.7)	(100.0)	(78.9)	(15.8)	
公益財団法人	91	33	30	53	27	88	92	74	15	93
	(97.8)	(35.5)	(32.3)	(57.0)	(29.0)	(94.6)	(98.9)	(75.0)	(16.1)	
その他	4	3	1	3	1	4	4	3	1	4
	(100.0)	(75.0)	(25.0)	(75.0)	(25.0)	(100.0)	(100.0)	(75.0)	(25.0)	
組織形態無回答	6	3	4	4	1	5	6	6	2	6
合計	320	195	136	189	70	270	324	260	57	1,821／326

（注１）　行項目（組織形態）は単一回答、列項目（役職者）は制限なしの複数回答である。カイ２乗値 118.871、自由度 54、有意確率 0.000（組織形態無回答を除く）。
（注２）（　）内は、各行の組織形態を 100 としたときの割合(%)である。

（出所）　筆者作成。

(3)　法人に置かれている役職者「その他」

さて、法人に置かれている役職者について、その他記述回答が57件あったが、ここで、これらの内容について見ておきたい。本設問は、選択肢として示した役員と呼ばれる役職者に関する調査であるが、その他記述回答を見ると、選択肢に示した役職名と完全に一致しない役職名を「その他」に記入しているように思われる。しかも役員レベルの職位ではなく、下位組織（業務担当部署）の管理者の職名などの組織運営上の職位と推測されるものが幾つか散見された。一般的に、管理構造の前提として、組織の構成員は、意思決定権限と責任の等級の違いによって３つの層に分類され、この３つの層から形成されるピラミッド型の階層構造が、指示命令系統を決定する組織運営の基盤となっている。ピラミッドの上層はトップマネジメント、中層はミドルマネジメント、下層はロワーマネジメントと呼ばれるが、本節で取り上げている役職者（役員）は、上層にあたるトップマネジメント層

Hosei University Repository

に属するいわゆる経営陣である。トップマネジメント層の中にも階層があり、選択肢で言えば、理事長→副理事長→専務理事→常務理事という理事の上下関係で示される。トップマネジメント層の最下位は、一般に平理事、使用人兼務理事、外部理事（または非常勤理事）ということになろうか。予め用意した選択肢「理事長、副理事長、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」以外にどのような記述回答があったのか、次の表10において、職名で同程度の職位であると思われる記述内容を一括りにし、トップマネジメント層に近いと思われるグループから順に表示している。なお、一応の仕分けを試みたものであって、組織によって、使用される職位の名称はそれぞれであり、また同一の職名であっても組織によってランクが異なる場合があることを付記しておく。

表10　役職者「その他」の記述内容

分類	件数	役職者「その他」記述内容
評議員	19	評議員 18 件、任意機関として評議員１件（特例財団法人）
顧問レベル	3	顧問２件、相談役１件
代表理事	1	代表理事１件
役付理事レベル	10	常任理事３件、業務執行理事２件、常勤理事１件、常任理事兼事務局長１件、財務理事１件、会計理事１件、審査理事１件
平理事レベル	6	理事５件、非常勤理事１件
監事	1	非常勤監事１件（ただし、選択肢「監事」にも○が付けてあった）
館長・支配人レベル	8	館長４件、支配人２件、所長１件、自動車学校長１件
部長レベル	14	総務部長３件、部長２件、担当部長１件、事務部長１件、業務部長１件、講習部長１件、教育部長１件、訪問看護ステーション事業部長１件、助成事業部長１件、事務総長１件、参事１件
次長レベル	3	事務局次長２件、次長１件
課長レベル	8	課長３件、総務課長２件、事業課長１件、事業課長補佐１件、課長補佐１件
係長レベル以下	4	係長１件、事務局主査１件、事務局員１件、相談員１件
記入なし	1	その他に○はあるが何も記入なし１件

（注）　その他１件につき、複数の役職名等が記入されているものもあるので、合計すると57件を超える。

（出所）　筆者作成。

その他記述回答でもっとも多かったのが評議員19件であったのは、不思議である。社員という記述は見当たらない。評議員は主に財団法人に見られる形態である。評議員会という会議体を組織する構成員であって、この評議員と評議員会は、財団法人（一般財団法人・

Hosei University Repository

公益財団法人）に定められた法定機関の一部である。ただし、法律上、評議員は役員の定義には入らないので、組織を経営するという業務執行の権限は付与されていないし、もちろん業務及び会計を監査する権限も与えられていない(14)。したがって評議員は、非営利組織のいわゆる経営陣には当たらない。また、評議員会は、社団法人でいうところの社員総会に相当する機能を付与されている会議体である。

財団法人に関する法律の機関設計に簡単に触れておくと、財団法人には社団法人のような社員（構成員）全員で組織される社員総会が存在しないため、理事会の上位機関として理事の業務執行を監督ないし牽制し、理事会の意思決定をチェックできる構造にはなっていない。そのため、社員総会に代わるものとして評議員及び評議員会の設置を義務付け、社員総会と同様の機能を持たせることによって、ガバナンスの仕組みを整えているというわけである。ただし、評議員会において法人の意思決定をすべて行えるわけではなく、社員総会と同様に、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律に規定された事項、及び定款で定められた事項でなければ決議をすることはできない。具体的には、理事・監事・会計監査人の選任と解任に関する事項等、そして組織の基本的組成を変更するような重要な事項（定款の変更、事業の譲渡、合併契約、理事・監事・会計監査人の法人に対する損害賠償責任の一部免除等）である。多くの業務執行の意思決定は理事会の権限で行われる。その理事会の上位機関として評議員会を設置して、必要があれば組織経営の舵取りを修正する道筋を作り、しかしながら評議員会の権限は組織の基本的事項に関する部分に留め、通常の意思決定事項は理事会の権限とする合理的な組織運営を図っているのである。

このように評議員は、評議員会の構成メンバーとして評議員会という会議の場において決められた範囲内の議題を審議し、評議員会という会議体の総意として全体の意思を表示し、一定の影響を及ぼしているということである（もっとも評議員が個人でできる権限もある）。これらの構造を見ても、評議員が評議員会という会議の場を離れて組織経営に携わったり、業務を執行したりすることはできず、一般にいう経営陣（トップマネジメント層の人物）には当たらないと考えてよいであろう。組織階層で言えば、理事長を頂点とする３層のピラミッド型階層構造の外にいる人物である。さりとて、上位機関であるということから、実際問題としては、プレッシャーになることもあるだろう。理事の行為が評議員の意向に引っ張られ、理事会の決定が評議員の関与によってコントロールされているという日常が実態としてあれば、評議員が、役職者と同等の機能を有すると認識されていても不思議ではない。それとも、旧民法では法規定がなかったものを、一般社団法人及び一般財団法人に

Hosei University Repository

関する法律において義務付けられたことにより、評議員の存在・権限が過剰に認識、評価されているのであろうか。

次の顧問クラスというグループには、顧問２件および相談役１件を集計している。顧問や相談役が理事会に出席しているケースや、重要案件についてはお伺いを立て、相談の結果決定することになっているケースなど、顧問や相談役が実質的な意思決定のプロセスの一部に組み込まれている例と考えられる。理事長および会長が引退後に顧問に就くとか、その領域の専門的知識を持った専門家を顧問として迎えているとかいったことであろう。代表理事という記述１件は、前節の代表者の役職者（肩書き）で検討したように、理事長（または会長）と同レベルと考えてよい。

役付理事レベルには10件を集計している。役付理事とは、トップマネジメント層の中の理事の階層（上下関係）において業務執行の権限を委譲されている者、通常、理事長（または会長）、副理事長（または副会長）、専務理事、常務理事などを指す。組織によって常任理事、常勤理事、財務理事、会計理事、審査理事などその呼び方は様々である。このグループの中に業務執行理事という項目を含めているが、業務執行理事とは、法的には「１.代表理事、２.代表理事以外の理事であって、理事会の決議によって理事会設置一般社団法人の業務を執行する理事として選定された理事、及び３.一般社団法人の業務を執行したその他の理事」をいい、この規定は一般財団法人においても準用される[(15)]。公益社団法人、公益財団法人でも同様である。表10の記述回答にある業務執行理事は、上記の「代表理事以外の理事であって、理事会の決議によって理事会設置一般社団法人の業務を執行する理事として選定されたもの」を指しているものと思われる。なお、ここでいう業務の執行とは、法人の構成や存立に関する基礎的事項を除き、事業に関する諸般の事務を処理することを言い、内部的な業務執行および対外的な業務執行も含まれる[(16)]。また、平理事は、一般に業務執行権限のない理事のことを言う。

さて、代表理事、役付理事、そして平理事は、一般的に考えても経営者層（トップマネジメント層）に属する役職者であると見ることができるのだが、これ以降の記述回答については、下位階層のミドルマネジメント層、ロワーマネジメント層に属している人物の職名と見做すことが妥当であろう。その中でも館長・支配人レベルに集計した記述回答８件、部長レベルとして集計した記述回答 14 件については､選択肢の使用人兼務理事という肩書きを持っていても不自然さはないが、使用人兼務理事の使用人部分の職名ということであろうか。その他、次長レベル３件、課長レベルに８件、係長レベル以下に４件を分類して

Hosei University Repository

いる。次長レベルはまだしもそれ以外の職名となると、使用人兼務理事と考えるのも常識的に考えて無理があるであろう。

以上、アンケート調査票の記載から判断した推測である。しかしながら、役職名は組織によって様々であり実際に当たらなければ、その実像は不明である。たとえば、出資者である地方自治体から派遣されている総務部長等が、出資元の影響力を反映した方向に組織全体をコントロールするとすれば、事実上、総務部長等はトップであろう。理事長・館長等はトーテムポールかもしれない。

Ⅲ　経営全般に責任のあるトップ

設問ではつぎに、前問で回答した役職者のうち、「実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップはどの役職までと考えられているか」を尋ねている。本設問では、“実質的”と書いているように、トップと言われて誰を思い浮かべるのか、組織の決定権（実権）を誰が握っているのか、回答者の実感あるいは経験から主観的な回答をお願いしている。意思決定の実質的権限を持ち、経営全般に責任のあるトップ（経営者層）は、組織の目的を設定し、あるいは設定した目的に対する手段選択の妥当性を検討し、さらには目的を巡る環境変化とそれに伴う目的自体の再評価も含めて、スムーズな業務の遂行をあらゆる面からコントロールしていかなければならない最終責任者である。

(1)　実質的な意思決定者

アンケート調査では、「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」「事務局長（または事務長）」の５つについて理事長以下、上からどこまでをトップと考えているかを聞いている。意思決定者が理事長の１人だけあるいは５つの役職者を全て含むというときは問題ないが、法人によっては置かれていない役職者もあるので（中位の役職者が置かれていないケースが多い）ので、意思決定者に含められる役職者が２つから４つのケースでは幾つかの組み合わせのパターンが生じる。実質的な意思決定者が２つの役職者から成る場合は４つのパターン、３つの役職者のときは６つのパターン、４つの役職者のときは４つのパターンが考えられるので、１人及び５つの役職者のときを含めて全部で16パターンがあることになる。表11に、この実質的な意思決定者16パターンについて、置かれている役職者ごとの集計表を示しておく。

Hosei University Repository

表11　実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップ

責任あるトップに含められる役職者の数	1つ	2つ				3つ						4つ				5つ			
	理事長(または会長)	理事長(または会長) 副理事長(または副会長)	理事長(または会長) 専務理事	理事長(または会長) 常務理事	理事長(または会長) 事務局長(または事務長)	理事長(または会長) 副理事長(または副会長) 専務理事	理事長(または会長) 副理事長(または副会長) 常務理事	理事長(または会長) 専務理事 常務理事	理事長(または会長) 副理事長(または副会長) 事務局長(または事務長)	理事長(または会長) 専務理事 事務局長(または事務長)	理事長(または会長) 常務理事 事務局長(または事務長)	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	理事長(または会長) 副理事長(または副会長) 専務理事 事務局長(または事務長)	理事長(または会長) 副理事長(または副会長) 常務理事 事務局長(または事務長)	理事長(または会長) 専務理事 常務理事 事務局長(または事務長)	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 事務局長(または事務長)	その他	無回答	行合計
理事長（または会長）	86	13	20	22	3	44	23	4	7	5	11	14	5	20	3	5	16	19	320
	(28.6)	(4.3)	(6.6)	(7.3)	(1.0)	(14.6)	(7.6)	(1.3)	(2.3)	(1.7)	(3.7)	(4.7)	(1.7)	(6.6)	(1.0)	(1.7)	(5.3)		
副理事長（または副会長）	40	14	0	0	0	45	23	0	7	0	0	14	5	20	0	5	11	11	195
	(21.7)	(7.6)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(24.5)	(12.5)	(0.0)	(3.8)	(0.0)	(0.0)	(7.6)	(2.7)	(10.9)	(0.0)	(2.7)	(6.0)		
専務理事	16	4	20	0	0	45	0	4	0	5	0	14	5	0	3	5	6	9	136
	(12.6)	(3.1)	(15.7)	(0.0)	(0.0)	(35.4)	(0.0)	(3.1)	(0.0)	(3.9)	(0.0)	(11.0)	(3.9)	(0.0)	(2.4)	(3.9)	(4.7)		
常務理事	44	3	2	22	0	14	23	4	0	0	11	14	0	20	3	5	10	14	189
	(25.1)	(1.7)	(1.1)	(12.6)	(0.0)	(8.0)	(13.1)	(2.3)	(0.0)	(0.0)	(6.3)	(8.0)	(0.0)	(11.4)	(1.7)	(2.9)	(5.7)		
使用人兼務理事	18	3	5	7	1	5	3	1	1	1	5	3	2	6	2	1	2	4	70
	(27.3)	(4.5)	(7.6)	(10.6)	(1.5)	(7.6)	(4.5)	(1.5)	(1.5)	(1.5)	(7.6)	(4.5)	(3.0)	(9.1)	(3.0)	(1.5)	(3.0)		
外部理事（または非常勤理事）	75	10	20	21	1	34	17	4	5	3	11	13	3	12	3	3	14	21	270
	(30.1)	(4.0)	(8.0)	(8.4)	(0.4)	(13.7)	(6.8)	(1.6)	(2.0)	(1.2)	(4.4)	(5.2)	(1.2)	(4.8)	(1.2)	(1.2)	(5.6)		
監事	85	14	20	22	3	45	23	4	7	4	11	14	5	20	3	5	17	22	324
	(28.1)	(4.6)	(6.6)	(7.3)	(1.0)	(14.9)	(7.6)	(1.3)	(2.3)	(1.3)	(3.6)	(4.6)	(1.7)	(6.6)	(1.0)	(1.7)	(5.6)		
事務局長	65	9	15	16	3	37	21	2	7	5	11	10	5	20	3	5	10	16	260
	(26.6)	(3.7)	(6.1)	(6.6)	(1.2)	(15.2)	(8.6)	(0.8)	(2.9)	(2.0)	(4.5)	(4.1)	(2.0)	(8.2)	(1.2)	(2.0)	(4.1)		
その他	12	2	1	2	0	5	5	0	2	3	3	2	1	5	2	1	8	3	57
	(22.2)	(3.7)	(1.9)	(3.7)	(0.0)	(9.3)	(9.3)	(0.0)	(3.7)	(5.6)	(5.6)	(3.7)	(1.9)	(9.3)	(3.7)	(1.9)	(14.8)		
無回答	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
列合計	86	14	20	22	3	45	23	4	7	5	11	14	5	20	3	5	17	22	1,821／326
	(28.3)	(4.6)	(6.6)	(7.2)	(1.0)	(14.8)	(7.6)	(1.3)	(2.3)	(1.6)	(3.6)	(4.6)	(1.6)	(6.6)	(1.0)	(1.6)	(5.6)		

（注１）　集計可能な調査票326件。カイ２乗値715.795、自由度144、有意確率0.000（無回答を除く）。ただし、20%以上が５未満の期待セル度数を持つ。行項目（法人に置かれている役職者）は制限なしの複数回答の設問、列項目（実質的な意思決定者）は単一回答の設問。列項目（実質的な意

Hosei University Repository

思決定者）の有効回答は304件、欠損値は22件。欠損値が高くなっているが、これは、専務理事を置いていないのに、理事長・副理事長・専務理事までを意思決定者とするような矛盾した回答が14件あり、これらを欠損値に含めているためである。

（注２）（　）内は、各行の役職者の合計を100（無回答を除く）としたときの割合(%)である。

（出所）　筆者作成。

表によると、16パターンのうち、理事長（または会長）のみが実質的な意思決定をしているという回答が86件（28.2%）と最も多かった。次に多かったのは、３つの役職者「理事長・副理事長・専務理事」が意思決定者であるという45件（14.8%）である。同じく意思決定者が３つの役職者というパターンで、専務理事が置かれていないが、「常務理事」を実質的な意思決定者に含めているものもある。専務理事と常務理事では、世間一般の感覚からすると、理事の階級としては専務理事の方が上であろう。専務理事は実務的に業務全般に渡って責任をもち、副理事長の補佐的役割を担い、常務理事は専務理事の下で担当業務を執り行うという関係である。ただし、専務理事が置かれていないとき、常務理事は専務理事の役割を果たしている、また副理事長が置かれていない法人では、専務理事が理事長の補佐を担っていると考えてよいであろう。そこで、「理事長・副理事長・専務理事」45件に、「理事長・副理事長・常務理事」（専務理事は置かれていない）23件、「理事長・専務理事・常務理事」（副理事長は置かれていない）４件を加えると、合計して72件（23.7%）となる。意思決定者は理事長１人という回答が28.2%であったので、ここまでの４つのパターンで全回答の５割を超えることになる。

意思決定者に含められる役職者の数で見ると、理事長１人というものが86件（28.2%）、意思決定者が２つの役職者という４パターンを合計すると59件（19.4%）、意思決定者が３つの役職者という６パターンを合計すると95件（31.3%）となる。さらに、４つの役職者となると42件（13.8%）、最後に、理事長から事務局長（または事務長）まで全てを含む５つの役職者となると僅か５件（1.6%）ということである。このように、意思決定者に含められる役職者の数は理事長１人あるいは３つという回答が多く見られた。なお、先に示したように意思決定者が３つの役職者のパターンについて、３つのうち１つが事務局長（または事務長）であるものを除くと72件となる。理事長、副理事長、専務理事、常務理事、事務局長という法人に置かれている役職者ごとに見ても、回答の上位２つは、意思決定者「理事長」１人、あるいは「理事長・副理事長・専務理事」という３つの役職者が選択されている（常務理事の時は「理事長・副理事長・常務理事」）。

Hosei University Repository

ここで、理事長（または会長）１人が実質的な権限を持っているとするときの、下位の役職者が置かれているかどうかを見ておきたい。表11より、理事長のみを実質的な意思決定者とする法人86件のうち、副理事長（または副会長）は置かれているが実質的な意思決定者としては認めていないものが40件あり、副理事長を置いている法人のうち21.7％と相当の割合になっている。理事長の権限が強いとき、副理事長は置かれてもそれほどの権限がないということか。専務理事については、専務理事は置かれているが実質的な意思決定者として認めていないとする回答は16件（12.6％）である。このうち、「副理事長と専務理事」を両方とも置いているものの､両者ともに意思決定権限はないとしているのが12件である。常務理事については、常務理事を置いている法人のうち、理事長だけが実質的な意思決定者であるとする回答は44件であった。常務理事を置いている法人の25.1％とかなり多くなっている。なお、このうち「専務理事も常務理事も置いている」が、両者ともに意思決定者として含めていないものは９件である。事務局長（または事務長）では65件が、実質的な意思決定者でないという。事務局長を置いている法人のうちの26.6％である。なお、「副理事長・専務理事・常務理事」が全て置かれてはいるが、実権があるのは理事長のみであるとしているのは８件、また「副理事長から事務局長まで」全て置かれてはいるが、実権があるのは理事長のみであるとしているのは７件である。

理事長１人が実質的な意思決定を行っている場合の下位の役職者の有無はこのようになるが、さらに、副理事長以下、特定の役職者が置かれているとき、どこまでが実質的な意思決定者と認識されているかを確認しておきたい。意思決定者に含められる役職者の数に関わらず、特定の役職者が置かれているとき、当該役職者よりも上位の役職者までを意思決定者としているか、あるいは下位の役職者も意思決定者に含めているかという視点から表11を集計し直して、表12として纏めている。副理事長（または副会長）については、副理事長が置かれているときでも、副理事長よりも下位の役職者を実質的な意思決定者に含んでいるものが多かった（119件、64.7％）。専務理事が置かれているときは、ちょうど専務理事までが実質的な意思決定を行っているトップであると認識しているケースが多く見られた（65件、51.2％）。常務理事が置かれている場合では、ちょうど常務理事までを意思決定者とするケースと、常務理事よりも上位の役職者までを意思決定者とするケースが同数見られた（それぞれ63件、36.0％）。最後に、事務局長（または事務長）については、事務局長は実質的な意思決定者ではないとする回答が圧倒的に多かった（175件、71.7％）。

Hosei University Repository

表12　特定の役職者と実質的な意思決定者の範囲の関係

副理事長（または副会長）と実質的な意思決定者の関係	件数	割合（%）
副理事長は置かれているが、それよりも上位の「理事長」だけを実質的な意思決定者としているもの（１パターン）	40	21.7
副理事長までを実質的な意思決定者としているもの（１パターン）	14	7.6
副理事長は置かれているが、それよりも下位の役職者（「専務理事」又は「常務理事」又は「事務局長」）までを実質的な意思決定者に含むとしているもの（７パターン）	119	64.7
その他	11	6.0
合計	184	100.0

専務理事と実質的な意思決定者の関係	件数	割合（%）
専務理事は置かれているが、それよりも上位の役職者（「理事長」又は「副理事長」）までを実質的な意思決定者としているもの（２パターン）	20	15.7
専務理事までを実質的な意思決定者としているもの（２パターン）	65	51.2
専務理事は置かれているが、それよりも下位の役職者（「常務理事」又は「事務局長」）までを実質的な意思決定者に含むとしているもの（６パターン）	36	28.3
その他	6	4.7
合計	127	100.0

常務理事と実質的な意思決定者の関係	件数	割合（%）
常務理事は置かれているが、それよりも上位の役職者（「理事長」又は「副理事長」又は「専務理事」）までを実質的な意思決定者としているもの（４パターン）	63	36.0
常務理事までを実質的な意思決定者としているもの（４パターン）	63	36.0
常務理事は置かれているが、それよりも下位の「事務局長」を実質的な意思決定者に含むとしているもの（４パターン）	39	22.3
その他	10	5.7
合計	175	100.0

事務局長（または事務長）と実質的な意思決定者の関係	件数	割合（%）
事務局長は置かれているが、それよりも上位の役職者（「理事長」又は「副理事長」又は「専務理事」又は「常務理事」）までを実質的な意思決定者としているもの（８パターン）	175	71.7
事務局長を実質的な意思決定者に含めているもの（８パターン）	59	24.2
その他	10	4.1
合計	244	100.0

（注）　いずれも合計は無回答を除く。副理事長の合計184件は無回答11件を除いた件数（195件－11件）、専務理事127件は無回答９件を除いた件数（136件－９件）、常務理事189件は無回答14件を除いた件数（189件－14件）、事務局長244件は無回答16件を除いた件数（260件－16件）である。

（出所）　筆者作成。

Hosei University Repository

(2)　公益事業の分野別の実質的な意思決定者パターン

これらの16パターンの「実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップ」の決定について、組織の基本的構造の違いによる影響があるかどうか調べてみたが、組織形態（特例社団法人、特例財団法人、一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人）、社団形態か財団形態かの相違、法人の設立年度（年代）に関しては、特に有意な関連性は見られなかった。また、資産総額、収入総額などの組織規模についても、選択される実質的な意思決定者のパターンに特徴は見られなかった。設立時出資者については、地方自治体が出資して設立した法人において、「理事長・副理事長・専務理事」「理事長・副理事長・専務理事・常務理事」という意思決定者のパターンを選択する傾向があり、「理事長・専務理事・常務理事」というパターンを選択する傾向は低いことがわかった。比較的特徴が見られたのは公益事業の分野との関連である。表13に、公益事業の分野ごとにどの意思決定者パターンが選択されているかを一覧にして示しておく。

表13　公益事業の分野別に見た実質的な意思決定者

責任あるトップに含められる役職者の数	1つ	2つ				3つ						4つ				5つ			
	理事長(または会長)	理事長(または会長) 副理事長(または副会長)	理事長(または会長) 専務理事	理事長(または会長) 常務理事	理事長(または会長) 事務局長(または事務長)	理事長(または会長) 副理事長(または副会長) 専務理事	理事長(または会長) 副理事長(または副会長) 常務理事	理事長(または会長) 専務理事 常務理事	理事長(または会長) 副理事長(または副会長) 事務局長(または事務長)	理事長(または会長) 専務理事 事務局長(または事務長)	理事長(または会長) 常務理事 事務局長(または事務長)	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	理事長(または会長) 副理事長(または副会長) 専務理事 事務局長(または事務長)	理事長(または会長) 副理事長(または副会長) 常務理事 事務局長(または事務長)	理事長(または会長) 専務理事 常務理事 事務局長(または事務長)	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 事務局長(または事務長)	その他	無回答	行合計
1. 学術研究	22	4	8	2	0	11	5	1	3	1	3	5	0	4	2	1	7	3	82
	(27.8)	(5.1)	(10.1)	(2.5)	(0.0)	(13.9)	(6.3)	(1.3)	(3.8)	(1.3)	(3.8)	(6.3)	(0.0)	(5.1)	(2.5)	(1.3)	(8.9)		
2. 施設の貸与	18	7	3	1	1	9	9	0	1	1	6	3	1	4	0	0	3	5	72
	(26.9)	(10.4)	(4.5)	(1.5)	(1.5)	(13.4)	(13.4)	(0.0)	(1.5)	(1.5)	(9.0)	(4.5)	(1.5)	(6.0)	(0.0)	(0.0)	(4.5)		
3. まちづくり	13	2	3	6	0	10	2	0	1	0	2	2	1	3	0	2	2	2	51
	(26.5)	(4.1)	(6.1)	(12.2)	(0.0)	(20.4)	(4.1)	(0.0)	(2.0)	(0.0)	(4.1)	(4.1)	(2.0)	(6.1)	(0.0)	(4.1)	(4.1)		
4. 環境	11	5	3	3	0	8	2	0	0	0	2	2	1	3	0	1	3	4	48
	(25.0)	(11.4)	(6.8)	(6.8)	(0.0)	(18.2)	(4.5)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(4.5)	(4.5)	(2.3)	(6.8)	(0.0)	(2.3)	(6.8)		
5. 美術館博物館運営	15	4	3	3	2	4	3	0	0	1	2	0	0	3	0	0	2	4	46
	(35.7)	(9.5)	(7.1)	(7.1)	(4.8)	(9.5)	(7.1)	(0.0)	(0.0)	(2.4)	(4.8)	(0.0)	(0.0)	(7.1)	(0.0)	(0.0)	(4.8)		

Hosei University Repository

6. 経済産業	6	5	3	1	0	10	2	0	3	0	2	2	2	1	1	2	3	2	45
	(14.0)	(11.6)	(7.0)	(2.3)	(0.0)	(23.3)	(4.7)	(0.0)	(7.0)	(0.0)	(4.7)	(4.7)	(4.7)	(2.3)	(2.3)	(4.7)	(7.0)		
7. 教育学習	16	1	0	2	0	1	4	0	0	0	1	4	0	1	0	0	6	1	37
	(44.4)	(2.8)	(0.0)	(5.6)	(0.0)	(2.8)	(11.1)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(2.8)	(11.1)	(0.0)	(2.8)	(0.0)	(0.0)	(16.7)		
8. 伝統芸能	7	0	0	1	0	5	5	0	0	2	3	3	0	4	0	0	4	2	36
	(20.6)	(0.0)	(0.0)	(2.9)	(0.0)	(14.7)	(14.7)	(0.0)	(0.0)	(5.9)	(8.8)	(8.8)	(0.0)	(11.8)	(0.0)	(0.0)	(11.8)		
9. 医療保健	6	1	3	3	0	3	4	0	1	0	1	1	1	3	2	1	3	2	35
	(18.2)	(3.0)	(9.1)	(9.1)	(0.0)	(9.1)	(12.1)	(0.0)	(3.0)	(0.0)	(3.0)	(3.0)	(3.0)	(9.1)	(6.1)	(3.0)	(9.1)		
10. 体育レクリエーション	13	1	1	0	0	2	4	0	1	0	4	2	0	3	0	0	2	1	34
	(39.4)	(3.0)	(3.0)	(0.0)	(0.0)	(6.1)	(12.1)	(0.0)	(3.0)	(0.0)	(12.1)	(6.1)	(0.0)	(9.1)	(0.0)	(0.0)	(6.1)		
11. 福祉	5	1	1	6	0	2	5	0	1	0	0	1	0	3	0	0	3	4	32
	(17.9)	(3.6)	(3.6)	(21.4)	(0.0)	(7.1)	(17.9)	(0.0)	(3.6)	(0.0)	(0.0)	(3.6)	(0.0)	(10.7)	(0.0)	(0.0)	(10.7)		
12. 国際交流	7	0	2	3	0	3	2	0	0	2	0	3	0	2	0	0	3	2	29
	(25.9)	(0.0)	(7.4)	(11.1)	(0.0)	(11.1)	(7.4)	(0.0)	(0.0)	(7.4)	(0.0)	(11.1)	(0.0)	(7.4)	(0.0)	(0.0)	(11.1)		
13. 農林水産業	6	0	2	2	0	5	1	0	1	0	2	1	2	0	0	1	1	3	27
	(25.0)	(0.0)	(8.3)	(8.3)	(0.0)	(20.8)	(4.2)	(0.0)	(4.2)	(0.0)	(8.3)	(4.2)	(8.3)	(0.0)	(0.0)	(4.2)	(4.2)		
14. 奨学	10	0	2	3	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	2	0	22
	(45.5)	(0.0)	(9.1)	(13.6)	(0.0)	(4.5)	(0.0)	(4.5)	(0.0)	(4.5)	(0.0)	(4.5)	(0.0)	(4.5)	(0.0)	(0.0)	(9.1)		
15. 生活支援	3	0	1	3	0	4	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	18
	(17.6)	(0.0)	(5.9)	(17.6)	(0.0)	(23.5)	(0.0)	(0.0)	(5.9)	(5.9)	(0.0)	(5.9)	(5.9)	(5.9)	(0.0)	(0.0)	(5.9)		
16. 職業訓練	3	1	0	1	0	3	1	0	0	0	1	1	0	2	0	2	1	2	18
	(18.8)	(6.3)	(0.0)	(6.3)	(0.0)	(18.8)	(6.3)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(6.3)	(6.3)	(0.0)	(12.5)	(0.0)	(12.5)	(6.3)		
17. 観光	1	1	1	1	0	1	1	0	3	0	0	1	1	4	0	0	0	0	15
	(6.7)	(6.7)	(6.7)	(6.7)	(0.0)	(6.7)	(6.7)	(0.0)	(20.0)	(0.0)	(0.0)	(6.7)	(6.7)	(26.7)	(0.0)	(0.0)	(0.0)		
18. 報道出版	3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	7
	(42.9)	(0.0)	(0.0)	(14.3)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(14.3)	(0.0)	(0.0)	(14.3)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(14.3)		
19. 政治行政	0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	(0.0)	(0.0)	(20.0)	(20.0)	(0.0)	(40.0)	(20.0)	(0.0)	0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)		
20. 宗教	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(100.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)		
21. その他	12	4	2	3	1	8	3	2	0	1	1	0	0	1	0	0	3	1	42
	(29.3)	(9.8)	(4.9)	(7.3)	(2.4)	(19.5)	(7.3)	(4.9)	(0.0)	(2.4)	(2.4)	(0.0)	(0.0)	(2.4)	(0.0)	(0.0)	(7.3)		
無回答	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
合計	86	14	20	22	3	45	23	4	7	5	11	14	5	20	3	5	17	22	705/326

（注） 集計可能な調査票326件。行項目（公益事業の分野）は３つまでの制限付き回答の設問、列項目（実質的な意思決定者）は単一回答の設問。カイ２乗値456.401、自由度374、有意確率0.002、ただし、20%以上が５未満の期待セル度数を持つ。公益事業の分野名は略記している。詳細は、拙著「非営利組織における設立動機と事業分野―アンケート調査分析を中心に―」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター『イノベーション・マネジメント』Vol.11、2014年３月、pp.1-19を参照されたい。

（出所） 筆者作成。

Hosei University Repository

先の表11に示したように、全体的傾向からすると、実質的な意思決定者の選択パターンで最も多かったのは「理事長」１人という回答で、次に多かったのが「理事長・副理事長・専務理事」という３つの役職者のパターンであった。公益事業の分野（その他を含めて21分野）別に見ても、おおよそこの２つのパターンを中心に分布していることがわかる（表13）。その中でも、意思決定者の選択パターンに特徴が見られるのは「2.施設の貸与」「6.経済産業」「7.教育学習」「17.観光」という４つの公益事業の分野である。表14にこれら４つの公益事業の分野との関係が見られた意思決定者の選択パターンについて、その調整済み残差を示している（カイ２乗検定で５％水準で有意と認められたもの）。順に見ていこう。

表14　４つの公益事業分野と関連する意思決定者パターン

公益事業の分野	調整済み残差	関係のある「実質的な意思決定者」のパターン
2.施設の貸与	正	（２人）「理事長・副理事長」７件[2.6] （３人）「理事長・副理事長・常務理事」９件[2.0] （３人）「理事長・常務理事・事務局長」６件[2.6]
	負	（２人）「理事長・常務理事」１件[-2.3]
6.経済産業	正	（２人）「理事長・副理事長」５件[2.3]
	負	（１人）「理事長」６件[-2.2]
7.教育学習	正	（１人）「理事長」16件[2.4] （４人）「理事長・副理事長・専務理事・常務理事」４件[2.0] （　-）その他６件[3.1]
	負	（３人）「理事長・副理事長・専務理事」１件[-2.2]
17.観光	正	（３人）「理事長・副理事長・事務局長」３件[4.7] （４人）「理事長・副理事長・常務理事・事務局長」４件[3.2]

（注）［　］内は調整済み残差。表中の公益事業の分野と実質的な意思決定者のクロス集計によるカイ２乗値等は以下のとおりである。カイ２乗値、自由度、有意確率の順に記す。「２.施設の貸与」と「実質的な意思決定者」…26.286、16、0.050。「6.経済産業」と「実質的な意思決定者」…27.855、16、0.033。「7.教育学習」と「実質的な意思決定者」…29.578、16、0.020。「17.観光」と「実質的な意思決定者」…39.157、16、0.001。

（出所）　筆者作成。

「2.施設の貸与」という公益事業分野で活動している法人では、実質的な意思決定者として２つの役職者あるいは３つの役職者のパターンを選択するケースが、他の事業分野で活動している法人と比べると多く見られている。ただし、先に指摘したように「2.施設の貸与」では専務理事を置かないことが多いため（表８を参照）、専務理事を含まない組み合

Hosei University Repository

わせが選択されているところに特徴がある。理事長を除くと、副理事長、常務理事のどちらかが入っている組み合わせである。ちなみに「2.施設の貸与」で選択件数が最も多いのは「理事長」１人が実質的な権限を持っているケースである。

「6.経済産業」という公益事業分野で活動する法人では、他の事業分野と比べると「理事長と副理事長」という２つの役職者からなる意思決定者パターンを選択する傾向にあることが指摘できる。全体的傾向（有効回答の総数）からすると、副理事長までを実質的な意思決定者とする回答は僅か14件（4.6%、副理事長を置いている法人の中では7.6%）であって、副理事長が置かれていても、なかなか副理事長に実際的な影響力が認められているとは断定しがたいところがあるが、当該事業分野では、法人に置かれている副理事長自身が相応の実権を握っているということであろう。「6.経済産業」という事業分野では、「副理事長」「専務理事」というトップマネジメント層の中の上位の役職者を置く傾向が強いことも再度記しておく。なお、この分野で選択件数が最も多かったのは、理事長・副理事長に「専務理事」を加えた３つの役職者からなる意思決定者パターンである。「6.経済産業」という事業分野とマイナスの関係が見られたのは、「理事長」１人のパターンであり、この事業分野では、理事長１人が実質的に意思決定を行っているという回答が、他の事業分野に比べると非常に少なかった。こちらも全体的傾向とは逆転している。

反対に、「7.教育学習」という公益事業分野で活動している法人では、「理事長」１人が実質的な意思決定者であるという回答が、他の事業分野と比べて非常に多くなっている。「7.教育学習」という事業分野で活動している法人 37 件のうち 16 件、44.4%が選択しており、全体的傾向からしても高い数値である。また、「理事長・副理事長・専務理事・常務理事」という標準的な理事階層の職位が全て揃っている意思決定者のパターンについても、当該事業分野では選択される傾向にある。さらに、「17.観光」という公益事業分野で活動している法人では、「理事長・副理事長・事務局長」及び「理事長・副理事長・常務理事・事務局長」というパターンに特徴が見られた。どちらも意思決定者に「事務局長（または事務長)」を含める傾向にある。

(3)　実質的な意思決定者「その他」

最後に、17件の「その他」記述内容の中身について述べておきたい。表15に纏めたように、５件については、予め用意した選択肢の役職者名と、それぞれの法人の組織編成上、使用されている役職者の名称が異なるものである。つぎに、トップマネジメントのうち、

Hosei University Repository

一部の役職者を実質的な権限のある意思決定者から除外している回答があった。１つは、「理事長（または会長)」はいるが、経営全般に関する意思決定権限は実質的に「専務理事と常務理事」にあるというものである。非営利組織の理事長というポジションであれば、非常勤で名誉職化しているということはあり得るだろう。どのような組織であっても、最終的な意思決定の承認とそれに伴う必要書類への署名捺印は代表者（この場合は理事長）の名前で行われるが、それらが形式化しているということか。もう１件は、「副理事長（または副会長)」及び「常務理事」は置かれているものの「理事長（または会長）と事務局長（または事務長)」のみに実質的な意思決定権限があるとする回答である。

表15　実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップ「その他」記述内容

内　訳	記述内容
予め用意した選択肢と、法人で使用している役職者名が異なる回答	「理事長・副理事長・財務理事・常務理事」「理事長・副理事長・専務理事・常勤理事」「理事長、会計理事、審査理事」「代表理事、業務執行理事」「理事長・専務理事・財務理事・常務理事」
一部の役職者を意思決定者から除外している回答	「理事長」はいるが、「専務理事・常務理事」だけが実質的な意思決定者であるという回答１件
	「副理事長」「常務理事」は置かれているが、「理事長・事務局長」だけが実質的な意思決定者であるという回答１件
外部理事（非常勤理事）も「実質的に意思決定を行っている経営全般に責任のあるトップ」であるという回答	「理事長・副理事長・非常勤理事」という回答２件
理事会	「理事会」という回答２件
事務局長より下位の職員を「実質的に意思決定を行っている経営全般に責任のあるトップ」としている回答	「理事長・副理事長・常務理事・事務局長・事業課長・総務課長・事業課長補佐」
	「理事長・副理事長・常務理事・事務局長・事務局次長」
その他	「各施設の施設長」「理事長・館長」「理事長・理事」「理事会員」

(注)　役職者名の括弧書きは省略。

(出所)　筆者作成。

外部理事（または非常勤理事）も実質的な意思決定者であるとする回答もあった。常勤ではなく非常勤ということは、理事長でもない限り代表権も業務執行の権限も持たないであろうが、組織の基本的構造に関わるような重要な経営事項について相当の影響力を持つ人物であると認識されているということであろう。また、理事会という回答もあった。実質

Hosei University Repository

的な意思決定者（実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップ）がどこまでであるか、意思決定者の範囲を聞いているのだが、理事会に出席するメンバー全員、役付理事も平理事も非常勤理事もすべて含めたところの理事全員という意味であろうか。形式的には、理事全員によって理事会は成り立っているが、実際の会議体の運営において参加者全員の発言に同質の影響力が備わっているということは稀である。会議体の中では、重んじられる意見の持ち主、反論しにくい意見の主など最終的に意思決定を一定の方向に牽引していく実際的な権限をもった人物はいるものである。会社組織の平取締役と同様に考えれば、業務執行の意思決定、あるいは代表理事の業務執行を監視・監督するという根本的な理事の役割もそれほど期待されない平の理事というのもいるのではないだろうか。また、事務局長よりも下位の一般職員を実質的に権限のある意思決定者に含めている回答も幾つかあった。

おわりに

諸相とは、新明解国語辞典によると「いろいろな観点から見た（面を内包する）、そのものの現実の姿」（新明解国語辞典 第六版）をいうとされている。要は、いろいろな面があるというのが現実であるということか。本研究では、本論文では、経営者管理者層の諸相という「いろいろの姿」を役職者の指揮命令系統の観点から論じてきた。役職者の指揮命令系統は、組織編成で言えば、トップマネジメント階層の中の意思決定権限の構造、トップマネジメント層の中の上下関係に置き換えられる。これらのトップマネジメント層の構造について、アンケート調査に基づいて 1.代表者は誰であるか、2.どのような役職者が置かれているか（権限の序列）、3. 1.及び 2.を踏まえて、経営全般に責任のあるトップ（実質的な意思決定者）はどこまでと考えられているか、という順に論じてきた。

コントロールの本質ないし存在理由は、意思決定にある。上下関係という伝達の構造を利用して経営管理者層の決定を指示命令として伝え、それらを正しく実行させることはコントロールの基本である。しかし、コントロールが機能しているかどうかは、むしろ組織の構成員（管理者・その他の従業員）の意思決定と行動をトップの思う通りに動かすことができるか、という影響の程度と関係している。この意味では、コントロールは管理というよりも『統御』という言葉が相応しい。影響を与えることができるかという経営管理者層

Hosei University Repository

のコントロールの力量は、マネジメント・コントロールにおいて欠くことのできない要素である。

アンケート調査では､理事長だけが実質的に権限を握っているという回答が３割弱あり、理事長に他２つの役職者を加えた３つの役職者からなる意思決定者のパターン（「事長・副理事長・専務理事」「理事長・副理事長・常務理事」「理事長・専務理事・常務理事」）を合わせると５割を超えていた。理事長に権限が集中している状況が良いか悪いかは難しい問題である。理事長が、組織経営やコントロールシステム、事業内容についてその詳細をもっとも熟知している専門家（専門経営者）であるとすれば、見様によっては理事長が下す判断が最善の策であるとも考えられる。また、存続の危機に晒されるような状況に置かれた組織では、強力なリーダーシップ、トップダウン型の意思決定が求められる事態もあろう。ただし、理事長その人に対する組織的コントロールが効かなくなってしまえば理事長の暴走を許す事態となる。

多数決原則を貫くとすれば、役付理事３役職程度で協議して意思を共有するということが本来あるべき姿か。このように実質的な意思決定者の範囲が異なるとき、現実の理事会はどのような行動をとっているのだろうか。理事長１人が実権を握っているとき、本来的な理事会の役割は果たされているのか。今後は、個別の意思決定問題から、意思決定者の範囲と理事会の現状の役割についてさらに検討していく必要があろう。なお、本稿では役職者が置かれているか否かをだけを聞いている。役職者が置かれていてもそれが必ずしも１人とは限らない。役職者が置かれているときの人数及び従業員の人数についても別稿にて論じたい。

1　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。調査票は 2011 年７月に配付した。組織形態の有効回答は 320 件である。

2　統計処理は、IBM SPSS Statistics を利用した。

3　一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成 18 年６月２日法律第 48 号）第 90 条第２項第３号・第 90 条第３項・第 197 条。拙著「マネジメント・コントロールの法的構造」法

Hosei University Repository

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.49 を参照。

4　法律上、代表理事の役職者名について特段の規定はないが、表見代表理事に関する条文において、理事長という言葉が使用されている。「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 82 条　一般社団法人は、代表理事以外の理事に理事長その他一般社団法人を代表する権限を有するものと認められる名称を付した場合には、当該理事がした行為について、善意の第三者に対してその責任を負う。」当該規定は、同法律第 197 条において一般財団法人においても準用される。また、公益社団法人、公益財団法人についても同様である。

5　一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 77 条第１項・第 77 条第２項。

6　商法（明治 32 年３月９日法律第 48 号）第１編第６章（商業使用人）第 20 条～第 26 条の規定。なお、会社法（平成 17 年７月 26 日法律第 86 号）でも第１編第３章第１節（会社の使用人）第 10 条～第 15 条において、「支配人」「ある種類又は特定の事項の委任を受けた使用人」「物品の販売等を目的とする店舗の使用人」について規定がある。会社法施行以前の旧商法であれば、第１篇第６章第 37 条～第 45 条（商業使用人）の規定。

7　一般社団法人及び一般財団法人に関する法律 第９条（商法の規定の不適用）「商法第 10 条から第 15 条まで及び第 19 条から第 24 条までの規定は、一般社団法人及び一般財団法人については、適用しない」。商法第 20 条から第 24 条までが支配人に関する規定である。

8　一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 64 条・第 172 条第１項（一般社団法人・一般財団法人と役員等との委任に関する規定）。公益社団法人、公益財団法人においても同様。

9　民法第 644 条（善管注意義務）、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 83 条・第 197 条（忠実義務）。これらの規定は、一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人すべてに適用される。拙著、前掲論文、p.57 を参照。

10　公益社団法人 日本監査役協会「役員等の構成の変化に関する第 13 回インターネット・アンケート集計結果（監査役設置会社版）」2013 年３月４日。

11　詳細は、拙著、前掲論文、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 62 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。

12　旧民法第 58 条、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 条第６項・第 91 条第２項。

Hosei University Repository

13　組織形態・法人の設立年度・設立時出資者に関する調査の詳細は、拙著「アンケートから見る非営利組織の基本的構造」全国公益法人協会『公益・一般法人』第 846 巻、2013 年、pp. 14-30 を参照されたい。また、法人の設立動機に関する調査結果については「非営利組織における設立動機と事業分野―アンケート調査分析を中心に―」法政大学イノベーション・マネジメント研究所『イノベーション・マネジメント』第 11 巻、2014 年、pp. 1-19 に詳述している。

14　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（第 63 条）。

15　一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 91 条第 1 項・第 197 条及び第 113 条第 1 項第 2 号のロ・第 198 条を参照されたい。なお、公益社団法人、公益財団法人においても同様である。

16　有斐閣『法律学小辞典』第 4 版を参照。

Hosei University Repository

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://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

（非売品）

禁無断転載