

2. 調査結果（2）人的資源 Q7-1

（2）人的資源

（2）人的資源では、社員・評議員の人数、役員の数、雇用者の数、代表者の募集・決定方法など法人の人的資源に関する質問を行った。

Q7-1 社員の人数・評議員の人数

Q7-1は、社員（理事兼務社員の人数も含む）または評議員の人数を問うものである。一般社団法人に対しては社員の人数及び常勤職員の人数について回答を求め（自由記入回答）、一般財団法人に対しては評議員の人数について回答を求めた（自由記入回答）。

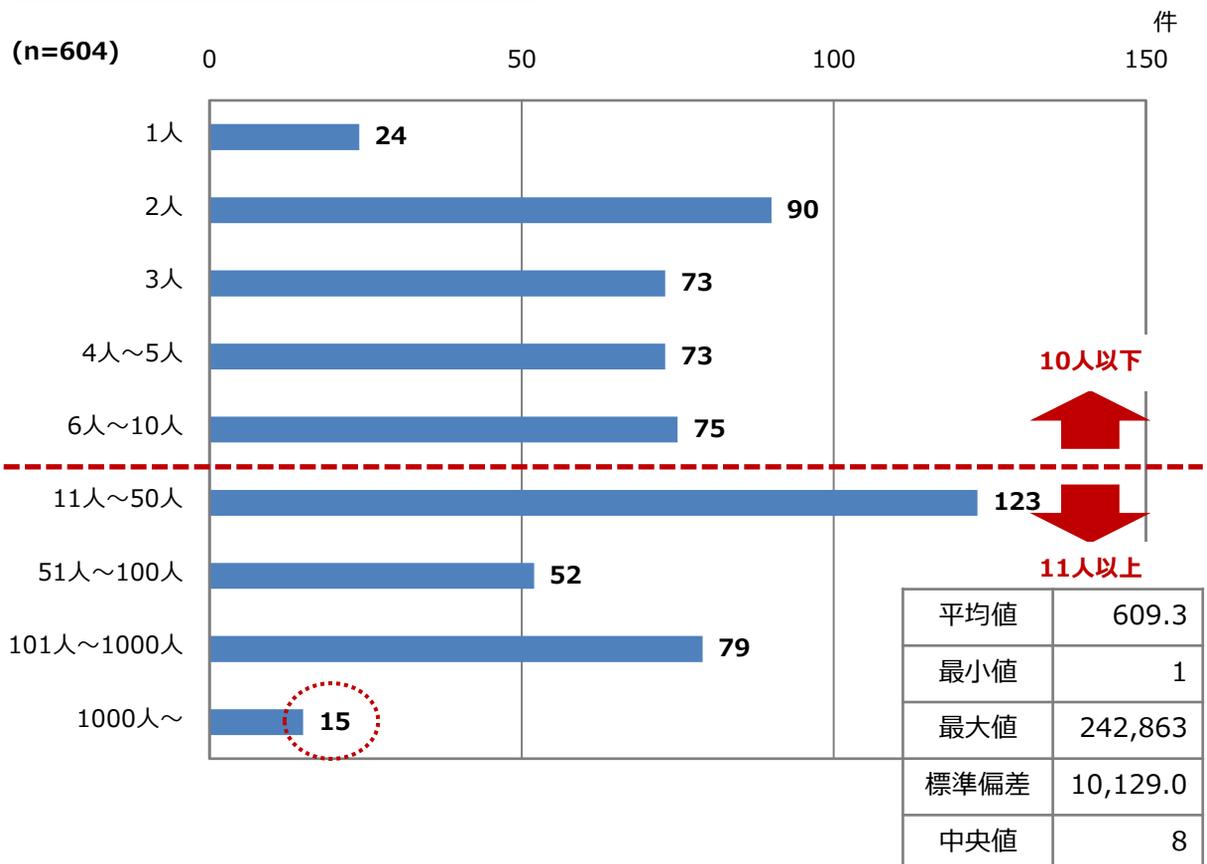
（社員の人数）

□ 集計結果

社員数の平均値は「609.3人」、中央値は「8人」となった（図表7-1a参照）。最小値は「1人」、最大値は「242,863人」である。

社員が0人になってしまうと一般法人は解散となる。法人の持続可能性の観点からは、社員1人の法人は、当該社員が何らかの理由で欠けた場合に備えて、社員を増員しておくことが望まれよう。

図表7-1a：社員の人数（社員総数）



2. 調査結果（2）人的資源 Q7-1

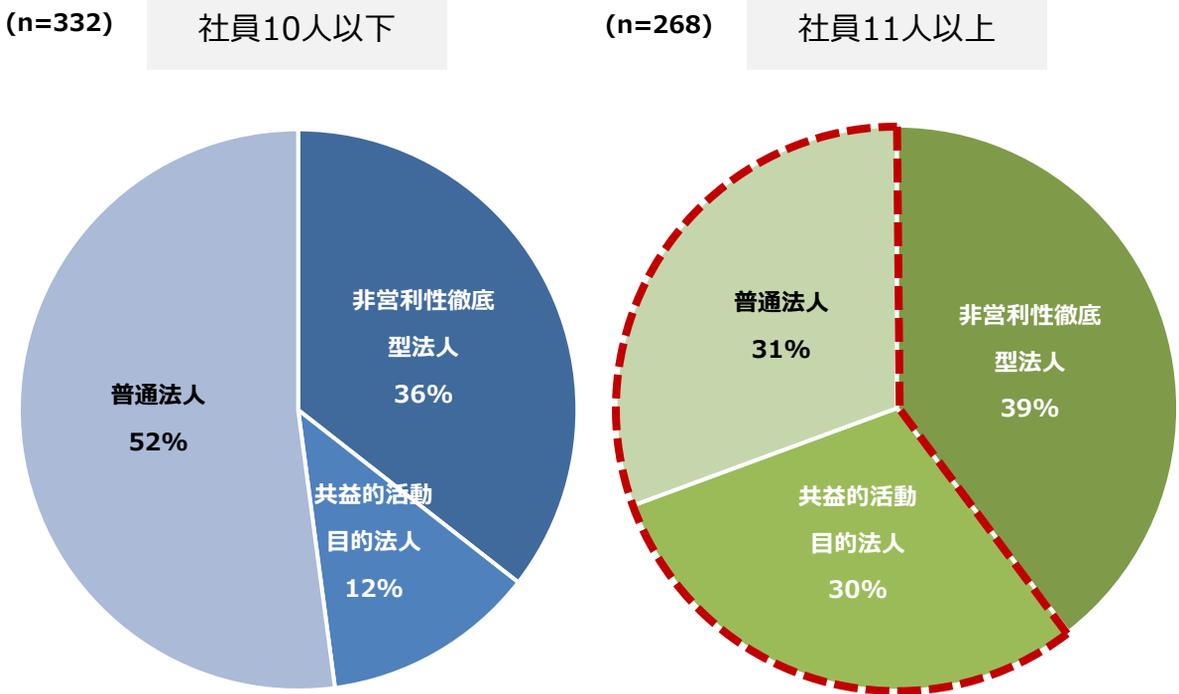
□ クロス集計結果

社員の人数の状況について、税法区分別・利益区分別に分析を行った（図表7-1a-A1、7-1a-A2参照）。社員の人数の違いによって差異が生じるのではないかとの仮説のもと、「中央値（8人）」を踏まえ、「社員10人以下」と「社員11人以上」に分けて、比較検討を行った。

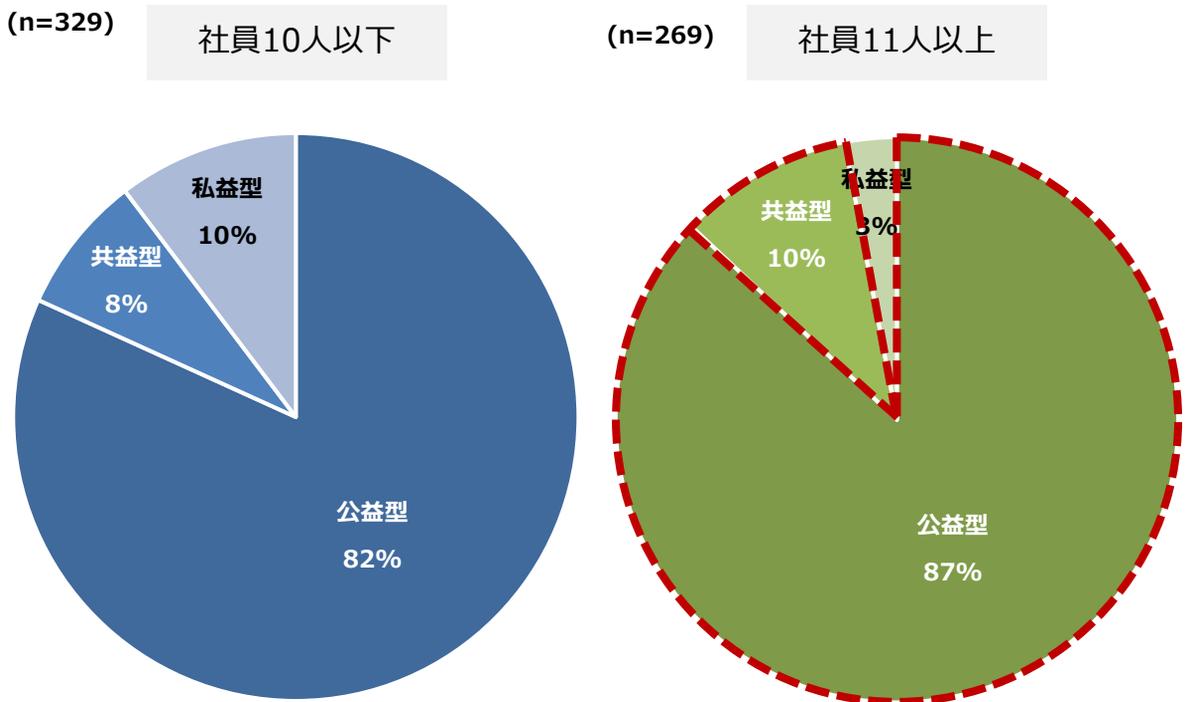
- 税法区分別：「社員11人以上」は「社員10人以下」に比べて、「普通法人」の割合が減って、代わりに「共益的活動目的法人」の割合が多くなった。
- 利益区分別：「社員11人以上」と「社員10人以下」を比較した結果、顕著な差異はみられなかったが、「社員11人以上」は、「社員10人以下」に比べて、「公益型」や「共益型」の法人の割合が多くなった。

2. 調査結果（2）人的資源 Q7-1

図表7-1a-A1：社員の人数（社員人数別・税法区分別）



図表7-1a-A2：社員の人数（社員人数別・利益区分別）



2. 調査結果（2）人的資源 Q7-1

□ 考察

一般社団法人に関するQ7-1の質問の意図は、社員の人数（理事兼務社員の人数は、次ページ参照）を問うものであった。

中央値は想定内の人数であったが、平均値は600人を超える大規模人数となった。社員「1000人」以上の回答が15件あり、平均値を押し上げる要因となっている。特に1万人を超える回答が2件あった影響が大きく、この2件を除外しただけで、平均値は118人まで下がる。

クロス集計の結果からは、社員の人数の違いによって、税法区分や利益区分の構成割合に差異が生じることが確認できた。

社員の人数が増えると、「普通法人」の割合が減少して「共益的活動目的法人」の割合が増えること、また「公益型」や「共益型」の割合が増えることがわかった。

「共益的活動目的法人」や「共益型」の法人は、法人設立時に、既にまとまった人数の会員などを有しており、それが社員の人数の増加につながっているのではないかと考えられる。

さらに最大値に注目すると、24万人を超える桁違いの人数となった。そこで、社員数1千人を超える法人15法人のうち、代議員制を採用しているかどうか確認したところ、明確に代議員制の採用が確認できた法人が6件あった。他にも社員の人数が多い法人は、代議員制を採り入れている可能性が高い。

代議員制を採用するメリット・デメリットを整理すると以下の通りとなる（図表7-1a2参照）。代議員制を採用するかどうかは、法人の目的達成及び組織運営方針を基準に判断すべきものであり、あくまでも当該法人の意思決定によるべきと考えるが、社員の人数が数千・数万人規模に達する場合には、費用対効果の視点から、代議員制の採用について検討することが望まれよう。

Q7-1a2：代議員制採用のメリット・デメリット

	代議員制を採用	代議員制を不採用
メリット	● 代議員による迅速・円滑な法人の運営が可能となる	● 社員による直接民主的な法人運営が実現する
デメリット	● 代議員による間接民主的な法人運営となり、社員の意見反映が懸念される	● 社員総会の開催運営のコスト負担や実質的な総会の議事運営が懸念される

2. 調査結果（2）人的資源 Q7-1

社員の人数が膨大な法人の特徴を見ると、その成り立ちにおいて、同一職種団体など元々多数の構成員が既存の活動を行っていた団体が法人化したもの（既存活動法人型）が多くみられ、創始者の考える理念・目的に賛同して法人化したもの（理念賛同型）とは異なる。これが、社員の人数の大きな違いになって現れているとみることができる。一般法人は、成り立ちの面から大きく2つのタイプに分けることができよう。

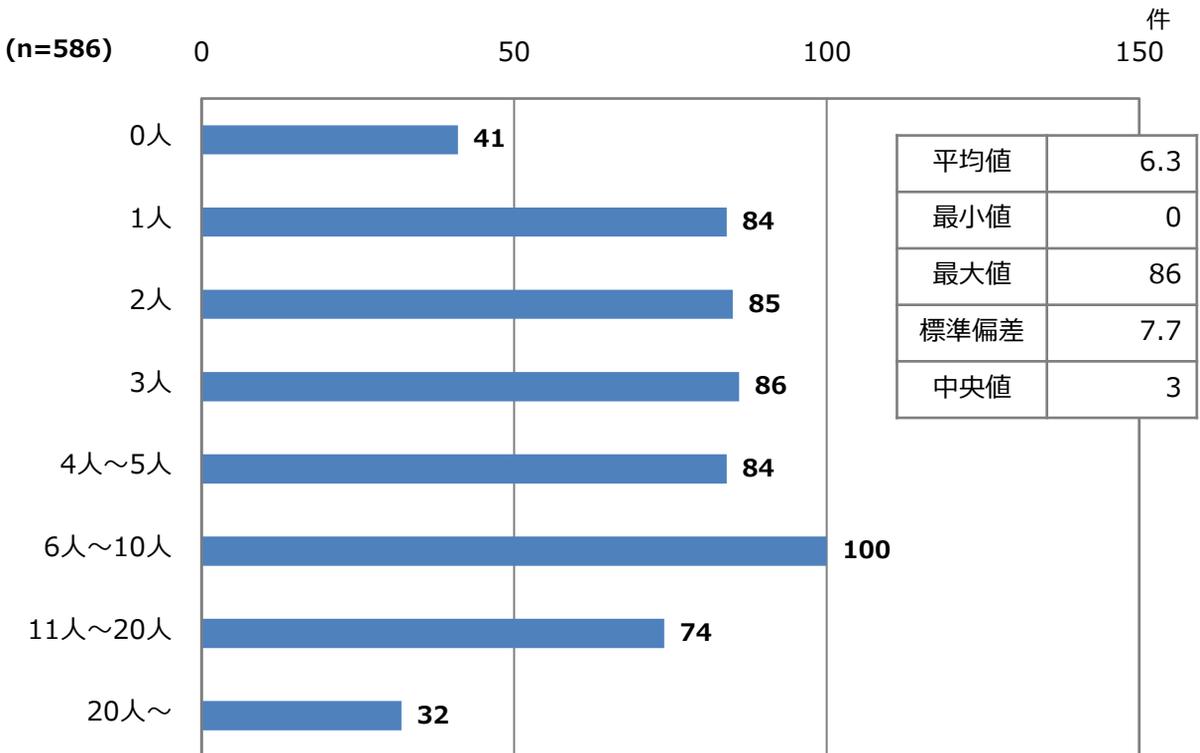
2. 調査結果（2）人的資源 Q7-1

（理事兼務社員の人数）

□ 集計結果

理事兼務社員人数の平均値は「6.3人」、中央値は「3人」となった（図表7-1b参照）。最小値は「0人」、最大値は「86人」である。

図表7-1b：社員の人数（理事兼務社員数）



□ 考察

一般社団法人に関するQ7-1の質問のもう一つの意図は、理事兼務社員の人数を問うものであった。

理事を兼務する社員がいる一般社団法人の数は、Q7-1bの有効回答数586件から「0人」の回答数41件を差し引いた545件となり、理事兼務社員がいる一般社団法人の割合は、Q7-1の有効回答数（604法人）の90%（545/604）にのぼることが確認された。

一般社団法人は、一般財団法人と異なり、社員と理事を兼任することはできるが、社員は意思決定機関である社員総会の構成員であるのに対し、理事は法人の運営に責任を持ち、重要事項を決定する役割を持つ。その役割はおのずから異なる点には、留意しておきたい。

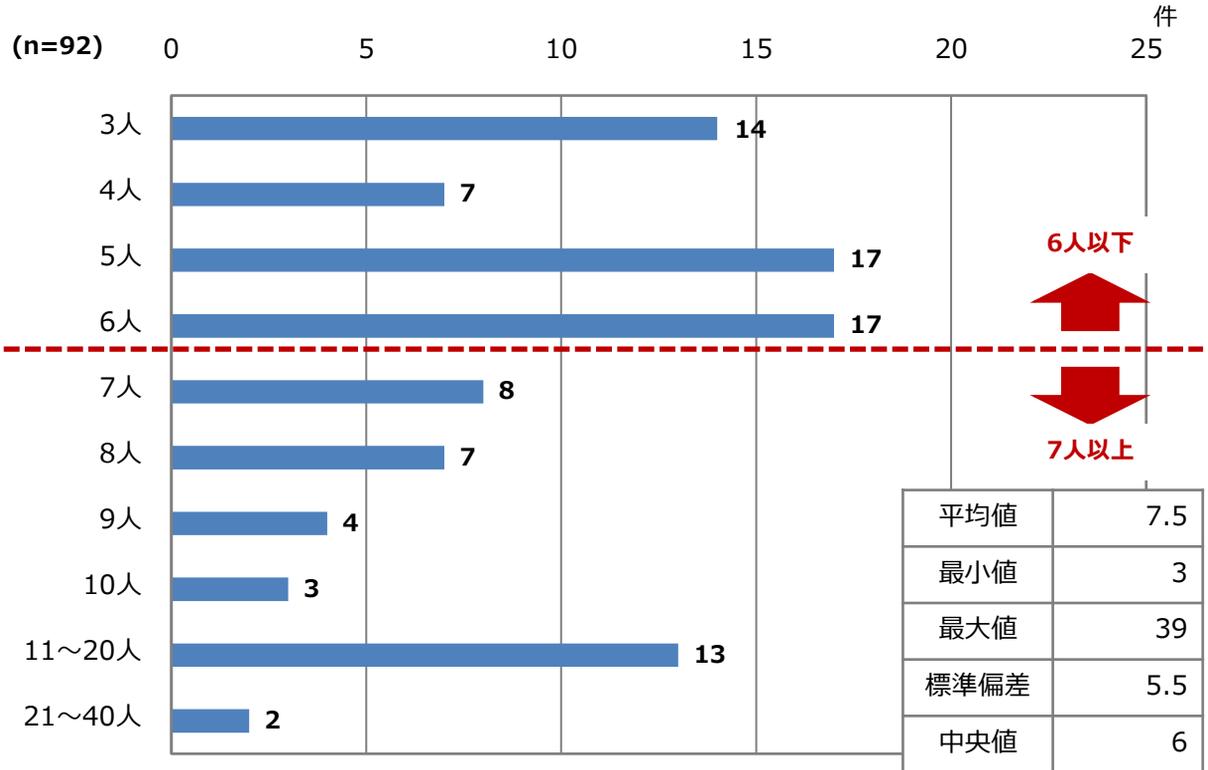
2. 調査結果（2）人的資源 Q7-1

（評議員の人数）

□ 集計結果

評議員の人数の平均値は「7.5人」、中央値は「6人」となった（図表7-1c参照）。最小値は「3人」、最大値は「39人」である。

図表7-1c：評議員の人数



□ クロス集計結果

評議員の人数の状況について、税法区分別・利益区分別に分析を行った（図表7-1c-A1、7-1c-A2参照）。評議員の人数の違いによって差異が生じるのではないかと仮説のもと、「中央値（6人）」を踏まえ、「評議員数6人以下」と「評議員数7人以上」に分けて、比較検討を行った。

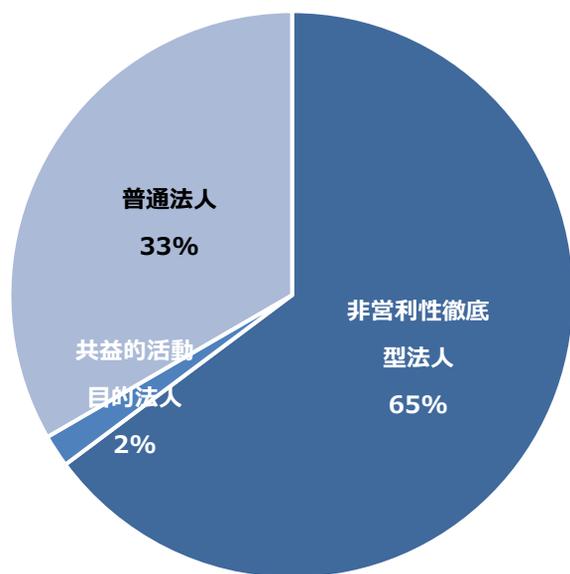
- 税法区分別：「評議員数7人以上」は「評議員数6人以下」に比べて、「非営利性徹底型法人」の割合が少なくなった。
- 利益区分別：「評議員数7人以上」は「評議員数6人以下」に比べて、「共益型」の割合が多くなった。

2. 調査結果（2）人的資源 Q7-1

図表7-1c-A1：評議員の人数（評議員人数別・税法区分別）

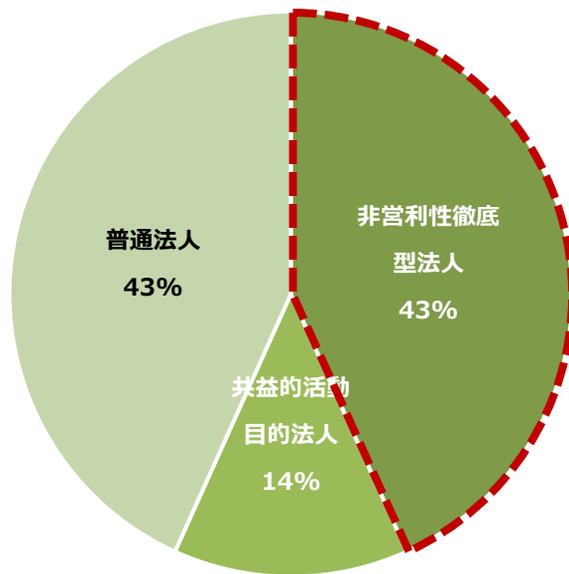
(n=54)

評議員6人以下



(n=37)

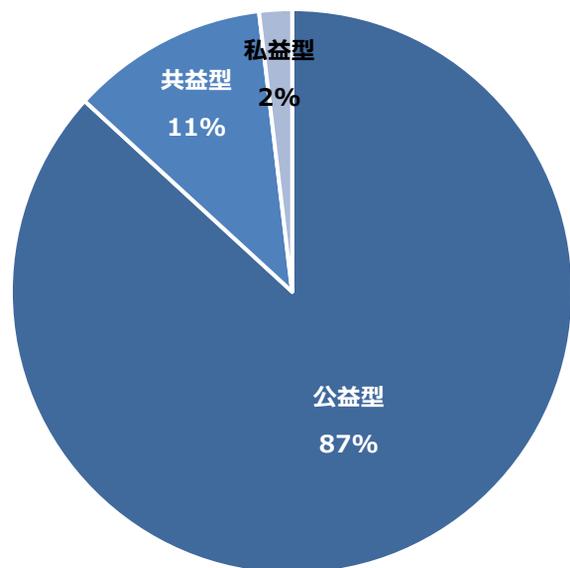
評議員7人以上



図表7-1c-A2：評議員の人数（評議員人数別・利益区分別）

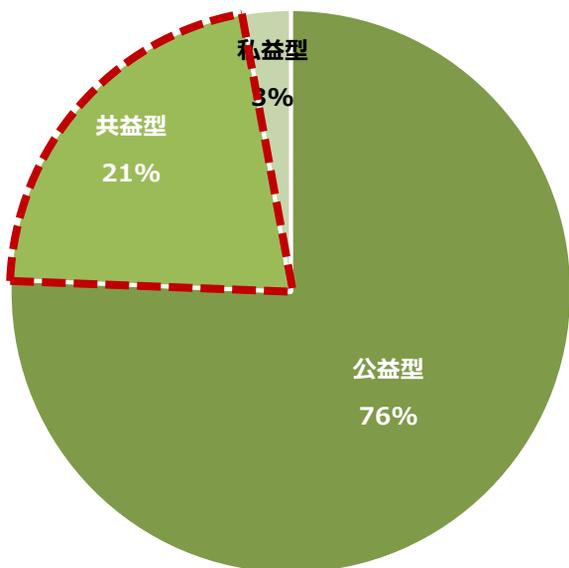
(n=53)

評議員6人以下



(n=37)

評議員7人以上



2. 調査結果（2）人的資源 Q7-1

□ 考察

一般財団法人に関するQ7-1の質問の意図は、評議員の人数を問うものであった。一般財団法人は、一般社団法人に比べて、「中央値」は大きくは変わらないが（一般社団法人：8人、一般財団法人：6人）、「標準偏差」には大きな違いがみられ（一般社団法人：10,129.0人、一般財団法人：5.5人）、著しく少なくなった（一般社団法人の社員の人数の多さと代議員制については、Q7-1参照）。

クロス集計結果からは、評議員の人数の違いによって、税法区分や利益区分の構成割合に差異が生じることが確認できた。

評議員の人数が増えると、「非営利性徹底型法人」の割合が減って「普通法人」や「共益的活動目的法人」の割合が増えること、また「共益型」の法人の割合が増えることがわかった。

一般社団法人の場合と同様に、「共益的活動目的法人」や「共益型」の法人は、法人設立時に、既にまとまった人数の会員などを有しており、そのまま評議員の人数の増加につながっているのではないかと考えられる。

2. 調査結果（2）人的資源 Q7-2

Q7-2 理事の人数

Q7-2は、理事の総数及び常勤理事の人数を問うものである。理事の人数及び常勤職員の人数について回答を求めた（自由記入回答）。

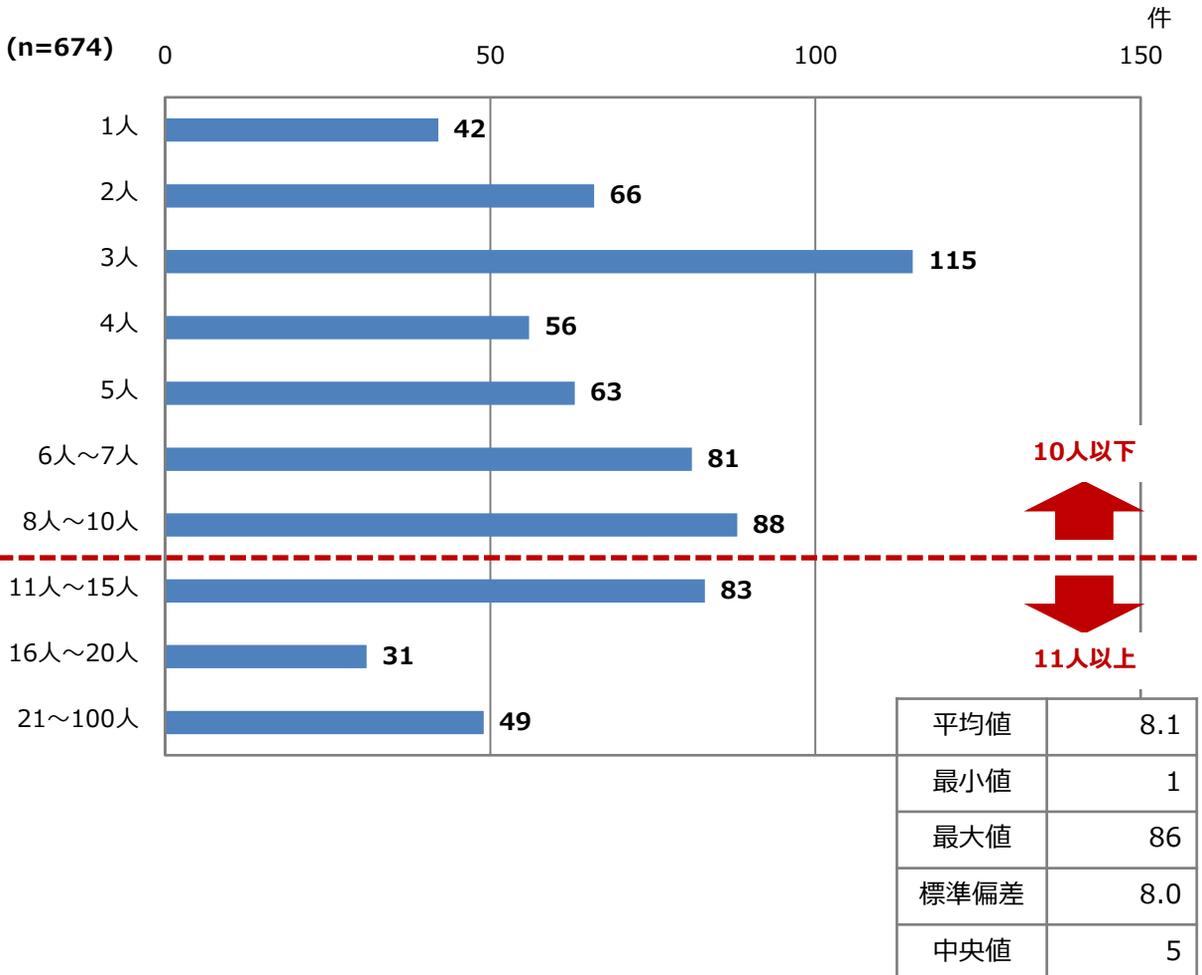
（理事の人数）

□ 集計結果

理事の人数の平均値は「8.1人」、中央値は「5人」となった（図表7-2a参照）。最小値は「1人」、最大値は「86人」である。理事3人未満（1人または2人）の割合は、計16%となった。

なお、一般法人法上、理事会の設置は任意である。理事会非設置型法人は、理事の人数は1人以上でよいが、理事会設置型法人は、理事の人数は3人以上必要となる。

図表7-2a：理事の人数（理事総数）



□ クロス集計結果

理事の人数の状況について、税法区分別・利益区分別に分析を行った（図表7-2a-A1、7-2a-A2参照）。理事の人数の違いによって差異が生じるのではないかと仮説のもと、「中央値（5人）」を踏まえ、「理事10人以下」と「理事11人以上」に分けて、比較検討を行った。

- 税法区分別：「理事11人以上」は「理事10人以下」に比べて、「普通法人」の割合が少なくなったものの、「共益的活動目的法人」の割合が多くなった。
- 利益区分別：「理事11人以上」と「理事10人以下」を比較しても、利益区分3種類の構成割合に顕著な差異はみられなかったものの、「理事11人以上」は「理事10人以下」に比べて、「公益型」や「共益型」法人の割合が多くなった。

2. 調査結果 (2) 人的資源 Q7-2

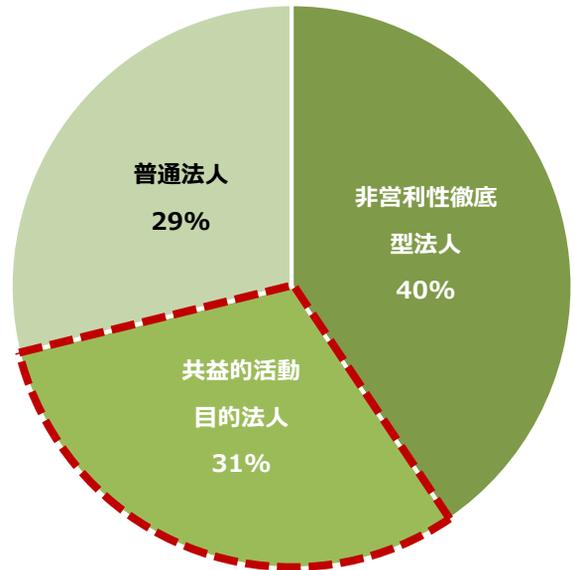
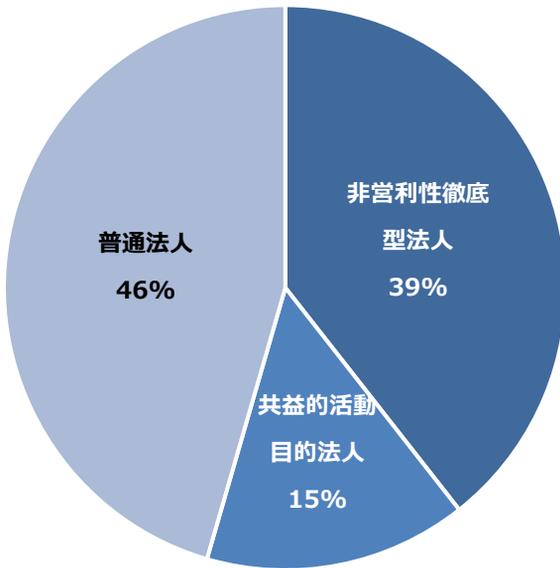
図表7-2a-A1 : 理事の人数 (理事人数別・税法区分別)

(n=556)

理事10人以下

(n=163)

理事11人以上



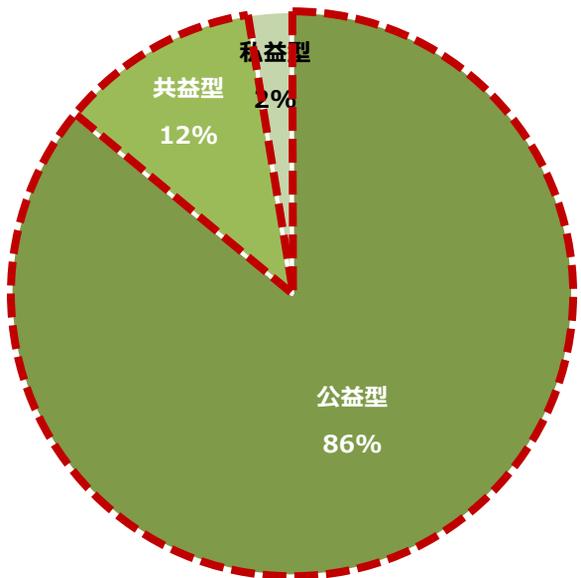
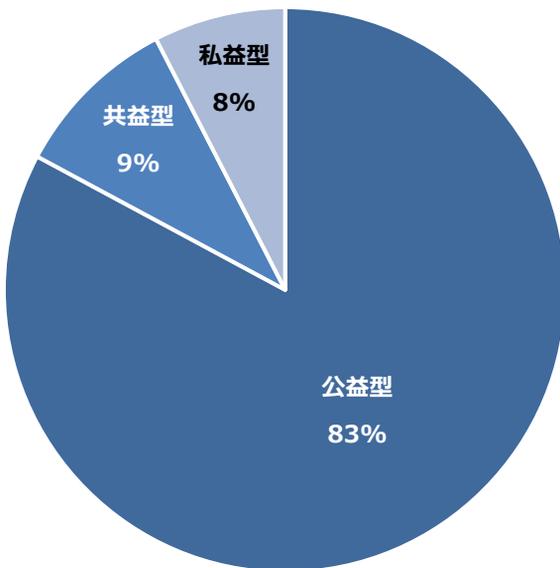
図表7-2a-A2 : 理事の人数 (理事人数別・利益区分別)

(n=553)

理事10人以下

(n=163)

理事11人以上



2. 調査結果（2）人的資源 Q7-2

□ 考察

Q7-2の質問の意図は、理事の人数を問うものであった（常勤理事の人数は次頁参照）。

理事の人数の「最頻値」は「3人」であり、「中央値」は「5人」と想定内の人数であった。理事が数十人の法人もみられるが、理事会設置型法人の場合、理事会の円滑な運営や、実質的な審議の確保の観点からは、適正な人数規模を検討することが望まれる。

なお、理事会設置型法人は理事の人数は「3人」以上必要であるが、理事会非設置型法人（63件、約9%。Q16参照）であっても、理事が「3人」以上の回答が見られた。逆に、理事会設置型法人であっても、理事が「1人」または「2人」の回答も60件（約9%）確認された。設立後に理事が欠けた事例であると考えられるが、一般法人法において、理事会設置型法人は理事の人数は3人以上必要とされていることから、早急に理事を追加選任することが必要となろう。

クロス集計結果からは、理事の人数の違いによって、税法区分や利益区分の構成割合に差異が生じることが確認できた。

理事の人数が増えると、「非営利性徹底型法人」や「共益的活動目的法人」の割合が増えること、「公益型」や「共益型」の法人の割合が増えることがわかった。

「非営利性徹底型法人」や「共益的活動目的法人」または「公益型」や「共益型」の法人は、「普通法人」や「私益型」の法人に比べて、関与する役員を増やすことで、ガバナンス強化の意向があるとみてもよいのではないかと考えられる。

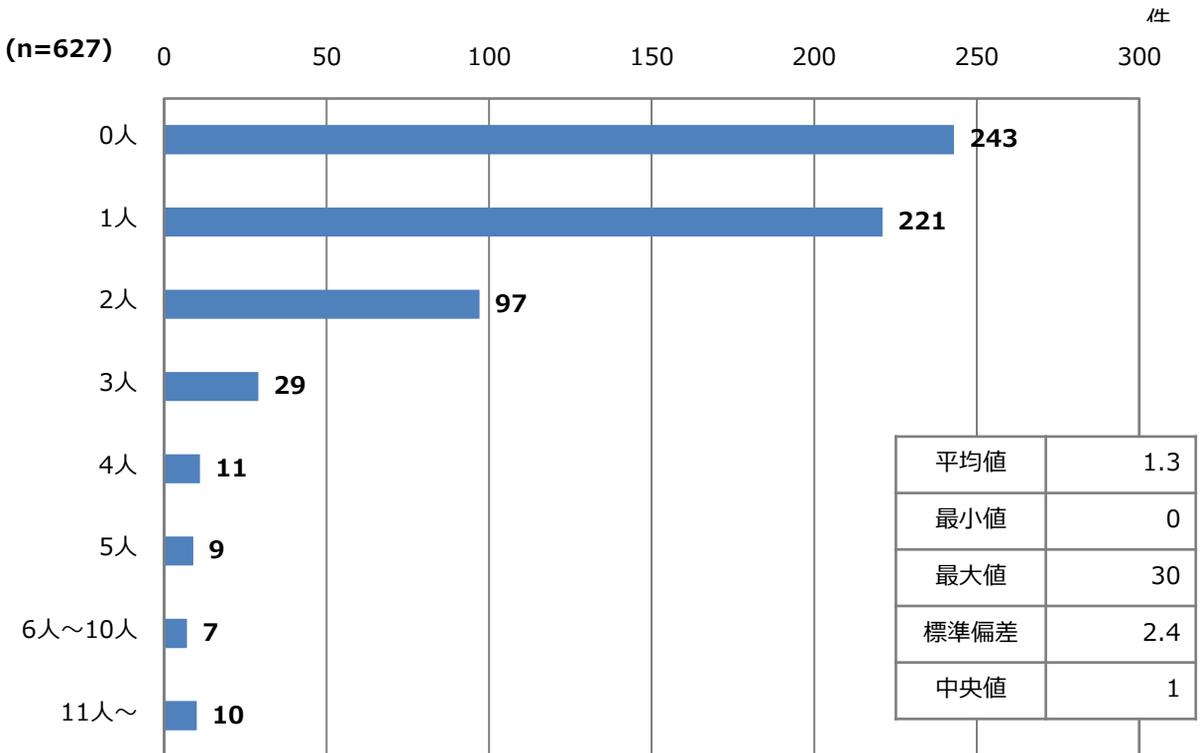
2. 調査結果（2）人的資源 Q7-2

（常勤理事の人数）

□ 集計結果

常勤理事人数の平均値は「1.3人」、中央値は「1人」となった（図表7-2b参照）。「最小値」は「0人」、「最大値」は「30人」である。

図表7-2b：理事の人数（常勤理事の人数）



□ 考察

Q7-2の質問のもう一つの意図は、常勤理事の人数を問うものであった。

常勤理事「0人」すなわち常勤理事を置いていない法人の割合は39%（= 243/627）となった。常勤理事の設置は必須ではないが、法人の経営方針の徹底と活動現場との乖離を少なくするためには、常勤理事を置くことに一定の意味があると思われる。

2. 調査結果（2）人的資源 Q7-3

Q7-3 監事の人数

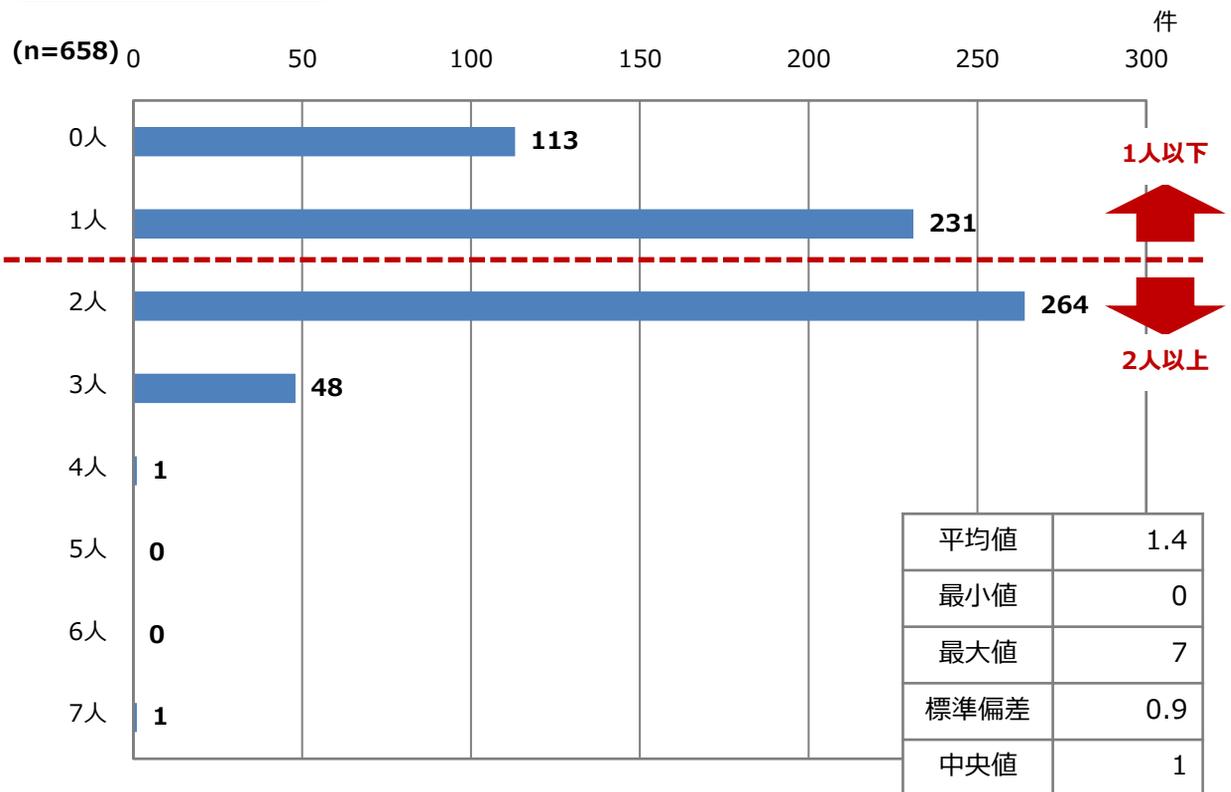
Q7-3は、監事の人数を問うものである。監事の人数について回答を求めた（自由記入回答）。

□ 集計結果

監事の人数の平均値は「1.4人」、中央値も「1人」となった（図表7-3参照）。最小値は「0人」、最大値は「7人」である。最頻値は「2人」で、ほぼすべての法人が3人までとなっている。監事「0人」の法人は、17%である。

なお、一般法人法上、理事会非設置型の法人は、監事の設置は任意である。

図表7-3：監事の人数



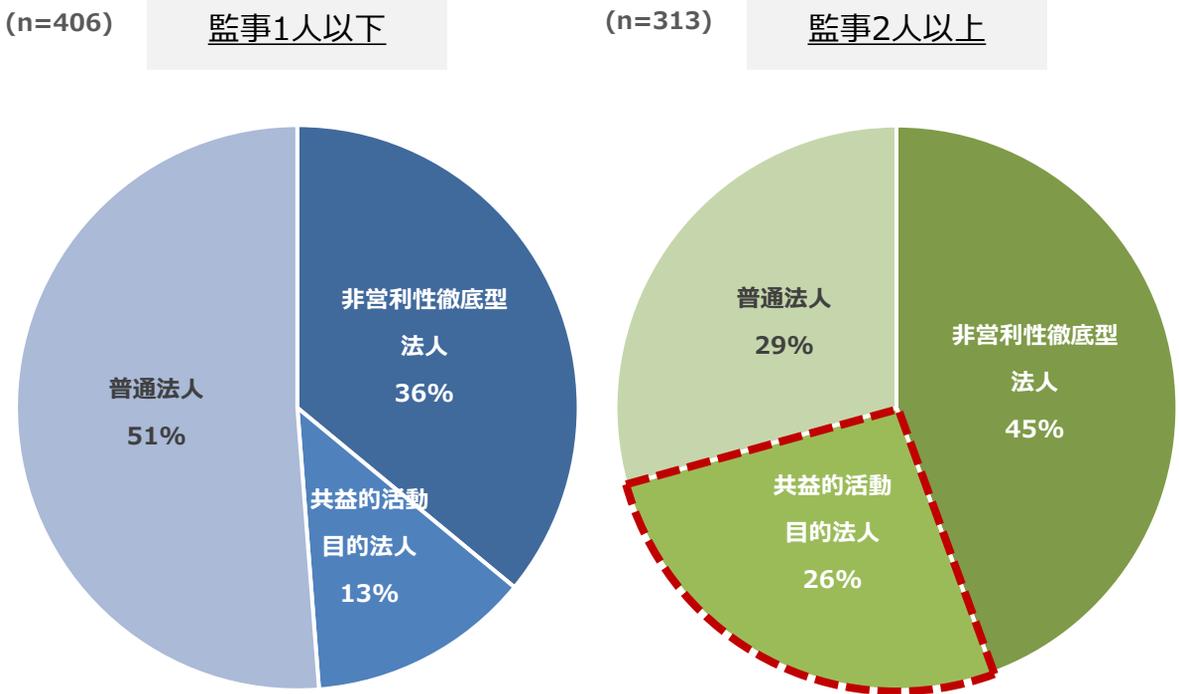
□ **クロス集計結果**

監事の人数の状況について、税法区分別・利益区分別に分析を行った（図表7-3-A1、7-3-A2参照）。監事の人数の違いによって差異が生じるのではないかとの仮説のもと、「中央値（1人）」を踏まえ、「監事1人以下」と「監事2人以上」に分けて、比較検討を行った。

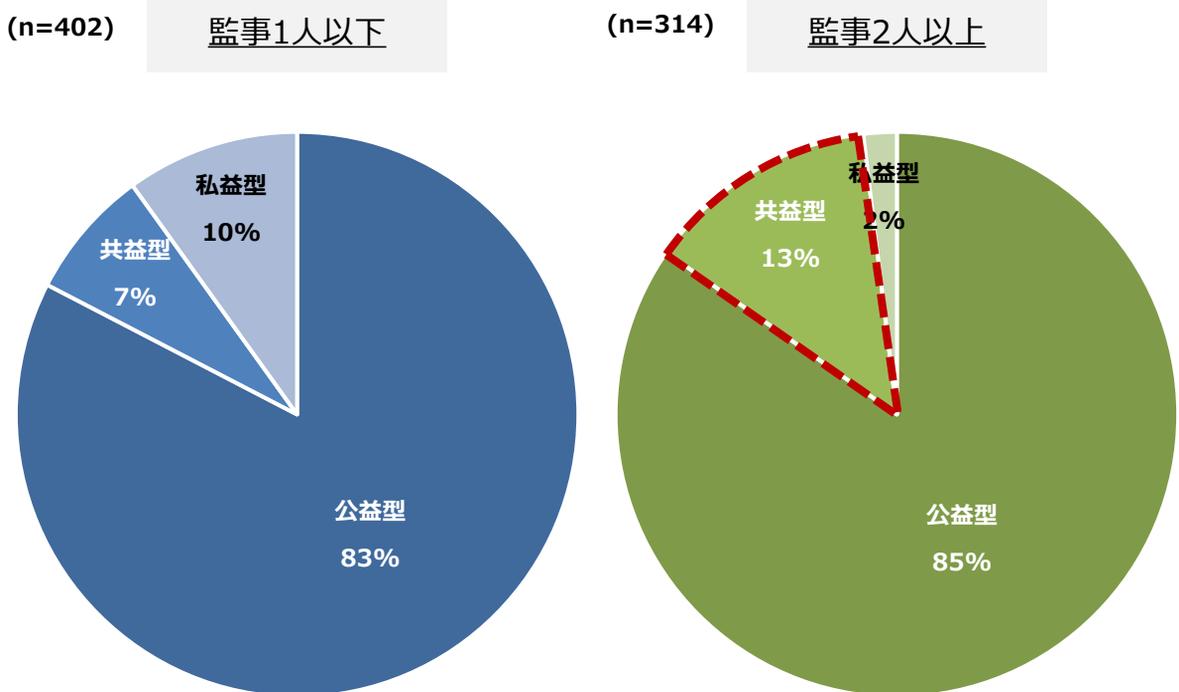
- 税法区分別：「監事2人以上」は「監事1人以下」に比べて、「普通法人」の割合が減って、「共益的活動目的法人」の割合が多くなった。
- 利益区分別：「監事2人以上」と「監事1人以下」を比較した結果、利益区分3種類の構成割合に顕著な差異はみられなかったものの、「共益型」の割合が多くなった。

2. 調查結果 (2) 人的資源 Q7-3

圖表7-3-A1：監事の人数 (監事人数別・税法区分別)



圖表7-3-A2：監事の人数 (監事人数別・利益区分別)



2. 調査結果（2）人的資源 Q7-3

□ 考察

Q7-3の質問の意図は、監事の人数を問うものであった。

監事の人数の「平均値」は「1.4人」、「中央値」は「1人」と想定内の人数であった。前述の通り、理事会非設置型法人の場合、監事の設置は任意であるが、理事会非設置型法人63件（Q7-2及びQ16参照）のうち、監事設置法人が13件確認された。理事会非設置型法人であっても、ガバナンス強化の観点からは、監事の設置は十分に考えられる事例と言える。

クロス集計結果からは、監事の人数の違いによって、税法区分や利益区分の構成割合に差異が生じることが確認できた。

監事の人数が1人から2人以上に増えると、「非営利性徹底型法人」や「共益的活動目的法人」の割合が増えること、「公益型」や「共益型」の法人の割合が増えることがわかった。この点、理事の人数の増加とほぼ同様の傾向がみられた。

「非営利性徹底型法人」や「共益的活動目的法人」または「公益型」や「共益型」の法人は、「普通法人」や「私益型」の法人に比べて、関与する役員を増やすことで、ガバナンス強化の意向があるとみてもよいのではないかと思われる。

2. 調査結果（2）人的資源 Q8

Q8 雇用者の人数

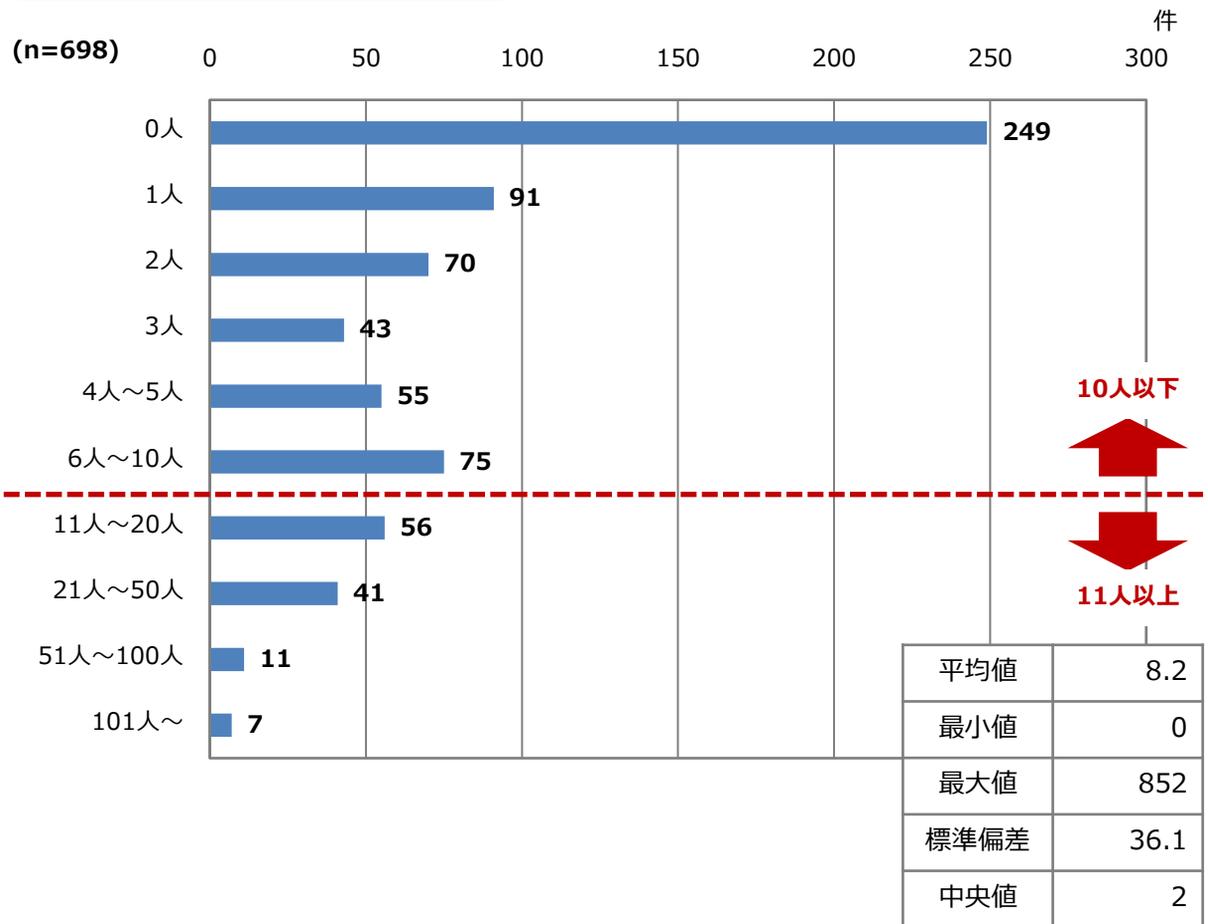
Q8は、法人が雇用している者の人数と常勤職員の人数を問うものである。雇用者の人数及び常勤職員の人数について回答を求めた（自由記入回答）。

（雇用者数）

□ 集計結果

雇用者数の平均値は「8.2人」、中央値は「2人」となった（図表8-1a参照）。最小値は「0人」、最大値は「852人」である。

図表8-1a：雇用者の人数（総数）



□ クロス集計結果

雇用者数の状況について、税法区分別・利益区分別に分析を行った（図表8-1a-A1、8-1a-A2参照）。雇用者数の違いによって差異が生じるのではないかとの仮説のもと、「平均値（8人）」を踏まえ、「雇用者10人以下」と「雇用者11人以上」に分けて、比較検討を行った。

- 税法区分別：「雇用者11人以上」と「雇用者10人以下」を比較した結果、税法区分3種類の構成割合に顕著な差異はみられなかったものの、「雇用者11人以上」は「雇用者10人以下」に比べて、「普通法人」の割合が多くなった。
- 利益区分別：「雇用者11人以上」と「雇用者10人以下」を比較した結果、利益区分3種類の構成割合に顕著な差異はみられなかったものの、「雇用者11人以上」は「雇用者10人以下」に比べて、「公益型」の割合が多くなった。

2. 調査結果 (2) 人的資源 Q8

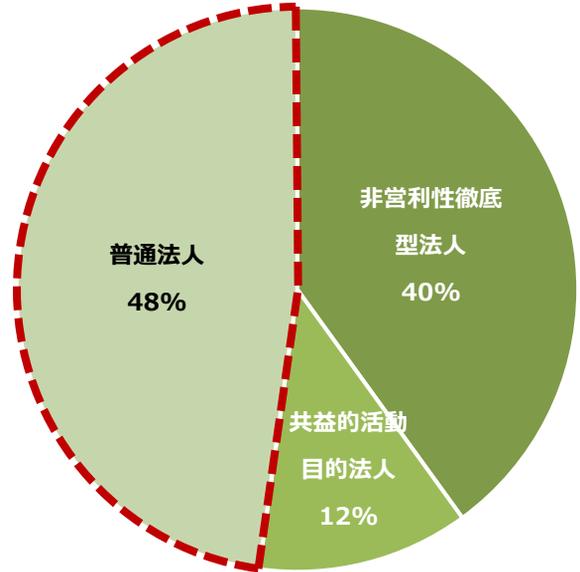
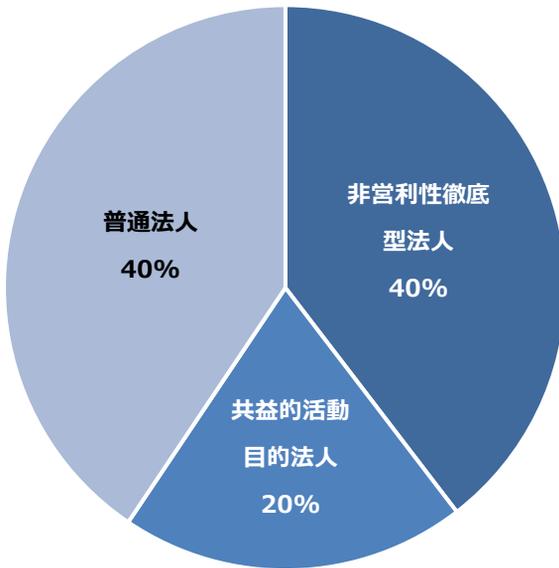
図表8-1a-A1 : 雇用者の人数 (雇用者数別・税法区分別)

(n=604)

雇用者10人以下

(n=115)

雇用者11人以上



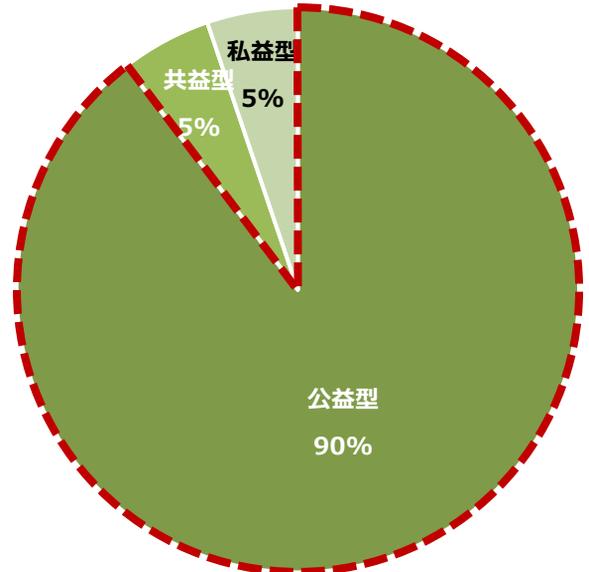
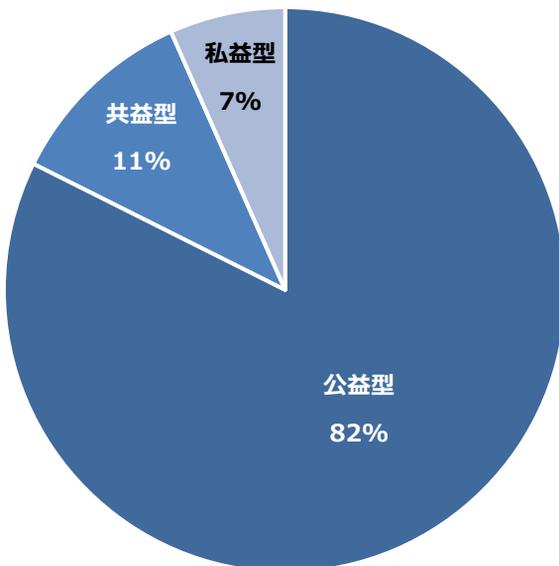
図表8-1a-A2 : 雇用者の人数 (雇用者数別・利益区分別)

(n=601)

雇用者10人以下

(n=115)

雇用者11人以上



2. 調査結果（2）人的資源 Q8

□ 考察

Q9-1の質問の意図は、雇用者の人数を問うものであった。

雇用者数「0人（雇用者はいない）」の回答が、36%（=249/698）と最多となった。「100人」を超える大規模法人も7件確認できたが、「100人」以下の中小規模法人が99%を占める。

クロス集計結果からは、雇用者数の違いによって、税法区分や利益区分の構成割合に差異が生じることが確認できた。

雇用者が増えると、「普通法人」の割合が増えること、「公益型」の法人の割合が増えることがわかった。割合の増加分は、「共益的活動目的法人」や「共益型」の減少分と概ね一致していた。

後述の（3）財政における調査結果によれば、「共益的活動目的法人」は「非営利性徹底型法人」や「普通法人」に比べて、また「共益型」の法人は「公益型」や「私益型」法人に比べて、貰った収入の割合及び寄附金収入の割合が多いという結果が得られた（Q11-2及びQ11-3：図表11-2-A1、図表11-2-A2、図表11-3-A1、図表11-3-A2参照）。この結果と併せて考えると、「共益的活動目的法人」や「共益型」の法人は、寄附金など貰った収入に財源を依存する割合が多いため、職員数を増やして事業活動を行わなくても活動を維持できる法人が多いのではないかと考えられる。

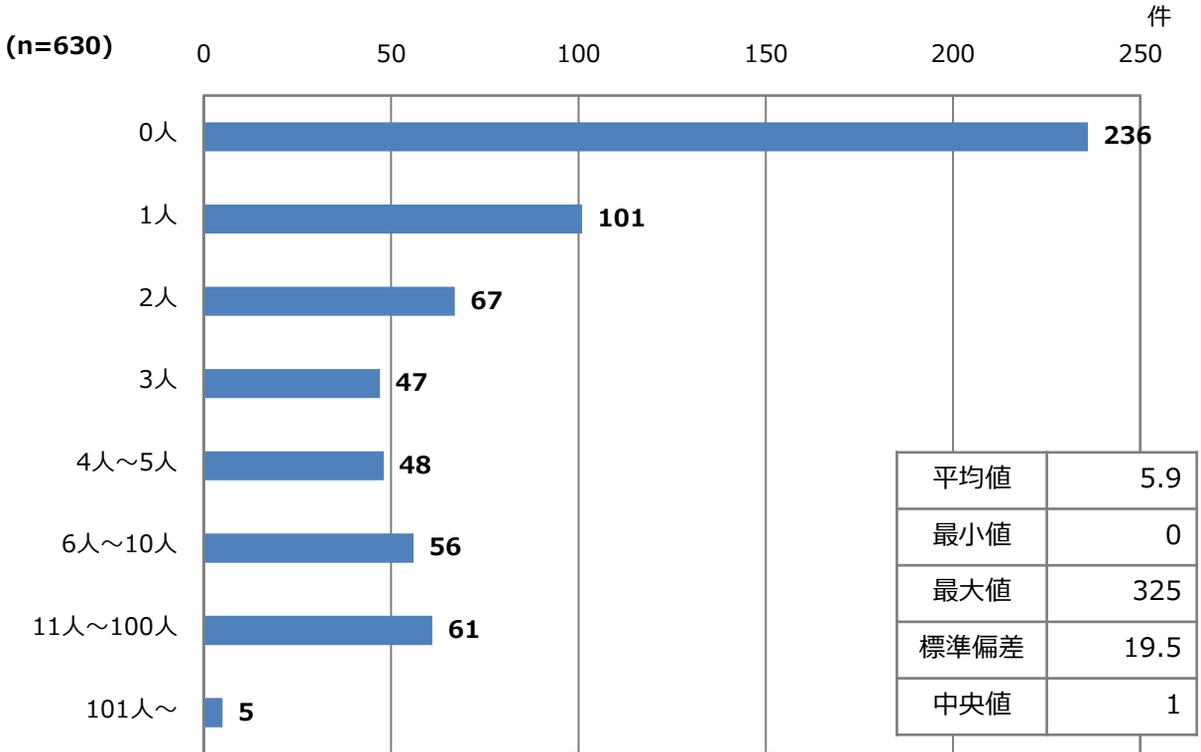
2. 調査結果（2）人的資源 Q8

（常勤職員数）

□ 集計結果

常勤職員数の平均値は「5.9人」、中央値は「1人」となった（図表8-1b参照）。最小値は「0人」、最大値は「325人」である。

図表8-1b：雇用者の人数（常勤職員数）



□ 考察

Q9-1の質問のもう一つ意図は、常勤職員の人数を問うものであった。

常勤職員数「0人（常勤職員はいない）」は、37%（=236/630）と最多となった。常勤職員を置くべきかどうかは、法人を取り巻く環境、法人の規模・特性や活動状況にもよるため、一概には言えない。ただし、緊急時対応が必要な事業を行っている場合や、事業継続性の視点から大きなリスクを抱えると判断される法人の場合には、常勤職員を置く、あるいは常時連絡が取れる職員を置くなどの方法によって、事務局機能の確保・充実を図ることが望まれる。

一方、雇用契約による常勤職員を設置する場合には、法令で定める労務管理が必要になること、固定費の人件費が発生することになるため、事業収益の見通しや安定的な財源確保を行った上で適切な意思決定を行うことが望まれる。

2. 調査結果（2）人的資源 Q9-1

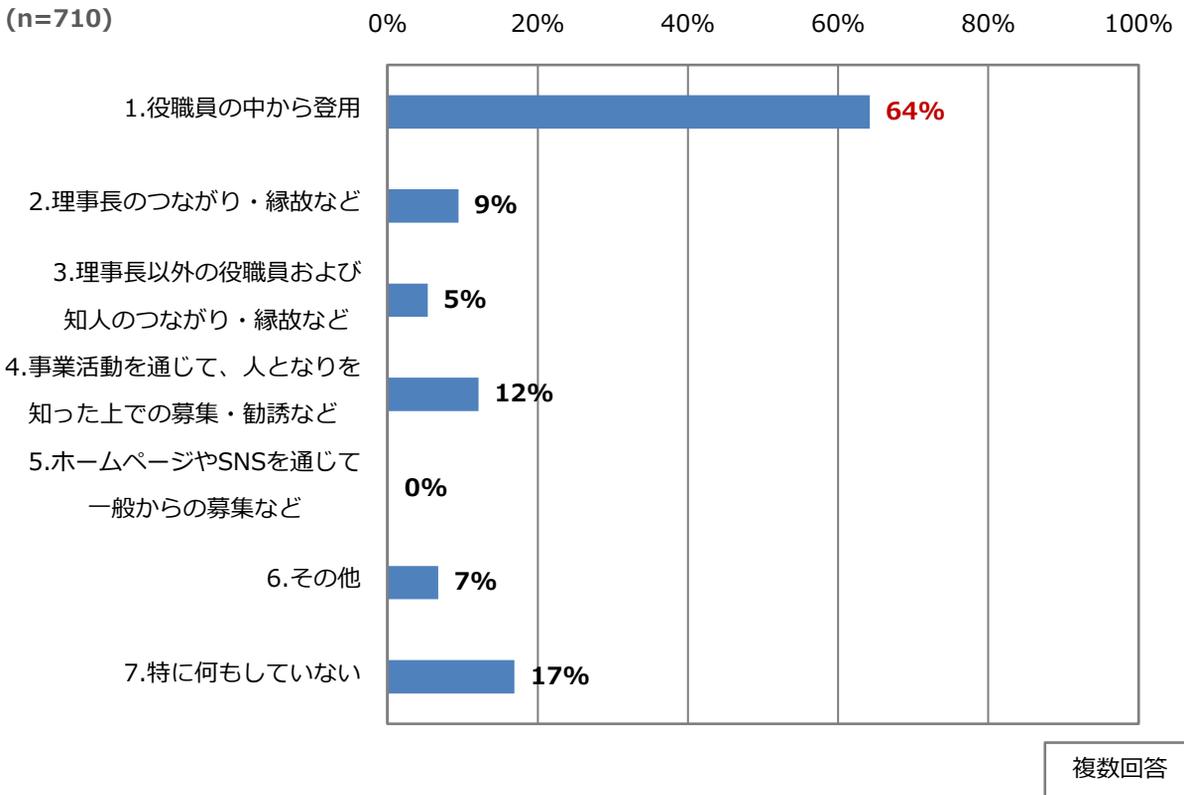
Q9-1 代表者の募集方法

Q9-1は、代表者の募集方法を問うものである。7つの選択肢の中から回答を求めた（複数選択回答）。「その他」を選択した場合には、具体的な内容について回答を求めた（記述回答）。

□ 集計結果

代表者の募集方法は「役職員の中から登用」の回答が、64%と最多となった（図表9-1a参照）。「事業活動を通じて、人となりを知った上での募集・勧誘」の回答が、12%と続く。「5.ホームページやSNSを通じて一般からの募集」も1件確認された（四捨五入により図表上では0%と表示されている）。「特に何もしていない」の回答も、17%みられた。

図表9-1a：代表者の募集方法

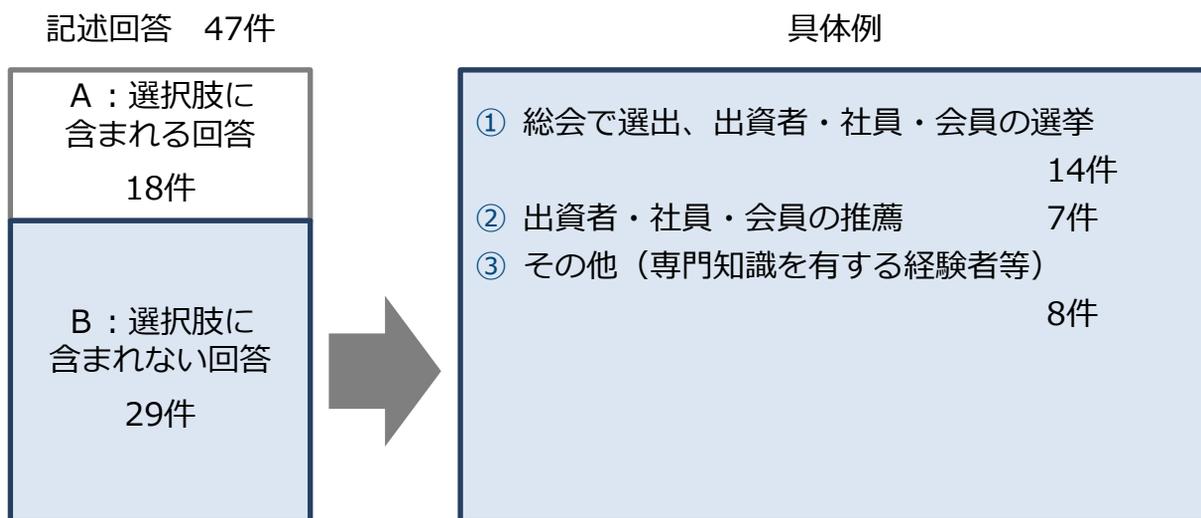


2. 調査結果（2）人的資源 Q9-1

□ その他回答結果

「6.その他」の回答は47件である（図表9-1b参照）。特に目立った回答はみられなかったが、少数意見ながら、出資者・社員・会員の選挙や推薦などの取組みがみられた（記述回答については、p253以下参照）。

図表9-1b：Q9-1「6.その他」回答結果（分類回答数は重複カウント）



□ 考察

Q9-1の質問の意図は、代表者の募集方法を問うものであった。

法人内部からの登用が多いであろうとの想定通り、「1.役職員からの登用」が最多の結果となった。「4.事業活動を通じて、人となりを知った上での募集・勧誘」という回答が、他の具体的な選択肢よりも上回った。経営者にふさわしい人材であれば、外部からの人材登用も受け入れる好事例と考えられる。「5.ホームページやSNSを通じて一般からの募集」、公募という先進的な事例の回答は、1件のみの確認に留まった。

募集は特に何もしていないという回答が20%弱みられたが、そもそも募集をしなくても次の代表者が予定・想定されている場合や、法人設立後間もない段階にあって代表者の交代を検討するに至っていない場合などの事情が考えられる。

その他の記述回答からは、総会で選出、出資者・社員・会員の選挙などの回答がみられたが、主に理事会非設置型の法人などの事例が想定される。

2. 調査結果（2）人的資源 Q9-2

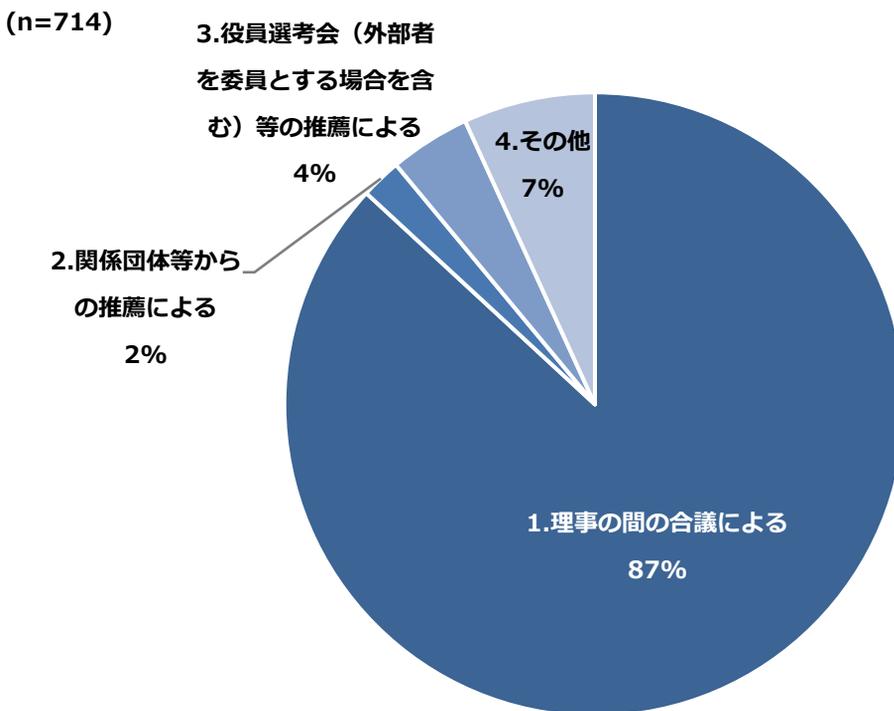
Q9-2 代表者の決定方法

Q9-2は、代表者の決定方法を問うものである。4つの選択肢の中から回答を求めた（単一選択回答）。「その他」を選択した場合には、具体的な内容について回答を求めた（記述回答）。

□ 集計結果

代表者の決定方法は「1.理事の間の合議による」の回答が、87%と最多となった（図表9-2a参照）。「3.役員選考会等の推薦による」の回答も、4%みられた。

図表9-2a：代表者の決定方法



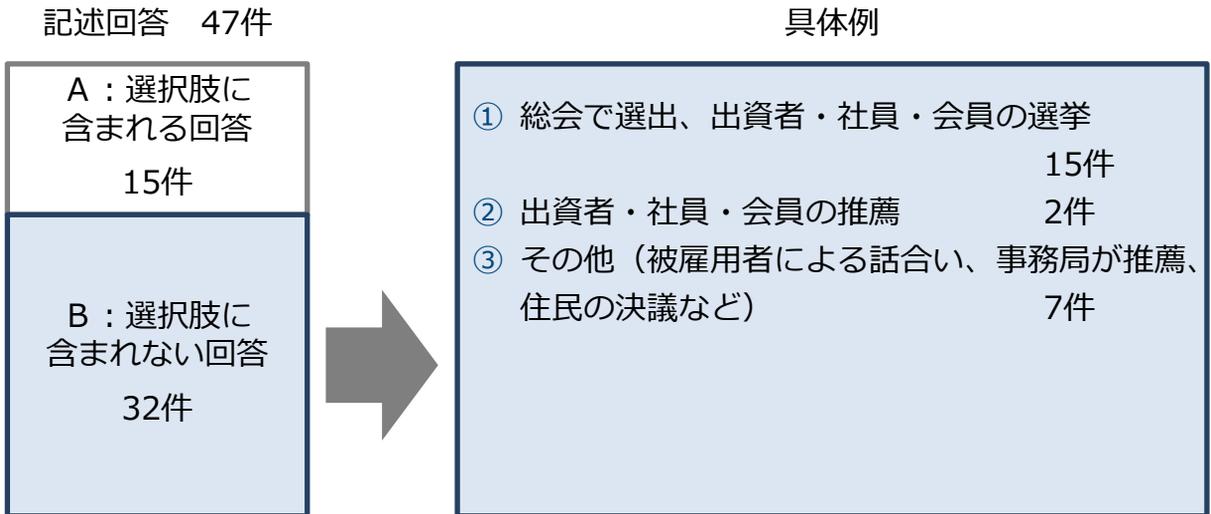
単一回答

2. 調査結果（2）人的資源 Q9-2

□ その他回答結果

「その他」の回答は47件である（図表9-2b参照）。特に目立った回答はみられなかったが、少数意見ながら、出資者・社員・会員の選挙や推薦などの取組みがみられた（記述回答については、p255以下参照）。

図表9-2b：Q9-2「4.その他」回答結果（分類回答数は重複カウント）



□ 考察

Q9-2の質問の意図は、代表者の決定方法を問うものであった。

法的には、代表理事の決定は理事会での承認によるが、単に理事の互選で決定する以外の取組みが見られるかどうか確認した。

理事の互選によって決定されているケースがほとんどであるが、外部有識者等を委員とする役員選考会によって決定するなどの取組みもみられる。高いガバナンス意識をもって代表者を選任していることがうかがわれる先進的な事例であると言えよう。

その他の記述回答からは、総会で選出、出資者・社員・会員の選挙などの回答がみられたが、主に理事会非設置型の法人などの事例が想定される。