HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	非営利組織の理事と職員 ： 会員数増減の効果
Author(s)	西村, 友幸
Citation	經濟學研究, 59(3), 85-94
Issue Date	2009-12-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/40120
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES59-3_009.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究　59−3
北海道大学　2009. 12

非営利組織の理事と職員

――会員数増減の効果――

西　村　友　幸

Ⅰ　序

組織の規模と構造特性との関係の探究は，数多くの組織科学者を魅了してきた（岸田, 2006; 野中他, 1978; 内野, 2006）。本稿はそうした伝統につらなるものであり，非営利組織のサンプルを用いて，規模と構造特性との関係を実証的に検討することを目的とする。この分野の主要な文献の考え方に即して，本稿は，組織の規模を成員の数によって測定し，また組織の構造特性として管理者要素（administrative component），すなわち現業ではなく管理・支援活動に就く要員に着目する。非営利組織の場合，管理者要素は「理事」と「職員」の２種類の要員によって代表されるであろう。これら２種類の要員の数が，非営利組織の成員すなわち「会員」の数とどのように関係しているか，というのが本稿の具体的なテーマである。

膨大な数の先行関連研究から，本稿は３つの教訓を学んでいる。第１に，組織規模と管理者要素との関係は，経時的にのみ有意味に分析し得るという指摘がある（Haire, 1959; Holdaway & Blowers, 1971; 野中他, 1978; Starbuck, 1965）。本稿は，Daft & Becker (1980) やMarsh & Mannari（1989）にならい，２時点間のパネルデータを用いた分析を行う。経時的研究方法の採択は，次に述べる第２の教訓を活かすうえでもきわめて有用であった。

第２に，時間の経過につれて，組織は成長ばかりでなく衰退も経験する。つまり，組織規模は拡大の一途をたどるのではなく，ほぼ例外なくいつしか縮小へと転ずる。このことは自明の理と思われるかもしれないが，Whetten（1980）によって問題提起がなされるまで，組織科学者は組織の成長のみに知的関心を向け，衰退についての考察を避けるきらいがあった。Whetten は，組織の衰退という検討課題が，規模－管理者要素関係の研究領域にも浸透し，組織規模の（増大ではなく）減少が管理者要素におよぼす影響が解明されることを期待している。本稿が用いるパネルデータは，規模すなわち会員数の減少に見舞われたケースを相当数含んでおり，衰退にともなう管理者要素の変化を観察するのに好都合であった。

第３に，管理者要素の定義が研究ごとにまちまちであるという問題があり，この事態を改善するには，管理者要素をいくつかのサブカテゴリーへと分解することが望まれる（Freeman & Hannan, 1975; Rushing, 1967）。非営利組織を対象とする本稿の調査は，管理者要素を「理事」と「職員」とに区別し，それぞれの数に対する会員数増減の影響を見きわめるべく設計されたものである。この細分化は思わぬ発見を導いた。本稿と同様に，組織規模の増減が管理者要素におよぼす影響を測定しようとした研究は，Tsouderos（1955）を嚆矢として少なからず存在する。これらの研究の主要な結論は，衰退期の管理者要素の反応は，成長期に見られる反応の単なる裏返しではないということである（McKinley, 1987, p. 87）。後ほど詳しく議論するように，衰退期に観察されるこのような反応特性を，先行研究は「ヒステリシス」

(Ford, 1980a) あるいは「ラチェット効果」(Marsh & Mannari, 1989; Montanari & Adelman, 1987) と命名したうえで，原因究明を試みている。本稿の分析でも，ヒステリシスないしラチェット効果は確認できた。しかしそれは，管理者要素のうちの職員の場合だけである。もう一方の管理者要素である理事は，会員数の増減に対して，職員とは違った反応を示した。以上のように，組織規模の変化は，管理者要素の異なるサブカテゴリーに別々の効果をあたえることが明らかになった。本稿は，この発見の理論的解釈によって，膨大な文献の蓄積に支えられた規模－管理者要素関係の研究にいくらかの貢献を果たそうと努めている。

本稿の構成は次のとおりである。II節では，分析に使用されるデータについて説明する。III節では，データの分析から得られた結果を提示する。続くIV節は，分析結果の理論的解釈に充てられる。V節では，研究の要約と今後の課題に言及する。

II　データ

上述したように，本稿は非営利組織のサンプルを用いて，規模（会員数）と管理者要素（理事数および職員数）との関係を実証的に検討する。

岸田（2006）によれば，管理者要素は，現業に従事しない人々からなるという意味で，組織の官僚制化の進行を示す指標である。そうであるならば，非営利組織における管理者要素に注目することは，組織現象のよりよい理解にとってきわめて重大な発想といえる。非営利組織は本来，出入り自由の仲良し集団，すなわちアソシエーションであり，命令系統や文書主義によって特徴づけられる官僚制からは程遠いとされる (田尾, 2004a, 2004b)。小島（1998）は，非営利組織の重要な課題の１つとして，社会の官僚制化にともなう疎外感から現代人を解放することをあげている。しかし，当初はアソシエーションとして発足した非営利組織の内側に，いつしか管理者要素が発達しはじめる。われわれはそこに，アソシエーションと官僚制の並存，あるいはアソシエーションの官僚制化という興味深い組織現象を見て取ることができるのである (西村, 2005; 沢田, 1997; 田尾, 2004a, 2004b)。

Campbell & Akers（1970）は，規模－管理者要素関係の研究者たちに対し，単一の調査に雑多な種類の組織を含めるべきではなく，より同質的な諸組織のサンプルを使って関係を検証するよう提案している。彼らの提案にしたがって，またデータの入手しやすさも考慮して，本稿は非営利組織の「業種」や「組織地位」(小島, 1998, pp. 158-159) の多様性を削減し，厚生労働省所管の社団法人のみで構成されたサンプルを採用することにした。周知のとおり，明治期に民法が制定されて以来，ほとんど改正が行われてこなかった社団法人制度（および財団法人制度）が，平成 20 年 12 月から大きく変化している（熊谷, 2009)。本稿で用いるパネルデータは，この「公益法人制度改革」以前の２つの時点から収集されたものである。

２時点パネルデータの収集方法は次のとおりである。第１波のデータは，国政情報センター発行の『厚生労働関係公益法人要覧 平成 16 年版』から，第２波のデータは，同所発行の『厚生労働関係公益法人要覧 平成 20 年版』から，それぞれ得られた。前者の『要覧 16 年版』は，厚生労働省所管の社団法人 189 社の平成 15 年 10 月現在の情報を収録している。後者の『要覧 20 年版』は，同省所管の社団法人 189 社の平成 19 年 11 月現在の情報を収録している。双方の『要覧』にそろって掲載された社団法人は 186 社であった。つまり，『要覧 16 年版』に収録された 189 社のうちの３社は，『要覧 20 年版』の発行を待たずして解散した。また，『要覧 20 年版』に収録された 189 社のうちの３社は，『要覧 16 年版』の発行以降に新設されたか，もしくは何らかの事由で『要覧 16 年版』には収録されていなかった。さらに，２つの『要覧』

に共通する186社のうちの1社は，肝心の職員数が不明であったために，サンプルから除外せざるを得なかった。結果として，本稿における分析の対象サンプルは，厚労省所管の社団法人185社となった。

本稿は，規模－管理者要素関係を追求する研究の一環であり，社団法人における①会員，②理事，③職員，の数の変化に何らかの規則性を見出そうとするものである。以下，①～③の各カテゴリーの用語[1]，および各カテゴリーの人数の測定方法について説明する。

1．会員

社団法人は，一定の目的の下に結合した人の集合体である。公益法人のもう1つの類型である財団法人は，一定の目的の下に拠出され結合されている財産の集合体である。社団法人と財団法人との根本的な差異は，社員の有無である。社団法人には社員が存在し，社員総会によって法人の意思が決定され，社員が出捐する会費をもって運営される（総務省編，2008）。

民法上の社員は，一般には「会員」と呼ばれる。社団法人の会員は，正会員と賛助会員とに大別される。社団法人の定款では，通常，正会員を民法上の社員と規定しており，正会員は社員総会に出席して表決する権利を持つ。他方の賛助会員は，法人の事業目的に賛同して資金面においてのみ援助してくれる会員である（成田，2006；渋谷，2004）。

パネルデータ収集のために使用された『要覧』は，各社団法人の会員を(1)個人正会員，(2)団体正会員，(3)個人賛助会員，(4)団体賛助会員，の4種類に区分して，それぞれに該当する会員数を記載している。本稿の分析では，これらのうち(1)個人正会員と(2)団体正会員についての情報を活用した。

2．理事

公益法人の理事は，外部に対しては法人を代表し，内部的には法人の業務を執行する，民法上の必置機関である。ただし，民法上の理事の定数は，「1人又ハ数人」となっており，法人が具体的に理事の定数を何人とするかは定款で定めることになる。定款における理事の定数の規定形式は，「○人以上○人以内」とするのが最適とされる（渋谷，2004）。平成8年9月に閣議決定された「公益法人の設立許可及び指導監督基準」（以下，「指導監督基準」と略記）では，理事の定数は，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すぎないこと，と規定されている。この規定の趣旨は，理事の定数が少なすぎたり多すぎたりすると，理事会の機能が形骸化し，特定の理事の専横を招くおそれがあるし，定数の上限と下限があまりに開きすぎていると，成立要件や議決要件がその時々で変わる等，理事会の運営に支障を来たすおそれがある，ということである（総務省編，2008）。

『要覧』は，各社団法人の「理事」ではなく「役員」（理事および監事）の数を開示するとともに，役員の職制と氏名の一覧表を掲載している。これらの情報から，理事の数を特定した[2]。

3．職員

「指導監督基準」では，当該法人の事務を処理するため，事業の規模，内容等を考慮して事務局を設置し，所要の職員（可能な限り常勤職員）を置くこと，とされている。職員は，理事の職務を助け，実際の法人の活動を担う中核的存在であり，法人管理，事業執行，その他多方面での実務を行う（総務省編，2008）。

『要覧』は，各社団法人の職員数を明記しているので，本稿はこの情報をそのまま用いた。

1）各用語は旧来の公益法人制度に即して説明されている。

2）「指導監督基準」は，理事と監事の兼任を禁じている。

表1　諸変数の中央値

中央値	H15	H19
個人正会員	122	74
団体正会員	4	6
理事	20	20
職員	4	5

表1は，第1波（平成15年）のデータと第2波（平成19年）のデータにおける4変数（個人正会員，団体正会員，理事，職員）の中央値を示している。

Ⅲ　分析結果

規模（会員数）の増減が管理者要素（理事と職員）にあたえる効果を検証するために，本稿はMarsh & Mannari（1989）の分析手法を参照した。彼らは，2時点パネルデータに含まれる製造企業48社のサンプルを，規模すなわち従業員数が増えたグループと，従業員数が減ったグループとに分けて，両グループにおける管理者要素の変化のパターンを比較している。

この手法を社団法人のグループ化に応用する際，企業にとっての「従業員」に相当するような，組織規模の代理指標を定義する必要がある。本稿は，Campbell & Akers（1970）と同様に，社団法人の規模を測定するのにもっとも適した基準は，正会員の数であると考える。正会員は，個人正会員と団体正会員の2種類からなり，『要覧』もそうした区分を用いて情報を掲載している。では，どちらのタイプの正会員の数が，規模のより妥当な代理指標なのであろうか。個人正会員が支配的な社団法人もあれば，団体正会員が支配的な社団法人もあり，さらには，それら両極端ではなくグレーゾーンに位置する社団法人もあることを考慮すると，個人正会員と団体正会員の合計を正会員の数ととらえるのが最も無難である。対象サンプル185社の第1波（平成15年）データと第2波（平成19年）データとを見比べた結果，正会員の数が増加した社団法人は73社，減少した社団法人は85社であることが確認できた。残る27社は，2時点間で正会員の数に変化がなかった。正会員数を増やした73社を「成長組」，減らした85社を「衰退組」とそれぞれ呼ぶことにする（これらのレッテルは価値中立的な用語であることに留意されたい）。

以上で，組織規模の測定を説明し終えたので，次に管理者要素へと焦点を移そう。管理者要素である理事や職員の人数が，平成15年から平成19年の4年間にどの程度増加したかを知るために，本稿では次の公式が用いられる。

$$\text{増加率}(\%)=\frac{\text{H19の人数}-\text{H15の人数}}{\text{H15の人数}}\times 100 \quad [1]$$

当然ながら，理事増加率の値は，平成19年の理事の人数が平成15年よりも増えている場合には正，減っている場合には負，理事の人数に変化がない場合には0ということになる。職員増加率についてもまったく同じことがいえる[3]。

表2は，成長組と衰退組それぞれの理事増加率の平均，および職員増加率の平均を示したものである。表中の4種類の数値のうち，成長組の職員増加率（15.5%），そして衰退組の理事増加率（-5.6%）は，組織が成長すれば管理者要素も増加し，組織が衰退すれば管理者要素も減少する，というわれわれの常識的判断と整合的である。一方，成長組の理事増加率（2.0%）と衰退組の職員増加率（6.6%）は，正会員数の変化とほとんど関連を持たなかったり，むしろ逆方向に反応したりしているといった意外なパターンを示していることが分かる[4]。

3）成長組73社と衰退組85社を合わせた158社の中に，平成15年の職員が0人というケースが5社含まれていた。これら5社は，平成19年にも職員が0人であったので，5社の職員増加率はいずれも0%と見なされた。

4）本文中の[1]式を用いると，成長組（73社）の正

表２　管理者要素の増加率

	規模としての正会員数	
平均	成長組（73 社）	衰退組（85 社）
理事増加率	2.0%	-5.6%
職員増加率	15.5%	6.6%

このような結果について，規模－管理者要素関係の先行研究から得られる知見を提示しておこう。今までに蓄積された研究の成果を最大公約数的に示すと，「衰退する組織における管理者要素の変化は，成長する組織における管理者要素の変化の単なる鏡像ではない」（Marsh & Mannari, 1989）ということになる。いくつかの重要な文献が，衰退する組織における管理者要素は，成長する組織における管理者要素の増加よりも緩慢なペースで減少することを実証している（Ford, 1980b; Freeman & Hannan, 1975）。さらに，本稿が分析対象とする社団法人のようなタイプの組織（アソシエーション）はしばしば，会員数の減少中にも管理者要素の増加を示すことが報告されている（Campbell & Akers, 1970; Tsouderos, 1955）。単純化していえば，既存の理論は，管理者要素が「減りにくい」性質を持つと主張しているのである。

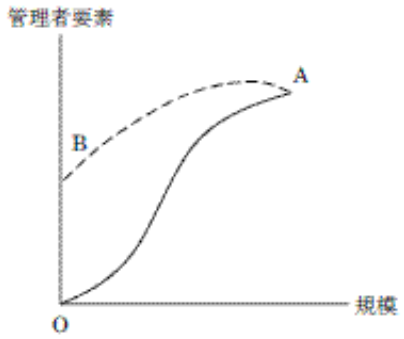
だが，管理者要素の「減りにくい」性質が当てはまるのは，本研究の場合は職員のみである。表２からは，「成長する組織における理事の増加は，衰退する組織における理事の減少よりもペースが緩慢である」ことがうかがえる。つまり，管理者要素の一部としての理事は，「増えにくい」性質を持っているのである。このことは，既存の関連研究が見逃してきたであろう事実と思われる。新発見をせっかく手に入れることができたので，次節ではその理論的解釈を試みる。

Ⅳ　理論的解釈

上述のとおり，本研究から，管理者要素の変化パターンの非対称性は，成長組と衰退組の間だけでなく，理事と職員という別々の管理者要素の間にも存在することが明らかにされた。これら２種類の非対称性を組み合わせると，衰退期の職員は「減りにくい」という下方硬直性を持ち，成長期の理事は「増えにくい」という上方硬直性を持つ，ということができる。これらの相反する結果はいかにして，包括的で統合された概念的枠組の中に収容可能なのであろうか。その機会を追求する手はじめとして，既知の事柄，すなわち管理者要素の衰退期の下方硬直性をめぐる議論を振り返っておこう。

組織科学者たちは，下方硬直性を実証するだけでは飽き足らず，これに理論的説明をあたえようとした。年代順ではまず，Ford（1980a）が，衰退する組織における管理者要素の緩慢な変化を，「ヒステリシス」という現象にたとえた。ヒステリシスは一般に，物体に加わる力が変化しても，物体への影響には遅れが生じることを意味する。Ford は，ヒステリシスの概念から連想される規模－管理者要素関係を図１のように描いている。図１には，規模が増加するときの管理者要素の反応が実線 OA で，逆に規模が減少するときの管理者要素の反応が破線 AB で，それぞれ表わされている。このように視覚化したうえで，Ford は，組織のヒステリシスが起こる原因として，(1)参加確保の問題（会員数の減少に直面すると，組織はより多く

会員増加率の平均は 18.2 %，衰退組（85社）の正会員増加率の平均は-20.8 %であった。ただし，成長組には，会員区分の変更を行った社団法人が１社含まれており，当該法人の正会員増加率はこの点を考慮して算出されたことを明記しておく。具体的にいうと，[1]式の「H19 の人数」には当該法人の「平成 19 年の個人正会員の数」を，「H15 の人数」には「平成 15 年の個人賛助会員の数」を，それぞれ代入している。その理由は，当該法人の場合，①平成 15 年の個人賛助会員という種類は，平成 19 年の個人正会員という種類に相当する，②平成 15 年の個人正会員という種類は，平成 19 年には個人代議員という独特の種類へと移行している，③団体正会員が平成 15 年にも平成 19 年にもいない，の３点である。



出所：Ford（1980a, p. 591）をもとに作成。

図１　組織のヒステリシス

の誘因やサービスを提供することで参加意欲の向上を図ろうとする。これらを提供するために管理者要素の維持や追加が必要となる），(2)コミットメント（組織を仕切る人々が変化に抵抗する），(3)連合政治（衰退期には資源が減少し，会員間の駆け引きが横行する。駆け引きによって組織の適応がなおざりにされたり，新しい支配的連合が誕生して新しい構造を創設したりする）の３点を提示している。

その後，管理者要素の「減りにくい」性質を，Montanari & Adelman（1987）や Marsh & Mannari（1989）は，社会科学者にはなじみの深い「ラチェット効果」という言葉で説明している。Marsh & Mannari（1989）によれば，管理者要素の変化に見出されるラチェット効果は，①パワーの観点，②効率性の観点，のいずれかによって説明し得る。①のパワーの観点は，Hannan & Freeman（1978）が発案したものである。それは，組織規模の減少率と管理者要素の減少率との差を，現業労働者と管理者とのパワー較差に帰着させる。つまり，管理者は現業労働者と比べて，自らの職位がなくなることに抵抗するパワーが強大であるという論法である。こうしたパワーあるいは政治の観点は，上述した Ford（1980a）のヒステリシスの議論にも反映されている。Marsh & Mannari (1989) は，②の効率性の観点という代替案も併記している。こちらの観点にもとづくと，次のような説明が可能である。第１に，組織ユニットの管理者は多数の部下を抱えているので，部下の１人やそこらが解雇されたからといって管理者の職位がただちに削除できるわけではない。第２に，環境が変化して組織の提供する財やサービスへの需要が落ち込んだとき，管理者は環境への新たな適応方法を見出す責務を負う。要するに，効率性の観点に立つと，管理者要素の緩慢な変化は，衰退に対する組織構造の調節の必然的な遅れや，管理者の役割の重要性に起因すると見なされるのである。

以上のような概念化と理由づけは，管理者要素の「減りにくい」性質を記述し説明するのに効力を発揮している。だが，本稿の分析は，これらの議論が適用できる範囲の外側に位置する事実を発見してしまった。社団法人の理事という管理者要素は，職員とは対照的に，上方硬直性すなわち「増えにくい」性質を持つことが明らかになったのである。この例外は，無視するにはあまりにも重大であるように思われる。では，いかに説明すればよいのであろうか。

１つの対処法は，理事の変化のパターンを職員の変化のパターンの裏返しと見なして理論を構築することである。「増えにくい」性質は，単純に「逆ヒステリシス」あるいは「逆ラチェット効果」と呼ぶことができるかもしれない。そして，パワー，コミットメント，役割，誘因といった言葉を再利用して，「増えにくい」性質を説明することは不可能ではないと思われる。

このようなモデル化にも一理あるが，本稿としては既存研究の軌道を安易になぞることよりも，既存研究の長所を採り入れつつ独自のアイデアを生み出すことを志向したい。既存研究では，管理者要素の「減りにくい」性質が，メタファーによって巧みに表現されていたことを認識されたい。ヒステリシスしかり，ラチェットしかりである。気の利いたメタファーは，複雑な世界をやさしく解き明かしたり，アイデアを膨らませたりするのに効果的であるといわれている（Yoffie & Kwak, 2001）。本稿も，メタ

ファーを用いて問題への接近を図ることにしよう。

本稿の調査からは，管理者要素には「減りにくい」性質のものだけでなく，「増えにくい」性質のものもあることが明らかになった。そこで，直観をたよりに，変化の向きや強さが一様ではないサブカテゴリーを持った事物を探索すると，「体脂肪」という言葉が思い浮かんだ。体脂肪は皮下脂肪と内臓脂肪とに大別される。これら２種類の体脂肪は，増減のしやすさの点で違いがある。サブカテゴリーが相互に異なった特性を示すという意味で，管理者要素と体脂肪との間には大いなる類似性が認められるのである。もっとも，理事は皮下脂肪なのかそれとも内臓脂肪なのか，職員についてはどうなのかといった問いは返答に窮するのであるが。それはともかくとして，管理者要素と体脂肪とは他にもさまざまなかたちで関連づけることができる。管理者要素を過剰に抱えた組織が，「肥満体質」と揶揄されることは大いにあり得る。とはいっても，組織の「体脂肪率」が低すぎると，それが高すぎる場合とはまた別の健康リスクを抱えることになるのかもしれない。

管理者要素についての考察に，体脂肪のメタファーが提供する最大のヒントは次のようなものである。体脂肪の増減には，「代謝」という反応が関わっている。同様に，管理者要素の増減も代謝のメタファーで説明できるのではなかろうか。このような試みは緒についたばかりであるが，代謝の概念そのものは，社会科学の領域の中にすでに導入済みである。諸個人の組織への参入やそこからの退出を通じた要員交替のプロセスを，Ryder（1965），McNeil & Thompson（1971），Haveman（1995）は「人口代謝」（demographic metabolism）と呼ぶ。代謝の概念は，人間からなるシステムの経時的推移を描写するのに重宝しそうである。以下，この概念を，本稿が提起した疑問の解明に利用してみる。

なぜ，ある管理者要素は「減りにくい」のに，別の管理者要素は「増えにくい」のであろうか。理事というサブカテゴリーを中心に考えてみよう。Ⅱ節でも言及したとおり，理事の定数は，たいていは○人以上○人以内という形式で，定款に規定されなければならない。よって，たとえ理事の適性や資質を持った人材に事欠かないという幸運に恵まれたとしても，組織は定数を超えて理事を任命することはできない。このルールゆえに，理事の数は容易に増加しないのだという現実主義的な回答は，もちろん間違いではない。これが妥当な回答であることは，もう１つのサブカテゴリーである「減りにくい」性質の職員に関しては，定数の規定がないという事実によって確かめられよう。しかし，何らかの洞察を得るために，さらに議論を進めてみることは無益ではない。

理事と職員の間の規定の違いは，定数の有無だけではない。任免および在職期間の２点についても，理事と職員の間には大きな違いが見られる。理事は総会で選任され，任期は定款に「原則として２年とする。ただし再任を妨げない」といった形式で規定されている。一方，職員は社団法人の代表者（会長）が任免し，また職員の就業等の規則は，理事会の議決を経て，会長が別に定めるとするのが通例である（渋谷，2004）。理事の「選任」，「任期」のルールは，上記の「定数」というルールと相互補完的であるように思われる。「選任」や「任期」は，要員の滞留を防ぐうえで重要な役割を果たしていると認識される。理事の定数が維持されるのは，定数それ自体がルールであるからという当然の事由だけではなく，こうした要員交替すなわち代謝のメカニズムにも支えられている。

理事の「増えにくい」性質は，代謝という概念を用いて以上のように説明され得る。同様の方法で，職員の「減りにくい」性質を説明することはそれほど大きな困難をともなわないであろう。さらにいえば，組織規模の代理変数である会員数の推移を説明するのにも，代謝という概念は有益であると期待できよう。

V　結び

本研究は，厚生労働省所管の社団法人を対象サンプルとして，規模（会員数）と管理者要素（理事数および職員数）との関係を実証的に検討した。４年間で会員数が増加した「成長組」と会員数が減少した「衰退組」とを比較することで，職員の「減りにくい」という既知の性質が再確認されるとともに，理事が「増えにくい」性質を持つという発見も得られた。管理者要素と体脂肪とに類似性を見出し，それがきっかけで「代謝」の概念を管理者要素の増減パターンの考察に用いた。

規模－管理者要素関係の先行研究から，本研究は①経時的分析の採択，②成長だけでなく衰退への関心，③管理者要素のサブカテゴリーへの分化，の３点を貴重な教訓として学んだ。社団法人という対象サンプルは，これらの教訓を生かせる好条件を備えていたといえるかもしれない。わが国の社団法人制度は長い歴史を有しているため，①経時的分析に必要なデータが蓄積されており，②ライフサイクルのさまざまな段階に位置する組織が混在している。さらに，③それぞれの社団法人は，識別の容易な理事と職員という２種類の管理者要素を持っている。以上の好条件が重なって，組織規模の変化は，管理者要素のどのサブカテゴリーに対しても画一的な影響をおよぼすのではないことが判明した。そして，規模の管理者要素への影響は，「代謝」という要因によって加減されている可能性が提起された。

最後に，本研究の３つの今後の課題について述べる。

第１に，「体脂肪」のメタファーから派生した「代謝」のメタファーは，現時点では示唆的なレベルにとどまっており，管理者要素の変化という現象を十分に説明するほどには円熟していない。代謝という概念が持つ潜在可能性を開花させるには，よりいっそうの工夫と努力が不可欠である。

第２に，本研究では組織の構造特性として管理者要素に着目したが，これ以外にも関心を集めてしかるべき構造特性がある。非営利組織を対象とする実証研究において，小島（1998）は，組織構造を組織における分業や権限のパターンと定義し，構造特性の次元として(a)集権化，(b)公式化，(c)複雑性の３つを採用している。本研究で規模の代理変数として扱われた会員数の増加や減少によって，集権化や公式化といった構造特性はどのように変化するのであろうか。あるいは，集権化や公式化の程度は，管理者要素の増減とどのように関係しているのであろうか。これらの問いに答える研究の登場が切望される。

第３に，本研究は正会員と管理者要素の間の量的関係を分析したものであり，両者間の関係の質的側面という重要な課題を積み残している。社団法人のようなアソシエーション型の非営利組織の生存は，どれほど効果的に組織目標を達成できるかだけでなく，どれほど効果的に会員の利害をまとめてそれに奉仕できるかにもかかっている（Jarley *et al.*, 1997）。前者の要請は「マネジメント」として，後者の要請は「ガバナンス」として，それぞれ概念化できよう。非営利組織におけるガバナンスとマネジメントとの関係は深遠なテーマであり（小島，2005），今後，研究のさらなる進展が必要である。

参考文献

Campbell, F. L. and R. L. Akers（1970）“ Organizational Size, Complexity, and the Administrative Component in Occupational Associations,” *Sociological Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 435-451.

Daft, R. L. and S. W. Becker（1980）“ Managerial, Institutional, and Technical Influences on Administration: A Longitudinal Analysis,” *Social Forces*, Vol. 59, No. 2, pp. 392-413.

Ford, J. D.（1980a）“ The Occurrence of Structural

Hysteresis in Declining Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 589-598.

Ford, J. D. (1980b) "The Administrative Component in Growing and Declining Organizations: A Longitudinal Analysis," *Academy of Management Journal,* Vol. 23, No. 4, pp. 615-630.

Freeman, J. and M. T. Hannan (1975) "Growth and Decline Processes in Organizations," *American Sociological Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 215-228.

Haire, M. (1959) *Modern Organization Theory*, New York: John Wiley.

Hannan, M. T. and J. Freeman (1978) "Internal Politics of Growth and Decline," in M. Meyer (ed.), *Environments and Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Haveman, H. A. (1995) "The Demographic Metabolism of Organizations: Industry Dynamics, Turnover, and Tenure Distributions," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 4, pp. 586-618.

Holdaway, E. A. and T. A. Blowers (1971) "Administrative Ratios and Organization Size: A Longitudinal Examination," *American Sociological Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 278-286.

Jarley, P., J. Fiorito and J. T. Delaney (1997) "A Structural Contingency Approach to Bureaucracy and Democracy in U.S. National Unions," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 4, pp. 831-861.

岸田民樹 (2006)『経営組織と環境適応』白桃書房

小島廣光 (1998)『非営利組織の経営』北海道大学図書刊行会

小島廣光 (2005)「NPO 法人のガバナンス」『非営利法人研究学会誌』Vol. 7, pp. 1-13.

熊谷則一 (2009)『公益法人の基礎知識』日本経済新聞出版社

McKinley, W. (1987) "Complexity and Administrative Intensity: The Case of Declining Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 1, pp. 87-105.

McNeil K. and J. D. Thompson (1971) "The Regeneration of Social Organizations," *American Sociological Review*, Vol. 36, No. 4,. pp. 624-637.

Marsh, R. M. and H. Mannari (1989) "The Size Imperative? Longitudinal Tests," *Organization Studies*, Vol. 10, No. 1, pp. 83-95.

Montanari, J. R. and P. J. Adelman (1987) "The Administrative Component of Organizations and The Ratchet Effect: A Critique of Cross-sectional Studies," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 113-123.

成田伸一 (2006)「社団法人における賛助会員に関する考察」『非営利法人研究学会誌』Vol. 8, pp. 149-159.

西村友幸 (2005)「アソシエーションの中の官僚制――厚生労働省所管の社団法人における職員数の規定因」『非営利法人研究学会誌』Vol. 7, pp. 125-136.

野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房

Rushing, W. A. (1967) "The Effects of Industry Size and Division of Labor on Administration," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2, pp. 273-295.

Ryder, N. B. (1965) "The Cohort as a Concept in the Study of Social Change," *American Sociological Review*, Vol. 30, No. 6, pp. 843-861.

沢田善太郎 (1997)『組織の社会学――官僚制・アソシエーション・合議制』ミネルヴァ書房

渋谷幸夫 (2004)『定款の逐条解説』全国公益法人協会

総務省編 (2008)『平成 20 年版公益法人白書――公益法人に関する年次報告』セブンプランニング

Starbuck, W. H. (1965) "Organizational Growth and Development," in J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, pp. 451-533, Chicago:

Rand McNally.
田尾雅夫（2004a）「組織化――ラインとスタッフ」田尾雅夫・川野祐二編著『ボランティア・NPOの組織論』pp. 92-104, 学陽書房
田尾雅夫（2004b）『実践 NPO マネジメント』ミネルヴァ書房
Tsouderos, J. E.（1955）“ Organizational Change in Terms of a Series of Selected Variables, ” *American Sociological Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 206-210.
内野　崇（2006）『変革のマネジメント』生産性出版
Whetten, D. A.（1980）“ Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science, ” *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 577-588.
Yoffie, D. B. and M. Kwak（2001）*Judo Strategy*, Boston: Harvard Business School Press（藤井正嗣監訳『柔道ストラテジー』日本放送出版協会, 2004）