岡山大学経済学会雑誌 52（1），2020，29 ～ 50

《研究ノート》

非営利組織の自己組織性に関するアンケート調査の報告

吉　永　光　利*・松　田　陽　一

目　次

Ⅰ．調査の目的
Ⅱ．調査の概要
Ⅲ．調査の分析結果の詳細
Ⅳ．調査の分析結果の要約と考察

本稿は, 2019（令和元）年に当研究室で実施した「非営利組織の自己組織性に関するアンケート調査」（以下,「本調査」と略称する。）の分析結果について，報告するものである。

Ⅰ．調査の目的

本調査の目的は，非営利組織（Non-Profit Organizations：NPOと略称する。）の自己組織性（self-organity or self-organizing-ness：吉田（1990），228頁）の実態について，明らかにすることである。

今日，個人の価値観が多様化し，さらに彼･彼女らの社会的なニーズは多岐にわたっている。そのため，民間企業をはじめ，公的組織を含めて，諸組織がそれらへの対応を充分にすることが難しくなりつつある。それらの状況において，関心が注がれている組織に非営利組織がある。

ここで, 非営利組織とは, 文字どおりには「営利に非ざる組織」のことである。それについて, 吉田（2009）や岩崎（2014）は，それは「営利を主目的にしない民間の組織」であり，さらに「営利事業以外の主事業によって営利事業の活動も許されているものの，その利益を組織メンバーに分配することが禁じられている組織」[1]と定義している。

また，一般論として，社会で活動している組織は，公的セクター（政府機関等），民間セクター（民間企業等），およびサードセクター（third sector）[2]のいずれかに属している。そして，それぞれには，役割や期待，および活動範囲への法的制約などがある。中でもサードセクターは，例えば，ボランティア組織の形成と強く関連している。よく指摘される事例に, 1995（平成７）年の阪神･淡路大震災時のボランティアの組織化がある。当時，延べ約140万人のボランティアが被災地に集まったといわれ，災害復興といった一つの目的を達成するために，自然発生的に組織が形成された社会現象として指摘されている。後にこの年が「ボランティア元年」と呼ばれているように，サードセクターにおけるこの活動が，非営利組織として社会的に大きく認知されるきっかけとなっているのである（大川（2014），79頁）。

上述したような状況の下，特定非営利活動法人（NPO法人と略称する。）のように，新たに法定化される組織がある一方で，従前から存在する非営利組織の中には，国等による強制的な改革の対象となった組織も存在する。例えば，上述の状況に対して，政府は，非営利組織を我が国の社会経済システムの中に積極的に位置づけている。その中で，活力ある社会の実現を目的として，公益法人（Public Interest Corporation：公益事業を行うために行政庁から公益認定を受けた一般法人であり，公益社団法人と公益財

＊　岡山大学大学院社会文化科学研究科博士前期課程組織経営専攻

団法人がある。）制度の抜本的な見直しを行っている（内閣府（2019a），２頁）。

具体的には，2008（平成20）年12月に，いわゆる，公益法人制度改革関連三法と呼ばれる，「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」,「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（以下,「認定法」と略称する。）」，および「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」が施行されている。これらによって，公益法人の根拠法が，1898（明治31）年の施行以来，約110年ぶりに改正されたのである。

上述の公益法人制度改革関連三法の施行によって，これまでの主務官庁による公益法人の設立許可，および指導監督等の裁量的な事務が廃止されている。さらに,「民による公益の増進」というスローガンの下，公益法人の諸活動については，自主的で自律的な管理や運営が従前と比べて強く求められるようになったのである。つまり，民間企業と同様なマネジメントを導入することで，従来の運営や管理に関する官僚制を典型とする批判について，打破することを意図したのである。

例えば，内閣府（2019a・2019b）によれば，この改正の意図は，社会が大きく変化していく中で，改正前の公益法人制度では，①多様化する社会のニーズに十分応えられなくなってきた，②公益性の判断が不明瞭なことに関して制度上に問題があったと指摘されている。よって，それらを解決するために社会が求める多様な活動については，民間非営利部門が自律的に行うことができる仕組みを再構築しなければならない，と指摘している。

しかし，そうした自律性（autonomy）の構築や発揮が求められる中で，改正後の法律に規定されている公益目的事業（認定法規定23事業），収支相償，および遊休財産などの公益認定基準が，逆に上記の公益法人の活動を拘束し，自由度を束縛しているといった指摘もある（内閣府（2020）参照）。

このような二律背反する取り組みは，公益法人のみならず，非営利組織全体が抱えている共通の課題であると考えられる。換言すれば，組織の自発的で動的な性質（ゆらぎ）とそれをルール化するための静的な性質（秩序）との共存，およびそれらのバランス能力が必要であると考えられる。

以上のことを概観してみると，公益法人を中心とした非営利組織は，社会のニーズや諸課題に対して，どのように対応しているのであろうか，という疑問が生じてくる。つまり，改正後の法律施行から10年が経過した今日，非営利組織の自己組織性はどのようになっているのであろうか，という疑問である。これが，本調査の問題関心である。換言すれば，我々は，組織の自己組織性を構成する自主性，自発性，および自律性という組織の諸活動における能動的な特性に問題関心をもち，そして，実態を明らかにすることは非常に意義深いものと考え，本調査を実施したのである。

なお，本研究における自己組織性の定義は,「システムが環境との相互作用を営みつつ，自らの手で自らの構造をつくり変える性質を総称する概念（今田（2005），１頁）」である。換言すれば，組織は，外部環境と何らかのやり取りを行っていると想定され，自己組織性とは組織と環境とのやり取りが静的，受動的ではなく，組織自らが，動的，能動的に組織内に緊張感や危機感などを生起させ，自らの力によって組織を変えていく能力や特性のことである。

また，本調査では，上述の視点に加えて，村上（2014）が述べている非営利組織を過度に，あるいは特殊に扱えば非営利組織の本質を見失わせるという指摘に基づいて，社会の構成要素であるフラットな「ものの見方」に基づく立場を採用している。これは, Barnard（1938）が述べている組織とは協働体系であり，伝達，貢献意欲，共通目的の３つの成立要件がある（邦訳，85頁）という組織観にも関連する。

Ⅱ．調査の概要

１．対象と方法

本調査の対象は，内閣府が運営する「国・都道府県公式公益法人行政総合情報サイト－公益法人Information－（https://www.koeki-info.go.jp/，2019年７月31日アクセス）」から抽出した非営利組織である。その対象数は，岡山県と広島県に所在する公益財団法人と公益社団法人の322団体，鳥取・島根・山口県に所在する公益財団法人（スポーツ・文化・美術を関連）の36団体，および福岡県・大阪府に所在する公益財団法人（スポーツ関連）の３団体を加え，合計で361団体である。

また，本調査の方法は，質問（兼）回答票を上述の法人に郵送し，事務局長，および総務・人事系の責任者の方々に回答をしていただき，その後，当研究室へ返送していただくことによって回収する方法を採用している。

２．実施概要

本調査における実施期間，質問（兼）回答票の郵送数と返送のあった回答法人数は，次のとおりである。

⑴実施期間：2019年11月11日（郵送の開始）～ 2019年12月18日（返送の締切）

⑵郵送数：361法人（発送数は361法人であるが，宛先不明での返信が１法人あった。）

⑶回答法人数：119法人（33.1％）※質問項目によっては，未記入の法人もあるがそれも含めている。

また，法人・回答者名の未記入が１法人あった。

３．従業員数別の回答法人数

従業員数別の回答法人数については，表１のとおりである。なお，ここで従業員数とは，理事等のいわゆる管理者を含めない人数であり，質問（兼）回答票の回答内容に基づいている。また，回答において，最小人数は０人であり，最大人数は568人，平均値は29.6人である。

※従業員数が０人という回答があったが，これは事務局を設けず，代表理事，あるいは，業務執行理事が直接運営を行っていると考えられる。

表１　従業員数別の回答法人数（N＝119）

従業員数	回答数	%
１．０～10人	62	53.4
２．11～20人	20	17.2
３．21～30人	7	6.0
４．31～40人	6	5.2
５．41～50人	8	6.9
６．51～100人	7	6.0
７．101～	6	5.2
未記入	3	－
合　計	119	99.9

注）表１の％値は，回答法人数119から未記入３を引いた116で除し，百分率数値の小数点第２位の数値を四捨五入している。ただし，それによる端数処理のために合計が100にはなっていない。

また，質問（兼）回答票に，名称の記入のあった118法人について，県別に分類したのが表２である。なお，大阪府については，回答がなく，同表には掲載していない。

表２　回答法人の所在（Ｎ＝119）

県名	回答数	%	県名	回答数	%
岡山県	67	56.8	山口県	6	5.1
広島県	38	32.2	福岡県	2	1.7
島根県	2	1.7	未記入	1	－
鳥取県	3	2.5	合　計	119	100.0

注）表２の％値は，回答法人数119から未記入１を引いた118で除し，百分率数値の小数点第２位の数値を四捨五入している。

４．公益目的事業別の回答法人数

公益目的事業（公益認定を受けた事業）別に回答法人を集計した結果が，表３である。これは，本調査では尋ねていないが，回答法人の事業内容を把握するために独自に行った。具体的には，内閣府が運営する「国・都道府県公式公益法人行政総合情報サイト－公益法人Information－（https://www.koeki-info.go.jp/，2020年１月14日アクセス）」に掲載のある内容に基づいて分類し，集計している。また，一つの法人が，複数の事業に携わっている場合もあり，その事業数の最小は１事業であり，最大は７事業である。なお，この問いについて，該当のない法人が３法人あった。

表３　公益目的事業別の回答法人数（Ｎ＝119）

事業名	法人数	%
１．学術及び科学技術の振興を目的とする事業	11	4.3
２．文化及び芸術の振興を目的とする事業	30	11.6
３．障害者若しくは生活困窮者又は事故，災害若しくは犯罪による被害者の支援を目的とする事業	6	2.3
４．高齢者の福祉の増進を目的とする事業	17	6.6
５．勤労意欲のある者に対する就労の支援を目的とする事業	18	7.0
６．公衆衛生の向上を目的とする事業	15	5.8
７．児童又は青少年の健全な育成を目的とする事業	23	8.9
８．勤労者の福祉の向上を目的とする事業	1	0.4
９．教育，スポーツ等を通じて国民の心身の健全な発達に寄与し，又は豊かな人間性を涵養することを目的とする事業	29	11.2
10．犯罪の防止又は治安の維持を目的とする事業	3	1.2
11．事故又は災害の防止を目的とする事業	2	0.8
12．人種，性別その他の事由による不当な差別又は偏見の防止及び根絶を目的とする事業	1	0.4
13．思想及び良心の事由，信教の自由又は表現の自由の尊重又は擁護を目的とする事業	0	0.0
14．男女共同参画社会の形成その他のより良い社会の形成の推進を目的とする事業	5	1.9
15．国際相互理解の促進及び開発途上にある海外の地域に対する経済協力を目的とする事業	4	1.6
16．地球環境の保全又は自然環境の保護及び整備を目的とする事業	16	6.2
17．国土の利用，整備又は保全を目的とする事業	3	1.2
18．国政の健全な運営の確保に資することを目的とする事業	12	4.7
19．地域社会の健全な発展を目的とする事業	51	19.8
20．公正かつ自由な経済活動の機会の確保及び促進並びにその活性化による国民生活の安定向上を目的とする事業	2	0.8
21．国民生活に不可欠な物資，エネルギー等の安定供給の確保を目的とする事業	5	1.9
22．一般消費者の利益の擁護又は増進を目的とする事業	4	1.6
23．前各号に掲げるもののほか，公益に関する事業として政令で定めるもの	0	0.0
計	258	100.2

注）表３の％値は，該当数258で除し，百分率数値の小数点第２位の数値を四捨五入している。ただし，それによる端数処理のために合計が100にはなっていない。

５．概念の操作化：測定次元の抽出・質問項目の設定

本調査を実施するに際しては，調査設計の中で質問項目の設定を行っている。それについては，松田（2011）が紹介している，Lazarsfeld and Rosenberg（1955）が主張する「概念の操作化」を以下のように行っている。

⑴測定次元の抽出

最初に，本調査の研究対象である「自己組織性」について，その理論的定義は，「システムが環境との相互作用を営みつつ，自らの手で自らの構造をつくり変える性質を総称する概念（今田（2005），１頁）」である。

次に，Lazarsfeld and Rosenberg（1955）に基づいた操作的定義として，４つの測定次元を考慮した。これは，今田（2005）が述べている自己組織性の４つの特性（28-34頁）に依拠している。その４つの特性とは，具体的に，第１特性：「ゆらぎ（fluctuation）」を「秩序（order）」の源泉とみなす，第２特性：「創造的個の営み（self-discipline）」を優先する，第３特性：「混沌（unconventionality）」を排除しない，第４特性：「制御中枢（control-center）」を認めない，の４つである。よって，測定次元として，「ゆらぎ」と「秩序」，「創造的個の営み」，「混沌」，「制御中枢」を特定した。

なお，今田（2005）は，これら４特性のうち，第１特性を最重要な特性として位置づけている（30頁）。よって，本調査では，第１特性の「ゆらぎ」と「秩序」を鍵概念と考えている。また，今田（1986）による構造（structure）と機能（function）に関する指摘（238-255頁）に基づいて，第１特性を「組織の構造」として，第２特性から第４特性までの３つを「組織の機能」として捉え，下位次元を作成し，それらに基づいて質問項目と尺度を作成した。

なお，具体的な質問項目と尺度については，以下の**Ⅲ．調査の分析結果の詳細**を参照いただきたい。

⑵質問項目の設定

最初に，第１特性の鍵概念である「ゆらぎ」は，野中（1985）によれば，「組織内に緊張，危機感，変異，混沌などを内発させ，組織の構成単位の選択の多様性，迷い，あいまい性，遊び，不規則な変化（ランダムネス），不安定性などを発生させる（134頁）」現象である。これに基づいて，「ゆらぎ」を測定するに際して，本調査では，測定の難易を考慮して「職場の緊張感（問１）」，「職場の危機感（問２）」，「職場の多様性（問３）」，「職場の不安定性（問４）」を下位次元として採用し，調査を行った。なお，問１から問３については，他の文献・論文等を渉猟してその質問項目，および尺度を作成している。また，問４については，野中（1985）が指摘している戦略，組織・システム，リーダーシップに関する議論（135-143頁）に基づいて，同様に作成している。

次に，第２の鍵概念である「秩序」について，本調査では，これを組織構造に関係する概念と特定し，今田（1986）の「構造の本質は，規則（rule）である」という指摘（238頁）に基づいて，「職場の規則（問５）」と「職場の予算（問６）」を下位次元として採用し，調査を行った。なお，これらの次元抽出について，問５では，４次元（権威階層，分業，規則，手続）を採用し，質問項目を作成している。これらは，野中他（1978）が，組織構造に関するHall（1961）が指摘する６次元に基づいている（野中他（1978），151-158頁）。同じく問６では，Fertakis（1967）やSwieringa and Moncur（1975）によって開発された予算行動質問票（野中他（1978），284-288頁）を参考に，予算に対する「準拠性」と「柔軟性」を次元として採用し，質問項目を作成している。

次に，組織の機能について，本調査では，コントロール（制御）に主眼を置いて，その状況を検証するため，「職場の雰囲気（問７）」と「従業員の自律性（問８）」の程度を測定している。なお，問７については，野中他（1978）が紹介している，組織風土に関してLitwin and Stringer（1968）が採用している６次元（野中他（1978），167-172頁）のうちの３次元（責任感，危険負担，暖かさと支持）に基づいて質問項目を作成している。問８では，野中（1985）が述べている「自律性（143-144頁）」と，竹内他（1992）が述べている「個の自由度（336-337頁）」に関するそれぞれの指摘に基づいて質問項目を作成している。

また，本調査では，前述の問１から問８までの自己組織性に関する調査結果と，組織自らが把握している目標達成の評価との関連性についての検証を試みている。組織の目標達成を測定するためには多様なアプローチがあるが，本調査では，野中他（1978）が紹介しているParsons（1960）のAGILモデルに基づいて，Campbell（1976）が提示している目標達成に関する次元とインディケータ（野中他（1978），346-351頁）を参考に，６次元（生産性，能率性，成長，品質，利益，安定性）を抽出し，質問項目を作成している。それが「組織の成果（問９）」である。

最後に，「自己組織性の阻害要因（問10）」では，前述の自己組織性を発揮するための要素（緊張感，危機感，多様性，不安定性，規則，予算，雰囲気，自律性），および組織の有効性（組織の成果）との関連性を検証するため，独自に質問項目を作成している。詳しくは，吉永・松田（2020）を参照のこと。

６．本稿の表記

本稿は，主に統計的な基礎数値の集計結果に基づいて表記している。また，その表記について，以下の点については共通である。

⑴各表において，「％」表記は，百分率による数値を示している。また，それについては，百分率における小数点第２位の数値を四捨五入し，小数点第１位の数値までを表記している。ただし，この数値は，その質問項目における「未記入」であった法人数を，回答法人数（＝119）から差し引いた数値を分母にして算出している。なお，この数値処理により，各項目の数値の合計が「100」にならないこともある。

⑵同様において，「平均値」表記は，小数点第３位の数値を四捨五入し，小数点第２位の数値までを表記している。なお，紙幅の都合上，標準偏差値は割愛している。

⑶同様において，「回答数」表記は，各セル（各項目と各選択肢の交差箇所）には，回答法人数の数値を表記している。

⑷同様において，「－」表記は，その欄に該当する数値（データ）のないことを示している。

⑸同様において，「N＝」表記は，未記入分を含んだ回答法人数を示している。本稿の場合，上述したようにN＝119である。

⑹同様において，「１」～「５」と表記してあるものは，とくに断らない限りそれぞれについて，「１点」～「５点」の得点を与えて平均値を算出している。

Ⅲ．調査の分析結果の詳細

１．職場の緊張感（問１）

職場の緊張感について，「５：あてはまる」から「１：あてはまらない」の５点尺度で調査した結果が，表４である。なお，「11．その他」については，回答数が少なく，分析から除いている。また，これについては，以下同様である。

上位項目の３つは，その数値（平均値）が低くなる順に，①「１．意思決定を誤れば，法人に悪い評価を及ぼす緊張感があること（4.14）」，②「３．主務官庁から運営上の指導監督を受ける緊張感があること（3.86）」，③「７．受益者からの苦情を警戒している緊張があること（3.13）」である。

下位項目の３つは，その数値（平均値）が高くなる順に，①「10．従業員間の関係は，よそよそしく何か緊張感があること（2.02）」，②「６．（類似団体の不祥事に伴う）世間からの偏見による緊張感があること（2.67）」，③「２．数値目標（ノルマ）に追われている緊張感があること（2.71）」である。

表４における項目「１」「２」「４」「８」「10」は，組織内部から生起する緊張感の程度，その他「３」「５」「６」

「７」「９」は，組織外部から起因する緊張感の程度を問うている。その結果，内部から生起する緊張感の平均値は「2.97」，同じく外部は3.05であり，両者に大きな差はなく，全体の平均値は3.01である。

これらのうち，最上位の項目「１」の回答では，公益法人が社会からの信頼性を重視した運営を行っていることが伺える。項目「３」の回答では，主務官庁が運営に直接的な影響を与えているかどうかは明確ではないが，公益法人に何らかの影響を与えていることが分かる。

表４　職場の緊張感（N＝119）

項　目	平均	5	4	3	2	1	未
1．意思決定を誤れば，法人に悪い評価を及ぼす緊張感があること	4.14	51	44	15	4	4	1
2．数値目標（ノルマ）に追われている緊張感があること	2.71	4	29	39	22	25	0
3．主務官庁から運営上の指導監督を受ける緊張感があること	3.86	33	46	33	4	3	0
4．従業員間で，仕事の失敗が許されない緊張感があること	2.92	7	23	47	35	6	1
5．財政支援者から経営上の要求を受ける緊張感があること	2.74	15	26	23	23	32	0
6．（類似団体の不祥事に伴う）世間からの偏見による緊張感があること	2.67	13	18	29	35	24	0
7．受益者からの苦情を警戒している緊張感があること	3.13	15	33	37	20	14	0
8．いつも時間に追われている緊張感があること	3.05	10	29	47	23	10	0
9．経営が景気動向に大きく影響を受ける緊張感があること	2.85	11	23	38	31	16	0
10．従業員間の関係は，よそよそしく何か緊張感があること	2.02	0	4	29	49	35	2
11．その他（　　）	2.50	1	0	1	0	2	115

２．職場の危機感（問２）

職場の危機感について，「５：あてはまる」から「１：あてはまらない」の５点尺度で調査した結果が，表５である。

上位項目の３つは，その数値（平均値）が低くなる順に，①「２．経験豊富な従業員頼みになっており，事業承継に危機感があること（3.27）」，②「４．将来を託せる若手の育成が進まない危機感があること（3.21）」，③「８．財源が不足し，事業を存続できない危機感があること（3.00）」である。

下位項目の３つは，その数値（平均値）が高くなる順に，①「３．事業の必要性を否定されており，法人の存続に危機感があること（2.02）」，②「５．競合者に仕事を奪われる危機感があること（2.28）」，③「６．民間事業者が行うマネジメントとの違いに危機感があること（2.44）」である。

表５における項目「１」「２」「４」「８」「10」は，組織内部から生起する危機感の程度を，その他「３」「５」「６」「７」「９」は，組織外部から生起する危機感の程度を，問うている。その結果，内部からの危機感の平均値は3.00，同じく外部は2.44であり，全体の平均値は2.72である。組織内部から生起する危機感の方が大きいものの，全体としての数値は高くない。

これらのうち，最下位の項目「３」の回答では，法人の存続に関する危機感は，強くないことが分かる。下位の項目「５」「６」では，公益法人は，市場の競争に直面することがそれほどなく，閉鎖的な環境で活動を行っているために競合意識が低いといえる。

表５　職場の危機感（N＝119）

項　目	平均	5	4	3	2	1	未
1．専門従業員の採用が出来ず，事業の品質を保てない危機感があること	2.91	15	30	25	25	23	1
2．経験豊富な従業員頼みになっており，事業承継に危機感があること	3.27	13	49	29	13	15	0
3．事業の必要性を否定されており，法人の存続に危機感があること	2.02	3	6	27	36	46	1
4．将来を託せる若手の育成が進まない危機感があること	3.21	18	37	30	20	14	0
5．競合者に仕事を奪われる危機感があること	2.28	6	17	24	29	43	0
6．民間事業者が行うマネジメントとの違いに危機感があること	2.44	5	20	31	29	34	0
7．財政支援者から支援を打ち切られる危機感があること	2.51	10	20	25	28	35	1
8．財源が不足し，事業を存続できない危機感があること	3.00	14	31	33	23	18	0
9．受益者が年々減少しており，事業の存続に危機感があること	2.97	14	28	33	28	16	0
10．人手不足が慢性的で，事業を維持できない危機感があること	2.60	7	22	28	40	22	0
11．その他（　　）	3.67	2	0	0	0	1	116

３．職場の多様性（問３）

職場の多様性について，「５：あてはまる」から「１：あてはまらない」の５点尺度で調査した結果が，表６である。

上位項目の３つは，その数値（平均値）が低くなる順に，①「２．積極的に多様な情報を取り入れようとしていること（3.81）」，②「１．少数の声へも耳を傾け，多様な意見を吸収していること（3.73）」，③「６．多くの事業は，不特定多数の利益増進に多様な形で寄与していること（3.70）」である。

下位項目の３つは，その数値（平均値）が高くなる順に，①「10．従業員から，仕事に対する多様な提言があること（2.96）」，②「７．多様な新技術（ノウハウ・OA化・設備更新）の導入があること（3.01）」，③「８．タイプ（性格）の異なる多様な従業員が在籍していること（3.03）」である。

表６における項目「１」「２」「４」「８」「10」は，組織内部多様性の程度を，その他「３」「５」「６」「７」「９」は，組織外部の多様性の程度を，問うている。その結果，内部多様性の平均値は3.40，外部多様性は3.38であり，両者に大きな差はなく，全体の平均値は3.39である。

これらを見ると，上位の回答では，項目「６」にあるように，不特定多数の利益増進といった，公益法人共通の理念が浸透していることが分かる。さらに，上位の項目「１」「２」では，公益法人自らが，積極的に情報を得ようとしている姿勢のやや強いことが分かる。

表６　職場の多様性（N＝119）

項　目	平均	5	4	3	2	1	未
1．少数の声へも耳を傾け，多様な意見を吸収していること	3.73	20	56	34	6	2	1
2．積極的に多様な情報を取り入れようとしていること	3.81	27	55	25	8	3	1
3．事業化するうえで，多様な世代の考えを取り込むこと	3.35	14	46	33	15	9	2
4．従業員同士，多様な考え方があることを理解していること	3.48	21	41	35	16	5	1
5．事業へのニーズが，多様に変化することを前提に考えていること	3.47	25	40	29	14	10	1
6．多くの事業は，不特定多数の利益増進に多様な形で寄与していること	3.70	28	47	29	8	6	1
7．多様な新技術（ノウハウ・OA化・設備更新）の導入があること	3.01	10	30	41	23	13	2
8．タイプ（性格）の異なる多様な従業員が在籍していること	3.03	13	34	32	22	17	1
9．外部からの意見を尊重し，多様に事業へ反映させていること	3.36	12	44	44	10	8	1
10．従業員から，仕事に対する多様な提言があること	2.96	7	31	44	22	14	1
11．その他（　　）	3.00	1	0	0	0	1	117

４．職場の不安定性（問４）

職場の不安定性について，「５:あてはまる」から「１:あてはまらない」の５点尺度で調査した結果が，表７である。「13. その他」を除いて，全て３未満であり，不安定については，それほどあてはまらないと思われる。

上位項目の３つは，その数値（平均値）が低くなる順に，①「１．突発的な仕事の指示により，従業員の計画性が不安定になること（2.76)」，②「２．新たなニーズに追いつけず，事業の推進が不安定になること（2.53)」，③「６．仕事の指示に曖昧さがあり，従業員の判断が不安定になること（2.33)」である。

下位項目の３つは，その数値（平均値）が高くなる順に，①「７．定期的に責任権限の変更を行い，職場の統制が不安定になること（1.75)」，②「11. 組織方針の頻繁な見直しにより，従業員の行動が不安定になること（1.81)」，③「４．無理な組織目標の設定により，従業員の意欲が不安定になること（1.87)」である。

表７におけるの項目「２」「５」「８」「11」は，法人の戦略（中長期的なビジョン）から起因する不安定性の程度を,「３」「４」「７」「10」は,組織の施策から起因する不安定性の程度を,「１」「６」「９」「12」は,組織のリーダーの言動に起因する不安定性の程度を問うている。その結果，法人の戦略からの不安定性の平均値は2.18，組織の施策は1.95，リーダーの言動は2.33であり，いずれも低い数値となっており，全体の平均値は2.15である。

これらを見ると，大半の尋ねた要因によってもそれほど不安定な状況にないことが分かる。

表７　職場の不安定性（Ｎ＝119）

項　目	平均	5	4	3	2	1	未
１．突発的な仕事の指示により，従業員の計画性が不安定になること	2.76	6	21	39	41	10	2
２．新たなニーズに追い付けず，事業の推進が不安定になること	2.53	1	19	42	36	20	1
３．定期的な所属長の入れ替えにより，職場の雰囲気が不安定になること	2.25	3	13	28	39	34	2
４．無理な組織目標の設定により，従業員の意欲が不安定になること	1.87	1	2	18	56	40	2
５．採算の合わない事業が存在し，経営状況が不安定になること	2.29	5	13	26	40	33	2
６．仕事の指示に曖昧さがあり，従業員の判断が不安定になること	2.33	4	13	26	49	25	2
７．定期的に責任権限の変更を行い，職場の統制が不安定になること	1.75	0	4	16	44	53	2
８．蓄積された情報が膨大なため，組織の判断が不安定になること	2.08	1	7	22	56	30	3
９．新しい問題の投げ掛けにより，従業員の思考が不安定になること	2.23	2	12	28	43	31	3
10. ジョブローテーションにより，従業員の意識が不安定になること	1.93	1	6	22	42	45	3
11. 組織方針の頻繁な見直しにより，従業員の行動が不安定になること	1.81	3	3	13	48	50	2
12. 上位者の考え方がよく変わり，従業員の対応が不安定になること	2.00	2	6	22	46	40	3
13. その他（　　）	3.00	1	0	0	0	1	117

５．職場の規則（問５）

職場の規則について，「５：あてはまる」から「１：あてはまらない」の５点尺度で調査した結果が，表８である。

上位項目の３つは，その数値（平均値）が低くなる順に，①「７．規則によって，各従業員は，やるべき明確な仕事を持っていること（3.91)」，②「15. 規則によって，例外事項が発生した場合，部下は上司に相談すること（3.87)」，③「13. 規則によって，逆に仕事の進行が遅くなること（3.58)」である。

下位項目の３つは，その数値（平均値）が高くなる順に，①「６．規則によって，従業員の勤務評定を定期的に行うこと（2.58)」,②「12. 規則によって,従業員の規則違反を絶えずチェックすること（2.60)」，③「８．規則によって，従業員個々の裁量は，ほとんど生じないこと（2.69)」である。

表８における項目「１」「２」「８」「15」は,権威階層の程度を,「３」「７」「10」「14」は,分業の程度を,

「５」「９」「12」「16」は，規則の程度を，「４」「６」「11」「13」は，組織の手続きの程度を，問うている。その結果，権威階層の平均値は3.36，分業は3.33，規則は2.91，手続きは3.19であり，全体の平均値は3.20である。なお，項目「13」の（R）は，逆スコアであることを示している。

これらを見ると，最高位の項目「７」の回答からは，従業員が明確な仕事を担っていること，そして項目「２」「13」「15」からは，上司と部下といった上下の関係性や規則性に基づき，秩序立った組織であることが分かる。

表８　職場の規則（N＝119）

項　目	平均	5	4	3	2	1	未
1．規則によって，従業員は，日常的に上司の指示を受けること	3.33	25	34	25	21	12	2
2．規則によって，部下は，上司に仕事上の報告を確実にすること	3.53	31	36	23	18	9	2
3．規則によって，各従業員に，専門性の発揮を求めていること	2.97	15	23	38	26	15	2
4．規則によって，決裁（専決）経路が，絶えず強調されていること	3.29	27	26	28	24	11	3
5．規則によって，許可なく仕事を離れることが認められないこと	3.13	26	19	32	22	17	3
6．規則によって，従業員の勤務評定を定期的に行うこと	2.58	14	16	24	31	31	3
7．規則によって，各従業員は，やるべき明確な仕事を持っていること	3.91	36	51	18	7	5	2
8．規則によって，従業員個々の裁量は，ほとんど生じないこと	2.69	5	16	48	32	15	3
9．規則によって，部下は，上司の指示に服従していること	3.01	14	26	37	23	15	4
10．規則によって，１つの仕事を複数の人間で確認していること	3.32	20	38	24	30	5	2
11．規則によって，仕事は，いつでも手順を踏まなければならないこと	3.30	16	36	38	19	7	3
12．規則によって，従業員の規則違反を絶えずチェックすること	2.60	10	13	36	36	22	2
13．規則によって，逆に仕事の進行が遅くなること（R）	3.58	25	36	37	15	2	4
14．規則によって，従業員は，同じ仕事を同じやり方で行っていること	3.11	11	36	36	21	12	3
15．規則によって，例外事項が発生した場合，部下は上司に相談すること	3.87	42	38	24	6	7	2
16．規則によって，どの職場にもマニュアルを設置すること	2.91	15	23	34	24	20	3
17．その他（　　）	3.00	1	0	0	0	1	117

６．職場の予算（問６）

職場の予算について，「５：あてはまる」から「１：あてはまらない」の５点尺度で調査した結果が，表９である。

上位項目の３つは，その数値（平均値）が低くなる順に，①「１．予算は，理事会の決議によって有効になるとの認識が強いこと（4.48）」，②「２．予算は，厳格に守られるべきとの考えが浸透していること（3.87）」，③「４．予算は，特定の使途以外で執行してはならないこと（3.83）」である。

下位項目の３つは，その数値（平均値）が高くなる順に，①「３．予算は，節約により執行に残額が生じれば，高い評価がされること（2.39）」，②「８．予算は，担当者に執行する権限を与えていること（2.79）」，③「９．予算は，従業員の行動指標であり，仕事を円滑にすること（3.15）」である。

表９における項目「１」「２」「４」「８」「10」は，予算の取り扱いに対する準拠性の程度を，「３」「５」「６」「７」「９」は，柔軟性の程度を，問うている。その結果，準拠性の平均値は「3.64」，柔軟性は「3.26」であり，全体の平均値は「3.45」である。なお，項目「７」「８」「10」の（R）は，逆スコアであることを示している。

これらのうち，上位３位の回答からは，経済面での取扱いに関する規則が徹底（予算準拠）されていることが分かる。その一方で，最下位の項目「３」の回答からは，全体と比較して，かなり低い数値となっている。これは，予算に残額が生じれば利益に繋がるといった，実績重視と考えられる民間企業とは異なる特徴を持つことが分かる。

表９　職場の予算（Ｎ＝119）

項　目	平均	5	4	3	2	1	未
１．予算は，理事会の決議によって有効になるとの認識が強いこと	4.48	76	28	9	5	0	1
２．予算は，厳格に守られるべきとの考えが浸透していること	3.87	40	35	32	10	1	1
３．予算は，節約により執行に残額が生じれば，高い評価がされること	2.39	6	10	40	30	32	1
４．予算は，特定の使途以外で執行してはならないこと	3.83	43	34	23	14	4	1
５．予算は，必要があれば，科目間の流用を弾力的に行うこと	3.68	27	51	23	9	8	1
６．予算は，現場からの要望に応じて策定されていること	3.58	20	49	31	13	4	2
７．予算は，使い切れば，事業の中止を検討せざるを得ないこと（R）	3.49	25	36	35	13	8	2
８．予算は，担当者に執行する権限を与えていること（R）	2.79	12	20	30	43	13	1
９．予算は，従業員の行動指標であり，仕事を円滑にすること	3.15	13	35	36	22	11	2
10．予算は，目安であり，拘束性はそれほど強くないこと（R）	3.22	19	24	41	28	4	3
11．その他（　　）	3.67	2	0	0	0	1	116

７．職場の雰囲気（問７）

職場の雰囲気（職場風土）について，「５：あてはまる」から「１：あてはまらない」の５点尺度で調査した結果が，表10である。

上位項目の３つは，その数値（平均値）が低くなる順に，①「５．自らの責任を自覚して仕事をする雰囲気があること(3.96)」,②「６.誰かが困っていれば,周囲の者は助けようとする雰囲気があること(3.93)」,③「３．苦情があった場合，担当者以外は無関心を装う雰囲気があること（3.91)」である。

下位項目の３つは，その数値（平均値）が高くなる順に，①「10．与えられた仕事以外にも，積極的に行おうとする雰囲気があること（3.30)」，②「４．新しい仕事へも積極的に挑戦する雰囲気があること(3.38)」，③「７．常に改善意識持って仕事を行う雰囲気があること（3.54)」である。

表10における項目「２」「５」「８」「11」は，責任感の程度を，「３」「４」「７」「10」は，リスクの受容の程度を，「１」「６」「９」「12」は，人間間の暖かさの程度を問うている。その結果，責任感の平均値は3.79，リスクの需要度は3.53，暖かさは3.75であり，全体の平均値は3.69である。なお，項目「２」「３」「８」「９」の（R）は，逆スコアであることを示している。

これらを見ると，最下位の項目「10」も3.30であり，全体の数値が高いことから，コミュニケーションを積極的に図るなど，人間関係を重視し，職場の雰囲気は良い状態にあることが分かる。さらに，上位の「３」「６」では，機械的な分業体制に傾倒しておらず，従業員間で連携し，有機的な関わりを持った運営を行っていることが分かる。

表10　職場の雰囲気（Ｎ＝119）

項　目	平均	5	4	3	2	1	未
１．上司は，部下に敬意を払っている雰囲気があること	3.68	15	55	39	3	2	5
２．仕事に失敗した場合，言い訳を並び立てる雰囲気があること（R）	3.75	27	45	31	9	2	5
３．苦情があった場合,担当者以外は無関心を装う雰囲気があること(R)	3.91	31	50	25	8	0	5
４．新しい仕事へも積極的に挑戦する雰囲気があること	3.38	15	35	47	12	5	5
５．自らの責任を自覚して仕事をする雰囲気があること	3.96	29	55	26	4	0	5
６．誰かが困っていれば，周囲の者は助けようとする雰囲気があること	3.93	25	63	20	5	1	5
７．常に改善意識を持って仕事を行う雰囲気があること	3.54	17	42	42	11	2	5
８．何かあれば，他人に任せればよいとの雰囲気があること（R）	3.87	29	51	24	10	0	5
９．部下が上司に対して,仕事の相談をしにくい雰囲気があること（R）	3.81	33	40	29	10	2	5
10．与えられた仕事以外にも，積極的に行おうとする雰囲気があること	3.30	10	35	49	19	1	5
11．困難な状況から逃げず，解決策を模索する雰囲気があること	3.58	20	37	45	10	1	6
12．従業員相互に，他人の仕事を理解しようとする雰囲気があること	3.56	18	45	36	10	4	6
13．その他（　　）	1.00	0	0	0	0	1	118

８．従業員の自律性（問８）

従業員の自律性について，「５:あてはまる」から「１:あてはまらない」の５点尺度で調査した結果が，表11である。

上位項目の３つは，その数値（平均値）が低くなる順に，①「６．従業員が希望する講習会や研修会に参加させること（3.95)」，②「８．従業員の意思を尊重し，仕事をさせること（3.71)」，③「10．結果を重視し，従業員に過度な責任を負わせないこと（3.67)」である。

下位項目の３つは，その数値（平均値）が高くなる順に，①「５．従業員の夢（志望動機）に従って，仕事を割り振ること（2.79)」，②「４．従業員との合意を経て，他部門の仕事を任せてみること（3.00)」，③「１．従業員には，できるだけ細かな指示を行わないこと（3.24)」である。

表11における項目「１」「２」「４」「８」「10」は，従業員の自由度の程度を，「３」「５」「６」「７」「９」は，従業員の自主性を重んじる程度を問うている。その結果，自由度の平均値は3.40，自主性は3.45であり，全体の平均値は3.43である。

これを見ると，最下位である項目「５」だけが３点以下であり，個人の夢に従って仕事を割り振ることが困難な状況にあることが分かる。その一方で，最高位の項目「６」からは，従業員の自己啓発行動促進，あるいは支援していることが分かる。

表11　従業員の自律性（N＝119）

項　目	平均	5	4	3	2	1	未
１．従業員には，できるだけ細かな指示を行わないこと	3.24	10	31	50	16	4	8
２．従業員の個性を活かした仕事をさせること	3.40	7	43	50	9	2	8
３．少々時間がかかっても，従業員が思うように先ずやらせること	3.40	9	45	41	13	3	8
４．従業員との合意を経て，他部門の仕事を任せてみること	3.00	11	31	30	25	14	8
５．従業員の夢（志望動機）に従って，仕事を割り振ること	2.79	4	25	40	28	14	8
６．従業員が希望する講習会や研修会に参加させること	3.95	33	47	25	4	2	8
７．従業員の意見をできるだけ事業に反映させること	3.60	16	50	32	11	2	8
８．従業員の意思を尊重し，仕事をさせること	3.71	17	53	35	6	1	7
９．従業員の自主的な行動に対して，高い評価を与えること	3.53	12	48	41	7	3	8
10．結果を重視し，従業員に過度な責任を負わせないこと	3.67	23	40	38	8	2	8
11．その他（　　）	1.00	0	0	0	0	1	118

９．組織の成果（問９）

組織の成果について，「５：あてはまる」から「１：あてはまらない」の５点尺度で調査した結果が，表12である。

上位項目の３つは，その数値（平均値）が低くなる順に，①「18．サービスや施設の利用者（会員）の満足度が向上すること（4.10)」，②「21．従業員が，コンプライアンスを徹底すること（4.04)」，③「２．サービスや施設の利用者（会員）数が増加すること（3.96)」である。

下位項目の３つは，その数値（平均値）が高くなる順に，①「20．事業で必要な資産を取得（設備投資を含む）すること（2.87)」，②「17．問題のあった既存事業を廃止すること（2.92)」，③「16．会計上の（経済的な）利益を獲得すること（3.11)」である。

表12における項目「２」「８」「９」「11」は，生産性の程度を，「４」「10」「17」「23」は，能率性の程度を，「５」「６」「19」「22」は，成長の程度を，「１」「７」「18」「24」は，品質の程度を，「13」「15」「16」「20」は，利益の程度を，「３」「12」「14」「21」は，安定性の程度を問うている。その結果，生産性の平均値は3.83，能率性は3.51，成長は3.61，品質は3.75，利益は3.25，安定性は3.75であり，いずれもやや高い数値である。また，全体の平均値は3.62である。

これらを見ると，下位項目３つからは，投資，事業廃止，および利益獲得については，成果との関連の強くないことが分かる。その一方で，本問の全体的な回答が３点より高い数値となっていることからは，非営利組織は，組織の成果を広くとらえた運営を行っていることが分かる。

表12　組織の成果（N＝119）

項　目	平均	5	4	3	2	1	未
1．委託者や寄附者等の財政支援者からの評価が向上すること	3.77	32	44	23	10	5	5
2．サービスや施設の利用者（会員）数が増加すること	3.96	37	47	20	5	4	6
3．各従業員が，一つの目標に向かって仕事に取り組むこと	3.85	31	46	28	4	4	6
4．仕事を円滑に進めるために，従来の手続きを見直すこと	3.82	26	52	27	5	3	6
5．従業員への教育（研修）の効果が表れること	3.69	26	41	36	5	5	6
6．過去と比較して，事業数が増加すること	3.26	17	29	45	13	10	5
7．外部からの苦情が減少すること	3.32	19	35	33	13	12	7
8．時代のニーズに合った事業を展開すること	3.89	32	52	19	8	3	5
9．従業員の組織への貢献意欲が高いと感じられること	3.70	26	38	38	8	2	7
10．サービスの質を損なうことなく，経費の縮減を図ること	3.80	31	47	21	12	3	5
11．組織の方針が，従業員に広く浸透すること	3.77	31	42	28	7	5	6
12．従業員の離職率が低いこと	3.23	23	27	32	17	15	5
13．法律の要件に従い，収支相償を達成すること	3.71	31	37	29	13	3	6
14．従業員間のコミュニケーションが十分図られていること	3.90	32	52	21	5	4	5
15．経常収益（売上）が増加すること	3.30	21	38	23	18	14	5
16．会計上の（経済的な）利益を獲得すること	3.11	19	27	32	20	16	5
17．問題のあった既存事業を廃止すること	2.92	9	26	43	19	17	5
18．サービスや施設の利用者（会員）の満足度が向上すること	4.10	43	47	16	5	2	6
19．従業員が，自信を持って仕事をする様子がうかがえること	3.89	31	47	31	2	3	5
20．事業で必要な資産を取得（設備投資を含む）すること	2.87	13	20	38	23	19	6
21．従業員が，コンプライアンスを徹底すること	4.04	38	47	23	4	1	6
22．マスコミ等に取り上げられ，法人の知名度が向上すること	3.59	20	51	25	10	7	6
23．労働環境の改善のため，働き方改革の推進を行うこと	3.50	19	39	41	10	5	5
24．主務官庁（内閣府や県）との関係性が良好になること	3.80	27	48	32	3	4	5
25．その他（　　）	0.00	0	0	0	0	0	119

10．自己組織性の阻害要因（問10）

自己組織性を阻害する要因について，「５：あてはまる」から「１：あてはまらない」の５点尺度で調査した結果が，表13である。

上位項目の３つは，その数値（平均値）が低くなる順に，①「13．仕事がマンネリ化していること（3.07）」，②「22．与えられた仕事以外，従業員が新たな挑戦に消極的であること（2.90）」，③「21．実施している事業に対する社会の認知度が低いこと（2.68）」である。

下位項目の３つは，その数値（平均値）が高くなる順に，①「６．従業員が相互に声をかけにくい雰囲気があること（1.84）」，②「19．従業員個人の考えを尊重していないこと（1.95）」，③「９．ルール（規則）が重視され，従業員の自由度が少ないこと（1.96）」，③「10．各従業員の仕事に対する責任感がないこと（1.96）」である。

本問は，問１から問９までの問いとの関連性を検討している。表13における項目「２」「15」は，緊張感の程度を，「８」「11」は，危機感の程度を，「４」「27」は，多様性の程度を，「13」「20」「26」は，不安定性の程度を，「１」「５」「９」「18」「22」は，規則の程度を，「17」「24」は，予算の程度を，「６」「10」「23」は，雰囲気の程度を，「12」「19」は，自律性の程度を，「３」「７」「14」「16」「21」「25」は，成果の程度を問うている。その結果，緊張感の平均値は2.26，危機感は2.38，多様性は2.31，不安定性は2.63，規則は2.29，予算は2.30，雰囲気は2.14，自律性は2.21，成果は2.31であり，いずれも低い数値となっている。なお，全体の平均値は2.32である。

これらを見ると，最下位である項目「６」の回答からは，職場の雰囲気づくりは，自己組織性を発揮するための阻害要因でないことが分かる。よって，職場の雰囲気づくりを促進すれば，自己組織性を発揮できると言えるかもしれない。その一方で，決して数値は高くないが，項目「13」からは，マンネリ化することが阻害要因として捉えられていることが分かる。

表13　自己組織性の阻害要因（N＝119）

項　目	平均	5	4	3	2	1	未
1．人事管理は規定重視で，個々の従業員の状況にあった配慮がないこと	2.18	2	4	36	42	30	5
2．目標達成に向けた，組織内部からのプレッシャーが強いこと	2.07	0	6	27	51	31	4
3．（事業目的を達成したような）不要な事業を廃止できないこと	2.29	5	11	29	37	33	4
4．特定の従業員の意見のみが尊重され，他の意見が採用されないこと	2.03	1	6	26	43	38	5
5．ほとんどの仕事は，上司からの一方的な指示で行われていること	2.09	2	5	27	48	33	4
6．従業員が相互に声をかけにくい雰囲気があること	1.84	1	5	16	45	47	5
7．組織の成果が従業員と共有できていないこと	2.09	1	8	27	42	36	5
8．従業員の欠乏感が慢性的であること	2.09	2	9	25	39	39	5
9．ルール（規則）が重視され，従業員の自由度が少ないこと	1.96	1	3	22	53	35	5
10．各従業員の仕事に対する責任感がないこと	1.96	0	7	21	46	40	5
11．事業に必要な財源を確保できない状況にあること	2.66	8	21	32	32	22	4
12．従業員の自己啓発活動を応援する組織体制にないこと	2.48	3	17	38	30	26	5
13．仕事がマンネリ化していること	3.07	8	28	50	22	7	4
14．外部からの事業評価が低下していること	2.36	1	7	46	39	22	4
15．主務官庁や受益者など，外部から強い要求があること	2.44	3	15	33	43	21	4
16．従業員のコンプライアンス意識が欠如していること	2.00	0	5	27	44	37	6
17．経済的な利益を軽視した運営が行われていること	2.11	3	11	21	41	39	4
18．ほとんどの仕事がマニュアル化されていること	2.33	2	12	34	41	26	4
19．従業員個人の考えを尊重していないこと	1.95	0	4	19	58	33	5
20．組織の方針は，トップダウンによって決定すること	2.56	5	17	36	36	21	4
21．実施している事業に対する社会の認知度が低いこと	2.68	4	22	41	29	19	4
22．与えられた仕事以外，従業員が新たな挑戦に消極的であること	2.90	7	25	43	26	12	6
23．新しい仕事に挑戦する従業員を支持する組織体制にないこと	2.63	3	21	35	39	15	6
24．予算の拘束力が強く，従業員の裁量が働かないこと	2.49	4	13	34	47	16	5
25．サービスや施設の利用者数が減少していること	2.47	6	16	32	33	28	4
26．経営トップ層のリーダーシップが不足していること	2.25	3	8	38	29	35	6
27．組織を取り巻く環境の変化が少ないこと	2.60	2	18	40	40	14	5
28．その他（　　）	3.00	0	0	3	0	0	116

11．自己組織性の課題（問11）

自己組織性を発揮させるための課題について，自由記述で尋ねた結果が，表14である。大きくまとめると，「出捐先の関与（外郭団体等）」，「財政基盤の強化」，「独自性の発揮」，「人手不足」，「人材育成」，「従業員のモティベーション向上」，および「公益認定手続きの簡素化」等に関する課題がある。

回答数は51であり，無回答数は68である。それらの回答の中で公表に指示があった固有名詞については，「●●●」と表記している。また，回答の中で箇条書きのものは，記載順に丸数字で表記している。なお，回答の中で「職員」と記述のあった場合には，そのまま記述している。

表14　自己組織性の課題（回答数：51）

1．本会の意思決定（予算，事業の決定等）は，役員である理事が行うため，従業員は理事の指示により事業を執行している。このため，従業員が，本アンケートでいう「自己組織性」を発揮する余地は事務作業レベルの「改善」くらいしかないのではないかと思います。事務局への調査ではなく，理事に対する調査をしないと本アンケートの趣旨には合致しないと考えます。
2．①構成人が少数であること（一方で関わる人は多い），②働く子育てママに対する業務負担配慮，③事業の改革と安定のバランスをどうとるのか
3．公益社団法人においては，収支相償の基準があるが，シルバー人材センターにおいては，いつ経営状況に変化があるか予期できないため，自己財源の保有を緩和するべきではないかと考えます。
4．「●●●が広くスポーツに親しみ，心身ともに健康で活力に満ちた明るい地域づくりに寄与する」とした法人の設立目的の実現に向けて，職員が創意工夫しながら毎年度の事業計画を立て，取り組んでいますが，地元自治体の100パーセント出資により設立された公益財団法人であり，運営の主な収入財源は●●●からの業務委託料であるため，職員の雇用条件等に関しても関与を受けており，これらに関する自己決定権はない状況にあります。よって，出資者である自治体が，本会が自己組織性を発揮することを望むとは考えにくく，そもそも自主財源を持たない組織において，自律性の確保は困難であると認識しています。
5．該当なし
6．特に課題なし。
7．小さな職場なので，ジョブローテーションが出来ないため，職員の能力開発が出来にくい面がある。研修受講だけでは，知識の蓄えは可能であるが，知識を活用する能力開発が難しい。少ない職員なので，人間関係が悪くなると，人事異動による改善が出来ない。
8．私が事務局長を務める「●●●」は，助成事業のみを行っており，財源は，株式配当，預金利息等でほぼ毎年一定予算で運営されています。また，従事者は，事務局長１人と財務関係者１人でどちらも兼務で従事しています。助成事業について，助成分野は一定で，助成金もほぼ一定です。理事長，理事会の意向の中で，活動は決定されている。自己組織性の面からは，助成範囲の拡大，増・減額の提言，事務手続きの合理化等ぐらいが挙げられます。
9．特にありません
10．設立間もない財団法人であり，社会課題の解決に関して，どのような活動ができるか，まずは，その課題の見直し→事業検討を行う必要があると考えており，現在，調査研究や助成事業を通して整理を進めているところです。（組織も新しく，大変小さな規模ですので，あまりアンケートの答えが参考にならないかもしれませんが，ご容赦ください。）
11．私どもの組織は，●●●の外郭団体として，観光・コンベンション事業の推進を行うことにより，地域経済と市民生活，文化の発展に寄与することを目的としている。近年，観光・コンベンションに対する社会的ニーズや行政からの要請が高まっている中，組織の規模も大きくなってきている。今後は，上記の目的に，より貢献できるように，堅固な組織・財政体制を目指すとともに，従業員が高い意欲を持って安定的に働ける組織とする必要がある。
12．弊社は，大口出捐者である●●●の施設を無償借受し，●●●の委託により流域下水道施設の運営を行っている。国においては，良好な事業運営を継続するための方策として，スケールメリットを生かした効率的な管理を行う広域化・共同化やコンセッションといった方針を示している。弊社の運営上の方針に関しては，このような国（国の方針を受けた●●●）の方向性を見定める必要があることから，国・●●●との連携は欠かせないものであり，自己組織性を発揮させることには一定の制約があると考えている。①施設更新…●●●の施設を無償借受しており，施設を更新することの弊社からの要望に対して●●●予算の制約がある。②職員配置…職員36名のうち弊社が直接雇用している職員は４名であり，残り32名は出捐者である●●●や●●●などからの派遣職員又はOB職員である。特に，技術者については全てを出捐者に依存している状況である。
13．民間企業が導入しているような人事考課を制度化し，それを給与に反映させることができれば，職員の向上が期待できると思うが，現実には，●●●職員に準じている等の理由により難しい？
14．①マーケティングとそれを踏まえた具体的な目標設定及びPDCAの実施。②成果を分かりやすく公表し，組織の存在価値を高めていくこと。
15．当法人は●●●が設立した団体であり，事業の決定に当っては，●●●と協議しながら詳細な事業計画や必要な予算を策定していることから，事業の実施に当っては，これらを基本として職員が必要な協議・調整を行っており，どの中でどのように組織を活性化し，職員の能力を発揮する仕組を構築していくのか課題として受止めています。
16．①名誉職的な，現時点での環境問題（クローズアップされる課題）に直接向き合っていない理事（及び評議員）メンバーの方々に，その方々にとっては想定外（正常化バイアスでは通用しない状況）のリスクが高まっていますとお話ししても，自分事＋その子孫である家族のみなさんにとって重要なことと捉えていただけないものです。②先鋭化ではなく，科学的な専門知識を持つ方でさえ，IPCCやIPBESの報告書を正面から受け止めようとされないものです。
17．８頁のインタビューが有れば回答いたします。
18．①人材育成　事業を常に改善していく，また全体を俯瞰できる人材を育てる。②自主財源の確保　補助金に頼りすぎない運営が必要。
19．全般的に少子化等の影響なのか，個人化の進展が数多く見受けられる。全般として，組織の方向性は共有できるが，問題解決力，自己裁量能力，自己表現力が劣っており，危機意識が低い傾向がある。小組織である為，人材・人財上からも，又，予算上からも，投資することが困難であり，継続性ある施策が執りづらい現状である。
20．事業が縮小傾向にあり，職員の採用もなく，組織全体が欠乏感で満たされているような状況が続いている。新しい事業にチャレンジしたり，仕事が増えるよう努力する雰囲気が職員個々で出始めたら，正のスパイラルに転じて，自己組織性がアップすると考えられる。※課題…指定管理者制度により，仕事が減少傾向にある。●●●からの健康推進事業の受託も減少傾向。（保健師が離職し，事業実施が難しくなっている。）

21. ●●●の外郭団体であり，当法人の財源のほとんどを●●●からの補助金・委託料に頼っており，当法人の予算も全て●●●の査定を必要としている。又，当法人が雇用している職員の雇用条件も●●●職員の制度に準じている（非常勤職員を含む）。そのような意味で，全てが●●●のコントロールの下にあると言える。（大枠においてはそうであるが，）しかし，通常の業務を遂行するにおいては，自己組織性を発揮することは可能であると考えるものの，長い間つみかさねてきた仕事のやり方を変えることは，13人という小さな組織においても，なかなか難しいものがある。
22. 全てを取り入れることは難しいが，従業員が各事業に対し感じていることを聞き取り，可能なものは取り入れていくようにすること。
23. ①経済的基盤の強化，②役員と事務局との連携強化
24. 現在は，●●●からの委託金や●●●からの補助金が主な財源であり，事業内容についても●●●からの指示に基づき，実施している状況である。いくらかの自己財源で独自の事業を実施しているが，やはり，自己財源を確保し，組織としての独自性を出していく必要がある。
25. ①公益社団法人として，財政基盤を安定させるために，賛助会員を増やすこと。②適正な組織運営を図り，公益事業を普及拡大すること。
26. 公益財団である以上，一定の制約がある中での自己組織性の発揮であると考える。必要なのは，管理職・非管理職を問わず，人材育成（各職に応じた能力を含む。）であると考える。職員が各ポジションにおいて，必要な能力をもって仕事を行えば，必然に自己組織性は生まれてくるものと考える。現時点での「課題」といえば，各職員がそれぞれの職位で必要な能力（広い意味で）を十分に発揮していないか，欠如していることではないか。
27. 従業員に関しては，ひとりしかおらず回答できない為，空白としております。調査対象にはならないかと思います。
28. 特になし
29. 文化事業という利益を生む業種ではないので，コストに対する効果というコストパフォーマンスに対する意識をもつことが，これからの人材には求められる。又，創造性が欠かせないことから，時代の変化を読んで，課題を抽出し，分析する能力，そして，想像性がより適性として求められると考えている。
30. 従業員同士の対話を進めること。対話が少ないと物の考え等の遂行に支障が出る。
31. ①指定管理期間（５年間）で区切られていること。②次世代を担う職員，組織体制が整っていないこと
32. 当協会は，本来●●●が行うべき浄化槽の水質検査を代行して行う県知事指定の水質検査機関であり，検査料金も県知事の承認事項となっている。浄化槽の法定検査（車に例えれば「車検」に当たる。）は，法令等による羈束性が高く，職員による自由裁量の幅の少ない業務である。また，公益目的事業（浄化槽法定検査）のみを行う公益法人であることから，収支相償の制約があって，事業の拡大再生産がむずかしい状況にある。
33. ２人の職場では，新規事業に取組む時間とマンパワーが不足
34. 質問事項について―内容が難解すぎて回答しにくい。学術的な表現が多く，理解しにくい。もう少し一般に理解できるような質問内容にしないと，真意がくみ取れないのでは？
35. 特にありません
36. 特に大きな課題は感じていません
37. そのようなリーダーの育成が不十分
38. 収支相償に縛られ，●●●より赤字運営を求められています。事業報告の収支相償判定（別紙A（１））では，黒字のみ翌年に繰り越しますが，赤字は繰り越しません。これでは，資金が先細りするだけであり，法人運営が不安定と考えます。収支相償判定について，内閣府で再検討いただきたいです。
39. 美術館という特殊な業態であるため，自己組織性は，他業態に比べると高いと思われる。ただし，新規性のある企画等の提案・実行に関しては，経験や情報不足などからくる率先性が足りないような気がする。
40. 業務の効率化について，職員自らが考え，提案できる雰囲気をつくりだすことが，大切だと考えている。
41. ①職員の人材育成，資質向上，②中間管理職のマネジメント能力の向上，③利益剰余金，内部留保の充実（国による収支相償基準の見直しをされたい），④公益事業の変更認可申請の手続きの簡素化
42. ①主務官庁への提出書類　公益社団法人は，認可申請や届けなどの諸手続きが日常的に発生し，しかもそれぞれが煩雑すぎる。しかも，少人数（正規職員１人）なので活動において自由度を増やせない。全てに緩和を求めたい。②会費への税優遇　儲けに走ることのできない公益社団法人へ加入する時のメリットを増やしてもらいたい。
43. 意思決定の内容によるが，手順として事務局→企画総務委員会→理事会→総会となるため，機動的な意思決定ができない場合もある。
44. ●●年４月の●財団合併により新財団を設立したので，事業実施や施設管理等において，最たる連携を図る必要があると考える。
45. ①公益法人であるため，３原則にしばられながら事業展開する中で，認可時認められてなかった特定費用準備資金として，将来見込まれる収支の変動に備え，法人が自主的に積み立てる資金が設定されるなど，柔軟に対応する事が可能となっており，設立当初の問題が改善されつつあると考えられる。②記載している言葉が意味する事が判りにくい。一般人にわかり易いように設定されたい。
46. 協会役員には，公益法人の主旨を理解していただく為に，勉強会を開きたい。
47. 職員のモティベーションが慢性的に低下していること
48. 全職員が組織の現状と問題点を共有し，課題の改善に向けた認識を持つことが大切であると考えます。
49. 法律の枠の中で，自主的に活動しており，拘束されているという意識はない。それより，基本財産の運用について低金利政策が長期化しており，厳しい状況は続いている
50. 事業所間に於ける温度差があること
51. ①若い世代が少ない，②年輩の旧リーダーがいつまでもリーダーシップをとろうとする，③資金調達が不安定

Ⅳ．調査の分析結果の要約と考察

１．要約

本調査の分析結果の要約については，次のとおりである。

⑴職場の緊張感（問１）

上位項目の３つは，①「１．意思決定を誤れば，法人に悪い評価を及ぼす緊張感があること（4.14）」，②「３．主務官庁から運営上の指導監督を受ける緊張感があること（3.86）」，③「７．受益者からの苦情を警戒している緊張があること（3.13）」である。

下位項目の３つは，①「10．従業員間の関係は，よそよそしく何か緊張感があること（2.02）」，②「６．（類似団体の不祥事に伴う）世間からの偏見による緊張感があること（2.67）」，③「２．数値目標（ノルマ）に追われている緊張感があること（2.71）」である。

なお，内部から生起する緊張感の平均値は2.97，外部からは3.05であり，両者に大きな差はなく，全体の平均値は，3.01である（表４）。

⑵職場の危機感（問２）

上位項目の３つは，①「２．経験豊富な従業員頼みになっており，事業承継に危機感があること（3.27）」，②「４．将来を託せる若手の育成が進まない危機感があること（3.21）」，③「８．財源が不足し，事業を存続できない危機感があること（3.00）」である。

下位項目の３つは，①「３．事業の必要性を否定されており，法人の存続に危機感があること（2.02）」，②「５．競合者に仕事を奪われる危機感があること（2.28）」，③「６．民間事業者が行うマネジメントとの違いに危機感があること（2.44）」である。

なお，内部からの危機感の平均値は3.00，外部からは2.44であり，全体の平均値は2.72である。組織内部から生起させている危機感の方が大きいものの，全体としての数値は高くない（表５）。

⑶職場の多様性（問３）

上位項目の３つは，①「２．積極的に多様な情報を取り入れようとしていること（3.81）」，②「１．少数の声へも耳を傾け，多様な意見を吸収していること（3.73）」，③「６．多くの事業は，不特定多数の利益増進に多様な形で寄与していること（3.70）」である。

下位項目の３つは，①「10．従業員から，仕事に対する多様な提言があること（2.96）」，②「７．多様な新技術（ノウハウ・OA化・設備更新）の導入があること（3.01）」，③「８．タイプ（性格）の異なる多様な従業員が在籍していること（3.03）」である。

なお，内部からの多様性の平均値は3.40，外部からは3.38であり，両者に大きな差はなく，全体の平均値は3.39である（表６）。

⑷職場の不安定性（問４）

上位項目の３つは，①「１．突発的な仕事の指示により，従業員の計画性が不安定になること（2.76）」，②「２．新たなニーズに追いつけず，事業の推進が不安定になること（2.53）」，③「６．仕事の指示に曖昧さがあり，従業員の判断が不安定になること（2.33）」である。

下位項目の３つは，①「７．定期的に責任権限の変更を行い，職場の統制が不安定になること（1.75）」，

②「11．組織方針の頻繁な見直しにより，従業員の行動が不安定になること（1.81）」，③「４．無理な組織目標の設定により，従業員の意欲が不安定になること（1.87）」である。

なお，法人の戦略からの不安定性の平均値は2.18，組織の施策は1.95，リーダーの言動は2.33であり，いずれも低い数値であり，全体の平均値は2.15である（表７）。

⑸職場の規則（問５）

上位項目の３つは，①「７．規則によって，各従業員は，やるべき明確な仕事を持っていること（3.91）」，②「15．規則によって，例外事項が発生した場合，部下は上司に相談すること（3.87）」，③「13．規則によって，逆に仕事の進行が遅くなること（3.58）」である。

下位項目の３つは，①「６．規則によって，従業員の勤務評定を定期的に行うこと（2.58）」，②「12．規則によって，従業員の規則違反を絶えずチェックすること（2.60）」，③「８．規則によって，従業員個々の裁量は，ほとんど生じないこと（2.69）」である。

なお，権威階層の平均値は3.36，分業は3.33，規則は2.91，手続きは3.19であり，全体の平均値は「3.20」である（表８）。

⑹職場の予算（問６）

上位項目の３つは，①「１．予算は，理事会の決議によって有効になるとの認識が強いこと（4.48）」，②「２．予算は，厳格に守られるべきとの考えが浸透していること（3.87）」，③「４．予算は，特定の使途以外で執行してはならないこと（3.83）」である。

下位項目の３つは，①「３．予算は，節約により執行の残額が生じれば，高い評価がされること（2.39）」，②「８．予算は，担当者に執行する権限を与えていること（2.79）」，③「９．予算は，従業員の行動指標であり，仕事を円滑にすること（3.15）」である。

なお，準拠性の平均値は3.64，柔軟性は3.26であり，全体の平均値は3.45である（表９）。

⑺職場の雰囲気（問７）

上位項目の３つは，①「５．自らの責任を自覚して仕事をする雰囲気があること（3.96）」，②「６．誰かが困っていれば，周囲の者は助けようとする雰囲気があること（3.93）」，③「３．苦情があった場合，担当者以外は無関心を装う雰囲気があること（3.91）」である。

下位項目の３つは，①「10．与えられた仕事以外にも，積極的に行おうとする雰囲気があること（3.30）」，②「４．新しい仕事へも積極的に挑戦する雰囲気があること（3.38）」，③「７．常に改善意識持って仕事を行う雰囲気があること（3.54）」である。

なお，責任感の平均値は3.79，リスクの需要度は3.53，暖かさは3.75であり，全体の平均値は3.69である（表10）。

⑻従業員の自律性（問８）

上位項目の３つは，①「６．従業員が希望する講習会や研修会に参加させること（3.95）」，②「８．従業員の意思を尊重し，仕事をさせること（3.71）」，③「10．結果を重視し，従業員に過度な責任を負わせないこと（3.67）」である。

下位項目の３つは，①「５．従業員の夢（志望動機）に従って，仕事を割り振ること（2.79）」，②「４．従業員との合意を経て，他部門の仕事を任せてみること（3.00）」，③「１．従業員には，できるだけ細か

な指示を行わないこと（3.24）」である。

なお，自由度の平均値は3.40，自主性は3.45であり，全体の平均値は3.43である（表11）。

⑼組織の成果（問９）

上位項目の３つは，①「18．サービスや施設の利用者（会員）の満足度が向上すること（4.10）」，②「21．従業員が，コンプライアンスを徹底すること（4.04）」，③「２．サービスや施設の利用者（会員）数が増加すること（3.96）」である。

下位項目の３つは，①「20．事業で必要な資産を取得（設備投資を含む）すること（2.87）」，②「17．問題のあった既存事業を廃止すること（2.92）」，③「16．会計上の（経済的な）利益を獲得すること（3.11）」である。

なお，生産性の平均値は3.83，能率性は3.51，成長は3.61，品質は3.75，利益は3.25，安定性は3.75といずれも高い数値であり，全体の平均値は3.62である（表12）。

⑽自己組織性の阻害要因（問10）

上位項目の３つは，①「13．仕事がマンネリ化していること（3.07）」，②「22．与えられた仕事以外，従業員が新たな挑戦に消極的であること（2.90）」，③「21．実施している事業に対する社会の認知度が低いこと（2.68）」である。

下位項目の３つは，①「６．従業員が相互に声をかけにくい雰囲気があること（1.84）」，②「19．従業員個人の考えを尊重していないこと（1.95）」，③「９．ルール（規則）が重視され，従業員の自由度が少ないこと（1.96）」，③「10．各従業員の仕事に対する責任感がないこと（1.96）」である。

なお，緊張感の平均値は2.26，危機感は2.38，多様性は2.31，不安定性は2.63，規則は2.29，予算は2.30，雰囲気は2.14，自律性は2.21，成果は2.31であり，いずれも低い数値となっている。なお，全体の平均値は2.32である（表13）。

⑾自己組織性の課題（問11）

「出捐先の関与（外郭団体等）」，「財政基盤の強化」，「独自性の発揮」，「人手不足」，「人材育成」，「従業員のモティベーション向上」，および「公益認定手続きの簡素化」等に関する課題がある（表14）。

２．考察

以上のことから，以下の考察を提示することができる。

⑴職場の緊張感（問１）

本調査での⑴緊張感の平均値は「3.01」であり，それほど高くない数値である。さらに本調査の結果から，非営利組織は，主務官庁による監督や社会からの評価への対応など，組織外部に起因する緊張感が強いが，組織内部から生起する緊張感はそれほど強くないと考えられる。

⑵職場の危機感（問２）

本調査での⑵危機感の平均値は2.72であり，低い数値である。これは，上記⑴緊張感と同様に，内発する程度が低いため，⑶多様性や⑷不安定性等を発生させにくい状態にあると考えられる。

⑶職場の多様性（問３）

本調査での⑶多様性の平均値は3.39であり，「ゆらぎ」に関する次元の中では，比較的高い数値を示している。これは，傾向として，外部の情報を積極的に受け入れようとはしているものの，受け入れた情報をアウトプットする能力が低いものと考えられる。

⑷職場の不安定性（問４）

本調査での⑷不安定性の平均値は2.15で低い数値である。これは，上記⑵危機感が低ければ，⑷不安定性も低いという関連性があると考えられる。また，公益法人は，「ゆらぎ」を自ら生じる能力が弱いと考えられ，組織は静的な状態にあると考えられる。

⑸職場の規則（問５）

本調査での⑸規則の平均値は3.20であり，それほど高くない数値である。これは，回答法人に地方公共団体等から財政的・人的な支援を受けて活動している公益法人が多く，それらの特性によるものと考えられる。

⑹職場の予算（問６）

本調査での⑹予算の平均値は3.45であり，それほど高くない数値である。これは，公益法人制度改革にともなう会計基準の変更等によって，これまでの予算準拠主義から実績主義にシフトしているが，まだ予算準拠の考えが根強く，実績よりも計画を重視する傾向があると考えられる。

上記より，「ゆらぎ」と「秩序」の実態については，両者の程度に差異がそれほどなく，平衡的な状態にあると考えられる。

⑺職場の雰囲気（問７）

本調査での⑺職場の雰囲気の平均値は3.69であり，比較的高い数値となっている。組織の活性化現象に関する理論を展開している馬場（1989）や高橋（1993）によれば，組織が動的に変化していくためには，組織を構成する個（人間）が起点となると述べている。これは，個を取り巻く組織の環境と個に与える裁量を許容することの必要性を指摘しているのである。

本調査の結果からは，人間関係を重んじる傾向が判明しており，さらに組織規模も関係すると考えられる。また，人間関係を重視し，組織内に波が立たないよう，平穏な状態を維持しようとする雰囲気（職場風土）が，上記⑴緊張感や⑵危機感を抑制し，自己組織化の生起を阻害しているとも考えられる。

⑻従業員の自律性（問８）

本調査での⑻従業員の自律性の平均値は3.43であり，それほど高くない数値である。これは，上記⑺雰囲気と同様に，従業員に対して十分な裁量を与え，積極的，自律的に行動している程度はそれほど強くないと考えられる。

⑼組織の成果（問９）

本調査では，⑼組織の成果としては，「利用者の満足度向上」，「コンプライアンス（遵守）」，および「利用者数の増加」を強く考えており，これら以外にも「従業員間のコミュニケーション」や「従業員の自信をもった仕事ぶり」も考えている。

これは，非営利組織の掲げる目的を達成するために，成果の指標として多岐に捉えていると考えられる。しかし，その一方で，明確な成果指標を持っていないために，組織の目的達成に向けた運営が効率的に行われていないことも推測できる。これについては，Drucker（1990）が，「非営利組織は，直接成果を考えなければならない」と指摘しているが（邦訳，118頁），これと同様である。また，自らの使命を認識し，問い質すといった観点においては，今田（1986）が指摘する自省作用（reflexion）があまり働いていないと考えられる。

⑽自己組織性の阻害要因（問10）

本調査では，⑽自己組織性を阻害している要因は，全体的に低い数値を示している。これは，自組織の自己組織性というものへの理解，あるいは仕事への自由度が少なく，自己組織性を充分に発揮できない状態と理解しているのか，あるいはそうではないのか，まだ明確ではないと考えられる。

また，職場の雰囲気や従業員の自律性を重んじることと自己組織性の生起との関連が，それほど強くないということもある。ただし，これは，職場の雰囲気等が良いから阻害要因ではないと理解しているのか，あるいは，自己組織性とはもともと関連が強くないのか，明確ではない。この点については，インタビューによって，質的に深く掘り下げ，検討する必要があると考えられる。

⑾自己組織性の課題（問11）

本調査では，公益法人に関係する諸制度への不満や出捐先の関与など，組織自らが解決できない外部の事情を課題に回答している法人が多くあった。これは，公益法人制度改革が求める，自主的，自律的な運営がいまだに浸透していない現状を示唆しているものと考えられる。

また，人材育成や従業員のモティベーションのように人に関する課題を提示している法人も多くあった。これは，法人の財政状況や事業規模などの諸事情によって，従業員数や体制も多様であるものの，人に関する諸課題を重視する傾向にあると考えられる。その一方で，非営利組織は経済的な成果指標等にそれほど関心が強くないという特性にも起因していると考えられる。

また，自己組織性の阻害要因と課題とを混同している回答が散見される。例えば，⑽で従業員の欠乏感が阻害要因ではないとの回答がある一方で，⑾では，人材不足を解消すれば自己組織性を発揮できるといった課題を提示している。さらに，⑽でコミュニケーション不足が自己組織性を阻害しているのではないとの回答がある一方で，⑾で情報の共有を含めたコミュニケーション不足を解消すれば，自己組織性を発揮できるとの回答もある。

これについては，以下のように考えられる。つまり，本調査における自己組織性とは，組織が自己生起する「ゆらぎ」によって，自らの組織構造をつくり変え，新たな「秩序」を形成する概念である。換言すれば，組織は，自らが置かれている環境や内部状況への対応を求められ，そこには，静・受動的な特性と動・能動的な特性とが併存することもある。よって，この観点からすれば，本調査において混同する回答があるのは考えられることである。

本調査では，非営利組織の自己組織性の実態について，ある程度を明らかにすることはできているが，まだ充分ではない。今後，インタビュー調査等によって，さらにその深層を明らかにすることが課題である。

注

1　岩崎（2014）によれば，広義には，PTA・町内会などの地縁組織も非営利組織に含まれ，その他，労働・経済団体や協同組合といった共益団体，市民レベルのボランティア団体，法人格を有する組織などは，これらの総称である。また，これらのうち，法人格を有する組織では，医療法人をはじめ，宗教法人，学校法人，社会福祉法人，特定非営利活動法人，公益法人，

更生保護法人などがある（６頁）。

２　サードセクターとは, 川口（2005）によれば, 公的･民間セクターに入らない諸組織から構成される残余概念である（14頁）。この分野で活動する組織について，政府等と区別する場合には，非政府組織（Non-Government Organizations：NGOと略称されることが多い。), 民間企業等と区別する場合には, 非営利組織と呼称する。また, その両者と区別される組織もある。なお, 我が国において，政府機関と民間企業が共同出資した企業等を第三セクターと呼ぶ場合もあるが，サードセクターとは同義ではないという指摘もある（15頁）。

１．参考文献

（１）和文

今田高俊（1986）『自己組織性－社会理論の復活－』，創文社。
今田高俊（2005）『自己組織性と社会』，東京大学出版会。
岩崎保道（2014）「非営利組織の基本的役割と経営」, 岩崎保道編（2014）『非営利法人経営論』第１章所収, 大学教育出版, 1-9頁。
大川新人（2014）「NPO法人の制度と経営」，岩崎保道編（2014）『非営利法人経営論』第５章所収，大学教育出版，78-79頁。
川口清史（2005）「サードセクター」，川口清史・田尾雅夫・新川達郎編（2005）『よく分かるNPO・ボランティア』第３章所収，ミネルヴァ書房，14-15頁。
高橋伸夫（1993）『ぬるま湯的経営の研究』，東洋経済新報社，143-145頁。
竹内弘高･加護野忠男･野中郁次郎･榊原清則･奥村昭博（1986）『企業の自己革新－カオスと創造のマネジメント－』, 中央公論社。
野中郁次郎（1985）『企業進化論－情報創造のマネジメント－』，日本経済新聞社。
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。
馬場房子（1989）「組織の活性化」，森 五郎編，『労務管理論［新版］』，有斐閣，235-240頁。
松田陽一（2011）『組織変革のマネジメント－人の意識・行動とCI活動－』，中央経済社，118-120頁。
村上綱実（2014）『非営利と営利の組織理論－非営利組織と日本型経営システムの信頼形成の組織論的解明－第２版』，絢文社，95-96頁。
吉永光利・松田陽一（2020）『非営利組織の自己組織性に関するアンケート調査報告書（集計結果)』，未刊。
吉田忠彦（2009）「非営利組織とは何か」，田尾雅夫・吉田忠彦（2009）『非営利組織論』第１章所収，有斐閣，１－７頁。
吉田民人（1990）『情報と自己組織性の理論』，東京大学出版会。

（２）英文

Barnard, C. I.（1938）, *The Functions of the Executive,* Harvard University Press, Cambridge, Mass.（山本安次郎・田杉　競・飯野春樹訳（1968）新訳　経営者の役割』，ダイヤモンド社。）
Campbell, J. P.（1976）, "Contributions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness," in S. L. Spray（ed.）, *Organizational Effectiveness: Theory-Research- Utilization,* Kent, Ohio: Kent State University Press.
Fertakis, J. P.（1967）, *Budget-Induced Pressure and Its Relationship to Supervisory Behavior in Selected Organization,* Unpublished Doctoral Dissertation, University of Washington.
Hall, R. H.（1961）, *An Empirical Study of Bureaucratic Dimensions and Their Relation to Organizational Characteristics,* Unpublished Ph.D.Dissertation,Ohio State University.
Lazarsfeld, P. F and M. Rosenberg（1955）, *The Language of Social Research : A Reader in the Methodology of Social Research,* New York: Free Press.
Litwin, G. H., and R. A. Stringer, Jr.（1968）, *Motivation and Organizational Climate,* Boston: Harvard Business School, Division of Research.（占部都美監訳，井尻昭夫訳（1974）『経営風土』，白桃書房。）
Parsons, T.（1960）, *Structure and Process in Modern Societies,* New York：FreePress.
Drucker, P. F.（1990）, *Managing the Nonprofit Organization*.（上田惇生訳（2007）『非営利組織の経営』，ダイヤモンド社。）
Swieringa, R. J., and R. H. Moncur（1975）, *Some Effect of Participative Budgeting on Managerial Behavior,* New York: National Association of Accountants.

２．ウェブ資料等

内閣府（2019a）『民間が支える社会を目指して～「民による公益」を担う公益法人～：https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20190515_Pamphlet.pdf)』，内閣府。2020年３月25日アクセス。
内閣府（2019b）『平成30年公益法人の概況及び公益認定等委員会の活動報告：https://www.koeki-info.go.jp/outline/pdf/2018_01_houkoku.pdf)』，内閣府。2020年３月25日アクセス。
内閣府（2020）『公益法人制度等に関するよくある質問（FAQ)』：https://www.koeki-info.go.jp/pdf_faq/00_20200309-01.PDF)，内閣府。2020年３月25日アクセス。