

# 英国 Charity Governance Code (※) の概要 (和訳)

(※) 公益活動を行う団体のためのガバナンス・コード

- ◆本ガバナンスコードは、Charity（公益活動を行う団体。以下「団体」という。）が、高いガバナンス基準を設定する際に役立てることを目的としたもので、コード推進グループ（※）が、2017年7月に最新版として公表
- ◆団体の受益者や利害関係者等に模範的なリーダーシップとガバナンスを示す実用ツールとして、7つの原則を提示
- ◆これらの原則は、あらゆる団体に適用でき、収入の規模及び外部監査の有無により大規模・小規模団体の2種類に区分

(※) コード推進グループメンバー：ACEVO, the Association of Chairs, Small Charities Coalition, ICSA: The Governance Institute, NCVO, WCVAの6団体

## 【コードについて】

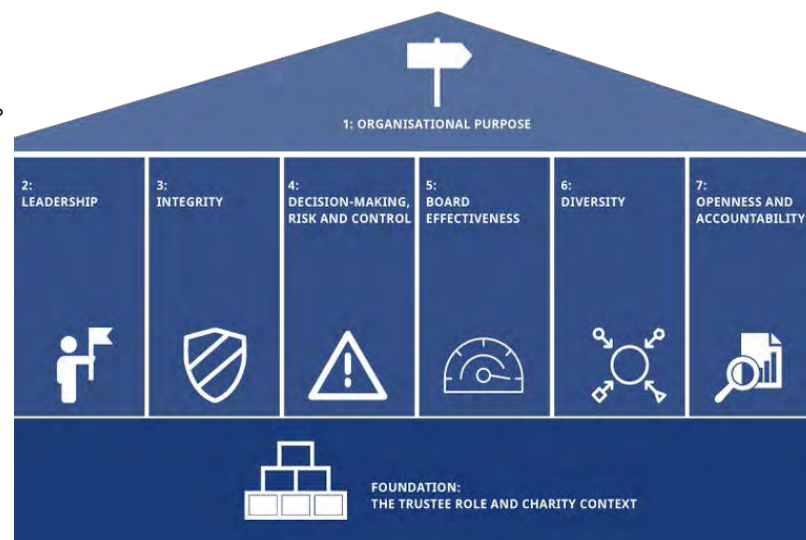
- ・本ガバナンスコードは、団体、理事が法令遵守について対応できているという前提のもとに記述している。
- ・各原則には、Rationale：根拠（重要である理由）、Key outcomes：重要な成果（原則の採用による成果）、Recommended practice：推奨方法（原則導入に際し団体が行うこと）を記述している。

## 【コードの適用又は不適用理由の説明】

- ・理事がコードの原則と推奨方法の適用について、十分検討して決めることが重要である。
- ・理事は、推奨方法を「適用する」又は代わりに実施したこと、適用しなかった理由を「説明する」のいずれかにより対応することを推奨する。
- ・コードを採用する団体は、年次報告書においてコードの使用説明を提示することを推奨する。

## 【基礎：理事の役割と団体の状況】

- ・本ガバナンスコードの出発点として、理事が次の事項を満たしている必要がある。
  - ✓公益のために団体目的の達成を支援すべく理事会メンバーに就任している。
  - ✓団体の定める公共の利益を実現することが、継続的に求められていると認識している。
  - ✓自らの役割と法的責任を理解。特に①チャリティ委員会の理事に不可欠な要素（CC3）
    - ②団体のガバナンスに関する文書について理解している。
  - ✓良きガバナンスにコミットし、団体の継続的改善に貢献したいと考える。



# 原則 1. 団体 (Charity) の目的 : 理事会 (The board) は、団体の目的を明確に把握し、それらが効果的かつ持続的に達成されるように努める。

|              |  |
|--------------|--|
| <p>根拠</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 団体は、その公益目的を実現するために存在する。理事は、団体が活動する環境を理解し、利用可能な資源をもってできる限り効果的にその目的を果たすよう団体を指導する責任を負う。これを違えると、受益者、出資者、支援者を裏切ることになる。</li> <li>・ 理事会の中心的役割は、団体の戦略、実績、確実性に焦点を置くことである。</li> </ul> |
| <p>重要な成果</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会は、団体の目的に対する理解とコミットメントを共有し、これらを明確に説明できる。</li> <li>・ 理事会は、団体がその公益目的を達成できることを証明し、成果を認めることができる。</li> </ul>   |

| 推奨方法：大規模団体版   | 推奨方法：小規模団体版   |
|---|---|
| <p><b>【目的の設定】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会は、団体の公益目的と外部環境を定期的に見直し、団体の目的との関連性、妥当性の確保に努める。</li> <li>・ 公益目的達成に向けた戦略、計画策定を指導し、望ましい結果 (output)、成果 (outcome)、インパクト (impact) を理解する。</li> </ul> <p><b>【目的の達成評価】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事は、団体がもたらす公益について説明することができる。</li> <li>◎ 理事会は、団体の活動の output、outcome、impactを <b>測定することにより継続的に評価</b> する。</li> </ul> <p><b>【外部環境分析と持続可能性を考慮した計画策定】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 理事会は、<b>収入源及びビジネスモデル</b>の持続可能性と公益目的の達成に対する影響を短期、中期、長期的視点でレビューする。</li> <li>・ 理事は、他の団体が類似の公益目的をより効果的に遂行し、かつ団体の実行可能性が不確かな場合、あるいはそのいずれかのときには、提携、合併、分離の利点とリスクを検討する。</li> <li>・ 理事会は、地域社会、利害関係者、より広域の社会、環境に対して理事会が持つより広い責任を認識し、団体の目的、価値、利用可能な資源との一貫性を保ちながらそれらの責任に基づいて行動する。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同左</li> <li>・ 同左</li> <li>・ 同左</li> <li>◎ 理事会は、団体の活動の output、outcome、impactを <b>継続的に評価</b> する。</li> <li>◎ 理事会は、<b>収入源</b>の持続可能性と公益目的の達成に対する影響を短期、中期、長期的視点でレビューする。</li> <li>・ 同左</li> <li>・ 同左</li> </ul> |

※本ガバナンスコードにおいては、一般的には、年間の収入が百万ポンド（約1億5千万円）以上で会計の外部監査を受ける団体は大規模団体版を、それより小さいものは小規模団体版を使用するとされている。

※本資料の作成にあたり、比較表中において大規模団体版と小規模団体版とで異なる項目は「◎」を付し、異なる箇所は、**赤字下線**を付した。以下同じ。

# 原則 2. リーダーシップ：すべての団体は、団体の目的や価値観に基づき、戦略的リーダーシップを発揮する実効性のある理事会が率いる。

|              |  |
|--------------|--|
| <p>根拠</p>    | <p>強力で実効性の高いリーダーシップは、団体がその目的を効果的に達成するために適切な戦略立案に役立つ。また、ビジョン、価値、評判をはじめとする団体の気風を打ち出す。</p>  |
| <p>重要な成果</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会全体、個々の理事は、団体が明確な目的を持ちその目的達成に向けた適切な戦略を持つよう努める共同責任を負う。</li> <li>・理事会は、団体のビジョン、価値、評判について合意し、模範を示すことで指導し、団体の代表にその価値を体現するよう求める。</li> <li>・理事会は、すべての活動が団体の価値に反映され、団体の精神と文化がすべての活動を支えるように努める。</li> </ul> |

| 推奨方法：大規模団体版  | 推奨方法：小規模団体版  |
|--|--|
| <p><b>【団体の指導】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会、理事は、決定に関し共同責任を負う。</li> <li>◎理事長は、理事会に指導権を与える。統治手腕を持つ<b>理事及び上級スタッフ (senior staff)</b>を擁する。</li> <li>◎<b>スタッフの最上級者 (例：CEO) (the most senior member of staff) を置く場合</b>、理事会は、スタッフの任命・監督・支援・評価・報酬・解雇を適正に行う。</li> <li>◎<b>記載なし</b></li> <li>・すべての理事の責任規定に関する書面を作成する。この際、他の役職者との責任分担を明確にし、スタッフやボランティアとの関わりも説明する。</li> <li>・理事会が下部組織の設立に同意する場合、下部組織の設立根拠、利点、リスクを明確にする。</li> </ul> <p><b>【模範を示すことによる指導】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会は、団体の価値観に基づき活動し、この価値観が団体の意思決定、活動を支えるよう努める。</li> <li>・理事会は多様で異なるため、時には対立する理事の意見を認め、尊重する。</li> <li>◎理事会は、団体を監督・指導し、<b>スタッフや、特に最上級スタッフ</b>に対し支援する。</li> <li>◎理事会は、<b>上級スタッフとのやりとりを通して、スタッフが</b>自信を持ち、理事会が必要とする情報、助言、フィードバックを提供できる状況を作る。</li> </ul> <p><b>【コミットメント】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・すべての理事は、団体が責任を果たせるよう、会議、委員会、関連団体への参加に十分な時間を割く。割くべき時間は、事前に提示を受ける。</li> <li>・理事会メンバーは、自身が団体の活動を行う場合、権限の有無、報告すべき担当者を把握する。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・同左</li> <li>◎理事長は、理事会に指導権を与える。統治手腕を持つ<b>理事</b>を擁する。</li> <li>◎<b>団体がスタッフを置く場合</b>、理事会は、スタッフの任命・監督・支援・評価・報酬・解雇を適正に行う。</li> <li>◎<b>理事会は、ボランティアの採用・支援・監督を適正に行う。</b></li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> <li>◎理事会は、団体を監督・指導し、<b>スタッフやボランティアに対し</b>支援する。</li> <li>◎理事会は、<b>スタッフやボランティアが</b>自信を持ち、理事会が必要とする情報、助言、フィードバックを提供できる状況を作る。</li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> </ul> |

# 原則 3. 誠実さ：理事会は誠実に活動する。組織の公益目的達成に資する価値観を取り入れ、組織文化を育む。団体への公衆の信用とその重要性を意識し、理事は自らの義務を引き受ける。

|                     |  |
|---------------------|--|
| <p><b>根拠</b></p>    | <p>理事及び理事会メンバー（the board members）は、評判も含め団体の資金及び資産に対して共同で最終的責任を負う。理事は、困難を伴う判断又は例外事項に関する判断が必要な場合であっても、誠実な行動によって受益者、その他の利害関係者、公衆の信頼を維持しなければならない。団体とその活動の信用失墜を招く恐れのあることは行わない。</p>  |
| <p><b>重要な成果</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会は、団体とその受益者の利害を第一に考えて行動する。理事会は特定の利害を持つ可能性のある者から不当な影響を受けず、あらゆる個人的利害よりも団体の利害を優先させる。これは理事の選任が選挙によるか推薦、任命によるかを問わない。理事会は、その意思決定において独立している。</li> <li>・理事会は、団体の評判を守り、かつ高め、ひいてはより広範な領域で公衆の信用を高める。</li> <li>・理事会メンバー、団体で働く者又は代表する者は、団体の価値観に即して誠実に活動しているとみなされる。</li> </ul> |

| <p>推奨方法：大規模団体版</p>   | <p>推奨方法：小規模団体版</p>   |
|--|--|
| <p><u>【団体の評判の維持】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事は、期待される基準を設定する適切な行動規範を採用し、遵守する。</li> <li>・理事は、団体に対する周囲の視線を十分考慮する。これにより、団体は責任を持ち、倫理的で目的や価値観に沿った運営がなされる。</li> <li>・理事会は、団体が法令（指針、規則等を含む。）を遵守するよう努める。</li> </ul> <p><u>【利害/ロイヤルティの対立の特定・対処】</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会は、利害やロイヤルティの存在を把握し、団体の実績、評判への影響を理解する。</li> <li>・理事は、利害対立がある場合は理事会に報告し、ガバナンス文書に即して対処する。また、利害対立に関する方針を定期的に見直す。</li> <li>・利害関係、接待、贈答の記録は、団体で合意された開示方針に沿って保存し、いつでもステークホルダーに開示できるようにしておく。</li> <li>・理事は、自らの独立性を保持し、何らかの利害関係に影響を受けたと危惧する場合、あるいは影響を受けている、対立があると気付いた場合には、理事会に報告する。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・同左</li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> </ul> |

# 原則4. 意思決定とリスク管理：理事会は、意思決定が十分な情報に基づく適正なものであること、効果的な権限委任やリスク管理・評価が設定、モニターされるように努める。

|              |  |
|--------------|--|
| <p>根拠</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>理事会は、団体の意思決定と活動に対して最終的責任を負うが、すべてを行えるわけではなく、また行うべきでない。理事会は、法令あるいは団体のガバナンス文書の定めるところにより、一定の意思決定を求められるが、それ以外については、何について意思決定を行い、何について権限委任できるか、あるいは権限委任するかを決める。</li> <li>理事は、権限を委任しても、最終的責任を負わせることはできない。したがって、理事会は、財務及び関連するコントロールと報告について適切な取り決めを行い、権限委任した事項を確実に監督 (oversee) する。理事はまた、組織にとってのリスクと機会を特定、評価し、それらが対処可能か、対処する価値があるかの評価も含めて、最善の対応方法を決める。</li> </ul> |
| <p>重要な成果</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>理事会の主な焦点は運営事項ではなく、戦略、業績、確実性であることが明らかとなり、このことが権限委任に反映される。</li> <li>理事会は、団体がその公益目的を達成する助けとなる、健全な意思決定及びモニタリングの体制を持つ。理事会は、モニターし管理する必要がある一連の財務上及び非財務上のリスクを意識する。</li> <li>理事会は、資源をしっかりと管理する組織文化を推進するが、過度に警戒しリスクを回避する姿勢はそれ自体がリスクとなり、イノベーションを妨げうることも理解する。</li> <li>理事会の役割の一部が委員会、スタッフ、ボランティア、請負業者に権限委任された場合でも、理事会は責任を持ち監督を行う。</li> </ul>                        |

| 推奨方法：大規模団体版   | 推奨方法：小規模団体版  |
|---|--|
| <p><b>【権限委任とコントロール】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎理事会は、委任できる権限とできない権限を定期的に見直す。<b>上級管理者 (senior managers)</b>、委員会や個々の理事、スタッフ及びボランティア (置く場合) への権限委任は、理事会として共同行使する。</li> <li>◎理事会は、権限委任が明確に理解されるよう、「権限委任」の枠組みを文書で説明する。<b>さらに、権限委任のモニタリングシステムが整備されている。</b></li> <li>・ (理事会が委員会に権限委任する場合) 適切な職務権限とメンバーを有し次のことに努める。             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 委任事項は、定期的に見直す。</li> <li>■ 委員会メンバーは定期的に入れ替えられ、特定の者に依存しすぎない。</li> <li>■ 最終責任は理事会にあることを認識する。</li> </ul> </li> <li>・ 団体が第三者のサプライヤーや請負業者を活用して業務を行う場合、理事会は、業務が団体の利益にかなうことを確認する。サプライヤーとの取決事項は、定期的に見直す。</li> <li>・ 理事会は、団体の方針、手続き (戦略、機能、責任、財務、サービス品質、必要に応じ、スタッフの行動、ボランティアの推奨や採用、資金調達、データ保護といった重要領域を含む。) を定期的にチェックし、それらが団体の目的達成にかなうよう努める。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎理事会は、委任できる権限とできない権限を定期的に見直す。委員会や個々の理事、スタッフ及びボランティア (置く場合) への権限委任は、理事会として共同で行使する。</li> <li>◎理事会は、権限委任が明確に理解されるよう、「権限委任」の枠組みを文書で説明する。</li> <li>・ 同左</li> <li>・ 同左</li> <li>・ 同左</li> </ul> |

# (原則4の続き) 推奨方法

| 推奨方法：大規模団体版   | 推奨方法：小規模団体版  |
|---|--|
| <p><b>【業績管理及び監督】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎理事会は、<u>上級管理職 (senior management) と連携し</u>、運営計画、予算が団体の目的、戦略、資源と合致するよう努める。</li> <li>◎理事会は、一貫性ある枠組みのもと、定期的に業績をチェックする。<u>理事会は、これらの目標達成に向けて説明やサポートを行うスタッフ (staff) を置く。</u></li> <li>◎理事会は、計画の達成を評価するために必要な情報について <u>上級管理職 (senior management) と合意し</u>、理事は、適時に関連する正確な情報を、分かりやすい形式で共有する。<u>情報は、タイムリーで、適切で、正確で、理解しやすい形式で提供する必要がある。</u></li> <li>・理事会は、定期的に、他の類似する団体から得た情報を参照し、自組織との業績比較を行う。</li> </ul> <p><b>【積極的なリスク管理】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会は、リスク管理について全般的に責任を負い、具体的な複合的リスクに関し、受け入れ可能なリスク水準を決定する。</li> <li>◎理事会は、具体的な重要リスクと、<u>それらリスクの累積的影響を</u>定期的に見直し、リスク低減、管理計画を策定する。</li> <li>・理事会は、団体のリスク特定、優先順位付け、報告、管理のプロセスを整備し、これを定期的にチェックする。必要に応じ、リスク管理のための内部統制システムをチェックする。また、理事会は、最低年1回、団体にどのようなリスクがあるかについて、年次報告書で説明する。</li> </ul> <p><b>【監査人の任命と監査】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎理事会は、<u>監査人 (auditors) の効果的な任命及び見直しプロセスに合意し</u>、監督するとともに、<u>監査委員会 (audit committee) からの助言を得る。</u></li> <li>◎<u>団体に監査委員会が設置されている場合、委員長は以前に財務面の経験を有し、委員会には最低2名の管理委員 (trustees) が置かれる。</u></li> <li>◎<u>理事会又は監査委員会は最低でも年に1回、監査人に会う機会を持つ。ただし、この際、有給スタッフを同席させてはならない。</u></li> <li>◎<u>監査委員会などの機関は、不正行為、不正行為への懸念について検討する体制を整えている。これには、「Whistle blowing (内部通報、内部告発)」によって引き起こされる懸念も含む。また、適切かつ独立した調査とフォローアップ調査のための準備も整えている。</u></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎理事会は、運営計画、予算が団体の目的、戦略、資源と合致するよう努める</li> <li>◎理事会は、一貫性ある枠組みのもと、定期的に業績をチェックする。</li> <li>◎理事会は、計画の達成を評価するために必要な情報について合意し、理事は、適時に関連する正確な情報を、分かりやすい形式で共有する。</li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> <li>◎理事会は、具体的な重要リスクと、<u>それらリスクの影響を</u>定期的に見直し、リスク低減、管理計画を策定する。</li> <li>・同左</li> <li>【監査人の任命】</li> <li>◎理事会は、<u>外部の検査人 (examiners) や監査人 (auditors) の効果的な任命、見直しプロセスを監督する。</u></li> <li>◎記載なし</li> <li>◎記載なし</li> <li>◎記載なし</li> </ul> |

| <h1>原則 5. 実効性： 理事会は、実効性の高いチームとして活動し、スキル、経験、経歴、知識のバランスを考慮し、十分な情報に基づき意思決定を行う。</h1>  |  |             |             |  |  |
|---|--|-------------|-------------|--|--|
| <h2>根拠</h2>   | <p>理事会は、団体の成功を左右する重要な影響力を持つ。理事会がリーダーシップ、文化、全体業績を通じて打ち立てるトーンが団体の成功にとって重要である。また、理事の採用、実績、育成と、理事会の運営に対する厳格なアプローチが重要である。実効性の高いチームでは、理事会メンバーは難題を避けるのではなく、アイデアや対処の提案や質問をし、異論を述べる。</p>  |             |             |  |  |
| <h2>重要な成果</h2>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>理事会の文化、行動、プロセスがその実効性に寄与する。これには異なる意見を受け入れ、解決することを含む。</li> <li>すべての理事は、適切なスキルと団体に対する知識を持ち、自らの役割を果たすのに十分な時間を提供する。</li> <li>理事長は、理事会メンバーの間に強い協働関係を育み、差異が明らかにされ解消される文化を育成することで、理事会が実効性の高いチームとして機能できるようにする。</li> <li>理事会は、共同して意思決定する。決定後は、理事会は団結してその決定を支え、拘束力あるものとして受け入れる。</li> </ul>   |             |             |  |  |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>推奨方法：大規模団体版</th> <th>推奨方法：小規模団体版</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p><b>【実効性の高いチームとして機能】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>理事会は、有効に機能するために必要とされる頻度で開催する。</li> <li>◎理事長は、理事会メンバーやスタッフ（置かれている場合）と協力し、理事会の活動を計画し、理事が重要課題に取り組み十分検討が尽くされたうえで決定されるよう努める <b>ことによつて、理事会の時間が有効に使われる。</b></li> <li>◎<b>理事会には副理事長などが置かれ、理事長のご意見箱役として、必要に応じ、他の仲介役としての役割を有する。</b></li> <li>理事会は、その実効性とチームの協働能力を定期的に話し合う。理事長は、理事たちが互いに建設的に討議できる環境づくりの方法について、フィードバックを求める。</li> <li>◎重要な意見相違がある場合は、理事は理事会の話し合いの中で <b>代替する見解</b> と歩み寄りの価値を尊重し、<b>様々な見解を検討し、代替する成果を模索する</b> ために時間を割く。</li> <li>◎理事会は共同して、<b>組織内部又は外部の専門家のガバナンスの助言、支援を受ける。法務、財務のような領域で独立した専門家の助言を受けることができる。これは理事会がその義務を果たす必要がある場合、団体の費用で賄う。</b></li> </ul> <p><b>【理事会の構成の見直し】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>理事会は、団体を統治、指導し、団体の目的を達成するスキル、知識、経験を有する。理事会の継続性と刷新性とのバランスを保つよう、理事を選任する。</li> <li>理事会は、団体の活動に必要であり、かつ理事会構成員の入れ替えが大きな混乱なく行われる規模である。通常は、5名以上20名未満の規模が適切と考えられる。</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同左</li> <li>◎理事長は、理事会メンバーやスタッフ（置かれている場合）と協力し、理事会の活動を計画し、理事が重要課題に取り組み十分検討が尽くされたうえで決定されるよう努める。</li> <li>◎<b>記載なし</b></li> <li>・同左</li> <li>◎重要な意見相違がある場合は、理事は理事会の話し合いの中で <b>すべての観点</b> と歩み寄りの価値を尊重し、<b>様々な見解と成果を検討する</b> ために時間を割く。</li> <li>◎理事会は共同して、<b>ガバナンスや法務、財務のような領域で独立した専門家の助言を受けることができる。これは無償で行われるか、又は理事会がその義務を果たす必要がある場合には、団体の費用で賄う。</b></li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> |  | 推奨方法：大規模団体版 | 推奨方法：小規模団体版 | <p><b>【実効性の高いチームとして機能】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>理事会は、有効に機能するために必要とされる頻度で開催する。</li> <li>◎理事長は、理事会メンバーやスタッフ（置かれている場合）と協力し、理事会の活動を計画し、理事が重要課題に取り組み十分検討が尽くされたうえで決定されるよう努める <b>ことによつて、理事会の時間が有効に使われる。</b></li> <li>◎<b>理事会には副理事長などが置かれ、理事長のご意見箱役として、必要に応じ、他の仲介役としての役割を有する。</b></li> <li>理事会は、その実効性とチームの協働能力を定期的に話し合う。理事長は、理事たちが互いに建設的に討議できる環境づくりの方法について、フィードバックを求める。</li> <li>◎重要な意見相違がある場合は、理事は理事会の話し合いの中で <b>代替する見解</b> と歩み寄りの価値を尊重し、<b>様々な見解を検討し、代替する成果を模索する</b> ために時間を割く。</li> <li>◎理事会は共同して、<b>組織内部又は外部の専門家のガバナンスの助言、支援を受ける。法務、財務のような領域で独立した専門家の助言を受けることができる。これは理事会がその義務を果たす必要がある場合、団体の費用で賄う。</b></li> </ul> <p><b>【理事会の構成の見直し】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>理事会は、団体を統治、指導し、団体の目的を達成するスキル、知識、経験を有する。理事会の継続性と刷新性とのバランスを保つよう、理事を選任する。</li> <li>理事会は、団体の活動に必要であり、かつ理事会構成員の入れ替えが大きな混乱なく行われる規模である。通常は、5名以上20名未満の規模が適切と考えられる。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・同左</li> <li>◎理事長は、理事会メンバーやスタッフ（置かれている場合）と協力し、理事会の活動を計画し、理事が重要課題に取り組み十分検討が尽くされたうえで決定されるよう努める。</li> <li>◎<b>記載なし</b></li> <li>・同左</li> <li>◎重要な意見相違がある場合は、理事は理事会の話し合いの中で <b>すべての観点</b> と歩み寄りの価値を尊重し、<b>様々な見解と成果を検討する</b> ために時間を割く。</li> <li>◎理事会は共同して、<b>ガバナンスや法務、財務のような領域で独立した専門家の助言を受けることができる。これは無償で行われるか、又は理事会がその義務を果たす必要がある場合には、団体の費用で賄う。</b></li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> </ul> |
| 推奨方法：大規模団体版   | 推奨方法：小規模団体版  |             |             |  |  |
| <p><b>【実効性の高いチームとして機能】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>理事会は、有効に機能するために必要とされる頻度で開催する。</li> <li>◎理事長は、理事会メンバーやスタッフ（置かれている場合）と協力し、理事会の活動を計画し、理事が重要課題に取り組み十分検討が尽くされたうえで決定されるよう努める <b>ことによつて、理事会の時間が有効に使われる。</b></li> <li>◎<b>理事会には副理事長などが置かれ、理事長のご意見箱役として、必要に応じ、他の仲介役としての役割を有する。</b></li> <li>理事会は、その実効性とチームの協働能力を定期的に話し合う。理事長は、理事たちが互いに建設的に討議できる環境づくりの方法について、フィードバックを求める。</li> <li>◎重要な意見相違がある場合は、理事は理事会の話し合いの中で <b>代替する見解</b> と歩み寄りの価値を尊重し、<b>様々な見解を検討し、代替する成果を模索する</b> ために時間を割く。</li> <li>◎理事会は共同して、<b>組織内部又は外部の専門家のガバナンスの助言、支援を受ける。法務、財務のような領域で独立した専門家の助言を受けることができる。これは理事会がその義務を果たす必要がある場合、団体の費用で賄う。</b></li> </ul> <p><b>【理事会の構成の見直し】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>理事会は、団体を統治、指導し、団体の目的を達成するスキル、知識、経験を有する。理事会の継続性と刷新性とのバランスを保つよう、理事を選任する。</li> <li>理事会は、団体の活動に必要であり、かつ理事会構成員の入れ替えが大きな混乱なく行われる規模である。通常は、5名以上20名未満の規模が適切と考えられる。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・同左</li> <li>◎理事長は、理事会メンバーやスタッフ（置かれている場合）と協力し、理事会の活動を計画し、理事が重要課題に取り組み十分検討が尽くされたうえで決定されるよう努める。</li> <li>◎<b>記載なし</b></li> <li>・同左</li> <li>◎重要な意見相違がある場合は、理事は理事会の話し合いの中で <b>すべての観点</b> と歩み寄りの価値を尊重し、<b>様々な見解と成果を検討する</b> ために時間を割く。</li> <li>◎理事会は共同して、<b>ガバナンスや法務、財務のような領域で独立した専門家の助言を受けることができる。これは無償で行われるか、又は理事会がその義務を果たす必要がある場合には、団体の費用で賄う。</b></li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> </ul> |             |             |  |  |

# (原則5の続き) 推奨方法

| 推奨方法：大規模団体版   | 推奨方法：小規模団体版  |
|---|--|
| <p><b>【理事任命の監督】 (Overseeing appointments)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな理事の任命にあたっては、公募など、厳格で透明性ある正式な出続きを定める。</li> <li>◎新たな理事を発掘し理事候補に選任するには、客観的基準に照らし、多様性がもたらす利点を考慮して行う。<b><u>(理事の) スキル監査は、こうした選任プロセスを通じてもたらされる。</u></b></li> <li>◎<b><u>団体は、理事選任のプロセスにおいて、指名委員会 (a nominations committee) を活用し、理事会への推薦を行う。</u></b></li> <li>・理事は、任期について合意のもと任命を受け、選任及び再選任に関するしかるべき規約又は規則に従う。理事を9年以上務めた場合は、再任については次のとおりとする。             <ul style="list-style-type: none"> <li>■理事会のメンバーは段階的に入れ替える必要があることを考慮し、特に厳格な検討を行う。</li> <li>■該当する理事について年次報告で説明する。</li> </ul> </li> <li>・団体のガバナンス文書が、1人以上の候補を立て、会員選挙を行うか、理事会の指名、推薦の後に会員選挙を行うことを規定している場合、団体は、会員が十分な情報を得たうえで役割を果たせるよう支援する。</li> </ul> <p><b>【理事会の発展】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎理事就任の際には、適切な研修が行われる。研修では、<b><u>上級管理者( senior management )</u></b>との顔合わせを始めとし、団体活動の全領域をカバーする。<b><u>理事は、継続的な学習やキャリア開発の機会を与えられる。</u></b></li> <li>◎理事会は、<b><u>理事長と個々の理事</u></b>の業績も含め自らの業績をレビューする。<b><u>これは毎年実施され、3年ごとに外部評価も実施される。この評価は、通常、理事会のスキル、経験、知識のバランス、幅広い意味での多様性、協働の仕方、有効性に影響するその他の要因などを対象とする。</u></b></li> <li>◎<b><u>記載なし</u></b></li> <li>◎<b><u>理事会は、年次報告におけるガバナンス報告書において、団体がどのように理事会レビュー、評価するかを説明する。</u></b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・同左</li> <li>◎新たな理事を発掘し理事候補に選任するには、客観的基準に照らし、多様性がもたらす利点を考慮して行う。<b><u>理事会は、定期的に、保有するスキルや必要なスキルを見つづ、これを新たな理事の選任方法に反映させる。</u></b></li> <li>◎<b><u>記載なし</u></b></li> <li>・同左</li> <li>・同左</li> <li>◎理事就任の際には、適切な研修が行われる。研修では、<b><u>他のメンバーやスタッフ (スタッフを置いている場合)</u></b>との顔合わせを始めとし、団体活動の全領域をカバーする。</li> <li>◎理事会は、<b><u>理事長</u></b>の業績も含め自らの業績をレビューする。これらのレビューは、理事会のスキル、経験、知識のバランス、多様性、協働の仕方、有効性に影響するその他の要因などを対象とする。</li> <li>◎<b><u>理事は、自らの業績のチェック方法を説明することができる。</u></b></li> <li>◎<b><u>記載なし</u></b></li> </ul> |



# 原則 6. 多様性：理事会は、その実効性、リーダーシップ、意思決定を支える多様性豊かなものである。

|              |   |
|--------------|---|
| <p>根拠</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ボランティアセクターが急速かつ複雑な変化に直面する中、理事会が常に情報を入手し、対応するために、最も広義での多様性は欠かせない。さまざまな経歴と経験をもつ理事をメンバーとする理事会は、討議を推奨し、より良い意思決定を行う。</li> <li>・ 「多様性」には、2010年「平等法」における9項目の特性とともに、さまざまな経歴、人生経験、キャリアパス、考え方の多様性が含まれる。理事会には、多様な経歴を持つ者とともに考え方が異なる者を採用するべきである。</li> </ul> |
| <p>重要な成果</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会は、さまざまな視点、経験、スキルを持つメンバーを擁することにより、さらに実効性が高まる。</li> <li>・ 理事会は、適切な場合には、最低限の法的要件を越えて団体が平等性と多様性の原則に従うよう努める。</li> </ul>  |

| <p>推奨方法：大規模団体版</p>   | <p>推奨方法：小規模団体版</p>  |
|--|---|
| <p><b>【包括的かつ障壁のない (inclusive and accessible) 参加の推奨】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事会は、多様性に関する研修や振り返り (reflection) に参加する。</li> <li>・ 理事会は、理事となる人々の障壁を除去する努力を行う。必要に応じ、団体が利用できる資源から予算を配分する。これには次のような方法が考えられる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 会議の時間、場所、頻度を検討</li> <li>◆ 理事会への書類や情報の提示方法を検討 (例：デジタル技術、音声や点字での伝達)</li> <li>◆ 合理的な範囲内での費用支出</li> <li>◆ 理事の欠員に関する公表、理事の採用の検討</li> </ul> </li> <li>・ 理事長は、会議に参加しやすくなる方法と、理事の建設的な討議により意見が平等に聞かれるような環境作りについて、定期的にフィードバックを求める。</li> </ul> <p><b>【多様な理事の採用】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 理事会は、定期的にメンバーのスキル、経験、経歴の多様性の<b>監査を実行</b>し、不均衡や格差を突き止め、理事に採用や研修について知らせる。</li> <li>◎ 理事会は、あらゆる形態の多様性を理事会の定期レビューの<b>不可欠な</b>部分とみなす。理事会は、理事会の多様性の価値を認識し、多様性に関する適切な目標を設定する。</li> <li>◎ 理事の採用方法を決定する際、理事会は多様な候補者を引き付ける<b>最良の</b>方法について考える。理事採用委員会など (any trustee appointment panels) を設置する場合は、多様性を<b>達成する</b>ように努める。</li> </ul> <p><b>【多様性に関するモニタリング及び報告】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 理事は、多様性に関する理事会の目的をモニターし、その達成に向けた計画を策定する。</li> <li>◎ 理事会は、その多様性、<b>団体のリーダーシップと多様な目的に対する業績 (達成度) を、達成されなかった場合はその説明を含め、年次報告を</b>公表する。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同左</li> <li>・ 同左</li> <li>・ 同左</li> <li>◎ 理事会は、定期的にメンバーのスキル、経験、経歴の多様性を<b>調査し</b>、不均衡や格差を突き止め、理事に採用や研修について知らせる。</li> <li>◎ 理事会は、あらゆる形態の多様性を理事会の定期レビューの<b>重要な</b>部分とみなす。理事会は、理事会の多様性の価値を認識し、多様性に関する適切な目標を設定する。</li> <li>◎ 理事の採用方法を決定する際、理事会は多様な候補者を引き付ける方法について考える。理事採用委員会など (any trustee appointment panels) を設置する場合は、多様性を<b>持たせる</b>ように努める。</li> <li>・ 同左</li> <li>◎ 理事会は、その多様性及び<b>参加しやすくする為に講じた手段について</b>公表する。</li> </ul> |

| <h1>原則 7. 公開性と説明責任： 理事会は、透明性が保たれ説明責任を果たす団体となるよう指導する。 団体の活動は、特別な理由がない限り、公開する。</h1>  |   |
|--|---|
| <h2>根拠</h2>  | <p>団体が公益をもたらすという公衆の信頼は、団体の評判及び成功の基盤であり、ひいてはさらに広い領域での成功につながる。成功を称え、失敗から積極的に学ぶ姿勢を示す、誠実かつ公開されたな双方向のコミュニケーションを通じて、説明責任を根付かせることが、この信頼及び信用 (trust and confidence) の構築と正当性 (legitimacy) の獲得に役立つ。</p>   |
| <h2>重要な成果</h2>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 団体の活動及び影響が、すべての利害関係者により正しく評価される。</li> <li>• 理事会は、団体の業績及び利害関係者との交流が、理事会の導入する価値、倫理、文化に導かれるよう努める。理事は、団体が利害関係者と協力して倫理的行動を促進するよう努める。</li> <li>• 団体は、その活動を通して公衆の信頼と信用を築き上げる責任を、真剣に受け止める。</li> <li>• 団体は、その受益者と利害関係者を正当に代表するものとみなされる。</li> </ul>  |
| <h3>推奨方法：大規模団体版</h3>   | <h3>推奨方法小規模団体版</h3>   |
| <p><b>【利害関係者とのコミュニケーション及び相談】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 理事会は、団体の重要な利害関係者（利用者、受益者、スタッフ、ボランティア、会員、寄贈者、サプライヤー、地域社会）を特定し、コミュニケーションをとる。質疑応答の場などを設けるなど、理事会が説明を行う機会を利害関係者に提供する。</li> <li>◎理事会は、団体の活動、方針に重要な変更があった場合、<b><u>利害関係者と協議を行う。</u></b></li> </ul> <p><b>【団体における公開的な文化の育成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎理事会は、団体に寄せられたフィードバック（肯定的/否定的）や苦情について定期報告し、<b><u>ミスやエラー</u></b>を改善に生かす。</li> <li>• 理事会は、苦情対処に関し透明性あるプロセスのもと、建設的かつ公平に対応する。</li> <li>◎理事会は、<b><u>理事及び上級スタッフ</u></b>の利害関係を記録し、原則 3 に即してこれらの利害関係を公表するアプローチについて合意を得る。</li> <li>◎<b><u>理事は、団体のウェブサイト及び年次報告書に、上級スタッフの報酬及び報酬水準設定プロセスを公表する。</u></b></li> </ul> <p><b>【メンバーの関与】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎理事だけではなく会員によって理事が任命される団体では、理事会は次のように努める。 <ul style="list-style-type: none"> <li>◆団体の会員資格 (<b><u>eligible for membership</u></b>) について、方針を明確にする。</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 同左</li> <li>◎理事会は、団体の活動、方針に重要な変更があった場合、<b><u>利害関係者に必ず伝達する。</u></b></li> </ul> <p>◎理事会は、団体に寄せられたフィードバック（肯定的/否定的）や苦情について定期報告し、<b><u>ミス</u></b>を改善に生かす。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 同左</li> <li>◎理事会は、<b><u>理事</u></b>の利害関係を記録し、原則 3 に即してこれらの利害関係を公表するアプローチについて合意を得る。</li> <li>◎<b><u>団体がスタッフを置く場合、理事は、スタッフの報酬決定方法の合意を得て、そのアプローチを公表する。</u></b></li> </ul> <p>◎理事だけではなく会員によって理事が任命される団体では、理事会は次のように努める。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆団体の会員資格 (<b><u>can be a member</u></b>) について、方針を明確にする。</li> <li>◆会員の正確かつ最新の記録を保持し、会員に対して団体の活動を知らせる。</li> <li>◆重要な問題に関しては会員の意見を求め、評価し、考慮する。</li> <li>◆会員が団体に参加できる方法（委員、理事の選任方法も含む）を明確にし、公開する。</li> </ul> |