

英国チャリティのガバナンスコードについて

太田 達男

はじめに

2017年7月、NCVO, ACEVO など英国チャリティの中間支援組織6団体*が組織したSteering Group*が、チャリティ向けのガバナンスコードを発表した。このガバナンスコードは、同じく中間支援組織が策定した2005年の” Code for the Voluntary and Community Sector” 及び2010年の同改訂版を前身とするもので、ガバナンスコード第3版ということもできる。

本レポートは、この英国チャリティ向けのガバナンスコード第3版について策定までの経緯及びその内容について報告するものである。

* NCVO, ACEVO, の外、Association of Chairs, The Governance Institute, Small Charities Coalition, Wales Council for Voluntary Action

1. 経緯

1) 著名大チャリティの破たん事件

2015年、英国チャリティの信頼性を大きく揺るがした事件が発生した。イラン生まれの英国人、Camila Batmanghelidjh という女性が1996年に設立したKids Company というチャリティが引き起こした事件である。

このチャリティは恵まれない児童のケア(教育支援、心の支援、職業訓練など)を目的としており、設立後急速に発展し、2013年現在ではロンドンに12か所、ブリストルで1か所の施設(センター)を運営、また40の学校と提携し活動していた。職員も600人を超える大チャリティに発展した。その活動が評価され、キャメロン首相などセレブを始め多くの法人・個人からの寄附を集めたほか、公的資金からも1996年から2015年までの20年間で、42百万ポンド(約62億円)の助成を受けていた。

これらの功績により Batmanghelidjh は、Third Sector magazine 誌の Most Admired Chief Executive を受賞するなど数々の表彰を受けるほか、CBE(大英帝国勲章第3位)の叙勲も受けていた。ところが、36千人と称する支援対象児童の数が、8千人強水増しがあるのではないかとの疑いや資金管理が杜撰で、政府資金の目的外支出、税金の滞納、さらには児童への性的虐待事件など

も報じられ、急転直下2015年には警察の捜査(結果的には立件に至らなかったが)とチャリティコミッションの調査がおこなわれた。そして、資金繰りが破たんした Kids Company は、遂に施設の全面閉鎖、破産宣告へと進んだのである。

この事件は、英国チャリティ界に大きな衝撃をもたらした。英国下院の Public Administration and Constitutional Affairs Committee は、「The collapse of Kids Company: lessons for charity trustees, professional firms, the Charity Commission, and Whitehall」と題する調査報告書を発表、事件の全容を詳細に報告しているが、注目されるべきは、チャリティコミッションの監督権限が法令等違反に限定されているため、チャリティのマネジメントへの効果的な介入ができない事実を指摘、権限強化に向けた提言をしていることである。

英国内閣府市民社会及びイノベーション局上級政策担当官 (Senior Policy Adviser, Office for Civil Society and Innovation, Cabinet Office) であるベンハリソン (Ben Harrison) 氏は、公益法人誌2016年9月号の特集「2016年チャリティ法の改正をめぐって」に寄稿し、次のように述べている。「英国では2012年から13年の2年間、制定法上の報告要請 (statutory inquiries) 件数は15件、法律上の権限行使 (uses of legal powers) は200件であったが、2014年から2015年の2年間では、それぞれ104件、1000件に急増している」という実態があり、政府はチャリティコミッションの要望を全面的に受け入れ、「チャリティコミッションの組織を改編すること並びに時代に則し、かつ効果的な規制当局とするべく、新たに900万ポンドの予算を上乗せした。」

前掲公益法人誌では、チャリティコミッション会長(当時)ウィリアム・ショウクロス氏 (William Shawcross) 及びキャロライン・スロコック女史 (Caroline Slocock, Civil Exchange 理事)からの論考も含め、政府、チャリティコミッション、市民セクター三者からの考察を掲載している。

2015年の Kids Company 破たん事件も、規制強化に向けた2016年法改正促進に追い打ちをかけた事件であったと考えられる。

2) ガバナンスコードの改定

もともと、チャリティのガバナンスコードは、2005年の第1版に遡るが、当時はすでに、企業(Corporate)、行政サービス (Public Services)、住宅組合 (Housing associations) 生協 (Co-operatives) などが、ガバナンスコードを制定しており、チャリティもこれらに触発されて NCVO, ACEVO など民間主導で策定した。このコードは2010年に改正されているが、ガバナンス規範としては最低のものであり、もっとハードルを上げるべきとの考えから、全面改訂されたものが2017年ガバナンスコードである。

前掲ベンハリソン氏の論考にもあるように、当時英国ではチャリティを巡る不祥事件が多発しており、チャリティコミッションの無力さを指摘する声が高

まっていた。このあたりの状況は、「英国チャリティ-その変容と日本への示唆」(公益法人協会編 弘文堂 2015年12月)にも詳しい。

これらの不祥事件とチャリティコミッションの監督の限界に即応して、政府側がとった施策が2016年チャリティ法制であり、他方チャリティ側の対応は、あくまでも自律的・自主的にガバナンス水準を上げるために作成するガバナンスコード第3版であったと対比できる。

このガバナンスコードは、前掲のチャリティ中間支援組織6団体のステアリンググループによって、検討立案された民間チャリティセクター側の産物ではあるが、その委員長は、元チャリティコミッション事務局部長(director)Rosie Chapman 女史であったこと、会合にはチャリティコミッションもオブザーバー参加していたことなどから、同コミッションの意向も大いに反映したのではないかと推測できる。

現に、チャリティコミッションは、このガバナンスコードを民間側が発表したことにより、同コミッションのガイダンス、CC10 “The Hallmarks of an Effective Charity” を廃止し、以後はガバナンスコードに準拠して運営することを強く勧めるとしている。

これらのことから、ガバナンスコード第3版は事実上チャリティコミッションと民間セクターの合作と考えられる。

2. ガバナンスコード第3版の概要

1) コードの構成

先ず、前文としてコードの活用方法について説明書きがあるが、ここでは参巻末参考資料1としてその全訳を、また98項目に上る指標については参考資料2としてその全訳を夫々巻末に添付する。

コードは、以下の7つの大項目に分類し、それぞれに指標を設けている。

1. 組織の目的 (Organisational purpose)
2. リーダーシップ (Leadership)
3. 誠実性 (Integrity)
4. 意思決定及びリスクコントロール (Decision making, risk and control)
5. 理事会の効率性 (Board effectiveness)
6. 多様性 (Diversity)
7. 透明性と説明責任 (Openness and accountability)

この7つの大項目ごとに、「原則となる考え方 (Principle) 」及び「その根拠 (Rationale) 」について説明文があり、「鍵となる成果 (Key Outcomes) 」及び「推奨する運営実務 (Recommended practice) 」というタイトルの下、それぞれ指標を示しており合計で98指標となっている。

指標の数は次の表の通りである。

大項目	鍵となる成果	推奨する運営実務	合計
組織の目的	2	7	9
リーダーシップ	3	1 1	1 4
誠実性	3	7	1 0
意思決定及びリスクコントロール	4	1 7	2 1
理事会の効率性	4	1 6	2 0
多様性	2	8	1 0
透明性と説明責任	4	1 0	1 4
合計	2 2	7 6	9 8

2) チャリティの規模区分による指標

コードは大規模チャリティ(年間収入百万ポンド、約1億5千万円)用と、小規模チャリティ(百万ポンド未満)用の2種類が用意されている。

しかし、指標の中身はほとんど変わらない。小規模チャリティでは職員を雇用していないことも想定し、職員に関連する指標を「雇用する場合には」との趣旨の文言を挿入するなど表現を変更する部分がほとんどである。

実質的に相違する部分は、大規模が外部会計監査人 (auditor) と内部の組織として監査委員会の設置を奨励しているのに対し、小規模では必要な場合は外部の監査人 (external examiner) 若しくは外部の会計監査人を設置すること、大規模では副会長 (vice-chair) 任命を奨励し、小規模ではその部分がないことなどが目に付く程度で実質的に差異はないと考えてよい。

3) コードが目指すチャリティの在り方

コードが指標とするものは、一言で言えばあるべき理事、理事会像を示すものである。後述するように、日本に比べて理事会の権限が極めて強い英国では、組織のガバナンスは理事・理事会のガバナンスといってもよいだろう。

コードの内容をざっと見てみよう。

理事は、チャリティの目的や価値を全面的に共有し、時間的な活動も含めその活動にコミットする、また反対意見は大いに傾聴するが最終的に決まったことについては連帯して責任をとる。外部に委託した業務や事務局の仕事についても理事会の責任である。又理事は異なる専門的経歴を持つ者から構成し、性別、年齢、宗教、障害の有無など多様な人材をリクルートする。理事には就任に際してと、その後定期的に一定の学習機会を設ける。

理事の数は、最低5名上限は12名、在任期間が9年超となればより厳しい選任基準が必要とする。

また、理事の忠実義務を徹底し、利益相反取引についての認識を深める。受けた接待や贈り物を記録し関係者に公開する。不祥事件が発生した場合、独立した監査委員会を立ち上げる等々である。

これらの考え方は、わが国非営利組織についてもほぼ当てはまるものと思料するが、唯一つ「ここまで言うか!」という指標がある。それは、同じ目的事業を、もっと効果的に実施している他のチャリティがあれば、そことの協働や合併或いは自らの解散について検討するという指標である(指標 1-5-2)。

これらの指標を検討する際に、前述のように彼我のインターナルガバナンスの構造上の違いを頭に入れておく必要がある。

日本の場合は、意思決定、執行、監査権限が、社団・財団法人とも3つの機関に分配されているが、英国チャリティでは、日本の社員総会や評議員会の権限とされる経営意思の決定機能や役員の選任権も理事会の権限となっている(例外的にメンバー制度を定款で設置し、一定の形式上の権限を与えるチャリティも存在するが)。また、財務について、理事が主メンバーとなる財務委員会設置が奨励されてはいるが、日本のように強力な業務及び財務全般にわたり監査権限を持つ監事という組織内部の法定の監査機関もなく、会計監査は外部に委託するのが一般的である。

また、日本では代表者であるトップ(CEO)や事務局トップ(COO, 事務局長)が、理事を兼ね、しかもCEOは会長乃至理事長として、COOは補佐役として理事会での説明や意見集約を取り仕切る。他方、英米では日常的な組織運営に携わる者は被用者であり、そのトップは通常 President と呼ばれているが決して日本語訳から想像される理事会の長ではなく、理事にすら選任されていない場合が多い。(因みに、NCVO の President Jill Pitkeathley 女史や米国の Independent Sector の President Dan Cardinali は、理事会メンバーではない)

この辺りの相違を念頭に入れて Code を読み解く必要はあろう。

以上

参考資料 1

コードを活用するにあたって (“Using the Code”)

【誰のためのコードか】

このコードは、イングランド及びウェールズにおける登録チャリティが活用することを意図しているものであるが、コードの大部分は、社会的目的に基づき広く一般社会やコミュニティに利益を提供する他の非営利組織にも適用され得るものである。かかる組織やサブセクターにとっても、このコードの採用はその存在にとって有益である。

このコードの原則、前提となる事項、そして成果は普遍的なもので、規模の大小や事業内容の差異を問わずすべてのチャリティに適用されるものである。

これらの原則に適合する「推奨する良き運営実務 (The recommended good practice)」は色々とありうるであろう。大規模なチャリティやより複雑なタイプのチャリティを正確に区分することは難しいことではあるが、ガバナンスの運営は、その規模、収入、事業活動あるいは事業の複雑さなどによりかなり異なるとみられる。我々はこのような差異に着目して推奨するガバナンス運営実務に関し、異なる(二つの)バージョンを策定した。

いずれのバージョンを採用するかは、色々な要素を夫々で勘案して選択してほしいが、一般論として、年間収入100万ポンド(約1億4千万円)超で外部監査を導入しているチャリティは、大規模用バージョンを、これ以下は小規模バージョンを採用することをお勧めする。

【活用方法】

コードは、チャリティの継続的な改善を支援するためのツールとして企画されている。このコードを効果的に活用するチャリティの理事会は、定期的にコードの示す原則に立ち戻り、これを反映することとなる。

法令順守 (コンプライアンス) は、良きガバナンスの重要な部分である。このコードはチャリティと理事に適用される法令上の規範のすべてを盛り込んではいないが、基本的な法令及び通達に基づく理事の義務が基礎にあることを前提としている。(今回のコード基準の)7原則は、チャリティがすでにこの基礎に適合しているという前提で成り立っている。

コードは、原則 (principle) と推奨する運営方法を示している。また、コードに適合するためのより詳細なガイダンスは、コードのウェブサイト上の参考情報やリンク先を見てほしい。

コードの中身としては、「原則となる考え方」(簡単な説明)、「その根拠」(なぜ重要かの理由)、「鍵となる成果」(期待する成果について)、そして「推奨する運営実務」(原則を実行するために必要な慣行・実務)から成り立っている。

【適用し、説明する (apply or explain)】

我々は、特に成長し変化を続けており、今後の更なる発展と成熟するであろうチャリティに、このコードが活用されることを期待している。このような観点に立っているので、推奨する運営実務のいくつかは、チャリティによっては最初の段階で当てはめることが必ずしも適当でない場合があるが、将来は必ず必要となる基準である。

重要なことは、理事がコードの原則と推奨する運営実務について十分議論し、自己のチャリティにどのように適用するかについて、熟考した結論を出すことだ。

チャリティは、コードを採用するに至る経過について説明しなければならない、そうすることにより関係のある人たち誰にでも透明であることになる。我々はこのアプローチを「適用し、説明する」と呼んでいる。すべての理事は、推奨する運用実務をチャリティが採用する、採用しない、その代わり何をしたかを説明することによって、コードの成果と原則に合致することが奨励される。我々は他のガバナンスコードが時には使用する「遵守し、説明する (comply or explain)」という語句は使用しない。このコードにおけるすべての【推奨する運営実務】は、法令上の要件ではないからである。

このコードを採用したチャリティは、年次報告書にその旨の簡単な説明を掲載することを奨励する。我々はこのステートメントが、政策及び諸手続きの監査に関する長文の記述よりは簡潔な叙述を期待する。

また、住まい (housing) やスポーツなどの特定の分野のチャリティは、夫々セクターとしての独自のコードを持つのもよい。この独自のコードであっても、今回推奨するコードが一つの先例となろうし、チャリティの年次報告書で、どこのコードのどの基準を取り入れたか説明してほしい。

以上

参考資料 2

チャリティ・ガバナンスコード(仮訳)

基本事項 理事の役割とチャリティの概念について

ここに述べることは、チャリティのすべての理事にとって、ガバナンスコード（以下コード）の出発点となる事項である。

- ◇理事はそのチャリティの目指す目的に共鳴し、そのチャリティが目的達成のため最も効果的に活動することに役立つよう理事会に参加していること。
- ◇そのチャリティの目指す公益は、現在の（社会的）課題に合致していることを認識すること。
- ◇理事の役割と法的責任を理解し、特に次の資料を読み理解していること。
 - ・チャリティコミッションのガイダンス「理事の基本」(CC3)
 - ・定款
- ◇しっかりしたガバナンスを維持するべく努力し、チャリティの将来にわたる継続的な改善に貢献する。

原則1. 組織の目的 (Organisational purpose)

原則となる考え方

理事会はチャリティの目的を認識し、これらが効果的かつ安定して実施されることに努力を傾注すること。

その根拠

チャリティは、その公益目的を達成するために存在する。理事はチャリティが活動する環境を認識し、チャリティが可能な資源を投入し、できうる限り効果的にその目的を遂行できるよう主導する義務がある。これができなければ、受益者、寄附者、支援者の期待に反することになる。

理事会の中核的役割は戦略(strategy), 実績(performance), そして確実性(assurance)である。

鍵となる成果

1.1 理事会は、チャリティの目的についての理解とコミットメントを共有しこれを明瞭に説明できること。

1.2 理事会は、チャリティが公益目的と合意した成果の達成のため、効果的に活動していることを示さなければならないこと。

推奨する運営実務

1.3 目的事業の決定に向けて

1.3.1 理事会は、組織の目的とする活動が有効であることを確認するため、定期的に組織の目的と外部環境を振り返る。

1.3.2 理事会は、組織の公益目的を実現させていくための戦略に賛同し、さらにこれを発展させていくために主導し、かつ達成すべき数値(outputs), 成果(outcomes), 波及的効果(impacts)について明確である。

1.4 目的事業の達成に向けて

1.4.1 すべての理事は組織の公益目的が説明できる。

1.4.2 理事会は結果(results)、数値、成果を計測・査定することにより組織の生み出した波及的効果を評価する。

1.5 外部環境を分析し、事業の持続性を計画する

1.5.1 理事会は、公益目的の達成にあたり、短期、中期、長期にわたる収入、ビジネスモデル、その波及的効果について持続可能かどうか定期的に検証する。

1.5.2 理事は、他の組織が、自己の公益目的事業と同様の事業をより効果的に実施しているか、或いは自らの組織の目的事業の達成が不確実と判断される場合は、他の組織との協働、合併若しくは自らが解散することについて、利害得失を検討する。

1.5.3 理事会は、地域、関係者(stakeholders)、そしてより広い社会的環

境に対して、大きな責任があることを認識し、自己のチャリティの目的、価値観そして活用可能な資源を考慮に入れて対応する。

原則 2. リーダーシップ (Leadership)

原則となる考え方

すべてのチャリティは、当該チャリティの目的と価値観に沿って、戦略的なリーダーシップが発揮できる影響力のある理事会に率いられなければならない。

その根拠

強力で影響力のあるリーダーシップは、チャリティの目的を効率的に遂行していくための適切な戦略を立てる上で役立つ、又それは、描くビジョン、価値観、かつ社会からの評価を含むチャリティの本質を決めるものでもある。

鍵となる成果

2.1 理事会及び各理事は、チャリティが明確かつ相互に関連性のある目的、及びこれらを達成するための適切な戦略を有するべく、連帯して責任を負っていることを容認している。

2.2 理事会は、チャリティのビジョン、価値観、評価に同意し、チャリティを代表する何人にもチャリティの価値観を反映するよう主導する。

2.3 理事会は、チャリティの価値観がすべての事業に反映され、又組織の持つ気品と文化がすべての活動を実施する為の基礎であることを明確にする。

推奨する運営実務

2.4 チャリティの統率

2.4.1 理事会と各理事は、その決定について連帯責任を負う。

2.4.2 理事会の長 (chair) は、当該チャリティの事業の優先順位、適切な組織形態、意思決定手続き、前向きな文化の醸成及びチャリティを適切に統治できかつ存在価値を高めることのできる理事構成と幹部職員の配置について、主たる責任を有し、そのためのリーダーシップを備えている。

2.4.3 トップとなる幹部職員 (CEO) について、理事会には任命、監督、支援、評価、報酬、必要な場合の解任について適切な手続きが取れる体制が引かれている。

2.4.4 理事会の権限は正式に規定されている。理事会の長及びその他の理事の役割について、それぞれの責任及び幹部職員との関係を示す規程がある。

2.4.5 理事会が公式的に子組織を設立する場合、その根拠、メリット及びリスクが明確でなければならない。親チャリティと子組織の正式な関係は明白に記録されており、親チャリティはその親子関係を続けることが、チャリティの目的に役立つものであるかどうか、適切な間隔で再検討する。

2.5 リーダーシップの模範例

2.5.1 理事会は、チャリティの目的に合致した価値観に賛同し、その価値観がチャリティのすべての意思決定と事業の基礎となるべく推進する。

2.5.2 理事会は、多様で異なるそして時には相反する見解をも認め、敬意を払いそして歓迎する。

2.5.3 理事会は、チャリティを監督し、進むべき方向を示し、組織とそのスタッフ特に幹部職員を支援し、建設的な挑戦の機会を提供する。

2.5.4 理事会は、幹部職員との交流を通じて、職員が理事会に対し必要な情報、提言、報告をすることを、自信をもってできる環境を整備する。

2.6 コミットメント

2.6.1 すべての理事は、その義務を効果的に遂行する十分な時間をチャリティのために割く、これには、理事会やその他のガバナンス関連機関の会合や打ち合わせなどを含む、理事がチャリティに対して費やすべき時間のめどは、選任の前後2回、確認し承認を求める。

2.6.2 理事が例えばボランティアなど事業活動に参加する場合、決められた時間帯に活動する役割が明確であり、為すべきこと、為すべきでないこと、誰に報告するべきかが明確でなければならない。

原則 3. 公正性 (Integrity)

原則となる考え方

理事会は、組織の公益目的を達成するために必要な価値観を共有し、文化を醸成することに向けて一致して行動する。

その根拠

各理事は個人として及び理事会メンバーとして連帯して、チャリティの基金・資産さらには外部の評価についても最終的な責任を有している。理事は、時には困難なあるいは一見不人気とも受け取られる決断が必要な場合も含め、受益者その他の関係者さらには社会に対して、一致して畏敬(respect)の念を保持しなければならない。これに欠けた場合は、チャリティとその事業への不信感を生むリスクがある。

鍵となる成果

3.1 理事会はチャリティとその受益者の最善の利益に向けて行動する、理事会は特定の利益を有するかもしれない人物に不当に影響されてはならず、個人的な利益に優先して常にチャリティの利益を最優先する、このことは理事が投票、指名若しくは任命いずれの方法により就任したかを問わず適用されるものである、理事会は一体としてその意思決定において独立的である。

3.2 理事会は、チャリティの評価を維持向上に努め、より広いセクターの中での信頼を得られるよう努める。

3.3 理事会の各メンバー及び当該チャリティで働き又は代表する者は、当該チャリティの持つ価値観に沿って一致して活動していると見られること。

推奨する運営実務

3.4 チャリティに対する評価の維持

3.4.1 理事会は、誠実な行動を規定する適切な行動規範を制定し遵守する。

3.4.2 理事会は、チャリティが他の人々、他の関連する組織さらには一般社会からどのように受け止められているかについて配慮しなければならない。理事会は、チャリティがその目的や価値観に沿って責任をもって倫理的に活動すべく、注意を払わなければならない。

3.4.3 理事会は、チャリティが法令を遵守していることを確認する、又さらには強硬法規ではないルール、規範、慣行、例えば関連するガイダンス、Nolan Principles*及びチャリティの信頼性を向上させるためのその他の提言等にも照らし合わせ配慮する。

*公務員等公的立場に従事する者に適用される倫理的規範で7つの原則から成る、1994年に制定され、その後何度か改定され現在に至っている。

3.5

3.5.1 理事会は、利益相反や忠実義務違反がチャリティの業績や評価に如何に直結しているかを理解する。

3.5.2 理事は、現実の利益相反取引や、その恐れのある取引について理事会に説明し、定款及び定期的に見直されている利益相反に関する方針に照らして処理すること。

3.5.3 受けた便宜供与、接待及び贈り物の記録は保管され、チャリティが承認している情報公開原則に従って関係者に公開されている。

3.5.4 各理事は独立性を維持し、もし何らかの利害関係者から影響を受けている、若しくはその恐れがある、あるいは利害衝突があると感ずるときは理事会に報告する。

原則4 意思決定、リスク及びそのコントロール

原則となる考え方

理事会は、意思決定手続きが公知され活発かつタイムリーに行われること、並びに効率的な権限移譲、リスク管理、マネジメント手法が定められ、かつ監査されることについて留意する。

その根拠

理事会はチャリティの意思決定と事業に最終的な責任を負うものであるが、すべてを自らが行うことはできないし、又、するべきでもない、理事会は法令及び定款に基づいて定められた決定をすることが求められるが、それ以外にも何を決定し何を移譲するかを決めなければならない。

理事は権限移譲ができるが、最終的な責任を免れるものではないので、理事会には、委譲した事項の状況を監督するために、適切に財政面など関連する事項について掌握するとともに、報告を受ける体制を実施することが求められる、理事はまた、組織にとってのリスクとチャンスを確認・評価し、これが対処可能か、あるいは取り上げるにふさわしいかという評価を含め、如何に処理することが最善かを決定しなければならない。

鍵となる成果

4.1 理事会が主としてフォーカスすべきことは、日常的運営 (operational matters) ではなく、戦略、成果、確実性であることが明白でなければならない、そしてこのことが権限移譲に反映しなければならない。

4.2 理事会は、公益目的事業を実行でき得る健全な意思決定手続きとこれをチェックするシステムが構築されていなければならない、理事会はチェックし管理すべき財務的、非財務的リスクの範囲を認識している。

4.3 理事会は、資源の健全な管理文化を啓発することは必要であるが、他方、過剰な警戒心や、過度にリスクを恐れることは、それ自体がリスクであり、革新を妨げることとなる。

4.4 理事会の役割の一部が、委員会、職員、ボランティアあるいは契約先に委任されている場合であっても、理事会が責任を負い、これらを監督しなければならない。

推奨する運営実務

4.5 委譲とチェック

4.5.1 理事会は、あくまでも理事会がなすべきこと、他に委譲できることを定期的に検討する、理事会は権限移譲を上級幹部、委員会、理事個人、職員、ボランティアにまとめて権限移譲を行使することができる。

4.5.2 理事会は、権限移譲について書類として記録し、代理権限が明確に理解され行使できるよう、その詳細な内容と明確な限界が規定されること、また、権限委譲が如何に遂行されているかをチェックし監督するシステムが設けられていること。

4.5.3 理事会は、委員会への諮問事項の条件及び委員の人選について明確にしなければならない。

諮問事項の条件は定期的に見直す

□委員の人選は定期的に見直し、特定の人物に過度に依存しない

4.5.4 チャリティが第三者の業者に業務を委託する場合（たとえばファンドレイジング、データ処理、その他）、理事会はこの業務がチャリティ、チャリティの価値観及びチャリティと業者の契約に沿って履行されることを確認する、理事会はこの契約が適切に維持されているか定期的に確認する。

4.5.5 理事会は、チャリティの目的事業の実施が十分に継続的に支援できるよう、チャリティの主要な政策（policy）と実施手続き（procedure）を定期的に見直し、この見直しには、政策と手続きに関連する理事会の戦略、機能と責任、内部留保を含む財務、役務及び品質基準、良き労働慣行、ボランティアの奨励と雇用並びにファンドレイジングやデータ収集などが含まれる。

4.6. 組織の運営実績を管理しモニターする

4.6.1 理事会は、幹部職員の運營業務について、運営方針、予算がチャリティの目的、合意された戦略そして利用可能な資源に適合していることを確認する。

4.6.2 理事会は、適切な手法により業績を定期的にモニターし、チャリティの戦略的目的、実行計画及び予算と対比し業績をチェックする。

4.6.3 理事会は、承認された計画、成果及びタイムスケジュールを評価するために必要な情報の管理について、幹部職員と合意している、この情報は適時に関連する正確でかつ理解可能な様式によらなければならない。

4.6.4 理事会は、他の類似する組織の情報と比較し、或いは自らの組織の業績に関するベンチマークとして定期的に検討する。

4.7 積極的なリスク管理

4.7.1 理事会はリスクマネジメントに関し全面的責任を負っている、そして、許容する特定の又は複数のリスクの程度について議論し決定しなければならない。

4.7.2 理事会は、チャリティに特有なリスク及びこれらのリスクの複合的な影響を定期的に検証する、理事会はこれらのリスクを適切に軽減し管理する計画を立てる。

4.7.3 理事会は、チャリティの独自性、優先順位、事業拡大、リスク管理を議題として定期的に検証し、かつ、リスク管理に関する適切な内部統制システムを構築する。

4.7.4 理事会は、リスクに関するチャリティの対応策を、当局の規制に沿って年次報告書に記載する。

4.8 会計監査人の任命と会計監査

4.8.1 理事会は、会計監査人を任命し評価し得る実効性のある手続きについて同意し、監査委員会を設置している場合には、その助言を得て監督する。

4.8.2 チャリティが監査委員会を設置している場合、その議長は関連する最新の財務的経験を有し、委員は最低2名の理事を含まなければならない。

4.8.3 理事会若しくは監査委員会は、少なくとも年1回有休の職員を同席させないで会合を持たなければならない。

4.8.4 不適切行為、不正行為又は不祥事がとして疑われる事件が発生し、チャリティの信頼性が揺らぐ懸念がある場合には、監査委員会のような機関が対処する仕組みがあること、この懸念には、公益通報によりもたらされた問題も含む、また、適切で独立した調査と事後的対応策を行う仕組みがあること。

原則 5. 理事会の効率性

原則となる考え方

理事会は、専門的技能、経験、環境そして知識の適切なバランスを活用し、公開すべき決定を下すため効率的なチームとして活動する。

その根拠

理事会は、チャリティが成功するかしないか決定的な影響力を持っている、理事会がそのリーダーシップ、行動、文化、実績を通じて示す全体感は、チャリティの成功にとって極めて重要である、その意味で、新しい理事のリクルート、実績と改善そして理事会の行動にとって積極的なアプローチが重要である、効率的チームのメンバーとして、難しい問題を避けるのではなく提案し、質問し、新しいアイデアを提供し、主張をすることは何ら問題ないと考えるべきである。

鍵となる成果

5.1 理事会の文化、行動そして手続きは理事会が効率的であることに大きな影響を与えるが、これには問題解決に向けた挑戦や異なる考え方を受け入れることも含まれる。

5.2 すべての理事は、そのチャリティに関する適切な専門的技能と知識を有し、その役割を効率的に果たすべき十分な時間をチャリティに与える。

5.3 理事会議長は、理事のメンバー間で強い協働関係を生み出すことにより、効率的チームとして理事会が機能するよう努め、かつ意見の相違があれば、これを議論し解決する文化を創造する。

5.4 理事会は、全体として自信をもって決定する、ひとたび、決定されれば理事会はこれに向けて団結し、拘束されることを許容する。

推奨する運営実務

5.5 効率的チームとしての活動

5.5.1 理事会は効率的であるべきと判断される度に随時開催する。

5.5.2 議長は、理事会の時間が有効に使用されるよう、各理事が必要な情報、主要な問題を探求するために必要な時間・場所そして熟慮された結論に達するよう、各理事と職員と共に、理事会活動及び理事会開催計画を立案する。

5.5.3 理事会は、適切な理事会進行と必要に応じ理事と議長の橋渡しの役割を果たす副議長乃至それに類したポストを設置する。

5.5.4 理事会は、各理事の行動に関するモチベーションと期待を含み、チームとしての効果と協働について定期的に議論する、各理事は、信頼感を醸成するために互いに他の理事のモチベーション理解し、議長は各理事が互いに前向きに挑戦できる環境を如何に作り上げているかについて報告を求める。

5.5.5 意見の大きな相違が生じたときには、各理事は時間をかけて色々な観点から検討し、異なる視点と妥協案の生み出す価値についても耳を傾けた上で、理事会において代替案のもたらず成果を探る。

5.5.6 理事会全体として、当該チャリティ内部の専門家乃至は外部からガバナンスについて助言支援を受ける。

5.6 理事会構成を見直す

5.6.1 理事会は、組織を統治し、主導し、チャリティの目的を効率的に実施でき得る専門性、知識、経験を持つ理事が程よくミックスされていること、また、これを定期的に見直しする機会があること、このミックスは理事の任命、理事会を常に新鮮(refresh)に継続するためにバランスをとることを反映している。

5.6.2 理事会は、チャリティの任務が遂行されるに十分な人数でなければならない、又理事構成の変更が大きな混乱を生じないように配慮すること、理事会は少なくとも5名、最大限で12名が典型的な良き慣行(good practice)とみなされている。

5.7 理事選任への配慮

5.7.1 新理事の選任については、広く公募することも含め、公式、厳格かつ透明性のある手続きが定められている。

5.7.2 新理事は、選考基準に沿って、かつ理事会の多様性も考慮に入れ、候補者を探し、任命若しくは選挙により選任する、監査に必要なスキルについても候補者を探す段階で告知する。

5.7.3 理事会の任命に先立ち、指名委員会が理事会に推薦する仕組みも考慮する。

5.7.4 理事の任期は、定款及び法令の選任、重任に関する規定に準拠したうえで、合意された期間であるが、在任期間が9年超になれば、次の2点に留意した上で選任する。

■ 理事会の活性化の必要性も考慮し、より厳しい審査によること

■ 理事会の年次報告書にそのことを説明すること

5.7.5 チャリティの定款が、社員（メンバー）が単数または複数の理事を指名し選挙するか又は理事会が指名または推薦したのち、社員が選挙する手続きを規定している場合、チャリティは社員がこの役割を果たすべく支援しなければならない。

5.8 理事会の活性化

5.8.1 理事は、就任に際し必要な資源も備えた学びの機会が与えられること、この学びには、チャリティの全分野にわたる事業に関する幹部職員とのミーティングを含む、理事は学習と啓発の機会が継続的に与えられる。

5.8.2 理事会は理事会全体、各理事個人、及び議長の業績を評価する、この評価は毎年、外部評価を受ける場合は3年に一度行う、この評価にあたり典型的には、理事会のスキル、経験、知識、広義の意味での多様性、理事の協調性及びその他理事会の効率性に関連する要素を念頭に入れる。

5.8.3 理事会は、当該チャリティが理事会のガバナンス体制をどのように検証若しくは評価しているかを、その年報において説明する。

原則6 多様性

原則となる考え方

理事会が多様性を指向することは、理事会の効率性、リーダーシップ、そして意思決定に役立つ。

その根拠

広義の多様性は、理事会が最新の情報を得る、これに反応する、そしてボランティアセクターが直面する複雑で急速な変化に素早く対応するために、基本的に必要なことである、異なるバックグラウンドや異なる経験の理事が構成する理事会は、議論を深めその結果、よりよき結論を得られることとなろう。

ここで言う「多様性」とは、公平法（Equality Act）が規定する9つの多様性*及び異なるバックグラウンド、人生経験、キャリア及び異なる思想である。理事会は異なる方法論で考える人や異なるバックグラウンドの人物を探すよう努力すべきだ。

- 年齢
- 障害;
- 性転換者
- 所帯構成（結婚または独身）
- 妊娠、子育て中
- 民族

- 宗教・信仰心
- 性別
- 性的指向

鍵となる成果

6.1 多様な考え方、経験、専門性を持つ人から構成される理事会は、より効率的である。

6.2 理事会は、当該チャリティが法令の最低限の規定を超えた妥当な水準の公平性と多様性を保つよう確認する。

推奨する運営実務

6.3 開放的かつ容易に参加できる体制を奨励する

6.3.1 理事会は、多様性について、定期的に研修し状況を確認し、理事会のこの分野における責任を理解する。

6.3.2 理事会は、必要に応じて予算的措置も含め許容できる範囲の資源を投入して、多様性を達成するために理事となる人たちに関して障害となることを取り除く又は軽減する積極的な努力をする、このことは次のことを含む。

- 理事会の時間、場所及び頻度
- 例えばデジタル技術の活用も含め、理事会に提出される書類及び情報の工夫
- 音声や点字による情報提供の配慮
- 適切な費用の支払い
- 理事の欠員についての公表及び募集

6.3.3 議長は、如何にすれば理事会がより多くの参加を得て開催できるか及び各理事が互いに建設的な意見を交わし、すべての意見が公平に聞ける環境をどうすれば作れるかについての意見を問わなければならない。

6.4 多様な人材の理事をリクルートする

6.4.1 理事会は、不均衡やある種のギャップがないか、定期的に理事全員の監査能力、経験、これまでのバックグラウンドを見直し、理事のリクルートや研修機会について公表する。

6.4.2 理事会は、どのような方法であれ理事会の定期的レビューの重要なテーマの一つとして多様性を検証する。また、理事会は理事会構成の多様性の価値を認め、多様性について適切な目標を持つこと。

6.4.3 理事のリクルート方法を決定する際、理事会は候補者の多様性に係る集団を如何にすれば引き付けられるかを考える。

6.5 多様性に関するモニタリングと報告

6.5.1 各理事は、理事会の多様性に関する目的をモニターし達成するための計画があることを確認する。

6.5.2 理事会は、チャリティの多様性に関する目標についての対応、果たし

た主導的役割、その成果について、できなかつたことも含め年次報告をしなければならぬ。

原則7 透明性と説明責任

原則となる考え方

理事会は組織の透明性と説明責任について主導する、チャリティは、正当な理由がない限りその活動において開放的でなければならない。

その根拠

チャリティが公益活動を通じて貢献しようとする社会からの信頼は、当該チャリティだけでなくさらには非営利公益セクター全体の評価と成功にとって基本的に必要なものである、チャリティの成功を喜び一方で失敗から教訓を学ぶ真の双方向のコミュニケーションを通じての説明責任を果たすことは、信頼と信認を醸成し（チャリティの）存在意義を正当化する。

鍵となる成果

7.1 組織の事業及びそのインパクトは、各ステークホルダーに評価されること。

7.2 チャリティの成果及びステークホルダーとの協働関係は、理事会が決定している価値観、倫理そして文化に沿ったものであること。

7.3 チャリティは、社会の信認と信頼を獲得するための重大な責任があること。

7.4 チャリティは、その受益者やステークホルダーを代表する正当性を具備すること。

推奨する運営実務

7.5 ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションと意見聴取。

7.5.1 理事会はチャリティの事業に関係する主要なステークホルダーが誰であるか認識すること、ステークホルダーには、事業の利用者(users)、受益者、スタッフ、ボランティア、メンバー、寄附者、取引先(suppliers)、コミュニティ、その他を含むこととなろう。

7.5.2 ステークホルダーは、チャリティの目的達成状況に関する情報を有している、理事会は、チャリティの目的、価値、事業、成果に関する定期的で有効な彼らとのコミュニケーションを心掛ける戦略を明確にすること。

7.5.3 この戦略の一つとして、理事会はいかに最善のコミュニケーションができるか、如何にチャリティが統治されるか、誰が理事で彼らの決定がどうかといった点を考えること。

7.5.4 理事会は、ステークホルダーが合意された手続きとルートを通じて理

事会に説明を求める機会があるよう配慮する、たとえば Q&A セッションなどが挙げられる。

7.5.5 理事会は、チャリティの事業やポリシーに顕著な変更をする場合には、ステークホルダーから意見聴取する適切な機会を設けること。

7.6 組織の開放的文化を育てる

7.6.1 理事会は、成功したこと失敗したこと、及びチャリティに寄せられて苦情について定期的な報告を受ける。

7.6.2 理事会は、寄せられた苦情について、隠すことなく、適切に周知しかつ実効性のある、タイムリーな取り扱いをすること並びに内部・外部を問わずその苦情について前向き、公平、そして実効性のある取り扱いをすることに留意する。

7.6.3 理事会は、理事及び幹部職員の受ける利益を記録し、原則3に則してこれらの事実を公に周知する方法について合意する。

7.6.4 理事会は幹部職員の報酬額の決定プロセス及び報酬の水準についてウェブサイト及び年次報告書で発表する。

7.7 会員の参加

理事が、理事会ではなく、広く会員によって選任されるチャリティにあっては、理事会は、次の諸点に留意する。

- 会員の資格について明確な方針がある。
- 明確で、正確かつ最新の名簿がある。
- 会員にチャリティの事業について説明する。
- 目的とする価値について会員の意見を求め、会員の意見を主要な課題に反映する。
- 会員は、委員会への参加や理事として選挙され得ることを含み、会員がチャリティのガバナンスに参画する方法が明らかにされている。

以上