

参 考

令和3年度
中央委員資料

公益財団法人 全日本弓道連盟

I 【全日本弓道連盟指針】

1. 中央委員の皆様へ

令和3年度中央委員の皆様へ

公益財団法人 全日本弓道連盟
会 長 増 田 規一郎

弓道運営委員会
委員長 佐 竹 万里子

基本計画部会
部会長 岡 崎 廣 志

今年度は、新型コロナウイルス感染症の流行拡大により、例年のような講習会を行うことが出来ません。その代わりとして、配布資料を基に、皆さまご自身で学んでいただくことになりました。

今回の資料は、「弓道について」、「公益法人について」、「矢羽問題について」のテーマで、有識者の方々のお力を得て、全弓連が令和3年度の事業を進める上で基本となる考え方を簡単にまとめました。本メッセージは、来年度に、全日本弓道連盟から中央委員として審査委員や講師をお願いするにあたり、その心構えの一助にさせていただきたく思います。当然ながら、ここに記載していることが全てではありません。これらを元に、皆様自身の学びを、より深めていただくことをお願いいたします。

ここ数年、全日本弓道連盟は、違法な矢羽に関連する問題への対応に追われました。しかしながら、調査委員会による調査や、関係者への対応など、この問題については一つの区切りを迎えようとしています。これからは、鳥類の羽根を使用する団体として、環境保護・自然保護の観点から、新たな歩みを進めていきましょう。

新型コロナウイルス感染症は、全国的に減少傾向にあった一時期に比べ、感染者数の増加が懸念される状況も認められ、まだ油断は出来ません。主管地連には対策をお願いしておりますが、中央委員の皆様もガイドラインをよくご確認ください、対策が不十分な場合等がございましたら、ご指導をお願いいたします。

中央委員の皆様には、遠方への出向や、長時間の審査・講習会など、ご苦勞をおかけすることになりますので、心より感謝申し上げますとともに、くれぐれもご自愛くださいますよう、お願い申し上げます。

2. 弓道について

弓道は、武道の一つとして行われています。武道とは、「心技体を一体として鍛え、人格を磨き、道徳心を高め、礼節を尊重する態度を養う、国家、社会の平和と繁栄に寄与する人間形成の道」のことです。これは、柔道や剣道などの、他の武道種目と共通して有する理念です。それでは、武道としての弓道が有する、固有の特性とは何でしょうか。弓道は、武道の中で、唯一、人と対峙しません。すなわち、対人形式をとらず、自己完結性を有するため、その評価が他者との相対評価ではなく、自分の行為の善悪・良否を絶対評価しようとするのが挙げられます。射を行う上では、優れた体格や先天的な運動能力を持っていても、理に適った射法・射技と、その裏付けとなる心気の働きがなければ目的を達することが出来ません。そのため、弓道では、心・技・体の一致や中庸が、特に大切であることが説かれてきました。自分の段位・称号に甘んじて、横暴な態度を取るなど、自身を律することができなければ、それらは全て心の隙となり、射として現れてくるものです。指導者の射の乱れは、周囲に多大な影響を与えることになります。

中央委員として、先人たちが営々と伝えてきた弓道の伝統を、後世の人に伝えていく責務があると同時に、時代の流れと共に、新たな知見を積み重ねていかなければなりません。そこで、『弓道教本』制定時の要旨を、もう一度読み返していただきたいと考えています。『弓道教本』の要旨というものは、「弓道の大綱を作ると共に、これが一種の規範となり、法典となりうる性質のものとする。古流古法を無視するものではなく、これはそれとしての特徴を充分発揮できるよう、その伝統を生かしつつ、明古通今の実を上げること。統一を避けて一流一派に拘泥することなく、連盟の新しい方向づけを作るものである。現代弓道人の修練の資料、基準、指針となるものを提供する企画のもとに想を練ること。」となっています。『弓道教本』の内容は、こうでなくてはならないと押し付けるものではありません。指導を行う際に、『弓道教本』を大事にして教えていただきたいと考えていますが、指導的な立場の方々には、その先をもっと研鑽していただきたい。

そして、指導にあたっては、教本に基づいて指導してください。副読本等は参考書として活用してください。

今日、弓道は大衆化し、娯楽として楽しんでいる人、健康のために愛好している人も多くいます。これらの方々に、自身の考えを強要したりするのではなく、それぞれの場に応じた多様性を享受した弓道があるはずで、それでこそ、弓道人口の層も厚くなり、ピラミッドの底辺が広がれば基盤は強固になり、頂点は高くなっていきます。頂点の方には、絶えず弓道の真髄を追求し、専門的に研究する人たちがいなければなりません。中央委員は、この頂点に立つ者として、弓道の良い伝統を堅持し、その特徴、使命を伝承していく役割を果たしていかなければなりません。

伝統の長いものには、それ相当の意義があり、文化的な価値があります。しかし、これが現在に生きるためには、生きるだけの創意工夫がなければならず、時代の感覚を持たないものは時代から遊離し、やがては衰微していくものです。弓道も、時代の感覚を取り入れながら、新しい生命を吹き込んでいく必要があります。

中央委員として、真摯に弓に向き合う姿を示すことが、後進の人たちへの強いメッセージとなることと思います。

3. 公益法人について

全日本弓道連盟（以下全弓連）は、平成23年11月に公益の増進を図ることを目的として活動する、公益認定法に基づき認可された公益法人として新たなスタートをしました。

全弓連としては、コンプライアンス、ガバナンス、公正性、公平性、透明性などの言葉自体が重要なのではなく、その意味をしっかりと理解し、公益法人としての全弓連の活動とは何か、その指導者のあるべき姿はどういうものかという共通理解、共通認識を持つことが必要です。そして、時代変化に応じた、社会的視野や長期的視野に立った、公益性を高める問題意識を持つことも重要といえます。

すなわち、全弓連の活動は、弓道修練を積み重ねていけば、それで公益活動に資するというものではありません。それでは、一般法人であったとしても同じことであり、公益法人としての社会的責任をどのように考えるのかということに関しては不十分です。

公益法人は、公共社会の利益を追求することの目的として、公益に寄与する、という活動を期待して特別に認可された団体です。その公益事業（審査・大会・講習会など）は全てが、社会的に公正、公平、透明と理解される活動を行う責任と使命があります。

公益法人としての公益事業は個人の利益となることや特定の人を遇することを行ってはなりません。公正、公平の観点から、利害関係者があつたり、利益相反となる行為については特に注意して行わなければなりません。これは、組織の仕組みとして整えることが必要です。

また、広く一般の人々に対して活動内容を公開して、社会一般からの理解を得ることが必要です。

これは、弓道人および会員間の理解のみではなく、社会の一員として理解され、共感や納得を得られるように努力しなければなりません。

これらの実現のために、公益法人としては、お互いの考え方の違いを理解して認め合う、多様性の実現が必要であり、今の時代には最も必要な価値観であります。

公益法人の構成員は、各人がこれらの点をしっかりと認識し、公益という社会的存在としての社会貢献を強く意識して活動しなくてはなりません。

特に、全弓連が、公益法人として、称号制度を基に弓道指導者の認定を行うことは、一般法人の時代とは異なり、特別に重い意味があります。

すなわち、公益法人である全弓連の中央委員は、弓道の技能・知見の高さや、我が国の伝統文化である弓道の高い文化性を維持・継承しつつ普及・発展を意識することだけでなく、公益に寄与する観点から、高い倫理観のもと、人間としての社会的道義の認識を持つことを自覚しなければなりません。

4. 矢羽問題について

この度発生した矢羽問題は、平成24年の通知に始まり、準則の制定など様々な対応をしてまいりました。

矢羽問題を考える上では、単なる自然環境保護という一般論が重要ではありません。伝統文化としての弓道の矢に鳥類の羽根を使用してきたことに携わる者の一人として、この問題を自分の問題として、真摯に受け止め向き合う姿勢と、今後を考えることが重要といえます。

全弓連は、社会的な役割を自覚し、これに相応しい責任ある活動をするのが社会から求められている公的な存在です。また、弓道に関する我が国で唯一の中央競技団体であり、日本社会ひいては国際社会の一員として、責任ある活動が求められている団体でもあります。

現在、自然保護や環境保護、希少な野生動物の保護といった要請は、国際的にも社会的にも、ますますその重要性を増している、非常に公益性の高い事柄です。全弓連は、その社会的責任・国際的責任を果たすべく、このことを今まで以上に強く認識して活動することが求められます。

特に指導者は法律を順守すること以前に、社会的に高い倫理観をもつ心構えと姿勢が必要であり、それを後進に指導できるものでなくてはなりません。

このような社会的責任・国際的責任の大きさを考えれば、全弓連としては、伝統文化の継承について、特に、その一つでもある鳥類の羽根を用いた矢の使用については、あくまでも自然保護や環境保護を第一に考えるという立場を大原則に据えて、法令を順守することはもちろん、国際的な視野に立ち関係官庁や自然保護団体等とも、協力的な関係をもって活動していくことが必要不可欠です。このような観点から、現在全弓連は、法令以上の規制をかけた準則を制定しております。こういった取り組みが、弓道が社会から理解される一助となり、結果として伝統文化の継承に繋がっていくことをご理解ください。

弓道界の指導者は、このような全弓連の責任や、今後のあるべき姿をしっかりと理解した上で、これを、単なる一般論ではなく、自分自身の問題と捉え、後進の審査や指導にあたる際にも、自然保護や国際協調を十分に意識した責任感ある行動や言動を心掛けることが求められているといえます。

中央委員の皆様は、上記のような全弓連の方針をご理解いただきたく、会報第7号や月刊『弓道』令和3年2月号の特集記事を、改めてご一読されるようお願いいたします。

参考資料

- ・会報 第7号 公益財団法人 全日本弓道連盟
- ・公益法人ガバナンス・コード」を策定 公益財団法人 公益法人協会



現在、緊急事態宣言が各地で発出される状況ではありますが、全日本弓道連盟は感染拡大防止と弓道事業の両立を図りながら令和3年度の各行事については十分な対策を講じたうえで、可能な限り実施をしまいたいと考えております。

今回の会報では、全日本弓道連盟としての矢羽に関する基本的な考え方について皆様にお伝えいたします。ご一読いただきますようお願いいたします。

令和3年1月 公益財団法人全日本弓道連盟

矢羽に対する全弓連の取り組みの考え方と、経緯について

(1) はじめに

矢羽問題に関する調査報告書については、すでに会報（No.5・特別号）にその要約版を掲載しましたが、全弓連としての矢羽に対するこれまでの取組みと、その背景となっている基本的な考え方について、会員の皆様に正確にお伝えいたしたく、改めて年頭に当たりその説明をこの会報に掲載することといたしました。

(2) 矢羽に対する取り組みの基本的考え方

全弓連は、国際社会の一員である日本国における弓道に関する唯一の中央競技団体として、また、登録会員や加盟団体だけでなく日本国の社会や国民全体に対して責任を負う公益法人として、その果たすべき役割を改めて自覚し、これに相応しい責任ある活動が求められております。

全弓連は、国際的にも社会的にもますます重要性を高めている自然保護・環境保護・希少な野生動物保護などの重要性を強く認識し、これらを目的とした条約や法令を遵守することはもちろん、その社会的責任を中央競技団体・公益法人として十分に果たすことのできる団体を目指して活動しなくてはなりません。

全弓連は、日本固有の伝統文化である弓道の継承及び斯道の普及振興を目的とするものでありますが、鳥類の羽根を弓具に使用してきた弓道人の団体として、あくまでも自然保護、自然環境との共生を第一と捉えて、そのために何ができるか何をすべきかを真摯に考え、自然保護団体等とも協力して活動してまいります。

(3) 矢羽に対するこれまでの取り組みの経緯

[平成24年の通知と倫理委員会の設置]

全弓連は、平成24年に、密猟などの違法行為により入手された疑いのある矢羽は買わないよう注意喚起する内容の通達を出しています。

この通達は、同年3月の理事会で審議した結果、「密猟の対象となっている猛禽類の多くは野生動物の種の保存法で捕獲や羽根の取引が禁止されている。全弓連としては法律の遵守、自然環境の保護という見地からも密猟などの違法行為は看過できない。このような違法行為により入手された矢羽やその疑いのある矢羽については一切買求めないよう注意されたい。」との通達内容が固まり、同年5月に発出されたものです。

この理事会では、あわせて、矢羽問題に関与した弓道人への対処を念頭に倫理委員会の設置と倫理規程の制定についても審議され、議決されています。

〔種の保存法と矢羽〕

なお、このように矢羽問題は種の保存法と密接に関係しているため、その法律や細則を定める政令の内容についてここで簡単に説明しておきますと、この法令によって、猛禽類の代表であるオジロワシ、オオワシについては、その個体だけではなく「器官」や「加工品」の売買等が禁止されています。そして「加工品」には「矢羽」が含まれることになり、矢羽の売買等がこの法律で禁止されていることとなります。このことはこの法律の制定と運用を担当している環境省の公式見解でもあり、全弓連としては、以下に記載しているように、従来から一貫してこのような立場で矢羽問題に取り組んできたものです。

〔国際弓道連盟の対応と改革大綱〕

その後、平成24年7月には、関連団体である国際弓道連盟のパリでの総会で「今後国際弓連主催の競技会においては条約や法律に抵触するおそれのあるワシタカ類の矢羽を使用した矢の使用を禁止する」ことが決定されました。

全弓連においても、同年9月の理事会で上記の国際弓連の決定が報告され、この国際的な流れを踏まえて、同年11月の理事会では、矢羽に関して使用の可否や取扱いの指針について全弓連で具体的方針の提示が必要であるとの提案がなされ、翌平成25年3月の理事会での決議を経て5月に発表された「改革大綱」には、今後取り組むべき課題の一つとして「弓具規格統一認証制度の導入」が掲げられるとともに、条約や種の保存法に抵触する矢羽の公認競技会での使用を禁ずることなどが盛り込まれました。

〔調査委員会の設置と懲戒処分決定〕

そのような中で、平成26年1月に、全弓連の称号受有者2名について、密猟で違法に取得された可能性のあるオオワシの矢羽を種の保存法に違反して買い受けるなどした疑いがあるとの情報が全弓連関係者にもたらされたことから、同年3月の理事会でこの問題の扱いについて審議した結果、調査委員会の設置が決議され、調査が行われることになりました。その後も、調査の結果に基づいて、倫理委員会に対して諮問が行われ、理事会の決議により、懲戒規程に基づいて、処分の決定が

なされてきました。これらの処分の概要については、匿名という形で、処分の概要が弓道誌に掲載されています。

〔情報提供の呼びかけと関連機関への相談〕

また、全弓連は、平成26年11月に、矢羽問題に関して上記の調査委員会の報告書の概要とともに、弓道人の理解と協力を求める趣旨の声明文をホームページに掲載し、同年12月には、全日本弓道具協会との連名で、双方の会員に向けて、密猟者と疑われる人物についての情報提供を求める内容の文書を発出しました。

同年11月には警視庁渋谷警察署、平成27年5月には警察庁生活安全局を全弓連関係者が訪問して、矢羽問題の対処について相談を行い、下記の準則の策定にあたっては、種の保存法等を所管する環境省に相談を行ったほか、公益法人の監督官庁である内閣府に対しては、矢羽問題の対応状況等について随時報告を行ってまいりました。

〔厳格な自主規制としての準則の制定〕

一方、全弓連としては矢羽の取扱いのルール作りをするため、平成26年9月の理事会の決議を経て、矢羽の使用に関する準則委員会と矢羽の認定に関する検討委員会を設置して、検討を進めました。

両委員会からの答申を受けて、2回の臨時理事会において活発な議論を重ねた結果、「矢羽の使用に関する準則」を決議し、平成27年2月に会員に告知するとともに、同年4月の運用説明会を経て、同年7月からこの準則を施行しました。

上に記載したように種の保存法は矢羽の売買等を禁止しているもののその矢羽の保有や使用については規制していませんが、この準則の定めは、法令よりも一歩踏みこんだ自主規制として、オジロワシとオオワシについては全弓連、地連、支部の行う競技会や審査会での使用を禁止し、その他のオオタカやイヌワシなどの矢羽は適正入手証明書（トレーサビリティ証明書）への記載と携行を条件に使用可能とする内容となっています。

全弓連が、このように厳しい自主規制を行った理由は、委員会と理事会での調査・検討を行い環境省とも相談した結果として、「現在弓道界に出回っている矢羽のうち種の保存法に違反すると思わ

れる矢羽はオジロワシとオオワシの羽根であり、これらが密猟者等から弓道界に持ち込まれる中心とも思われるため、これらを排除する方策を講じることが極めて重要であるとの観点」に立って、「法令順守、弓道の伝統文化の継承・発展、財産権保護、自然保護について、調和のとれた対応を行うことを目的」としたものです。

(4)矢羽に対する今後の取り組み

[これまでの取り組みを総括して新たな局面へ]

その後、準則と、これに基づくトレーサビリティ証明書の作成もかなり定着し、全弓連としての自主規制は徹底されてきた状況にあります。また、調査等を通じて違法矢羽に関する情報が顕在化し、これについても全弓連として対応をしてまいりました。

一方、準則をもっと分かりやすくななどの声もあり、法令も一部に改正等がなされた状況になっており、全弓連としては、準則にも謳われているとおり、伝統の継承等とも調和の取れた各種施策の在り方を改めて検討する必要がある局面に来ていると考えております。

[公益法人として国際社会の一員としての責任]

一方で、自然保護や環境保護の要請は、これまで以上に社会的にも国際的にも重要性を増してきており、公益法人としての責任や、弓道の国際的な普及の必要性を考えても、これまでの基本的な考え方を変えることなく、自然保護を第一に考え、各種施策を検討し実施するとともに、日本社会ひいては国際社会の一員として責任ある活動をしてまいりたいと考えております。

[会員の皆様へ]

会員の皆様におかれましては、上記の点を十分にご理解いただくとともに、この記事をきっかけに、自然保護等と伝統の調和などについて、ご自身の問題として、改めてお考えいただく機会にいただければと考えております。

★会報の閲覧は、下記 URL にてメールアドレス・お名前・会員 ID を登録（無料）していただくと、会員専用閲覧ページでご覧いただくことができます。新規会報掲載のたびにメールマガジンにてお知らせ致しますのでご登録ください。

https://www.kyudo.jp/member_materials/kaihou_mail.html

右記 QR コードからも、アクセスしてご登録いただくことができますのでご利用ください。



「公益法人ガバナンス・コード」を策定

(公財)公益法人協会

公益法人協会では、公益法人の健全な運営の確保をはかり、公益法人自らが自己のガバナンス体制について改めて検討する機会とするために「公益法人ガバナンス・コード」を取りまとめ、策定した。

本誌ですすでにお伝えしたように、7月号でコード案を公表し、意見募集を実施（本誌7月号3～11頁参照）。またその回答結果もお伝えしたとおりである（本誌9月号3～8頁参照）。それを受け、協会内の専門委員会（法制・コンプライアンス委員会）で内容を協議した。

さらに、それをもって大阪（9/11）・東京（9/18）において、報告会というかたちで、これまでの経過とコードの内容について説明しご意見を仰いだ。

その上で、9月27日の理事会にて決議、了承され、「公益法人ガバナンス・コード」として確定された。（編集部）

公益法人ガバナンス・コード

2019年9月27日
公益財団法人公益法人協会

〈公益法人ガバナンス・コードについて〉

1. 本コードの構成等

- (1) 本コードの構成としては、①原則的な事項、②それを原則として選択した根拠、ならびに③それを具体的にするための運

営実務の例を記載することとする。記載にあたっては、公益法人は法令やガイドラインに沿って設立・運営されていることが前提であることから、これらを遵守すべきことは一般的に記載するが、個々の遵守事項については法令上の根拠のみをあげ、原則として詳細は言及しない。

ただ日本の場合、法令やガイドラインが詳細に規定されていることもあり、選択した根拠を示すにあたっては、結果的にそれらを示すことが多いことを了解されたい。

- (2) また、原則的な事項であっても、個々の法人にとって適当でないものについては、各法人において適用する（apply）必要はないものである。しかし、それを適用しない場合はその理由を説明する（explain）ことが好ましい。

したがって、個々の法人が、自己のガバナンス・コードを作成するにあたっては、たとえば本コードの事項の内容を適用しない場合は、その理由等を説明することとされたい。

- (3) さらに具体的な運営実務については、個々の法人の実例を示したものであって、それはその法人が自己にとって適当と考えたものであることから、他の法人にとって不適当ないしは妥当でないものもあり、それをそのまま採用する必要はない。自らに適したものを自らの判断において考慮し、適用することで十分である。

2. 原則的な事項

本コードは下記の8の原則で構成されている。

- 原則1 公益法人の使命と目的
- 原則2 誠実性・社会への理解促進
- 原則3 公益法人の機関の権限（役割）と運営
- 原則4 公益法人の業務遂行
- 原則5 理事会の有効な運営
- 原則6 情報公開・説明責任・透明性
- 原則7 リスク管理・個人情報の保護
- 原則8 コンプライアンス・公益通報者保護

3. 既存の倫理規程（自主行動基準）との関係

当協会のみならず、一部の公益法人においては倫理規程（自主行動基準）を制定済みであるが、これと新しいガバナンス・コードとの関係が問題となりうる。

これについてガバナンス・コードの採択は、基本的には各法人の任意であることから、コードが既存の規程の趣旨に合致する場合は、①既存の規程をそのまま生かすことも、②既存の規程を廃止して新たなものとすることも、③既存の規程の改正で賄うことも自由であり、それぞれの法人に任されるものと考える。

4. 留意事項

本コードでは、次のような前提に基づき策定しているので注意されたい。

- (1) 日本の場合、社団法人と財団法人の区別、それに伴う役員構成の差異（社団法人は理事と監事ならびに会計監査人に対し、財団法人の場合はさらに評議員が加わる）があるので、法人格については単に公益法人とし、役員については理事・監事（会計監査人）を役員等とし、評議員は役員等の扱いとはしていない（必要な場合は評議員として規定する）こと。
- (2) 役員等とした場合でも、理事と監事と法律上権限等が異なるときは、それぞれ

別の扱いとしていること。

○凡 例

- ・法令等略語
一般法人法 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成18年法律第48号）
一般法人法施行規則 同法 施行規則（平成19年法務省令第28号）
公益認定法 公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（平成18年法律第49号）
- ・根拠法令条数等の（ ）内表記
例：一般法人法第1条第2項第3号
→ 一般法人法1②三
- ・本文中、「社員総会／評議員会」とあるのは、社団法人の場合は「社員総会」、財団法人の場合は「評議員会」が該当する意です。

公益法人ガバナンス・コード

原則1 公益法人の使命と目的

〈考え方〉

公益法人としての使命ならびにその法人の目的が明確に意識されるとともに、その法人の具体的な公益目的事業の遂行と法人自体の運営が、持続的かつ効果的に行われること。

〈根拠〉

1. 公益法人の使命は、民間の団体が自発的に行う公益目的事業の実施により、公益の増進および活力ある社会の実現に資することを目的としている（公益認定法1）。
2. 公益法人は、公益目的事業を行うのに必要な経理的基礎および技術的能力を有する必要がある（公益認定法5②）。
3. 公益法人は、当該事業年度の事業計画書、収支予算書および「資金調達及び設備投資の見込みを記載した書類」を作成し、当該書類をその主たる事務所に、備え置かなければならない（公益認定法21①、同法施行規則27）。

〈推奨される運営実務〉

1. 公益法人のすべての役員等は、公益法人制度の趣旨、その法人の公益目的事業および法人の運営について理解し、それにコミットするとともに、外部に対しこれらを明瞭に説明できる。
2. 公益法人は、毎年度の事業計画ないしは中期計画により、その法人の目的を実現するための戦略や数値目標、成果目標等を策定し、その実現に邁進するとともに、その目標の定期的な見直しを行うものとする。
3. 理事会は、地域、関係者(ステークホルダー)等、社会的環境に対して、社会的責任があることを認識し、自己の法人の使命、目的に従い、必要な資源を確保し、それを使って公益目的事業を遂行する。

原則2 誠実性・社会への理解促進

〈考え方〉

公益法人の役職員は、一般の人々が公益法人に寄せる信託と信頼が重要であることを常に認識すべきであり、日頃の行動は誠実性をもって実行し、個人の利益となることは行わず、利益相反となる取引については、行うとしても法令ならびに内部規範に則ることが必要である。

また、公益法人は、法令等に従って情報を公開するのみならず、自らが行っている公益目的事業について、積極的に一般の人々に対して公開し、社会一般からの理解を得るよう努力するとともに、市民の参加と協力を仰ぎ、市民社会における一員としての位置付けを確保する。

〈根拠〉

1. 公益法人の理事は、法令および定款ならびに社員総会／評議員会の決議を遵守し、法人のため忠実にその職務を行わなければならない(一般法人法83、197)。また、職員についても法令等の遵守が要請されている(同法施行規則14四)。
2. 公益法人の理事に対しては、その法人と競

合する取引および利益相反取引は制限されている(一般法人法84、197)。公益法人は、その事業を行うにあたり、社員、評議員、理事、監事、職員等に対し、特別の利益を与えないことが公益認定の要件とされている(公益認定法5三、四)。

〈推奨される運営実務〉

1. 公益法人の役職員に対しては、定款の一部として、または独立した規程として、業務遂行上守るべき倫理条項を規定する。
2. やむを得ず、理事が利益相反取引を行う場合に備えて、その取引の際、遵守すべき内部規程を制定し、それに則って行われるものとする。公益法人の関係者が個人的に利益を受ける場合は、事前に法人内の然るべき機関の了承を得るとともに、事後にはそれらを確認できる仕組みを整える。
3. 社会的存在である公益法人の行っている公益事業について、広く世間一般に広報する機会を設け、社会から常に存在を認識されるよう努める。

原則3 公益法人の機関の権限(役割)と運営

〈考え方〉

公益法人の機関の権限(役割)と運営は、法令に定められているが、その意義について明確に意識するとともに、その運営について、それぞれの機関は、法令に沿った形式を踏むとともに、実質、内容のある議論と決定を行うべきである。

〈根拠〉

1. 公益社団法人は、社員総会の他に理事、理事会、監事を置かなければならない(一般法人法60、61、公益認定法5十四八)。公益財団法人は、評議員、評議員会、理事、理事会および監事を置かなければならない(一般法人法170①)。
2. 公益法人の社員総会／評議員会は、一般法人法に規定する事項および定款で定めた

事項に限り決議することができる（一般法人法35②、178②）。

3. 公益法人の社員総会／評議員会、理事・理事会および監事の権限等については、一般法人法第2章第3節および同法第3章第2節に規定されている。

〈推奨される運営実務〉

1. 公益法人の役職員等は、その機関の権限と運営について、法令上の規定を熟知し、細心の注意をもって法令に沿った運営を行うとともに、それぞれの機関において内容のある議論を行わなければならない。
2. 上記1の遂行のためには、①社員総会／評議員会運営規則、②理事会運営規則ならびに③監事監査規程等を作成することが望まれる。

原則4 公益法人の業務執行

〈考え方〉

公益法人の業務執行は、理事会の決定・監督のもとに代表理事・執行理事により行われるが、業務執行の決定・監督にあたり、理事会は公益目的事業の目的と意義に沿って、主体的にかつ理事および職員と連帯して行動すべきである。

そのためには、代表理事・執行理事の選定・解職に留意するとともに、それぞれの役割と責任を明確に規定する他、幹部職員の任命や事務取扱い手続等を規定する必要がある。

〈根拠〉

1. 理事会はすべての理事で組織され、①業務執行の決定、②理事の職務の執行の監督、ならびに③代表理事の選定および解職を行うとされている（一般法人法90①②）。また、執行理事は理事会で選定され、業務を執行する（同法91①②）。
2. 理事会は、重要な使用人の選任・解任について、代表理事・執行理事に委任することなく、自ら決定する（一般法人法90④三）。
3. 役員等がその法人または第三者に生じた損害を賠償する責任を負う場合に、他の役

員等も責任を負うときは、連帯債務者となる（一般法人法118）。

〈推奨される運営実務〉

1. 理事・監事の選任・解任および代表理事・執行理事の選定・解職について、一定の基準（考え方）が設けられるべきである（後記原則5参照）。
2. 代表理事および執行理事の職務権限については、「理事の職務権限規程」等を設け、その役割分担と責任を明確に規定する。
3. 使用人の任命や職責、事務局の組織や職制等について、その事務取扱いの基準を定め、事務の適正な運営を図る。

原則5 理事会の有効な運営

〈考え方〉

公益法人の有効な運営が行われるかどうかは、理事会にかかっており、理事・監事の選任・解任が妥当に行われ、選定された代表理事や執行理事のリーダーシップのもと、法人の保有する専門性や財産が活用され、理事が一体となって職員とチームを組んで事業を推進すべきである。

事業の執行については、理事同士の執行の監督が重要である一方、監事や会計監査人の外部的視点からの監査監督が十分になされるべきである。

〈根拠〉

1. 理事・監事の選任・解任は、社員総会／評議員会において行われる（一般法人法63、70、176、177）。公益法人においては、理事・監事について、それぞれの総数に対して、親族の制限や同一団体の制限がある（公益認定法5十、十一）。
- 代表理事・執行理事の選定・解職は理事会において行われる（法人法90②③、197）。
2. 法人の業務執行の決定は、理事会で行われる（一般法人法90②、197）とともに、具体的な業務執行は、代表理事または執行理事が行う（同法91①、197）。
3. 法人の業務執行の監督は、理事同士で行わ

れる（一般法人法90②二、197）とともに、監事および会計監査人によって行われる（同法99①、100、107、197、同法施行規則16）。このため、代表理事および執行理事は自己の職務の執行状況を3ヵ月に1回以上（定款に定めた場合は4ヵ月の間隔で2回以上）、実際に開催された理事会で報告しなければならない（同法91②、98②）。

〈推奨される運営実務〉

1. 理事の選任・解任、代表理事・執行理事の選定・解職

- (1) 理事の選任にあたっては、法令の基準を遵守することは当然のこととして、一定の基準が設けられるべきであり、近親者や同一団体からのみではなく、広く候補者の能力や経験・専門知識、理事会にコミットできる時間や意欲、年齢・地域・性別等のバランスならびに理事の総数等が考慮されるべきである。

(例1) 理事の長期固定化による独断的でないしはマンネリ化した運営を避けるため、最高年齢の制限や就任期間等の制限を内容とする、定年制の採用が考えられる。

(例2) 理事会の多様性を図るため、年齢・地域・性別等のバランスについて、一定の比率ないしは実数の目標を定めることが考えられる。

(例3) 理事の総数については、法人の事業規模や事業内容等により異なるものであるが、法令や定款で定めた数の最低限であったり、逆に過剰な数であるのは、運営実務上困難を招くことがあるので避けるべきであり、適当な数を考慮する。

- (2) 理事の選任方法については、理事会が社員総会／評議員会に議案として提出する候補者名簿の作成にあたっては、日ごろから理事全員が役員等のリクルートに留意するとともに、外部委員を含んだ選考委員

会（あるいは指名委員会）等を法人内に設けて選出することも、広く候補者を選出するために有効と考えられる。法人の公益目的の事業等の性格や規模等によっては、候補者を公募することも考えられるが、その要件の設定や候補者の審査については、十分留意することが必要である。

- (3) 理事の解任・解職（特に代表理事・執行理事の解職）については、法定の不適格事由にあたる場合は格別であるが、それ以外の不適任等の場合は、実際問題としては難しい。そのような事態が生じないためには、選任・選定の際に十分留意することはもちろんであるが、理事については、その任期を一律短縮化し（たとえば1年とする）、毎年その適格性を洗い替えることが可能となる等の手段をとることも、理事の選任の事務手続きの煩雑さを招く恐れはあるものの考慮に値すると思われる（あるいは、役員等の評価委員会を設けることも考えられる）。

2. 理事会の運営

- (1) 理事会の開催は、定期的に行われるほかに、緊急かつ重大な問題等の発生に応じて、適宜開催するべきであり、いずれの場合においても最適な結論に達するように、各理事あてに事前に必要な情報等が送付されるべきである。

(2) 理事会においては、各理事は積極的に自己の意見を陳述すべきであり、意見の大きな相違が生じたときは、いろいろな視点から時間をかけて検討し、妥当な結論に達するとともに、一旦決定された場合には、理事全員が一致してそれに従うべきである（ただし、同意できない場合は、理事は議事録に異議をとどめることができる）。

- (3) 理事会においては、各理事はその専門性を発揮するとともに、それが不足する分野においては、外部の専門家から助言や支援を受けるものとする（特に財産の管