



IWA Board of Directors' Procedures and Guidelines  
IWA 取締役会の手順とガイドライン

**Draft Revision: December 2017**  
ドラフト改訂: 2017 年 12 月

## Introduction

### はじめに

This manual brings together some of the key materials and principles relevant to the role of a director and trustee of International Water Association (IWA). Some of these are mandated by the laws to which Directors and Trustees are subject. Others reflect guidelines for the operation, structure and composition of the Board and its Committees that have been agreed by the Board.

このマニュアルは、国際水協会(IWA)の取締役及び管財人の役割に関連する主要な資料と原則の一部を取りまとめたものである。内容の一部は、取締役及び管財人が従う法律により義務付けられている。その他は、取締役会によって合意された取締役会とその委員会の運営、構造、構成に関するガイドラインを反映している。

The purpose of this Manual is to assist IWA to achieve the highest standards of governance. It is not an exhaustive listing of all the legal requirements nor does it set out a complete code for conduct of the business of IWA. It should, however, provide helpful guidance on the key issues and represent a starting point for further discussion.

このマニュアルは、IWA ガバナンスの最高水準を達成することを目的としている。IWA の活動を遂行するための全ての法的要件の完全なリスト、完全なコードを示しているわけではないが、重要な問題に関する有用なガイダンスを提供し、さらなる議論の出発点を示すものである。

### Note on terminology and interpretation.

#### 用語と解釈に関する注意

This Manual should be read in conjunction with the IWA Articles of Association and Bylaws. Words and expressions in the Manual have the same meaning as in these two key Governance Documents.

このマニュアルは、IWA 定款とその細則を併せて読む必要がある。このマニュアルの単語と表現は、これらの主要なガバナンス文書と同じ意味を持っている。

One area that often causes confusion is around the words “Trustee” and “Director.” First, because in some countries, members of the senior management team often have the word Director in their title. Second, because under UK charity law, the members of the Board of Directors are also the Trustees of the Charity. In this Manual, *Director* is used in preference to *Trustee*; and a reference to a Director is a reference to a *Board Director*.

混乱を招くことが多いのは、「管財人(Trustee)」と「取締役(Director)」という用語である。第一に、一部の国では、上級管理職チームのメンバーの役職に「取締役」という単語を使用する。第二に、英国の慈善法の下では、取締役会のメンバーは慈善団体の管財人でもある。このマニュアルでは、管財人よりも取締役が優先的に使用される。取締役(Director)という言葉は、取締役(Board Director)を意味する。

参考：評議会は Board of Trustee とも訳されるため、管財人ではなく評議員が妥当である可能性も有り。評議員は、財団法人の資金拠出者等を指し、社団法人でいうところの社員(IWA では正会員)に相当する。よって、IWA は日本の財団法人に相当する可能性が高い。追って、本マニュアル後半の Trustee の説明によっては、訳語を変更する可能性有り。

## 1. IWA Legal Structure

### IWA の法的構造

IWA is an international membership based organisation which is incorporated in the United Kingdom. As it operates internationally, IWA is also registered in other countries, or may be present in those other countries through a subsidiary or other related incorporated entity.

IWA は、英国で設立された国際的な会員制組織である。IWA の活動は国際的であることから、他の国でも法人登録、もしくは子会社や関連法人として存在する場合がある。

There are two key elements to IWA's legal structure in the UK:

英国における IWA の法的体系には 2 つの重要な要素が存在する。

1. It is a company limited by guarantee; that is the liability of the members are limited to the extent of the guarantee each of them give (£1.00). The members do not hold shares in the company and they cannot sell their membership.

保証有限責任会社である。つまり、会員の責任は、各会員が与える保証の範囲内 (£1.00) に制限される。会員は会社の株式を保有せず、会員を売却することはできない。

2. It is also a registered charity in the UK.

英国で登録された慈善団体である。

### Company limited by guarantee

#### 保証有限責任会社

Some of the key characteristics are

主な特徴のいくつかは

- It is a company without a share capital and which is not traded on a stock exchange. Membership is personal and may not be transferred.  
株式資本がなく、証券取引所で取引されていない会社である。メンバーシップは個人的なものであり、譲渡することはできない。
- Its members are not liable to contribute to the company's capital while the company is a going concern but they are liable, to the extent of their guarantees, if the company is wound up and a contribution is needed to enable its debts to be paid. In the case of IWA, this liability is the nominal sum of £1.00.  
企業が継続している間、会員は企業の資本に寄付する義務は無いが、会社が解散し、債務を支払うために寄付が必要な場合、保証の範囲内で責任を有する。IWA の場合、この負担は名目額の 1.00 ポンドである。
- No need for the word "limited" in company name. The Registrar of Companies may agree to dispense with the word "limited" from the name of a company limited by guarantee if certain requirements are met.  
会社名に「有限」という言葉は不要である。会社登記官は、特定の要件が満たされている場合、保証有限責任会社の名前から「有限責任会社」という言葉を省くことに同意する場合がある。

- It uses a legal structure that is common for not-for-profit entities, charities, technical and scientific associations and community or sporting associations.  
非営利団体、慈善団体、技術及び科学団体、コミュニティまたはスポーツ団体に共通の法的構造を使用している。

## Charitable status

### 慈善団体

A charity is an institution established for exclusively charitable purposes, i.e. it is for the public benefit and is not-for-profit.

慈善団体とは、慈善目的でのみ設立された機関、つまり、公益目的の非営利団体をいう。

The Objects of IWA are found in its Articles of Association. Article 3 states:

IWA の目的は定款第 3 条に、以下のとおり記載されている。

*3.1 The purposes of the Association ('the Objects') are:*

*3.1 IWA の目的(「オブジェクト」)は、*

*3.1.1 to promote the art and science of water management for the public benefit, particularly, but not exclusively, by the encouragement of education, training, study and research in water management and the publication of the useful results of such research;*

*3.1.1 水管理における教育、訓練、学習及び研究の奨励、並びにそのような研究の有用な結果の公表(特に、ただし限定では無い。)により、公共の利益のために水管理の芸術と科学を促進すること。*

*3.1.2 to advance education of members of the public in the science and practice of water management;*

*3.1.2 水管理の科学と実践における一般市民の教育を促進すること。*

*3.1.3 to promote and enable the development and direct provision of water management schemes worldwide for the public benefit, where "water management" means the establishing, maintaining and securing the supply of safe and sustainable water supplies, stormwater systems and wastewater treatment and disposal systems.*

*3.1.3 公共の利益のために世界中で水管理スキームの開発と直接提供を促進し、可能にすること。「水管理」とは、安全で持続可能な水供給、雨水システム、廃水処理と廃棄システムの供給を確立、維持、確保することをいう。*

The tax reliefs and the enhancement of public confidence for IWA are tax reliefs and the enhancement of public confidence; it also means that IWA is subject to Charity law regulation.

IWA は、慈善団体としての地位を得ることにより税制面で優遇されるとともに公的信頼も強化される。また、IWA が慈善法の規制の対象となることも意味する。

## Governing Documents

### ガバナンス文書

As with any company or other entity (whether incorporated or not), IWA is governed by its Constitution, which is known under UK Law as the "Articles of Association." The Articles of

Association set out the Objects and Powers of IWA and then set the primary rules by which IWA will be governed.

会社もしくはその他の団体(法人化されていないものも含む)と同様に、IWA は、英国法の下で「定款」とされている会則に準拠している。定款は、IWA の目的と権限を定め、IWA が管理される主要な規則を定めている。

The hierarchy of instruments outlining the legal obligations for a Board Member can be considered as follows:

取締役会メンバーの法的義務を記す規則の序列は、次のとおり。

<b>Applicable laws and regulations</b> (UK or elsewhere depending on scope of activities) <b>準拠法及び規制</b> (英国または活動範囲に応じた他の地域)
<b>Articles of Association</b> <b>IWA 定款</b>
<b>IWA Bylaws</b> <b>IWA 細則</b>
<b>Policies, Procedures, Codes</b> <b>ポリシー、手順、コード</b>

Usually, the first place to look when a question of governance arises is the Articles of Association.

通常、ガバナンスの問題が発生した際に最初に確認するのは定款である。

## Membership

### メンバーシップ

There are two broad categories of membership within IWA:

IWA 内のメンバーシップには大きく分けて 2 つのカテゴリが存在する。

#### a. Governing Members

##### 理事会員

- Entitled to attend and vote at Annual General Meeting  
年次総会に出席して投票する資格を有する。
- Must receive a copy of the Annual Report and Financial Statements  
年次報告書と財務諸表のコピーを受け取らなくてはならない。

#### b. Ordinary Members

##### 一般会員

- These fall into the classes of Corporate, Individual, Student and Honorary (Fellows are Ordinary members with additional recognition and responsibility.)  
企業会員、個人会員、学生会員、名誉会員に分類される。  
(フェローは、追加の認識と責任を持つ一般会員)
- Have the benefits of membership but not the right to attend and vote at General Meetings etc.  
会員メリットは享受できるが、総会などに出席して投票する権利は無い。

The Governing Members have a special role in overseeing the activities of IWA in general and the Board of Directors in particular. Directors are either elected or appointed by the Governing Members. There is a more detailed discussion of the role of Governing Members below.

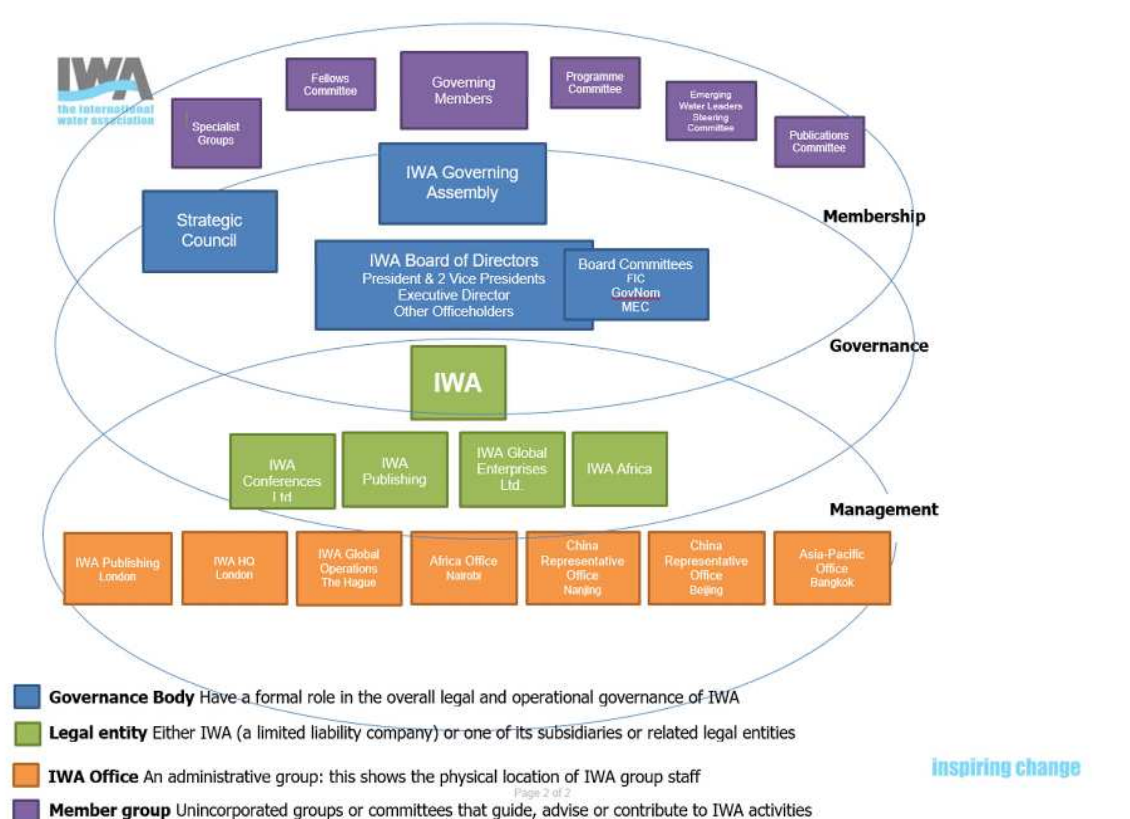
理事会員は、IWA 全般の活動、特に取締役会の活動を監督する特別な役割を担っている。取締役は、理事会員によって選出または任命される。以下に、理事会員の役割に関する詳細を示す。

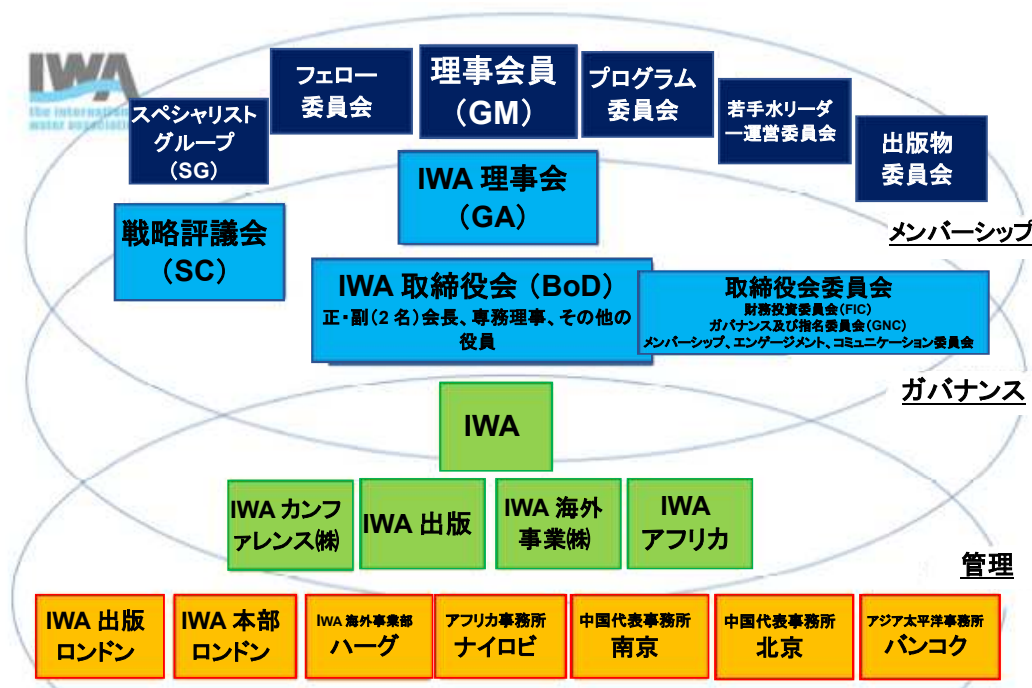
## Governance Structure and Organisational Framework

### ガバナンス構造と組織的枠組み

The organisational chart below aims to provide a concise overview, with accompanying descriptions, of the various IWA governance bodies, legal entities, offices and key member groups

以下の組織図は、多様な IWA のガバナンス機関、法人、事務所、並びに主要会員の簡潔な概要と説明を行うものである。





## Governance Bodies

### ガバナンス機関

The **Governing Assembly** is the standing committee of the Governing Members. It determines the Association's broad objectives, elects the Officers and advises the Board of Directors. The **Board of Directors** is composed of Officers (President, Senior Vice-President, and Vice-President), Other Officeholders and the Executive Director. It manages the business and sets the strategic direction of the Association in accordance with the Articles. There are three Board Committees: The **Finance and Investment Committee** reviews and advises the Board on matters relating to financial management, investment and remuneration. The **Governance and Nominations Committee** reviews and advises the Board on matters relating to the governance of the Association and nominations (including awards and committee membership). The **Membership, Engagement and Communications Committee** reviews and advises the Board on matters relating to membership and the Association's engagement with its stakeholders.

理事会 (GA): 理事会員による常任委員会。IWA の広範な目的の決定、役員 (正副会長) の選出、取締役会への助言を行う。

取締役会 (BoD): 役員 (会長、上席副会長、副会長)、その他の取締役、並びに専務理事で構成される。IWA の事業を管理し、定款に基づき IWA の戦略を設定する。

取締役会委員会 (Board Committee)

財務投資委員会: 財務管理、投資及び報酬に関連する事項について検討し、取締役会に助言する。

ガバナンス及び指名委員会: IWA のガバナンスの検討、表彰対象者、委員会メンバーシップ等の指名に関連する事項について検討し、取締役会に助言する。

メンバーシップ、エンゲージメント、コミュニケーション委員会: メンバーシップ及び IWA の利害関係者とのエンゲージメントに関連する事項について検討し、取締役会に助言する。

## Legal Entities

### 法的位置づけ

**IWA** is registered in England and Wales as a charitable company limited by guarantee. It is the parent company of the IWA group and is the main legal entity through which the Association conducts its operations and activities. **IWA Publishing Ltd** is a wholly owned subsidiary of IWA. It is registered in England and Wales as a limited company and is the entity through which IWA's publishing activities are conducted. Its profits are transferred to IWA in the form of gift aid. **IWA Global Enterprises Ltd**, is a wholly owned subsidiary of IWA. It is registered in England and Wales as a limited company. **IWA Africa** is registered in Kenya as a foreign non-governmental organisation. It is an independent legal entity with its own Articles, Board and statutory obligations in Kenya.

IWA: イングランド・ウェールズの保証有限責任会社として登録されている。IWA グループの親会社であり、IWAとしての運営と活動を行う主体。

IWA 出版(株): IWA の完全子会社。イングランド・ウェールズの有限会社として登録。IWA の出版活動が行う。利益は寄付金として IWA に送金される。

IWA 海外事業(株): IWA の完全子会社。イングランド・ウェールズの有限会社として登録。

IWA アフリカ: ケニアの外国非政府組織として登録。ケニアにおいて、独自の条項、取締役会、並びに法定義務を有する独立した法人。

## IWA Offices

### IWA 事務所

**IWA's headquarters** are located in London, United Kingdom. The London Office is shared between IWA Publishing and the IWA finance department which administers the Association's financial affairs. IWA's **Global Operations Office** is located in The Hague. This is where the IWA secretariat is based, headed by the Executive Director, where the Association's worldwide operations are coordinated. The **IWA Africa Office** coordinates the Association's regional activities across Africa. It is led by the Africa Regional Director and its main office is located in Nairobi. IWA Africa also has a **sub-regional office in Dakar** which serves West and Central Africa. The **China Representative Office in Beijing** is IWA's main representation in China. It is led by the China Regional Director and coordinates IWA's activities in the country. The **China Representative Office in Nanjing** aims to extend IWA's influence in China. The **Asia-Pacific Office** in Bangkok is IWA's main representation in the Asia-Pacific region. It is led by the Asia-Pacific Regional Director and coordinates IWA's activities across the region

IWA 本部: 英国ロンドンに所在。ロンドン事務所は、IWA 出版と IWA の財務を管理する IWA 財務部門で共有されている。

IWA 海外事業部: ハーグに所在。専務理事が率いる IWA 事務局の本拠地で、IWA の世界的な運営が調整されている。

IWA アフリカ事務所: アフリカ全土での IWA の地域活動を調整する。アフリカ地域ディレクターが率い、本社はナイロビに所在する。IWA アフリカはまた、西アフリカと中央アフリカにサービスを提供するダカールにサブリージョナルオフィスが所在する。

中国駐在員事務所(北京): IWA の中国における代表。中国地域ディレクター主導のもと、中国内地での IWA の活動を調整。

中国駐在員事務所(南京): 中国における IWA の影響力を拡大することを目的とする。



アジア太平洋事務所(バンコク)：アジア太平洋地域における IWA の代表。アジア太平洋地域ディレクター主導のもと、地域全体で IWA の活動を調整。

## Member Groups

### メンバーグループ

**Governing Members** are not-for-profit organisations which represent their respective countries in the IWA Governing Assembly. Their overarching aim is to fulfil the Association's mission and vision. Admission to Governing Membership is approved by the Board of Directors. The **Strategic Council** advises the Board and Governing Assembly on the strategic direction of the Association and assists in the coordination of member activities. It is composed of representatives of Specialist Groups and member segments. **Specialist Groups** are coalitions of IWA members structured around an area of specialist interest. They are self-managing with the support of the secretariat and conduct a range of activities including organising conferences, producing reports and publishing papers. The **Fellows Committee** coordinates the activities of the IWA Fellows and Distinguished Fellows programme, reviews nominations for the programme and makes recommendations to the Board. It is composed of two IWA Distinguished Fellows and six IWA Fellows. The **Programme Committee** is appointed by the Board to develop the scientific and technical programme for the World Water Congress. It also reviews and approves proposals for IWA-branded events around the world. The **Emerging Water Leaders Steering Committee** is a body of IWA's younger members. It provides advice to the Association on engaging with young professionals in the water sector. The **Publications Committee** is appointed by the Board and acts as an interface between IWA and IWA Publishing by providing strategic guidance and oversight of IWA Publishing's activities.

理事会員 (Governing Member, GM)：IWA 理事会 (Governing Assembly, GA) でそれぞれの国を代表する非営利団体。IWA の使命とビジョンを実現するための活動を行う。理事会員としての入会 は取締役会 (Board of Director, BoD) によって承認される。

戦略評議会 (Strategic Council, SC)：IWA の戦略的方向性について理事会と取締役会に助言し、会員活動の調整を支援する。スペシャリストグループと各セグメントの会員代表者で構成。

スペシャリストグループ (SG)：関心のある分野ごとに集った IWA 会員の連合。IWA 事務局の支援を受け、自主的に会議の開催、報告書の作成、論文の発表などの多様な活動を行っている。

フェロー委員会：IWA フェロー及び上級フェロープログラムの活動を調整、検討し、取締役会に勧告を行う。2 人の IWA 上級フェローと 6 人の IWA フェローで構成。

プログラム委員会：IWA 世界会議の科学的・技術的プログラム開発を目的とし、取締役会によって任命される。また、世界中の IWA イベントの提案をレビュー、承認する。

若手水リーダー運営委員会：IWA の若手会員の集まり。YWP の関与について IWA に助言する。

出版物委員会：取締役会によって任命され、IWA 出版の活動の戦略的ガイダンスと監督を提供することにより、IWA と IWA 出版の間のインターフェースとして機能する。

## 2. Board of Directors' Code of Conduct

### 取締役会の行動規範

The Board of IWA aims to meet the highest standards of governance. It actively promotes ethical behaviour and decision making as set out in this Code of Conduct. Board members are expected to act with integrity to ensure that the interests and reputation of IWA are

managed, protected and enhanced. In this Code of Conduct, a reference to IWA includes all IWA Group companies and related entities.

IWA の取締役会は、ガバナンスの最高水準を満たすことを目指している。この行動規範に定められているように、倫理的な行動と意思決定を積極的に推進している。取締役会のメンバーは、IWA の利益と評判が、管理、保護、強化されることを保証するために誠実に行動することが期待されている。この行動規範において、「IWA」には全 IWA グループ会社及び関連機関が含まれる。

A Director will:

取締役は、

- act with honesty, in good faith and in the best interests of IWA  
正直に、誠意をもって IWA の最善の利益のために行動する。
- use due care and diligence in fulfilling the functions of office and exercising the powers of that office  
勤勉に最新の注意を払って事務所の機能を果たし、その権限を行使する。
- use the powers of office for a proper purpose, that being in the best interests of IWA as a whole  
IWA 全体に最善の利益となる適切な目的のために事務所の権限を使用する。
- recognize that his or her primary responsibility is to IWA but should, where appropriate, have regard for the interests of all members and other stakeholders of IWA  
主たる責任は IWA に対するものであることは認識しているが、必要に応じて、IWA の全会員及びその他の利害関係者の利益を考慮する必要がある。
- not take improper advantage of the position of Director nor make improper use of information acquired as a Director  
取締役の地位や取締役として取得した情報を不適切に利用しない。
- not allow personal interests, nor the interests of any associated person or entity, to conflict with the interests of IWA  
個人の利益、または関連する個人や団体の利益が IWA の利益と矛盾することを認めない。
- accept gifts only when they are of token value, are genuinely offered in the spirit of goodwill, and where the giver is not seeking favoured treatment  
贈答品は、質素なものであり、善意の精神で真に提供され、贈与者が優遇措置を求めている場合によりのみ受け取る。
- be independent in judgment and actions and to take all reasonable steps to be satisfied as to the soundness of all decisions taken by the Board  
判断と行動において独立し、取締役会が下した全ての決定の健全性を満たすために全ての合理的な措置を講じる。
- ensure that confidential information received in the course of the exercise of Directorial duties remains the property of IWA and not disclose it, or allow it to be disclosed, unless that disclosure has been authorised by IWA or is required by law, even after the Director ceases to be a Director or Officer of IWA

取締役の職務上知り得た機密情報は IWA の財産であり、開示しない。また、開示が IWA により承認されているか、法律で義務付けられている場合を除き、取締役または役員（正副会長）の辞任後でも開示を許可しない。

- not engage in conduct likely to bring discredit upon IWA  
IWA の信用を傷つける可能性のある行為に従事しない。
- comply with the spirit, as well as the letter of the law and with the principles of this Code.  
精神、法律の文言、並びにこの規範の原則を遵守する。

In the discharge of their duties, Directors also commit to

取締役は、職務の遂行において、

- Contribute to a positive board behaviour and culture by showing respect for other board members opinions and allowing each member a fair and equal opportunity to contribute to discussion / decision making.  
他の取締役会メンバーの意見を尊重し、各メンバーが議論/意思決定に貢献する公正かつ平等な機会を与えることにより、前向きな取締役会の行動と文化に貢献する。
- The board recognises the importance and value of board diversity. Directors are expected to promote and encourage equity and inclusiveness throughout the organisation and to respect the different backgrounds, languages and cultures of the Board and the IWA membership  
取締役会は、取締役会の多様性の重要性と価値を認識する。取締役は、組織全体の公平性と包括性を促進及び奨励し、取締役会と IWA メンバーシップのさまざまな背景、言語、文化を尊重することが期待されている。
- Recognise the separate roles and responsibilities of the Board and management  
取締役会と経営陣の個別の役割と責任を認識する。
- Be diligent and continuously strive to improve the Board's operation, including:  
勤勉に、以下の取締役会の運営の改善に継続的に取り組む。
  - Review board papers before board meetings and acquaint themselves with the issues confronting the board.  
取締役会の前に取締役会の資料を確認し、取締役会が直面している問題について理解する。
  - Attend substantially all meetings of the Board and in those cases where attendance is not possible, to seek leave of absence  
実質的に全ての取締役会に出席し、出席できない場合は休職を求める。
  - Be punctual and not depart meetings early  
時間厳守で、会議を早めに退出しない。
  - Direct any concerns regarding the conduct of the Board Meetings to the President without delay  
取締役会の運営に関する懸念は、遅滞なく会長に助言する。

- Develop an understanding of the role and functions of IWA  
IWA の役割と機能についての理解を深める

### **3. Guidelines for Board Structure and Operation**

#### **取締役会の構造と運営に関するガイドライン**

The Board of Directors has the overall responsibility for the Corporate Governance of IWA, including its strategic direction, the review of the plans established by the management team, the monitoring of performance against those plans and the establishment and implementation of policies and internal controls

取締役会は、IWA の戦略的方向性、経営陣により確立された計画のレビュー、それらの計画に対する業績監視、並びに政策と内部統制の確立と実施を含む、IWA の企業ガバナンスについての全体的な責任を負う。

The existence of the IWA Board, like many others, is based on the belief that the effective oversight of an organisation exceeds the capability of any individual and that collective knowledge and deliberation are better suited to the task. To be effective, therefore, Directors must co-operate to exchange information, evaluate the merits of competing alternatives and reach well reasoned decisions.

IWA 取締役会の設置は、他の法人と同様に、組織の効果的な監視は、個々の能力ではなく、知識の集合と審議がより適しているという信念に基づいている。よって、その効果をより向上させるため、取締役は、情報を交換し、競合する代替案のメリットを評価し、十分に合理的な決定を下すために協力する必要がある。

The Board's success can be measured in relation to how well it performs its specific tasks and functions, as well as by analyzing the Board's ability to work together, as evidenced by the cohesiveness of the Board. This is not to discourage vigorous debate on issues but to ensure that, as a group, the Board performs to its full potential.

取締役会の実効性は、取締役会の結束力を分析し、与えられたタスクと機能をどれだけうまく実行しているかによって測定できる。これは、問題に関する活発な議論の意欲をそぐためではなく、取締役会がグループとして、その潜在能力を最大限に発揮できるようにするためである。

These Guidelines are designed to assist the effectiveness of the Board, as the peak leadership group of IWA.

これらのガイドラインは、IWA の頂点のリーダーシップグループである取締役会の有効性を支援するように設計されている。

#### **Role of Governing Assembly**

##### **理事会の役割**

The Governing Members collectively come together as the Governing Assembly. Usually this is at the Annual General Meeting.

理事会において理事会員は参集する。通常、これは年次総会時に行われる。

The Governing Assembly is the opportunity for Governing Members to:

理事会は、理事会員が次のことを行う場となっている。

- Receive reports on IWA activities and performance  
IWA の活動と業績に関する報告書の受け取り
- Question the Board of Directors  
取締役会への質問
- Elect the Officeholders (President and Vice-Presidents) and appoint other Officeholders  
役員(会長及び副会長)の選出、他の役員の任命
- Review By-laws  
IWA 細則の見直し
- Discuss the Strategic Direction of IWA  
IWA の戦略的方向性についての議論
- Where necessary (and usually acting on the recommendation of the Board of Directors) amend the Articles of Association.  
必要に応じ(通常は取締役会の勧告に基づき)、定款の修正

Full details of the role and powers of the Governing Assembly are in the Articles of Association.  
理事会の役割と権限の詳細は、定款に記載されている。

It is important to note that the responsibility for the management of IWA rests with the Board of Directors. The Board is accountable for the financial and operational performance of IWA. The Board reports to and consults with the Governing Assembly but the Board must make its own judgement and decisions.

IWA の管理責任は取締役会にあることに注意することが重要である。取締役会は、IWA の財務及び業績について責任を負う。取締役会は理事会に対して報告、相談するが、取締役会は独自の判断と決定を下さなければならない。

## Board Composition

### 取締役会の構成

IWA's membership is diverse in many respects including culturally, linguistically, professionally and geographically. Additionally, there are numerous interest groups and segments within IWA. Whilst the Board is required to have regard to the interests of all these constituencies, individual directors do not represent any one group or constituency, although they may bring specialised understanding or skills as a consequence of their own background or training.

IWA のメンバーシップは、文化的、言語的、専門的、地理的に多種多様である。さらに、IWA 内には多数の利益団体とセグメントが存在する。取締役会はこれら全ての構成員の利益を考慮する必要があるが、個々の取締役(individual directors)は、それぞれの経歴やトレーニングの結果として専門的な理解やスキルをもたらす可能性はあるが、特定のグループや構成員を代表するものではない。

To the extent permitted by the Articles of Association, the Board will endeavour to encourage diversity in its membership to ensure:

定款で許可される範囲内で、取締役会は以下の取締役の多様性を推進するよう努める。

- A broad range of appropriate skills, expertise and professional backgrounds. These may include:
  - academic
  - technical/engineering
  - legal

- accounting
- managerial
- strategic

幅広く適切な実務経験、専門知識、専門的背景（学術的、技術・工学的、法学的、会計学的、経営学的、戦略的）

- Cultural, Age and Gender diversity  
文化、年齢、性別の多様性
- Geographic and regional balance  
地理的、地域的バランス
- Sectoral or segment balance
  - Utilities
  - Technology Providers
  - Industry
  - Research/Academia
  - Young Professionals
  - Consultants
  - Regulators
 セクターまたはセグメントのバランス（事業体／技術提供者／業界／研究・学界／若手専門家／コンサルタント／規制者）

The Board has determined not to adopt a model of geographic (or segment) Board representation (where specific seats on the Board would be reserved for candidates from the nominated region or segment). The Board considers that the best balance of skills, experience and geographic or gender mix will be achieved through a robust nominations process under the auspices of the Governance and Nominations Committee.

取締役会では、地理（または部門）を代表する取締役選定の仕組み（取締役会の特定の議席は、指名された地域またはセグメントからの候補者のために確保される仕組み）を採用しないことを決定した。取締役会では、スキル、経験、地理的多様性または性別の組み合わせの最適なバランスは、「ガバナンス及び指名委員会」後援のもとで行われる強力な指名プロセスを通じて達成され则认为る。

## Summary of Board Appointment Provisions and Terms

### 取締役会の任命規定及び条件の要約

<b>OFFICERS – ELECTED POSITIONS</b> <b>Contested Election from nominees who meet qualifying criteria</b> 役員-選挙で選出される職位 資格基準を満たす候補者から選挙で選出。		
Position 職位	Election Timing 選挙時期	Term 任期
President 会長	Elected in “Off Congress” Year 世界会議非開催年	Commences at end of World Congress and expires at end of next Congress. Up to two x 2 year terms; further terms if exceptional circumstances exist.

2 x Vice Presidents (one of whom is Senior V-P) 副会長 2 名 (うち一名は上席副会長※)	Elected in Congress Year 世界会議開催年	世界議会の終了時に始まり、次の世界会議の終了時まで。2 年の任期を最大 2 期。例外的な状況が存在する場合は、追加期間。
--	-------------------------------------	--

※ 上席副会長は、副会長選挙で最大得票を得た者。

<b>OTHER OFFICEHOLDERS – APPOINTED POSITIONS</b> <b>Appointment must be confirmed by Governing Members</b> 他の役員–任命される職位 理事会員が任命を確認する		
Position 職位	Appointment 任命	Term 任期
Immediate Past President 前会長	Formally appointed in Congress Year 世界会議開催年に任命される	Commences at end of World Congress and expires at end of next Congress. One x 2 year term. 世界議会の終わりに始まり、次の議会の終わりに期限切れになる。1x2 年の任期。
President-elect 次期会長	Joins Board following election in "Off Congress" Year 世界会議非開催年の選挙後、取締役会に参加	One x 1 year term. 1x1 年の任期
Treasurer 会計監査役※	May be appointed in either a Congress or Off Congress Year 世界会議開催年または非開催年のいずれかで任命される	Up to two x 2 year terms; further terms if exceptional circumstances exist. 最大 2x2 年の期間。例外的な状況が存在する場合は、任期の追加。
(Up to) 9 General Appointees 9 名(最大)の一般被任命者※	May be appointed in either a Congress or Off Congress Year 世界会議開催年または非開催年のいずれかに任命される	Up to two x 2 year terms; further terms if exceptional circumstances exist. 最大 2x2 年の期間。例外的な状況が存在する場合は、任期の追加。

※ 会計監査役、9 名の一般被任命者は会長により指名され、理事会にて任命(承認)される。(IWA 定款より)

<b>EXECUTIVE DIRECTOR</b> 専務理事
Appointed by the Board of Directors. Executive Director is a member of the Board of Directors. Term of appointment as per Contract of Employment. 取締役会により任命される。専務理事は取締役会のメンバー。任命期間ごとに雇用契約。

The Board is ordinarily comprised of up to 15 Directors, but if the President elect is not already a Director, the maximum number is 16.

取締役会は通常最大 15 名の取締役で構成されるが、次期会長がまだ取締役でない場合、最大 16 名となる。

## **Other Directorships**

### その他の取締役

Directors should be careful to avoid potential or perceived conflicts when considering other directorships, positions or roles. Directors should discuss such appointments with the President (Chairperson) prior to acceptance.

取締役は、他の取締役、役職、または役割を検討する際に、潜在的または認識された対立を回避するように注意する必要がある。取締役は、そのような任命を行う際には、承認する前に会長（取締役会議長）と話し合う必要がある。

## **Board Proceedings**

### 取締役会の運営

- The Board will meet appropriate intervals when and as often as required to enable it to fulfil its responsibilities. It meets at least three times each year “face to face,” has at least one additional Board meeting by teleconference, with the opportunity for additional meetings (face to face or teleconference) if required.

取締役会は、その責務遂行のため、必要な時期に必要な頻度で、適度に間隔を置いて会合を行う。毎年少なくとも 3 回は「対面」で開催され、電話会議による追加の取締役会が少なくとも 1 回、さらに必要に応じて追加の会議（対面または電話会議）を行う。

- It is recognised that travel to attend all meetings is difficult for some Directors. Directors should attend as many meetings of the Board as possible and of those Committees of which they are members. If a Director is planning to be absent from a Board meeting, they should give advance notice.

取締役による全会議出席のための出張が困難であることは理解されている。取締役は、取締役会及び構成員となっている取締役会委員会にできるだけ出席する必要がある。取締役会を欠席する場合は、事前に通知する必要がある。

- IWA Management and staff, nominated by the Executive Director, will attend at Board meetings to address issues relevant to their areas of responsibility. Directors can, through the President, request attendance by other IWA management or staff.

専務理事によって指名された IWA の経営陣と職員は、取締役会に出席し、それぞれの責任分野に関連する問題に対処する。取締役は、会長を通じ、他の IWA の経営陣または職員の出席を要求することができる。

- The overall management of business of the Board meetings is the responsibility of the President in consultation with the Executive Director.

取締役会の全体的な業務管理は、専務理事と協議のうえ、会長が責任を負う。

- The President is responsible for ensuring that, at each meeting, the business of the meeting is properly dealt with and the Directors have the opportunity to carry out their own responsibilities.

会長は各会議において、会議の業務が適切に処理されることに責任を負うとともに、取締役に自らの責任を果たす機会を与える義務がある。



- All Directors, non-executive and executive, have the same rights and responsibilities in their capacities as Directors, and the Board must act as a whole when it is acting as a Board.  
常勤及び非常勤に関わらず、全ての取締役は同じ能力の権利と責任を有しており、取締役会がその機能を果たす場合は、一体となって行動する必要がある。
- There may, however, be circumstances in which the Executive Director should not participate in discussion of staffing and management where matters of individual privacy, significant personal affiliation, material personal interest or conflicting duties are involved. To this end, the nonexecutive members may, from time to time, meet in the absence of the Executive Director.  
ただし、個人のプライバシー、重要な個人的関係、重要な個人的利益、または相反する義務の問題が関係する場合、専務理事は人員配置及び管理の議論に参加してはならない状況が発生する可能性がある。この場合、他のメンバーが専務理事の不在下で会合することがある。
- The Executive Director will, at each meeting, report to the Board upon all matters and raise for discussion all issues of which, in carrying out their roles, the Directors should be aware and on which they should be able to express a view. All Directors should also be made aware of matters likely to come into the public arena and of matters of material concern which may adversely or favourably affect IWA.  
専務理事は各会議において、全ての事項について取締役会に報告し、取締役が任務を遂行する上で認識すべきであり、意見を表明できる全ての問題を議論のために提起する。また、全ての取締役は、公の場に持ち込まれる可能性のある事項、及び IWA に悪影響または有利な影響を与える可能性のある重大な懸念事項についても認識しておく必要がある。
- The business of the Board over the year should include:  
取締役会の年間事業には以下を含める。
  - Consideration and/or revision and approval of the Strategic Plan and Business Plan;  
戦略計画及び事業計画の検討及び/または改訂及び承認
  - Approval of Annual Budget, forward strategic plans and estimates for the Company including resourcing strategies and long term capital expenditure programmes;  
年次予算の承認、リソース戦略及び長期資本支出プログラムを含む将来の戦略計画及びその見積り。
  - Consideration and approval of proposed variations of a material nature to approved areas of operation or activity, plans and budgets;  
運営、活動、計画及び予算の承認された分野のうち重要事項として提案された選択肢の検討と承認
  - Receiving and considering regular reports covering financial and operational performance against budget and reasons for material variations and trends; and  
予算に対する財務及び運用実績と資源変更の理由とその傾向を含む定期的な報告書を受け取り、検討する
  - Regularly receiving and considering reports from the Executive Director and other executives covering key performance indicators; all material aspects of IWA's operations, including key areas of risk and importance.

専務理事やその他の幹部から、(リスクと重要性の主要領域を含む、IWA の業務の全ての重要な側面についての)主要業績評価指標を含む定期的な報告書を受け取り、検討する。

- In their interaction at Board meetings and elsewhere, Directors must recognise that it is not their role to direct the day-to-day management of IWA. However management must recognise that the Directors have the right to information they seek and that they have the right to receive answers to the questions they ask.

取締役会やその他の場所でのやり取りにおいて、取締役は、IWA の日常的な管理を指揮することは彼らの役割ではないことを認識しなければならない。ただし、経営陣は、取締役が求める情報を得る権利を有し、経営陣への質問に対する回答を得る権利を有することを認識しなければならない。

- The Executive Director is responsible for informing the Board, through the President, of any matter which has come to his or her attention and of which other Directors should, but may not otherwise, be aware.

専務理事は、自らの関心を引いた事項のうち他の取締役が認識すべきであり、既知でない事項について、会長を通じて取締役会に情報連絡する責任がある。

Management and staff, in turn, should raise issues they wish to bring to the attention of the Board through the Executive Director, or in exceptional circumstances, through the President.

経営陣と職員は、専務理事を通じて、または例外的な状況では会長を通じて、取締役会の注意を喚起したい問題を提起する必要がある。

Outside and between Board meetings, the President is the principal point of contact with management, on behalf of the Board, on matters of substance. Chairpersons of Board Committees will have direct contact with members of management reporting and servicing those Committees.

取締役会の会議中及び会議外で、会長は取締役会を代表し、重要事項に関する経営陣との主要な連絡窓口となる。取締役会委員会の議長は、これらの委員会の報告及びサービスを行う経営陣のメンバーと直接連絡を取る。

Directors wanting to raise other questions or issues with members of management between Board meetings should advise the Executive Director of such approach, who will, in turn, keep the President informed of such discussions.

Directors should contact the President to raise matters of concern or which are not appropriate for discussion with the full Board.

取締役会の会議中に経営陣に他の質問や問題を提起したい取締役は、そのようなアプローチについて専務理事に助言する必要がある。取締役は、懸念事項または取締役会全体との話し合いに適さない事項を提起するために会長とコンタクトを取る必要がある。

- The proceedings of the Board are confidential and are not to be disclosed outside of the Board meeting other than as stated below.

取締役会の議事録は機密情報であり、以下に記載する場合を除き、取締役会の外に開示することはできない。

Directors are expected to vigorously debate issues within the Board room and to continue to raise matters of concern if they feel they have not been adequately addressed. However, once a Board decision is taken, Directors are expected to support it publicly.

取締役は、取締役会において活発に議論し、適切に対処されていないと感じた場合は引き続き懸念事項を提起することを期待されている。ただし、取締役会の決定が下された後は、取締役はそれを公に支持することが期待される。

This does not preclude a Director disclosing matters, which in his or her genuinely held view, involve serious wrongdoing where all other avenues for addressing the issue have been tested without success (e.g. if a majority of the Board is acting improperly and the President is unable or unwilling to act).

これは、取締役の見解において、問題に対処するための他の全ての手段を試したが成功しなかった場合（例えば、取締役会の過半数の行動が不適切であり、会長が行動に移せないまたは行動したくない場合）における取締役によるその問題の開示を妨げるものではない。

## Board Committees

### 取締役会委員会

The Articles of Association allow the Board of Directors to delegate any of its powers to committees consisting of such Directors or other persons as it decides.

定款により、取締役会は、その権限を、取締役またはその他の者で構成される委員会に委任することができる。

- The Terms of reference, membership and Chair of any Committee will be determined by the Board of Directors;  
委任事項、委員構成及び委員会の議長は、取締役会が決定する。
- Committees do not have authority to incur expenditure except in accordance with a budget previously agreed with the Board of Directors  
委員会は、取締役会と既に合意した予算に従う場合を除いて、支出が発生するような権限を持たない。
- Committee Chairs should report regularly to the Board on the work plan and deliberations of their Committee. The Committee Chair is responsible and accountable to the Board. As a matter of courtesy and to facilitate the management of the Board's business, it is usual for the Committee Chair to alert the President to issues as they arise and before raising them with the Board.  
委員会の委員長は、委員会の作業計画と審議について定期的に取り締役に報告しなくてはならない。委員会の委員長は、取締役会に対して責任と説明責任を負う。通常、取締役会の事業管理を円滑に推進するため、委員会委員長は、問題が発生した場合、取締役会に提起する前に会長に知らせる。
- The Board will endeavour to appoint at least one member that is nominated by or a representative of the Governing Assembly to each Board Committee.  
取締役会は、理事会による指名者、または代表者であるメンバーを少なくとも 1 人各取締役会委員会に任命するよう努める。

## Board-Staff Communications

### 取締役会と IWA 職員のコミュニケーション

It is important that Directors maintain a focus on their roles as non-executive Directors and do not become immersed in management matters. Nevertheless there are occasions where it is necessary and proper for Directors to communicate directly with staff. The following summarises the main principles to ensure that lines of communication are clear, consistent and supportive of the functions of the Board and staff.

取締役は非常勤であることから、経営管理問題には深く関与すべきではない。しかしながら、取締役が IWA 職員と直接コミュニケーションを取る必要がある場合、取ることが適切な場合も存在する。以下に、取締役会と IWA 職員の機能について、明瞭で一貫的、なおかつ支援的なコミュニケーションの流れを保証するための主原則を取りまとめる。

- There are no restrictions on board-staff contact, but the Executive Director should generally be informed about all meetings that are scheduled (phone and in person).

取締役と IWA 職員の連絡に制限は無いが、通常、専務理事は全会議の予定を（電話及び口頭で）知らされているべきである。

- Because many meetings involve both staff and board -- such as preparation for committee meetings -- it is not always viable to insist that the Executive Director be present at all such meetings, but all parties should try to keep the Executive Director informed of substantive meeting/discussions.

全会議への専務理事の出席は必ずしも実行可能ではないが、多くの会議では、準備など、IWA 職員と取締役会の双方が関与するため、全ての当事者は専務理事に実質的な会議、議論の情報を提供しよう努めるべきである。

- For all email communications from board to staff and staff to board that are directly related to board matters, including governance, policy and strategy, the Executive Director must be copied on all such communications.

取締役会から IWA 職員、並びに IWA 職員から取締役会間における、ガバナンス、ポリシー、戦略等、取締役会の議題に直接関連する電子メールは、専務理事に全通信内容をコピーする必要がある。

- As most Directors are active members of the Association, it is natural that from time to time they will be contacted by or need to contact staff for non-board matters (Example: in relation to Specialist Group coordination or event coordination). It is at the discretion of the Director and staff member to determine the need to include the Executive Director in such communications. In using their discretion, all parties should consider whether the issues to be discussed are related to board matters (i.e. governance, strategy or policy). Should there be any doubt, the Executive Director should be included in such communications.

ほとんどの取締役は IWA 会員でもあるため、取締役会以外の事項についても IWA 職員から連絡を受ける、もしくは連絡する必要がある（例：スペシャリストグループの調整またはイベントの調整に関する事項）。そのようなコミュニケーション時に専務理事を含めるべきかの判断は、取締役と IWA 職員が決定する。全当事者は、決定する際に、議論される問題が取締役会の問題（ガバナンス、戦略、または政策）に関連しているか否かを検討する必要がある。疑義が生じる場合は、専務理事を含めてそのようなコミュニケーションを行う。

- Directors may request information and reports (such as another copy of the budget or last month's membership statistics report), but they must stop short of directing staff work by asking for reports that are not already prepared or otherwise asking staff to perform tasks. New reports and tasks can be requested of the Executive Director.

取締役は、情報や報告書（予算の写しや前月の会員統計報告書など）の開示を要求できるが、未完成の報告書の要求、タスク実行の要求など、IWA 職員に直接作業を指示することはできない。専務理事が新しい報告とタスクを要求できる。

- Staff grievances must go through the channels specified in the personnel policies. Directors should direct staff complaints to those channels.

IWA 職員の苦情は、人事方針で指定された手順で処理する必要がある。取締役は、IWA 職員への不平・不満を指定された手順にて処理する。

- Should a Director feel that they are unjustifiably being prevented from communicating with staff, they should communicate this to the Executive Director and President in order to resolve the situation.

取締役は、IWA 職員とのコミュニケーションが不当に妨げられていると感じた場合、状況を解決するために、これを専務理事および会長に伝える必要がある。

- Should a member of staff feel that they are receiving requests – for meetings, information, or reports – from a Director that do not fall within the remit of the Board and / or may result in additional work load, they should communicate this to the Executive Director who will take action accordingly.

IWA 職員が、取締役の権限外の、もしくは追加の作業負荷をもたらす可能性のある会議、情報、または報告の要求を受けていると感じた場合は、それについて対応する専務理事に伝える必要がある。

- The Executive Director is always available to support and guide Directors in regards to communications with staff, to ensure the right staff member is identified for the issue in hand.

専務理事は、IWA 職員とのコミュニケーションに関して、手元の問題に対して適切なスタッフが確実に特定されるよう、いつでも理事を支援し指導することができる

- The Association has a whistleblower policy to protect staff and to comply with the law. IWA には、職員を保護し、法律を遵守するための内部告発制度が存在する。

## 4. Directors' and Trustees' Legal Obligations

取締役及び管財人の法的義務

### Introduction

はじめに

The legal obligations of IWA's Directors largely reflect those of directors of companies generally. IWA's Directors are subject to the provisions of the Companies Act which reinforce and codify many of the common law directors' duties as well as imposing specific requirements. Additionally, Directors and Trustees of the Charity must comply with the Charities Act and the other related laws. These laws complement the laws relating to companies.

IWA 取締役の法的義務は、一般的に企業の取締役の法的義務を反映している。IWA 取締役は、一般法の実務義務の多くを強化及び体系化するとともに、特定の要件を課す会社法の規定の対象となる。さらに、慈善団体の取締役及び管財人は、慈善法及びその他の関連法を遵守する必要がある。これらの法律は、企業に関連する法律を補完するものである。

A Director is a fiduciary – a role which must be undertaken with utmost good faith and which involves duties of loyalty and care. To some extent, these have also been codified in the statutory provisions which appear below.

取締役は受託者であり、その役割は最大限の誠意を持って遂行されなければならない、忠誠と配慮の義務を伴う。これらの一部は、以下に表示される法定条項にも成文化されている。

This Statement sets out a high level summary of those duties. They are not a comprehensive legal statement and Directors should request further advice if they require it.

この記述では、それらの義務の概要を示す。これらは包括的な法的記述ではなく、取締役は必要に応じてさらなるアドバイスを要求すべきである。

There are presently seven key duties codified under the Companies Act 2006 sections 171 to 177, which reflect the common law and equitable principles.

現在、2006 年会社法第 171 条から第 177 条に基づいて成文化された 7 つの主要な義務があり、これらは一般法と公正な原則を反映している。

## **General Directors' Duties**

### **取締役の職務**

#### **a. Duty to Act for a Proper Purpose**

##### **適切な目的のために行動する義務**

The first director's duty under section 171 is to follow the company's constitution, but also only exercise powers for the "proper purpose" relating to the power. In determining whether a purpose is proper or in the best interests of the IWA as a whole;

第 171 条に基づく取締役の最初の義務は会社の定款に従うことであるが、権限に関連する「適切な目的」のためにのみ権限を行使することもある。目的が適切であるか、また IWA 全体の最善の利益になるかを判断する際には;

#### **Directors should:**

- have regard to the purposes set out in the IWA's Articles of Association  
取締役は、IWA の定款に定められた目的を考慮する必要がある。

#### **Directors should not:**

- only have regard to the interests of any particular group  
取締役は特定のグループの利益だけを考慮すべきではない。
- use company assets for personal enrichment  
取締役は会社の資産を個人的な充実のために使用してはならない。
- use their position or information gained as a director to gain advantage for themselves or others or cause detriment to IWA  
取締役は、取締役として得た立場や情報を、自分自身や他の人の利益を得たり、IWA に損害を与えたりするために使用してはならない。

Directors must act independently, in good faith. They must not use their position to promote the interests of a particular group or act as if answerable to an appointing interest rather than the Company as a whole.

取締役は、誠意を持ち、独立して行動しなければならない。また、IWA のためではなく、任命された特権を利用して特定のグループの利益促進を図るなどのためにその立場を使用してはならない。

#### **b. Duty to promote company success**

##### **会社の成功を促進する義務**

This duty is set out in section 172 of the Act and provides that a director: *“must act in the way he considers, in good faith, would be most likely to promote the success of the company for the benefit of its members as a whole”*

この義務は法第 172 条に定められており、取締役は「誠意を持って、メンバー全体の利益のために会社の成功を促進する可能性が最も高いと考える方法で行動しなければならない。」と規定している。

This is very similar to the existing common law duty to act in the “best interests” of the company. However, the section also sets out a list of non-exhaustive factors which a director must consider while evaluating what would be likely to “promote the success of the company”:

これは、会社の「最善の利益」のために行動するという既存の一般法の義務と非常によく似ている。ただし、このセクションでは、「会社の成功を促進する」可能性が高いものを評価する際に取締役が考慮しなければならない非網羅的な要素のリストも示している。

- the likely consequences of any decision in the long term;  
長期的な決定から予想される結果
- the interests of the company's employees;  
会社の従業員の利益
- the need to foster the company's business relationships with suppliers, customers and others;  
サプライヤー、顧客などとの会社のビジネス関係を促進する必要性
- the impact of the company's operations on the community and the environment;  
会社の事業が地域社会と環境に与える影響。
- the desirability of the company maintaining a reputation for high standards of business conduct; and  
高水準のビジネス行動に対する評判を維持する企業の望ましさ
- the need to act fairly as between the members of the company.  
会社のメンバー間で公正に行動する必要性

#### **c. Duty of Care and Diligence**

##### **注意義務と勤勉さ**

Directors must display the care, skill and competence that is reasonable for somebody carrying out the functions of the office, and if a director has any special qualifications an even higher standard will be expected.

取締役は、職務を遂行するための合理的な注意を払い、スキル、能力を発揮する必要がある、取締役が特別な資格を持っている場合は、さらに高い基準が期待される。

This means that Directors must meet as often as circumstances require and not simply on periodic occasions with no involvement between meetings. Directors must inform themselves with respect to matters for their decision to the extent they reasonably believe appropriate. In order to discharge this duty:

つまり、取締役は、会議の合間に関与することなく定期的に開催するのではなく、状況に応じて何度でも会議を行う必要がある。取締役は、合理的に適切と考える範囲で、決定事項について自らに通知しなければならない。この義務を果たすために:

**Directors should:**

取締役は、

- ask questions of, and request information from, the Executive Director and management in Board meetings, or through the Executive Director or President outside of Board meetings  
取締役会を通じて、また取締役会以外では専務理事または会長を通じて、専務理事および経営陣に質問し、情報を要求する必要がある。
- ensure proper systems are established for the management and supervision of IWA in respect of its business and financial affairs and to comply with the law and meet the objectives or purposes of IWA  
IWA の事業及び財務を管理監督するための適切なシステムが確立されていることを確認し、法律を遵守し、IWA の目的または目標を達成する必要がある。
- rely on the proper discharge by management of their responsibilities  
取締役責任の管理に基づく適切な解任に従う必要がある。
- make judgments in good faith and for a proper purpose  
誠意を持って適切な目的で判断する必要がある。
- inform themselves about the subject matter to the extent they believe appropriate  
適切と思われる範囲内で対象となる事柄について情報を得る。
- rationally believe the judgement is in the best interest of IWA and that belief is not one which no reasonable person would hold  
採択が IWA の最善の利益になると合理的に信じるべきであり、かつその信念は合理的な人が抱くものでなくてはならない。

**Directors should not:**

取締役は、

- try to manage IWA or seek to be involved in decisions properly included in the delegation of day to day operations to the Executive Director  
IWA の業務管理、または専務理事の日常業務として委任された決定事項への関与は控えるべきである。
- instruct staff members on operational matters  
業務運営上の問題についてスタッフに指示するべきではない。



- ignore warning signs that put them on notice that there may be problems with respect to the management of IWA or its compliance with laws  
IWA の業務管理上の問題または法令の遵守に関して問題がある可能性があることを通知する警告サインを無視してはならない。
- have a material interest in the subject matter under decision  
検討中である問題に深い関心を持ってはならない。

#### **d. Duty to avoid Conflicts of Interest**

##### 利益相反を回避する義務

Directors must avoid any situation where they have or can have an interest that directly or indirectly conflicts with their duties to IWA or IWA's interests. This duty specifically applies to a director exploiting any property, information or opportunity.

取締役は、IWA または IWA の利益に対する義務と直接的または間接的に対立する利益を有する状況、または有することができる状況を回避する必要がある。この義務は、IWA の財産、情報、または機会を利用する取締役に特に適用される。

Directors must disclose any potential conflict that arises from a personal interest or conflicting duty. A Director with a material personal interest in a matter being considered at a Board meeting must not be present or vote on the matter unless the rest of the Board resolves that the interest should not disqualify the Director from voting or being present.

取締役は、個人的な利益や対立する義務から生じるいかなる潜在的な対立も開示しなければならない。取締役会で検討中の議題に重要な個人的利益を抱える取締役は、取締役会の他のメンバーが特に認めない限り、その議題の審議に出席または投票してはならない。

#### **e. Duty to Declare Interests**

##### 利益を宣言する義務

Directors must declare to Board the “nature and extent” of any interest they may have in any transaction or arrangement to which the company is or may be a party. If they are aware of their interest a director must declare their interest before the arrangement is entered into or, if the director only becomes aware of their interest (or the interest only arises) after the company has entered into the arrangement, then a director must declare as soon as possible.

取締役は、会社が当事者、もしくは当事者である可能性のある取引または取り決めにおいて、自身が持つ可能性のある利益の「性質および範囲」を取締役に宣言する必要がある。取締役は、議事についての利益を認識している場合には取り決めが締結される前に、できるだけ早く、その利益を宣言しなくてはならない。

Declarations under either section may be made either at a board meeting or by notice in writing or by a general notice. A director must update any declaration if it becomes inaccurate or incomplete.

各セクションにおける宣言は、取締役会時の一般的な通知、もしくは書面による通知のいずれかによって行うことができる。取締役は、宣言が不正確または不完全になった場合、宣言を更新する必要がある。

#### **f. Duty to take no third party benefits**

##### **第三者からの利益を受け取らない義務**

A Director may not accept a benefit (e.g. gifts or inducements) from third parties arising from their position as a director or which are intended to induce the director to act in a certain way. There will be no breach if the gift or inducement cannot reasonably be regarded as giving rise to a conflict or if it amounts to payment for services provided.

取締役は、取締役としての立場から生じる、または取締役に特定の行動を誘導することを目的とした第三者からの利益（贈答品や誘導など）を受け入れることはできない。贈答品または見返りが対立を引き起こしていると合理的にみなすことができない場合、または提供されたサービスの支払いとして相当である場合、違反とはならない。

#### **g. Duty to exercise independent judgment**

##### **独立した判断を行う義務**

### **Right to Information**

#### **情報に対する権利**

A consequence of the above is the Directors' right to sufficient information to enable them to properly discharge their duties. In this respect,

取締役が十分な情報を得ることは、取締役がその職務を適切に遂行するための権利である。この点において、

#### **Directors should:**

- request such information as they require to fulfil their responsibilities as a Director of IWA  
取締役は、IWA の取締役としての責任を果たすために必要な情報を要求する必要がある。
- respect the need for confidentiality of such information, including if necessary, viewing it in a confidential place at the offices of the IWA  
取締役は、必要に応じて IWA 事務所の機密の場所での情報閲覧を含め、当該情報の機密性の必要性を尊重する必要がある。
- direct such requests for information through the Executive Director or President  
取締役は、専務理事または会長を通じてそのような情報の要求を指示する必要がある。

#### **Directors should not:**

- request information other than for the purposes of discharging their role as a Director  
取締役は、取締役としての役割を遂行する目的以外の目的で情報を要求してはならない。

### **The role and responsibilities of a charity trustee**

#### **慈善団体の管財人としての役割と責任**

Section 97(1) of the Charities Act 1993 states that 'charity trustees' means the persons having the general control and management of the administration of a charity'. As outlined earlier, IWA is a Charity and the Board Directors are therefore also Trustees.

1993 年慈善法のセクション 97(1)では、「慈善団体管財人」とは、慈善団体の運営を全般的に指揮、管理している人を意味すると述べている。既に説明したように、IWA は慈善団体であることから、したがって取締役は管財人でもある。

It is the responsibility of the trustees to apply the income and property of the charity for the purposes set out in the governing document and for no other purpose and to do so with complete fairness between persons who are properly qualified to benefit from it. Trustees must also apply the income of the charity for its purpose within a reasonable period of receipt unless the trustees have an explicit power to accumulate it or unless it is retained in accordance with an agreed reserves policy. The trustees are required to act reasonably and prudently in all matters relating to the charity and to always bear in mind that their prime concern is that of the charity.

慈善団体の収入と財産を、ガバナンス文書に記載されている目的、その他の目的のために適用すること、および慈善団体から利益を得る資格のある人の中で完全に公平に適用することは、管財人の責任である。

また、管財人は、管財人が収入を蓄積する明確な権限を持っている場合や、合意された準備金方針に従って留保されている場合を除き、収入を受け取ってから合理的な期間内に、その目的のために使用しなければならない。

管財人は、慈善団体に関連する全ての事項について合理的かつ慎重に行動し、彼らの最大の関心事は慈善団体の関心事であることを常に念頭に置く必要がある。

The following is an excerpt from the Charity Commission publication “The Essential Trustee: What you need to know” (July, 2015)

以下は、慈善委員会の出版物「管財人の本質: 知っておくべきこと」(2015 年 7 月)からの抜粋である。

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/617828/CC3.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/617828/CC3.pdf)

## Summary of trustees' main legal responsibilities

### 管財人の主な法的責任の概要

#### **Ensure your charity is carrying out its purposes for the public benefit**

#### **慈善団体が公益のためにその目的を実行していることを確認する**

You and your co-trustees must make sure that the charity is carrying out the purposes for which it is set up, and no other purpose. This means you should:

あなたと共同管財人は、慈善団体が設立された目的を実行し、他の目的は実行していないことを確認する必要がある。これは、次のことを行う必要があることを意味する。

- ensure you understand the charity's purposes as set out in its governing document  
ガバナンス文書に記載されている慈善団体の目的を確実に理解する。
- plan what your charity will do, and what you want it to achieve  
慈善団体がこれから行うこと、その実現のためにあなたが望むことを計画する。
- be able to explain how all of the charity's activities are intended to further or support its purposes  
慈善団体の目的を促進するために、またはサポートするために、慈善団体の全ての活動がどのように意図されているかを説明できる。
- understand how the charity benefits the public by carrying out its purposes  
慈善団体がその目的を実行することにより、どのように国民に利益をもたらすかを理解する。

Spending charity funds on the wrong purposes is a very serious matter; in some cases trustees may have to reimburse the charity personally.

間違った目的で慈善基金を使うことは非常に深刻な問題である。場合により管財人は慈善団体に個人的に返金をしなければならないことがある。

**Comply with your charity's governing document and the law** You and your co-trustees must:

**慈善団体のガバナンス文書と法律を遵守するため、あなたと共同管財人は次のことを行う必要がある。**

- make sure that the charity complies with its governing document  
慈善団体がそのガバナンス文書に準拠していることを確認する。
- comply with charity law requirements and other laws that apply to your charity  
You should take reasonable steps to find out about legal requirements, for example by reading relevant guidance or taking appropriate advice when you need to.  
慈善法に定める要件および慈善団体に適用されるその他の法律を遵守する。関連するガイダンスを読み、必要に応じて適切なアドバイスを行うなど、法的要件を満たすために合理的な措置を講じる。

---

**Act in your charity's best interests** You must:

慈善団体の最善の利益のために以下のとおり行動する。

- do what you and your co-trustees (and no one else) decide will best enable the charity to carry out its purposes  
あなたと共同管財人は、慈善団体の目的実現のために最善と決定したことを行わなければならない。
- with your co-trustees, make balanced and adequately informed decisions, thinking about the long term as well as the short term  
あなたは共同管財人と一緒に、十分な情報に基づき、長期的および短期的にバランスのとれた決定を下さなければならない。
- avoid putting yourself in a position where your duty to your charity conflicts with your personal interests or loyalty to any other person or body  
慈善活動に対する義務が、個人的な利益や他の人や団体への忠誠心と矛盾するような立場に身を置くことは避けなければならない。
- not receive any benefit from the charity unless it is properly authorised and is clearly in the charity's interests; this also includes anyone who is financially connected to you, such as a partner, dependent child or business partner  
適切に承認された場合、もしくは明らかに慈善団体の利益になる場合を除いて、慈善団体から利益を受け取ってはならない。これには、パートナー、扶養されている子供、ビジネスパートナーなど、あなたと経済的に関係のある人も含まれる。

---

**Manage your charity's resources responsibly**

慈善団体の資源を責任を持って管理する

You must act responsibly, reasonably and honestly. This is sometimes called the duty of prudence. Prudence is about exercising sound judgement. You and your co-trustees must:

あなたは責任を持ち、合理的にそして正直に行動しなければならないこれは、慎重さの義務と呼ばれることもある。慎重さは、健全な判断を行使することをいう。あなたと共同管財人は次のことをしなければならない:

- make sure the charity's assets are only used to support or carry out its purposes  
慈善団体の資産がその目的を補助するためまたは実現するためにのみ使用されることを確認する必要がある。
- avoid exposing the charity's assets, beneficiaries or reputation to undue risk  
慈善団体の資産、受益者、または評判を過度のリスクにさらすことを避ける必要がある。

- not over-commit the charity  
慈善団体への関与が過度であってはならない。
- take special care when investing or borrowing  
投資または借入を行う際には特別な注意を払う必要がある。
- comply with any restrictions on spending funds or selling land  
資金の使用または土地の売却に関する制限を遵守する必要がある。

You and your co-trustees should put appropriate procedures and safeguards in place and take reasonable steps to ensure that these are followed. Otherwise you risk making the charity vulnerable to fraud or theft, or other kinds of abuse, and being in breach of your duty.

あなたと共同管財人は、適切な手順と保護措置を講じ、これらが確実に守られるように合理的な措置を講じる必要がある。必要な措置を講じなければ、慈善団体が詐欺や盗難、またはその他の種類の誹謗に対し脆弱になり、管財人の義務に違反するリスクがある。

### **Act with reasonable care and skill** **合理的な注意とスキルを持って行動する**

As someone responsible for governing a charity, you:  
慈善団体を統治する責任者として、

- must use reasonable care and skill, making use of your skills and experience and taking appropriate advice when necessary  
合理的なケアとスキルを使用し、スキルと経験を活用し、必要に応じて適切なアドバイスをを行う必要がある。
- should give enough time, thought and energy to your role, for example by preparing for, attending and actively participating in all trustees' meetings  
例えば、全ての管財人会議への備え、出席、積極的な参加などによって、自分の役割に十分な時間、考え、エネルギーを与える必要がある。

### **Ensure your charity is accountable** **慈善団体の説明責任の確保**

You and your co-trustees must comply with statutory accounting and reporting requirements. You should also:

あなたと共同管財人は、法定の会計および報告要件を遵守する必要がある。また、

- be able to demonstrate that your charity is complying with the law, well run and effective  
慈善団体が法律を遵守し、適切かつ効率的に運営されていることを証明できる必要がある。

- *ensure appropriate accountability to members, if your charity has a membership separate from the trustees*  
慈善団体が管財人と別の会員を有する場合には、会員に対する適切な説明責任を確保する必要がある。
- *ensure accountability within the charity, particularly where you delegate responsibility for particular tasks or decisions to staff or volunteers*  
特に特定のタスクや決定に対する責任をスタッフやボランティアに委任する場合は、慈善団体内での説明責任を確保する必要がある。

## 5. Role of the Chairperson (President of IWA)

### 議長(IWA 会長)の役割

As regards legal obligations, the President – as Chairperson of the Board – is in exactly the same position as all Directors of the IWA and is subject to all the duties outlined in the section on Directors' Legal Obligations.

取締役会議長としての会長は、法的義務に関しては IWA の全ての取締役と全く同じ立場にあり、取締役の法的義務のセクションで概説されているすべての義務の対象となる。

There can be no universal job description for the role of Chairperson. It will vary with the personality and style of incumbents and the external environment that faces the IWA during their tenure.

議長の役割についての普遍的な職務マニュアルは存在しない。その役割は、在職者の性格やスタイル、在職中に IWA が直面する外部環境によって異なる。

The following discusses some key aspects of the position and provides guiding principles for the way in which the role will be carried out.

以下に、議長としての重要な側面についての説明、その役割を実行する際の指針となる原則を記述する。

### Board responsibilities

#### 取締役会の責任

The President has a specific role and delegated powers in respect of the operation of the Board but has no additional powers or authority beyond that of other directors in respect of decisions about the IWA's business except as set out in the Articles of Association or the Scheme of Delegations. In this regard, it should be noted that:

会長は、取締役会の運営に関して特定の役割と委任された権限を持っているが、定款または委任スキームに定められている場合を除き、IWA 事業に関する決定について、他の取締役を超える追加の権力及び権限は有していない。このことから、次の点に注意する必要がある。

- The President has certain specific authority under the Scheme of Delegation.  
会長は、委任スキームに基づく特定の権限を有する。
- The Board routinely authorises the President to do 'other things' e.g. where a second signatory is required, it will most often be by the president.



取締役会は、会長が「その他のこと」を行うことを日常的に許可している。例えば、2 番目の署名者が必要な場合、ほとんどの場合、会長が署名しているなど。

As Chairperson, the overarching obligation is to ensure that the Board properly discharges its responsibilities.

議長としての包括的な義務は、取締役会がその責任を適切に果たすことを保証することである。

If the President is required to make decisions without the opportunity to consult all directors, he or she will act in light of an assessment of what the Board would wish to do in the circumstances.

会長がすべての取締役に相談せずに決断する必要がある場合、会長は、取締役会がその状況で何を望むかを評価し行動する。

## **Board leadership**

### **取締役会のリーダーシップ**

The IWA's President's role must be to ensure that the Board fully utilises the knowledge and skill available to it (i.e. Board members must elicit and respect each others' expertise, build upon each others' contributions and seek to combine their insights in constructive ways). The President should also seek appointments to the Board which ensure the right calibre and mix of Directors.

IWA 会長の役割は、取締役会が利用可能な知識とスキルを十分に活用できるようにすることではなくてはならない。(例：取締役会のメンバーは、互いの専門知識を出し合い尊重し、互いの貢献に基づき構築し、建設的な方法で洞察を組み合わせるように努めなくてはならない。)会長はまた、取締役会への任命を求めて、取締役の適切な能力と構成を確保する必要がある。

The President will seek to ensure that Directors are aware of each others' areas of expertise; that Directors feel free and open to ask questions and share ideas and that all Directors are given an opportunity to participate and appropriately influence decision-making.

会長は、取締役が互いの専門分野を認識するよう努め、取締役が自由に質問してアイデアを共有できるよう、また、全ての取締役が意思決定に参加し、適切に意見を述べられるよう努める。

## **Board Direction**

### **取締役会の方向性**

A key aspect of the President's role is to ensure that the Board has defined its role and relationship with management to enable both to function effectively and efficiently.

会長の役割の重要な側面は、取締役会が自らの役割と経営陣との関係を定義し、双方が効果的かつ効率的に機能できるようにすることである。

This includes overseeing the establishment of Board committees, their remit, composition and reporting procedures, ensuring that there are appropriate processes for strategy planning and budgeting, senior executive appointments, performance management, remuneration and succession planning and all other key responsibilities of the Board.

これには、取締役会委員会の設立、任務、構成および報告手順の監督、戦略計画と予算編成のための適切なプロセスの確認、上級幹部の任命、業績、報酬及び後継者育成の管理、並びにその他の取締役会の重要な責任事項が含まれる。



## Chairing the Board 取締役会の議事進行

### Board meetings 取締役会

This is where the Board carries out most of its responsibilities. The President's role includes: これは、取締役会がその責任のほとんどを実行する場である。会長の役割は次のとおりである。

- ensuring appropriate matters are brought before the Board for information, discussion or decision as the case may be. This involves ensuring there is an appropriate programme of Board activities each year; agreeing the agenda of each meeting with the Executive Director, and discussing with him or her which are the most important items and how they can best be handled. The President is also the point of contact for non-executive Directors wishing to have items placed on the agenda.  
情報、議論、場合によっては決定事項について、取締役会で取り上げることが適切であるものが上程されるよう努める。これには、毎年の取締役会活動の適切なプログラムが存在することの確認、専務理事との会議議題についての議論、そして、最重要は議題と最も適切な処理方法についての議論が含まれる。会長はまた、議題としての取り上げを希望する項目を持つ非常勤取締役の連絡窓口でもある。
- ensuring that information provided to the Board is appropriate to enable Directors to discharge their responsibilities. It should be relevant, professional, clear and concise.  
取締役会に提供される情報が、取締役がその責任を果たすために適切であることを確認する。それは、関連性があり、専門的で、明確で簡潔でなければならない。
- ensuring that Directors are exposed to a range of individuals from throughout IWA to ensure that their information is not only channelled and screened through the Executive Director.  
取締役が IWA 全体の様々な個人に公開され、専務理事を通じた情報伝達、スクリーニングだけではないことを確保する。
- ensure that every opportunity is provided for the full experience of all directors to be brought to bear on key issues. This involves recognising who may have a particular contribution to make on each issue and encouraging their participation, and avoiding too much time being spent on less important matters or contributions. There is also the normal chairperson's responsibility to recognise when a consensus is emerging, to articulate it and to ensure that any decisions are unambiguous - particularly when formal resolutions have not been drafted.  
全取締役の完全な経験をもって重要な問題に対処できるよう、あらゆる機会が提供されるよう努める。このためには、諸問題に対して誰が特別な貢献をする可能性があるかを認識するとともに、彼らの参加を奨励し、重要性の低い問題や貢献に多くの時間を費やすことを避けることが含まれる。特に正式な決議が起草されていない場合、共通認識を明確にし、決定が明確になるようにすることは、通常、議長の責任である。
- fostering a climate of openness and sense of common purpose which allows vigorous debate without acrimony, where contributions are valued and not derided, which avoids the formation of cliques, and recognises the overlapping but different roles of executive and non-executive Directors.

オープンで共通の目的意識のある風土を育み、貢献を評価し、誹謗中傷することなく活発な議論を可能にし、派閥の形成を回避し、専務理事と非常勤取締役の重複している部分もあるが、異なっている役割を認識する。

#### **Between Meetings**

##### **取締役会の合間**

Between Board meetings, the President is the principal point of contact with management on matters of substance. Non-executive directors should contact the President to raise matters that are not appropriate for discussion with the full Board and the President should aim to agree a course of action to follow up any issues raised.

取締役会の合間には、会長が実質的な問題に関する経営陣との主要な連絡窓口となる。非常勤取締役は、取締役会全体としての議論に不適切な問題を提起する際には会長に連絡する必要があり、会長は、提起された問題に対処するための行動方針に合致させることに努める必要がある。

#### **Board review**

##### **取締役会のレビュー**

A key responsibility for the President is to review whether the Board is performing effectively. An important aspect of this is developing a suitable process for reviewing performance of Directors and implementing it and seeking to improve the Board's collective performance.

会長の主な責任は、取締役会が効率的に機能しているかを確認することである。この重要な側面は、取締役の業績をレビューし、それを実施し、取締役会全体の業績を改善する適切なプロセスを開発する必要がある。

#### **The President and the Executive Director**

##### **会長と専務理事**

The President is also the principal source of non-executive advice to the Executive Director between Board meetings. As such the Executive Director should inform the President of any important and urgent matter which arises between Board meetings and the President will discuss with the Executive Director whether it requires involvement of the Board and, if so, what form this should take. When authority is given to management to proceed with an action before consulting the full Board then this process is revealed to the Board by the Executive Director or President at the next meeting.

会長はまた、取締役会の合間に専務理事に非常勤取締役の助言を与える主要な情報源でもある。そのため、専務理事は、取締役会の会議の合間に発生する重要かつ緊急の問題について、会長に通知する必要があり、会長は、取締役会の関与が必要かどうか、必要な場合はどのような形式を取るべきかについて、専務理事と話し合う。取締役会全体で審議する前に行動を進める権限が経営陣に与えられた場合、そのプロセスは次の会議で専務理事または会長によって取締役会に明示する。

The President should be readily approachable by the Executive Director to discuss any matters of concern to him or her. The President can serve as a sounding board for the Executive Director, assisting him or her to maintain perspective in the performance of the role.

会長は、専務理事が懸念事項について議論するために、専務理事に対して親しみやすくなくてはならない。会長は、専務理事の健全な取締役会としての役割を果たし、その役割の遂行における視点を維持することを支援できる。

## 6. Induction of New Directors and Disclosure Requirements

### 新任取締役の就任と開示要件

Prior to being appointed to the Board, Directors, nominate must provide the Company Secretary with a Consent to Act and any personal details that may be required to meet legal, probity or any other reasonable requirements of the Association. This includes disclosure of personal interests for the purposes of related party transactions or potential conflicts of interest.

取締役会に任命される前に、指名者は事務局に行動および法的、誠実性を満たすために必要な個人情報、もしくは IWA の他の合理的な要件へ同意する必要がある。これには、関係者との取引または潜在的な利益相反についての個人的な利益の開示が含まれる。

If there is any material change to a Director's personal circumstances including their residential address, this must be communicated as soon as possible to the Company Secretary. Disclosures will also routinely be updated annually at the initiation of the Company Secretary.

住所を含む取締役の個人的事項に重大な変更があった場合には、できるだけ早く事務局に通知する必要がある。情報開示はまた、毎事業年度の開始時に定期的に更新する。

New Directors will be provided with appropriate induction and training, including copies of or links to:

新しい取締役は、以下の項目についての適切な誘導、教育が提供される。

#### Material

- Governance Manual
- Code of Conduct
- Strategic Plan
- Business Plan
- Budget
- Schedule of Board meetings
- Schedule of Delegated Authorities
- Latest financial statements and annual report
- Most recent Board Papers
- Articles of Association
- ByLaws
- Committee Terms of Reference
- Short Biographies of other directors
- Annual Review
- Hallmarks of an Effective Charity (UK Charity Commission)

#### 資料

- ガバナンスマニュアル
- 行動規範
- 戦略計画
- 事業計画
- 予算
- 取締役会スケジュール
- 委任された当局のスケジュール
- 最新の財務諸表と年次報告書
- 最新の取締役会資料
- 定款
- 細則
- 委員会委任事項
- 他の取締役の略歴
- 年次レビュー
- 効果的な慈善団体の特徴(英国慈善委員会)

**Briefing****説明**

- Introduction to members of IWAHQ management team  
IWA 本部管理チームのメンバー紹介
- Briefing on key projects and initiatives 主要なプロジェクトと主導に関する説明
- Briefing on IWA Policies procedures and Financial arrangements  
IWA 政策の手順と財政的取り決めに関する説明

**Training****トレーニング**

- Introductory training session on Duties and Responsibilities of Directors and Trustees  
取締役および管財人の義務と責任に関する入門トレーニングセッション
- Opportunity for supplementary training as needed (e.g. via Institute of Directors)  
必要に応じて補足トレーニングの機会(例:取締役研究所経由)