

The Rooney Rule

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2022-03-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Murakami, Hiroshi メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24517/00065579

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



ルーニー・ルール： 取締役会構成員の多様性促進の方策について

村 上 裕

はじめに

以前公表した拙稿¹において、アメリカ・カリフォルニア州会社法（以下、単に「州会社法」という。）の2018年改正による女性取締役クォータ制の導入とそれに対する学界・実務の反応等を紹介した。しかしその後、2つの重要な動きが見られた。

まず1つは、州会社法が再び改正され、取締役会構成員の多様化がより一層強化されることとなった。即ち、2020年9月にカリフォルニア州はAB（Assembly Bill）979により州会社法301.3条、301.4条、2115.6条をそれぞれ改正し、同州に主たる事業所を置く上場会社は取締役に、アフリカ系アメリカ人・ラテン系アメリカ人・トランスジェンダーといった過小評価コミュニティ（underrepresented community）からの取締役を2022年の末までに最低1人選任しなければならないとした²。

1 拙稿「取締役会構成員の多様性についての序論的考察」金沢法学63巻1号（2020年）141頁以下。

2 この改正については、藤田真樹・吉田友紀「米国の取締役会の多様化へ向けた課題：カリフォルニア州の過小評価グループの割当制度を中心として」駒澤法曹17号（2021年）123頁以下、とくに149頁以下参照。なお改正州会社法301.4条(e)(1)によると、過小評価コミュニティは、黒人、アフリカ系アメリカ人、ヒスパニック系・ラテン系・アジア系・太平洋諸島民（Pacific Islander）・ネイティブアメリカン・ネイティブハワイアン・アラスカネイティブとして自己認識する者、またはゲイ・レズビアン・バイセクシャル・トランスジェンダーとして自己認識する者を指す。

このように過小評価コミュニティは、ジェンダーのみならず人種面での多様性も加えている幅広い概念である。これは、先の州会社法改正で女性取締役クォータ制を導入し

もう1つは、2021年8月にSECが取締役会の多様性に関するナスダックの上場規則改正案を承認し³、ナスダック上場企業は、女性として自己認識する取締役と、過小評価されたマイノリティ（underrepresented minority）またはLGBTQ+として自己認識する取締役の計2名の多様性を持つ取締役の選任についてComply or Explainが求められることとなったことである⁴。

これらにより、改正州会社法の適用を受ける上場会社ないしナスダック上場会社は、過小評価コミュニティなど、従来の枠組みにとらわれず幅広く取締役を確保する必要が生じ、その対応に迫られている。この関係で、近年注目されているのが、アメリカのNFL（National Football League）において導入されている、ヘッドコーチを選任する際、アフリカ系アメリカ人やマイノ

た際に、ジェンダー多様性にのみ焦点を当てている点や、男性/女性に区分されない者を無視している点で学説から批判を受けた（拙稿（注1）151～152頁参照）ことが影響している可能性がある。

なお取締役会において登用すべき過小評価コミュニティ取締役の最低人数は、取締役会が4人の場合には1名、5人から9人未満の場合は2名、9人以上の場合3人となっている（Cal. Corp. Code § 301.3 (b) (1)～(3)）。

3 Securities Exchange Act Release No. 34-92590 (Aug. 6, 2021. <https://www.sec.gov/rules/sro/nasdaq/2021/34-92590.pdf>). *And See*, David A. Bell, Ron C. Llewellyn and Julia Forbess, *SEC Adopts Nasdaq Rules on Board Diversity*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (Aug. 19, 2021), <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/08/19/sec-adopts-nasdaq-rules-on-board-diversity/>

4 なおナスダック上場規則と州会社法では、前者が「過小評価されたマイノリティ」、後者が「過小評価コミュニティ」と異なった用語を用いる。また前者は過小評価コミュニティとして含まれる人種（本稿注2参照）に加えて、2以上の人種や民族として自己認識する者も含み、さらにクィア（queer）もLGBTQ+として含める点でジェンダー多様性に関して定義が広い（*See*, Nasdaq Stock Market Rules 5065 (f) (1)）。

なおナスダック上場規則のSECにおける承認について様々な議論があったことにつき、次のコラム参照。大崎貞和「取締役会の多様性向上を図るナスダックの上場規則改正」<https://www.nri.com/jp/knowledge/blog/lst/2021/fis/osaki/0812>。また、ナスダックの上場規則改正案に対し批判的に検討するものとして、*See*, Jesse M. Fried, *Will Nasdaq's Diversity Rules Harm Investors?*, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 579/2021 (2021), available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3812642>.

リティを候補者として1人は必ず含め、その者との面接を経たうえで選任しなければならない、というルーニー・ルール (Rooney Rule) である。一部の論者からは、改正州会社法などへの実務的対応として、女性やマイノリティの取締役選任についてルーニー・ルールを活用する必要があるとの提言が唱えられている⁵。加えて、グラス・ルイスの2021年議決権行使ガイドラインは、新たな取締役候補者を選ぶ際に女性とマイノリティを候補者のプールに含める方針を採用しているかどうか、すなわちルーニー・ルールを採用しているかについて企業に開示を求めている⁶。

取締役会構成員の多様性確保の手段としては、州会社法のようなクォータ制が典型的かつ実効的であるが、これに対する反発や問題点もみられるところである⁷。後述するように、ルーニー・ルールは選任を強制しない点でクォータ制より弱いものの、クォータ制の問題点を回避しつつ多様性を促進することができる点で興味深い手法であるといえる。

そこでこの小論では、ルーニー・ルールについて紹介するとともに、取締役会の多様性への応用可能性について若干の検討を行う⁸。

5 David A. Bell, Dawn Belt and Jennifer J. Hitchcock, *New Law Requires Diversity on Boards of California-Based Companies*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance (Oct. 10, 2020), <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/10/10/new-law-requires-diversity-on-boards-of-california-based-companies/>

6 GLASS LEWIS, *2021 Proxy Paper Guidelines: An Overview of the Glass Lewis Approach to Proxy Advice (United States)*, at 31, <https://www.glasslewis.com/wp-content/uploads/2020/11/US-Voting-Guidelines-GL.pdf>

7 これについては、注1の拙稿参照。

8 なお本稿では、「女性」と「マイノリティ」の話が交錯するが、これは取り扱っている論文における主題及び対象の違いによる。ルーニー・ルールを扱う論文では、マイノリティの話が中心となり、女性について扱うものは少ない。一方で、ルールを女性取締役に応用する論文では、その逆になる。

本稿では、わが国では人種的多様性よりもジェンダー多様性が現在のところ主たる問題であると考えられるため、私見においては女性取締役を中心に上げる。

1. ルーニー・ルール

ルーニー・ルールは、NFLにおける人種差別問題、中でもチームのヘッドコーチ人事における差別解消を目的として定められたものである。事の起りきは、2002年に2つのチームにおけるそれぞれのアフリカ系アメリカ人のヘッドコーチが解任され、これに対し一部の人権派弁護士がヘッドコーチ採用過程の改善を求めてキャンペーンを展開したことにある⁹。彼らはアフリカ系アメリカ人と白人のヘッドコーチとで勝敗等を比較し、アフリカ系アメリカ人のヘッドコーチがそれなりに優れているにも関わらず、その数が少ないことを問題視するレポート¹⁰をまとめ、さらにクラスアクションをちらつかせつつNFLに対しその改善を求めた¹¹。ただし提案された改善方法はいわゆるクオータ制ではなく、ヘッドコーチ等を決定する際の最終面接において、候補者にマイノリティを含めるべきというものであった¹²。

この提案に対してNFLでは、Dan Rooneyを委員長とする多様性委員会(Committee on Workplace Diversity)が組織され、2002年12月にヘッドコーチ等の多様性を促進するための包括的プログラムが公表された¹³。その中で、ヘッドコーチを決定する際の最終面接において、1またはそれ以上のマイノリティ候補者(アフリカ系アメリカ人含む)を含めるべきとされ、この部分

9 この経緯については、See, e.g., Veronica Coyne, *The Rooney Rule: Is The NFL Doing Enough To Increase Minority Head Coaches*, 27 Sports L. J. 205, 207 (2020).

10 See, Johnnie L. Cochran, Jr. & Cyrus Mehri, *Black Coaches in the National Football League: Superior Performance, Inferior Opportunities* (2002), available at <https://findjustice.com/wp-content/uploads/2019/10/Black-Coaches-in-The-NFL-Superior-Performance-Inferior-Opportunities.pdf>

11 Brian W. Collins, Note, *Tackling Unconscious Bias in Hiring Practices: The Plight of The Rooney Rule*, 82 N. Y. U. L. Rev. 870, 885 (2007).

12 Cochran & Mehri, *supra* note 10, at 15.

13 See, *NFL Clubs to Implement Comprehensive Program to Promote Diversity in Hiring* (2002), <https://www.nfl.info/nflmedia/News/2002News/NFLDiversityProgram.htm>

が委員長の名を冠してルーニー・ルールと呼ばれるようになった¹⁴。なおチームがルーニー・ルールに違反した場合には、NFLから罰金が科せられる¹⁵。

ルーニー・ルールがNFLで採用される前は、マイノリティのヘッドコーチは、1921年にはじめてアフリカ系アメリカ人がヘッドコーチに就任してから数えてもわずか8人であったが、ルール採用後は、2021年までに計22人が就任している。またルーニー・ルール制定前は1シーズン中のマイノリティのヘッドコーチの数は3人が最大であったが、2006年シーズンには全32チーム中7チーム（約22%）のヘッドコーチがマイノリティで占められた¹⁶。このよ

14 面接に至るまでの詳細なプロセスについては、多様性委員会が2003年に公表したガイドラインによる。そこでは、候補者を面接に招く際には書面により、また面接を電話で行うことは望ましくないとされる。またシーズン途中で暫定的にヘッドコーチを選ぶ場合は、ルーニー・ルールは適用されない（*See, Bram A. Maravent, Is The Rooney Rule Affirmative Action?: Analyzing the NFL's Mandate to its Clubs Regarding Coaching and Front Office Hires*, 13 *Sports. L. J.* 233, 241-42 (2006)）。

なお2018年にルーニー・ルールは改正され、面接についての詳細な記録のリーグへの提出やルール不遵守時の説明責任がチームに課された（*See, NFL, NFL Expands Rooney Rule Requirements to Strengthen Diversity*, (2018), <https://nflcommunications.com/Pages/NFL-EXPANDS-ROONEY-RULE-REQUIREMENTS-TO-STRENGTHEN-DIVERSITY.aspx>）。また2020年にも改正され、面接すべきマイノリティ候補者の数が少なくとも2人以上となる（*See, Kevin Patra, NFL instituting changes to Rooney Rule* (2020), <https://www.nfl.com/news/nfl-instituting-changes-to-rooney-rule>）。ただし本稿で参照した論文の多くは、これらの改正にかかわらず、2002年の制定当時のルールに基づいて議論がなされている。

15 2003年にあるチームが、ルーニー・ルールに違反したとして20万ドルの罰金が科せられた例がある（*See, e.g., Maravent, supra note 14, at 243*）。もっともこれには、次の経緯があるとされる。即ち、シーズンオフにチームが優れた実績のあったM氏をヘッドコーチに採用する方針を公表した後に、オーナーがルーニー・ルールを認識したため、ルールを順守すべくチームは複数のマイノリティ候補者に声をかけた。しかしマイノリティ候補者は、面接を受けてもM氏のヘッドコーチ採用はおそらく覆らないであろうと認識し、面接を拒絶した。一方でオーナーは、マイノリティ候補者との面接を準備する間に、M氏が他のチームと契約することも懸念していた。結局、チームはM氏と契約し、マイノリティ候補者との面接を断念した（*See, Collins, supra note 11, at 900-901*）。

16 *Collins, supra note 11, at 901*.

うに一定の効果が生じているように見えるが、2010年にはマイノリティのヘッドコーチが0人になる事態が生じる¹⁷など、年によって数に変動が見られる。また、チーム間でも温度差があり、マイノリティの採用に積極的なチームと、消極的なチームがそれぞれ見受けられる¹⁸。

ルーニー・ルールの評価についても同様ではない。ある分析は、ルール導入後においてもマイノリティのコーチは増加したわけではなく、また人種はヘッドコーチ人事において重要な要素ではなく、結局は経験や年齢、攻撃・守備コーディネーター時の成績が影響するとしている¹⁹。一方その逆に、ルール導入と多様性の改善に正の相関関係が見られ、ルールの影響はリーグ全体に広がっているとする分析や²⁰、ルール導入後においてはマイノリティの候補者がヘッドコーチになる可能性が高められており、それは統計的にも有意であるとの分析もある²¹。

ルーニー・ルールは、個々のチームにマイノリティ候補者との面接を求めているだけで、採用することまで求めておらず、またNFL全体でのマイノリティのヘッドコーチの割合を一定数にすることも求めている。各チームに対してマイノリティ候補者についてより慎重に検討することを義務付けることで、多様性を促進するよう設計されている²²。その意味でプロセス・ペー

17 See, Maravent, *supra* note 14, at 267.

18 Justin Chaljub, *Digging Deeper: Exploring the Relationship of the Rooney Rule and Coaching Diversity in the NFL* (2019), at 31, available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3412524>. ただしマイノリティの採用に消極的なチームが、ルール導入前後で一貫して消極的というわけではないとされる (See, *Id.*, at 30).

19 Benjamin L. Solow, John L. Solow, and Todd B. Walker, *Moving on up: The Rooney rule and minority hiring in the NFL*, 18 *Labour Economics* 332, 335 (2011).

20 Chaljub, *supra* note 18, at 31, 33, 36.

21 Cynthia DuBois, *The Impact of "Soft" Affirmative Action Policies on Minority Hiring in Executive Leadership: The Case of the NFL's Rooney Rule*, *American Law and Economics Review*, 18(1), 208, 227 (2016).

22 Maravent, *supra* note 14, at 268.

スのルールであり²³、緩やかな (soft) アファーマティブ・アクションであるとの評価もある²⁴。また、ルーニー・ルールはヘッドコーチ人事のみが対象であり、攻撃・守備コーディネーターといった他のコーチはルールの対象外である。しかし、ヘッドコーチに就くためにはコーディネーターを経ることが一般的であり²⁵、ルーニー・ルールによりマイノリティのコーディネーターがヘッドコーチに就任するようになると、将来のマイノリティ・ヘッドコーチ候補者を確保するために、自ずとマイノリティのコーディネーターを増やす必要が生まれる。このため、ルーニー・ルールによってマイノリティのコーディネーターも増加したとされ、ルールの波及的な効果も生じている²⁶。

もっとも、ルーニー・ルールに問題点がないわけではない。最大の問題は、チームに本命の白人ヘッドコーチ候補者がいる場合において、マイノリティ候補者との面接がルールの形式的な順守のための形式的なものとなるおそれがあるということである²⁷ (このような面接はsham interviewと呼ばれる)。この問題は実のところ、ルール作成段階からすでに意識されており、多様性委員会の委員長であったDan Rooney自身が強く懸念していた。しかし委員の一部から、sham interviewは理論的なものにすぎず、また多様なバックグラウンドを持つ候補者が従来よりも容易に採用プロセスに乗ること自体に価値があるとの反論が示された。またルーニー・ルールが各チームのヘッドコーチ採用決定権を侵害するものではないため、ルールの導入について各チームオーナーからの同意を得やすいということもあり、この問題はそのままにされ

23 Maravent, *supra* note 14, at 268.

24 DuBois, *supra* note 21, at 212.

25 Chaljub, *supra* note 18, at 16.

26 DuBois, *supra* note 21, at 217, 227. またChaljub, *supra* note 18, at 4は、ヘッドコーチ及び攻撃・守備コーディネーターのうちマイノリティが占める割合が、ルール導入前の2002年では14%であったところ、2018年には20%に増加したとする。

27 See, e.g., Maravent, *supra* note 14, at 247-52.

た²⁸。

一方でsham interviewの問題にかかわらず、ルーニー・ルールを種々の観点から肯定的にとらえる論者もいる。例えばChaljubは、ルーニー・ルールはNFL全体やチームにおける多様性や進歩的な考え方を示すシグナルとなっていることを指摘する²⁹。またDuBoisは、ルーニー・ルールは直接的にはヘッドコーチの採用基準そのものに影響を与えるものではなく、その候補者要員（candidate pool）の構成に影響を与えるものとしたうえで、それでも実証分析からはルーニー・ルールがマイノリティのヘッドコーチ採用に影響を与えているとする。その理由として、次の3点を提示する。1つは、ヘッドコーチの採用は時間的に余裕がなく他のチームとの競争があるため、面接できる候補者数は元来限られており、しかも候補者の真の資質は不明であるため、チーム内での選考にノイズが入る可能性がある。ルーニー・ルールはここで、チームにマイノリティ候補者に対する考慮を求めているため、選考過程でのノイズを軽減させる効果がある。2つ目は、ルーニー・ルールはヘッドコーチの多様性促進という社会的圧力（social pressure）を表しており、チームは候補者選択と実際の採用においてはその点を考慮することになるという点である。3つ目は、マイノリティ候補者に対するバイアスの軽減である。チームが何らかの理由で、マイノリティ候補者との面談に否定的な意思を有していたとしても、ルーニー・ルールによって当該候補者との面談を求められることにより、バイアスが軽減され、当該候補者がヘッドコーチとして相応しいとチームが判断することがありえる³⁰。

28 See, Jim Rooney, *A DIFFERENT WAY TO WIN: DAN ROONEY'S STORY: FROM THE SUPER BOWL TO THE ROONEY RULE*, 181-82 (AMTZ Chiloé Pub., 2018).

29 Chaljub, *supra* note 18, at 10, 38.

30 DuBois, *supra* note 21, at 228-230. 第3点目はいわゆる無意識の偏見（unconscious bias）の問題である。

これに関連してCollinsは、アメリカにおける排他的な非公式の人間関係や組織構造を指す“Old Boys Network”の問題についても言及する。Collinsによると、このネットワ

2. ルーニー・ルールの取締役選任への応用可能性について

ルーニー・ルールを女性取締役やマイノリティ取締役を増加させるための方法として応用しようとする試みは、数としては少ないが、ここ10年ほどの間にアメリカで見受けられる動きである³¹。具体的には、2010年に当時SECのコミッショナーであったAguilarは、昼食会での取締役会における多様性に関するスピーチの中で、「企業は各社独自のルーニー・ルールを必要とするかもしれない。」として、多様性促進の方策としてルーニー・ルールを取り上げた³²。またその翌年Blackは、やはりルーニー・ルールを参考にして、各企業の指名委員会が独立取締役の欠員を埋める際に、少なくとも1人の女性と面談することを求める規則をNYSE及びNASDAQは制定するべきと主張した³³。ただこの主張に対しては、そのような規則を課すことは企業の取締役選任にかかる裁量権の侵害につながるとして否定的な見解もある³⁴。

ークはプロスポーツ界にも存在しており、しかしマイノリティ（とりわけアフリカ系アメリカ人）は除外されている。このため、ルーニー・ルール制定前は、ヘッドコーチ人事についてマイノリティが（無意識の偏見も相まって）潜在的にも候補者として挙げられることが少なかった。これはヘッドコーチの人選においては、まずネットワーク内にいる人間が対象とされるからである。しかし、ルーニー・ルールにより、マイノリティ候補者に対する無意識の偏見を持っているチーム及びチーム内の意思決定者は、マイノリティ候補者（さらには無意識の偏見）と強制的に向き合うことが求められることとなったとする（Collins, *supra* note 11, at 871, 911）。

もともとこれに対してChaljub, *supra* note 18, at 18は、ルーニー・ルールはマイノリティのヘッドコーチが採用されるよう促すが、ヘッドコーチ人事は短い時間内のチーム間の激しい競争があるため、結局チームは多くの場合、すでに信頼している特定の候補者群（即ちネットワーク中の人材）に絞りこみ、そこから雇うこととなる旨述べる。

- 31 なお以下では、議論の対象を女性取締役に限定する。
- 32 Luis A. Aguilar, *Speech by SEC Commissioner., Board Diversity: Why It Matters and How to Improve It*, at the Agenda Luncheon Program (Nov. 4, 2010), [http:// www.sec.gov/news/speech/2010/spch110410laa.htm](http://www.sec.gov/news/speech/2010/spch110410laa.htm).
- 33 Barbara Black, *Stalled: Gender Diversity on Corporate Boards*, 37 U. Dayton L. Rev. 7, 18-19 (2011).
- 34 See, Alexander M. Nourafshan, *From The Closet To The Boardroom: Regulating LGBT Di-*

もっとも、仮にルーニー・ルールを法規制や取引所規制に導入するとしても、いかにしてルールの遵守を確保するかが問題となる。この点、取締役選任において、女性やマイノリティの候補者が考慮されたか否かを企業に情報開示を求めることを示唆する見解もある³⁵が、ここではルーニー・ルールの導入に合わせてComply or Explainも求めるべきとするHartleyの見解³⁶について見ていく。

Hartleyは、州会社法の女性取締役クォータ制について内部事項理論や憲法上の問題があることから、多様性の促進のためには他の方法によるアプローチを採用するべきであるとする³⁷。その方法としては、機関投資家によるアクティビズムや、SECにおける企業の多様性に関する開示の強化などがありえるが、最も企業に影響を与えそうな方法として、Comply or Explainの要件を付加したルーニー・ルールの導入をあげる³⁸。具体的には、取締役のポストに空きがある場合に女性³⁹候補者との面接を求め、当該女性候補者を取締役として指名しないことを企業が決定した場合に、指名しない理由についてのExplainを求めるのである⁴⁰。このような制度を導入する利点として、Hartleyは次の点をあげる。まず、第1にルーニー・ルールは緩やかなアフーマティブ・アクションであり、クォータ制の憲法上の問題を回避できる。

iversity on Corporate Boards, 81 Alb. L. Rev. 439, 474-75 (2018) . また同論文では、取引所がそのような規則を策定する権限を有しているかどうか不明であるとするが (*Id.*, at 475)、Blackは権限を有するとする (Black, *supra* note 33, at19)。

35 Deborah L. Rhode and Amanda K. Packel, *Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?*, 39 Del. J. Corp. L. 377, 412 (2014).

36 Danielle Hartley, *Corporate Boardrooms and The National Football League: A Gender Diversity Marriage Made in Corporate Governance Heaven*, 98 Denv. L. Rev. 197 (2020).

37 *Id.*, at 209-215. これらの問題については、拙稿注1・147頁でも簡単に言及している。

38 *Id.*, at 223. 制度の導入が会社法のレベルが取引所規制のレベルかについては、この論文では両方とも含めている (*Id.*, at 225)。

39 この論文ではマイノリティの候補者については言及されていない。

40 *Id.*, at 224.

第2に、面接を求めることで、個人的な偏見が指名委員会に不適切な影響を与えるのを排除できる⁴¹。第3に、tokenismの問題排除にも寄与する。即ち、クォータ制の場合は、女性取締役設置義務の要件を満たすためにお飾りの(token)取締役が選任される危険性があるが、この制度においては、少なくとも1人の女性候補者との面接の段階ではtokenismの問題は生じない。また面接を行うことでルーニー・ルールを履行したことになる、面接の結果取締役として女性が選任されるのはお飾りのためではなく、その者の能力と特性に基づくことになるとする⁴²。そして最終的には、この制度によって取締役候補者に女性が含まれ、実際に女性取締役が選任され、取締役経験のある女性が増えることによって、“Old Boys Club”と呼ばれる、男性が取締役会の多くを占めるアメリカの現状を変えることになる、というのである⁴³。

Hartley は、単なるルーニー・ルールの導入のみならずそれにComply or Explainの要件を付加する理由について、ルーニー・ルールの精神を遵守さ

41 *Id.*, at 224. 指名委員会における女性に対する（無意識な）バイアスを、面接により取り除くことができるという趣旨であろう。

42 *Id.*, at 224. さらにBarnali Choudhury, *New Rationales for Women on Boards*, 34 *Oxford J. Legal Stud.* 511, 537-38 (2014) は、ルーニー・ルールを女性取締役選任に応用することに肯定的な立場から、次の点を指摘する。即ち、ルーニー・ルールのガイドラインでは、チームは面接の前にヘッドコーチの役割と求められる資質を事前に明確にしなければならない (Maravent, *supra* note 14, at 242) という点から、指名委員会も取締役候補者との面接の前に取締役に求められる資質等を明確にするべきとする。そして、仮にクォータ制によって女性取締役が選ばれた場合、他の取締役から「(能力よりも) ジェンダーゆえに選任されたもの」と見られ、当該女性取締役を取締役会内で孤立された環境 (hostile environment) に置く可能性があるのに対し、上記の基準に則って女性取締役が選ばれた場合、資質等に基づいて選ばれたこととなるため、他の取締役からも受け入れられるという。

43 *Id.*, at 225. なお、津野田一馬『役員人事の法規制』（商事法務・2020年）280・281頁によると、アメリカにおいて指名委員会が取締役候補者を探索する際に、経営陣や株主・リクルート会社からの推薦を受けるが、探索源としては他の取締役からの推薦が最も多いという。

せるためであるとしている⁴⁴。もっとも、Hartleyの見解に基づくとExplainすべき場合は、女性候補者を取締役を選任しないと指名委員会が決定した場合である。とすると、この見解では実はルーニー・ルールはあまり関係なく、実質的には女性取締役を採用しない場合のComply or Explainを求めているものと解される。これは日本法でいう、令和元年改正前会社法327条の2における、社外取締役を設置しない場合の設置しない理由についての説明責任と同様の制度と考えてよい。そうであるならば、ルーニー・ルールを除外し、まさにナスダック上場規則のように単に女性取締役を採用しない場合のComply or Explainを企業に求めるとした方が、制度としてはより直接的であると思える。もっともその場合、女性取締役を採用しないことのExplainが繰り返される懸念もなくはない。Hartleyの見解には、ルーニー・ルールを組み込むことで女性取締役候補者を最低限、取締役選任プロセスに入れる目的もあるものと思われる。

おわりに — 若干の私見に代えて —

上述したとおり、アメリカでは取締役会構成員のジェンダーや人種面での多様化が喫緊の課題となっている。このためにルーニー・ルールを取締役選任への応用も問題となるのであるが、日本では、取締役会構成員のジェンダー多様性についてようやく取り組みがされ始めたばかりである。また法定あるいは任意の指名委員会を持たない会社が日本では多いことからすると⁴⁵、ルールを法規制として取り入れるのは現実的ではなく、もし仮に導入するとしても、実務的な運用レベルに止まるであろう⁴⁶。そもそも、ルーニー・ル

44 *Id.*, at 223.

45 東京証券取引所『東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2021』（東京証券取引所上場部・2021年）119・120頁によると、東証一部・二部上場会社のうち任意の指名委員会・報酬委員会を設置している会社は54.6%である。

46 したがって、本稿はルーニー・ルールを取締役選任への応用について法制度化を主張するものではない。

ールに内在する問題であるsham interviewについては、アメリカでも未解決である。sham interviewは、本命である候補者以外の、「当て馬」とされた候補者を侮辱することになる点でも問題であるが、いかにしてこれを防ぐかは難問である。先に見たHartleyの見解に基づくと、「当て馬」とされた女性候補者が選ばれなかった理由についてのExplainが求められるため、問題の解決に資するかもしれない。もっとも、そこでなされるExplainが抽象的・形式的なものに止まる可能性も存するところである。また、上述した通りルーニー・ルールは選任プロセスの中に女性やマイノリティを必ず含めるべきとすることで、それらの者が取締役に採用される可能性を高めるものであるが、どこまで実際に効果があったかについては、議論が分かれている。

加えて、NFLのヘッドコーチと取締役の人事の差異にも、注意しなければならない⁴⁷。例えば、以下の点で差異がある。第1に、ヘッドコーチはチームに1名のみだが、取締役の場合は複数名存在する。第2に、ヘッドコーチの人事は時間に迫られかつ他のチームとの争いになることがあるが、取締役の場合は時間に余裕があるのが基本であり、次に指摘するように兼任も可能であるため、競合も問題になりにくい。第3にヘッドコーチが複数のチームを兼任することはありえないが、取締役の場合は複数の企業を兼任可能である。そしてヘッドコーチはチームの顔となることがあり、この点の考慮が人選にも影響する⁴⁸が、取締役の場合は必ずしもそうではない。

ただし筆者はそれでもなお、取締役会のジェンダー多様性促進の観点からは、ルーニー・ルールには注目すべき点があると考えている。DuBoisらが述べるルーニー・ルールのありうるメリットとしてあげられる、①無意識の偏見の軽減ないし解消に寄与する点⁴⁹、②従来のネットワークにとらわれな

47 DuBois, *supra* note 21, at 229-230も、ルーニー・ルールのような政策がマイノリティまたは女性取締役の選任に影響を与えるかどうかはさらなる検討が必要とする。

48 Collins, *supra* note 11, at 883.

49 See, DuBois, *supra* note 21, at 229. 女性取締役・管理職と無意識の偏見については、

い人選が可能になる点、そして③人材プールの波及的な拡張ないしパイプライン問題の軽減ないし解消に寄与するという点は、いずれも女性取締役登用の問題解決に資すると考えるからである。とりわけ最後の点について、女性取締役を増やすためには、その候補者となりうる女性管理職を増やすことが課題であることはしばしば指摘されている⁵⁰。ルーニー・ルールがマイノリティのヘッドコーチのみならず、マイノリティのコーディネーターも増加させることは前述したが、面接対象となりうる女性取締役候補者のプールを増やす可能性をルーニー・ルールは秘めているように思われる。また、女性取締役の登用に内心は消極的な企業にとっては、登用を義務付けるクォータ制よりも、面接を行うことで足りるルーニー・ルールのほうが導入に対する抵抗感は少ないであろうと思われる（面接の結果採用しない場合のExplainを課すかについては難問であり、ここでは措く）。

今後アメリカにおけるルーニー・ルールの取締役選任への応用にかかる法規制ないし取引所規制への導入に関する議論の展開や、実務的動向を踏まえてさらに検討する必要があるが、この点は今後の課題である。

荒金雅子『ダイバーシティ&インクルージョン経営』（日本規格協会・2020年）196頁以下、篠田真貴子「制度だけでは変わらない『無意識バイアス』が日本の女性活躍を妨げている」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー45巻4号（2020年）56頁以下など参照。なお、女性が男性と異なる資質を有することを前提として、女性取締役の選任を行うことは慎重であるべきとするものとして、松中学「コーポレート・ガバナンスとダイバーシティ」ジュリスト1563号（2021年）32頁。

50 商事法務研究会編「株主総会白書（2020年版）」商事法務2256号（2021年）174頁は、社内からの女性取締役を選任・増員するにあたっては、まず女性管理職の育成に注力することが必要とされる。また管理職層における多様性は、2021年改訂コーポレートガバナンス・コード補充原則2—4①でも求められている。