

オランダ会社法の 女性役員クォータ規定

——ユトレヒト大学・ランブーイ博士の
調査研究を踏まえて——

田 邊 真 敏

はじめに

- 1 オランダにおける立法化
- 2 男女共同参画のあゆみ
- 3 立法前のオランダの状況
- 4 女性の役員就任促進—CSR か法令によるクォータ制か—
- 5 立法によるジェンダー・ダイバーシティ
- 6 コーポレート・ガバナンス・コードによるジェンダー・ダイバーシティ
- 7 EU の動き
- 8 立法後の状況
- 9 会社法, 特別立法, ソフト・ロー
- 10 まとめにかえて—日本における立法への示唆—

は じ め に

2013年9月26日, 第68回国連総会における一般討論演説において, 安倍内閣総理大臣は, 日本は女性の力を活用して成長を図るとして, 女性にとって働きやすい環境を作り, 女性の労働機会, 活動の場を充実させることが焦眉の課題であり, 「女性が輝く社会をつくる」ために国内の仕組みを変えようと取り組んでいると世界に向かって表明した¹⁾。

これを受けて政府は, 2014年10月6日, 「女性の職業生活における活躍の

1) http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/statement/2013/26generaldebate.html 参照。

推進に関する法案（仮称）」の概要を示し、同法案で、「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%とする」政府目標を明らかにした²⁾。

また、10月10日には、総理大臣を本部長とする「すべての女性が輝く社会づくり本部」の初会合を開き、女性の活躍を後押しする政策を総合的に示す「政策パッケージ」を決めた。女性の多様な生き方を6つに分け、35の施策を示した。指導的立場で活躍する女性を増やすことの重要性を指摘し、女性登用の数値目標設定を大企業に義務づけることなどを明記する女性活躍推進法案の成立をめざすことも改めて強調するなど、政策づくりの動きが加速している³⁾。

本稿は、わが国における立法化の動きを踏まえて、先んじて立法化を図った EU 加盟国からオランダを取り上げる。2011年の立法直後に公表されたユトレヒト大学ランブーイ博士の研究成果を踏まえて、立法に至る経緯及び立法前の実態調査結果を振り返り⁴⁾、立法後一定期間を経過した現状を改めて確認することで、この問題に関する法政策のあり方を考察する⁵⁾。

1 オランダにおける立法化

2011年5月31日、オランダ国会で可決成立した「経営・監査法 (Wet bestuur en toezicht)」⁶⁾により、オランダの大会社における役員は、その

2) 2014年10月7日日本経済新聞。

3) 2014年10月10日日本経済新聞夕刊。なお、本稿における日本の立法、政策等に関する記述は、2014年10月末現在で一般に入手可能な情報に基づいている。

4) Tineke Lambooy, “30% Women on Boards: New Law in the Netherlands”, *EUROPEAN COMPANY LAW* 9, no. 2, p. 53, 2012, available at <http://ssrn.com/abstract=2083449>.

5) 本稿の執筆にあたっては、アムステルダム自由大学法学部 Wino van Veen 教授、Bernadette van Leeuwen 准教授から貴重な示唆と資料の提供をいただいた。ここに謝意を表する。

6) 正式な法令名は、「公開会社及び非公開会社の経営及び監査にかかる規定を改正するための民法典第2編改正法 (Wet tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen)」である (Staatsblad 2011, nr. 275, 14) ↗

30%以上が女性、30%以上が男性でなければならないとする法改正がなされた。この改正の対象には、会社の取締役会（raad van bestuur）のほか監査役会（raad van commissarissen）の構成員が含まれる。改正規定は2013年1月に発効した。

このクオータ制は、文字通り会社の女性幹部クラスの数を増加させることを目標としている。法案提出時には、数年間の目標値を課すことで、男女の役割分担における望ましい変化をもたらすのに十分な効果が見込まれると考えられていたため、クオータ規定は2016年に失効することとなっている。

2 男女共同参画のあゆみ

オランダにおける立法経緯を考察するのに先立ち、女性役員のクオータ制が立法の俎上に上がってくるまでの国際的な動き及びオランダにおける動きを時系列的に俯瞰しておく⁷⁾。

2.1 女性地位向上運動のさきがけ

3月8日は国際女性デー（International Women's Day: IWD）とされている。これは1909年にアメリカ合衆国で起きた婦人参政権獲得運動、そして翌1910年にコペンハーゲンで開かれた国際女性会議での国際女性デーの提唱にさかのぼる。1911年3月8日が最初の国際女性デーとされ、2011年には100周年を迎えた⁸⁾。

1977年に国連総会は、国際婦人デー（UN Day for Women's Rights and International Peace）宣言を採択した。例年、この日には国連事務総長の

↙ juni 2011)。オランダ会社法は、法体系上は法人法を構成する規律として民法典第2編に組み込まれている。本稿では便宜上、「会社法」の用語を使用する。

7) 本稿は女性差別撤廃に向けた国際的な取組み等に関する記述を含んでいるが、もとより筆者はジェンダー論の研究者ではないため、その記述は本稿の目的に必要な範囲で時系列的な概略を示すにとどまる。

8) NIS 諸国など3月8日を休日としている国も少なくない。

メッセージが発せられている。国連は、1975年に第1回世界女性会議をメキシコで開催した後、5～10年毎に同会議を開催しており、2000年には国連特別総会「女性2000年会議」がニューヨークで開催された。これらの取組みにより、男女平等は人権の問題として取り上げられるようになった⁹⁾。

2.2 人権としての男女平等の取組み

人権としての男女平等の取組みにおいては、女性の虐待と差別に焦点があてられ、1979年に国連総会において、「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約 (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women)」が採択され、1981年に発効した¹⁰⁾。その前文は、この条約が女性の国際権利章典に位置づけられることを述べており、法律上及び事実上の女性差別に言及して、それらの差別を終わらせるために締約国が必要な措置をとることを求めている。

第2条は、締約国が、個人、団体又は企業による女子に対する差別を含めた女子に対するあらゆる形態の差別を撤廃する政策を、すべての適当な手段により、かつ、遅滞なく追求するとし、このため女子に対する差別となる既存の法律、規則、慣習及び慣行を修正し又は廃止するためのすべての適当な措置 (立法を含む。)をとることを約束するとしている。

第4条は、締約国が、男女の事実上の平等を促進することを目的とする暫定的な特別措置をとる義務を負い¹¹⁾、そのような措置がこの条約に定義する差別と解してはならないとした上で、これらの措置は、機会及び待遇

9) <http://www.un.org/en/globalissues/women> 参照。

10) 条約の全文は <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/econvention.htm> で閲覧できる。また、各国の締結状況については、https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-8&chapter=4&lang=en を参照。

11) General recommendation No. 25, on article 4, paragraph 1, of the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, on temporary special measures ([http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/General%20recommendation%2025%20\(English\).pdf](http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/General%20recommendation%2025%20(English).pdf)) 参照。

の平等の目的が達成された時に廃止されなければならないとする。

この条約の中心的な条文である第6条は、両性のいずれかの劣等性若しくは優越性の観念又は男女の定型化された役割に基づく偏見及び慣習その他のあらゆる慣行の撤廃を実現するため、男女の社会的及び文化的な行動様式を修正するためのすべての適当な措置をとることを締約国に課している。

これらの条文は、雇用を重要な課題としており、締約国に対して、男女平等に基づいて同一の権利、とりわけ同一の雇用機会と昇進を確保する義務を課している¹²⁾。わが国は1985年に同条約を締結し、また勤労婦人福祉法を改正する形で男女雇用機会均等法を制定した¹³⁾。

女子差別撤廃条約に基づく各締約国における施策の実施状況は、「女子差別撤廃委員会（Committee on the Elimination of Discrimination against Women: CEDAW）」によってモニタリングされている¹⁴⁾。締約国は、少なくとも4年に1回の頻度で、条約の定めを実効あるものとするために採択した立法、司法、行政その他の施策を記述した国としての報告書を、委員会に提出しなければならない¹⁵⁾。年次委員会において委員は、提出国の政府代表とともに報告書を審議し、当該締約国に対してさらなる行動を求める対象となる課題について調査を行う¹⁶⁾。

2.3 2005年オランダ女子差別撤廃委員会レポート

2005年にオランダが提出した第4回定期報告書は、男女のキャリア機会均等の問題を詳しく取り上げた¹⁷⁾。報告書の中でオランダは、政府が2000

12) Article 11 (b) (c).

13) 昭和60年6月1日法律第45号。

14) Article 17.

15) Article 18.

16) Articles 20, 21.

17) UN Doc. CEDAW/C/NLD/4(10 Feb. 2005), *available at* <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N05/236/02/PDF/N0523602.pdf?OpenElement>. UN Doc. CEDAW/C/NLD/Q/4/Add.1 (27 Oct. 2006), *available at* <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N05/377/76/PDF/N0537776.pdf?> ↗

年に「複数年女性解放政策」を起草して、2010年を目途としていることを説明した。中心となったのは「権限と意思決定」に関わる事項である。報告書は「影響力のある地位に男女が平等に就任することに向けて社会は成長すべきである。これを達成するために女性がそのような地位に就き、キャリアを追求することがより容易になるようにしなければならない」と述べている¹⁸⁾。

しかし報告書は、調査統計の結果として次のようにも述べている。「会社、政府及び非営利団体の労働力の上位層において、意思決定を行う上級の地位への女性の進出は失速しているように見える。いわゆる『ガラスの天井 (glass ceiling)』が依然として頑強に立ちはだかっており、中間層から上位層へと突破することは困難である。この障害は、広範かつ目に見える、あるいは目に見えないメカニズムとして存在している。」¹⁹⁾

報告書は、組織を変革して、さらに女性からのアクセスを容易なものとする手段として会社文化と監督指導の役割を考察している。この点を報告書は次のように強調してしめくくる。「主たる目標は、社会のあらゆる分野において影響力のある地位に女性が比例的に就くことが継続されることである。トップの地位のダイバーシティは、……市場、社会、労働者のより広い理解を生み出す。」²⁰⁾

本報告書は、オランダ及び EU 域内においてすでに存在していた性差別法を超えて、女性差別撤廃条約のさらなる重要性和価値について調査した結果に言及している²¹⁾。報告書では、現行の法令は個人を差別から守ることを定めており、集団固有の原因により女性が継続的に排除されたり不利

OpenElement.

18) UN Doc. CEDAW/C/NLD/4, p. 6.

19) *Id.*, pp. 69–70.

20) *Id.*, p. 70.

21) *Id.*, Appendix 1 (Rikki Holtmaat, “Towards different law and public policy: The significance of Article 5a CEDAW for the elimination of structural gender discrimination”).

な立場に置かれたりしていることからの救済の仕組みをほとんど提供できていないとする。これまでの立法は、過去に起きた差別の事案をその時点に立ち戻って考えるのに対し、女性差別撤廃条約は明らかに組織の変革による将来の差別の防止を目指している。

以上の分析を踏まえて、ランブーイ博士は、オランダ政府が、自己分析、政策目標及びその結果の不達成という事実に触発されて、女性の均等機会実現を加速するためにあえて女性を有利に差別する立法手段を主体的に採用したと見る向きもあるかもしれないが、少なくとも2005年の時点においては、そのような評価をすることができる状況にはなかったとしている²²⁾。

3 立法前のオランダの状況

3.1 女子差別撤廃委員会2007年見解

オランダ政府との協議を経て、女子差別撤廃委員会は、オランダの条約遵守状況について懸念を示した上で、勧告を行う最終報告書を2007年に公表した²³⁾。委員会は、国際機関、大学を含む公共セクター及び企業を含む民間セクターのいずれにおいても、高い地位に女性が就いている割合が低いままであることに懸念を示した²⁴⁾。さらに、オランダがクオータ制の採用について委員会に情報提供をしなかったため、委員会はオランダに対して、とりわけ地方公共団体と企業における上位の地位について、女性の完全かつ平等な公的生活及び意思決定への参加を加速させ、労働市場における男女の均等機会の確保に努力を傾けることを求めた²⁵⁾。委員会は次の定期報告書で、これらの懸念に対する回答をオランダに要請した²⁶⁾。

22) Lambooy, *supra* note 4) at 55.

23) UN Doc. CEDAW/C/NLD/CO/4 (2 Feb. 2007), available at <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N07/243/92/PDF/N0724392.pdf?OpenElement>.

24) *Id.*, p. 3.

25) *Id.*, p. 4, p. 6.

26) *Id.*, p. 8.

3.2 オランダ提出2008年進捗報告書及び女子差別委員会2010年見解

2008年にオランダは、第5回定期報告書を提出した。女性のキャリア機会と女性のトップの地位への就任の問題について、状況はあまり改善していないことが報告された²⁷⁾。報告書は、ビジネスにおけるダイバーシティの価値を高めたこと、及び社会的責任企業のための透明性ベンチマークに、「トップ・ポジションに就いている女性」という基準が設けられたことに着目して、透明性を増すことが、会社の人事施策として積極的に女性の能力を活用することを目指す刺激になり得るとの展望を示している²⁸⁾。

委員会は2010年に最終見解を取りまとめ、これまでの委員会見解を繰り返す形でその内容を示した²⁹⁾。委員会はオランダに対し、労働市場における男女の均等機会の確保のために努力を傾け、条約に基づく義務の履行のためにありとあらゆる可能な手段を利用することを求めた。また、条約の内容を完全かつ効果的に履行することは、国連ミレニアム開発目標の達成のためにも不可欠であるとした³⁰⁾。

3.3 国連ミレニアム開発目標

国連ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals: MDGs）とは、2000年9月に開催された国連ミレニアム・サミットに参加した147の国家元首を含む189の国連加盟国代表が、21世紀の国際社会の目標として、より安全で豊かな世界づくりへの協力を約束して採択した「国連ミレニアム宣言」と1990年代に開催された主要な国際会議やサミットでの開発目標をまとめたものである。MDGsは、国際社会の支援を必要とする課題に対して、

27) UN Doc. CEDAW/C/NLD/5(24 Nov. 2008), pp. 57–58, *available at* <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N08/617/34/PDF/N0861734.pdf?OpenElement>.

28) *Id.*, p. 58.

29) UN Doc. CEDAW/C/NLD/CO/5(5 Feb. 2010), *available at* <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N10/242/68/PDF/N1024268.pdf?OpenElement>.

30) *Id.*, p. 9 and p. 12.

2015年までに達成するという期限付きの8つの目標、21のターゲット、60の指標を掲げている³¹⁾。

MDGsの「ターゲット3」は、ジェンダーの平等推進と女性の地位向上を掲げており、女性差別と虐待の問題がMDGsの目的全体を達成するために重要であるという国連のビジョンを反映している。「ターゲット3A」では、トップレベルの仕事を未だ圧倒的に男性が担っており、女性は政治的な力によってわずかずつその地位が高まっているが、それは主としてクオータ制その他の特別な手段によって実現していると指摘している³²⁾。

社会における企業の役割はますます重要なものとなっており、会社は責任ある行動とミレニアム開発目標達成への貢献を期待されている。先進的なCSRの取組みを自認する企業は、自分たちがどのようにミレニアム開発目標に貢献しているかを分析し公表するようになってきた³³⁾。また、CSRの分野では、国連のグローバル・コンパクトが、企業に対してCSRをどのように実践するかの手組みを示して、性差別の解消を促進しようとしている³⁴⁾。同様に、OECD多国籍企業行動指針も両性の平等を主題として取り上げている³⁵⁾。

第1回世界女性会議から1世紀がたち、ほとんどの国において女性の参政権と公職就任が確立されてきた。しかし、女性の地位を高めることを目

31) ミレニアム開発目標の詳細は、国連ホームページ (<http://www.un.org/millenniumgoals>) のほか、国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所のホームページ (<http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/mdgoverview/mdgs>) に邦語資料がある。

32) The Millennium Development Goals, Goal 3: Promote gender equality and empower women, *available at* <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/The%20Millennium%20Development%20Goals%20list.pdf>.

33) 例えば、三井物産株式会社の取組みとして、同社ホームページ (<https://www.mitsui.com/jp/ja/csr/contribution/mdgs>) 参照。

34) 国連グローバル・コンパクト原則6。 <http://ungcjp.org/gc/principles/index.html> 参照。

35) OECD多国籍企業行動指針 V.1(e)。 http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/pdfs/takoku_ho.pdf 参照。

的とした女性差別撤廃条約の締結にもかかわらず、雇用における性差別は依然として存在しているのが現実である。女性差別撤廃委員会報告に示されているように、オランダにおいても女性は意思決定の場面で男性と平等な投票配分を受けてこなかった。男女平等は CSR の主題でもあり、企業はこの観点から、改善を阻んでいる思考・行動パターンを変えることによって社会に貢献することが求められてきていた。

4 女性の役員就任促進— CSR か法令によるクォータ制か—

グローバル・コンパクトによって、CSR の観点から対応が促されたジェンダー問題は、コーポレート・ガバナンスの課題として取締役会の構成に関する議論を生み出すに至った。会社の取締役会で女性が一定数を占めることで、性に基づく差別の撤廃に寄与することが期待されている。しかし、多くの国・地域では、仕事と収入の面において、依然として性差は例外というより原則になってしまっている現実がある³⁶⁾。

4.1 2007年・2010年マッキンゼー調査

マッキンゼー・アンド・カンパニーは、2007年に会社の経営陣の構成を中心にジェンダー・ギャップの存在を確認するための調査研究を行い、ビジネス分野でより多くの女性が責任ある地位に就くことが、女性の発展を促すために重要であると考察している³⁷⁾。

36) 例えば、Tineke Lambooy, “Corporate social responsibility : legal and semi-legal frameworks supporting CSR : developments 2000–2010 and Case Studies”, 2010, Doctoral thesis, Leiden University, available at <https://openaccess.leidenuniv.nl/handle/1887/16169>は、その第3章においてオランダのコーポレート・ガバナンスにおける CSR の役割を分析している。

また、世界のジェンダー問題の継続的な報道として、例えば、The New York Times のホームページ (http://topics.nytimes.com/top/news/world/series/the_female_factor/index.html) 参照。

37) S. Devillard-Hoellinger *et al.*, Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver (McKinsey & Company, 2007), available at <http://www.> ↗

マッキンゼーの調査によれば、女性が取締役会または経営層のトップで強い存在感を示している会社は、業績面でも優れているという数字が得られている。これは欧州の上場会社から経営陣のジェンダー・ダイバーシティが進んでいるとみられる会社89社を選択し、それぞれの同業他社と2005年から2007年にかけての業績比較を行ったものである。その結果は、株主資本利益率（ROE）で1.1%、金利・税引前利益（EBIT）で5.3%、株価上昇率で17%の差異が認められ、いずれもジェンダー・ダイバーシティが進んでいる会社の方が良好であった³⁸⁾。

この結果についてランブーイ博士は、「理論的な説明としては」と前置きして、女性のいない取締役会は、能力の半分を欠いており、会社の製品やサービスに関する女性の関心と懸念を意思決定プロセスに声として取り入れる機会を失っているとす。そして、女性が取締役会に在ること、意思決定は、より良くなり、より速くなり、より微妙な違いを生み、より強固で長期的な視野を伴うという仮説を提示している³⁹⁾。もちろんこの数値のみで因果関係が証明されているとは言えないので、マッキンゼーの調査結果はあくまで仮説の裏づけのひとつとして理解されることになろう⁴⁰⁾。

マッキンゼーは2010年にも継続調査を行い、その結果を公表している⁴¹⁾。それによれば、スウェーデン、フランス、スペインといったいくつかの国では改善が見られるものの、依然として取締役会の女性数は改善しておら

↘ europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf.

38) *Id.*, pp. 13-14.

39) Lambooy, *supra* note 4) at 56.

40) Devillard-Hoellinger *et al.*, *supra* note 37) p. 14. マッキンゼーが行った同一業界内での業績比較に加え、個々の会社において、女性役員を増やすにつれて業績が向上しているという事実が存在することが確認できれば、ランブーイ博士の仮説は明確に裏づけられることになろうが、会社の業績は様々な要因によって変動するため、それを実証することは容易ではないと思われる。

41) S. Devillard, G. Desvaux & S. Sancier-Sultan, Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen (McKinsey & Company, 2010), available at http://www.mckinsey.com/features/women_matter.

ず、業務執行役員で見ても非常に低いままである⁴²⁾。しかし報告は、女性の業務執行役員の存在と会社の業績との相関関係は有効と認められるとしている⁴³⁾。

2010年版の主眼は、会社トップのジェンダー・ダイバーシティをどのように達成するかであった。「二重負担 (double burden) シンドローム」(ワーク・ライフ・バランス)、「いつでもどこでも (anytime anywhere) 仕事モデル」(会社を休まずどこへでも出張するワーク・スタイル)、女性自身が昇進を望まない傾向、そしてロール・モデルの不存在が大きな障害となっていることが指摘されている⁴⁴⁾。昇進システムの改革は火急を要し、女性の現在の新規就業者数では、トップ経営陣の男女数のギャップを埋めるには足りないとした上で、女性特有の就業目標を設定して、女性の雇用、昇進、能力開発におけるプログラムとクオータ制を採用することを、ジェンダー・ダイバーシティの対策として提案している⁴⁵⁾。マッキンゼーはまた、ジェンダー・ダイバーシティを効果的に実現する組織の中核は、CEOのコミットメントと女性のための個人能力開発プログラムであるとしている⁴⁶⁾。

4.2 オランダにおける女性役員登用の実態調査報告

オランダには、社会政策に関する種々の調査を担う政府機関として社会文化計画研究所 (Sociaal en Cultureel Planbureau: SCP) が設置されており、その活動対象は、保健、福祉、安全、労働市場、教育にわたる。SCPは、特にこれらの分野のインターフェースの役割を担うことに注力しており、SCPから公表される調査報告書は、国、行政機関、大学などで広く利用さ

42) *Id.*, p. 2.

43) *Id.*, pp. 6-7.

44) *Id.*, p. 6.

45) *Id.*, p. 4, pp. 8-13.

46) *Id.*, pp. 14-17.

れている⁴⁷⁾。

SCP から刊行されている「女性解放監視報告書 (Emancipatiemonitor)」は、教育、雇用、政治や社会での意思決定における女性の置かれた状況等についての調査報告であり、その対象は性暴力といった問題にも及ぶ。企業における女性役員の登用が議論されていた2009年から2010年頃の状況について、同報告書は次のようなデータを示している⁴⁸⁾。

1999年から2009年までの期間中、大企業における女性の役員登用はわずかしこ改善していない。上位5,000社でみるとむしろ女性の役員は減少している。最上位25社では取締役会における女性の割合は11%であるが、上位100社では9%、上位500社では7%と次第に減少し、上位5,000社全体では4%にとどまる⁴⁹⁾。同報告書はまた、企業が女性の能力を引き出して育てる機会を促進することを自発的に表明する取組みである「経営トップへの能力 (Talent naar de Top)」⁵⁰⁾を取り上げて、上位100社でこの自発的取組みに参加している大企業が多くないことを指摘している。報告書は、「上位100社で9%」という数字を指摘して、企業経営者のなかで女性がかきわめて少数派であり、「経営トップへの能力」の取組みは成功しているとは言い難いと結論づけている⁵¹⁾。

ティルブルフ大学リユクラート・ローバズ教授による調査報告として公表された「女性役員登用指標2011 (Female Board Index 2011)」⁵²⁾では、オランダの上場会社の取締役会・監査役会構成員の女性の割合が9%なの

47) <http://www.scp.nl> 参照。

48) Emancipatiemonitor 2010, *available at* http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2011/Emancipatiemonitor_2010.

49) *Id.*, pp. 188–190.

50) <http://www.talentnaardetop.nl> 参照。

51) *Supra* note 48), pp. 203–204.

52) M. Lückerath-Rovers, “*The Dutch Female Board Index 2011*” (Breukelen/Rotterdam: Nyenrode Business Universiteit/Erasmus Instituut Toezicht en Compliance, 2011), *available at* http://www.mluckerath.nl/bericht/the_dutch_female_board_index_2011/113.

に対し、ヨーロッパ全体の平均は11%であることが指摘された。調査対象としてオランダ国内の97社を取り上げ、新たに役員として就任した104名のうち女性は12名にすぎなかったことを示している⁵³⁾。ランブーイ博士の言葉を借りれば、上場会社による取締役会・監査役会のダイバーシティに対する支持は、言葉だけで行動を伴っていないことが明らかになった⁵⁴⁾。結果として、オランダ政府が2010年に大企業100社の経営陣の20%を女性が占めることを目指すとしていた目標は実現できなかった⁵⁵⁾。

この時点においてオランダは、女性がトップの地位に就いている割合でEU域内で最下位レベルであった⁵⁶⁾。経営者層全体で見ても同様であった。この傾向は、大学教員や上級公務員、国会議員や閣僚の構成においても見られた⁵⁷⁾。

4.3 法令によるクオータ制

前述の実態を踏まえて、企業経営者による男女平等の実現を促進するためには、この問題をコーポレート・ガバナンス・コードまたは会社法の対象とすることが効果的であり、さらには必要であるという議論が提起されるようになった⁵⁸⁾。

53) *Id.*, p. 24.

54) Lambooy, *supra* note 4) at 57.

55) Exchange of good practices on gender equality, Comments paper – The Netherlands (May 2012), p. 4, available at http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/nl_comments_paper_no_2012_en.pdf.

56) 2010年マッキンゼー報告によるノルウェー32%、スウェーデン27%、フランス15%、ドイツ13%、イギリス12% (Devillard, *et al.*, *supra* note 41), p. 2) に対し、オランダは9%。

57) *Supra* note 48) pp. 197–201参照。オランダ首相に女性が就任したことはまだない。国王は女性が就いたことがあり(1890年から2013年まで3代続けて女王)、また1983年の憲法改正より最長子相続制が採用されたため、今後もその可能性はある。

58) See Conference Report, HiiL Law of the Future Conference, “Globalisation, the Nation-State and Private Actors: Rethinking Public-Private Cooperation in Shaping

ブリストル大学のヴィリアー教授は、会社の取締役会における男女不均衡の問題を調査するため、欧州各国が選択したアプローチを比較している。それによれば、イギリスはクオータ制を採用せず自発的なアプローチを選択したが、結果的に成功していない⁵⁹⁾。一方ノルウェーは、会社に制裁を与えるシステムを採用しており、会社法が定める取締役会の男女構成を満たさない場合は、会社の強制解散もあり得る⁶⁰⁾。この立法の考え方として、“path-dependency”，すなわち、会社はこれまでの経験に基づいて意思決定をする傾向から免れられないため、常に最善の能力を持つ構成員を選択するとは限らないという経済学の視点での仮説が挙げられているが⁶¹⁾、一般的には、この規制の理由は取締役会における男女平等を政策的に促進するためであると理解されているようである⁶²⁾。このノルウェー方式は2009年には効果が表れ、ノルウェーの公開会社の取締役会における女性の占める割合は44%となった。ヴィリアー教授の報告は、同時期の英国が依然として15%にとどまっており、会社に対する制裁を伴うクオータ制によって明確な義務を課すことが、極めて効果的なものとなり得るとする⁶³⁾。

その後 EU では、取締役会構成員の女性割当てを導入する国が現れた。フランスは2011年1月発効の新法により、証券取引所上場のすべての会社に

Law and Governance”, The Hague, 8 and 9 Oct. 2009, available at www.ourfutureplanet.org/newsletters/resources/Law/Globalisation%20the%20Nation-State%20and%20Private%20Actors%20-%20Rethinking%20Public.pdf.

59) Charlotte Villiers, “*Women on Boards: Report from the UK*”, EUROPEAN COMPANY LAW, 8, no. 2-3, p. 94, 2011, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1774750>.

60) See Beate Sjøfjell and Hedvig Bugge Reiersen, “*Report from Norway: Gender Equality in the board room*”, EUROPEAN COMPANY LAW, 5, no. 4, p. 195, 2008, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1139604>.

61) Beate Sjøfjell and Cecilie Kjelland, “*Corporate Governance: Country Report for Norway*”, International Congress on Comparative Law, Washington, 2010, p. 13, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1705665>.

62) Lambooy, *supra* note 4) at 57.

63) See “*Globalisation, the Nation-State and Private Actors: Rethinking Public-Private Cooperation in Shaping Law and Governance*”, *supra* note 58), and Villiers, *supra* note 59).

において、3年以内に女性取締役を20%に、6年以内に40%にしなければならないとした⁶⁴⁾。

スペインでは2007年に女性取締役の割合を40%とする割当てが導入された。制裁は立法化されていないが、この割当てを満たすことが公共調達取引にあたり優先的な評価項目とされている⁶⁵⁾。

ベルギー会社法は2011年に改正され、取締役会の少なくとも3分の1は別の性により構成されなければならないとしている。不遵守の場合は、取締役報酬の停止という制裁があり、取締役会が割当てに従った取締役候補者を選定し、また取締役会の構成が割当てを満たさなくなった場合は速やかに株主総会を招集する動機づけとなっている。割当て不遵守の場合は、新たな取締役の選任が無効となる。クオータ規定は2017年に発効するが、その不遵守に対する報酬停止の制裁は2018年から適用される⁶⁶⁾。

4.4 オランダにおけるクオータ制支持の動き

オランダにおいても、他国の立法の動きと同時期に取締役会の女性割当ての問題が議論された。すでに社会的地位を得ている女性の多くがこれを支持し、制裁を伴う立法を行い効果が表れているノルウェーが引き合いに

64) Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011. 取締役会については商法典 L. 225-17条2項、公開会社の監査役会については商法典 L. 225-69条2項、株式合資会社については商法典 L. 226-4条2項。非上場会社については3年以内に20%の達成期限が2017年まで猶予されている。

なお、フランスにおける立法をめぐる動きについては、A. Masselot & A. Maymont, “Balanced Representation between Men and Women in Business Law: The French ‘Quota’ System to the Test of EU Legislation”, CENTRE FOR EUROPEAN LAW AND LEGAL STUDIES ONLINE PAPER SERIES (University of Leeds), 2014, Volume 3, Issue 2, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2459916>参照 (at 14-16)。

邦語では、内閣府男女共同参画局の「女性の活躍状況の『見える化』」ホームページに、「資本市場における女性の活躍状況の『見える化』促進に関する調査等業務」報告書の一部としてまとめられた資料が掲出されている (http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/pdf/140611_08.pdf 参照)。

65) Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo.

66) Wet van 28 juli 2011 (1).

出された。これに対し、ノルウェーでは公職における割当てに馴染みがあるが、オランダではそのような伝統がないとして反対する声も強かった⁶⁷⁾。

2008年に「女性資本 (Women Capital)」という活動団体が財務大臣を訪れ、金融機関のトップに女性の才能をもっと活用することを書面でお願いした。その書面は、オランダ国内で指導的地位にあるとされる複数の男女が署名したものであった⁶⁸⁾。それに続いて、女性資本グループは「クオータ・マニフェスト2009 (Quota manifest 2009)」のなかでクオータ制を主張した。2011年にはさまざまな新聞に広告を出して、トップの地位にある女性を匿名で紹介し、取締役の地位を担うにふさわしい才能のある女性がオランダには大勢いることを各社の取締役会に認識させようとした⁶⁹⁾。

5 立法によるジェンダー・ダイバーシティ

5.1 立法経緯

オランダの企業形態の多くは公開株式会社 (naamloze vennootschap: NV) または非公開株式会社 (besloten vennootschap: BV) であり、会社機関は伝統的に取締役会と監査役会の二層制である。取締役会は会社の経営を担い、経営戦略の策定や事業の組織化などを行う⁷⁰⁾。オランダ会社法ではさらに、取締役は、会社及び関連する企業の利益に傾注しなければならないという包括的な義務が定められている⁷¹⁾。監査役会は、取締役会の経営及び経営方針、並びに会社及び関連企業内部の業務執行に対して監督責任を負う。監査役会は取締役会に対して言葉と行動をもって助言しなければならない。監査役会がその義務を履行するに際し、監査役会構成員は、取締役と同じ

67) Lambooy, *supra* note 4) at 58.

68) See <http://www.womancapital.nl/nieuws-contact/campagnes/oproep-minister-financien>.

69) See <http://www.womancapital.nl/nieuws-contact/campagnes/quota-manifest>.

70) Art. 2:129 BW.

71) Art. 2:129 (5) BW.

く、会社及び関連企業の利益に従わなければならない⁷²⁾。

2008年11月、オランダ政府は、会社の機関構成について、それまでの伝統的な二層制に加えて、一層制を公開会社及び非公開会社が選択できるようにする改正法案を提出した⁷³⁾。一層制では、コモン・ロー法域の会社法と同様に、取締役会は業務執行取締役と非業務執行取締役とで構成される。オランダ国会では、一層制の採用の是非について長期間の審議が行われた。議員からは、一層制の会社においては誰が誰を選任する権限を有するべきなのか、業務執行取締役の戦略的な決定を非業務執行取締役がどのようにコントロールすべきなのかについて熟考を求める意見が出された。また、一層制と二層制の選択に関連して、取締役の責任、利益相反の問題や⁷⁴⁾、オランダ労働法の下で取締役は労働者と扱われるべきかといった議論も持ち出された⁷⁵⁾。さらには、同一人物が兼職できる地位の数を制限する修正提案までなされた⁷⁶⁾。このような審議経過の中で、女性割当てに関する審

72) Art. 2:140 (2) BW.

73) Kamerstukken II, 2008/09, 31763 (Wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen), nr. 2 (Voorstel van wet) (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-31763-2?resultIndex%BC38&sorttype%BC1&sortorder%BC4>), en nr. 3 (Memorie van toelichting) (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-31763-3?resultIndex%BC37&sorttype%BC1&sortorder%BC4>), 6 november 2008.

会社機関の選択制採用の問題については、W. J. L. CALKOEN, *THE ONE-TIER BOARD IN THE CHANGING AND CONVERGING WORLD OF CORPORATE GOVERNANCE* (Kluwer, 2012) 参照。

74) Kamerstukken II, 2008/09, 31763, nr. 11 (Amendment van het lid weekers c.s.), 27 november 2009 (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-31763-11?resultIndex=12&sorttype=1&sortorder=8>).

75) Kamerstukken II, 2008/09, 31763, nr. 10 (Amendment van de leden weekers en van Vroonhoven-Kok), 27 november 2009 (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-31763-10?resultIndex=13&sorttype=1&sortorder=8>).

76) Kamerstukken II, 2008/09, 31763, nr. 20 (Amendment van het lid irrgang), 3 december 2009 (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-31763-20?resultIndex=20&sorttype=1&sortorder=8>).

議も行われた。

法案の国会審議のなかで、労働党のパウル・カルマ議員は性差問題に関する修正案を提案した（カルマ修正案⁷⁷⁾。カルマ修正案はカルマ議員らの申立てにより2008年4月24日に採択された。修正案は、大会社の取締役会は少なくとも30%は女性により、そして少なくとも30%は男性より構成されなければならないとするものであった。

カルマ修正案の審議経過からすると、この修正案は伝統的な役割モデルを変革し、会社が積極的に女性の能力を発掘して育てることを促進することを意図していたことがわかる。修正案は、諸外国と比べてオランダは経営陣に占める女性の割合が非常に低く、このままではそれが変化することは期待できないと、その提案理由を説明している。修正案はまた、年配男性に限られた人脈を構成しているいわゆる“old boy network”を打破することも狙いとしていたとみてよい⁷⁸⁾。立法経緯の記録には、具体的な引用を示すことなく、国際的な研究成果によれば、あまりに一律な取締役会構成は芳しくない財務状態につながり、経済成長の低下をもたらすと記されている。これらに基づいて、立法による割当ては女性解放のみならず社会経済的な理由からも望ましいという議論がなされた。

カルマ修正案はつづいて、すでに取締役会への女性の参加が確立していたノルウェーを引き合いに出して、女性が“old boy network”に入り込むという実績を作るか、または“old girl network”を形成したことが確認できれ

77) Kamerstukken II, 2008/09, 31763, nr. 8 (Amendment van het lid Kalma c.s.), 26 oktober 2009 (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-31763-8?resultIndex=9&sorttype=1&sortorder=8>), en nr. 14 (Gewijzigd amendement van het lid Kalma c.s. ter vervanging van dat gedrukt onder nr. 8), 1 december 2009 (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-31763-14?resultIndex=16&sorttype=1&sortorder=8>).

カルマ議員の主張は、P. Kalma, “Voorkeursbeleid: voor of tegen? Ter overname: glazen plafond”, S&D 12 (2008): 48, available at http://wbs.nl/system/files/kalma_paul_ter_overname_glazen_plafond_sd2008_12.pdf で公表されている。

78) Kalma, *supra* note 77) p. 49.

ば、クオータ制は不要となることが期待されると示唆している⁷⁹⁾。その上で、カルマ修正案は、法令による割当義務を2016年までに廃止することも提案した。修正案は2009年12月2日に下院で全会一致により可決され、上院に送付された⁸⁰⁾。

上院では、30%目標の達成を「できる限り」とする法案の文言に関して、新取締役を選任するに際し、どこまでジェンダー・バランスを整えれば義務を果たしたことになるのかについて質問がなされた⁸¹⁾。答弁に立った大臣は、ジェンダー条項には拘束力があるが、正当な理由がある場合は例外が認められるとした⁸²⁾。また、30%目標の根拠や、財団、協同組合、組合を含むすべての法主体ではなく、株式会社にのみクオータ制を導入する理由、そして近い将来他の法主体に適用することも視野に入っているのか、といった質問もなされた⁸³⁾。大臣答弁は、クオータ制を他の法主体に広げる予定はないこと、その理由はそれらの法主体で男女差が問題となっているとの報告を受けていないというものであった⁸⁴⁾。また、法案に強い制裁が盛り込まれていないことから、カルマ修正案を時限法とするのはかなり楽観的ではないかと質す議員もいたが、答弁は割当てを満たしていない会社の株主総会が何らかのアクションを起こすであろうということにとどまった⁸⁵⁾。

79) Kalma, *supra* note 77) p. 50.

80) Kamerstukken I, 2008/09, 31763, A (Gewijzigd voorstel van wet), 8 december 2009 (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-20092010-31763-A?resultIndex=21&sorttype=1&sortorder=8>).

81) Kamerstukken I, 2009/10, 31763, B (Voorlopig verslag van de vaste commissie voor justitie), 12 maart 2010 (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-20092010-31763-B?resultIndex=24&sorttype=1&sortorder=8>).

82) Kamerstukken I, 2010/11, 31763, C (Memorie van antwoord), 3 mei 2011 (<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31763/kst-31763-C?resultIndex=17&sorttype=1&sortorder=4>).

83) Kamerstukken I, 2009/10, 31763, B.

84) Kamerstukken I, 2010/11, 31763, C.

85) Kamerstukken I, 2009/10, 31763, B en Kamerstukken I, 2010/11, 31763, C.

上院は最終的に、法律の有効期限到来前のしかるべき時期に政府がジェンダー条項の有効性について評価をすることを求める附帯決議を行った。政府は、発効後3年経過した時点で、法律の機能状況を評価するとした⁸⁶⁾。以上のような審議を経て、法案は2011年6月に上院でも可決された。

5.2 クオータ規定の内容

クオータ規定は、公開会社については、民法典で欠番となっていた2：166条を新たに設ける形で規定された。第1項は、取締役会及び監査役会における「バランスのとれた (evenwichtig)」配分について定義する。すなわち、構成員が自然人である限り、少なくとも30%が女性により、そして少なくとも30%が男性により構成されなければならない。

第2項では、公開大会社は、以下に掲げる場合において、バランスのとれた構成の目的をできる限り考慮しなければならないとしている。

- (a) (2：132条1項、133条及び162条が意味するところの) 業務執行取締役の選任 (benoemen) 及び指名 (voordragen)
- (b) 監査役会の規模及び構成のプロフィール (profiel) の策定並びに (2：142条、156条3項乃至6項及び9項並びに2：159条が意味するところの) 監査役会構成員の選定 (aanwijzen)、選任、推薦 (aanbevelen) 及び提案
- (c) 非業務執行取締役のプロフィールの策定、及び (2：164a 条1項及び2項が意味するところの) それらの者の提案、指名、推薦

第3項は、第2項が、(a) 公開大会社もしくは非公開大会社の取締役、または (b) 公開大会社もしくは非公開大会社の取締役に指名された公開会社もしくは非公開会社において、取締役の地位にある者にも適用されることを定める。

非公開大会社に関して同様の義務を定める規定が2：276条に設けられて

86) Kamerstukken I, 2010/11, 31763, C.

いる。男性についても割当規定が設けられているが、この点については立法のあり方として批判のあるところである⁸⁷⁾。

5.3 解釈上の問題点

2：166条第2項によれば、女性割当義務は「中小会社」に該当しない公開会社及び非公開会社、すなわち「大会社」に適用されると解される。しかし、30%の数値を示した第1項は、文言上対象を大会社に限定していない。カルマ修正案が提出された立法経過からすると、もともと大会社のみを対象とすることが想定されていたようであるが、成立した条文の文言は明らかに異なっており、法解釈の混乱の可能性が指摘されている⁸⁸⁾。

一方、オランダ会社法及び欧州会計指令⁸⁹⁾では、小会社、中会社、大会社が区別されている。大会社には中小会社よりも広範な開示義務が課され、小会社には経営管理上の負荷が過大にならないように配慮されている。オランダ会社法では、小会社（2：396条）は基本的に年次報告書の開示が免除される。ただし、貸借対照表と損益計算書の要旨は開示しなければならない。中会社（2：397条）については、その基準である総資産1,750万ユーロ以下、売上高3,500万ユーロ以下、従業員250名未満という数値は、それなりに大きな会社を含むと言わざるを得ないが、クオータ規定の対象からははずれると解される。結果として、クオータ規定は大会社に該当する約4,500社を適用対象としていることになる。

5.4 エンフォースメントの課題

女性役員割当ては、取締役・監査役を選任または再任するにあたっての強行法的な義務である。しかし、ノルウェーやベルギーのような違反に対

87) Th. van der Windt, “ArbeidsRecht. Maandblad voor de praktijk, Het onbehagen bij het quotumvereiste (M/V)”, 2012, Kluwer Navigator documentselectie.

88) *Id.*

89) Articles 11 and 27 EU Fourth Accounting Directive.

田邊：オランダ会社法の女性役員クオータ規定

する制裁は導入されなかった。そのため、不遵守に関しては次の点が問題となろう。

クオータ規定により、年次報告書に関する主要規定のひとつである2：391条に新たに第7項が設けられた。これにより、上述の2：166条または276条のいずれかが適用される会社（公開会社及び非公開会社）は、割当義務に従っていない場合、年次報告書において以下のことを説明しなければならない。

- (a) なぜバランスのとれた配分が実現していないか。
- (b) バランスのとれた構成を達成すべく会社はどのような取組みをしたか。
- (c) 将来バランスのとれた構成の実現に向けて会社はどのように対応してゆくか。

以上のように、会社は“comply or explain”ルール of 適用を受ける。従わなければ、年次報告書の中で、なぜ法的要件を満たせなかったか、それを達成すべくどのような方策をとったか、将来それを達成するために何をすするつもりかを説明しなければならない。すなわち、義務に従っていない会社に対して、割当義務を全うするようにプレッシャーを与えるかどうかは、年次報告書を読んだ株主及びその他のステークホルダーにかかっていると見える。

5.5 時限立法

クオータ規定は、取締役会・監査役会のジェンダー・ダイバーシティを促進することが目的であることを踏まえ、数年間の時限立法とされた。立法技術的には、2：166条、276条及び391条7項は2016年1月1日をもって失効すると定めている。私法の基本法にこのような短期間の時限規定を設けることは、いささか違和感を免れないが、この点は、1979年女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約第4条が、女子差別是正のための暫定措置は条約で定義されている差別としては扱わないとし、この暫定

措置はその目的が達成された時に廃止されなければならないと定めていることと平仄が合っている。

また、クオータ制そのものが時限的なものとならざるを得ない特性を有していることも事実であろう。日本の原子力改革監視委員会のバーバラ・ジャッジ副委員長は、クオータ制推進の立場であるが、「クオータという方法には問題もある」とした上で「変化を促すために、ボールをあるべき方向に1回蹴る必要がある。ただし1回だけ。それがクオータ制だ」と述べている。女性役員を一定割合に引き上げるよう企業に強制するのは望ましい方法ではないが、一方でそうでもしないと変化のスピードは上がらないのも事実であり、あくまで「期間限定」で変化を加速するツールとしてクオータ制を使うという理解が基本にある⁹⁰⁾。

6 コーポレート・ガバナンス・コードによる ジェンダー・ダイバーシティ

6.1 オランダのコーポレート・ガバナンス

オランダのコーポレート・ガバナンスは、ハード・ローとソフト・ローの組合せで構成されている。すなわち2003年から2004年にかけて定められたタバクスブラット・コード (Tabaksblat Code) とそれに伴う会社法の改正である。会社のトランスペアレンシーとアカウントビリティを高めることを狙いとし、株主に新たな権利行使手段を与えている。その後2009年にフレインス・コード (Frijns Code) によって改定され、監査役会により重点が置かれるようになり、再び会社法の改正によって補足されている⁹¹⁾。フレインス・コードは証券市場に上場されているオランダ法に準拠して設立された会社に適用される。したがって、フレインス・コードの適用範囲

90) 「揺れる欧州、女性役員クオータは要らない？」日本経済新聞ホームページ 2014年3月31日掲出 (http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK1702H_X10C14A3000000)。

91) De Nederlandse Corporate Governance Code 2009, available at <http://www.commissiecorporategovernance.nl/corporate-governance-code>.

は、上場の有無にかかわらず公開大会社及び非公開大会社に適用される会社法とは異なっている。フレインス・コードに従わない会社は、年次報告書の中でなぜ従っていないのかを説明しなければならない⁹²⁾。

6.2 コーポレート・ガバナンス・コードと CSR

6.2.1 取締役会

フレインス・コードは取締役会の経営方針の CSR 面をカバーしており、取締役会が社内外にかかわらずすべてのステークホルダーの利益のバランスを図ることを強調している⁹³⁾。それによれば、取締役会はその経営戦略と経営方針に「当該企業に関わる CSR の問題」を取り込まなければならず、そのことについて監査役会と株主総会に対して説明責任を負う⁹⁴⁾。取締役会は、「当該企業に関わる CSR の問題」の戦略と方針について、監査役会の承認を求めなければならない⁹⁵⁾。会社の CSR 戦略の要点は年次報告書でも触れなければならない⁹⁶⁾。また、リスクマネジメントと内部統制システムの手法として行動規範を採択し、会社のウェブサイトで公表しなければならない⁹⁷⁾。

92) Art. 2:391 (5) BW; AMvB, 10 december 2009, Besluit van 10 december 2009 tot wijziging van het Besluit van 23 december 2004 tot vaststelling van nadere voorschriften omtrent de inhoud van het jaarverslag (Stb.747), Staatsblad 2009/545.

93) フレインス・コード策定の経過は、Lambooy, *supra* note 36) 第3章に詳しく述べられている。

94) Principe II.1.

95) Best practice bepaling II.1. 2. (d). 同様に会社法においても、構造規制が適用される一定の大会社の取締役会は一定の重要な意思決定について監査役会の承認を得なければならないと定めている (Art. 2:164/274 BW)。

96) Best practice bepaling II.1. 2. 会社法でも大会社は環境や雇用問題に関わる情報など財務以外の情報を年次報告書に含めなければならないとしているが (Art. 2:391 (1) BW), コーポレート・ガバナンス・コードとは表現および適用範囲がやや異なる。

97) Best practice bepaling II.1. 3. (b). コーポレート・ガバナンス・コードには、リスクマネジメント、内部統制そのものに関する詳しい記述はない。

6.2.2 監査役会

フレインズ・コードは、「監督」と「助言」という監査役会の役割を定めた会社法の規定（2：140条2項）にしたがって、監査役会の義務を定めている。それに加えて「監査役会は当該企業に関わる CSR の問題について、しかるべき配慮をしなければならない」とする。また、監査役会は「会社のステークホルダーの関連する利益を考慮しなければならない」⁹⁸⁾。監査役会の監督事項としても「当該企業に関わる CSR の問題」が要求されている⁹⁹⁾。

「専門性と構成」と題するコーポレート・ガバナンス・コード原則 III.3. は、ジェンダーの観点から新たな規範を定めている。すなわち、監査役会は「性及び年齢といった要素の観点から多様な構成を目指すこと」が求められる。監査役会構成の変化の実現を促すために、原則はさらに、「監査役会構成員は、十分な考慮の後でなければ再任されてはならない」とする。再任される場合も、上述の内容が適用される¹⁰⁰⁾。最良執行条項 III.3. 1. は、このことをさらに詳しく述べており、監査役会はその規模と構成のプロフィールを準備しなければならず、かかるプロフィールは「ダイバーシティ」の面を扱い、それに関して「いかなる特定の目的が追求されているか」についての記述がなされなければならない。現状が意図されていた状態と異なる限り、監査役会はその報告書の中で説明をし、その目的を達成するための方法と達成目標期限とを示さなければならない。プロフィールは一般に入手可能な状態とし、会社のウェブサイトに掲出しなければならない¹⁰¹⁾。

さらに、年次計算書類には監査役会報告書を添付し、その中で当該会計年度中の監査役会の活動と、各監査役について性別・年齢・職業のほか最

98) Principle III.1.

99) Principle III.1. 6.(g).

100) Principle III.3.

101) Best practice bepaling III.3. 1.

初の就任日、現在の任期といった一定の情報を提供しなければならない。また、監査役会の理想的なプロフィール、構成及び能力についても記述が求められる¹⁰²⁾。

コーポレート・ガバナンス・コード・モニタリング委員会での諮問では、フレインス・コード最終草案の採択に先立って、取締役会・監査役会の男女構成の具体的な数値を含めるべきだとの議論もなされた。モニタリング委員会は最終的にはこの意見を取り入れなかったが¹⁰³⁾、それに対応するため、会社はダイバーシティに係る一定の目的を適用し開示することが期待されるという明文条項（最良執行条項 III.3. 1.）を示し、この開示を求める改定内容には広く支持があると述べた¹⁰⁴⁾。

7 E U の 動 き

2012年11月、EU 委員会は上場会社の非業務執行取締役のうち40%を女性が担うという目標達成に向けた指令案を提案した¹⁰⁵⁾。2013年11月20日、欧州議会は賛成459票、反対148票、棄権81票でこの提案を採択した¹⁰⁶⁾。この

102) Best practice bepaling III.3. 1. この点に関しては、会社法の定める年次報告書の記載項目を超える要求がなされている。

103) Monitoring Commissie Corporate Governance Code, derde rapport over de naleving van de Nederlandse corporate governance code, december 2007, p. 112, *available at* <http://commissiecorporategovernance.nl/download/?id=412>.

104) De Nederlandse Corporate Governance Code (Frijns Code), Verantwoording van het werk van de Commissie, Diversiteit 38.

105) http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm. なお EU 委員会は「女性」ではなく「低位代表性 (under-represented sex)」という表現を用いている。

提案に至るまでの EU の動きについては、Masselot & Maymont, *supra* note 64) at 17-18参照。

106) Proposal for a Directive of the European parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, 14 November 2012, COM(2012) 614 final, *available at* http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/directive_quotas_en.pdf.

日、EU 委員会副委員長は、「本日の欧州議会の投票結果は、欧州におけるジェンダー平等にとって歴史的な瞬間であり、……才能ある女性をトップの仕事から妨げているガラスの天井に議会が初めてひびを入れたのです」とコメントした¹⁰⁷⁾。

EU のクオータ規制は、非業務執行取締役の女性割合が40%に達していない会社に対し、明確な基準を事前に設定し、各候補者の適格性について比較分析を行い、その結果、適格性や能力、業績が等しいと判断される男女の候補者がいた場合に限り、女性を優先的に任命することを求めている¹⁰⁸⁾。40%の目標達成は2020年までとなっているが、上場されている公企業は2018年までにこれを達成しなければならない。中小企業¹⁰⁹⁾ や非上場会社は適用除外とされている。

業務執行取締役については、「フレックス・クオータ (flexi-quota)」が採用され、上場会社がそれぞれ個別かつ自主的に男女構成の目標値を定め、2020年までにそれを達成するとしている。会社は、進捗状況を年次報告書で開示しなければならない¹¹⁰⁾。

EU 指令も時限的な措置であり、2028年に失効する。

8 立法後の状況

立法後、女性役員は法定目標に向かって増加しているのか。本稿では、その具体的な変化を「女性役員登用指標2014 (Female Board Index

107) European Commission, “Cracking Europe’s Glass Ceiling: European Parliament backs Commission’s Women on Boards proposal”, Press release, 20 November 2013 (IP/13/118), available at http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1118_en.htm.

108) COM (2012) 614, Article 4.

109) 従業員250名未満かつ全世界での年間売上高5,000万ユーロ以下の会社。

110) EU 指令案採択前後の動きについては、内閣府男女共同参画局ホームページ「資本市場における女性の活躍状況の『見える化』促進に関する調査等業務」報告書の一部として掲出されている資料参照 (http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/pdf/140611_06.pdf)。

2014)」¹¹¹⁾ で確認する。この報告書は、2014年8月31日現在の上場会社87社を対象に女性役員の登用状況を調査したものである。

2011年に9%であった女性役員比率は、2012年に10.4%、2013年に13.3%、2014年に15.0%と増加の傾向を見せている。取締役・監査役にみると、取締役は4.1% (2011) → 4.2% (2012) → 4.7% (2013) → 5.8% (2014) であるのに対し、監査役は11.4% (2011) → 13.5% (2012) → 17.5% (2013) → 19.5% (2014) と、業務執行に携わらない監査役の方が伸び率が高い。女性役員の実数は78名であるが、これに対して役員のポスト数は86である。すなわち複数の会社の役員を兼務している者が数名存在していることが分かる。

一方、女性役員が1名以上就任している会社数でみると、2011年の45%から2014年には66%に増加している。ただし、この増加に貢献しているのは監査役であって、取締役はこの間4%しか増加していない。

女性役員比30%をすでに達成している会社は10社あり、ユニリーバ、クルーワー（出版社）、オランダ郵便会社、アクゾーノーベル（化学）といった業界最大手の会社が含まれるが、いずれも役員数は10名前後と比較的少数であることが特徴的である。

このような状況は、EUが2013年10月までのデータに基づき行った各国の比較調査においても、相対的に顕著な改善結果として表れている。上場大企業の女性役員比率はEU域内で第5位まで上昇し、また女性役員の伸び率も第4位である¹¹²⁾。しかし、取締役会議長やCEOのポジションになると、女性の就任者は各国とも低くなり、全体の平均ではそれぞれ女性比率

111) Mijntje Lückerath-Rovers, “*The Dutch Female Board Index 2014*”, available at <http://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/femaleboardindex2014.pdf?sfvrsn=6>.

112) “Commission Staff Working Document. Report on Progress on equality between women and men in 2013”, 2014, available at http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd_2014_142_en.pdf.

が4.4%, 2.7%にとどまっている¹¹³⁾。

それでは、現状の増加傾向で2016年に30%に到達できるのでしょうか。「女性役員登用指標2014」を公表したリュクラート・ローバース教授は次のように分析する。2013年から2014年にかけての伸び率のまま推移した場合、2016年には監査役が23.5%, 取締役が8.6%と推測される。2012年から2013年にかけては比較的伸び率が高く、そのまま推移すれば監査役については目標達成の見込みであったが、その後伸びが鈍っているため、監査役、取締役ともに、直近の傾向が続く限りは、目標達成が難しい状況にある。絶対数で見ると、退任数を無視した場合、少なくとも新たに52名の取締役と46名の監査役が2016年までに就任する必要がある。現状のまま推移した場合、30%目標の達成は、監査役については2020年、取締役については2033年になると見込まれる¹¹⁴⁾。

このように、期待通りとはいかないまでも着実に女性役員数が増加してきている一方で、揺り戻しともいえる動きも出てきている。オランダ最大手の情報通信会社である KPN が、トップ管理職の女性優先起用を中止したことが、2014年9月にインターメディアール誌によって報じられている¹¹⁵⁾。同社は2009年、当時の社長の指揮下で女性を優遇して起用する方針を採用し、トップの女性を増やすための「肯定的差別」の先駆者的存在となっていた。2011年には女性役員比率が30%と割当て数値をクリアし、女性役員比率上位3社に入るまでになっていた。オランダの情報通信大手8社の中

113) “Women and men in leadership positions in the European Union, 2013. A review of the situation and recent progress”, 2013, p. 11, *available at* http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf. このほか世界各国の現状をまとめた資料として、Deloitte, *Women in the boardroom: A global perspective*, 2013, *available at* <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-cgg-women-in-the-boardroom.pdf> がある。

114) *Supra* note 111) at 19.

115) “Telecomvrouw bokst op tegen allochtone man”, *intermediair*, 25-09-2014, *available at* <http://www.intermediair.nl/magazine/20140925/#6>.

で、女性が最もスピーディーに昇進できる会社であるとの評価を受けてきていた。

しかし、インターメディアール誌によると、KPN 人事担当者は、『『女性ならではの』のクオリティ、洞察力、その他の重要な価値を経営に付加してくれることを期待していた』ものの、『実際には、一部の女性は、行動と能力の点で、短所も含めて、すでに経営陣にいた男性とあまり変わらなかった』と語り、その上、女性に重点を置くことで、多様な文化的バックグラウンドを持つ有能な男性がなおざりにされてしまい、これを非常に問題視する声が各方面から上がった。こうした背景を踏まえ、KPN は、『女性を『一次的に重視する』方針をやめた』という。

また、これに先立ち、オランダ政府が800社を対象に調査した結果、2013年の女性取締役・監査役の増加率がそれぞれ1.5%、1.6%にとどまったという報告を受けたブッセマーケル教育文化科学大臣は、クオータ制賛成派とは目されていないながらも、2015年までに状況が改善しないならば、割当て遵守に対するプレッシャーを強くすると述べ、制裁対応の可能性を否定しなかったと報じられている¹¹⁶⁾。

わが国と比べ女性の社会進出が一段進んでいると思われるオランダであるが、企業の経営者層については、理想の姿との間にはかなり隔りがあるのが実情である。目標達成に向けて、二の矢が放たれるかどうかの段階に差し掛かっているかのようである。

9 会社法、特別立法、ソフト・ロー

個別具体的な社会政策規定が、かつ時限立法として、私法の基本法の中に突然舞い込んできたことは、オランダの会社法研究者の中ではいささかの違和感をもって受け止められているようである¹¹⁷⁾。一方、CSR で解決で

116) “Streefcijfer vrouwen aan de top nog ver weg”, NU.nl, 11-09-2014, *available at* <http://www.nu.nl/economie/3874864/streefcijfer-vrouwen-top-nog-ver-weg.html>.

117) M. van Olffen en S. Versteeg, “Wet bestuur en toezicht: Beperking aantal”

きない会社機関構成の問題であるから、会社法で規律せざるを得ないという説明も可能であろう。とはいえ、少数派の救済については資本の論理に基づいて規律してきた会社法が、人権に裏づけられた少数派保護規定を設けることは、これまでなかったことである。

EU加盟国の立法化の先鞭をつけたのは、非加盟国のノルウェーであり、かつ現時点では最も厳しいといわれる規定を会社法に定め、他国のお手本的存在となっている。上場会社の女性取締役割合を40%とし、2008年から施行している。従わない会社には強制解散の制裁規定も設けられた。ただし、2014年3月までにはそのような事例は生じていないようである¹¹⁸⁾。

その他の国についてみると、大きくは、(1) 制裁つきのクォータ立法を行ったフランス、イタリア、ベルギー、(2) 制裁なしのクォータ立法を行ったオランダ、スペイン、デンマーク、ドイツ、(3) 自発的なイニシアティブを進めるイギリスの3つに分類される¹¹⁹⁾。また、コーポレート・ガバナンス・コードに定めを置く方策を実施しているのが、オーストリア、ベルギー、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ルクセンブルク、オランダ、ポーランド、スペイン、スウェーデン、イギリスである。これらのなかには、立法に加えてコーポレート・ガバナンスでも対応している国が含まれる。そのほか、政府所有会社について法令に特段の定めを

↙ *commissariaten, reparatiewet*”, *Ondernemingsrecht* 2011/107, p. 545参照。

わが国でもかつて公害や消費者保護が大きな社会問題となった昭和40年代から50年代にかけて、企業が社会的責任を全うできないのであれば、会社法で規律すべきではないかという議論がなされたことがあるが、大きな支持を得るには至らなかった。それから30余年にして、CSRの主題のひとつがいくつもの国においてそのまま会社法の規律に取り入れられたことは、時代の変化を感じさせる。

118) “The spread of gender quotas for company boards”, *The Economist*, March 25th 2014, *available at* <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2014/03/economist-explains-14>.

119) 開示義務を中心に女性役員の登用促進を図るイギリスの取組みについて、内閣府男女共同参画局ホームページ「資本市場における女性の活躍状況の『見える化』促進に関する調査等業務」報告書の一部として掲出されている資料参照 (http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/pdf/140611_08.pdf)。

置く国として、デンマーク、フィンランド、ギリシア、オーストリア、スロベニアがある¹²⁰⁾。立法を行った国のうち、会社法で手当てしている主な国は、オランダ、フランス、ベルギー、デンマークと非加盟国のノルウェーである¹²¹⁾。

このように、会社法に定めを置く国はEUの中でも多数派とは言い難い。オランダが会社法を選択した理由は、立法の経緯をたどってみても必ずしも明らかではない。カルマ議員を中心とした一部議員によるいわゆる議員立法であって、政府が積極的に会社法による立法を選択したわけではない。会社法関係者からすると、突然お鉢が回ってきたという感もあるようである。あくまで推測の域を出ないが、2011年当時、後に経営・監査法としてクオータ規定を含めて成立した法案が国会審議に時間を要していたこと、そしてその法案がコーポレート・ガバナンスに関わる重要な会社法規定の改正を含んでいたことが、一定程度影響を与えたのではなかろうか。もちろん、立法を推進したカルマ議員らは、「先進国」であるノルウェーが会社法に制裁付きの規定を設けて成功したことを念頭に置いていたことは想像に難くない。

もう一点指摘できることは、オランダ会社法が社会的な内容を取り込む素地を持っているということである。オランダでは、経営協議会（Ondernemingsraad）の設置が従業員50人以上の企業に義務づけられている。ドイツの共同決定制度とは異なり、従業員が監査役会に加わるのではないが、従業員が会社の意思決定プロセスに関わることを強制するという点で、コーポレート・ガバナンスの重要な一部を成していると理解されている。このため、制度自体は特別立法（経営協議会法（Wet op de

120) European Commission — Directorate-General for Justice, “Women in economic decision-making in the EU: Progress report”, 2012, available at http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf.

121) イギリスは、2013年10月からのアニュアルレポートに取締役会および上級管理職の女性比率を開示しなければならないとする会社法（2006 Companies Act）改正を行った。

ondernemingsraden: WOR)) で定められているが、一般に経営協議会に関する記述は会社法の教科書でなされている。経営協議会は、労働条件の変更など一定の会社の意思決定事項に対して拒否権を有しているほか¹²²⁾、事業内容の重要な変動、組織変更、重要な投資・借入れ等に加え、役員の選任・解任について助言する権限を与えられている¹²³⁾。このように従業員を一定程度会社の経営に関与させることを強制することを(広義の)会社法の仕組みとして有していることから、役員の女性クォータ規定についても大きな抵抗感なく会社法に取り込まれたのではなかろうか。

しかし翻って、会社法にクォータ規定が設けられたことにより、目標達成が直接的に会社役員の善管注意義務の内容を構成することになった点は留意に値しよう。もちろん特別立法で同様の定めが置かれた場合であっても、法令遵守義務という意味においては善管注意義務を構成することになるが、上場会社の役員の立場からすると、数多くの行政規制のひとつである場合に比べて、「株主の眼」をより意識せざるを得ないのではなかろうか。かかる意味において立法者は、株主(市場)によるモニタリングにも期待したのかもしれない。国会審議過程における議員からの質疑に対する大臣答弁もそれをうかがわせるものであった¹²⁴⁾。

この点に関して、松井智予准教授が、「男女雇用機会均等法などが法律上女性の雇用や女性役員の指名の数値目標を示し [た場合]、法の遵守によるコスト増について会社法上の任務懈怠責任は問われなくても、……競争力を減殺する手法で女性雇用を拡大した結果業績が悪化すれば、経営陣は解任によって責任を問われうる。……女性雇用に関する会社法上の経営者責任が業績と直線的に関連して問われていないというだけである。……女性の雇用や登用が望ましくとも、法や自主規制によるその強制は、業績や株主への影響と会社法上の責任を勘案して初めて妥当なものとなる。……数値目標を達成することは、現状では上場会社という類型に限って現

122) Art. 27 (1) WOR.

123) Artt. 25 (1), 30 WOR.

実味を有すると言わざるをえない。そこで、労働者の視点からする性別・職種といったくりではなく、……大企業（上場企業）という企業法的なくりで政策を遂行する一定の合理性が生じてくる」と論じているのも、同じ問題意識によるものと思われる（傍点筆者）¹²⁵⁾。

経営者の会社法上の責任を後ろ盾としてクォータ制を会社法に導入する法政策をとった場合、会社法は、そのエンフォースメントが問われることになる。オランダのように会社法で制裁なしのクォータ制を採用し、それが効果を発揮したならば、その国の会社法のエンフォースメントのレベルの高さが示されたことになると言えよう。一方で、とりわけ会社法に制裁つきのクォータ規定を設けた国では、「会社法の社会法化」とも言うべき現象が起きている。このことは、これまで任意法規化に向かっていた会社法のありように影響を与える可能性もある。

10 まとめにかえて—日本における立法への示唆—

2014年10月6日に開催された男女共同参画会議においてその概要が示された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法案（仮称）」の柱は、企業がそれぞれ個別に女性登用の数値目標を設けることを法規定に盛り込むことであり、政府主導で、幅広い分野における女性の人材活用を促すことが狙いである¹²⁶⁾。

124) 前掲注85) とその本文参照。

125) 松井智予「上場企業における女性役員クォータ制の目的と効用（1）」上智法学 56巻4号116-117頁（2013）。

126) 前掲注2)。

各分野での動きもすでに見えはじめている。

第二東京弁護士会は、女性役員の比率を高めるため、全国で初めて6人の副会長のうち2人を女性にする「クォータ制」を導入する（2014年10月16日読売新聞）。

また、民主党は選挙の候補者の一定割合を女性にするクォータ制の導入に向け、本格的な検討を始め、海江田代表（当時）が候補者の30%を目標にすると発言したことが報じられている（2014年10月16日朝日新聞）。翌日の朝日新聞「天声人語」は、落合恵子著『積極的その日暮らし』に取められた「トイレの感慨」と題する文章から、「まず数が増えること。それで変化するものが社会には確かにある。そ

法案には2020年までに指導的地位に占める女性の割合を3割にする政府目標が記されることになっているが、経済界の反発に配慮した形で、一律の数値ではなく会社ごとの実情に応じて数値を設定できることとしている。具体的には、女性登用の数値目標のほか、(1)採用者・管理職に占める女性比率、(2)勤続年数の男女差、(3)女性が働きやすい職場をつくるための取組み内容や今後の計画などが会社ごとに決定される項目となる。従業員が300人を超える大企業は、これらの項目をまとめた行動計画を策定し、有価証券報告書などで公表することが義務づけられる。ただし、罰則は設けない。一方、中小企業や地方公共団体に対しては努力義務とする。

また、フレックスタイム制や在宅勤務など「多様な働き方」を促している会社には、政府が認定したうえで優遇する制度を設けるほか、公共調達の受注機会を広げたり、補助金の対象にしたりするなど、会社に対するインセンティブの規定も設けられる。

現時点で示されている法案の内容からすると、わが国は、一律の割当基準を設けない、罰則を設けないという点において、法令による割当義務を選択したEU諸国に比べると緩やかな規律となっている。また、ディスクロージャー面では、各会社が行動計画を有価証券報告書で開示することとなっているが、行動計画策定後のフォローアップについてきめ細かい対応が求められるであろう。

現実を見てみると、帝国データバンク調査による上場企業の女性役員割合はわずかに1.5%であり、オランダと比べてもスタートラインですでに大きな差がある¹²⁷⁾。目標達成に向けては、EUの先行国にも増して社会全体の理解の浸透を図る努力が求められる。

↘ の組織の女性の数と、女性トイレの環境は微妙にリンクする。むろん女性観とも」と引用し、かつて国会議事堂の中の女性用トイレの数の少なさが、政界が男性社会であることを象徴していたと紹介している。

127) 帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査」2014年8月 (<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p140804.pdf>)。

田邊：オランダ会社法の女性役員クオータ規定

一方、法案概要では、地方公共団体について中小企業と同じく努力義務にとどめられているが、これはいささか緩和しすぎではなからうか。地方公共団体（少なくとも県・市）は、当該地方における最大の雇用者であることが多い。雇用者数や地域社会への影響力からみても、大企業と同等の基準とすべきと考えられる。

オランダ会社法のクオータ規定が失効する2016年に、改めて各国の改善状況を調査することによって、立法のあり方による有意差が認められる結果が得られるか興味深いところである。わが国は「後発組」であるが、数多くの国がコーポレート・ガバナンスに関わる同一の立法課題にほぼ同時期に取り組んでおり、法政策の効果を継続的に比較できる調査対象となると思われる。

脱稿後、脚注116)とその本文に関連して、以下の新たな情報に接した。

ブッセマーケル教育文化科学相は、大企業トップへの女性の進出を推進すべく、トップ・ポストに適した女性のデータベースを作成し、人材エージェント等にこのデータベースから適任者を探すように促す取組みを始めることを明らかにした。人材エージェント等は、企業に役員候補者を紹介する際は、このデータベースを基に男女同数からなるリストを提供しなければならない。ブッセマーケル大臣は、これがクオータ規定の目標値未達成状態を解消するための最後の手段であり、もし効果が見られなければ、何らかの強制力を伴う施策に移行せざるを得ないことを示唆した。(NRC Handelsblad, 10 december 2014, *available at* <http://www.nrcq.nl/2014/12/10/waar-blijvendie-vrouwen-aan-de-top>)