

100 Questions to check your accurate understanding
on "The Inside Counsel Revolution"

『企業法務革命』 一問一答ノート

VERSION 1.1

2020.1.1

BY YU WATANABE

名著「企業法務革命」の知識をセルフチェックするためのノート。
企業法務革命を購入した上でその理解チェックにお役立てください。

No	章	細目	問題	正解及び解説 ページ数は、ベン・W・ハイネマンJr『企業法務革命—ジェネラル・カウンセルの挑戦—』(商事法務、2018年)の該当ページ
1	第1編 パートナー・ガーディアンとしてのジェネラルカウンセル (P1-145)	日本版はしがき	ハイネマンは、企業におけるジェネラルカウンセルの役割に関する「4つの実践的理念」の1つとして、「高い倫理性と適切リスク管理」及び「高い業績」の両立を目指すこと自体が企業の健全性を損なう契機になっていると指摘し、その両立を目指すことの放棄を提言している。	(X)誤りである。ハイネマンは、両者を「両立させなければならず、これを中心的な使命として位置づけなければならない」と述べ、むしろ、ジェネラルカウンセルの4つの実践的理念の1つとして、「高い倫理性と適切リスク管理」及び「高い業績」の両立を説いている。(はしがき iii頁)
2			ハイネマンは、企業におけるジェネラルカウンセルの役割に関する「4つの実践的理念」の1つとして、「lawyer-statesman」を挙げるが、これは企業組織内における意思決定力への関与(社内政治力)を保持する必要性を示唆している。	(X)誤りである。ハイネマンの言う「lawyer-statesman」(邦訳:経営リーダーたる法律家)は、社内政治力を説くものではない。「lawyer-statesman」(邦訳:経営リーダーたる法律家)は、「企業に対する責務」「ステークホルダーに対する責務」「法の支配に対する責務」「社会に対する責務」を果たすカウンセラーであり、また、究極的に「それは適法か」のみならず「それは正しいか」を議論・判断する責務があると説く。(はしがき iv頁)。なお、「lawyer-statesman」(邦訳:経営リーダーたる法律家)の訳語については、検討段階で議論があり、本来はギリシャ時代以降の「建国の父」のような素晴らしい賢人政治家を称する言葉であったと解説されている。そのため「政治家兼法律家」という訳語も一時検討されていたようである(はしがき vii頁)。
3			ハイネマンは、企業におけるジェネラルカウンセルの役割に関する「4つの実践的理念」の1つとして、取締役会や事業部門のリーダーたちのパートナーとしての役割、そして企業のガーディアン(守護者)としての役割、双方を果たしていく責務を負う、と説明する。	(○)その通りである。(はしがき iv頁)
4			ハイネマンは、企業におけるジェネラルカウンセルの役割に関する「4つの実践的理念」の1つとして、「倫理的な企業文化」を立案・主導する役割をあげた上で、CEOや他の経営トップの部門長がジェネラルカウンセルの立案・主導する「倫理的な企業文化」を推進する強力な体制構築を提言する。	(X)誤りである。「倫理的な企業文化」を立案・主導については、CEOやジェネラルカウンセルを含む経営トップの部門長「たち」が協働して実現すべきことが示唆されており、ジェネラルカウンセルが排他的かつ専断的に行うものであるとは説かれていない。(はしがき iv-v頁)
5		第1章 企業法務革命	ハイネマンは、本書「企業法務革命」を執筆するに当たり、日常の問題に関するハウツーマニュアルを提供を意図していないこと、さらに、本書が「高い倫理観を有し高い業績を達成する企業におけるジェネラルカウンセルの役割に関する筆者の遺言書」であるとして、後に続く人々の役立つことを願い30年近い知見を共有するものであると述べている。	(○)その通りである。(23頁)
6			ハイネマンは「ジェネラルカウンセル」を「弁護士資格を有する役員又は役員相当クラスの企業法務責任者」と定義している。	(○)その通りである。(3頁)
7			ハイネマンは、ジェネラルカウンセルの「社内的役割」に関連して、社外の法律事務所のシニアパートナーが CEOと取締役会のための最初の相談者であり、この橋渡し(ブリッジング)を迅速かつ円満に行うことが一次的責務であると指摘する。	(X)誤りである。ハイネマンは、かつては、社外の法律事務所のシニアパートナーが CEOと取締役会のための最初の相談者であったが、現在は、ジェネラルカウンセルが単なる法律を超えた広範な業務範囲について「最初の相談者」となっていると指摘する。(4頁)
8			ハイネマンは、ジェネラルカウンセルの「社内的役割」に関連して、ジェネラルカウンセルの多くが、トップマネジメントの「中核メンバー」として、対策や予防だけではなく戦略についても、また、法律かビジネスを問わず、チャンスかリスクかを問わず、議論に参加していると述べる。これには、公共政策面のみならず、地政学の議論も含まれていると説明する。	(○)その通りである。(4頁)
9			ハイネマンは、ジェネラルカウンセルの「社内的役割」に関連して、税務、取引、環境、セキュリティ、不動産、顧客対応、地域社会との関係、公共的な事柄といった法務部門の業務範囲において、組織のリーダーとしての役割を果たしていると指摘している。但し、法務部門の業務範囲をこえた事項については最終意思決定者になることは稀であると指摘している。	(X)誤りである。前段は正しいが後段が誤りである。ハイネマンは、法務部門の業務範囲をこえた事項についても、多くのジェネラルカウンセルが、企業内の最終意思決定者になっていると紹介している(5頁)。
10			ハイネマンは、ジェネラルカウンセルの「社外的役割」に関連して、ジェネラルカウンセルと組織内弁護士が、単に案件を外部法律事務所にアウトソースするだけではなく、経営や重要案件の戦略的「決定」に関与するとしている。	(○)その通りである。重要案件には、国際取引、複雑な訴訟、国際的な刑事捜査、公共政策に関する議論、高度な倫理文化の構築も含まれているとする。(5頁)
11			ハイネマンは、ジェネラルカウンセルの「社外的役割」に関連して、組織内弁護士が社外弁護士と同等以上のスキルと知識を備えていることが理想であるものの、実際の現実と経験に照らすと、未だそのような理想は実現されていないと指摘した上で、読者に対して一層の奮起を促している。	(X)誤りである。ハイネマンは「社外弁護士の方が企業内弁護士と比べてより高度で多岐にわたる法律知識を持っていた時代は、多くの企業では遠い昔のこととなっている」とした上で、「今日の企業内弁護士は、企業の営むビジネス実務を熟知しており、かつ、関連法令についても、社外弁護士と同等かそれ以上の知見を有している」と指摘している。(5-6頁)
12			ハイネマンは、ジェネラルカウンセルの「社外的役割」に関連して、ジェネラルカウンセルと法務部門が、外部法律事務所への企業の支出・コストを精査し、適正にコントロールできるようにしたことを指摘している。	(○)その通りである。社外弁護士が請求額や収入を増やすために不適切に行う過剰サービスや請求を精査できるようになったと指摘する。(6頁)
13			ハイネマンは、ジェネラルカウンセルの「役割」に関連して、本書の枠組みの対象は大企業のみであてはまるものであると留保をしている。なぜなら、中小企業はそのリソースが乏しいためである。	(X)誤りである。ハイネマンは「中小企業にも当てはまると強く信じている」とした上で「中小企業はリソースに乏しいことから、その範囲やレベルは若干異なるものになる」と提言している。(8頁)

14		米国では1970年代に組織内弁護士が台頭はじめ、1982年にアメリカ・コーポレート・カウンセル協会（2003年に、地域にカ点を置かないコーポレート・カウンセル協会に改称）が設立された。1970年には、ケネディ、ジョンソン両大統領時代に検事総長を務めた Nicholas deB. Katzenbach（ニック・カツツェンバッハ）が IBM のジェネラルカウンセルに外部招聘・就任したことが最も注目された。これに対して、GE は、ジェネラルカウンセルの外部招聘のみならず、多くの社内弁護士を外部採用した。	(○) その通りである。なお、ハイネマン自身は、GE で仕事を開始した最初数年の間に、関連が強い 33 のマネジメントラインのうち 30 のポジションについて、政府や法律事務所からリクルートしたエキスパートを据えたと懐古している。(8-9 頁)
15		ハイネマンは、企業法務革命の要因 5 つのうち 1 つ (1/5) として、1980 年代以降、経済のグローバル化が複数の裁判管轄にまたがる複雑な取引が増加し、米国においても訴訟が爆発的に増加したこと、及び、グローバルな規制強化と非政府組織による活動の活発化により企業が多くの倫理的・法的・政策的な課題に直面したことを指摘している。	(○) その通りである。ハイネマンは、これらの状況が世界的かつ複雑な問題に対処するためにビジネスリーダーと緊密に業務を遂行する組織内弁護士の需要を高める要因となったと指摘している。(11 頁)
16		ハイネマンは、企業法務革命の要因 5 つのうち 1 つ (2/5) として、主要な法律事務所のパートナーになれなかった弁護士の行き場と思われていたジェネラルカウンセルが 1980 年代から 90 年代にかけて、有用性を示したことにより、組織内弁護士の仕事には多くの魅力があることが広がり、社外の一流の弁護士を惹きつけるようになったことを指摘している。	(○) その通りである。業務範囲が法律エキスパートの範囲をはるかに超えて、市場、製品、地域等の広範な領域をカバーする結果、企業の法務部門が、ビジネス、専門領域、地域をまたいだ学習のための組織になったことも指摘されている。また、タイムシートや請求について心配の必要がなくなり、逆に社外弁護士を起用するクライアントの立場になった側面も指摘されている。(11-12 頁)
17		ハイネマンは、企業法務革命の要因 5 つのうち 1 つ (3/5) として、組織内弁護士の権限と責任が新しい業務領域に拡大するにつれ、さらに多くの事業部門のリーダーや取締役会が、幅広い対応領域と創造性を併せ持った組織内弁護士の価値を評価するようになったと指摘している。	(○) その通りである。ハイネマンは「ガーディアン及びパートナーとして「知識とスピードをもって行動できる法律家」という組織内弁護士の特性が見いだされ、企業に浸透していったと指摘する。GE では 30 万人以上の従業員のうちたった 200 人しかいない本社上級副社長において法務が占める割合は 5% にもなったとされている。(12-13 頁)
18		ハイネマンは、企業法務革命の要因 5 つのうち 1 つ (4/5) として、90 年から 2010 年の 20 年間に、新たなグローバル競争において企業は熾烈なコスト削減と生産性向上の戦いに入っしたため、社外弁護士費用を含む法務費用全体も削減の対象となる一方で、ビジネスが複雑性を一層増す中で進出先各国の異なる規制に対応する幅広く複雑なマトリックス型組織を進化させる必要が生じ、企業法務の重要性（組織内弁護士を事業やスタッフ機能と密接に協働させるマネジメント）が隆盛したと指摘している。	(○) その通りである。ハイネマンは「劇的に変化するビジネスに関するオペレーションの枠を超えて、企業の法的リスク、倫理的リスク、レピュテーションリスク、カントリーリスク、オペレーショナルリスクが増加し組織内弁護士を事業やスタッフ機能と密接に協働させるマネジメントがリスクの最大限の軽減につながる」と説いている。(13 頁)
19		ハイネマンは、企業法務革命の要因 5 つのうち 1 つ (5/5) として、21 世紀に入ってからエンロン、ワールドコムに代表される多くの大規模な不祥事は、ジェネラルカウンセルや組織内弁護士の職域拡大したという見解には慎重な立場を示し、実感としては、意外にもさほど影響しなかったと分析している。	(×) 誤りである。ハイネマンは大規模な不祥事の結果として「不正行為を防止し、また、不正行為が発覚した場合には政治家、監督官庁、メディア、NGO に適切に対応することができる、有能で洗練され、弁護士倫理によりい経営幹部の執行からの独立性に信頼感があるジェネラルカウンセルを採用しようとする傾向がさらに高まった」と分析している。(14-15 頁)
20	第 2 章 経営リーダーたる法律家 (lawyer-statesman) の理想形	ハイネマンは「lawyer-statesman」という言葉にひととき重要な意味を含ませている。アメリカにおける歴史的背景が同語の意味合いに深く関わっている。	(○) その通りである。なお、米国系外資企業に勤務する一問一答作成の筆者一人としては「経営リーダーたる法律家」の訳語に消えない違和感を持っているが、非常に訳出困難な言葉である。強いて訳出すれば「長老賢人の如き法律家」であろうか。28 頁以下を熟読されたい。
21		「lawyer-statesman」としてのジェネラルカウンセルは、経営上の重要な意思決定に際して、実行する方法・目的、プロセス、意図するところ、そして行為のみならず行為のもたらす法的影響について妥協のない議論を行う責務を負う。	(×) 誤りである。行為のみならず行為のもたらす「法的」影響のみならず「社会にもたらす影響」までが対象となるべきと説明されている。(25-26 頁)
22		「lawyer-statesman」としてのジェネラルカウンセルは、経営上の重要な意思決定に際して、目的・意図及び社会的影響を、単に業績指標に照らしてではなく、倫理性（正式なルール、倫理及び理念）とリスク（経済的・非経済的）というスクリーンを通して、徹底的に評価することが求められる。	(○) その通りである。(25-26 頁)
23		ハイネマンは、「lawyer-statesman」としてのジェネラルカウンセルは、クライアントである取締役、CEO 及び経営幹部の依頼事項を遂行する企業内の受動的な使用者であることを限界として認識し、行動する必要があると述べている。	(×) 誤りである。ハイネマンは「依頼事項を遂行する企業内の受動的な使用者ではない」と述べている。すなわち、ハイネマンは、ジェネラルカウンセルも複雑な組織に組み込まれたものであることを認める一方で、他方で、ジェネラルカウンセルが重要な意思決定についての議論に十分関与する地位を有していなければならないと説明する。そして、企業の基本的使命とビジネスサイドのパートナーであることの双方を「共に」達成するための困難な道を見出すための個人的、組織的なスキルを有数必要であると説く。(27-28 頁)
24		ハイネマンは、「lawyer-statesman」としてのジェネラルカウンセルは、3 つの本質的な役割を同時に果たす能力が求められていると説く。その 3 つとは、「傑出した技術的エキスパート」「賢明なカウンセラー」「責任感あるリーダー」の 3 つである。	(○) その通りである。(36 頁以下)
25		「lawyer-statesman」としての 3 つの本質的な役割のうち「傑出した技術的エキスパート」とは、特定の事実関係に法がどのように適用されるのか、どうすれば法的問題を予防できるのか、企業行動が適法か、既存の法令の枠組みなどが目標を達成する上でどのように利用できるのかという問題について助言し、解決を導く側面をいう。	(○) その通りである。弁護士にとつてのこれらの基本的能力が組織内弁護士の業務にどのように関わるのかについては 38 頁以下を熟読されたい。

26		ハイネマンは「傑出した技術的エキスパート」として対峙・排除すべき行動例として、(A)法を無視することで企業が法を回避できると考えること、(B)ホームズ判事の言うところの「悪人(bad man)」となり費用対効果の計算によって法に従うかどうかを決めること、(C)書類の表層だけを見て法的なアレンジの真の目的や帰結を厳しい問を発することなく「技術的判断に終始すること」を挙げている。	(○)その通りである。(40頁)
27		「lawyer-statesman」としての3つの本質的な役割のうち「賢明なカウンセラー」とは、精神的カウンセリングのように、クライアントの表層のみならず、心理的不安にも踏み込んだ上で、適切な法務アドバイスと心理的安定性を付与する積極的助言者の役割を言う。	(×)誤りである。ハイネマンの言う「賢明なカウンセラー」とは「それは適法か」とどまらず「それは正しいか」という問を発する側面をいう。ジェネラルカウンセラーは、現在の正規のルールが要求する水準を超えて、企業が取るべき行動を決定することを支援する。(41-45頁)
28		「lawyer-statesman」としての3つの本質的な役割のうち「責任感あるリーダー」とは、組織運営的な能力であり、「lawyer-statesman」は伝統的な命令と統制を排除しつつ、合議による組織的運営を行うことが求められていると説明されている。	(×)誤りである。ハイネマンは「ジェネラルカウンセラーや企業内弁護士のリーダーシップには、命令と統制によるもの、合議によるもの、経営管理的なもの、自ら模範を示すもの、カリスマ的なもの、戦略的なものなど、さまざまな形態があり得る」と解説している。(45頁)
29		ハイネマンは、紛争解決(訴訟)に関する伝統的な法的手法や分析といった「コア・コンピテンシー」(態度・行動)は「傑出した技術的エキスパート」を含むジェネラルカウンセラーや組織内弁護士の基礎として必要かつ十分であると述べている。	(×)誤りである。ハイネマンは「価値はなお認められる」としながらも、「現実世界における複雑な問題」に対応する従来のコア・コンピテンシーは「重大な欠陥を抱えている」と指摘している。(47頁以下を熟読されたい)
30		ハイネマンは、Google社の「中国において検索エンジンを提供すべきであるか(中国政府の検閲に服する点で、表現の自由という基本的人権との対立があった)」という意思決定(註:インターネット業界においては極めて著名な事例でありご存じない場合は本書をぜひ参照されたい)を「困難な意思決定」の恒例の1つとして紹介している。その中で、Googleのジェネラルカウンセラーの見解や他の意見も紹介した上で、ハイネマン自身は、「正しい」判断ではなかったと否定的な見解をとっている。	(×)誤りである。ハイネマンは、Google社は「2007年には、変化を期待しつつ、中国において制約された検索事業を運営できるかを見てみる」とし、また、2010年には、短期的な変化への見通しが悪化したことと潜在的な害悪が現実のものになったために中国の検索事業を停止するという、いずれも正しい選択をしたもの」と評価している。(56-59頁参照)
31		ハイネマンは、エンロン事件での弁護士の失敗を参照しつつ、「企業を弁護する前」に事実関係の分析(独立性のある分析)を怠ることがないことを強く警告している。	(○)その通りである。本書にはハイネマン自身の2つの事例(GEイスラエルの事例及びGEの産業用ダイヤモンドに関する反トラストの疑義に関する事例)が紹介されており、必読である。(60-61頁)
32	第3章 パートナー・ ガーディアン機能 の現実	ハイネマンは、ガーディアン機能とパートナー機能の2つの側面は相反しているため、その相反を解消すべきものではなく、どちらかの機能を主目的・副目的の優劣関係を予め自己の中で決定することが重要であると説明する。	(×)誤りである。ハイネマンは「2つの側面の相反する部分の解消なくして」企業法務革命の達成はないと説く。ハイネマンは、「lawyer-statesman」としてのジェネラルカウンセラーは、「傑出した技術的エキスパート」「賢明なカウンセラー」「責任感あるリーダー」の3つの理想像を実現するためにはこの解消が重要であると説明する。(63頁)
33		ジェネラルカウンセラーや組織内弁護士が、事業部門のリーダーの要求を充足しようとするあまり、ガーディアン機能を全うできないおそれが指摘されているが、現実的には、ジェネラルカウンセラーのような高位の者が刑事捜査や有罪とされるケースの有意な増加は見られず、統計は謙抑的な推移を記録している。	(×)誤りである。ハイネマンは「ジェネラルカウンセラー...が、刑事捜査、SEC調査、その他執行措置や民事訴訟において有罪とされるケースが増加している」と指摘している。(64頁)
34		ジョン・コフィー教授は、ジェネラルカウンセラーと組織内弁護士は独立性に欠けており必然的に失敗するとの見解を表明していることに対して、CEOに対峙できるだけの力を与える社外の高い評価を得られる昨今の状況下では、コフィー教授の指摘はあたらないと批判している。	(×)誤りである。ハイネマンは「コフィー教授が主張する通り...CEOに対峙できるだけの力を与える社外の高い評価を得る機会がないことも一因である」と主張の一部を受け入れており、「指摘はあたらない」という記述はしていない。(65頁)
35		ハイネマンは、ニューヨーク市弁護士会の06年の「企業統治における弁護士の役割に係るタスクフォース報告書」を引用した上で「上場会社のジェネラルカウンセラーの役割は、企業統治の有効な仕組みにおいて中枢をなすものである」と説明している。	(○)その通りである。その上で、持論として、ジェネラルカウンセラーや組織内弁護士は、法的かつ倫理的に妥協する事業サイドのイエスマン、重要な議論や意思決定その他主要な企業活動から排除された頑固なノーマンの二者択一ではないと信じていると述べている。(66頁)
36		ハイネマンは、ジェネラルカウンセラーがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うためには、CEOや取締役が、ジェネラルカウンセラーに対して、期待を表明することが特に重要であると解説する。	(×)誤りである。ハイネマンは「価値創造に貢献し、企業倫理を遂行し、リスクを適切にコントロールするために精力的にパートナーとガーディアン両者の機能を果たすこと...を明確に求めている」状況のみならず、幅広い役割を含む諸般の「条件」を付与することが理想的な環境として必要であると説明している。(67-72頁は細かな条件が解説されており必読部分である)
37		ハイネマンは、ジェネラルカウンセラーがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うことの「障壁・ブロック」そして、「事業担当者の法律やポリシーに対する理解の欠如」を指摘する。	(○)その通りである。その上で、弁護士がいかに事業に貢献できるかということを事業担当者が理解していないことが大きな障壁になると指摘している。(72頁)
38		ハイネマンは、ジェネラルカウンセラーがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うことの「障壁・ブロック」として、「企業トップの弁護士に対する否定的な見方」(例:弁護士はリスクに反対する、単なるコストセンター、創造性に欠く医者とのNOと同じ、事業を永遠に理解できない、端的に言うとはば必要悪のようなもの等の印象)を指摘する。	(○)その通りである。ハイネマンはこのような場合、狭い職務範囲、限られた情報、主要な意思決定への参加機会の乏しさ、企業の倫理性を高めるための影響力の無さという環境が生まれると指摘する。(73頁)
39		ハイネマンは、ジェネラルカウンセラーがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うことの「障壁・ブロック」として、「ミドルマネジメントの弁護士に対する否定的な見方」を指摘するが、これはトップマネジメントとの良好な関係により、トップダウンで突破できると助言している。	(×)誤りである。ハイネマンは、トップマネジメントとの良好な関係にかかわらず、厳しいグローバル事業環境で目標達成のプレッシャーにさらされ損益管理を担当しているミドルマネジメントによって、現場の弁護士が現場に関与できず極めて狭い範囲の事務作業に従事させられるおそれがあると指摘している。(73頁)

40		ハイネマンは、ジェネラルカウンセルがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うことの「障壁・ブロッカー」として、「意思決定会議における弁護士に否定的なグループのプレッシャー」を指摘するが、これに対して、会議中はCEOに一時的に迎合・融和を示し会議後に譲言し善処するテクニックを、実務的心得として助言している。	(X)誤りである。ハイネマンは、残念ながら、この障害については、具体的な対応策については詳述していないように思われる。 他方で、緊迫した事業会議では弁護士の意見が高圧的に封じ込めようとする参加者の存在を指摘している。また、CEOを取り巻く幹部は複雑な社内力学の中で、常にCEOの考えを意識して仕事を進めているという点も指摘するにとどまっている。(73-74頁)
41		ハイネマンは、ジェネラルカウンセルがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うことの「障壁・ブロッカー」として、「企業内で働くことの一般的な集団プレッシャー」を指摘する。	(O)その通りである。ハイネマンは、極めて冷静に、「株主価値の短期的な最大化」を会社が目標とした場合、弁護士は非金銭的領域の改善、長期的業績の向上、良心やリスク視点を犠牲にして、短期志向に迎合する潜在的なリスクを厳しく指摘している。(74頁)
42		ハイネマンは、ジェネラルカウンセルがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うことの「障壁・ブロッカー」として、「単一クライアントのために働く課題」を挙げている。	(O)その通りである。ハイネマンは、ジェネラルカウンセルは「自社という唯一のクライアントのために仕事をする」ため、短期的利益を追求する事業部門の思考に同化しやすいという危険に加え、単一の商品や業界というレンズを通してしか見ていないという視野の狭さに結びつく危険性も端的に指摘している。(74頁)
43		ハイネマンは、ジェネラルカウンセルがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うことの「障壁・ブロッカー」として、「事業部門のリーダーであるCEOへ助言することと、企業全体の代表である取締役会へ助言することとの衝突」を指摘する。その上で、取締役(会)とCEOには潜在的な利益相反関係が存在し、それに起因する様々な問題が生ずることに注意を促している。	(O)その通りである。ハイネマンは、その一例として、新興国でのM&Aに熱をあげているCEOがいるため、取締役会が知るべきレベルの法的リスクや風評リスクについての説明をジェネラルカウンセルが回避するような場合を挙げており、参考になる。(75頁)
44		ハイネマンは、ジェネラルカウンセルがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うことの「障壁・ブロッカー」として、「Employment at will(解雇自由の原則・条項)に基づくCEOに解雇される恐怖」を指摘する。	(O)その通りである。ハイネマンは、極めて冷静に、解雇に対する恐れが適正な業務執行を妨げるリスクを直視した上で、「理由なく解雇される恐怖のもとで仕事をしている限り自らの責務を果たすことはできない」という強い勇気づけるメッセージを発している。(75頁)
45		ハイネマンは、ジェネラルカウンセルがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うことの「障壁・ブロッカー」として、「金銭的な対価を失う恐怖」を挙げている。	(O)その通りである。ハイネマンは、ジェネラルカウンセルは高水準の報酬(給与、ボーナス、ストックオプションなど)を得ており、その増額を期待しており、衝突により実現しなかったインセンティブや追加報酬の機会喪失が障壁になると、隠すことなく指摘している。CEOとの方針の相違により、役割の縮小、取締役会への出席の制限、ジェネラルカウンセルへの明示・黙示の降格へのシグナルなどが起こりうると助言している。(76頁)
46		ハイネマンは、ジェネラルカウンセルがパートナー機能とガーディアン機能の双方を同時に担うことの「障壁・ブロッカー」として、「自己のレピュテーションが傷つく恐れ」を指摘しているが、対抗的言論により、実際の問題として自己のレピュテーションを保護することが可能であり、相互戦争を望まないCEOとしては通常ジェネラルカウンセルの悪評を振りまくことは避ける傾向にあると指摘している。	(X)誤りである。ハイネマンは、ジェネラルカウンセルが弁護士として顧客に対し「守秘義務・秘密保持義務」を負っていることを指摘した上で、悪評を立てたCEOについて反論を含め語ることはほぼできず、不平等な情報開示制約関係の下で、ジェネラルカウンセルと組織内弁護士が意見表明を穏便かつCEOに従属させてしまうおそれを指摘している。(76-77頁)
47		ハイネマンは、ジェネラルカウンセルにはチームの組織内弁護士を守る使命があり、特に、ジェネラルカウンセルへの直接報告(実線または点線のレポートライン)せねばならない義務・基準等を明らかに周知・指示した上で、報告を行うための環境を整備することが重要であると説く。	(O)その通りである。ハイネマンのGEでの創意工夫や具体的な構築については本書の詳細な記述が参考になるので熟読されたい。(82-83頁)
48		ハイネマンは、他の間接部門幹部との連携について、米国ではとりわけ重要視され連携が進んでいる分野であると紹介している。	(X)誤りである。ハイネマンは、間接部門のリーダーたちの緊密な連携と協力はこれまで十分に意識されてこなかったが、実質的で効果的な企業統治に不可欠の要素であると述べている。(85頁)
49		ジェネラルカウンセルと取締役会との関係について、ハイネマンは、取締役の夕食会、国内外の出張に随行するなど取締役のように常に陪席することの重要性を説いている。また、取締役会がジェネラルカウンセルの採用を監督するべきであり、CEOのジェネラルカウンセル採用の決定に際しては取締役会の意見を聞くのみならず同意を得るべきとも提言している。また、ジェネラルカウンセルの報酬の議論にも取締役会が加わるべきことも提言されている。	(O)その通りである。その他にもジェネラルカウンセルが取締役会との関係で心がけるべきことを行うべきことについて詳細な示唆が示されているので熟読されたい。(86頁以下)
50		ハイネマンは、CEOや重役について信頼性の高い通報があった場合、CEOに対して、独立した社外弁護士を起用することを勧告する勇気と判断力が必要であると述べている。	(X)誤りである。ハイネマンは、「取締役会」に対してジェネラルカウンセルがCEOを調査するための独立した社外弁護士の起用を提言する必要性を喚起している。HPのCEOマーク・ハード氏のセクハラ問題に対する同社ジェネラルカウンセルマイケル・ホルストン氏の取締役会に対する適切な進言について本書該当部分を是非参照され、自らの万が一の場合に万全の対応が取れるよう心構えをしたい。(91頁)
51		ハイネマンは、私達が将来ジェネラルカウンセルとしての招聘を受ける場合、CEOのデュー・デリジェンスを怠ることがないように助言している。	(O)その通りである。どのような役員との面談を要請するべきかなどは参考になる(96-97頁)。米国と日本との差異はあるものの、日本において将来ジェネラルカウンセルが制度として根付かせる場合にはこのような採用から辞任までのプロセスも標準化させていく必要があろう。
52	第4章 企業文化の必要性	ハイネマンは、「企業法務革命」と「企業文化」との関連性について、企業文化が良好であることが企業法務革命を推進する上での理想的な助けとなると説明している。	(X)誤りである。ハイネマンは「確固たる企業文化がなければ、企業は全階層及び全地域における倫理性を維持した高い業績を1つに融合することはできない。そして、企業法務革命を起こすことは「できない」と断じている。(91頁)
53		ハイネマンは、IBMのCEOであったルイス・ガースナーの言葉を引用した上で、企業文化について、「方針の1つ」ではなく企業の「方針そのもの」であることを説明している。	(O)その通りである。(104頁)

54			ハイネマンは、「企業文化」を『企業トップから一般従業員に至るまでに共有された原則（価値観、ポリシー、考え方等）であり、共有された実践活動（行動規範、システムや業務プロセス）であり、共有する人々の感じ方、考え方や行動に影響を及ぼすものである』と定義している。	(○) その通りである。(104頁)
55			ハイネマンは、企業文化の墮落の原因として、資本主義の競争に内在するプレッシャーが腐敗を引き起こすことから出発するのは適切ではなく、企業文化の脆弱性から出発して考えるべきだと提唱している。	(×) 誤りである。ハイネマンは「資本主義の競争に内在するプレッシャーが腐敗を引き起こす」ことから考える必要があるとしている。すなわち、企業は高い業績目標を課し、従業員の雇用継続・昇進・報酬額が業績目標と連動しているため、業績を維持するために違法行為や非倫理的手段といった最も安易な方法を取ろうとする誘惑に駆られ、手を染めてしまうと指摘する。(108頁)
56			ハイネマンは、グローバル企業が自国以外の新興市場でシェアを確保し収益を得ていることに着目し、新興市場の地政学的不安定さが「企業文化」へのリスクとなると指摘している。	(×) 誤りである。ハイネマンは、地政学的リスクではなく、「新興市場には、腐敗、脆弱な法規制、蔓延した利益相反等という固有のリスク」を指摘し、さらに、「国の政府高官や企業幹部は私利私欲のために事業活動や政府の行為を通じて暴利を貪っている」という現実への注意を喚起する。(108頁)
57			企業文化に関連して、ハイネマンは「ゼネラル・モーターズのリコール隠蔽問題」を挙げた上で、14年のバルカス報告書を取り上げ、GMの「腕を組み他の誰かを指差しながら責任を避けるというGM式敬礼(GM Salute)」などGMの企業文化の欠陥や失敗の原因を論じている。その中で、ハイネマンは、上級幹部の役割について深く言及したバルカス報告書を高く評価している。	(×) 誤りである。ハイネマンは、バルカス報告書が、「上級幹部の役割について一度も調査せず『上級幹部は知らなかった』として責任を追求せず、むしろ擁護」している点を批判している。(109-111頁)
58			企業文化に関連して、ハイネマンは「シーメンスの40年にわたる65カ国の公務員に対する14億ドル以上の贈賄」を取り上げ、倫理教育を行う意味の乏しさを厳しく指摘している。	(×) 誤りである。ハイネマンは、シーメンスの場合「効果的な倫理教育」がなかったとした上で、2000年に内部告発制度の導入も検討されたがその後「中止...効果的な抑止策もなかった」と指摘している。(113頁)
59			企業文化に関連して、ハイネマンは「エンロン事件」を取り上げ、監督機能を律する行動規範自体は素晴らしいものであったが、どの規範についてもリーダーは実践する熱意はまったく無く、単なる飾りに過ぎず、行動規範を支えるべき制度的規範も存在していなかったと指摘している。	(○) その通りである。(115-116頁)
60			企業文化に関連して、ハイネマンはLIBORの不正操作を含む「JPモルガンの複数の不適正な行為」を指摘した上で、スティーブ・カトラー元ジェネラルカウンセル(前SEC法執行部門責任者でウィルマー・ヘイル法律事務所元パートナー)らについて、JPMの体質に根ざす現状の把握を怠り、現状を生んだ企業文化の欠点を是正するための適切な検証をしなかったことに厳しい批判を加えている。	(○) その通りである。(116-121頁)
61			企業文化を守るため、ハイネマンは「沈黙の企業文化」に主な原因があるとして、従業員に話をさせる仕組みを整え、沈黙の企業文化を打ち砕く必要があると指摘している。	(○) その通りである。ハイネマンは本書において自己のGEでの経験を惜しげもなく共有しており、有意義な内部通報制度の工夫などについてぜひ該当部分を熟読されたい。(132頁以下)
62	第2編 主要な論点 (P147-389)	第5章 法令遵守と法的リスク	ハイネマンは、法令遵守(コンプライアンス)と法的リスクに関して、ジェネラルカウンセルの基本的職責を「守るべき法が何であるかを見極めること」及び「法的リスクを避けるためのメッセージ・仕組み・業務手順の作成を手助けすること」と説明する。	(○) その通りである。経営が様々な仕組みを通じて、複雑さを管理し、対処する能力であるが、企業の業務プロセスの最初から最後まであらゆる段階が法令によって輪切りにされ、法令はビジネスのやり方を制約していることに起因している。(149頁以下)
63			ハイネマンは、法令遵守(コンプライアンス)と法的リスクに関して、80年代のジェネラルカウンセルの直面した大きな課題として、グローバル経済における諸国間でビジネス法制を調和させ、少なくともその方向性を合致させていくことを指摘している。	(×) 誤りである。ハイネマンは「次の半世紀を生きるジェネラルカウンセルが直面する大きな課題」と予言する。(153頁)
64			法令遵守の2大基盤として、ハイネマンは、「法的リスクの察知」「法的リスクの迅速対応」を挙げる。	(×) 誤りである。ハイネマンは「法的リスクの予防」を加えた上で「2大」ではなく「3大法令遵守の基盤」としている。各基盤についての詳細な解説は熟読されたい。(153頁以下)
65			ハイネマンは、法令遵守(コンプライアンス)と法的リスクに関して、M&A(企業買収)時について注意を喚起する。すなわち、買収者として、対象会社の法令遵守問題に対応することが第一であり、意図的に隠蔽させているような問題を発見することの重要性を説明している。	(○) その通りである。(178-181頁)
66			ハイネマンは、法令遵守(コンプライアンス)と法的リスクに関して、「シーメンス」の事後対応を丁寧に紹介している。シーメンスは贈賄罪による起訴を避けられなかったが、同社の100名の外部弁護士等の起用による延べ150万時間の調査(34カ国で1750回のインタビュー、1億の文書保存、2万4000もの文書提出など)が量刑においても考慮された。	(×) 誤りである。シーメンスと3つの子会社は、これらの迅速かつ真摯な事後的な対応より、結果的に、贈賄罪による起訴を免れることができた。その壮絶な調査の概要については是非183頁以下を熟読されたい。
67			ハイネマンは、法令遵守(コンプライアンス)と法的リスクに関して、CEO、取締役会及び事業部門のリーダーに求められるのは、(1) 企業文化の創造、(2) ジェネラルカウンセル、CFO、CCO、人事責任者などシニアスタッフのパートナー機能とガーディアン機能を積極的に推奨すること、(3) 意思決定に先立つ議論と討論において率直な意見を必ず述べることの3点を強調する。	(○) その通りである。詳細な助言が参考になる。(188頁以下)
68		第6章 倫理—複雑性	ハイネマンは、倫理の中核として、(A) 企業と従業員に対する責任、(B) ステークホルダーに対する責任、(C) 法律及び司法に対する責任、を挙げている。	(×) 誤りである。ハイネマンはさらに「(D) 公共福祉に欠かさないが市場メカニズムでは実現することができない公共財の確保に資する責任」を併せて挙げている。(206頁)

69			ハイネマンは、倫理課題の特定と分析は、問題の必要性に応じて都度タスクフォースが組織され、ジェネラルカウンセルの指揮のもとで個別具体的に解決されているべきものであると説明する。	(×)誤りである。ハイネマンは「日常活動の一環として実施されるCEO主導の体系的なプロセス」であると指摘する。(206頁)
70			ハイネマンは、グローバルなサプライチェーンにおける労働の問題は大きな倫理問題をはらんでいると説明する。	(○)その通りである。例えば、労働基準、児童労働、品質、工場の安全問題、公共政策(セーフティーネット)などを概説している。(219頁以下)
71			ハイネマンは、「グローバル基準と現地国内法の対立」という問題を、繰り返して遭遇するジレンマであり、難解であるとの評価に留め、具体的な方策については特に言及を避けている。	(×)誤りである。ハイネマンは「幅広い選択肢」として、例えば、法に従う、法にやむ無く従わない、法を変えることを試みる、あるいはその国でのビジネスをやめるなどが示されている。このパートは必読である。(236-242頁)
72		第7章 リスクと危機管理	ハイネマンは、リスクと危機管理に関して、リスクはあまりに広範であり、ジェネラルカウンセルとしては、法令違反と倫理観の欠如といった2つの問題を専ら対象として明瞭に確定され、優先付けが行われるべきと提案している。	(×)誤りである。ハイネマンは「特に注視」が必要であるとするが、この2つ以外のリスクについてもジェネラルカウンセルが適切に管理すべきリスクとして指摘する。(251頁)
73			ハイネマンは、リスクと危機管理に関して、リスクについて対応する組織の重要性を説明し、それは取締役会が望ましいと指摘する。	(×)誤りである。ハイネマンは「CEOを委員長とするリスク委員会を設置すべきである」と提言する。256頁以下には詳細なリスク管理の原則・手法が網羅的に解説されており、熟読を推奨する。
74			ハイネマンは、リスクと危機管理組織の整備に関して、脅威のリスト作成→リスクの評価・順位付け→リスクの回避・軽減→リスクの対応→継続的な運用を説明する。	(×)誤りである。リスクの回避・軽減→「リスクの感知・監視」→リスクの対応、が正しい。(259-266頁)
75			ハイネマンは、法律以外の技術的専門的知識(例:エンジニアリングなど)、すなわちエキスパートの仮設について問いだし、その結果を意思決定に適切に変える能力を求められるとする。	(○)その通りである。(294頁以下)
76		第8章 ガバナンスー取締役会との関係	ハイネマンは、コーポレート・ガバナンスにはおおよそ3つの局面があるとする。(A)株主と会社(取締役会とマネジメント)との間の関係、(B)取締役会とCEO・経営幹部との間の関係、(C)CEOと会社との関係(CEOがいかに会社を統治するか)を挙げる。	(○)その通りである。(300-302頁)
77			ハイネマンは、ジェネラルカウンセルにとってコーポレート・ガバナンス以上に責任が重大な分野は他にないとした上で、ガバナンス関連の連邦法や州法の基本的ルールに関して大きなミスをしたら積み上げてきたキャリアも終わりであると警鐘を鳴らしている。そのため、ジェネラルカウンセルはその直属の部下レベルにおいてコーポレート・ガバナンスにおけるルールを細部に至るまで熟知させ、いつでも取り出せるようにしておく必要があると述べる。	(×)誤りである。前段は正しい。後段は誤り。ハイネマンは、「ジェネラルカウンセル自分自身」がコーポレート・ガバナンスのルールについて細部に至るまで熟知する必要性を強く述べている。(305頁)
78			ハイネマンは「6つの根源的コーポレート・ガバナンスの責務」を提唱している。(A)会社のミッションを再定義、(B)リーダーの育成過程を改善、(C)CEO選任過程及び他の幹部ポジションへの昇進過程の再吟味、(D)業績・リスク・倫理それぞれの優先課題の設定、(E)CEO・経営幹部の報酬体系の見直し、(F)取締役会の監督機能を再調整、である。	(○)その通りである。ここでは詳述できないが、305-326頁にはハイネマンの経験に裏打ちされたコーポレート・ガバナンスを適正に維持するための創意工夫や原理原則が詳述されており大変勉強になる。
79			ハイネマンは、株主(スチュワードかアクティビストか)について、ジェネラルカウンセルの根源的な問題であるとする。なぜなら、株主の権利に関する適切なガバナンス規程、及び、株主利益を伸長するための本質的で適切な企業戦略にジェネラルカウンセルは取り組まねばならないからである。	(○)その通りである。(337-344頁)
80		第9章 企業が良き市民であることと公共性の優越	ハイネマンは、「企業が良き市民であること」に関して1章を設けて、(A)企業と従業員に対する責任、(B)ステークホルダーに対する責任、(C)法律及び司法に対する責任、(D)公共福祉に欠かせないが市場メカニズムでは実現することができない公共財の確保に資する責任、を挙げている。(345頁)	(○)その通りである。(345頁)
81			ハイネマンは、パートナー機能とガーディアン機能の発揮を主な任務とするジェネラルカウンセルは、理念的にはプロボノの基礎となる会議体に参加するのが望ましいとするが、基本的には、自己の配下から適切な任命者を出席させる程度の関与が望ましいと概説する。	(×)誤りである。ハイネマンは「参加すべきである」以上に「議長になることがあってもよい」とまで言っている。(348頁)
82			ハイネマンは、ジェネラルカウンセルの役割として、基本的な事業活動において、技術の変更や効率的な変更や自然環境保護を通じて、エネルギー・原材料・水などの使用を減少させる永続的なプロセスを創ることも参画するべきであるとする。	(○)その通りである。ハイネマンは、事業活動の外部影響の減少の重要性もジェネラルカウンセルの責務であると説く。(354頁)
83			ハイネマンは、「集団行動・反腐敗」に関連して、たとえ、FCPA法がなかったとしても、海外市場における従業員による賄賂の禁止は、多国籍企業としては、最も厳格なグローバル倫理基準を適用するべきであると推奨する。	(○)その通りである。ハイネマンは、不正な支払い(賄賂)が倫理に関する文化を蝕むことを懸念している。また、市場において、コストと品質によって競争に勝てるとする。(358頁)
84			ハイネマンは、公共政策と政治を全社レベルの事業戦略に統合する全体的な責任を負うと考えている。	(○)その通りである。特に、政策エキスパートと政治エキスパートの重要性と協働については熟読するパートである。(367-371頁)
85	第3編 未来のグローバル法務組織(P391-502)	第10章 法務部門を率いるということ	ハイネマンは、ジェネラルカウンセルの試金石は、グローバル法務組織においてビジョンを策定し実行することであると述べる。	(○)その通りである。ハイネマンのGE法務のためのビジョンなど詳細な解説を参照されたい。(393頁以下)
86			ハイネマンは、法務組織の統率においてヒエラルキーの重要性を説き、ジェネラルカウンセルを頂点とする上下下達の軍隊の如き迅速な組織体の構築を目指したと述懐する。	(×)誤りである。ハイネマンは「法務組織は真にグローバルな共同体」であるべきであって、最大限可能な限り、ヒエラルキーに基づくのではなく、平等性に立脚した組織でなければならないとする。(348頁)

87		ハイネマンは、本書において、ジェネラルカウンセルの使命について「最高の人材を雇用すること」の重要性を何度も喚起している。	(○)その通りである。ハイネマンの hire the best!について 396頁以降には詳細なスペック、口説き文句、報酬などが解説されている。(393頁以下)
88		ハイネマンは組織内弁護士のカリヤパスについて、キャリアの枠組みを「ゲームボード」と呼ばれる1枚紙にして、全ての管理職や社内弁護士に示そうとしたとされる。	(○)その通りである。(420頁以下)
89	第11章 法律事務所—その他の選択肢	ハイネマンは、「企業内法務革命が法律事務所の市場に競争をもたらすようになった」と説き、大手法律事務所が専門家集団から「より統制されたビジネス組織」へ姿を変えることにより、「負の不関連性」と呼ばれる企業・法律事務所間の金銭をめぐる衝突が激化していったと説明する。	(○)その通りである。ハイネマンは、1987年にThe American Lawyer誌に法律事務所の収入額と報酬額が公表された以降、多くの法律事務所が報酬の査定方法を PPP (Profit per Partner=1人ひとりのパートナーが生む利益)基準としていったことを取り上げる。さらに、法律事務所側が、PPPを上げるために、クライアントである企業が求める「アウトプット=法務サービスの質」よりも、事務所にとっての「インプット=売上利益」の部分(1件あたりの時間や弁護士の人数)を重視し、結果として、生産性が両者で真逆に捉えられていたことの問題の本質を指摘する。(442-447頁)
90		ハイネマンは、法律事務所がビジネス組織として体制を強化するため、ビジネススクール修了者を COO、CFO、人事部長、フィー設定に関する部門長に置いていることを、事業体をより深く理解する契機になることを理由に、企業にとって好意的なものとして高く評価している。	(×)誤りである。ハイネマンは、「こうしたビジネス的な傾向は、多くの場合、クライアントの志向する生産性に配慮せず、事務所の収入追求路線にさらなる専門家傾向を高めるに帰している」と述べ、好意的なものとして高く評価はしていない。(446-447頁)
91		ハイネマンは、法律事務所が露呈した「負の不関連性」への対応を5つの変遷として整理する。その第1段階として「弁護士を雇うのだ。法律事務所を雇うのではない。」という決まり文句を紹介している。	(○)その通りである。ジェネラルカウンセルが極めて優れた企業内弁護士を採用しはじめると、当該企業内弁護士(専門家)が、(法律事務所ではなく、案件ごとに)「誰が担当するのか」を決定するようになってきたと述べている。(447頁)
92		ハイネマンは、法律事務所が露呈した「負の不関連性」への対応を5つの変遷として整理する。その第2段階として、ジェネラルカウンセルは競争をさらに組織だてて推し進め、「社外弁護士のガイドライン」を打ち出す等により、直接的に法律事務所の経費を論じはじめたと分析する。さらに、第3段階では、ジェネラルカウンセルは社外弁護士とのやりとりを従来の「相関的」なものから、「法律事務所ではなく『弁護士』との」「取引的なもの」へ移行し、競争環境を簡素化しはじめたと分析する。	(○)その通りである。ハイネマンは第2段階の大きな出来事として、ジェネラルカウンセル協会(The Association of General Counsel)とアメリカ法曹協会(American Bar Association: ABA)とが協働して作成した案件別の「タスクコード」が生みだされ、請求書は1行でその説明が完結する請求書に変貌し、「検索機能」等により疑わしい請求の監査が実効的になったことを示唆している。また、第3段階では、好ましい担当「弁護士」(法律事務所ではない)リストが作成され、かつ、「より好ましい担当者に関する方針」が成立したと述べる。(448-449頁)
93		ハイネマンは、法律事務所が露呈した「負の不関連性」への対応を5つの変遷として整理する。第4段階として、ジェネラルカウンセルは、さらに少数の法律事務所と「戦略的連携」を推し進められはじめたと説明する。すなわち、法律事務所の数的大幅に削減し、会社の法務業務の特定分野の大半または全てを特定の法律事務所に依頼する協定を締結し、法律事務所は定額でその仕事を引き受けたと説明されている。ハイネマンは、第4段階の実例として、インテルを挙げている。	(×)誤りである。前半の記述は正しいが、ハイネマンは、「デュボン」社や「ファイザー」社を第4段階の実例としてあげている。インテル社は、最終段階である第5段階の実例として挙げられている。(450-51頁)
94		ハイネマンは、法律事務所が露呈した「負の不関連性」への対応を5つの変遷として整理する。現在見られる第5段階(最終段階)として、法律事務所と限りなく一体化して法律事務所を戦略的アドバイザーと位置づけ依頼することを目指しはじめたと分析する。その実例として「インテル」社をあげる。	(○)その通りである。ハイネマンは、「未来の弁護士の役割と責任」という書籍に依拠した上で、インテル社が法律事務所に対して案件(訴訟案件など)を依頼・約束するにとどまらず、①社外弁護士をインテルのビジネス幹部に面談させ、外部法律事務所の弁護士がインテルのビジネスプランを理解し・連動する理解を助け、②次世代の法律事務所の弁護士たち(パートナーになる前の弁護士)に中級レベルの案件を依頼し機会を与え、③定期的な懇談会を設け、法務部のリーダーとインテルが直面する可能性のある長期的なビジネス・法務的課題について提言を受ける場を設けている。(451-452頁)
95		ハイネマンは、企業内弁護士の増員に関して、「着実・適度・高い付加価値のある業務がある場合に限り、報酬や福利厚生費が増えるとしても、なお、企業内弁護士を増やすべきであり、そうでない場合には社内のリソースをむやみ増やすべきではないと提言する。	(○)その通りである。ハイネマンは、ボンバルディア社のジェネラルカウンセルの言葉を引用しつつ、ボンバルディアテストをクリアできる確信がなければそのリソースを増やすべきではないと提言している。(456-457頁)
96		ハイネマンは、ジェネラルカウンセルが法律事務所とのパートナーシップについて「依頼案件」と「金銭」だけではなく、(1)事務所組織自体、(2)クライアントとステークホルダー、(3)法律と正義の統治、(4)社会という4つの倫理的な義務を求めることを説く。ジェネラルカウンセルと法務部は、「専門家」と「一般市民」の双方の立場で直面する問題に対して、外部弁護士と一緒に、相互に尊敬し、協力的・建設的なやり方を探求することができると説く。	(○)その通りである。ハイネマンは、権限が拡大した法務部が、外部法律事務所に独自性のある賢明な助言をためらわせ、企業が求める回答を出すように強いていると批判した上で、外部弁護士が、(A)クライアントからの急ぎの狭い範囲の案件や何が「正しいか」ではなく何が『適法・違法』であるかに対応すること、および、(B)企業のより広範な利益に助言すること、のAとBとの間のジレンマ(葛藤)に直面していることを鋭く洞察する。そのうえで、このジレンマ(葛藤)は、企業内弁護士が直面している「ガーディアン」と「パートナー」のジレンマ(葛藤)と似ていると指摘する。(470頁)
97		ハイネマンは、法務部門が多様性のある弁護士(女性、マイノリティ、異なる文化に根ざした弁護士)を外法律事務所が推進することが重要であることを前提にしつつも、いまだ、企業の法務部門がこれを後押しする施策が講じられた例を知らず、今後の課題であると警鐘をならす。	(×)誤りである。前半は正しい。ハイネマンは、米国での、法務部門が外部法律事務所に対して多様性に関する情報を求める例を紹介し、さらに、マイクロソフト社の取り組みとして、外部法律事務所が事前に定めた多様性の目標のいずれかを達成した場合には年間ボーナスとして年間支払総額から算出された金額(2-3パーセント)を支払うという例を紹介している。さらに、マイクロソフト社などの先進的な企業により設立された Leadership Council on Legal Diversity (LCLD)には、米国内の約20の主要組織からマネージングパートナーとジェネラルカウンセルを参加させていると紹介している。(476-477頁)

98		第12章 未来—課題と可能性	ジェネラルカウンセルは、細々とした日常の業務を自分自身で完璧にこなして専門家であることを示し、その余った時間を、会社にとって「基礎的」なことの検討にあてることが重要である。	(×)誤りである。ハイネマンは、ジェネラルカウンセルは細々とした業務をこなすのではなく、創造的な業務遂行ができる極めて優秀な同僚や代理人を確保することを優先すべきであると考えている。すなわち、「最高を雇うこと」による強力なネットワークを創り上げることの重要性を説いている。ジェネラルカウンセルは、ビジョンをもって、会社にとって真に基本的または基礎的な課題をイニシアティブをとって検討する必要があると述べる。(486頁)
99			ジェネラルカウンセルは広範な役割は、CEOが望むと望まないにかかわらず、独力でも推進されるべき重要なものである。	(×)誤りである。ハイネマンは「CEOがそれを望む場合に限り成立する」と述べており、CEOのたえないサポートにより可能になると主張している。(490頁)
100			法専門家のグローバルな変化について、ハイネマンは、現段階では傾向は顕著であるが、最終的に確立されたものではないとの見解にたっている。	(○)その通りである。ハイネマンは、ハーバード・ロースクール法律専門職センターでの GLEEプロジェクトの調査を引用した上で、「企業内弁護士の業務の特徴的な役割や性質は、法制度の違いを含め個々国家の歴史や文化そして企業の規模や業態によって異なる」と付言した上で、「最終的に確立」されているとの断言はしていない。(496頁)
				バージョン管理 ver 1.0 as of 31 Dec 2019
				バージョン管理 ver 1.1 as of 1 Feb 2020