

行動変容をもたらすルールが実効的に機能するために大切なこと

Thought Leadership ニューズレター

2026年1月9日号

執筆者:

藤本 哲也

te.fujimoto@nishimura.com

1. はじめに

先日、松下幸之助翁の経営哲学に接する機会を得た。キーワードは、「企業は社会の公器」、「ガラス張りの経営」、「人間はダイヤモンドの原石」、「素直な心」、「経営理念」、「社員稼業」、「事業は人なり」とのことであった。それぞれ、「CSR」、「情報開示」、「個性」、「ゼロベース」、「パーカス」、「オーナーシップ」、「人的資本経営」と言い換えれば、そのまま現代の経営に通じるものであるとの由。また、松下翁は、成功の要諦は何かと人に問われた際に、貧乏であったが故にお金の大切さを理解していくこと、体が弱かった故に仕事を人に任せることにしていたこと、学歴がない故に人に聞くことができたことを回答として挙げたそうである。さすが経営の神様と讃えられた方の言葉に、時代を超えた真実を感じた。

私自身は、これまで政府の中で、財務省、法務省、内閣府、公正取引委員会といった組織の中で部下を得て、出身地、学歴、職歴、組織文化が異なる人から成る集団や、職人的専門職の集団のマネジメントに関わってきた。こうした経験から言えるのは、いずれの組織においても、衆知を集める、権限委譲して仕事を任せて自由に創意工夫してもらうことがいかに大切かということであった。また、指導者の役割としては、高い識見を持って、理念を示し、組織の構成員の共感を得てその方向に導いていくということが肝要である。シンガポールの建国の父 Lee Kuan Yew 氏によれば、国の指導者とは、Someone who could inspire his people to work towards a common national objective である。そして、So much depends on whether he can move people to do things that he wants them to do. That's tough.ということである。

望ましい方向に導いていくために、人々の行動を促し、時には今行われている行動を変容させることが必要となることがある。これをどのように行うのかは、国の統治、会社の経営などマネジメントという機能にとっての大きな課題である。国の場合、政策の実現に当たっては、特に法治国家の下では法律等によって構築される「制度」が活用されることが多い。「制度」とは、「具体的な人間行動を出発点に、しかし、選択した要件を目印に、抽象作業によって作られた、行動の定型であり、知的な構成物」である（京極純一『日本の政治』）。同書によれば、制度の発想法では「直接ないし間接見聞の事実を、制度順守－制度違反を両端とする軸にのせ、一般化した定型への合致度を測って、」局面が認知される。「順守の側は認知者に満足を与える・真・正・善・美と肯定的に評価され、違反の側は不満足を与える・誤・邪・悪・醜と否定的に評価される。今ある局面を、既成の制度が順守されていないと認知した人が、現状維持の保守志向の立場から、当の制度を順守させようと企図すれば、制度の保全補修、制度についての成人教育、また、制度の様々な『強制』が指令となる。」このような、「制度」（=行動の定型）を形作るルールの中には、法律のみならず、ソフト・ロー、社内規則、家庭内の申し合わせまで様々な位相がありうる。

私が 2023 年から 2025 年にかけて事務総長を務めていた公正取引委員会では、アドボカシー（競争環境の整備）とエンフォースメント（独占禁止法の厳正、機動的な執行による競争の回復）を車の両輪として一体的に運用している。前者は効果的な広報といった取組が含まれるが、これは、上述の言葉を使えば、独占禁止法等に則った行動を行ってもらうことを目的とした「成人教育」に該当するだろう。また、後者は、法違反の行為に対して排除措置命令や課徴金納付命令を行うことによって、制度（法に則った行動の定型）を「強制」する行為ということになるだろうか。フリーランス・事業者間取引適正化法等法¹（令和 6 年 11 月 1 日施行）、スマートフォンにおいて利用される特定ソフトウェアに係る競争の促進に関する法律²（令和 7 年 12 月 18 日全面施行）といった新法を新しく運用していく場合、あるいは、下請法³の改正（中小受託取引適正化法、通称：取適法⁴）として、令和 8 年 1 月 1 日施行）にあたっては、制度の周知が殊更重要になる。

2. 制度の活用事例

一般的に、法律をはじめとするルールを用いて「制度」（行動の定型）を作り出す方法は、人々の行動を促し、あるいは、変容させる際に大きな力を持ちうるものである。以下、様々なレベルにおける事例を見てみよう。

（1）価格転嫁問題への対応について

1990 年代以降、諸外国においては物価や賃金は上昇してきた一方、我が国においてはそれらがほぼ横ばいで推移してきていた。このように物価と賃金の「据置き」が常識となる中では、企業間において、経営資源の調達コストが上昇しても販売する商品やサービスの価格への転嫁が困難となる。いきおい、取引上の立場が弱い中小企業側に負担のしわ寄せがおこりやすくなる。また、経営の効率化はコスト削減によるものが中心となり、売上げ増に向けて差別化された新しい革新的商品やサービスを生む方向でのイノベーションや技術革新が起こりにくくなるという問題も発生していたのではないかということが指摘されている。このように大企業と中小企業との間の取引において価格転嫁が進まない商慣習が定着したことを背景に、マクロ経済の視点から見れば、価格をはじめ取引条件を交渉で決めることが前提とされる市場メカニズムが有効に機能しなくなっている可能性があるとも考えられる。

政府は、円安の進展もあいまって原油をはじめとするエネルギーコストや原材料価格の値上がりが懸念され、さらに、物価高を背景に賃上げが社会的な課題となる中で、一丸となって「価格転嫁対策」に取り組んできた。令和 3 年 12 月には、「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ」（令和 3 年 12 月 27 日内閣官房・消費者庁・厚生労働省・経済産業省・国土交通省・公正取引委員会）を策定し、パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化の取組を進めることができることが閣議了解された。

各省庁による取組のうち、公正取引委員会は、サプライチェーン全体で適切な価格転嫁を定着させる「構

¹ 特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律

² スマートフォンにおいて利用される特定ソフトウェアに係る競争の促進に関する法律

³ 下請代金支払遅延等防止法

⁴ 製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律

「造的な価格転嫁」の実現を図り、賃上げの原資となる労務費をはじめとする価格転嫁・取引適正化の取組を進めてきている。まずは、協議を経ない取引価格の据置き等についての独占禁止法及び下請法における考え方の明確化が行われた（独占禁止法Q & A⁵の更新及び「下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準」の改正）。これをもとに、令和4年以降、累次の優越的地位の濫用に関する緊急/特別調査が実施され、取引実態を把握したうえで、課題のみられる事業者名の公表等が行われた。さらに、政府全体では「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」（令和5年11月29日内閣官房・公正取引委員会。以下「労務費転嫁指針」という。）の策定やフォローアップなど、価格転嫁が行われる取引環境の整備が行われてきた。

こうした動きの延長線上で、多段階の取引当事者が連携した取組等を支援し、価格転嫁・取引適正化を徹底していくために下請法が改正され、協議に応じない一方的な代金決定の禁止、手形による代金の支払等の禁止、規制及び振興の対象となる取引への運送委託の追加等の措置を講ずることとされた。

これら一連の法執行、実態調査、ガイドライン策定、法改正といった包括的な取組によって、以下のようないか変化が生じている。

①特別調査等において独占禁止法Q & Aに該当する行為が認められた発注者に対しては、優越的地位の濫用の未然防止の観点から、具体的な懸念事項を明示した注意喚起文書が送付された。令和7年の調査では、回答者数に占める注意喚起文書送付件数の割合が、令和6年度調査と比較して3.5ポイント減少し、価格転嫁円滑化の取組が一定程度引き続き進んでいる結果となっている。また、労務費転嫁指針の公表から約1年半が経過した時点における同指針の認知度は、前年度調査より約10%上昇して約60%となっている。労務費の上昇を理由に取引価格の引上げを要請した場合に取引価格が引き上げられた受注者の割合は、労務費転嫁指針を知っていた者の方が知らない者よりも約17ポイント高い。発注者・受注者の双方が労務費転嫁指針を積極的に活用することで、前年度よりも労務費の転嫁がある程度受け入れられやすい状況となっている。労務費の要請受諾率（要請額に対する引上げ率）は67.4%と、令和6年度調査よりも5.0ポイント上昇しており、労務費の価格転嫁が一定程度進展している。

②経済界においても動きがあった。経団連は、サプライチェーン全体での共存共栄関係の構築がわが国経済の持続的な成長に不可欠であるとの認識のもと、適正な取引慣行を推進する観点から、「パートナーシップ構築宣言」の参画企業の拡大に取り組んできた。同宣言の趣旨をさらに徹底し、取引の適正化をソーシャル・ノルム（社会的規範）として一層推進していくため、令和6年5月に「企業行動憲章」を改定した。また、経団連、日本商工会議所、経済同友会の経済3団体は、令和7年1月、「社会全体における『価格転嫁の商習慣』の定着に向けた要請」を会員に向けて行っている。業種を問わずパートナーシップ構築宣言を公表してもらうとともに、宣言の趣旨に基づき、価格転嫁などの適正な取引慣行の徹底を経営者自ら推進するよう要請している。

③公正取引委員会に独占禁止政策協力委員等から寄せられた主な意見（令和7年5月28日）をみると、次のように価格転嫁に向けた積極的な行動が見られるようになっている。

（ア）当社の取引先は、メーカーの二次下請、三次下請が多いが、価格転嫁の状況は好転してきている

⁵ 公正取引委員会ウェブサイトに掲載している「よくある質問コーナー(独占禁止法)」のQ20

ようだ。以前は、取引価格の引上げに関する交渉をお願いすると、取引を打ち切るなどと言われたこともあったようだが、今は交渉に応じてくれるようになったと聞いている。昔は、原材料費の値上げすら認めてくれなかつたので、状況は大きく変わったと思う。

(イ) 小売業者との取引について、昔に比べたら随分と正常な取引になったと感じている。昔は、小売業者から、自身の新規開店の際に無償で従業員の派遣を要請させることは当たり前であったし、代金の支払時の不当な値引きも日常茶飯事であった。しかし、そのような不正な行為を行う取引先はつぶれていき、きちんとした取引を行う企業が生き残っていると感じている。

他方、次のように経営層と現場の考え方や実際の行動の齟齬を指摘する声もある。

(ウ) 価格転嫁を実現するために、取引先と価格交渉を進めている。取引先の上層部は取引価格を引き上げると言ってくれるが、現場の担当者は、取引価格を引き下げることで自身の評価が上がると思っているためか、価格転嫁を受け入れてくれない。

このように、「価格据置き型経済」の中で商習慣として定着していた行動様式が大きな変容を遂げつつある。反面、経営陣の思うとおりに物事が進んでいない実情もみられる。経営陣としては、そこでまさに問題が起こらないようにする、ルールを現場に徹底させて実効的な行動がとられるようにするところまでが仕事だろう。ルールが浸透していないのか、そうだとすれば、要因は何かを分析する必要があるだろう。価格転嫁は受け入れろ、一方で調達コストを下げなければ評価を上げないという矛盾があれば、現場も動けないであろう。

(2) 企業のコンプライアンス

次に企業コンプライアンスについて見てみよう。企業のコンプライアンスも、法令や社内行動規範によって、望ましい方向に向けて社員の行動を促し、社内の問題ある行動の変容をもたらすものと捉えることができる。

個々の企業等が独占禁止法コンプライアンスを推進することが重要であることに鑑み、公正取引委員会は、こうした取組を支援する観点から、これまで、様々な実態調査等を実施してきた。また、令和5年12月には「実効的な独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用のためのガイド」を公表している。他方で、近年においても、独占禁止法違反行為を行った企業等に対する排除措置命令において、コンプライアンス体制の構築を含む再発防止策の実行が命じられるなど、独占禁止法コンプライアンスが実効的に機能していないことが疑われる事案が引き続き発生していた。これを受けて、公正取引委員会は、令和6年から令和7年にかけて、上場企業における独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用状況に関する実態調査を行い、令和7年6月に報告書を公表している。

実施結果をみると、経営トップがコンプライアンス全般に関して何らかのメッセージを発信している企業は約9割に上っている。そして、各種法令違反等への対応に係る優先順位付けをしている企業の約7割強が独占禁止法の重要度について高く位置付けている。すなわち、独占禁止法に対しては特に重点的に手厚く対

応するかを検討・決定している。このためか、行動規範⁶・独占禁止法コンプライアンス基本規程⁷（以下「基本規程」という。）・独占禁止法コンプライアンスマニュアル⁸（以下「マニュアル」という。）のいずれか1つでも策定している企業は約9割である。

他方、行動規範を策定している企業は約8割に上ったものの、基本規程・マニュアルを策定している企業は約3割～約4割にとどまっている。独占禁止法を念頭に置いた規程・マニュアルについては多くの企業でいまだ策定が進んでいないことがうかがわれる。処分等歴がある企業が最初に処分等を受けた時期と、行動規範・基本規程・マニュアルの策定時期の関係を見ると、行動規範は、処分等を受ける前から策定している企業がみられた一方で、基本規程・マニュアルは、処分等の前後に策定している企業が多数であった。このことは、多くの企業が独占禁止法違反で摘発されるまで基本規程・マニュアルを策定しておらず、処分等に含まれる措置や再発防止策の一環として基本規程・マニュアルを策定している可能性があることを示唆するものと報告書において指摘されている。

この調査結果を見ると、独占禁止法のコンプライアンスについては、重点的に対応するべき課題であると受け止めながら、実際はいざ違反の摘発がされるまでは、現場における望ましい行動の定型に向けた具体的で実効的な方策がとられていないことを示しているように見受けられる。

また、公正取引委員会の実態調査とは離れるが、企業コンプライアンスを専門にアドバイスをしている有識者に聞いたところでは、日本企業においては、社内でコンプライアンスのルールは大変精緻なものが作成されているが、現場ではその考え方が理解されていない、そのルールが行動規範として浸透していない、それが実効的に機能していないことが多いという。社内規定の作成は出発点であって、それに「魂」を入れなければ、「絵に描いた餅」になってしまふということだろう。

（3）組織内マネジメント

最後に組織（例えば、会社の中の課）内のマネジメントという側面を見てみよう。ここでは、流行の言葉を使えば、「仕組み」が重要になることがある。例えば、自分の経験を振り返っても、事務的な手順を誤つて必要な手続きができていなかったというような問題事例が発生することが往々にしてある。その際、担当者が「反省しました。今後は気をつけます。」という対応をすることで済ませてしまう場合がある。しかし、誰が、何に、気をつけるのか。なぜそのように気をつける必要があるのか、といったことが明らかにされていないと、そのうち「気をつけます」という行動は風化してしまう。後任者にはその解決策の意味が伝えられていかず、いずれはその解決策自体が埋もれて忘れ去られていく。結局、かつて来た道でまた同じ過ちが起きる。問題が起こらないようにする実効的な行動、例えばこれまで1人で行っていた作業を別の人人がチェックするようにするといったことを定型として決めておく必要がある。そして、なぜその行動の定型をとるのかという意義も含めて伝達していく、担当者の自主的な行動を促すようにしておくことが肝要である。

⁶ 企業の理念や価値観を実現するために日々の事業活動において個々の役職員が採るべき倫理的な行動や態度を具体的かつ明確に示した指針

⁷ 独占禁止法コンプライアンスプログラムの整備・運用に関する事項を包括的に定めた社内規程

⁸ 独占禁止法に関する知識や留意事項等を分かりやすく整理したガイドブック

3. ルールを機能させるために

以上、国の政策遂行のレベルから組織内のマネジメントというミクロのレベルまで見てきたが、統治や経営に当たって組織の構成員の行動を促し、行動変容を起こすために、法令をはじめとするルールや行動規範は非常に強力で効果的なツールとなりうる。

ただ、ルールや行動規範は違反か順守かという軸で形式的に判断できる基準であるだけに、一方的に押し付けるだけでは、構成員が形だけを整える結果に終わって、その本当の実力を発揮できないと思う。

上記 2 でみた事例から考えると、以下のようなことが言えるのではないだろうか。

(1) まず、ルールの内容が望ましい行動の促進あるいは行動変容という結果との関係で実効的なものであることが必要である。組織マネジメントの例で言えば、ミスが今後は発生しないような効果的なルールを「仕組み」として作らないと、同じような過ちをおこしてしまうことにつながる。また、望ましい行動の定型は、時と場合によって異なることになるが、その観点からすると、ルールはいつも時代が求める行動に適合するように設定し直す必要もある。

(2) 次に、組織の構成員がルールの意味を十分に理解して、自らそれを順守することに価値を見い出すことが必要である。ルールが形式的・硬直的にとらえられると、往々にしてとにかくルールを順守せよ、という指令だけが先走る。こうなると、ルールは守っていればいいんでしょう、少しでもずれればルール違反にならないんでしょう、といった態度に陥りがちである。ルールが実効的に機能するためには、できるだけ統制的な色彩を無くして、構成員自らがルールを積極的に順守しようという自主性が必要である。そのためには、どのような目的のためにこのルールがあり、このルールを守ることによっていかなる望ましい結果が実現するのかを「自分事」として「腹落ち」してもらう必要がある。

(3) 最後に、ルールを組織の隅々まで浸透させて実効的に機能されることが必要である。そのためには、場合によって複数あるルールを整理する必要がある。経営陣が趣旨をよく理解してルール順守の号令をかけても、現場がルールを知らない、あるいは、矛盾するルールがあるために行動の正しいインセンティブが働かないということになると、そのルールは順守されにくく、望ましい行動に向けた動きは生じないであろう。

4. おわりに

行動変容を起こすために、ルールは非常に強力なツールとなると思うのだが、これを実効的に機能させるためには種々の留意点がある。留意点を頭の中で整理することは比較的容易なのだが、国家であれ、会社であれ、実施に組織や集団を運営するにあたって、これら留意点を克服してルールを実効的に機能させるためには、指導者の強い意志と、すべての構成員やメンバーへのルールの内容や意味の周知、ルール相互の調整、順守に向けた正しいインセンティブ付けといった、粘り強い、かつ、地味な努力が不可欠である。

そして、このことはまさに tough な仕事で、一朝一夕にはできないというのが多くの人の実感であろうと思うが、渦中において一步一步前進している人々にエールを贈りたい。

当事務所では、クライアントの皆様のビジネスニーズに即応すべく、弁護士等が各分野で時宜にかなったトピックを解説したニュースレターを執筆し、随時発行しております。N&Aニュースレター購読をご希望の方は[N&Aニュースレター 配信申込・変更フォーム](#)よりお手続きをお願いいたします。

また、バックナンバーは[こちら](#)に掲載しておりますので、あわせてご覧ください。

本ニュースレターはリーガルアドバイスを目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法または現地法弁護士の適切なアドバイスを求めていただく必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所または当事務所のクライアントの見解ではありません。

西村あさひ 広報課 newsletter@nishimura.com