

1 アメリカの法制度を学ぶためにニューヨークとワシントンD.C.に滞在したのは、2007年の夏。当時、日本はアメリカの黒人にルーツを持つバロック・オバマの大統領選キャンペーンが始まっており、街は活気に満ちていた。

アメリカでは、ホワイトハウスや大手法律事務所、裁判所、刑務所等を視察して回ったが、陪審制の裁判を傍聴し、また刑務所のバスケットボール場で汗を流し自由に電話で家族や友人と連絡を取り合う囚人たちの姿を見て、アメリカの自由や民主主義を一人ひとりが国家を支えようとするアメリカ社会の懐の深さを改めて感じたものだ。あれから、既に18年の歳月が過ぎた。

2 今アメリカでは、トランプ氏が4年ぶりに大統領に返り咲き、世界に物議を醸している。グリーンランドの買収、メキシコ湾をアメリカ湾に改名、パレスチナのガザ地区のレオパルド開発、ウクライナの停戦と引き換えのレアメタル権益の確保、「不法移民」の摘発と流入制限、関税政策など世界はトランプの一手一投足に振り回されている状況だ。

3 1776年のアメリカ独立宣言は、以下のように宣言する。「我らは以下の諸事実を自明なものと思ふ。すべからざる人間は平

等につくられている。創造主によって、生存、自由そして幸福の追求を含むある侵すべからざる権利を与えられている」。フランスの人権宣言のお手本となったといわれる、この自由・平等そして民主主義の理念を宣言した独立宣言は、単にアメリカ市民のみに適用される理念ではなく、地球上に住むあらゆる人類に普遍的な理念であるからこそ、その後の世界の政治社会制度、文化に大きな影響を与えたはずだ。

その自由と民主主義の発祥の地で、歴史の歯車を逆展開させるような事態が生まれていることは何とも皮肉なことだ。

4 世界は混々としていて、翻って、アメリカがどうなるうとも、私たち日本人にとって問われているのは、トランプの言動に右往左往することではなく、自由や民主主義、をしつかり堅持した自立した外交を進めることである。

ブレズ・パスカルの著名な言葉に「人間は考える葦である」というフレーズがある。人間は、弱くて頼りない存在であるが、「考える」という働きがある点において偉大な存在である、という意味だ。

偉大で尊厳のある人間であり続けるために、考えることを私たちはやめてはならない。



弁護士法人
パートナーズ法律事務所長
弁護士 原 和良

不確実性の時代に

となりの弁護士

編集後記

巡回の幸せ

本屋に行くのが大好きです。先日、夫が子供を連れて祖父母宅に行ってくれていたので、ジュンク堂の9階から1階までゆっくり本を見て歩きました。何冊か買って、はあ幸せ……！ 人生一番の幸せな時間かもしれません。ちなみに本を読むこと自体は好きは好きですが、それほど幸せを感じません。とにかく本屋を見て回って本を買うことが幸せ。というわけで当然ながら自宅は積読の山です。積みすぎて、昨日も雪崩が起きました。片付かないし困りますが、それでもいいんです。本を買った時点でかなりの幸せを受け取っていますし、「まだ読んでない面白そうな本が家にいる」という状態が生きて希望なので……。まあ家族は迷惑だと思いますが。

一方で、子連れでトイレやスナックなどのおもちゃ屋さんにいくのがものすごく苦手です。先日も上履きを買いに来ただけなのに、当然ですが、子どもはおもちゃコーナーにダッシュ。色んなおもちゃの見本を見たり試したりと大忙しです。私はそのあいだ立って待つばかりで目的（上履き購入）を達成できないのが苦痛で仕方なく、「どうせ買ってもすぐ飽きるんだし意味ないじゃん」「これは年齢に合っていないから見ても仕方ないでしょ」と口には出さずとも思っています。

でも、子どもにとつてのおもちゃ屋さんって、私にとつての本屋ですよ。意味がないなんてことはない、買わないにせよ全部チェックしたい、そんなに使わなかったとしても買ったこと自体が幸せ。その気持ちとはとても理解できます。ただそれに付き合えるかと言ったら……苦痛は苦痛なのです。親が座ってお茶を飲みながら待てるおもちゃ屋さんってないのでしょいか。あるいは幼児向けおもちゃの隣に哲学書とか置いてくれないかな。お互いストレスなく趣味活動ができればいいのですが。

釜澤 菜穂

社会保険労務士法人・行政書士事務所



オフィス・サポートNEWS

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場2-14-2 新陽ビル507号室
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com

第193号 2025年3月

発行責任者 鎌田 勝典

TOPICS

中小企業の春闘

労使トラブル110番

「継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例」は 非常勤職員も適用対象外か？

連載

失敗しない就業規則の作成・改定のポイント

新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

司法書士の業務つれづれ帳

JAZZでほっと一息

となりの弁護士 ほか

名古屋城の桜

時言

下請法改正の実効性を担保する

- 2025年3月11日、「下請代金支払遅延等防止法及び下請中小企業振興法の一部を改正する法律案」が閣議決定され、現在開会中の通常国会に提出される運びとなっている。「近年の急激な労務費、原材料費、エネルギーコストの上昇を受け、発注者・受注者の対等な関係に基づき、サプライチェーン全体で適切な価格転嫁を定着させる『構造的な価格転嫁』の実現を図っていく」というのが法律案の趣旨のようだ。
- 法律案の概要をみると、①協議を適切に行わない代金額の決定の禁止、②手形払を禁止する、③対象取引に、製造、販売等の目的物の引渡しに必要な運送の委託を追加する、④主務大

臣による執行強化などを明記している。

- しかし、建設業など多重下請構造下における下請業者たちは、「元受の意向に従わないと仕事が来なくなるのでは」という恐怖感が先立ち、意見はなかなか言えない。そうした中で、実態は単価たたき、違法な引き下げが強要されている。公正取引委員会が下請法違反で再発防止を勧告したのは、2023年度でわずか13件にとどまっている。改正下請法の実効性は、立ち入り検査等の権限をもった専任の下請検査官を増員しなければ担保されないだろう。

中小企業の春闘

実質賃金が3年連続マイナスで、30年間の長期にわたり低下傾向です。ピーク時の1996年から年収で平均74万円も減少しています。春闘は、まだ中間段階ですが、去年の春闘と少し様変わりの様子です。雇用の7割を占める中小企業の賃上げがどこまで進むのかは、国民の暮らしのうえでも、経済の低迷から抜け出すうえでもカギとなっています。

【「中小企業も33年ぶりに（賃上げ率）5%台に乗った」というが…】

連合は3月14日、2025年春闘の第1回回答集計を発表。「基本給を底上げするベースアップ（ベア）と定期昇給（定昇）を合わせた賃上げ率の平均は5.46%だった。2024年の同時期から0.18ポイント上がり、34年ぶりの高水準だった。中小企業も5.09%と、33年ぶりに5%台に乗った」とのことです。

確かに人材不足の時代、賃上げで人材を確保しなければ経営が立ちいかなくなっているという危機感があります。しかし、賃上げの内実を見ると、恩恵が若手に偏っている状況がありそうです。「第一生命経済研究所が24年の大卒者の基本給を19年と比較したところ、伸び率が最も大きいのが20～24歳で10.3%増えた。25～29歳も9.5%増えた。年代が上がるほど伸び率が小さくなる傾向があり、40～44歳は0.1%増、50～54歳はマイナス3.0%だった。」個人消費の中心である中高年が割を食っている。（朝日3.15付朝刊）



【中小企業の春闘はこれからが本番】

大企業の場合は、経団連その他の経営者団体で組織化されており、連合傘下の労働組合もほとんど大企業で組織されているのが実態です。春闘も政府主導の官製春闘となっています。

こうした中で、政府あるいは自治体は、中小企業に対してどう責任を果たすのかが問われます。すでに岩手県、徳島県、奈良県などが、賃金を引き上げる中小企業への直接助成を始めています。こういう施策は国が全国に先駆けて行うべきでしょう。例えば以下の対策の検討は政府の責任に属すると考えられます。

- ①最低賃金を全国一律で引き上げる
- ②社会保険料の事業主負担の減免
- ③下請企業に対する単価たたき、違法な引き下げを許さない、下請検査官の増員（公正取引委員会が下請法違反で再発防止を勧告したのは2023年度13件と氷山の一角）
- ④非正規雇用者に対する賃金、待遇格差を是正する「同一価値労働同一賃金」の具体化
- ⑤公務における会計年度職員・非常勤の賃上げ、雇止めの中止



年金相談の現場から



特定社会保険労務士 鎌田 勝典

腰痛による受診は精神の障害請求において初診日となるのか？

Question

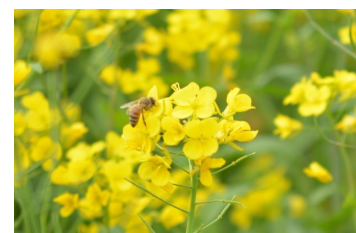
主にうつ病で精神障害の年金請求をしようと主治医は言ってくれています。その際、初診日ですが、やはり、メンタル不調で最初にかかった病院となるのでしょうか、それとも最初に腰痛（椎間板含め）で治療するうちに診療科が精神にかわっていった経過があるので、腰痛でかかった時が初診日になるのでしょうか？

Answer

【初診日が厚生年金加入時だったか、国民年金加入時だったか】

確かに、障害年金を請求するうえで、初診日が厚生年金に加入していた時か、それとも国民年金のみに加入していた時か大事なポイントです。厚生年金加入時であった場合、もらえる年金も「障害厚生年金＋障害基礎年金（2級以上）」または「障害厚生年金3級」という選択肢になりますが、国民年金のみの加入時であった場合は「障害基礎年金」のみが請求対象となり、可能性が狭まります。

だからといって恣意的に初診日を変えるわけにはいきません。病状から見てどちらが妥当かということになります。



【一見関係のない病院に行った場合でも】

心因性の腰痛と診断される場合がよくあります。腰痛はストレスの状況と密接な関連を持つ病気ですので、医学的診断を踏まえて対応してください。もちろん、医師による診断、精神の障害にどう変化していったかの経緯を診断書に記載してもらわなければなりません。

他にも、すい臓がんの場合、背中の痛みで近くの町医者に行った時が初診日とみなされるケースがあります。すい臓というのは胃の後方に隠れた臓器ですから、背部に痛みを感じるということはまああることです。化学物質過敏症の場合も、吐き気、頭痛などの症状が出て、化学物質過敏症と診断されるまではかなり専門医でなければわかりません。ですから近くの町医者に行って頭痛止め、吐き気止めなど処方してもらうケースがほとんどです。その場合も、この病気は空気にある物質で反応するという難しい病気ですから正確な診断まで粘り強く病院に通うしかないので





サイトに登録してみた

今月、転職サイトに登録してみた。本気で転職するつもりはないが、現在の労働市場がどのような状況なのか興味があったからだ。私が就職活動をしていた頃とはまるで違う環境になっていることを実感する。

私の妻は大手企業に勤めているが、年々労働環境が改善され、働き方も柔軟になり、賃金も上がっている。それに対し、私は15年前に独立し、自由な働き方を求めて経営をしてきた。しかし、昨今はコンプライアンスの厳格化や社会の目の変化により、経営環境が以前よりも厳しくなっている。こうした状況を見ていると、今はリスクを抱えながら経営者でいるよりも、従業員として働くほうがよほど自由で幸せなのではないかと考えてしまう。

転職サイトに登録すると、すぐに多くのオファーが届いた。50歳という年齢を考えると、以前であれば転職は難しいはずだが、現在の市場では予想以上に高い給与の求人もあり、選択肢は広いようだ。中には司法書士事務所や司法書士専門の転職エージェントからのオファーもあったが、残念ながら司法書士業界の賃金は大きく上がっていないようだった。エージェントによると、事務所に賃金の引き上げを求めても、ほとんどが「難しい」と回答するという。

その理由は明白である。司法書士業界は、新たなサービスを生み出せていないからだ。現在、値上げラッシュが続いているが、提供するサービスが変わらないままでは、価格を上げるのは難しい。確かに司法書士の職域は拡大し、以前は弁護士が行っていた業務の一

司法書士事務所リーガルオフィス白金
代表司法書士 飯田 茂幸

URL:<http://shirokane-legal.com/>



部を担えるようになった。しかし、それは新しいサービスを創出したわけではなく、単に業務の範囲が広がったに過ぎない。相続登記の義務化などで依頼件数が増加しても、提供する内容が変わらなければ、低賃金の労働力に依存する構造は変わらない。

一方で、中小企業の人材難が深刻化している。多くの業界では労働環境の改善やDX（デジタルトランスフォーメーション）を進め、賃金の引き上げにも取り組んでいる。こうした環境では、優秀な人材が司法書士業界ではなく、より条件の良い他業種に流れる可能性が高い。

この状況を打開するためには、司法書士業界も新たな価値を生み出さなければならない。単なる業務の効率化ではなく、業界としてのサービスを拡張し、より付加価値の高い仕事へとシフトする必要がある。例えば、AIやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を活用した業務効率化、オンライン相談サービスの導入、他士業との連携による総合的なコンサルティング業務の提供などが考えられる。

司法書士業界が魅力を維持し、持続的に発展していくためには、新たなサービスの創出、DXの推進、他業種との協力が不可欠である。現状維持のままでは、他業界の変化に取り残され、ますます人材不足に陥るだろう。これからの時代、司法書士業界も変革を求められている。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

Don't Get Around Much Anymore

デューク・エリントンが1940年に作曲した曲です。当初インストものとして作られ「Never No Lament」というタイトルでした。これに2年後ボブラッセルが歌詞を付け「Don't Get Around Much Anymore」となりました。歌詞が付いたら、いきなりヒットした曲ですね。メロディに無理やり歌詞を付けたせいか、主語が省かれている部分があると解説した文書がありました。

（ヴァース）

カードゲームをしていない時は、本棚から本を取り出して
気に入ったラジオ番組を聴きながら一人悦に浸るんだ

（コーラス）

土曜のダンスには行かなかったぜ
ずいぶん大勢集まったらしいな
お前がいなきや行く気にはならないさ
だから、そんなところ行かないよ

クラブに行っても

ドアを開けるや否や

皆がお前のことを訊きに来る

だから、そんなところ行かないよ

ダーリン、俺もずいぶん落ち着いてきたと思うよ
だけど俺の思い出をかき乱すことは止めてくれ

デートに誘われることもあるんだぜ
行ったらいいと思うけど、でも何のため
お前がいらないんじゃないかな
だから、そんなところ行かないよ

好きなのに喧嘩でもしたのでしょ。一人でじっとしていると、彼女の思い出がよみがえる。落ち着いてなんかいない。イライラしている。意地を張っていても、何かのきっかけを待っている。そんな感じですね。

矢張りインスト物ですから、デューク・エリントンのバンドを聴いた方が良いでしょう。ヴォーカルものでしたら、ナット・キング・コールかマイケル・ブーブレですかね。男の歌手が良いと思います。

ついでに言うと、作曲から歌詞が付くまでの2年の間に起こった事件は真珠湾攻撃です。時代背景を考えながら音楽を聴くと、また一味違った感じになります。



「継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例」は非常勤職員も適用対象外か？

Question

人手不足ということもあり、65歳以降の高齢者を雇用したいと考えています。高齢者は人によって体力や病気のリスクなども違い、1年ごとに契約更新しながら状況を判断したいと考えています。最近、悪意ある者が、無期転換申込をした上で、「ずっと（死ぬまで）雇い続けてくれ」と言っており、対処に苦労しています。こうしたケースを防ぐためにはどうしたいのでしょうか。

Answer

【定年後に継続雇用される高齢者が無期転換の対象外に】

労働契約法の改正により、平成25年4月から「無期転換ルール」が導入されています。これは同一の使用者との有期労働契約が「5年」を超えて繰り返し更新された場合に、労働者の申し込みにより、無期労働契約に転換するというものです。その後、有期雇用特別措置法が平成27年4月1日に施行されました。この法律により、

①専門的知識等を有する有期雇用労働者と、
②定年に達した後引き続いて雇用される有期雇用労働者について、

その特性に応じた雇用管理に関する特別の措置が講じられる場合に、無期転換申込権発生までの期間に関する特例が適用されることになりました。

【非正規職員が無期転換後に定年となった場合の継続雇用も対象になる】

この特例では、正規職員が定年退職後に1年単位などで継続雇用となった場合に無期転換申込権の適用対象外となる場合が典型的ケースとされています。では、もともと有期雇用職員だった者が無期転換となり、その後定年退職となったケースはどうなるのでしょうか？例えば、有期雇用で57歳まで契約更新を繰り返してきた非正規職員が、62歳に無期転換申込権を行使したときに、その後就業規則の適用により65歳で定年退職なり、65歳後にまた有期雇用者として継続雇用されるというケースです。

厚労省・都道府県労働局・労働基準監督署名のパンフレット（「高度専門職・継続雇用の高

齢者に関する無期転換ルールの特例について」）によれば、無期転換ルールの特例は、「定年に達した後引き続いて雇用される有期雇用労働者について」対象となるとしているのであり、元が正規労働者であったか、非正規労働者であったかは問われません。

【高齢者雇用確保措置とは】

認定を受けるためには、最寄りの都道府県労働局に申請することになります。その際、高齢者雇用確保措置として以下の「いずれか」を講じ、計画書を提出しなければなりません。

- 高齢者雇用安定法第11条の規定による高齢者雇用推進者の選任
- 職業能力の開発及び向上のための教育訓練等の実施
- 作業施設・方法の改善
- 健康管理、安全衛生の配慮
- 職域の拡大
- 知識、経験等を活用できる配置、処遇の推進
- 賃金体系の見直し
- 勤務時間制度の弾力化



失敗しない就業規則の作成・改定のポイント

MORI 社会保険労務士・行政書士事務所
代表 森 慎一 <http://office-mori.biz/>



第107回：カスタマー・ハラスメント対策①

1. カスハラ防止対策をめぐる動向

近年、カスタマーハラスメント（カスハラ）が社会問題になっています。厚労省の調査によれば、労働者の10.3%が過去3年間にカスハラを受けたことがあると回答し、企業の27.9%で過去3年間にカスハラの相談を受けたと回答しました。

この問題に対して、東京都は昨年カスハラ防止条例を制定しました。本条例は令和7年4月から施行され、努力義務ではありますが、事業主に対して、カスハラ防止に「主体的かつ積極的」に取り組むことが定められています。都道府県では、北海道、群馬県でも条例が制定されました。さらに、現在国会ではカスハラ防止措置の義務化を含む改正労働施策推進法案が提出されており、カスハラ対策が法的義務となることも見込まれています。

一方、すでに現実にはカスハラは発生しており、それを原因として、従業員の不安感、意欲の減退、不眠などの悪影響が生じています。また、カスハラ対応を誤れば、他のハラスメントと同様に従業員から会社に対して損害賠償請求が行われることも考えられます¹⁾。したがって、法改正を待たずに対策を行う必要性は十分にあるといえます。

2. カスハラ防止対策の概要と課題

カスハラ防止対策の具体的内容については、現時点では、厚労省が2022年に策定した「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」が参考になります。本マニュアルでは、企業が取り組むべき対策として、①事業主の基本方針・基本姿勢の明確化、従業員への周知・啓発、②従業員（被害者）のための相談対応体制の整備、③対応方法、手順の策定、④社内対応ルールの従業員等への教育・研修、⑤事実関係の正確な確認と事案への対応、⑥従業員への配慮の措置、⑦再発防止のための取組、⑧①～⑦の措置と併せて講ずべき措置（プライバシー保護措置等）が取り上げられています。このうち①、②はパワハラ防止措置と共通しますが、③、④のような対応方法を事前に定めることを求めるところは、カスハラに特有のものといえます。⑤以降はパワハラと似たものです。したがって、カスハラ防止対策は、その特徴に留意しつつ、すでに構築されているハラスメント対策をベースにすることが考えられます。

カスハラの特徴としては、加害者が企業外の人間であることが多いため、行為者を懲戒処分することは基本は想定されません²⁾。そのため、防止するための対策は限られており、上記③、④のように、

対応マニュアルの策定やその教育のような事後対応が重要になります。また、カスハラ対策は消費者の権利等を侵害しないことも求められることもありますし、対応を間違えれば顧客を失うおそれもありますので、その対応の難しさも課題といえるでしょう。

3. カスハラをハラスメント防止規程に入れ込む

カスハラ対策を構築し、最終的に規程や規則に落とし込むことでルールとして定着を図ることができます。以下では、厚労省が例示している「職場におけるハラスメントの防止に関する規定」³⁾（以下「モデル規程」といいます。）にどのように入れ込むかを考えていきたいと思います。

モデル規程では、第2条で各ハラスメントの定義規定をおいています。そこで、どのような行為をカスハラとするのか、以下で、厚労省のマニュアルの定義を用いた例⁴⁾を示します。

第2条 （1～4は略）

5 カスタマーハラスメントとは、顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されることをいう。ただし、客観的にみて、社会通念上相当な範囲で行われたものは、カスタマーハラスメントに該当しない。

ただし書きはややくどいように思うかもしれませんが、すべてのクレームに当たるわけではないことを示すために、追加したものです。

-
- 1) 保護者からのカスハラについて校長が不適切な対応をとったことについて、国賠法にもとづく賠償責任が認められた「甲府市・山梨県（市立小学校教諭）事件」（H30.11.13甲府地判）がある。
- 2) 自社の従業員が行為者となり、下請会社や発注先へカスハラを行うことはあり得る。これについては次回以降で触れる。
- 3) 「職場におけるハラスメント対策パンフレット」P35～
- 4) 改正労働施策推進法の条文はやや抽象的、東京都カスハラ条例はあっさりしているため、ここではこの定義を使った。

新シリーズ 会社を強くする『経営の切り口』

<http://www.vcon.jp>

経営コンサルタント 野澤 周永 （株式会社Vコンサル）



第143回：ルールを守れる組織をつくる

I. 会社のルールは守られていますか？

会社のルールとは何でしょうか？「会社の決まりでしょうか？そんなこと今更言うことですか？」と言われそうですが、「会社のルールが全て守られていますか？」と言われて、自問自答してみると、実は「ルールは守っています。でも全部と言われると自信はないな」という方は少なくないと思います。例えば、業務マニュアルのようなルールは「ちゃんと管理されていますか？」と言われたらどうでしょう？「業務マニュアルは当然あるし、守るべきもの。だけど、どこにしまったかわからない。」などと意味不明なことを言う方もいます。例えば「会社にある業務マニュアル（もちろんない会社も多いですが・・・）をきちんと読んでその通りの業務をしていますか？」といえ、ば、「もちろんです」といいながら、業務マニュアルをじっくりと読んでいない方が大勢います。あまり読んでいないマニュアルで本当に実態に合っているのでしょうか？

II. 業務マニュアルの再点検

業務マニュアルが実態にあっているか気になります。ではそもそも会社に業務マニュアルがありますか？「あります。昔作りました。でも、どこ行ったかな？」それではダメでしょうね。そもそも、本来業務の進め方の標準として、自社にとってあるべき進め方であり、会社の先人が築いた「ベストプラクティス」（最適な進め方）であるはず。ところが、業務マニュアルを整備したことで安心してしまい、そのまましまい込んでしまうのでは全く意味がありません。要は業務マニュアルは使うことに意義があり、作ることその手段でしかないのです。そこで、今まだ業務マニュアルがない、もしくは業務マニュアルを作ったまま放置状態。という会社さんには、業務マニュアルを作るもしくは再点検をし、ちゃんと現状に合ったものに再点検する必要があります。実際、再点検してみると、結構変わっていることがあることに気づきます。

III. 業務マニュアルの再点検の進め方

業務マニュアルの再点検の方法の一つではありません。しかし、一つのやりかたとしては、1. まず業務フローを整理しましょう。業務フローとは、業務の手順であり、流れです。この流れが業務マニュアルを運用するレールのようなものであり、これがまずきちんと現状に合っていることが求められます。

2. 次にその業務フローを誰がするか？を整理しましょう。つまり、各プロセスの担当者を確認することです。つまり、そのプロセスを誰が責任を持ってやるのか、責任者をはっきりさせる必要があります。

3. 業務マニュアルづくりは、それから各プロセスにおいてどのように進めるかの5W1Hを記述してみることで。

このような手順でまとめてみようとしても、意外に実態を、もっといえばあるべき姿を標準化することはことのほか大変だということが分かります。

IV. 業務マニュアルの運用

さて、業務マニュアルの再点検もしくは、現状での作成がなされたとししましょう。

次はいよいよ運用です。ここで、しまいこんでしまわないことです。よくあるのが、作ることが大変だとそれが目的化してしまします。そうならないように、「使っていく業務マニュアル」としてどのように運用を進めていけばよいかをよく研究する必要があります。

そのためにはまず、作ったマニュアルを皆それぞれが再学習する必要があります。「私はわかっているよ」という『歩く辞書』のつもりでいる人も結構いますが、まずは基本に戻ってしっかり再点検した業務マニュアルを再学習して、運用そのものを再点検していきましょう。そしたら運用です。運用してみて改訂点がでたらすぐ直すしくみを作ることです。このようにして「使う業務マニュアル」とすることが大切なのです。こうして、「ルールを守る組織」に確実になっていくでしょう。