

A 事実婚でも結婚休暇や結婚祝い金の対象とするかどうかについて、先月号では、①就業規則の定めに従うということ、②対象とする場合の証明書類をどうするかについて書きました。

では、そもそも、会社として事実婚の場合でも結婚休暇や結婚祝い金の制度対象にするべきなのでしょうか。パートナースhipの在り方も多様になってきている時代ですので、事実婚や同性婚で

あっても認めるべきという考えの方も増えてきています。ただし、そうしなくてもいけないわけでもありません。戸籍上の結婚をしていないパートナー関係がある認めると、恋人や友人関係との境目があいまいになり、社内にも不公平感が生じるリスクもあります。そのため、最もシンプルな「戸籍上の婚姻のみを対象とする」のもひとつの合理的な考え方です。

さらに突き詰めて考えると、そもそも結婚休暇や結婚祝い金の制度が会社に必要なのかという問題に行き当たるかもしれません。「おめでたいことだからお祝いしたい」「ぜひ家族を持つてほしい」というようなメッセージが会社としてあるのであれば、結婚を祝う何かしらの制度はあったほうがよいといえます。一方で、「仕事に直接関係のない個人的なイベントに、会社が資金や休暇を提供するのは不公平感」を懸念する考え方もあります。実際に、家族手当や住宅手当といった属人的な手当を廃止し、基本給へ統合する企業も増えてきました。いずれにせよ会社として結婚というものをどう考えるのか整理することが重要ではないでしょうか。

Q 職員が結婚することになりまして。本人は「夫婦別姓」を希望していますが、現在の法制度では別姓のまま婚姻届を提出することができないため、戸籍上の婚姻届出は見送る（＝事実婚とする）とのことですが、結婚式は親族のみで簡易的に行うようです。

当社の規定では、結婚した職員に「結婚休暇」を付与し、さらに「万円の結婚祝い金を支給しています。今回のようなケースでも対象にするべきなのでしょうか？」

ふとした待ち時間、子どもが私のスマホを触りつつも、どこか解放された気分にもなります。スマホを手放し、ぼんやり過ごしたり読書をしたりする時間は、私にとって貴重なリフレッシュタイムになっています。

スマホから私を引き離してくれるのは、子どもだけではなくありません。映画館の座席でウトウトしているとき、「映画が好きなというより、他のことが何でもできない環境が好きなのかもしれない」と思いました。というか趣味全般、「他に何もできない状態を楽しむ」という側面があるのではないのでしょうか。スポーツ、ドライブ、キャンプ、釣り、ヨガ、陶芸、料理、サウナ……。良い趣味の条件には、「それ以外に何もできないこと」が含まれている気がします。

夜、眠りに落ちていく子どもの横で、スマホを見るのは憚られるため、最近読書をするようにしています。いま読んでいるのは『何もしない時間 脳の隠れた機能を最大限生かす』（ジョセフ・ジェベリ著）。その本によれば、ただボーッとする時間だけでなく、何かに没頭している間も脳は休息しているそうです。隙間時間にスマホをだらだらいじるのも悪くないですが、それだけではなく、趣味に没頭することで、しっかり脳を休ませたいと思います。

金澤 菜穂

職場のQ & A

夫婦別姓を選択する職員に
結婚休暇を付与するべきか／後編社会保険労務士
金澤 菜穂

編集後記

良い趣味の条件

社会保険労務士法人



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 第210号 2026年8月
TEL 03-6280-3925 FAX 03-6280-3926
E-mail info@officesup.com URL http://www.officesup.com
発行責任者 金澤 菜穂

TOPICS

今年の最低賃金の動向～東京都最低賃金は1,280円へ～

労使トラブル110番

生成AIに顧客情報を入力していた従業員の対応

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
人手不足に負けない会社づくり ほか

時言

災害大国

7月28日、熊本県はマグニチュード7.1、最大震度7を観測する大きな地震に見舞われた。死者39人、負傷者約400人、被害家屋1万5千超という甚大な被害だ（8月19日現在）。亡くなられた方に心からの哀悼の意を表し、被災した方たちにお見舞いを申し上げます。

驚いたのは、報道される避難所の状況が体育館での雑魚寝など10年前の熊本地震と同様だったこと。平成28年熊本地震では、直接地震で亡くなった方50人、災害関連死が222人と4倍超。劣悪な避難所の環境、自家用車内での避難生活が健康を急激に悪化させたためとされる。今回もこのあとの被災者のいのちと健康が心配だ。

国は「発災から48時間以内のトイレ・ベッド・食事の十分な提供」を示しているが、実態は著しく遅れている。避難所となる学校体育館のエアコン設置率は、熊本県では20%にすぎない。平成熊本地震のあと県が進めてきた「創造的復興」の復旧・復興のロードマップには、熊本空港を「大空港」に、八代港に大型クルーズを寄港させ「おもてなしエリア」になど、人々の生活よりも大型開発をテコにしようとしてきたことが読み取れる。

新聞の川柳欄に載った「武器だ核だと雑魚寝の国で」が話題になった。災害大国日本でほんとうの国土強靱化とはどうあるべきか考えさせられる夏だった。

今年の最低賃金の動向～東京都最低賃金は1,280円へ～

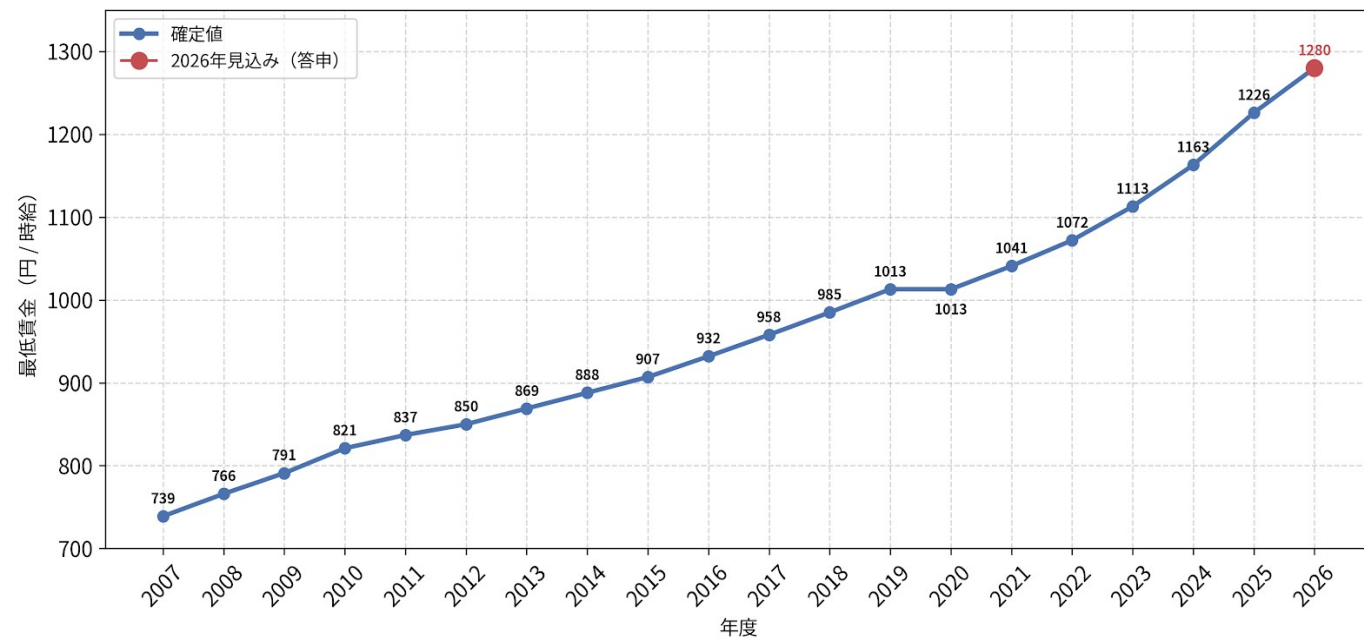
【2026年の最低賃金額】

厚生労働省の諮問機関・中央最低賃金審議会は、2026年度の最低賃金を全国平均55円を目安に引き上げるよう答申を出しました。そのことを受け、東京地方最低賃金審議会は、東京都の地域別最低賃金を現行の1,226円から54円引き上げ、「1,280円」とするよう答申を出しました。正式決定・公示を経て、例年通り2026年10月上旬から発効される見通しです。全国平均では1,176円程度となる見込みです。

今年も大きく引き上げられる最低賃金ですが、一方で、石破政権が掲げた「2020年代に最低賃金1,500円」という目標は、事実上の先送りになったという見方もあります。中小企業に急激な負担がかかるとして、上昇率の調整が行われ、昨年度の60円台の引き上げ額には及びませんでした。

【東京都の最低賃金・過去10年の推移】

東京都 最低賃金の推移（過去20年：折れ線グラフ）



東京都の最低賃金は、10年前（2017年）の958円から比較すると、今回の改定により322円（約33.6%）の増額となります。ここ3～4年の伸び率は特に著しいものです。

【月給の従業員の時給換算額を確認する方法】

近年最低賃金が急上昇していることから、正社員などの月給者についても最低賃金割れしているケースが増えていきます。下記の方法で時給換算額を計算し、

- ①最低賃金を下回っていないか
 - ②職位が下のアルバイトの時給の方が上回っていないか
- 確認する必要があります。

●月給制社員の時給換算チェック

「月給額÷1か月平均所定労働時間」で算出した金額が1,280円（東京都の場合）未満になっていないか確認が必要です。

●最低賃金の対象外となる手当

精皆勤手当、通勤手当、家族手当、時間外手当などは最低賃金の計算から除外して判定する必要があります。



第7回：管理職は、組織を機能させる要である ——違いをつなぎ、現場を整える役割

■ 違いを力にする組織は、自然にはできない

前回は、人が辞めない会社は、一人ひとりの「違い」を力にしている、ということを考えました。経験のある人もいれば、若手もいる。仕事が速い人もいれば、丁寧に積み上げる人もいる。その違いを欠点として見るのではなく、組み合わせることで組織の力にしていける。そうした会社ほど、人が辞めにくく、現場にも活気が生まれます。

ただ、そのような組織は自然にできあがるわけではありません。違う人たちが、違うまま力を発揮できるようにするには、現場を見て、人を見て、仕事のつながりを整える役割が必要です。その鍵を握るのが管理職です。

■ 管理職は「人を管理する人」なのか

管理職というと、部下に指示を出し、進捗を管理し、結果を求める人、というイメージが強いかもしれませんが、もちろん、それも大切な仕事です。しかし、それだけでは職場は育ちません。人が辞めない職場をつくるために必要なのは、人を動かすことではなく、人が力を出せるように現場を整えることではないでしょうか。

組織の中では、一人で仕事が完結することはほとんどありません。誰かの仕事は、別の誰かの仕事につながっています。だから管理職に求められるのは、部下を見ることだけではなく、人と人、仕事と仕事のつながりを見て、全体が無理なく回るようにすることです。

■ 一人ひとりの違いを見る

同じ仕事を任せても、すぐに動ける人もいれば、少し考える時間が必要な人もいます。人前で説明するのが得意な人もいれば、裏方として丁寧に支えることで力を発揮する人もいます。それなのに、管理職が一つの物差しだけで部下を見てしまうと、「なぜあの人のようにできないのか」と、不足ばかりが目につくようになります。

けれども、組織に必要なのは、人を同じ形にそろえることではありません。その人の強みが

どこで生きるのか、どの役割なら力を発揮しやすいのを見ることです。管理職の役割の一つは、一人ひとりを評価する前に、まず違いを理解することにあります。

■ 現場と人をつなぎ、役割を整える

そのためには、管理職は現場を知らなければなりません。机の上の報告だけでなく、誰がどこで困っているのか、仕事がどこで滞っているのか、誰に無理が集まっているのかを見ることです。現場が見えてくると、人の見え方も変わります。これまで「力が足りない」と思っていた人が、実は役割の置き方が合っていなかっただけかもしれません。

管理職の仕事は、部下を型にはめることではありません。違う人たちの力がつながるように、役割を整え、重なりをつくり、必要な支えを用意することです。誰が優秀かを見分けること以上に、誰と誰がどう組み合わせれば仕事が進むのかを考えることが、これからの管理職には求められます。

■ 管理職を個人任せにしない

もっとも、こうした役割を管理職個人の人格や力量だけに任せてしまうと、職場は不安定になります。誰が管理職になるかで働きやすさが変わるとしたら、それは組織として管理職に何を求めるのかが整理されていないということでもあります。

管理職に求められるのは、部下を叱ることや締めつけることではなく、現場を見て、人を理解し、役割をつなぎ、困ったときに支えられる状態をつくることです。これは個人の性格の問題ではなく、組織が管理職に担わせるべき大切な機能です。人が辞めない会社をつくるには、管理職を「上に立つ人」としてではなく、「組織を機能させる要」として位置づけ直す必要があります。

今回は、その管理職の役割とも深く関わる、「安心して話せる職場」について考えてみたいと思います。



司法書士の業務つれづれ帳 第123回

「正確に、早く、大量に」は、
これからも価値なのか

先日、AIエージェントの研修を受けた。AIに指示を出すと、まるで会社の中に複数の担当者がいるように役割を分け、仕事を進めていく。新しく事業を始める人にとっては、かなり画期的な道具だと思った。一人で起業しても、企画、調査、資料作成、発信などをAIに任せながら、小さな組織のようなものを作ることができる。

一方で、司法書士という今の仕事へのAI活用については、私はそれほど大きな衝撃を受けなかった。もちろんAIは便利だし、今後さらに使う場面は増える。ただ、司法書士として25年以上仕事をしてきた中で、私はもともと「正確に、早く、大量に」という方向とは少し違うことを考えてきた。

司法書士の仕事は、一般の人には分かりにくい法律や手続きを、正確に、早く処理することに価値がある。ただ、司法書士は一定の試験を通った専門職なので、正確さや知識だけで同業と大きな差をつけるのは難しい。すると売上を増やすには、単価を上げるか、件数を増やすかという話になりやすい。

そこで多くの事務所は、人を雇い、分業し、より多くの案件を処理できる仕組みを作ってきた。これは合理的な経営だと思う。しかし今、その「正確に、早く、大量に」という部分を、AIが人間より安く、しかも高い精度でできるようになりつつある。だから「正確に、早く、大量に」を追求してきた事務所ほど、AIによる効率化の効果は大きく、同時に大きな変化にも直面することになる。

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/>



AIを使えば、もっと正確に、早く、大量に仕事ができる。だが、本当に考えるべきなのはそこだろうか。『正確に、早く、大量に』を競争力の中心に置いている限り、その競争ではいずれAIに勝てなくなる。

私は逆に、できるだけ大量に仕事をしなくて済む方法を考えてきた。紹介された仕事を処理するだけではなく、なるべくお客様の課題の入口に立ち、何に困っているのかと一緒に整理する。そこに価値を作ることで、件数を増やさなくても成り立つ仕事の形を目指してきた。

AIやロボットが人間より低コストになる時代は、思っているより早く来るかもしれない。その時になって突然、「では人間は何をするのか」と考えても、価値観や仕事の仕方は簡単には変わらない。仮にその日が明日だと考えたら、想像がつくと思う。

だから今のうちから、小さく試してみることが大切なのだと思う。私は最近、AIを使って自分の顔や娘の描いた猫の絵からLINEスタンプを作ってみた。大した事業ではないが、これまで自分ではできなかったこと。自分で作り、市場に出してみると、AIができることと、人間が決めることの境界が少しだけ見えてくる。

AIをどう使うかという話より先に、「自分たちは何で価値を生む会社なのか」を考える。これからの経営では、その問いの方が重要になっていくのだと思う。



JAZZでほっと一息

アドバンスト・ソフト 小柳 忠章

Ceora

1965年に録音されたアルバム「コーンブレッド」に収録された中の1曲です。作曲はトランペット奏者のリー・モーガン。サイドメンにアルトサックス：ジャッキー・マックリーン、テナーサックス：ハンク・モブレイ、ピアノ：ハービー・ハンコック、ベース：ラリー・リドリー、ドラム：ピリー・ヒギンズです。インストもののバラードですが、メロディーが美しいので後から歌詞を付けて歌っている人はいるようです。でも、無理がありますね。歌詞を楽器の演奏に合わせるのは大変です。中にはスクヤットで意味を付けずに歌う人もいます。

ローマ字読みで「セオラ」と日本では言われていますが、ジャズシンガーの深尾多恵子氏のブログによると英語では「スイオーラ」と発音するそうです。ニューヨークのメトロポリタン美術館で警備員として働いていた女性の名前です。リー・モーガンの友達で「変わった名前だから、私の名前が付いた曲はないの」と嘆いたら、一晩でリー・モーガンが作曲しました。1950年代の後半にブラジルで生まれたボサノヴァのリズムを使い、流れるように転調していくコード進行にメロディーが乗る。天才が作った傑作と言ってよいでしょう。

もう一方の靴を落とした時
君のところに落ちたね
君の心をとても気にかけていたんだ
君の心をね
そして君Ceora
かけがえのない愛をありがとう
天から授かったような歌をありがとう

良く分かっていたはずだね
『君がしてくれたことを一つ一つ全部伝えるための曲を書く』
なんてことを絶対にしないって
でも
ジェーンだって悪くはないよ
でも、全世界に向かって伝えたい
最初に君の名前を聞いたとき
何かが変わったんだ

上記はネットでセオラと一緒に働いていた同僚の息子というマリオン・カウイングスが歌詞をつけて歌ったという音源から翻訳しました。ジェーンとかミッシェルという名前だったら歌があったのと言っていた逸話を知っている人にしか書けない歌詞です。最初のもう一方の靴を落とすというところは何を言っているのか分かりませんでした。ベッドで休む時、靴を脱ぐ。もう一方の靴を脱いだら今日はおしまい。その時セオラのことを思い出したという感覚は日本人には分からないですね。

イタリア旅行のときボローニャの教会の天井に裸足の天使が天国に昇っていく絵画を見ました。解説する先生が「これはとても屈辱的なことなんです」と説明してくれました。教会がケチって画家にちゃんと報酬を払わなかったために画家が怒って絵に細工をしたということです。9.11のあとアメリカに行った時、ニューヨークでの入国審査時に靴を脱いで歩かされました。ハイヒールでもブーツでもない靴なのに裸足で検査機の中を通りました。取引先の副社長にそのことを話すと、彼は大変驚いて「I'm sorry」と言ってくれました。欧米人にとって靴と生活は切り離せない関係にあるのですね。



労使トラブル110番

生成AIに顧客情報を入力していた従業員の対応

Question

当社の従業員がChatGPTなど個人アカウントの生成AIに当社の非公開情報や顧客情報をそのまま入力していたことが分かりました。情報が漏洩したと直ちに認定できるわけではありませんが、AIに入力した内容は学習に使われたり、他者の回答に反映されたりすることがあるようです。当社ではAIに特化した規定はこれまで特にありませんでした。本人には厳重注意を行いました。対応はそれだけでよいのでしょうか。

Answer

【入力した内容の確認と対応】

まずは、「いつ、何を入力したのか」について、できる限りの調査を実施する必要があります。他にも、何のAIを使用したか、有料プランであったか、学習利用がオンになっていたか等も確認します。可能であれば会社の端末・ネットワークのログ等から事実関係を確認し、入力内容や回数、期間などを把握しておくのがよいでしょう。

「ChatGPTに入力したから、その情報が必ずAIの学習に使われ、他の利用者への回答に出てくる」と一概に言えるわけではありません。一方で、会社が管理していない個人アカウントに顧客情報等を入力した以上、その情報がどのように取り扱われるのかを会社が十分にコントロールできない状態に置かれたことは問題といえます。

事実確認を行った後、必要に応じてアカウント内の履歴削除や、データ削除申請などの対応を行います。なお、漏洩リスクの内容や規模によっては、個人情報保護委員会や該当する顧客へ報告・相談が必要になる場合もあります。

【就業規則に基づく本人の処分】

AIに特化した規定は作成していないとのことですが、既存の就業規則や個人情報保護規定において、該当する条文がないか確認してください。一般的には、懲戒処分事由に個人情報流出の項目があり、また別枠で機密保持の条文があることが多いです。懲戒処分を検

討する場合は下記のような個別の事案を確認し、就業規則のどの条文に該当するか示す必要があります。逆に就業規則に該当する項がなければ処分はできません。

- ・故意に情報を入力したのか、単なる不注意だったのか
- ・入力した情報の内容・量
- ・顧客情報が含まれていたか
- ・会社の情報管理規程に違反していたか
- ・これまで会社から生成AIの利用についてどのような指示・教育がされていたか
- ・情報が外部に提供された可能性
- ・会社や顧客に実際の損害が生じたか

【再発防止策を検討する】

急速に普及する生成AIに対し、会社として適切な運用ルールを整備することが必要です。一概にAI利用を禁止する必要まではないかもしれませんが、一部認める場合、例えば下記のようなルールが考えられます。

- ・法人契約AIの導入（会社がセキュリティや学習利用オフを確認・契約したサービスのみ利用可能とする）
- ・入力禁止情報の明確化（個人情報、機密情報、インサイダー情報などの入力禁止範囲を定める）

なお、ルールは時代に即し定期的に見直すことをおすすめします。

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124回：災害発生時の出退社に関する問題

1. いつ起きるかわからない災害

先日、筆者の事務所のある千葉市では線状降水帯が発生し、まさに「これまでに経験したことのない大雨」によって道路冠水や電車やバスの遅延や運休が発生しました。帰宅困難者が千葉駅周辺であふれかえった光景は衝撃的なものでした。

一方、従業員（労働者）を使用する会社（使用者）には労基法5条に基づく「安全配慮義務」が課されていることを念頭において、従業員の生命や身体の安全を確保するための措置を講じなければなりません。そこで、今回は災害時の対応について、考えていくことにしましょう。

2. 災害時の判断

災害時と一口にいつても、とるべき対応は様々です。台風のようにある程度信頼のできる予報が発表されていれば、接近する前に自宅待機や所定労働時間の途中で帰宅させることが考えられますが、冒頭の千葉豪雨のケースでは、瞬く間に道路冠水が起きたため、帰宅させる間もありませんでした。地震はさらに予知が難しく、突然襲ってきます。このように自然災害は様々な状況変化が想定されます。そのため、帰宅させるのか、社内待機させるのか、就業前であれば自宅待機させるのか、ケースバイケースで判断が必要です。

ところで、このような命令ができるのかについては、所定労働時間内に指揮命令下にある従業員に対してであれば可能でしょう。あえて就業規則に根拠を求めるとすると、一般的に、就業規則では「労働者は、…会社の指示命令に従」うことなどが義務付けられています¹⁾。ただし、前述のように災害時は状況の変化が大きかったり、会社の近くではまだ帰れそうでも、従業員の自宅の方ではすでに警報が発令されていたりする場合もあるため、個別の事情にもとづく判断が求められます。実務的には、安全のため自宅待機や帰宅を許可したうえで、従業員が個別に家族や各種メディアから情報収集したうえで判断するべきでしょう。

3. 賃金の取り扱い

災害時であっても従業員の安全を第一に考えなければならないことはいうまでもありませんが、自宅待機をさせた場合や、途中で帰宅させるよう

な場合、その日の賃金をどうするのが問題となることも否めません。

自宅待機などをさせた場合には、休業手当が問題になります。たとえば、厚労省のモデル就業規則44条では「会社側の都合により、所定労働日に労働者を休業させた場合は、休業1日につき労基法第12条に規定する平均賃金の6割を支給する」と定められています。この規定は、労基法26条の「休業手当」をふまえたものですが、厚労省の解釈では、天災事変等の不可抗力の場合は休業手当の支払義務はないとされています²⁾。具体的には事案に即して判断することになります。たとえば自然災害により電車が運休となって出勤できないような場合は上記の「不可抗力」によるため、賃金の支払う義務はないと解されます。もっとも、災害発生時には、賃金の支払義務の有無にかかわらず、遅刻・早退となっても控除はしないことを約束した上で、従業員の安全な行動を促す方が妥当でしょう。

4. 災害時に出社命令をすることは可能か

災害時の緊急対応のために、自宅待機中の従業員に出勤を命じることは可能かどうかとも問題になることがあります。従業員は労働契約にもとづいて労働義務を負っていますので、所定労働日に出社要請をすることは可能です。しかし、危険が伴うことがわかっているにもかかわらず出勤を命じた結果、万が一通勤中や事業所内で負傷したりすると、安全配慮義務違反が問われることも考えられます。最近の令和8年熊本地震でも、会社の対応が批判されることがありました。したがって、これまで以上に慎重な判断が求められるといえます。

1) 厚生労働省「モデル就業規則（令和7年12月）」第10条。

2) 令和8年熊本地震に伴う労働基準法や労働契約法等に関するQ&Aでは、「不可抗力」について、①原因が事業の外部より発生した事故であること、②事業主が通常の経営者として最大の注意を尽くしてもなお避けることのできない事故であることの2つの要件を満たす必要があります。

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160回：ISOマネジメントシステムを事業に生かす

I. ISOマネジメントとは何か

「ISO」とは何かご存じでしょうか？

ISO取得していない会社の方であれば、「ISOの書類って面倒くさいらしい・・・」。仕事が増えるらしい・・・といった意見が多く、ISO取得企業の方は、「面倒だけど、持っていると受注に有利だし・・・」という消極派と「外部審査で違う目線で事業の問題を指摘してくれる。標準化が進み年々会社が良くなっている」という積極派に二分されています。

会社さんの置かれた環境により、ISOへの捉え方は様々ですが、きちんとISOの意義の理解に努め、成果を得ている企業は少数といえます。それはなぜか？ISOマネジメントシステムの構築には相応に事業のあり方の整理が必要ですが、苦勞をしてISO取得することを「到達点」とするか、ISO取得を「改善」の入り口と考えて、意図した成果を得るために、試行錯誤を繰り返す粘り強さが持てるかどうかで大きな分かれ道となります。

II. 事業のあるべき進め方とは？

ISOには『プロセスアプローチ』という聞きなれない用語があります。これは、①全ての活動にはインプットとアウトプットがある。②プロセスを明確にして、その相互関係を把握し、一連のプロセスをシステムとしてマネジメントすることが重要。という意味です。

分かりにくいと思いますが、要は事業には業務フローがあり、各プロセスは相互に関連し、各プロセスが効果的に運用するためにいわば5W1H（いつ・どこで・だれが・なにを・なぜ・どのように）とそのために必要な資源（人・モノ・金・情報）を明確にして、合格基準を定めて評価・改善をする必要があるわけです。

つまり、プロセスアプローチとは、自社のお客様にとってのベストWAYを追求しできる最適な業務フローを構築することに他なりません。ISOへの「難しい」イメージを払拭し、お客様に喜ばれる事業の構築が基本です。

III. どうしたら改善や進化するか？

普段の生活でも、何か困った時、問題が起きた時にその原因を考えて原因を除去した上、再発防止がなされるような方策を考えて実行します。改善のフローであり、そもそも何か事を行う時は、計画し、実行した上、その結果を評価した上、基準に満たない結果をリカバーするために対策立案して、実施します。そして再度計画を作成してこのサイクルを回します。つまり、PDCA（プラン・ドゥー・チェック・アクト）サイクルを回します。日本語で言えば、「継続的改善」という言い方になります。しっかり改善して、改善効果が出た評価を積み重ねることによって、進化というパフォーマンス（成果）を得ることができるわけです。前述のプロセスアプローチにおける、プロセスの最適化も「もっといいやり方はないか？」と現状評価し、プロセスの活動のPDCAを回すことで、その運用がブラッシュアップされ、最適化に近づきます。

IV. お客様に「刺さる」・信頼を得る

2015年版以降のISOマネジメントシステムは、外部環境と内部環境におけるリスクや機会を生じさせる内外課題の検討から入り、自社のリスクと機会を決定することとしています。例えば、国際的な政情不安により、物資の供給が不安定になれば、提供する製品やサービスの安定供給が難しくなります。これではお客様の満足は得られません。そこで、内外環境の課題をいち早く察知して、早期に打てる対策を実施して、顧客満足を損なうことのない対応（リスクと機会を精緻に決定して、その対応策の取組を行うこと）を行う必要があります。こういったマネジメントシステムの変更を含む『早期発見・早期対応』の対応こそがお客様に刺さる（「それを待ってた！」という絶賛の声があがる状況）対応といえます。逆に対応が外部環境の変化（法規制や政治状況等）で不可能になるならば、方針変更して、違うドメインへの転換もありえます。