

増補版への序

2007年の初版から13年が経過し、そこから大きく世の中が変化しました。労働分野では、「働き方改革」政策の中で“同一労働同一賃金”が注目されることになり、非正規社員を含めた人事管理制度の見直しが急務となりました。この過程で、派遣社員の賃金について、地域別に「同種の業務に従事する一般の労働者の平均的な賃金の額」が示されこれ以上であることが政府によって示されました。同一労働同一賃金としては不十分と言わざるを得ませんが、日本における人事管理制度は大きな転換期にあることは間違いありません。

また、少子高齢化の下、生産人口が減少していく中で労働生産性を向上させるために、リモートワークや短時間勤務などの「多様な働き方」と外国人雇用を推進していくことが本格的に求められる時代にもなりました。

ただ、新型肺炎によるパンデミックは、休業や稼働率低下のため長時間労働を解消させ、正規・非正規社員の賃金格差を解消させたどころか、非正規社員の契約解除、企業の倒産、廃業やリストラによる失業率の増加など、改革以前の事態に陥らせるに至っています。

また、急遽導入されたリモートワークにより、web会議などのIT技術を活用すれば、社外でも定型業務のように仕事ができていることに違和感を覚える管理・専門職もいます。そして本来すべきマネジメント業務が今までできていなかったことに気づき、今後の自身の役割（価値）について不安を抱いている方も少なからずいます。同時に、必要な業務と不要な業務があぶり出され、従業員の勤務場所には関係なく、目標にコミットし、期待（約束）した成果を達成できるかどうかによりシビアに問われる時代になることは間違いありません。つまり、リモートワーク化によって、企業は、従業員に対してどのような価値を提供できるのか、という問題を突き付けられることにもなりました。

それどころか、働き方改革の本丸である「労働生産性の向上」は長期的な課題として残されています。上述の理由で皮肉にも表向きは生産性が改

善したとしても、投入労働者数の減少よりも付加価値の方が低下するようでは労働生産性の向上としては全く話になりません。どのような働き方であっても、賃金の本質は、経済合理性の観点から生産性に見合っているかどうかであることを認識しておく必要があります。

以上のことから、これまでのような職務の内容やその生産性には連動していない能力主義の人事制度では社会の変化に対応できず、これからは職務主義の人事制度を構築、導入できる人事コンサルタントが求められてくることになります。よって、人事コンサルタントには科学的アプローチが求められるなど、これまでとは大きく変わってきます。職務分析ができない、職務設計ができない、根拠に基づかないような指導をするコンサルタントは必要なくなります（科学的アプローチができないコンサルタントをそもそもコンサルタントと呼べるでしょうか）。

このため、人事コンサルタントとして必要な心構えおよび基礎的スキルについては大きく変わることはないのですが、増補版においては、初版以降に起きた業界および社会動向の変化を受け、主に次の2点について書き加えました。

- 人事管理に打ち寄せてきたIT化の波の中で、さらに問われることになったコンサルタントの倫理観
- 初版ではあまり触れていなかった職務分析、職務評価についての考え方と手順

なお、本書は人事コンサルタント事始めとして執筆したもので、誰もが当たり前としていることを丁寧に述べています。しかし、この当たり前のことが徹底できないあるいはできていると思い込んでいるのが我々人間でもあります。そして、この当たり前のことを追求せず、安易にコンサルタントと名乗り、虚勢を張る者が湧き出てくるのもこの業界の残念なところだと思います。だからこそ、私なりの「人事コンサルタント」としての基本的な姿勢“あるべき姿”についてわかりやすく解説しています。

特に、これからの暗鬱な時代の下、ますます多様な働き方が企業に導入されていく中で、人事コンサルタントが顧客の要求に真摯に応え、業績に貢献できるかどうかを試されてきており、ゆえに基本を疎かにすることな

くコンサルティングに取り組むことを願ってやみません。

最後に、約20年間、お会いするたびに日本の人事労務管理をめぐる状況について論じ合い、このたびも本書の増補版を薦めていただきました（株）日本法令取締役の岩倉春光氏、またお忙しい中、初版に続きご協力いただきました富田高子先生（あかつき社労士事務所）、吉岡規子先生（アイ・スマイル社会保険労務士法人）、そしていつもご支援いただいている三浦眞澄先生（NPO 法人企業年金・賃金研究センター理事長）に対して心より感謝申し上げます。

西村 聡

※ 職能資格等級制度は、一般的には職能資格制度と呼称されていますが、本書では、職能等級制度として表記しています。

はじめに

依然不透明な経済状況において企業競争はますます激しくなるばかりです。そして職能資格制度の時代は終わり、また欧米型成果主義人事制度を導入した企業の経過を見るとマイナス面が大きくクローズアップされています。その結果を踏まえ、人事制度にはっきりと大きなひとつの方向性が見えてきました。今後は日本および各企業が持つ組織の風土文化や経営戦略に合わせ、成果につなげることができる「役割等級人事制度」がますます多くの企業に導入されることになるでしょう。

日本の文化を再認識し“個の再生 個の復活”を目指し「人事ルネサンス」を掲げ、2004年7月に㈱日本法令から『役割等級人事制度導入・構築マニュアル』を出版した当時から現在を比べますと、「役割等級人事制度」は市民権を得てきたと強く感じます。このため、今後さらに浸透していくであろう「役割等級人事制度」が組織の活性化ひいては社会の活性化につながるよう、この制度の本質を理解し、構築・運用できる人材が求められてくることでしょう。

本書を世に送り出すことになったきっかけのひとつは、私が講師をしている㈱日本マンパワー「人事コンサルタント養成講座」の卒業生である冨田高子先生と吉岡規子先生がそれぞれが発行されている事務所通信に連載してきた人事賃金に関するQ&Aへの執筆でした。

そこでこれまで㈱日本マンパワーおよびNPO 法人企業年金・賃金研究センターの人事コンサルタント養成講座の中や講座終了後に受講生から投げかけられた質問に答えてきた、人事賃金制度、特に役割等級人事制度の構築コンサルティングのための心構え、基礎知識、手順などをQ&A形式で1冊の本にまとめることにしました。

これから人事コンサルタントになろうとされている方にも十分にご理解いただけるよう、できる限り人事コンサルティングの手順に沿って、現場で実際に行っている、話している内容、活用している各種フォーマット、

そしてその根底にある考え方について正直に平易に述べることに配慮しています。このため、制度の詳細設計については前著『役割等級人事制度導入・構築マニュアル』に譲ることにしました。

コンサルタントがまさに自由業といえる理由に「会社の経営方法には100社あれば100通り、いや、それ以上あるため、これをやれば必ず業績が上がるといえるような法則性がないためだ」と聞いたことがあります。つまり、人事賃金制度を通して組織を活性化させる方法も数え切れないほどあるのです。基本的に相手は組織であるといってもそれを動かしているのは「人」なのです。この「人」に合わせて人事コンサルティングを行うわけですから、結果としては指導するコンサルタント流ではなく、その会社流の制度になるということです。

お客様の人事制度を構築することは非常に責任が重いものではありませんが、本書を通してこれから志ある人事コンサルタントを目指す諸氏に、やりがいのある大切な仕事であることを感じていただき、より深い探求へ進まれるきっかけとして、また明日からのコンサルティングの実践に少しでも活かしていただければ幸甚の限りです。

まだまだ未熟な私であり本書は現段階での成果をまとめたに過ぎませんが、両親、家族、諸先輩方やこれまでに会った方々、多くの仲間そしてお客様からたくさんのことを教えていただき、ここまで来られたことに対して心から感謝するとともに、またこれを機会にさらに精進していかねばならないことを改めて痛感した次第です。

最後になりますが、本書の出版を快くお引き受けくださいました(株)日本法令出版部課長の岩倉春光氏、また出版に際しご協力いただいたNPO法人企業年金・賃金研究センター三浦眞澄理事長そして、忙しい中企画段階から多大なる協力をいただいた富田高子先生（あかつき社労士事務所）、わかりやすい構成としてくださった吉岡規子先生（Bee パートナース社労士事務所）、水野由里先生（Bee パートナース プランニング）に対して心より御礼申し上げます。

西村 聡

組織員の力が足し算どころか引き算になってしまっている組織を見ることがあります。それぞれの役割が不明確で、能力をつぶすような制度や人間関係があったりして、力が生かされない組織です。就業規則などのルール、人事賃金制度などのシステムだけで社内を活性化することはできません。人の行動には感情が伴うからです。経営課題は何なのか、誰がどんな役割を担って経営目標を目指すのか、どんな項目・数字でチェックをするのか、ということを明らかにしたうえで、組織員の力が足し算や掛け算で発揮できるような場作りをするのが「西村流役割等級制度」です。

今回は単なる「作り方」にとどまらず、その背景にある「考え方」「姿勢」を浮彫りにすることを意識して本作りをしました。書式も豊富で惜しみなくノウハウを公開しています。

元気の会社、利益が出る会社、組織員がいきがいと誇りが持てる会社を作っていきましょう。

最後になりましたが、この本の出版に関わってくださったすべての方と読者のみなさまに感謝申し上げます。

富田高子



会社の人事支援を仕事にするうえで、人事賃金制度を構築・運用する知識は必須だと思い、いくつかの本を読みインプットすることはできました。しかし、心にひっかかりを感じていた、まさにそのとき、(株)日本マンパワーの人事コンサルタント養成講座で西村聡先生と出会いました。会社、経営者・社員と正面から向き合い、会社組織の活性化を熱く思う志に触れ「これだ!」と思った瞬間でした。

社会保険労務士として行う手続業務とは異なり、人事コンサルティング業務では各社の制度が異なることは当然なこと…と知ったことは、私にとってとても大きな気づきでした。業種、規模、歴史、社員数、そこにいる経営者や社員一人ひとりが違うわけですから、“会社流”ができあがる

ことは当たり前のことなのですが、世間では〇〇制度イコールこれである、というどこか決まった答えや枠に合わせなければならないムードがあります。

本書は、“会社流”を構築していくうえで必要な細かな手順、ノウハウ、資料等がまとめられております。正直なところ、「ここまで公開してもよいの?」と思ってしまうものもあります。

私自身まだまだ勉強中の身です。本書を手にした皆様とともに「役割等級人事制度」という制度を通して、会社組織を活性化するお手伝いができ、そこにいる経営者・社員の皆様方の笑顔にたくさん出会いたいと思っております。

今回このような機会をくださいました西村聡先生、学びの友であり多くの時間を費やしてくださった富田高子先生はじめ、この本に関係した皆様のお力添えに厚くお礼を申し上げます。

吉岡 規子

第1章 人事コンサルタントはやりがいある仕事

- 1 人事コンサルタントという仕事とは？ 16
- 2 人事コンサルティング市場予測 21
- 3 人事制度を取り巻く環境と課題 23
- 4 コンサルタントは必要とされている 25
- 5 コンサルタントから見た中小企業の問題点 27
- 6 人事制度失敗の原因 29

第2章 必要な能力・スキル・心構え

- 1 こんな人が人事コンサルタントに向いている 36
- 2 人事コンサルタントにお薦めの本 42

第3章 人事コンサルティングに必要な知識

- 1 人事管理の定義と体系 48
- 2 組織・人事機能の体系 51
- 3 等級制度 55
- 4 目標管理制度 61
 - 1 目標管理制度とは 61
 - 2 目標管理の意義 63
- 5 人事考課制度 66
 - 1 人事考課の歴史 66

- 2 人事考課制度とは 67
- 3 管理者の役割と人事考課 67
- 4 人事考課制度の考え方 67
- 5 考課項目の作り方 68
- 6 賃金の本質 70
- 7 賃金水準管理の考え方 74
- 8 賞与 76
 - 1 賞与の歴史 76
 - 2 賞与の考え方 77
 - 3 賞与総額管理 78
 - 4 賞与算定方式 79
- 9 退職金 80
- 10 人事制度改革と組織の7S 82
- 11 グライナーの成長モデル（組織の成長と衰退） 85

第4章 人事コンサルティングの受注活動

- 1 人事コンサルティングの受注から指導までの流れ 90
- 2 仕事の開拓 92
 - 1 種まき 92
 - 2 営業ツールの作り方 94
 - 3 提案営業の実践 94
- 3 ニーズを探す 96
- 4 受託困難なケース 98
- 5 成果主義が失敗と言われる原因 100
- 6 顧客アプローチ 102
- 7 会社を見るポイント 105
- 8 相見積りへの対策 108

- 9 契約書 110
 ダウンロードデータ 委託契約書
- 10 報酬 113
- 11 営業・プレゼンテーション 116
 ダウンロードデータ 人事制度構築指導企画書
- 12 受注・クロージング 123
- 13 コンサルタントのコンプライアンス 125

第5章 人事コンサルティングの実践

- 1 分析のための資料 128
 ダウンロードデータ 調査実施のために企業からいただく資料
- 2 会社の戦略との一致 131
- 3 ミッション・ビジョン 134
- 4 ビジョン・経営目標の確認 137
- 5 窓口とプロジェクトチーム 142
 - 1 窓口責任者 142
 - 2 会社側にしてもらうこと、コンサルタントがすること 143
- 6 予備診断・分析 145
 - 1 財務諸表のチェックポイント 145
 ダウンロードデータ 守秘契約書
 - 2 業界を知る 150
 - 3 経営戦略 155
 - 4 インタビュー 160
 - 5 SWOT分析 169
 ダウンロードデータ 経営環境分析シート
 - 6 賃金分析 176
 - 7 賞与分析 177

- 8 退職金診断 178
- 9 目標管理および人事考課制度の診断方法 179
- 7 主要成功要因の抽出 180
- 8 コンサルティングの進め方 183
 - 1 コンサルティングへの共通認識 183
 - 2 リーダーシップの発揮 188
 - 3 経営者・経営幹部・社員との接し方 190

ダウンロードデータ 指導経過報告書
 - 4 業務の標準化・文書化 195
 - 5 労働組合対応 196
 - 6 これからのコンサルティングの指導方法 197
- 9 診断報告書 200

ダウンロードデータ 診断報告書
- 10 中間報告 206
- 11 職務分析・職務評価 209
- 12 プロセス・アプローチ 212

ダウンロードデータ プロセス展開表
- 13 トラブル対処法 227
- 14 場作り 232
- 15 人事制度設計のポイント 237
- 16 役割等級制度の設計 239
 - 1 役割等級制度の基本設計 239
 - 2 運用を想定 244
 - 3 コンピテンシー（役割行動能力）の活用 247
 - 4 専門職制度の導入 248
- 17 賃金 250
 - 1 賃金制度を変更する際の心得 250
 - 2 役割給の設計 257

- 3 移行 265
- 18 賞与設計 269
- 19 ポイント式退職金設計 272
- 20 人事考課制度設計と留意点 275
- 21 目標管理制度設計と留意点 278
- ダウンロードデータ 役割デザイン・マトリックス
- ダウンロードデータ 目標管理シート
- 22 規程類を整える 289
- 23 指導報告書 291
- 24 最終説明会 292
- 25 継続契約につなげる 294
- 1 継続契約運用指導企画書 294
- ダウンロードデータ 運用指導企画書
- 2 運用指導 298
- 3 人事考課の運用 300
- ダウンロードデータ 人事考課者訓練プログラム (例)
- 26 職務分析後の業務改善 312
- 27 エンパワーメント 314
- 28 満足度を高める 317
- 29 役割等級人事制度の今後 320

第6章 | 人事コンサルタントの鉄則77箇条

- 資料1 ・人事コンサルタント養成講座 お薦め図書 344
- 資料2 ・用語索引 347

※ ご注意

本文中に登場する「役割行動能力」「人事ルネサンス」「プロセス統合職務」の3つの用語は、著者が商標登録しているものです。

第1章

人事コンサルタントは やりがいある仕事

1

人事コンサルタント という仕事とは？



Q： 人事コンサルタントとはどのような仕事をするのでしょうか？

A： コンサルタントとは、クライアントが経営管理上抱えているさまざまな問題の解決を図り、経営目的・目標を達成するうえで、経営者と組織成員を支援することを職業としている人間を指します。会社には「ヒト」「モノ」「カネ」といういくつかの資源がありますが、「人事コンサルタント」はその経営資源の中でも、特に人事労務分野を中心に問題解決を支援することを専門にしているコンサルタントというところでしょう。

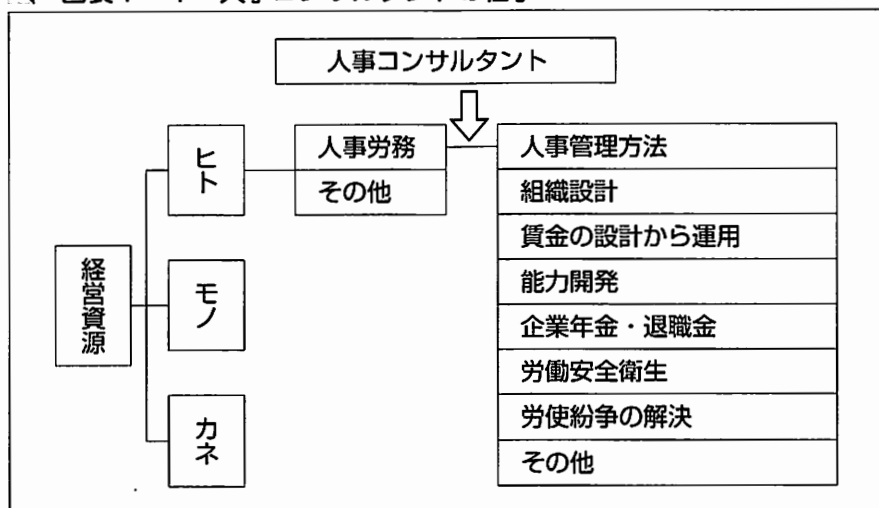
Q： 例えばどのような内容が挙げられますか？

A： 人事管理方法、組織設計、賃金の設計から運用、能力開発、企業年金・退職金、労働安全衛生、労使紛争の解決など、多岐にわたります。

Q： 人事労務専門のお医者さんということでしょうか？

A： そうです。会社とは社内だけに留まらず、関係先などパートナーも含めて多くの「人」が関係して成り立っています。そして、人がいれば人事労務分野の問題点は必ず起こります。

図表1-1 人事コンサルタントの仕事



この問題（症状）に対し、お医者さんが患者に聴診器を当てて病気を判断し、心で患者をケア、時には手術でメスを入れるように、コンサルタントは組織あるいは成員に対して処方をするのです。

江戸後期の儒学者佐藤一斎が書いた言志四録には『「人にして恒無きは、以て巫医と為る可からず」と。余嘗て疑う、「医にして恒有って術無くば、何ぞ医に取らん』と。既にして又意う、「恒有る者にして、而る後に業必ず勤め、術必ず精し。医人は恒無かる可からず」とあります。なによりもまず“良心”が必要ということです。

Q： 経営者の方はたくさん抱えていらっしゃるんですね？

A： 経営者の悩みは尽きないものです。資金繰りなど頭の痛くなることばかりです。ただ、それを良くしようと思うと、コストダウンするにしても人件費に突き当たるし、逆に設備投資をして生産性を上げようとしてもオペレーターである人に突き当たります。営業や開発強化の課題もすべて同じです。人を育成しないで経営者一人が走り回っている会社も多いのではないのでしょうか。

そういう意味では、経営者が“人”に対して特に注目し悩んでいるのはたしかです。「公正な評価をしたい」「将来的に通用する能力を習得させたい」などと、なんとかして組織を活性化しようと思っているのです。人事コンサルタントのニーズは非常に高いものと考えられます。

Q : 人事コンサルタントの仕事とは、手間がかかる大変な仕事ですか？

A : 支援する内容によって異なりますが、どのような仕事でも簡単ではありません。会社に対しての手のかけ方も人それぞれでしょう。

ただ、信頼されるには心血を注ぐ必要があります。知識だけではコンサルティングはできません。現場に立ち、経営者や社員と一緒に考えることが求められます。また、概念を創造するスキルが非常に重要です。自分達で解決できないから依頼をしてくるのです。我々が手足を動かさずして何をコンサルティングするのでしょうか？
口先だけでは何も変えられません。

Q : コンサルタントとして、どのような方法で会社支援を行うのでしょうか？

A : 支援方法は大きく①講師型、②診断型、③プロセス型の3つに分けられるでしょう。

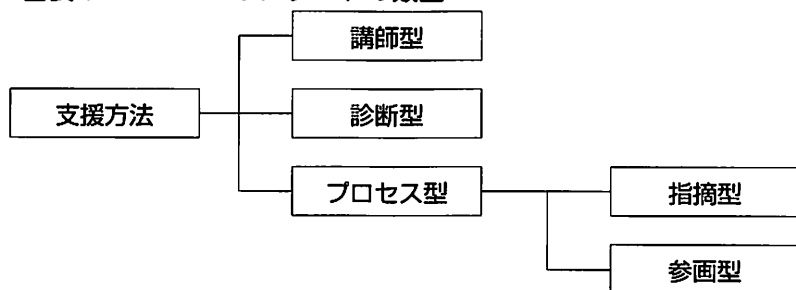
①「講師型」は会社の明確な要望に沿って話をすることを得意とする方

②「診断型」は会社から依頼されたテーマに対して調査、分析を中心にその解決方向までを提案することを得意とする方

③「プロセス型」は会社に入り込み、社員と一緒に起こっている問題を整理し、解決していくことを得意とする方

このプロセス型には「指摘型」と「参画型」の2タイプがあって、指摘型は診断を現場で実施、コンサルタントは問題発見、指摘をし作業は社員にさせる（一方通行）型で、参画型は現場社員に気づきを与えながら一緒に問題解決に取り組む型です。すべてに共通して

■ 図表1-2 コンサルタントの類型



いえることは、どの型であれ、コンサルタントは会社が抱える問題解決の手助けをするということです。

また、別の分類方法として、クライアントのプロジェクトメンバーと協働で問題解決を図る「プロジェクト型」とコンサルタントがクライアントの作業の一部または全部を遂行する「請負型」があります。

Q : 前頁のコンサルタントの類型別に、支援期間を教えてください。

A : 「講師型」は会社から与えられた研修日程となり、用意するものはテキスト、資料などになります。「診断型」、「プロセス型」はテーマ内容と会社の規模に左右されます。中でも「参画型」の場合は、現場における社員の気づきを大切にしながら、また責任感を持たせながら社員の理解レベルおよび解決レベルに合わせプロジェクトを進めていきますので、支援期間は長くなる場合もあります。その他の類型として、請負型、プロジェクト型などの分け方もありますが、請負型は次の講師型、診断型になりますし、プロジェクト型はプロセス型に多いパターンとなります。

コンサルタントの種類	支援期間
講師型	会社から与えられた研修日程による
診断型	テーマ内容と会社の規模による
プロセス型－指摘型	
プロセス型－参画型	

鉄則



コンサルタントとは、クライアントが経営管理上抱えているさまざまな問題の解決を図り、経営目的・目標を達成するうえで経営者と組織成員を支援することを職業としている人間である。

鉄則



なによりもまず“良心”が必要。

2

人事コンサルティング市場予測



Q : コンサルタント数が多いとのことですが、マーケット的にはどのようにお考えですか？

A : 実際、人事コンサルティングに限らず企業の経営コンサルティングを行うマーケットの規模は、日本において約8,000億円ともいわれています。また、コンサルティング業務を行うコンサルタントの数は何万人ともいわれます。定年退職後にコンサルタント業を始める人が多いことから増加傾向にありますが、その分競争も激しくなり、契約金額の格差もますます広がり、市場規模的に大きく拡がるのが厳しい状況にあります。

Q : 市場の中ではどのようなことが起こっていますか？

A : 日本のコンサルティング市場は、欧米に比べれば非常に小さいことから、まだまだコンサルティング市場は拡大するものと思われがちですが、私のこれまでの経験からわかることは、この業界は淘汰が激しく中小規模のコンサルティングファームが大きくなつては分裂、縮小……となり、消えていくところも非常に多いように感じます。“明日は我が身”です。常にこの危機感を持ち、精進することです。

Q : 人事コンサルティング市場は、今後拡大すると思いますか？

A : 先に市場規模的に大きく成長することはないと述べましたが、人事コンサルティング市場はまだまだ未成熟な段階といえます。これは少子高齢化の中で中高年齢者の中途採用、再雇用の問題、非正規社員の労務管理問題、外国人雇用問題、そしてリモートワークおよび短時間勤務など多様な働き方への対応など雇用問題は複合化しているからです。特に、成熟化した社会の中で企業の買収や合併などが多くなり、そのために発生する労働条件面でのコンサルティングも増えていくことが予想されます。逆に、企業倒産などによる整理業務もあります。昨今の成熟化、低成長経済下においては組織活性化が最も重要なテーマになってくるのではないのでしょうか。

またIT化に連動して人事情報システムの再構築、導入が求められ人事制度の再構築へと案件が発展する場合もあります。

経営とは切り離せない人的資源の管理は、時代の変化に応じて発生する問題に対処するという意味でも、ますます拡大していくでしょう。

特に、働き方改革における正規社員と非正規社員の処遇格差を解消することを目的とした同一労働同一賃金の実現や労働生産性を向上するための政策には、職務基準をベースとする人事制度の考え方が求められることから、人事コンサルタントの役割は重要になってきます。

———— 著 者 略 歴 ————

<著者>

西村 聡（にしむら・さとし）

大学卒業後、大日本スクリーン製造株式会社で管理・企画業務を担当。その後、公益財団法人関西生産性本部に入局し、主任経営コンサルタントとして活動。平成22年6月に独立し、株式会社メディンを設立、代表経営コンサルタント。経済学修士。近畿大学、大阪商業大学非常勤講師、株式会社日本マンパワー・マネジメントコンサルタント、NPO 法人企業年金・賃金研究センター上席講師。

日本経営診断学会、日本労務学会、経営行動科学学会、日本経営工学会、日本経営システム学会正会員、日本労働ベンクラブ会員。

主として、ビジネスプロセスの構築および変革から経営革新につながる人事制度改革、生産現場革新、業務改革の指導をする。現場を重視した実践的な指導で製造業、小売業から学校、病院まで数多くの業種の現場に立つ。

平成21年日本経営診断学会第42回全国大会にて診断事例研究報告「成果主義人事制度が従業員意識に与える影響に関する一考察」で優秀賞を受賞。

著書・論文：『役割等級人事制度導入・構築マニュアル』『賃金コンサルタント養成講座』『人事コンサルタント養成講座』『役割等級人事制度のための賃金設計実務講義』『経営戦略を実現するための目標管理と人事考課制度』『「多様な働き方」を実現する役割等級人事制度』『職種ごとの事例でわかる役割等級人事制度による病院の経営改革』『同一労働同一賃金を実現する職務分析・職務評価と賃金の決め方』（以上、日本法令）、『賃金の本質と人事革新』（三修社）、「生産革新が組織活性化につながる条件を考える」（日本IE協会）、「経営戦略を実現するための人事制度とは」（日本医療企画『医療経営フェイズ3』）、「職務分析・職務評価の基礎講座」（労働新聞社）、雑誌「労働と経済」（労働開発研究会）、「ビジネスガイド」（日本法令）にて連載執筆など多数。

<企画構成>

富田高子（とみた・たかこ）

アブリオリ（有）・あかつき社労士事務所 代表。社会保険労務士。人事コンサルタント（日本マンパワー認定）

（財）生涯学習開発財団認定コーチ

吉岡規子（よしおか・のりこ）

アイ・スマイル社会保険労務士法人 代表。特定社会保険労務士。人事コンサルタント（日本マンパワー認定）