

はじめに

2024年6月、政府は「経済財政運営と改革の基本方針2024」を公表し、国として「全世代のリスクリングを推進する」という方針を明らかにしました。

経済成長の鈍化が続く中、日本企業は、デジタル技術などを駆使した、新しい事業を起こしていかなければなりません。また、労働力不足が深刻化する中、従業員のスキルアップを図り、生産性を高めていかなければなりません。

そこで必要になる取組みが「リスクリング」です。

政府方針は、「すべての日本企業と従業員にとって、リスクリングへの取組みが必要であること」を改めて示したものといます。

しかしながら、企業や従業員の間でリスクリングが広がってきているようには見えません。それどころか、「リスクリング」という言葉が出現する前のほうが、企業は人材育成に積極的で、また、従業員はスキルアップに意欲的であったようにすら思えます。

実際に、私たちは、この数年間、経営者や人事関係者から、次のような話をたくさん聞いてきました。

「コストをかけてリスクリングを推進したところで、従業員が高度なスキルを習得するとは思えない。仮にリスクリングに成功したとしても、その従業員は、高度なスキルを活かせる企業に転職するだろう。会社からすれば、リスクリングはデメリットが大きい施策だ」

そして、このような経営者の思いを感じ取った従業員は、次のように思います。

「経営者は、リスクリングに対して悪い印象を持っている。苦勞してスキルを習得したとしても、当社では仕事に活かせず、会社に嫌われるだけだ。リスクリングに取り組めば、自分が損をする」

リスクリングに対して、このような不信感を持っている経営者や従業員は少なくありません。そして、この不信感こそが、日本においてリスクリングが広がらない大きな要因になっています。

それでは、なぜ、経営者や従業員はリスクリングに対して不信感を持つようになったのでしょうか。そこには、リスクリングに関する、次の2つの「誤解」が関係しているものと考えられます。

- ①リスクリングとは、高度なデジタル技術を習得することである。
- ②リスクリングは、個人で取り組むべき課題である。

これらの「誤解」により、経営者や従業員は、「従業員が高度なデジタル技術を習得することは無理」、「リスクリングを進めても、当社の業績は良くならない」、「自分で勉強しろ、と言われても限界がある」などと思い、「リスクリングなど上手くいくはずがない」という不信感を持つようになったと考えられます。

リスクリングを進める上では、経営者や従業員が、これらの「誤解」を解かなければなりません。

まず、リスクリングで習得すべきスキルとは、デジタル技術に限らず、業務に関わる様々な知識・技術が含まれます。新たな事業分野を開拓するために必要な知識、現在の業務を効率化、高品質化する技術など、従業員が新たに習得するスキルすべてが、リスクリングの対象となります。

また、リスクリングは、基本的に「会社として取り組むべき課題」です。確かに、スキルの習得において、個人の志向や意欲は重要です。しかし、それ以上に重要なことは、会社が「従業員のスキル習得をサポートすること」そして「スキルアップした従業員を活かすこと」です。ですから、リスクリングの推進に当たり、会社は、研

修制度だけではなく、従業員のキャリア開発の在り方や評価・報酬制度など、人材に関わる仕組み全体を見直す必要があります。

冒頭に述べたとおり、今や、すべての日本企業と従業員にリスクリングが求められています。そして、リスクリングを推進するためには、それを「様々なスキルを習得した従業員を活かすための、会社の取組み」としていく必要があります。

しかし、これまでに出版されたリスクリング関連書籍の多くは、「デジタル技術の習得」や「個人が行うスキルアップ」に焦点が当てられたものになっていました。これでは、前述した誤解が払拭されずに、経営者や従業員のリスクリングに対する不信感を強めることにもなりかねません。

そこで、私たちは、本書を出版することにしました。

本書には、次の特徴があります。

- (1) リスクリングを「従業員が業務に関する新たなスキルを習得すること」と定義づけて、習得するスキルの対象を「デジタル技術」に限らず「業務に関わる様々な知識・技術」にまで広げていること。
- (2) リスクリングを「会社として取り組むべき課題」と捉えて、研修制度だけではなく、キャリア開発や評価・報酬制度も含めた人材に関わる仕組み全体の見直しについて、具体的に説明していること。

(1)の特徴により、本書で取り扱われるリスクリングは、業種・規模にかかわらずすべての企業で実行できる、また、企業業績の向上に結びつけることができる、実践的かつ効果的なものとなっています。

す。また、(2)の特徴で示したとおり、リスクリングと併せて、キャリア開発や評価・報酬制度の見直しなどを行うこと（つまり、従業員にスキルを発揮する機会を提供し、スキルに見合った評価と報酬を与えること）によって、リスクリングに成功した従業員の転職を防止し、従業員の自主的なスキルアップを促すことができます。

本書は、企業の人事部門に在籍した経験を持ち、現在は、経営コンサルタントや社会保険労務士として様々な会社を顧問先に持っている者によって執筆されています。リスクリングの成功事例・失敗事例を実際に見てきた者が、大企業から中小企業に至るまで実践することができる、リスクリングの具体的な進め方や注意点、政府支援策などをまとめました。

本書は、リスクリングを進めたいとお考えになっている、すべての経営者や人事関係者が使える「マニュアル」になっています。

是非、多くの方にお読みいただきたいと思います。

2025年10月

Fフロンティア株式会社
代表取締役 深瀬 勝範

畑美希社会保険労務士事務所
代表 畑 美希

フォレスト社会保険労務士法人
代表 佐藤 三和

もくじ

第1章 リスキリングの基礎知識

①	リスキリングとは何か	2
(1)	リスキリングとは何か	2
(2)	リスキリングが注目される理由と背景	3
(3)	リスキリングを後押しする行政の動き	9
②	海外のリスキリングの状況	17
(1)	デンマークの取組み	17
(2)	シンガポールの取組み	17
(3)	世界経済フォーラムにおける「リスキリング革命」の 提唱	18
③	リスキリングに対する誤解とその解消	20
(1)	日本においてリスキリングが進まない理由	20
(2)	リスキリングに対する誤解とその解消	22
(3)	転職リスクとの向き合い方	25
④	まとめ（選ばれる企業になるために）	28

第2章 リスキリングの 効果的な進め方

①	リスキリングの進め方の概要	30
(1)	リスキリングを進めるときのポイント	30
(2)	リスキリングを導入するステップ	35
②	経営トップの方針決定と社内への説明	38
(1)	経営トップの方針決定が、なぜ必要か？	38
(2)	トップ方針の決定方法及び盛り込むべき内容	38
(3)	事業内職業能力開発計画の作成方法	40
(4)	トップ方針の社内への説明	43
③	リスキリングの対象となるスキルの抽出	46
(1)	リスキリングの対象となるスキルの要件	46
(2)	スキルの種類と抽出方法	50
(3)	職務調査の実施方法	54
	■ステップ1：社内説明・体制づくり	55
	■ステップ2：調査用紙の設計・配付	57
	■ステップ3：用紙回収・スキル抽出	60
	■ステップ4：活用・メンテナンス	67
(4)	社外情報からのスキルの抽出	67
④	スキルの習得方法の選定及び仕組み化	86
(1)	スキルの習得方法の種類と特徴	86
(2)	研修受講等の労働時間の取扱い、費用負担など	95

(3) スキル習得の仕組み化	100
(4) リスキリングの仕組み化に向けて会社が行うべきこと	109
5 従業員のスキル情報の収集と活用	111
(1) スキル情報を管理するシステムの選定と導入	112
(2) スキル情報の収集方法	116
(3) スキル情報の活用	118
6 リスキリングの効果測定とスキルや仕組みの 見直し	121
(1) リスキリングの効果測定	121
(2) スキルや仕組みの見直し	124

第3章 リスキリングに関する 支援策(助成金・給付金)

1 リスキリングの公的支援策	128
(1) リスキリング推進で活用できる支援とは	128
2 人材開発支援助成金	131
(1) 人材開発支援助成金の種類と特徴	131
(2) 4 コース共通の主な申請要件	131
(3) 各コースの概要・助成額	138
■人材開発支援助成金フローチャート■	142

③	【人材開発支援助成金】人材育成支援コース	144
(1)	人材育成支援コースの各メニュー概要	144
(2)	対象となる訓練	146
(3)	各メニューの違い・解説	149
(4)	申請方法	151
④	【人材開発支援助成金】人への投資促進コース	153
(1)	人への投資促進支援コースの概要	153
(2)	高度デジタル人材訓練／成長分野等人材訓練	158
(3)	情報技術分野認定実習併用職業訓練	162
(4)	定額制訓練	165
(5)	自発的職業能力開発訓練	167
(6)	長期教育訓練休暇制度／教育訓練短時間勤務等制度	168
⑤	【人材開発支援助成金】事業展開等リスクリング 支援コース	171
(1)	事業展開等リスクリング支援コースの概要	171
(2)	支給手続きの流れ	174
⑥	【人材開発支援助成金】教育訓練休暇等付与コース	175
(1)	教育訓練休暇等付与コースの概要	175
⑦	産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）	179
(1)	産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）の概要	179
(2)	主な支給要件	182
(3)	申請手続きの流れ	183

⑧ 教育訓練給付制度	185
(1) 教育訓練給付の概要	185
(2) 訓練の種類と給付率	186
(3) 給付の条件	191
(4) 申請手続きの流れ	192

第4章 リスキリングと キャリア開発

① キャリアとは何か？	196
(1) キャリアとは何か？	196
(2) キャリアを考えることが必要になった背景	196
(3) キャリア開発とスキル開発の連動	197
② これからのキャリア開発に関する施策	203
(1) キャリア開発を考えるときの基礎理論	203
(2) 日本企業におけるキャリア開発施策の限界	206
(3) これからのキャリア開発施策	208
③ キャリア開発とスキル開発を連動させる取組み	214

第5章 リスキリングと人事制度

①	リスキリングと人事制度（基本的な考え方）	220
(1)	リスキリングと人事制度との関係	220
(2)	リスキリングに対応させた人材ポートフォリオの再構築	222
(3)	リスキリングに対する報酬の支払い方法	225
②	リスキリングに対応させた人事制度	229
(1)	従来の人事制度との根本的な違い	229
(2)	高スキル人材の雇用契約	232
(3)	高スキル人材の等級制度・評価制度	243
(4)	高スキル人材の報酬制度	253
③	リスキリングに対応させた人事制度の導入 （事例）	258
(1)	リスキリングに対応させた人事制度を導入する際の ポイント	258
(2)	高スキル人材の構成割合の設定	259
(3)	新人事制度を運用する人事部門の体制整備	261

第6章 リスキリングと 人的資本経営

① 人的資本経営とは	264
(1) 「人的資本経営」とは	264
(2) 「人的資本経営」と「人的資本の情報開示」との関係	267
(3) 「人的資本の情報開示」に関する基準・ガイドライン	268
(4) 法令による情報公表の義務化	271
(5) 日本企業が取るべき対応	274
② リスキリングと人的資本経営	278
(1) リスキリングと人的資本経営の関係	278
(2) リスキリングに関する情報の開示	280
(3) リスキリングに関する情報のモニタリング	283
③ まとめ（いま、日本企業に求められること） ..	288

第1章

リスクリングの基礎知識

1 リスキリングとは何か

(1) リスキリングとは何か

「リスキリング (Re-Skilling)」とは、「職業に必要なスキルを再び身につけること」を意味します。

技術革新が進む中で、労働者には、業務遂行において、生成AIに関する知識やデータ分析スキルなど、新しいスキルが求められるようになっていきます。これらの新しいスキルを労働者が習得すること、また、会社が従業員に習得させることが「リスキリング」です。

経済産業省の「デジタル時代の人材政策に関する検討会」では、リスキリングを次のように定義しています。

「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」

これは、同研究会の第2回（2021年2月26日開催）でひとりの委員から示されたものですが、日本におけるリスキリングの定義として広く用いられています。

ところで、リスキリングという言葉とは別に、日本では「学び直し」という言葉も使われていました。「学び直し」という言葉は、2017年頃から、政府（とくに厚生労働省）が「人生100年時代に向けて、子どもだけではなく、大人も学び続けるべきである」という考え方を社会に広めるために使い始めました。厚生労働省としては、「雇用過剰感が出てきた中高齢労働者に新たなスキルを習得させて、

深刻な労働力不足が発生している情報産業や介護業への転職を促す」という失業予防策及び労働力不足対策として「学び直し」という言葉を広めたと捉えることもできます。

「リスキリング」と「学び直し」という2つの言葉には、ニュアンスの違いはあるものの、「労働者が新しい職業に就くためのスキルを習得する」という意味では同じことです。また、両者を進める上で、労働者や会社が実施すべきことにも大きな違いは生じません。ほとんどの労働者や会社は、「リスキリングと学び直しの違いは気にならないし、どちらの言葉を使っても構わない」と思っているでしょう。

ですから、今では「リスキリング」も「学び直し」も同義語として使われており、新聞等では「リスキリング（学び直し）」という表記が用いられるようになっていきます。今後、世間的には、「学び直し」の意味も含めて「リスキリング」という言葉が定着していくものと考えられます。

そこで、本書でも「リスキリング」という言葉を使い、前述した経済産業省の研究会で示された定義に沿って、その効果的な進め方などを説明していくこととします。

(2) リスキリングが注目される理由と背景

現在、リスキリングは、世界中で注目されるようになっていきます。その最大の理由は、「技術革新によって、企業、労働者ともに、新しいスキルの獲得が要求されるようになってきたこと」といえます。

デジタル技術の活用により、企業は、開発、生産、販売、サービスなど、あらゆる業務のパフォーマンスを飛躍的に高めることが可能になりました。逆の見方をすれば、DX（Digital Transformation：デジタル技術を活用して、企業のビジネスモデルや業務プロセス、組織文化を変革すること）によって従来の業務のやり方を変えない

限り、グローバル競争が激化する中で、企業は生き残ることすらできなくなってきました。企業は、生き残りのために、DXを実現することができるスキル、あるいは、DXに限らず業務革新を実現するための様々な専門スキルを持つ人材を必要としており、従業員のリスキリングに対して注目し始めたということになります。

一方、労働者側も、デジタル技術をはじめとした、新しいスキルを獲得しなければ、業務を遂行することが難しくなっています。(視点を変えれば、今や、企業が必要とする専門スキルを獲得すれば、国籍や年齢などにかかわらず、高い報酬が得られる仕事に就くことができる、ということになります)。ですから、労働者は、今の仕事を続けるために、または、待遇がよい仕事などに就くために、リスキリングに対して注目しだした、ということになります。

リスキリングが注目されるようになった時代背景について、もう少し具体的に説明します。

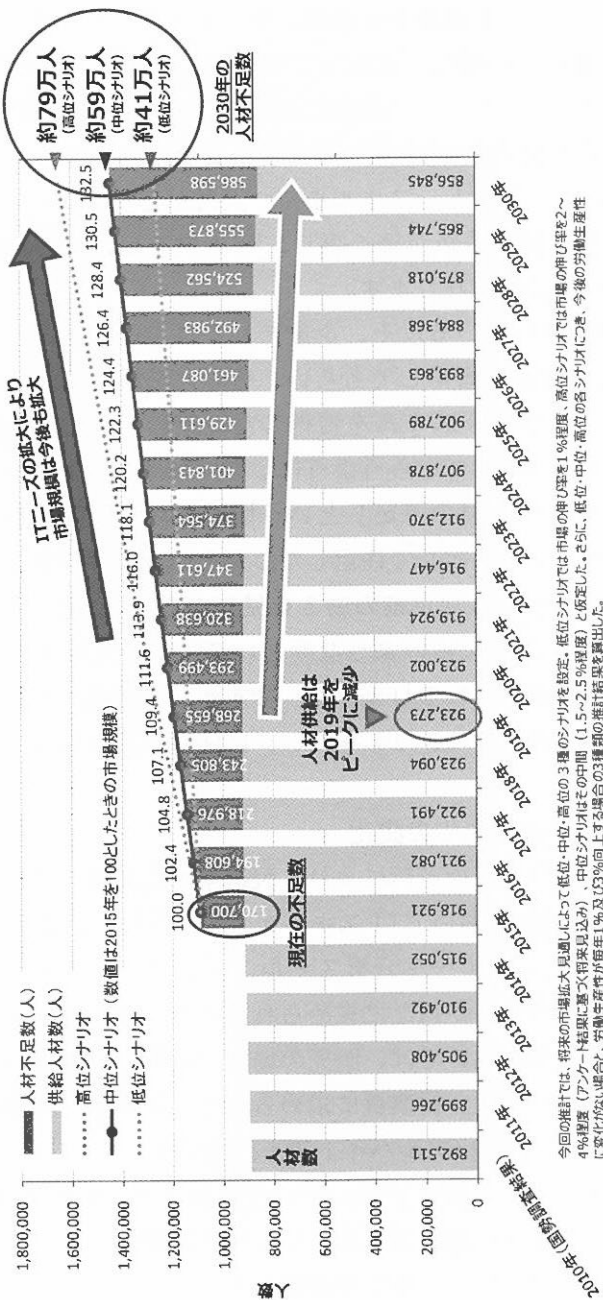
① 技術革新とIT人材の不足

日本におけるIT人材の不足は、1980年代から政府の様々なプロジェクトで取り上げられていました。

IT人材の不足に関するデータとして広く使われているものは、2016年6月に経済産業省が公表した『IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果』の「IT人材の不足規模に関する予測」です。これによると、「2015年時点で約17万人のIT人材が不足しているが、今後はそれが深刻化し、2030年には、(中位シナリオの場合で)人材の不足規模は約59万人程度まで拡大する」との推計結果が示されています(図表1-1)。

以前からIT人材不足が懸念されていながら、その状況は、いまだに解消の兆しが見えません。それどころか、人材不足は、今後、さらに拡大しそうです。この状況は、「絶え間なく、急速に進む技術革新」に端を発しています。

■図表1-1 IT人材の不足規模に関する予測



今回の推計では、将来の市場拡大見通しによって低位・中位・高位の3種のシナリオを設定、低位シナリオでは市場の伸び率が2～4%程度(アンダー結果に基づき将来見込み)、中位シナリオはその中間(1.5～2.5%程度)と仮定した。さらに、低位・中位・高位の各シナリオにつき、今後の労働生産性に変化がない場合と、労働生産性が毎年1%及び3%向上する場合の3種類の推計結果を算出した。

出典：経済産業省、平成26年度補正先端課題に対応したベンチャー事業化支援等事業「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/daiyoji_sangyo_skill/pdf/001_s02_00.pdf

技術革新により、製造業から商業、サービス業まで、あらゆる業種の仕事の進め方が劇的に変化しています。今や、IT人材は、情報通信業に限らず、すべての業種において必要とされています。

また、企業が従業員にITスキルを習得させたとしても、技術革新によって、すぐに新しいスキルを持つ人材が必要になってしまいます。つまり、技術革新が続く限り、IT人材不足は、これからも継続するということになります。

IT人材が不足している以上、企業としては、現に在籍している従業員にITスキルを習得してもらい、その穴を埋めることが必要になります。また、ITスキルを習得した従業員には、常に最新スキルをアップデートしてもらうようにしなければなりません。

このような「IT人材の不足」という切迫した時代背景から、企業は、リスキリングに対して注目しだしたというわけです。

労働者も、このような企業の動きを見ながら、「今後、良い待遇で働くためには、IT技術のような新しいスキルを習得することが必要だ」と考えるようになりました。ですから、職業人としての自らの価値を高めるために、リスキリングに注目しているのです。

② 業務に必要なスキルの変化

前述したとおり、技術革新により、製造業から商業、サービス業まで、あらゆる業種においてITスキルが必要とされています。また、ITスキル以外にも、データ分析スキル、プレゼンテーションスキルなど、様々なスキルが新たに求められるようになっていきます。

例えば、小売業においては、販売の場が「店舗」から「オンライン」へと移っています。従業員に求められるスキルは、店舗販売においては「接客力」や「(アルバイト等を活用する)マネジメント力」でしたが、オンライン販売では「データ分析スキル」や「(販売サイトをデザインする)企画スキル」になっています。

業務の進め方が変わり、そこで必要とされるスキルが大きく変化

したことから、企業も、従業員も、リスキリングに対して関心を持つようになったということです。

日本においては、このような「業務の進め方の変化」が、2020年～2022年のコロナ禍によって、加速度的に進みました。ウイルス感染防止のために対人接触が極端に制限される中、テレワークやオンライン販売などが一気に広がって、それまでの業務の進め方が大きく変わってしまいました。そして、コロナ禍が終息してもテレワークなどが定着したため、今や、企業は新しい方法で業務を進めなければならない、従業員はそこで必要とされるスキルを習得しなければならない、という状態になっています。

「企業が新たに必要とされるスキルを従業員に習得させる、あるいは従業員が自主的に業務に必要とされるスキルを習得するのであれば、『① 技術革新とIT人材の不足』と全く同じこと」のように思われるかもしれませんが、しかし、ここで説明していることは、「人材不足」とは全く逆で、「技術革新によって、業務の中で人間が行っていた部分はAIなどに置き換えられてしまう。したがって、従来のスキルしか持ち合わせていない従業員は、やる事がなくなってしまい、企業は『雇用過剰』に陥る、または、従業員はリストラされて『失業』する」という、最悪の事態（しかし、確実に起こりうる事態）についてのことなのです。

「IT人材の不足に対応する」ということであれば、「デジタル技術は必要ない」と考える企業や労働者は、リスキリングに対して関心を持つ必要はありません。しかし、今や、デジタル技術は、すべての業務のやり方を変えてしまおうとしています。ですから、企業は従業員に対してリスキリングを促すことが必要であり、労働者は自主的にリスキリングに取り組むことが必要になっているのです。

なお、技術革新によって業務のやり方が変わってきたといっても、そこで新たに必要とされるスキルは、ITやデータ分析などに関わるものだけとは限りません。ITの活用が難しい業務、例えば、高

度な対人的サービスが求められる医療・介護業務、総合的な判断が必要とされる専門的業務などは、今後も、人間が中心に行うことになるでしょう。したがって、（今すぐには活用する機会がないとしても）企業は、これらのスキルを従業員に習得させる、あるいは従業員は習得するようにしたほうがよいということになります。

このような背景から、企業も、労働者も、リスキリングに注目するようになったのです。

③ 「人的資本の情報開示」への対応

近年、日本企業に対して、「人的資本の情報開示」を求める動きが盛んになっています。

このような動きは、もともと欧米からスタートしました。欧米では、2010年以降、ESG（環境・社会・企業統治）への関心が高まる中で、投資家が企業に対して組織や人材に関する情報を開示するよう要求し始めました。

2020年頃には、その動きが日本にも伝播して、2023年1月には、人的資本情報の有価証券報告書への記載を上場企業等に義務付ける内閣府令の改正が行われました。現在では、ほとんどの大企業が、「統合報告書（社会的貢献など、財務諸表には表れない企業活動をまとめた報告書）」などに掲載するなどして、ダイバーシティ（多様性）や人材育成などに関する人的資本情報を社外に開示しています。

「人的資本の情報開示」が行われるようになると、企業は、「他社よりもよい情報を開示したい」と思うようになり、人材育成などの施策に積極的に取り組むようになります。それを受けて、労働者もスキルアップに取り組まざるを得なくなります。

このように「人的資本の情報開示」が広がる中で、企業も労働者も、人的資本の根底にある「スキル」への関心を高め、それを開発する手法としての「リスキリング」に注目するようになったのです。

(3) リスキリングを後押しする行政の動き

日本におけるリスキリングへの関心の高まりは、行政が企業や労働者のリスキリングを後押ししていることも大きく影響しています。

少子高齢化が進み、労働力人口の減少が見込まれる中、日本企業は、労働生産性を高めていくこと（つまり、より少ない人数で、より付加価値の高い仕事ができるようにすること）が大きな経営課題となっています。この経営課題に取り組むためには、労働者一人ひとりのスキル（とくに生産性向上を実現するDX化を推進するためのデジタルスキル）を飛躍的に高めていくことが必要です。

このような日本の企業及び労働者が共通に抱えている課題の解決に向けて、近年、行政はリスキリングを後押しする施策を相次いで打ち出しています。主な行政の動きは、次のとおりです。

① 労働者のスキルアップを支援する政府方針の公表

2000年代に入ってから、政府は、労働者の能力開発を支援する方針を明確に打ち出しています。

まず、2003年に政府が策定・公表した「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2003」（いわゆる「骨太の方針」）では、「雇用については、何歳であっても、能力を開発し、拡大するサービス産業などで仕事の機会が得られる労働市場をつくる」という方針が示されました。

その後、政府は、ほぼ毎年、「骨太の方針」の中で、労働者の能力開発を支援する方針を打ち出しています。

2017年に公表された「骨太の方針」（「経済財政運営と改革の基本方針2017 ～人材への投資を通じた生産性向上～」）では、「リカレント教育」という言葉が登場します。リカレント教育とは、「社会人が、学校教育から離れたあとも、それぞれのタイミングで学び直

し、仕事で求められる能力を磨き続けていくこと」を指します。「骨太の方針」の中では、「離職した女性の復職・再就職や社会人の学び直しなどを支援するため、受講しやすい講座の充実・多様化や教育訓練給付の対象の拡大等により、リカレント教育の充実を図る」という施策が示されています。

2022年6月7日に閣議決定された「骨太の方針」（「経済財政運営と改革の基本方針2022 新しい資本主義へ～課題解決を成長のエンジンに変え、持続可能な経済を実現～」）では、「社会全体で学び直し（リカレント教育）を促進するための環境を整備する」という方針が示されました。そして、同年6月29日には、厚生労働省が「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」を策定、公表しています。

2023年に策定、公表された「骨太の方針」（「経済財政運営と改革の基本方針2023 ～加速する新しい資本主義～未来への投資の拡大と構造的賃上げの実現～」）では、「リ・スキリングによる能力向上支援、個々の企業の実態に応じた職務給の導入、成長分野への労働移動の円滑化」という「三位一体の労働市場改革」を行っていく方針が示されました。ここで、政府方針の中で、はじめて「リスキリング」という言葉が使われています。そして、「リスキリングによる能力向上支援」として、在職者への学び直し支援策を、企業経由から個人への直接支援に切り替えていく方向性が示されました。

さらに、2024年の「骨太の方針」（「経済財政運営と改革の基本方針2024 ～賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現～」）では、「三位一体の労働市場改革」を進める方針が引き継がれ、全世代のリスキリング推進と教育訓練給付の拡充などの施策が示されました。

このように、長年にわたり、政府は、労働者のスキルアップを支援する方針を示しており、とくに2017年以降は、「リカレント教育」や「リスキリング」という言葉を用いて、その方針を強く打ち出し

■ 著者紹介 ■

< 監修、第2章、第5章、第6章 執筆担当 >

深瀬 勝範（ふかせ かつのり）



Fフロンティア株式会社 代表取締役、社会保険労務士

1962年神奈川県生まれ。大学卒業後、メーカー人事部に勤務。

その後、コンサルティング会社などを経て、2012年にFフロンティアを設立。

経営コンサルティングを行いつつ執筆・講演活動を展開している。

【主な著書】

『第3版 はじめて人事担当者になったとき知っておくべき、⑦の基本。⑧つの主な役割。』（労務行政、2020年）

『人的資本可視化ハンドブック』（日本法令、2023年） 他 多数。

< 第1章、第3章 執筆担当 >

畑 美希（はた みき）



畑美希社会保険労務士事務所 代表

1985年埼玉県生まれ。新卒でエン・ジャパン（株）入社後、デロイト・トーマツ・グループ、外資系企業、社労士法人等にて人事労務業務に従事。

2022年社会保険労務士事務所を設立。社内運用を考慮した制度構築、HR Tech導入支援、助成金申請、諸規程の整備などを強みとする。

企業や公的機関で研修講師としても活躍中。

【保有資格】

特定社会保険労務士、医療労務コンサルタント、健康経営アドバイザー、衛生管理者

<第4章 執筆担当>

佐藤 三和（さとう みわ）



フォレスト社会保険労務士法人 代表
大学卒業後、社労士法人、食品メーカーで人事・労務に従事。

2021年、佐藤三和社会保険労務士事務所を設立。
2024年、組織変更に伴い、法人化。顧問先の社会保険に関する手続きや労務問題の対応などを行いつつ、人事コンサルタントとしても活動中。

2025年9月現在、自身のリスキリングの一環で大学院（経営学）に通学中。

【保有資格】

特定社会保険労務士、国家資格キャリアコンサルタント、生産性賃金管理士、健康経営エキスパートアドバイザー、高度年金・将来設計コンサルタント、両立支援コーディネーター、不妊症・不育症ピアサポーター