

# Manpower to you.

## 経営者・人事担当者のための 雇用形態ポートフォリオ戦略

～採用難・人口減少・AI時代の人材戦略～

2026.09.29



# 経営者・人事担当者のための 雇用形態ポートフォリオ戦略

～採用難・人口減少・AI時代の人材戦略～



チューンズ  
社会保険労務士事務所

## 本セミナーの目的・特徴

企業の人事担当者・経営者の方を対象に、採用難・労働人口減少・AI活用拡大という構造変化を踏まえ、正社員に偏らない「雇用形態ポートフォリオ」の考え方と設計の進め方を体系的に学んでいただきます。

## 講師プロフィール

### 土田 真吾（つちだ しんご）

チューンズ社会保険労務士事務所 代表

特定社会保険労務士（企業勤務）、キャリアコンサルタント（国家資格）

学習塾を母体とする総合教育会社において講師として勤務。責任者（塾長）を経験したのちに、人事部へ異動。その後、人事担当としてより深く専門性を追求するために転職を重ねる。通常の人事業務に加え、人事制度企画や労務管理全般等、人事に関する様々な業務を担当して経験を積む。現在は金融機関において、人事制度企画や法改正対応等に従事。

2024年11月「チューンズ社会保険労務士事務所」を副業開業。現役人事担当者の強みを活かし、「経営者・人事部・社員の気持ちがわかる社労士」として活動中。

# 1. 人口減少と採用難の進行

生産年齢人口の減少と人手不足の深刻化により、企業の採用に対する姿勢の転換が急務となっている

## 人口減少

- 生産年齢人口は2050年に5,275万人に減少と予測  
(総務省：令和4年情報通信白書)
- 労働力人口は2025年平均約7,004万人。今後さらに縮小が加速  
(統計局：2025年労働力調査)

## 採用難

- 人手不足倒産は2025年度441件で過去最多  
(帝国データバンク：2025年度人手不足倒産の動向調査)
- 正社員「不足」と感じる企業は51.6%と高水準が続く  
(帝国データバンク：人手不足に対する企業の動向調査 (2026年4月))

## 賃金上昇

- 2025年春闘賃上げ率は平均5.52%、2年連続5%超 (厚労省)  
(厚生労働省：令和7年民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況)
- 賃上げに対応できない企業は、採用市場で不利になる傾向



**採用力の差が固定化するなか、  
「正社員採用」だけに依存した人材確保はリスクが高まっている**

## 2. 生成A I 活用の急速な広がり

生成AIの普及により、人間が担ってきた業務の一部をAIが代替・補助できる時代になった

### 導入状況

- 企業の57.7%が生成AIを「導入済み」と回答  
(野村総合研究所：IT活用実体調査(2025年))
- 「業務効率化」(52.3%)等の効果を実感する企業が増加している  
(コーレ株式会社：2025年最新・企業の生成AIの利用実態)

### 課題

- 一方で「リテラシー・スキル不足」を課題とする企業は70.3%  
(野村総合研究所：前掲)
- 導入はしても、活用が定着するかどうかは企業ごとに二極化している

### 人材戦略 への影響

- 非正規雇用や外部委託に頼っていた定型業務の一部が、AIに置き換わっていく
- AIを使いこなす人材、AIにできない判断業務を担う人材の確保が課題に



**AIは「人を減らす手段」ではなく、  
「人材ポートフォリオの選択肢の一つ」として捉えることが重要**

### 3. 「全員正社員」モデルの限界

正社員中心の人材確保には、採用・コスト・柔軟性の面で構造的な限界が生じている

#### 採用面の限界

- ・母集団そのものが縮小しており、必要な人数・スキルの正社員を計画どおりに採用することが年々難しくなっている

#### コスト面の限界

- ・正社員は採用・教育・福利厚生・解雇規制まで含む固定費としての負担が大きい。また、需要変動に応じた調整が難しい

#### 柔軟性の限界

- ・事業環境の変化が速いなか、特定スキルを長期で抱え込むより、必要なときに必要な機能を確認する仕組みが求められる



**重要なのは「正社員を増やすか減らすか」から検討を始めるのではなく、  
「どの機能をどの雇用形態で担うか」を設計し直すこと**

## 4. 人材ポートフォリオという考え方

経営戦略を実現するために、複数の雇用形態を組み合わせる最適な人材構成を設計する

### 基本的な 考え方

- 「[人材版伊藤レポート2.0【PDF】](#)」でも、経営戦略の実現に向けた「動的な人材ポートフォリオ」の重要性が示されている

### コア人材

- 自社の競争力の核となる業務を担い、長期的に育成・確保すべき人材（正社員が中心となる）

### フレキシブル 人材

- 業務量の変動や専門性に応じて、有期契約社員・派遣社員・業務委託などの外部人材と、AIなどの機能を柔軟に組み合わせる活用する領域



「その機能が事業のコアかどうか」で人材配置を考える視点が重要

## 5. 業務の切り分け：コア業務とノンコア業務

自社の業務を「重要度」と「変動性」の2軸で整理し、適した人材調達手段を考える

**【重要度】**  
コア  
(差別化・競争力に  
直結)

**【正社員（中核人材）】**  
長期で育成し、コア業務を  
安定的に担う中心的存在

**【正社員＋柔軟配置】**  
専門性の高い業務委託人材を  
組み合わせて変動に対応

ノンコア  
(標準化・定型化  
が可能)

**【パート・契約社員、AI・RPA】**  
定型業務の効率化・自動化で  
コストを抑制

**【派遣・スポットワーク】**  
業務委託・AI活用で  
需要変動に応じて柔軟に確保

**【変動性】**      業務量の変動が小さい

業務量の変動が大きい



全業務を一律に扱わず、4つの領域ごとに適した人材調達手段を  
組み合わせるのがポートフォリオ設計の基本

## 6. 雇用形態の選択肢（1） 直接雇用のバリエーション

直接雇用にも正社員以外に多様な選択肢があり、それぞれ法的位置づけや特徴が異なる

### 正社員（無期労働契約）

- 長期育成・コア業務の中心となる雇用形態。
- 雇用調整が難しく、固定費・福利厚生のコスト負担が大きい

### 契約社員・嘱託・パート・アルバイト（有期労働契約→無期転換）

- 期間を定めた雇用で、専門人材の確保、定年後の再雇用、柔軟な勤務時間・勤務日数対応などで活用。
- 同一労働・同一賃金や無期転換ルール（5年超）への留意が必要



直接雇用の中でも「期間」と「時間」を組み合わせることで、採用の間口を広げることができる

## 6. 雇用形態の選択肢（2） 外部リソースの活用

直接雇用以外にも、派遣・業務委託・A I など多様な外部リソースを活用できる

### 派遣社員（労働者派遣）

- 派遣会社と雇用関係がある人材を、自社の指揮命令のもとで活用
- 一時的な増員や専門スキルの補完に適する。同一労働同一賃金への対応が必要

### 業務委託・フリーランス（個人事業主）

- 成果物や専門業務を外部の事業者へ委託する形態
- 指揮命令を行わないことが前提で、偽装請負回避・フリーランス新法への対応が必要

### 生成A I ・自動化ツール

- 定型業務や情報整理・文書作成等をA I が代替・補助する
- 人にしかできない判断・対応に人材を集中させることができる



「雇う」だけでなく「委託契約する」「ツールを使う」という選択肢を組み合わせる

## 7. 派遣活用の実務ポイント

派遣社員を活用する際は、派遣法の対応が必須となる

### 期間制限

- 同一の派遣労働者を同一の組織単位で受け入れられる期間は原則3年
- 長期的な受け入れを想定する業務には特に注意が必要

### 情報提供 義務

- 派遣先には、比較対象労働者の待遇情報等を派遣元へ提供する義務がある
- 情報提供がない場合、労働者派遣契約自体を締結できない

### 待遇決定 方式

- 派遣先は「派遣先均等・均衡方式」または「労使協定方式」のいずれかで派遣社員の待遇を決定する（実務上は労使協定方式が多い）

【参考】 [企業担当者向け派遣法の基本セミナー](#)



「派遣は正社員に比べて安い・柔軟」という発想だけでなく、法令対応も踏まえて活用範囲を検討することが重要

## 8. 業務委託活用の実務ポイント

業務委託を適正に活用するには、「偽装請負回避」と「フリーランス新法への対応」が欠かせない

### 偽装請負 の回避

- 委託先の労働者へ直接指揮命令や勤怠管理を行うと、実態が労働者派遣とみなされ違法となる
- 業務の進め方は委託先に委ねるとする契約・運用が必要

### フリーラ ンス新法

- 2024年11月施行。業務委託事業者には契約条件の明示、報酬の60日以内の支払い、不当な減額・受領拒否の禁止等が義務化された

### 契約・関係 の明確化

- 業務の成果・範囲を明確にした契約書を整備することが基本となる
- 継続的な発注先とは、対等なパートナーとしての関係構築を意識する

### 改正高齢法

- 努力義務の選択肢の一つとして「70 歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入」が加わった。
- 再雇用嘱託社員の65歳以降の活用の選択肢



**業務委託は「専門性を持つ事業者とのパートナーシップ」と位置づける**

## 9. AI活用という新しいリソースの選択肢

AIは、定型業務や情報処理を中心に「もう一つの労働力」として人材ポートフォリオに組み込むことを検討する

### AIに向く 業務

- 文書作成・要約、議事録作成、データ集計・分析、定型的な問い合わせ対応など、ルールが明確な定型業務

### 人に向く 業務

- 個別事情をふまえた交渉・調整、対面でのコミュニケーション、最終的な意思決定や責任を伴う判断

### 導入の課題

- 生成AI導入企業は57.7%に達するが、「リテラシー・スキル不足」を課題とする企業が70.3%。活用の定着が今後の鍵となる



**AI導入は「どの業務をAIに任せ、人をどこへ再配置するか」で考える**

# 10. (まとめ) 雇用形態ポートフォリオ設計の実践ステップ

以下のステップで、自社に合った雇用形態の組み合わせを検討・整備する

## STEP1 業務の可視化

- 自社の業務を一覧化し、コア／ノンコアを整理する
- 各業務について「定型的か」「業務量に変動があるか」を整理する

## STEP2 雇用形態の組み合わせ検討

- 業務ごとに正社員・有期契約・派遣・業務委託・A I の最適な組み合わせを検討する
- コア業務には正社員、ノンコア業務には正社員以外・外部リソースを優先的に割り当てる

## STEP3 法令・体制の整備

- 有期雇用契約社員活用時…労働契約法、パートタイム・有期雇用労働法（同一労働同一賃金）への対応を確認する
- 派遣社員活用時…派遣法対応の内容を確認する
- 業務委託活用時…偽装請負回避・フリーランス新法への対応を確認する
- A I 活用…社内ルール・ガイドラインを整備する

## まとめと振り返り

- 生産年齢人口の減少と人手不足の深刻化により、（①）採用に依存した人材確保はリスクが高まっている  
⇒① 正社員
- 正社員中心の人材確保には、（②）・（③）・（④）の面で構造的な限界が生じつつある  
⇒② 採用 ③ コスト ④ 柔軟性
- 自社の業務を（⑤）と（⑥）の2軸で整理し、適した人材調達手段を考える  
⇒⑤ 重要度 ⑥ 変動性
- 派遣社員を活用する場合は、（⑦）の理解と順守が必須となる  
⇒⑦ 派遣法
- 業務委託を適正に活用するには、（⑧）の回避と（⑨）への対応が欠かせない  
⇒⑧ 偽装請負 ⑨ フリーランス新法

# 会社概要



ManpowerGroup®

|        |                                                                                                 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会社名    | マンパワーグループ株式会社 (ManpowerGroup Co., Ltd.)                                                         |
| 本社所在地  | 〒108-0023<br>東京都港区芝浦三丁目1番1号 田町ステーションタワーN 30階                                                    |
| 代表者    | 代表取締役社長 吉田 誠                                                                                    |
| 設立年月日  | 1966年11月30日                                                                                     |
| 資本金    | 40億円                                                                                            |
| 事業内容   | 総合人材サービス<br>・労働者派遣事業<br>・有料職業紹介事業<br>・再就職支援事業<br>・アウトソーシング事業<br>・ITソリューションサービス事業<br>・コンサルティング事業 |
| ホームページ | <a href="https://www.manpowergroup.jp/">https://www.manpowergroup.jp/</a>                       |
| 許可番号   | 労働者派遣事業 : 派13-315642<br>有料職業紹介事業 : 13-ユ-313561                                                  |



# 人材派遣サービス



## マンパワーグループの強み



## 人材派遣のメリット

- 1 期間限定で人材を確保できる
- 2 必要な人材を早急に確保できる
- 3 採用の手間を減らせる



## このようなお悩みを解決

- ☒ 急な退職で即戦力がすぐに必要
- ☒ 正社員採用が難航していて、派遣でカバーしたい
- ☒ 繁忙期のため一時的に増員したい
- ☒ 休職する社員がいるので代替要員がほしい

## 対応業務

- ・ 事務・オフィスワーク
- ・ ITエンジニア
- ・ コールセンター
- ・ 営業
- ・ 採用
- ・ 販売
- ・ 軽作業・物流
- ・ 医療事務・業務助手

# 紹介予定派遣サービス



## マンパワーグループの強み



紹介予定派遣の希望者

**49万人以上**



全国

**159拠点**



直接雇用まで  
一貫した  
サポート体制

## 紹介予定派遣のメリット

1

派遣期間中に働きぶりを確認してから採用できます

2

紹介手数料は成功報酬制で、無駄なコストはかかりません

3

求人広告不要で、採用の手間を削減できます

このようなご要望にお応えします

- ✓ メンバーとの相性をしっかり見極めたい
- ✓ 未経験者採用を検討しており、適性を確認したい
- ✓ 社員採用の応募が少ないので採用手法を広げたい

## 対応業務

- ・ 事務・オフィスワーク
- ・ 接客販売
- ・ コールセンター
- ・ 医療事務
- ・ 営業
- ・ 介護

# 採用代行・採用コンサルティングサービス



## マンパワーグループの強み



**55年**以上  
の人材サービスで  
培った知見



専任チームの  
配置



徹底した  
顧客理解

## 採用代行のメリット

- 1 少ない人数でも採用活動を拡大できる
- 2 採用ノウハウがなくても、採用を始められる
- 3 事務処理や煩雑な対応業務を手放せる



## このようなお悩みを解決

- ☒ 長期化する新卒採用を支援してほしい
- ☒ 久しぶりの採用で、ノウハウがない
- ☒ 面接官が足りない
- ☒ 丁寧で迅速な対応ができる体制にしたい

## 支援例

- 新卒採用、中途採用などの採用事務代行
- 採用コンサルティング
- 面接官代行
- 内定者フォロー、内定辞退者インタビュー
- 採用管理システム導入支援

# 派遣管理デスクサービス

## マンパワーグループの強み



派遣管理の  
豊富な経験



専任チームに  
よるサポート



状況に合わせた  
カスタマイズ

## 派遣管理デスクのメリット

- 1 煩雑な派遣管理事務を手放せる
- 2 コンプライアンス遵守の体制ができる
- 3 派遣料金の可視化・適正化ができる



このようなお悩みを解決

- ✓ 派遣社員が100名以上在籍しており、管理が複雑化している
- ✓ 法対応への対応が難しい
- ✓ 現場担当者の負担が大きい

## 支援例

- 派遣の発注、契約管理、更新対応
- 派遣法遵守のサポート
- トラブル対応
- 派遣会社の取りまとめ
- 請求書や勤怠データの一括管理、取りまとめ

# 20代中心の育成型派遣サービス

オフィスワーク未経験ながらも意欲がある若年層を中心としたスタッフを派遣するサービスです

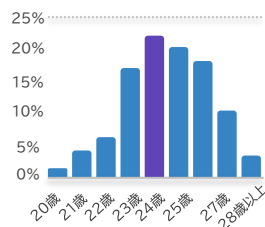
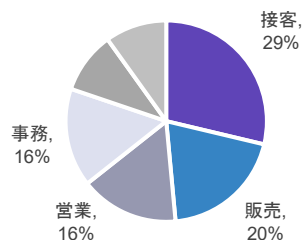
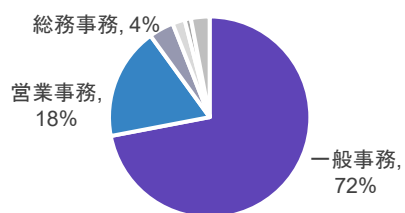


## マンパワーグループの特長

3,000人以上が  
事務職として活躍中

経験職種

スタッフの  
年齢構成比



## 若年層の育成型派遣サービスのメリット

- 1 未経験ながらも厳選採用された若年層を派遣
- 2 3年以上の勤務が可能
- 3 丁寧なフォローアップで就業をサポート



このような企業に最適です

- ✓ 自社独自の業務であり、経験よりもコミュニケーション力を重視
- ✓ 平均年齢の若いチームであるため、なじむ人がよい
- ✓ さまざまな業務に長期的に携わってほしい

## 未経験から事務職へ

- ・介護職から経理アシスタントへ
- ・接客業から営業アシスタントへ
- ・営業職から人事関連業務の担当者へ

# ■ ご依頼・ご相談

## Contact

まずはお気軽にお問い合わせください。  
オンラインでのご説明なども承っております

お問い合わせフォーム