

「あの業界」「この分野」における
人材ビジネス関連の「今」を探る

取材・執筆
川上昇吾

多岐にわたる事業会社

「Ion1」の導入

シリーズ「人材会社の『ユニーク人事制度』の 魅力と効果を探る」⑤

成果主義から成長主義へ

—— ウィルグループの人事戦略・前編

WHO WE ARE

総合人材サービスのウィルオブ・ワーク等の持ち株会社のウィルグループは昨年4月、これまで事業会社ごとにあった人事制度を一新する形で、グループ共通の「マイキャリア」制度を導入した。同グループ人事本部の勝原学洋企画労務部部長と、下釜空人材開発部部長に自社の人事制度、人材教育等について2回にわたり話を聞く。

ウィルグループは1997年1月のセントメディア（現ウィルオブ・ワーク）設立以降、幅広い領域における人材派遣・紹介等の人材サービスを国内・海外で展開している。関連会社には販売、コールセンター、製造、介護、エンジニア等の職種を中心に、業種・職種に特化した人材派遣・紹介等のウィルオブ・ワークや建設業界に特化した人材サービスを展開しているウィルオブ・コンストラクション、HRを中核とした成長産業支援を行うフォースタートアップス等の事業会社を抱えている。

近年、グループとして人事制度の改革に着手してきた。きっかけの1つにジュニアボードメンバーがHR領域の課題を話し合う会議体があり、その中でも複数のプロジェクトチームを立ち上げ、何度も議論が交わされてきた。

「プロジェクトチームは大きくは3つあります。社員にどんな実績やキャリアを積んで欲しいかを検討する『キャリアチーム』、コロナ禍でコミュニケーション不足をケアするためや、社員の心理的な安全性を高める『心理的安全性チーム』、派遣は社会的に必要な働き方ではあるものの、社員の中には目先の業務や仕事に埋没し、社会的意義、目的等を見失う者もいました。何のためにクライアントやスタッフさんと向き合うのか、原点回歸をしてもらうことも必要との判断で『派遣の誇りチーム』を立ち上げました（以下、勝原氏）。

その過程で、昨年4月、「マイキャリア」制度を各事業会社か



向かって左から勝原学洋氏と下釜空氏

ら導入していった。グループ共通の人事制度の導入について、「グループで足並みを揃え、横串の制度を導入すべきだという声」が以前からあり、数年前から議論してきました。新制度の根底には「自分自身のキャリアは自分自身で作っていく」という思いがあり、社員の成長を願った制度です。これまでのグループのスタンスは成果主義寄りでしたが、今後は、個々人が成長し、会社も成長していく『成長主義』を貫くという思いも『マイキャ

リア』には込めています。社員の成長の道筋を可視化し、グループ内で、どのようなキャリアパスを形成できるのか、能力ベースでの可視化をマイキャリアは担っています」という。運用から間もないが、具体的な取り組みとは。

「上司が部下の成長にコミットし、部下が自身の成長にどうコミットできるかという点で、昨年6月から『Ion1』を開始しました。部下と上司が互いに向き合い、部下の成長に対する進捗確認や、時には成長支援を行います。創業時から成果主義寄りだったカルチャーやスタンスを、いきなり成長主義に変更して、部下の能力開発や育成にコミットしていこうと掛け声をかけても一朝一夕にはいかず、『Ion1』が浸透してきました。例えば、『Ion1』といったも単なる業務・業績

の進捗確認で終わることや、その時間を営業の電話に回したい、という声も強くなりました。今期からウィルグループでも制度を導入し、これからは全社で運用のフェーズに移ります。グループのミッション、ビジョン、バリューに通じた、社員の成長の可能性を信じるという意味で、制度の浸透のスピード感を増していく、その旗振り役が人事の役割になると思っています」。

「当社のミッション（存在意義）は、『個と組織をポジティブに変革するチェンジエージェント・グループ』というもので、世の中をポジティブにしていく存在として一人ひとりがチェンジエージェント（変革請負人）であろうということ。『Well-being（心身と社会的な健康を意味する概念）』と同義だと捉えています。自組織や社外のかかわるステークホルダーをポジティブに、Well-beingに変革していくこそチェンジエージェントだと定義しています。レイヤーに関わらず、グループ全員があるべき姿です。その原石を採用部門が見出し、それらの原石を光り輝かせるための育成を行い、適正に活躍できているのか、我々が求めている人材になっているのかを評価しながら、人材が活躍するサイクルを回すことが人事に求められています」（下釜氏）。

次号では、グループのミッションをどのようにつづけて、人材教育、開発を手掛けているのか。また今後の人事施策や展開等について話を聞く。

原石をどう磨いていくのか

人事制度の特徴とは。

「クライアントやスタッフさんが真に何を望んでいるのか、その潜在ニーズを引き出すことができるコーチングスキルを伸ばすことを能力、評価項目に組み込んでいます。新卒であれば、まずは相手の話しを正しく理解し、相手の潜在化したニーズを正しく把握して社内を持ち帰る策を練る。こうした社員個々の評価結果を活躍データとして蓄積しています」（勝原氏）。