

「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

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」⑥  
第98回

グループ全社員が変革を実行する  
「チェンジエージェント」たれ

—— ウィルグループの人事戦略・後編

ウィルグループは昨年4月から新人事制度「マイキャリア」を  
全社導入した。新人事制度やミッション内にある「チェンジエ  
ージェント」をベースに、どのような人材教育・開発や、今後の  
人事施策等の展開を考えているのか。前号に引き続き、同グル  
ープ人事本部の下釜空人材開発部部長と、勝原学洋企画労務部  
長に話を聞いた。

「3つの資質」の重要性

社会学者P・Fドラッカーの  
著書『ネクスト・ソサエティ』  
の中に「組織が生き残りかつ成  
功するには、自らがチェンジエ  
ージェントすなわち変革機関と  
ならなければならない。変化を  
マネジメントする最善の方法が、  
自ら変化をつくり出すことであ  
る」とある。ウィルグループの  
ミッション「チェンジエージェ  
ント」は、ここから採用し、「変  
革請負人」と定義。この考え方  
が人材教育の根幹にもなってい  
る。

「2016年頃からチェンジエ  
ージェント研修を開発し、実施  
してきました。当時、東大の研  
究者、ポジティブ心理学の第一  
人者と組み、経営者にインタビ  
ューしてチェンジエージェント  
の資質を明らかにしながら、そ  
れらが高める方法をプログラム  
に落とし込んだ研修でした。我々  
が目指すチェンジエージェント  
の姿は①『ウィルパワー（意志  
力）』②『レジリエンス（逆境力）』  
③『セルフチェンジ（自己変革

新たな「3つの能力」とは

3つの能力とは。

「①コーチングスキル②ダイア  
ログ（対話）スキル③Well-  
beingの知識の3つの能力です。  
Well-beingの知識とコーチング  
や、ダイアログのスキルがあれ  
ば自社の社員や取引先、派遣ス  
タッフさんに至るまで社内外に  
かかわらず、多くの人や組織に

ポジティブな影響を与えられる  
と考えています。3つの資質に  
加え、3つの能力のトレーニン  
グも強化していくことで、今以  
上にお客様に提供できるビジネ  
スやサービスのレベルも高まっ  
ていきますし、人事本部として  
目指す社員自身のWell-being  
の向上も実現できると感じてい  
ます。当社グループでは経営層、  
幹部からマネージャー、一般社  
員までを含めて他社と比較して  
もコーチングやダイアログに触  
れる機会はかなりの時間を割い  
ていますし、引き続き強化して  
行きたいと思っています」。



向かって左から勝原氏と下釜氏

教育以外でのサポートとは。  
「コロナ禍の2020年8月か  
ら在宅勤務制度を採り入れまし  
た。リモートな働き方にシフト  
した時、働き方の『グランドル  
ール7箇条』を決めました。本  
部長・事業部長クラスの全員  
と、どのような働き方にシフト  
すべきかの『働き方会議』を複  
数回開き、あらかじめ想定され  
た社員の孤立化、コミュニケーション  
の希薄化を未然に防止す  
る上で、社員に心掛けてほしい  
ルールです。リモートワーク、  
出社を含めたハイブリッドな多  
様な働き方が進む中、より意識  
すべき点は「生産性」「ハイパ  
フォーマンス」を上げ、かつ我々  
が大切にしている『Well-being』  
を高める働き方を実現させてい  
く。さらに新しい仲間でも業務  
チームにフィットできるように  
迎え入れる体制や、チーム外メ  
ンバーとの時間や交流も大事に  
する。メンバー、上司への報連  
相だけでなく、雑談、相談に  
ついても積極的にすべきといっ  
たことをルールに盛り込みまし  
た。結果として、コロナ禍でも  
生産性は落ちず、グループとし

女性活躍、健康経営の推進を図る

今後の人事制度や方向性につ  
いて。  
「新たな人事制度『マイキャリ  
ア』では『個と組織の成長』を  
キーワードとしており、成長主  
義実現に向けた運用に今期から  
力を入れていきます。また、個  
の成長という意味では、『女性活  
躍』も力を入れていきます。グ  
ループとしては全管理職中（4  
月時点）で15%弱が女性の管理  
職比率であり、まだまだフェア  
な状態とは言えません。203  
0年までにこれを最低でも30%  
の水準に引き上げるべく、(1)働  
きやすさの向上(2)働きがいの向  
上(3)女性比率の改善の3軸を戦  
略の柱に置き、今後様々な施策  
を展開していきます。さらに『健  
康経営』についても本気で取り  
組んでいきます。当社はWell-  
being経営を重視しており、職  
場のホワイト化は当然ながら、  
社員一人ひとりが自らの能力を  
最大限に発揮できる職場環境の

実現を目指し、労務環境の改善  
や社員の健康保持・増進に取り  
組んでいきます」(勝原氏)。  
「チェンジエージェントの育成  
をさらに強化していきます。も  
ともと『ウィルユニバーシティ』  
と呼ぶ当社の育成体系はあり、  
階層別研修等を整理してしまし  
たが、そこに、チェンジエー  
ジェントの育成という観点を加え  
リリニューアルしたいと考えてい  
ます。また、4年ほど前から『ピ  
ールプアナリティクス』にも力  
を入れ、社員の様々な人事デー  
タを用いて、人事施策に活かし、  
社員のパフォーマンス向上の取  
り組みを行ってきましたが、今  
後は『タレントマネジメント』  
にも活用していきたいと思っ  
ています。グループの名の通り、  
社員一人ひとりのWILL（意  
志）を大事にしながら、ときに  
はデータを活用し、自分では気  
づいていない自身の適性に合う  
ポジションの発見を支援しなが  
ら、よりパフォーマンスを出し、  
Well-beingな状態になってもら  
えるような仕組みを構築してい  
きたいと思っています」(下釜  
氏)。