

株式会社ウィルグループ統合報告書2024

INTEGRATED REPORT 2024



イントロダクション



- ミッション・ビジョン・バリュー
- At a Glance
- ウィルグループのあゆみ

価値創造ストーリー



- 社長メッセージ
- 価値創造プロセス

価値創造の仕組み



- | | |
|-----------|---------------------|
| - 事業戦略 | - 価値創造事例「挑戦機会の提供」 |
| - 事業セグメント | - 価値創造事例「幅広い選択肢の提供」 |
| - 人材戦略 | - 価値創造事例「はたらく機会の提供」 |

重点課題



- ウィルグループの重点課題
- Well-being特別鼎談
- 社員座談会

中期経営計画



- 「WILL-being 2023」振り返り
- 「WILL-being 2026」解説

サステナビリティの取り組み



- | | |
|--------------|-----------|
| - 環境 | - ガバナンス |
| - 社会（国内人事戦略） | - 社外取締役鼎談 |
| - 社会（海外人事戦略） | - CSR |

データ集



- 会社・株式情報
- 財務・非財務情報

ミッション・ビジョン・バリュー



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

私たちが生きる世の中には、人が人を励ます、高める、感動させるといったポジティブなことがあります。一方で、人が人を傷つける、妬むといったネガティブなこともあります。もちろん、100%ポジティブで満たされている状態が望ましいですが、実際はこの両方が共存して成り立っており、ネガティブを完全にゼロにすることは難しいかもしれません。しかしポジティブなことが、ネガティブなことを、51対49で少しでも上回っていることができれば、個も組織も少しずつ成長し、より良い社会になることを確信しています。そのために、私たち自身が成長し続け、個と組織を生き生きとポジティブに変革する存在でありたいと考えています。

「働く」「遊ぶ」「学ぶ」「暮らす」の事業領域において、 期待価値の高いブランディングカンパニーを創出し、 各領域においてNo.1の存在になる



Working

「働く」をサポートする

「働く」の事業領域は、人の働くを支援し、ポジティブなキャリアを積めるようなサービスを提供します。

Interesting

「遊ぶ」をサポートする

「遊ぶ」の事業領域は、人の遊ぶを支援し、より多くのワクワクする瞬間を創り出せるようなサービスを提供します。

Learning

「学ぶ」をサポートする

「学ぶ」の事業領域は、人の学ぶを支援し、生涯の成長を楽しめるようなサービスを提供します。

Living

「暮らす」をサポートする

「暮らす」の事業領域は、人の暮らすを支援し、心身ともに健やかな時間を過ごせるようなサービスを提供します。



Believe in Your Possibility -可能性を信じる-

私たちは、いつも挑戦をくり返してきました。どんなに苦しい状況にあろうとも常に前を向き、自分の可能性を信じて、仲間の可能性を信じて、ここまで歩んできました。たった3人で始まった会社にな数多くの仲間が増えたとしても、「Believe in Your Possibility -可能性を信じる-」というこの想いが希薄になることはありません。むしろ多くの人たちの可能性こそが、グループの根幹となり、推進力になると信じています。これまで、いまこの瞬間も、そして未来へも私たちの心に生きつづける、大切なVALUE（価値観）です。

At a Glance

売上収益

1,382億円 国内 59.7%
海外 40.1%
その他 0.2%



営業利益 ※セグメント内訳は連結調整を含んでいません。

45億円 国内 74.5%
海外 28.8%
その他 -3.3%



正社員数

2,609人 国内 2,058人
海外 551人



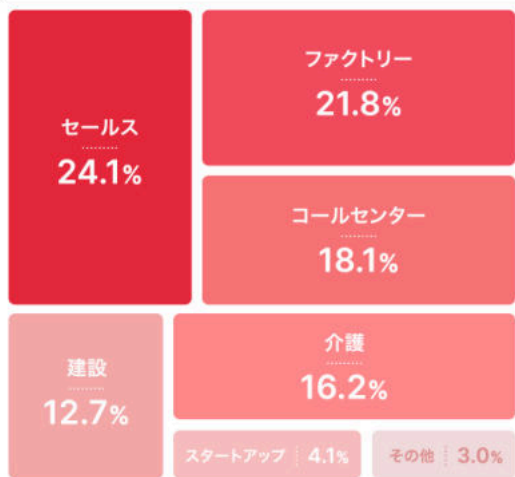
グループ会社数

46社 国内 11社
海外 35社

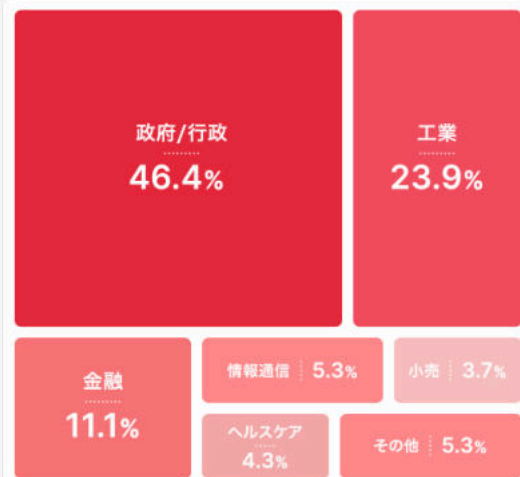


顧客属性

● 国内



● 海外



人材業界におけるポジション

2024年3月期 売上

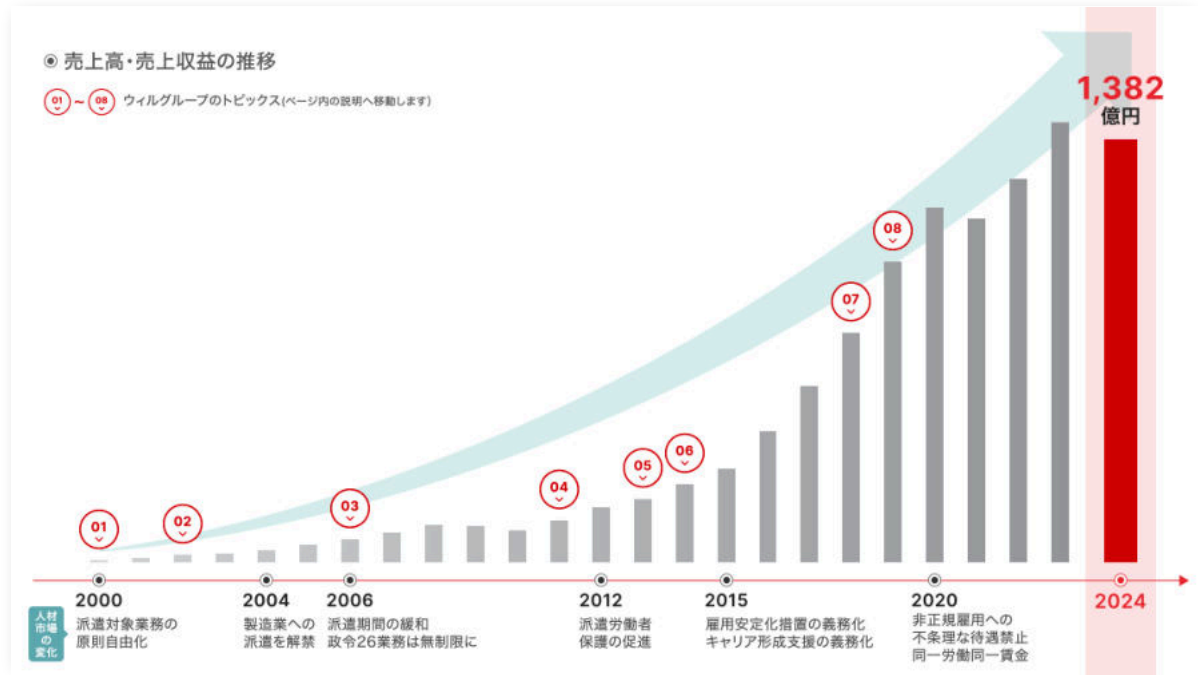
単位：億円



※各社公開情報に基づき当社作成

ウィルグループのあゆみ

ウィルグループの原点は、軽作業の短期請負を主業務としていた株式会社ビッグエイドと、テレマーケティング業を主業務としていた株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）にあります。お客様の工場の製造ライン請負業務をスタートしたとき、私たちには潤沢な資金も、十分な設備も、誇れる実績も、なにもありませんでした。しかし、他社に負けないものがありました。それは、なにもない私たちを信じて仕事を任せてくださるお客様に対しての熱い思いと、その思いを共有する仲間が揃っていたことです。その後、私たちの思いに共感してくれる仲間が増え、ひとつの柱が固まり、また新しい柱が生まれ、気がつけば人材ビジネス領域が大きく拡大しました。



01 2000年 ファクトリー分野の人材サービス開始

株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）がテレマーケティング業と業務請負業の相乗効果を図る目的として、株式会社ビッグエイドを吸収合併のうえ、食品工場を中心とした工場の作業員派遣を行うファクトリーアウトソーシング事業を開始。



02 2002年 コールセンター・セールス分野の人材サービス開始

株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）の本社を東京に移転し、一般労働者派遣事業の許可を取得。コールセンターのオペレーター派遣を行うコールセンターアウトソーシング事業と、家電量販店や携帯販売代理店の販売員派遣を行うセールスアウトソーシング事業を開始。



03 2006年 ミッション・ビジョン・バリュー制定 持株会社設立

2003年頃より現在のミッション・ビジョン・バリュー（MVV）の基となる、「個と組織をポジティブに」「We Do Change」「チェンジエージェント」といったキーワードが生まれ、2006年に現在のMVVを制定。同年に、純粋持株会社として株式会社ウィルホールディングス（現 株式会社ウィルグループ）を設立し、事業会社の専門性の向上と経営資源の最適化を図るべくグループ経営体制に移行。

*Believe
in Your Possibility!*

04 2011年 海外人材サービス開始

ASEAN地域における人材サービス分野の事業拠点とすることを目的として、シンガポールのGood Job Creation (Singapore)Pte. Ltd.の株式を取得。海外における人材サービス事業を開始。



05 2013年 スタートアップ人材支援サービス開始

株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）が、インターネット・IoT分野に特化した人材紹介サービス事業（現 フォースタートアップス株式会社）を開始。



06 2014年 介護分野の人材サービス開始 海外の中間持株会社設立

株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）が、様々な形態の介護施設の介護士派遣を行う介護ビジネス支援事業を開始。また、海外事業の統括を目的とし、WILL GROUP Asia Pacific Pte. Ltd.を設立。以降、海外を中心としたM&A戦略が加速。



07 2018年 建設技術者の人材サービス開始

建設業界における技術者派遣、紹介サービスを目的とし、C4株式会社（現 株式会社ウィルオブ・コンストラクション）の株式を取得。「建設業界のスタンダードを変える」ことをミッションに掲げ、土木施工管理技士や建築施工管理技士を中心とした建設技術者の人材サービス事業を開始。



08 2019年 国内の人材サービスブランドの統一

知名度やサービス向上を目的とし、国内の人材サービスブランドを「WILLOF（ウィルオブ）」に統一。同時に、WILLOF企業において新たなブランドビジョンとして「Chance-Making Company」を制定。



社長メッセージ



事業と組織の可能性が明確に

2023年6月にウィルグループの代表取締役社長に就いて1年が経ちました。この1年間、私たちの事業や組織の可能性を再認識する機会となりました。

まず事業については、中期経営計画「WILL-being 2026」の1年目を終えました。私たちはいまターンアラウンドのステージに立っています。これまでと同じ事業での成長を前提に考えるのではなく、新たな成長の機会を積極的に模索し挑むことでポートフォリオを変えていきます。私が最も危惧するのは、事業構造が古くなっているのに、人も組織も古い仕事のやり方を続けていて誰も挑戦しなくなることです。この認識のもと、現中計で基本方針として掲げたのが国内Working事業の再成長です。これまでは有期派遣を伸ばすことに重点投資してきましたが、現中計では正社員派遣や外国人雇用支援の拡大など、新たな成長分野に挑戦しています。



海外Working事業はオーストラリアとシンガポールを中心に11カ国へ展開しており、この10年でグループ売上の40%を占める規模に成長しました。

特徴は政府との取引が売上の約半分を占めており安定感があること。また、人材紹介事業が海外事業の高い収益力を形成していることです。海外Working事業はM&Aを順調に行うことで力強く成長してきましたが、各社のビジネスに深く精通したリーダーとプロフェッショナルなメンバーがグループイン当初から変わらずに活躍し、素晴らしいチームを形成していることが強さの秘訣です。

次に組織についてです。昨年から月に数回のペースで全国の事業拠点を訪問し、社員との対話を重ねています。社長の立場では現場の社員や部門長と話す機会があまり多くはありません。それに加え、コロナ禍により社内コミュニケーションが希薄化している今、私の想いを直接伝えたり、社員の考えに触れたりといったコミュニケーションを図るためです。その中で、各事業部の状況に応じて社員の成長実感に差があることに気づきました。同時に、共通して個人の成長、そして事業の成長を求めているのを感じました。

成長は挑戦からつくられます。事業も組織も人も、挑戦なくして成長はありません。正社員派遣や外国人雇用支援に挑戦し国内Working事業の再成長を目指すように、社員一人ひとりにも挑戦と成長の機会を増やしていきたいと考えています。

ウィルグループに新しい挑戦のカルチャーを

どんな状況でも前進し続けるのが、私たちウィルグループです。今こそ、新しい挑戦のカルチャーを築く絶好の機会です。私は全社員に問いかけたいのです。「ウィルグループでどんなことに挑戦したいのか?」と。社会や人の役に立つために、事業も自分自身も常に成長し続ける必要があります。その原動力となるのが挑戦です。

当社グループでは、新規事業開発に営業利益の約10%を投資しています。この投資の半分は、挑戦を支援するカルチャー形成のためのものです。新規事業は利益が出るまでに手間も時間もかかるので、M&Aの方が賢明なことが多いです。しかし、M&Aだけではなくオーガニックグロースにも挑戦しています。その過程で全社員を巻き込み、参画する機会をつくることで、日々の業務では得難い視座や考え、挫折や達成感を経験する。これが挑戦のカルチャー形成につながります。組織の3割の思考と行動が変わると、その組織の当たり前が変わると言われています。新しい挑戦のカルチャーを作るには、まずは3割の社員が挑戦者になってもらうことです。彼らが挑戦し成長を実感できるようになれば、ウィルグループは更に次のステージに上がっていきけると信じています。



具体的な取り組みとして、社員の挑戦を支援するビジネスコンテストを実施しています。100人以上の応募者から選考を通過した社員が、外部の専門家とセッションを重ね、事業案のブラッシュアップを図ります。最終的には投資委員会の判断のもとグランプリを決定し、発案者の社員には事業化へ挑戦してもらいます。昨年のグランプリは入社1年目の新卒女性社員が獲得し、大きな刺激となりました。

また、それ以外にも一定の管理職以上が集まる「WILLサミット」を半年に一度開催し、DX・グローバル・スタートアップ・女性活躍など様々なテーマでのディスカッションを通じ、社名の由来でもある「Working（働く）」「Interesting（遊ぶ）」「Learning（学ぶ）」「Living（暮らす）」を高める挑戦などもしています。

今年はグループキックオフやタウンホールのテーマにも挑戦を掲げており、「どんなことに挑戦したいか、そのハードルは何か」を開示し合うよう促しています。それぞれの挑戦への想いで感化され、お互いが支援し合う機会をつくっています。

ウィルグループの社員は皆、挑戦の火種を持っています。これは私たちの最大の強みです。現状を変えたい、挑戦する機会を増やしたいという強い思いを持つ社員が多くいます。そういう社員をまずは大切に、挑戦の火をウィルグループ全体に広げていきたいと考えています。

新しい挑戦のカルチャーをつくり、人や組織のポジティブな行動変容を促すことで、さらなる成長への道を切り開いていきます。

2030年に向けて、事業ポートフォリオを進化

先の決算発表では、外部環境の変化を踏まえ、現中計の経営目標を合理的な水準に見直しました。しかし、国内Working事業の再成長という基本方針は変わりません。むしろ、この戦略の推進を最大化する経営にシフトしていきます。これが企業価値を持続的に高め、次期中計以降の飛躍につながると考えているからです。

現中計では引き続き、建設技術者領域を手掛けるウィルオブ・コンストラクションの業績をさらに伸ばしていきます。現在の売上高は買収直前の2017年と比較して約4倍となりました。2025年3月期には営業利益を黒字転換させ、事業の柱としていきます。

新しい取り組みでは、「WILLOFプロモーション」を開始し、タレントを起用したTVCMやインターネット広告、SNSマーケティングなどを実施しました。その結果、認知度340%アップ、利用意向度450%アップなど、ブランド認知度と利用意向の大幅な向上を実現しました。

続けて、なぜ私たちが国内Working事業の再成長を基本方針とし、正社員派遣に注力していくのか。有期派遣をベースとする総合人材会社の当社グループでは、オペレーションのノウハウと人材のスキルが事業を駆動させるアセットとなります。これが最もピボットしやすいのが、マーケットの成長性も収益性も見込める正社員派遣領域だと考えているからです。約20年で1,000億円規模まで成長してきた有期派遣で培ったアセットを活用し、他社との差別化を図ります。

今は自社の稼ぐ力を再構築し、資金調達能力を高めることに注力しています。安定的に利益を伸ばす軌道をつくることが、現中計の重要な目標です。

当社グループには、働く人のポジティブな選択肢の最大化と最適化に全力で挑戦したいという想いがあります。2030年までに、多くの有期派遣の人たちを無期に転換していき、他社には真似できない正社員派遣領域でのキャリアパスの仕組みを構築していきます。例えば、ITエンジニアの派遣社員がキャリアを重ねていくと、派遣ではない雇用形態を望むことがあります。その時に会社を辞めるのではなく、次のステップに進むようなキャリアパスを用意し、段階的にキャリアを積み、最終的にはエキスパートとして活躍できるような仕組みを構築することで、当社グループのエンジニアが一般のエンジニアを越える存在になれると考えています。併せて、グローバルカンパニーとしての強みを活かし、国内外の外国人材のキャリアパス形成も支援していきます。



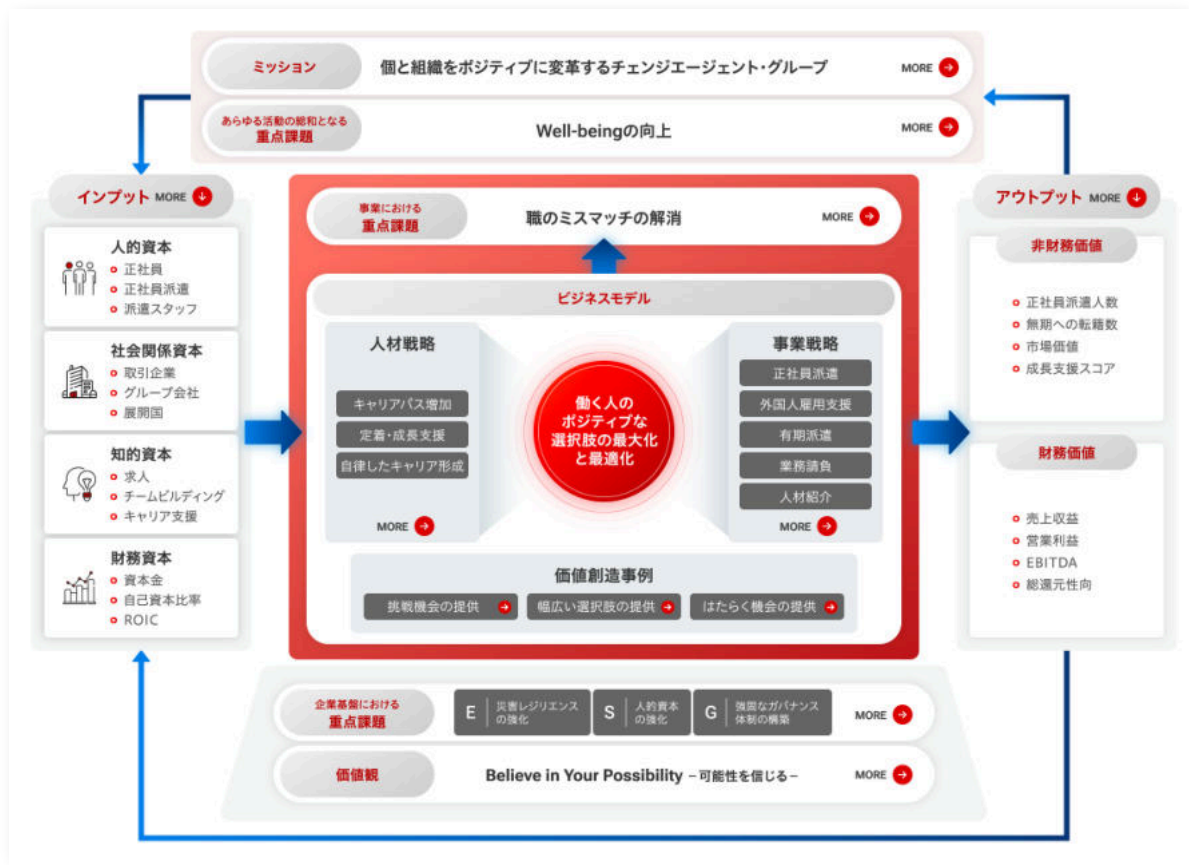
社員の幸せが、全てのステークホルダーを幸せに

誤解を恐れずに言えば、私はあらゆるステークホルダーの中で、まず大切にしなければならないのは当社グループの社員だと考えています。株主、顧客、取引先といったステークホルダーの皆さまもちろん大切ですが、社員一人ひとりが自分の仕事を通じて提供している価値に成長や喜びを感じ、未来に対してポジティブな展望を持てるよう、会社として最大限の経営努力をしていきます。社員が幸せになることで、ステークホルダーの皆さまも幸せになり、私たちのMISSIONも体現できるはずです。

ウィルグループはこれからも新しい挑戦を続け、労働市場にポジティブな影響を与えていきます。「Believe in Your Possibility –可能性を信じる–」これは私たちが大切にしている価値観です。ウィルグループの可能性を信じ、未来の姿に、どうぞご期待ください。

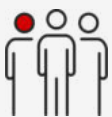
価値創造プロセス

当社グループは「キャリアパスの増加」「定着・成長支援」「自律したキャリア形成」などの人材戦略と、「正社員派遣」「外国人雇用支援」「有期派遣」「業務請負」「人材紹介」などの事業戦略を掛け合わせ、「働く人のポジティブな選択肢の最大化と最適化」を通じて、事業における重点課題である「職のミスマッチの解消」を実現します。その結果、経営資源の更なる拡大、中期経営計画の達成や重点課題の解決を通じ、あらゆるステークホルダーへ価値を提供し、Well-beingの向上、ひいては持続的な企業価値の向上を目指します。



インプット

人的資本



- 国内正社員： 2,609名
- 海外正社員： 551名
- 正社員派遣： 4,946名
- 派遣スタッフ： 16,019名

知的資本



- 幅広い職種の求人
- 就業先でのチームビルディングノウハウ
- 自律したキャリア形成を支援する仕組み
- 専門資格の取得を支援する仕組み

社会関係資本



- 取引社数： 約4,800社
- グループ会社数： 46社
- 海外展開国数： 11カ国

財務資本



- 資本金： 21.9億円
- 自己資本比率： 67.9%
- ROIC： 13.4%

アウトプット

非財務価値



- 正社員派遣人数の増加
- 無期への転籍数の増加
- 市場価値の向上
- 成長支援スコアの向上

財務価値 (2025年3月期業績予想)

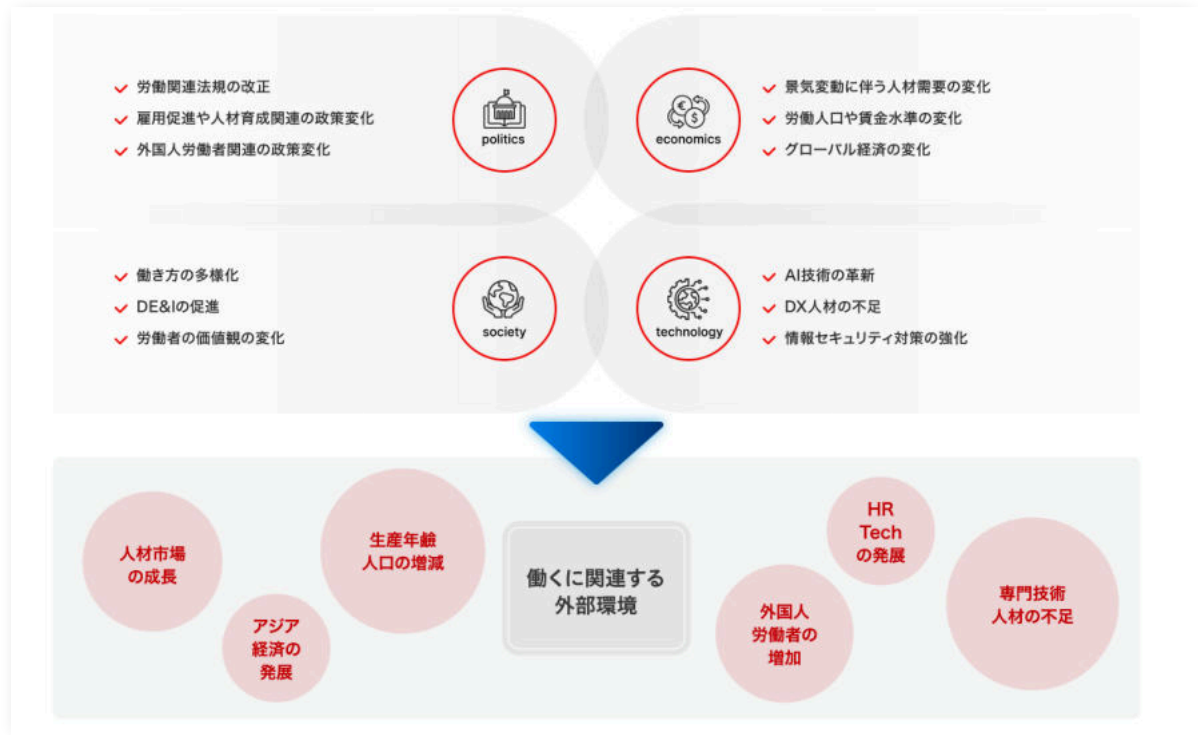


- 売上収益： 1,404億円
- 営業利益： 22.9億円
- EBITDA： 42.3億円
- 総還元性向： 61.7%

事業戦略

外部環境の変化

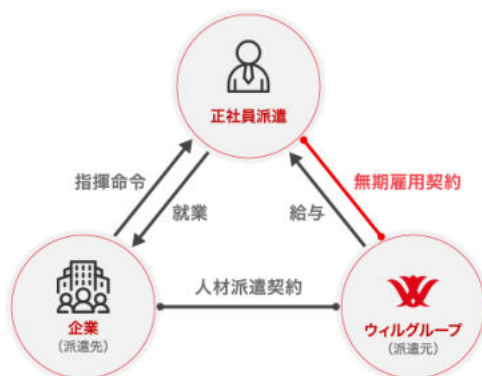
人材業界は、政治・経済・社会・技術、どの面においても日々変化しており、影響を受けています。中でも、“働く”に関連する外部環境は、当社グループのビジネスモデルに、より大きな影響があると考えています。



ビジネスモデル

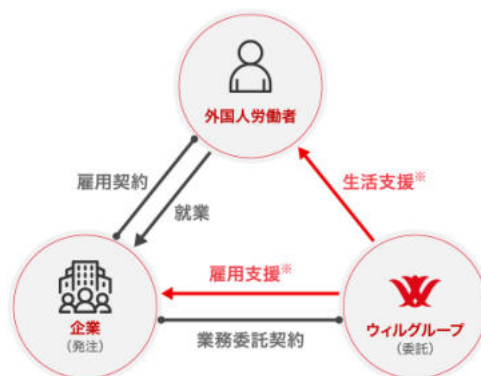
当社グループは、当社及び連結子会社46社（国内11社、海外35社）で構成されており、人材派遣、業務請負、人材紹介を主とする人材ビジネスを行っています。競争が激化する中で顧客から選ばれ続けるために、特定の事業領域に特化しそのカテゴリにおけるサービス品質の強化を図っています。事業領域については、国内では、家電量販店等の販売現場、コールセンター、食品等の工場、介護施設、建設業等、海外では政府・行政といった比較的景気の変動の少ない領域でサービスを展開しています。

正社員派遣（無期派遣）



正社員を企業に派遣するビジネスモデルです。人材派遣契約に基づき、企業から派遣料金を受領し、社員へ無期雇用契約に基づき給与を支払います。雇用関係と指揮命令関係が分かれていること、社員と無期の雇用契約であることが特徴です。

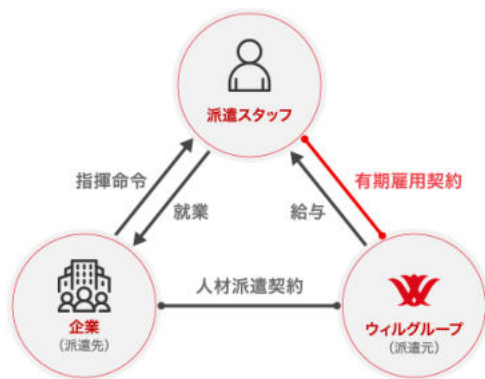
外国人雇用支援



外国人労働者を受け入れる企業の雇用支援と外国人労働者の生活支援を行うビジネスモデルです。企業との業務委託契約に基づき、委託費を受領します。採用からフォローアップまでの管理と運用が複雑であることが特徴です。

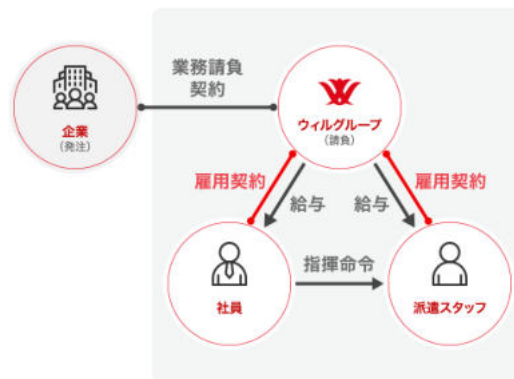
※詳しくは株式会社ウィルオブ・ワークのコーポレートサイト「[外国人雇用](#)」を参照

有期派遣



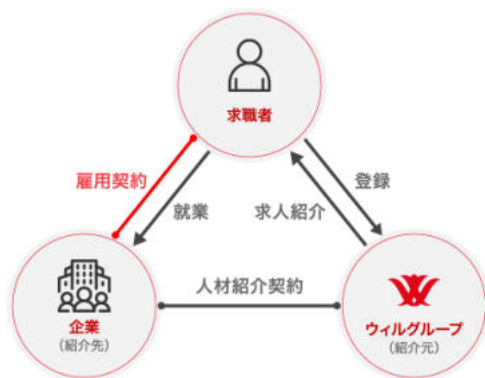
派遣スタッフを企業に派遣するビジネスモデルです。人材派遣契約に基づき、企業から派遣料金を受領し、派遣スタッフへ雇用契約に基づき給与を支払います。雇用関係と指揮命令関係が分かれていることが特徴です。

業務請負



企業との業務請負契約に基づき、発注企業から業務を一括で受託するビジネスモデルです。請負企業が自社の責任と指揮命令のもとで発注企業の業務を遂行し対価を受領します。発注企業からの指揮命令を受けないことが特徴です。

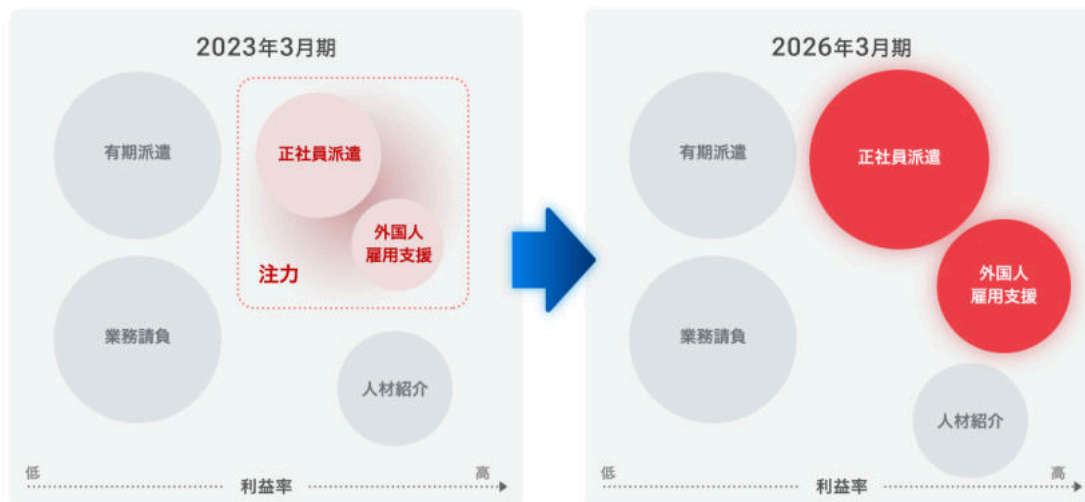
人材紹介



職業安定法に基づく有料職業紹介事業として、求職者と企業の採用マッチングを行うビジネスモデルです。企業の求人依頼を受け、それに該当する求職者を企業に紹介し、企業との人材紹介契約に基づき、企業から紹介料金を受領します。

ポートフォリオの変化

これまでは有期派遣や業務請負を主力事業としていましたが、今後は正社員派遣や外国人雇用支援に注力し拡大させていきます。これらを拡大させる意図は、収益性・定着率・市場成長率・既存アセットとの互換性の高さです。慢性的な人手不足から回転率の高い有期雇用ベースではなく、有期派遣で鍛えられたスキルを活用しながら、収益性や定着率の高い正社員派遣や外国人雇用支援を拡大させることで、全体の利益率を押し上げていきます。



事業セグメント

国内Working事業

国内における販売、コールセンター、製造、介護、建設技術者等、カテゴリーに特化した人材サービス等を行っています。



村上 秀夫

株式会社ウィルオブ・ワーク
代表取締役社長

Chance-Making Companyとして個と組織の変革を

国内Working事業の中核を担うウィルオブは、「Chance-Making Company（チャンスメイキングカンパニー）」というブランドビジョンを掲げています。ウィルオブは単なる人材会社ではなく、人と企業、そして社会全体の可能性を最大限に引き出し、新たな価値を創造する会社です。すべての人の可能性を信じ、あらゆる人の働く機会や多様な働き方を世の中に増やし、すべての人の成長を継続的にサポートすることをプロミスとし、この強い意志のもと、日々の業務に取り組んでいます。

ウィルオブでは、人材派遣、人材紹介、業務請負、外国人雇用支援などのサービスを展開していますが、これらのサービスは常に「人」が中心です。どんな時代も、悲観は気分であり、楽観は意志です。ポジティブな意志の力で、人は皆、驚くほど変わる可能性を秘めています。その瞬間に何度も出会ってきた私たちは、誰よりも強く、人の可能性を信じ、力を引き出していきます。

リアル×テクノロジーで日本の労働市場の課題に挑む

現在、日本の労働市場は多くの課題に直面しています。少子高齢化による労働力人口の減少、デジタル化に伴うスキルミスマッチ、長時間労働やワークライフバランスの問題、そして多様な働き方へのニーズの高まりなど、これらの課題は日本の経済成長と社会の持続可能性に大きな影響を与えます。私たちの強みである、長年の人材ビジネスで培った独自のノウハウ、豊富なデータベース、圧倒的な採用力、全国を網羅する拠点網、多数の取引実績に裏付けられた強固なパートナーシップ、そして何よりChance-Making Companyを体現する社員。これらを最大限に活かし、日本の労働市場が直面する課題を新たなチャンスへと変革していきます。

また、「リアル×テクノロジー」による既存事業のアップデートや新規事業の構築にも取り組みます。人（リアル）が介在することによる価値は確かに存在しますので、全てをAIなどのテクノロジー頼みにするつもりはありません。しかし、その2つの価値をかけ合わせれば、効率化やより高い付加価値を実現できると考えています。例えば、人材ビジネスの基本的な流れは、登録→面談→仕事紹介→マッチングで、この一連の流れを人が担っていました。ここでAIやデータ分析などのテクノロジーを活用することで、事務作業や基本的なマッチング作業の効率が高まります。これにより生まれた時間を、対話やキャリアカウンセリングに充てることで、求職者の潜在的な可能性や本人さえ気づいていなかった適性を見出し、新たなキャリアパスの提案や、自己実現につながる仕事との出会いなどの付加価値を生み出すことができます。

今後も、ウィルオブならではの強みやテクノロジーを活用し、日本の労働市場が直面する課題に対して効果的なソリューションを提供していきます。

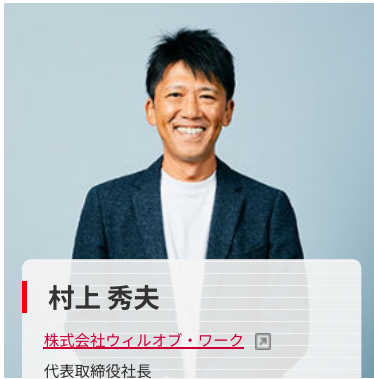
持続可能な社会の実現に向けて

私たちの目標は、2030年、そしてその先の2040年を見据え、全ての方たちに「Chance-Making Company」と認識していただくことです。サービスの提供手段や対象が変わっても、本質的な提供価値は変わらず、世界中の多くの方たちを笑顔にすることができる会社でありたい。仕事や学びの場で、遊びや暮らしの様々なシーンで、本人さえ気づいていない能力を発見し、育み、発揮できる機会をつくり続けたい。人に、企業に、世の中に、変革するチャンスを提供すること。これが私たちの使命です。

日本の労働市場が直面する課題に真摯に向き合い、効果的なソリューションを提供し続けることで、社会全体の持続可能な発展に貢献していきます。そして、この取り組みを通じて、私たち自身も成長し、より多くのチャンスを創出できる組織へと進化していき、社会的価値と経済的価値の両立を実現します。

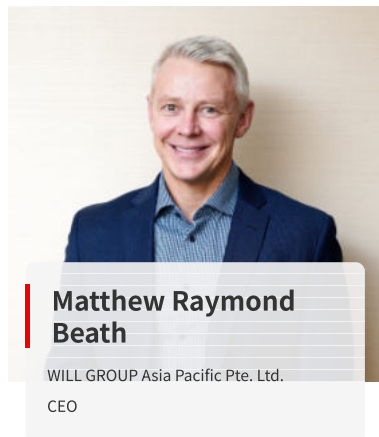
一人ひとりの可能性を信じ、最大限に引き出すことで、私たちは社会に新たな価値をもたらし続けます。それこそが、真の「Chance-Making Company」の姿であると考えています。私たちと共に、より良い未来を築いていきましょう。ウィルオブは、これから人も人と社会の可能性を信じ、新たなチャンスを創出し続けます。そして、すべての人が自分らしく輝ける社会の実現に向けて、全力で取り組んでまいります。

国内Working事業の経営陣



海外Working事業

主にシンガポール、オーストラリアにおいて、政府や自治体、工業、金融、情報通信等、幅広い分野で人材サービスを行っています。



Matthew Raymond Beath

WILL GROUP Asia Pacific Pte. Ltd.
CEO

経済不況のオーストラリアマーケット だが、事業成長のチャンスはある

WILL GROUP Asia Pacific Pte.Ltd.（以下、WAP）のCEOになり約6年が経ちました。WAPには9つのブランドがあり、様々なセクターへHRサービスを提供しています。就任当時と現在とで私の役割は少しずつ変化しており、就任当時はM&Aがすべて完了していなかったのが、丁寧にクロージングさせることが大きな役割でした。現在はWAPとしての一体感を出しつつ、各ブランドの良さを残しながら、かつミッションやビジョンの実現に向けたサポートの役割を担っています。

WAPの事業エリアは大きく分けるとオーストラリアとその他に分類できます。大きな割合を占めるオーストラリアでは4つのブランドを運営していますが、オーストラリアのマーケットはいくつかの課題を抱えています。1つ目は経済状況が良くないこと。人材紹介はボラティリティの高い事業であり、経済の好不況の影響を受けやすいです。2つ目はオーストラリアでの事業運営コストが高いこと。例えば、シドニーのコンサルタントの年収は約1,200万円ですが、シンガポールでは700～800万円です。この固定費は不況時でも下げることができないため、生産性が下がります。3つ目は規制です。現在のオーストラリアは労働党政権となり、労働者寄りの政策を取っています。労働者の権利を守ることはもちろん大事ですが、この規制により新しい事業の立ち上げが難しくなっています。

一方でチャンスもあります。成熟したオーストラリアマーケットにおいて、政府が積極的に投資しているエンジニアやインフラ、ヘルスケアなどの成長セクターへの進出はチャンスだと考えており、WAPとして未開拓の新たなセクター進出による事業拡大を見据えています。ここではオーガニックによる立ち上げだけではなく、M&Aによる拡大も考えています。また、すでに進出済みでWAPの強みでもある政府系のセクターについては、まだまだ拡大の余地があると考えています。

今までの経験上、オーストラリアマーケットはアジアマーケットと比較すると良い影響も悪い影響も受けるのに少し時間がかかります。直近ではアジアマーケットに回復の兆しが見え始めているので、オーストラリアマーケットも徐々にリカバリーしてくるのではないかとみています。ただし、オーストラリアを一つのマーケットとしてみるのには難しく、ブリスベン、メルボルン、シドニーでそれぞれ経済状況は異なり、不況下でも成長セクターもあります。エリアごとの状況を踏まえる必要があります。

市況変化にもフレキシブルに対応できる経験豊富なリーダーシップチーム

ウィルグループの海外事業がここまで成長してきたのは、M&A戦略が順調に進んだこと、ポストコロナのマーケット成長に伴うリバウンドバブルの需要をつかめたことに加え、事業運営のカギとなる人材や組織（以下、リーダーシップチーム）をそれぞれの事業にリテンションできていることも大きな要因です。

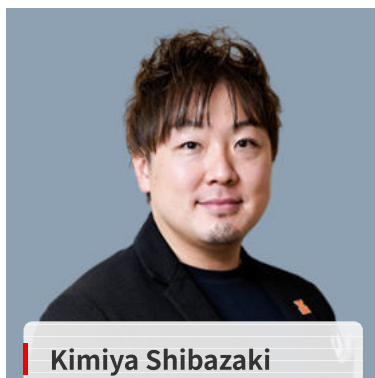
リーダーシップチームの特徴は、人材業界での事業運営の豊富な経験を持つメンバーが多く、経済の好不況やマーケットサイクルにもフレキシブルに対応できることです。さらには、メンバー同士がお互いの理解を深め合い、高め合える関係性にあることです。

WAPでは基本的にM&A後も、同じリーダーシップチームに同じような事業運営を任せており、これが業績の安定につながっています。また、リーダーシップチームは自社のブランドに誇りを持っているので、WAPがブランドの成長をサポートする立場となり、M&A後もブランドを大きく変更しないことも奏功しています。

事業をより成長させるため、従来の事業運営を維持するだけではなく、公平かつ満足な報酬を提供できるような報酬パッケージを設計し、リーダーシップチームと経営陣が良好な関係を築いていけるよう努めています。CEOとして誠実であるということは当たり前だと考えており、リーダーシップチームには長期的な成長の観点を持つことが大切だと伝え続けています。

WAPは事業ポートフォリオのバランスが良く、それぞれのセクターで強みを持ち、それぞれがオーガニック成長できる力を持っています。一つのセクターが落ち込んでも、他のセクターでカバーすることも可能です。加えてM&Aにより、さらなるグロースプランを実現できる可能性も秘めています。優れたリーダーシップチームが目指すWAPの今後の成長にご期待ください。

海外Working事業の経営陣



Kimiya Shibazaki

[Good Job Creations \(Singapore\) Pte Ltd.](#)



[Oriental Aviation International Pte. Ltd.](#)



Cecilia Sim

[Scientec Consulting Pte. Ltd.](#)



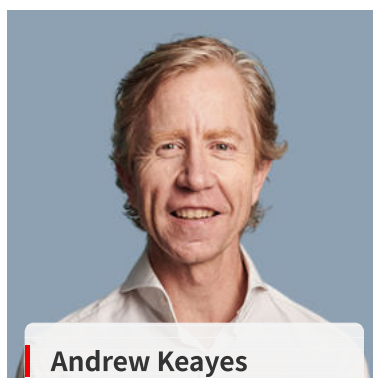
Ben Davies

[The Chapman Consulting Group Pte. Ltd.](#)



Richard Bradshaw

[Ethos BeathChapman Asia](#)



Andrew Keayes

[Ethos BeathChapman Australia Pty Ltd](#)



Philip Divilly

[Quay Appointments Pty Ltd](#)



Craig Sneesby

[u&u Holdings Pty Ltd](#)



Kate Coath

[DFP Recruitment Holdings Pty Ltd](#)



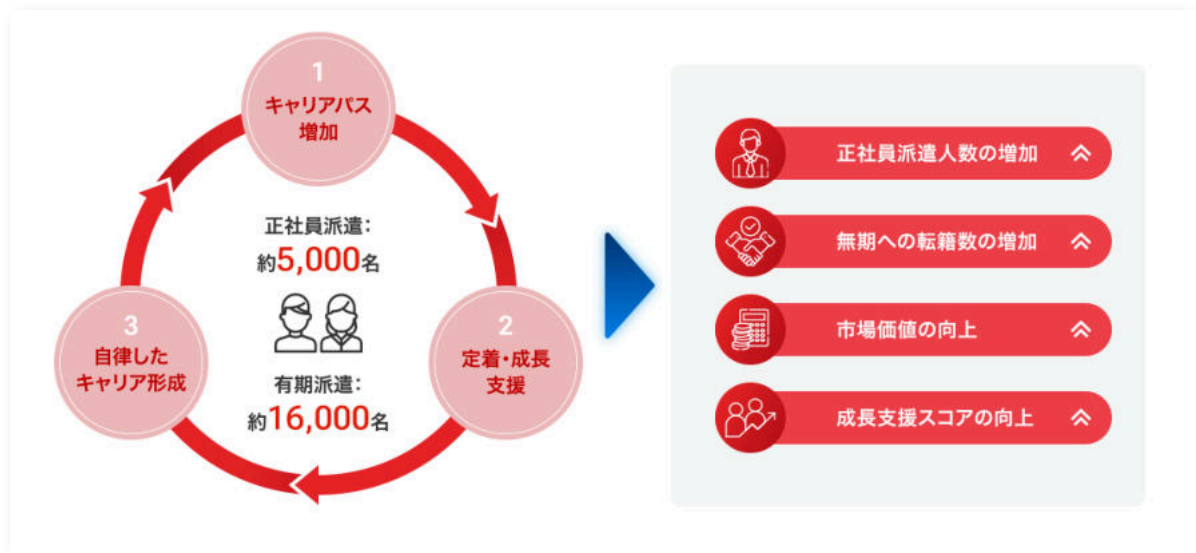
Damien Lim

[Asia Recruit Holdings Sdn. Bhd.](#)

人材戦略

事業における人材戦略

当社グループの主要事業である人材サービスは「人」と関わるサービスです。人材戦略は内勤社員に焦点を当てることが多いですが、私たちは派遣スタッフや正社員派遣など、現場で働く人々も同様に重視しています。彼らの成長が、私たちの成長です。本人さえ気づいていない能力を発見し、育み、発揮できる機会を作りつづけ、「キャリアパス増加」「自律したキャリア形成」「成長・定着支援」などに関する独自の人材戦略・施策を展開していきます。すべての人の可能性を信じ、社会に少しでも多くのポジティブを生み出していきます。



1. キャリアパス増加に関する取り組み事例

未経験者採用の強化

経験やスキルだけに捉われず、個人の可能性や成長意欲を重視した未経験者の採用を強化しています。当社グループの強みであるカテゴリー特化を活かし、建設技術者・ITエンジニア・介護・営業などの幅広い領域で未経験者を採用、育成しています。現中計の重要戦略である建設技術者領域においては、2024年4月の入社式に、建設業界では日本一の規模（当社調べ）となる約450人の新卒社員が参加しました。未経験者が安心してキャリアをスタートできる環境を整え、成長を支援する体制を構築し、人と企業の持続的な成長を目指しています。



スタッフキャリア支援プロジェクトの実施

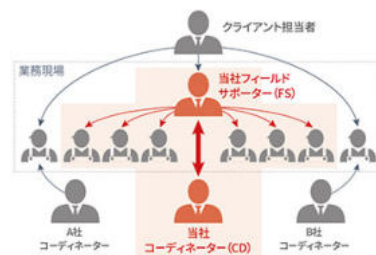
当社グループのアセットやリソースを最大限に活かし、私たちにしかできないキャリアパスの支援をしています。国家資格を保有した当社グループ社員のキャリアコンサルタントが1on1を実施し、自己理解を深めることができる機会を提供しています。オペレーターからITエンジニア、営業から施工管理技士など、自身の望むキャリアをあらゆる選択肢から選べるようになることで、働く人のポジティブな選択肢の最大化と最適化の実現を目指しています。



2. 定着・成長支援に関する取り組み

ハイブリッド派遣の導入

一般派遣から、収益性の高い業務請負へとステップアップさせるために、当社グループ社員（フィールドサポーター）と派遣スタッフがチームとなって派遣先で共に働くことで、迅速かつ確に顧客ニーズに対応できる、ハイブリッド派遣という独自のサービスを戦略的に導入しています。フィールドサポーターを各現場に配置することで、派遣スタッフの就労満足度を向上させるとともに、派遣先企業とスタッフ間のコミュニケーションを円滑にし、職場の環境改善をはじめとした時間を要する工数の削減にもつながります。



専門資格の取得支援

建設業界の施工管理技士、介護業界の介護福祉士、IT業界のCCNA (Cisco Certified Network Associate) など、多岐にわたる専門資格の取得を支援しています。経験豊富な講師陣による指導や、最新の業界動向を反映した教育コンテンツなどを通じて、個人のキャリアプランに合わせた成長機会を提供しています。派遣先での業務と両立しやすい柔軟な学習スケジュール、オンラインでの質問対応など、働きながら学べる環境を整備し、働く人の成長を継続的にサポートしていきます。



3. 自律したキャリア形成に関する取り組み

キャリアコンサルタント資格取得の支援

当社グループ社員のキャリアカウンセリング能力向上を目的に、国家資格であるキャリアコンサルタント資格の取得を支援しています。具体的には、資格取得にかかる費用負担、資格保有者とのロープレ実施、特別講座の開催などをしており、資格保有者には資格手当も支給しています。キャリアコンサルタントは、働く人が、その人らしくいきいきと働けるように、相談に乗り、様々な形で支援を行うキャリア形成支援のプロフェッショナルです。相手の話を聴き、ともに目標を見つけ、ゴールに向けて伴走していきます。



リスキリングを通じたキャリアアップ支援

ウィルオブ・ワークが掲げるビジョン『Chance-Making Company（チャンスメイキングカンパニー）』には、あらゆる人の可能性を信じ、より多くの方の働くチャンスを提供する会社を目指していくという思いを込めています。当社グループが、「キャリア相談」「リスキリング講座の提供」「転職支援」を一気通貫で行うことで、一般的転職サポートだけでなく、リスキリングを通じた新たなキャリアでの活躍する機会を提供してまいります。



価値創造事例「挑戦機会の提供」



古泉 玲
株式会社ウィルオブ・コンストラクション
技術本部 キャリア開発部
2021年新卒入社

**自ら手を挙げ掴んだ挑戦の機会
ウィルグループの唯一無二の価値です**

- 01 建設業界のイメージを変える
- 02 女性×未経験の不安を一掃
- 03 新しいキャリアに挑戦できる環境
- 04 ウィルグループが提供する唯一無二の価値

建設業界のイメージを変えるため 自らキャリアを描けるウィルグループに入社

私は2021年にウィルグループのグループ会社であるウィルオブ・コンストラクション（以下、ウィルオブ）に新卒入社し、約1年半の建設現場での就業を経て、2022年9月にウィルオブのキャリアチェンジ制度を使って今の部署に異動してきました。現在は主に中途社員の教育研修を担当しています。

もともと私が建設業界に興味を持ったのは、高校時代の授業がきっかけです。一般教養科目のほかに専門科目を学べる高校に通っていて、私は工学を専攻していました。毎日つなぎを着て旋盤を回したり、溶接をしたりして、ものづくりの楽しさを知りました。

大学では自分自身の別の可能性も探ろうと心理学部に入りましたが、大学3年になり就職活動で、好きなものづくりの道へ行きたいと思いました。同級生たちがIT系、美容系、デザイン系といった業界を選ぶ中、私が建設業界を志望していると伝えると、「なんで建設なの？ 女性なのに大丈夫？」と心配されました。でも私からすると、「なんでそう思われるんだろう。そういう業界のイメージを変える存在になりたい」と思ったのがこの業界を志した理由です。

建設会社ではなく、ウィルオブに入社したのは、私のキャリアパスにフィットすると感じたためです。建設業のイメージを変えるには、まずは現場を知り、ゆくゆくは建設業について発信する側に立つ必要があると考えていました。採用面接で社長からウィルオブとしてキャリアチェンジ制度を設計中だと聞いて、私が思い描くキャリアを選んで成長していけそうだったのが入社の決め手となりました。

女性×未経験の不安を一掃 会社の手厚いダブルフォロー体制

入社後は技術社員として工務店の木造の戸建てを建てる現場で3カ月、その後は鉄筋コンクリート造のマンションや都立高校を建設する現場で1年3カ月ほど就業しました。最初の現場は、その会社で女性が活躍するためには何が必要なのかを確認する意味もあったようで、私が就業できたことで、女性でも施工管理ができると証明されてその後の採用につながったようです。次の現場は、実家から通いやすい場所にあり、新入社員でも働き続けられるようにとの配慮がありました。

建設業界は男性社会で女性が働きづらいというイメージが一般的だと思いますが、実際に現場へ行ってみると、確かに男性は多いですが、別に男性社会ではないと感じました。女性が少ない分、周りから気遣ってもらえたり、女性ならではの細かい気付きやスキルを評価してもらえたりしたのはうれしかったです。

また、この業界では人材の定着率が問題となりますが、私が定着できたのには、大きな要因が2つあります。一つは同期とのつながりです。ウィルオブでは入社後の1か月間は対面で研修を行います。同期の約9割が建設系以外の学部出身の未経験者なので、そこで一人じゃないという安心感を得ることができ、相談し合ったり遊んだり、公私の垣根を越えて仲が深まりました。もう一つは働く環境の良さです。現場では分からないことは聞けば教えてもらえたり、何か不安そうにしていたら率先して声をかけてもらえました。現場以外でもウィルオブ社員のサポートもあり、未経験で不安な中、とても心強かったです。

ウィルオブとして特徴的なのは、主には新卒の技術社員に対して、ダブルフォロー体制があることです。まず、技術部のキャリアマネージャーが現場と技術社員の間に入り、現場で働く人をサポートしています。これに加えて、キャリア開発部の定着チームが毎月サーベイを実施し、その回答を基に面談や電話相談を実施しています。新卒社員に対しては、年2回ほど同期を集めて継続研修も実施しています。私が技術社員として働いていた時もキャリアマネージャーだけでは不安が解消されず困ったことがありましたが、定着チームに助けられました。こうした手厚いオンボーディングの仕組みがあることもウィルオブの魅力だと思います。



同じ会社に長く勤めながら 新しいキャリアに挑戦できる環境

ウィルオブのキャリアチェンジ制度は、毎回決まった職種の募集があるわけではなく頻度も不定期ですが、偶然にも私の希望するキャリア開発部の研修担当の公募があり、今しかないと思って応募しました。

この制度のメリットは、同じ会社に勤めながら複数のキャリアを積めることだと思っています。キャリアの考え方はライフステージによって変わります。転職という選択肢もありますが、同じ会社で異なるキャリアを選択できるのは大きいと感じます。入社後1年を経過している社員であれば誰でも応募できるため、皆積極的に活用しています。また、この制度とは別に、ウィルグループ全体でもチャレンジ公募制度というグループ横断の制度もあり、会社を越えたチャレンジの機会も用意されています。

キャリア開発部にはサポート対象が新卒中心の定着チームと、中途中心の教育チームがあり、私は教育チームで研修を担当しています。業界未経験の中途社員に対して、PCスキルやビジネスマナー、CADや建設業の基礎知識などの導入研修を実施していて、私自身が現場で経験した業務や施工管理とはどんな仕事なのかなどを説明しています。



中途社員も大半が未経験なので、専門用語をかみ砕いて説明するのはもちろん、不安を払拭できるよう努めています。私も入社当時、導入研修を受けて現場に出ましたが、正直なところ3割程度しか理解できていませんでした。それでも、何となく聞いたことがあるというだけでも少しは安心できましたし、分からないことは現場で聞いて勉強し、続けることができたので、「心配いらない。大丈夫だ」と伝えていきます。未経験の方に、最低限覚えておいてほしいことが分かるのは、現場での経験が活きていると感じます。また、建築施工管理技士や技士補などの資格取得を目指す人も多く、資格取得は目に見えるキャリアアップの一つなので、キャリア開発部もそれを推奨しています。

社員のキャリアパスを本気で支援 ウィルグループが提供する唯一無二の価値

ウィルオブの親会社であるウィルグループでは中期経営計画で「働く人をエキスパートにするキャリアパスの 最大化」と”最適化”を掲げ、職のミスマッチの解消を図っています。私もキャリアチェンジ制度を活用し、将来に向けてキャリアパスを実現している一人です。こうした環境があるのは、社員にとって大きなモチベーションとなります。

当面の目標は、建設業界において女性がもっと働きやすい現場をつくることです。以前と比べれば、更衣室やトイレ、女性特有の体調の悩みなどの理解も進んでいますが、環境は不十分です。例えば更衣室はパーティションで区切っただけ、男女共同のトイレが多い、サニタリーボックスがない、男性上司の席が近いトイレには行きづらいなどの声があります。こうした問題解決は私一人では難しいので、営業担当と連携しながら現場が良くなるように働き掛けていきます。

また、私の経験は新卒の採用シーンでも活かそうです。学生が採用面接を受ける前に不安を解消する機会がありますが、こういう仕事をするんだよと伝えていきたいです。

ウィルグループの魅力は、社員のやりたいことを本気で応援する環境や体制があることです。キャリアチェンジ制度やチャレンジ公募制度はまさにそう。社員にチャレンジする機会を提供し、上司や同期がそれを応援してくれて、異動する環境も整えてくれます。社長や上司との距離も近いと感じます。

私は入社してから今まで1度も「仕事が嫌だな」と感じたことはありません。現場も楽しく、キャリア開発部に異動してからもやりたい仕事ができます。これは本気で社員のキャリアを考えるウィルグループだからその強みだと思います。

価値創造事例「幅広い選択肢の提供」



花畑 宗明

株式会社ウィルオブ・コンストラクション
技術本部 技術部 九州支店
2018年中途入社

**日本に留まらない幅広いキャリアの選択肢
これからもチャレンジを続けていきます**

01 「内勤よりも現場で働きたい」
02 キャリア形成を支援してくれる会社
03 グループ全体にあるチャレンジを応援する社風

「内勤よりも現場で働きたい」 その想いから現場派遣のウィルオブ・コンストラクションへ

私は高校卒業後に工務店で型枠大工の職を9年ほど経験しました。技術の成長を感じる日々でしたが、不況のあおりを受けその工務店は倒産してしまいます。

その後、建設業界から一旦離れ、人材派遣会社で人材コーディネーターとして働いていましたが、妻の地元への移住を機に建設業界へ戻りました。次に転職した会社は主に火力発電所の設計を行っており、その会社で初めて海外の現場で仕事をするようになりました。インドネシアを皮切りに、インド、サウジアラビアとそれぞれ違うお国柄や宗教・文化に触れたことで、海外の現場で働く楽しさを知りました。ところが帰国後、内勤への異動辞令が出たため、悩んだ挙げ句、「内勤よりも現場で働ける会社に行こう」と再度転職を決意しました。

建設会社ではなく派遣会社を選んだのは、それまでが火力発電所の設計という業務一本だったので、派遣会社に登録すれば、たくさんの現場から自分に合った仕事を探せるのではないかと考えたからです。例えば土木や建築、さらには建築の中でも鉄筋コンクリート造や鉄骨造があります。未経験でもそうした現場に出ることで、自分にどんな仕事合うのか合わないのかに気付けますし、分からないことは聞いて学べます。いくつかの派遣会社の採用面接を受け、未経験の中途入社でも自分が望むキャリア形成が実現できそう、と感じられたのがウィルオブ・コンストラクション（以下、ウィルオブ）でした。

ウィルオブでは営業担当がフォローに付いてくれて、最初の現場決めまでしてくれました。営業担当は皆さん親切で、日々の業務や将来のキャリア相談にも親身になって乗ってくれますし、仕事の環境や置かれた状況に応じて条件交渉・変更等も行ってくれます。営業担当がいるおかげで、安心して仕事に専念できています。

私は前職の経験もあり海外の現場への希望を持っていました。最初に派遣された横須賀の廃棄物処理施設での契約が終わる数カ月前から、「海外の現場があれば行きたい」と営業担当に伝えていたところ、茨城県の火力発電所の建築工事現場を経て、本当にアフリカのギニアの学校建築現場の案件を持ってきてくれました。海外派遣は私が第一号になりましたが、自分が進みたいキャリアの希望に応じて、国内の現場だけでなく、海外の現場も探してきてくれたことに感謝し、「ウィルオブに入社して良かった」と思いました。

未経験・中途でもキャリア形成を 支援してくれる会社の懐の大きさ

ウィルオブに来て最も大きく変わったのは、それまで現場では大工として職人側にいたのが、施工管理技士として施工管理側になったことです。現場全体の工程管理や、作業員一人ひとりの業務の調整に、より注意を払う必要が出てきました。施工管理は未経験でしたが、全体の工程や流れが分かるにつれ、施工管理技士としてそれまで見えなかったものが見えるようになってきました。

例えば作業工程を見て、ここはこれで大丈夫か、人員は足りるのかなど、状況を読み取れた話ができるようになり、視野の広がりや知識・スキルの向上を実感しました。施工管理の醍醐味は、最初にこの工程をやって、次にこの流れでこうやって、と一連の工程を考え、実際にそれがはまった時にあると思っています。その工程は私一人で考えるわけではなく、各工程の関係者にも相談してアドバイスを得ていますが、経験を積みにつれてそうしたコミュニケーションが円滑に取れるようになりました。この関係者をまとめるのも重要な仕事です。

コミュニケーションの大切さは国内でも海外でも同じです。前職でインドネシアに行くことが決まった時は、現場の規模も日本とは違うし、英語もインドネシア語も勉強しなければ、という不安が頭をよぎりました。その半面、それもいい経験だし、見て聞いて覚えればいいという気持ちも持っていました。現地では当然ながらまともなコミュニケーションは取れませんでした。それでも英単語を少しずつ覚えていき、伝えたいことが伝わるようになると、その通りに現地のスタッフも動いてくれるようになりました。その時、この伝え方で良かったんだと海外の仕事がより楽しくなりました。

海外の魅力は仕事以外でもいくつもあり、日本とは違う文化や宗教に触れ、仕事でなければ行かなかっただろう場所に行けることです。今は生きていくうちにいろんな国に行ってみたいと思っています。

ギニアの次は、同じアフリカのセネガルで漁港の建築工事の現場に行く予定でしたが、コロナ禍で海外渡航が難しくなり、話そのものがなくなりました。そうした中、鹿児島県の発電所で鉄筋コンクリート造の新築建屋工事の話もらい、鉄筋コンクリート造は未経験でしたが、これもいい経験だと思い、チャレンジして働き始めました。その後は別の鍛冶工事と機械工事なども経験しています。コロナ禍がなければ、そのまま海外でキャリアを積めていましたが、帰国後もこれからのキャリア形成にも役立つ経験ができたので、ウィルオブに感謝しています。



グループ全体にある チャレンジを応援する社風



ウィルオブをはじめウィルグループで働く魅力は、チャレンジができること、そのチャレンジを後押しする文化や風土、施策が複数あることです。その一つが、期間中に現場で最も活躍した社員を表彰する

「WILLCON AWARD」です。自薦・他薦問わず応募が可能で、私は初代MVPを受賞しました。受賞が決まった時は「本当に私でいいの？」という気持ちもありましたが、仕事が評価されたことは素直にうれしかったです。受賞者としてインタビュー記事も書いてもらい、お祝いの食事会では減多に会えない本社の社員たちとも話ことができました。こうした表彰制度は仕事へのモチベーションや会社の帰属意識を高めてくれます。

会社も新たな挑戦としてSNSを活用したメディア戦略にも力を入れており、未来のことまで考えて新しい企画で会社を盛り上げようとしているのが伝わってきます。先ほどの表彰制度もそう。私はそういう会社の姿勢や取り組みが好きですし、他社にはない特徴だと感じます。

6年前、ウィルオブに転職してきて、施工管理を中心に、数多くの現場でいろいろな仕事を経験してきました。何事も自分でやってみないと気が済まない性格なので、新しいことにもポジティブに取り組んできました。こうしたキャリアを広げる経験は今の仕事のスキルアップにも役立っています。

その上でこれからは例えば、未経験の土木や、あるいは設備設計や機械工事の仕事もできるように勉強していきたいし、資格も取っていきたいと考えています。そしてまたいつかチャンスがあれば、海外の現場で働きたい。この思いを持ち続けながら、体が動く限りどんどんチャレンジしていきます。

チャレンジすれば想いがかなうのがウィルオブです。この記事を読んでいる方が、少しでも興味のあることにチャレンジし、新しい世界へ飛び込んで行ってほしいと思います。

価値創造事例「はたらく機会の提供」

人権尊重の取り組み



国籍に捉われない活躍の機会を創出

私たちは多様な文化を受け入れ、国籍に捉われず活躍できる機会をつくり続けていくことで、人と企業の発展や成長に貢献していくことを目指しています。外国人を雇用する人材派遣会社としてだけでなく、外国人を雇用する企業を支援する立場として、雇用を通じた自己実現の支援と共に、外国人と共生する豊かなまちづくり、母国への貢献などに寄与していきたいと考えています。

中期経営計画の重点戦略である外国人雇用支援を通じて、永住者・定住者・留学（資格外活動の許可）・特定技能の在留資格を保有した外国人と関わることが多くあります。当社のグループ会社である株式会社ウィルオブ・ワーク（以下、ウィルオブ）は、法務省の外局である出入国在留管理庁長官（略称：入管庁）より、特定技能外国人登録支援機関（登録番号：19登-000231）として認定を受けています。

そのため特定技能制度において、本来受け入れ企業で実施する必要がある出入国の送迎や住居の確保などの就業前のサポート、受入企業へ定期的な訪問し、職場や日常生活に関する相談への対応や行政機関への連絡などの就業後のサポートを実施しています。これらは当社グループの海外拠点と連携するなどして一気通貫のサービスを提供しており、日本語に不安のある外国人にも十分なサポートができるよう、同じ出身国の社員が同席するなどの対応をしています。また、社内表彰や資格取得支援など働きがいにつながるような制度の整備もしています。入国前の管理を強化するためにも、現地の送出機関と関わる際は政府認定の送出機関リストの中でも外国人就労者の評判が良い送出機関とのみ関わるなどの対策をし、不法滞在や不法就労などのリスクを最大限排除しています。



長年の人材ビジネスでの経験、外国人のサポートに長けた社員を強みとし、国籍による不平等が起きないように、人権への配慮を怠らないよう、留意しながら事業活動を推進しています。

インドネシアとのZERO DEBT PROJECT

日本で働く外国人は年々増加傾向にあります。内閣府の「人権擁護に関する世論調査」によると、「風習や習慣等の違いが受け入れられないこと」や「就職・職場で不利な扱いを受けること」などの人権問題が起きていると言われています。また、外国人就労者の不法就労や労働環境の悪さなど深刻な問題が様々なメディアで取り上げられています。さらに、技能実習制度や特定技能制度を通じて来日する外国人の中には、研修費用・入国手続き費用・渡航費用などによって多額の借金を負って来日する外国人も多く、金銭的な不安は社会問題となっています。

この社会問題を解決すべく、ウィルオブはインドネシアの北スラウェシ州と、雇用機会の創出および職業訓練の分野において包括的な協力関係を構築し、技能実習生や特定技能等に関する「ZERO DEBT PROJECT」の実現に向けた協定意向書を締結しました。日本の労働人口不足が深刻化する中で外国人労働者は不可欠になってきており、適正な受け入れを図ることは喫緊の課題となっています。インドネシア北スラウェシ州においては州内の就業率が低く、州政府としては国外で就業する州民の増加を目指しています。

本プロジェクトでは、北スラウェシ州政府は、求人に応募する州民に対し日本語教育および必要な専門教育を無償で提供することでZERO DEBT（借金ゼロ）での入国を実現し、金銭的な負担を軽減する座組を構築します。そして、当社グループは、本人が自律したキャリアを形成することのできる求人を提供し、入国後の就業や生活面に関する支援を行います。

当社グループが今まで培ってきた適正な外国人雇用支援のノウハウを活かし、日本国内の労働人口減少による人手不足の解消と、インドネシア人材の安定的な就労環境の整備を目指します。これからも人権尊重の理念を深化させ、すべてのステークホルダーとの対話を重ねながら、誰もが自分らしく活躍できる持続的な社会を実現していきます。



人権方針

当社グループが取り組むべき重点課題として「Well-beingの向上」を掲げており、当社グループと関わる働く人がWell-beingであること、つまり身体的・精神的・社会的に健康な状態であるためには、人権尊重の徹底は必要不可欠です。

性別、国籍、年齢、障がいなどに拘わらず、すべての人の人権を確保し、サステナブル（持続可能）な社会の実現に貢献します。

1. 国際規範の尊重

当社グループは、「国際人権章典」、「子供の権利とビジネス原則」、「労働における基本的原則および権利に関するILOの宣言」、および「ビジネスと人権に関する指導原則」等の人権に関する国際規範を支持、尊重します。そして、自らの事業活動に関わるあらゆるステークホルダーに対する差別、暴力行為、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント等の人権への負の影響の防止または軽減します。

2. 差別[※]の禁止

当社グループは、性別、年齢、障がい、国籍、人種、性自認、宗教などを理由とした差別や人権を侵害する行為を行いません。差別のない誰もが働きやすい職場づくりを目指し、社員研修や相談・通報窓口の設置など、人権問題の未然防止や早期把握・解決します。

※差別とは、本人の能力・適性・成果など合理的な要素以外により、採用・昇進・報酬・研修受講などの機会や処遇に差を設けることをいいます。差別の要素としては、例えば、人種、民族、国籍、出身地域、皮膚の色、年齢、性別、性的指向、障がいの有無、宗教、政治的見解、組合加入の有無、配偶者の有無などがあります。また、健康診断や妊娠検査が機会均等または処遇における公平を損なう場合には、差別的行為とみなします。

3. 労働組合を結成する自由と団体交渉権の支持に関する企業方針

当社グループは、現地の法律を遵守し、従業員が法令に従い労働組合を結成する権利や、これに加入する・しない権利、団体交渉する権利などを尊重し、これらの権利の行使を理由にいかなる差別も行いません。

4. 賃金の適正化

当社グループは、各国・地域の定める法令に基づく最低賃金を超える水準の賃金を保証し、労働時間規制に抵触いたしません。

ウィルグループの重点課題

中期経営計画で掲げている「働く人をエキスパートにするキャリアパスの”最大化”と”最適化”」を通じ、職のミスマッチ（求められるスキルと持っているスキルのギャップ）を解消していきます。そのためには、当社グループが創業以来大切にしている人的資本を強化していくことが重要です。加えて、世の中から要請されている気候変動への対応や強固なガバナンス体制を構築することも重要です。これらを通じて、当社グループで働くすべての人のWell-beingが向上することにより、企業価値の向上につながると考えています。



重点課題	あるべき姿		
Well-beingの向上	● 当社グループで働くすべての人がWell-beingである		
	指標	2024年3月期実績	目標
	Well-beingスコア	66.4pt	あらゆる活動の総和であり、様々な活動の結果、高まるものだと考えているため、具体的な目標値は設定しない
	はたらく Well-being		
	はたらくの体験	53.0%	
	はたらくの評価	61.0%	
	はたらくの自己決定	57.4%	

重点課題	あるべき姿		
職のミスマッチの解消 (関連するSDGs)	・ 一人ひとりに最適な成長プログラムを提供し、専門スキルの獲得を支援できている		
	・ 働く人のキャリアパスを最大化・最適化し、LTVの最大化を実現できている		
	指標	2024年3月期実績	目標
	正社員派遣数	4,946名	2023年3月期の2倍以上
	無期への転籍数	190名	500名/年
	成長支援スコア		
	正社員派遣	52.4%	毎年上昇
	派遣スタッフ	53.4%	
	平均在籍期間	856日	毎年上昇

重点課題	あるべき姿		
災害レジリエンスの強化 (関連するSDGs)	・ 気候変動による損害を最小限に抑えつつ、事業の早期復旧を可能とする対策の策定と継続的な見直しの運用プロセスを構築できている		
	指標	2024年3月期実績	目標
	BCPの策定	-	BCPの策定・運用
	GHG排出量	1,482.2t-CO ₂	2020年3月期比20%削減
 	職場の安全対策スコア	86.7%	設定中

重点課題	あるべき姿		
人的資本の強化 (関連するSDGs)	・ 性別・国籍・障がい・年齢などに捉われず多様な人材が互いに尊重しあい、公平な機会が提供され、一人ひとりが力を発揮できる環境を提供できている		
	・ 企業文化（DNA）の継承と変革を通じたコアバリューの体現ができている		
	・ 社員一人ひとりが「会社」・「チーム／仲間」・「仕事」に対する当事者意識をもっている（＝エンゲージメントが高い状態）		
	指標	2024年3月期実績	目標
	働きがいスコア	57.0%	60.0%以上
	成長実感スコア	63.8%	60.0%以上
	女性管理職比率	30.0%	正社員の女性比率と同程度 （2023年3月期の比率：42.1%）
	中途管理職比率	69.0%	正社員の中途社員比率と同程度 （2023年3月期の比率：73.3%）
	外国人管理職比率	40.2%	正社員の外国籍社員比率と同程度 （2023年3月期の比率：24.2%）
	障がい者雇用率	2.6%	法定雇用率以上
	女性の昇格希望割合 （マネージャー以上）	24.7%	36.0%
	男女間賃金賃金格差	74.6%	76.6%
	職場の幸せ力		
	安心安全な風土	71.1%	前年同月のスコア以上
    	信頼関係のある職場の雰囲気	72.2%	
	チャレンジを推奨する雰囲気	73.4%	
	職場オススメ度	61.6%	

重点課題	あるべき姿		
強固なガバナンス体制の構築 (関連するSDGs)	・ 迅速な意思決定および業務執行に対する監理監督が機能し、経営の透明性と健全性が確保されている		
	指標	2024年3月期実績	目標
	取締役会の実効性の向上	-	実効性評価の定期的な実施
	社外取締役比率	60.0%	30.0%以上
	女性取締役比率	20.0%	30.0%以上
	経営の執行と監督の分離	-	取締役会による監督機能の強化
	重大な情報漏洩件数	0件	0件
	懲戒解雇に至ったハラスメントの 発生件数	0件	0件
	不正件数（贈収賄・汚職・腐敗・ 不正会計）	0件	0件
	重篤な労災件数	1件	0件
  			

重点課題の特定および見直しフロー

当社グループはGRIスタンダード、国連グローバル・コンパクト、SDGsなどの国際的なガイドラインを参考に、ステークホルダーへのヒアリングやバリューチェーンマッピングの実施、社会的価値やあるべき姿の検討を通じて、重点課題（マテリアリティ）の特定をいたしました。その後、サステナビリティ委員会での審議や外部有識者からのアドバイスを踏まえ、重点課題を見直しました。今後も、外部環境の変化に伴う社会の課題や期待に応えられるよう、継続して議論を行っていきます。



Well-being^{ていだん}特別鼎談ウィルグループを起点に
Well-beingな社会の実現を石川 善樹
いしかわ よしき公益財団法人
Well-being for Planet Earth
代表理事角 裕一
すみ ゆういち株式会社ウィルグループ
代表取締役社長鳥谷部 大樹
とりやべ だいき株式会社ウィルグループ
人事部
人材開発部マネージャー

ウィルグループでは、当社が取り組むべき重点課題の一つとして「Well-beingの向上」を掲げています。多くの日本企業が事業活動のテーマにWell-beingを掲げる中、人材サービスを中心に国内外でビジネスを展開している当社の取り組みについて、Well-being for Planet Earth代表理事の石川善樹氏を迎え、当社代表取締役社長、ウィルグループに「Well-being」の概念を持ち込み、日々Well-beingの研究や社内浸透を推進している人材開発部マネージャーと意見交換を行いました。W・I・L・L※の領域でWell-beingの向上を図るうえで、今何が必要なのかを語り合います。

※Working「働く」、Interesting「遊ぶ」、Learning「学ぶ」、Living「暮らす」

ウィルグループが考えるWell-beingとは

角 本鼎談のテーマは、ウィルグループが考える「Well-being」についてです。言葉の解釈は人によって異なりますが、私はWell-beingとは、人々が集まるコミュニティの中で、その人が自然と「いい感じ」だと感じられる状態だと捉えています。

鳥谷部 私もシンプルに「良い状態」だと考えています。Well-beingは時間軸で捉えることが大事だと考えていて、人はよい状態（Well-being）だからこそよい活動（Well-doing）ができる。その積み重ねがよい未来（Well-future）をつくる。世の中ではWell-beingが啓発されていますが、当社グループとしてはWell-beingとWell-doingを積み重ねていき、Well-futureを実現したいですね。



角 裕一

Well-being（≒ポジティブ）を波及させていく

角 当社グループは、取り組むべき重点課題の一つに、あらゆる活動の総和として「Well-beingの向上」を掲げています。外部の石川さんから見て、この取り組み内容はどのように感じられますか。

石川 ウィルグループでは、2030年に向けて、世界中の人々に幸せを届けるため、ワークシフト、テックシフト、グローバルシフトの実践を打ち出しています。その最終年度に、「10億人のWell-beingの実現を目指す」というのは、段階的でわかりやすいですね。

- 角** あらゆる人のWell-beingを実現したいと思っています。ただ人にはタイプがあって、例えば、挑戦することにWell-beingを感じる人、感じない人、安定を望む人がいるように、私の考えるWell-beingが誰しにも適合することはないでしょう。それでも、W・I・L・Lの領域で、社員や派遣スタッフが自分の可能性を信じてWell-beingを実現するための機会を創出していきたいと考えています。
- 石川** ある研究では、人がWell-beingの状態になると、その人の家族や友達、さらに友達の友達にまで波及効果があるという報告があります。こうした波及効果も含めれば、10億人も夢ではなさそうです。人はネットワークの中で生きていて、そこでは良いものも悪いものも波及していきます。どうせ波及させるなら、ポジティブなWell-beingがいいですね。
- 角** そうですね。私たちもそうした波及効果を意識しています。働く場所において周囲との人間関係は大切ですが、テンポラリーな雇用形態の派遣スタッフは、職場になじめないケースがあります。そこでウィルグループでは、派遣スタッフも長期的に働いてもらうことを大事にしており、フィールドサポーター（現場管理者）が同じ職場で過ごすハイブリッド派遣体制で、派遣先でのチームづくりなどに努めています。特に派遣初期の段階では、休憩時間を共に過ごしたり、仕事面でサポートしたりなど、派遣スタッフが自信を持ち、職場で良好な人間関係を構築でき、結果としてパフォーマンスを上げることにつながる、といった波及のさせ方を目指しています。
- 石川** それは良い取り組みですね。以前、派遣スタッフとして働く方の調査をしたことがあり、その調査では、派遣スタッフのWell-beingに影響を与えるのは派遣先の上司との接し方が最多だったという結果が出ています。
- 鳥谷部** 私も入社当初はフィールドサポーターとして、派遣スタッフと一緒に大手家電量販店で勤務していました。当時を振り返ってみても、私の働き方は他社の派遣スタッフにも影響を与えましたし、通常は派遣スタッフがフロア長に意見しても届かないことが多い中、社員がフィールドサポーターとして間に入ると意見が通ることがありました。そういう変化を起こせるのがハイブリッド派遣の価値だと思います。
- 角** 波及効果の先駆けですね。ウィルグループで「Well-being」という言葉を最初に使ったのも鳥谷部でした。
- 鳥谷部** 2014年に、当時社長だった池田会長宛ての提案書で、初めて「Well-being」という言葉を使用しました。ただ当時は、これからの組織・人材開発で重視されていくだろうという程度の理解でした。2018年に、当社のミッションに影響を与えたポジティブ心理学の創始者マーティン・セリグマン博士のイベントを開催し、「ポジティブ心理学の使命はWell-beingな世界をつくること」という話に共感。翌年、全社にWell-beingについての啓発活動を展開しました。
- 角** それまで、会社で「ポジティブ」という言葉を使っていたものの、ポジティブの定義自体はしていませんでした。私もこのイベントに参加して、「私たちが大事にしているポジティブもWell-beingではないか？」と思いましたが、事業価値に転換できないまま、この解釈をコンセプトとして伝えていくにはどうしたらよいかと考えていた時期でした。鳥谷部がまずWell-beingを理解し、自分にとってのWell-beingとは何か、仕事におけるWell-beingとは何かに向き合うワークショップを何度も開催するなど、社内への浸透に尽力してくれました。
- 石川** ウィルグループでは「これまで取り組んできたことがWell-beingだった」ということですね。Well-beingは新しい人事施策や事業開発において評価されることもありますが、長年取り組んできたことがWell-beingの観点から再評価されることも多い。「誰にとってのWell-beingなのか」という視点で考えると、人事では社員のWell-being、経営ではステークホルダーのWell-being、事業では顧客のWell-beingというようにわかりやすくなります。



鳥谷部 大樹

鳥谷部 石川さんの「誰の」という観点到共感します。人材開発部では、社員に対し、まずは「自分の」Well-beingを大切にしようと啓発しています。誰かを変えるよりも、自分が起点となるほうが周りにポジティブな波及効果がありますから。私もいろいろな関係性においてまずは自分がWell-beingであることを大切にしています。そして「関係性の」Well-beingも大切に考えます。私の場合は、社内の仲間との関係性、夫婦の関係性、家族との関係性です。言ってみれば「半径5メートル」の世界ですが、とても大切なものです。これは持続的なWell-being経営に欠かせない土台となるものだとも考えています。これらも社員が自覚して大切にできれば、その総和として、ポジティブなインパクトは大きくなるはずです。

人的資本経営とWell-beingの共通点

- 鳥谷部** 横道にそれますが、近年は人的資本経営が重要といわれています。ウィルグループは人を大切にしていますし、お互いの存在を尊重し合うことは、Well-beingにつながる部分があると思います。
- 石川** 人的資本経営は、一橋大学CFO教育研究センター長の伊藤邦雄氏が人的資本経営コンソーシアムで使い始めた言葉で、グローバルでは約10年前からDE&I（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）の背景で使われています。会社であれば、女性、中途採用、外国人など立場の弱い人のWell-beingを大事にしようという……。日本では「ダイバーシティ」だけが強調されて女性の管理職を増やせといった議論になりがちですが、本来は性差の区別なくWell-beingやエンゲージメントを高めていくものです。
- 角** 日本でも、人的資本という言葉を使わなくても、会社は人材を大切にすべきです。すでに終身雇用の時代ではありませんが、会社は社員と相互依存体質的な強みを発揮することもあります。人材流動性が日本と比較すると高い海外では、社員のエンゲージメントやオンボーディング、評価を意識しなければ人はすぐに辞めていきます。人的資本経営は、未来を展望する時に「あなたの会社や社員にはポテンシャルがありますか、そこを意識して経営していますか」と発展的・持続的に考える示唆を含むものです。ただ、ステークホルダーとの会話の中では、ESGやSDGsよりも、KPIや業績に関心が多く集まることもあり、違和感を覚えます。

石川 見ている時間軸の違いですね。短期的に見ている人はKPIや予実の乖離を気にしますし、長期で見ている人ほどWell-beingやサステナビリティを気にします。特に投資家やアナリストは、各企業における個別の取り組みよりも横並びで比較できる売上や利益といった指標に関心を持ちますが、数年後にはWell-beingもこの指標に入るでしょう。現に、米国のS&P社はグローバルESG調査項目に社員のWell-beingを加えましたし、Indeed社は企業のWell-beingについて社員2,000万人以上を調査しており、Well-beingが低い会社には求職者が集まりにくいという傾向が出ています。国際的なイニシアチブのImpact Management Platformでは、投資を行う際にはインパクトを重視すべきとし、インパクトの定義にWell-beingを入れ込んだばかりです。



石川 善樹

派遣スタッフの働きがい向上のために

角 ウィルグループの派遣スタッフは、その働き方を「いい感じ」と捉えている人と、不安を抱えながら働いている人に分かれます。「いい感じ」と捉えているのは、本気で取り組む主軸が別にあり、例えば、子育てをしながら通勤圏内で都合の合う時間帯で働ける人や、自分の夢を追いかけながら派遣の仕事をしている人です。一方、将来的に派遣のままでいいのかと不安を抱えながら働いている人もいます。ウィルグループではこの両者に対して、派遣先で働きがいを感じられるように取り組んでいます。

石川 人材サービスには外部環境の変化の影響もありますよね。

角 そうですね。現在は、人手不足かつテクノロジーの進化により、職種の需給バランスが加速度的に変化しています。特に、販売職やコールセンター、工場での軽作業など、テンポラリーで未経験でも従事できる職種群が自動化されるという潮流があります。そうした人たちにも「いい感じ」になる選択肢を提供したい。最終的に選択するのは本人ですが、やりたいことや自分に合う仕事がわからない人が多く、意志を持って選ぶことは難しいものです。

石川 会社の雰囲気、上司がどんな人なのかわからないという声もよく聞きますね。

角 そうした複数のわからないものがある中で、大量の選択肢を用意して選んでもらうのではなく、その人にとって「いい感じ」になる選択肢を1つ、2つから、3つ、4つと増やしていく。このアプローチをするのにウィルグループが適しているのは、コングロマリット企業であり、かつ日本全国・海外に展開していること。この規模で、これだけの職種を有する競合企業はあまり多くはなく、派遣スタッフのキャリアを横に広げるだけでなく、縦にも伸ばしていきます。例えば、販売から営業、セールスに派生させて、法人営業のキャリアをつくる。コールセンターで働く人は、システムを使いながら丁寧かつ効率良く対応できるので、テクニカルサポートやヘルプデスク、RPAの対応ができる人材に。工場働く人は、軽作業からよりスキルフルなエンジニアに。これからは派遣スタッフと共に、「今後どうしていくか」について時間をかけて話し合える体制を整えます。キャリアパスを用意してWell-beingを保つことは、ウィルグループの競争優位の源泉となります。

石川 角さんが言われるとおり、派遣スタッフのスキル、キャリア、ライフスタイルを考えることはWell-beingやWell-doingを長く支えることになり、やりがいにもなります。現在は、求職者の取り合いが起きており、マッチングが不十分なことも多いようですが、その点でウィルグループの取り組みは他社との差別化要因になるはずです。



Well-beingの実現にはコーチングが有効

角 Well-beingの実現に向けた取り組みについては、実際に施策を進めている鳥谷部から申し上げます。

鳥谷部 ウィルグループのWell-beingは、まず関係性に注目しています。その関係性をより良くするための施策で、手応えを感じているのがコーチングの学習です。私もコーチングを学び、Well-beingの向上を実感し続けています。これは、コーチングの核心が「私はどう生きたいのか」という探究だからです。また、よりよい関係性を創るための知恵やスキルがコーチングにはたくさんあるからです。そのようなコーチングを習得することで、派遣スタッフはどう生きたいのだろうかという観点を持ちながら最適なサービスを提供できるようになる。このことは、社員自身のやりがいやWell-beingの向上にもつながりますし、数千人の社員がこのようにアップデートすることができれば、会社の事業価値が上がります。

石川 コーチングを受けて生き方が変わったという声はありますか。

鳥谷部 たくさんあります。新しい学びを得て、毎日生き生きしているという人、未来を描けるようになったという人、今の環境に身を置いていることが喜びに変わったという人など……。社長が冒頭で述べたように、Well-beingは人それぞれですが、コーチングを機に自分自身のWell-beingを育めるようになる人が数多くいます。

角 手応えを感じているものは、コーチングの習得のほか、多数で話し合う機会に必要なダイアログの実践がありますね。

鳥谷部 ダイアログの実践を通じて私たちは、お互いの可能性を信じ、共に引き出し合い、協創することを学び続けています。よい未来は、このようにして創られていくものだと感じています。コーチングを通じて個と組織をポジティブに変革し、ステークホルダーとのダイアログを通してWell-beingを未来へとつなげていきたいと思っています。

角 ウィルグループのWell-beingを向上させ、日本社会、さらに世界へと広げていけるよう、これからも力を注いでいきます。

社員座談会

**田中 彩夏**

たなか あやか

株式会社ウィルオブ・ワーク
ライフケア事業部
[2016年新卒入社]**石坂 準次**

いしざか じゅんじ

株式会社ウィルオブ・コンスト
ラクション
営業本部
[2016年新卒入社]**小林 弘明**

こばやし ひろあき

株式会社ウィルオブ・ワーク
コールアンドオフィスデザイン
事業部
[2011年中途入社]**岡本 彩**

おかもと あや

株式会社ウィルオブ・ワーク
コーポレートサポート本部
[2006年新卒入社]

「チャレンジを称える風土」「当事者意識の高い人材」「チームワークの良好な組織」など、ウィルグループの風土にはいくつもの特長があります。入社年度や立場の異なる社員4名がそれぞれ、これらの特長について具体的なエピソードを交えながら熱く語り合いました。その内容は、ウィルグループの強みをはじめ、会社・個人の成長に向けて今取り組むべき課題、ウィルグループが世の中に提供している価値にまで及びました。

入社の決め手は先輩社員の輝く姿

田中 私は2016年の新卒入社で、現在、ウィルオブ・ワークで支店長を務めています。ウィルグループに入社したのは、就職活動で会社説明会をのぞいてみたら、社員の皆さんがひととき輝いて見えたからです。ありきたりな理由ですが、“人”に惹かれて入社を決意しました。入社してから毎日が充実しています。

石坂 同じく2016年の新卒入社で、田中と同期です。私は、就職活動ではお金を稼ぎたいといった漠然とした気持ちから、不動産や商社の採用面接を受けていました。ウィルグループも私の希望条件検索で該当した会社でした。会社説明会で現会長の池田さんの「最も重要視しているのは仲間を集めること、そして、何をやるかではなく誰と何をを目指すかが大事」という言葉がとても心に響いたのと、ミッション・ビジョン・バリューに共感したことも入社の決め手になりました。

岡本 私はウィルグループに入社して長くなりますが、就職活動に関しては石坂さんと同じで、明確にやりたいことがなく、数多く会社説明会を受けていました。そうした中で、ウィルグループの説明会に参加した際、当時採用担当だった現社長の角さんが会社について語る姿にカリスマ性を感じ、胸を打たれました。社員の皆さんも積極的に話しかけてくれて、人や場の空気を大事にしている会社だと思ったのが印象的でした。



岡本 彩

小林 私は皆さんと違い中途入社で、新卒で入行した銀行を辞めて、派遣社員として登録する時に会ったのがウィルグループでした。当時、現在も札幌支店にいる社員が私の担当で、一派遣社員である私を一人の社会人として接してくれることに感動し、なんて素敵な社員がいる会社なんだろうと思いました。当社で派遣社員として働き始めて半年後、「正社員にならない？」と声をかけていただき、入社を決意。入社前はミッション・ビジョン・バリューは知らなかったのですが、今振り返ると、実際にそれらを体現している社員が入社の決め手でしたね。

手を挙げる人の勇気を認めてくれる、仲間想いの会社

小林 ウィルグループの特長は、チームワークや仲間を大切にすることです。この「仲間」とは社員だけでなく、派遣社員（以下、スタッフ）も含みます。全社員が“for staff”を体現していると思います。

岡本 仲間想いは、その通りですね。それから、手を挙げる人にチャンスを与えてくれる会社です。ウィルグループには、「チャレンジ公募」という社内に向けて公募するポジションに立候補できる制度や、「FA制度」という希望する組織の責任者に直接自らを売り込むことができる制度があります。それ以外にも、日頃のコミュニケーションで「こういう仕事がしたい」「こういう役職に就きたい」と話していると、人材が必要になった時に声をかけてくれる。ちゃんとキャッチアップして、その道筋に導いてくれるのは感じますね。

小林 私も「教育の仕事がしたい」と言い続けていたら、営業推進部で社員教育を任してもらいました。



小林 弘明

田中 私も「支店長をやりたいです」と手を挙げたから、今のポジションに就かせてもらっています。仲間想いの社員に惹かれて入った会社なので、自分の役職が上がっても、部下やスタッフの目線で話す姿勢を持ち続けたいですね。

石坂 ウィルグループは勇気を出して手を挙げる価値を認めてくれる会社ですね。バリュー「Believe in Your Possibility 一可能性を信じる」は、できるかわからなくても、まず挑戦してみることをよとしています。成長し続けるために挑戦し、それを仲間が支え合う。これが社風になっていると思います。

会社も個人もお客さまやスタッフから選ばれる存在に

石坂 差別化しづらい人材派遣・紹介ビジネスにおいて、ウィルグループがお客さまから選ばれるのは、サービスのクオリティの高さと人材が評価されているからだと感じます。会社も、特に人材採用・育成には力を入れていますよね。個人が選ばれる存在になるには、お客さまに良いことも悪いことも正直に伝えること、そしてパートナーになることです。私は、究極を言うと、お客さまの課題が解決できれば、売上に繋がらなくてもいいと思っているんです。なぜなら、会社のミッションは「個と組織をポジティブに変革する」だから。お客さまと対話を重ね、困った時に相談しようと思っていただけのような関係性を築き、会社としてだけでなく個人としても信頼を得られれば、ひいてはそれが競争優位に結びつくかと思っています。

岡本 そうですね。私はスタッフにアンケートをとって、分析やフィードバックをしています。「ウィルグループのことが好き」な理由として、「担当者」を挙げる人が多数います。担当者とスタッフとの良好な関係性がスタッフからもお客さまからも選ばれる理由になっていると思います。

田中 それがウィルグループの強みですね。社員がお客さまやスタッフに真摯に対応しているから、社員に惹かれて入社する人がいるし、ウィルグループを信用して選んでくれるお客様やスタッフもいます。

石坂 営業先のお客さまにお叱りを受けて粘り強く対応したとき、上司が「よく頑張った。よくやりきった」と認めてくれたことがありました。このまま進めていか途中で迷っていたとき、「君はどうしたいの？」と質問をしてくれて、私が「こうやって営業をしていきたいです」と答えると、「なら、頑張ろう。責任は取るから」と言ってくれました。自ら考えさせ、その意志を尊重してくれる文化やチームワークもありますね。



田中 彩夏

小林 人の魅力が会社の競争優位性を高めていますね。私も営業をしていると、お客さまから「御社の強みは、コンプライアンスとスタッフフォロー力ですね」とよく言われます。例えば、コンプライアンスについては、お客さまが大掛かりな業務フロー改革を行う際、派遣法上問題ないか、実現可能性はどれくらいあるかなど、信頼されているからこそ相談を持ち掛けられます。スタッフフォロー力については、始業前にスタッフの様子を見に行き、終業時にまた見に行き、勤怠管理は自社システムで行う。ここまでやる派遣会社はあまりないと思います。もっともこれらは、適正な取引を継続していくのに必要なことです。一方、属人的なノウハウやスキルに頼ってきた部分もあるので、今はナレッジを形式知にする標準化プロジェクトを進めています。何かを変えたり、始めたりがスピーディーにできるのも当社の特長です。

次の成長に向けて課題の早期解決を

石坂 一方で、課題もあります。ここ数年、私たちが大事にしてきた人材への投資が少しだけ停滞している気がします。若手の台頭や可能性を信じて機会を与える文化が社員に浸透し、フレッシュな発想と情熱で会社ごと盛り上がるのがウィルグループです。ただ、今と昔では違ってきていると感じていて、国内Working領域の多くが安定期の今、成長期にあったエネルギーの行き場が少なくなり、力を発揮したいのにできない人材は去るという状況ができてしまっていると個人的には思います。

小林 私もそれは感じます。会社が大きくなったことや働き方の変化が影響していると思いますが、コロナ禍に入社した人たちはコロナ以前と比較すると、OJTや社員交流の機会が少なく、文化の伝承を含めコミュニケーション不足を感じます。1on1や部門を越えた対話の機会などは定期的にあるものの、ここはよりよくしていきたいところですね。

石坂 ウィルグループは、目指す方向へと人が集まってそのエネルギーに共感・共鳴し、つらいことも頑張って乗り越えて大きな成果を手に入れる。そういうムーブメントを起こせる会社なので、「私たちの力はこんなもんじゃない!」と思っています。



石坂 準次

岡本 女性の立場からすると、昔と比べて、今はずいぶん働きやすくなりました。ただ、間接部門にいる私は仕事をある程度コントロールでき、家庭と両立しながらフレックスやリモートワークを活用して働けていますが、例えば、営業担当が産休明けすぐに現場に戻れるかと言えば、難しいと感じる人が多いと思います。それでも、営業の第一線で輝きたい、スタッフ・お客さまのために働きたいという人もいますので、復帰時にも社員一人ひとりが希望するキャリアを実現できるようになるといいですね。

田中 女性の立場でもう一つ、女性の役職者についてです。リーダーや支店長などの役職は徐々に女性が増えてきていますが、エリアマネージャーや部長などの役職は女性が少ないですね。採用母数の改善や定着の強化、キャリア研修やマネジメント強化研修など会社も様々な取り組みを実施していますが、まだまだ改善していく余地はあるんだと思います。

岡本 それから、職種とマーケットが特化している事業部制には強みも課題もあります。会社の規模が小さかった頃はワンフロアで全員の顔が認識できましたが、今はみんないるんな場所に拠点があり、リモートワークもあり、事業部制の強みを活かすための情報共有やシナジーを生むことが難しい。ただ、会社の成長のために、これらは早期に解決していきたいですね。

働く選択肢を増やすというウィルグループとしての価値創出

岡本 事業部制の話の続きで、コングロマリット企業のウィルグループは事業領域が分散しています。販売、コールセンター、製造、介護、建設など各領域で縦のキャリアを積みだけでなく、他の職種のキャリアを積みたいと考えるスタッフも多いはず。また、例えばコールセンターで働くスタッフは、ウィルグループをコールセンターの会社だと誤認していたりします。これでは社員もスタッフも能力を活かしきれないので、2023年4月からキャリアチェンジして経験を積める試みを始めています。成果が表れるのはこれからですが、販売をしていた人が未経験でインフラエンジニアになって頑張っている例もあります。

石坂 すでにキャリアの選択肢は多い会社なので、岡本さんが言うように、いろいろな働き方があることを周知し、そのきっかけを提供していきたいですね。自分は「こんな仕事でできそう」から始まって、例えば、建設会社で多くの資格を取得し、キャリアに専門性の上積みができるという環境を整える。これが実現すれば、会社の存在価値も上がります。

小林 以前は、人材会社の存在価値は人材供給と定着でした。しかし、SDGsや多様性などの社会的背景があり、今はそれだけでは価値を認められなくなっています。そこで私の事業部では、厚生労働省委託機関と共同で、派遣未登録の人を対象にした就労支援、キャリア形成支援サービスを始めています。高いスキルや経験のある人でも職歴のブランクが就職の足かせとなるケースが多々あるので、その社会復帰を支援しています。

田中 介護領域にいる私は、介護職に就いていた人が産休・育休を経て職場復帰する時、体力や子育てなどを心配している人には介護職だけではなく、コールセンターや事務職も紹介しています。会社として事業部制の大きなシナジーはまだあまり生み出せていないかもしれませんが、現場ではキャリアチェンジの支援は以前から行っています。

石坂 田中さんとは厚木支店で一緒に働いていた時期がありましたね。私は製造領域、田中さんは介護領域で。「介護にこういうスタッフさんがいるんだけど、本人のやりたいことや条件を考えると製造の方がいいと思うんだけどどうかな?」と連絡をくれたりして。当時から、スタッフの働く選択肢を広げていて、田中さんをすごいなと思っていました。



「Believe in Your Possibility -可能性を信じる-」の先で実現したいこと

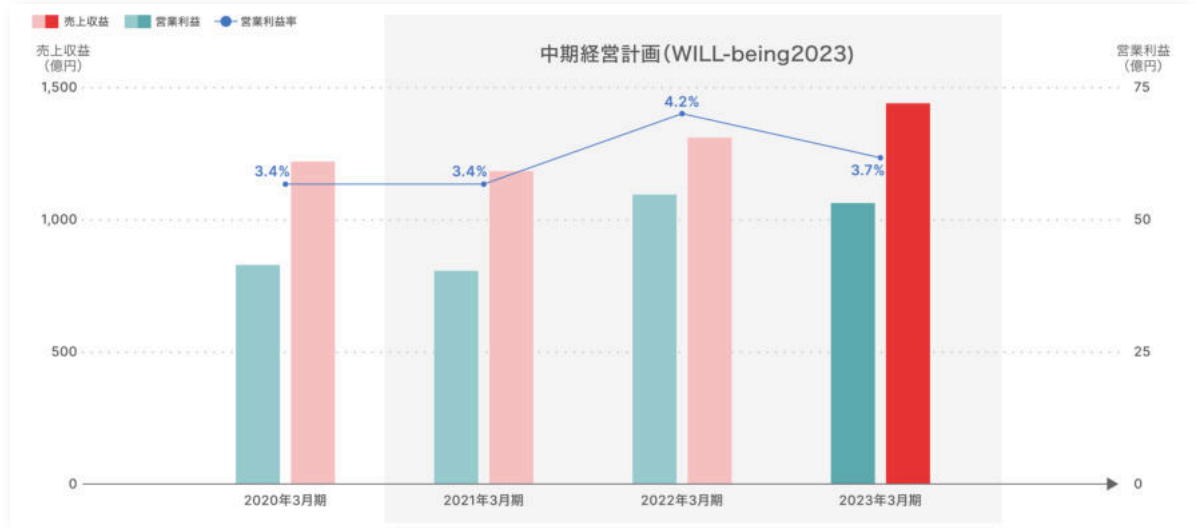
- 岡本** 私はグループシナジーを生むための部門に異動してきたので、スタッフのキャリア形成についてもっと考えていきたいですね。20代ならまだしも、30代、40代になると、将来への不安が生じてくることが多いです。「正社員になれるチャンスがあったのに」などと後悔する人もいます。そこで、スタッフが若いうちから将来やキャリアについて考える仕組みをつくりたい。そのためにも、まずは担当のキャリアアカウンセリング能力を上げていく取り組みを進めていきます。
- 小林** これからの会社の存在価値を高めていくために、従来の人材ビジネスだけではダメだというのは、みんな感じています。私は就労支援サービスやナレッジ標準化プロジェクトを推進していますが、今後も新しいサービスや新しい価値を創出し提供していきます。
- 田中** ウィルグループには、社員が新しいビジネスを企画・提案する「Raise」というプログラムがあります。私も、働く親がもっと生活に余白を持てるような企画を提案しましたが、残念ながら落選してしまいました。もっと的を絞って、再度挑戦したいと思っています。
- 石坂** ウィルグループは海外展開も行っていますが、日本での知名度がまだ低いので、日本を元気にする仕事に携わりたいですね。ミッションに「個と組織をポジティブに変革する」を掲げている私たちが業界や産業とのシナジーを最大化し、日本全体をポジティブにしていく。そんな会社で成長できれば、社員のウェルビーイングも上がり、会社の存在価値も上がっていくと思っています。力を合わせて、会社も、社会もポジティブに変えていきましょう！

中期経営計画「WILL-being 2023」振り返り

全体振り返り

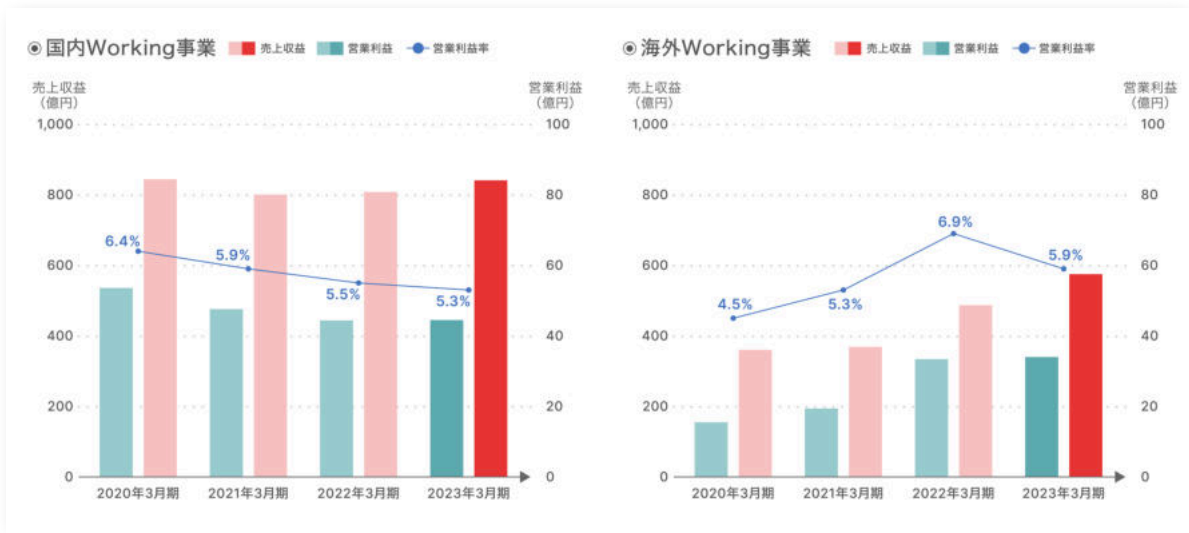
前中期経営計画のスタートである2020年3月期と比較すると、売上収益・営業利益ともに着実に成長しました。売上収益は、プラスの為替影響もあり達成したものの、営業利益は、国内Working領域の停滞により僅かに未達成の結果になりました。

重点戦略Ⅰ～Ⅲの「ポートフォリオシフトによる収益性の改善」「デジタルシフトによる生産性の改善」「次なる戦略投資領域の探索」においては、計画遅れや戦略変更などにより未達成となりましたが、重点戦略Ⅳの「財務戦略」においては、親会社所有者帰属持分比率が26.6%、総還元性向が31.2%と、達成の結果になりました。



重点戦略		内容	評価	
戦略Ⅰ	ポートフォリオシフトによる収益性の改善	- Perm（人材紹介、専門性の高い領域への人材派遣）領域を拡大。特に、介護、建設技術者、スタートアップ人材支援領域にフォーカス。 （指標） - 戦略投資領域 = 売上成長率 - 利益最大化領域 = 営業利益率	△	（戦略投資領域） - 建設：△（採用数は順調に拡大するも、当初計画に対しては1年遅れ） - 介護：×（紹介予定派遣は、拡大が見込めず途中で戦略変更。） - スタートアップ人材支援：○（過年度決算訂正はあったものの好調に推移）
			△	（利益最大化領域） - 国内Working事業：×（感染症拡大の影響もあったものの、既存顧客からのオーダー数減少、採用人数の減少で、稼働人数数が減少。また粗利率の低下により、営業利益率は低下。） - 海外Working事業：○（ポストコロナの急激な人材紹介需要は一巡したものの、為替影響を除いても、ベースは着実にUP）
戦略Ⅱ	デジタルシフトによる生産性の改善	デジタルシフトにより、1人当たり生産性を高める。	×	WILLOFスマホアプリの機能の強化（申請のオンライン化等）、建設技術者領域の基幹システム（派遣管理）を既存システムに統合を進めるも、1人当たりの生産性改善にまでつながらず。
戦略Ⅲ	デジタルシフトによる生産性の改善	- 在日外国人向けサービスの拡大。 - IT人材サービスの拡大。 - HRTechは、主軸事業周辺領域での展開探索。	×	2022年5月に技能実習生、特定技能外国人の来日再開するも、在日外国人向けサービスは、当初の想定を下回る。 - IT人材サービスは、派遣・紹介とも着実に増加。 - 既存のHRTechプロダクト（ビザマネ、外国人ライフサポートサービス）は2023年3月に撤退。建設技術者領域でのサービス等、プロダクト開発中。
戦略Ⅳ	財務戦略	- 親会社所有者帰属持分比率：20%以上 - ROIC：20%以上（資本コストは10%程度） - 総還元性向：30%以上	○	- 親会社所有者帰属持分比率は、2023年3月末時点で26.6%。 - ROICは16.6%。営業利益の目標未達により未達。 23.3期の総還元性向：31.2%。

セグメント別売上収益・営業利益推移



中期経営計画「WILL-being 2026」への継続課題

営業利益率が依然として3%台で横ばい、国内Working事業の主力領域（セールス・コールセンター・ファクトリー）における採用環境の悪化、介護領域における紹介予定派遣の戦略転換等による国内Working事業の成長停滞等、本中期経営計画への継続課題として整理しました。

	課題
共通	営業利益率が依然として3%台で横ばい。 (営業利益率 20.3期: 3.4%→23.3期: 3.7%)
国内Working事業	建設技術者領域は、採用が想定通り進まず、計画が1年遅延。
	国内Working事業の主力領域（セールス、コールセンター、ファクトリー）において、採用環境悪化。
	介護の紹介予定派遣を戦略転換したことから、成長ドライバー減少。
	国内において、採用環境は将来的に更に悪化。
	財務の安定性を重視したことで、M&Aを行わなかったこともあり、直近3年間の成長が停滞。
海外Working事業	海外Working事業の成長をさらに加速。

中期経営計画「WILL-being 2026」の解説

中期経営計画「WILL-being 2026」の進捗状況

経営目標修正の背景

本中計の公表から1年が経過しましたが、最も注力している国内Working 事業の建設技術者領域では、新卒を含む未経験者の採用が順調に推移しており、2025年3月期での黒字化が確実なものになってきました。また、外国人雇用支援については計画に遅れがあったものの、前第3四半期以降、四半期ベースの計画に近い実績が上がっており、徐々に改善の傾向にあります。一方で、建設技術者領域以外の正社員派遣、既存の有期派遣ともに稼働人数の積み上げに苦戦しており、国内Working事業の売上収益は横ばいで推移しています。海外Working事業においても、ポストコロナの急激な人材需要が一巡して以降、主要顧客の採用抑制が長期化しており、先行き不透明な状況が続いています。また、事業ポートフォリオの見直しを積極的に進め、本中計に織り込んでいなかった上場子会社株式等の売却を行ったため、2025年3月期より当該子会社の利益がはく落する予定であり、本中計策定時点で想定していた前提から乖離した状態となっています。このような状況において、2026年3月期の経営目標の達成に拘るあまり、無理な利益の捻出や将来の成長に繋がる投資の抑制など、持続的な成長のための経営判断が阻害されることを防ぐため、本中計で掲げた経営目標のうち、売上収益、営業利益及び営業利益率を取り下げるとともに、KPIを合理的な水準に修正し、KPIの達成を優先して追求することとしました。なお、本中計の基本方針並びに3つの重点戦略目標については修正せず、引き続き持続的な成長の実現に向けて取り組んでまいります。

基本方針

当社グループの持続的な成長の実現に向けては、停滞している国内Working事業の再成長が重要となります。そのため、国内Working事業の再成長を基本方針とし、再成長に向けた先行投資を積極的に行い、本中計期間で利益体質を変えて、将来の飛躍的な成長を実現できる基盤を確立します。策定当初の[中期経営計画](#)  については、コーポレートサイトをご覧ください。

経営目標・KPI

戦略の推進を最大化させるマネジメントにシフトし、2026年3月期以降の飛躍フェーズの実現を目指すために、以下のKPI目標の達成を優先して追求します。

		2023年3月期実績	2024年3月期実績	2026年3月期 目標（修正前）	2026年3月期 目標（修正後）
目標	売上利益	1,439 億円	1,382 億円	1,700 億円	-
	営業利益	53.1 億円	45.2 億円	65.0 億円	-
	営業利益率	3.7%	3.3%	3.8%	-
KPI	正社員派遣採用人数/年 （建設技術者領域）	1,022 名	1,424 名	2,000 名	1,500 名
	正社員派遣定着率 （建設技術者領域）	71.3%	71.2%	73.0%	71.5%
	正社員派遣稼働人数 （国内W（建設技術者領域を除く））	2,791 名	3,254 名	4,700 名	3,500 名
	外国人雇用支援人数（国内W）	1,750 名	2,341 名	6,800 名	3,500 名
	人材紹介売上比率（海外W）	13.5%	11.6%	17.0%	-

※修正後の目標のうち「-」としている項目については、四半期ごとの実績を開示します。

※正社員派遣稼働人数（国内W（建設技術者領域を除く））には、セールスアウトソーシング領域、ファクトリーアウトソーシング領域、ITエンジニア領域に加え、コールセンターアウトソーシング領域、介護領域を含めて表示しています。

重点戦略及び初年度の状況

戦略Ⅰ 建設技術者領域の更なる拡大及び利益創出を実現

概要

建設技術者領域の生産性向上に取り組むことで2025年3月期に黒字化、2026年3月期に事業の柱の1つにしていきます。

初年度の状況

建設技術者領域の更なる成長、収益化を実現

新卒を含む未経験採用が順調、FY2025の黒字化は確実

戦略Ⅱ 国内Working事業（建設技術者領域を除く）の再成長

概要

外国人雇用支援、正社員派遣の拡大に取り組めます。外国人雇用支援の拡大は、営業人員の増加により新規オーダー獲得を強化するとともに、現地での採用については、現地の法人、学校等のアライアンスを強化します。正社員派遣の拡大については、建設技術者領域、セールスアウトソーシング領域で培った採用ノウハウを、ファクトリーアウトソーシング領域にも展開していきます。また、今後採用環境が一層厳しくなることを見据え、自社ブランド強化に向けたブランドプロモーションを実施します。

初年度の状況

正社員派遣人数の積み上げに苦戦

外国人雇用支援は計画に遅れも徐々に回復傾向

戦略Ⅲ 海外Working事業の安定した成長

概要

シンガポール、オーストラリアともに、ポストコロナの急激な人材需要が一巡して以降、主要顧客による採用抑制が長期化しており、人材紹介市場の見通しは不透明な状況です。このような状況のもと、優秀なコンサルタント人員を確保しながら、需要回復後の人材紹介売上の拡大に取り組むとともに、ダウンサイドリスクを抑え、事業の安定性を高めるために、行政等の安定した領域における人材派遣売上の増加、コストコントロール、ガバナンスの強化に取り組めます。

初年度の状況

人材派遣、人材紹介ともに、市況の低迷が長期化

TOPIC 「WILL OF（ウィルオブ）」 プロモーションの成果



国内Working事業で展開する「WILLOF（ウィルオブ）」のブランドプロモーションとして、タレントを起用した地上波TVCMを関東・中京・関西・福岡・沖縄エリアで実施。併せて、YouTube等のインターネット広告配信を実施。

ウィルオブの認知率

約**340%UP**

※放映地域20～59歳男女の助成想起率

「ウィルオブ」指名検索数（月）

約**230%UP**

ウィルオブの利用意向度

約**450%UP**

※転職意向のある放送地域20～59歳男女

キャッシュアロケーション方針

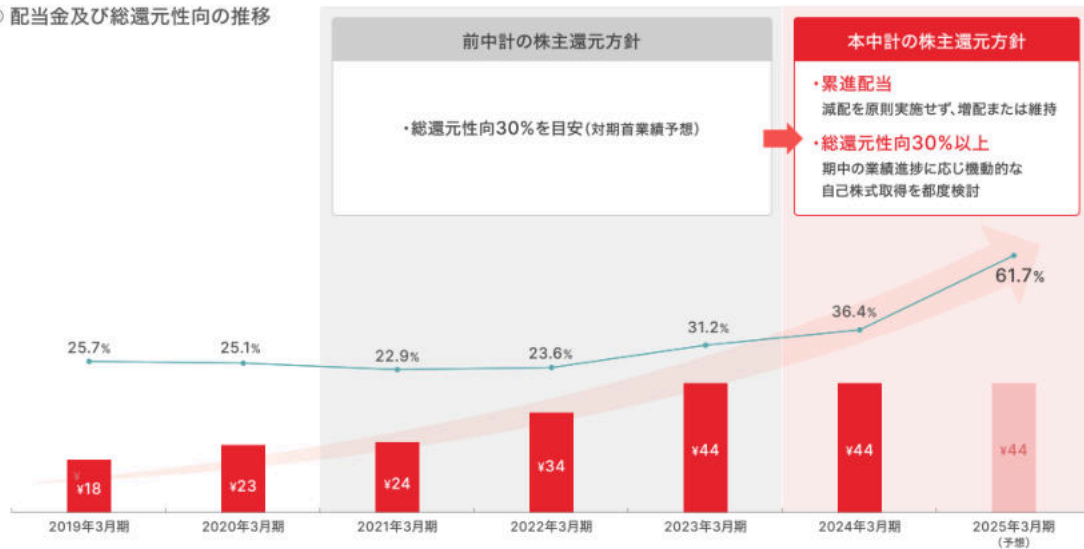
オーガニック成長における販管費の増額、M&A等における投資枠の設定を最優先としています。余力がある場合は、自己株式取得を業績進捗に応じて都度検討していきます。



株主還元方針

本中期経営計画の1年目、2年目は2023年3月期と比較すると減益の見通しです。この状況を勘案し、本中期経営計画における株主還元方針は、累進配当（減配を原則実施せず、増配または維持）、かつ総還元性向30%以上としています。

◎ 配当金及び総還元性向の推移



環境

環境方針

当社グループは、地球環境を持続的かつ安全に守っていくために、エネルギー使用量の削減等による気候変動問題、資源の再利用、生物多様性保全に積極的に取り組んでいます。

目標

当社グループは、「2031年3月期までに2020年3月期比でCO₂の排出量を総量20%削減」する目標を定めました。CO₂算定の対象領域として、オフィスからのCO₂排出だけでなく、従業員の事業活動や、サービスのライフサイクル全体もCO₂算定の対象範囲としています。クライアント、取引先、社員と協働しながら、広範囲での地球温暖化防止活動に取り組んでいます。

CO₂排出量の推移について

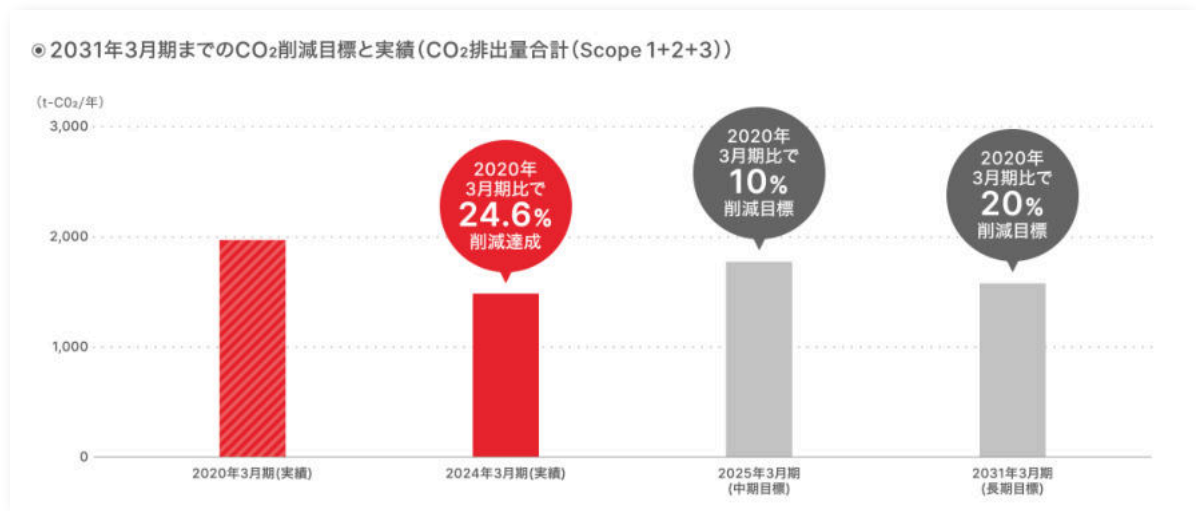
環境省・経産省『グリーンバリューチェーンプラットフォーム』を基に、株式会社ウィルグループおよび国内の完全子会社におけるCO₂排出量を算出しています。

2023年3月期開示からは、Scope1,2の対象会社および算出対象に含む項目の見直し、ならびにScope3の追加を行いました。各Scopeで算出対象に含む項目は以下の通りです。

Scope1：ガスおよびガソリンの直接使用にかかるCO₂排出量

Scope2：電力使用にかかるCO₂排出量

Scope3：カテゴリ6（出張）、カテゴリ7（雇用者の通勤）にかかるCO₂排出量



気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への取り組み

当社は「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明するとともに、2023年1月にTCFDコンソーシアムに加入しました。

TCFDが提言する4つの開示基礎項目である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」については、コーポレートサイトの「[環境への取り組み](#)」をご覧ください。

社会（国内人事戦略）



Well-beingを基盤とした持続的成長の実現

人事本部は、「人と組織の可能性を引き出す」を人事戦略上の重要テーマに掲げ、ミッションの実現と事業戦略の達成を支援しています。当社のミッションである「個と組織をポジティブに変革する」とは「人々、社会、そして世界のWell-being（心身ともに良好な状態）を実現する」ことです。社員一人ひとりのWell-beingを全ての活動の起点と位置付け、持続的な成長を実現する好循環の創出に注力しています。

この循環は社員のWell-beingから始まります。Well-beingの高まりは、日々の業務におけるより良い活動（Well-doing）を生み出し、それが事業戦略の推進力となります。戦略の着実な実行は、サービス価値の向上、収益性の改善、生産性の向上をもたらし、顧客満足度や派遣スタッフの働きがいを高め、最終的には再び社員のWell-beingにつながります。

この好循環を持続的に回し、ウィルグループの競争力や企業価値を向上させ、ミッションの実現を目指しています。



個の活躍と強いチームが生み出す高いパフォーマンス

当社グループの最大の強みは「個の活躍」と「強いチーム」の両立です。数年にわたり実施しているサーベイの分析を通じ、個人の能力を最大限に引き出すことと、チームとしての関係の質を高めることが、組織全体のパフォーマンスひいてはWell-beingの向上につながると確信しています。

個の活躍を促進するため、社員のユニークな才能と潜在能力に注目し、それらを開花させるための環境づくりに力を入れています。具体的には、個別のキャリア開発支援、多様なスキルアップの機会提供、挑戦的なプロジェクトへの参画機会の創出などを行っています。これにより、社員一人ひとりが自己実現を果たしながら、組織に貢献できる土壌を整えています。同時に、個々の力を結集し、より大きな成果を生み出す、強いチームづくりにも注力しています。多様性を尊重し、それぞれの違いを強みとして活かす文化の醸成、オープンで建設的なコミュニケーションの促進、メンバー間の信頼関係構築などに取り組んでいます。

個の活躍と強いチームの相乗効果は、ウィルグループの競争優位性の源泉となっています。社員一人ひとりが自身の強みを発揮しつつ、チームとしての力を最大化することで、市場の変化に柔軟に対応し、新たな価値を創造し続けることができます。



創業以来大切にしている人的資本のさらなる強化

当社グループは、今まで右肩上がりの成長を遂げてきましたが、現在は成熟期に入っています。次なる成長フェーズに向けて、DE&Iや働き方改革の推進、人材育成や能力開発の支援など、人的資本の強化を重要な経営課題の一つと位置付けています。この人的資本の強化において、当社グループではいくつかの指標を設定していますが（[重点課題ページ参照](#)）、中でも、個の活躍を示す「働きがいスコア」と、強いチームを示す「職場の幸せカスコア」を重要な指標としています。これらのスコアは社員の仕事のやりがいや、組織の健全性を客観的に測定し、継続的な改善につなげるための重要なツールとなっています。

働きがいスコアは、働きやすさや仕事の意義、成長の実感、自己実現の度合いなどを総合的に測定します。一方、職場の幸せカスコアは、チームの安全安心、信頼関係の度合い、チャレンジを推奨する雰囲気などの組織的な要素を測定します。これらのスコアを定期的に測定・分析することで、人的資本経営を推進する上での強みと課題を明確にし、より効果的な人材施策の立案と実行につなげています。

また、スコアの変化を追跡することで、各施策の効果を検証し、継続的な改善サイクルを回しています。これにより、人的資本強化の取り組みが実際に社員のエンゲージメント（会社、仕事、働く仲間への当事者意識）や、組織の活性化にどの程度貢献しているかを定量的に把握し、戦略の調整や新たな施策の導入に活かしています。

これからも、社員のWell-beingを起点とした好循環を生み出し、個の活躍と強いチームの相乗効果を高め、新たな価値創造と成長を続け、人と組織の可能性を最大限に引き出していきます。

	2022年3月期実績	2023年3月期実績	2024年3月期実績	2026年3月期目標
働きがいスコア	51.2%	52.9%	57.0%	62.5%
職場の幸せカスコア [※]	68.4%	69.2%	69.6%	69.6%

[※]職場の幸せカスコアは4つの設問の平均値

取り組み事例

女性活躍推進プロジェクト

世の中にポジティブな変化を生み出すためには、社会によって作り上げられた固定概念に捉われない、多様な個の活躍が必要不可欠です。その中でもまずは女性に焦点を当て、2030年までに国内の女性管理職比率30%を目標に、DE&Iの推進をしています。

現状では、管理職を希望する社員割合が、男性は約60%に対し、女性は約25%と低いことが課題であるため、将来の管理職候補となる女性社員に対し、リーダーとしての志と自信を育み、自分らしいリーダーシップの在り方を追求する選抜型教育に取り組んでいます。その他にも様々な施策を実施しており、それらの結果、過去4年間で国内の女性管理職比率は7.4%から16.1%に上昇しています。今後も、多様な個の活躍を実現できるよう、DE&I推進を強化していきます。

		2022年3月期実績	2023年3月期実績	2024年3月期実績	2026年3月期目標
国内の女性管理職比率		13.5%	14.9%	16.1%	22.0%
管理職への希望割合	男性	65.8%	63.2%	63.1%	-
	女性	22.4%	24.8%	24.7%	36.0%

ダントツWILLプロジェクト

「社員の働く/遊ぶ/学ぶ/暮らすをダントツに高めることで、社員の働きがいをダントツに高める」ための制度や機会をつくるグループ横断プロジェクトです。過去、各事業部のトップで構成された同様の取り組みはありましたが、「ウィルグループでの働きがい向上を経営も幹部も社員も巻き込んでやりたい!」という純粋な想いから、2025年3月期より新たに立ち上がりました。ウィルグループらしく手挙げで仲間を募り、新卒から役員まで役職を越えたメンバーが集結しています。自らの意思と行動で働きがいのある組織づくりへ挑戦をする。役職や事業部の垣根を越えた新たな挑戦を通じて、働きがいを高めていけるよう、これからもプロジェクトを推進していきます。



社会（海外人事戦略）

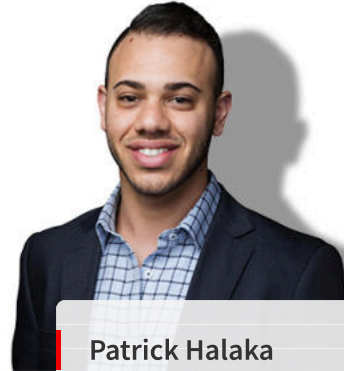
**We unlock the full potential of
our hero brands and team members**

ヒーローブランドとチームメンバーのポテンシャルを引き出す



Andrea McDonald

WILL GROUP Asia Pacific Pte. Ltd.



Patrick Halaka

WILL GROUP Asia Pacific Pte. Ltd.

学びと成長の機会を創出し、キャリア形成を支援

グローバルな人材市場で競争力を維持し、成長を続けるためには、優秀な人材の確保と育成が不可欠で、WILL GROUP Asia Pacific（以下、WAP）の人材開発の中核を成すのが「WILLアカデミー」です。この取り組みは、社員の声に耳を傾けることから始まりました。WAP全社に実施しているVoice of Workforceというサーベイで、社員から学習機会の拡充を求める声が多く寄せられたのです。こうした声を真摯に受け止め、私たちはエンゲージメントとパフォーマンスの向上、そして各ブランド間のベストプラクティス共有を目的とした、学びと成長の場となるWILLアカデミーを立ち上げました。

WILL ACADEMY



WILLアカデミーの中心的なセッションの一つが、3か月に一度開催されるVoices of WILLセッションです。これはWAPの全社員を対象に実施している1時間のバーチャルラーニングセッションで、毎回200～250名の社員が視聴しています。外部講師やエキスパート社員を招き、業界動向やスキル開発、リーダーシップなど、様々なトピックについての講義を行っており、社内のイントラネットで見ても見ることができます。このセッションは、社員が最新の知識やスキルを習得する機会となるだけでなく、ブランドや部門、さらには国境を越えて社員同士が交流する場としても機能しています。また、次世代リーダーの育成を目的としたVoice of WILL Leadershipセッションも実施しています。このセッションには約100名のリーダーとリーダー候補が参加し、リーダーシップスキルの向上や戦略的思考の醸成を図っています。将来のWAPを担う人材を育成することは、私たちの持続的な成長にとって非常に重要です。このセッションを通じて、参加者たちは自身のリーダーシップスキルを磨くとともに、高い視座で事業を捉える力を養っています。

新入社員向けのオンボーディングセッションも、WILLアカデミーの重要な取り組みの一つです。WAPは複数のブランドから成るグループ企業であるため、新入社員がWAP全体の構造や戦略を理解することは容易ではありません。そこで、WAPの理解促進を図るため、WAPの歴史や文化、各ブランドの特徴などについて学べる機会を提供し、毎月10～15名の新入社員が参加しています。このセッションにより、新入社員は早い段階でWAPの一員としてのアイデンティティを形成し、より円滑に業務に取り組めるようになっていきます。

こうしたWILLアカデミーの多様なセッションを通じて、私たちは社員一人ひとりの成長を支援し、同時にブランド間の連携も強化しています。その結果、WAPへの理解が深まり、キャリア開発の機会が増えたと感じる社員が着実に増加しており、エンゲージメントサーベイにも如実に表れています。

インナーコミュニケーションから生まれる組織の一体感

WAPでは、効果的なインナーコミュニケーションが組織の一体感と社員のエンゲージメント向上に不可欠だと考えています。そのため、私たちは「ヒーローブランドとチームメンバーのポテンシャルを引き出す」（We unlock the full potential of our hero brands and team members）というパーパスを策定しました。

このパーパスは、単なるスローガンではありません。私たちは各ブランドのCEOやマーケティングリーダーと共に、それぞれのブランドが持つ独自のパーパスを分析しました。その結果、すべてのブランドに共通する価値観や目標を抽出し、WAP全体を表現するこのメッセージにたどり着いたのです。このプロセスを通じて、私たちは単に言葉を作り出ただけでなく、WAP全体の方向性を再確認し、共有することができました。このメッセージは、日々の業務の指針となるだけでなく、社員一人ひとりがWAPの一員としての誇りと責任を感じる拠り所となっています。

さらに、このメッセージを軸にした様々なコミュニケーション施策を展開しています。社内報やイントラネット、定期的なタウンホールミーティングなどを通じて、このメッセージの意味や具体的な実践例を共有しています。これらにより、異なるブランドや部門間でも共通の言語が生まれ、協力関係がより強固になっています。

これからも、社員の声に耳を傾け、時代の変化に柔軟に対応しながら、より良い職場環境を整えていきます。ヒーローブランドとチームメンバーのポテンシャルを引き出し、持続可能な成長と社会貢献の実現を目指してまいります。



取り組み事例

メンタリングプログラム

WILLアカデミーのセッションの一つです。社員の成長とWAP全体の一体感醸成を目的とした9ヶ月間にわたるプログラムで、異なるブランドの社員同士でペアを組んで取り組みます。月1回のペアでの対話を通じて、メンターは傾聴力やコーチングスキルを磨き、メンティーはキャリア形成を進め、3ヶ月毎のスキルアップセッションで効果を高めます。このプログラムは参加者から高い評価を得ており、キャリア開発機会の満足度向上につながっています。また、個人の成長だけでなく、ブランド間の相互理解や関係構築などの組織力強化にも貢献しています。



社員表彰制度

二つの表彰制度を設けています。「Circle of Excellence」は、年間を通じて卓越した成果を上げた個人やチームに贈られる最高の栄誉。業績、イノベーション、リーダーシップなど、多角的な視点で評価され、受賞者はWAPのトップランナーとして組織全体で称えられます。一方、「WOW」は日々の小さな成功を評価し、月に一度受賞者を決定しています。リーダーシップチームが「Wow!」と感じる素晴らしい行動を選定し、デジタル表彰状とギフトカードが贈られます。長期的な努力を称える「Circle of Excellence」と、日々の貢献を見逃さない「WOW」。この二つが相まって、WAPの感謝と成長の文化を形作り、社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出しています。



ガバナンス

コーポレート・ガバナンスハイライト

男性 女性

※構成は2024年6月末現在

取締役会

2024年3月期開催回数

17回

当社の取締役会は月1回の定例取締役会の他、必要に応じて臨時取締役会を適宜開催しています。

総員
9名社内取締役
2名社外取締役
3名監査役
4名議長
代表取締役社長

監査役会

2024年3月期開催回数

15回

当社の監査役会は月1回の定例監査役会の他、必要に応じて臨時監査役会を適宜開催しています。監査役4名は取締役会にも臨席し、重要な意思決定において常に監査が行われる体制としています。

総員
4名社外監査役
(常勤社外監査役含む)
4名議長
常勤社外監査役

指名委員会

2024年3月期開催回数

2回

当社の指名委員会は最高経営責任者のサクセッションプランの審議や育成状況のモニタリング、取締役の選任・解任にかかる事項等を審議しています。

総員
9名社内取締役
2名社外取締役
3名監査役
4名議長
社外取締役

報酬委員会

2024年3月期開催回数

4回

当社の報酬委員会は取締役会の委任に基づき、株主総会・取締役会で決議された報酬制度および報酬限度額の範囲内で、取締役の個人別の評価および報酬額を審議・確認をしています。

総員
3名社外取締役
3名議長
社外取締役

コンプライアンス委員会

2024年3月期開催回数

12回

代表取締役社長を委員長とし、当社グループの取締役ならびに社内より選出した社員からなるコンプライアンス委員会において、法令遵守について都度確認、啓蒙し、各取締役または執行役員がそれぞれの管掌部門に周知徹底させる形でコンプライアンスの意識向上を図っています。

サステナビリティ委員会

2024年3月期開催回数

2回

代表取締役社長を委員長とし、社内取締役及び国内主要子会社の取締役が委員として構成しており、サステナビリティに関する活動方針や実行計画の協議・検討・策定、重点課題のKPI推進状況のモニタリング等を行います。

グループ経営会議

2024年3月期開催回数

12回

グループ経営会議では、当社グループの取締役、執行役員を中心とし、直近の事業環境や業績動向の分析ならびに中長期的事業戦略等の重要事項を協議しています。

コーポレート・ガバナンスの変遷

当社は、経営の透明性と健全性を確保するため、より一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。2016年には代表取締役2名体制、社外取締役が3分の1以上を占める取締役会構成としました。2020年には女性社外取締役の選任、2022年にはサステナビリティ委員会の設置など、経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる体制を構築しています。

当社のコーポレート・ガバナンスに関する「[基本的な考え方](#)」や「[コーポレート・ガバナンス体制](#)」については、コーポレートサイトをご覧ください。



取締役会における主な審議・報告内容（2024年3月期）

カテゴリー	主な審議・報告内容
経営戦略	四半期決算報告の承認 中期経営計画に関する審議 M&A案件に関する審議 人材戦略に関する審議 業務執行の報告
ガバナンス	取締役会の実効性向上に関する審議 役員人事・報酬の承認 コーポレート・ガバナンスの強化に関する審議 サステナビリティの推進に関する審議 内部監査結果の報告
資本政策	株主還元方針の承認 資金調達に関する審議 設備投資に関する審議

当社の「[取締役会・監査役会の実効性の確保](#)」や「[取締役会の実効性評価の実施（2024年3月期）](#)」については、コーポレートサイトをご覧ください。

取締役及び監査役のスキル・マトリックス

当社の取締役会は、その機能を効果的かつ効率的に発揮するとともに、業務執行に対する実行性のある監督を実施するため、当社グループの業務に精通した社内取締役2名と、企業経営、財務・会計、グローバルビジネス、IT・DX等の各専門分野における高い見識と豊富な経験を有する独立社外取締役3名及び社外監査役4名で構成しています。

中期経営計画を実現するために必要な各取締役が備えるべきスキルを特定したうえで、取締役会全体としての知識・経験・能力をバランスよく備え、多様性のある構成となるよう、指名委員会において取締役候補の審議を経たうえ、取締役会で決定します。

地位 氏名	属性		経験業務・知識等							諮問委員会		専門性
	独立性	ジェンダー 男性● 女性○	企業経営	当社事業 及び 業界経験	グローバル 経験	財務・ 会計	人事・ 労務・ 人材開発	法務・ リスク マネジメント	IT・ テクノロジー	指名 委員会	報酬 委員会	保有資格
取締役会長 池田 良介		●	●	●	●		●			●		
代表取締役社長 角 裕一		●	●	●			●			●		
社外取締役 腰塚 國博	●	●	●		●				●	◎	◎	
社外取締役 高橋 理人	●	●	●						●	●	●	
社外取締役 市川 祐子	●	○	●			●				●	●	
常勤社外監査役 澤田 静華	●	○		●		●		●		●		公認会計士、税理士
常勤社外監査役 池田 幸恵	●	○				●		●		●		公認会計士
社外監査役 大向 健治	●	●	●		●	●		●		●		公認会計士、NY州公認会計士、税理士
社外監査役 中村 克己	●	●					●	●		●		弁護士、公認不正検査士

※諮問委員会の◎は委員長を示す。

役員一覧



取締役会長

池田 良介

持ち株比率 18.28%

在任年数 18年

● ウィルグループで起こしたいポジティブな変化

持続的な成長を実現するための経営の執行と監督機能の向上

2006年のウィルグループ設立以来、代表取締役としてウィルグループの成長に貢献。2022年、代表取締役を退任し、取締役会長に就任。執行のトップから監督側に軸を移すことで、より持続的な成長の実現を企図し、執行と監督、攻めと守りのバランスのあるガバナンス体制の構築の実現に向けて尽力。

経歴

1992年4月	孝岡会計事務所入所
1995年9月	株式会社エイブル入社
1997年10月	株式会社ビッグエイド入社
2000年2月	株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）代表取締役就任
2006年4月	株式会社ウィルホールディングス（現当社）代表取締役社長就任
2011年9月	株式会社池田企画事務所 代表取締役就任（現任）
2014年2月	WILL GROUP Asia Pacific Pte. Ltd. Director就任
2014年8月	Scientec Consulting Pte. Ltd. Director就任
2016年2月	Oriental Aviation International Pte. Ltd. Director就任
2016年6月	当社 代表取締役会長就任 株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）取締役就任
2017年1月	Ethos Corporation Pty Ltd Director就任
2018年1月	DFF Recruitment Holdings Pty Ltd Director就任
2019年8月	株式会社識学 社外取締役就任
2021年3月	株式会社揚羽 社外取締役就任（現任）
2022年6月	当社 取締役会長就任（現任）
2022年7月	株式会社ジンジブ 社外取締役就任（現任）



代表取締役社長

角 裕一

持ち株比率 0.13% 在任年数 2年

● **ウィルグループで起こしたいポジティブな変化**

自分の可能性を信じられる社会にするため、ポジティブに働ける選択肢の最大化

当社グループの国内主要子会社で営業を経験した後、国内グループ全体の人事部門責任者を経て、2021年4月に注力領域である建設技術者領域の株式会社ウィルオブ・コンストラクションの代表取締役社長に就任。人材ビジネスに関する豊富な知見を有し、強いリーダーシップによって当社グループの事業領域の拡大に貢献。

経歴

2003年4月	株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク） 入社
2006年4月	株式会社ウィルホールディングス（現 当社） 入社
2009年4月	株式会社セントメディアフィールドエージェント（現 株式会社ウィルオブ・ワーク） 入社
2014年4月	同社 営業本部長
2016年4月	同社 取締役就任
2018年7月	当社 執行役員 人事本部長
2019年6月	株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク） 取締役就任
2021年4月	株式会社ウィルオブ・コンストラクション 代表取締役就任
2022年6月	当社 取締役就任
2023年4月	株式会社ウィルオブ・ワーク 取締役就任（現任） 株式会社ウィルオブ・コンストラクション 取締役就任（現任） WILL GROUP Asia Pacific Pte. Ltd. Director就任（現任）
2023年6月	当社 代表取締役社長就任（現任）



社外取締役

腰塚 國博

在任年数 2年

● ウィルグループで起こしたいポジティブな変化

新しい時代に適合した先進企業へ、日本経済の復興を支える大企業へ

コニカミノルタ株式会で取締役兼CTOを務め、DX推進や新規事業創出、海外の大型M&A、MOT、経営戦略策定などに従事。2019年の役員定年後も同社において上級技術顧問や産学官AI開発プロジェクトの理事長・オーナーを務めるなど、技術戦略の策定や推進に貢献。

経歴

1981年4月	小西六写真工業株式会社（現 コニカミノルタ株式会社）入社
2012年4月	同社 執行役 開発統括本部技術戦略部長就任
2013年4月	同社 執行役 技術戦略部長 兼 開発本部長就任
2014年4月	同社 常務執行役 開発統括本部長 兼 技術戦略部長就任
2015年4月 6月	同社 常務執行役 事業開発本部長 兼 開発統括本部長 同社 取締役 兼 常務執行役事業開発本部長 兼 開発統括本部長就任
2016年4月	同社 取締役 兼 常務執行役事業開発本部長 兼 技術担当（CTO）就任
2019年6月	同社 上級技術顧問
2020年5月	イオンモール株式会社 社外取締役就任（現任）
2021年6月	東急建設株式会社 社外取締役就任（現任）
2022年6月	当社 社外取締役就任（現任） 株式会社エフ・シー・シー社外取締役就任（現任）



社外取締役

高橋 理人

在任年数 2年

● ウィルグループで起こしたいポジティブな変化

社会インフラ企業での経営やDX経験を活かし、ウィルグループの進化に貢献

株式会社リクルートホールディングスで、インターネット部署の立ち上げ責任者を務め、「情報と人との関わり」に従事。2007年以降は楽天株式会社で、基幹事業であるEC事業やその周辺事業の責任者・常務執行役員として事業開発やDXを推進し、企業の大きな成長に貢献。

経歴

1982年4月	株式会社リクルート（現 株式会社リクルートホールディングス）入社
2007年9月	楽天株式会社（現 楽天グループ株式会社）入社
2011年10月	同社 常務執行役員就任
2013年6月	株式会社LIFULL 社外取締役就任
2018年6月	Fringe81株式会社（現 Unipos株式会社）社外取締役就任（現任）
2021年3月	アディッシュ株式会社 社外取締役就任（現任）
2022年6月	当社 社外取締役就任（現任）
2023年5月	株式会社property technologies 社外取締役就任（現任）



社外取締役

市川 祐子

在任年数 -

● ウィルグループで起こしたいポジティブな変化

個人と社会の持続的成長を支える人的資本の価値向上

楽天グループ株式会で財務戦略・IR責任者を務める。経済産業省企業報告ラボや、持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会（伊藤レポート2.0）などの委員も従事し、企業と投資家の架け橋として、企業の持続的成長に貢献。

経歴

2016年6月	楽天株式会社（現 楽天グループ株式会社）IR部長
2018年3月	アライドアーキテクツ株式会社 社外取締役就任
2020年3月 10月	アライドアーキテクツ株式会社 社外取締役監査等委員就任 株式会社クラシコム 社外取締役監査等委員就任（現任）
2021年6月	旭ダイヤモンド工業株式会社 社外取締役就任（現任）
2024年6月	当社 社外取締役就任（現任）



常勤社外監査役

澤田 静華

在任年数 8年

● ウィルグループで起こしたいポジティブな変化

攻めだけではなく守りも得意とする健全で持続的に成長できる組織への変革

公認会計士として大手監査法人で会計監査に従事した後、15年以上にわたり上場および上場準備会社の監査役を務める。豊富な監査経験と専門知識を活かし、実効的な監査役監査を通じたガバナンス体制の強化に貢献。

経歴

1997年10月	朝日監査法人（現 有限責任 あずさ監査法人）入所
2001年4月	公認会計士登録
2004年1月	澤田静華公認会計士事務所設立 所長（現任）
2006年7月	株式会社サンブリッジ 監査役就任
2011年7月	税理士登録
2012年3月	株式会社クロス・マーケティング （現 株式会社クロス・マーケティンググループ） 監査役就任
2012年12月	株式会社みんなのウェディング 監査役就任
2016年6月	当社 社外監査役就任
2017年1月	当社 常勤社外監査役就任（現任）
2017年6月	株式会社セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク） 監査役就任 株式会社ネットジンザイバンク（現 フォースタートアップス株式会社） 監査役就任
2018年6月	株式会社クリエイティブバンク 監査役就任
2020年6月	株式会社ウィルオブ・コンストラクション 監査役就任
2023年5月	株式会社TSIホールディングス 社外監査役就任（現任）



常勤社外監査役

池田 幸恵

在任年数 -

● **ウィルグループで起こしたいポジティブな変化**

対話を通じたガバナンス体制の強化

公認会計士として大手監査法人で上場企業の監査業務に従事。会社の経営に関与した経験はないが、監査の語源とされているラテン語「auditus（傾聴する）」の考えを大切に、会計監査の豊富な経験と高度な専門性を活かし、監査体制の強化に尽力。

経歴

1997年10月	朝日監査法人（現 有限責任 あずさ監査法人）入所
2001年4月	公認会計士登録
2018年6月	同監査法人 パートナー就任
2024年6月	当社 常勤社外監査役就任（現任） 株式会社ウィルオブ・ワーク 監査役就任（現任） 株式会社ウィルオブ・コンストラクション 監査役就任（現任） 株式会社クリエイティブバンク 監査役就任（現任）



社外監査役

大向 健治

在任年数 3年

● **ウィルグループで起こしたいポジティブな変化**

グローバルな成長とGRCの両輪のバランス

公認会計士（日本国・ニューヨーク州）として、日米の大手監査法人でグローバル企業の会計監査、内部統制監査に従事。また、米国NASDAQ上場のコンサルティング・ファームで、主に財務会計、GRC（Governance, Risk & Compliance）の領域でグローバル企業を支援し、ディレクターとしてビジネスの成長を牽引。

経歴

1992年10月	太田昭和監査法人（現 EY新日本有限責任監査法人）東京事務所入所
1996年4月	公認会計士登録
2003年3月	Ernst & Young LLP 米国ニューヨーク・オフィス駐在
2005年11月	米国ニューヨーク州公認会計士登録
2006年11月	大向健治公認会計士事務所 代表就任（現任） リソース・グローバル・プロフェッショナル・ジャパン株式会社 クライアント・サービス・ディレクター就任
2009年12月	税理士登録
2021年6月	当社 社外監査役就任（現任）
2024年8月	リソース・グローバル・プロフェッショナル・ジャパン株式会社 ヴァイス・プレジデント就任（現任）



社外監査役

中村 克己

在任年数 3年

● **ウィルグループで起こしたいポジティブな変化**

攻めと守りのバランスの取れた“ウィルグループ流”ガバナンス体制の構築

事業会社、政府系シンクタンクに従事した後、ブティック型法律事務所で危機管理、不正調査、コンプライアンス、内部統制、CSRに従事。上場企業グループにおける第三者委員会調査などの危機管理案件や取締役会の実効性強化を目的としたガバナンス改革に貢献。

経歴

1993年4月	全日本空輸株式会社 入社
1997年4月	大蔵省財政金融研究所国際交流室派遣
1999年4月	全日本空輸株式会社法務部
2006年10月	弁護士登録 国広総合法律事務所 入所
2012年1月	国広総合法律事務所 パートナー就任（現任）
2020年8月	ユー・エム・シー・エレクトロニクス株式会社 社外取締役監査等委員就任（現任）
2021年6月	当社 社外監査役就任（現任）
2023年6月	日本ハム株式会社 社外監査役就任（現任）

社外取締役^{ていだん}役鼎談



社外取締役（独立役員）
高橋 理人
たかはし まさと

株式会社リクルート（現株式会社リクルートホールディングス）で、インターネット部署の立ち上げ責任者を務め、「情報と人との関わり」に従事。2007年以降は楽天株式会社で、基幹事業であるEC事業やその周辺事業の責任者・常務執行役員として事業開発やDXを推進し、企業の大きな成長に貢献。2022年6月より当社社外取締役就任。



社外取締役（独立役員）
市川 祐子
いちかわ ゆうこ

楽天株式会社（現楽天グループ株式会社）にてIR部長を務め、現在は複数企業の社外役員を務めるほか、企業のIR担当者や起業家向けにコーポレートガバナンスやIRのコンサルティングに従事。当社の、コーポレートガバナンスの一層の強化に尽力いただくことを期待し、2024年6月より当社社外取締役に選任。



社外取締役（独立役員）
腰塚 國博
こしづかくにひろ

コニカミノルタ株式会で取締役兼CTOを務め、DX推進や新規事業創出、海外の大型M&A、MOT、経営戦略策定などに従事。2019年の役員定年後も同社において上級技術顧問や産学官AI開発プロジェクトの理事長・オーナーを務めるなど、技術戦略の策定や推進に貢献。2022年6月より当社社外取締役就任。

企業環境が大きく変化する中、中長期的な企業価値向上に向けて、これまでとは違うガバナンスの課題に、企業はスピード感をもって対応することが求められています。この社外取締役鼎談では、ウィルグループのガバナンス経営およびサステナビリティ経営に対する期待と課題について、3人の社外取締役が語り合います。

社外取締役として有用な情報を発信

腰塚 社外取締役に就任して3年目になります。一般的に社外取締役の役割は、独立した立場から経営を監督し、客観的な視点で助言を行い、最終的に企業価値の向上と持続的成長に貢献することです。企業価値の向上とは、単に株価を上げるというだけでなく、社会において会社が果たす役割を高めるということ。また持続的成長は人的資本なくして語れないというのが世界の共通認識です。これらを念頭に置き、人材事業を手掛けるウィルグループの社外取締役として、ガバナンスの視点から情報を発信していきたいと考えています。



市川 私は今年ウィルグループの社外取締役に就任しました。当社は人材派遣事業と人材紹介事業を手掛け、その下にさまざまなビジネスドメインを持ち、潜在的な企業価値が大きいと感じていますが、まだまだそれを外部に伝え切れていないと感じます。また会社として事業を通じてどの方向に社会貢献していきたいのかももっと発信できるはずです。実際にボードの中に入ると面白い会社だと分かりますが、外部にも魅力が伝わるよう、これをストーリーとして発信していってほしいですね。昨年から経営陣も世代交代して組織に活力を感じるので、私もそこに貢献したいと考えています。

高橋 私もウィルグループの社外取締役になって3年目となりますが、この会社と関わってきて感じることは一言でいうと、期待どおりに成長しているところ。会社をプライム企業に成長させてきた経営陣からバトンを受け取り、新しい若き経営陣が経営の舵を取っています。角社長は重圧もある中、物怖じすることなくチャレンジしています。私も会社という船の方向性を一緒に考え、また外部からの見え方にも配慮しながら行動していきたいと思っています。

取締役会のフランクさ、透明性は文化

腰塚 当社の取締役会は真剣な場でありながらフランクな議論ができるのが最大の特徴です。社外取締役は株主の利益代表とも言えるため、会社によっては社外取締役に情報を隠すこともあります。しかし、当社では良いことも悪いことも包み隠さず相談してくれるので、我々も一緒に頑張ろうと思えます。取締役会の前の経営会議の議題やアジェンダも共有され、透明性が担保されています。

これはオーナーシップを持つ若い経営幹部が多数育っていることが大きいと思います。今の経営幹部が会社と共に成長する過程で、失敗は失敗、成功は成功だとフランクに話し合い、スピード感を持って進んできたから醸成された風土です。その次の世代の育成にもぜひ伝承してほしいですね。

市川 私が就任前から感心しているのは、サクセッション（事業承継）をしっかり実行していることです。後継者の指名については、社歴が四半世紀の会社ながら経営をどうするか計画的に考え、経営トップとそれを支える執行メンバーの大半を入れ替えることはなかなかできないことだと思います。報酬については、当社の取締役・執行役員の報酬額を決定する報酬委員会とは別に、子会社においても独立した報酬決定プロセスを設けています。腰塚さんがおっしゃるように、オーナーシップを持ち自分事とするための報酬体系があります。ただし海外役員の報酬体系は、日本の会社がつくるには税制上難しい問題があり、検討の余地があります。

取締役会前後の情報共有について私も不満はありません。分からないことはいつでも質問できますし、また取締役会は活発な議論だけではなく、角社長が執行の代表として臨んでいて緊張感がありますね。

腰塚 今年は角社長から中期経営計画の目標の下方修正の発表がありました。これは急成長してきた会社が国内外の労働人口不足という踊り場にきて、人材事業の在り方が変わる中、会社としてジャンプするために1度しゃがむという選択をしたということです。この選択は会社の持続的成長を考えれば私も賛成ですし、捲土重来のストーリーを想定したものです。もちろん投資家に不安を与えるものですから、その議論は取締役会でも十分にしています。



高橋 そうですね。我々が手掛ける人材派遣事業は世界中に存在し、景況に左右されやすいボラティリティの高い産業です。そこで角社長が勇気を持って、中計の目標を下方修正し発表するのは、並大抵の覚悟ではできません。ウィルグループとして次に何をを目指すのか、もう一度ちゃんとやりたいという強い意志があり、外部の評価が下がることも承知した上での選択です。それを私は尊重しますし、乗り越えなければならない試練です。大事なことは、ボラティリティの変化に対応するアジャイルな経営ができるか。あらかじめ設定した3年後の果実を得るための設備投資を行う会社ではないので、変化に対して勇気を持って臨めるかが重要となります。私はそこを鼓舞していきたいですね。

腰塚 取締役会ではさまざまな議論をしていますが、結論を出せない取締役会に存在価値はありません。我々には解を出す責任があるので、今後は当社がどう成長し、どんな競争優位を保てるのかを考えていきます。

高橋 社外取締役としての価値や存在意義とは何かと思う時がありますが、当社では経営陣が我々の意見や指摘を前向きに受け止め、聞く耳を持つってくれるので、未来に向けた議論も一緒にでき、やりがいがあります。また社員と共に過ごす社内イベントも頻繁にあり、「社外取締役を囲む会」と題した会の参加者も若手社員が多く勢いがあります。そういうフランクでオープンな会社の雰囲気が取締役会にも反映されていると感じます。

加えて会社に求心力を持たせる仕掛けとして、役員も社員も学ぶ機会が多く設けられていますね。人材派遣領域だけでなく、他の領域にも目を向けさせる勉強会やイベントがあるのも当社の特徴です。

グローバルガバナンスとその情報発信が課題

腰塚 目の前の課題の一つにグローバルガバナンスがあります。一昨年までは海外の売上に助けられてきましたが、昨年から建設技術者領域を中心とした国内Workingが助ける形に変わりつつあります。これまでは海外のプロフェッショナルの自主的な経営を尊重してきましたが、現在の景況感では海外のガバナンスをより強める必要が出てきました。これからは国や地域の特性を踏まえ、当社の成長施策を経営陣と共に考えていきます。

高橋 この課題は当社に限ったことではなく、日本の投資家からすると海外事業は分からないことが多くて投資できないのが実情です。当社でも、いくら海外に力を入れても投資家から評価されないのは、腰塚さんがおっしゃるように、現地のプロフェッショナルに委ねていた部分が大きく、成果が見えづらかったことも理由です。

また、当社の海外Working事業の強みが見えづらいというのも理由の一つで、これから海外Working事業をどのようにフォーカスしていくのかをもっと明確に示し、投資家の理解と評価を高める必要があります。もっとも会社としてグローバル戦略を掲げて、海外事業にチャレンジしていることは評価されるべきです。日本企業の海外進出に対して投資家からは少し批判的な評価をされることもありますが、人材分野で取り組める市場は世界中に存在しているので、そこは温かく見守ってほしいと思います。

腰塚 当社は海外において独自のポジションを築いています。例えば、オーストラリアでは、政府系や銀行系などの取引先が多くを占めています。これを日本に置き換えて考えると、日本の政府系や銀行系が海外の人材派遣会社を使っているということです。それと同じことを、我々が海外でやっているわけです。ただ、この特殊な強みは一般の方々にはなかなか理解されにくいんです。「ああ、そうなの？」という反応になりがちで、宣伝が難しい。このユニークな市場ポジション、言わばレアな強みをどう効果的に伝えるか。それが当社の大きな課題です。

市川 日本の投資家、特に個人投資家が海外事業を評価する際に、海外の景況感をどの程度知っているのか、また逆に、海外の投資家が日本の人材市場をどれだけ知っているのが前提となります。日本の人材事業は免許制ですし、各国でもさまざまな制約条件があります。まずそこを説明していくのはどうでしょう。国や地域で業界構造もビジネスモデルも異なり、強みや競争優位性を伝えるのも難しい中、当社のIR活動はよくやっている方です。レアな強みをシンプルに発信するところから始めてもいいと思います。重要なのはどこを軸に成長していくのか。当社でも国内Workingと海外Workingは名称の分類でしかないの、どこに注力するのかを中計に照らして考えていきます。



株主・投資家の皆さまへのメッセージ

腰塚 ウィルグループは単なる人材の仲介や紹介をしている会社ではなく、人材の長期的な成長と価値向上まで支援しています。人材を社会に送り出し、職に就いたらその後のキャリアアップの道順を示し、その過程で教育も行うという、出世魚をデザインした機会や情報の提供があります。AをBにするだけでなく、AをBに成長させた後にCに持っていくという機能が働いています。私が惹かれるのは、「社会に付加価値を与える」という考え方です。人材派遣会社としてこれを大切に成長していきたい。この想いはすでに当社の良心として全社に行き渡っており、立派なハートやマインドを持つ若い社員たちが社会貢献につながる仕事をしてくれています。

高橋 ウィルグループはそうやって人を大事にしていく会社ですね。ともすれば、人材派遣は人が不足しているところに人をはめていくだけのイメージがありますが、そうではなく人をつなげていく。これこそが当社の企業価値を高めていくのだと思います。ただし、無装備では山は登れないので、自分たちの資産は何かを考えた上で事業を展開することが肝要です。ウィルグループの事業がWorking（働く）を起点として、Interesting（遊ぶ）、Learning（学ぶ）、Living（暮らす）といった領域にまで広がり創造できるようになれば独自の進化を遂げるでしょう。それをいつまでも目指し続ける会社でありたいですね。

市川 ウィルグループは自社と顧客企業の人的資本に貢献する会社です。さらに個人という人的資本を派遣から始まって正社員に育てていくことで、社会の人的資本にも貢献します。これを角社長が実現したいとおっしゃっていたので、私たちもそれを後押しできるよう動いていきます。



CSR

社員の有志団体「WILLハート会」

当社グループの有志社員による、子どもたちのために寄付や支援活動を企画・運営する有志団体です。2011年の東日本大震災をきっかけに発足しました。子どもたちが自分の未来にワクワクできるような機会を創出するための課外活動や教育支援など、様々な取り組みを行っています。



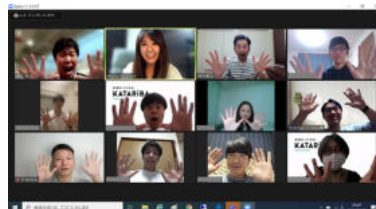
しくじり先生

当社グループの社員が子どもたちに向けて、自身の失敗談やそこから得た経験を話す課外授業です。何か少しでも子どもたちの人生のヒントになればという想いから始まり、子どもたちが未来を考えるきっかけや参加した社員が自身の成長を実感する機会になっています。



キャリア応援団

「自分は何になりたい?」「そもそも自分って何に興味ある?」そんな将来のキャリアに悩む大学生へ向けて、約1か月間、当社グループ社員の『キャリア応援団』が過去や現在を振り返ったり、未来の自分を見つめたり、ワークと対話を通して「自分を知る」授業を行っています。



災害時の子ども支援「sonaeru」

日本国内の災害発生時、被災地にてサポートが行き届いていない子どもたちに対し、心のケア・教育支援を行うボランティアを実施しています。当社グループは「人材」「車」「場所」を提供し、NPOや現地団体などと協力し合い、最大3か月間の支援活動を行っています。



マッチングギフト制度「and WILL」

当社グループは事業・ビジネス以外でも「個と組織をポジティブに変革するチェンジエージェン・グループ」というミッションを体現していきたいという想いから、新たなマッチングギフト制度を2022年8月に創設しました。自然災害発生時、社員から寄付金を都度募集し、寄付をしてくれた社員の想いに会社の想いを乗せて、直接的に地方自治体や団体に寄付できる仕組みです。名称には、“WILL（ウィルグループ）”が様々な人や地域に寄り添っていくことと、人や会社に対し“WILL（より良い未来への意思）”を持つという想いが込められています。



一般財団法人WILLOF財団

当社グループは約25年にわたり人材サービスを主力として事業展開してきました。多くの方の就業を支援する中で、自身の目的に合わせて「派遣社員という働き方」を選択する方も多く、そのような方への支援は、「働き方」を提案する人材サービス企業としても重要だと考えています。当財団は、夢や目標の実現を目指す派遣社員の“挑戦する意志”を支援しています。一つでも多くの夢や目標が達成されること、夢を叶える姿が周囲に影響を与えることで、また新たな挑戦が生まれていくような、ポジティブが連鎖する社会の実現を目指します。



Day To Do Good（ボランティアデー）

エンゲージメント向上や社会貢献意識の醸成を目的とした、社員が個人またはグループでボランティア活動に参加するプログラムです。2022年に開始して以来、42の団体に貢献し、9か国14都市で活動をし、総活動時間は2100時間に及びました。ビーチクリーンアップや介護施設での食事準備など、活動内容は多岐にわたります。

普段とは異なる環境で社員と協働することで、チームの結束力も強まります。さらに、社会貢献を通じて自分の仕事や立場に感謝の気持ちを持つことで、より前向きな姿勢で業務に取り組めるようになり、個人にとっても社会にとってもポジティブな取り組みです。



会社・株式情報

会社概要

社名	株式会社ウィルグループ
設立	2006年4月3日
代表者	代表取締役社長 角 裕一
所在地	〒164-0012 東京都中野区本町一丁目32番2号ハーモニータワー27階
代表電話	03-6859-8880
連結社員数 (正社員・正社員派遣)	7,004名 (2024年3月末現在)
グループ会社	46社 (国内：11社、海外：35社) (2024年3月末現在)
資本金	21億円 (2024年3月末現在)

株式の状況

(2024年3月末現在)

発行可能株式総数	63,360,000株
発行済株式の総数	22,999,700株
株主数	25,378名

大株主の状況

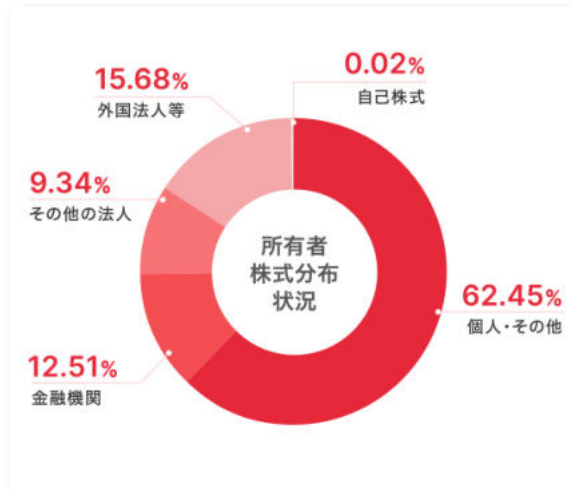
(2024年3月末現在)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
池田 良介	4,204,100	18.28
株式会社池田企画事務所	2,007,500	8.73
大原 茂	1,694,210	7.37
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,506,000	6.55
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	1,095,229	4.76
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	682,955	2.97
ウィルグループ従業員持株会	506,396	2.20
GOLDMAN,SACHS&CO.REG	484,700	2.11
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	420,900	1.83
渡部 信吾	400,000	1.74

※ 持株比率は、自己株式5,409株を控除して計算しています。

株式分布状況

(2024年3月末現在)



個人・その他	62.45%
外国法人等	15.68%
金融機関	12.51%
その他の法人	9.34%
自己株式	0.02%

主要グループ会社

国内



株式会社ウィルオブ・ワーク



株式会社ウィルオブ・コンストラクション



株式会社ウィルオブ・チャレンジ



株式会社クリエイティブバンク



株式会社CEspace

海外



WILL GROUP Asia Pacific Pte. Ltd.



Good Job Creations
(Singapore) Pte. Ltd. [▶](#)



Scientec Consulting Pte. Ltd. [▶](#)



The Chapman Consulting Group
Pte. Ltd. [▶](#)



Oriental Aviation International
Pte. Ltd. [▶](#)



Ethos BeathChapman Australia
Pty Ltd [▶](#)



Quay Appointments Pty Ltd [▶](#)



u&u Holdings Pty Ltd [▶](#)



DFP Recruitment Holdings Pty
Ltd [▶](#)



Asia Recruit Holdings Sdn. Bhd.
[▶](#)

編集方針

本統合報告書は、当社のミッションと、中長期的な企業価値向上に向けた事業活動、中期経営計画やサステナビリティの取り組み等について、財務・非財務情報を統合したコミュニケーションツールです。また、国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合フレームワーク」、Global Reporting Initiative（GRI）「GRIスタンダード」、経済産業省「価値協創ガイダンス」などの主要ガイドラインに基づき、財務・非財務情報を記載しています。本統合報告書を通じて、株主や投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆さまに、当社の価値創造ストーリーをご理解いただくことを目的としています。

本統合報告書の記載内容に関する注意事項

本統合報告書に記載されている情報には、当社将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは現在当社が入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

財務・非財務情報

財務情報

損益状況

	単位	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
売上収益	百万円	118,249	131,080	143,932	138,227
営業利益	百万円	4,030	5,472	5,318	4,525
親会社の所有者に帰属する当期利益	百万円	2,363	3,286	3,236	2,778

財政状況

	単位	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
資本合計	百万円	10,027	13,121	15,877	17,518
資産合計	百万円	46,760	52,350	54,939	51,543

キャッシュ・フローの状況

	単位	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	4,316	4,350	4,816	3,828
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	▲433	▲306	▲1,761	▲575
フリーキャッシュ・フロー	百万円	3,883	4,044	3,055	3,253
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	▲2,646	▲2,959	▲2,783	▲6,232

財務指標

	単位	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
ROE	%	35.1	33.5	24.9	17.3
ROA	%	5.2	6.6	6.0	5.2
EBITDA	百万円	6,259	7,556	7,456	6,810
基本的1株当たり当期利益	円	106.35	147.03	143.20	122.37
1株当たり親会社所有者帰属持分	円	370.13	505.08	646.04	768.35
1株当たり配当（DPS）	円	24.00	34.00	44.00	44.00
配当性向（連結）	%	22.6	23.1	30.7	36.0

非財務情報

Well-being^{※1}

	単位	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
Well-beingスコア	pt	-	66.1	65.7	66.1	66.5	66.4
はたらくWell-being ^{※2}							
①はたらくの体験	%	-	-	-	47.4	50.9	53.0
②はたらくの評価	%	-	-	-	59.4	61.1	61.0
③はたらくの自己決定	%	-	-	-	49.4	57.6	57.4

※1 株式会社ウィルグループおよび国内主要子会社の正社員の数値

※2 はたらくWell-beingとは「はたらくことを通して、その人自身が感じる幸せや満足感」

環境^{※3}

	単位	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
CO ₂ 排出量合計	t-CO ₂	-	1,967.0	1,440.0	1,472.1	1,565.2	1,482.2
Scope1における排出量	t-CO ₂	-	343.1	270.5	289.6	329.5	269.9
Scope2における排出量	t-CO ₂	-	772.2	704.8	647.5	631.3	557.9
Scope3における排出量	t-CO ₂	-	851.7	464.7	535.0	604.4	654.4
職場の安全対策スコア	%	-	-	-	-	61.3	86.7

※3 株式会社ウィルグループおよび国内主要子会社の数値

社会・人的資本^{※4※5※6}

	単位	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
正社員数 ^{※4}	名	1,997	2,285	2,127	2,165	2,346	2,609
国内	名	1,535	1,732	1,632	1,671	1,778	2,058
海外	名	462	553	495	494	568	551
男性	名	1,259	1,378	1,235	1,282	1,358	1,109
女性	名	738	907	892	883	988	949
採用人数 ^{※4}	名	599	650	369	543	559	436
国内新卒採用	名	117	124	81	53	85	66
男性	名	74	65	52	36	46	35
女性	名	43	59	29	17	39	31
国内中途採用	名	313	335	197	268	314	203
男性	名	209	225	118	177	206	111
女性	名	104	110	79	91	108	92
海外採用	名	169	191	91	222	160	167
男性	名	62	76	30	91	52	58
女性	名	107	115	61	131	108	109

	単位	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
契約社員数※4	名	299	306	332	476	447	359
正社員派遣数※5	名	1,532	2,203	2,718	3,198	3,866	4,946
派遣スタッフ数※5	名	21,098	20,392	18,174	17,687	17,059	16,019
女性管理職比率※4	%	6.6	7.7	27.2	30.3	30.4	30.0
中途管理職比率	%	66.2	67.2	73.1	73.6	77.1	69.0
外国人管理職比率※4	%	-	-	-	42.7	39.5	40.2
障がい者雇用率	%	1.0	1.1	1.7	2.5	2.3	2.6
平均年齢※4	歳	32.2	33.2	33.9	34.4	36.4	35.0
平均勤続年数※4	年	3.2	3.7	4.2	4.6	4.6	5.7
離職率	%	14.1	11.3	9.4	7.9	12.4	10.7
働きがいスコア	%	-	-	-	51.2	52.9	57.0
成長実感スコア	%	-	-	-	59.4	57.8	63.8
社内研修プログラム数	件	32	36	41	67	76	64
職場の幸せ力							
安心安全な風土	pt	-	70.0	69.5	70.5	71.7	71.1
信頼関係のある職場の雰囲気	pt	-	71.6	70.7	71.4	72.3	72.2
チャレンジを推奨する雰囲気	pt	-	71.9	70.7	71.3	72.1	73.4
職場オススメ度	pt	-	61.9	60.8	60.4	60.6	61.6
昇格希望割合	%	-	-	51.3	52.8	42.5	40.6
有給休暇取得率	%	-	65.6	55	63.1	75.2	71.1
育児休業取得率	%	18.4	28.7	26.4	48.1	75.0	70.6
男性	%	2.8	4.4	4.1	11.4	42.9	39.6
女性	%	93.3	115.8	73.9	91.9	107.1	100
男女賃金格差	%	-	-	-	-	74.9	74.6
健康診断受診率	%	95.0	95.5	80.5	81.4	68.0	63.6
マッチングギフト寄付金額	円	4,207,050	5,799,877	5,076,550	4,663,150	3,756,456	3,384,180
WILLハート会会員数	名	449	541	451	389	351	300

※4 正社員数・採用人数・契約社員数・女性管理職比率（2021年3月期以降）・外国人管理職比率・平均年齢・平均勤続年数は海外含むグループ連結の数値

※5 正社員派遣数・派遣スタッフ数は国内主要子会社の数値

※6 その他は株式会社ウィルグループおよび国内主要子会社の正社員の数値

ガバナンス※7※8

	単位	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
社外取締役比率※7	%	40.0	40.0	40.0	42.9	60.0	60.0
女性役員比率※7							
社内取締役	%	0	0	0	0	0	0
社外取締役	%	0	50.0	50.0	33.3	33.3	33.3
監査役	%	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	50.0
重大な情報漏洩件数	件	0	0	0	0	0	0
懲戒解雇に至ったハラスメント件数	件	0	0	0	0	0	0
不正件数（贈収賄・汚職・腐敗・不正会計）	件	0	0	0	0	0	0
重篤な労災件数	件	0	0	0	0	0	1
政治献金	円	0	0	0	0	0	0

※7 社外取締役比率・女性役員比率は株式会社ウィルグループの各期翌年6月時点の数値
※8 その他は株式会社ウィルグループおよび国内主要子会社の数値