

# 職務研究

2025.11 第366号  
特集/社員ウェルビーイング向上

## EY Japan

～ウェルビーイングなき個人、組織、社会に希望をもてる未来があるのか？～

## ウィルグループ

～ウェルビーイング経営の軌跡と、描く未来～

## NECソリューションイノベータ

～社員個人のバリュー向上を目指してWell-beingを推進～

## 積水ハウス

～幸せ度調査と幸せ健康経営の取り組みについて～

## 丹青社

～従業員が働きがいや仕事の楽しさを実感し、いきいきと働くために～

## ニチレイ

～健康経営から組織風土改革へ～

経団連事業サービス 人事賃金センター

特集／社員ウェルビーイング向上

# ウィルグループ

～ウェルビーイング経営の軌跡と、描く未来～

人材開発部  
マネージャー

鳥谷部 大樹

米国CTI認定 Certified Professional  
Co-Active Coach



## 会社概要

設立：2006年4月3日

資本金：22億円

売上高：1,397億円（2025年3月期）

事業内容：販売、コールセンター、製造、介護、建設、ITエンジニアなどカテゴリー特化型の人材サービス（人材派遣、業務請負、人材紹介）を主とする人材ビジネスを国内外で展開

所在地：東京都中野区本町1-32-2

従業員数：8,829名（連結、2025年6月末現在）

## はじめに

ウェルビーイング経営を始めて、はや7年が過ぎる。これまでいろいろなことに取り組んできた。いまだに試行錯誤を重ねているが、手ごたえを感じ始めていることも確かにある。

本稿では、

- ①当社のウェルビーイング経営の軌跡と現在地
- ②事業戦略とウェルビーイング
- ③ウェルビーイングの実装に向けて学んだ大事なこと

これらを人材開発部の推進者（文中は「私」で表記）の視点からお伝えする（数十に及ぶ既存施策を網羅的に紹介するものではない）。

## 1. 当社のウェルビーイング経営の軌跡と現在地

### (1) ミッションとウェルビーイング経営

なぜ、ウィルグループはウェルビーイング経営をするのか？原点はミッション（企業理念）にある。

私たちは「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」というミッションを2006年から掲げているが、「ポジティブ」という言葉は米国の心理学者マーティン・セリグマン博士が創始した「ポジティブ心理学」に由来する（セリグマン博士は全米心理学会の会長を務め、現在はペンシルベニア大学で教鞭をとっている）。

2013年に東証2部（現・スタンダード市場）に上場し、ますますミッションに基づく経営を強化するため、全社的にポジティブ心理学の研修を導入した。ミッションの理解を深めるために、また、人材ビジネスに従事する私たちが人間への理解を一層深めるために。内容を変えながら、およそ5年間継続した。

2018年、縁に恵まれてマーティン・セリグマン博士を招聘し、経営幹部向けセミナーを開催することができた（図表1）。「ポジティブ心理学の目的は、人類と世界のウェルビーイングの実現なのです」。セリグマン博士から直接その言葉を聞いた経営幹部は、それが自分たちの想いと重なることに気がついた。自分たち

図表1



※左から当社会長池田、セリグマン博士、人材開発部鳥谷部

が事業を通じて実現したいポジティブな世界とは、まさにウェルビーイングな世界なのだ。

こうして私たちは2019年、ウェルビーイングを掲げて経営の新時代を切り開き始めた。ミッションに掲げる「ポジティブ」が「ウェルビーイング」という意味に進化したと言ってもいい。その意味では、私たちにとってのウェルビーイング経営は、ミッション経営そのものなのだ。

## (2) もっと仕事に直結するものを学びたい

それまでのポジティブ心理学の学習をベースに、ウェルビーイングについての学習を始めた。コロナ禍前は全国各地を行脚し、1回8時間の「ウェルビーイング・ワークショップ」を繰り返し、およそ1,000名の社員とウェルビーイングについて学びを深めた。コロナ禍ではオンライン開催に切り替えて、数百名とともに当時の総合職社員の8割以上がウェルビーイングについて学び、ウィルグループ全体のウェルビーイングに関する情報や知識の総量は格段と向上した。アンケートからも、「人生で大切なことを考えることができた」などという好感触を得られる声を聞くことができた。

しかし、ぼつりぼつりと、言いにくそうに話してくれる社員もいた。「なんだか、大学時代の一般教養の授業のようでした。本心を言うなら、もっと、仕事に直結するものを学びたい。」

そういう功利主義的な発想を置いて人生そのものを見つめる時間にしてほしい、という想いで行っていたものの、その気持ちはわからないものではなかった。私もかつては営業部にいたからだ。8時間の営業アクションを止めてまで参加するならば、営業活動に活かしたい。その考えはごもっともだと思えた。そのリクエストにできるだけ応えることが、学習者の動機形成にも、そして組織にウェルビーイングがしっかりと根付いていくためにも大切だと考えるようになった。では、どうやって？それが目下の私の課題となった。

## (3) コーチングとかけあわせてウェルビーイングを学ぶ

あるとき、ふと思ったのは、「コーチングと一緒にウェルビーイングを学んだらいいのではないか？」ということだった。私には、それがとても価値あることだと思える個人的な体験があった。私は2012年からコーチングを学び始めたが、それ以降、今でいうところの「ウェルビーイング」が向上している実感があった。

コーチングとは、クライアント(コーチングの受け手)の人生を最適化してい

くためのコミュニケーションである。言い換えれば、それはクライアントのウェルビーイングのための特別なコミュニケーションだ。実際、コーチングを受けたクライアントは、少しずつその方向へ人生が変わっていくことを感じるだろう。

そのようなスキルを身につければ、人材ビジネスを行う当社で言えば求職者や派遣スタッフとの面談のなかでそれを活かしていくことができる。営業シーンや部下との1on1でも、コーチングは仕事に役立てることができるのだ。ミッションの体現にもなる。

また、これはとても大事な視点だが、コーチングの知恵や方法は自分自身をも助けてくれるものなのだ。コーチングの学習によって私自身のウェルビーイングが向上したという実感は、こうして生まれたものである。

そこで、2021年、「Well-being & Coaching トレーニング」という講座をつくった。他者と自分自身のウェルビーイング向上のための講座だ。月1回2時間、合計6回、少人数で学ぶ。講座の事前事後で「オックスフォード幸福度調査」を行うと、参加者の90%以上のウェルビーイングが向上していることが確認できている。

#### (4) コーチングから対話へ

コーチングは基本マンツーマンの営みだが、実際の仕事は多数で話し合い、進めることがほとんどだ。そこで2022年頃から、複数の人間が集まるなかでもウェルビーイングを創り出していくことができるよう、コーチングの基本的な技法をベースに対話を行う「対話会」（図表2）をいくつも立ち上げた。

図表2 対話会風景



たとえば、マネージャー以上が現場のリアルな課題を持ち寄る「部門越境対話会」。また、ミッションについて対話する「チェンジエージェント探求対話会」。事前事後の測定で、参加者のウェルビーイングが向上していることが確認できた。対話もウェルビーイングに効くことがわかった。

2024年には、一人ひとりがより一層ウェルビーイングや働きがいを感じながら働けるよう、それに大きく影響する「人生の目的」を探求するために「マイパーパス探求対話会」を立ち上げた。2時間の対話を6回行う。これも事前事後の測定でウェルビーイングが向上していることがわかった。マイパーパスの探求は、その解像度を上げるだけでなく、ウェルビーイングにも効くのだ。

さらに、同年、先に挙げた「Well-being & Coaching トレーニング」と並行して、「Well-being & Coaching 対話会」（図表3）をマネージャー向けに立ち上げた。これは私が書いた電子書籍（図表4）を読んで基本知識をそろえ、ウェルビーイングやコーチングについて自由に対話する場だ。こちらも参加者の90%以上のウェルビーイング向上が確認できた。さらに、嬉しいことは、「ウェルビーイングへの当事者意識が高まり自分や管下メンバーのために行動を変えるようになった」という声が増えていることだ。組織のウェルビーイング向上を目指すとき、マネージャーたちの理解と実践は大きな影響を持つ。地道にこの変化を重ねていきたいと思っている。

図表3 マネージャー向けWell-being & Coaching 対話会・概要

事前 (10m)	第1回 (2h)	第2回 (2h)	第3回 (2h)	第4回 (2h)	事後 (10m)
「オックスフォード幸福度調査」 によるウェルビーイングの診断					「オックスフォード幸福度調査」 によるウェルビーイングの診断
	重点範囲：1章～5章	重点範囲：6章～9章	重点範囲：1章～3章	重点範囲：4章～6章	
	Aさんがサマリ発表	Bさんがサマリ発表	Cさんがサマリ発表	Dさんがサマリ発表	
	毎回、サマリ共有後に、テーマや問いを立ち上げ、深めるための対話を行う				

図表4



※鳥谷部著書(電子書籍)：左『最高の未来はウェルビーイングから始まる』、  
右『なぜコーチングはウェルビーイングに効くのか?』

#### (5) その他取り組み、「ウェルビーイング道場」と「ウェルビーイング・ラジオ」

少しばかり横道にそれながら、別の取り組みも紹介すると、2023年「ウェルビーイング・ラボ・チャンネル」という学習プラットフォームを立ち上げた。集合研修以外の時間で、フレキシブルにウェルビーイングについて学びたいと思う人のためのものだ。

2つの柱で成り立っている。ひとつは「ウェルビーイング道場」。ウェルビーイングについて入門から応用までわかりやすく学べる動画コンテンツを人材開発部がつくり、提供している。全コンテンツをあわせると3時間ほどの学習量となる。ふたつめは、「ウェルビーイング・ラジオ」。月に1回、ランチ時間の30分にゆるく配信している。各部からゲストを呼んでウェルビーイングについての取り組みをシェアしてもらったり、最近は「ウィルグループと社員のウェルビーイングな関係」を目指して、役員がペアになって持ち回りでトークを展開したりしている。

#### (6) 小さく始めて、育てていく

コーチングと対話。これらを主軸に、社内のウェルビーイングを目指しているのが、私たちの現在地だ。

今でこそ「コーチング」という言葉は社内では珍しいものではなくなった。しか

し、それを幹部会議で提案した2012年頃は、理解する人は少なかった。今では、参加したい研修、学びたいテーマの代表にまでなっている。

「対話会」もここ5年ほどでウィルグループのコミュニケーションインフラと言えるほどにまでなった。各部、各チームで取り入れられ、なんらかの対話チームに属する人が国内総合職社員のおよそ8割にまで伸びた。しかし、はじめは陰で小さく始めたものだった。

どちらも、参加者が「参加してよかった」という声を方々に届けてくれた結果、少しずつ前向きに認知されるようになり、ここにまで至ることができた。少数の理解者にたいまつを分けて、その火種を方々で燃やしてもらって支援をし、だんだんと火を大きくしていく。これがウェルビーイング経営でとても大切なプロセスなのではないかと考えている。

## 2. 事業戦略とウェルビーイング

### (1) ウェルビーイング・コーチングの実装

コーチングや対話、その他さまざまな施策によって、社内のウェルビーイングを目指す体制はますます整っている。医者の不養生にならぬよう、自分たちの足を固めることは何より大事だが、私たちの志はそこで終わるものではない。ミッションに掲げるように、社会や世界のウェルビーイングを実現していきたいのだ。ウェルビーイング経営を始めて数年、ようやくそこに向けて動き出せる 때가来たように感じている。

しかし、私たちにはわかりやすい商材がない。あるのは、私たち自身とこれからここに集う仲間たちの存在だ。人的資本の力こそが、社会や世界を変えていく力そのものなのだ。では、いったい、そういった私たち自身をどのように磨き上げていくのか？ 結論的に言えば、他者のウェルビーイングに資するコーチング力を社員が実装していくことだ。「ウェルビーイング・コーチング」と呼んでいるコーチングの実践者に育っていくことだ。そのために、2025年『ウェルビーイング・コーチング』という電子書籍を社内で発表した(図表5)。

本書ではウェルビーイング・コーチングを、「コーチのウェルビーイングと、コーチとクライアントの関係性のウェルビーイングを土台にして、クライアントのウェルビーイングを目指すもの」と定義し、それらのための考え方や方法を、

短い全19コンテンツによって提示している。私が13年社内外でコーチングを実践して体得してきた知恵や方法を、人材ビジネスの文脈や日頃の上司部下の関係性を念頭に解説。ウェルビーイングをどうやってコーチングで実現していくかを伝えている。

現在は研修や対話会で活用したり、日々の1on1の参照先として利用してもらったりしている。これからはもっと「社外への実践」に力を入れていきたい。

図表5



※鳥谷部、村上(当社人材開発部)著書(電子書籍)：『ウェルビーイング・コーチング』

## (2) キャリアパスの最大化と最適化

ところで、私たちウィルグループは、当社で就業する派遣スタッフや現場社員の「キャリアパスの最大化と最適化」を戦略としている。私たちが打ち出す、同業他社との「違い」とも言える。社会の変化は激しい。しかし、その波に翻弄されキャリアを先細りさせるのではなく、自己実現をしてほしい。どんな境遇にいても自分の可能性を信じ、望む人生を生きてほしい。私たちはその力になる。そういう思いが、ここにはこめられている。ウェルビーイング・コーチングは、そのための力になるだろう。

私たちがそれを学習・習得(上達)すると、どうなるだろうか?個別最適なコミュニケーションによる伴走で可能性に寄り添い、他者に最適な選択への気づきを提供することができるようになる。ポイントは「個別最適化」である。それぞれ人生に求めるものが違うからだ。ウェルビーイングのポイントは、人それぞれ

だからだ。

思い返せば、2011年『WORK SHIFT』の中でリンダ・グラットン氏はこう書いていた。「2025年の世界では、コーチングやケアなどの分野の専門技能の価値がますます高まる。一人ひとりのためにオーダーメイドで準備された経験を欲する人が増えるからだ」と。

私がコーチングを学び始めた動機はここにあるが、今なおこの言葉を参考にすれば、これからの時代で私たちが求めるべきは「オーダーメイド」スキルであり、その技術体系ともいえる「コーチング」の習得は有益なものと言えるだろう。それがさらにはウェルビーイングを志向しているものならば、なおさら価値がある。ウィルグループが掲げる「キャリアパスの最大化と最適化」という戦略を、ウェルビーイング・コーチングは推し進める力になっていくだろう。ウェルビーイングが社内で追求するものに終わらず、そのために培われたノウハウやスキルが事業戦略と重なり合っていくところが、ウィルグループのウェルビーイング経営の面白さである。

### 3. ウェルビーイングの実装に向けて学んだ大事なこと

#### (1) 短期的価値と中長期的価値のはざままで試行錯誤する

最後に、ここまでの7年間の取り組みで学んだことを書きたい。

ビジネスパーソンのウェルビーイングに、業績や日々の目標達成は大きく影響を与える。その見通しが立ちにくい時ウェルビーイングは下がり、それが好調な時は自ずとウェルビーイングが高まる。ゆえにビジネスパーソンの多くは、当然のことだが、目の前の業績を優先する（自分のウェルビーイングを犠牲にしても）。

しかし、ウェルビーイングが業績に影響を与えるということも、忘れてはならない。「ウェルビーイングが高い人の方が営業成績も生産性も創造性も高い」と研究は教えてくれるのだから。

当社でも1,700人を超える社員のデータを使い、それを確認することができた。しかし、ウェルビーイングをビジネスの中に置くことは、そう簡単なことではないと感じている。ウェルビーイングは、時間がかかるものだからだ。中長期的に実現を目指すものだからだ。

推進者として苦心していることは、中長期視点をいかに組織の中に育み、根付かせるかということだ。人は短期視点を選びやすいが、ウェルビーイングとは目指した途端に実現するものではない。どれほど時間がかかるかも正直わからない。特効薬はない。世の中に普及している理論は一見、そう見えてしまうかもしれないが、それは活動の補助線にすぎず、そう簡単に現実を変えることはない。要は、時間がかかるのだ。

そもそも個人にも組織にも、今の自分を形作っているこれまでの生き方がある。それをそのまま続けていてもウェルビーイングでないと見込むからこそ、あるいは変えたほうがよりウェルビーイングになると考えるからこそ、何かを変えようとする。つまり、これまで培ってきた自分たちの生き方や信念に挑むようにして何かを変えていくということが、ウェルビーイングへの道だ。ウェルビーイング経営なのだ。組織の生き残りをかけた短期視点を受容しながら、よりよく生き残り続けるための中長期視点をどう持ち込んでいくか、それを考え続けることが大切だ。

まとめると、ビジネスの中にウェルビーイングという価値観を置き、その実装を担うということは、常に短期視点と中長期視点の綱引きに向き合わなければならないということだと学んだ。つまり、ウェルビーイング経営とは、組織や個人の業績という「短期的価値」と、心身の健康や組織文化の健全性という「中長期的価値」といった時間軸の異なる2つの価値観を同時に見渡し、どちらも実現できるようバランスさせなければならないということだ。私たちウィルグループはそういうことを学び、よりよい今と未来に向けて試行錯誤し続けている。

#### <ウィルグループのWell-being活動 略年表>

- 2006年 ポジティブ心理学にもとづく経営理念を掲げる
- 2013年 東証2部に上場。全社的なポジティブ心理学研修をスタートする
- 2018年 マーティン・セリグマン博士を招聘した経営幹部向けセミナーを開催する
- 2019年 全社キックオフで「ウェルビーイング」を経営の最重要事項として掲げる  
全社での「ウェルビーイング・ワークショップ」をスタートする
- 2021年 「Well-being & Coaching トレーニング」を開始する
- 2022年 各種「対話会」をスタートする
- 2023年 「ウェルビーイング・ラボ・チャンネル」を開設する

- 2024年 電子書籍をベースにした 「Well-being & Coaching 対話会」をスタートする  
「マイパーパス探求対話会」を始める
- 2025年 電子書籍『ウェルビーイング・コーチング』を提供する