

also sprach Chief HR Officer.

# CHRO

は  
かく語りき

## ウィルグループ編

「人材成長のキーワードは1人ひとりの“存在意義”です」  
「私たちは新卒採用でもガンガン踏み込んで勝負します」  
「熱い！ 賢い！ 気持ちいい！ この三拍子で踏み込んでいます」  
「新たな人事に取り組む際意思決定の速さも自慢です」  
「何でも踏み込みながら進化し続ける人事本部です」

商号/株式会社ウィルグループ

設立/2006年4月3日

代表者/代表取締役会長 池田良介

所在地/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

事業内容/人材派遣, 業務請負, 人材紹介を主とする人材サービス事業を行うグループ会社の経営計画・管理ならびにそれに付帯する業務

従業員数/4,845名(連結, 2021年3月末現在)

取材・文 関本 茂

### 「人材成長のキーワードは 1人ひとりの“存在意義”です」

人材ビジネスを起点に、「個と組織をポジティブに変革する」ことを掲げて成長を続けている株式会社ウィルグループ。経営理念は『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。世の中には、人が人を励まし、高め、感動させるというポジティブな人がいる一方で、人が人を傷つけ、妬むといったことがあるのも事実である。しかし、ポジティブなことがほんの

少しでもネガティブを上回れば、個も組織も少しずつ成長し、より良い社会になるという確信がこの経営理念には込められている。

ちなみに、同社のVisionは『「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』である。

「当社の経営理念について就活生に説明する際、一番語弊なく伝える言葉が“存在意義”です。つまり、当社のMission(=『個と組



▲『世の中にポジティブな変化を。』とのメッセージを発信するウィルグループ。「Believe in Your Possibility」(可能性を信じる)がコアバリュー

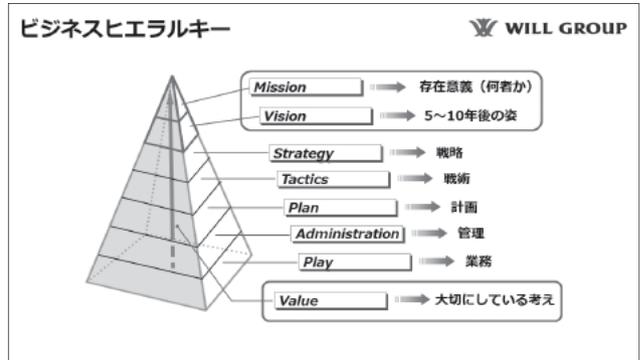
織をポジティブに変革するチェンジエージェント・グループ)は、我々(ウィルグループ)がどうして存在しているのかという最上段にある回答に他なりません。世の中には、Vision→Missionの会社もあれば、Mission→Visionの会社もあります。しかし、当社の場合は、Missionがビジネスヒエラルキーの最上位にあり、Visionは5～10年後の会社の姿を思い描くための手段との位置づけにあります。もっと言うと、存在意義は超長期的な目標でもあります。従って、手段としての中長期的なマイルストーンがVisionという位置づけになるというように、私たちは捉えています」(人事本部 採用戦略部 部長 兼 コーポレート・コミュニケーション部 部長 吉田博明さん)

同社が求める人材像について伺うと、人材開発部の担当者から次のような回答があった。

「それはもうMission(存在意義=何者か)の中に、当社が求める人材像が入っているとと言っても過



▲お話を伺った人事本部の皆さん。左から、勝原学洋さん、下釜空さん、高橋真紀子さん、土屋恵美子さん、石坂準次さん、吉田博明さん（それぞれの肩書きは本文中で紹介）



言ではありません。すなわち、いついかなる時でも、その人自身が、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であるかどうか重要なのです。ちょうど今、そのあたりの評価制度をリニューアルさせたところです。新しく入ってくる人材に向けて、肝となるMissionを浸透させていくことはもちろん必須ですが、その一方で、これまで何となく肌感覚で理解しているような、私たちみたいな社歴の長い従業員1人ひとりに対して、次のフェーズでは、きちんと言語化して浸透させていくことが、最も重要な課題なのではないかというような議論も、人材開発部内で活発に行われるようになりました。そのあたりのこだわりが、これから先も、企業として成長するために、必要不可欠なものと捉えています」(人事本部 人材開発部 部長 しもがまひろし 下釜空さん)

**「私たちは新卒採用でもガンガン踏み込んで勝負します」**

組織が5年後も、10年後も強い組織であり続けるために、人事本部では今、部署の垣根を越えて、それぞれの人事マンたちが、これまでにないこだわりを持って主体的に動いている。

「組織のサイズが大きくなったということもありますが、これからは今まで明確にされてこなかった部分を、よりクリアにしていかなければいけないという、外部環境の要因とか、時代の流れというものもけっこうあると思うからです。チェンジエージェントが変革請負人と訳されることもあるように、私たち1人ひとりが変革していかなければ、人も組織も変わっていかなければ、なかなか今の環境、社会に勝ち残っていくことができないとも思います。そのためにも、人材教育としてどうあるべ

きか、その入り口（採用時）でどういう人を探るべきかというところを今一度、人事本部の中で目線合わせをしながら、取り組んでいるところです」(人事本部 企画労務部 部長 かつはらたかひろ 勝原学洋さん)

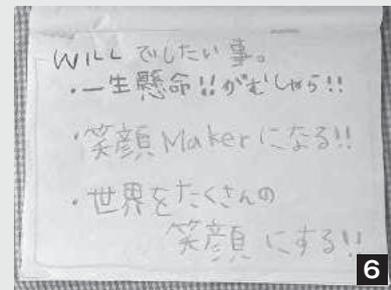
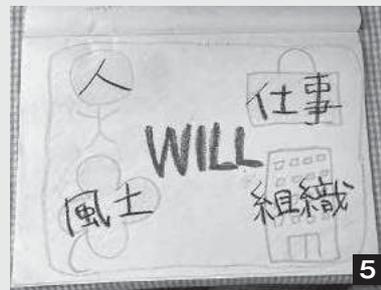
ウィルグループにおける採用のキーワードは、ズバリ「踏み込む」ことにあるようだ。

「新卒採用にしる中途採用にしる、結局はスカウトして仲間になってもらうわけです。決してゲストとして招き入れるわけではありません。従って、仲間になってもらったその先に、お互いのプラスがあることを想像し、さらにその先にある現実とか事実を、きちんと漏らさず伝えていくことが、特に人材採用面で重視していることです。私たちは新卒採用でもガンガン踏み込んで勝負します。お互いに隠し事なしの正直な人事なので、徹底的に踏み込む人事でなければ意味がありません。そういう話は採用戦略部の石坂が得意なので、バトンタッチしましょう(笑)」(吉田さん)

## 人事本部のココが自慢！ その①

### 再面接をクリアした高橋さんの紙芝居

再面接にこぎつけた「伝説の社員」高橋真紀子さんの噂の紙芝居がこれ。「実家にまだ置いてあります」ということで、写真を撮ってもらって掲載！ 全9枚に熱い思いが詰まっています。



「私は新卒採用を担当していますが、やはりベースとなっているのは、経営理念をいかに学生に分かりやすく伝え、感じ取ってもらい、それに共感してもらって初めて『共有したい』と言ってもらえるかどうかです。例えば、採用時のグループワークをするなかで、私たちから、“僕らは皆さんを見

極めさせてもらうけど、皆さんも僕らのことを見極める権利がある”と宣言します。“だから今から始まる選考においては、皆さんも僕らに踏み込んでほしい”とも伝えます。当社では『参加型説明会』と言っていますが、このような話をした後に質問を求めると、次々と手が挙がって盛り上がります。

“就活の考え方が変わった”“そういう風土のある会社でチャレンジしたい”と言ってもらえると、大きな手応えを感じます」(人事本部 採用戦略部 新卒採用責任者 マネージャー 石坂準次さん)

「私も採用チームからの依頼で、就活生の面接を担当することがよくありますが、グループワークで

の印象を聞くと、“ここまで自分を見てくれる会社はほかにない”とか“ちゃんと分かり合える感じがした”というような回答が、かなりの高確率で返ってきます。これは非常に嬉しいことです。一方、僕らも自信を持って採用することで、学生も自信を持って入社できる心構えができます。仮に“この子は当社には合わないかも”と思った学生に対しても、ポジティブな気持ちを持って帰ってもらえるよう努めています」(下釜さん)

**「熱い！ 賢い！ 気持ちいい！  
この三拍子で踏み込んでいます」**

とりわけ新卒採用にあたり、就活生と関わる社員の数が半端なく多いのもウィルグループの特徴の1つである。それはまた、「人事マンたちの心意気」と言っても過言ではないようだ。

「下釜のように、採用チームから『頼む！』と言われれば、むしろ楽しんで採用に関わるのが当社の良いところでしょうね。あともう1つ重要なのは、経営側が採用に人を割くことに対して、ものすごく前向きであるということです。そもそも人の採用って、直接的に短期の売上に影響がありませんから、『できる限り人事で…』というのが、世の中の大多数だと思います。一方、当社では、新卒採用に人を割くことは文化になっているので、逆にそれをやらない

## 人事本部のココが自慢！ その②

出勤前に“時代の波に乗る？”勝原さん  
平日の出勤前に、海に行って波に乗り、スッキリとリフレッシュしてから仕事をスタート…。なんてユニークなエクストリーム出社の存在を教えてくれたのが勝原さん。「ルーティーンになっているわけではありませんが、サーフィン後の仕事の充実度を考えると、自分にとってはものすごく効果があることがよく分かります」と、健康的に日に焼けた顔で語った。



▲勝原さん（写真右）の出勤前のひと時

という選択肢は全くないのです。だからこそ手加減なく踏み込めずし、嫌なところも見せられます。逆に本当に優秀だったら逃げちゃう人もいるかもしれませんが、それは仕方のないことだと思ってやっています。ちなみに、僕らの新卒採用のコンセプトは、『熱い！ 賢い！ 気持ちいい！』です。この三拍子を念頭に置いて常に踏み込む…。そこが大事ですね」(吉田さん)

こだわりの「踏み込む人事」を身をもって経験し、入社にこぎつけた人が、入社14年目の高橋真紀子さん（現 企画労務部 マネージャー）である。実は高橋さん、入社試験に1度、落ちている。

「就活の際、どうしてもこの会社に入りたいと思い続けてきた熱

意が空回りし、面接ではついつい感情が高ぶりがちになり、最終面接を迎える頃にはついに泣き出してしまいました。『君は何がしたいのか？』との役員への質問に返す言葉も見つからず、結果、その選考に落ちてしまったのです」(高橋さん)

選考に落ちた高橋さんがなぜ、採用になったかという話をこれから。

「不採用の連絡を貰ってから、私の執念といえますか、やはりウィルグループのMission & Valueに共感していましたし、世の中にポジティブなことを与え続けたいという思いを、どうしても諦めることができませんでした。そこで、人事の方に何度断られても電話をし、そうですね…10回目くらい

### 人事本部のココが自慢！ その③

#### 久米島より愛を込めてコーチングする鳥谷部さん



▲久米島の海風に吹かれて仕事中の鳥谷部さん。背中のウクレレも大切な業務アイテム

人材開発部の下釜さんはある日、部下の鳥谷部大樹さんから次のような相談を受けた。「家族5人で久米島に移住して暮らしたい」と。本人としては辞めるしかないと思っていたようだが、やはり会社が好きで、今の仕事も好きなので、「道があるなら続けたい」との相

談だった。

「正直、難しいと思いましたが、とても頼りになる部下でしたので、何か道はないものかという思いで、当時の上司とも相談をし、二転、三転した後、結論として久米島移住を許可しました。2020年暮れのことでした」(下釜さん)

入社歴15年目になる鳥谷部さんの中心業務は社内外でのコーチング。コロナ以前は東京や大阪での集合研修が当たり前だったが、鳥谷部さんは今、久米島の自宅から、空港のコワーキングスペースから、時には海辺から、オンラインによる質の高い研修を全国展開している。ちなみに、久米島とは縁もゆかりもなかった鳥谷部さんだが、「大都市一極集中の研修機会も見直したい」と張り切っている。

「飛行機の離発着が1日に数本だけという久米島ですが、業務においては全く不便を感じることなく、結果的に着地オーライでした」(下釜さん)

でしたか、『じゃあもう1度面接をしてみましょうか』との嬉しい言葉をいただきました。やったねと思いました(笑)』

当時の採用担当者が吉田さんであった。思わず笑顔になって次のように語った。

「そもそも再面接なんて、採用を見送った役員の意思決定を覆すわけですから、一応、恐る恐る役員に話をしました。『10回も電話でアプローチしてくるうちを諦められない就活生がいるんです』と(笑)。続けて、『もう1度、面接してくれませんか?』と。それはもう冷や汗ものでしたが、意外とスムーズに再面接の話が決

まりました」

再び設定された面接の場に、高橋さんは、なんと、自らの熱意を表す紙芝居を用意してきた。そのユニークな試みは【人事本部のココが自慢！ その①】で紹介する。

「こうして高橋は、後にも先にもない伝説の新入社員となったわけですが、今では人事本部のエース格として、持ち前の粘りとパワーを発揮して頑張ってくれています。再面接の話は、今でこそ公にできる話ではありますが、高橋自身も堂々と踏み込んで来てくれたからこそこの好結果として、大いに自慢したいと思っています。当社の採用にかける熱を感じていただ

けたら嬉しいです」(吉田さん)

### 「新たな人事に取り組む際の意思決定の速さも自慢です」

ウィルグループは制度を決めたり、走らせる際の意思決定の速さも自慢である。ここからはそんな話。

「私、前職でけっこう大きな企業の中にいたのですが、ウィルグループの皆さんは、どんな物事にも相当なスピード感を持って、対応しているという印象が強くなります。例えば、「働く場所」でいいものですと、在宅でのリモートワークのほか、街中のカフェでのモバイルワークもすでに定着していま

す。また、“働く時間”にしても、コアタイムなしのフレックス制度があり、どこかで4時間仕事をしさえすれば、あとは何をしても全く懲罰の対象にならないという環境もあります。さらに、“働く会社”という視点でいえば、すでに副業を認めており、かなり変わったところではプロボクサーがいたり、タッチラグビーの日本代表選手や、ミスユニバースのファイナリスト経験者も働いています。いずれにしても、従業員に自分たちのキャリアの広がりを感じてもらえるような、制度の充実化については、非常に先取的に進んでいるものと自負しています」(勝原さん)

そう語る勝原さん自身も、出勤前に趣味のサーフィンを楽しむ『エクストリーム入社』を経験している。

「まだほんの数回経験しただけですが、朝5時くらいに海に行って、2時間ほど波に乗り、10時くらいから仕事をスタートするような感じです。朝から大好きなサーフィンでストレスを解消してきたので、その後の仕事はテンションが高いまま臨めるという、そんな自己評価をしています【人事本部のココが自慢！ その②】」

観光・海水浴・登山など、アクティビティを組み入れながらの『エクストリーム入社』がある一方、「異動」ではなく「移住」を

#### 人事本部のココが自慢！ その④

距離はもう弊害ではありません！

人材開発部に所属するデボン・ガンターさんは、2020年5月にハーバード大学を卒業。在学中は心理学を専攻し、副専攻として東アジア研究をしていた逸材。入社前には2度ほど来日し、留学とインターン経験もある。大の日本通でもある彼は、なんと入社前からウィルグループのMission&Valueに共感していたというユニークな横顔も持っている。



▲大の日本通でもあるデボン・ガンターさん

「コロナ禍の今、ガンターを日本に呼ぶことはできていませんが、彼は2020年10月の入社以来、人材開発部の一員として専門知識を活かしつつ、また、知らないことには謙虚な姿勢で学びながら、ウェルビーイングの浸透などにも力を発揮しています。距離はもう弊害ではありません。新しい人材開発の光を、アメリカからも発信してもらいたいと期待しています」(吉田さん)



▲下釜さん(右下)が率いる人材開発部のミーティングの様子。左下に久米島の鳥谷部さん、その右隣にアメリカのガンターさんの顔も見える

して、沖縄・久米島から本社勤務を始めた従業員もいる。どのような様子だったのか、当事者から相談を受けた下釜さんに語ってもらった。

「2019年の秋のことでした。簡

単に言えば、東京の便利さを手放してでも、豊かな自然の中で家族と一緒に伸び伸びと暮らしたいという申し出でした。移住しても仕事はこれまで通り、正社員で本社勤務という希望もありました。私

## 人事本部のココが自慢！ その⑤

### AIを駆使した『PA』（ピープルアナリティクス）

2019年から、『mitsucari』という性格診断データを軸に、社員が活躍する仕組みを明らかにしようという試みに取り組んでいるウィルグループ。その名はピープルアナリティクス（PA）。データやAIを駆使しながら、社員の採用・育成・配置転換など、さまざまな人事施策の意思決定に活用することで、個や組織のパフォーマンス向上とともに、人事施策の精度と生産性に貢献できるという大きな期待が込められている。



「社員数の増加や多様性が増してきたな

か、勘や経験だけでは適切なマネジメントを行うことはできません。これまでに培ってきた感覚に、AIによる予測やデータを組み合わせ、より良い意思決定につなげていきたいと考えています。今後は、HRMの各プロセスにおいて、効率的かつ効果的な意思決定ができるようになることを期待しています。ただし、データのみ依存した意思決定については現状考えておらず、当社のコアバリューである『Believe in Your Possibility』とのバランスを考えながら、あくまでも1つの参考資料として活用していきます」（下釜さん）

なお、PAを担当しているのは、新卒入社2年目の社員。東京大学大学院で情報処理やAIの研究をしていたメンバーが採用できたことが大きかったようだ。

◀PA担当者に抜擢された入社2年目の大和田智之さん



▲人数が増え、多様性が増してきたからこそ、PAの導入は重要（写真は人事本部主催の東京BBQより）

たちは役員との討議を何重にも重ねて2ヵ月後、彼の申し出を許可しました。彼は今、サトウキビとパイナップル畑、バナナの木に囲まれた自宅オフィスから、well-being（ウェルビーイング）についての研究とワークショップ、幹部向けのパーソナルコーチングおよびコーチングトレーニングを担当しています【人事本部のココが自慢！ その③】

久米島⇄東京間は約1,610kmあるが、さらにもっと遠く、1万760km離れた米国・ボストンにも

遠隔勤務を続ける人材もいる。

「就活イベントでアメリカに行った際、ハーバード大学の学食で、私たちは優秀な人材と出会いました。日本が好きで、剣道を愛好し、日本語の勉強も続けているその学生は、何と驚くことに当社のMission&Valueのこともよく調べており、とんとん拍子で2020年10月から私たちの仲間になりました。コロナ禍の今、彼が来日することはままなりませんので、彼のマネジメントは今、人材開発部のメンバーが時差の壁を越えて担

当してくれています【人事本部のココが自慢！ その④】」（吉田さん）

### 「何でも踏み込みながら進化し続ける人事本部です」

働き方に対する柔軟な対応も、遠隔地勤務における大胆なマネジメントも、手をこまねいては何も始まらないからこそ、果敢にチャレンジした結果であると語る人事本部の皆さん。「チャレンジはまず人事の自分たちから」というのは、人事部長の土屋恵美子

## 「人材開発部のライバルは他社である！」というこだわりの人材開発部

社内の研修制度はすべて「自前でつくる」という人材開発部。トップの下釜さんは、「CultureやMissionを大事にしているの、それにフィットした形のトレーニングとなると、やはり自分たちでつくるほうがベストなんです。久米島の鳥谷部もそんな専担者の1人です。『人材開発部のライバルは他社である！』とのこだわりで用意した研修制度の1つひとつは、逆に他社からも高く評価されています」（下釜さん）



▲独自のeラーニング『Learner（ラーナー）』の一場面。研修前の“事前研修”との位置づけで効果をあげている



▲CultureやMissionに適した研修の様子



▲『Learner（ラーナー）』との併用で意見交換も活発になる

さんである。

「人事本部の基本姿勢は、何事にも躊躇なくチャレンジすることで、うまくいったら、それをグループ会社でも展開すればいいという、そんな気軽な姿勢で取り組んでいます。コロナ禍だからといって悲観的になるのではなく、逆にコロナ禍だからできることを考えようという姿勢ですね。「これできないんじゃないか」という考えではなく、できる方法を考

えればいいのかと思います。例えば、副業は一昨年と比べるとその数は約2倍に増えており、副業の種類は数十種類あります。フレックス+短日勤務（週3～4日勤務）+副業などの組み合わせで本業の仕事をしながら、副業でお料理教室を開くなど、自身の趣味を活かしてチャレンジしている人もいます。そのようなことを受け入れる風土が、ウィルグループ全体にあるのです」

本部長の土屋さんが主導する新しいプロジェクトも、2020年11月から始まっている。テーマはサステナビリティ推進である。

「サステナブル推進ということで今、取り組んでいます。これを周囲の方にお話しすると、『それって人事の仕事じゃないでしょう』などと言われますが、当社の人事のすごいところは、人事以外の業務もやってしまうところなんです。例えば、キックオフイベン



▲事業責任者によるSDGsワークショップ



▲人事部の息の合った皆さん。それぞれのポジションからさまざまなお話をいただいた

### “有機的な結合”で、より質の高い人事部へと向上！

「人事部自体はわりと新しい組織で、ここ数年でやっと1つの完成した形になったかなという感じです。機能としては万全なものが出来上がりましたので、今日のように各部署が集まるたびに、『有機的な結合をしよう！』と声を掛け合っています。そのような心意気こそが、社員の成長だったり、ウェルビーイングだったり、会社の業績貢献につながっていくものと確信するからです。これから先は事業の成長を加速させていくためにHRBP体制も視野に入れています。決して簡単な道のりではありませんが、より質の高い人事部へと向上させていきたいと考えています」

(人事部長の土屋恵美子さん)



▲人事部が主宰するキックオフイベントの様子

トも普通は総務管轄でしょうが、当社では人材開発部の下釜のところで主導して賑やかに展開しています。何でも踏み込んで進化し続けるのが当社の人事なのです。いずれにしても、SDGsは2030年までのゴールです。現経営層だけで

決めるのではなく、次世代の経営層を巻き込みながら進めていきます。初年度の結果としてどんなものが見せてできるのかまだ分かりませんが、パッと見て『ウィルグループだね』と、一目で分かるような統合報告書を目指していま

す」

時に「踏み込み」、時に「巻き込み」ながら、変革請負人としてのプライドも高く、人事を担う精鋭たちの挑戦はさらに続いていく。

もうひとこと➡HP「記者の部屋」へ