WILL GROUP

統合報告書2023

INTEGRATED REPORT 2023

株式会社ウィルグループ統合報告書2023

WILL GROUP
統合報告書2023

ウィルグループについて

- 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
- 会社・株式情報
- 財務・非財務情報

価値創造ストーリー

- 社長メッセージ
- 価値創造プロセス

人材戦略

- ウィルグループの人材戦略
- 社員座談会

重点課題

- ウィルグループの重点課題
- Well-being特別鼎談

中期経営計画

- 中期経営計画「WILL-being 2023」振り返り
- 中期経営計画「WILL-being 2026」解説

事業ポートフォリオ

- 戦略投資領域
- 利益最大化領域
- 探索領域

サステナビリティの取り組み

- 環境
- 社会
- ガバナンス
- 社外取締役鼎談

ミッション・ビジョン・バリュー

Mission

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。

Vision

「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。

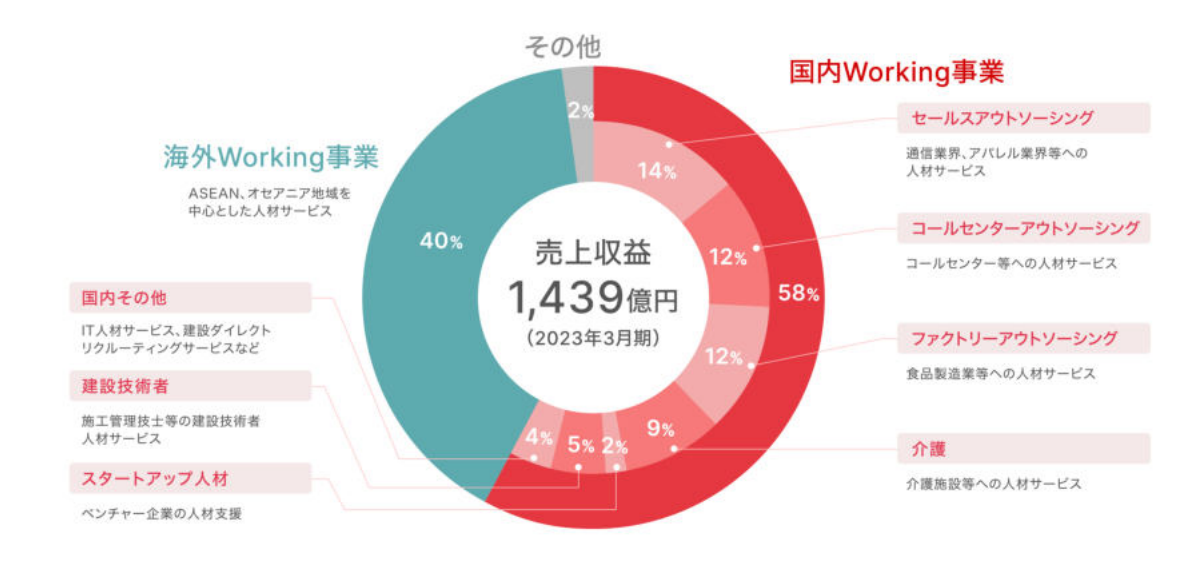
Value

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。これまでも、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

セグメント別売上構成



財務数値 (2023年3月期)

売上収益
1,439億円
(前年同期比+9.8%)

連結営業利益
53.1億円
(前年同期比-2.8%)

営業利益率
3.7%
(前年同期比-0.5%)

国内/海外営業利益比率
国内 56.6%
海外 43.4%
(前年同期比
国内-0.5%/海外+0.5%)

ROIC
16.6%
(前年同期比-1.3%)

総還元性向
31.2%
(前年同期比+7.6%)

非財務数値 (2023年3月31日現在)

正社員
2,346名
国内 1,778名
海外 568名

正社員派遣
3,866名

派遣スタッフ
17,059名

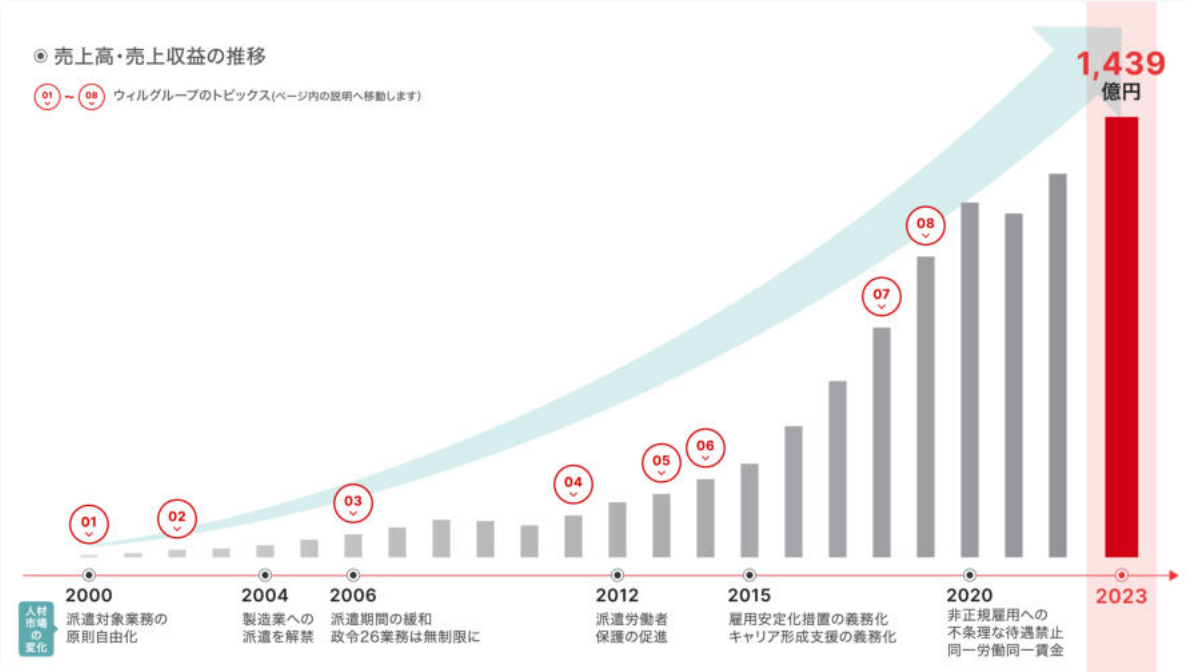
Well-being スコア
66.5pt
2023年1月時点

社外取締役比率
60% (3名/5名)
2023年6月時点

女性管理職比率
30.4%
国内 14.4%
海外 54.5%

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。今では海外にも事業を展開し、で約50社の企業グループに成長しました。



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。

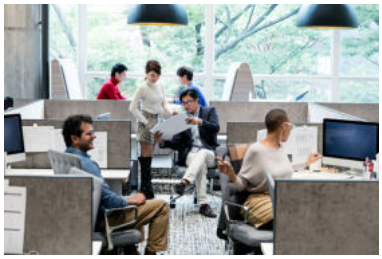
Believe in Your Possibility!

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。

WILLOF

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）	6,212名（2023年3月31日現在）
グループ会社	49社（国内：15社　海外：34社）（2023年3月31日現在）
資本金	2,187百万円（2023年3月31日現在）

株式の状況

（2023年3月31日現在）

発行可能株式総数	63,360,000株
発行済株式の総数	22,944,100株
株主数	16,996名

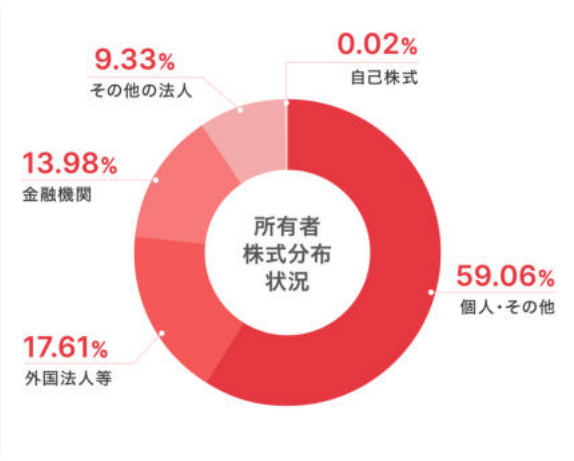
大株主の状況

（2023年3月31日現在）

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
池田 良介	4,204,100	18.33
株式会社池田企画事務所	2,007,500	8.75
大原 茂	1,680,500	7.33
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,612,800	7.03
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	1,058,509	4.61
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	893,141	3.89
ウィルグループ従業員持株会	513,148	2.24
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

（注）
1．自己株式には、「役員向け株式交付信託」が保有する当社株式279,441株は含めていません。
2．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



（2023年3月31日現在）

個人・その他	59.06%
外国法人等	17.61%
金融機関	13.98%
その他の法人	9.33%
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

フォースタートアップス株式会社

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ございます。

財務・非財務情報

財務情報

損益状況

	単位	2021.3	2022.3	2023.3
売上収益	百万円	118,249	131,080	143,932
営業利益	百万円	4,030	5,472	5,318
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

財政状況

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

キャッシュ・フローの状況

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

財務指標

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

財務情報（10か年分）

非財務情報

Well-being ※1

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

※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
CO_2排出量合計	**t-CO_2**	**-**	**1,967.0**	**1,440.0**	**1,472.1**	**1,565.2**
Scope1における排出量	t-CO_2	-	343.1	270.5	289.6	329.5
Scope2における排出量	t-CO_2	-	772.2	704.8	647.5	631.3
Scope3における排出量	t-CO_2	-	851.7	464.7	535.0	604.4
職場の安全対策スコア	%	-	-	-	-	61.3

※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
正社員数※4	**名**	**1,997**	**2,285**	**2,127**	**2,165**	**2,427**
国内	名	1,535	1,732	1,632	1,671	1,779
海外	名	462	553	495	494	648
男性	名	1,259	1,378	1,235	1,282	1,380
女性	名	738	907	892	883	1,047
採用人数※4	**名**	**599**	**650**	**369**	**543**	**559**
国内新卒採用	名	117	124	81	53	85
男性	名	74	65	52	36	46
女性	名	43	59	29	17	39
国内中途採用	名	313	335	197	268	314
男性	名	209	225	118	177	206
女性	名	104	110	79	91	108
海外採用	名	169	191	91	222	160
男性	名	62	76	30	91	52
女性	名	107	115	61	131	108

	単位	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3
契約社員数※4	名	299	306	332	476	447
正社員派遣数※5	名	1,532	2,203	2,718	3,198	3,866
派遣スタッフ数※5	名	21,098	20,392	18,174	17,687	17,059
女性管理職比率※4	%	6.6	7.7	27.2	30.3	30.4
中途管理職比率	%	66.2	67.2	73.1	73.6	77.1
外国人管理職比率※4	%	-	-	-	42.7	39.5
障がい者雇用率	%	1.0	1.1	1.7	2.5	2.3
平均年齢※4	歳	32.2	33.2	33.9	34.4	36.4
平均勤続年数※4	年	3.2	3.7	4.2	4.6	4.6
離職率	%	14.1	11.3	9.4	7.9	12.4
働きがいスコア	%	-	-	-	51.2	52.9
成長実感スコア	%	-	-	-	59.4	57.8
社内研修プログラム数	件	32	36	41	67	76
職場の幸せ力						
安心安全な風土	pt	-	70.0	69.5	70.5	71.7
信頼関係のある職場の雰囲気	pt	-	71.6	70.7	71.4	72.3
チャレンジを推奨する雰囲気	pt	-	71.9	70.7	71.3	72.1
職場オススメ度	pt	-	61.9	60.8	60.4	60.6
昇格希望割合	%	-	-	51.3	52.8	42.5
有給休暇取得率	%	-	65.6	55	63.1	75.2
育児休業取得率	**%**	**18.4**	**28.7**	**26.4**	**48.1**	**75.0**
男性	%	2.8	4.4	4.1	11.4	42.9
女性	%	93.3	115.8	73.9	91.9	107.1
男女賃金格差	%	-	-	-	-	73.5
健康診断受診率	%	95.0	95.5	80.5	81.4	68.0
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
WILLハート会会員数	名	449	541	451	389	351

※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
社外取締役比率※7	%	40.0	40.0	40.0	42.9	60.0
女性役員比率※7						
社内取締役	%	0	0	0	0	0
社外取締役	%	0	50.0	50.0	33.3	33.3
監査役	%	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3
重大な情報漏洩件数	件	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
不正件数（贈収賄・汚職・腐敗・不正会計）	件	0	0	0	0	0
コンプライアンス研修の受講率	%	-	-	99.5	89.7	72.5
重篤な労災件数	件	0	0	0	0	0
政治献金	円	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

社長メッセージ

"人生のテーマ"を与えてくれた、新入社員の一言

2023年6月の株主総会後の臨時取締役会でウィルグループの代表取締役社長に就任しました。セントメディア（現 株式会社ウィルオブ・ワーク）に入社したのが2003年で、グループ会社の営業本部長や代表取締役社長、当社の人事本部長や取締役を経て、現在にいたります。

学生時代の私はサラリーマンにはなりたくない、スケートボーダーかラッパーになりたいと考えていました。当時はバックパッカーとして世界を放浪しながら、「お金を稼いで友人と海外で豪遊する」というのが将来の夢でした。そのために30歳で社長に、40歳で会長にと考え、自分自身の成長が早そうな人材業界で就職活動をしていた際に見つけたのがセントメディアです。就職活動の採用面接では、「30歳で起業したいです」と言い続けていましたが、セントメディアだけはその言葉に「普通だな、もっと早く起業しなさい」と返されたのを覚えています。「5年で圧倒的に結果を残せ」という言葉とともに、セントメディアに入社しました。

入社3年目でウィルホールディングス（現 株式会社ウィルグループ）設立に伴い、池田良介会長（当時は社長）から「成長する会社には必要だから人事部をつくれ」と指示を受け、手渡されたのが『ビジョナリー・カンパニー』（ジム・コリンズ著ほか）という本です。この本の内容に感銘を受け、何世代にもわたって永続する会社をつくりたいと思いました。そこで人事部のスタートとして、ミッション・ビジョン・バリューをつくることにしました。

ここで当社グループのカルチャーを象徴するエピソードがあります。これが私の夢や、仕事の価値観、生き方を変えるきっかけとなりました。当時、バリューをどのような言葉にするか決めあぐねていた中、採用プロジェクトの社内会議をしていた時でした。その年の採用活動のテーマが『Believe in Your Possibility』に決まり、今年も頑張っていきましょうということで会議を終え、役員や管理職をはじめ、約30人の出席者が席を立ちかけた時のことです。

人事部に配属されたばかりで書記をしていた新卒の女性社員が突然発言したのです。「一言発言させてください。この採用テーマ「Believe in Your Possibility」こそ、私たち全員の価値観なんじゃないでしょうか。実績がない中でクライアントに働きかけたのも、成果にコミットできるチームをつくったのも、自分自身や仲間たちの可能性を信じてきたからですよね。この可能性を信じる力がなければ今の私たちはないと思います。これがこれからも変えたくない価値観なんじゃないですか？」と。

数秒間の沈黙の後、その場にいた全員がどっと沸いたんです。その瞬間に、すごいな、良い会社だなと心が揺さぶられました。新入社員の言葉に耳を傾けて、みんながその言葉に共鳴する。これこそ私たちの価値観だと。それ以降、「海外で豪遊」する夢よりも、この仲間たちと一緒にミッションとビジョンを実現しよう、世のため人のためにきれい事を実現しよう、そのために自分たちの可能性を信じ続けよう、その大冒険をしていこうと、私の新たな夢と進むべき道が決まったのです。

人の心に火をつけ、永続する会社に

新たに社長に就任しましたが、当社グループの実力主義の社風、成果を個ではなくチームで創出しようとすることや人間関係の質を大事にする文化はこれからも変わらず大切にしたいものです。そして、ミッション・ビジョン・バリューもまた変わらない大事なものです。

現在は人材会社の多くがサービスを通して、社会に雇用を創出する、キャリアアップを促す、Well-beingを向上させていくなどを目標として掲げていますが、まだまだ実現しきれていない部分や、人材サービス自体が本来はもっと大きな成果や価値を創出できるはずであるとも考えています。その本来の価値とは何かを20年間考え続けてきました。

例えば、当社グループでは、ミッションに「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」を掲げていますが、数千人の社員一人ひとりが頭と心を常にフル回転させて考え、徹底して実現できているわけではないと思っています。だからこそ、そこに火をつけていくことが社長としての一番大事なテーマであると考えています。
経営である以上、駄目だったら終わりというノックアウトラウンド方式であることは承知していますが、私自身は短いスパンで経営を行うのではなく、10年、20年先を見据えて叶えたいことを実現していくという想いで経営をしていきたいと考えています。また、並行して今期中にサクセッションプランをスタートします。私の引退後も、次の世代、孫の世代になっても会社が永続できるように準備しておきます。

近年は外部環境の変化が激しく、当社グループの事業にも少なからず影響を及ぼしています。現在、多くの企業が人手不足という課題を抱えている一方、働く人たちにはテクノロジーの急速な社会実装による職のミスマッチが起こると考えています。例えば、これまではコールセンターや工場において24時間対応にするために勤務時間の異なる人を雇用していました。しかし、コールセンターのオペレーターは24時間365日稼働するチャットボットに、工場の作業員はロボットに代用されるなど、テクノロジーにより人間が介在する価値の低い職種が顕在化します。このほかにも地域格差、年齢格差、賃金格差、就労格差など多くの社会課題があり、こうした状況下で永続する会社になるために戦っていかなければなりません。

ウィルグループの強みと実現したいビジネスエコシステムの構築

事業の差別化がしづらい人材業界において、当社グループは「フィールドサポーター」（FS：現場管理者）の現場での管理能力をひとつの強みとしています。

例えば、100人のスタッフさんが必要なクライアントの職場に、派遣会社1社が100人全員を派遣することは滅多になく、数社の派遣会社が人材を派遣します。しかし、スタッフさんのトラブルは日々起こるため、そのたびにクライアントが各派遣会社に連絡するのは手間がかかります。そこで、FSが職場でその相談役、まとめ役といった存在になります。同じ職場にいてくれる最も心強いパートナーになり、結果的に最初に頼りたい存在になるのです。これにより当社グループの需要が増え、クライアントから選ばれる会社となっています。

当社グループがこの方法でイニシアチブをとれるのは、社員やFSが職場のチームビルディングや人間関係を良くすることにこだわっているからです。スタッフさんにとって、いかに居心地の良い職場にするか、ただ働きに行く職場ではなく仲間と触れ合える、その人にとっての居場所と思える場所にするかということを大事にしています。この関係性や人間関係の質にこだわることで、主体的な請負の委託組織が出来上がり、クライアントからも高い評価をいただいています。
こうしたことを実現できてきたのは、やはり採用にこだわってきたからだと思います。誰かの困り事を敏感に察知するEQ（感情知能）の高い人材であるかどうかを採用では見極めます。そうした人材が当社グループに対するコミットメントや、クライアントに対する愛情を持ってパフォーマンスを出せる状態を現場でつくれているということが、当社グループの一番の強みだと思います。

また、これからは働く人に対しての価値提供ができる仕組みづくりにも注力していきます。例えば、周囲から必要とされる経歴があり、キャリアを保有できる状態。次にどの方向に進むかという選択肢を常に自らの意志で持つことができる状態を、仕組みとしてつくりたいと考えています。

私は派遣という働き方がこの先もっと魅力的な働き方になると考えています。今までは、どちらかというと正社員で、有名な会社に長く勤めていることがわかりやすく評価されていましたが、今はフリーランスなどの働き方があるように必ずしも会社に属することだけが評価されることではありません。それよりも、いかに自由であるか、自分が選択肢を持つ側にいるかということが大事な要素だとすると、派遣という働き方は、派遣先との契約期間が終了しても、派遣元が雇用し続ける限り無職にはなりません。正社員と比較すると、ライフイベントや住む場所によって何かをあきらめるというトレードオフが発生しづらい自由度の高い働き方です。しかしながら、派遣のもったいないところは、キャリアアップが実際はキャリアアップになっていないケースが多いことです。従来、事務職は事務職、営業職は営業職と、同じ職種にスライドすることはできていました。ただ本当に派遣スタッフのキャリアアップを考えるならキャリアの奥行きが求められると考えています。奥行きとは必要とされる要素の大小です。習熟期間2時間の軽作業の検品をしていた人が、そのスキルのままで熟せる事務職に就くことはキャリアアップとは言えず、これは単なるジョブチェンジに過ぎません。なぜなら、その人材が今後必要とされる要素が少なく、キャリアに奥行きがあまりないからです。

私が考えるキャリアアップとは、例えば、食品工場で検査をしていた人が、プログラミングスキルを身に付けエンジニアとして場所を選ばない仕事を始められる、コールセンターでオペレーターをしていた人が、専門資格を取得し、建設現場の施工管理技術者として専門性の高い仕事を始められるというものです。その職種に興味があり特性上も問題なければ入り口に立つことができ、そこで必要とされてキャリアアップとなる。つまりは、奥行きのない職種から奥行きのある職種へとキャリアを変える、これがキャリアアップだと考えています。人材業界で会社だけが利益を得るという仕組みはすでに限界がきており、これからは派遣スタッフが頑張った分だけ収入を得られるようにしないと業界は拡大しません。

当社は投資家からコングロマリットだと言われます。私も数年前まで職種を広げ過ぎだと思っていました。今ウィルグループを見渡すと職種はさらに増えています。しかし、だからこそ私が考えるキャリアアップを実現することができます。奥行きがある職種群と奥行きのない職種群の両方を持つのが当社グループの特徴で、両方を持つからこそ前述したキャリアアップのビジネスにおけるエコシステムを構築していくことができるのです。

今後はこのエコシステムを構築していき、最終的には働く人が希望する会社に送り出すという紹介機能も持ちたいと考えています。未経験者が通常では考えられないような、奥行きがある職種群の企業に必要とされて転職していく。そんな光景をまだまだ見てみたいですし、個人がキャリアアップをしていき、世の中にキャリアの流動性を生み出すことは、人手不足や職のミスマッチなどの社会課題の解決に寄与するものと捉えています。

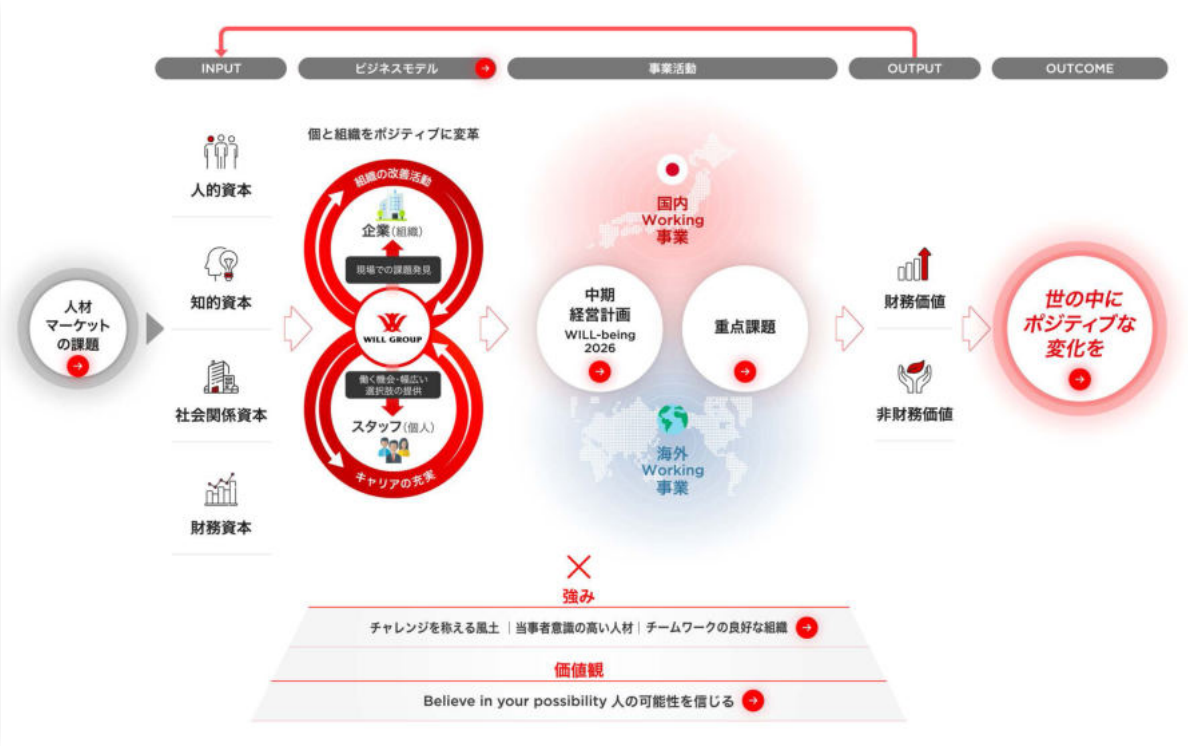
人の可能性を信じられる社会をつくる

「私たちと一緒に可能性を信じてほしい」。これがステークホルダーの皆さまへのメッセージです。日本は先進諸国と比較して人的資本への投資が少なく、社員のエンゲージメントは低く、やる気も転職する気もなく勉強もしていないといったデータがあります。これは社会が人の可能性を信じきれていないからだと考えています。社会が人の可能性をより信じられる状態にするために何をすればいいのか、これが私たちの未来に対する問題です。子どもたちが大人になって社会に出るときに希望が持てないというネガティブなスタンスを変えなければなりません。

悲観する必要はない、大丈夫だからもっとチャレンジしよう、やりたいことを探そう。私たちにはそうした社会を実現する責務があります。バリューの「Believe in Your Possibility」は事業活動の重要な源泉です。一人ひとりが自分の可能性を信じられる社会をつくるため、ネガティブからポジティブへと切り替えを促していく。ぜひ皆さまからも「ウィルグループにはこんなことをしてほしい」と要望を出していただきたい。当社グループの社員はそういう声に本気で耳を傾けて取り組みます。たくさんの声をいただくことで私たちも成長することができます。これからのウィルグループにご期待ください。

価値創造プロセス

当社グループは「世の中にポジティブな変化を。」を目指す未来として掲げています。バリュー「Believe in Your Possibility －可能性を信じる－」や、強みである「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」を価値創造の源泉とし、個と組織をポジティブに変革していきます。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、持続的な企業価値の向上を実現します。



インプット

人的資本

- 国内正社員： 1,778名
- 海外正社員： 568名
- 正社員派遣： 3,866名
- 派遣スタッフ：17,059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3,000社
- グループ会社数：49社
- 海外展開国数： 10カ国

財務資本

- 資本金： 2,187百万円
- 自己資本比率：52.4%
- ROIC： 16.6%

アウトプット

財務価値

- 売上収益： 143,932百万円
- 営業利益： 5,318百万円
- 総還元性向：31.2%

非財務価値

- Well-beingスコア：66.5pt

ウィルグループの人材戦略

人事本部長メッセージ

社員と組織の可能性を引き出し、「個の活躍」と「強い組織」でビジョン実現へ

当社グループは「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」をミッションに掲げ、その実現を担う社員一人ひとりを「チェンジエージェント」と呼んでいます。このチェンジエージェントを育成し、事業活動を通じて世の中にポジティブな変化を生み出すことが私たちの存在価値であり、ビジョンの実現に繋がると考えています。

創業より当社グループは“挑戦と成長”を続けてきた企業集団であり、これからも“挑戦と成長”を称える組織で在り続けます。この企業DNAたる“挑戦と成長”を支えているのがバリュー「Believe in your possibility ―可能性を信じる―」に基づく企業文化です。社員の可能性を信じ引き出すため、新たな挑戦を通じた成長機会として社内では公募制度やFA制度、ボトムアップでの事業開発の公募、チャレンジを推奨する表彰などを設けるほか、社外での機会として副業制度を導入し積極的な成長を後押ししています。また年に一回のグループキックオフでは、挑戦を通じて活躍した社員を盛大に表彰し、「個の活躍」を称える文化があります。

土屋 恵美子
つちや えみこ
株式会社ウィルグループ
人事本部　本部長

また、2019年4月よりWell-beingサーベイを実施しており、このサーベイを通じてWell-beingが高い社員はパフォーマンスも高いこと、個人のWell-beingには「職場の幸せ力（信頼関係のある職場の雰囲気）」が影響していることがわかりました。つまり「個の活躍」に欠かせないのがエンゲージメントの高い「強い組織」作りです。個の活躍を最大化させるためのサーベイを活用したチーム組成をはじめ、社員一人ひとりが能力を発揮できる環境として、心理的安全性の高い職場環境を構築し、関係性の質を向上させるためのチームビルディングプログラムや組織単位での対話会を通じた組織作りを行っています。

“挑戦と成長”を基盤に、私たちはこれまで連続な成長を成し遂げてきましたが、今後は連続・非連続な成長のために“挑戦と成長”を繰り返し、世の中により多くのポジティブな変化を生み出していきます。

人材開発方針

当社グループが取り組むべき重点課題として「人的資本の強化」を掲げています。当社グループで働くあらゆる人が価値創造の源泉であると捉えており、社員一人ひとりの成長が当社グループの成長につながると考えています。資格取得の支援や自己学習機会の提供など単なるスキルアップだけではなく、自身のキャリアと向き合う力や自身を変革する力を育むことで成長を促し、社員一人ひとりが自律したキャリアを形成できるよう支援しています。

取り組み事例

グループキックオフ

社員の一体感の醸成やモチベーションの向上を目的に、グループキックオフを毎年開催しています。過去を振り返り、未来を語り合い、仲間を称え合い、仕事を越えたつながりを感じられる機会を提供しています。
2023年4月は「NEW WILL ONE WILL」をコンセプトとし、業績の振り返りや社員表彰だけではなく、旧経営陣から新経営陣へのバトンタッチや新中期経営計画の発表など特別なコンテンツも満載で、国内外から約1,500名の社員が一堂に会し交流を深め、笑いあり涙ありの機会になりました。

WILLサミット

短期視点から離れ中長期で多角的な視点や学びを得ること、個々の覚醒と成長のコミットの場や1年のTry & Learnの振り返りの場とすることを目的に、部長以上を対象にしたサミットを半年に一度のペースで開催しています。DX・グローバル・スタートアップ・女性活躍など、様々なテーマでディスカッションを繰り返し、WILLビジョンを深化し進化する機会になっています。

女性活躍推進

当社グループは“「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”というビジョンを掲げています。このビジョンを実現し、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男性像や女性像に捉われない、多様な個性を持つあらゆる人の活躍が必要不可欠です。ここでの活躍とは、「イキイキと働き、働くことを楽しみながらも未来の“ありたい姿”に向かって進んでいる状態」であり、それは性別関係なく全社員に期待しているものです。

そのための一つとして、自身の強みや資質を理解し伸ばし、自分らしく活躍できるキャリアの考え方を学ぶ機会としてキャリア研修を実施しています。また、「女性×キャリア」「仕事×育児両立」「多様性×コミュニケーション」といった様々なテーマの情報発信、育休社員のランチ会やパパ社員の座談会など、ウィルグループのカラフルなキャリアの実現を目指すプロジェクト「ウィルカラ」の推進などもしています。

リーダーシッププログラム

当社グループの海外事業を統括しているWILL GROUP Asia Pacific Pte. Ltd.では、海外子会社とチームメンバーの潜在能力を最大限に引き出すことを目的に、学習・開発（L&D）戦略を推進しています。この戦略では、「重要人材の獲得と定着」「人材の能力開発」「バリュー（価値観）に基づく企業文化と職務体験の醸成」「市場での子会社の認知度向上」「チームメンバーのモチベーションとエンゲージメントの向上」の5つをターゲットとし、役割・職能・年齢・地域・その他固有の要素に関係なく、成長し活躍する機会を提供しています。

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
ヘルスケアキャリア事業部
［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きわ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出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、入社を即決。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ところです。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よね。バリュー「Believe in Your Possibility ー可能性を信じるー」は、できるかわからなくても、まず挑戦してみることをよしとしています。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、売上につな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る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が、「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よね。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。

田中 彩夏

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。

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の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って、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るので、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、今はみんないろ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むだけでなく、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です。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「こんな仕事もできそう」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づらくなっています。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ないですが、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。そんな会社に成長できれば、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！

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	2023年3月期実績	目標
	Well-beingスコア	66.5pt	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	50.9%	
	はたらくの評価	61.1%	
	はたらくの自己決定	57.6%	

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	2023年3月期実績	目標
	正社員派遣数	3,866名	2023年3月期の2倍以上
	有期から無期へのキャリアアップ数	98名	500名/年
	成長支援スコア		
	正社員派遣	45.9%	毎年上昇
	派遣スタッフ	34.9%	
	資格取得支援者数	1,374名	設定中
	平均在籍期間	739.8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	2023年3月期実績	目標
	BCPの策定	-	BCPの策定・運用
	GHG排出量	1,565.2t-CO_2	2020年3月期比20%削減
	職場の安全対策スコア	61.3%	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	2023年3月期実績	目標
	働きがいスコア	52.9%	60.0%以上
	成長実感スコア	57.8%	60.0%以上
	女性管理職比率	30.4%	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	77.1%	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	40.0%	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	2.3%	法定雇用率以上
	昇格希望割合	42.5%	60.0%
	男女間賃金賃金格差	73.5%	設定中
	職場の幸せ力		
	安心安全な風土	71.7%	前年同月のスコア以上
	信頼関係のある職場の雰囲気	72.3%	
	チャレンジを推奨する雰囲気	72.1%	
	職場オススメ度	60.6%	

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	2023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
	コンプライアンス研修の受講率	72.5%	100%
	重篤な労災件数	0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特別鼎談（ていだん）

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
人事本部
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が誰しもに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」という観点に共感します。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るべきです。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。工場で働く人は、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。

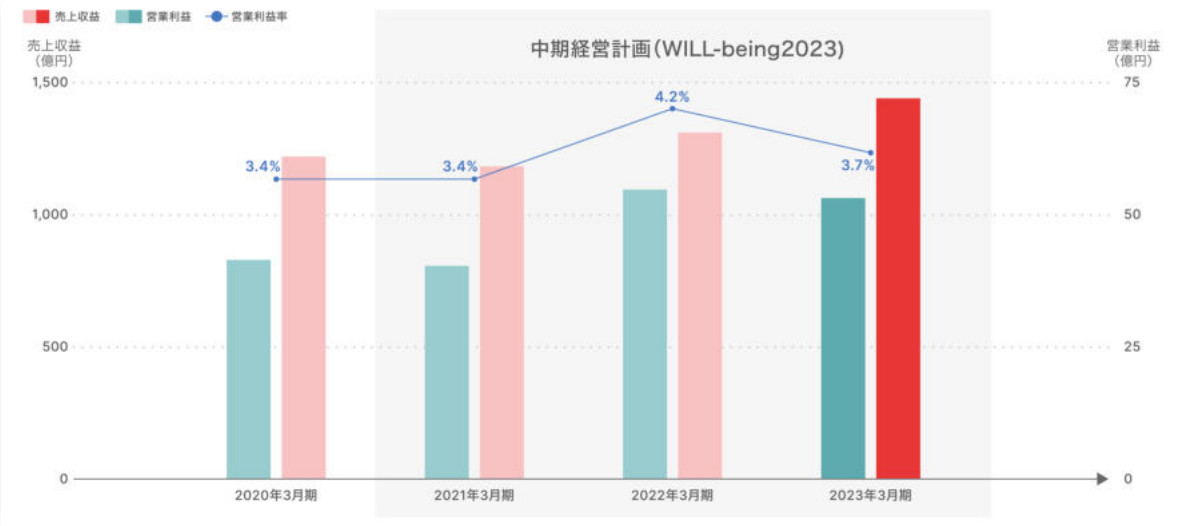
鳥谷部　ダイアログの実践を通じて私たちは、お互いの可能性を信じ、共に引き出し合い、協創することを学び続けています。よい未来は、このようにして創られていくものだと感じています。コーチングを通じて個と組織をポジティブに変革し、ステークホルダーとのダイアログを通してWell-beingを未来へとつなげていきたいと思っています。

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。

中期経営計画「WILL-being 2023」振り返り

全体振り返り

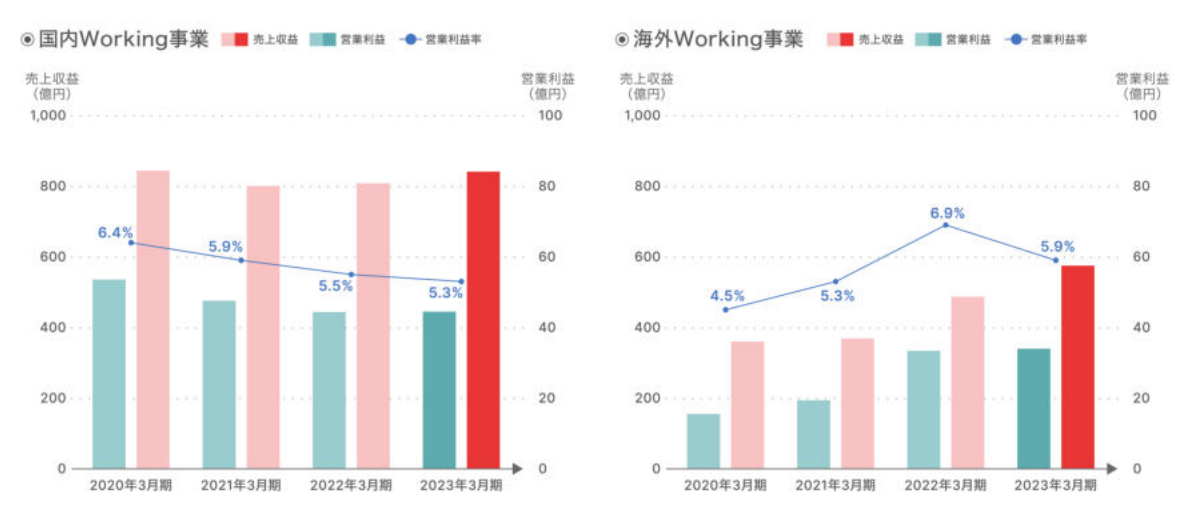
前中期経営計画のスタートである2020年3月期と比較すると、売上収益・営業利益ともに着実に成長しました。売上収益は、プラスの為替影響もあり達成したものの、営業利益は、国内Working領域の停滞により僅かに未達成の結果になりました。
重点戦略Ⅰ～Ⅲの「ポートフォリオシフトによる収益性の改善」「デジタルシフトによる生産性の改善」「次なる戦略投資領域の探索」においては、計画遅れや戦略変更などにより未達成となりましたが、重点戦略Ⅳの「財務戦略」においては、親会社所有者帰属持分比率が26.6%、総還元性向が31.2%と、達成の結果になりました。



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、拡大が見込めず期中で戦略変更。） • 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プロダクツ（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。

重点戦略		内容	評価	
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

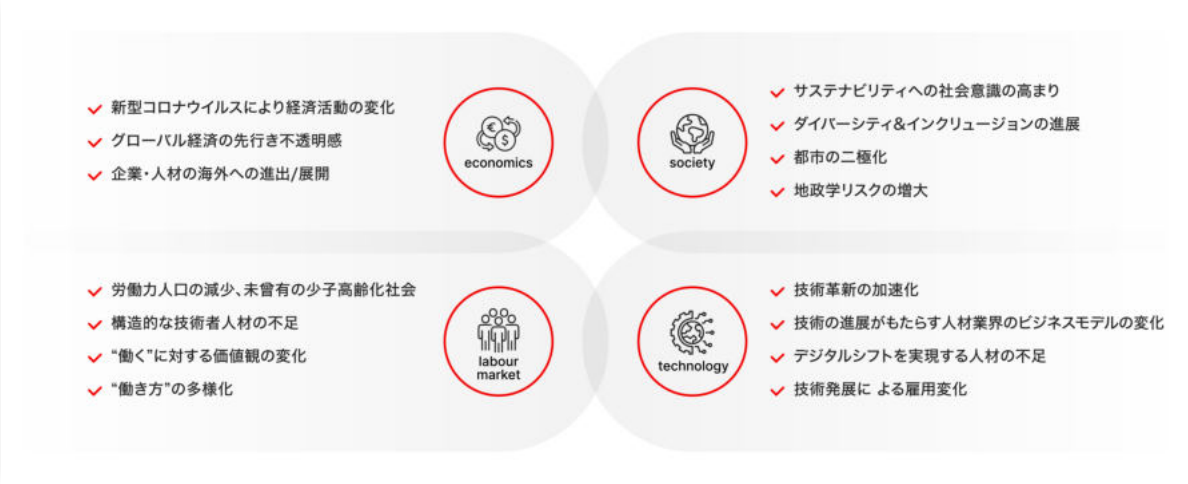
営業利益率が依然として3%台で横ばい、国内Working事業の主力領域（セールス・コールセンター・ファクトリー）における採用環境の悪化、介護領域における紹介予定派遣の戦略転換等による国内Working事業の成長停滞等、本中期経営計画への継続課題として整理しました。

	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

外部環境の変化

当社グループを取り巻く外部環境は、政治・経済・社会・技術のどの面においても、日々大きく変化しています。中でも技術革新がもたらす労働市場の変化は人材業界のビジネスモデルに大きな影響があると考えています。



社会が直面する課題

ロボットによる製造作業の自動化、AIによる事務作業の自動化など、人手を要しない職種が増加する一方、技術革新をリードしビジネスに適用する人材が不足するといった職のミスマッチ（求められるスキルと持っているスキルのギャップ）が拡大しています。この職のミスマッチを解消すべく、当社グループは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"を実現していきます。

中期経営計画「WILL-being 2026」

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、本中期経営計画では、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、本中期経営計画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。

経営指標

		2023年3月期実績	2026年3月期目標	2023年3月期 ～2026年3月期
目標	売上収益 *新規M&Aは含めず	1,439億円	1,700億円	CAGR +6%
	営業利益 （営業利益率）	53.1億円 （3.7%）	65.0億円 （3.8%）	CAGR+7% （+0.1pt）
KPI	正社員派遣採用人数 （建設技術者領域）	1,000 名	2,000 名	+1,000名
	定着率 （建設技術者領域）	71%	73%	+2pt
	正社員派遣稼働人数 （国内Working事業（建設技術者領域除く））	2,450 名	4,700 名	+2,250名
	外国人雇用支援人数 （国内Working事業（建設技術者領域除く））	1,750 名	6,800 名	+5,050名
	人材紹介売上比率 （海外Working事業）	14%	17%	+3pt

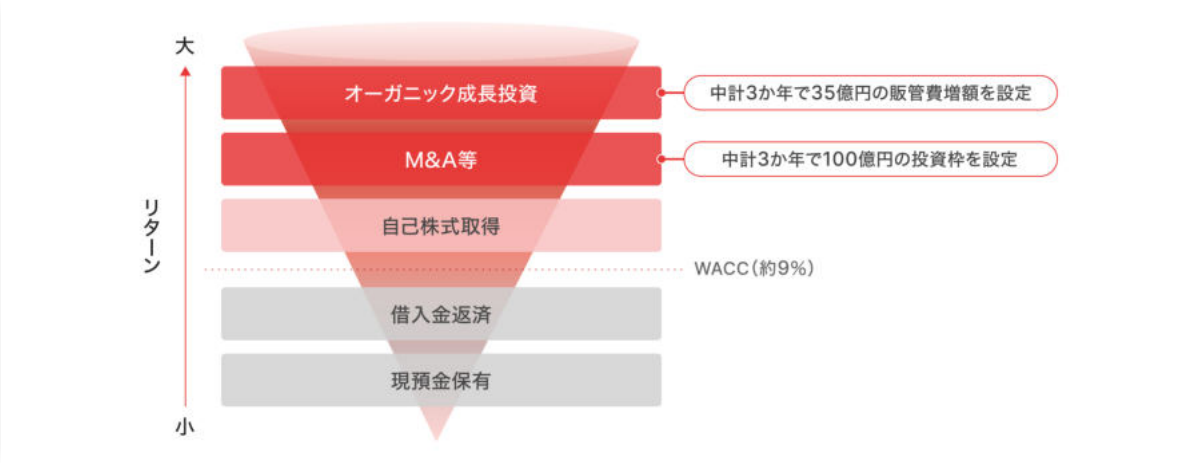
重点戦略

本中期経営計画の経営目標達成に向けて、3つ（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」・戦略Ⅱ「国内Working事業（建設技術者領域除く）の再成長」・戦略Ⅲ「海外Working事業の安定した成長」）を重点戦略としています。

国内Working事業	戦略Ⅰ	建設技術者領域の更なる成長、収益化を実現	新卒含む未経験者採用を倍増 1,000名（2023年3月期）→2,000名（2026年3月期）
	戦略Ⅱ	国内Working事業（建設技術者領域以外）の再成長	POINT1 正社員派遣人数を倍増　2,450名（2023年3月期）→4,700名（2026年3月期） POINT2 外国人管理受託人数を3倍　1,750名（2023年3月期）→6,800名（2026年3月期） POINT3 ブランドプロモーションの実施
海外Working事業	戦略Ⅲ	海外Working事業の安定した成長	既存事業の安定力強化

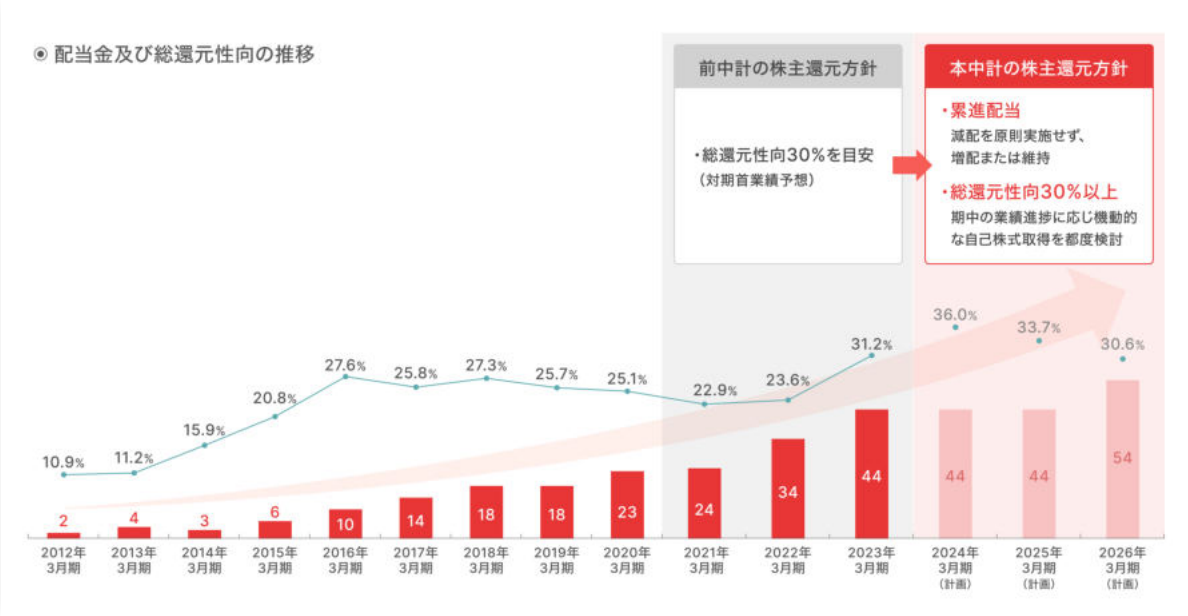
キャッシュアロケーション方針

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。



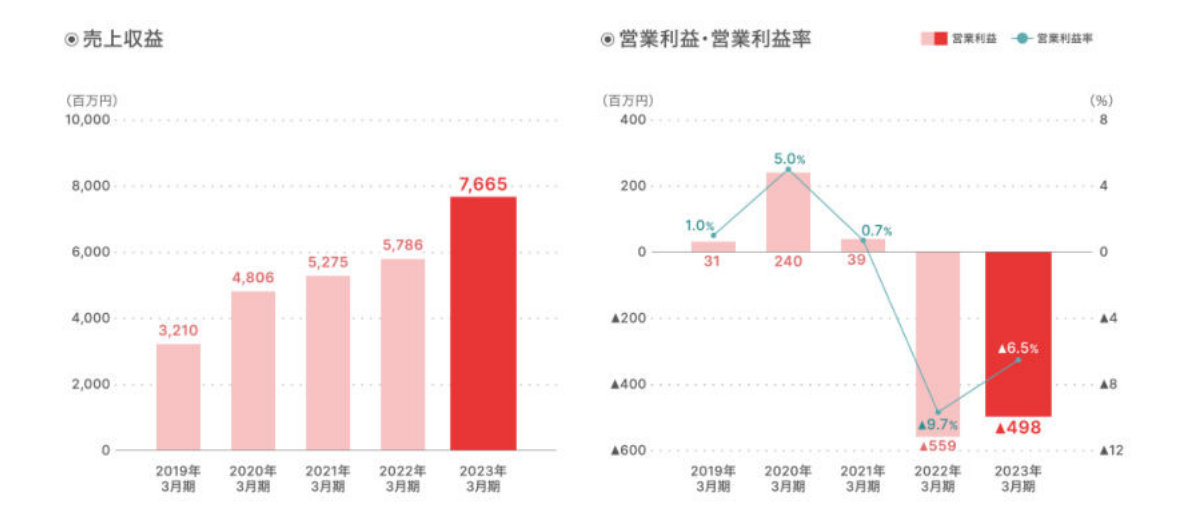
戦略投資領域

建設技術者

事業内容

国内の建設業界、主に大手ゼネコン、サブコン企業に対して、施工管理技士の派遣、人材紹介を行い、建設業界における人手不足を解決するサービスを提供しています。人材派遣については、経験豊富な経験者の社員に加えて、新卒・未経験の技術社員を派遣しています。また、施工管理技士に特化した日本最大級の転職情報サイト「施工管理求人ナビ」と、失敗と技術という2つの視点から建設技術者が抱える課題にアプローチする新時代の建設情報メディア「施工の神様」の運営もしています。

数値情報

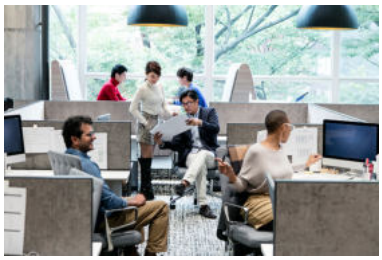


SWOT分析

今後の方針

新卒・中途問わず未経験者の採用人数を2026年3月期時点で、2023年3月期比2倍の2,000名に増やしていきます。そのために新たな取り組みの実施、採用チャネルの増加やパートナー企業との連携強化など、積極的な採用活動を実施していきます。また、フォローチームの新設、継続研修機会の増加やコンタクト品質の向上など、タッチポイントを増加させ、定着率の向上も目指します。

スタートアップ人材



HR（Human Resources）を中核とした成長産業（ベンチャー/スタートアップ企業等）支援事業を行っています。具体的な支援として、人材紹介を中心とした人材支援サービス、運営しているスタートアップ企業のデータベース「STARTUP DB（スタートアップデータベース）」を活用し、大手企業、官公庁・自治体とスタートアップ企業の連携を促進するオープンイノベーションサービスを展開しています。

当該事業は子会社上場している会社の事業のため、詳細はフォースタートアップス株式会社のコーポレートサイトをご覧ください。

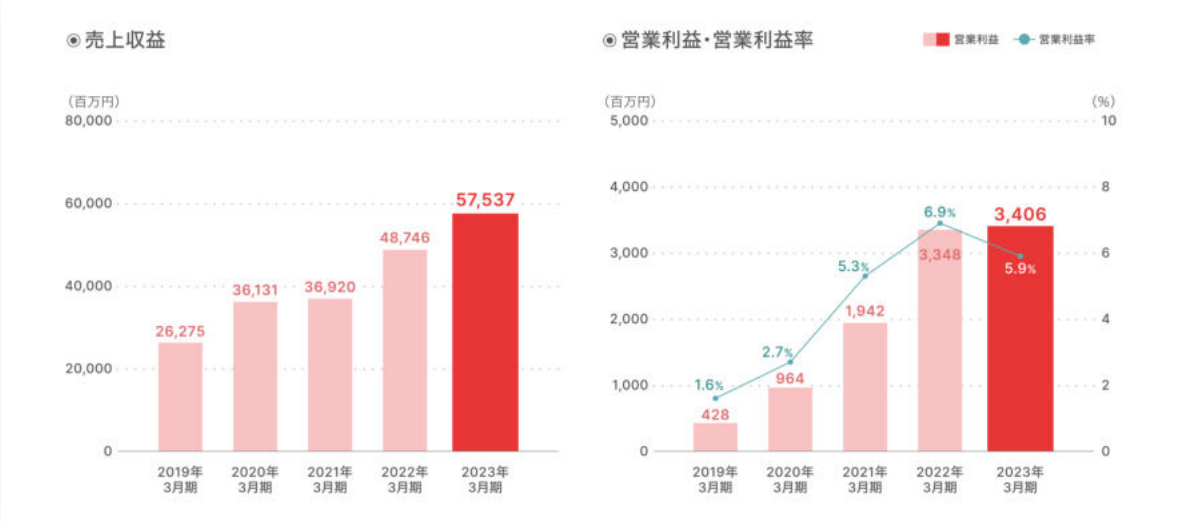
利益最大化領域

海外

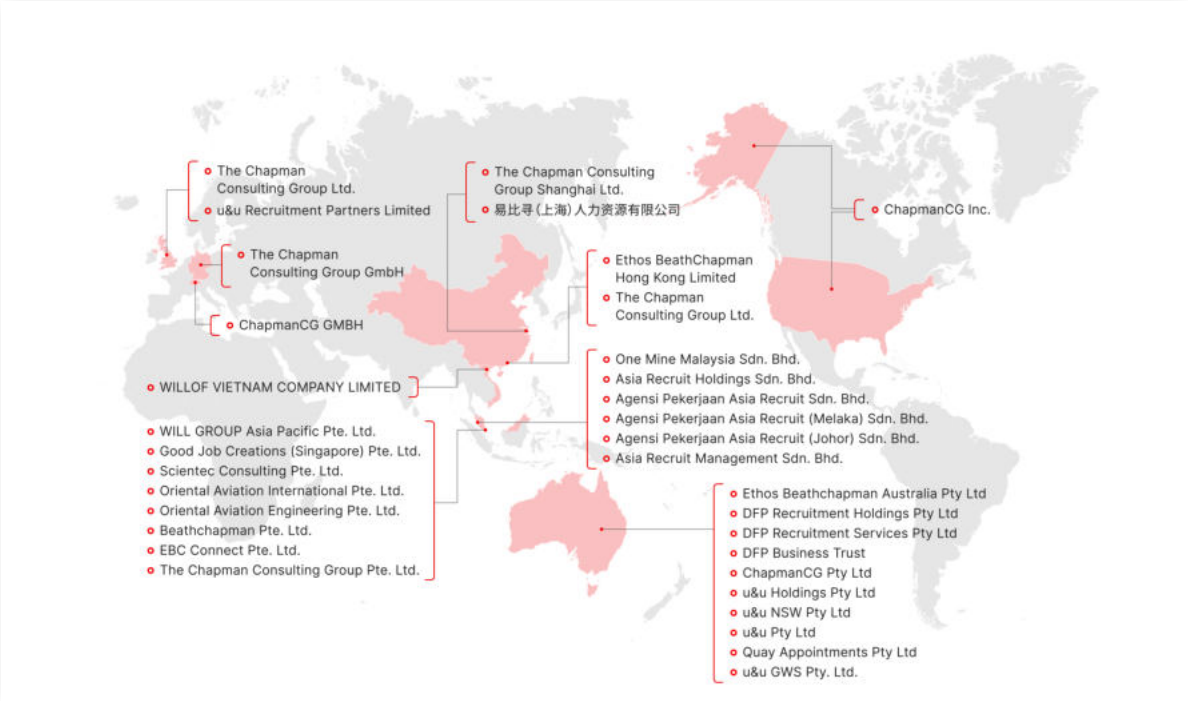
事業内容

主に、シンガポール、オーストラリアを中心に、人材派遣、人材紹介などの人材サービスを行っています。人材派遣については、比較的景気に左右されにくい政府・自治体等が主な派遣先です。人材紹介については、金融、情報通信業務等幅広い分野で事業を展開しています。

数値情報



展開国



今後の方針

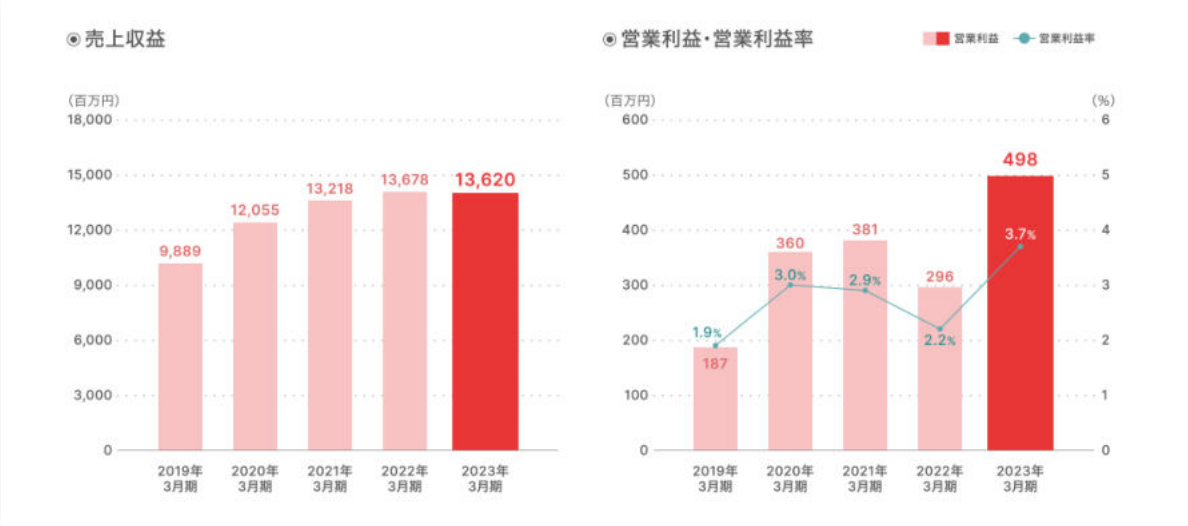
ポストコロナの一時的な人材需要は一巡したものの、コロナ前にはなかったパイプラインができたため、コンサルタントを増員し、人材紹介の売上比率を2026年3月期時点で、2023年3月期比＋3%にし、営業利益率を高めていきます。また、景気に左右されにくい強固な基盤を構築するため、引き続き政府・自治体等のディフェンシブ領域での人材派遣も拡大していきます。また、持続的な成長に向けてリテンションプランの策定、現地子会社の創業者や第2世代経営者から第3世代へのサクセッションプランを策定し、統制も強化していきます。

介護

事業内容

介護施設を運営する企業に対して、介護スタッフの派遣、紹介予定派遣、人材紹介を行い、介護施設の安定運営を実現するサービスを提供しています。また、初任者研修や実務者研修などの資格取得支援サービス「WILLOFケアアカデミー」を運営し、スタッフのスキルアップ、キャリア支援を行っています。

数値情報



SWOT分析

今後の方針

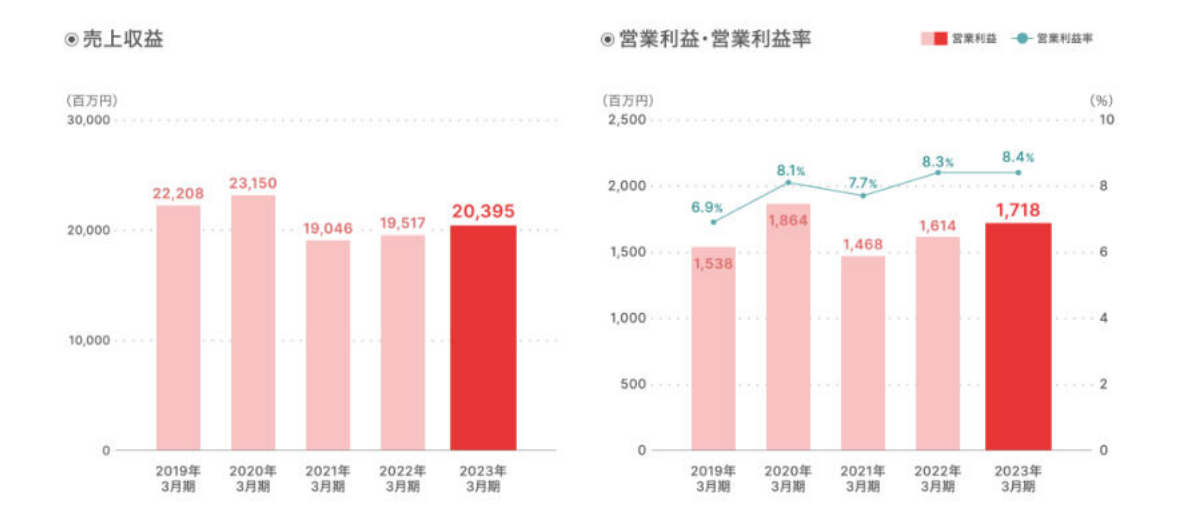
介護業界において特定技能外国人の受け入れ拡大は、人手不足解消に不可欠であり、同時に大きな市場成長が見込まれるため、外国人管理受託を中心とした特定技能外国人領域を強化していきます。また、自社教室として6拠点（新宿・横浜・大阪・広島・北九州・福岡）に展開しているWILLOFケアアカデミーを、取引顧客の施設内にサテライト校として展開し、資格取得の機会を派遣スタッフ・外国人を含む顧客職員はもとより周辺の他法人施設職員にも利便性高く提供することで、サービスブランドの認知度や市場評価を高めていきます。

セールスアウトソーシング

事業内容

家電量販店、アパレルショップ等における顧客の商品・サービス拡大の支援、大手IT関連企業の各種キャンペーンの企画・運営を中心に行っています。家電量販店等における販売支援では、スマートフォン等のモバイルデバイスが中心であり、接客、商品説明、申し込み等の販売業務や販売スタッフのマネジメント、販売情報の収集・報告等の業務に従事するスタッフの派遣、業務請負、販促イベントやキャンペーンのプロモーションを行っています。

数値情報



SWOT分析

今後の方針

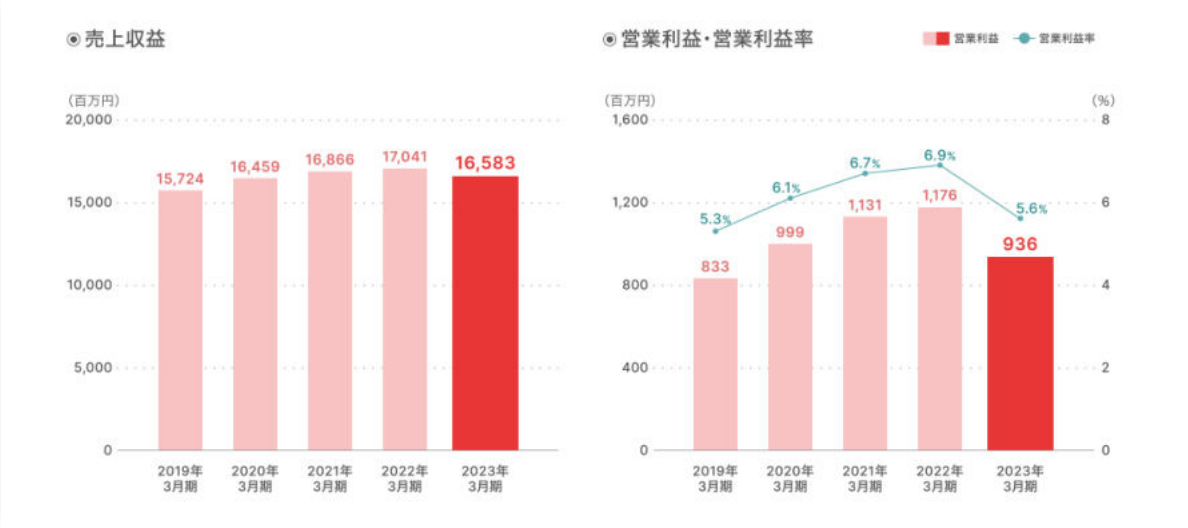
営業支援とアパレル領域の拡大に取り組みます。営業支援は、SNSやリファラル採用をプロジェクト化し、人材の供給力を強化するとともに、マネジメントの型を拡充し、高水準の運営再現性も強化します。アパレルは、継続的な取引実績のある顧客に注力し、マインドインストアシェアを拡大し、販売代行の運営力を強化します。また、メタバースを活用したマーケティングや販売代行など、新たな取り組みも推進していきます。

コールセンターアウトソーシング

事業内容

コールセンターを運営する企業やテレマーケティングサービスを展開する企業において、当該業務を通じた、顧客とエンドユーザー間との信頼関係を構築することを支援するサービスを提供しています。また、オフィス等への事務職等の人材派遣、紹介事業を行っています。コールセンターの中でも、通信会社、BPO（企業の業務プロセスの一部を継 続的に外部の企業に委託すること）、金融機関向けを中心としており、情報提供、配送、アフターサービス、相談、苦情の受付、処理、解決等の業務に従事するスタッフの派遣を行っています。また、自社でコールセンターを保有（高知市、郡山市、山形市、金沢市）しており、そこでは顧客のテレマーケティング業務の請負等も行っています。

数値情報



SWOT分析

今後の方針

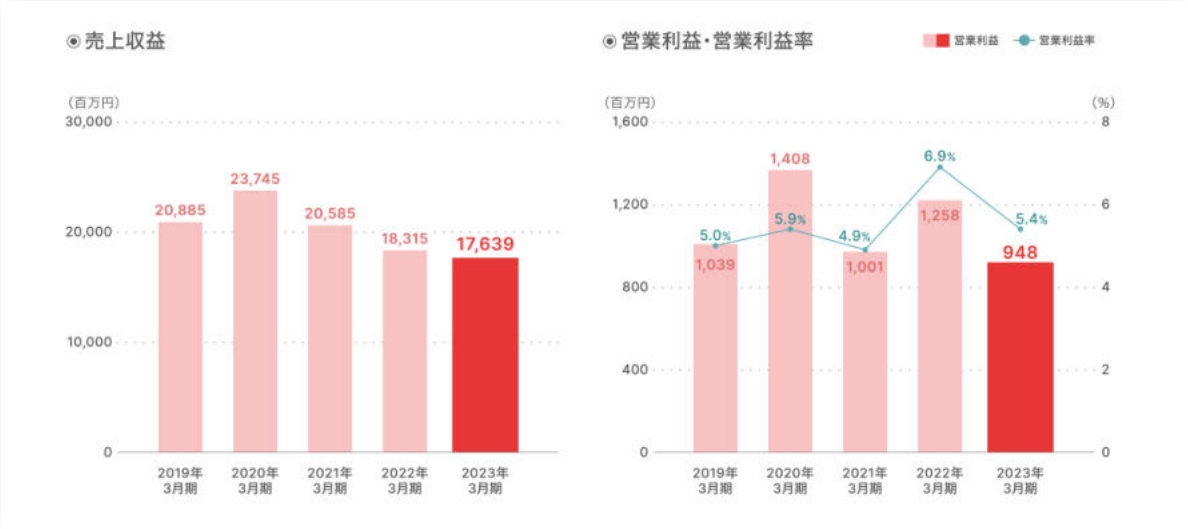
金融領域と業務委託の拡大、新規領域のサービス開発に取り組みます。金融領域は、証券外務員資格やフィナンシャルプランナー資格など金融関連の資格取得を支援し、派遣スタッフのスキルアップサポートを強化します。業務委託は、全国の社員に委託研修を実施し、派遣だけではなく委託もクロスセルできるよう委託営業の平準化をしていきます。新規領域は、事前研修サービス「YUMEIKU」やコールセンターの総合情報ポータルサイト「コネナビ」などから新たなサービスを開発していきます。

ファクトリーアウトソーシング

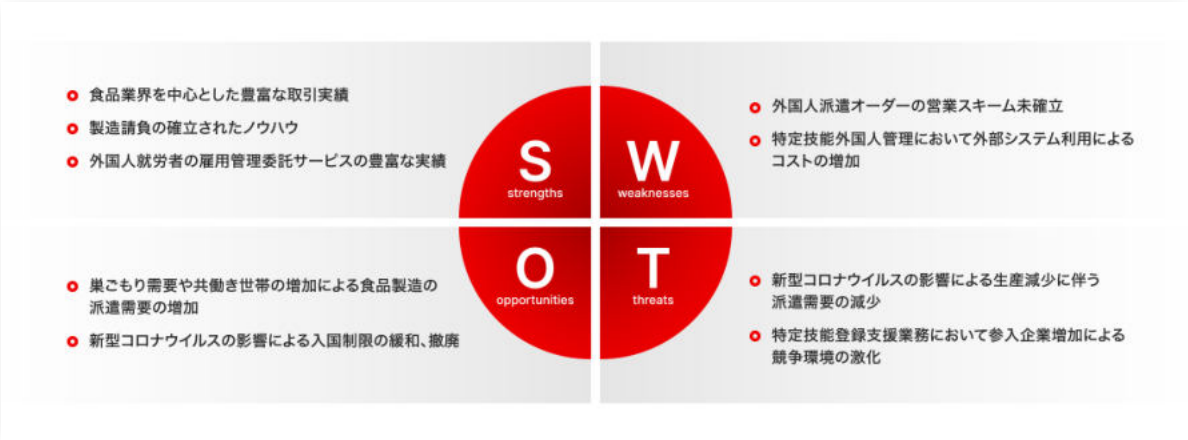
事業内容

食品、電気機器、電子機器、輸送用機器、化学・薬品、金属等の製造業の生産過程において、技術や人材管理ノウハウを提供し、顧客の生産性の向上を実現するサービスを提供しています。製造業の中でも、比較的景気に左右されにくい食品製造業を中心としており、製造、検査、品質管理、仕分け、梱包等の業務に従事するスタッフの派遣、業務請負を行っています。また、今後増加が見込まれる外国人労働者のサポート管理受託サービスも行っています。

数値情報



SWOT分析



今後の方針

外国人管理受託、正社員派遣の拡大に取り組みます。外国人管理受託の拡大は、営業人員の増員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、学校等とのアライアンスも強化します。正社員派遣の拡大は、建設技術者、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。

探索領域

探索領域とは、将来グループの柱となれる事業で、個別に経営指標を設定し、投資を実行するか見極める事業群と位置づけています。次なる戦略投資領域として、既存事業の周辺領域で、営業利益率の高いビジネスを探索し、将来的な連結営業利益率向上を図っています。
過去には、外国人の労務管理システムやライフサポートを中心にしたHR Techプロダクト、ITコンサルティングなどを展開しておりましたが、成長が見込めない領域からは撤退する判断をしました。

現在では、システムエンジニアの人材派遣や人材紹介などIT人材サービス、技能実習や特定技能など日本で働く外国人を中心にした在日外国人向けサービス、建設技術者領域におけるダイレクトリクルーティングサービスなど、市場成長が見込めるだけではなく、当社グループの既存事業とのシナジーも見込める領域にフォーカスし、サービス拡大をしています。また、探索領域においては、オーガニック成長に限らず、「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」との整合性を重視しながら、M&A等の投資を通じての拡大も検討しています。

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、生物多様性保存に積極的に取り組んでいきます。

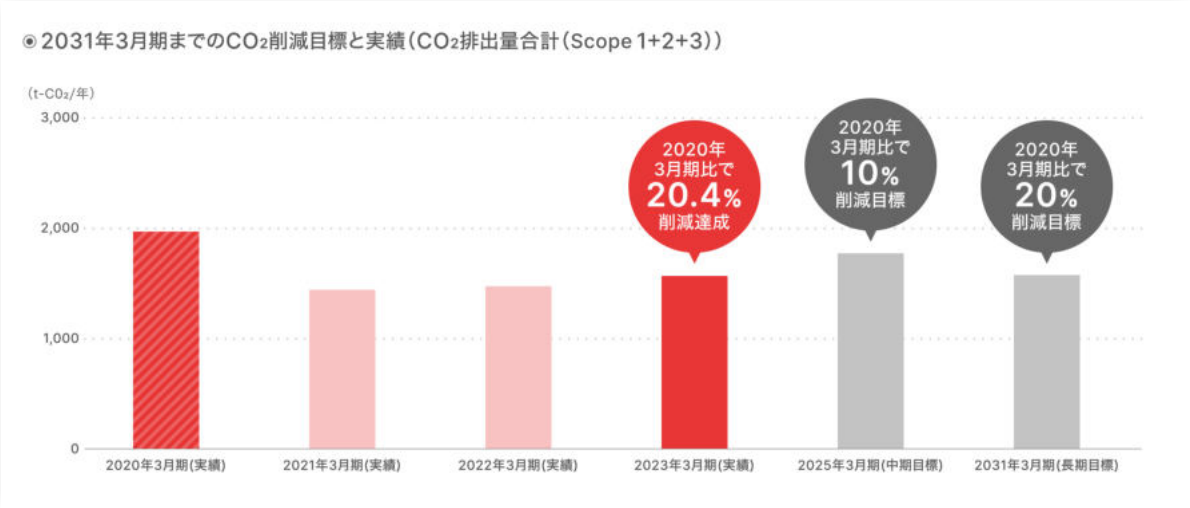
目標

当社グループは、「2031年3月期までに2020年3月期比でCO_2の排出量を総量20%削減」する目標を定めました。
CO_2算定の対象領域として、オフィスからのCO_2排出だけでなく、社員の事業活動や、サービスのライフサイクル全体もCO_2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きます。

CO_2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CO_2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CO_2排出量
Scope2：電力使用にかかるCO_2排出量
Scope3：カテゴリー6（出張)、カテゴリー7(雇用者の通勤）にかかるCO_2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

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、障がいなどに捉われず、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。

多様な働き方

社員一人ひとりの能力を最大限発揮するために、多様な働き方の選択肢を提供しています。結婚・出産・育児・介護など様々なライフイベントやライフステージに合わせて働き方を選択できるよう、フレックスタイム制度、短日・短時間勤務制度、在宅勤務制度、副業制度、各種休暇制度などを整備しています。社員一人ひとりが自身のライフスタイルにあった働き方を選択できるようにすることで、「働く」「遊ぶ」「学ぶ」「暮らす」が充実するためのサポートを通じて、社員一人ひとりのWell-being向上を目指しています。
また、営業支援やコールセンター領域を中心に委託や請負現場で働いている派遣スタッフにも在宅勤務制度を導入するなどして、社員のみならず派遣スタッフに対しても多様な働き方の選択肢を提供しています。その結果、従来よりも定着率が向上するなどプラスの効果も表れ始めています。これからも多様な働き方を選択できる職場や職種を増やしていけるよう努めていきます。

社会復帰支援プロジェクト「YUMEIKU HOPE」

“あらゆる方の働く機会を創出したい”という想いから、「コミュニケーションに自信がない」「社会への一歩が踏み出せない」など社会復帰のサポートを必要とする方に向けて、ワークショップを通じたコミュニケーションの不安解消や働くきっかけづくりをしています。また、社会復帰への第一歩の支援に留まらず、人材サービスを手掛ける当社グループだからこそ、今まで培った知見やノウハウを社会に還元し、将来的な就労の支援までできると考えています。
この取り組みは、就労に不安を抱えている方の支援している「地域若者サポートステーション（愛称：サポステ）」など、厚生労働省認定の支援機関と協力してスタートした社会貢献プログラムです。このような就労支援機関は地域に根差した活動をしていることが多く、各地域の活性化にも貢献していきます。

社員の有志団体「WILLハート会」

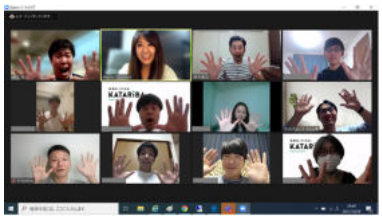
当社グループの有志社員による、子どもたちのために寄付や支援活動を企画・運営する有志団体です。2011年の東日本大震災をきっかけに発足しました。子どもたちが自分の未来にワクワクできるような機会を創出するための課外活動や教育支援など、様々な取り組みを行っています。

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ト・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、人や会社に対して“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）

当社グループの海外事業を統括しているWILL GROUP Asia Pacific Pte. Ltd.では、「Being human, always（常に人間らしく）」をバリューの1つとして掲げています。国内同様、事業・ビジネス以外でも、地域社会・環境・世界中の助けを必要とする人々にポジティブな影響を与える活動をしています。2023年は、350人以上の社員が延べ1,000時間以上のボランティアを通じ、13,000ドル以上の寄付・3,500ドル以上の物品提供・1,000食以上の食事提供を実施しました。

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

取締役会

2023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	社内取締役	社外取締役	監査役	議長
8名	2名	3名	3名	代表取締役社長

監査役会

2023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3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	社外監査役（常勤社外監査役含む）	議長
3名	3名	常勤社外監査役

指名委員会

2023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	社内取締役	社外取締役	監査役	議長
8名	2名	3名	3名	社外取締役

報酬委員会

2023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	社外取締役	議長
3名	3名	社外取締役

コンプライアンス委員会

2023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

2023年3月期開催回数 **1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

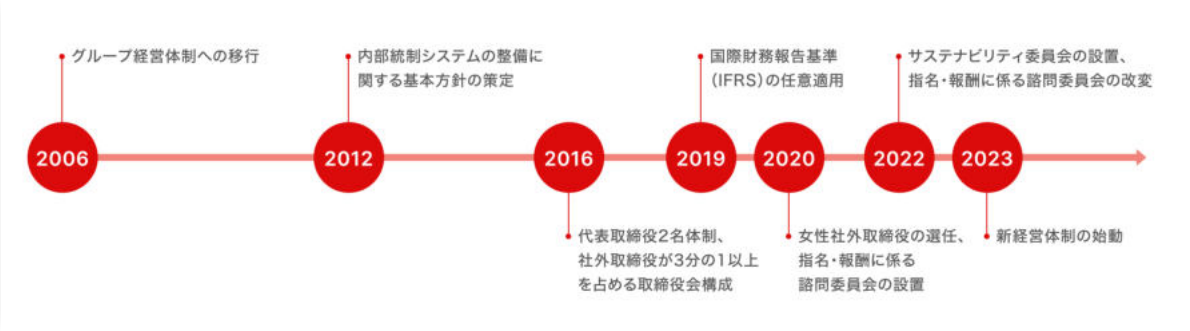
2023年3月期開催回数 **12回**

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の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（2023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（2023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3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 池側 千絵	●	○	●		●	●		●		◎	◎	修士（経営学）、博士（プロフェッショナル会計学）、中小企業診断士
社外取締役 腰塚 國博	●	●	●		●				●	●	●	
社外取締役 高橋 理人	●	●	●						●	●	●	
常勤社外監査役 澤田 静華	●	○		●		●		●		●		公認会計士、税理士
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 18.33%　在任年数 17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、17年間グループの代表取締役として、ウィルグループの成長に貢献。先般、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	DFP Recruitment Holdings Pty Ltd Director就任
2019年8月	株式会社識学 社外取締役就任
2020年1月	株式会社グラフィコ 社外取締役就任（現任）
2022年6月	当社 取締役会長就任（現任）

代表取締役社長

角 裕一

持ち株比率 0.13% 在任年数 1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	WILL GROUP Asia Pacific Pte. Ltd.Director就任（現任） 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）
2023年6月	当社 代表取締役社長就任（現任）

社外取締役

池側 千絵

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

何歩も先を見据えた真のグローバル経営管理

P＆Gジャパン合同会社のファイナンス部門へ入社、以降複数の米国先進企業の日本子会社でCFOを務め、グローバル経営管理、経営企画、事業企画・管理、経理財務税務などに従事。現在は日本企業の経営管理体制の強化支援アドバイザリーや慶應義塾大学大学院経営管理研究科の非常勤講師も務める。

経歴

1989年4月	プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク（現 P&Gジャパン合同会社）入社
2006年10月	日本マクドナルド株式会社 入社
2010年2月	レノボ・ジャパン株式会社（現 レノボ・ジャパン合同会社）取締役CFO 財務管理本部長就任
2011年10月	NECパーソナルコンピュータ株式会社 社外監査役就任
2014年1月	日本ケロッグ合同会社 執行役員 経営管理・財務本部長就任
2018年12月	合同会社西友（現 株式会社西友）経営管理本部コマーシャルファイナンス・バイスプレジデント就任
2019年5月	ストラットコンサルティング株式会社 代表取締役就任（現任）
2019年11月	株式会社明光ネットワークジャパン社外取締役就任
2020年6月	当社 社外取締役就任（現任）

社外取締役

腰塚 國博

在任年数 1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社で取締役兼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	同社 常務執行役 事業開発本部長兼 開発統括本部長
6月	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 1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）

常勤社外監査役

澤田 静華

在任年数 7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（現任） 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（現任）
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）

社外監査役

大向 健治

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

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
2018年11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 ジャパン・オフィス・リーダー就任
2021年6月	同社 シニア・クライアント・ディベロップメント・ディレクター就任（現任）
2021年6月	当社 社外監査役就任（現任）

社外監査役

中村 克己

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

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）

社外取締役鼎談（ていだん）

社外取締役（独立役員）
池側 千絵
いけがわ ちえ

P&Gジャパン合同会社のファイナンス部門へ入社、以降複数の米国先進企業の日本子会社でCFOを務め、グローバル経営管理、経営企画、事業企画・事業管理、経理財務税務などに従事。現在は日本企業の経営管理体制の強化支援アドバイザリーや慶應義塾大学大学院経営管理研究科の非常勤講師も務める。2020年6月より当社社外取締役就任。

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社で取締役兼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。

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。

ウィルグループは今後のダイナミックな取り組みに向けて、2023年6月、角裕一が新社長に就任したのをはじめ、経営陣および社内体制の若返りを図りました。もっとも企業経営は若い力だけで行うものではなく、知見や経験に富む社外取締役の客観的な視点からの監督や助言・提言も不可欠です。本鼎談では、当社のコーポレート・ガバナンスおよびサステナビリティ経営をテーマに、3名の社外取締役が語り合います。

社外取締役の立場から貢献できること

池側　2020年に社外取締役に就任しました。それまでは、グローバル企業の日本子会社のCFOやFP&A（経営企画・事業管理担当者）として長年勤務してきました。当社は現在、売上収益1,439億円のうち海外売上比率が約4割を占め、グローバル企業として事業を行う段階に来ています。そのためには本社による経営管理体制を強化して全世界の企業運営を統括し、子会社に経営資源を最適配分し、企業価値の向上を目指していかなければなりません。私の知見や経験をこのようなフェーズで活かしていきたいと思っています。また、当社では女性管理職の登用を増やしていますが、私も子育てと仕事を両立してきたので、さらに女性活躍が進むように支援しながら、多様性を推進していきたいと考えています。

池側 千絵

腰塚　私はコニカミノルタ株式会社の取締役兼CTOなどを経験してきました。一般的に、ガバナンスには執行責任者を監督し、公平性・合理性・透明性を確保する「守り」のガバナンスと、持続的成長と企業価値向上を図る「攻め」のガバナンスがあります。企業にはこの両方が求められますが、私は「攻め」のガバナンスをより得意としています。変革の時代に会社がどう適合して進化していくか。これまでの経験と専門性を活かして貢献していきたいですね。同時に、会社が重視している人的資本経営にも寄与していく考えです。

高橋　私は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）に15年間ほど勤め、事業再構築や新規事業の立ち上げなどを経験してきました。その後、入社した楽天株式会社（現 楽天グループ株式会社）ではEコマースの普及やマーケットの創出など、世の中にない価値を創造しながら、チャレンジャーとしての企業の進化の過程を体現してきました。これらの知見や視点は、当社の中長期的な企業価値の向上に貢献するものと考えています。当社社名の「WILL」には、Working（働く）、Interesting（遊ぶ）、Learning（学ぶ）、Living（暮らす）の意味があり、それぞれの事業領域でサービスを提供し、ナンバーワン企業を目指しています。現在はWorking（国内・海外）事業を主に展開していますが、これからはInteresting、Learning、Livingの事業領域も成長させていきます。ここでも私の経験が活かせるはずです。

ウィルグループのガバナンス体制

池側　近年ではコーポレート・ガバナンスに関する原則の整備が進んでおり、企業の体制整備も急速に進んでいます。東証プライム市場で事業を展開する当社も、ガバナンス体制の強化を図っています。その要となる取締役会は、2022年に腰塚さんと高橋さんが新たに社外取締役に就任されたことで、事業戦略の実現や株価向上に向けた議論が活発化しています。

腰塚　当社の取締役会はフランクで、会社のオープンな社風を反映していますね。とりわけ、短期的な経営戦略の実現に向けた、努力を惜しまない真摯な姿勢には頭が下がります。一方で、中長期の経営戦略をどう具体化し実現していくか、この議論を取締役会で活性化させていくことが今後のテーマだと捉えています。ただ、2023年4月から新たに始まった「中期経営計画（WILL-being 2026）」は、社長をはじめとする執行側から長い時間をかけて説明いただいたことで、取締役会では私たちも積極的に意見を述べることができました。取締役会での位置づけがアドバイザリーボード（主に助言を行う）からモニタリングボード（主に監督を行う）に代わったので、社外取締役の立場から議論を深めていきたいと思います。

高橋 理人

高橋　そうですね。「WILL-being 2026」はたくさん議論して、前中期経営計画と比べてもより磨かれ、よりわかりやすくなった印象があります。腰塚さんが言われたように、次は戦略を立案するだけでなく、いかに実践し、新しい状況に臨機応変に対応していくか。これを社外取締役の私たちがチェックしていきます。当社は社外取締役に対して、会社が今、何をやっているか理解を深めるための多くの機会を提供してくれます。そして、そこに積極的な参加を促すガバナンス体制があります。会社を理解するには、外側から眺めるだけではなく、内側に入って見ることが有効です。私は経営幹部の皆さんと早い段階で1on１ミーティングを行う機会があり、それぞれが考える経営に触れることができました。

池側　昨今のコーポレート・ガバナンスにおいては、社外取締役に求められるものが進化しています。以前は外部の弁護士や会計士の先生から専門的な意見を求めることが多かったのですが、現在は中長期戦略をともに考え、企業価値を高めることに貢献していくことが期待されています。当社でも、そうしたコーポレート・ガバナンス体制を実施できるようになっています。

サクセッションプランと人材育成

池側　ウィルグループの良さは社員が会社を大好きでいて、会社の成長と個人の成長が一体化しているところです。前経営陣は業績を上げていましたが、早めに若い世代にバトンタッチしたいと、時間をかけて次の社長と取締役の選抜を行いました。選考プロセスでは、会社に長く勤続し、互いを理解し合っている関係性の中から選ぶのではなく、社外取締役や外部のコンサルタントも加えて客観的な視点から選んでいます。私たちも人事本部長のリードのもと、選考プロセスに適宜参加して、定量的かつ定性的に評価・判断してきました。指名委員会において、社外役員の意見も取り入れながら、最終的に選ばれたのが現社長でした。就任後には、角さんが新社長として会社をリードする姿を「WILLサミット」（部長以上の幹部を対象に年2回行う勉強会）や、4年ぶりにリアル開催した「グループキックオフ」で確認しながら、誰もが納得できる人選ができたと感じています。

腰塚　池側さんが言われるように、前経営陣はこの段階でよく交代しました。「組織の若返りを図る」というのは、言葉にすると簡単ですが、実際に実践できる会社は少ないものです。当社の経営幹部は15人弱おり、全員がオーナーシップを持ってVISIONとともに成長しています。その意味で、良い人材が揃っており、その中から新社長に角を選んだのは見る目がある会社だと思います。ただし、若い経営幹部が多いだけに、視座が成長し切れてないところがあります。そこは私の役割として、各人と直接話をしながら本人に気づいてもらう取り組みをしています。例えば、経営幹部とその1つ下の層です。「あなたが右腕にしている人たちは、あなたに近い視座で仕事が出来ていますか」と聞いて、「下は弱い」と答える人には、「あなたが会社に、視座を高めてもらい、モチベートされたのと同様のことを下に伝承してください」と話をしています。これは経営幹部やその下の層の成長の伸びしろなので、期待したいところです。現在、当社は成長が鈍化する成熟フェーズにあるので、若手人材の成長を強く支援しながら、事業の持続的成長を担保する、２段ロケット方式で前進しようとしている状況です。

腰塚 國博

高橋　当社はHR分野で事業を展開している企業だけに、人材を一番大切にしています。新社長の選考プロセスも、HR分野ではほかにはないほど理想を追い求め、それを体現した結果です。そうでなければ、客観的な基準で納得度の高いプロセスを踏みながら、2年間もかけて選考しません。新社長だけでなく、周りの若返った経営陣も一人ひとりが責任感とオーナーシップを持ち、自分事として経営に携わろうとしています。これが大事で、今後は自らの領域を超えた議論ができるかどうか。当社の共通認識をどう醸成して、もう一段高い視座に全員が立てるかどうか。これらが今後、乗り越えるべき課題です。この視座を高める仕掛けは、経営幹部やマネージャーをはじめ、全社員に対して常に行っています。私も35年間勤め人を続けてきて、大企業からベンチャー、スタートアップまで約100社と付き合いましたが、その中でも当社はユニークですね。若い経営幹部も含めて、打てば響くので教えがいがあり、期待値も上がります。当社のMISSION「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」を体現する会社になれるかどうかに注目しています。

池側　当社は新卒や中途にかかわらず社員のロイヤルティが高く、会社の成長とともに個人も成長しながら一丸となって働いていますね。先ほどグローバル企業としてのこれからに触れましたが、海外の子会社のリーダーたちは会社への忠誠心に加えて、個人としていかに伸びていくかに強い関心を持っています。日本企業には日本企業の良いところがあるので、今後は海外のリーダーたちを日本に招いて交流を図り、国内外の文化を掛け合わせて会社を一層伸ばしていきたいですね。

株主・投資家の皆さまへのメッセージ

池側　我々3人は、ほかでは社外役員やコンサルタント・アドバイザーとして成熟した大企業と関わることも多いです。一方、当社はこれからまだまだ成長する会社なので、社内の取締役を含め社員たちが皆、オーナーシップを持って目標達成に取り組んでいる姿を大きな期待をもって見守っています。これからもこの姿勢を持ち続け、ベンチャー企業のように大きく成長して世界を目指してほしい。当社は、それが可能な会社です。企業価値を向上するエネルギーにあふれていますから、ぜひここに期待していただきたい。

腰塚　当社は、世の中にポジティブな影響を与えることに真正面から真摯に取り組む会社です。社会人経験の浅い人たちに惜しみなく教育を施し、その人たちが精神的安定を勝ち取りながら社会に出ていく、スペシャリストになっていく、そこまでを会社としてサポートしています。MISSION・VISION・VALUEが全社に浸透しており、世の中のニーズもよく理解している、パーパス経営を実践している会社です。そのことは投資家や株主の皆さまにも正しくご理解いただけるよう、アピールしていきます。

高橋　今回若返った新経営陣には、ダイナミックな取り組みを通じた成長を望んでいます。ここは、株主の皆さまの期待も大いに感じる部分です。当社は物事を真正面から捉え、しっかりと議論をしながら進めていく会社です。人材業界の覇者となるべく、これからも大胆かつ革新的な取り組みに挑戦してほしいと思います。社外取締役の私たちは、手厳しいことも言う一番の応援団として経営陣を見守り、そしてサポートしていきます。株主・投資家の皆さまにはぜひ、当社がさまざまなチャレンジをしていく姿を短期的ではなく中長期的な視点から企業価値の向上に注目していただければ幸いです。