路線変更による急成長
そして原点への回帰

日本の人材紹介の規制が緩和され、市場が拡大していく中で、
当社はこの時流に乗って事業を大きく拡大する方法を模索する。
JAC グループがいままで行ってきたコンサルティングをどのように変化させるべきなのか。
方向転換も試みながら原点回帰し、JAC ならではの人材紹介の道を追求していくことになる。

上場を目指すため規模拡大を計画

当社が日本に足場を築き、成長を目指した1990年代に、日本の人材紹介市場で起こっていた特徴的な変化は、求人情報誌の隆盛だった。かつて日本では、企業が中途採用の募集を行う場合、新聞や業界誌に広告を掲出するのが一般的だったが、1970年代に株式会社リクルートが求人情報誌を発行するとその流れが一気に変化する。この情報誌は既存媒体に比べて募集要項を詳細まで掲載できるなど、比較検討のための情報が充実しており、求人企業側にも求職者側にもメリットが大きかった。そのため以降はリクルートのみならず、業界全体で求人専門情報誌が人集めの主体となっていった。1980年以降にはアルバイト専門や女性専門、技術者専門、技能・サービス職専門などに媒体が細分化し、1990年代後半にはペーパーメディア全盛期を迎えていくことになる。

このような時流の中、情報発信をリードし続けたリクルートが国内の中途採用市場（特に第二新卒）に強みを持つ大手企業として躍進したのは当然の結果と言える。しかし、田崎ひろみはリクルートの急成長の要因は、単に媒体の力だけではなく、業務の「分業」にあると見ていた。英国発祥のJACでは、一人のコンサルタントが企業の求人ニーズを深く理解して、それに相応しい人物を探して引き合わせる「両面」型のコンサルティングを行っていた。これは世界で一般的に行われているスタイルである。ところが自社媒体の情報誌を活用するリクルートは、人を集める機能と人を紹介する機能を完全に「分業」していた。これは日本で生まれた独自の事業スタイルだ。そしてこの違いは、企業の成長スピードに決定的な違いをもたらす。なぜなら、企業と求職者の双方のコンサルティングが行える高いスキルをもつコンサルタントを育むには相当の時間と手間がかかるが、リクルートのような「分業」型は一人に求められる職能が限定的で、若い社員も早くから活躍しやすい。リクルート出身者が立ち上げた株式会社インテリジェンス（現・パーソルキャリア）も媒体からはじまった形態を残したまま「分業型」人材紹介として業績を積み上げていた。ひろみは、自分たちはリクルートのように自社情報誌を活用することはないが、今後の事業拡大を実現するために彼らの「分業」スタイルには見習うべきところがあると注目していた。

実はこのとき、当社が事業拡大を急いだのには理由がある。まず日本の人材紹介市場は規制緩和によって今後急速に大きなマーケットに成長すると見られており、会社を早急に拡大してこのニーズに対応していく必要があった。そしてより重要なことは、当社はまだ社会的に認知の低かった「人材紹介」という事業を社会に認めてもらう手段として、早くから上場を目指していたのだ。そもそも日本の人材紹介業界には、少し前まで江戸時代から続く古めかしい制度が残っており、「人買い」や「人売り」などとも呼ばれた「斡旋」も含め、個人の斡旋業者が印象の悪い商売を行っているというイメージが根強くあった。これらと同列に見られてはいけない。

ひろみは上場によってJACが信頼のおける人材紹介のプロフェッショナルであることを示すことができれば、自ずと企業からの期待は高まり、求職者からも注目を集められ、優秀な社員の採用にもつながり、今後さらに独自のポジションを築けると考えていた。しかし上場を果たすには、最も重要な条件として、事業規模を拡大しなければならない。そして自分たちのこれまでのやり方を貫くならば、中途採用で経験者を少しずつ採っていくしかないが、それでは事業の急拡大は叶わない。

そこで当社は、コンサルタントがお客様と求職者の両方に対応する「両面」型から、片方を専門的に受け持つ「分業」型へ転換し、成長スピードを加速することを決定した。未経験者でも組織の中で機能しやすい「分業」型の事業を手掛ければ、新卒の社員を確保することができ、そうすれば一挙に多数の採用ができる。上場と新卒採用は一体の戦略だった。

2002年に開設された京都支店

2002年に開設された横浜支店のオープニングパーティーにて。当時JAC Japanの社長の武谷氏（左）

2005年春、神保町の新オフィスにて。本社移転、およびTazakiグループ設立30周年を迎えたスピーチを行う田崎忠良。右は田崎ひろみ

新卒採用の実現と「分業」への移行

上場を見据えた第一歩として、事業を急速に拡大するために2000年にJAC Japanは従来の人材紹介ビジネスに加え、日本市場で特に需要が多い人材派遣ビジネスも開始し、短期的な人材ニーズにも応えられる体制も整えた。

そして2002年に「分業」スタイルへの移行を念頭に、これまで行っていなかった新卒社員の採用をスタート。高度なプロフェッショナル人材を一人ひとり採用して地道に規模を拡大していくだけでなく、効率よく社員を確保できる新卒採用により一気に組織を拡大することを目指した。

新卒で採用された社員は、まだ専門的なスキルを備えていないため、すぐにはコンサルタント業務は務まらない。そこで初めは新規開拓というシンプルなミッションを与えられ、営業としてフル稼働。特に初期の新卒入社社員は1日に100枚の名刺を渡してくることを課され、全員が必死の思いで東京の街中を駆け回っていた。こうして一つでも多くの企業を知り、現場を知ることから、社会のルールや顧客のニーズを実践的に学んでいく。いまとなっては懐かしい、いわゆる厳しいやり方だったが、そのときに育った新卒社員は、いまでもその経験が彼らの大きな財産となっていると語る。

しかし、「分業」スタイルへの移行は、現場の者にはまったくの手探りのため、最初はなかなか思うようにいかなかった。1年目は33名の新卒社員を採用したのだが、社内のリソースの大部分をその教育に投じなければならなくなり、一時的に収益を確保する力が弱まった。そのため、2年目はバランスを適正に保つため採用人数を10名程度に抑えるなど、新卒採用についても試行錯誤を行った。

また、「分業」スタイルを成功させるため、分業型の組織でマネジメントを担っていた人材をJAC Japanの経営責任者として起用。これまでとはまったく異なる「分業」スタイルへの転換は、苦労の連続だったが、徐々に新たな体制を拡充させていった。

それに伴い、2005年には新卒採用を61名に引き上げ、その後は79名、124名、196名と一気に規模拡大を加速している。また2005年には本社を現在地である東京都千代田区神田神保町に移し、2006年にはコンサルタント数総勢約300名体制となり、念願のJASDAQ上場を果たしたのである。

すると上場企業という肩書がついたことで企業からの信頼が得られやすくなり、新規開拓がスムーズになった。また、上場は何よりも社内への影響が大きく、社員が自社に誇りを持ち、これまで以上に責任・自覚・自信を持って行動するようになった。また、採用においても優秀な社員を集めやすくなり、会社の成長において好影響をもたらした。

当社はこのとき優秀な社員が一人でも多く会社に定着するように、もともと大切にしてきたフェアネスの精神に基づき、女性社員が働きやすい職場づくりを進める。2007年から福利厚生として、子ども一人当たり最大月額10万円の育児補助を支給する制度を設けたほか、社員同士が家庭と仕事の両立について話しあい、学びあえるワーキングマザー Committeeの運営も開始した。

また、事業の急速な成長が実現されつつある中、社会に利益を還元することも重要だとするひろみの考えのもと、2008年から海外での植林活動を開始するなど、事業拡大が社会的責任を果たすことにもつながる形を整えていった。

リーマン・ショックによる危機

成長戦略は、非常にうまく進んでいるように思われた。しかし、そんな急成長の最中に当社は、予想もしなかった困難に飲み込まれるのである。2008年に米国の投資銀行リーマン・ブラザーズが経営破綻したことをきっかけに世界的な金融危機が発生したのだ。

ひろみは証券会社との商談を通じて、この年のはじめ頃から世の中の雲行きの怪しさを感じていた。何か想定外の事態が起こるかもしれない。しかし、目下推進中の急拡大路線を憶測で覆すこともできない。その年の4月にも、計画通り196名の新入社員が入社してきた。そうして静観を続けていたとき、ついにその瞬間がやってくる。9月にリーマン・ブラザーズの経営破綻が報じられると、巨大金融機関への救済措置がとられなかったことで市場参加者に不安が広がり、企業の資金調達が難しくなる信用収縮が一気に深刻化。生産活動や貿易の減少など実体経済に大きな下押し圧力がかかった。多くの企業はいっせいに採用活動をストップ。当社の売上は10月には従来の半分にまで落ち込んだ。もちろんそれでも経済は動き続けているため、引き続き人材を必要とする企業もあったのだが、新卒採用で獲得した経験の浅い社員が活躍できる場面はほとんどなくなってしまっていた。規模拡大を進めてきたが、このままでは当社の経営は立ち行かなくなる。

営業活動の機会が失われてしまったことで、多くの人材を抱えていることは経営上、致命的なマイナス要因となった。1990年代のバブル崩壊時はまだ事業の規模が小さかったため、それほど大きな影響を受けずに済んだが、精力的に拡大を進め、組織が巨大化したいまは全く状況が違う。手をこまねいていれば会社自体が倒れてしまい、800人の人生を狂わせてしまうだろう。この事態を切り抜けるためには、非常に辛いことだが社員数を減らす決断をしなければならない。そこで経営幹部の間で幾度もの会議を重ね、会社は2009年1月に300名に及ぶ希望退職者を募り、同時に翌年度入社予定の新卒130名に向けて内定辞退を募集する発表を行った。身を切られるような厳しい決断を下したひろみとその当時の経営幹部、そして人事部は、せめてもの対応として、一人ひとりの社員に、そして入社予定の大学生に、できる限り誠実に対応することを決断し、個々に真摯に語りかける。

「皆さんももう感じているでしょうが、いま当社を襲っている危機は非常に深刻なものです。私たちはあなた方を決して失いたくはありませんが、このままでは仕事がなく、満足なお給料を払うこともできないかもしれません。この苦しい職場に残ってともに再起を目指すのか、それとも退職金を手にして次の職場へ進むのか。あなたの人生を自分自身でよく考えて決断してください」。

このとき人材を容赦なくリストラする同業他社もあったが、当社はあくまで対話を重視して一人ひとりに丁寧に対応。希望退職者と内定辞退者に支払った金額は、その年の想定利益を上回る8億円にも及び、業界でも話題となった。ちなみに、この時点でJACグループはマレーシア、インドネシア、中国、タイにも拠点を拡大しており、それらの市場もリーマン・ショックの影響を受けたが、日本以外の国は分業制は導入せず、新卒採用もなかったため、深刻なダメージを被ることはなかった。

社名変更とともにリニューアルされたロゴマーク

「Back to Basic」もう一度、自分たちらしい人材紹介を

日本の人材紹介業界が受けたリーマン・ショックのダメージは極めて大きく、JACでも以前の水準まで回復するのに、4年もの月日を要することになる。このような業界全体の落ち込みの中で、当社は自分たちのビジネスをもう一度見つめ直した。そもそも成長のために「分業」路線への移行を選んだが、それは本当に私たちがやりたいことだったのだろうか。朝礼での発表内容は、「先週は何千人の応募者を集められた」など、求人媒体事業が求人への応募人数を競っているという波に飲み込まれていた。JACはお客様企業の満足のため、そして求職者の幸せのために、誇りをもってこのビジネスを続けてきたはずだが、「分業」を目指して以来、その原点を見失ってしまったようにも思える。もちろん「分業」のビジネスにも優れた部分はあるものの、私たちの目指しているものとは違う。企業と求職者の双方への丁寧なコンサルティングにより、どちらも深く理解したうえで、質の高い紹介を実現するというやり方がJACの強みであり、事業として継続的に成長し続けられると判断し、再び「両面」のスタイルに戻すことを決めた。リーマン・ショックはJACの経営に大きなダメージを与え、8億円という多大な資金が失われた。しかし、そのプロセスを経たからこそ自分たちの歩むべき道を、はっきり見定められたというのも事実だった。

ここからもう一度、JACのビジネスを再構築するため、2009年に株式会社ジェイエイ シー ジャパンを、株式会社ジェイ エイ シー リクルートメントに社名変更すると、ビジネスモデルを「分業」型から「両面」型に戻していった。社員全員の頭から分業の考え方を払拭するのに、5年はかかった。リーマン・ショック前は約200名の採用実績があった新卒採用は、その後は採用人数を30名程度に抑え、中途採用をより重視した。一人ひとりをプロのコンサルタントとして育成し、活躍してもらえる体制を目指した。こうして「両面」型のビジネスを再び手掛けていくと、社員たちのモチベーションは自然に高まっていった。

JACが以前から継続してきた「100+Club（ワンハンドレッドプラスクラブ）」は、こうしたプロフェッショナルを育む組織にこそ相応しい制度である。高い意欲を持つ一人ひとりが多くの人材を企業に紹介し、実績と経験を積み重ねることでハンドレッドの称号とバッジを手にし、名誉と自負を手に入れる。その100+ Clubの社員だけが参加できる年2回の特別なミーティングでは、王冠マークのバッジを胸に皆が誇りを持って参加し、お互いのノウハウを共有する。若手はその姿に憧れ、ロールモデルとして見据えながら自分も胸を高鳴らせてプロフェッショナルを目指す。このように高いモチベーションを持って働き、社会から高く評価される組織のあり方をJACは改めて追求していった。

Column　JAC独自の文化

100+Club（ワンハンドレッド プラス クラブ）

JACグループには、100名以上の転職を成功させたコンサルタントだけが入会できる特別なクラブ、100+Clubがあります。このクラブに入会するには、最低100件のご紹介実績を積み重ねる必要があり、100+Clubメンバーの称号を持つことは、一流と呼べる専門知識と経験を持ったプロフェッショナルコンサルタントの証となります。全グループのメンバー数は、2025年4月現在で264名（全コンサルタント数の約15%）に上ります。100人の転職を成功させるごとにランクが上がり、200人以上支援したコンサルタントは200+Clubメンバー、300人以上支援したコンサルタントは300+Clubメンバーとなります。現在、日本国内には500+Clubメンバーが、海外拠点には700+Clubメンバーが在籍しています。

100+Clubメンバーの証として贈られるピンバッジと盾

Column　JAC独自の文化

森林再生を目指す活動「PPPプロジェクト」と「JACモリンガの森」

自分たちが手掛ける事業は、自社に利益をもたらすだけでなく、社会にも利益を還元するものでなければならない。そんな信条を抱く田崎ひろみは、JAC Japanの20周年記念事業として、2008年よりインドネシア、マレーシアで植林活動“One Placement creates One Plant to save the Planet”を開始しました。グループ各社を通じて転職された方お一人につき一本の植林を行うことで、お客様企業の支援と求職者の方の新たな人生の応援、地球温暖化対策が一体として進められる仕組みを構築しました。この熱帯雨林の再生・保全活動は、森に生息するさまざまな生命を救うと同時に、地元の人々に苗木作りや植樹作業を依頼し、現地の雇用促進にもつながっています。2024年末時点で15万本以上を植樹。また2024年6月から、沖縄の宮古島にてCO_2吸収力の高いモリンガの植林活動「JACモリンガの森」プロジェクトも新たに開始し、地球温暖化対策の強化に取り組んでいます。今後、活動の対象となる国を拡大していく予定です。

2008年、インドネシアにて最初の植樹（上）
2024年、宮古島にて現地の子どもたちと植樹（下）