

開示好事例企業へのインタビュー：自発的コミッティ、フェアネス基盤の企業文化、JAC の多様性推進から得られる示唆

2025 年 12 月、30%クラブ・ジャパンインバスターグループ開示サブグループ（以下、開示グループまたは投資家）は、「投資家の視点から見た DE&I 情報開示の好事例（2025 年版）」に好事例企業の 1 社として掲載された JAC グループ（以下、JAC）の Chief Communications Officer と意見交換を行った。以下にその協働インタビューの様相と好事例から得られた示唆を示す。

はじめに

JAC からの参加者およびインタビューのテーマ

2000 年代後半から多様性推進に注力し、社長直下の自主的なコミッティの牽引により、誰もが活躍できる環境や機会を提供する取り組みを推進している JAC の執行役員 Chief Communications Officer の金子氏と広報・IR 部の小林氏へのインタビューが実現した。

JAC は人的資本 ROI¹の向上と多様性推進を紐づけている。JAC が「なぜ」多様性推進を強化するか、「どのように」推進を継続し、「何を」していくのかに焦点を当て、秘訣を探った。

投資家協働インタビューに至った経緯

開示グループは 2023 年 10 月、2024 年 11 月、2025 年 12 月 に「投資家の視点から見た DE&I 情報開示の好事例」と題するレポートを公表している。これらのレポートにおいて、投資家の視点から人的資本に対する考え方を論じ合い、その重要な要素である DE&I の情報開示の好事例と評価のポイントをまとめている。

2023 年は投資家からの一方的な発信に終わったとの反省を踏まえ、2024 年から好事例企業とのインタビュー・意見交換を実施している。JAC はその一例である。

JAC は好事例企業の中では事業規模が小さい。企業規模の違いが多様性推進の制約要因になりうるのか、どの企業も展開できるアプローチはないのかも検討した。

開示グループは、好事例企業の共通点を理解し、統合報告書の行間にひそむ成功要因を把握・発信することで、日本企業全体の多様性の向上に貢献したいと考えている。

投資家が評価する JAC の 3 つのポイント

JAC の統合報告書や人的資本レポート等の開示が 2025 年の好事例に選出された理由は、我々が注目している、WHY、HOW、WHAT、および財務成果・企業価値とのつながりが明確に開示されている点にある。

- ① WHY：人的資本の投資効果（人的資本 ROI）を高めるためにダイバーシティを推進

- ② HOW：ダイバーシティ推進の効果的な領域に資源を優先的に配分。経営層の責任感とコミットメントを高める実効性の高いインセンティブ制度を導入
- ③ WHAT：女性コンサルタントが管理職にチャレンジしやすい風土を醸成

また、ダイバーシティの推進改善状況は、人的資本 ROI を用いて人材投資の効率性として測定・開示されている。

目指す姿

JAC の会社概要

1975 年に英国で創業されたハイクラス人材やプロフェッショナル人材に特化したグローバル人材紹介会社。創業 50 周年を迎え、11 か国で展開。

経営理念

社員の多様性を重視し、公平なチャンスを提供し、個人の能力と成果によって正当に評価する「Fairness（正当性）」を企業文化の根幹に据えている。

10 年後に目指す姿

『人材紹介のプロフェッショナル集団として質と収益で世界 No.1』を目標とする。JAC の成長はコンサルタント数の増加に比例し、人的資本の確保と強化が目指す姿の達成に最も重要なドライバーとなる。

人的資本関連データ（2024 年度末）

連結従業員数は 2,063 名、国籍は 32 か国に及ぶ。女性管理職比率は 24%、社外取締役比率は 58%、女性取締役比率は 25%、外国人取締役比率は 17%である。人的資本は ROI 35%。（2030 年度の目標 50%）

インタビューの内容：取り組みを通じた示唆

経営トップが多様性改善への危機感をもった経緯とその維持策は？ →きっかけは、田崎社長の「差異」に対する違和感

多様性を企業文化の根幹に据えてきたにもかかわらず、日本では結婚や出産を機に優秀な女性が退職する事例が頻発していたことに、社長は違和感を覚えた。

人材コンサルタント業というビジネスモデルが後押ししたわけではなく、「多様性がイノベーションにつながる」や「女性は労働力確保に必要」などありがちな理由ではなく、JAC は「全員が自分らしく働けるようにする」フェアネスの理念を基本に据えている。この理念を社員に浸透させる努力を継続している。

フェアに働けないならブレイクスルーを図る必要があるとの社長の強いリーダーシップのもと、制度や働く環境を整えてきた。

経営陣は自発的コミッティから挙がってくる現場の意見を経営判断に生かすことで、その危機感を維持している。

¹ 人的資本 ROI：（売上高 - （全コスト - （給与 + 諸手当）））÷ 人的資本コスト - 1

投資家の視点：英国発祥企業ということもあり経営陣の意識改革が早期に実現した。社長の強いコミットメントおよびそれを支える自主的なコミッティが活動の推進力となり、フェアネスの浸透と持続性を確保していると感じた。

多様性改善を経営戦略に落とし込む際に行った社内連携は？→自主的コミッティの活動や統合報告書の勉強会で社内へ浸透

社長直下に DE&I 推進委員会を設置、その下に自主的なコミッティを配置し、現場の課題やアイデアを経営陣に提言できる仕組みとなっている。自主的コミッティは同好会的な位置づけではなく、予算やミッションも付与されている。これにより、会社の目標達成の推進力となり、フェアな対応・評価・採用などに寄与している。

また、社長からは「フェアな環境を当たり前とする」強いメッセージが社内外に発信されている。

JAC では、統合報告書や人的資本レポートを用いて自主的コミッティが中心となり、社内の勉強会を開催している。これは日々の取り組みが企業のミッションにどのように貢献しているか振り返る場となり、従業員が自社の強みを再確認する機会となっている。

さらに、人権方針には、多様性の受け入れや価値観の尊重といった内容を明記し、社内外に宣言し、社内研修を通じて全社員への浸透を図っている。

投資家の視点：経営トップからのメッセージの発信、自主的なコミッティや社内勉強会によりフェアネスに対する組織の理解が高まっていると感じた。

なぜ自主的なコミッティが機能しているのか？

JAC のフェアネスという理念は、社員一人ひとりが主体的にかかわることで成立する価値観である。

自主的に参加するメンバーの特徴として、業績が良い従業員が多いことが挙げられるようだ。JAC の評価制度は明快であり、例えば営業職では予算達成度により賞与が決まる仕組みであり、育児と仕事を両立しながら働き続けたいと考える社員が、自ら働きやすい環境を作ろうとするインセンティブが働き、「自主的に」コミッティに参加し、機能していると考えられる。

社長のリーダーシップによるところが大きいように思うが、長期的に多様性向上の取り組みを継続して文化として定着させるため何をしているのか？社長交代後も熱量を維持するための工夫→自主的活動

Women Empowerment Committee などの自主的なコミッティは、各事業部門長に働きかけて、各ディビジョンごとと担当者を配置し、モニタリングを行っている。これにより、全社的な意識付けや取り組みの必要性を促し、持続性を維持している。

また、自主的コミッティを中心に社内向け勉強会も開催されており、プランの策定については社長からの指示を待つのではなく、自発的に行われている。

多様性改善を進めるうえのボトルネックとその対策は？→コンシェルジュ制度を通じて意識改革を促進

女性のマネージャー比率がなかなか向上しないことが課題である。JAC の女性社員の割合は 40%であるが、女性リーダー比率や女性管理職比率はそれぞれ 34%と 24%であり、目標の 40%に届いていない。

これは、性別にかかわらず、多くの社員がマネージャーになるよりも現場で評価されることを望む傾向に起因している可能性がある。

そこで、マネージャー意識の啓発策として、独自のメンター制度であるコンシェルジュ制度を導入した。この制度では、相談したい社員が自ら相談相手（マネージャーや部門長）を選び、マネージャーのやりがいや将来のキャリアについて相談できるのが特徴である。

さらに、人事ではキャリア開発プログラムでは、コンサルタント（専門職）としてキャリアを継続したいのか、マネジメント（管理職）に進みたいのか、グローバルキャリアを目指すのかといった、多様なキャリアプランを想定した制度を整備している。マネージャーへの昇進を考慮する社員が対話できる制度もある。

投資家の視点：コンシェルジュ制度では、自分でメンターを選択することで自分のキャリアに対して主体的に取り組み、メンターに対し信頼感が生まれやすく、関与度が高まり、エンゲージメントの向上に繋がる。様々な経験を持つメンターと対話することで多角的な視点や気づきが得られると考えられる。

文化の醸成・定着の測定は難しいがどのように多様性の改善をモニターしているのか？→トップコンサルタントの傾向分析

管理職になることだけが女性の活躍だとは思っていない。JAC ではトップで活躍する女性コンサルタントの傾向を分析し、同比率のモニタリングを重視している。

具体的には、「100+Club」という 100 名以上の転職を成功させたコンサルタントが入会できる社内クラブがある。100 人の転職を成功させるごとに 200+、300+ とランクが上がり、日本には 500+、海外には 800+ が在籍している。

トップコンサルタントは全体の 2 割弱ほどで、うち女性が 6 割を占めている。年間平均成約件数が 10 件程度とすると、100+Club のメンバーの勤続年数は長く、また、その離職率は非常に低い。

投資家の視点：トップコンサルタント比率の増加は業績の牽引になるとともに、文化の定着の目安であるとみている。

企業価値への影響を整理し開示できた背景は？人的資本 ROI をなぜ開示しようと思ったのか？→投資家へ企業価値へのつながりを説明するため

JAC は統合報告書や人的資本レポートを投資家に評価してもらうためのツールと位置付けている。すべての非財務の取り組みが将来的に企業価値にどのように貢献するかを説明することが重要であり、その観点から現在の開示内容となった。

JAC では、労働生産性や離職理由、トップコンサルタントの定着に関する分析を基に、制度設計、人材育成、文化醸成など多角的な施策を実施している。

人材が最も重要な資本であり、人材投資が企業価値に直結するとの考えから KPI に採用した「人的資本 ROI」は、2022 年に 40% 近くに達した。直近は採用と育成にかかる先行投資のため 35% に低下しているが、2030 年までに 50% に引き上げることを目標としている。

この投資により、一人ひとりのコンサルタントがプロフェッショナルとして成長し、無理なく着実なリターンを生み出せる環境を整備し、最終的には全社員がハッピーでウェルビーイングな状態を実現したいとイメージしている。

投資家の視点：多様性推進と企業価値のつながりを示して開示しているため分かりやすい。

JAC の固有の工夫は？ → フェアネスの体現

フェアネスの浸透は、JAC にとって重要な要素である。昇格においても、企業理念が実践されているかを重要なコンピテンシーと位置付けている。

昇格の際にフェアネスの体現度を評価する際、定量的に評価しきれない部分もあるが、主観的な判断だけでなく、ライン外の複数の意見を取り入れるなど、多面的な評価を行っている。

投資家の視点：多様性の改善には、フェアネスの浸透が重要な要素の一つであると考えている。

JAC アプローチで他社が採用（応用）できることは？

→ 経営陣の意識改革とコンシェルジュ制度

最も効果的と考えているのは、トップマネジメントの意識改革とコミットメントである。ただし、トップの意識を変えることは、難しい場合が多い。そこで、応用できるとすれば、多くの企業が導入しているメンター制度を、人事が決めたメンターではなくて、メンターを自発的に選択する仕組みの方が社員の自主性や動機付けを高められる。

投資家の視点：企業規模に関わらず採用が可能と考えている。自分の選択で実現できる環境は強い動機づけにつながるであろう。

おわりに ～インタビューを終えて～

投資家が理解したこと・感じたこと

多様性推進の前提として、フェアネスの理念のもと、JAC トップの強い意識とコミットメント、さらに従業員の自発的な取り組みによりカルチャーが醸成されていることが、多様性につながっているようだ。

JAC の事業規模は他の好事例企業と比べて小さいものの、独自の工夫で多様性改善に取り組んでいる。企業規模に関わらず実践可能な取り組みを確認した。

労働集約的なコンサルタント業務において優秀な女性が活躍している背景には、自主的なコミットメントの活動があり、自律的かつ柔軟な働き方を可能にする環境が整ってきたことがある。JAC の「コンシェルジュ制

度」では、メンターを自発的に選択できるため、社員の自主性や動機付けが高まると考えられる。

製造業と比べ、人材ビジネスを手掛ける JAC は多様性推進を強化しやすい側面がある。一方で、JAC 自身が積極的に推進することで顧客へのアピールにもつながり、コンサルタントの営業成績に直結し、企業価値向上に結びつく可能性もあろう。

トップコンサルタントの約 6 割が女性であり、ロールモデルが多数存在することでキャリアパスを描きやすい点も特徴的である。

人的資本 ROI の開示は投資家の期待に沿ったものである。今後は、多様性改善と企業価値・財務指標との因果関係を分析し、どの要因が企業価値にどう影響するのかを示していくことが期待される。

JAC からの投資家への質問および要望

質問：投資家にとって理解しやすい開示とは何か。女性管理職比率など形式的な開示に留まっている。考え方の多様性や多様な人材をどのように生かしているかなど本質的な点を伝える必要があると思っている。

回答：形式的な数字だけでなく、対話を通じて多様性推進の背景や企業理念との関係、財務価値とのつながりを理解したい。ジェンダーは「多様性の一部」と捉え、これが整っていないと他の多様性も十分に進んでいないと考える。まずはジェンダーに注目し、その上で多様性全体の推進を見ている。

期待：グローバルには逆風を感じているが、投資家からは変わらずフェアな社会をつくることの重要性を伝えてほしい。こうしたメッセージを企業の経営陣に発信してもらうことで、推進力になると考えている。

要望：投資家と意見交換を続けることで、開示の方法や推進の方向性についての改善につながる。今後も対話を続けてほしい。

投資家としての在り方と情報開示の位置づけ

投資家は、ダイバーシティにおいても企業の目指す姿、経営戦略、人材戦略などとのつながりに注目している。ダイバーシティの範囲は進化しているが、ジェンダーの視点は引き続き重要であり、中心的なテーマであることに変わりない中、投資家は企業のダイバーシティの取り組みにおいても、近年、今まで以上にその基盤となる企業文化や社風に関心を寄せる投資家が増えている。そして、これらの要素がどのように企業価値向上に結びついていくのかを理解するため、投資家は日々努力を重ねている。

開示グループでは、企業が目指す姿に向かって、なぜ（Why）人材戦略が重要なのか、どのように（How）実現するのか、そのために何（What）をするのか、に注目し、企業の方向性を理解したいと考えている。

投資家にとって、企業からの情報開示の位置づけは、ますます重要になっている中、開示グループは今後も投資家の視点からの好事例やその理由などの対外的な発信に取り組み、企業のダイバーシティの推進と情報開示の拡充に貢献していきたい。

協働インタビューに参加した投資家

三菱 UFJ 信託銀行、ベイリー・ギフォード、アムンディ・ジャパン、アクサ・インベストメント・マネージャーズ