

Kevin Gibson

RECRUITMENT INDUSTRY FACES MORE CHANGE



The professional recruitment industry in Japan has undergone some radical changes in the past decade; and the pace of that change is set to intensify as demographics, foreign firms' expansion and an unpredictable economic outlook dictate the winners and losers in this increasingly important sector.

Japanese recruitment firms—of which around 7,000 are registered—have typically expanded by focusing on the junior temp market for domestic companies; but with the arrival of large numbers of international operators and the emergence of Japan-based, foreigner-managed executive recruitment firms to meet the demands of foreign businesses, a number of interesting trends have emerged.

Overseas firms have entered the market with more of a mid-career specialist model, as opposed to the junior generalist; and several have managed to generate sufficient profits to encourage their Japanese competitors to look more closely at this rich sector of the market.

With experienced consultants working on more exacting briefs for highly specialized positions, recruiters can command higher fees. As a result, many Japanese recruitment firms are looking to

imitate or acquire this “foreign” model in an effort to increase their returns. They have, however, experienced mixed successes, as Japanese recruiters are typically unable to fully determine the bilingual capabilities of candidates and many foreign clients have been disappointed. On the other hand, they do have a very impressive candidate-generation ability that is based on mass-market advertising.

This form of recruitment promotion, through advertisements on trains and television, is unique to Japan—and probably due to the fact that a mid-career change of employer is still a relatively new concept. When I'm riding the subway, it is not uncommon to see upward of four ads for different recruitment firms; and this gives me the feeling of something akin to a “gold rush” in the industry.

This is the first difference that strikes managers of foreign recruitment organizations, which generally rely on the more discrete word-of-mouth approach, or through direct contact. Foreign firms have had to adapt their marketing and branding strategies to get traction in a market in which many candidates want to be represented by a well-known company. This is a very expensive exercise, and Japanese firms can spend in excess of ¥1 billion a year on marketing to build their brand. That sort of outlay is unheard of in other markets.

It still takes some time for these brands to mature in the minds of candidates, meaning that some international firms that have come in and spent large amounts of money have failed because they have not

ケビン・ギブソン

変化に直面する人材紹介業界

had the patience for their brand to mature, or their consultants to adapt to the market.

With the market tightening, some of these firms have had to cut as much as half of their personnel.

As the market continues to mature, there is likely to be a shakeout, with a number of smaller firms unable to provide sufficient candidate flow for specialist positions. Some international firms may pull out of Japan completely.

Once that upheaval has been concluded, the recruitment industry will underline its importance to the broader economy. Most crucially, the health of the recruitment industry is one of the really true gauges of economic sentiment, as it has always been a leading indicator of a nation's financial future — and is frequently far more reliable than government surveys. When they are optimistic, companies are actively looking to hire top-quality candidates; that reverses when they are pessimistic. And that makes us the canary in the coalmine.

And with rapidly changing demographics, labor mobility and the redeployment of labor, effective recruitment will become more important than ever for businesses to stay competitive. Governments are generally too slow to adapt to these changes; and I expect to see the domestic and foreign recruitment companies combining the best practices they have learned from each other to fill this gap.

Kevin Gibson is Managing Director of Japan Operations for Robert Walters.

ここ10年間、日本の人材紹介市場は大きな変化を遂げて来ました。人口動態、外国企業の事業拡大、予測不可能な景気見通しを考えると、いやが上にも重要度が高まっている、この市場では勝ち組と負け組ははっきりしてきています。この先、市場は、変化の度合いを早めて行くことでしょう。

日本の人材派遣会社は、約7,000社が登録されています。その大半は、国内企業向けに若年層を対象とした派遣市場に特化する形で拡大してきました。しかし、数多くの外国企業が日本に進出し、また、日本を拠点とする、経営者層、エグゼクティブクラスを専門とする外資系人材紹介会社が現れ外国企業の需要に応じ始めるにつれ、様々な注目すべきトレンドが現れて来ました。

外資系の人材紹介会社は、若手のジェネラリストというよりも中堅のスペシャリストを対象とするビジネスモデルを引き下げて、市場に参入して来ました。そのうち数社は十分な利益を上げております。それが弾みとなって、日本の競合会社は、市場の中に、これ程に有望な分野があると気づき始めました。

高度に専門的なポジションに関する確に説明できる、経験豊富なコンサルタントを抱えた人材紹介会社こそが、他社よりも高い手数料を取得できます。そのため、数多い日本の人材紹介会社が、この「外国」モデルを真似したり採用したりして利益を上げようとしています。しかし、日本の会社は、人材が、どの程度まで二ヶ国語を話せるか判定し切れないことが多く、成功することもあれば失敗することもあるという状況で、少なからず外資系取引先企業の失望を招くこともあるようです。反面、日本の人材紹介会社は、大々的な広告宣伝を通して人材を集める能力に秀でております。

電車内の吊り下げ広告やテレビのコマーシャルにより人材を募集するというのは、日本独特の方式です。これは、ある程度中堅になってから転職するということが、まだ割合新しいコンセプトだからかもしれません。地下鉄に乗って上を見ると、4社を超える人材派遣会社が広告を出していることすら珍しくありません。私などは、この業界で、まさに「ゴールドラッシュ」に近い現象が起きているという印象すら抱いてしまうのです。

外国籍の人材紹介会社のマネージャーが最初に驚くのは、こうした広告媒体の違いです。外資系人材紹介会社は、口コミや直接コンタクトに頼ってビジネスを進めることが多いからです。また、日本市場では、転職者は名の

知れた人材紹介・派遣会社を利用する傾向にあるので、外資系人材紹介会社は、こうした人たを取り込むためにマーケティング戦略・ブランディング戦略を変更せざるを得ませんでした。しかし、会社の名を上げるには大変なコストがかかります。日本企業は、自社のブランド認知を確立しようと年間10億円を超える金額をマーケティングに費やすこともあるのです。会社の知名度を上げるために、これだけの額を支出するという話は、他市場ではあまり聞いたことがありません。

会社のブランドが転職者の意識の中に根づくには時間がかかります。外資系の人材紹介会社が日本市場に進出し多額の資金を費やした挙句に失敗するのは、自社名が浸透するまで待ちきれないか、自社のコンサルタントが市場に順応するのを待ちきれないからです。

市場環境が厳しくなるにつれて、人員を半減すらせざるを得ない会社も出て来ました。

市場が引き続き成熟して行けば、適材を適所に供給できない小規模な会社は淘汰されていくことでしょう。外資系の中には日本から完全に撤退する会社も出て来るかもしれません。

しかしこうした業界の変動がいったん収まれば、人材業界は、拡大する経済の中で重要度を強めて行くものと思われます。なによりも重要な点は、人材派遣業界の状況は、国の財政見通しを測る主要な尺度である、景況指数を算定する適切な基準になるということです。そればかりか、政府の景気調査よりも信頼性が高いことが多いのです。将来が楽観できる場合、企業は最高級の優秀な人材を積極的に求めます。悲観的になると、状況は逆転します。人材紹介業界は、「鳥かごの中のカナリア」の役割を果たしているともいえるわけです。

人口動態、労働力の移動、配置転換が急速に進むにつれて、企業が競争力を維持するためには、効果的な採用を行うことが、ますます重要になって行くことでしょう。政府の動きは得てして遅いので、こうした変化に対応できません。このギャップを埋めるためにも、国内の人材派遣会社と外資系の人材派遣会社が、お互いから学んだベスト・プラクティスを一体化させて行くものと思われる。

ケビン・ギブソン

**ロバート・ウォルターズ・ジャパン株式会社
代表取締役社長**