世界とはまったく異なる日本の人材市場を拓く

英国で創業した人材紹介事業は、さらなる拡大を目指してシンガポールに進出。
そして、自分たちの出身地である日本へも進出を果たした。
日本には独特の中途採用の規制があり、この制度に苦しめられるが、
徐々に事業の機会を獲得して足場を築いていく。

ビジネス拡大の方向性は？

情熱を持って推し進めた人材紹介事業は順調に軌道に乗り、Tazakiグループの成長を牽引する主軸事業となっていったが、ダイレクターとなった田崎ひろみはこの結果に満足することなく、ビジネスをもう一段階発展させる計画について考えはじめる。

自分たちが現在手掛けているのは、英国に進出した日系企業に、日本人の働き手を紹介するという非常にニッチなサービスだ。この特化した分野の強いニーズを獲得できたことは、確かに成功の要因となったのだが、これ以上の成長を目指していくには、ビジネスの領域を広げていかなければならない。しかし、イギリスの現地企業に人材を紹介するサービスに乗り出すことは困難と見られた。その分野ではすでに、ロンドンで創業したマイケル・ペイジ社が圧倒的なシェアを獲得して立ちはだかっていたうえ、自分たち日本人が現地企業に人材を紹介することも有利には働かない。

それならば、どの方向に拡大を果たすべきか。ひろみが考えたのは海外進出である。海外に進出した日本企業に日本人を紹介するというビジネスを、イギリス以外の国でも展開し、それぞれの国におけるニッチな需要を幅広く獲得することで事業を成長させる計画を立てたのだ。もともと外国でビジネスを行ってきたひろみには、海外に進出することに一切のためらいも、気負いもなかった。

BUSINE

One Japanese finds fortune, at least, in Britain

Grandfather's tales of London lead to $14 million property, recruitment, foodstuffs group

忠良が紹介された「The Japan Times」の記事

アジア第二の金融都市への進出

進出する国の選定については、金融都市が良いだろうと考えた。当時、積極的に海外に進出していた日本企業は金融分野が中心だったため、その採用ニーズを期待するには金融都市に出ていくべきだ。ヨーロッパの金融の中心地、ロンドンに拠点を築いた自分たちが次に狙うのは、アメリカの金融機能が集約されるニューヨークか、あるいはアジアの金融センターと呼ばれる香港か。このあたりが候補地となりそうである。

しかし、これまでJACがビジネスを行ってきたヨーロッパとは国としての成り立ちも、商習慣も全く異なるアメリカは非常に遠い土地である。この場所に拠点を築くには、おそらく現地のことを知るために相当な努力が必要と考えられ、ビジネス成功の可能性が読みにくいため、一つ目の海外拠点には選びにくい。では他方の香港はどうかと言えば、1985年に中英共同声明が発効され、1997年に中国への返還が決定したばかり。その後も50年間の高度な自治が保証されてはいたが、強まる中国の力を目にするにつけ、先々の情勢は不透明である。

そこで注目したのが、アジア第二の金融都市であるシンガポールである。まだ先進国とは言えなかったが、いままさに急速な発展を遂げており、この場に拠点を築けば大きな成果を獲得できると思われた。またイギリスの植民地であった影響を強く受けて発展してきたシンガポールは、英語が公用語となっているだけでなく、ビジネスや会計のルールや法律もイギリス式を採用していたため、JACが新しい拠点を立ち上げるための労力は小さく、進出の障壁が低かった。さらに日本企業の動向を見れば1980年代後半は円高を背景に多くの製造業企業が急速に海外進出を進めており、金融企業もこの動きを受けて海外展開を加速。シンガポールに拠点を築く企業も非常に多くなっていた。特に1987年から3年間は毎年3桁の日本企業がシンガポールに進出していたという記録もある。このような情勢を確認したうえで、1987年にシンガポールにJACグループ初の海外拠点を開設した。

オフィスはCentral Business Districtの金融街の中心地に置かれ、当初はビジネスが困難な時期もあったが、次第に安定してくると従業員も増えていった。また、数年後には多くの日系メーカーが進出する新興工業地帯をカバーするため、ジュロン地区に2つ目のオフィスを開設する。このJACグループの初の海外拠点は、シンガポールの経済が成長し、国際的な知名度が高まり始めると年々グループ内での重要度を高め、後日には東南アジア地域をカバーする当社の海外拠点を統括する中核となっていくのである。

シンガポールの街並み

Column　私が見てきたJACグループ

逆境を乗り越え、築き上げたJACグループの成長

Stephen Blundell　スティーブン ブランデル　取締役 海外事業本部長

日本人の起業家と働く機会に惹かれ、私は1989年に入社。2013年まではロンドンでさまざまな事業に携わっていました。食品事業はヨーロッパ最大の日本食品輸入・卸売業に成長し、同様に、不動産事業も英国最大の日本人向けの賃貸代理店としての地位を確立。1987年には、リクルートメント事業のグローバル化に着手しました。

ロンドンのオフィスで同僚とともに

私は2013年にシンガポールに異動し、CFOとして東南アジアのリクルートメント事業の発展をサポートすることになりましたが、この拡大には多くの課題が伴いました。1997年のアジア金融危機は地域経済を揺るがし、その影響が続く中、2002年のSARSの発生がさらなる経済停滞を引き起こしました。インドネシアでは2000年代初頭からテロ活動が激化し、タイでは2014年に軍事クーデターが発生しました。これらの世界的な困難に加え、東南アジア諸国の独自の文化や慣習の違いにも直面しました。外国企業に対する厳しい規制や官僚的な課題が存在し、事業展開の障壁となりました。

この東南アジア市場での数々の困難を克服する中で、Mr. & Mrs. 田崎はどんな困難にも屈しない姿勢を貫きました。この姿勢は社員に影響を与え、どんな挑戦にも果敢に立ち向かう力を与えました。そして、JACグループの全ての社員に根付いているのは、「Freedom & Discipline」のフィロソフィーです。これは個々の社員が独立して考える自由を尊重しながら、自律的にルールや規則を守るというものです。このバランスは、会社の状況が良い時も悪い時も社員の原動力となり、困難を乗り越える力を与えてきました。

このような組織風土により、JACグループは数々の挑戦を乗り越え、現在の成長を遂げることができました。またそれにより、社員らが自由に新たなことに挑戦できる企業文化が定着したと考えます。JACグループを作り上げてきたMr. & Mrs. 田崎のこの想いに共感し、私は40年近くに渡って働き続けています。

すべての社員が次の50年もこのスピリットを持ち続け、JACグループのさらなる成長を実現させることを、心から願っています。

1991年、田崎ひろみのTazakiグループ社長就任パーティー

日本には大きなチャンスが眠っている

シンガポールへの進出によって、アジア進出への第一歩を踏み出したJACが次の展開先として注目したのは日本である。当時のJACグループのビジネスモデルは、日本企業が進出を果たした外国でのニーズを捉えたものであったが、そもそも母国日本ではどのような人材紹介が行われているのだろうか。この国に私たちがビジネスを手掛ける余地はあるのだろうか。具体的に調べてみると、日本の企業はほとんどの人材を新卒採用で獲得しており、急遽人材が必要になったときは求人広告で集めるか、派遣サービスを利用していた。特別なヘッドハンティング以外、エージェントに頼った中途採用は行われていないとわかった。そもそもエージェント自体、ほとんど存在しなかった。このような状況は先進国イギリスではまず見られず、非常に特殊なマーケットだと思ったひろみは「日本には大きなチャンスが眠っている」と確信した。なぜならイギリスなど先進国では、エージェントを通じて仕事を得ることが採用の常識になっているため、日本でも今後は必ず、エージェントを頼る時代がやってくることが予測できた。「この国でいまエージェントを利用している人は、おそらく1万人に1人くらいだろう。つまりここには、現在の1万倍のマーケットがある」と大胆に見積り、いまここで自分たちが先行してビジネスをはじめれば、この巨大な需要を獲得できるに違いないと考えた。イギリス、シンガポールでの人材紹介ビジネスは、日本人を海外にある日本企業に紹介するというニッチな事業であったが、人材ビジネスが未開拓の日本ではうまく基盤を築けば、先駆者としてマスのニーズを獲得できるはずだと考えた。そこでひろみは、この機会を逃さないようにと、シンガポール拠点開設のわずか1年後、1988年に日本拠点、JAC Japanを立ち上げるのである。

JAC Japan設立当時の構想はこうだ。現在日本企業は、エージェントを必要としていないように見えるが、俯瞰的に見れば日本はいま、急速な国際競争の道を進んでいる。今後は、すぐにも専門職や管理職、グローバル人材のニーズがますます顕著になっていくことが見込まれる。現在日本企業は新卒採用しか行っていないが、今後、即戦力人材の採用が可能となれば、各社とも競争力のスピード化のために、優秀な人材を紹介してくれるサービスが必要となる。JAC Japanはそんな企業に質の高い人材を紹介するパートナーとなればいい。国際力に必要なグローバル人材に精通したJACは、英国で培った人材紹介のプロとして、日本にはこれまでにない事業展開ができるだろう。当社はこの国の成長に伴い、必要に応じて専門性の高い人材を紹介し、世界に発展していく日本企業や日本に拠点を持つ外資系企業を支えることで、自分たちのビジネスを大きく拡大することができるはずだ。こんなビジョンを描いた。

そしてまずはこの国に確かな足場を確立するため、外資系企業に英語が話せる人材を紹介するというニッチなビジネスからスタートした。というのも当時日本で中途採用を行っていたのは、外資系企業だけだったからである。この頃、外資系企業に人材を紹介する会社は、ヘッドハンティングなどを行うエージェントが100社ほど見られたが、いずれも規模が小さく、自分たちがその市場で勝ち抜くことはそれほど難しくなさそうに思われた。さらにこの分野で当社が有利だったのは、イギリスで日本企業を支援してきた経験から、外資系企業が採用に何を求めるのかが理解できており、そのニーズに合わせて人材を紹介できた点だ。また当時日本ではバイリンガルなどの特殊な能力を持つ人材は、従来の採用の枠組みの中では自分の能力を十分にアピールすることができず不満を抱いていたため、このような人たちがより満足できる採用を支援することで求職者側からも支持を集め、日本でのビジネス基盤を確立していくことができた。

JAC Japan立ち上げ時の基本構想とオフィス見取図

日本独自の規制に苦しめられて

ただし、日本でのビジネスは思っていたほど順調に進んだわけではない。大きな壁となったのは、古くから継続されてきた日本独自の規制である。日本では営利目的の人材紹介事業に非常に厳しい規制が設けられていた。その発端は、明治〜大正時代の社会課題にある。当時の日本はまだ豊かではなく、労働者をだまして斡旋し、利益を得るという詐欺が横行していた。江戸時代の「口入れ屋」を原型とするこうした悪辣な行為を規制するため、日本では人材の斡旋が職種ごとのライセンス制となっており、事業者は扱いたい職種の数だけ労働省から許可を得なければならなかったのだ。しかも会計の専門職を斡旋する場合、斡旋事業者自身に会計の職務経験が10年以上なければ許可が下りないという厳格なルールも設けられており、当社も必要なライセンスを獲得するために大変な苦労をした。また、ライセンスに該当しない職種の紹介はできなかった。そのうえ事業者の暴利獲得を防ぐため、斡旋によって得られる料金は一律で13万数千円と定められていた。これではとても利益が確保できない。そのため事業者はコンサルティング費として別途請求を立てるのだが、このようなやり方は提出する書類を増やし、負荷を増やすものだった。

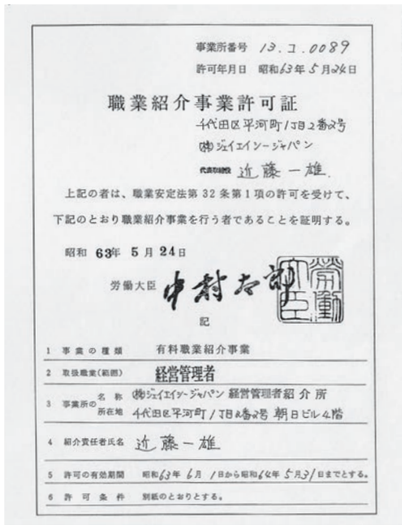
ひろみはこの現状を知り、日本は国際社会から見てなんと遅れているのだろうと嘆息したが、同時にこの規制のためにエージェントによる人材紹介が日本に定着していないのだとその特殊性を理解した。当時、日系企業で働く専門職や管理職は、ほとんどが新卒で入社したキャリア組で占められていた。また法律の規制により流動化が進んでいない市場において、都度必要になる人材のニーズを満たすため、日本では派遣事業が発展していた。1985年に労働者派遣法が成立すると、企業が採用という形式を取らずに済む派遣形式での人材活用が進んだのだ。これが1990年当時の日本の実情だった。

当社は苦労しながらも、「管理職」「通訳・翻訳」「エンジニア」「会計専門職」という4つの職種においてライセンスを取得。日本に拠点を置く外資系企業に中途採用の人材を斡旋するビジネスを手掛け、事業を成長させていったが、事業範囲は限定的だった。

このような労働市場の状況が大きく改善されるのは、当社の日本進出から11年後となる1999年のことである。この年に職業安定法が改正され、民間事業者による営利目的の職業紹介が実質的に解禁。ライセンス制度は残ったものの、ライセンスを取得すれば全職種で斡旋ができる状況が生まれた。またこれにより、従来はライセンスに定められていなかった職業の紹介も可能になった。例えば、それまで事務職などは、ライセンス制に組み込まれていなかったため派遣契約で提供するほかなかったが、こうした職種も斡旋できるようになったのである。これによって日本の労働市場では、一気に人材紹介業の認知が進むことになる。日本企業も中途採用という選択肢を検討しやすくなり、当社もこの頃からようやく、日本企業向け人材紹介ビジネスを活性化させるための体制が整った。

管理職、通訳・翻訳、エンジニア、会計専門職という4つの職種のライセンスを取得

2000年に日本でサービスを開始した
人材派遣事業のパンフレット



事業所番号 13.コ.0089
許可年月日 昭和63年5月24日

職業紹介事業許可証

千代田区平河町1丁目2番2号
㈱ジェイエイシージャパン
代表取締役 近藤一雄

上記の者は、職業安定法第32条第1項の許可を受けて、
下記のとおり職業紹介事業を行う者であることを証明する。

昭和 63年 5月 24日

労働大臣 中村太郎

記

1 事業の種類 有料職業紹介事業
2 取扱職業(範囲) 経営管理者
3 事業所の 名称 ㈱ジェイエイシージャパン 経営管理者紹介所
所在地 千代田区平河町1丁目2番2号 朝日ビル4階
4 紹介責任者氏名 近藤一雄
5 許可の有効期間 昭和63年6月1日から昭和66年5月31日までとする。
6 許可条件 別紙のとおりとする。

「経営管理者」の紹介のみに限定された職業紹介事業許可証