

# 人事戦略の新たな課題を考える

デジタル化の加速とコロナ禍で、企業の人材・人事戦略はどのように変わっていくのか、そして、ウィズコロナ、アフターコロナでの課題は何か、神奈川県を活動の拠点とする2社の幹部に話を聞いた。

## ▲座談会出席者▼

エンビジョンAESCジャパン

常務執行役員人事・総務担当 田中 圭三氏

プロフェッショナルネットワーク

代表取締役社長 松島 剛氏

(聞き手)人事ジャーナリスト 溝上 憲文氏

溝上氏 コロナ禍でビジネス環境が大きく変わり、一方でデジタル化も進行しています。その中で人材・人事戦略も新たな課題に直面しています。田中さんの会社はもともと日産自動車のEVバッテリーの開発・製造会社としてスタートし、今は座間市を拠点にグローバル展開をされています。EVの拡大という世界的趨勢の中で人材の活用ではどこに注力されていますか。

田中氏 エンビジョンAESCジャパンは日産自動車とNECを母体とするAESCを中国のエンビジョンに事業譲渡し、2019年4月に立ち上がった従業員約3000人の会社です。日本、中国、英国、米国に拠点があります。最近では日産自動車以外にお客様を確保することができ、新たに英国とフランス、そして日本の茨城に新工場を建設します。私は人事として事業をサポートしていく立場ですが、人事業務の三本柱として人材の確保・育成・定着を掲げています。この三つを重視した施策に取り組んでいるところです。

## 「選ばれる立場」を認識 採用では誠意が重要

溝上氏 松島さんの会社は横浜で創業され、神奈川県をはじめとする企業の経営・人事コンサルティング、研修事業や人材紹介を手がけておられます。まず、コロナが与えたビジネスや人事への影響についてお聞かせください。

松島氏 コロナ前との大きな違いはビジネスが対面からオンラインに切り替わったことです。特に対面での研修が難しくなり、2020年はとりあえずオンラインで実施しますが、リアルと違い多少コンテンツを変えないと社員の集中力が持たないといった問題も発生しました。ロールプレイングなどを取り入れていく新任課長研修ができなかった会社もあります。もう少しオンラインに合わせたコンテンツを提供してほしいという依頼もあり、21年は内容を工夫したものを提案し、コロナ前の状況に戻っています。

溝上氏 田中さんの会社の研修もやはりオンラインに切り替えたのでしょうか

田中氏 当初は従業員の感染者を出さないということで集合教育が一切なくなりました。21年度に入り、このままではよくないということで教育の中身と性質、そして対象人数を考慮して対面とウェブに分けて研修を始めました。

オンラインは大勢が参加しやすいというメリットがあります。例えば全管理職対象のハラスメント研修では、オンラインで都合の良い日に参加できるように2回に分けて行いました。先日のパワハラ研修の参加率は100%でした。一方、新任課長研修は、一般社員から管理職になる変わり目なのできちんと教育する必要があることから対面で行いました。

溝上氏 ちなみに採用活動でもオンラインを活用していますか。

田中氏 ウェブ面接が主流になっていきます。当初はやはり対面で会い、当社の事業所を見てもらうって決断するプロセスが大事だろうと思いついて、ウェブ面接に疑心暗鬼でしたが、今ではウェブでも十分に採用できていますし、部署によってはオールオンラインで採用を決めています。私の部署も100%ウェブで採用しています。



溝上氏

溝上憲文(みぞうえのりふみ)氏 1958年、鹿児島県生まれ、明治大学卒。新聞、雑誌などで経営、人事、雇用、賃金、年金問題を中心テーマに執筆。主な著書に「非情の常時リストラ」(文春新書)、「隣りの成果主義」(光文社)、「人事部はここを見ている」(プレジデント社)など。日本労働ペンクラブ幹事、日本人材ニュース編集委員。

溝上氏 特にEVバッテリーの開発・製造となると、要件に合う人材を採用するのは難しいのではないですか。

田中氏 EVバッテリーの専門家は労働市場にはほとんどいません。バッテリーに関する知識や似通った経験を持つ人の専門性をチェックしていますが、もちろんほしい人材とマッチしないという悩みはあります。

溝上氏 採用活動で留意している点はありますか。

田中氏 私たちは選ばれる側であると認識し、誠意を持って面接に臨むことが大変重要だと思っています。選んでやるという発想では絶対に人は採れません。面接担当者のトレーニングを徹底してやっています。例えばウェブ面接だと顔は見えないが手の動きが見えませんか。話を聞いてメモを取っていると、相手は自分の顔を見ていないと思われ、不快な気分になりかねない。相手の顔を見ながらメモを取るようにと面接の基礎を言っています。また面接では会社の説明を一通りした後、相手から質問を受け、質問がなくな

松島氏 コロナ禍で一時期景気も悪化しましたが、今は間違いなく売り手市場です。専門人材を求める企業が多く、管理系では経理・財務、人事、コンプライアンス担当の法務の人材がほしい企業は多いですし、やはりIT系人材のニーズも高い。変化という点では、以前は海外の拠点長クラスの人材がほしいという中堅・中小企業が多かったのですが、今はあまりそういうニーズはありません。ただ、求人はいくらでも要件に合う人が労働市場で探してもなかなかいないというミスマッチも起きています。

NISSAN

日産自動車株式会社横浜工場  
神奈川県横浜市神奈川区宝町2番地