



⑰ 石油業界

脱ドメスティック産業、攻めの戦略をリードする人材

溝上憲文 ジャーナリスト

国内需要の縮小で、海外・新エネルギー強化

石油各社の“脱石油依存”経営が加速している。石油製品の国内需要は1970年代の2度にわたるオイルショック以降も増加傾向が続いたが、99年をピークに燃料油は減少傾向に転じた。

需要減少の背景にあるのは、人口減少に伴う世帯数の減少による自動車保有台数やエネルギー消費財の減少、さらに環境対策による省エネ対策の進展という構造的要因である。ガソリン、重油、灯油、軽油などの燃料需要の減少に歯止めがかからず、国内石油販売に依存する大手各社の2010年3月期の売上高は大幅に減少した。

収縮する国内市場を前提に石油各社は将来の生き残りをかけた再編や事業構造の転換を推進している。2010年7月に新日本石油と新日鉱ホールディングスの経営統合で誕生したJX日鉱日石エネルギーの君島崇史人事部人事グループマネージャーは「いったん減った需要は戻らず、1社だけでは有効な対

策が打てない。統合の目的は需要の減少に対抗していくための経営体質の強化にある」と言い切る。

収縮する日本市場とは反対に中国など新興国の石油製品の需要は伸びている。各社強化しているのは海外事業の強化と新エネルギーの育成だ。JX日鉱日石エネルギーは“劇的な事業変革”を実現するために「統合シナジーの創出」「石油製品の製造・販売体制強化」という守りの戦略に加え、「海外事業の強化」「新エネルギー・新規事業の育成」という攻めの戦略の4つを描く。海外事業の柱は機械をスムーズに動かす潤滑油と化学品。潤滑油は自動車メーカーの海外進出に伴い、販路は世界に拡大しており「化学品は中国を中心にアジアの需要が伸びており、中国やインドネシアをはじめ生産拠点を拡大中」(君島マネージャー)だ。

新エネルギーは燃料電池、太陽電池、蓄電池の電池3兄弟の育成だ。とくに燃料電池の事業化を先行させている。

出光興産は燃料油などの基盤事業、利益率の高い石油開発などの資源事

業の一層の強化に加えて、潤滑油、電子材料などの高機能材事業の拡大を目指す。09年度の営業利益に占める高機能材事業は10%弱にすぎないが、15年度には30%にまで高め、全体の営業利益を1800億円に伸ばす計画だ。

「事業構造を変革するために潤滑油などの高機能材事業の世界展開を図る。また、アジアでの製油所建設や資源開発の強化も含めて積極的に海外需要の拡大を推進していくことにしており、海外要員を現在の3倍の550人育成する計画である」(後藤政幸・人事部教育課採用企画担当課長)

コスモ石油は国内の石油需要減を補うために、海外販売比率の向上だけではなく、石油化学事業と石油開発事業の一層の強化を目指す。力を入れている海外販売では、軽油を中心としてアジアの需要は伸びており、国内販売に加えて海外の販売比率を拡大していく。さらに「石油化学製品も韓国企業と提携し、海外販売を強化していくとともに、5%程度にすぎない石油開発の自主開発比率も中東の鉱区開発を推進し拡

大していく」(大坂浩義・人事部採用・教育グループグループ長)予定だ。

太陽電池事業を石油製品に次ぐ第2の事業に位置づけているのが昭和シェル石油だ。太陽電池の研究開発に着手したのは1978年と古

く、今年7月には宮崎県に単一工場としては世界最大規模となる3つ目の工場が稼働。太陽電池は住宅、メガソーラー、産業向け自家発電源としての需要拡大が期待され、同社は2014年には世界シェア10%の獲得を目指している。

「宮崎の工場がフル生産に入れば、2010年の日本の太陽電池の需要に匹敵する1ギガワットの生産規模となる。海外メーカーとの競争も激しく、これから2年が勝負。日本と海外でのスピーディな事業展開を推進していかないといけない」(鈴木弾・人事統括部人材開発課課長)

石油業界は収益のほとんどを国内市場に依存し、かつ石油事業が占めるというドメスティック産業の典型であり、その構造は今も変わらない。太陽電池などの新エネルギーや化学品事業の拡大と海外事業の強化はもはや避けては通れないという認識を各社は共有している。

「外向き志向」へ人材像を見直す動きも

いうまでもなく新規事業の拡大やグローバル化を推進するには人材の養成と発掘が不可欠だ。実際、人材戦略の見直しを図る企業が増えている。求める人材像に共通するキーワードをあえて示せば挑戦意欲と変革する力である。

昭和シェル石油はこの8月から新た



君島崇史
JX日鉱日石エネルギー
人事部 人事グループ
マネージャー



片山絵里子
JX日鉱日石エネルギー
人事部 人事グループ
アシスタントマネージャー



後藤政幸
出光興産 人事部 教育
課 採用企画担当
課長



鈴木弾
昭和シェル石油 人事部
統括部 人材開発課
課長



大坂浩義
コスモ石油 人事部
採用・教育グループ
グループ長

な人材ビジョンに基づく新教育体系を導入。社員に求める人材ビジョンは①自律考動、②外向き志向、③チーム意識の3つだ。

『「自律考動」とは、従来から自律型人材を求めてきたが、目標に向かって自ら考え、行動し、進んでチャレンジする人材が必要との思いがある。『外向き志向』とは、顧客志向やグローバルな発想を大切にしたいという思いがあり、『チーム意識』は当社が大事にしている普遍的な要素と考えている。当社の中期経営ビジョン(EPOCH20%)を実現するために人材ビジョンを掲げ、グループ全体の意識を変え、人材の競争力強化を推進していきたい』(鈴木課長)

コスモ石油は学生に求める人物像として①強い思いと迅速な行動で変化に挑む人、②熱意とタフさを兼ね備えたEQ指数の高い人、③チームをまとめてチーム全体を引き上げることができる人——の3つを挙げる。EQ指数を掲げたのは「頭がいい、自分さえよければというのではなく、相手の心も理解して行動して欲しい」(大坂グループ長)という思いが込められている。

JX日鉱日石エネルギーは①調整する力、②積み重ねる力、③変革する力——の3つ。さらに事務職は「動かす力」、技術職は「計画する力」を求める。これは同社の社員調査から抽出した能力で

あるが、調整する力とは、気配りができ、周囲を説得することができるという意味で傾聴力・受容力・協調力も含まれる。積み重ねる力とは、誠実で我慢強いことであり、持続力・忍耐力を含む。

調整力、積み重ねる力は一見、地味な印象を受けるが「我々が扱うエネルギーは単に売って終わりではなく、お客様や社会との長い信頼関係の上に築かれている。地道な作業もきちんとこなすことは新エネルギーの推進でも必要」(君島マネージャー)と指摘する。

調整力や協調性は人間の信頼関係の基礎として日本企業の美風として大事にされてきたが、その精神は「人間尊重」を経営理念に掲げる出光興産にも通底する。同社の求めている人物像は①前向きに行動し、生涯学ぶ姿勢を持ち続けられる人、②変化を敏感に感じ取り、しなやかに挑戦する人、③誠実で思いやりがあり、真摯に働き、自分の仕事が社会に貢献していることに幸せを感じる人、④自分の成功のみならず、他人の成功を望み後輩を育てたいと考える人——の4つ。

②の変化に挑戦する人は、時代環境に即したキーワードであるが「誠実で思いやりがある」「自分の成功のみならず他人の成功を望む」という言葉に同社の人間尊重の価値観が表れている。後藤担当課長は「社内の人間は決して蹴

落とすライバルではなく、お互いが協力し、切磋琢磨して高め合う存在である」と強調する。表現こそ異なるが、チームワーク意識や協調性を重視する点は各社と共通する。

採用数と選考プロセス

近年の大卒の採用実績は各社ともに漸減ないし横ばいの傾向にある。JX日鉱日石エネルギーの2010年度入社数は81人、11年度は49人、12年度予定数は45人。昭和シェル石油は10年度39人、11年度23人、12年度25人。コスモ石油は10年度32人、11年度10人、12年度10～15人。ただし、出光興産は10年度56人、11年度24人であるが、12年度は83人と大幅に増やす予定だ。

選考方法においては人事部が直接面接する点は各社共通する。また、技術系は専門部署の管理職も面接に参加する。ただし、JX日鉱日石エネルギーと出光興産の場合は最初の面接は人事部以外の社員が行う。特筆すべきは、

エントリーシートや適性検査などの書類選考を経て面接を行うのが通例であるが、出光興産だけは書類のみによる選考を行っていない点だ。

「エントリーした人全員に選考会の通知を出す。しかし、会場の都合もあって参加申込みはWEBでの先着順となるが、参加した学生全員に面接選考を実施する。当日は会社概要を説明後、まず社員1人と学生5～6人の集団面接を行い、その中からピックアップされた学生と社員が1対1による二次面接を行う」(後藤担当課長)

一次面接の対象者は約1000人。その約半数が二次面接に進む。三次面接は事務系は人事担当の課長クラス、最終面接は人事部長と次長が行う。

面接に際しては、各社が求める人物像がベースとなり、それに沿ってチェックする。また、前提として書類選考も含めて安定志向の学生は敬遠されやすい。「業界環境が大きな変化の中にあり、安定志向より、チャレンジングな姿勢を持った学生に仲間に加わって欲しい」(鈴木課長)、「入社理由に福利厚生が充実しているとか、処遇がよいからという考え方が全面に出ている学生は、求める人材像に合致していないと言えます」(大坂グループ長)。

面接の着眼点や質問手法は人事担当者によって多少異なるが、大きく、

基本的な資質・能力と入社後の成長可能性の2つを見極める点で共通する。

基本的能力と成長可能性を見極める

基本的能力に関しては「まず対人能力があるかどうかを見る。意図的にプレッシャーをかけ、緊張した雰囲気の中で会話ができるのか、自分の言いたいことが言えるかどうかを見ている」(君島マネージャー)。

一方、大坂グループ長は「基本的素養を入室段階から見ている。挨拶がしっかりできているか、しぐさや身だしなみなどの人としての基本をチェックする。それから質問の受け答えの様子。随所に『僕』とか『うちのお母さんが』とか出てくると落とすわけではないが、甘えん坊だなと先入観を持ってしまう」と語る。

将来の成長可能性は独自の視点や人材像をベースに掘り下げて質問し、見極める。君島マネージャーは「大学に入る時は地頭がよく学力レベルが高くても、4年間でさびついている可能性もある。これが社会に出たときにもう一度伸びるのか、伸びしろがあるかどうかを意識して見極めるようにしている」という。具体的な手法としては「例えば何をやりましたかと聞くと、外国人留学生との交流をやっていましたと、皆さんりっぱなことを語る。それについて誰の意思でどういう目的を持ってやりましたか、その結果、何を獲得し、今後どのように生かされますかと掘り下げて聞く。しっかりと考えて行動しているのか、行動の背景にどういう思考があり、どこまで深かったのかを見る。そういう人は社会人になっても伸びるだろうという

仮説を持って面接している」

こうした学生の持つ可能性を「原木」に例え「細工が施された木は加工のしようがないが、原木はいかようにでも彫れる魅力がある」と語る。

成長の可能性を見極める手法は各社も似ている。鈴木課長は「人材ビジョンを学生評価の視点にする。リーダーシップを発揮できるかどうかを見る場合、学生時代に取り組んできたことについて、成果を出すためにどういう行動をとったのか、また、なぜそう考えたのか、周りに対する働きかけはどうだったのかを深掘りして聞く」という。

深掘りしていく過程で馬脚を現す学生もいる。後藤担当課長は「学生時代に何をやったのかを聞くと、誰もがこんなことをやったとアピールするが、聞いていくうちにあれっ、と思う学生がいる。ここが合否の明暗を分ける」と指摘する。同様に大坂グループ長も「何かに打ち込んできたことをちゃんとと言える学生は内定が出るが、中途半端だと一次、二次の面接で落ちている」と指摘する。

海外展開に欠かせないグローバル素養

また、近年はグローバル素養の有無も面接でチェックしている。コスモ石油は選考には直結しないがエントリーシートに語学力を問う設問を用意し、面接でも海外志向の有無を確認している。出光興産も「今年から意識してTOEIC®の点数を聞いている。もちろんそれだけでは判断しないが、海外に出て行く覚悟はあるのか、面接で確かめている」(後藤担当課長)という。

JX日鉱日石エネルギーも全員ではないが、海外経験もあり語学力に堪能な

学生を求めている。ただし、人物的には「語学力や海外経験があるから活躍できるとは限らない。実際にTOEIC®の点数が低くても活躍している社員がいる。共通するのは物怖じしないコミュニケーション力と、どこにでも飛び込んでいける度胸が海外でも生きる」と指摘する。

もちろん全員がグローバル要員になるわけではない。語学力があるにこしたことはないが、各部門に適応できる配置先を考慮した採用を行っている。その意味では個性の異なる幅広い人材を採用したいという思いが強い。すでに出光興産のように外国人留学生だけではなく、中国での採用活動を昨年からは開始している。他社も外国人の留学生の採用に意欲的だ。

最高学府だからこそ、知識修得で終わって欲しくない

また、国内においても旧来の採用実績校を超えた多くの大学から優秀な人材を発掘するために、首都圏以外の説明会の開催を積極的に行っている。それだけに大学教育への期待も大きい。

採用担当者の大学教育への提言は主に就職のあり方と考える教育(機会)の提供の2つである。学生の就活についてはテクニック偏向を批判する声が多い。例えば「さまざまな面接テクニックを身につけてくるが、面接官はすぐに見抜く。そんなことに費やす暇があるなら自分を磨く活動に専念して欲しい」(君島マネージャー)という指摘もある。あるいは「エントリーシートに書いてある大学時代の活動は立派だが、実際に聞くと、薄っぺらさを感じる。入るための小細工ではなく、学生時代にしかでき

ない本分の勉強なり、クラブ活動なりに打ち込んで欲しい」(後藤担当課長)という声もある。

その上で大学教育については「大学とは知識を身につける場というより、ものの考え方を自分で身につける場だと思う。考えるツールが法律や経済、科学的知見にすぎない。最高学府であるなら知識を植え付けるだけではさびしい。自分の歩んできた道を振り返り、社会状況を見据えてどのように歩んでいくのか徹底して考える機会やプロセスを提供して欲しい」(君島マネージャー)と指摘する。

同様に大坂グループ長も「大学で何をしてきたのか、真に打ち込んだものについて話すことができる学生であって欲しい。4年間の学業を含まさまざまな活動が社会人の糧になるような経験の場を意識的につくり、とくに失敗から学ぶ体験をさせてあげられるような環境をつくって欲しい」と切望する。

最近、東京大学が9月入学を検討していることが報じられたが、そうした教育改革に賛意を示すのが鈴木課長だ。

「学生が海外経験を積極的に積める環境づくりは必要ではないでしょうか。また、入学までの一定期間、あるいは入社までの一定期間に留学や就業体験をする欧米のギャップ・イヤー(GapYear)を日本にも導入し、大学とは別の経験をする機会は貴重ではないでしょうか。」と期待する。

すでに教育プログラムの見直しに着手している大学も多い。その過程で時代環境の変化に即した企業が求める人材能力を養成するために、大学と企業のコラボレーションの実現があってもいいのではないかと。率直な感想である。 ■

JX日鉱日石エネルギー (人)		昭和シェル石油 (人)	
	大卒以上		大卒以上
2010年度入社実績	81	2010年度入社実績	39
2011年度入社実績	49	2011年度入社実績	23
2012年度入社計画	45	2012年度入社計画	25

※2009～2010年度は4月1日入社の新卒採用実績、2011年度は計画数。 ※通年採用の人数。 ※2009～2010年度は4月1日入社の実績、2011年度は計画数。

出光興産 (人)				
	事務系		技術系	
	大卒以上	大卒以上	高専・高卒	技術系
2010年度入社実績	10	46	69	125
2011年度入社実績	9	15	37	61
2012年度入社計画	30	53	75	158

※2009～2010年度は4月1日入社の新卒採用実績、2011年度は計画数。

コスモ石油 (人)				
	総合職 (大卒以上)	専任 (高専・高卒)	一般	合計
	2010年度入社実績	32	63	2
2011年度入社実績	10	0	0	10
2012年度入社計画	15	11	0	26

※2009～2010年度は4月1日入社の新卒採用実績、2011年度は計画数。