

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX



事業の変革期において、

社員の意識・行動変容を促し

企業価値の向上を実現する

取締役 常務執行役員
人事部、関連事業統括部、
サステナビリティ推進部担当
竹田 純子

学習院大学
経済学部経営学科教授、
一橋大学名誉教授
守島 基博

米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得後、カナダ国サイモン・フレーザー大学経営学部Assistant Professor。慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学院経営管理研究科助教授・教授、一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年より現職。厚生労働省労働政策審議会委員、中央労働委員会公益委員などを兼任。2020年より一橋大学名誉教授。著書に『人材マネジメント入門』『人材の複雑方程式』『全員戦力化 戦略人材不足と組織力開発』『人材投資のジレンマ』（共著）（以上、日本経済新聞出版）、『人事と法の対話』（共著、有斐閣）などがある。

当社グループを取り巻く環境の変化

竹田 世界的な脱炭素の潮流や、日本政府の「2050年カーボンニュートラル」宣言に表されるように、今後も輸送用燃料を始めとしたエネルギーの脱炭素化が進み、石油製品の需要は漸減すると想定されています。当社グループの掲げるVision 2030では、「Oil」つまり石油事業の競争力の強化を図り収益力を高めると同時に、「New」すなわち次世代・低炭素事業に投資し、将来の核となる事業を育てることをめざしています。変化の激しい時代だからこそ柔軟に対応し、足元から未来に続くエネルギートランジションを推進できるよう、中長期的な目線で企業価値の最大化を図るロードマップを策定しています。このような業界の変革期において、新たな事業領域へのチャレンジと、既存事業領域の変革を同時に実現するために、自律的で多様な思考を持ち挑戦し続ける人材集団を形成すること、これが当社グループの進める人材戦略「HRX」です。

本日はぜひ専門的・客観的な視点から、当社グループの人材戦略に対してご意見をいただきたいと思います。

守島 貴社の状況を伺う中で感じたのは、とてもチャレンジングなミッションに取り組んでおられるということです。確固たる収益の柱である主力事業があらながらも、中長期を見据え新たな挑戦もしていかなければ

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX

ればならない状況です。このような難しい状況の中で、どのように自社の成長を担う人材集団を変革していこうとしているか、大変興味深いと考えています。

竹田 まさに、石油を中心とした既存事業を大切に磨き上げながら、将来のことを考えるために策定したのがVision 2030です。当社グループの使命はエネルギー需要に応え、確実に供給責任を果たすため、安全操業・安定供給を続けることです。一方で、脱炭素へのシフト、再生可能エネルギーや次世代エネルギーなど、今後を見据えたエネルギーのトランジションにも対応していく必要があります。エネルギー事業はライフサイクルが長いので、今求められている使命を果たしつつ、中長期に向けた取り組みを並行して行う必要があります。

守島 事業構造転換の方向性と、それを実現する時間軸が経営戦略の中軸として重要になりますね。また、



貴社で働く社員の方々もそこに関する経営の考え方を知りたいでしょうから、Vision 2030で明確に提示したことの意義は大きいと思います。

変革のキーワード／多様性の取り組み

竹田 Vision 2030の実現に向けて、石油事業で培った知見・ノウハウは当社グループの大きな財産です。例えば、SAFの量産化や水素サプライチェーンへの参入などは、既存の石油事業のノウハウに立脚した次世代エネルギーの取り組みです。既存事業の知見・ノウハウを新たな価値創造に活かすために、各事業を推進する人材の能力を高めるべく、社員の意識変革、行動変容を促しています。変革を進めるうえで、事業分野に関係なく全社で共通するキーワードは「多様性」「挑戦・成長意欲」「自律」「DXリテラシー」の4つです。また、人材力を支える基盤として、健康増進やエンゲージメント向上も進め、最終的に社員のウェルビーイングを高めていくことも重視しています。

守島 イノベーションを起こすにあたり、多様性は重要な要素となりますね。

竹田 当社グループのHRXでは、ダイバーシティ&インクルージョンを最重要テーマの一つに位置づけています。積極的な採用活動と育成、能力に応じた登用を進めた結果、女性管理職比率は着実に伸長し

ています。もともと女性社員の比率が少ない石油元売会社において、経営トップが率先して女性活躍の旗を振り、人事部門もそれに応える形で取り組んだ成果であると考えています。

守島 現在、これからの会社経営の中核を担う世代の人材が不足していることもあり、どの企業においても女性活躍を推進していくことは簡単ではないと聞きます。人員数の充足も課題ですが、研修を実施してもマネジメント層のメンタリティの変革が進まず、無意識に女性の活躍を阻害していることもあります。ですから、経営トップが率先して取り組んでいる意義は大きいと感じます。多様性の観点からは、キャリア採用人材の確保も重要ですが、貴社の取り組みの状況はいかがでしょう。

竹田 2023年度は、新卒採用約80名に対してキャリア採用は約70名と、ほぼ同じ割合にまで増加しました。長年にわたり、新卒採用が主であった当社グループにおいては大きな変化です。特に、事業会社を支えるコーポレート部門では高い専門性が求められており、キャリア採用を積極的に進めています。入社した社員の多くが即戦力として活躍しており、生え抜きの社員も良い刺激を受けています。

守島 キャリア採用した社員の持続的な活躍でポイントとなるのは、長期的なキャリアパスです。採用した職場では、現在直面している課題を解決したいという意識が強く働きますが、社員にとってはその後の

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX

キャリアもあります。そのため、採用した社員に対して1つのキャリアパスだけでなく、複数のキャリアパスを提示して可能性を広げる仕組みが重要になってきます。

竹田 おっしゃるとおりで、キャリア採用の社員の中にも現在の専門性を追求したい人、チャンスがあれば他の職種にも挑戦したい人など、さまざまなキャリアパスの考え方を持つ人がいます。まずはキャリア申告制度などを通じて、社員それぞれが自律的にキャリアを考える機会を設ける取り組みも進めています。

守島 加えて、キャリア人材、経験者人材の定着のためには、企業文化へのフィットも大切な要素です。社員と企業の価値観がかみ合い、長期にわたってキャリアパスを形成できるように、企業側の組織としてのサポートが大切ですね。

小さなイノベーションの積み上げが競争力の源泉

竹田 石油事業に携わる社員に最も浸透し、過去から変わらず貫かれている価値観は「安全操業・安定供給」の徹底です。東日本大震災による千葉製油所でのLPGタンク爆発火災では、多くの方々に多大なご心配、ご迷惑をおかけしました。業績としても厳しい時期が続き、あらためて安全操業・安定供

給の大切さと当社グループが担っている社会的責任の大きさを痛感しました。一方で、石油事業は確固たるビジネスモデルが確立されていることもあり、大きなイノベーションや事業構造の転換を経験する機会が少なく、そこで働く社員のイノベーションに対するマインドを変革する難しさを感じる場面もあります。

守島 エネルギー業界を始め、「安全」を基盤に据える企業は世の中に多く存在します。「安全をベースにしつつ、その上に改善やイノベーションを積み上げていく」という整理であれば、貴社のような社会インフラを担う企業でも受け入れやすいのではないかと思います。重要となるのは、そのようなマインドセットが、現場の最前線で働く社員にまで浸透しているかどうかです。安全という基盤を大切にしながら、その上で改善やイノベーションを行うというのは、言うのはたやすいものの、十分に理解して実践するところまで落とし込むのは困難が伴います。

竹田 安全をベースに、改善やイノベーションを積み上げていくという考え方は、当社グループにとって親和性が高いと思います。千葉製油所の爆発火災以降、ハードとソフトの両面で取り組みを進めてきた結果、当社グループの製油所の稼働率は業界平均を大きく上回る90%以上に達しています。これは、安全をベースにした改善活動を通じて、リスクとなるものを一つひとつ地道に取り除いて



きた成果だと考えています。

現在はさらなる高効率操業の実現に向けて、OMSの徹底といった改善に加えて、製油所で働く社員が長年にわたり培ってきた経験やスキルを補完するものとして、DXの取り組みも必要で、DXリテラシーの向上を社内のDX部門であるコーポレートDX戦略部と協働して進めています*。

*「DXリテラシー向上」については (P.70)

守島 ひと昔前までは、工場などのオペレーションでは、熟練の社員の経験と勘に頼ることが当たり前でしたが、今はIoTやAIを活用することで、安全を確保しつつ、業務の効率化が図れますね。これは、改善の取り組みの域を超えたイノベーションだと思います。日本企業は、過去からこうした小さいイノベーションを積み重ねて、競争力を強化してきました。通常は、大きなイノベーションや事業構造の転換

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX



に注目が集まりがちですが、小さなイノベーションをどれだけ積み重ねられるかも、多くの企業の競争力の源泉になると考えています。

竹田 その観点では、販売やマーケティングの現場は、お客様との関わりの中で小さなイノベーションが継続して積み重ねられている部門です。過去を振り返ると、他社に先駆けてクレジットカードを活用したマーケティングを推進し、それが強みとなり、現在は自社の豊富な顧客データを活用して異業種パートナーとの連携にも挑戦しています。

守島 大小にかかわらず、これまでのイノベーション事例を発掘、再評価し、社内に共有することで社員のマインド変革を働きかけていくのも良いかもしれませんね。

人材要件「挑む、伸ばす、極める」に込められた想い

竹田 社員の意識変革を進めるにあたり、2023年度に新たにコスモの人材要件を策定しました。先ほどイノベーションのお話がありましたが、社員にもう一段チャレンジングになってほしいという想いを込めて「挑む」、自律的にキャリアビジョンを描き、継続的・積極的に学ぶ社員を増やすことで会社の成長につなげたいとの考えから「伸ばす」。外部環境が大きく変化する中では、変化に耐えうる専門性を「極める」ことも不可欠です。この3つのキーワードをもとに方針を立案し、社員の行動変容に向けた施策や発信を行っています。

守島 興味深いのは、3つの要素がセットになっている点です。チャレンジ（挑む）を謳う企業は多くありますが、成長（伸ばす）と専門性（極める）をセットにした上で、社員自身の将来を意識させるメッセージになっている点はすばらしいと思います。3つがセットになって初めて、人材価値が企業価値につながっていきますから。



竹田 大きなプロジェクトに携わり挑戦を続ける人も、安定的な業務に携わる人も、どちらも会社にとっては必要不可欠な存在です。後者の仕事の中でも必ず小さなチャレンジはありますし、そのチャレンジが必ず価値となって現れるはず。「挑む」を例にお話ししましたが、すべての社員が人材要件を意識すること自体が、社員自身の成長、ひいては会社の成長につながると考えています。ですから、3つの要素はいずれも重要で欠かすことができない、三位一体の要件としています。

守島 人事方針や施策を社員に浸透させるポイントは、大きく分けて2つあります。一つは経営トップが自らの言葉で説明すること、もう一つはアクションをしっかりと称えることです。英語では、レコグニション（認識）と呼びます。社員の行動を会社として認めることが、現場に浸透させるにあたり何よりも重要だと思います。さらに、経営トップからの情報発信を受けて、経営と現場の間に立つ中間管理職が考えに賛同し、率先して実践しているかどうか、現場への浸透に大きく影響します。

竹田 経営トップからの発信については、まさに現在実践しているところで、人事のイベントにとどまらずブランディング活動においても同じ考えを織り込み発信しています。また、2024年度から、目標評価制度の行動評価の軸を「コスモの人材要件」に基づき評価するよう見直しました。人材要件が企業文化として根づくよう、繰り返し地道な啓発活動を行っています。

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX

ライン長など中間管理職の業務は、過去に比べて非常に多岐にわたり、かつ量も増えていると、人事部長時代から感じていました。彼らの目線を上げるとともに、率先した行動を促すためには、方針や施策の展開にとどまらず、業務の見直しや働き方の柔軟性を向上させるなど、会社としてしっかりとサポートが必要だと考えています。

人事データ基盤の整備

竹田 VUCA[※]の時代において、将来的に必要な人材を質・量の両面から想定し、人材集団としてどのように維持・確保していくかは、まさに人事部門の命題です。「人」が対象であることからすべてを予測し、計算どおりに実行することはできませんが、人材育成を通じて社員のレベルアップを図るとともに、KPIを設けて効果のモニタリングを行っています。KPIの数値の把握にとどまらず、数値の変化に意識を向け、変化した要因を把握することが大切であると捉えています。

※VUCA(ブーカ)：Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとった造語。先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を指す。

守島 おっしゃるとおりで、あるKPIの実績の裏側には、必ず社内で起きている事象があります。情報を収集・分析し、何が起きているかを社外に的確に説明する。これがこれからの人事部門に求められる、

非常に重要な役割だと思っています。

竹田 2023年度から、人材関連のデータ基盤の整備も進めています。これまでの人事情報は、人事担当者の頭の中で蓄積されてきたアナログで定性的な情報が主で、分析や共有が難しい状態でした。そのような情報も必要ですが、人材戦略として変革を推し進める上では、社員一人ひとりの情報をデータとして把握・分析し、次の施策につなげることが必要不可欠です。これは、人事部門が説明責任を果たしていくためにも、必須のツールであると考えています。

現状のHRXにおける課題と今後の方向性

竹田 事業環境が大きく変化する中でも、持続的な企業価値向上の実現に向けて、社員も会社も成長を続けていく必要があります。そのためには、社員が前向きに挑戦できる環境を整えていくことが重要です。特効薬はないと思いますので、今日の一つひとつの仕事を通じて、社員が自分の成長を実感できるよう会社として機会を提供するとともに、社員本人も自律的・能動的に向き合ってもらいたいということを継続して伝えていきます。

守島 会社で働く社員はココロを持つ存在です。ココロが伴わないと、人材としての価値が十分に発揮できません。エンゲージメントの向上やマインドの変

革には時間も労力もかかり、投資も必要ですが、本日お話をお聞きして貴社は人材戦略にとってもリソースを割いているなと感じました。

竹田 人材戦略の策定において、当社グループで働く社員の意識・行動を変えていくには何が必要なのかをずっと問い続けてきました。第7次中計期間に限らず、どのように人の心に働きかけるかを考え続けることで「人が生き、人を活かす」ことができるのだと、あらためて実感しています。社員一人ひとりの成長が事業推進の原動力となり、ひいては会社の成長につながるよう、人事担当役員としてHRXの取り組みを推進し、企業価値向上をめざしていきます。

