

# 企業 スケッチ

Vol. 031

## 石油資源開発株式会社

### 男性比率の高い業種で、 女性のキャリア形成への意識啓発と 全社員のワークスタイル変革を徹底

石油資源開発株式会社  
人事部 ダイバーシティ推進グループ

大場 幸子 氏

2015年3月入社。同社でダイバーシティ推進グループの立ち上げに従事する。大学卒業後、リクルートで大学向け広告営業や新卒中途採用の広告営業を担当。1年間の世界放浪の旅を経た後、外資系消費財メーカーでダイバーシティ等を担当。

石油資源開発株式会社は、鉱業業種で初となる平成27年度、28年度の2年連続で、なでしこ銘柄（経済産業省、東京証券取引所）に選定されました。女性活躍推進や働き方改革への取り組みを中心に、人事部ダイバーシティ推進グループの大場幸子氏にお話を伺うとともに、同社で活躍されている女性社員に仕事への思いを語っていただきました。

#### 様々な環境の変化が転機となり、 女性の活躍を推進

— 鉱業業種では初の2年連続のなでしこ銘柄選定とのことですが、どのような経緯で女性活躍推進に取り組まれたのですか。

大場氏：当時の社長から、女性にもっと活躍してもらいたいとの提言があったと聞いています。JETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）に在籍していた頃に女性と仕事をした際に、女性は大勢に流されず自身の意見をはっきりと伝え議論が深まるといった印象を強く持ったようです。さらに、社会的にも成長戦略のひとつとして女性の活躍推進への流れがあり、2014年10月に経団連を通じて女性活躍推進に向けた数値目標を掲げ2015年3月からダイバーシティ推進グループを設置し本格的に取り組みが始まったところ。

会社の成り立ちから見ても、当社はどちらかというと保守的な社風ですし、事業もひとつのプロジェクトが数十年という長期スパンで劇的な変化も見えにくい。業態的にジェンダー・ダイバーシティ経営がビジネス上のイノベーションに直結しにくいこともあり、業界としてもこれまで女性の活躍が進んでこなかったという経緯があります。ですが、近年は事業の海外シフトや、電力事業への新規参入など、

会社全体の状況が大きく変化したこともあり、この数年で男女あわせて70名強が中途採用で入社しました。そのうち管理職として入社した女性も複数名います。私も2015年に入社し、ダイバーシティ推進の担当として制度の改善や社員の意識醸成に取り組んでいます。

— 男性社会というイメージの鉱業業界の中で、女性の位置づけが変わってきたのですか。

大場氏：とは言っても、女性は一般職が多く、2017年度にやっと女性の管理職と総合職との合計が一般職の数を超えました。またその総合職のうち約半数は一般職から転換された方です。

もちろん、総合職に転換されて頑張っている女性も多いのですが、中には「なかなか総合職としての活躍ができない」と悩んでいる声もありました。一般職としてのキャリアが長く、責任ある仕事の経験が少ないことも大きな要因ですが、上司もその女性に対して一般職の頃のイメージを引きずっていることも要因の一つにあります。女性イコール一般職というような感覚を持ったままの中間管理職も一定数いるのが実情で、スキルアップにつながる仕事を付与できていないケースもまだあります。

また、女性社員にも男性管理職にも言えることですが、ロー

ルモデルとなる女性管理職層と接する機会がなく、女性の活躍やキャリアアップをイメージしにくいのではないかと感じました。

当社では、2000年から女性の総合職採用を始めたのですが、ちょうど一番上の世代の方が管理職になる年齢に入ってきたと同時に、結婚・出産・育児というライフイベントが入ってくる年代でもあります。一般職は子育てと両立しながら働き続けることが当たり前になっています。一方、若手の総合職女性が着実に増えてきている中で、総合職の女性となると子育てしながら総合職としてのキャリアを積み管理職になっていった先輩がおらず、彼女たちが育児をしながらも第一線で活躍し、キャリアを伸ばしていけるような風土と支援策をつくっていかねばという認識が強くなりました。そこで、まずは「女性社員のキャリア意欲の向上」、「ワークスタイル変革」、「男性管理職の女性社員マネジメントの転換」、という3つの課題にフォーカスしてダイバーシティ推進の当初2年間の計画として取り組むことにいたしました。

## Woman@Jを通じて自身のキャリアを考えてもらうきっかけに

—女性のキャリア意欲の向上のためには、どのような施策に取り組まれたのでしょうか。

**大場氏:** 2015年10月から2016年2月まで、女性管理職と一般職から総合職に転換した女性にスピーチをお願いして、参加者からの疑問に答えていただくかたちで、Woman@J（JはJAPEXの頭文字）と称して、全5回のキャリアセッションを実施しました。毎月2名ずつロールモデルを選出して、ご自身のキャリアのモチベーション曲線を描いてもらい、それをもとに話をさせていただきました。本社からは各回、女性約30名と男性役員や部長クラスの男性約10名の参加がありました。国内の各事業所とはテレビ会議をつないで、各地方の女性社員と人事労務担当者1～2名の男性社員に参加いただきました。

Woman@Jをきっかけに、地方事業所も含めて2年間で3名が希望して総合職へ転換しました。男性中心の風土だった当社が女性の活躍に関心を持つ時代になるとは想像できなかったとおっしゃる女性社員もいらっしゃいました。人数的には多くありませんが、今までは上司から勧められて転換した方が多かったのが、自らもっと活躍したい、女性も活躍できるかもしれないと手を挙げてくれる方が少しずつ現れるようになってきたのはうれしいですね。

—Woman@Jのような女性のキャリア形成について知る機会が、すごく意味があったのですね。

**大場氏:** 翌年は、日々の業務における問題提起や改善案などを自ら提案できるスキルを身につけることを目指して、一般職とおおむね30歳前の総合職女性を対象に問題解決研修を実施しました。地方勤務の女性も含めて全国から約120名の参加がありました。その上



Woman@Jの様子

の層の管理職一歩手前の女性には、リーダーシップ研修を実施しました。時短勤務中の方と、たまたまお休みを取得されていた方を除くと全ての女性社員がいずれかの研修に参加しました。3年目となる今年は社外のロールモデルから話を聞くことで、自身の中長期的なキャリアイメージを持ってもらうためにWoman@Jの社外版の研修を実施し、管理職一歩手前の女性25名が参加しました。

## 仕事の効率化を図ることに軸を置いて働き方改革を実施

—ワークスタイル変革についてはいかがですか。

**大場氏:** 当社は男性比率がかなり高いので、女性だけに特化した推進よりも、男女に共通する施策のほうが受け入れやすいと考え、ワークスタイル変革にも力を入れて取り組んでいます。一律に9時から17時35分だった勤務時間を、7時、8時、9時と3パターンの始業時間から自由に選択できる朝型勤務を2015年に導入しました。7～9月までの期間限定で実施したのですが、結構インパクトがあって、全体の3割ぐらいの方が7時もしくは8時に始業時間を早めて出勤しました。

同時に従業員の意識醸成を図ることも重要だと思ったので、社内に専用ブログを立ち上げ、役員2～3名と自薦・他薦で十数名を選出して、「ワークスタイルプロガー」として定期的に投稿いただきました。そのほか、会社推奨休日の設定による有休促進や、外部の講師によるタイムマネジメントセミナーを開催しました。

昨年10月にはフレックスタイムを試験的に導入して、今年度から本格運用しています。ほかにも、16時以降の会議の原則禁止、Googleカレンダーを活用した業務効率UPセミナーを実施してスケジュールの共有化を徹底するなど、小さなことから業務効率化を図りました。

—残業はかなりの業種なのですか。

**大場氏:** 全社平均で12～13時間ですから、少ないほうだとは思いますが。ただ、一部の部署では残業が多かったり、管理職が残業していたりするので、おそらく実態としては30～40時間の残業が発生している部署もあると思います。

今年はプレミアムフライデー当日のコアタイムを廃止しました。部長クラスにも積極的に活用していただいていた、「プレミアムフライデーゴルフ」と言って、早帰りしていましたね。そのほか、これまで

7時をリミットにしていた毎週水曜日の「早帰りDay」を6時に早めました。6時というのは結構チャレンジングだったのですが、役員も巻き込んで社内を巡回したり、社長からメッセージを発信したりしました。これらの取り組みにより、残業時間は確実に減ってきています。

また、自発的にも取り組んでもらおうと、生産性向上のためのアイデアをコンテスト形式で募集して入賞者に賞金を出すことにしています。

—どのようなアイデアが出ているのですか。

**大場氏:** まだ審査の段階ですが、海外事業部門では地域別に業務が分かれています。短期間で手伝いが必要などときにはそれぞれの該当国にかかわらず、横断的に協力し合える体制にして、業務の均衡化を図ったとのこと。また、若手からは、Googleのドキュメントシェア機能を使って情報共有のための社内ポータルサイトを立ち上げたとのこと。自分の現在の業務状況や今月の残業予測等を入力することで、業務の見える化を進めています。

## 男性が育休を申請しやすい仕組みをつくり5人に1人の取得を実現

—管理職に対しては、研修などを行っているのですか。

**大場氏:** 男性管理職向けには、昨年、地方3カ所と本社で計4回、女性社員育成力向上のための研修を実施しました。女性自体が少ない会社なので、最初は中間管理職だけでなく経営層も「女性活躍推進」と言われてもピンとこなかったと思います。でも、管理職や総合職の女性が増えることで、重要な会議で一石を投じる発言をする女性も出てきます。女性社員が多い企業や中小規模の企業で、既に女性が活躍している企業からすると驚かれるかもしれませんが、会議の場に女性が一人もいないこともまだまだあるのです。多勢の中で従来と異なる視点からの意見を発言する、そういう女性が出てきたということ自体が、おそらくすごく大きな変化なのではないでしょうか。最近は経営層の関心もだいぶ高くなってきたように感じます。

幸い当社の社員は、受容力が高い方が多いと感じています。活躍する女性に馴染みがなかっただけで、会議の場や職場で女性に対して露骨に反対的な態度をとられる方はほとんどいませんし、異なる着眼点から積極的に提案すると真剣に聞いてくださる方も多くいます。女性社員に期待をかけ、責任ある仕事を任せてみると、その期待が成果としてかえってくる、そのような正のループが実感できてくると、意外と早い期間で女性が活躍している会社になるように思えます。



イクボスセミナーの様子

来期以降も、女性のマネジメントに限定せず、部下の能力をどう伸ばしていくかというところに重点を置いた研修を考えています。

—男性の育休取得についても、積極的に取り組まれているようですね。

**大場氏:** 2016年度には男性の取得率が20%を超え、5人に1人が取得しています。また、男性の育休平均取得日数も22.75日で、今年は1カ月半取得された方もいます。周知活動も積極的に行っています。役員による育休奨励や、該当社員にお子さんが生まれたときにキャンディ状にラッピングしたおむつをプレゼントする「おむつキャンディ贈呈キャンペーン」を実施して、人事に申請しやすい仕組みにしました。

## 配偶者の転勤時にキャリアを継続したい方への支援を充実

—御社は海外での事業も展開されていますが、女性も海外に赴任されているのですか。

**大場氏:** 独身もしくはお子さんがいらっしゃる方に関しては海外赴任の実績はあります。会社としては希望があればお子さんのいらっしゃる方も積極的に検討していきたいと考えています。

あわせて、配偶者が海外転勤となった場合でもキャリアを継続しやすいように、日本に残る社員への支援を手厚くしています。国内に残って継続就業を希望される方に対しては、子どもが小学校4年生の始期までの病時保育や出張時の保育費用の実費補助、家事援助費用の補助を年間最大36万円行っています。また、配偶者の単身赴任先に渡航できるように、年10日間の特別休暇の付与や、配偶者の海外赴任先へ同行するために退職する社員に対して帰国後1年以内であれば当社への再雇用を希望できる制度も設けています。キャリアの中断を支援するのではなく、キャリアの継続へ向けた支援策を充実させたいと考えています。

—最後に、今後の展開についてお聞かせください。

**大場氏:** Woman@Jに参加した女性からは、「不安を感じてここに参加してみたけど、前向きな気持ちになれた」という感想もあった反面、「仕事の難易度が上がるのではないか」という不安の声が案外多かったですね。当社の場合は女性社員といっても、管理職、総合職、一般職から転換した総合職、一般職、更に最近では中途採用者と女性社員のキャリア構成が多様ですし、様々な経緯で現在の職掌に就いている方もいるので、個人のキャリア観も異なります。これまで2年間は会社が期待する活躍のあり方を紹介する目的もあり、全員が研修に参加することで自身のキャリアを考えるきっかけにしたいので、次の段階としては、今までの取り組みに加えて、希望者などに対して個別に対応することも考えていきたいですね。

Zoom  
Up!

## 活躍女性に伺いました

### 総合職への転換を機に チームリーダーに。 忙しいけれど、充実した日々を実感

一般職から総合職に転換しようと思ったきっかけは、Woman@Jに参加したことです。私が入社したときと同じ部署で働いていた先輩が総合職に転換していて、その方のお話が聞けるということで、興味があって参加しました。そのときに、女性が堂々と発言する姿がとても輝いて見えました。先輩だけでなく、いろいろな方の話も聞いてみたくなり、すべての回に参加しました。お子さんがいる女性も総合職に転換されていることを知る良い機会となりました。私も子どもが2人いるのですが、同じ時間を働くことに費やすのなら、アシスタント業務から発展した、自主性を求められる業務に携わりたいという気持ちになり、手を挙げて今年の4月に総合職に転換しました。

職場は一般職の頃と変わらず、主に予算関係と社員向け情報セキュリティ教育のコンテンツ作成に携わっています。部署異動はなかったのですが、総合職に転換をしたのを機に4人のチームのリーダーになりました。部長に直接説明する機会も増えましたし、会議で発言を求められることもあります。そこでいかに自分の言葉で説明し、納得させられるかというところに難しさを感じています。忙し

石油資源開発株式会社  
情報システム部  
運用・管理グループ  
杉本 由子 さん



2003年入社。総務部関連子会社を経て、現在は情報システム部で社内の電算関連の予算を管理する業務に従事している。2回の産休・育休を取得。

くはなったのですが、仕事に面白味が出てきて、毎日とても充実しています。

現在、上の子が小学校3年生、下の子は年中なので、まだ手がかかる時期なのですが、同居している親にはとても助けられています。帰りが遅くなってしまう日もあるのですが、どんなに忙しくても子どもが寝る前の本を読み聞かせは毎日欠かさずやっています。今までは短時間勤務を利用していたのですが、昨年からは通常勤務に戻ってフレックスタイムを有効に活用しています。自分の都合に合わせて勤務できるので、予定が立てやすく、ありがたいですね。フレックスタイムが導入されてからは、気兼ねなく帰りやすい雰囲気にもなりました。

Woman@Jで話をされた先輩には、今でも相談させてもらっています。同じ転換経験者として共感できることも多く、心強いですね。来年の4月からは新しい業務を担当する予定なので、まずはしっかり経験を積んで、早く独立立ちすることが目標です。

## 石油資源開発株式会社 JAPEX

設立：1970年4月1日（前身：1955年12月設立）  
資本金：142億8,869万4千円  
本社所在地：東京都千代田区丸の内1丁目7番12号  
事業所等：国内事業所4カ所（北海道、秋田県、新潟県、福島県）、技術研究所1カ所、海外事業所5カ所（ロンドン、ドバイ、ヒューストン、北京、ジャカルタ）  
事業内容：石油・天然ガスの探鉱、開発、生産、輸送、販売  
従業員数：単体897名（男性750名、女性147名）  
平均年齢：39.5歳  
平均勤続年数：17.1年  
課長相当職に占める女性の割合：4.5%  
女性のトップの役職：社外取締役

（2017年3月31現在）

