講 演
 Lecture

国際石油開発帝石(株)における多様性の受容とその取り組み*

牛 久 雅 喜**†

(Received January 6, 2017 ; accepted March 3, 2017)

Diversity & Inclusion at INPEX

Masaki Ushiku

Abstract : This lecture highlights the diversity and inclusion measures in our global business, introduces why “Diversity & Inclusion (D&I) at INPEX” was built and provides examples of D&I measures in Japan and Australia.

In recent years, INPEX increased the size of the workforce to support the development of the Ichthys LNG Project in Australia and the pre-FEED works of the Abadi LNG Project in Indonesia, these projects eventually led to the overseas workforce outgrowing that of Japan.

We found the specifics of our definition of D&I differs between each global office, we decided to build a consolidated “Diversity & Inclusion at INPEX” to promote a D&I culture throughout the business.

Our business in Japan focuses on the support for females who wish to continue their career, also on the employment of disabled people and non-Japanese employees in Japan. Our Australian subsidiary encourages female promotion for managerial roles and engagement with indigenous people. It also excels in cross-cultural management, it was recently honoured with the Australian Human Resources Institute’s Fons Trompenaars Award.

Keywords : Diversity, Inclusion, INPEX

1. はじめに

INPEX におけるダイバーシティマネジメントの最大の特徴は、2016 年 1 月に行った多様性の受容 (D&I) の定義にある。この定義付けに至った背景と、当社グループの D&I に関する取り組みについて紹介する。

2. グローバル人事マネジメント

2.1 人員構成の変化とグローバル人事マネジメントの必要性

当社の D&I を説明する前に、その前提となった当社グループの人員構成の急激な変化、それに伴うグローバル人事マネジメントの必要性について述べる。

以下、本稿では便宜上、次のとおり社員、従業員、契約社員を定義する。

「社員」 従業員と契約社員の総称
 「従業員」 本社あるいは海外事務所で採用した雇用

期間の定めがない社員

「契約社員」 本社あるいは海外事務所で採用した有期雇用の社員

当社グループは 2012 年 1 月にオーストラリア・イクシス LNG プロジェクトの最終投資決定を行い、本格的な開発作業に着手した。また、2012 年末から 2013 年にかけてインドネシア・アバディ LNG プロジェクトの生産施設の基本設計作業を順次開始したこともあり、2011 年以降オーストラリア、インドネシアを中心とした海外事務所で採用した従業員が急激に増加し、本社採用の従業員（主に日本人）に比べ海外事務所採用の従業員（主に外国人）の数が大きく増えていった。

特に 2011 年から 2013 年の 2 年間の従業員数の増加は非常に顕著であり、2011 年 3 月末時点で 1,854 名であった連結従業員数は、2013 年 3 月末には 2,455 名と 601 名増加した。このうち、日本採用の従業員は 1,677 名から 1,695 名と 17 名の増加にとどまったのに対し、海外事務所採用の従業員は 177 名から 583 名増加し 760 名となった（図 1）。

さらに海外事務所採用の契約社員もこの間大幅に増え、2011 年 3 月末の 492 名が 2011 年 3 月末には 894 名となった。一方、同時期の日本採用の契約社員数は 336 名から 310 名へと微減であった。この結果、従業員と契約社員の合計である社員数は連結ベースで 2011 年 3 月末の 2,682 名が

* 平成 28 年 10 月 20 日、平成 28 年度秋季講演会「ダイバーシティマネジメント」にて講演 This paper was presented at the 2016 JAPT Autumn Meeting entitled “Diversity Management” held in Tokyo, Japan, on October 20, 2016.

** 国際石油開発帝石(株)総務本部人事ユニットグローバル人事・ダイバーシティ推進グループ INPEX Corporation

† Corresponding author : E-Mail : masaki.ushiku@inpeco.jp

図1 INPEX グループにおける採用地別従業員数 (2011～2013年)

図2 INPEX グループにおける採用地別社員数 (2011～2013年)

2011年3月末には3,659名へと2年間で977名増えた(図2)。

海外では日本以上に知名度が低いINPEXが、2年間という短期間に約1,000名もの社員を海外事務所で新たに採用することは非常に困難な作業であったが、当時本社人事部門ではプロジェクトが求めるスピード、現地労働慣行、現地労働市場環境等々の海外事務所が抱える苦勞を必ずしも共有することができなかった。

また海外事務所の人事部門は社員数の増加に伴い増強され、必要に迫られて独自の人事施策を打ち出すようになったが、その一方で本社人事部門はその必要性を理解することができず、海外事務所の人事部門にとっては煩わしい存在と映った感否めなかった。結果として、本社と海外拠点の人事部門のコミュニケーションが希薄になっていた。

2.2 グローバル人事マネジメントへの取り組み

このような状況を打開するため、本社人事ユニットに専門組織を設置するとともに、2012年5月に東京・オーストラリア・インドネシアの3拠点の代表による第1回グローバルHR会議をジャカルタで開催し、まず拠点間の人事部門担当者のネットワーキングを行った。

その後、以下のように定期的にグローバルHR会議を開催し、各拠点が得た教訓を共有するとともに、ワークショップなどを開催し、共通の課題に関してグループで統一した

取り組み方針などを取りまとめた。

その概要は以下のとおりである。

- ・第2回グローバルHR会議 2012年11月（於東京）
人事部門担当者が常に意識すべきビジョンに関する議論を実施⇒2013年2月INPEX HR Vision（人事担当者が目指す方向性）の制定。Globally Integrated “One HR”を目指すこととした。
- ・第3回グローバルHR会議 2013年11月（於東京）
①各拠点のバリューの統一⇒2014年4月INPEX Values（グループ全体の役員・従業員が大切にすべき価値観）の制定
②報酬に関する考え方の統一⇒2014年4月Compensation Philosophy（報酬を決める際の基準・考え方）の制定
- ・第4回グローバルHR会議 2014年11月（於東京）
⇒2014年11月Global Mobility Guideline（各拠点から派遣する駐在員の駐在規則を定める際のガイドライン）の制定

その後、2015年1月に組織改編を行い、グローバルな視点でダイバーシティ推進の取り組みを一層強化することを目的として、グローバル人事・ダイバーシティ推進グループを本社人事ユニットに設置し、事業の拡大にあわせてさまざまな国籍や文化を持つ従業員が増加する中で、グローバル企業に相応しい人事制度の整備に取り組んでいる。

3. INPEXにおけるD&Iの現状と定義

3.1 INPEXにおけるD&Iの現状

2011年から2013年の2年間で、当社グループにおける外国人社員が急増したことは前述のとおりであるが、その後も海外事務所で採用した社員は増え続け、海外事務所採用の社員数は2014年3月末に2,386名（日本採用社員数2,092名）となり、日本採用社員数を初めて超えた。グループ社員の国際化はさらに進み、2016年3月末には連結社員数は4,810名、日本採用社員2,195名、海外事務所採用社員2,615名という構成になった（図3）。

従業員数も、2013年3月末から2016年3月末の間に2,455名から3,449名へと994名増加したが、女性従業員数も相応に増加した結果、従業員に占める女性比率はほとんど変

図3 INPEX グループにおける採用地別社員数の推移 (2013～2016年)

らず 17～18%台で推移した（図 4）。

一方、この間女性管理職数は 2011 年 3 月末の 20 名が 2016 年 3 月末には 28 名に増えたものの、管理職に占める女性管理職の比率は 3%前後で推移しており、従業員の男女比率や従業員に占める管理職比率と比較して非常に低い水準に留まった（表 1）。

3.2 D&I の重点テーマの拠点による違い

D&I に関する全社的な取り組み方針を策定するため、主要海外拠点の人事部門と意見交換を始めたところ、一言に D&I 施策と言っても拠点ごとに重点テーマが異なることが判明した。

図 4 INPEX グループにおける男女従業員数の比率推移

表 1 INPEX グループにおける男女従業員数および男女管理職数の推移

	2013 年 3 月	2014 年 3 月	2015 年 3 月	2016 年 3 月
男性従業員数	2,027	2,339	2,577	2,821
女性従業員数	428	535	601	628
従業員合計	2,455	2,874	3,178	3,449
うち男性管理職	683	727	774	810
うち女性管理職	20	23	30	28
管理職小計	703	750	804	838
従業員に占める女性比率	17.43%	18.62%	18.91%	18.21%
従業員に占める管理職比率	28.64%	26.10%	25.30%	24.30%
管理職に占める女性管理職比率	2.84%	3.07%	3.73%	3.34%

多様性の受容（ダイバーシティ&インクルージョン）とは

INPEX においてダイバーシティとは、人や事業に関する全ての違いを意味します。

INPEX においてインクルージョンとは、お互いを認め合い、理解し合う良好な職場関係を、労を厭わずに身に付けた知識と技術を適切に使いながら築いていくことを意味します。

私たちは積極的に違いを受け入れ、多様性を歓迎します。

私たちはまた、多様性の受容が、生産性と効率を上げると同時に対立を減らすと確信しています。そして、多様性の受容は、私たちの未来の成功を確かなものにする調和を生み出します。

多様性の受容が重要な理由

INPEX において多様性の受容は非常に重要です。なぜなら、それは人々を私たちの事業に惹き付け、従業員のエンゲージメントを高めるからです。そしてこれは革新を生み出す原動力となり、組織の能力を向上させます。多様性の受容を私たちの価値観の一つとすることで、INPEX は力強く、グローバルで、利益を生み、評価される企業になります。

多様性の受容は、私たちを一つのチーム、一つの INPEX へと導きます。

図 5 INPEX グループにおける D&I の定義

一般論として、日本では生産年齢人口の減少という要因を背景に、①女性の活躍推進（両立支援）、②障がい者の雇用、③外国人の活用、④シニア層の活用などに D&I 施策の重点がおかれる。一方、豪州は多民族国家であり女性の社会進出がすでに進んでいるという要因を背景に、①女性の登用、②先住民の雇用、③さまざまな文化の受容などに重点がおかれ、インドネシアでは国是である「多様性の中の統一」を背景に、民族・性別・宗教などによる区別のない平等の実現に重点がおかれる。

例えば、日本でジェンダーに関する D&I の課題と言えば「女性の社会進出」、「両立支援」、「キャリア継続」などが主なテーマであるのに対し、豪州ではすでに女性の社会進出が進んでいることを背景に「女性の登用」、「管理職層の男女比率の改善」などが主なテーマとなる。また、豪州では給与が個別交渉で決まることが多く「男女間の給与格差」も大きな課題となっている。このように D&I 施策に関しては「所変われば品変わる」の感で拠点ごとの違いが存在する。

その一方で、取り組む主要テーマは異なるものの、全ての拠点で D&I の推進は重要な課題であると認識していることも同時に判明した。

そこで、世界各地で展開している企業の全社的な D&I への対応を確認するためにメジャーやインデペンデント各社の公開情報を調査したところ、各社とも企業グループを俯瞰する D&I に関する考え方を公表していることが分か

るとともに、D&I 施策推進の理由と目的を明確にグループ内で共有するためには INPEX における D&I の定義付けが必要という考えに至った。

3.3 INPEX における D&I の定義

2015 年 12 月に東京で開催した第 5 回グローバル HR 会議において、ワークショップを行い、① INPEX における D&I とは何を意味するのか、②なぜ INPEX において多様性の受容 (D&I) は重要なのか、の 2 点の議論を行った。この時に出された意見を集約し、2016 年 1 月に INPEX における D&I の定義を図 5 のとおり制定した。

この定義により、各拠点で独自のダイバーシティ施策を実施しつつも INPEX グループとしての考え方を共有できるようになった。

4. 日本・豪州における取り組み事例の紹介

次に INPEX の日本・豪州における D&I 取り組み事例について、以下のとおりまとめる。

4.1 日本における取り組み

(I) 女性社員の活躍推進

女性社員の活躍支援の観点から、当社では以下の施策を導入している。主な施策を列挙すると以下のとおりとなる。

①出産・育児に関する支援

- ・産前・産後休暇 (産前 6 週間、産後 8 週間)
- ・育児休業 (出産日の 8 週間後から最長 1 年 6 か月)
- ・保育所、託児所、ベビーシッター補助 (出生後から 3 歳)
- ・育児短時間勤務 (1 日に就き 2 時間まで、子女が小学校 4 年生修了するまで)
- ・育児フレックス制度 (子女が小学校を卒業するまで)
- ・子の看護休暇 (子女が小学校を卒業するまで最大年間 10 日)
- ・その他

②配偶者転勤休業制度

配偶者が外国に転勤した際に最短 1 年から最長 3 年間の休業を認める制度

③女性活躍推進法一般事業主行動計画 (平成 28-29 年度)

- ・女性の幹部社員数を 2 年以内に 2 倍とすることを目指す。
- ・女性の新卒採用者数が全体の 25% 程度となることを目指し、各職種において女性の採用者数を増やす。

なお、上記①、②の施策は女性社員のキャリア継続に寄与している。

(II) 障がい者採用の継続

障がい者雇用は法定雇用率を上回る雇用を維持することを最低限の目標としているが、なかなか維持することが難しく、恒常的に採用を継続している。

①定着率向上に向けた新たな施策の検討

- ・障がい者を事由にした病院への通院などに利用できる特別休暇導入の検討

②受入部署拡大に向けた社内啓蒙活動の実施

(III) 外国人社員の受入体制整備

本社勤務の外国籍社員数の増加に伴い、受入体制の整備を図っている。

①在留許可証管理システムの整備

外国籍社員の在留許可期限の管理を一元化

②社内ポータルサイトの日英二か国語化

- ・グローバルポータルサイト INPEX One の日英二か国語化
- ・国内ポータルサイト Insite 掲示記事の英文併記 (随時⇒重要事項については日英併記で掲載)

③人事関連規程の英訳

4.2 豪州における取り組み

(I) 女性社員の積極的登用

豪州法人における女性社員比率は 25.2% であるのに対し、管理職級 (Team Leader / Supervisor 以上) の女性社員比率は約 17% と低い。この点を改善するために管理職級の女性社員の増強を図っている。具体的には以下の施策を行っている。

- ・管理職級手前の層に実施するリーダーシップ研修に参加する女性社員を増やし、登用可能な候補者を増やすこと

- ・採用担当者を訓練し、管理職級を含む採用活動において女性候補者を差別しないよう意識づけること

(II) ATSI (アボリジニ・トレス海峡諸島民) 関連施策
先住民の雇用維持と拡大を目的とした施策を実施している (現在の社員数 13 名)。

- ・D&I のみならず ATSI 関連の社会貢献活動も含む “Reconciliation Action Plan” を別途策定し実行。この計画に基づき当社の建設工事現場でコントラクターの作業員として 500 名強の先住民が働いている。

(III) 多様な文化の利用

さまざまな異なる文化の良い点を利用し活用する。そのために多岐にわたる研修を実施している。2016 年 12 月、当社豪州法人は多文化マネジメントの分野で Australian Human Resources Institute のフォン・トロンプアーズ賞を受賞した。

具体的な取り組み内容は、次のとおりである。

- ・各国現場における異文化研修の実施
- ・異文化研修ビデオ
- ・異文化交流のオンライントレーニング
- ・海上勤務する駐在員向けの HSE トレーニング

なお、豪州では人口の 28% が海外生まれであり、さらに豪州生まれの人口のうち 20% が移民第 2 世代と言われており、日常的にさまざまな文化背景の人々と接する機会が多い。また、当社の豪州法人に勤務する社員の国籍は 40 か国にわたっている。

謝 辞

今回、平成 28 年度石油技術協会秋季講演会において、当社の経験と取り組みを御紹介できる機会を頂きましたこと、深く感謝申し上げます。当社の事例が何らかの参考になれば幸いです。