

# クウェート国営石油会社向け「日本型人事管理・人材開発(HRM/HRD)紹介」コースの実施

## 1. コースの背景と目的

クウェートのような資源リッチの湾岸富裕国の新しい世代は、自国の上流産業だけへの就職では数が限定され、国民全体の若年層の雇用が確保されません。石油精製・化学コンプレックスなどの新規建設や設備能力拡大のプロジェクトが目白押しの中、ナショナル雇用確保のために新たな下流プロジェクトへ若年ナショナルを参入させていく必要があります。

石油・天然ガスの上流事業は、一般の事業と比べてコントラクターを多用するので、直接雇用数は限定され、マネジメント要員と熟練した特殊技能者が優先されます。従って、今後のナショナル若年層の働き場所は、日本の石油精製業・化学産業と同じような正規従業員が操業の中心を担うエネルギー関連装置産業ということになります。

クウェートにおいても自国内での雇用増に貢献する企業が石油精製・化学などの下流事業に集中するので、従来の従業員のみならず増大する新規雇用者をエネルギー産業の自国民化目標の達成に向けて、ナショナルを中心に採用、訓練を行い、日本の従来の人事制度である終身雇用、年功序列制度に似た雇用形態で定年まで雇用するとの大きなテーマを抱えています。

このため、クウェート国営石油会社 (KNPC: Kuwait National Petroleum Company) の人事・教育制度の変化は、オペレーターやルーティン作業には低廉な外国人労働者を使い、ナショナルは学歴取得後、国営企業の幹部になるという湾岸富裕国の人事システムが曲がり角に来ていることを前提にして、改良していくことをめざしています。

従って、平成 26 年 3 月 3 日～ 14 日と 6 月 2 日～ 13 日の 2 回のカスタマイズド研修は、従業員のナショナル化に伴い KNPC が抱える、終身雇用と雇用後の生涯教育のための人材育成プログラム作成に役に立つよう準備しました。

## 2. セミナー内容

当該コースについては、研修対象者はそれぞれ 17 名と 13 名で、すべて KNPC の人事管理・人材開発担当者であるため、日本型を説明する際に KNPC の HRM/D のシステムとの比較を常に頭に入れ、講義・研修内容を構築しました。今回のコース全体の骨子は以下の通りであります。

- (1) 人事管理は、すべての会社・組織に共通するルールや手法は無いものと考えるべきで、その国の歴史、風土、文化、思考方法、行動規範などに照らし、相応しい人事管理手法をそれぞれの国の企業・組織が構築すべきであること。
- (2) 日本の戦後の経済成長は終戦後 23 年でドイツを抜き世界第二位の GDP を達成した。それを支えた日本式人事管理・教育訓練の内容を成功例の一つとして例示したが、その後の社会変化により目標管理制度や成果主義の採用などにより改善が行われたが、特に、成果主義の過剰な導入が、日本の大多数の会社・組織には色々な問題を生じさせ、再度、旧来の人事管理方式を復活させながら、成果主義採用の失敗を改善して行こうとする傾向が出てきていることをも説明。
- (3) 特に、戦後の日本経済の成功を理解するためには、先ず 2 千数百年の歴史の中で日本人の思考方法や行動規範がどのように育まれて来たかを解き明かし、これらが時代の要請と相俟って、日本独特の HRM システム (終身雇用、年功制、企業別組合) の基礎となり、戦後復興、高度成長に貢献したとの視点が欠かせないことを詳述。
- (4) クウェート等の豊かな産油国では、ナショナル雇用と育成が重要で、クウェイタイゼーションが KNPC でも重要なテーマである。労働市場も、欧米のようなモビリティが高くなく、

日本型に近い。したがって、欧米のコンサルタントを招いて作った HRM/D のシステムはうまく機能しない。むしろ、日本型の HRM/D の方が適合。

- (5) 実地研修においては、出光・JX 日鉱日石エネルギーの両製油所の人事制度のみならず人材開発に関する、小集団活動、カイゼン活動の具体的な実践事例に触れ、明星大学などでは、具体的な教育訓練計画の立案方法、実施に関する問題点の解説を行うことで、新しい教育訓練制度の導入や成功に導くヒントなどへの一層の理解の深化。



3月の参加者：出光興産愛知製油所にて

### 3. まとめ

2回の研修は、研修生からも好評でしたが、今後も、どうすれば、KNPC がほとんどの職種にクウェート人化が可能になる人事・訓練制度を構築していけるのか、JCCPとしてKNPC に対し継続してお手伝い致したいと考えます。

(研修部 庄司 太郎)



6月の参加者：JCCPにて

