

# 平成21年度産油国ダウンストリーム動向調査の概要 「産油国石油会社の変化と人材育成」

## 1. はじめに

産油国は、1970年代に外国企業から石油産業を買い取り、油田や製油所を自力で運転することから国有化に取り組み始めました。以来30年余が経過し、この間著しい発展を遂げています。今や大型で最新鋭の製油所を次々に建設し、近代的マネジメントの導入にも積極的です。人材育成についても、JCCPをはじめとする世界の研修機関と協力する一方、相当程度自国内で育成出来るだけの体制を作ってきています。

JCCPは設立以来、29年間に亘り、産油国に対する研修事業を実施してきていますが、今後も産油国にとって魅力的な研修を提供し続けることができるかどうか、またそのためには、どのような施策を打つ必要があるのかを改めて考える時期に来ていると考えられます。

JCCPでは、このような状況を受け止め、平成21年度、サウジアラビア・クウェート・UAE・カタール・インドネシア・マレーシアの6カ国の研修プログラムと研修設備の実状を調査し、今後のJCCP研修のあり方を検討しました。

## 2. 産油国石油会社の変化

産油国の石油会社、なかでも精製部門は、これまでは製油所の安定運転・製品の安定供給を経営の柱と考えてきました。しかしながら、近年、国の社会的支出が増大するに伴い、産油国石油会社にも収益重視の考え方が強く求められるようになってきており、従来、コストセンターと考えられてきた精製部門も、プロフィットセンターへと体質を変換していくことが求められています。

精製部門を子会社として分離したり、親会社から精製子会社への精製委託も、原油・石油製品とも国際価格仕切に変えてきたりしており、産油国でも、消費国の石油会社と同じように利益を追求し始めています。

外国企業と合併で大型の石油・石化インテグレーション製油所を建設し、石油の付加価値向上に取り組み始める例が増えてきているのも、収益と競争力強化を強く意識した経営の現われと考えられます。

## 3. 今後の産油国石油会社の目指す姿

産油国の石油会社は、産油国では最大の企業であり、収益の面でも、人材の育成や産業技術の発展の面でも、その国の牽引車です。各社とも、自社の存在を「単なる石油を生産する会社」としてではなく、「石油産業を元に国内経済を牽引し、国の発展に尽くす会社」として強く認識し始めています。また、厳しい国際競争の中で、このビジョンを実現していくためには、「世界トップクラスの競争力を持つ強い石油会社にならなくてはならない」と考え始めています。

今回調査した6カ国の産油国石油会社の企業理念のすべてに、「国の経済発展・産業技術発展・人材開発の牽引役となる」（クウェート産油国石油会社）、「近代的・自立的・持続可能な国家の建設に貢献する」（カタール産油国石油会社）など、国の発展に尽くすという考え方が現れていました。

## 4. 求めている人材像

産油国の産油国石油会社が、収益を追及する体質に転換していくためには、その変革をリードしていく「人材」の育成を急がなければなりません。このような認識も、産油国石油会社に共通して観察することができました。

求める人材像について、「企業ビジョンを実現できる人」（サウジアラムコ）、「企業を正しい方向にリードできる人」（プルタミナ）などの言葉で、「変化を実現できるリーダー」を求めていることが表現されていました。また、「チームワーク」（アブダビ産油国石油会社）、「組織の枠を超えて総合力を発揮する。」（クウェート産油国石油会社）など、多くの人をリードする人材を求める言葉や、「社会とともに」（カタール産油国石油会社）、「顧客第一主義」（クウェート産油国石油会社）など、社会との関係の中で会社のあるべき姿を考えたりすることを求める言葉も、たくさん見つけることができました。「人づくり」が以前にも増して重要なテーマになってきていることが強く感じられました。

## 5. 人材の育成

産油国石油会社の運転や経営については、外国人に任せきりにしていると考えられがちですが、実際には自国民の若者を優秀な技術者・経営者に育てるために、高度な設備とプログラムを備えて、真剣な取り組みが行われています。

トレーニングプログラムには、実際の機器や現場の業務事例を使って、現場指向の実践的なものが工夫されています。知識だけではなく、実務経験を習得させることを重視していることが感じられました。

### (1) テクニシャン・オペレーターの育成

今回調査した産油国石油会社すべてで、自社内に大型で近代的なトレーニングセンターを設置していました。トレーニングセンターでは、英語・数学などの基礎科目を教えるとともに、電気・機械・金属・プロセス・安全など、現場で働くために必要な実務的な知識と実技を学習させています。工場と見間違えるようなメンテナンス研修センター、最新鋭のDCSを設置した運転研修センターなど、立派な設備に驚かされました。



保全技術者を目指すサウジアラムコの研修生（サウジアラムコ）



運転操作訓練用シミュレーター（サウジアラムコ）



トレーニングプラントで運転訓練を受ける研修生  
（クウェート国営石油会社）

## (2) エンジニアの育成

クウェート国営石油精製会社（KNPC）の場合には、Structured On the Job Training (S-OJT) という新人エンジニア育成プログラムを開発しています。



S-OJT (Structured OJT) のテキスト  
（クウェート国営石油精製会社）

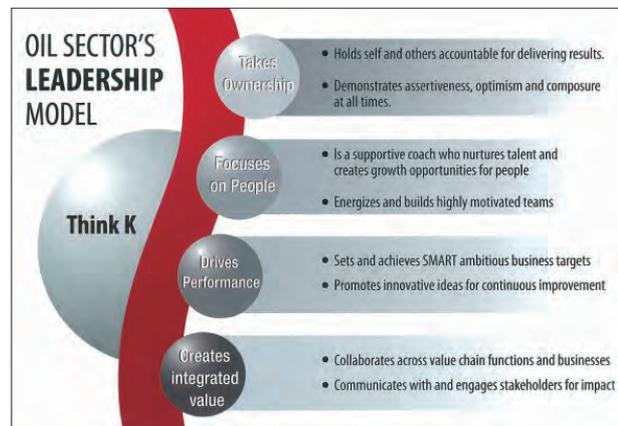
S-OJT は、大学卒の新入エンジニアに、短期間で現場の業務を習得させるために、計画的にOJTを行うプログラムです。通常のOJTでは、その業務に出会うまでは、その業務の体験をすることもできませんが、S-OJTの場合は、エンジニアが必要とする実務体験をリストし、それを3年の間にすべて習得できるようプログラム化しています。KNPCでは、製油所運転・保全に必要とされる技術を31の分野に分類し、製油所のベテランエンジニアを集めて、研修テキストを作り上げたとのことです。S-OJTを導入したことで、先輩から後輩へ技術を伝えていくというカルチャーも生まれてきたとのことです。

## (3) 経営幹部（リーダー）の育成

クウェート国営石油会社(KPC)では、将来の経営幹部(リーダー)の育成のため、リーダーシップ開発センター (Center for Leadership Development)を設置しています。CLDは、①リーダーが持つべき考え方を示す、②リーダーの育成にはトップ自身が取り組む、③リーダーの候補者に石油産業全体を理解させ、会社全体を見渡す広い視野と実務的な経営能力をつけさせる、という三つを推進しています。

### ① リーダーが持つべき考え方

KPCの社長自らが、「Think K (クウェートの将来を考えよう!）」というスローガンを作り、「我々の仕事の価値は、石油を使ってクウェートの発展に貢献していくことである」という企業の理念を示しています。



「Think K (クウェートの将来を考えよう!）」  
（クウェート国営石油会社）

### ② リーダーの育成への取り組み

KPCの各事業会社の社長クラス60人にコーチング手法のトレーニングを受けてもらい、トップ自身が、自分の後継者の育成に取り組むという風土を作り出そうとしています。

### ③ 会社全体を見渡す広い視野と実務的な経営能力

トップで構成するリーダーシップ開発委員会 (Leadership Development Committee) を設置し、将来のリーダー候補者の中期異動配置計画を作成しています。リーダー候補者には、自分の担当業務のみならず、石油の上流から下流まで幅広く石油産業の業務全体を経験させるため、グループ各子会

社の枠を超えて幅広く人事交流を行い、実務に精通し、企業全体のバランスを考えることのできるリーダーを育成しようとしています。

## 6. 日本への期待

産油国では、各国とも「世界トップクラスの石油会社」を目指し「石油事業を通じて国の発展に尽くす」というビジョンを持ち始めています。その目標に向けて、変革をリードしていく「人」の育成が、前にも増して重要な経営課題となっています。自分たち自身で後継者を育成していくという取り組みは、いずれ10年20年の間に、産油国石油会社の姿を大きく変えていくことになると考えられます。

このような動きの中で、産油国石油会社の人たちが、日本に何を期待しているのかをよく理解し、研修プログラムを設計し

ていくことは、これからも日本の研修を、産油国石油会社にとって魅力的なものにし続けていくために大変重要なことです。

今回の調査で、産油国石油会社の人々から、日本は世界最高の「ものづくり」の国として認識され、それを支えてきた「日本人の仕事に対する責任感」や「品質へのこだわり」など日本的な技術とマネジメントが、大きな関心事になってきていることを感じることができました。JCCPをはじめとする日本の研修は、日本の技術とマネジメントを学ぶ場として、大きく期待されています。

日本への期待が、個別具体的な技術の習得の段階から、それを通じて日本の企業マネジメントを学ぶことへ大きく質的变化をしてきていることが実感できました。これが、今回の調査の最も大きな収穫だったと考えています。

(総務部 反田 久義)

