



ENEOS

資料 2

第二回 三位一体労働市場改革分科会
当社の人材戦略と新人事制度について

2023年11月16日

ENEOSホールディングス株式会社/ENEOS株式会社

人事部長 宮崎仁志

ENEOSホールディングス株式会社
ENEOS株式会社

日本のエネルギートランジションにおける当社の役割／ポジション

環境認識

- ✓ 科学的検証・国際動向等から**社会がカーボンニュートラル(CN)へ進むことは確実**
- ✓ 一方、**CNエネルギーの主役や、必要な技術ブレイクスルーの時期は不透明**

- ✓ 政策動向等を勘案すると、**本格分岐は2030年頃**

社会課題

- ✓ S + 3 E *を満たしながら、**CN社会へのスムーズな転換**

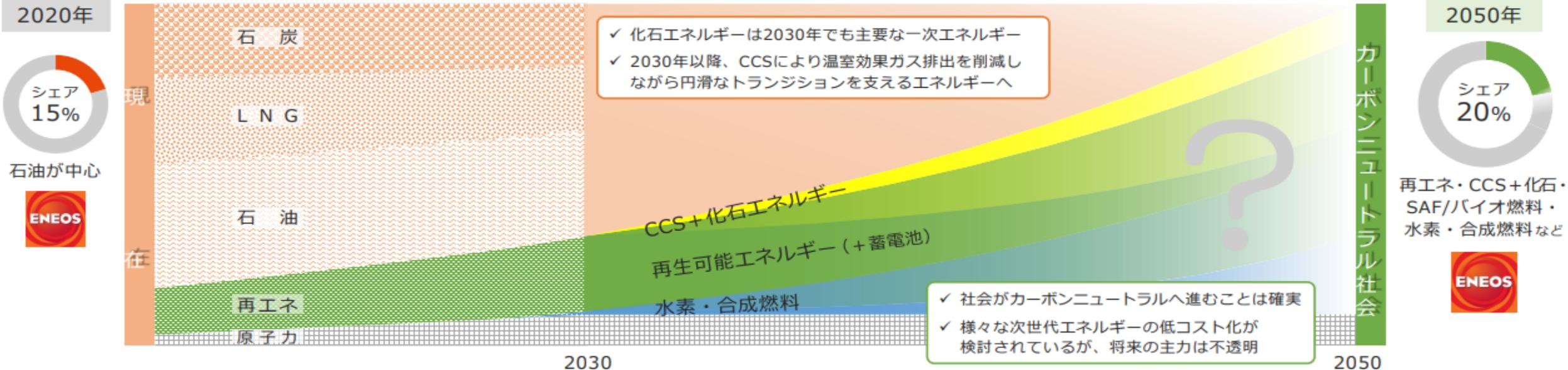
* 安全性(Safety)、安定供給(Energy security)、経済性(Economic efficiency)、環境(Environment)

当社は日本のエネルギートランジションをリードし、**カーボンニュートラル社会**においても**国内一次エネルギーの2割を供給**(SAF・水素・合成燃料で最大シェア)する**メインプレイヤー**でありたい

－ 将来の国内一次エネルギー供給構成のイメージ －

複数シナリオを想定したトランジションへの準備

移行期・カーボンニュートラル社会においても、国内のエネルギー供給を支え続ける



ENEOSの人材戦略

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする

(エネルギーの安定供給)

(エネルギートランジション)

人材ポートフォリオの転換による事業ポートフォリオの転換支援

・ 経営ニーズに即した多様な人材の獲得

ENEOSにおいては既に大卒採用者の4割が経験者

・ 事業ポートフォリオ転換に向けた能力開発
・ リスキング推進

ベンチャー企業派遣、M&A・プロジェクトマネジメント研修等

新たな発想、能力が事業ポートフォリオ転換を可能にする

技術・経験の伝承、能力開発による基盤事業の強化

・ 従業員が持てる能力を最大限発揮できる環境整備

DE&I、働き方改革の更なる推進、シニア人材の処遇改善

・ 基盤事業を支える人材の活躍支援

従業員が自律的にキャリアを考える姿勢を涵養する
会社は十分な能力開発機会の提供*により支援する
* ENEOS Learning Platform等

基盤事業の確固たる収益の礎を築く

従業員
エンゲージメント
向上

新人事制度 (ENEOS)

ENEOSジョブグレード制度（管理職）

経営戦略に基づいて設定されたポストに、年齢問わず抜擢することで
ダイナミックな人材シフトと登用を目指す

*全管理職および管理職候補の社員が、就きたいポストを申告（ポストチャレンジ制度）

コース別人事制度（一般職）

コース毎に求められる役割やキャリアを明示し、
各人材像に適した評価や育成を丁寧かつスピーディーに実行

*高度専門コースを新設し、市場価値と連動した報酬の提供が可能に

人材配置

個性や能力が視える化されたタレントマネジメントシステムを活用した適材適所の人材配置

ENEOSジョブグレード制度の導入（2022年4月）

<制度導入の背景>

当社を取り巻く環境がより一層厳しくなり、よりスピードを上げた事業の構造転換を迫られる中、

- ▶ 成果に対する強いコミットメント
- ▶ 成長分野で活躍するための知識・技術・経験の獲得に自律的に取り組む姿勢
- ▶ 構造転換を図る上でのキーポジションへの優秀かつ適した人材の配置

が求められ、これを促進・実現するための抜本的な制度改定を決断。

<能力主義の弊害>

- ・測定・説明困難な「能力」
- ・横並びや年功序列の意識
- ・職務・職責と報酬の不一致

<制度思想>

① 当社内の「あるべきビジネス・業務の価値」を重視した人事制度とする

- ▶ 経営の意思に基づいて事業や職務の価値を序列化し、各々の処遇を決定する。
- ▶ 年齢や経験に関わらず、職務の価値に応じて処遇を見直す。

② 「成長分野で活躍するための知識・技術・経験の獲得」に向けて、人材育成施策とチャレンジ機会の充実を図る

- ▶ 「J O B型雇用＝仕事に基づく契約関係」と割り切るのではなく、長期雇用と人材育成を大切にする。
- ▶ 社員に対して自律的なキャリア形成を求め、支援できるような仕組みを持つ。
- ▶ 将来や全体最適を見据えた会社主導の人材配置と、社員のチャレンジ意欲を反映した人材配置を、バランスよく行う。

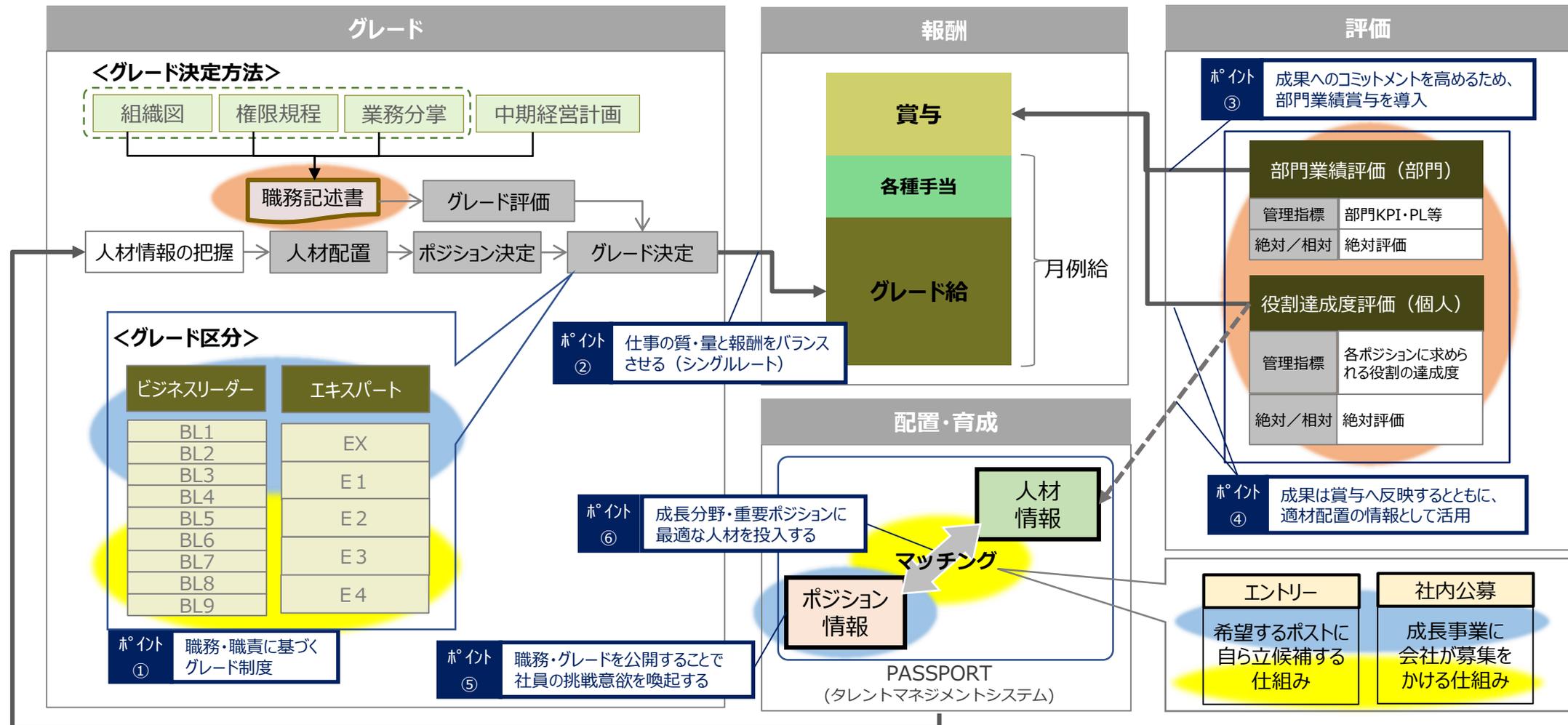
③ 社員の意識・行動の変革を促し、人件費生産性の向上を図る

- ▶ 職務の価値と報酬をバランスさせ、成果に報いることで、社員が目指すポジションに向かって自律的に仕事の価値を高め、成果にコミットするような意識・行動の変革を目的とする。

想定された副作用

- ▶ ポストに就く見込みのない・大きな役割を担えない管理職にとっては厳しい制度となり、モチベーションに影響する。
- ▶ これまで暗黙・曖昧であったポジションの格付けが露わになることで、ポジション間の不和が生じる。

ENEOSジョブグレード制度の全体像



職務・職責（ジョブ）を基準とする人事制度の思想転換によって、社員の自律的なキャリア形成を促進し、成長分野への人材シフトを活性化させる。また、部門業績賞与の導入によって、個人の役割と会社業績との繋がりを強く意識させ、成果へのコミットメントを最大限に高める。

ポストチャレンジ制度

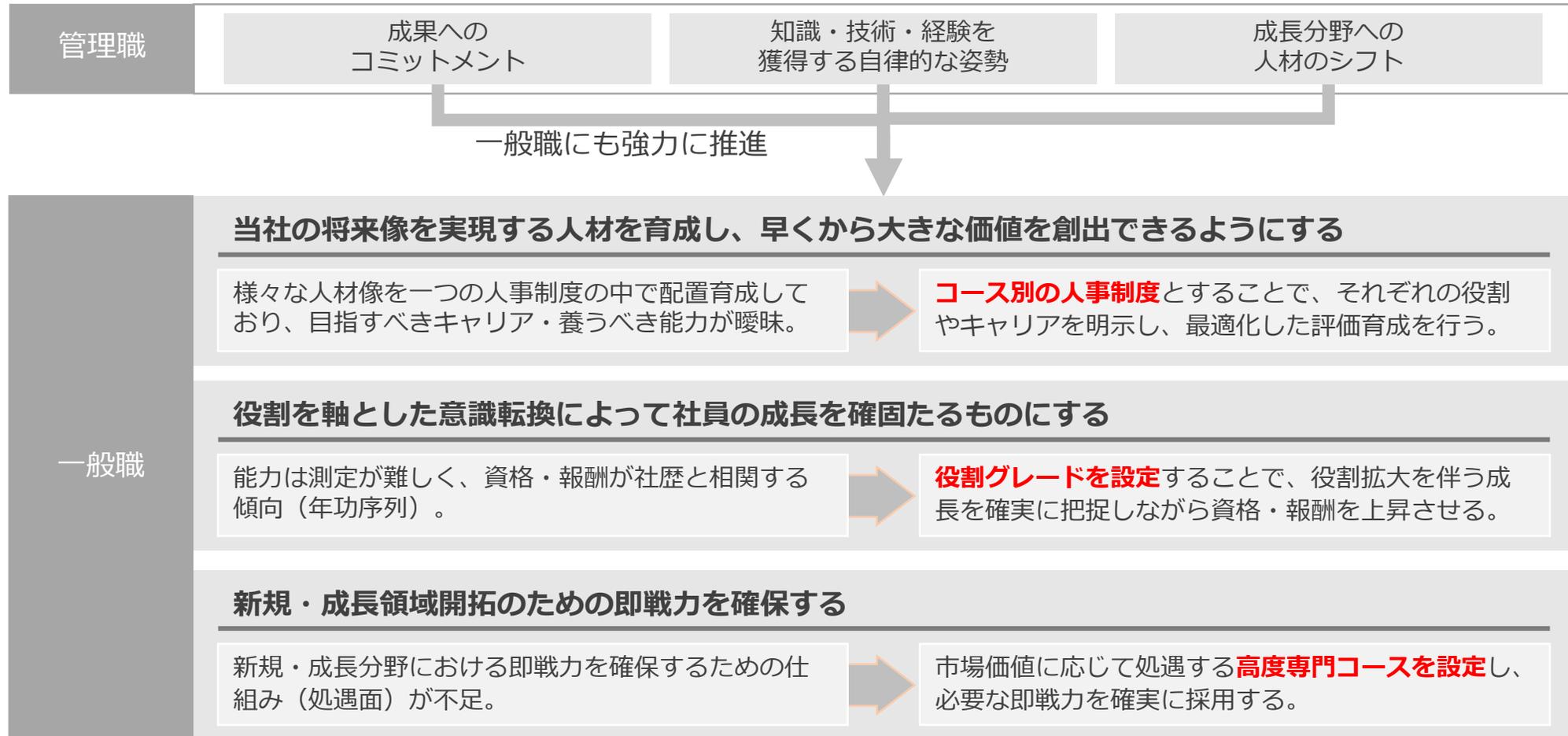
概要	<ul style="list-style-type: none">・社員が、次年度就きたい役職（ポスト）への就任を希望（チャレンジ）できる制度・GM以上の全てのポストへの就任にはポストチャレンジを行っていることを必須とし、行っていない社員は原則として、次年度はポストに就任できない・各ポストの就任者は、当該ポストを希望した者、または他のポストを希望している者の中から会社が選定する
目的	自身のキャリアに対する考え、成長の方向性を明確に持てるように意識付け、主体的なキャリア形成を推進することを目的とする
対象社員	管理職および一般職最上位グレード
対象ポスト	ENEOSホールディングス、ENEOS、鹿島石油、大阪国際石油精製の GM以上のすべてのポスト
ポストチャレンジの流れ	<ol style="list-style-type: none">①対象社員は、希望するポストへのチャレンジを申告②希望を受けた部門が採否を決定③採用の決定は、原則として定期人事異動の発令において通知

→ 社員の意識転換 + ジョブ型人事制度における納得感・公平性を担保

※23年4月（制度初回）の定期異動において、3000名程度の異動、うちポストの交代が362件あるなか、**94件、26%がポストチャレンジを叶えて就任**

一般職 コース別人事制度の導入（2023年4月）

- 当社の将来像を実現するための人事戦略として、一般職を含めた連続的・包括的なアプローチが必要。
- さらに、一般職においては早期育成および即戦力確保を可能とする制度を志向。



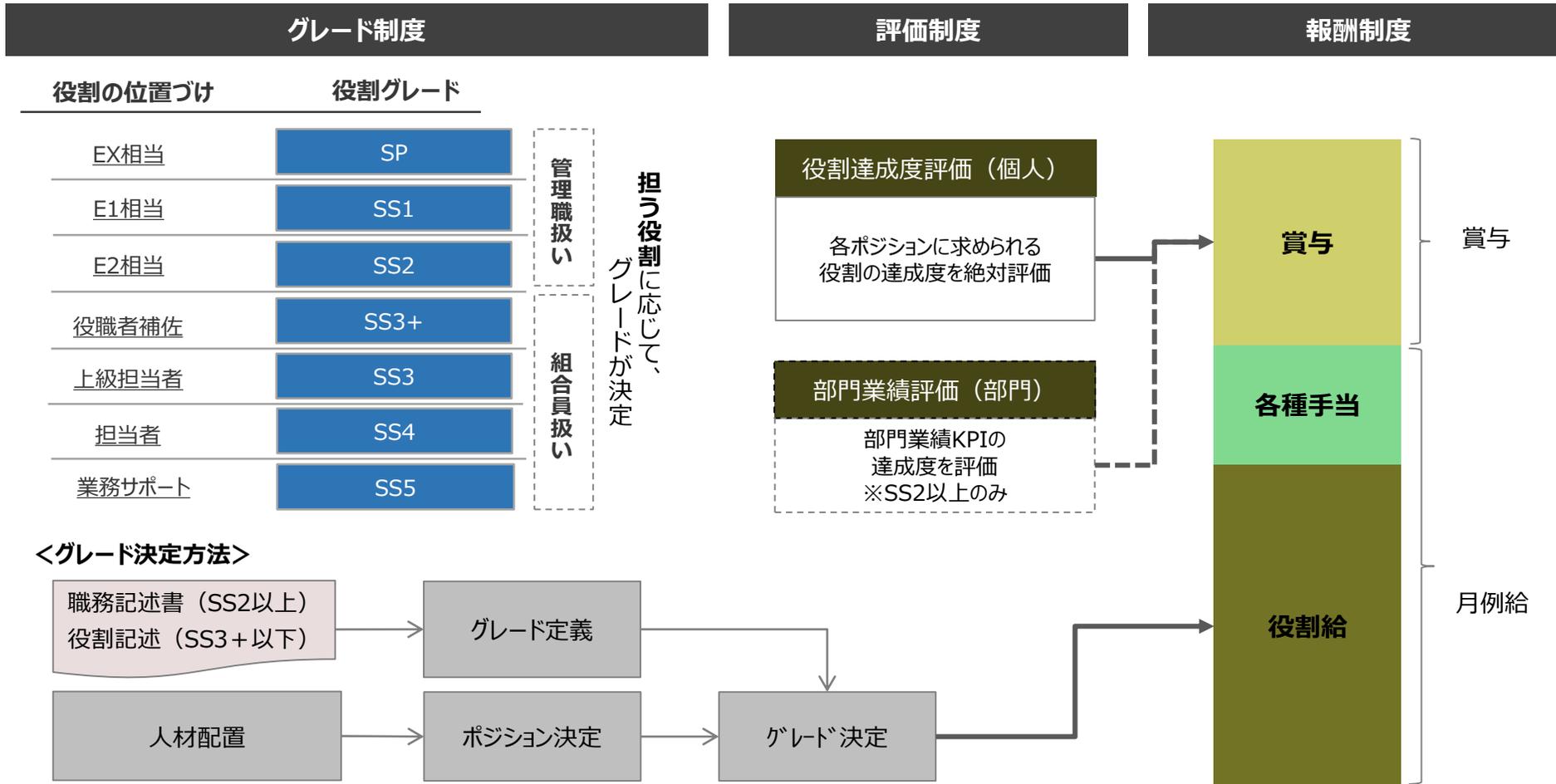
一般職 コース別人事制度の全体像

□ 各人材像に適した育成を行うため、総合（事務・技術）、技能（生産）、技能（特定）、高度専門の4コースに区分し、コース毎に異なる人事諸制度・取扱いを規定。

コース区分	総合（事務・技術）	技能（生産）	技能（特定）	高度専門
目指すキャリア	経営活動の基盤的な業務とその変革に貢献しながら、事業機会の感知・発見・実現と、社内外の経営資源の再構築・再編成による価値創出を目指す	製造およびその周辺領域において、安全・安定かつ高品質な事業運営の継続および改善と、製造を起点とした成果の実現を目指す	特定の知見と技能を用いて、ビジネスの遂行を支える機能を提供し充実化させる	高い知識・技術の求められる限定的な職務において、新規の価値または事業変革に繋がる成果を生み出す
対象	本社・研究所・支店の事務・技術系スタッフ、製油所の製油技術、需給管理、工務、環境安全等でキャリアを積むスタッフ	運転員や試験員など、装置運転にかかる職場でキャリアを積むスタッフ	看護師・保健師など	ITやPM等の外部採用人材 ※社内募集も想定
グレード	能力グレード（4段階） + 役割グレード	能力グレード（5段階） + 役割グレード	能力グレード（4段階）	役割グレード（6段階）
評価	能力評価（昇降格・能力給の習熟昇給に反映） 実績評価（賞与に反映）			実績評価（賞与に反映）
報酬	能力給（+役割給） ※能力給はレンジレート（コース毎に習熟昇給テーブルが異なる）、役割給はシングルレート			役割給 ※労働市場での価値を軸に決定
勤務地	転勤猶予カードを拡充し、 転居手当（能力給の1カ月分相当）を支給	勤務地限定とし、 やむを得ず転勤を命じる場合は転居手当（能力給の4カ月分相当）を支給		

再雇用契約社員 人事制度概要

- 部門・職場によって年齢構成のバラツキがあり、再雇用社員の活躍度合いにも濃淡が存在。（職能主義の限界が露呈。）
- 担う役割の大きさと報酬をバランスさせるため、現役時代の資格をベースとせず、担う役割の大きさに応じた役割グレードを設定。（より大きな役割を担う場合、管理職としての活躍を求める。）
- 役割グレード毎に役割給をシングルレートで設定し、役割に応じた適切な処遇を実現。



ENEOSの人材戦略 ※再掲

「今日のあたり前」を支え、「明日のあたり前」をリードする

人材ポートフォリオの転換による事業ポートフォリオの転換支援

- ・ 経営ニーズに即した多様な人材の獲得

ENEOSにおいては既に大卒採用者の4割が経験者

- ・ 事業ポートフォリオ転換に向けた能力開発
- ・ リスキング推進

ベンチャー企業派遣、M&A・プロジェクトマネジメント研修等

新たな発想、能力が事業ポートフォリオ転換を可能にする

技術・経験の伝承、能力開発による基盤事業の強化

- ・ 従業員が持てる能力を最大限発揮できる環境整備

DE&I、働き方改革の更なる推進、シニア人材の処遇改善

- ・ 基盤事業を支える人材の活躍支援

従業員が自律的にキャリアを考える姿勢を涵養する
会社は十分な能力開発機会の提供*により支援する
* ENEOS Learning Platform等

基盤事業の確固たる収益の礎を築く

従業員
エンゲージメント
向上

新人事制度 (ENEOS)

ENEOSジョブグレード制度（管理職）

経営戦略に基づいて設定されたポストに、年齢問わず抜擢することで
ダイナミックな人材シフトと登用を目指す

*全管理職および管理職候補の社員が、就きたいポストを申告（ポストチャレンジ制度）

コース別人事制度（一般職）

コース毎に求められる役割やキャリアを明示し、
各人材像に適した評価や育成を丁寧かつスピーディーに実行

*高度専門コースを新設し、市場価値と連動した報酬の提供が可能に

人材配置

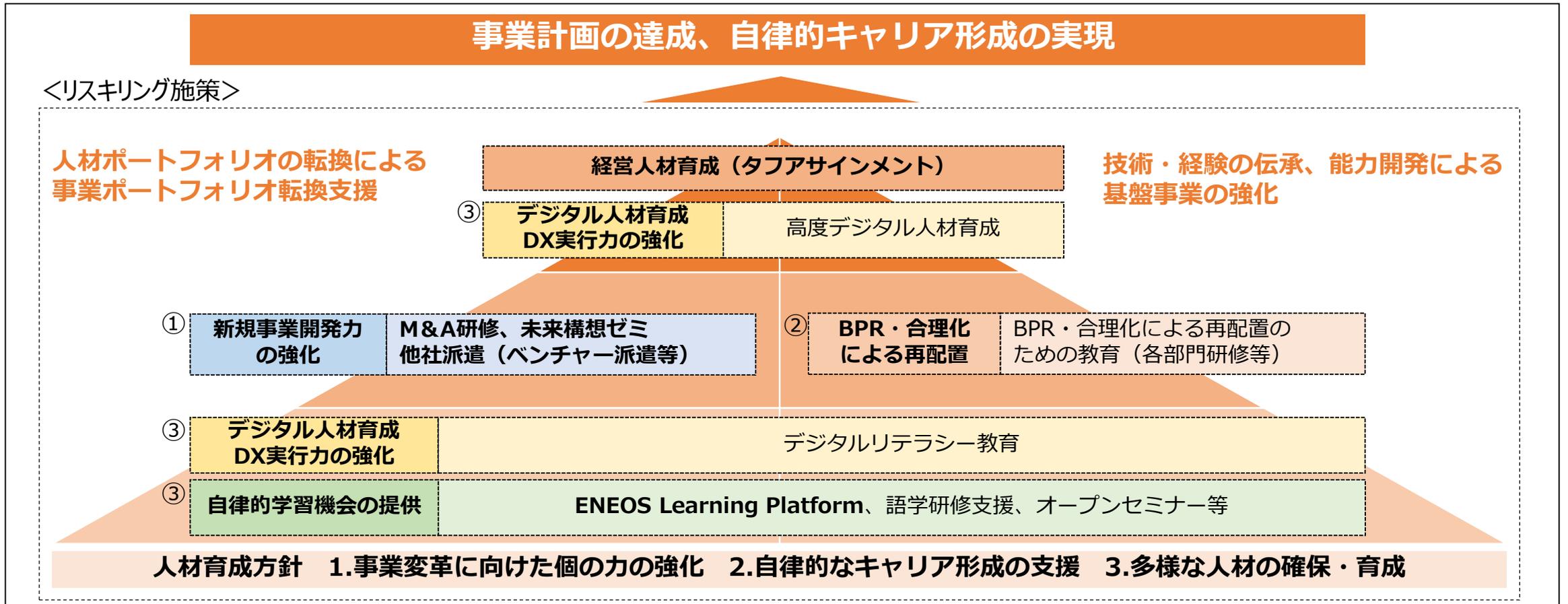
個性や能力が視える化されたタレントマネジメントシステムを活用した適材適所の人材配置

リスクリング全体像

◆ リスキリングの定義

新規事業の強化（※①）、基盤事業の強化（※②）およびその双方（※③）に対応するため、必要なスキルを獲得する／させること

◆ リスキリングの体系



グループ理念の実現に向けた決意

「今日のあたり前」を支え、
「明日のあたり前」をリードする。

何気ない暮らしを、不断の努力とリーダーシップで支えつづける
変化を楽しみ、多様な人・技術・アイデアの掛け算の発想で、挑みつづける

日々の暮らしの中の、あたり前のような景色。
それらは、「あたり前」にそこにある訳ではない。

「今日のあたり前」の生活があたり前でなかった時代から、
私たちENEOSグループは常に先駆者として、
その時々の日常に不可欠なエネルギー・素材を開発し支えることに全力を注いできた。

そして今、脱炭素・循環型社会という、「明日のあたり前」の実現へ。
そのためには、次世代のエネルギー・素材・サービスが求められている。

私たちはこれからも先頭に立って挑戦し、
次なるあたり前を創りつづける事で、
常に社会から信頼され、求められる存在でありたい。

ENEOSグループ

