



## 特集

三愛オブリグループの  
人的資本経営

## 中堅・若手社員座談会

多彩な制度と取り組みで、  
社員も会社も成長する職場づくりを

2024年3月、三愛オブリグループは“人材を最大の経営資本”とする姿勢を明確にするため「人的資本経営に関する基本的な考え方」を公表しました。中長期的な視野で事業ポートフォリオの進化をめざす当社が、最優先で取り組むべき人的資本経営のための施策について、中堅と若手社員5人が率直に語り合いました。

エネルギーソリューション事業部  
潤滑油販売部  
東日本潤滑油販売支店

原 雅世  
2024年入社  
(写真：左)

化学品事業部  
化学品部

高橋 淳一郎  
2011年入社  
(写真：左から2人目)

人事部  
人事課長

小島 圭介 (進行役)  
2005年入社  
(写真：中央)

エネルギーソリューション事業部  
管理課長

矢藤 由紀  
2005年入社  
(写真：右から2人目)

航空事業部  
施設運営部  
システム課長

荒木 成治  
電子機器メーカーでのインフラ構築、  
ソフトウェア開発などを経て  
2021年入社 (写真：右)

「女性活躍推進」について  
性別や世代にとらわれず、  
誰もが柔軟に働ける職場環境が理想

**小島** 三愛オブリはサステナビリティに関するマテリアリティ（重要課題）の一つに「ダイバーシティ&インクルージョン」を挙げています。人事部では社員に充実した日々を送ってほしいという思いでさまざまな施策を進めています。

まずは女性活躍推進について、管理職としても活躍している矢藤さんはどう感じていますか。

**矢藤** ひと昔前に比べ、女性管理職が珍しいといった空気

はなくなりました。育児でキャリアを中断することのないよう制度を大きく前進させたことも要因の一つと考えられます。このように、これまでは主に女性を対象にした両立支援策が中心でした。しかし今後は、親の介護など性別に関係なく、一人ひとりが直面する課題を受け入れながら働ける施策を考えていく必要があると思います。

**原** 私も同意見です。当社は業界の特性上、過去に女性の営業職が少なかったため、体力勝負のワークスタイルが少なからず現場に残っていると感じます。そのような中で、ワーク・ライフ・バランスを取りながら仕事をすることに難しさを感じる場合があります。

**矢藤** 原さんの意見のように、当社には仕事に熱が入って長時間労働も厭わないという価値観がどこかにあるのかもしれない。

**高橋** 化学品部では営業職の女性が育児休暇を取得しました。私たちにとっても初めてのケースで、その前後の時短勤務をどうサポートすべきか不安でしたが、みんなで仕事の進め方を考え、今は非常に上手くいっています。どんな人にも人生のターニングポイントは来ますが、そこで辞めることなく一緒に働けていることが何より嬉しいです。

**荒木** 私が所属している航空事業部の給油業務では早出・夜勤等の特殊な勤務形態があり、性別に関係なく体力的な

負担を感じる人がいるかもしれません。人手不足という課題もある中、業務を安定的に継続していくためには、男女とも安心して働き続けられる支援体制の構築と、職場環境の整備が必要です。

**小島** 例えば身体的負担の軽減に向けて、設備・業務分担の見直し等を進められれば、女性社員に限らず、すべての社員のさらなる活躍につながりそうですね。このほかのアプローチとしては、DX等を推進することで業務改善や効率化を図ることも重要だと思います。当社ではDX推進委員会を立ち上げて各施策を進めているところです。





## 「キャリア採用」について 広い視野を持った人材の採用で、 職場に新しい価値観が生まれる

**小島** 人材不足の解消と多様性の観点から、キャリア採用を積極的に進めています。当社では少し前までキャリア採用をほとんど行っていませんでしたが、ここ数年力を入れており、現在約60名が在籍しています。これは社員全体の約13%です。荒木さんもキャリア採用でしたが、当社のどのようなところに魅力を感じて入社しましたか？

**荒木** 紹介をいただいたとき、実は聞いたことのない社名だったので最初はお断りしようと思いました（笑）。決め手はこの会社でしか経験できない唯一の業務に惹かれたからです。羽田空港でハイドラントシステムという航空機給油施設を運営し航空機へ給油するという仕事に、三愛オブリの強みを感じ、この仕事ならやりがいを持てると思いました。

**高橋** キャリア採用の方が増えて現場で活躍されていますが、専門的な知識があってスキルが高く、我々とは異なる価値観が気づきや発見につながっています。以前、それまでずっとモヤモヤしていたことをズバッと「おかしいよね」と言ってもらったことがありました。そこで疑問だったことが納得できた経験があります。逆に当社独特の風土

や文化を評価していただくこともあります。

## 「キャリアパス制度」について 事業ポートフォリオの進化のため、 若い世代にキャリアの幅を広げる機会を

**小島** こうしたキャリア採用を進める一方、当社では低炭素・循環型社会への対応として、事業ポートフォリオを進化させるための施策の一つである「キャリアパス制度」にも取り組んでいます。新卒入社から10年の間に異なる3つの部門での経験を積み、個人の適性と意向を把握の上、適材適所の人員配置を行うというものです。

**荒木** この「キャリアパス制度」ですが、会社としてスペシャリストではなくて、ゼネラリストの育成に力を入れたいのでしょうか。

**小島** ゼネラリストを育てたいのではなく、今後10年で事業ポートフォリオが変わっても事業を継続していく、あるいは新規事業を立ち上げる場合に必要の人材を柔軟に配置するための育成施策の一つだと考えています。

**高橋** 他社の化学品メーカーでは、比較的ジョブローテーションが多いのですが、実は扱う商品が似ていたり、バックグラウンドが同じだったりします。当社のように石油、ガス、航空と分野が異なるケースはハードルが高いですね。



**原** 私は入社後すぐに、石油部門である北海道のサービスステーションに配属となり、その後、潤滑油販売部へ異動になりました。業務内容も文化も全く異なりますが、実際に両方を経験してみて感じたことがあります。それは、今いる社員から技術や考え方を継承しておくことの重要性です。中長期的に見ると、若いうちにさまざまな部門で経験を積んでおくことは大切なのではないかと思います。

**小島** どちらかという当社はこれまで、事業部制の中で専門的な知識やノウハウを身につけ、活躍してもらうというスタイルでした。これはこれで戦略的には良い部分も多くありますが、その一方で、人材の偏りや欠員等が発生した際の柔軟な人事異動ができないといった状況が生じました。人事版のBCP（事業継続計画）とでも言いましょうか、その観点から見てもナンセンスで、永続的な企業経営ができません。そのためにも、まずは若手社員のみならずには、率先して全く異なる分野・業務を経験し、自分自身の可能性を広げてもらいたいと考えています。せっかく育成した人材が他部門に異動するということで会社としては一時的な痛みを伴いますが、中長期的には適材適所の配置や柔軟な人材の流動性を高めることができ、人財ポートフォリオの進化につながるものと考えています。

## 「公募型/選択型研修」について 業務を通じて人を育てる文化と、 自主的に学ぶ制度でキャリアアップを

**高橋** 当社では公募型/選択型研修を実施していますが、先日、経営戦略を学ぶ外部の研修に参加しました。ネームバリューのある会社から参加している方もいたので、正直不安でしたが、実際にはディスカッションも対等にできて手ごたえを感じました。最後に経営戦略のビジネスモデルを発表するプレゼンテーションがあって、中間ぐらいの評価をいただいて自信につながりましたね。

**小島** 自分も航空事業部に在籍していたころ、他社の方々と一緒に研修に参加したことが何度かあります。そのとき、日々の業務や研修を通じて自身に高い知識やスキルが身についていたことを実感しました。当時はまだ「人的資本経営」という言葉はありませんでしたが、三愛オブリは昔から、社員の研修等に力を入れ人材を育ててきたのだと感じました。

**荒木** 私は複数の会社を経験していますが、三愛オブリに入社して感じたことは、社歴の浅い若い世代もプレゼンテーションやグループディスカッションが上手く、提案力も高いということです。良い教育をされているのだと思いました。







**原** 入社式が終わってすぐ新入社員研修が4泊5日でありました。その際に、社会人としての一般的な常識だけではなく、三愛オブリの社員として目指すべきマインド、スキル、アクションを具体的に教えていただいたのが印象的でした。

**小島** 三愛オブリの新入社員研修は、社員がトレーナーとなって実施する合宿形式がかなりユニークです。どんな研修内容にするのか等、すべてトレーナー自身が中心となって企画・運営するため、若手社員にとって良い経験になるので、原さんもぜひトレーナーを目指してください。

## 若い世代の育成に必要なこと 管理職は若い世代のポテンシャルを信じ、 自信をもって仕事に臨めるよう支援を

**矢藤** 私は2022年10月に課長になりました。正直、課を管理するために必要な基礎知識がない状態で管理職になったので、戸惑いが大きかったです。業務そのものはチームで取り組んで築き上げていくものなので楽しいです。しかし、管理するという立場だともう少し、経験者から実務を教えてもらえるような体制づくりが必要だと思いました。

**小島** 誰もが最初は不安になると思います。矢藤さんは具体的にどのような管理職のサポート体制が必要だと思いま

すか。

**矢藤** シニア活躍という観点からも、長年培ってきた経験を活かし実務に関する研修プログラムを作っていただし、管理職に役立つ教育を実施してほしいと思います。

**小島** なるほど、良い視点だと思います。荒木さんは2025年5月に管理職になりましたが、心がけていることはありますか。

**荒木** 意思決定のスピード、その根拠、そして自信を持つことです。中途入社から約4年で管理職に抜擢されたので、三愛オブリの習慣や文化がまだ身につけていないところがあります。分からないところは上司や先輩、そして年下の方にも素直に相談するようにしています。

**小島** 私が管理職として心がけているのは、しっかり信頼関係を築いたうえで絶大な信頼を寄せて部下に権限移譲すること。報告・連絡・相談だけはしっかりしてほしいという条件だけで、あとは基本的に部下を信用して任せます。何があっても責任は私が取りますよ（笑）。もちろん密なコミュニケーションのもとでフォロー・サポートを行いますが、あまりにも細かく指示するよりも、メンバーそれぞれが自発的に取り組んでくれるのではないのでしょうか。

**原** 私のように年次が浅いと、最初は何をどうすればいいのか分からないことばかりです。でも、ある程度仕事ができるようになってくると、権限を少しずつらせていただけるほうが、自分なりに工夫して取り組むようになりますし、即戦力としての力も身についていくと思います。

**高橋** 私も若いころを思い返すと、入社2年目になった瞬間に上司から「高橋、君だったらできる。やってみろ。責任は取るから」と言われたことがあります。そこから新規をふくめて大きな案件を担当して、仕事への自信につながりましたね。

## 「エンゲージメント」を高める取り組み 現場で奮闘する社員との対話を大切に

**小島** 当社の人財戦略について、さまざまな意見、要望をいただきました。人材不足の解消には採用だけではなく、社員のエンゲージメント向上への取り組みも大切だと思っています。その一環として2024年に初めて「Obbli

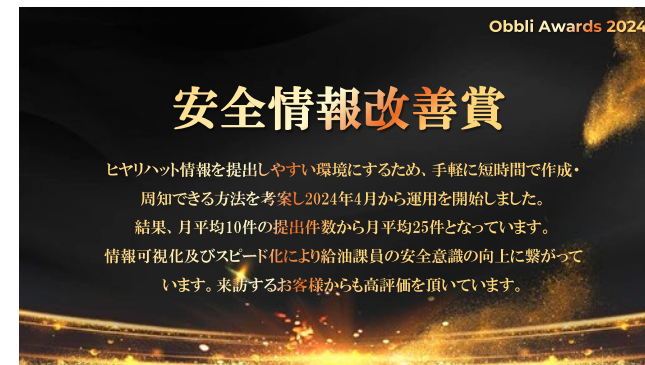
Awards<sup>※</sup>」という社員参加型の表彰式を実施しました。

**高橋** これまでなかった施策なので、新しい試みとしてすごく良いことだと思いました。

**荒木** 航空事業部で表彰された給油課の社員は、現場で起こるヒヤリハットを可視化し、いち早く共有する仕組みを考案しました。給油課員の安全意識の向上に役立つ大切な仕事ですが、業績に直結することはないため、日々の頑張りがこのような場で表彰されることで、自分の仕事に誇りを持つことができたと思います。

**原** 私が以前担当していた造船業のお客さまの現場では、毎月チームで達成したことを写真付きで貼り出し、職場内で共有していました。内容は溶接の繋ぎ目の美しさなど、細かいことなのですが、とても楽しそうで前向きになれるような取り組みでした。現場でもう少し気軽にそんなことができればおもしろいと思います。

**小島** 人事部にいても、これだけ部署も世代も異なるみなさんと意見を交わす機会はほとんどありません。本当に対話は大切だと感じました。当社のマネジメントも我々人事



資料：Obbli Awards 航空事業部

部も、社員のみなさんが働きやすい環境づくりについて日々考えています。すべての人が満足できて即効性のある施策は難しいかもしれませんが、これからもみなさんと対話を重ねながらより良い施策を進めていきたいと思っています。ありがとうございました。

※各担当役員が独自の視点で選出し、業績以外の価値にも目を向け「定性的・定量的ガンバリ／挑戦／貢献」を讀える社員参加型の表彰式

