

人的資本

● 人的資本マネジメントの目指す姿

① 経営戦略と人財戦略の連動強化

動的な人財ポートフォリオの構築と 継続的な人財育成(投資)&人財獲得

事業創出、事業成長による組織変化および環境変化に柔軟に対応できる人財を確保・育成し、持続的に企業価値を創造する

② 従業員エンゲージメントと組織力の向上

メンバーの体験・経験価値の最大化

成長機会の提供・公正な評価フィードバックにより高いエンゲージメントを維持し、メンバーの主体的・自律的な成長支援と組織力の向上を実現する

人財戦略

グローバルな視点を保持し、活力ある多様な人財・組織能力を国・地域や事業の特色に合わせて強化することで、企業活動の効率化・事業競争力の向上・イノベーション創出に結びつけ、顧客・市場に対する価値(提供)を最大化する。

【会社・組織のありたい風土】

- ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を尊重し従業員の自律的なキャリア形成がなされていくことで、全ての従業員がその能力を最大限発揮している。
- 従業員と会社が信頼し合い、共に成長することで従業員のエンゲージメントが向上し続け、持続的にイノベーションが創出されている。

基本的な考え方

当社は、「グローバルな視点を保持し、活力ある多様な人財・組織能力を国・地域や事業の特色に合わせて強化することで、企業活動の効率化・事業競争力の向上・イノベーション創出に結びつけ、顧客・市場に対する価値(提供)を最大化する」という人財戦略を掲げています。

この戦略のもと、「すべてのステークホルダーに価値を創造する」「あらゆる環境変化に適応する強靭な組織を作る」の実現に向け、まずは日本国内にフォーカスし、様々な取り組みを企画、実行しています。

[多様な人財の育成]

「次世代経営人財」「技術につながる人財」の育成に継続的に取り組んでいます。「次世代経営人財」の育成に向けては、2007年から「次世代リーダー研修」を実施しています。外部講師の協力のもと、実際の事例を使ったアクションラーニングや、自身が上長の立場になった想定で自部門のありたい姿を描く演習などを通して、次世代リーダーに必要なビジネススキルや広い視野を養います。また、新しいビジネスの創出を想定してチームで取り組むアクションラーニングも取り入れています。

「技術につながる人財」の育成では、2017年から米国のDX推進サポート会社による教育プログラムを実施し、研究を中心としたデータサイエンティストを育成しています。

[主体的なキャリア形成を継続的に 支援する風土の醸成と仕組みの導入]

変化の激しい外部環境を前に、事業を通じて社会に貢献する当社の使命を全うするためには、事業の更なる成長と、当社社員のキャリア形成・より高い専門性の会得実現を両立することがより重要な局面を迎えていました。これらの背景を踏まえ、当社では“主体的なキャリアビジョンをワーク(仕事)とライフ(人生)双方の観点で自ら描き、その実現に向けた持続的な行動と経験を通じ、社員の持続的な成長を支援しています。2023年度には、従業員の主体的なキャリア形成を促すべく、社員教育要綱と教育プログラムの一部を見直しました。主体的にキャリア形成ができる職場づくりのためには、上位職の理解が不可欠と考え、役員、部長、課長向けに順次研修を実施し、実際にキャリアを考えることの実体験を踏まえメンバーのキャリア支援に当たれるよう支援を継続しています。また、メンバー向けにも主体的なキャリア形成の必要性とその考え方について伝える研修を順次実施し、上司とメンバーでキャリア形成に対する共通の体験・認識を持ちつつ、お互いに働きかけながらキャリア形成ができる職場づくりを進めています。

あわせて、社内公募制や副業運用ガイドラインの仕組みも導入しました。従業員が自己的価値を高め、自己実現の実感を得ながら、会社・社会に貢献することが、個人・会社のサステナブルな価値創造につながると考えています。

グループ全体で、性別や年齢、国籍など様々な属性を持つすべての従業員が働きやすい制度・環境の実現を目指し、能力・成果を重視した公正な人事・報酬制度を運用しています。

現在、JSRグループは世界12の国と地域※に拠点を持ち、国籍・性別・年齢・社歴など、多様な背景を持った従業員が在籍してい

ます。多様性から生まれる新しい発想やアプローチを柔軟に取り入れ、社会へのインパクトを創出し続けるメンバーを育成するとともに、組織の長期的な成長を実現していきます。

※ 日本、北米、中国、ベルギー、韓国、台湾、スイス、イギリス、オランダ、タイ、ドイツ、シンガポール

● 従業員エンゲージメント

ゴール 従業員エンゲージメントの継続的向上

グローバルでの共通課題への取り組みを
トップダウンで推進し変革への適応を支援

[従業員エンゲージメントの向上]

JSRグループは、従業員エンゲージメントの向上が、企業活動の持続性を確保し企業価値を高めていく上での鍵であると考えています。この考えのもと、DE&Iの推進と風土醸成を基盤に、働きやすく、働きがいのある職場づくりや、従業員の主体的な挑戦、キャリア形成、成長・活躍の機会創出を通じて、エンゲージメントの向上を図っています。

あわせて、従業員の率直な声を聴き、各組織の課題を把握して、より良い職場環境づくりに効果的に取り組むために、2021年度からグローバル従業員エンゲージメント調査を実施しています。

2024年度は、2023年度に引き続き、従業員エンゲージメント調査と企業倫理意識調査を統合して実施しました。統合により、回答負荷の低減と、結果の一元化、迅速な分析に繋げています。2024年度のグローバル回答率は86%（調査対象：4,662名、回答者：4,012名）であり、調査実施以来8割超の回答率を維持しています。

調査結果を受け、各部門長はスコアの背景にある要因や課題を整理し、担当執行役員へ共有しました。これをふまえ、執行役

員は管掌領域における主要課題とアクションをまとめた上で、経営チームとして対面で共有・協議する機会を設けました。会合では、個別の管掌範囲を超えて、当社の将来、人財育成、企業文化といった横断的テーマについても議論し、当社の長い歴史を踏まえて、今何を目指し、どのように変わるべきかについて意見を交わしました。これにより、部門最適にとどまらない全社的な改善の基盤づくりを進めています。

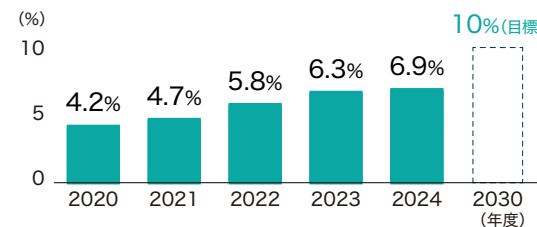
今後は、特定した課題に対して部門別の改善策と全社横断の施策を順次具体化し、実行に移していきます。一定の時間をするものもありますが、従業員の声を真摯に受け止め、継続的な改善サイクルを回すことで、従業員エンゲージメントの向上と企業価値の向上につなげていきます。



● DE&I

ゴール 2030年度に女性管理職比率10%

女性管理職比率



[推進体制]

JSRグループでは、着実な成長戦略の遂行と、全社にまたがる経営・事業戦略と人財戦略の連動強化を目的とし、2024年度にCHRO(Chief Human Resource Officer)

の任免を行いました。DE&Iの推進は、CHROが管掌する人財開発部、CHRO室が中心となって行っています。

[女性従業員の活躍推進]

JSRグループのグローバル全体におけるジェンダーの構成比率は、女性従業員は33%、男性従業員は64%（残る3%はNot Declared.）ですが、職位別の女性比率は、役員層が18%、管理職層は23%です。JSR単体でみると、女性従業員の構成比率は約19%であるのに対し、役員は9%、管理職は7%と低く、当社のグローバル全体と比較しても従業員と管理職・役員とのジェンダー比率に大きな差異が生じています（2025年3月時点）。

JSRでは、組織運営の中核を担う管理職層においてDE&Iを推進することは、会社全体のレジリエンス向上につながると考え、2030年までに女性管理職比率10%を達成することを目標として設定し、経営上の重要課題（マテリアリティ）として注力しています。目標達成に向けて、女性従業員の個別キャリアヒアリングや社外研修派遣、管理職向けのDE&I研修など、従来の施策を適宜見直しながらインクルーシブな風土づくりを進めています。

2024年度は、「女性リーダー紹介～Meet our JSR female leaders!～」と題し、JSRで活躍する女性リーダーのキャリアパスやキャリア観を紹介する社内ポータルページを開設しました。多様なキャリアに触れることで、従業員が自らのキャリアの選択肢や可能性を知り、キャリア形成に繋げるきっかけを提供しています。本コンテンツでは、女性リーダーのこれまでの経験と共に、若手時代に描いていた将来像、管理職の魅力、ワークライフバランスにおける苦労や工夫、職種転換の経験から得た学びなどを紹介しています。これまでやや距離を感じがちだったリーダーを身近に捉え、魅力あるキャリアパスとしてイメージできる内容となっています。