

CHROメッセージ

高い専門性が組織の力となり、 事業を成長させ企業価値を引き上げる

上席執行役員
グローバル人事(CHRO)
安江 令子

「人財戦略」と「経営・事業戦略」は 会社を前に進める二つの基軸

この1年をどのように振り返りますか

この1年は、リーダー像の明確化、昇格基準や試験内容の見直し、ガバナンス強化など、基準を整え見える化する取り組みに注力しました。個別の施策に見えても根底は一つ、人財を企業価値を生む「資本」として捉える視点です。現場との対話で、挑戦を厭わない気質と、品質・供給への強い責任感がJSRに根付いていると再確認しました。一方、拠点・組織ごとに「ものさし」が揺れ、横断配置や後継者計画が属人的になりやすい課題も見えました。足元では、人財データの整備と役割・職務の定義の明確化を優先し、判断の根拠を明

確にしつつ、キャリア機会を示していきます。これにより、意思決定の一貫性と納得性を高めていきます。

人事戦略でのポイントは

これからの人事は、経営・事業の後追いではなく、成長を牽引する基軸であるべきです。事業の成長に必要な組織と人財の姿を、経営と人事が一体で描き、実行していきます。重視するのは三つ、説明できること、公正であること、そして速いこと。採用・育成・登用・配置・評価・後継者計画をこの原則で運用します。

CHROとして、いかに関わりますか

CHROとしての私の役割は、経営方針を人と組織で実装

する基軸を定め、その運用と改善を継続することです。制度を並べるのではなく、原則と方向性を示し、全社で一貫して機能する状態をつくることに責任を持ちます。経営の意図を人と組織の運用に翻訳し、根拠が見える情報、透明な評価、公正な機会の仕組みによって、現場の意思決定を経営と同じものさしにつなげます。

JSRが求める人財像について教えてください

当社が求める人財像は「プロフェッショナル」です。プロフェッショナルとは、高い志と専門性を備え、自分ならではの強みを磨き、それを事業や組織の価値に結び付けられる人財です。研究開発、製造、コーポレートいずれにおいても、専門性を深め、企業価値の向上に貢献できる人財を

CHROメッセージ

求めています。あわせて、JSRが大切にしてきた行動指針である4C(Challenge/Communication/Collaboration/Cultivation)を日々の行動で体現できることも、人財ポリシーにおける「求める人財像」の重要な要件です。

人的資本でつくる成長の土台 → P.34

求める人財像を実現するために、人事部門は 何を基準に、どのように運用していきますか

求める人財像である「プロフェッショナル」が力を発揮し価値創出につながるよう、会社は人事を通じて基準と言語をそろえる必要があります。JSRIは、企業理念のMaterials Innovationと、行動指針の4C(Challenge/Communication/Collaboration/Cultivation)という価値観を大切にしてきました。挑戦し、対話し、協働し、最後までやり抜く。この価値観を、採用・育成・配置・評価といった人事施策の共通言語に落とし込むことが重要です。2026年度に策定した「人財ポリ



シー」は、そのための軸であり、経営方針を人と組織で実装するための判断基準として機能します。

会社を強くするためのポイントは

一人ひとりが、自分の仕事が誰にどの価値を生むのかを問い続けることが大切です。リクエストされたことを正確にやり切る力は、当社の強みです。そこに、自ら目的を捉え、行動する力を重ねる。そういう人が増えれば、会社はもっと強くなると信じています。

正解のない問いに向き合う「リベラルアーツ教育」

「尖った人財」をどのように捉えていますか

「尖った人財」とは、個性の強さではなく、明確な強みを持ち、それを磨き続け、インテグリティを持って企業価値の向上に結び付けられる人財です。社長が語る「尖った人財」は、人財ポリシーにある「プロフェッショナル」と重なります。

そうした人財が活躍するために何が必要ですか

働きやすさは制度や物理的条件だけでは決まりません。自分の貢献が認識され、自己実現につながっていると実感できるとき、人は最も力を発揮します。社員は受け身で役割をこなすだけでなく、自分の専門性や強みをどう生かすかを追求し続ける必要があります。会社はその力を見いだし、公正な評価とフィードバックで挑戦の場につなげる責任があります。互いに学び合い、高め合う文化の中で、学習と挑戦の循環を広げていきます。

リーダー育成で特に力を入れていることを 教えてください

優秀なプレーヤーをそのままリーダーにするのではなく、経営を担う資質を見極め、育てることです。経営基幹職*1は経営者の一手手前のスタート地点です。自分を語り、経営を語り、「何を実現したいか」という意志を持てるかを重視します。社長が関わる「堀ゼミ*2」に加え、マネジャー教育にリベラルアーツを取り入れ、正解のない問いに向き合い、自分の言葉で判断できる力を鍛えています。

重要テーマである企業価値向上にどうつなげますか

2025年度には、全社員*3にストックオプションを付与しました。企業価値を高める担い手は役員だけではなく、社員一人ひとりで。価値創出を自分事として捉えられる仕組みは重要です。人的資本への投資とその検証を重ね、社員が力を発揮し、その力が企業価値につながり、成長を実感できる会社にしていきます。

さらなるJSRの飛躍に向けて メッセージをお願いします

JSRIには、まだまだ大きな可能性があります。その可能性を引き出すのは、社員一人ひとりのプロフェッショナル性です。個の力が組織の力となり、組織の力が事業の成長を支え、企業価値の向上につながる——それが私の人財戦略の中核にある想いです。人財の力で「差別化・品質・供給」を支え、着実な投資と検証で、持続的な企業価値の向上へつなげていきます。

*1 経営基幹職：事業や組織運営の中核を担う管理職

*2 堀ゼミ：社長が講師となる経営者育成の社内研修

*3 JSR株式会社および国内の100%子会社の全従業員