

人的資本の強化

当社グループでは、現中計において、人的資本を成長を支える経営インフラとして位置付けています。昨今の人材獲得競争の激化、顧客ニーズの多様化、当社における事業拡大などの環境変化を踏まえ、人的資本経営の方針を整理しました。受け継がれている理念や企業風土・文化を土台とし、「個」と「組織」がともに成長する関係を構築するべく、様々な施策に取り組んでいます。多様な人材と組織のパフォーマンスを最大化し、すべてのステークホルダーにとっての「いい会社」の実現を目指します。

認識している課題

事業戦略を達成するための、適切な人材の採用・育成・配置が必要

着実な利益成長と社会課題の解決を高い次元で両立するために従業員のポテンシャルの最大発揮が求められる

人員の増加や事業領域拡大に対応し、当社の企業文化を強みとして活かすことが重要

人材ポートフォリオの構築

多様な人材の活躍

当社ならではの企業風土・文化

人材戦略の実行

方針

人材
ポートフォリオの
構築

▶ P.55

取り組み

採用

新卒・キャリア・
専門人材の
採用拡充

育成

競争優位を築く
プロ人材の
育成強化

配置

多様な人材の
全体最適な
配置

モニタリング

経営陣によるモニタリング

人材戦略によるアウトプット

人材の質と量の向上

- 事業戦略に連動した注力分野への人材シフト
- As is/To beギャップの再認識による打ち手のスピーディーな意思決定

多様な「強い個」の活躍

「チームの力」の最大発揮

- 多様な経験やスキルを持つ個人がそれぞれの強みを最大限に発揮
- 健康的で心理的安全性が確保された職場において付加価値やシナジーが創出

多様な人材の
活躍

▶ P.56

人材投資の拡大
(処遇・育成・
利益還元)

働きやすく
働きがいのある
職場づくり

働きがい

定期的な
調査・改善による
エンゲージメント向上

働きやすさ

健康経営・
ウェルビーイングの
推進

当社ならではの
企業風土・文化

▶ P.58

創業以来の強みである
「人間力」と「一体感」を
再度明確化し、高める

企業活動の原点
「お客様第一」の精神と、進取の精神、
企業理念「信頼を未来へ」の浸透・実践

共通の価値観を基盤とした
ダイバーシティ&インクルージョンの推進

事業成長の実現

事業インパクト

- 着実な利益成長：事業利益の拡大
- 資本効率の向上：ROEの維持・向上
- 株主還元の拡充：配当性向の向上
- 1兆円規模で資金回収と成長投資を加速
 - ・ 固定資産と政策保有株式の売却を加速
 - ・ 資産回転型事業への投資を加速

中期経営計画

基本方針

強靱かつしなやかな
事業ポートフォリオの構築により、
成長加速・資本効率向上を実現する

- 「Regenerative City Tokyo」の実現とイノベーション・エコシステムの形成に向けた各種取り組みを通じた、まちと当事業の持続的発展
- 独自指標に基づいた取り組みによる個人・企業・社会全体のウェルビーイング向上
- 建替え・再開発などを通じた不動産ストックの再生・活用とコミュニティの再生
- 時代のニーズを捉えた、多様なアセット・サービスの供給
- 開発から運営管理に至るまで、環境に配慮した事業活動を行い、まち・アセットの特徴を活かした開発により、持続可能な社会の発展に貢献
- ステークホルダー・サプライヤーとの対話などを通じて、持続可能なサプライチェーンを構築

新たな機会の
獲得・創出

社会価値・
経済価値の創造

社会課題の
解決

企業価値向上の実現

アウトカム

すべてのステークホルダー
にとっての
**「いい会社」
の実現**

「社会課題の解決」と
「企業としての成長」

人的資本の強化

MESSAGE

人事部長メッセージ

事業戦略と連動した人材戦略をもって、
「人」の側面から企業価値の向上を目指します

執行役員 人事部長 河田 光央



当社は、人材こそが価値創造と持続的成長を実現する源泉であり、経営の最重要基盤であると認識しています。そして昨今の不動産事業を取り巻く環境変化に対応するためには、事業戦略と連動した人材戦略が必要だと考えています。

人材ポートフォリオの構築においては、キャリア採用を積極的に実施するほか、人事ローテーションの中で特定分野に高い適性が認められる人材を専門人材として育成するなど、専門性の強化に注力しています。また、不確実な環境下で戦略を着実に実行し、社会課題の解決につなげていくためには、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮することが必要であり、健康的で心理的安全性が確保された職場が不可欠だと認識しています。そのために「働きがい」と「働きやすさ」の双方を実感できる環境の整備に取り組んでいます。

さらに、社員の能力発揮の源泉は、「信頼を未来へ」という企業理念や、「お客様第一」の精神、進取の精神といった価値観への共感と、それに基づく一体感にあると考えています。これらの企業風土を基盤として人的資本の充実に取り組み、「人」の側面から企業価値の向上につなげていきます。

人事理念

会社は社員の貢献に応え、社員の成長を会社の成長につなげる

人事方針

- 求める人材像:「信頼」される人、「未来」を切り拓く人
- 社員が成長を実感できる「働きがいのある」職場の実現

● 人事制度・体制

当社は、人事理念に基づく各種施策の柱として人事制度を位置付けており、役割等級制度、目標管理と行動評価による評価制度により、役割や能力発揮をベースとする評価・処遇を行っています。また、ラインマネージャーには様々なマネジメントに関する研修を実施し、職場における適切な運営や人材育成を支援しているほか、360°サーベ이를導入し、自らを振り返る機会を設けています。

当社では事業部制を基本としつつも、人事機能は全社一括で管理しており、最適な人員配置を機動的に行うことができる体制を整えています。

人材ポートフォリオの構築

採用

当社では事業戦略に連動した要員計画の作成を進め、計画的な採用に取り組んでいます。前中計期間より新卒の採用数を増加させ、2020年からは総合職キャリア採用も再開し、人員拡充に努めています。また、業務の高度化および競争優位性の確立を目的とした専門人材の採用強化を進めています。

新規採用社員数

		2021	2022	2023	2024	2025
新卒採用	総合職	26名	26名	28名	27名	28名
	住宅総合職	7名	4名	4名	4名	0名
キャリア採用	総合職	3名	12名	17名	12名	7名
	住宅総合職	3名	8名	3名	3名	5名
	専任職	17名	20名	15名	6名	18名
合計		56名	70名	67名	52名	58名

育成

当社では、デベロッパーの社員として幅広い見識と経験を積むことを目的に、入社後10年間で3部署程度の職務を経験する人事ローテーションを行っています。人事ローテーションの中で、ある分野に高い適性が認められる場合は、その分野のプロ人材として育成していきます。

新卒・キャリア採用が増加している中、様々な人材がいち早く自身の力を発揮し、当社で活躍できるよう、全社員向けのオンボーディングページの整備をはじめフォロー体制の拡充にも力を入れています。また、新入社員教育を円滑に進めることを目的として、新入社員それぞれにカウンセラー社員を1名選任し、日常業務や人間関係などについてのカウンセリングを実施する新入社員カウンセラー制度を設けています。キャリア採用者向けには、コーポレート部門各部署で1名メンターを選任し、相談窓口としての役割に加え、メンター社員による各部署の紹介・研修を行い、入社後の立ち上がりを支援しています。このように、新卒・キャリアに限らず、各種オンボーディング施策を推進することで、採用した人材が活躍できる基盤を整えていきます。

人的資本の強化

人材ポートフォリオの構築

配置

当社では、事業戦略と連動した最適な人材配置を行っています。配置の検討においては、全社員を対象とした定期面談によって社員本人のキャリア観や興味のある領域を把握しており、タレントマネジメントシステムを活用することで、一人ひとりのWILL・MUST・CANが整った配属となるように努めています。加えて、本人が希望部署の異動を申告できるジョブチャレンジ制度や希望者を募る公募の機会を設け、自ら興味のある業務にチャレンジする機会があります。このように、社員がパフォーマンスを最大限に発揮できるような人材配置を目指しています。

モニタリング

当社では人材ポートフォリオにおける在るべき姿とのギャップを把握し、迅速に意思決定するためには、経営陣によるモニタリング機能が必要であると考えています。現中計においては、モニタリングする項目などを整理し、経営討議会などを活用することで、人材の質・量・配置状況を定期的に確認・協議し、機動的な修正ができる体制を整えています。

TOPICS 公募機会による事業部門と連携した人材配置の実現

当社では、ジョブチャレンジ制度や部門による公募を通じ、社員一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援しています。特に、公募は対象部門が求める人材像などを主体的に発信することで、単なる異動機会の提供にとどまらず、社員の成長意欲と組織の戦略ニーズを結びつける仕組みとして機能しています。

人事部としては、人材配置の検討にあたり現場組織と連携し、事業戦略と連動した配置を重視しています。これにより、個人の志向と事業ニーズを両立させるとともに、人材ポートフォリオの最適化と持続的な価値創造の実現につなげていきます。



人事部
齋藤 誠二

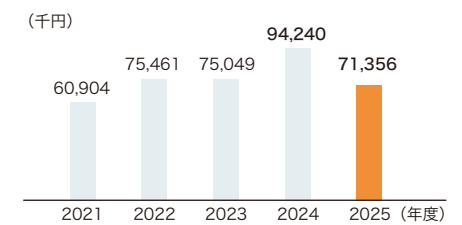
多様な人材の活躍

人材への投資

当社では、一人ひとりが求められる期待役割を明確にし、個人資質を十分に発揮できる環境を整えるために、育成・支援策を実行しています。

今後はリスクリングをはじめ、社員のキャリアプランに応じたスキルの獲得を促すとともに、投資の成果となる生産性向上についても継続的にモニタリングし、より効果的な施策の展開につなげていきます。

人材への投資金額*の推移



※当社人事部主催の研修、当社従業員の資格取得および自己啓発支援にかかる費用の合計

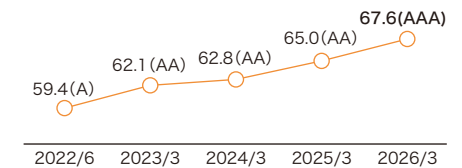
従業員エンゲージメントの向上

当社は、人材育成の土壌となる働きがいのある職場づくりに取り組んでおり、職場の状況を客観的に把握するため、全従業員を対象として、外部機関を利用した「従業員エンゲージメントサーベイ」を定期的の実施しています。

本調査において発見された課題は、専門家の支援を受けながら改善に向けて取り組むとともに、その状況をモニタリングし、必要に応じて更なる改善策を検討し実施していくPDCAサイクルを構築しています。

2026年度のエンゲージメントスコアは引き続き向上しており、高い水準を維持することができました。一方で、部門や階層ごとにスコアのばらつきが見られることから、「各部門や階層ごとの個別課題への対応」を注力すべき課題として認識し、個別課題に応じた各種施策を検討・実施していきます。

従業員エンゲージメントサーベイスコア・レーティング*



※調査会社が独自に算出したスコアの結果を11段階のレーティングでランク付けしている。
レーティング: DD (スコア33未満)、DDD (同33-39)、C (同39-42)、CC (同42-45)、CCC (同45-48)、B (同48-52)、BB (同52-55)、BBB (同55-58)、A (同58-61)、AA (同61-67)、AAA (同67以上)

2026年度の調査結果における課題への対応策

施策目的	現場マネジメントの質向上と対話の深化を通じて、組織間・階層間のばらつきを是正する
施策内容	① 低スコア部門への個別フォローの実施: スコアが相対的に低い部門を対象に、外部コンサルタントによるマネジメント層へのヒアリングを行い、課題の可視化と改善に向けた支援を実施 ② マネジメント層対象の360°サーベイの実施: 上司・部下など多面的なフィードバックを通じて、マネジメント行動の客観的な振り返りを促進 ③ グループリーダー向け研修の拡充: 日常的に社員と向き合うグループリーダーを対象に、対話力・育成力・チームマネジメント力の向上を目的とした研修プログラムを拡充

人的資本の強化

多様な人材の活躍

多様な人材が活躍できる職場づくり

- 性別を問わず全社員が利用できる妊娠・出産・育児・介護のための休業制度や退職者再雇用制度の設置
- 社員が配偶者の海外転勤に伴い配偶者に同行して海外で生活する場合に、最長3年間の休業を認める制度の設置
- これまでのキャリアを活かせる機会の提供など、シニア世代の活躍推進
- 適性や特長に応じた勤務を可能とし、障がい者の活躍を推進

研修体系と資格取得奨励

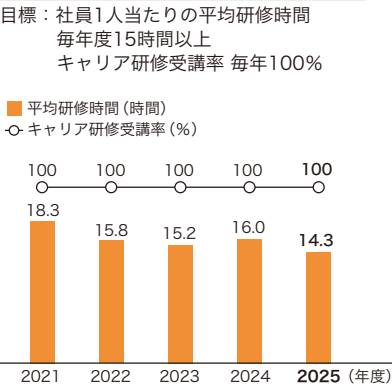
当社では、社員の成長ステージに応じた役割の認識や能力開発を目的として、階層別に研修体系を整備しています。また、自己啓発支援制度、社外派遣研修、資格取得支援制度など、社員本人が必要な知識や能力について考え、選択する仕組みを整えることにより、社員の「自ら学ぶ」風土の醸成に力を入れています。

さらに、事業のグローバル展開を踏まえ、特に当社事業と関連性が高い、英語・中国語の語学力習得支援を行っています。

階層別体系(概略)

階層	内容・研修テーマ
役員	経営管理、リスクマネジメントに関する個別研修
ライン管理職 (部長・グループリーダー)	新任向け研修、評価者研修、メンタルヘルスラインケア研修、360°サーベイに基づくマネジメント研修
課長	新任課長研修、アセスメント研修
課長代理	アセスメント研修
主任	キャリア研修
	選択型研修 ・ アカウンティング ・ 経営戦略 ・ デザインシンキング ・ シナリオプランニング ・ コーポレートファイナンス ・ プロジェクトマネジメント ・ ネゴシエーション
主任未満	・ 新入社員研修(ビジネス基礎等) ・ 新卒3年目社員集大成研修 ・ 不動産基礎実務 ・ グループ合同研修・運動会 ・ ロジカルシンキング ・ アカウンティング ・ プレゼンテーション ・ メンタルヘルス

能力開発の推進



健康経営の方針・考え方

当社グループは、役職員が心身ともに健康で生き生きと働くことができるよう、社長を最高健康経営責任者(CHO)とし、「東京建物グループ健康経営宣言」に基づき、グループ役職員一人ひとりの健康維持・増進に向けた取り組みを行っています。

健康経営に関する取り組み

- 新入社員に向けた適正飲酒セミナー
- 就業時間内禁煙ルールの一部見直し、ニコチンガムの無償配布
- 若年層(40歳未満)を対象としたメタボ対策(保健師による面談の実施)
- 運動の習慣化を目的とした、スマートフォンアプリを活用したグループ合同ウォークラリーイベント

健康経営に関する外部評価

健康経営優良法人*認定取得状況

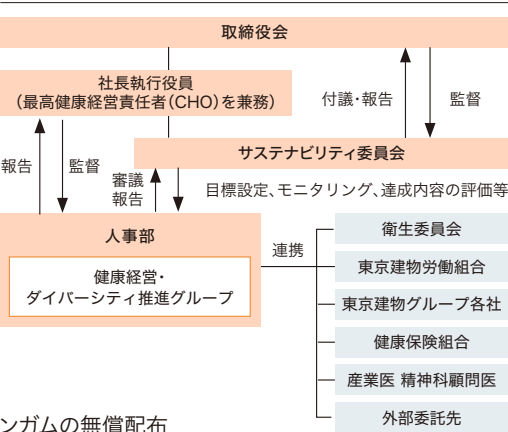
社名	認定部門	★：健康経営優良法人ホワイト500認定 ☆：健康経営優良法人認定			
		2023	2024	2025	2026
東京建物(株)	大規模法人	★	★	☆	☆
(株)イー・ステート・オンライン	大規模法人	☆	☆	☆	☆
東京不動産管理(株)	大規模法人	☆	☆	☆	☆
東京建物不動産販売(株)	大規模法人	☆	☆	☆	☆
(株)東京建物アメニティサポート	大規模法人	—	☆	☆	☆
(株)プライムプレイス	大規模法人	—	☆	☆	☆
(株)東京建物リアルティ・インベストメント・マネジメント	中小規模法人	☆	☆	☆	☆
日本パーキング(株)	中小規模法人	☆	☆	☆	☆

※経済産業省が特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度

労働安全衛生に対する取り組み

当社は「コンプライアンスマニュアル」において掲げる「働きやすい職場環境の確保」を実現するために、様々な取り組みを進め、従業員の労働安全の確保に努めています。また、労使共同で労働環境の改善に取り組んでおり、従業員の健康と安全が重要であるという共通認識のもと、労使間で適正な労働環境・労働条件の実現に向け、幅広い議論を行っています。

健康経営／労働安全衛生推進体制図



人的資本の強化

当社ならではの企業風土・文化

ダイバーシティ&インクルージョン

方針・考え方

価値観が多様化し、その変化も激しい現代において、持続可能な社会を実現していくためには、女性やシニア世代などの多様な人材の活躍やワークライフバランスの実現がこれまで以上に重要です。当社グループでは、誰もが障壁を感じることなく、生き生きと働けることがイノベーションの創出や、お客様の視点に立ったサービスの提供、生産性の向上など、企業の成長を後押ししていくと考えています。

▶ (サステナビリティレポート2026)ダイバーシティ&インクルージョン P.84～87

体制

当社では人事部内に「健康経営・ダイバーシティ推進グループ」を設置し、グループ会社とは日常および定期的な会議において各社の担当部門と連携し、ダイバーシティ&インクルージョンに関する各種施策をグループ全体で推進しています。

具体的な取り組み

採用活動

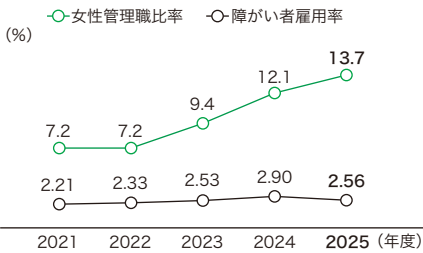
- 国籍・人種不問の採用実施
- 海外事業における、現地法人での多様な国籍の人材雇用

研修実績

年度	研修の内容
2023	● 未就学の子を持つ社員を対象とした「仕事と育児の両立支援セミナー」
2024	● D&Iへの理解を深め、「自分ごと化」することを目的とした基礎研修 ● D&Iと企業経営の結びつきに関する講演会
2025	● 仕事と介護の両立に関する基礎研修
2026	● 社長および女性社員による対話会（他企業と共催）

多様な人材の活躍推進

目標：女性管理職比率 2030年度までに10%以上
障がい者雇用率 毎年度法定雇用率以上*



※2024年3月までは2.3%以上、2024年4月から2026年6月までは2.5%以上、2026年7月以降は2.7%以上

企業風土・文化の浸透や価値観共有を目指した取り組み

当社では、企業風土・文化および価値観の共有が人材戦略実行の基盤になると考えています。チームでの成果が重視され、質の高いチームプレーや円滑なコミュニケーションがとれる風土・価値観が当社には根付いており、これにより競争優位性が発揮されると捉えています。今後も、様々な施策を通じたコミュニケーション機会を提供するとともに、昨今の事業拡大・社員数増加に伴い、企業文化・価値観の再浸透および一体感の醸成に取り組む予定です。

カルチャーデザインプログラム「TASUKI」

- 「温故知新のタスキリレー」をコンセプトに、当社の歴史や文化を継承し、当社ならではの価値創造の連鎖をさらに深化・進化させることを目的とした研修プログラム
- 若手・中堅社員を対象に、これまでのプロジェクトの担当者による講話を通じて、困難を乗り越えた工夫、当時の経験が後にどのように活かされたかなどを共有
- 参加者同士でプロジェクトストーリーからの学び・気付きについて意見交換
- 社員一人ひとりが当社のカルチャーについて考える機会を創出

テーマとして取り上げたプロジェクトの例



TOPICS 表彰制度「社長賞」の表彰実施

当社では当社グループの業績向上や事業発展に資する優れた取り組みを広く顕彰し、挑戦と価値創出を促進することを目的として「社長賞」の表彰を実施しています。事案の選定にあたっては、事業性・先進性・グループ連携・ステークホルダーへの価値提供など多角的な側面で事案を評価しています。選定された事案をグループ全体に発信することで、当社グループの企業文化・価値観の共有を図っています。

