

人材戦略

取締役メッセージ

さまざまな挑戦を通じ、
社員一人ひとりが「光る個」へ。
「光る個」の力を結集させ、
当社グループの強みである
「チーム力」発揮へ。

取締役
専務執行役員(人事担当)

徳田 誠



三井不動産グループは、新しい価値を創造し続けるための原動力は人材という資産であるという考えのもと、社員一人ひとりと向き合い、個々人の知識・能力を磨いてチームの推進力につなげてきました。私も「正しい志のもとに、志を同じくする人が集まり、チームとして総和以上の力を発揮して道を切り開く」、それこそが当社の最大の強みだと考えます。

私自身、担当時代にチームの一員として奔走し、日本初のREIT立ち上げに貢献できた経験や、グループ長時代にリーマンショックの影響でさまざまなプロジェクトが膠着した局面で、チームで知恵を出し合い、交渉・調整の末にプロジェクトを推進した経験など、「チーム力」で大きな挑戦や困難を乗り越え、道を切り開いた経験が強く記憶に残っています。「チーム力」発揮のためには、一人ひとりが知識・能力を磨き、「光る個」になる必要があります。さまざまな挑戦を通して個を磨き、「光る個」がチームとなった時、イノベーションや付加価値創出が実現できると考えます。

三井不動産グループは長期経営方針における「ありたい姿」を「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」としています。そして、「ありたい姿」の実現を支える人材像を「多様な視点・キャリアを持ち、モチベーション高く、イノベーション・付加価値の創出に挑戦する人材」とし、「そうした人材がOne Teamとなり、多様な価値観・能力を結集させて、チームとしてのさらなる付加価値創出を実現する組織」を目指しています。

この人材・組織像の実現に向け、当社は3つのことに取り組みます。1つ目は「価値創造の源泉である『人材力』の底上げ」。社員一人ひとりに向き合うタレントマネジメント、新たな知見と気づきに向けた教育投資を強化し、社員の付加価値創出力を高めます。また、現状の高い従業員エンゲージメントをさらに強化し、パフォーマンス向上につなげます。2つ目は「イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得」です。さまざまな分野・異業種からの人材を積極的に採用、活躍を支援しています。また、テクノロジー・グローバル人材の獲得や育成を強化しています。多様な視点や専門性を持つ人材を獲得し、イノベーション創出を加速させます。3つ目は「多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるOne Team型組織への深化」です。社員の力を結集し、付加価値を生み出す組織となるために「徹底的な顧客志向」「個よりもチームの成果を重要視」等の三井不動産グループの価値観の浸透や、研修等でのグループ内交流・連携、従業員還元の拡充等にグループ一体で取り組んでいます。また、多様な人材の活躍を支えるため、健康経営や女性活躍推進等のD&Iをグループ一体で推進しています。例えば、育児・介護を含め多様なライフスタイルや価値観を尊重し合い、長く働き続けられる環境整備や、自律的なキャリア形成支援、組織の意識改革を重視し取り組んでいます。これらの取り組みの成果や現状を、人事部員と全社員との面談やエンゲージメントサーベイの毎年実施等で、定量・定性両面で把握し、人材戦略と施策を進化させていきます。

人材戦略

三井不動産グループ人材戦略の全体像

グループ長期経営方針「& INNOVATION 2030」において、人材という資産は、「産業デベロッパーとして社会の付加価値の創出に貢献」という三井不動産グループの「ありたい姿」を実現するための戦略を支えるインフラであると位置付けています。そして「ありたい姿」実現のための人材・組織像を掲げ、さまざまな取り組みを行っています。

& INNOVATION 2030
DREAM, VISION, REALITY

戦略を支えるインフラ

人材

DX

ESG

「ありたい姿」の実現を支える人材・組織像

多様な視点・キャリアを持ち、モチベーション高く、イノベーション・付加価値の創出に挑戦する**人材**

多様な価値観・能力を結集させて、チームとしてのさらなる付加価値創出を実現する**組織**

① 価値創造の源泉である「人材力」の底上げ

個人のキャリアに
向き合う
タレントマネジメント

新たな知見と
気づきに向けた
教育投資の強化

② イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得

テクノロジー・
グローバルの
リソース活用に向けた
研修強化、新領域教育

さまざまな分野・
異業種からの採用と
インクルージョン

③ 多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させる
One Team型組織への深化

三井不動産グループの
価値観を組織全体に浸透

グループの力の結集

すべての従業員が
「自分らしさ」と「最大限の力」を
発揮できる組織環境の整備



イノベーションを育む研修施設「&MIND-学びの杜-」新設



海外大学院へのMBA留学



社長による「各部訪問」



三井不動産グループ合同研修

詳しくはこちら

<https://www.hrm.mitsuifudosan.co.jp/>

KPIと進捗状況(三井不動産単体)

①人材力の底上げ・②イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得

指標	達成時期	数値目標	2024年度
1人当たり研修時間※1	毎年	前年度実績水準	32.2時間 (前年度比 +3.8時間)
1人当たり研修投資額※2	毎年	前年度実績水準	13.4万円 (前年度比 +0.2万円)
育児休業取得者の復帰率	毎年	100%	100%
男性育児休業等取得率※3	毎年	100%	100%
有給休暇取得日数	毎年	年間14日	15.7日
従業員エンゲージメント※4	毎年	80%	92%

※1 研修時間を正社員数で除した数字

※2 研修投資額を正社員数で除した数字

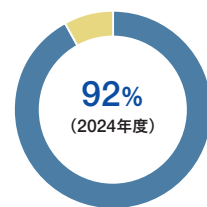
※3 母母は該当年度に配偶者が出産した男性社員の数、分子は該当年度に出生時育児休業・育児休業・育児を目的とした休暇制度による休暇のいずれかを取得した男性社員の数。配偶者が出産した年度と、育児休業等を取得した年度が異なる男性労働者がいる場合、100%を超えることがあります

※4「当社で働いていることを誇りに思う」に5段階で上位2つに回答した割合

●現状の高いエンゲージメントをさらに強化

当社は、社員の価値観や志向性と組織実態の整合度を測ること等を目的として、全社員に向けて毎年エンゲージメントサーベイを実施しています。サーベイのなかで、「当社で働いていることを誇りに思う」という設問を、組織・仕事に対する自発的な貢献意欲や主体性を測る重要指標と位置付け、KPIに設定しています。本設問に肯定的回答をした割合は3年連続90%以上と、非常に高い水準となっています。また、会社へのエンゲージメントの高さは、離職率の低さにも表れていると考えられます。サーベイ結果は全体的に高水準ですが、相対的に肯定的な回答割合が低い項目としては「ワークライフバランス」「多様な人材の活躍」があります。この課題に対し、継続的な業務改革、相互にフォローする職場環境づくり等に取り組み、改善につなげています。

■重要指標「当社で働いていることを誇りに思う」に5段階で上位2つに回答した割合



3年連続 90%以上

離職率(正社員) **1.31%**

③多様な人材の活躍を支え、One Team型組織へ深化

指標	達成時期	数値目標	2024年度
女性管理職比率※1	2025年	10%	10.2%
	2030年	20%	
女性採用比率	毎年	40%	41.2%
障がい者雇用率※2	毎年	2.5%以上※3	2.74%
健康診断/人間ドック受診率	毎年	100%	100%

※1 翌年度4月1日時点の総合職掌における女性管理職比率

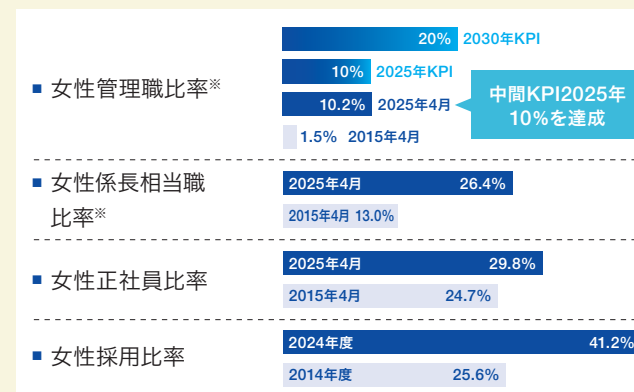
※2 当該年度6月1日の数字

※3 法定雇用率(2024年4月時点2.5%、2026年7月より2.7%に引き上げ[※])以上を目指す

●意思決定層における女性比率の向上

女性管理職比率については、2025年4月10.2%と、KPIである2025年10%を達成しました。また、2025年度に初の女性社内取締役が誕生するなど、意思決定層における女性比率は高まっています。管理職手前層についても女性係長相当職比率が26.4%等、順調に獲得・育成しています。

女性活躍関連のKPIとパイプライン



初の女性社内取締役誕生



取締役 **海藤明子**

※ 総合職掌における女性管理職、
係長相当職比率

人材戦略

①価値創造の源泉である「人材力」の底上げ

個人のキャリアに向き合うタレントマネジメント

価値創造の源泉である人材力の底上げを実現するための基本的人材像の定義を、「能力や視野の幅・厚みを『岩盤』として備えつつ、自分の『得意な領域』を確立し、高度なプレーヤーとして高い付加価値を創出し組織成果に貢献する人材」としています。そうした人材が集まり、多様な価値観が融合し、互いを尊敬し合い、メンバーシップ型組織としてチームの推進力に繋げることで、さらなる付加価値を創出しています。

●4つの人材育成の機会

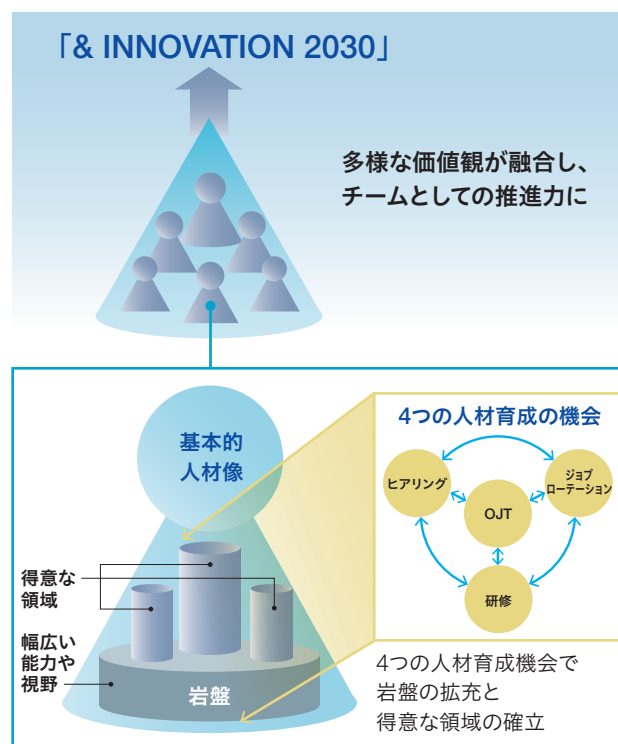
高度な専門性と幅広い視野を持つ社員がそれぞれの個性や能力を発揮するために、キャリアに応じた「4つの人材育成の機会」の組み合わせによって、一人ひとりの能力伸長を図ることを人材育成の基本方針としています。

当社はOJTを人材育成の基本としつつ、配属先や勤務地を特定しないジョブローテーションが岩盤の拡充と得意な領域の確立につながっています。また、人事部員による全社員との個別面談など、各種ヒアリングを通して社員の強み等を把握し、一人ひとりに向き合うマネジメントや適材適所の配属を可能にしています。さらに、多種多様な研修プログラムを用意し、社員の成長の機会を数多く提供しています。

■ジョブローテーションの一例

		オフィスビル	商業施設・スポーツ・エンターテインメント	ホテル・リゾート	ロジスティクス	海外事業	コーポレート・その他 (住宅、街づくり、DXなど)
部門	企画			①	③		
	事業		②			③	
	営業	①					②
	運営		①				
	事務				③		②

■「& INNOVATION 2030」の実現に向けた人材力強化イメージ



新たな知見と気づきに向けた教育投資の強化

●100を超える多様な研修プログラム

社員が新たな知見と気づきを得るために、新入社員からマネジメント層までの階層別必修型研修や、社員一人ひとりの学びを促進させる体系的な選択型研修、また、越境学習やグローバル研修などの指名型研修等、100を超える多様なプログラムを設け、社員の自律的な能力伸長やキャリア形成を支援しています。

1人当たり研修時間

32.2時間

1人当たり研修投資額

13.4万円

研修プログラムの詳細

<https://www.hrm.mitsufudosan.co.jp/training/>

事例：イノベーションを育む研修施設「&MIND-学びの杜-」

社員のイノベーションマインド醸成や付加価値創出力などの人材力を底上げする教育投資強化の一環として、社内研修や講演会、学生向けインターンシップ等のイベントを行う、イノベーションを育む研修施設「&MIND-学びの杜-」を新設しました。本施設は従来の施設から約2倍の面積(約819m²)・研修室数(4部屋)を持ち、多様な用途にフレキシブルに対応し、複数の研修の同時実施が可能になりました。本施設で行う研修やイベント等を通じ、より多くの成長機会・新たな気づきを得る機会を社員に提供します。



人材戦略

②イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得

テクノロジー・グローバルのリソース活用に向けた
研修強化、新領域教育

●グローバル人材の育成

海外事業の拡大につなげるために、グローバル人材の育成を強化しています。具体的には、若手社員対象の最大2カ月程度の語学研修、中堅社員の指名型語学研修、半年～1年程度の海外トレーニー制度、海外大学院でのMBA制度、ジョブローテーションによる海外現地駐在、業務職掌を含めた全正社員を対象とした語学学習の費用補助等を実施し、社員に多様な機会を提供しています。

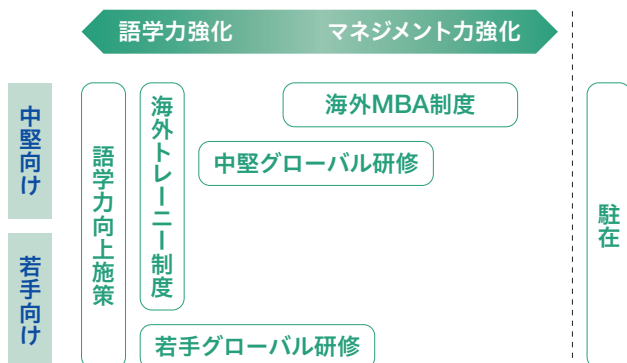
若手・中堅グローバル研修
参加者数

14年間で**471名**
(2011年～2024年)

海外事業人員数(現地採用者含む)

2017年度 **250名** → 2024年度 **430名**
7年間で約**1.7倍**

■グローバル人材育成プログラム



●DXビジネス人材の育成

イノベーション創出や業務効率化・高度化のため、全社員を対象にしたDX研修「DxU(ディー・バイ・ユー)」を2021年度から実施し、「すぐれた企画」+「デジタル実装力」を身に付けた人材の育成に取り組んでいます。すべてを履修した社員は、担当領域のDX案件を推進・リードできる存在としてDXマスターと認定し、社内表彰を行っています。また、ビジネス・デジタル双方を理解する人材の育成に関しては、DX戦略をご覧ください。  P.56-58

さまざまな分野・異業種からの採用とインクルージョン

●キャリア採用の推進

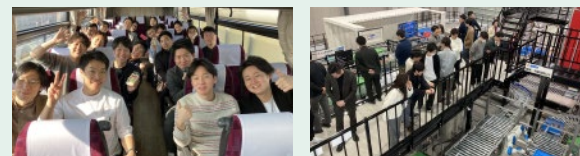
イノベーション・付加価値創出につなげるため、キャリア採用(中途採用)においてはさまざまな分野・異業種からの人材を積極的に採用しており、採用数も年々増加しています。図Aで2022～2024年度のキャリア採用社員の前職を業種別で表しています。リアルとデジタルを組み合わせたビジネスモデルの確立やイノベーション推進に向けたDXの深化のために、キャリア採用において、IT系のエキスパート職の採用を強化しています。また、業務や技術の高度化に対応し、安定的に業務遂行できるよう、高い専門性を持つ人材を確保・育成するために、2024年度からは建設技術系、2025年度からは経理系のエキスパート人材の採用を開始しました。

●インクルージョン施策の拡充

多様なバックグラウンドを持ったキャリア入社社員が個々の経験・能力に基づき、独自性を発揮し当社で活躍できるよう、各種施策の拡充にも取り組んでいます。

[キャリア入社社員向け各種施策例]

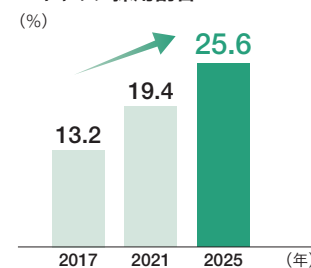
- 社内ネットワーク形成を支援するためのメンター制度
- 同期入社社員の紹介・キャリア入社社員同士のつながり醸成
- 自己の振り返りと目標設定および当社主要プロジェクトを実査する2日間のオンボーディング研修
- 業務負荷や心の状態を把握するサーベイを毎月実施
- 会長との懇談会(三井不動産グループのDNA伝達)



オンボーディング研修実査ツアー

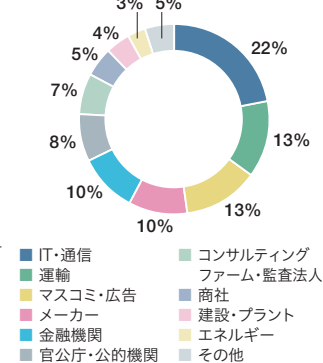
■正社員における
キャリア採用割合

※ 4月1日時点

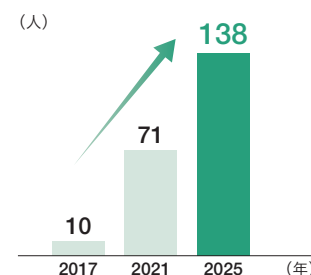


■図A: キャリア採用者の出身業種

※ 直近3年

■エキスパート職掌の
在籍人数の推移

※ 4月時点

■各種エキスパート職掌採用開始年度
(募集開始年度)

2013年度	管理技術系
2017年度	IT系
2024年度	建設技術系
2025年度	経理系

人材戦略

③多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるOne Team型組織への深化

イノベーションや付加価値創出のためには、三井不動産グループ全体がOne Teamとなり連携を行っていくことが重要と考えています。

三井不動産グループの価値観を組織全体に浸透

グループ全体がOne Team型組織へ深化するためには、社員一人ひとりが三井不動産グループの経営戦略や「徹底的な顧客志向」「個よりチームの成果を重要視」といった大切にしている価値観を理解したうえで、高いモチベーションで業務に取り組むことが重要だと考えています。そのため、社長や経営層と社員との対話機会創出や、経営層からのメッセージ発信等に取り組んでいます。

●経営層との対話機会創出

経営層から社員に対して当社グループの方針や想いを直接伝え、対話するために、社長自らが社員と懇談する「各部訪問」や、社長からの長期経営方針説明会、会長と新卒および中途の新入社員との座談会等を実施しています。またグループに対しても、当社グループの歴史や価値観を経営トップから直接伝える機会として、三井不動産社長・会長からグループ新入社員への合同講話を毎年実施しています。

事例1：社長による「各部訪問」 社長が自らの考えを伝え、社員から直接質問を受ける機会



2023年4月以降、
約2年間計 **84回** 開催
対象：当社全社員
(海外現地法人含む)

事例2：三井不動産グループ合同講話



2025年4月実施
対象：グループ新入社員

25社926名

グループの力の結集

多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させるため、グループ一体でさまざまな取り組みを行っています。例えば、グループ横断でのD&I・女性活躍推進や、研修等を通じたグループ間の人材交流、グループ一体となった従業者還元の拡充等を行っています。

事例1：グループ横断のD&I・女性活躍推進体制

グループ一体で多様な人材が活躍できる環境を実現するため、グループ共通での定量目標設定やD&Iに関するアンケートの実施により、グループ全体で現状把握や進捗管理をしながら、取り組みを進めています。

また、図Aのようにグループの担当者間、部長間での情報共有や、グループ各社の社長を集め、活動・成果を報告し、議論する場を設けています。

事例2：「つながる・成長するプロジェクト」

D&I・女性活躍推進のグループ共通施策として、合同の研修や交流会を実施する、三井不動産グループ「つながる・成長するプロジェクト」を実施し、累計8,500人以上が参加しています。スキルや能力の獲得に加え、グループ合同で実施することにより、会社を越えたグループ社員間のつながりや業務での連携のきっかけ、多様なロールモデルを見付ける機会となっています。

【プロジェクト活動の一例】

- 三井不動産グループ社員必修D&I e-learning
- 女性管理職手前ゼミ・若手ゼミ
(一つ上の視点や役割理解等)
- 女性管理職フォーラム
(管理職の視座獲得、女性管理職同士のネットワーキング)
- スポット研修・交流会(育児座談会、組織知マネジメント)

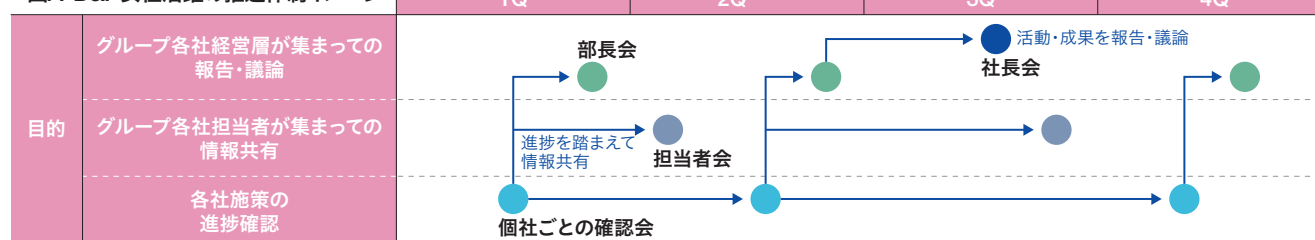


女性若手社員向けゼミプログラム



育児座談会

■図A：D&I・女性活躍の推進体制イメージ



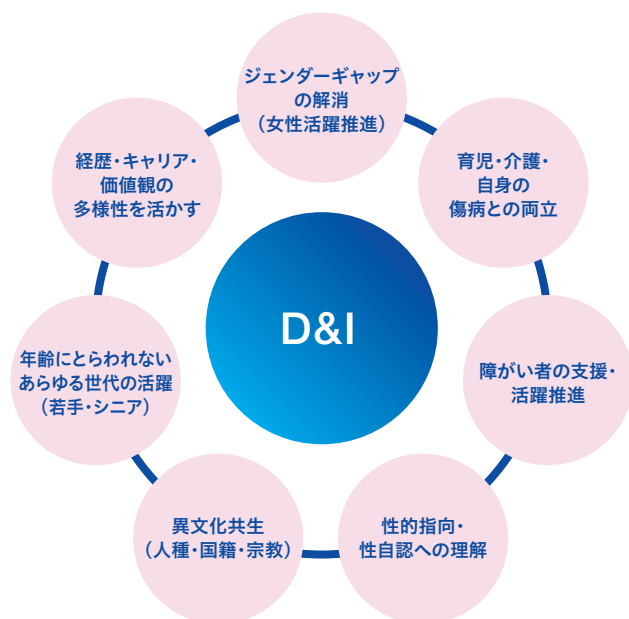
人材戦略

すべての従業員が「自分らしさ」と「最大限の力」を発揮できる組織環境の整備

多様な人材の視点をとりいれることで、付加価値やイノベーションの創出につなげるため、多様な価値観・才能・ライフスタイルを持った人材が、最大限の力を発揮できる組織環境を整えています。

女性活躍をはじめとするエクイティの推進

エクイティとは、一人ひとりの違いや状況に配慮した支援が施され、個々人が公平になる機会・環境を得ている状態を指します。当社はエクイティの推進の取り組みとして、各種制度の整備に加え、研修等での理解促進・風土醸成に取り組んでいます。



事例1: ジェンダーギャップの解消 (女性活躍推進)

P.50

当社が、D&Iのなかで重要テーマとしている女性活躍推進においては、意思決定層の女性比率を高めることを目指し、女性社員が長く働き続けられる組織づくりについて、2軸(表A参照)を重視して取り組んでいます。また、代表取締役社長を責任者とし経営トップのコミットメントのもと、これらの2軸の取り組みを推進しており、定期的に経営層を含め進捗確認や議論をしています。

■(表A)当社グループの女性活躍推進における2軸

①性別を問わず多様なライフスタイルや価値観を尊重し合い、長く働き続けられる環境整備

[取り組み例]

- 組織長対象の心理的安全性研修
- 毎年実施の人事部員による全社員との面談、D&Iアンケート等を通じ、社員の状況や要望を把握し、さまざまな制度・環境を整備

②組織の意識改革ならびに本人のモチベーション向上・キャリア形成支援

[取り組み例]

- 女性管理職対象のメンター制度で活躍を支援
- 各本部・部門で女性管理職手前層への育成計画を作成し、組織的に育成

詳しくはこちら

<https://www.women.mitsuifudosan.co.jp/>

事例2: 育児との両立(男性育休・子育て)

性別を問わない仕事と育児等との両立のため、フォローし合う風土醸成に取り組んでいます。

[取り組み例]

- 産婦人科医を講師に招いた、経営層向けの勉強会や社員向けのセミナー
- 男性育休復帰者と、その上長に向けた必修研修



グループ合同でのワーキングファザー座談会

事例3: 障がい者の支援・活躍推進

- 当社の人事部内に、知的障がい者および専任の指導員等から構成される「チャレンジドセンター」/身体障がい者がヘルスキーパーを務める「リフレ」を設置
- 企業での精神障がい者の雇用拡大と、雇用後におけるキャリアアップの支援を行うSUPERYARD株式会社を、株式会社博報堂と連携し設立。当社においても精神障がい者のスタッフが安定した活躍を見せており、今後も増員見込み
- グループ各社の障がい者雇用担当が定期的に集まり、好事例の共有等を実施

多様な社員の活躍を支える環境整備

[働く場所と時間の柔軟性のための取り組み例]

- 全社員対象リモートワーク制度、スーパーフレックス制度
- 有給休暇取得日数の目標や休暇取得推奨日を設定

[仕事とプライベートとの両立支援の取り組み例]

- 事業所内保育所、ベビーシッター・家事代行費用等の補助制度
- 男性の出生時育児休業の100%有給化
- 介護コンサルティング制度・介護費用補助制度

人材戦略

TOPICS D&I推進による主な成果

当社グループ一体でのD&I推進の取り組みが、グループ全体の業務改革や認め合う社風醸成、エンゲージメント向上等につながっています。また、多様な顧客や多様なライフスタイルをサポートするさまざまなサービス創出や各種外部評価への選定など、社会的評価の向上にもつながっています。

直接的成果 (財務的価値)	社内インパクト	社外インパクト
	プロセス・イノベーション 組織としての生産性・業務改革	プロダクト・イノベーション 商品・サービスの開発、イノベーション
直接的成果 (財務的価値)	お客様の満足度を維持しながら、多様な人材が活躍できる環境整備へ 住宅販売センター※の日曜日定休 住宅販売手法の 新たなスタイルを導入 販売現場のデジタル化 デジタル化による お客様の利便性向上 ※ 一部 DX推進による働き方改革により業務時間を削減 システム刷新による業務効率化時間 約60.7万時間 約316人分 ※ 2018年4月～2024年3月に稼働のシステムが対象 ※ 年間1,920時間/人換算(8時間/日×20日/月×12カ月)	 SUPERYARD 精神障がい者の雇用拡大とキャリアアップを支援する会社「SUPERYARD」 ■ オフィス事業でのテナント 向けのさまざまなD&I企画提供 ■ がん患者さんをサポート   生理解ワークショップの様子 三井ガーデンホテル柏の葉パークサイド
間接的成果 (非財務的価値)	職場内の効果	外的評価の向上
	認め合う社風、職場環境改善、社員の成長、エンゲージメント向上 当社で働くことを誇りに思う 92% 社員の90%以上が当社で働くことを誇りに思うと回答(単体) 離職率 1.31% 離職率は1%程度と低水準(単体・正社員)  グループ合同研修によりグループ間の交流・理解促進(累計8,500人以上参加)	顧客満足、市場評価の向上、優秀な人材獲得  NADE SHIKO 2025 女性活躍に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に4年連続で選定  プラチナくるみん 高い水準の取り組みを行っている「子育てサポート企業」として「プラチナくるみん」に認定  女性が活躍しています 女性活躍推進を積極的に取り組んでいる企業として「えるぼし認定」取得(グループ複数社が取得、当社単体は2段階目)

健康経営

多様な人材が最大限力を発揮できる組織づくりのため、「社員一人ひとりの健康と安全」を経営課題と捉えています。代表取締役社長が責任者となって、社員がそれぞれのライフスタイルに応じ、活き活きと働くことのできる職場環境を整備し、社員の健康保持・増進に積極的に取り組んでいることに加え、社外のビジネスパートナーへも健康経営の普及・拡大等を推進することで、社会課題の解決に貢献しています。

こうした取り組みが評価され、健康経営に特に優れた企業として、「健康経営優良法人(大規模法人部門、ホワイト500)」にも9年連続で認定されています。

[取り組みの一例]

- 人事部門による全社員への個別面談
- 社員と配偶者への人間ドック等の受診費用補助や、婦人科がん検診費用補助
- 企業の健康経営支援サービスとして当社が提供する「&well」による健康増進イベント・セミナー・歩数対抗戦・コラム配信等を実施
- 社員の健康保持・増進を担う専門組織「健康管理センター」を設置

