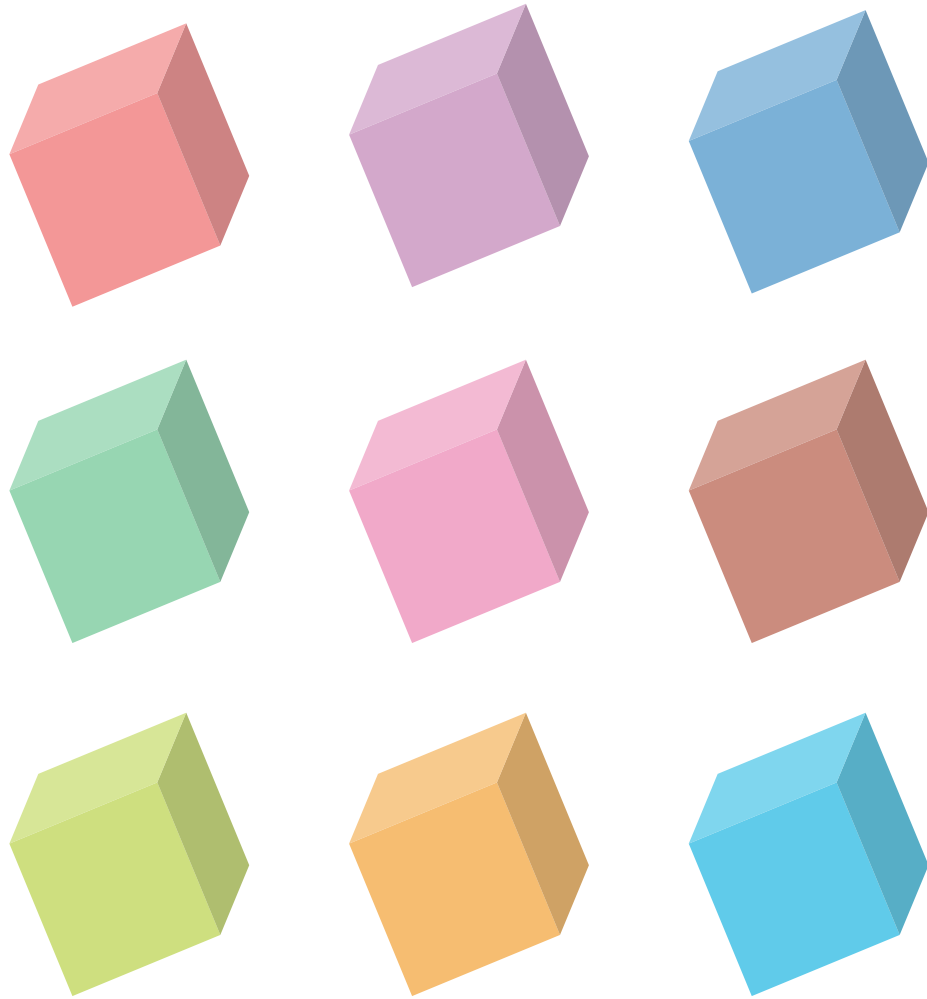




人材育成戦略の
推進



人事制度改革の
推進



大阪市高速電気軌道株式会社

人的資本レポート

Human Capital Report

2025






Well-beingの
醸成



採用活動の強化

目次

はじめに	01	
1 大阪・関西万博への貢献	02	
2 当社の企業理念	03	
3 当社の経営戦略の基本.....	04	
4 人的資本経営の基本的な考え方.....	05~08	
5 2025年度の主な取組み.....	08	
6 2025年度の振り返り.....	09	
7 2026年度以降の取組み方針.....	10	
8 人材育成戦略の推進.....	11~18	
9 Well-beingの醸成.....	19~27	
10 採用活動の強化.....	28	
11 人事制度改革の推進.....	29~31	
人的資本メトリクス（その他指標）	32~38	



はじめに

2025年度は、大阪・関西万博の成功に向け、全社員が一丸となってそれぞれの役割を果たすべく取り組んだ1年でした。鉄道・バスの輸送においては、交通事業本部を中心に、来場されたお客さまの80%以上を安全、安心、確実にお運びし、万博への機運の醸成のため、単なる輸送ではない施策にも取り組み、当社の信用およびブランド価値の向上に大きく寄与しました。

また、中央線運行においては、交通事業本部の社員に加え、他本部の社員も多く参加し、全社一丸となって万博期間中の安全運行、万博の成功に向けて取り組みました。

こうした状況のなか、当社では、万博期間中の労働時間増加に伴い、社員の超過勤務が例年以上に増えることが想定されたため、事前の計画段階から生産性向上の重要性を訴え、各部門に対して業務の効率化・省力化を提言しました。

その結果、万博繁忙での業務量増があったものの、前年度から約▲610,000時間を超える業務効率化を達成する見込みです。

また、今年度は職場環境の改善、社員の生き活きとした職場づくりを目的として、全現場に対するヒアリング（職場訪問）を実施しました。不平・不満を含め、現場の率直な声を直接聞くことで、人事部門としての取り組みの妥当性や今後の進むべき方向性を再確認する貴重な機会となりました。

あわせて、心理的安全性の高い組織を構築し、ハラスメントを未然に防ぐ土壌を醸成するための取り組みも強化しました。

一方で、当社の根源的な課題である「健全な危機意識の醸成」については、2025年度も取り組みを行っていますが、未だ課題は残っており、万博を終えた今、民営化10年の節目に向かっていく企業として、今後も意識改革に取り組んでいく必要があり、活動を総括したうえで、現状と今後の方向性について整理していきます。

【万博輸送への貢献（全社一丸となった取り組み）】

部 門	取組み内容	対応人員
運輸部門	夢洲駅の開業と中央線延伸を完遂し、来場者の8割以上を安全・確実・円滑に輸送する使命を果たしました。	3,048人
技術部門	全駅への可動式ホーム柵設置やAI見守りシステムなどの先端技術を導入し、国内外の来場者に「最高の安全・安心」を提供しました。	1,403人
次世代モビリティ部門	EVバス約150台による会場内・外周バス『e Mover』の運行を担い、次世代モビリティを活用した環境に配慮した輸送を実現しました。	201人
本社部門	中央線への保安員添乗などに全社一丸で協力し、期間中の安全運行に貢献しました。	830人

【労働生産性向上の取組み（総労働時間削減実績）】

	2024年度 【A】	2025年度見込 【B】	削減時間 【B - A】
本社	1,711,758時間	1,626,587時間	▲85,171時間
事業所	8,144,187時間	7,617,177時間	▲527,010時間
計	9,855,945時間	9,243,764時間	▲612,181時間
1人1月労働時間	170.1時間	161.2時間	▲8.9時間

2 当社の企業理念

当社が社会において果たすべき役割、存在意義を明確化し、「どのような姿を目指すのか」、「どのような未来を実現したいのか」、企業が大切にしている価値観を社内外に伝えるため、「企業理念」および「行動指針」を策定しています。

▶ 企業理念・行動指針 ◀

当社は一世紀を超える歴史を持つ市営交通事業が母体であり、これまで大阪のまちづくりとともに歩み、交通における最高の安全・安心を追求しつづけるとともに、「ひとにやさしい交通機関」の精神のもと、誠実に、真摯に仕事に取り組んできました。

当社では企業理念に掲げる考え方をもとに、日々社員が業務に取り組んでいます。これからもこの理念を共有し、全社員が同じベクトルを向いて、挑戦しつづけていくことで、交通を核にした生活まちづくり企業へ変革していきます。そして、大阪を起点に関西が魅力あふれるまちになるよう演出し、お客さま、地域の方々をはじめ、つながりあう皆さまとともに、大阪から元気を創りつづけます。

行動指針はグループに関わる社員全ての日々の判断や行動の「羅針盤（よりどころ）」として活用することにより、グループ共通の価値観の形成を図りたいという想いで作成したものです。Osaka Metro Groupが、お客さまに選ばれつづける企業へと成長していくための共通の価値観、判断基準として、全社員が日々意識し、実践していきます。

企業理念

私たちは、最高の安全・安心を追求し、
誠実さとチャレンジ精神をもって、
大阪から元気を創りつづけます。

Osaka Metro Groupは、交通を核にした
生活まちづくり企業へ変革していきます。

行動指針

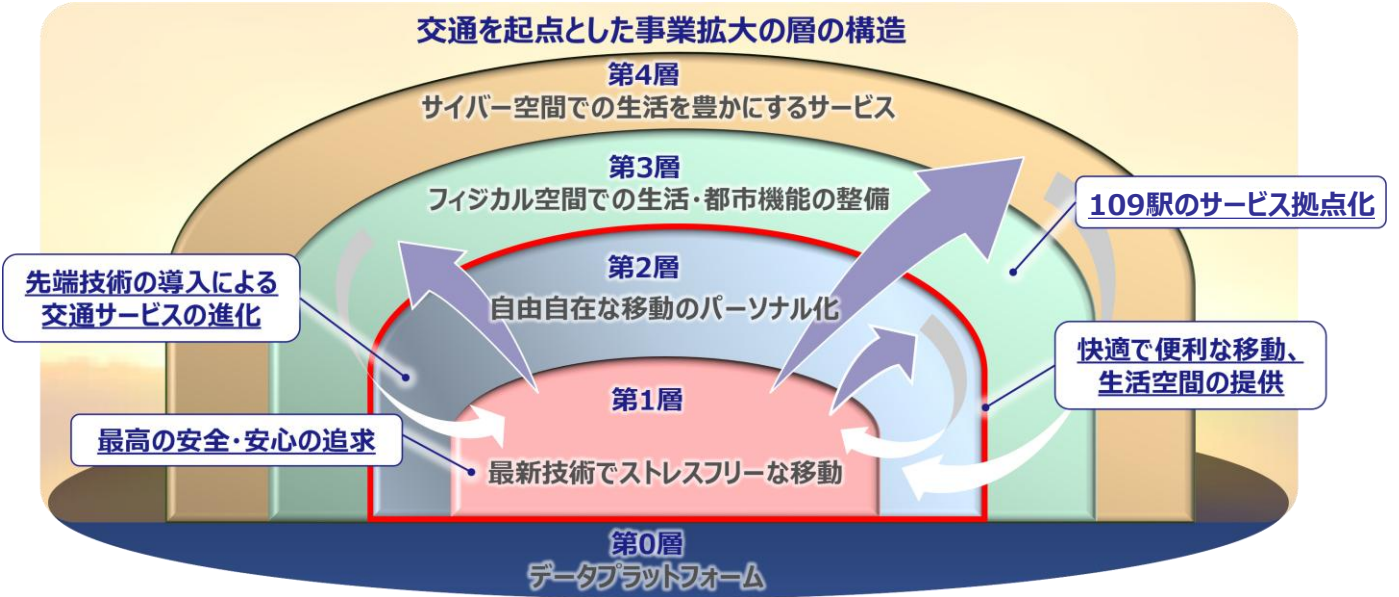
1. 私たちは、誇りと責任をもって、お客さまと地域の信頼に応えます。
2. 私たちは、自ら考え、実行し、結果にこだわります。
3. 私たちは、ニーズに先回りし、いち早く応えます。
4. 私たちは、日々、新しい発想をもって進化します。
5. 私たちは、互いを信頼・尊重し、共に成長します。
6. 私たちは、笑顔と楽しさを大切に、これらの行動を続けることで、お客さまに選ばれる存在になります。

3 当社の経営戦略の基本

現在の当社は、交通以外の事業規模が極めて小さく、自力だけで事業を拡大していくには限界がある一方、巨大な大阪の経済圏を支える交通のアーバンネットワークを活用した事業展開には大きな可能性があり、そのポテンシャルを十分に活かすために交通事業との関連性を軸とした事業拡大を目指します。

▶ 事業戦略の拡大 ◀

巨大な大阪の経済圏を支える交通のアーバンネットワークのポテンシャルを十分に活かすため、「既存交通の改善・進化」を通じた最新技術によるストレスフリーな移動の実現を進めています。これを出発点として、自由自在な移動のパーソナル化、フィジカル空間での生活・都市機能の整備、サイバー空間での生活を豊かにするサービスの供給を進め、「交通事業を基点としたサービスの多層構造」を構築し、事業規模拡大を推進しています。



また、各層間での相乗効果発揮の根幹となる視点として、「最高の安全・安心の追求」、「先端技術の導入による交通サービスの進化」、「快適で便利な移動、生活空間の提供」、「109駅のサービス拠点化」を事業推進の重点テーマとして設定し、戦略的に事業拡大を進めます。これらの取組みにより、第1層の拡充が第2層以上を発展させ、また、第2層以上の発展が第1層をさらに進化させる相乗効果を創出していきます。

<p>事業発展の基本は「ヒト」であることを踏まえ、「ヒト」の成長を「組織」の成長へとつなげる</p>	<p>事業活動を量・質ともに格段に進化させ各階層において事業を拡大</p>	<p>持続的な成長 経営基盤を強化する</p>
--	---------------------------------------	-------------------------

4 人的資本経営の基本的な考え方 「ヒト」と「組織」の成長戦略

▶ 「人材育成」＝「人的資本への投資」の取組みと7つの結末点（詳細） ◀

項目	内容
① 定義する	<p>・育成の出発点は「役割と成果の明確化」(JDの高度化) 人材育成の出発点は、各役割で「何を成果と定義し、何ができる状態を“成長”と呼ぶのか」を明確にすることです。 ジョブ・ディスクリプション (JD) を高度化し、達成目標期待成果・必要能力を言語化することで、育成は属人的な「頑張り」から、再現性のある「設計」へと移行します。 また、目標が明確であるほど、OJT・研修配置の意図が揃い、本人も上司も納得感をもって成長に取り組むことができることから、結果として、育成の速度と質を同時に向上させることができます。</p>
② 揃える	<p>・育成を回すのは「仕組みと一貫性」(ガバナンス強化) 育成は理念だけでは回りません。人材への投資が組織全体で一貫して実行されるためには、方針、権限、責任、意思決定プロセスを明確にし、運用を継続的に点検するガバナンスが不可欠です。 ガバナンスの強化により、育成が「部署の熱量任せ」、「上司の経験任せ」にならず、評価・配置・研修・登用の整合を取ることができます。 さらに不公平感や恣意性の疑念を抑え、挑戦と成長を促す土台となります。</p>
③ 現場で回す	<p>・現場起点で育成テーマを定義する (全職場訪問・傾聴) 現場を訪れ、意見を交換することは、単なるコミュニケーション施策ではありません。 第一に、現場の課題と実態を把握することで、育成テーマ (必要なスキル、改善すべき仕事の進め方) を現実に即して定義できます。 第二に、現場の実態を知ることによってコミュニケーションを加速し、心理的安全性を高め、学びと改善の文化を醸成されます。 この往復が、育成施策を机上の空論にせず、現場の納得感と行動に結びつけることにつながります。</p>
④ 強化する	<p>・人を動かすレバーは「透明な評価・昇格」 人は「何が報われるか」によって行動を選びます。評価・昇格の基準、プロセス、求める行動特性を明確化し、透明性を担保することは、育成を強力に推進するレバーとなります。 透明性が高い制度は、挑戦する人を増やし、納得感を生み、離職リスクを抑えます。 あわせて、フィードバックの質が上がり、本人が“次に伸ばすべき点”を具体的に掴めるため、育成の精度が高まります。</p>

6 2025年度の振り返り

2025年度の取り組みを振り返り、真の人的資本経営を実現するためには、個々の施策を点在化させず、今後はその点を線でつなぐことが必要だと考えています。浮き彫りとなっている課題（企業理念の浸透不足、行動変容の乖離、心理的安全性を基盤とした組織風土の更なる醸成、中長期視点での人材確保、納得感、公正・公平感のある人事制度など）を真摯に受け止め、今後は制度と実態を高度に融合させ、社員一人ひとりの自律的な挑戦が企業の持続的成長を牽引する状態を目指します。

① 人材育成戦略の推進



人材育成の出発点である「役割と成果の明確化」に向けて、ジョブ・ディスクリプション（JD）の高度化により、各ミッションの見える化を進め、次期経営人材の輩出に向けた選抜型プログラムの実施など、育成の土台は整いつつあります。しかし、全社的な育成方針や体系の明文化、効果測定の手法の確立には至っていません。個々に実施している研修についても経営課題の論理的分析に基づいた設計がまだ不十分あり、基礎知識の習得にとどまる傾向にあります。今後は若手層への経営視点の醸成や、次世代経営人材プールの厚みを増すための戦略的なサクセッションプランなど、全社員が成長できる育成体制の構築が不可欠です。

② Well-beingの醸成



企業理念の浸透に向けた取り組みについては、社員への一方的な発信にとどまり、各職場の特性に応じた具体的な行動変容や「自律的な挑戦」の醸成という、真のWell-beingの体現には至っていません。ハラスメント対策については、相談窓口の設置や啓発活動を行ったものの、依然として上司と部下とのコミュニケーション不足に起因する事案が発生しており、誰もが安心して能力を発揮できる職場環境の構築が必要です。健康経営においては、指標改善に向けた取り組みにより、特定保健指導の参加率やインフルエンザ接種率、がん検診受診率などで改善が見られましたが、メタボリックシンドローム該当者率など、数値目標未達のものもあり、社員一人ひとりが心身ともに健康に働けるよう継続した対策が必要です。

③ 採用活動の強化



採用市場の競争激化に対し、選考の早期化や待遇改善で必要人員については確保したものの、今後は中長期の事業戦略に基づいた人材獲得につなげる必要があります。特にニーズの高い技術職の採用においては、自社独自の魅力発信や母集団形成の仕組みづくりに課題が残されています。今後も、計画的に必要な人員を確保するため、更なる採用手法の多様化やブランディング強化に向けた採用戦略の再構築が必要です。

④ 人事制度改革の推進



JDの評価指標として、KGI（最終目標）・KPI（KGI達成に向けたプロセス指標）を設定し、目標・成果を明確化しましたが、事業の遅延・未達に対するリカバリー策の実効性など、進捗管理の質に課題を残しました。また、人事評価制度においては、依然として評価者の甘辛（バラつき）や育成に向けたフィードバック不足も見られ、社員からの評価結果に対する不満もあったことから、今後、社員の納得性、公正・公平性をどう担保していくかが課題となっています。人事制度を単なる管理ツールとせず、評価・育成・配置・採用を密接に連動させ、社員の納得感を高めながら、挑戦を促し、会社の持続的発展を支える人材の育成に向けた各種施策の推進が必要です。

7 2026年度の取組み方針

当社は、人材育成を戦略と現場の実行力をつなぐ「あらゆる取り組みの結節点」と位置づけます。企業価値を安定して伸ばしつづけるために、人の能力と組織の力を計画的に高め、事業戦略を実現できる人と組織の状態をつくり、将来へつなげるための「投資」として、以下の方針で人的資本経営を推進します。

▶ 2026年度の重点テーマ ◀

すでに着手・実施している施策のほか、現在検討段階の施策も含め、当社が考える人的資本施策の重要テーマを記載しています。次ページ以降では、現在着手・実施予定の施策を中心に、当社の人的資本への取り組みを紹介します。

① 戦略の推進
人材育成

J D（ジョブ・ディスクリプション）の高度化と全人事施策の連動
 育成の出発点を「役割と成果の明確化」と定義し、J Dを評価・育成・配置・採用の共通基準とすることで、育成を個人の頑張り任せにせず、再現性のある「設計」へと移行させます。

経営人材の計画的・実戦的育成
 専門性の延長ではなく、重要ポストでの経験付与や経営課題プロジェクトへのアサインなど、実戦を軸に「リスクを取る意思決定力」や「人を動かす力」を養います。

研修プログラムの再設計
 画一的な階層別研修は廃止し、新たな育成体系として次世代リーダー育成に向けた抜擢研修、チャレンジ精神と自律的な学びを支援する手上げ式研修をメインとし、全社員共通の基礎知識に関する研修は要点・ポイントを絞り、引き続き実施します。

「Osaka Metroビジネスカレッジ」での外部連携
 2026年3月竣工の新施設を拠点に、外部有識者や他業種のリーダーとの接点を創出。内向きな視点を廃し、社会課題の解決につなげる「開かれた経営視点」を醸成します。

② Well-being
醸成

現場感覚の醸成
 全職場訪問を継続することで、現場の声を肌で感じ、心理的安全性を高めることで、学びと改善が自発的に起こる文化を促進します。

「変革」を合言葉にした行動の促進
 企業理念や行動指針を再徹底し、「働く意味・目的」を継続的に発信することで、社員が生き生きと前向きに挑戦できる風土を定着させます。

「挑戦の文化」の定着
 期待する行動を称賛や登用と結びつけ、対話を重ねることで、現状維持を良しとせず、変化しつづける組織風土を日々のマネジメントに定着させます。

能力発揮の前提条件としての健康経営
 健康を「育成以前の土台」と捉え、心身のコンディションを整えることで学習・判断力を安定させ、人材投資のリターンを底上げします。

③ 強化
採用活動

要員計画に基づく戦略的採用
 将来を見据えた人員計画と事業成長予測の整合を再点検し、採用・配置転換だけでなく、育成による「内製化」で必要な人材を確保します。

採用手法の多様化と獲得力の強化
 グループ採用、テーマ別通年採用、リファラル採用を促進し、経験者採用（ジョブ型雇用）の拡大により人材獲得力を高めます。

採用ブランディングと選考の高度化
 自社分析に基づくコンセプト決定や1Day選考などの導入により、質の高い候補者を確保します。

社員の定着度向上
 成長実感、キャリアの見通し、上司の育成力向上により定着を高め、結果として採用依存度を下げ、採用コストを抑えます。

④ 改革の推進
人事制度

生産性向上による「未来のための時間」創出
 業務の標準化やデジタル活用を推進し、削減した時間をコスト削減だけに留めず、「学ぶ時間」「考える時間」に充てることで、育成の好循環生み出し、学ぶ文化を醸成します。

透明な評価・昇格による行動の増幅
 「何が報われるか」という基準とプロセス、求める行動特性を明確化し、透明性を担保することで、納得感と挑戦を生み出し、次に伸ばすべき点を具体的に掴める状態をつくります。



8 人材育成戦略の推進 人材育成の三つの軸

「ヒト」が成長してこそ「組織」の成長につながるという考えのもとに、人材育成戦略に三つの軸（縦軸×横軸×斜め軸）を設定し、社員が上司とともに自律的に自身をアップデートし、価値を創造しつづける「学習する組織」への変革を目指します。

▶ 人材育成の三つの軸 ◀

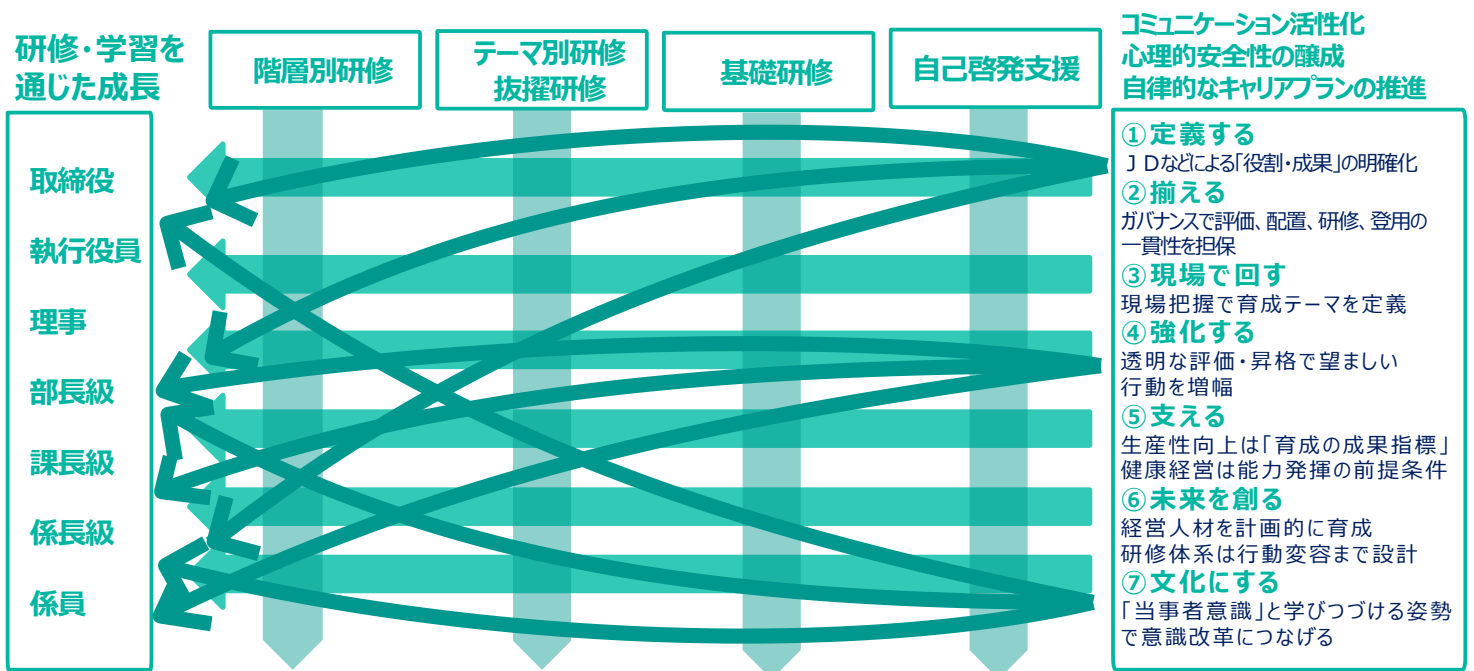
これまでの課題

当社ではこれまで、各部門において個別に研修プログラムを実施していますが、全社的な育成方針や階層別の体系化が十分ではなく、基礎知識の習得にとどまっているという課題がありました。研修は、知識の付与ではなく「職務での行動変容」につながって初めて価値を持ちます。個人の能力最大化と組織力の強化を計画的に連動させるプロセスであり、「人的資本経営」の核心だと考えています。そのためには、経営戦略の実現に直結する「必要なスキル・行動・マインド」を再定義することが不可欠です。

課題に向けた取組み

- ・**研修・学習を通じた成長（縦軸）**
 自学自得を促す自己啓発支援制度のほか、新任管理職など、特定の役職で求められる役割（マインドセット）の理解や、共通スキルの習得を目的とした階層別研修（選抜研修）、個々の強み・弱みを補完し、階層を問わず特定のスキルや知識を習得したい人が自発的に参加するテーマ別研修（選択研修）、次世代リーダー、経営人材の早期育成を目的とした抜擢研修などに取組み、社員の成長を促します。
- ・**コミュニケーションの活性化・心理的安全性の醸成（横軸）**
 上司部下間のコミュニケーションを活性化させ、内省の質を向上させることで、社員の成長を促します。そのために、ハラスメントがない職場と社員一人ひとりの心身が健康な状態を維持することで、心理的安全性を醸成し、信頼関係を育み、社員の成長につなげます。
- ・**評価、ガバナンス、労働生産性向上、意識改革などを通じた指導・育成（斜め軸）**
 評価、ガバナンス、生産性向上、意識改革など、すべての目的は「人材育成」です。これらを活用し、計画的な成長につなげます。

▶ 人材育成（=人的資本経営）全体図 ◀



- 1 on 1 ミーティング
- 対話会
- キャリア面談



8 人材育成戦略の推進 「役職に応じた求める人材像」

▶ 役割に応じた求める人物像 ◀

① ビジネスリーダー（挑戦・変革・リーダーシップ）

	内容
定義	挑戦を起点に変革テーマを構想し、部門横断で推進して成長と価値創出を牽引する経営人材
人物像	自ら動き、周囲を巻き込み、変革をやり切るリーダー
育成施策	抜擢型能力開発（人材アセスメント/課題解決・実践学習） 手上げ式研修/異業種交流・社内公募/FA・サクセッションプランなどをOsaka Metroビジネスカレッジを拠点に一体運用

② マネジメントリーダー（組織目標達成・人材育成・労務管理）

	内容
定義	組織目標の達成に責任を持ち、目標管理・評価・育成・配置を通じて組織力を高め、労務管理・安全配慮義務といった法令順守を徹底し、職場運営を担う管理職人材
人物像	成果と人材育成を両立し、公正・公平な対話でチームを動かせるマネージャー
育成施策	1on1の定着に加え、評価者研修・労務管理・コンプライアンス研修・リーダー評価を将来的には昇格要件に連動

③ 事業運営の基盤人材（若手～ベテラン／経営幹部を支える人材）

	内容
定義	担当実務を確実に担い、経営の意図を部門成果に落とし込み、関係者と連携して改善・高度化を進めることで、幹部・管理職の意思決定と実行を支える人材
人物像	正確さとスピードでやり切り、コスト・品質・リスク・お客さま価値の観点で学び、改善提案につながられる人材
育成施策	基礎教育は要点に絞って再設計し、手上げ式研修・自己啓発・グループ合同研修で「学習する組織」化を推進

8 人材育成戦略の推進 研修体系

▶ 研修体系 ◀

当社は、持続的な成長と価値創造を牽引するため、役割に応じた3つの人材育成に注力していきます。変革を主導する「ビジネスリーダー」、組織力と人材育成を最大化させる「マネジメントリーダー」、関係先を巻き込み、改善・高度化を推進する「事業運営の基盤人材」です。各ステージで求められる専門性とマインドを体系化し、抜擢型研修や階層別・テーマ別研修を通じて、全社員が自律的に学び、挑戦しつづける「学習する組織」を構築します。

【2026年度～2028年度の研修体系】

	階層別研修 ② マネジメントリーダー	テーマ別研修・抜擢研修 ①ビジネスリーダー ②マネジメントリーダー	共通基礎研修 ③ 基盤人材
取締役	取締役・執行役員 トレーニング	【テーマ別研修】 ・ビジネス基礎研修 ロジカルシンキング、問題解決 ・リーダーシップ研修 目標設定 コーチング／フィードバック チームビルディング／心理的安全性 ハラスメント防止、労務・メンタルヘルス Well-being研修（傾聴力） ・戦略・事業研修 マーケティング基礎 財務会計・管理会計 事業計画策定 ・DX・業務改善 業務改善 データ活用 生成AI活用 ・コンプライアンス研修 情報セキュリティ、個人情報、下請法/ 独禁法など業界法令内部統制、 リスクマネジメント 【抜擢研修】 経営視点のケーススタディ M&A、新規事業、振り返り、 不採算事業の立て直しなど 180度フィードバック+アセスメント （リーダー行動の可視化）	課長級以上
執行役員 理事			係長級以上
部長級	マネジメント研修		・リスク管理研修（法務部）
課長級	新任課長研修 ・ビジョンマネジメント研修 ・アカウントing・ファイナンス研修 ・設定型問題解決研修 ・ピープルマネジメント研修		・ラインケア研修（人事部） ・仕事と育児の両立支援研修（人事部） ・内部監査研修（グループ監査部）など 全社員 ・中期経営計画理解度向上研修（社長室） ・SDGs 研修（都市型MaaS推進本部） ・安全研修（安全推進部） ・コンプライアンス研修（グループ監査部） ・パーソナルデータ保護研修（法務部） ・情報セキュリティ研修（ICT 戦略部） ・ITリテラシー研修（ICT 戦略部） ・ハラスメント防止研修 （社員Well-being 推進部） ・労働時間管理研修（人事部） ・ユニバーサルマナー検定（人事部） ・コーポレートアイデンティティ研修 （人事部・広報戦略部） ・人権研修（総務部） ・e METRO研修（デジタルソリューション部） ・BCP震災・風水害編浸透研修 （安全統括部） その他 ・鉄道事業理解研修 （人事部・交通事業本部） ・キャリアデザイン研修（人事部）など
係長級	新任係長研修 ・プレイングマネージャー研修 ・計数管理研修 ・1on1コーチング研修 ・アサーション研修		
係員	総合職研修 ・若手層年次別研修 プロフェッショナル職研修 ・等級別研修 新入社員研修		

【1人当たり年間研修受講時間】

	2022	2023	2024	2025 (KPI)
従業員当たりの研修受講時間	12.0時間	10.4時間	14.3時間	16.0時間

8 人材育成戦略の推進 Osaka Metro ビジネスカレッジ、自己啓発支援

「経営視点を持つ人材」の育成を目指すなか、人材教育を強化するための拠点となる研修施設「Osaka Metroビジネスカレッジ」を建設しています。また、社員の自律的なキャリア形成を促すため、能力開発やスキルアップなどを目指す社員の自己啓発を支援しています。

▶ Osaka Metro ビジネスカレッジ ◀

これまでの課題

経営幹部から新入社員に至るまで、全ての社員が学び、研鑽するための総合的な施設がないことから、Osaka Metro Groupにおいて、「ヒト」と「組織」が成長するための要（かなめ）となる教育拠点が必要でした。



外装（イメージ）

課題に向けた取組み

外部環境に柔軟に対応し、持続的に事業を成長させる「経営視点を持つ人材」の育成を目指す中、人材教育を強化するための拠点となる研修施設「Osaka Metro ビジネスカレッジ」を建設しています。今後、当該施設を積極的に活用し、次世代経営人材の育成や研修拡大に取り組むことで、これまで以上に「経営視点を持つ人材」・「専門知識を有する人材」の育成を推進させ、当社の持続的な成長、そして当社の使命である大阪の発展に貢献できる人材を育てていきます。



講義室（イメージ）

▶ 自己啓発支援 ◀

これまでの課題

2022年度に、「福利厚生制度」として行ってきた自己啓発支援制度を、「人材育成のための制度」として方針転換しました。また、資格取得支援制度については、可否にかかわらず挑戦することを支援する制度に再構築しています。その他にも、資格に限らず、資格の登録・更新にかかる費用や外部セミナーの受講に関する支援を行い、自学自得の精神を積極的に推進する環境を整えています。また、支援額などについても、2023年度には合格祝金（難易度の高い資格に対しては50,000円）や資格学校利用支援（最大100,000円）を見直しました。

課題に向けた取組み

今後も社員の自律的な挑戦を後押しできるよう、支援対象となる資格の定期的な追加・見直しや、多様化する学習サービスへの対応など、継続した制度の見直しを進めていきます。

【自己啓発活動支援制度利用実績】

	2022	2023	2024	2025 (KPI)
制度利用者計（延べ人数）	463人	638人	592人	500人

【自己啓発活動支援制度】

- 通信教育 受講支援** 約150コースを割引価格で提供
- 合格祝金** 難易度に応じて最大5万円
- 資格取得 支援** 受験料や資格学校の費用を一部補助
- 資格学校との 法人提携** 入会金など無料
- 外部セミナー 受講支援** 受講料を一部補助
- 資格の 登録・更新** 資格に応じて年1回(最大10万円)



8 人材育成戦略の推進 主体的なキャリアの継続的推進

キャリア面談の実施や 1 on 1 ミーティングなど、上司と部下の対話を通じてキャリアを考える機会を創出しています。また、考える機会だけでなく、実際にキャリアプランの実現を支援する制度として、キャリアチャレンジ制度（社内公募・F A 制度）などを整備しています。

▶ **心理的安全性に配慮したキャリア考察機会（1 on 1 ミーティング・キャリア面談）** ◀

これまでの課題

上司と部下のコミュニケーション活性化を目指し、1 on 1 ミーティングを実施していますが、実施内容が日々の業務進捗の確認や定型的な報告に偏っており、部下の本音を引き出し、中長期的なキャリア形成、自律的な挑戦やスキルアップを促す「深い対話」もしっかり行われていることが理想です。また、実施の頻度や質が各組織の管理職のスキルに依存していることから、育成効果を最大化するため、コミュニケーションの質を上げていくことが必要です。

課題に向けた取組み

- ・ **上司と部下との指導・育成の質的深化**
 1 on 1 ミーティングの実施率100%をKPIとしつつ、対話の「質」を向上させるための実践的な研修などを提供し、心理的安全性の醸成を図っていきます。
 （仕事への向き合い方と職場環境などに関する調査（社員アンケート）のコミュニケーションに関する質問項目において、ポジティブ回答率80%以上を維持）

【1 on 1 ミーティング実施率】

2024年度

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
実施率	54%	45%	49%	56%	40%	38%	55%	43%	37%	59%	45%	43%	47%

2025年度 ※2026年1月時点

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	平均
実施率	53%	48%	65%	66%	47%	53%	60%	41%	55%	53%	54%

実施率を見る限り、1 on 1 ミーティングの重要性、認識が不足している状況です。

【参考】

仕事への向き合い方と職場環境などに関する調査

コミュニケーションや人間関係に関する項目のポジティブ回答率は80%以上となっており、数値上では上司と部下が良質なコミュニケーションが図られていると推測される一方、ハラスメントの個別相談の半数以上が「職場のコミュニケーション」に起因したものとなっていることから、コミュニケーション不全の職場も一定数あるものと見受けられます。

調査項目（コミュニケーションに関する質問を抜き）	2024	2025
1 私の上司は、円滑な組織運営のために、積極的に部下とのコミュニケーションを図っている	81.0%	80.2%
2 私の上司は、誠実な態度で対応してくれている	88.0%	86.9%
3 私には、尊敬できる上司や信頼できる同僚、仲間がいる	82.9%	82.3%



8 人材育成戦略の推進 主体的なキャリアの継続的推進

▶ キャリアチャレンジ制度（社内公募・FA制度） ◀

これまでの課題

社内公募については、これまで年1回の定期異動時期に限定していたため、新規事業の立ち上げなどに対し、チャレンジしたい社員にとっては、タイムリーな挑戦ができないという課題がありました。また、対象が非管理職に限定されていたことで、コア人材の流動性が少なく、自律的なキャリア形成の機会も限定的となっていたことや、社員が上司との間で築いてきたキャリア形成と、社内公募・FA制度が連動していなかったため、中長期的なキャリア形成との一貫性を担保しにくい仕組みであったと考えています。今後は、プロフェッショナル職（現場職）のキャリアパスも含めて、職種間の壁をなくし、柔軟な人材登用につなげていく必要があります。

課題に向けた取組み

- 社内公募の通年化**
 これまで定期異動時に実施していた社内公募制度については、四半期ごとの通年実施に変更し、新規事業などに必要な人材の募集をタイムリーに実施できる環境を整備します。
- 対象者を課長級まで拡大**
 現在、課長級・担当課長級においても「キャリア面談制度」により、自律的なキャリア開発を促進していることから、新たにキャリアチャレンジ制度の対象とし、コア人材の流動化や自律的なキャリア形成をより活性化します。
- キャリア面談との連動**
 キャリアチャレンジ制度の趣旨である「自律的なキャリア開発」の推進となるよう、応募所属については、キャリア面談で希望している業務、所属の範囲内とします。
- キャリアの複線化推進**
 プロフェッショナル職の社員が現場での経験、専門性を活かし、企画立案や部門間調整など、より広範な事業推進を担う総合職群へのキャリア拡大を可能とする「職群転換制度」の導入や社内公募・FA制度の対象とすることについて、今後検討していきます。

【社内公募・FA制度 実績】

自律的なキャリア形成の支援、自発的な挑戦を促すため毎年実施していますが、応募者は少数にとどまっています。考えられる要因としては、上司と部下のコミュニケーション不足などにより、安心して能力を発揮できる職場環境の構築が途上であるため、社員の自発的な挑戦（応募）を阻んでいる可能性があります。今後、キャリア面談の確実な実施や、日々のコミュニケーションにおいて自律的なキャリア形成を強化する仕組みづくりが必要です。

		2022	2023	2024	2025 (KPI)
社内公募	応募	12人	4人	5人	-
	異動	8人	3人	3人	-
FA 制度	応募	0人	2人	9人	-
	異動	0人	2人	7人	-
合計	応募	12人	6人	14人	30人
	異動	8人	5人	10人	-

※2024年度については、万博繁忙を見据え、対象を係員のみ限定して実施



9 Well-beingの醸成 年次有給休暇

DE & I を推進するなか、「様々な属性・価値観を有する社員が、多種多様な雇用形態で働くことのできる環境」を整えるため、働き方についてもダイバーシティを推進し、ワークライフバランス・生産性の向上を目指していきます。

▶ 年次有給休暇取得 ◀

これまでの課題

年次有給休暇取得率は、2020年度を起点として毎年1%ずつ上昇させ、2025年は約93%を目指すこととしており、当社は、全国平均の66.9%（厚生労働省令和6年就労条件総合調査）を大きく上回っています。また、本社の取得率が事業所より低いことが課題でしたが、2022年度からの年休取得奨励日の策定・周知などによる取り組みにより、依然事業所よりも取得率は低いものの、2024年度実績では80.0%（対2022年度比+4%）となっています。

課題に向けた取組み

暦の関係で休日が飛び石となっている場合に、休日の橋渡し（ブリッジ）として、年休の取得を推奨（ブリッジ休暇の推奨）するなど、引き続き社員の心身のリフレッシュとメリハリのある働き方の推進に取り組んでいきます。

	2022	2023	2024	2025 (KPI)
年次有給休暇取得率	97.5%	100.7%	97.6%	93.1%

年次有給休暇については、当年度取得日数÷当年度付与日数にて算出しているため、前年度以前に付与していた年次有給休暇を当年度に取得した場合、100パーセントを超える場合があります。

10 採用活動の強化 組織力強化のための採用活動計画

中期経営計画、事業計画達成に必要な人材を獲得し、定着・活躍させる体制へ確立します。事業成長との整合性・目的を明確化し、必要なポジションと要件（ジョブ・ディスクリプション）を再定義し、単なる欠員補充ではなく、「新事業の推進」や「変革の加速」が目的であることを明確化します。

▶ 組織力強化のための採用活動計画 ◀

これまでの課題

・短期視点からの脱却

これまでの採用は短期的な人員強化にとどまっており、中長期的な経営計画に連動した要員計画の再構築が急務です。

・選考のスピード感と競合対策

新卒採用において、人材獲得競争のなか、更なる選考の早期化とリカバリー体制の強化が必要です。

・ミスマッチの解消

経験者採用において「できること」と「欲しい人材」の乖離をなくし、採用目的の明確化と母集団形成強化が必要です。

・ブランディングの不足

内定辞退防止に向けた「当社ならではの」魅力発信（採用ブランディング）が不足しています。自社分析、競合比較、採用ターゲットの明確化や企業イメージ向上のため情報発信の見直しが必要です。

課題に向けた取組み

・採用目的の明確化

- ・事業成長予測との整合
将来を見据えた要員計画と事業成長予測の整合性を再点検し、いつ・どのようなレベルの人材が必要かを定義して採用目的を明確化します。
- ・採用・配置・育成の三位一体
全てを外部採用に頼らず、配置転換や計画的育成による「内製化」を組み合わせ、必要な専門人材を揃えます。

・採用手法の多様化と獲得力の向上

- ・グループ一括採用の推進
各社共通の課題を解決し、グループ全体での母集団形成の強化に取り組みます。
- ・経験者採用の「ジョブ型雇用」への段階的移行
職務内容を明確にしたジョブ型採用により、即戦力のスペシャリスト確保を加速させます。
- ・リファラル採用の本格導入
社員を「リクルーター」と位置づけ、採用後のミスマッチ回避や採用者の質向上につなげます。
- ・選考プロセスの革新
採用スピード向上に向けて、「即日、翌日の書類選考」や「1 DAY選考」の導入を検討します。
- ・A I の積極的な活用
書類選考、一次面接など初期選考を中心に採用プロセスへの積極的なA I 活用を進め、優秀な人材の獲得を早期に実現します。

・採用ブランディングの確立

- ・コンセプトの整理
自社の強みと機会を整理し、採用マーケティングの視点から独自のメッセージを構築します。
- ・露出場所の強化
自社HPの活性化、YouTubeなどのオウンドメディア活用、経験者採用サイトを立ち上げます。

・多様性の推進（D E & I）

女性視点でのお客さまニーズの反映や同質化（男性多数）した組織に多様な価値観を提供すること、またESG投資や人的資本経営の観点として、女性採用の強化は単なる「社会貢献」ではなく、企業の持続可能性（サステナビリティ）とリスク管理能力を示す重要な経営指標となることから、今後も目標値を定め、継続的に取り組みます。今後は、ポジティブアクションの継続実施に加え、女性オープンポジション採用についても検討していきます。

11 人事制度改革の推進 評価・昇格制度

▶ より納得感、公正・公平感のある人事評価制度・昇格制度への見直し ◀

これまでの課題

人事評価については、評価結果に対する納得感が低く、「上司に直接聞きにくい・言いにくい」、「所属によって説明の丁寧さが違う」などと言った声が上がっています。

また、所属間の評価のバラつき（甘辛調整）の改善や、評価に対する納得感、公正・公平感向上のため、評価期間や評価基準などの見直しが必要であると考えています。

昇格制度については、結果開示については、開示対象をアセスメントの点数開示まで広げ、一定の透明性を確保しましたが、そもそもの試験のあり方については、今後のキャリアパスの想定や組織の高齢化という点も踏まえる必要があり、求める職務要件を満たす人材を生み出していくという本質を見ながら、「必要な知識・必要な能力」などにアプローチできるような「研修体系」などの整備も今後必要です。

課題に向けた取組み

・評価に関する「人事部問い合わせ窓口」の設置

上司からの確実なフィードバック（目標とのズレ、具体的な行動の失敗、改善点に焦点を当て、結果だけでなく、未来に向けてのアクションも部下に明確化）の重要性を継続して伝えるとともに、評価に関する社員からの問い合わせについて、従来の所属部署完結型から客観的な立場で回答を行う「人事部問い合わせ窓口」を新設し、評価結果および制度内容両面において、人事部が集約を図ります。

・プロフェッショナル職の加点行動評価の見直し

各部門の特性に応じて、社員がより加点行動に取り組めるよう、評価基準を一部見直します。

・評価期間の見直し

半期の成果が未達であっても、次の半期で挽回するチャンスをつくり、社員の成功に対するモチベーションを向上させるため、評価期間を上期、下期それぞれで評価します。賞与への反映については年2回に分割し、定期昇給については上期＋下期での総合評価により決定する仕組みに見直します。

・業績評価×個人評価のフレーム刷新（課長以上）

従来の「成果に特化した評価」から、「会社業績」×「個人業績」×「行動（プロセス）」の3軸で評価を決定します。例えば、鉄道などの安定した既存事業では、「会社業績」と「個人業績」のウエイトを高く設定し、立ち上げ直後の不安定な新規事業においては、「行動（プロセス）」のウエイトを高くするなど、事業の特性に合わせた仕組みとすることで、社員の挑戦心やモチベーションの向上を図ります。

・評価のキャリブレーション機能の刷新、フィードバックの強化

評価者間の甘辛を是正し、より客観性・透明性が図られるよう、A I などによる客観的モニタリング（評価コメントの解析によるバイアス検知、目標達成度と評価点の乖離照合、評価者の評価傾向の解析と対策など）を導入することで、評価調整会議の場をデータでサポートする体制を検討します。

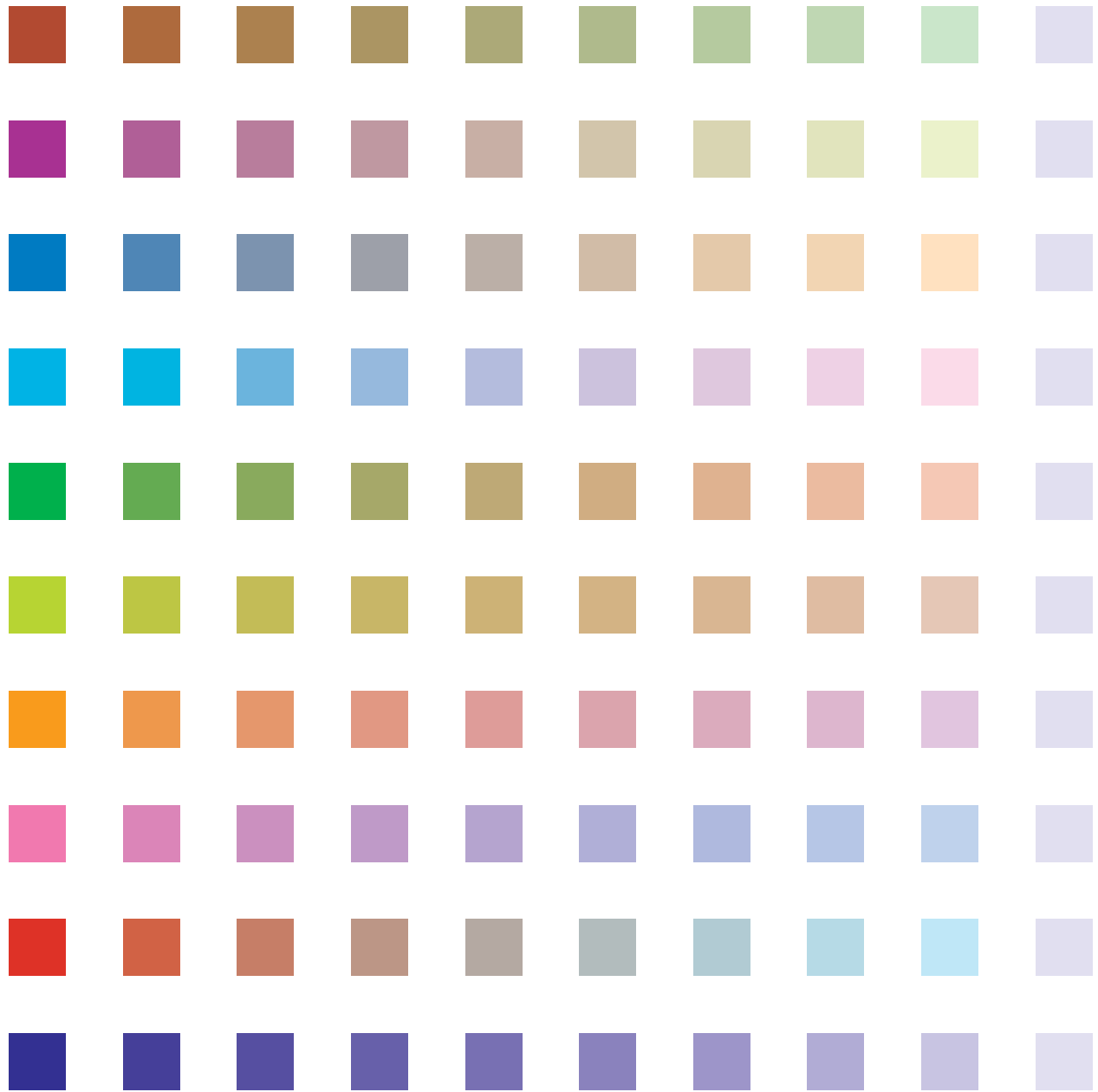
また、評価の最大目的である人材育成につながるため、評価者を対象に「フィードバックスキル研修」を実施。評価者ごとの「評価癖のフィードバックレポート」を用いた実践学習（Action Learning）をメインとし、研修後も評価者の効果検証を継続して実施します。

・目標設定方法の見直し（係長以下）

目標管理制度における、係長、係員の目標設定については、従来の「本人立案・上司承認」の形式から、「課長が事業計画、組織目標に基づき、部下の主要ミッションを直接指定する」形式に見直します。

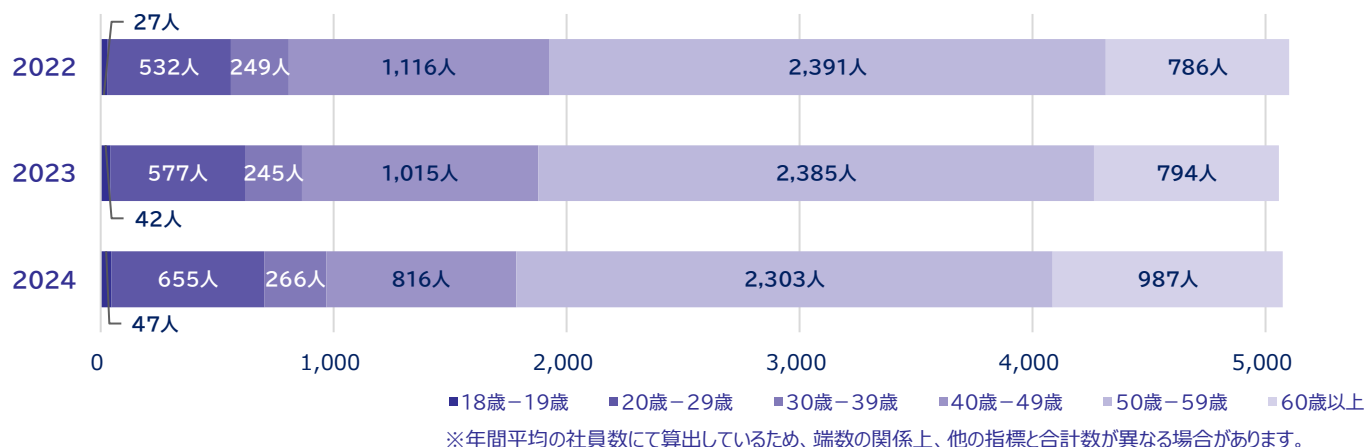
これにより、課長は目標達成に直結するミッション、部下の成長につながるミッションを部下へ割り当てる責任を負うことで、部下の成長を最大限に引き出す目標設定につながります。

人的資本メトリクス



人的資本メトリクス その他指標

▶ 年齢層別社員数 ◀



▶ 男女別役員数および社外取締役数 ◀

	2022	2023	2024
男性	13人	11人	12人
女性	0人	1人	1人
社外取締役 (内数)	2人	2人	2人

※役員には取締役のほか、監査役および社外監査役を含みます。

▶ 派遣労働者・独立事業主 ◀

	2022	2023	2024
派遣労働者 (事務スタッフ)	39人	58人	65人
派遣労働者 (駅スタッフ)	109人	178人	205人
独立事業主	0人	0人	0人

▶ フルタイム・パートタイム別社員数 ◀

		2022	2023	2024
フルタイム	人数	5,078人	5,032人	5,008人
	割合	99.5%	99.5%	98.7%
パートタイム	人数	25人	25人	66人
	割合	0.5%	0.5%	1.3%
フルタイム当量		4,897FTE	4,912FTE	5,045FTE

※フルタイム当量 (FTE) とは、総労働時間をフルタイム社員の単位 (1日8時間勤務) に換算することです。
 例えば、売上を単純に人数で割るのではなく、FTEで割ることで、1人分のフルタイム労働力がどれだけの利益を生んでいるかという真の生産性を判断するための指標となります。

$$\text{フルタイム当量 (FTE)} = \frac{\text{総従業員数の1週間当たりの実労働時間}}{\text{フルタイム従業員の所定労働時間}}$$

▶ 管理職一人当たりの直屬部下数 ◀

	2022	2023	2024
執行役員・理事	5.0人	3.3人	3.4人
部長級	5.2人	4.2人	4.3人
課長級	2.0人	2.3人	2.1人

※一般的に適正と言われる5～8人を部長級のKPIとして設定し、当社の現況も踏まえながら、執行役員・理事は4～6人、課長級は2～4人をKPIとして設定。

▶ 内部異動率/ 内部登用率/ 内部継承率/ 空席ポスト ◀

	2022	2023	2024
重要ポストの割合	9.2%	11.9%	11.2%
内部登用率	96.8%	97.3%	78.5%
重要ポストの内部登用率	98.3%	82.3%	86.0%
全空席中の重要ポストの空席率	2.6%	3.1%	3.1%
内部継承率	100%	98%	98%
重要ポストが埋まるまでの期間	40.0日	47.9日	34.5日

	2022	2023	2024
内部異動率	33.2%	34.6%	28.0%

※内部異動率 = ジョブローテーションなどに伴う人事異動 ÷ 総従業員数 × 100%
 ※事業拡大・中期経営計画の達成に向けた社内異動の促進などから、30%以上を目安としています。

人的資本メトリクス その他指標

▶ 総労働力コスト・外部労働力コスト/ 特定職の報酬割合 ◀

単位：百万円

	2022	2023	2024
総労働力コスト	52,761	55,268	55,495
内部労働力コスト	42,441	42,855	41,683
外部労働力コスト	10,320	12,413	13,812
総雇用コスト	42,492	42,835	41,852
人材育成費	51	40	74

単位：百万円

	2022	2023	2024
全従業員の総給与額	35,092	35,340	34,441
特定職の総給与額	170	163	167
総給与に対する特定職の報酬割合	0.48%	0.46%	0.48%

※付帯人件費は除く

※総労働コスト：付加価値を生むために、労働力としていくら投資したかを表します。
(派遣社員、コンサル費用などを含む)

※総雇用コスト：社員1人雇うのにいくらかかるのかを表します。(派遣社員、コンサル費用などを除く)

- ・総労働力コスト = 支払給与総額 + 諸手当総額 + その他の支出 + 外部労働力コスト
- ・外部労働力コスト = 派遣労働者に対する支出 + エージェントに対する支出
+ コントラクターに対する支出 + コンサルタントに対する支出
+ 他社が雇用している副業者に対する支出 + その他支出
- ・総雇用コスト = 支払給与総額 + 諸手当総額 + その他支出総額
+ 雇用に伴うその他費用 + 人材育成費
- ・人材育成費 = 自己啓発支援金および組織が負担した能力開発・研修費用の総計

▶ 労働生産性 ◀

単位：百万円

	2022	2023	2024
1人あたり売上	28.91	33.13	33.11
1人あたりEBIT	3.78	7.34	7.8
1人あたり利益	2.27	4.73	5.76

※フルタイム当量 (FTE) に換算した時の社員数で算出

※EBIT：利払前・税引前利益 (借入れによるコストなどの影響を除いた利益)

※利益：本指標では、【利益 = 営業利益 - 支払利息 - 法人税など】

▶ 人的資本RoI ◀

	2022	2023	2024
人的資本RoI	42%	82%	101%

※人的資本RoI はどれほど効率的に人的資本への投資がされているかを測る指標です。値が高いほど人材に対する投資の費用対効果が高いことを示し、業種によっても異なりますが一般的に20~30%の企業が多いと言われます。

※人的資本RoI = 営業利益 ÷ 人的資本コスト × 100%

※人的資本コスト = 支払給与総額 + 法定福利費・福利厚生費 + 従業員に直接支払われたその他支出 (報償費など)

▶ 育児休業など取得率 ◀

		2022	2023	2024	2025(KPI)
育児休業取得率	正社員(男性)	19%	29%	15%	-
	正社員(女性)	100%	100%	100%	-
育児休業・育児参加休暇取得率	正社員(男性)	78%	81%	56%	100%

※男性の育児休業取得率について

当社独自の制度である「育児参加休暇 (1か月有給)」を含んでいません。育児参加休暇を含んだ取得率については、最下段の数値となります。

※前年度に出産し、翌年度に育児休業などを取得した場合、取得した年度の取得率が100%を上回ることがあります。

人的資本メトリクス その他指標

▶ 欠勤率 ◀

	2022	2023	2024
欠勤率	0.93%	1.13%	1.14%

※欠勤率 = 総欠勤日数 ÷ 総勤務日数 × 100%
 ※欠勤日数には、病気休職、労災などによる休業の日数などを含んでいます。

▶ 労働災害の発生状況 ◀

	2022	2023	2024
1年間の労災件数	31件	25件	38件
失われた合計時間	7,672時間	3,792時間	4,528時間
100万労働時間当たりのケガ、事故、病気により失われた時間	752.6時間	371時間	431.2時間
100万時間当たりの労災発生率	3.04%	2.45%	3.62%
労災による死亡者数	0人	0人	0人
死亡率	0%	0%	0%

▶ 従業員の定着率・離職率および離職の理由 ◀

	2022	2023	2024
総離職者数	408人	202人	224人
期間中の平均社員数	5,107人	5,057人	5,056人
定着率	92.00%	95.98%	95.59%
離職率 (定年退職など含む)	8.00%	4.02%	4.41%
離職率 (定年退職など除く)	1.94%	2.70%	3.31%
自発的離職率 (自己都合退職)	1.76%	2.54%	2.17%
新卒離職率 (3年目以内)	8.9%	6.1%	2.4%
経験者離職率 (3年目以内)	17.9%	12.7%	3.1%
痛手となった 自発的離職率	0.04%	0.08%	0.08%
離職に伴うコスト (百万円)	676.2	988.4	1228.5

	2022	2023	2024
総離職者数	408人	202人	270人
仕事	37人	35人	58人
家庭	20人	16人	23人
待遇	2人	1人	4人
風土	6人	7人	4人
健康	22人	29人	40人
解雇	2人	0人	1人
定年	240人	19人	29人
契約満了	53人	62人	68人
短期雇用	0人	28人	41人
その他	26人	5人	2人

※ 2022年度のその他には役員退任の他、特例子会社の大阪メトロビジネスアソシエイト株式会社を設立した際、当社から転籍した社員25名を含みます。

※ 短期雇用には飲食店事業アルバイトの離職の人数を算出しています。

※ 定年退職など = 60歳での定年退職、パート・有期社員の内、65歳での期間満了

※ 新卒離職率 = 入社後3年以内に離職した当該年度新卒入社社員数 ÷ 当該年度新卒入社社員数

※ 痛手となった自発的離職率 = 部長以上の自己都合退職を計上しています。

※ 経験者離職率 = 入社後3年以内に離職した当該年度経験者採用社員数 ÷ 当該年度経験者採用社員数

※ 離職に伴うコスト = (1人当たり採用費 + 1人当たり教育費) × 自発的離職者数 + 離職者の業務を補う残業代など + (1人当たり平均日額売上 - 従業員1人、1日当たり給与・諸手当(ベネフィット)) × 離職に伴ってロスした営業日数

