



統合報告書

Human Capital Report 2026

We Design Tomorrow.
We Design WORK-Style.

Creating Value that Exceeds the Cost of Capital
Generating returns above the cost of capital is the starting point of
our management approach.
By strengthening profitability, capital efficiency, and growth investments,
we aim to achieve sustainable corporate
value creation while delivering long-term returns to shareholders.



飛躍的な成長に向け、人的資本を磨き上げる

HUMAN RESOURCES STRATEGY of ITOKI

Yoshihito Yamamura

山村 善仁

代表取締役副社長
人事総務本部長

人的資本は価値創造と競争力の源泉

私は、人的資本経営とは経営戦略そのものだと考えています。当社は製造業ですが、お客さまに提供しているのは単なる製品ではありません。私たちは「働く環境」を創り、お客さまの生産性や創造性を高めています。そして、「イトーキにお願いしたい」と選ばれる理由も、最終的には社員一人ひとりの力にあります。

だからこそ、人的資本は価値創造と競争力の源泉です。企業の成長は人の成長なくして実現できません。人への投資こそが企業価値向上の原動力だと私は確信しています。

エンゲージメントの先にある行動変容と成果

近年、社員エンゲージメントは着実に向上してきました。しかし私は、エンゲージメントスコアそのものを目的にはしていません。スコアが上がったからといって、「よかった、ばんざい」で終わる話ではないからです。本当に重要なのは、その先です。

社員が自ら考え、自ら行動し、仲間と協働しながら成果を生み出していく。その原動力がエンゲージメントです。

仕事や組織を自分事として捉え、「自分は組織やチームに何を貢献できるか」を考える。その行動変容が個人と組織を成長させ、事業成果へとつながっていきます。

事業成果によって生まれた利益は、人材やIT・AI、設備への投資へ還元される。

その投資が新たな成長とエンゲージメント向上を生み出していく。

私が目指しているのは、そんな「正のスパイラル」です。

個人から組織へ。 新たな成長ステージへ

今回、各部門で「自部門のコアバリュー」を創り上げる取り組みを進めました。自分たちは何のために存在するのか。誰にどんな価値を届けるのか。その議論を重ねる中で対話が生まれ、組織の一体感が高まっていく。私は、エンゲージメントが次のステージに入ったと感じています。

AI時代の人的資本経営を 進化させる

次期中期経営計画は飛躍を目指す「ジャンプ」のステージです。これまでの取り組みを成果へ結び付けるため、私は二つの課題を重要視しています。

一つ目は、AI時代に対応した人的資本経営です。AIを活用して生産性を高めるだけではだめで、AIを使いこなし、新たな価値を創造できる人材を育成してこそ、真の競争力につながると考えています。

二つ目は、人材データを活用した人材マネジメントの高度化です。一人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出し、育成・配置・登用の精度を高めることで、人材価値の最大化を図ります。

また、設備機器事業や新たな成長領域を支えるプロフェッショナル人材の育成、次

世代リーダーの育成も重要なテーマです。

会社は社員に挑戦と成長の機会を提供し、社員はその挑戦を通じて会社へ価値を還元する。私は、会社と社員は対等なパートナーであり、ともに切磋琢磨しながら成長する関係であってこそ、持続的な成長を実現できると信じています。

組織も変わるし、 人も変わる

変革を進める一方で、変えてはいけないうものもあります。

コアバリューを議論する中で、私たちは改めて企業理念「イトーキのわれら」を見つめ直し、1964年に制定された当時の姿へ原点回帰しました。

これは過去に戻るためではありません。未来に向かうために、変わらない価値を再確認するためです。

「旺盛な開拓精神」「創意工夫」「勤勉と努力」「皆で力を合わせること」「正しい商道」。これらは時代が変わっても揺らぐことのないイトーキのDNAです。

私たちは常に問い続けています。何を変え、何を守るのか。その答えを探るとき、立ち戻る場所が「イトーキのわれら」です。

私自身も、多くの出会いや経験を通じて成長してきました。だからこそ信じています。

「絶対に、人は変われる」。原点を大切にしながら変化を恐れず、人と組織の可能性を信じ続けること。それが、イトーキグループの次なる飛躍につながると確信しています。



井上 雅代

ソリューション事業開発本部
ソリューション開発統括部 マーケティング部 部長

桐村 和海

営業本部 法人営業統括部 法人第三支店
チームリーダー

橋本 泉

経営企画本部 経営企画統括部
経営企画部 知的財産企画課 課長

松田 明子

経営企画本部 経営企画統括部
事業企画部 部長

岩野 有紀子

コーポレートコミュニケーション本部
ショールーム戦略企画室 室長

女性社員の力をイトーキの新たな成長力に

女性管理職比率は14%へ。 着実に進む変化

松田 2022年に女性活躍推進コミュニティ「SPLi (サプリ)」が立ち上がり、社長の湊からも「女性はいっと活躍できる」というメッセージが発信されました。女性自身のキャリア意識が高まっただけでなく、周囲の期待も変わってきたと感じています。実際に女性管理職比率は中期経営計画で掲げた13%を前倒しで達成し、現在は14%を超えています。以前は管理職といえば男性が中心でしたが、今では女性管理職も身近な存在になり、女性がリーダーになることが自然に受け入れられるようになってきました。性別で仕事や役割を分ける意識自体が減り、女性にとっては活躍の機会そのものが広がっていると感じています。

営業現場には、 まだ乗り越えるべき課題がある

桐村 一方で、営業という職種に限ると、女性活躍はまだ発展途上です。営業部門の女性管理職やリーダーは依然として少なく、ロールモデルも

限られています。営業は顧客接点のフロントを担うため、土日の現場対応や休日の電話対応も少なくありません。こうした働き方の中で、結婚や出産、育児とキャリアの両立に不安を感じる人もいます。実際に30代以降で営業を離れる女性も多く、将来の管理職候補層が薄くなってしまうことは大きな課題だと感じています。だからこそ、「営業でもキャリアを築ける」と思えるような、長く働き続けられる環境づくりが重要だと考えています。

制度整備と意識改革の両輪で 支える

岩野 会社では育児や介護を支援する制度の充実が進み、家事・育児支援サービスの活用支援なども始まっています。以前に比べると、働きやすい環境は確実に整ってきました。ただ、本当に重要なのは男性の家事・育児参加だと思います。女性だけが制約を抱えるのではなく、男女ともに家庭と仕事を両立できる環境づくりが必要です。そのためには制度だけでなく、働き方に対する意識改革も欠かせません。

管理職を目指す女性はまだ3割。 それでも変化は始まっている

井上 管理職や専門職を目指したいという人は、男性が約7割に対して女性は約3割です。背景にはライフイベントへの不安や、「自分が管理職になるイメージが持てない」という思い込みもあるのではないのでしょうか。だからこそ、経営層だけでなく、身近なリーダーや先輩の存在が重要だと思っています。「自分にもできるかもしれない」と思えるきっかけを増やしていくことが必要だと感じています。

松田 全員が管理職になる必要はありませんが、本来挑戦できる力を持っている人が、自信のなさや思い込みで、選択肢を狭めてしまうのはもったいないことです。多様なキャリアを知り、自分で選べる環境をつくるのが大切だと思います。

SPLiが目指すのは、 一人ひとりの自己実現

橋本 私も管理職になることだけが女性活躍

ではないと思っています。管理職を目指す人がいる一方で、専門性を高めたい人もいれば、サポート業務が向いている人もいます。適性に応じて一人ひとりが自分らしいキャリアや生き方を選ぶことが大切です。SPLiは人事制度ではなくコミュニティです。会社のバックアップを受けながら、多様なキャリアや価値観に触れ、自分らしい選択肢を見つかる場でありたいと思っています。そして今後は、女性だけでなく、誰もが自己実現できる環境づくりにつなげていきたいですね。社員一人ひとりが自分の可能性を広げられることが、結果として組織全体の活力や企業価値の向上にもつながると考えています。

井上 私も同感です。SPLiは女性だけのための活動ではなく、誰もが自分らしく働き、成長できる環境を考える場だと思っています。その輪を社内外に広げていくことで、イトーキらしい働き方や自己実現のあり方を示していければと考えています。

POSITIVE ENERGIZER

人と組織の可能性を最大化する ポジティブエナジIZER

ポジティブエナジIZERとは何か。それは、自らが前向きなエネルギーを発し、周囲の人々に良い影響を与えながら、組織全体の活力を高める存在です。単に明るい人や元気な人という意味ではありません。相手の可能性を信じ、挑戦を後押しし、困難な状況でも建設的な対話を生み出すことで、人や組織の成長を促す人材を指します。

当社は、このポジティブエナジIZERの考え方を重視し、人材育成に力を入れています。企業が持続的に成長するためには、制度や仕組みだけでなく、人と人との関係性や組織文化が重要であると考えているからです。社員一人ひとりが前向きな影響を与え合う環境をつくることで、エンゲージメントの向上や生産性の向上につながると信じています。

また、当社はそのノウハウを、自社だけにとどめることなく、社外企業に対する研修や組織開発支援として提供しています。ぜひ、当社の研修を受講された企業の社長のみなさまのコメントをご覧ください。



Daisuke Okajima

岡島 大介様

旭化成セラピューティクス株式会社
代表取締役社長

組織を変えるのは、 人が生み出す前向きなエネルギー

ポジティブエナジIZERの考え方に初めて触れた際、「組織の成果は戦略や制度だけでなく、人が周囲に与えるエネルギーによって大きく左右される」という点に強い共感を覚えました。私たちはこの考え方を組織文化の中核に据え、全国で月2回以上開催しているタウンホールに必ずポジティブエナジIZER研修を組み込み、私自身が講師を務めています。熱意や前向きな姿勢は周囲に伝播し、チームの主体性や挑戦する風土を育みます。実際に、社員同士の対話が活発になり、組織全体に前向きなエネルギーが広がっていることを実感しています。今後も、一人ひとりが周囲を元気づける存在となり、より強く温かい組織づくりにつなげていきたいと考えています。また、ポジティブエナジIZERは特別な一部の人だけが持つ資質ではなく、誰もが実践できる行動だと考えています。その輪をさらに広げていきたいと思っています。



Noriyoshi Someya

染谷 哲義様株式会社カンディハウス
代表取締役社長

人は、光を当てられることで更に輝き、 その力が周囲へ伝播していく

今期、弊社は「人的資本に投資し、会社の価値創造に繋げる」ことを方針に掲げています。その実践を考える上で、貴社の「ポジティブエナジャイザー研修」は大きな気づきとなりました。研修中、「自社で思い浮かぶポジティブエナジャイザー」を問われ、周囲から名前が挙がった社員は、自分が周囲に与えている良い影響を改めて実感したように思います。その後、更に周囲を明るく巻き込み、前向きなエネルギーを生み出す姿が見られました。人は、光を当てられることで更に輝き、その力が周囲へ伝播していく。それを実感した貴重な研修でした。今後も人的資本への投資を進め、社員一人ひとりが輝き、互いに力を高め合う組織をつくっていきます。



Miyoko Kimura

木村 美代子様株式会社キングジム
代表取締役社長

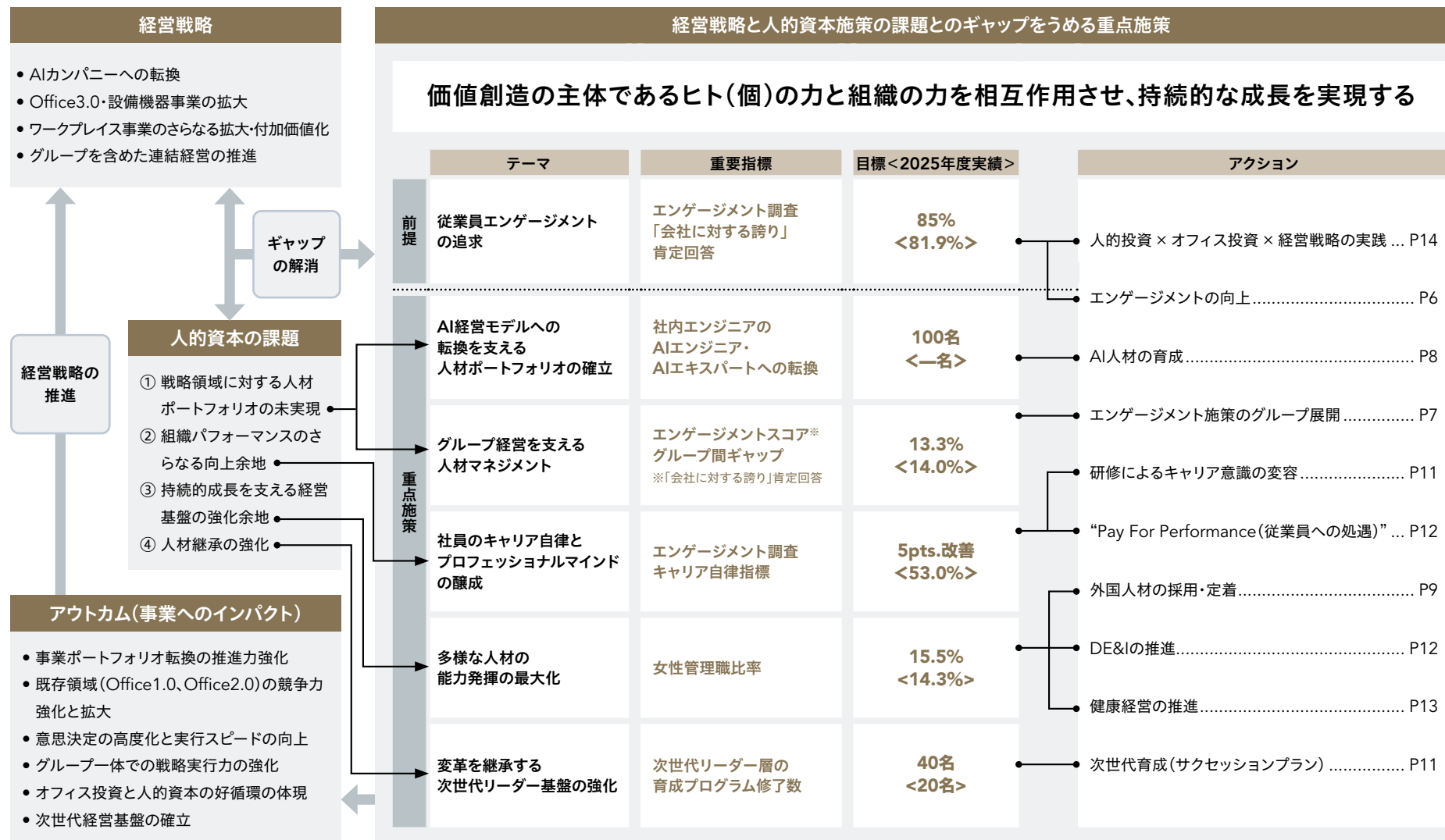
企業の成長を支える 最大の資産は「人」

湊社長からエンゲージメント向上施策についてお話を伺う中で、イトーキ様の「ポジティブエナジャイザー研修」を受講する機会をいただきました。研修で特に印象的だったのは、社員一人ひとりの弱みを補うのではなく、強みを見つけて伸ばすことが組織の活力につながるという考え方です。また、周囲に前向きな影響を与えるポジティブエナジャイザーの存在が、エンゲージメント向上に大きく寄与することを実感しました。私自身、企業の成長を支える最大の資産は「人」だと考えています。今後は、社員自らがポジティブな行動を実践し、社員一人ひとりが強みを発揮できる環境づくりを進めることで、組織全体の活力向上と持続的な成長、そして挑戦する組織風土の醸成につなげていきたいと考えています。

経営戦略と融合した人材戦略

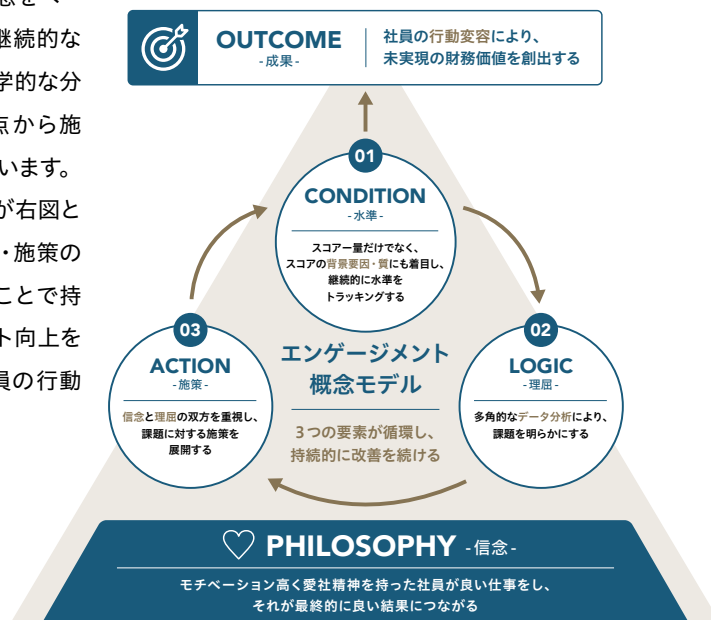
当社では経営戦略と融合した人的資本課題を特定し、体系的に施策を推進しています。今後、事業ポートフォリオ転換を見据え、人材ポートフォリオの再構築を進め、外部採用と内部育成を通じて戦略実行基盤を強化しております。中でも、従業員を最重要資本と位置づけ、“個”の自律とエンゲージメント向上を基盤に、戦略に即した組織力を高め、しなやかな経営基盤の確立を図ります。

人的資本戦略による価値創造サイクルの概念図



経営戦略と融合した人材戦略

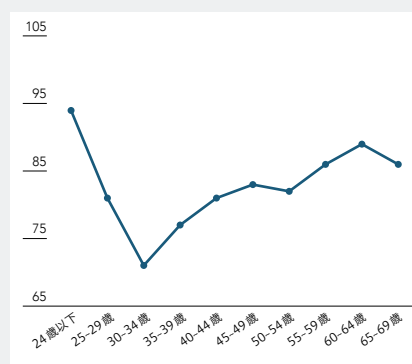
経営層の揺るぎない信念をベースに、量と質の両面で継続的な水準確認を行い、統計学的な分析と信念の双方の観点から施策検討および実践を行います。この関係性を表したのが右図となっており、水準・理屈・施策のサイクルを回し続けることで持続的なエンゲージメント向上を目指し、それによる社員の行動変容を図っています。



2025 Condition (水準)

2025年度は、最重要指標「会社に対する誇り」を問う設問スコアがイトーキ単体では81.9ptとなり、2024年度に引き続き高水準となりました。但し本部別のスコアには未だバラツキが見られ、各部門長には詳細結果を開示しながら組織のエンゲージメント向上に向けた取り組みを進めています。また年代別に見ると、30代のスコアが全社平均を大きく下回る結果となっており、中堅層のエンゲージメント向上施策が必須と捉えています。

本部名	2025スコア	本部名	2025スコア
全体	81.9	企画本部	88.7
営業本部	80.1	管理本部	90.7
設備機器事業本部	80.0	人事本部	88.6
生産本部	81.6	DX推進本部	78.4
WSD統括部	86.2	国際本部	100.0
エンジニアリング本部	76.8	CG本部	75.0
品質保証本部	95.2	CC統括部	89.5
商品開発本部	87.3	Web事業統括部	86.7
SL事業開発本部	77.5	中央研究所	100.0



2026 Logic ※相関係数およびインパクトパス

サーベイ結果から、「会議の生産性」や「部門間の情報連携」などの業務推進体制が重点課題であることが明らかになりました。また、「会社に対する誇り」を含む重要KPIに影響を与える主要ドライバーを特定しており、相関性を踏まえた施策の推進に取り組んでいます。

重要4KPI	寄与率	影響度	3つのキードライバー	相関要素
誇り		0.44	タレントマネジメント (成長期待/キャリアパス等)	・社員の意見を取り入れる 会社の姿勢
やりがい		0.30	リーダーシップ (経営陣の決定/現場理解等)	・社内関係者への誠実な 対応
未来への楽観視	73%	0.21	ウェルビーイング (健康的な職場環境等)	・組織を 薦めたい 気持ち
組織を薦めたいか				

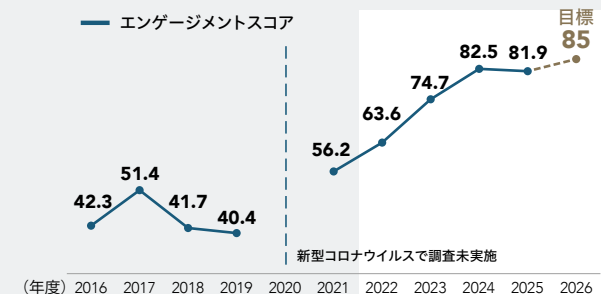
2026 Action (施策)

分析結果を踏まえ、全社一体でエンゲージメント向上に取り組んでいます。

FY26 ACTION Points	誇り	中間層 (30代)	生産性	キードライバー
各部門ならではの「誇り」醸成	各部門における「コアバリュー」策定	賃金向上を狙った処遇改善	評価納得度を高めるための上司向け研修	異動によるキャリア実現
中間層(30代)のリテンション		評価納得度を高めるための上司向け研修	会議生産性向上プロジェクト発足	経営陣によるタウンホール実施と社内SNS発信
業務生産性向上				地方拠点・工場も含めたオフィス改修
キードライバー関連施策強化				

2026 Outcome (成果)

エンゲージメント向上に伴い、挑戦や創意工夫といった主体的な行動が広がっており、AI活用においても社員発の取り組みが生まれています。今後も社員の主体性を原動力に、エンゲージメント向上と経営目標達成の両立を目指します。



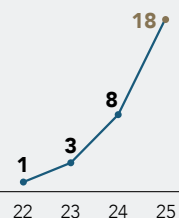
経営戦略と融合した人材戦略

これまでグループ会社でのエンゲージメント調査は限定的でしたが、2025年度は18社(全32社中)・3,675名(グループ総数4,164人中)を対象に実施しました。その結果、各社間でスコアに大きなばらつきが見られ、一部では十分な水準に至っていないことが明らかとなりました。今後は、イトーキ単体での取り組みをグループ全体に水平展開し、エンゲージメント向上を推進していきます。

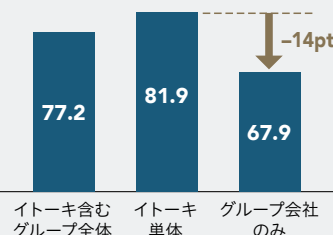
2025 Group Condition (水準)

対象を段階的に拡大し、2025年度は18社で実施しました。グループ全体の「自社への誇り」スコアは77.2ptとなり、グループ会社のみでは67.9ptにとどまりました。また、最高スコアと最低スコアの差は37.7ptと大きく、会社間でエンゲージメント格差がある状況が明らかとなりました。

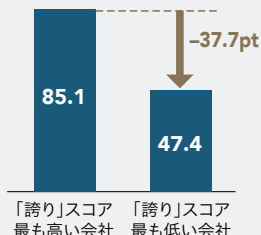
調査参加社数 推移



イトーキグループ「誇り」スコア



グループ内「誇り」スコア差



2026 Group Logic (理屈)

イトーキ単体での要改善課題は「業務推進体制」のみでしたが、グループ全体で見ると6つの課題が示されました。これらは経営陣の姿勢や意思決定との相関性が高く、さまざまな課題の改善に向けた第一歩は各社内での経営陣に対する信頼感を向上することと認識しています。

6つの要改善課題

会社の未来への楽観視

経営陣の現場理解

顧客の需要先取り

公平な評価

部門間連携

業務推進体制

関連要素

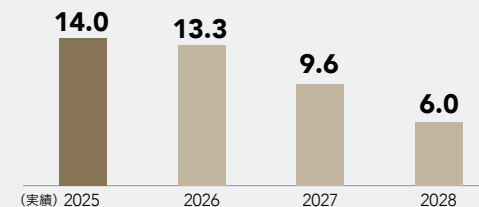
- 社員の意見を取り入れる会社の姿勢
- 適切なタイミングでの意思決定
- 経営陣による具体的な施策提示

2026 Group Action (施策)

ダルトンでは、2026年に時間有休制度の導入や評価制度の刷新、中途採用者の定着面談実施など、幅広い人事制度改革を始めています。またイトーキマルイ工業では、イトーキの広報部門が講師となりポジティブエナジャイザー研修を開催しました。制度というハード面と、人材育成というソフト面の双方において、グループ内でエンゲージメント向上施策が水平展開されています。2028年にはイトーキ単体とグループ会社間のスコア差が6ptまで縮まるよう、取り組みをグループ全体で継続的に展開していきます。



誇りスコア差目標 (単体-グループ)



TOPIX | 各部門のコアバリュー

「誇り」スコア85ptを達成するには、社員の働きがいをもっと高めることが重要だと捉えています。2026年は当社の全社員が自組織の強みや価値を言語化し、組織の「コアバリュー」を定める取り組みを行いました。これを機に自身の仕事の意義を見つめ直し、より一層のエンゲージメント向上を加速させていきます。



経営戦略と融合した人材戦略

当社は、経営戦略および等級役割の実現に必要なビジネススキルを、社員の自発性を基に育成する教育体系を整備しています。キャリアは社員自らが描くものと位置づけ、人事は研修と現場を接続した成長サイクルを通じて、その実現に伴走しています。

AI経営モデルへの転換に向けて

現状の課題

当社は、DXを基盤にAI中心の価値創出(AI)へ進化し、事業の加速を図るため、AI人材の育成を重要テーマとして推進しています。AIを中核とした経営モデルの実現に向けては、ユーザー層からエキスパート層までを包含したピラミッド型のAI人材育成ポートフォリオを策定し、各レイヤーに応じた育成内容の高度化を進めています。

その中で、まず本年度は全社員が生成AIを活用する基盤づくりを最優先と位置づけています。

一方で現状においては、社員が個々に生成AIを活用し始めているものの、活用意識やスキルにはばらつきが見られ、活用方法の属人化が課題となっています。また、生成AIの利用自体が目的化し、必ずしも業務効率化や価値創出につながらず、かえって時間を要するケースも散見されます。

当社が目指す姿は、AIが得意とする領域において適切に活用を進めることで業務効率化を実現し、その結果として創出された時間を「人にしかできない」付加価値の高い業務へとシフトしていくことです。すなわち、AIを単なるツールとして活用する段階から、業務プロセスや価値創出の在り方そのものを変革する基盤として位置づけ、組織全体での活用レベルを引き上げていくことが求められています。

3層構造でのAI人材育成

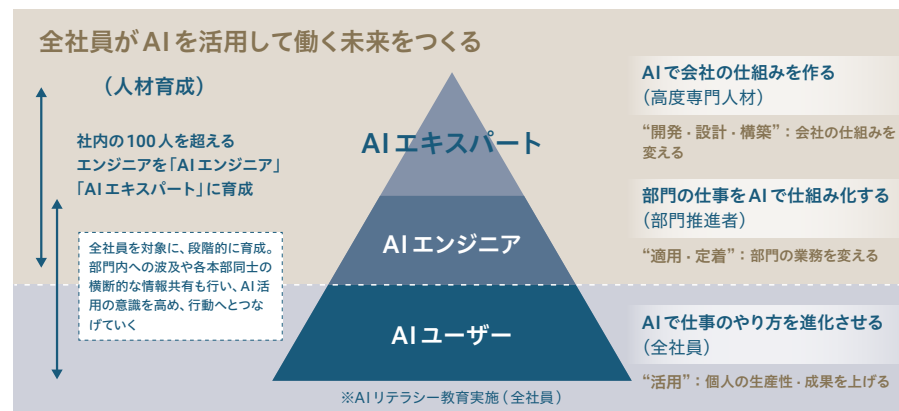
AI活用は一部の専門部署に閉じた取り組みではなく、全社の生産性向上と価値創造を支える基盤であるという考えのもと、エンジニアから営業・生産現場まで幅広い職種を対象にした研修を整備しています。あわせて、AIを経営の中核に据えた変革を推進するため、経営層に対してもVibe Coding研修や外部講師によるAI勉強会を定期的実施し、トップ自らがAIへの理解を深める取り組みを進めています。

全社員がAIを活用し、「人にしかできない」価値創出業務へシフトする組織を目指し、本年度はその基盤となるAIユーザー層の育成に注力します。

全社員向けのAIリテラシー研修に加えて、希望者にはハンズオン型の生成AI活用研修を実施し、短期間でインプットとアウトプットを繰り返すことで日常業務の生産性向上を促しています。

また、部門より選抜された社員の中から手挙げで生成AI活用(応用)研修を実施し、個人の業務を棚卸した上で、AIを前提に捉えなおし、生成AI活用を組織に伝播させる基盤作りを行っています。

さらに、研修提供だけでなく、社員からの業務改善提案の創出を促し、ユースケースの社内展開や研修後の実践フォローを通じて、社員の自律的なAI活用を後押ししています。こうした取り組みにより、経営層から現場まで一体となったAI活用の推進基盤を構築しています。



TOPIX | 外部教育機関との連携・ボトムアップでの取り組み

東京大学大学院松尾研究所において、グローバル消費インテリジェンス講座50名、AI経営講座137名が参加し、AIと経営の知見を習得しています。また、関西工場では80名超が参加する自主勉強会「後藤学校」が活動し、業務課題を起点にRPAやローコード・ノーコード活用を推進。データ整備や業務プロセスの可視化を進め、AI活用の基盤構築と現場主導のDX推進につなげています。



経営戦略と融合した人材戦略

当社の採用活動は、事業ポートフォリオの確立を見据えた戦略的な人材獲得と位置づけています。当社の信念である社員エンゲージメントは採用ブランドとしても機能しており、社員の働く姿に触れる機会を通じて入社候補者を惹きつけ、入社後の定着と高いエンゲージメントの発揮につなげています。

新卒採用

当社は専門性の異なる多様な職種で構成されており、新卒採用においても、入社後に主体的にキャリアを形成し、強みを発揮できる人材の採用を行っています。

インターンシップ・オープンカンパニー

では、職種ごとに実務に近い経験ができる7職種※でのコース設計をし、学生が具体的な職種イメージをもち、自身の適性について理解を深められるようにしています。

また、これらのプログラムは自社オフィスにおいて、人事主導ではなく該当職種の社員が主体となって実施しており、オフィスを事業の中心とする当社の働き方やリアルなカルチャーを体感できる機会となっています。

採用においても、15職種※に及ぶ多様な職種別に募集・選考を行うことで、職務とのマッチング精度を高め、専門性の早期醸成を図っています。

こうした取り組みによって、入社後のミスマッチの抑制や若手社員の高いエンゲージメントにもつながっています。

※いずれも2027年卒の学生向け

24歳以下の社員の
エンゲージメントスコア

94pts
(全社平均82pts.)

インターンシップ実施職種[27年卒]

- 機械設計・生産技術
- 設備機器開発設計
(機構・回路・ソフトウェア)
- 空間デザイン
- 設計監理
- 営業



空間デザインコース



機械設計・生産技術コース

経験者採用

当社はAIカンパニーへの転換をはじめとする事業ポートフォリオの拡充・転換を積極的に進めており、こうした戦略領域においては、既存事業の延長にとどまらない柔軟な発想と高度な専門スキルが求められます。

こうした背景を踏まえ、社外からの経験者採用を通じて、異業種で培われた知見や専門スキルを取り入れ、既存組織との融合を通じたイノベーション創出を図っています。

特に、DX、AI、データ活用といった分野においては、実務経験を有する人材の採用を強化し、市

戦略領域人材の在籍増加率(2024年⇒2026年)

Office3.0・DX関連人材: **47.0%増**

設備機器事業関連人材: **62.0%増**

場投入スピードと競争力の向上を推進しています。また、在籍社員が優秀な人材を紹介するリファラル採用制度は、2023年以降31名の入社実績があり、専門性の高い人材獲得に寄与しています。

いずれも最終面接は対面で実施し、職場見学や配属予定部門との面談も行う事で、職場と入社者の相互理解を早期に形成しています。

外国人材の採用・定着

高度専門人材の継続的な確保を目的に、ベトナムのハノイ工科大学とパートナーシップを締結し、理系人材の採用を推進しています。これまでに入社予定者を含め42名を採用しており、AI・DXや設備機器分野を中心に活躍の場を広げています。多様な文化や専門性を持つ人材の参画は、組織の多様性向上と技術力強化の両面に貢献しています。

また、入社を希望する学生を対象に約1か月間の来日インターンシップを実施し、日本の就業環境や企業文化への理解を深めることで、入社後のミスマッチ防止と早期定着を図っています。

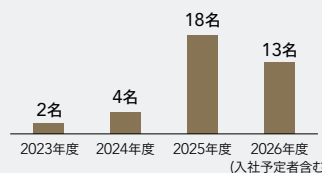
さらに、外国籍人材が早期に専門性を発揮できるよう、ヒアリングや定期面談を通じた課題把握に加え、研修、資格取得支援、業務理解支援、日本語学習支援などのオンボーディング施策を充実させています。その結果、日本語能力試験N2取得に挑戦する社員が増加しているほか、「第二種電気工事士」に合格するなど着実な成果が表れています。

加えて、受入部門に対する異文化理解支援も推進し、多様な人材が能力を最大限発揮できる協働環境を整備しています。今後も、入社後2年程度で各分野の中核人材として活躍できる体制の構築に向け、育成・支援施策を強化していきます。



2024年新卒採用入社式

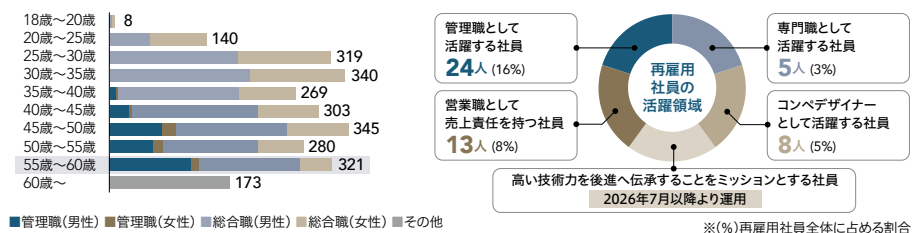
ハノイ工科大学からの入社者の推移



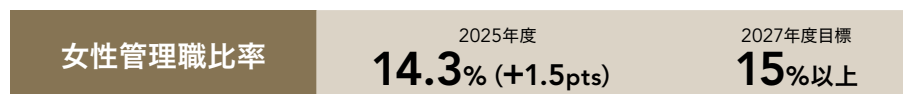
経営戦略と融合した人材戦略

シニア活躍

当社は2026年より再雇用社員制度を改定します。今後多くの社員が定年(60歳)を迎える予定であり、将来的に管理職層および高度な専門性を有する人材の不足が課題となる可能性があります。第一線で活躍してきた社員が定年後も引き続きその経験や専門性を発揮できる環境の整備が必要であり、再雇用後の働き方の選択肢や処遇、評価制度を再整理しました。本制度の運用を通じて、年齢や雇用形態に関わらず、知識・経験を最大限に活かし、また次世代へ継承することで、組織の持続的成長を実現します。

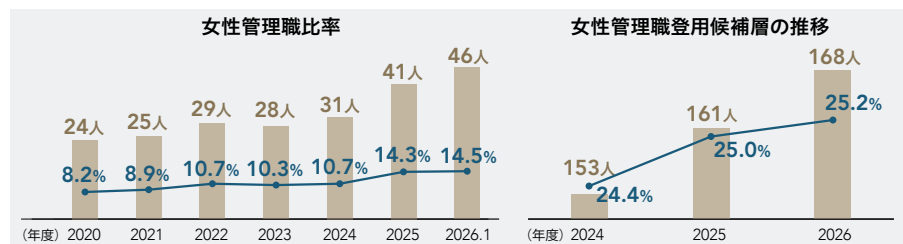


女性活躍



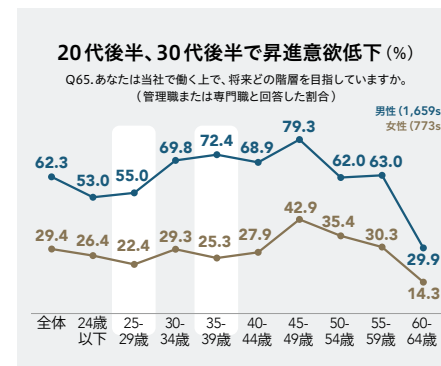
女性活躍の現状

当社は女性活躍の推進を重要な経営課題と位置づけ、女性活躍推進コミュニティ「SPLi」や、各種研修の実施など、組織文化の変革と人材育成を両輪で進めてきました。2026年の女性管理職比率は14.5%と当初目標を1.5ポイント上回り、管理職登用候補層における女性比率も、2024年の24.4%から2026年には25.2%へと上昇しました。さらに、「役職に就きたくない」と回答した女性の割合は、2024年の32.1%から2025年には29.4%へと低下しており、キャリア志向にも前向きな変化が見られます。



課題

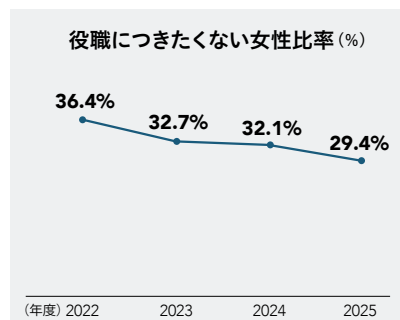
管理職および登用候補層における女性比率は上昇しているものの、2025年のエンゲージメント調査では、特に20代後半と30代後半の女性において昇進志向の伸びに鈍化が見られるなど、持続的な女性活躍に向けた課題も顕在化しています。こうした課題の背景には、出産・育児などのライフイベントに伴うキャリア展望の描きにくさや、将来的な働き方への不安が影響している可能性があります。



対策

これを受け、2026年3月より両立支援施策として育児・家事支援のトライアルを開始し、小学校3年生までの子を持つ女性社員を対象に、保育および家事代行サービスに対する月額最大5万円の費用補助を実施しています。特に家事代行については土日利用も可能とすることで、平日の家事負担軽減と育児と仕事の両立支援を強化しています。現在は試行段階にありますが、今後は性別や育児期に限らず、介護を含む多様なライフイベントへの対応も視野に制度の拡充を検討しています。

当社は、女性活躍を単なる数値達成にとどまらず、「多様な人材が自律的に能力を発揮できる組織」への進化と捉えています。今後も、昇進意欲の醸成やライフイベントとの両立支援に加え、専門性を高めるキャリアや、プロフェッショナルとしての価値発揮等、多様な活躍への支援を検討していきます。



育児家事補助による効果

これまでの課題	従業員の変化	企業価値向上
- 保育時間制約 - 子供の急病 - 家事負担	補助 - 時間の再配分 - 心理的余裕 - 両立の安定化	効果 - 生産性向上 - 離職防止 - 人材競争力強化

生活全般の負担軽減により、時間的・心理的余裕を創出し、生産性向上と離職防止に寄与

経営戦略と融合した人材戦略

当社は、経営戦略および等級役割の実現に必要なビジネススキルを、社員の自発性を基に育成する教育体系を整備しています。キャリアは社員自らが描くものと位置づけ、会社は、研修と現場をつなぐ成長サイクルを通じて、社員の能力開発とキャリア実現を支援し、経営戦略の実行を支える人材基盤の強化を図っています。

研修によるキャリア意識の変容

入社形態を問わず多様な人材が早期に活躍できる基盤として、社員のキャリア自律を支える仕組みづくりを推進しています。人材育成は「内省」と「個人の強み」の軸で設計し、階層別研修では役割とスキル付与に加え、経験を振り返り自らキャリアを描く力の養成を重視しています。また、世代別キャリアデザイン研修、キャリアデザインシート、上司との定期面談を通じて、継続的にキャリアを見直す機会を提供しています。こうした研修受講者の約61%がその後、手挙げ研修に参加する等、主体的行動の促進にもつながっています。

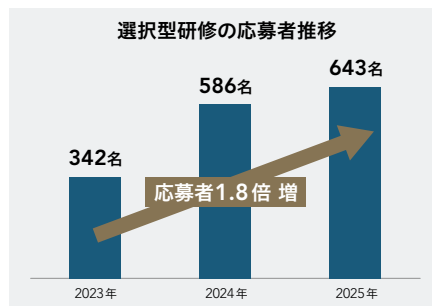
ストレングスファインダーを全社員に展開し、コーチング等を通じて強みの業務活用を推進するとともに、グループ会社にも展開しています。キャリアは社員自らが描くものと位置づけ、会社は研修と現場を接続した成長サイクルを通じてその実現に伴走します。

一方、課題の中堅層のエンゲージメント向上に対しては上司支援や育成施策を強化し、組織全体でキャリア自律を支える体制づくりを進めています。

社員の主体性に基づく選択型研修

自ら必要なスキルを選び主体的に学ぶ「選択型研修」を推進しています。職能・執務評価の強化能力項目を踏まえ、各等級に求められるビジネススキルを体系化するとともに、経営課題や社会環境の変化に対応するテーマを取り入れ、2026年度はAI活用に注力しています。全社研修の83%を手挙げ形式で実施した結果、選択型研修の応募者数は2023年比で1.8倍に増加し、一般職層の約40%が参加するなど主体的な学習行動が着実に浸透しています。

一方、研修直後の満足度・理解度・活用意向はいずれも90%を超えるものの、3か月後の業務活用率は56%にとどまるため、事前課題・研修・事後課題を通じた実践型へ移行させました。その結果、職能スキルの行動変容につながっております。こうした取り組みをグループ会社にも展開し、主体的な学習文化の醸成を推進しています。

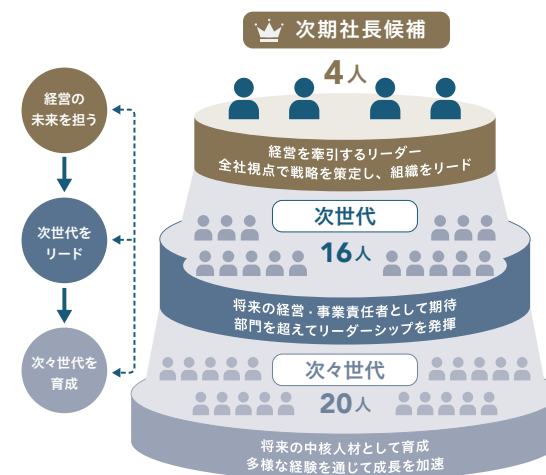


次世代育成(サクセッションプラン)

2024年より次世代経営幹部育成プログラムを開始しました。2025年には、チーム対抗形式による経営プレゼンテーションの実施に加え、各自が重点的に強化したいビジネススキルを受講し、実践力の向上と自律的な成長を促進しました。その結果、受講者16名のうち14名が重要ポストに登用され、うち5名が執行役員へ昇進するなど、経営人材の輩出につながっています。2026年には新たな人材プールとして第2期プログラムを開始します。若手管理職層から20名を選抜し、約7ヶ月間にわたりビジネス基礎スキル研修、異業種交流、ならびに第1期生との対話の機会を設けることで、多様な視点からの学びを促進します。「研修」「他者からの学び」「現場での実践」を有機的に組み合わせることで、高い視座を持って業務を遂行できる人材の育成を加速させます。

職能スキル別 行動変容率(一例)

職能スキル	行動変容率
チームをリードする力	63.7%
他者に影響を与える力	53.1%
考える力	38.3%



経営戦略と融合した人材戦略

DE&Iの推進:多様な人材の活躍を支援

社内理解の推進と社会との接点

当社は、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境づくりを推進しています。その結果、ダイバーシティ推進に対する社員意識は着実に向上しており、エンゲージメント調査における「DE&I関連設問」の肯定回答率は2021年度の45.7%から2025年度には74.0%へ上昇し、4年間で28.3ポイント改善しました。また、社外向けセミナー「DE&I×WORKPLACE」の開催などを通じて、当社の知見や実践事例の発信にも取り組んでいます。

重点課題に対する社内コミュニティの推進

当社は、社員の主体的な参画を促す手挙げ式コミュニティを通じ、多様な知見や価値観の融合を推進しています。社員の自発的な課題提起とアイデア創出を通じて、組織の内側からの変革を促し、新たな企業文化の醸成につなげています。

コミュニティと加入者数

- 女性活躍推進
SPLi(サブリ) 161名
- グローバル人材育成
API(アビ) 138名
- 工場活性化
工場アンバサダー 36名



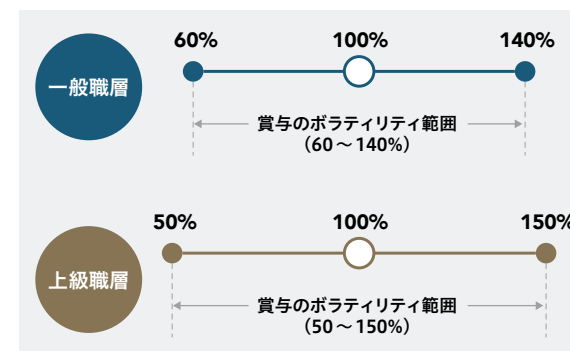
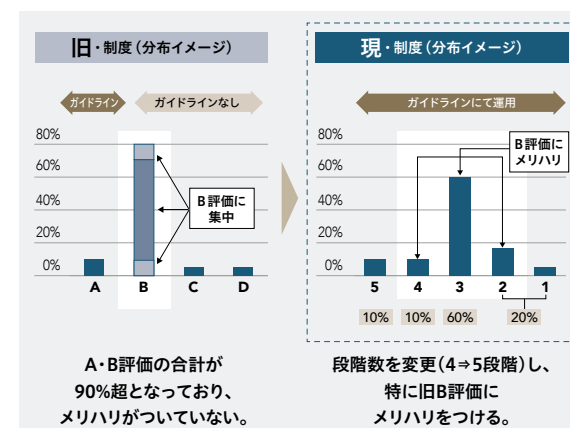
Pay For Performance(従業員への処遇)

メリハリのある報酬制度

成果に応じた公平な処遇の実現するため、2024年に人事制度を改定しました。「Pay for Performance」(成果をあげた社員に正しく報いる)を基本方針に掲げ、評価制度および報酬制度を見直すことで、成果と処遇の連動性を強化しています。

従来の職能・執務評価制度においては、A～Dの4段階評価を採用していましたが、評価結果の約8割がB評価に集中していました。新制度では、評価区分を1～5の5段階へ見直すとともに、各評価ランクに分布の目安を設けることで評価の差別化を図り、社員の成果や貢献度をより適切に反映した評価制度の運用を実現しています。

また、賞与制度についても、一般階層・上級階層の双方において、成果による処遇差がより鮮明に反映されるよう支給額の変動幅を拡大しました。高い成果を創出した社員に対してこれまで以上に報いることで、挑戦と成長を後押しし、その積み重ねが会社全体の競争力向上につながるものと考えています。



従業員持株会の強化

社員の資産形成支援と経営参画意識の醸成を目的に、持株会制度を拡充しました。奨励金を5%から10～20%へ引き上げた結果、加入者数は増加しており、株主視点の浸透と企業価値向上への当事者意識の向上につながっています。

改定前の奨励金付与率		改定後の奨励金付与率 (2024年11月～)	
一律	5%	1～5口	10%
		6～10口	15%
		11口以上	20%

	2023年	2024年	2025年
会員数	570人	757人	804人

イトーキ単体社員数2,254人(2025年末)

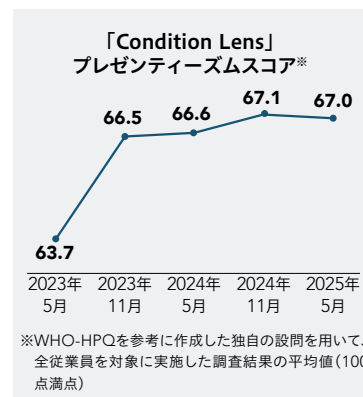
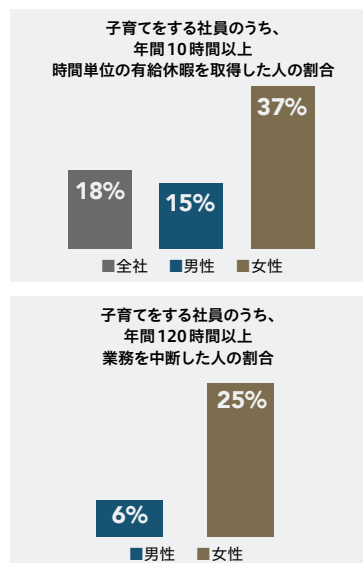
経営戦略と融合した人材戦略

ワークライフマネジメント

社員一人ひとりが、ミッションステートメントである『明日の「働く」を、デザインする。』を体現できるよう、柔軟な働き方の制度整備を進めています。テレワーク勤務制度を海外にまで拡大し、海外採用者の一時帰国時における海外勤務や海外ワーケーションを可能としました。また、勤怠情報の分析による制度改革も推進し、フレックスタイム制度においては、子育て世代を中心とした業務中断が多い点を踏まえ、コアタイム設定の見直しを進めています。今後も、ライフイベントに左右されない働き方を支援し、従業員エンゲージメントと定着率の向上につなげていきます。

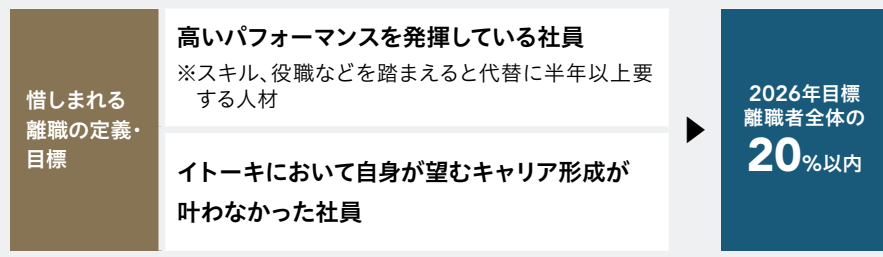
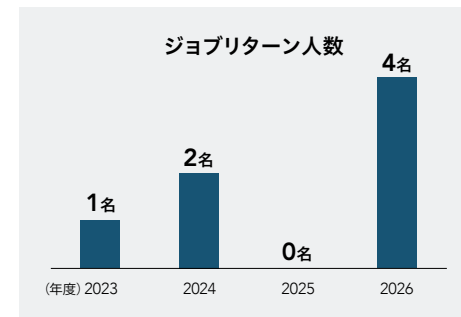
健康経営の推進

当社は、従業員が心身ともに健康で安心して働ける会社を目指し「イトーキグループ健康経営宣言」のもと、健康経営を推進しています。独自サーベイ「Condition Lens(コンディションレンズ)」により従業員のコンディション(能力を発揮するための状態)とパフォーマンス(能力の発揮度合い)を可視化し、成果や課題を把握したうえで全社アクションや部門マネジメントなどに役立てています。さらに、ストレスチェック等の結果も踏まえ、女性の健康課題への取り組みや睡眠セミナー、食育、二次検査受診を促進する精密検査保険の導入といった施策を通じて組織の健康と生産性、持続的成長を支えています。こうした継続的な取り組みが評価され、「健康経営優良法人2026(大規模法人部門 ホワイト500)」に認定されました。



退職者分析の強化

高い成果を発揮する人材や、希望するキャリアを社内では実現できずに退職する「惜しまれる離職」の抑制に向け、退職者分析を強化しています。毎月の退職者レポートによる要因分析と迅速な改善に加え、年度単位での多面的な分析を実施しています。これらの分析結果を踏まえ、公募制度の導入検討やジョブリターン制度の拡充を進めることで、人材の最適配置と再活用を促進し、人材価値の最大化と持続的な成長につなげていきます。



取締役(社外取含む)と従業員との接点

社員の経営視点醸成を目的に、四半期決算開示後に社内外取締役とのタウンホールミーティングを開催しています。取締役との対話を通じて、当社の現状や将来への理解を深めるとともに、「資本コストと株価を意識した経営」の醸成を図っています。

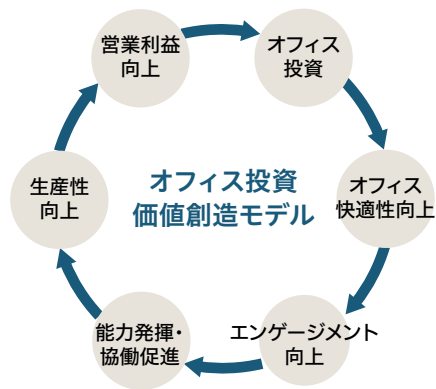


取締役とのタウンホールMTG

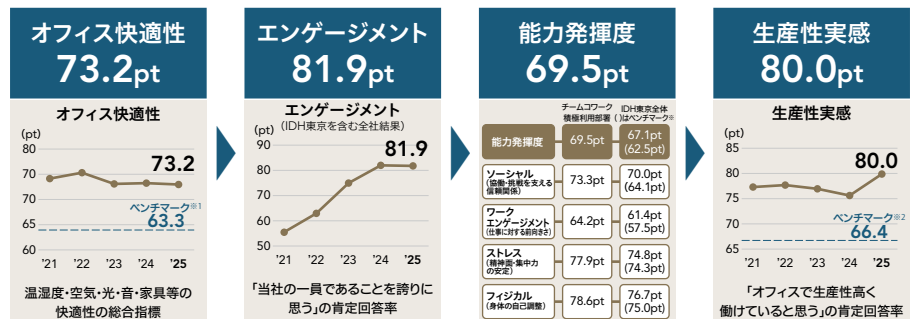
経営戦略と融合した人材戦略

オフィス投資が人的資本価値を高め、企業価値向上につながる

当社は、人的資本への投資に加え、働く環境への投資も重要な経営投資と考えています。人材の能力発揮には人への投資だけでなく、働く環境への投資も不可欠であるとの考えのもと、Office3.0を通じてオフィスを継続的に進化させることで、社員のエンゲージメントや能力発揮を高め、生産性向上と企業価値向上につなげています。また、この考え方を反映し、ISO30414を参考に人的資本ROIを算出しています。



Office3.0によるオフィス投資効果ダッシュボード



※1 Data Trekkingをご採用いただいている顧客企業群のスコア平均値。
 ※2 Leesmanサーベイのグローバルベンチマークのスコア。

※Data Trekkingをご採用いただいている顧客企業群のスコア平均値。数字が大きいほうが良い状態を示しています。

人的資本ROI

年度	教育訓練費 (億円)	エンゲージメントスコア (pt)	営業利益 (億円)	従業員1人当たりの営業利益 (万円)	(参考値: 簡易試算) 人的資本ROI	PBR (倍)
2022	1.6	63.6	45	120.8	16%	0.5
2023	1.9	74.7	85	218.9	29%	0.9
2024	2.3	82.5	100	254.7	33%	1.5
2025	2.2	81.9	136	345.9	40%	2.2
22-25成長率	1.4倍	1.3倍	3.0倍	2.9倍	2.4倍	4.4倍

※人的資本 (HC) ROI = 営業利益 / 人件費

※人件費 = イトーキ単体 (WP事業、EP事業製造人件費) + ダルトン連結製造人件費 + 連結販管費計上人件費

※エンゲージメントは「会社に対する誇り」の肯定回答率。

▶ リリース: イトーキ、従業員数1.5倍、1人あたり面積35%減でも成果につながる本社オフィスへ刷新

人的資本価値を高める「働く環境」への投資

当社は、企業価値向上の源泉を「人材」と位置づけています。一方で、人材の能力を最大限に引き出すためには、人への投資だけでなく、働く環境への投資も不可欠であると考えています。従業員が安心して働き、部門や職種を超えて自然に協働し、挑戦や創意工夫を生み出せる環境を整備することは、人的資本価値を高める重要な経営投資であると捉えています。

Office3.0が実現する能力発揮とエンゲージメント向上

その考え方を具現化する取り組みが、当社独自の「Office3.0」です。当社はオフィスを単に“つくる”ものではなく、“育てる”ものと位置づけ、人・空間・働き方に関するデータを継続的に収集・分析しながら、AIも活用してオフィスの最適化を進めています。その結果、オフィス快適性は73.2pt、生産性実感は80.0pt、エンゲージメントは81.9ptに達しています。また、チームワークエリア利用者は全社平均を上回る能力発揮度を示しており、働く環境が社員の行動や成果に大きな影響を与えることが確認されています。

人的資本ROIによる可視化

こうした背景から当社では、人的資本の価値向上を定量的に把握するため、ISO30414で示される人的資本ROIの考え方を取り入れ、人的資本ROIを算出しています。人的資本ROIは、人件費を中心とした人的資本投資と事業成果との関係を測定する指標であり、人的資本投資がどの程度企業価値創出につながっているかを示すものです。当社では、人材育成施策に加え、Office3.0を通じた働く環境の整備や最適化にも取り組むことで、人的資本価値の向上を図っています。人的資本ROIをはじめとする各種指標を活用しながら、その成果を継続的に可視化し、企業価値向上につなげていきます。

投資と成果をつなぐ価値創造サイクル

当社が重視するのは、「人的投資・オフィス投資 → エンゲージメント向上 → 能力発揮・協働促進 → 生産性向上 → 業績向上 → 再投資」という価値創造サイクルです。実際に、エンゲージメントスコアは2022年度の63.6から2025年度には81.9へ向上し、営業利益および従業員一人当たり営業利益も大きく伸長しています。これらの成果は、人材と働く環境への投資が、企業価値向上につながる好循環を生み出していることを示しています。

今後も当社は、人的資本とワークプレイスへの投資を両輪で推進するとともに、その効果を継続的に可視化していきます。そして、社員一人ひとりの能力発揮と企業価値向上の好循環をさらに加速させることで、持続的な利益成長と中長期的な株主価値向上を目指していきます。



株式会社イトーキ

<https://www.itoki.jp>