

# 地域を支える中堅・中小企業における オフィス環境整備の経営的意義 —働く場を整えることが人を惹きつける—

株式会社イトーキ 中央研究所

上席研究員 二之湯 弘章



## 序章 人材確保の壁を オフィス環境整備でこえていく

地域経済を支える中堅<sup>1</sup>・中小企業にとって、人材の確保と定着は喫緊の経営課題である。少子高齢化による労働人口の減少、若年層の都市部流出など、構造的な課題が複雑に重なっている。中小企業白書(2024年版)によれば、全国の中小企業の約5割が「人材確保の困難」を経営課題の上位に挙げている<sup>2</sup>。帝国データバンク(2024年10月)の調査でも、正社員が「不足している」と回答した企業は51.7%で、地方の建設・運輸・倉庫業などで特に高水準だ<sup>3</sup>。

筆者が所属する中央研究所は、10年先の働き方とオフィス、そこで使われるインテリアに関する設計・製造からリサイクルまでを包括的に研究している。その中で筆者はオフィス環境と働き方を研究する立場から、地域企業<sup>4</sup>のオフィス現場を観察してきた。その結果、給与や

休日の条件整備だけでなく、働く環境の整備が人材確保に有効であることが明らかになった。近年の求職者は、企業説明に加え「オフィスの印象」から文化や誠実さを判断している。オフィスのデザイン・空間構成は企業の価値観を映す「無言のメッセージ」であり、採用と定着の双方に影響を及ぼす。

本稿では、オフィス環境整備を単なる職場改善ではなく、人材確保と経営安定に直結する戦略的課題として位置づけ、研究知見と実務の両面からその意義を考察する。

## 第1章 なぜ今、オフィス環境整備が必要なのか

多くの中堅・中小企業が、採用難と早期離職という二重の壁に直面している。こうした状況で、給与や福利厚生など条件面の見直しだけでは限界がある。求職者や社員が重視し始めたこ

1 本稿においては概ね従業員300～1,000人程度、または資本金3～10億円程度の企業を指す。

2 経済産業省 中小企業庁『2024年版 中小企業白書』第2部 第1章 第1節「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査』によると、「最も優先度が高い経営課題」として「人材の確保」を挙げた企業が46.6%に上り、約5割の中小企業が人材確保の課題を抱えていることが報告されている。

3 帝国データバンク『人手不足に対する企業の動向調査(2024年10月調査)』によると、正社員が「不足している」と回答した企業は51.7%に上り、5割を超える水準が続いている。業種別では「建設」(69.6%)、「運輸・倉庫」(65.8%)など6割台の高水準となっており、特に労働集約型のインフラ・物流関連業種で深刻な人手不足がみられる。

4 本稿では大都市圏(東京・大阪・名古屋)以外を指し、今回は東北圏を意識した。

とに「働く場そのものの魅力」がある。

イトーキが2025年に実施した「オフィスに関する意識調査」(全国のオフィスワーカー約5,000人対象)によれば、回答者のうち約40%が「転職を考えたことがある」と答えている(図表1)。

図表1 現在の「離職」意識の推移



出典：株式会社イトーキ「オフィスに関する意識調査」(2025)

しかしオフィス環境に「満足している」と回答した層ではその割合が28.5%まで低下した。さらに、自分のオフィスで「生産性高く働けている」と答えた社員では離職意向が26.7%にと

どまり、環境満足と生産性意識の双方が高い場合には離職率が大幅に下がる傾向が示されている(図表2)。

これは、職場環境が社員の定着意欲に大きく影響することを示す。整ったオフィスでは「この会社で働き続けたい」と感じやすく、理念や風土は日常の空間を通して社員に伝わる。オフィスは経営理念を「目に見える形」で表現する場であり、その整備は人材定着における有力な施策である。オフィス環境の整備は、快適さではなく人が力を発揮し続ける仕組みを整えることにほかならない。

図表2 現在の「離職」意識<生産性実感度別・環境満足度別>



出典：株式会社イトーキ「オフィスに関する意識調査」(2025)

## 第2章 人を支え、経営を支える オフィス環境整備の3つの視点

オフィス環境整備は、単に空間を美しく整えることではない。社員が安心して働き、成果を上げ、健やかに働き続けられる環境は、企業の持続的成長を支える基盤である。ここでは、経営強化に資する3つの視点——①エンゲージメント、②生産性、③健康——を整理する。

### ① エンゲージメント

#### —つながりが生む安心と信頼

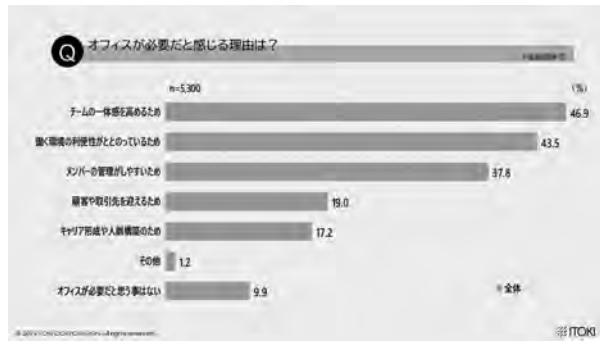
離職理由の多くは「人間関係の不満」にある。職場で孤立せず、信頼関係を築ける環境こそが、エンゲージメント向上の核心である。

イトーキ(2025)の調査によれば、「オフィスが必要だと感じる理由」として最も多かったのは「チームの一体感を高めるため」(46.9%)であり(図表3)、さらに、生産性を実感してい

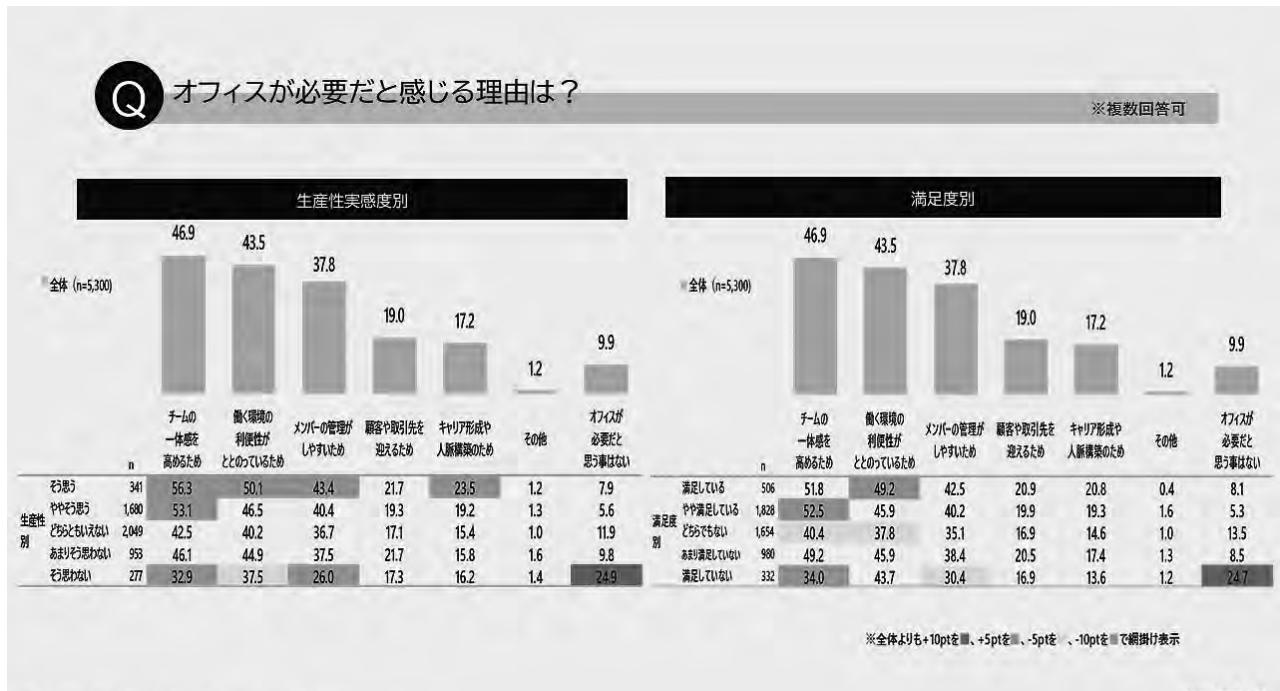
る層ほどこの傾向が強く、オフィス環境に満足している社員も同様の傾向であるといえる(図表4)。

この結果は、単に人が集まる場所としてのオフィスではなく、組織の信頼関係や心理的なつながりを形成する場としての環境整備が、エンゲージメントを高める上で有効であることを示している。

図表3 オフィスが必要だと感じる理由



図表4 オフィスが必要だと感じる理由<生産性実感度別・環境満足度別>



© 2025 ITOKI CORPORATION All rights reserved.

出典:株式会社イトーキ「オフィスに関する意識調査」(2025)

## ② 生産性－成果を生み出す環境を整える

成果を上げるためにには、社員の活動が十分に支援されていることが重要である。多くの日本のオフィスでは、「自席」と「会議室」という2つの空間であらゆる業務が行われてきた。しかし、個人で週報を書くとき、企画書を構想する場面とでは求められる集中度は異なる。また、会議においても、アイデアを出し合うブレインストーミングと進捗報告の会議では、必要な設備や雰囲気がまったく違う。

オフィス環境の整備とは、単に家具やレイアウトを変えることではない。自社の業務特性を踏まえ、どのような活動が成果を生み出すのかを見極め、それを支える空間を整えることである。自社において成果を上げるために必要な活動はなんだろうか。そこを見極め整備する必要がある。

## ③ 健康(心身のウェルビーイング)

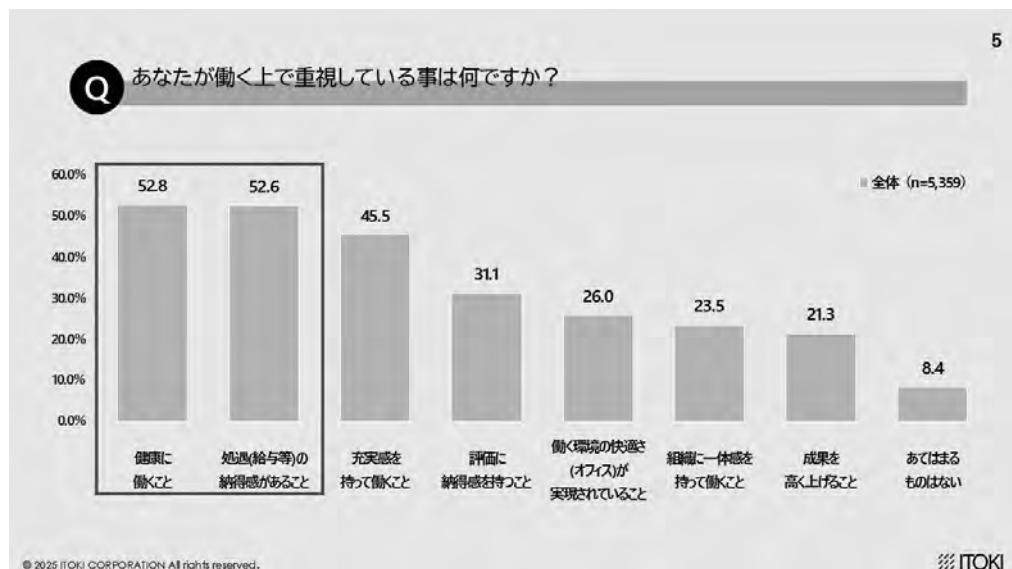
ここでいう健康とは、身体的・精神的・社会的に安全である状態を指す。オフィスワーカーの多くは「健康に働きたい」と考えており(図表5)、

その理由は、自身の持つパフォーマンスを十分に発揮したいという意識に基づくと考えられる。健康の3要素が満足できない状態では十分に発揮することは難しいだろう。

そのためにも、室内環境やインテリアの快適性といった物理的条件の整備に加え、心理的安全性を支援する環境づくりが求められる。たとえば、気軽に会話できる雑談スペースや、一人で休息できる個室空間など、心を休める場の存在が重要である。

オフィス環境が社員と経営を支える仕組みとは、社員が互いにつながり(エンゲージメント)、成果を上げ(生産性)、健やかに働き続ける(健康)ことである。これら3つの要素が循環することで、社員満足度と生産性実感値が高まり、結果として企業の信頼と成長が生まれる。オフィス環境整備は、経営理念を具体的な形で示す最も確実な方法であり、企業の持続的発展を支える基盤となりうる。

図表5 働く上で重視していること



出典：株式会社イトーキ「働く人の意識調査『働き方とオフィス』」(2024)

## 第3章 環境整備がもたらす変化と成果

本章では、オフィスの環境整備がもたらす変化を「社員」「組織」「経営」の3つの要素から整理し考察する。

### ① 社員の変化

#### — 多様なスペースと自律性の発揮 —

オフィス環境の整備は、社員一人ひとりの行動と心理に明確な変化をもたらす。中でも多様なスペースを整備することは、単なる業務支援にとどまらず、社員が自らの働き方を主体的に選択する自律性を促すものである。

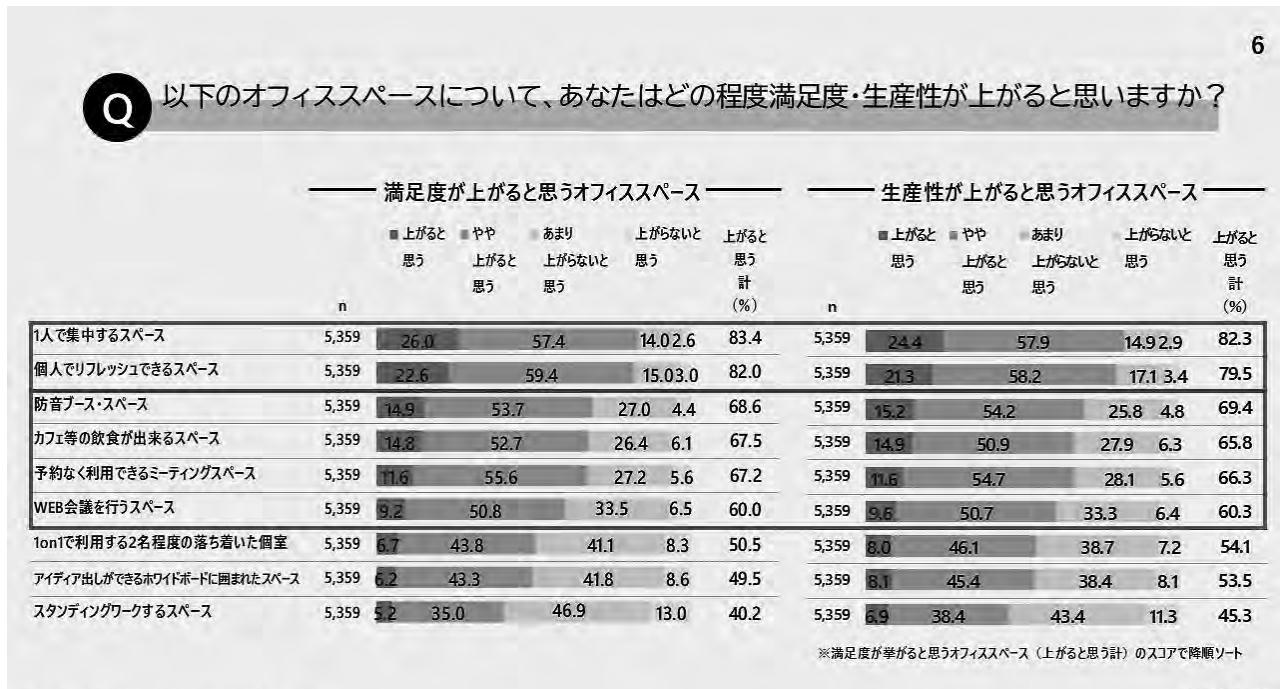
イトーキが2024年に実施した調査によれば、

生産性を高めるスペースとして「一人で集中できるスペース」(83.4%)、「気分転換ができるカフェスペース」(74.5%)など6種類のスペースがいずれも6割を超える評価を得ている(図表6)。

この結果は、生産性向上のためには仕事の内容に応じた複数のスペースが有効であることを示すが、その実現には社員が「どこで働くか」を自ら判断できる自由度を持つことが必要である。このことが、社員の意欲や創造性を引き出す原動力となり、自律性を育てる。そしてそれを認めた組織に対する信頼が生まれる。

これらの環境がそろうことでの、社員の前向きな行動と安定したパフォーマンスが実現する。

図表6 各オフィススペースによる満足度・生産性の向上



© 2025 ITOKI CORPORATION All rights reserved.

イトーキ

出典：株式会社イトーキ「働く人の意識調査『働き方とオフィス』」(2024)

## ② 組織の変化

社員の行動変化が積み重なると、組織全体の動きにも変化が表れる。

オフィス環境は人との関係性を再構築する「協働の場」として機能する。物理的な空間の設計が組織内コミュニケーションの質に影響を与えることは、Allen (1977) の「偶発的コミュニケーション理論」によっても示されている<sup>5</sup>。

イトーキ (2025) の調査でも、「将来、理想的なオフィス像とはどのような姿だと思うか」という質問の回答として「カジュアルな会話を楽しみ発想を得る、チームワークを高めるスペース」(27.3%) や「コミュニケーションやコラボレーションを最大化するスペース」(21.6%) が上位に挙がっており、組織の生産性を支えるのは個人の活動だけでなく、協働を促す環境であることが示されている。(図表7)。

図表7 将來の理想的なオフィス像



出典:株式会社イトーキ「オフィスに関する意識調査」(2025)

こうした結果は多様な「対話の場」を整備することが、社員同士の関係性を深め、組織に一体感をもたらすことを示している。

## ③ 経営の変化

社員と組織の変化は、やがて企業経営の質的な変化を生み出す。

イトーキ (2024) の調査によれば、「生産性を実感していない」層では離職意向が64.6%と全体平均(40.0%)を大きく上回る一方、「生産性を実感している」層では26.7%まで下がっている。また、「オフィス環境に満足している」層でも離職意向は28.5%にとどまり、満足度や生産性の実感が高いほど離職意向が低下する傾向が確認されている(第1章参照)。

これらの結果からは、働きやすいオフィス環境は「この会社で働き続けたい」という肯定的感情を醸成し、経営の安定を支える。企業と個人の信頼は、日々の空間体験から生まれる経営資源である。

さらに、社員の満足は顧客との信頼関係にも波及する。

Heskettら (1994) は、いわゆる「サービス・プロフィット・チェーン理論」において、従業員満足が顧客満足と忠誠を高め、それが収益性や成長につながる構造を提示している<sup>6</sup>。

5 Allen (1977) は、研究開発部門などの組織内で「物理的距離がコミュニケーション頻度に与える影響」を実証的に示し、距離が離れるほど会話が急減する傾向を Allen Curve (アレンの曲線) として提示した。これにより、オフィスの空間設計が偶発的な情報交換や協働を促す要素であることが明らかにされた。

出典: Allen, T. J. (1977). Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization. Cambridge.

6 Heskettら (1994) は、「サービス・プロフィット・チェーン理論」において、従業員満足が顧客満足・忠誠を高め、それが収益性や成長につながる構造を提示している。

出典: Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review, 72 (2), 164-174.

すなわち、社員が誇りを持って働く環境を整えることは、顧客と企業の信頼関係を同時に支える要因である。これは、社員のエンゲージメントが企業のブランド価値を支える構造を示している。このように、オフィス環境の整備は、人と組織の信頼を蓄積し、企業価値を高める長期的な経営投資である。

## 第4章 結論 — 働く場から 企業の未来を整える

オフィス環境整備は、人の力を引き出し、経営の質を高める仕組みである。

筆者は、オフィス環境の研究を通じて、「環境を整えることは経営を整えること」であると確信している。人が誇りを持って働く場をつくることは、企業の信頼を築き、地域社会の持続的発展にも寄与する。オフィスは企業の姿勢を映す鏡であり、経営者の哲学を日常に映すステージである。

働く場の質が人を変え、人が企業の未来を形づくる。地域を支える中堅・中小企業からこそ、人を育て、地域を支える新しい経営のかたちを、環境整備を通じて発信していくことが期待される。

### 事例のご紹介

本稿の内容を具現化したオフィスとして、株式会社イトーキ仙台支社のオフィスを紹介いたします。2025年10月に移転した最新オフィスでもあります。ぜひ、ご見学ください。

#### ITOKI DESIGN HOUSE SENDAI

オフィスが単なる“働く場所”ではなく、人材を惹きつけ・育て・活かす戦略的な空間として再定義する動きが広がりつつあり、空間への投資を通じた組織課題の解決が注目されています。イトーキでは、こうした背景を受けて、東北エリアのお客様に向けて空間を通じた人的資本経営の支援をさらに強化すべく、仙台支店を移転し、見学が可能なワーキングショールームとして新たにオープンしました。

「ITOKI DESIGN HOUSE SENDAI」では、定禅寺通りのケヤキ並木をモチーフに、地元産材やJAZZ文化など“仙台らしさ”を取り入れた空間を開設し、街と自然につながるオフィスを目指しました。

カフェラウンジやハイカウンター、ベンチ、ソファ席など多様なワークポイントも備え、職種や立場を越えた交流や共創が自然と生まれる設計としています。

## ITOKI DESIGN HOUSE SENDAI の様子



## ITOKI DESIGN HOUSE SENDAI の概要

名称	ITOKI DESIGN HOUSE SENDAI
住所	宮城県仙台市青葉区中央3-4-12 NANT 仙台南町ビル2F
在籍人数	29名(2025年10月時点)
面積	約276平方メートル(約83坪)
見学について	<p>【時間】平日9:00～17:00(完全予約制) 【予約】以下の連絡先までお電話にてお問い合わせください。 TEL: 022-266-3511 (ITOKI DESIGN HOUSE SENDAI 代表) ※ご見学は法人のお客様のみの対象となります。 ※予約状況によって、見学をお受けできない可能性がございます。</p>