

# HITO REPORT

 パーソル 総合研究所  
PERSOL

2017年8月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization  
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT  
vol.2



136万人が働き手に変わる

# “サテライトオフィス2.0” の提言



# 583万人の人手不足解消に向けて 雇用創出の一手とは？

前号の「HITO REPORT vol.1」において、  
私たちは2025年に日本が583万人の人手不足に陥ると推計し、  
その解消に向けて「生産性を向上させる」「働く女性を増やす」  
「働くシニアを増やす」「日本で働く外国人を増やす」という4つの策を提示した。  
今号では、そのうち生産性向上や女性・シニアの労働参加を促す一手と考えられる  
サテライトオフィスに注目し、雇用創出効果や理想的な形を検証した。  
その結果を人手不足の課題を乗り越える一つのヒントとして提示したい。

## Index

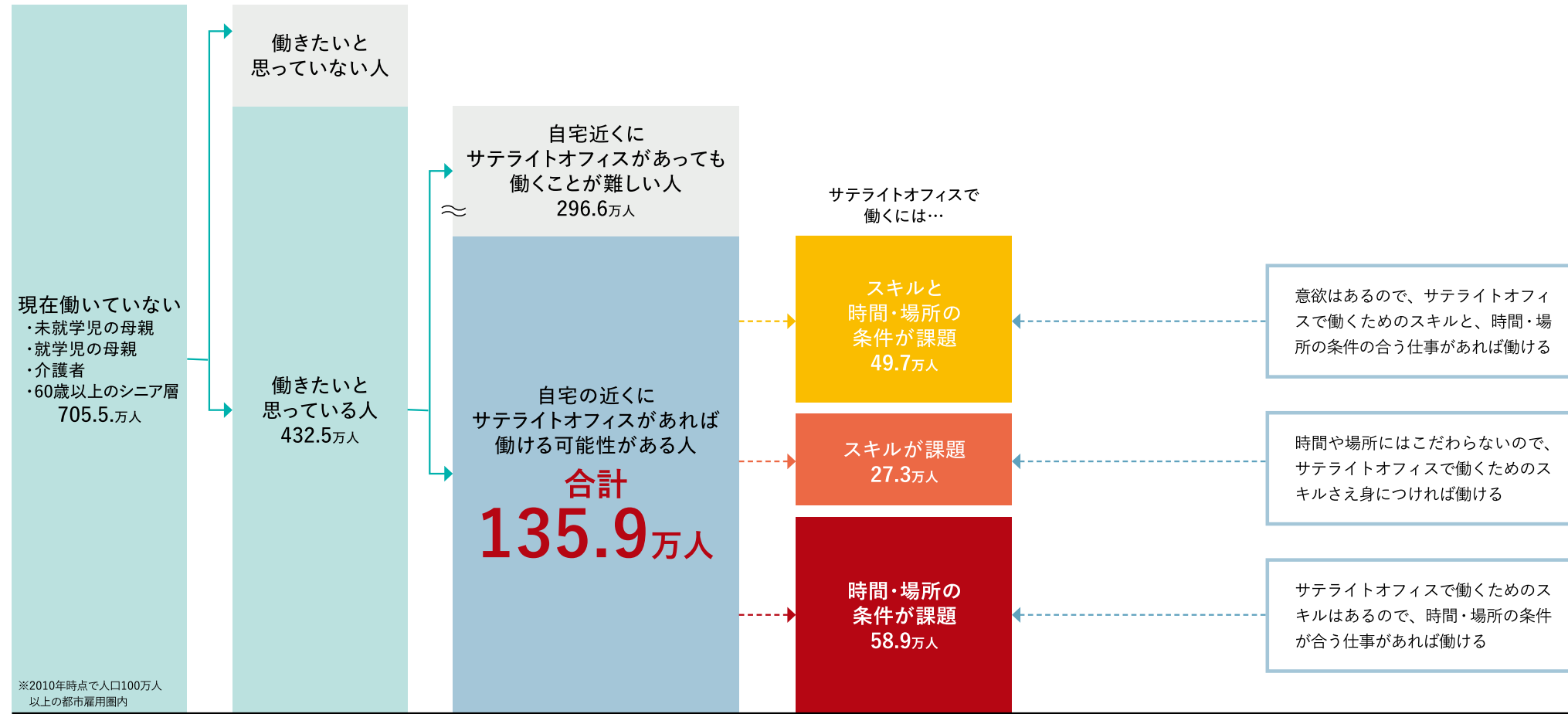
- サテライトオフィス設置による雇用創出推計……04
- サテライトオフィス2.0……06
- サテライトオフィス2.0の4機能……08
- 企業にとっての利用効果と懸念点……10
- Opinion
- 家田佳代子氏に聞く……12
- 働く個人にとっての利用効果……16
- 社会に与える効果……18
- Advanced Work Style 1
- 東急電鉄 NewWork……20
- Advanced Work Style 2
- 富士見 森のオフィス……24
- パーソルグループの取り組み……28
- From Editor In Chief……29

でも同様である。さらにテレワークの  
中でも託児施設を持つサテライトオフ  
イスであれば、業務への集中を保ちや  
すいほか、オフィス機器の整った環境  
で周囲の人と関わり合いながら働ける  
ため、学びや楽しさを感じながら生産  
性高く働けるメリットが期待できる。  
そこで私たちは、こうしたメリット  
があり、かつ新規雇用を創出する可能  
性が高いと考えられるサテライトオフ  
イスに注目し、その人手不足解消効果  
はどの程度あるのか、また、これから  
真に有効なサテライトオフィスとはど  
ういったものかを検証した。まずはそ  
の結果を報告したい。

「働く場所」と「住む場所」の関係が  
今、変わろうとしている。情報通信技  
術の発展と働き手不足を背景に、在宅  
ワーク／モバイルワーク／サテライト  
オフィス勤務といったテレワークの取  
り組みが、多くの企業で着手されてい  
る。政府は働き方改革の一環として、  
2020年までにテレワーク導入企業  
を2012年度比で3倍にすると同時  
に、週1日以上在宅ワーカーを全労  
働者数の10%以上とする目標を設定  
し、テレワークの普及を促進している。  
米国では2015年ですでに85%の企  
業がなんらかのテレワークによる勤務  
を導入しているが、日本の導入率  
は、2016年でもまだ13.3%に過ぎ  
ない。  
全国的に都市圏に労働人口が集中す  
る中、先進国の中でも突出している通  
勤時間の長さ、そして通勤ラッシュ時  
の混雑度は、多くの人々の就業機会を  
喪失させている。私たちの調査では、  
未就学児の母親が現在働いていない理  
由として「育児・家事との両立が難し  
い」を選ぶ割合が55%に達している。  
もし、彼女たちがテレワークで働けれ  
ば、1日数時間からでも働き始められ  
る女性が増えるだろう。これは、就学  
児の母親や60歳以上のシニア層におい

※1: Survey on workplace flexibility 2015, WorldatWork  
※2: 総務省「平成28年通信利用動向調査」(従業員数100人以上の企業対象、有効回答数2,032社)  
※3: 弊社独自調査: インターネット調査方式。有効回答数 2,370人

図1 アンケートとマクロ統計に基づく潜在労働力の推計(障がい者を除く/2025年サテライトオフィス勤務不可能職種除く)



# サテライトオフィス 設置による 雇用創出推計

サテライトオフィスには  
実際にどの程度の人手不足解消効果があり得るのか、  
私たちはまず、潜在労働力の推計を行った。

**最大で130万人以上の  
人手不足の解消可能性がある**

潜在労働力の推計は、次のような前  
提で実施した。まず、2015年時点  
でサテライトオフィスでの就業が多い  
4職種（営業職、企画・経理・事務職、  
専門的・技術的職業、管理的職業）に  
絞った。また対象者は、「未就学児の  
母親」「就学児の母親」「介護者」「60  
歳以上のシニア層」で現在働いていな  
い人口の4セグメントに限定した。こ  
の4セグメントに対して、マクロ統計  
分析とアンケート調査を通じて、「4  
セグメントで働いていない人」のうち  
「働く意志がある人」で、「時間や場  
所が合えば働ける」「4職種を遂行す  
るスキルがあれば働ける」「時間と場

図3 業務上の  
パソコン利用経験の有無

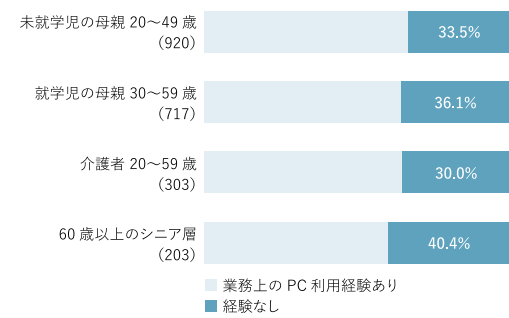
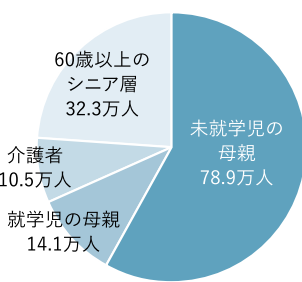
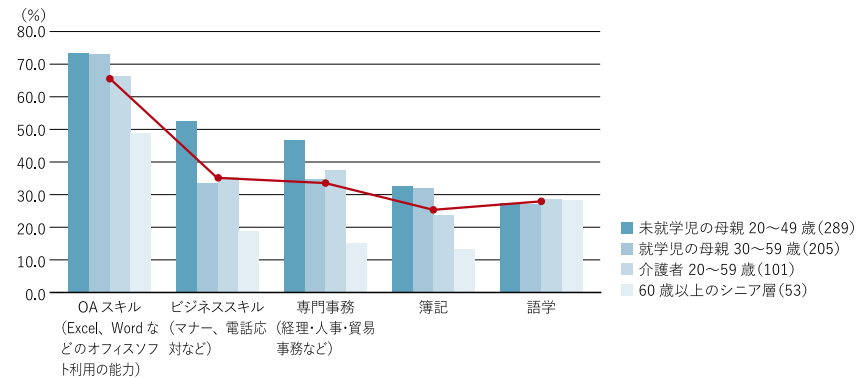


図2 「潜在労働力人口」  
の内訳



ライトオフィスが増えてくると、新た  
に仕事に就ける人口は大幅に増えるこ  
とが見込まれるのだ。  
そこでパーソル総合研究所では、コ  
ワーキングスペースを提供する従来の  
サテライトオフィスを1・0とし、そ  
の進化形としてサテライトオフィス  
2・0を提案する。サテライトオフィ

図4 就職にあたって身に付けたいスキル



「託児サービス」が付加される。次の  
ページから詳細を紹介する。

ス2・0には、従来のサテライトオフ  
イス機能に、労働者のスキルを向上さ  
せる「スキル習得支援サービス」とジ  
ョブサーチやキャリアアカウンセリング  
を軸にした「キャリア支援サービス」、  
さらに育児中女性のニーズに対応する

**研修・教育機能と  
キャリア支援機能の必要性**

一方で、現在働いていない4セグメ  
ントの人のうち、3〜4割がこれまで  
パソコンを業務に使う仕事について

（験がないこともわかっている（図3）。  
また、OAスキル・ビジネスマナーと  
いった基本的なスキル習得を希望する  
潜在労働者も多い（図4）。こうした  
人々がサテライトオフィスで働くに  
は、「スキル習得」もしくは「スキル  
習得」と「時間・場所の条件が合う仕事」  
の両方が必要となる。本推計では、前  
者が27・3万人、後者が49・7万人と  
推定された。すなわち、サテライトオ  
フィスが人手不足を解消する上で最大  
のポテンシャルを発揮するには、単  
なる職住近接機能（労働者の自宅に近い  
勤務場所を確保する機能）だけでは十  
分ではなく、合わせてスキル向上の機能  
と、ジョブサーチやキャリアアカウンセ  
リングといった人と職とのマッチング  
機能が必要だということだ。また、育  
児中の女性が潜在労働力の多くを占め  
ることから、託児サービスのニーズも  
大きい。託児所機能が付加された場合、  
育児中の女性においても、同じ距離の  
オフィスであっても働ける可能性のあ  
る人数が約40%増加するという調査結  
果もでている。スキル不足に懸念のあ  
る女性が、比較的習得しやすいOAス  
キルやビジネスマナーを学ぶことがで  
き、その上で時間の融通が利きやすく  
不足規模の大きい事務職に就けるサテ

※1 東京大学空間情報科学研究センター（金本・徳岡）による定義参照  
※2 弊社独自調査より、最寄り駅から徒歩15分のオフィス、20-39歳の育児中女性の場合



# サテライトオフィス2.0

人手不足解消のために必要な新しい形のサテライトオフィスには、働きたい人を一貫して支援する機能が付いている。



コ・ワーキング  
スペース

スキル  
習得支援  
サービス

託児  
サービス

キャリア  
支援  
サービス

eラーニング  
サービス

キャリア  
マッチングサービス

通話スペース

※イラスト番号1～10の詳細についてはp.8-9を参照。

4 託児サービス

7 各種研修  
サービス

2 会議室

10 ジョブサーチサービス

8 キャリアカウンセリング  
サービス

3 各種オフィスファシリティ

5 託児サービス

このように働き方の多様化と労働力の減少が進んでいく中で、働く「場」に求められるものも大きく変化しており、これまでのオフィスとは異なる場の創出が求められている。サテライトオフィス2.0は、その大きな時代の潮流の中であるべき場の形として、雇用創出効果を軸にした一つの提案である。

\*\*\*

先述の3つの付加サービス機能は、今回の推計や独自調査の結果から導き出されたものである。詳細はp.8より論じるが、各機能のイメージは次の通りだ。たとえば、これまで接客サービス職の経験しかなかった人の場合、家から近いサテライトオフィスで働く機会を与えられたとしても、OAスキルが必要とされる業務が主であるサテライトオフィスでの仕事をすぐに遂行することは難しい。だが、そこにOAスキルの習得を支援してくれるサービスが付加されれば、スキルを習得した上で、サテライトオフィスで働くことが可能となる。また、家から近い場所にサテライトオフィスがあるような職に出会うことも簡単ではない。こうした職とのマッチングを支援するサービスがあれば、適した場所での適した職に出会えれば働けるという人々を就業へとつなげられるだろう。また、M字カーブを描く日本における女性の就業率にも見られるように育児のために働いていない女性はまだまだ多く、家から近いサテライトオフィスに子どもを預けられる機能が備わっていれば働けるという潜在労働力人口は多いはずだ。

私たちが考える「サテライトオフィス2.0」とは、現在のコ・ワーキングスペースが一般的に備えている「業務スペース」「各種オフィスファシリティー」などの機能に、「託児サービス」「スキル習得支援サービス」「キャリア支援サービス」が加わったものである。そこでは、単にデスクワークや会議ができるだけでなく、子どもを近くに預けて働けたり、新たな仕事の面接やキャリアカウンセリングを受けたり、オンラインでスキルアップ講座を受講したりできる。また、必要な事務や受付業務におけるロボットやAIの活躍、フリースペースのコミュニケーションで、利用者同士の新たなつながりを作ることも期待される。

先述の3つの付加サービス機能は、今回の推計や独自調査の結果から導き出されたものである。詳細はp.8より論じるが、各機能のイメージは次の通りだ。たとえば、これまで接客サービス職の経験しかなかった人の場合、家から近いサテライトオフィスで働く機会を与えられたとしても、OAスキルが必要とされる業務が主であるサテライトオフィスでの仕事をすぐに遂行することは難しい。だが、そこにOAスキルの習得を支援してくれるサービスが付加されれば、スキルを習得した上で、サテライトオフィスで働くことが可能となる。また、家から近い場所にサテライトオフィスがあるような職に出会うことも簡単ではない。こうした職とのマッチングを支援するサービスがあれば、適した場所での適した職に出会えれば働けるという人々を就業へとつなげられるだろう。また、M字カーブを描く日本における女性の就業率にも見られるように育児のために働いていない女性はまだまだ多く、家から近いサテライトオフィスに子どもを預けられる機能が備わっていれば働けるという潜在労働力人口は多いはずだ。

先述の3つの付加サービス機能は、今回の推計や独自調査の結果から導き出されたものである。詳細はp.8より論じるが、各機能のイメージは次の通りだ。たとえば、これまで接客サービス職の経験しかなかった人の場合、家から近いサテライトオフィスで働く機会を与えられたとしても、OAスキルが必要とされる業務が主であるサテライトオフィスでの仕事をすぐに遂行することは難しい。だが、そこにOAスキルの習得を支援してくれるサービスが付加されれば、スキルを習得した上で、サテライトオフィスで働くことが可能となる。また、家から近い場所にサテライトオフィスがあるような職に出会うことも簡単ではない。こうした職とのマッチングを支援するサービスがあれば、適した場所での適した職に出会えれば働けるという人々を就業へとつなげられるだろう。また、M字カーブを描く日本における女性の就業率にも見られるように育児のために働いていない女性はまだまだ多く、家から近いサテライトオフィスに子どもを預けられる機能が備わっていれば働けるという潜在労働力人口は多いはずだ。



## スキル 習得支援 サービス

このサービスで働ける  
ようになる推計人数

自身のスキル習得が  
必要な  
**27.3万人**

スキル習得+キャリア  
支援サービスで働ける  
ようになる推計人数

自身のスキル習得  
+  
時間・場所の条件が  
合う仕事に必要な  
**49.7万人**

サテライトオフィスでの勤務には、OAスキルなど一定のビジネススキルが必要になる。しかし、潜在労働力にあたる人々の中には、これまで業務でパソコンを使っていなかった人やビジネスマナーに不安を感じる人は多い。p.5の図3で示した通り、潜在労働力の主要4セグメントにおいて、30.0～40.4%の人がパソコンを使った業務経験が無い。

ただし、潜在的な就業職種のパフォーマンス層は事務系の職種であり、必要なのは習得に時間のかかる高度なスキルではない。eラーニング教材やパソコンを利用したスキル講座・資格講座の受講サービス<sup>6</sup>、またはグループでの実地研修サービスの提供<sup>7</sup>によって、多くの人は十分働くことができるレベルに達するだろう。そうしたスキル面のサポートによって働ける可能性が高まる人は、全国で27.3万人に上る。



**6**  
**eラーニングサービス**  
オンラインでスキル講座や資格講座を受講できるeラーニングサービス



**7**  
**各種研修サービス**  
サテライトオフィスを会場に開かれるグループ研修など各種研修サービス

## キャリア 支援 サービス

このサービスで働ける  
ようになる推計人数

時間・場所の条件が  
合う仕事に必要な  
**58.9万人**

p.5の図1内にある「時間・場所の条件が合う仕事が必要」とする58.9万人には、働ける場所を用意するとともに、職とのマッチングが必要だ。サテライトオフィス自体にその機能が付加されていれば、職探しと就業をワンストップで行うことができる。

サテライトオフィス内でキャリアカウンセリングサービス<sup>8</sup>を提供すれば、対面ないし遠隔でキャリアカウンセラーがキャリアに関する相談に乗り、今後のキャリアに必要なスキルを明確化したり、生活に合わせた適切な仕事を紹介することができる。また、育休復帰者や今働いていない人たちの就業不安や相談へのアドバイスは、雇用創出を助けるだろう。

加えて、オフィスに設置されたパソコンを用いて就職先や仕事を検索できるジョブサーチサービスの<sup>10</sup>の設置は、その場がローカルな求人情報とのタッチポイントとなる。近年増えてきた遠隔でのオンライン就職面接<sup>9</sup>も組み合わせれば、時間と場の障壁はさらさら下がるだろう。

サテライトオフィスが地域の雇用創出の中心となるためには、働く場を創るだけでなく、こうしたキャリア支援によって場と人と職をマッチングさせる機能が強く求められる。



**8**  
**キャリアカウンセリングサービス**  
対面や電話・WEB会議などで、キャリアカウンセラーにキャリアに関する相談ができるサービス



**9**  
**キャリアマッチングサービス**  
オンラインで就職面接が受けられるサービス



**10**  
**ジョブサーチサービス**  
パソコン経由で条件に合う仕事を検索することができるジョブサーチサービス

# サテライトオフィス2.0の4機能

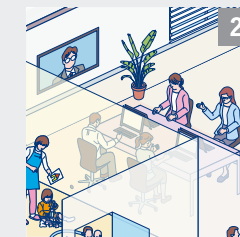
新しいサテライトオフィスのモデルが雇用創出を最大化させるために備えるべき4つの機能について、推計・独自調査のデータを交えて解説する。

## コ・ワーキング スペース (サテライトオフィス 従来の機能)

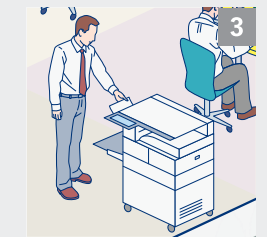
業務スペース、通話スペース、各種オフィスファシリティ、会議室など、サテライトオフィスに備わる従来の機能を指す。



**1**  
**通話スペース**  
気兼ねなく通話できる専用スペース



**2**  
**会議室**  
オンラインで会議を開催できる会議室



**3**  
**各種オフィスファシリティ**  
自由に利用できるコピー・スキャン・FAXなどのファシリティ

## 託児 サービス

潜在労働力の最大のボリューム層は育児中の女性であり、オフィスに近い託児サービス機能<sup>4</sup>は強く望まれる。働ける場が増えて働ける選択肢が増えれば、必然的に子どもを預けたいニーズも高まる。保育所・保育園の不足が叫ばれる中、職場と近い託児施設には強いニーズがある。今回の調査からも、育児中の女性において自宅からの距離が同じオフィスでも子どもを預ける場があれば働ける可能性のある人数が約40%増加することがわかっていく。もちろん、離職率を下げる効果も託児所の拡大によって大きくなるだろう。

自宅と近いサテライトオフィスによって男性の余暇時間が増えれば、男性の送り迎え<sup>5</sup>が増えることも期待される。先進諸国に比べて極めて低い日本人男性の育児参加率の改善に向けた一手にもなり得るのではないだろうか。

40.3%  
増加

育児中の  
女性(20-39歳)で  
働ける可能性のある  
人数

※同じ距離の託児サービス無しの  
オフィスとの比較



**4**  
託児スペースを併設し、常駐する保育士に  
幼い子どもを預けられるサービス



**5**  
子どもを自転車に乗せて送迎・通勤ができる  
距離にある託児サービス



## サテライトオフィス2.0

# 企業にとっての 利用効果と懸念点

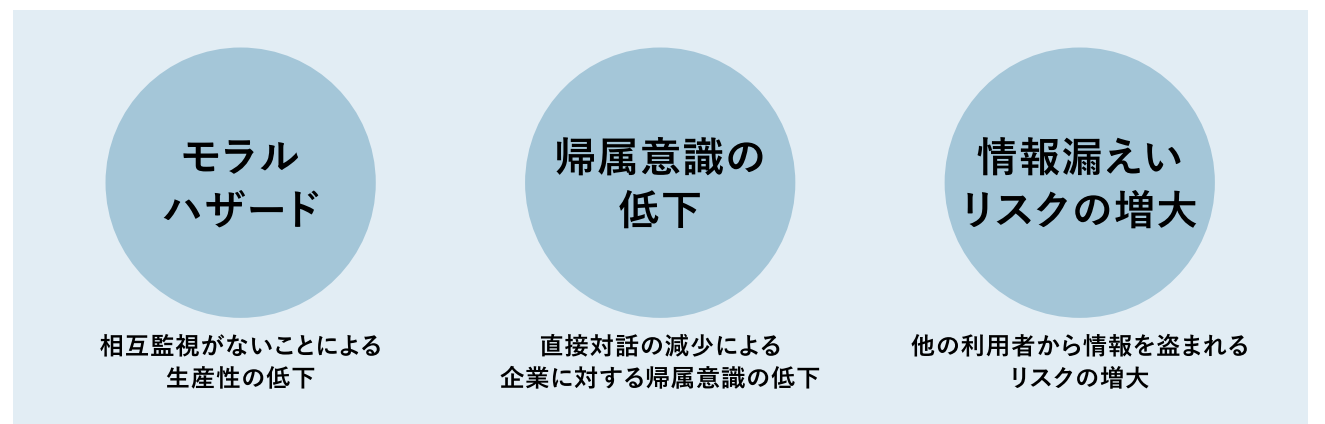
“サテライトオフィス2.0”は、企業にとってさまざまな効果が期待される一方で、導入の障壁となる懸念点も少なくない。そこで、導入時に具体的にどのような利用効果が生まれるのか、どのような利用の可能性があり得るのか、どのようなことが導入に際しての懸念点となるのかを探る。



## サテライトオフィス導入により期待できる効果



## サテライトオフィス導入のリスク



### 自由時間の増加が 社会に好影響をもたらす

サテライトオフィス2.0は企業に5つのメリットがあると私たちは考えている。

1つ目は「新たな働き手の獲得」だ。サテライトオフィスを導入すれば、未就学児の母親／就学児の母親／介護者／60歳以上のシニア層など、現在、さまざまな事情で働いていない人々の中から新たな雇用を創出できる。そこから優秀人材を発掘できる可能性もあり、企業にとって大きな意味があるだろう。また今後はサテライトオフィスをはじめとしたテレワーク導入の有無を気にする社会人や学生が増えるだろう。テレワーク導入をアピールすることで、優秀人材や優秀新卒者の獲得競争力を高めることができる。2つ目に挙げられるのは「離職の抑制」である。サテライトオフィスが可能になれば、育児・介護など、従来なら離職してしまいうたいミダで優れた人材を引き留めることができる。特に、出産時の離職率を低減できる効果は大きい（62% ↓24%※）。

3つ目は「生産性の向上」である。サテライトオフィスの導入によって、

個人やチームの働き方が変化し、結果として生産性を高められる可能性がある。また、営業職が外出先で時間を有効活用できるようになる。4つ目は「コスト削減」だ。たとえば、サテライトオフィス導入と同時に社員の固定席をなくし、席数を減らしてオフィスをフリーアドレスにすれば、賃料単価の高い都心オフィスの床面積を削減することができる。また、社員の通勤コストを削減することもできるだろう。最後の5つ目は「災害時の事業継続性の向上」だ。災害が発生したとき、社員が比較的被害が少ない地域のサテライトオフィスに通勤することで、早く事業を再開できる可能性が高まる。

「既存社員」が利用する事例も増えるだろう。優秀人材の離職抑制、生産性の向上といった目的のために、既存社員がスポット拠点あるいは定常的な勤務地として利用することを促す企業が、出てくるに違いない。3つ目に「BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）」の受託企業がサテライトオフィスと契約して、その利用者を積極的に雇用し、委託企業の業務を行ってもらえるケースも十分にあり得る。

「既存社員」が利用する事例も増えるだろう。優秀人材の離職抑制、生産性の向上といった目的のために、既存社員がスポット拠点あるいは定常的な勤務地として利用することを促す企業が、出てくるに違いない。3つ目に「BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）」の受託企業がサテライトオフィスと契約して、その利用者を積極的に雇用し、委託企業の業務を行ってもらえるケースも十分にあり得る。

### 新規人材確保など さまざまな利用法が あり得る

以上のメリットを踏まえて、企業によるいくつかの利用事例が想定できる。1つ目に考えられるのは「新規人材確保」のために利用する事例だ。サテライトオフィスを定常的な勤務地として許容することで、既存のオフィスまで通えない人材なども採用の対象に含めることができ、獲得できる人材の幅が広がる可能性がある。2つ目に、

### 企業のサテライトオフィス 導入を阻む「懸念点」

とはいえ、このまま全面的にサテライトオフィスの導入が進むかと言えば、そうとは言いきれない。利用を躊躇させる3つの「懸念点」があるからだ。

1つ目は「モラルハザード」だ。オフィス外での業務となり、上司や他社員からの監視が減るため、社員が一生懸命に働かず、生産性が上がらない可能性がある。この点が気になって、導入に二の足を踏む企業は多いだろう。このリスクを防ぐには、何らかの方法で労働者の勤務状況を管理する必要がある。サテライトオフィスで働く社員に、勤務状況・勤務内容などを定期的

### モラルハザード

「モラルハザード」は、モラルハザードだ。オフィス外での業務となり、上司や他社員からの監視が減るため、社員が一生懸命に働かず、生産性が上がらない可能性がある。この点が気になって、導入に二の足を踏む企業は多いだろう。このリスクを防ぐには、何らかの方法で労働者の勤務状況を管理する必要がある。サテライトオフィスで働く社員に、勤務状況・勤務内容などを定期的



# テレワーク、導入企業に とってのメリットと課題

家田 佳代子氏に聞く

官民挙げて早期の導入が期待されているテレワーク。豊かなコンサルティング経験を持ち、労働行政にも明るい家田氏に、その可能性と導入課題を伺う中で、テレワークの一つであるサテライトオフィスのメリットや導入を進めるうえでヒントが見えてきた。



## 家田 佳代子氏

総務省テレワークマネージャー／日本テレワーク協会 講師／日本テレワーク学会 会員。母親の介護のためシステムエンジニアとして勤めていた会社を退職後、半導体メーカーでテレワークシステムを導入。介護をしながらの業務を可能にする。その後、鉄道系ICカード会社で情報セキュリティ責任者に就任。女性支援会社を設立し代表取締役社長兼CEOを務めた後、(株)インテリジェンス ビジネスソリューションズ(現パーソルプロセス&テクノロジー)のワークスタイル変革ディレクターとして活躍。現在は合同会社ジョイン代表兼CEOとして、育児・介護時の就業環境の整備と雇用促進に取り組む。<http://join.k-i.net/>

約16%にとどまっている  
サテライトオフィス導入率

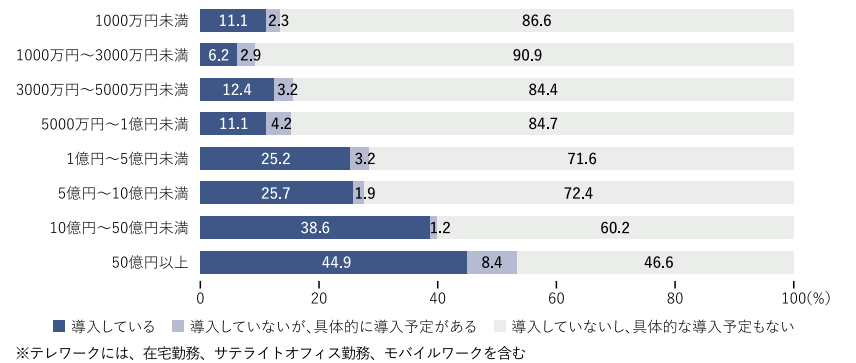
日本企業のテレワーク推進の現状を見てみると、資本金50億円以上の法人は半数近くが導入していますが、資本金規模が小さくなるにつれ導入率は低下する傾向があります。「テレワーク」という言葉すら認知度が低いと感じることもしばしばです(図1)。

そもそも「テレワーク」は、情報通信技術(ICT)を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を指し、「モバイルワーク」「在宅勤務」「サテライトオフィス」の3形態が含まれます。

テレワークを導入しているという企業でも、その取り組みは「モバイルワーク」が中心です。また、「在宅勤務」はかなり広がってきましたが、徐々にそのデメリットを実感する企業も増えてきました。「サテライトオフィス」は約16%と最も導入が遅れており、まだまだメリットが認知されていないことをうかがわれます(図2)。

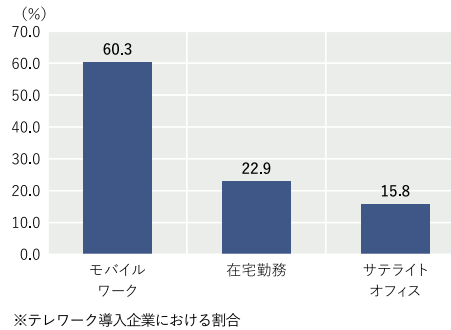
テレワーク導入の足かせとなっている課題と対策を、サテライトオフィスを中心に検討していくことにしましょう。

図1 資本金規模別テレワークの導入状況(平成27年末)



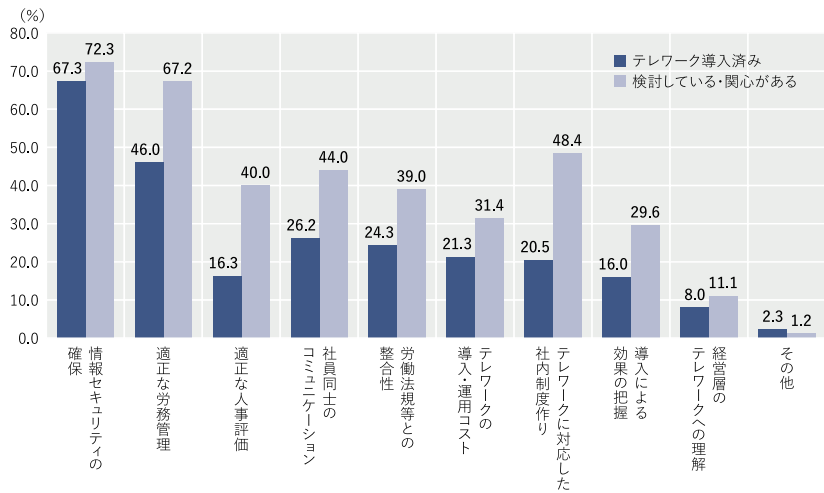
※テレワークには、在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイルワークを含む

図2 導入しているテレワークの形態(平成27年末)



※テレワーク導入企業における割合

図3 テレワークの導入に際しての課題(複数回答)



## テレワーク導入の課題は「セキュリティ」「労務管理」「人事評価」

企業にとってテレワークの導入における課題は何かと尋ねた総務省の調査があります(図3)。その回答の中から、私が特に重要と考える「情報セキュリティの確保」「適正な労務管理」「適正な人事評価」の3点を掘り下げてみました。

「情報セキュリティの確保」とは、機密情報や個人情報情報を扱う業務を会社の外でも担保できるようにするという課題です。在宅勤務の場合、ネットワークは家族のパソコンやスマートフォンもつながったブロードバンド回線に業務で使うパソコンを接続するので、ウイルス感染が懸念されます。

## 企業の生命線を握る情報セキュリティ

これに対して、自社の従業員だけが利用する専用型サテライトオフィスでは、企業がその種のリスクを排除するため社内セキュリティネットワークを構築していれば、ブロードバンドを増設するだけでセキュリティレベルの高いテレワークが推進可能です。ですからサテライトオフィスであれば、実のところセキュリティの問題を在宅勤務ほど心配する必要はないのですが、注意すべき点があります。例えば共有型や郊外型サテライトオフィスを利用する場合、不特定多数の人が共通のパスワードで同じネットワークにつながるリスクを回避するために伴う情報漏えいリスクを回避するた

## 入退室やパソコンのログを労務管理に利用

第2の課題が「適正な労務管理」ですが、サテライトオフィスでは、出勤・退勤を入退室時のログで管理することができます。また、仕事に使用したパソコンのログを取得して労務管理できるツールを利用すれば、在宅勤務でも会社で働いている場合と同じような管理が可能になっています。

ログと勤怠システムを厳格に突合させるにせよ、性善説に立って働いたと見なすにせよ、サテライトオフィスなら、労務管理はそれほど高いハードルではなくなっています。むしろ難しいのは、3番目の「適正な人事評価」につながってくるコミュニケーションの問題でしょう。

## 上司と部下の不安はコミュニケーション不足から

在宅勤務の場合に顕著なのですが、

テレワークで働く側が「ちゃんと評価されているかどうか分からない」と不安を抱いてしまい、過重労働に陥るケースがあります。一方管理する側は、部下が仕事をしているか把握できず不安を感じる。双方が不安になる根本原因は、コミュニケーション不足に尽きると思います。もともと対面でコミュニケーションが取れていない場合、テレワークにすると問題がさらに深刻化する危険をはらんでいます。

対面であれば、上司が「今日はそこまでいいよ」と言ってあげれば部下は安心します。働く側も「今日、私はここまで終わりました」と報告すれば、上司も「そこまでいいよ」と言いやすくなりますね。

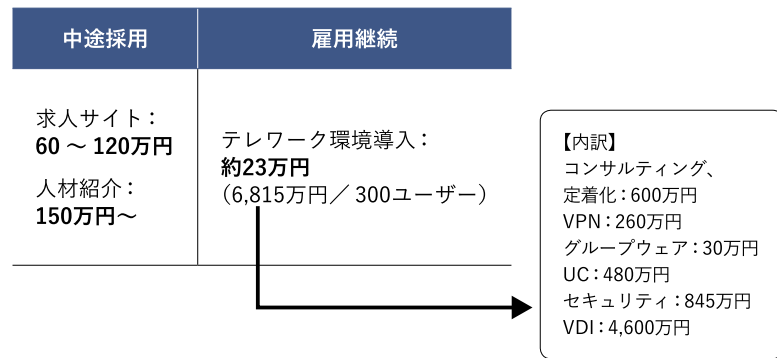
テレワークでも、コミュニケーションの基本は対面と同じです。もし現状のコミュニケーションが不足している場合は、コミュニケーションが取れるよう、お互いの意識改革と管理職の教育が必要になってきます。

## サテライトオフィスは仕事に集中できる

在宅勤務のデメリットと言えば、孤独感をもたらす心理的負担が挙げられます。働き過ぎの人がいる一方で、自



図6 テレワーク環境導入と中途採用のコスト比較(1人当たり)



テレワークは人材確保に効力を発揮するという話も、強い説得力を持っています。企業の採用担当の方に聞くと、会社のサイトの中途採用ページに「テレワークを導入している」と掲載すると応募が増えるとか、近年は長期間働きたい学生が多いので、ライフステージに合わせて多様な働き方ができると認識されることで、新卒採用でも優秀な人材が集まるとおっしゃいます。そこも数値化すれば、もうかるという話

### 人材確保にも効力を発揮するテレワーク

営業の直行直帰を認めれば営業の訪問回数を増やすことができ、新規顧客が獲得できるので、売り上げがアップするというストーリーも、数値化できるテレワーク導入メリットです。

外資系や情報通信関連の企業では、サテライトオフィス勤務がかなり進んでいます。セキュリティの強固な自社占有型のサテライトオフィスをすべてターミナル駅に置いている例がいくつもあるほどです。外資系企業は成果重視ですから、裁量労働制が受け入れられますが、日本の企業風土はまだまだ8時間労働制が主流です。ワークスタイルの大きな変革には、雇用契約の変革が必要になるでしょう。

### 2030年は働く人が会社に自分の価値を売る時代

さらに、テレワークに関わる投資に對しては、国の後押しが受けられます。固定資産が即時償却できる優遇税制や「女性活躍加速化助成金」など、経営者の方々に喜ばれる情報はまだまだあります。

**テレワーク・デイ**  
 2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会を契機とする、働き方改革の国民運動を目指すプロジェクト。総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府が、東京都や経済団体と連携して、東京オリンピックの開会式が催される7月24日を「テレワーク・デイ」と位置付け、交通機関の混雑が見込まれる始業から10時半までの間、一斉テレワークの実施と効果検証に参加する企業・団体を募集している。  
<http://teleworkgekkan.org/day0724/>

パーレスです。大手企業でも、オフィス移転を契機にそこから始めるケースが多いですね。  
 机周りに紙が散乱している現状をスキナで読み取ってスッキリさせる↓紙の資料を保管していた袖机を取り払う↓袖机がなくなればフリーアドレスが可能↓テレワークが加わって座席を削減↓オフィスを縮小して賃料が下がる、というシナリオです。総務や人事

部門の協力を得て、家賃などのオフィスコストのBefore/Afterを、事前に数値化していきます。  
 テレビ会議をWeb会議に変えるのも有効です。テレビ会議には会議室が必要ですが、Web会議ならいつでもどこでもできるので、生産性が向上します。通勤費用など移動に要するコスト削減は最も早く回収できる部分です。

ですね。

また企業によっては、継続雇用への効果がアピールする場合があります。介護などの理由で離職した人の穴を埋めるのに要する費用に比べると、継続雇用に貢献するテレワーク環境の導入費用は「お得感」を持ってもらうことができます(図6)。

催の2030年の経営に関するセミナーで「2030年には、会社勤めを短時間で終えて、余剰の時間は人材の足りない別の会社にノウハウやスキルを切り売りする時代がくる。そんな自由な働き方を実現するために、テレワークは当たり前になっているだろう」とお話ししています。あと10数年もすると、「私はテレワークでこれこれの時間だけあなたの会社に私の価値を提供する」という働き方が一般化しているかもしれません。

分一人で仕事を完結できないタイプの人は、まったく生産性が上がりません。家庭に小さな子どもがいると何かと集中できなくて、仕事にならないという話や、Web会議をしていたら宅配便が玄関でピンポンと鳴らしたので困ったという笑い話もあります。  
 その点サテライトオフィスは1人ではありませし、専用型なら雑談もで

問題が取りざたされるなど、高齢化がますます進む中で、介護は目前に迫っている問題です。特に、出産年齢(第一子、30・4歳)が高齢化してきたため、子どもを幼稚園に通わせるのと同時に親を介護する「ダブルケア」の確率が高まってきています。テレワークに寄せられる期待はますます高まることでしょう。

### テレワーク導入は先行投資まずペーパーレスから始めよ

テレワークを導入するメリットに気付いていない企業にメリットを理解してもらうには、「テレワークはもうか

投資回収の観点で評価すべき点は、定性的なものとは定量的なものに分かれます。ワーク・ライフ・バランスや従業員満足度などが定性的評価に当たり、「もうかる話」は主に定量的評価です。  
 テレワーク導入の第1段階は、ペー



### 介護シヨックは目前約87%の従業員に可能性

まだ課題を認識して取り組み始めている企業は少ない状況ですが、親の介護という課題に直面する従業員が急増する可能性を指摘しておきたいと思えます。中央大学大学院の研究プロジェクトが国内6社に勤務する約七千人を調査したところ、この5年間に介護する可能性のある人が約87%いるという結果が出ました(図4)。あるグローバルIT企業の日本法人が社内で行ったアンケートを取ったところ、ほぼ同じ結果になりました。同社はこれを喫緊の経営課題ととらえて、解決策の一つとして全社員がテレワークできるよ

図4 今後5年間で介護をする可能性

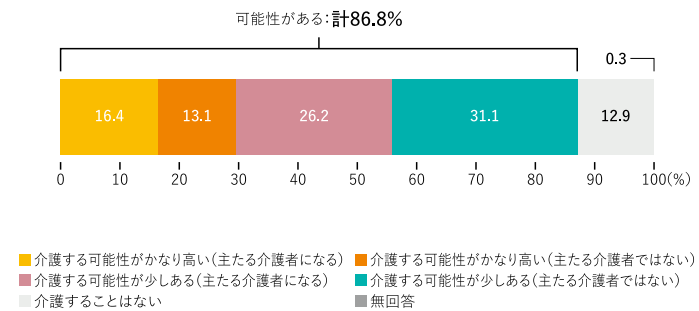
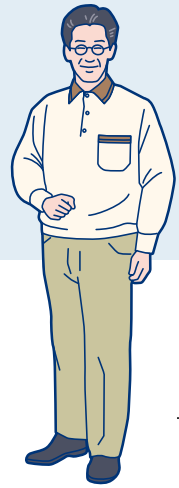


図5 テレワーク導入時の定量的効果例

- 顧客対応(商談回数・時間、新規獲得数)
- 事務処理の効率(作成時間・件数)
- 移動コスト(通勤費用、移動費用・時間)
- 人材の確保(応募者の増減・質、退職者数など)
- オフィスコスト(面積、賃料、ペーパーレス化など)

情報通信投資





**定年退職後も働きたい  
Bさん(60代男性)の場合**

**32.3万人** ※  
60歳以上のシニア層

Bさんは昨年、地元のメーカーを定年退職したが、本人はまだ働きたいと思っている。ただし、工場勤務が長かったため、専門技術に優れている一方で、OAスキルにはあまり自信がない。また、自宅には病気がちの家族がいて、すぐに家に帰れることを希望しており、Bさん自身も体力の衰えを感じているため、通勤は徒歩か自転車圏内を希望している。



Bさんは、スキル習得支援サービスを利用してOAスキルに磨きかけた後、キャリア支援サービスを利用することで、本人の条件に合った仕事を探すことができる。自宅近くのサテライトオフィスを使うことが、体力面でも家庭面でもベストの選択肢となるだろう。



**出産後も変わらず積極的に働きたい  
Cさん(30代女性)の場合**

**78.9万人** ※  
未就学児の母親

Cさんは都内で大手企業に勤務している。長男を出産後、仕事に復帰して出産前と同じように積極的に働くことを望んでいるが、残念ながら、子どもを保育園に入れることができなかった。自分たちの親族も近くにいないため、子どもを育てながら、企業のオフィスまで通勤して働くのは難しいのが現状だ。



子どもを託児サービスに預ければ、仕事に集中することができる。オンライン会議サービスを利用することで、職場とのコミュニケーションにも困らない。必要があれば、スキル習得支援サービスを利用してスキルアップすることも可能だ。



**今までよりも家庭や生活に重心を移したい  
Dさん(40代男性)の場合**

都心の大手企業で働く営業職のDさんは、通勤に毎日2時間近くかかっているため、平日はどうしても早く帰るのが難しく、家族との時間を十分に作るできないのが悩みの種だ。退社前に必ず家からは1時間以上かかる営業拠点に戻らなくてはならないため、お客様の接待などが入ると、帰宅時間は深夜0時を回ることもあり、睡眠時間は恒常的に足りていない。



サテライトオフィス勤務が可能になれば、そこを拠点にして、営業先からの直行直帰が可能になる。移動時間が縮小することで、お客様訪問や提案資料の作成時間も取りやすくなる。移動・通勤時間が短くなる分、家族との時間が増え家事・育児への参加がしやすくなり、睡眠時間も確実に増やせるはずだ。

**サテライトオフィス2.0  
働く個人にとっての  
利用効果**

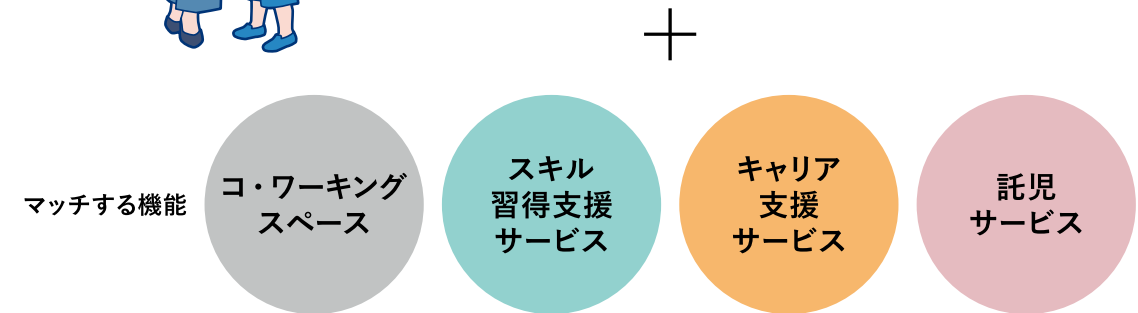
“サテライトオフィス2.0”は、働く個人にとっては、いったいどのようなメリットがあるのだろうか。4タイプのモデルケースから、個人が享受し得る利用効果を具体的に探る。



**家庭を重視して働きたい  
Aさん(30代女性)の場合**

**14.1万人** ※  
就学児の母親

Aさんは早くに結婚して専業主婦になり、これまではパートの経験のみである。下の子どもはまだ小さいが、今後のことも考えてスキルを身につけて、少しでも給与の高い仕事に就きたいと考えている。とはいえ、夕方には家に帰る必要があるため、通勤に30分以上かけて働きに出ることはイメージしておらず、できるだけ勤務時間の融通が利くほうがありがたいと思っている。

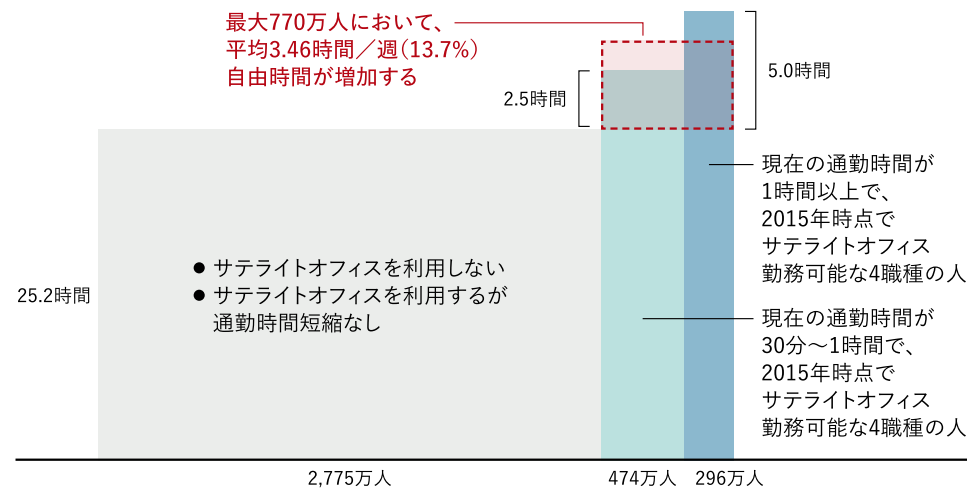


**サテライトオフィス2.0が及ぼす効果**

Aさんは、スキル習得支援サービスを利用してOAスキルやビジネススキルを身につけた後、キャリアマッチングサービスやジョブサーチサービスを利用することで、本人の条件に合った仕事を探すことができるだろう。自宅近くのサテライトオフィスを使えば、勤務時間を少しでも長くすることができるし、緊急時にはすぐに家に帰ることもできる。場合によっては、夕方以降に子どもを託児サービスに預けて長く働くことも可能だ。



図1 週あたり自由時間の増加量



※1 現在の通勤時間が30分～1時間の人は週2.5時間、現在の通勤時間が1時間以上の人は週5時間通勤時間が削減されると仮定した。  
※2 2025年時点の供給量ベースで、4職種は労働者全体の39.4%であった。  
※3 自由時間とは、仕事・通勤・食事・睡眠・家事・身の周りのこと以外に使える時間を指す。  
※4 現在の週あたり自由時間は男性26時間、女性24時間であった(総務省統計局「平成23年度 社会生活基本調査」)。これと労働者中の男女比率から、自由時間を算出した。

## サテライトオフィス2.0 社会に与える効果

ここまで“サテライトオフィス2.0”が普及する際に個人と企業が享受し得る効果について見てきたが、社会的にはどのような影響を及ぼすのだろうか。サテライトオフィス導入は、人々の働き方を変えるだけでなく、暮らし全体にポジティブな効果をもたらすことが期待されている。その具体的な効果を、データを参照しながら紹介する。

### サテライトオフィス普及が社会に与える効果

#### 経済効果

自由時間の増加により、消費増が見込まれる

#### QOLの向上 (Quality of life)

プライベートにあてる時間が増加し、余暇が生まれる

#### 都市集中の解消

地方でも仕事の創出ができる

### サテライトオフィス普及の社会的メリット

サテライトオフィス2.0が普及すれば、私たちは「働き方の多様性」を確保することができる。その働き方の多様性が端的に何をもたらすかといえば、サテライトオフィスを使う労働者の「自由時間の増加」だ。通勤時間などが減る分、個人の自由時間が増えるのだ。

図1は、現在の統計結果を基に、2025年時点での労働者の自由時間量を推定したものだ。この試算によれば、サテライトオフィスを利用する最大770万人の労働者の自由時間が、平均

### 遊びや買いものに使える時間が増える

では、なぜ自由時間が増えると、社会に良い影響があるのだろうか。

それは、終日在宅勤務をした方が、通勤時間が減った分だけできた自由時間をどのように活用したかを調査した図2のデータを見ればわかる。この図

でまず目立つのは、41.9%を占める「趣味、娯楽、遊びなど」である。多くの趣味、娯楽、遊びにはそれなりのお金が使われる。また、24.1%の「買物」は消費活動そのものだ。この2つの項目から推測できるのは、自由時間が消費活動に使われるケースがかなり多いということだ。つまり、自由時間の増加には、ある程度の「経済効果」があると言える。これが、1つ目の社会的な影響である。

### QOL向上や地方人口の増加にも一役買う可能性

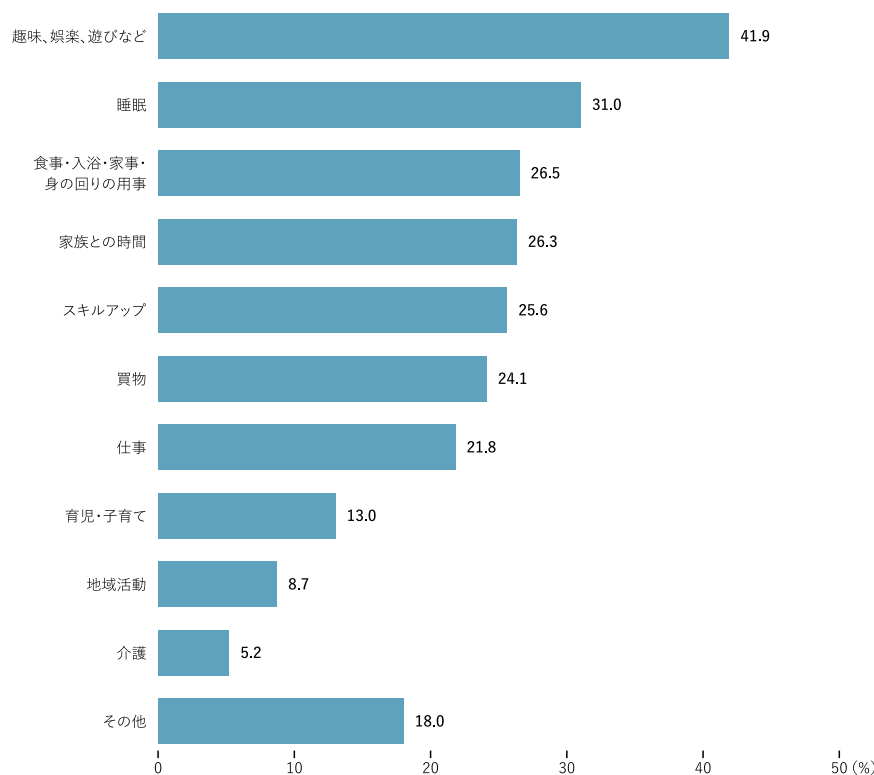
経済効果以外にも、いくつかの良い影響が考えられる。2つ目に挙げられ

るメリットは、「QOL (Quality of life) の向上」だ。睡眠時間が増え(31.0%)、食事・入浴・家事・身の回りの用事に使う時間が増えれば(26.5%)、生活にゆとりができるだろう。家族との時間が増えたり(26.3%)、育児・子育ての時間が増える(13.0%)ことも見逃せない。生活の余裕と家庭で過ごす時間が増すことは、高いストレス度、低い幸福度、少子化問題など、日本社会が抱えている数多くの課題について、根本的な解決へと進む一歩になり得る。

3つ目に期待できるのが、「地方人口の増加」である。サテライトオフィス2.0が創り出すのは、都市部に出勤しなくても働ける環境だ。QOLだけを考えれば、自分が生まれ育った地域で暮らしたい、あるいは自然豊かな環境で暮らしたいといったニーズは多い。そのことを踏まえると、どこでも働けるようになれば、都市部から郊外や地方に移り住む労働者が増えても何ら不思議ではない。サテライトオフィス2.0は、地方回帰のムーブメントを起し、都市人口の一極集中を打開する一助になるかもしれない。

自治体が「余剰施設・余剰用地の活用」を行える点にも注目したい。周知

図2 終日在宅勤務実施により削減できた通勤時間の活用状況



※「平成27年度 テレワーク人口実態調査 - 調査結果の概要 -」、「レジャー白書2011」「平成23年度 国民生活時間調査」より作成

の通り、今、地方では空き家や空き地が増え続けている。こうした空き家・空き地をサテライトオフィスにするのは、施設・土地活用の有効な手段だ。たとえば、廃校となった学校の校舎をサテライトオフィスにする、あるいは、再開発地域の施設の一部をサテライトオフィスにするといったことが、今

後増えてくる可能性が十分にある。このように、サテライトオフィスの拡大は、個人に働く機会を提供するのみならず、働き方・暮らし方の変革をもたらす、質的/量的側面から社会にポジティブな影響を与え得る。



## Advanced Work Style 1

東京急行電鉄株式会社

# NewWork

## 都市型ワーキングスペースの最先端

事例の1社目は、東京の都心を中心に利用者を伸ばしている東急電鉄の「NewWork」である。同社は、都市部の人口集中による通勤混雑の解消や育児中の働く女性のニーズなどを背景に、サテライトオフィスを急拡大させている。そこで、サテライトオフィスの未来を展望する一助として、事業を推進してきた同社の永塚氏に、経緯や展望についてお話を伺った。



写真は渋谷駅から徒歩数分の渋谷店（直営）。営業時間は7～22時、土日祝定休。

ここまで、今回の推計結果とサテライトオフィス2・0を紹介してきた。スキル支援や仕事紹介、託児等の機能が付加されれば、育児中の女性をはじめ、場所やスキル、仕事のマッチングの問題によって就労できない人々の雇用創出が見込める。では、現状のサテライトオフィスの取り組みはどんな状況にあるのか。先進事例として、都市部で展開する東急電鉄NewWorkと、郊外で展開する富士見森のオフィス取材した。

### ——都心でサテライトオフィス事業を始めた背景は？

NewWork事業を始めるに至った背景には、私たちが長らくオフィスビルのテナント営業に携わってきたという経緯があります。その顧客にはIT企業の皆様が多いのですが、こうした会社は成長スピードが速く、事業成長に伴って採用者数も年々増加するため、オフィスのフロア面積がすぐに足りなくなることが珍しくありません。本社を新しく構えても1年たてば手狭になり、より広いオフィスや分室のご要望をいただくことがしばしばありましたが、私たちの営業地盤である渋谷は、もともとオフィスビルの供給が少ないロケーションで、ご提供できる物件にも限りがありました。そこで、各社に共同で利用いただけるサテライトオフィスを構想し始めたのです。

IT企業のほとんどは、パソコンが1台ありさえすれば従業員がどこでも働くことができるポテンシャルを持っています。実際、ある顧客企業では品川から二子玉川に本社を移転される際、勤務地が遠くなる社員に千葉の支社で働くのを認めるといった事例もあり、場所に限定されずに働ける仕事内容であることが分かっていました。

「いろいろな場所にサテライトオフィスがあれば利用されますか」と各社にお聞きすると、皆さん大変興味を示されました。コスト的にも有力な選択肢に見えたのではないのでしょうか。

また、創業時は比較的働き方の様な若手の従業員が1つの成長目標に向かって均質な価値観で働いているようなベンチャー企業でも、企業の成熟とともに30代社員の比率が高まってきます。そうすると家庭を持ち、お子さんができ、子育てが始まる。雇用する側

が、多様な働き方を考えざるを得なくなるのも現実です。

お客様方との以上のような会話にヒントを得て、IT関連以外の企業にもサテライトオフィス利用の意向を打診したところ、非常に好感触を得ることができました。このような背景から、サテライトオフィスの事業化を、社内起業提案の第一号として立案するに至りました。

現在、「人材の確保」「オフィスコス



**永塚 慎一氏**  
東京急行電鉄株式会社  
経営企画室イノベーション推進課  
サテライトシェアオフィス事業「NewWork」担当  
プロジェクトリーダー

トの削減」「生産性向上」「BCP対策」「労働状況の可視化」という5つのバリューを掲げて、新しいワークスタイルをご提案しています。

もう1点付け加えますと、東急電鉄は「選ばれる沿線」であり続けることをビジョンとしています。NewWork事業はこのビジョンを側面から支援する役割も帯びています。例えばお客様に「社員の方々には、朝は自宅近くのNewWorkで執務していただき、電車がすいてから出社されれば通勤が楽になり、仕事の効率も上がるのではないのでしょうか」とご提案することにより、微力ですが、経営課題の1つである「通勤混雑の緩和」に貢献することができます。



入退室時にかざすライセンスカードは、IC乗車券や社員証でもおなじみのFeliCaカードを選択。NewWorkでも、セキュリティ・勤怠管理・全国共通利用など重要な役割を担う。利用者には勤務先から1人1枚支給される。

——どういった企業・利用者が、どういった目的で活用しているのでしょうか。

レンタルオフィスやコ・ワーキングスペースなど、他のスペース提供サービスとの違いで、執務スタイルをご説明することにしましょう。最も目立つのは、ご利用になる客層です。

レンタルオフィスは、比較的小規模な会社を起業している方々が個室で執務するスタイルがメインととらえていますが、これに対しNewWorkのサテライトシェアオフィスは、企業に所属するサラリーマンの方々に特化したサービスで、オープンなスペースでデスクをシェアしたり、会議室でミーティングをしていたり、支社のようにご利用いただくのが執務スタイルの基本です。

NewWorkは会員制を敷いており、ライセンスカード（または社員証）をかざして入退室していただきます。テレワークは出退勤の管理が課題だと言われますが、ライセンスカードはセキュリティを担保するとともに、出退勤状況の可視化も担っているわけです。利用状況はクラウド上で管理されており、会員企業の人事の方がアクセスすれば、従業員が何時から何時までどの





8名までの会議に対応するミーティングルーム(予約制・有料)。



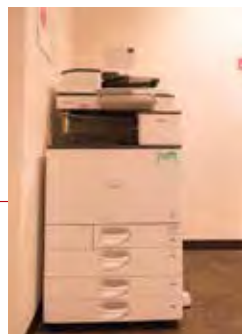
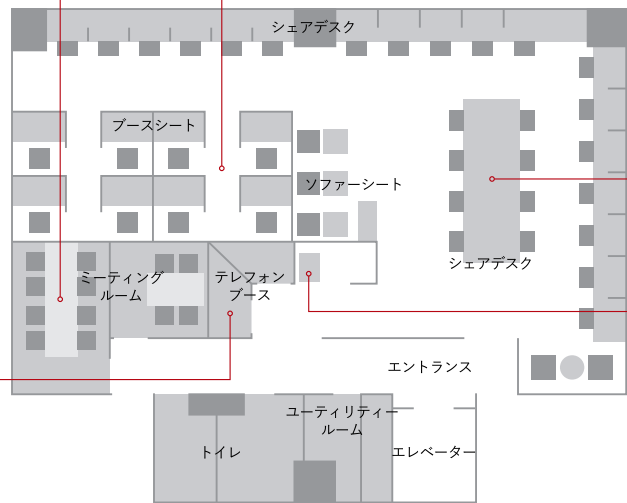
ブースシートは、より集中力の保てる半個室スペース。



デスクを共有するタイプのシェアデスクスペース。



通話は個室のテレフォンブースです。  
※実際の利用時は、扉を閉める



複合機の利用は、コピー・スキャンとも無料。

店舗で執務していたか把握できる仕組みになっていきます。  
また、在宅勤務は過剰労働に陥る危険があるとしてそれを認めず、NewWorkをお選びいただくケースもあります。

——ITスキルの支援サービスが必須な場面はありませんか。

ご利用の皆さんは、IT関連企業勤務を中心とする、比較的年齢が若く、ITスキルも高いビジネスパーソンです。一部の提携店舗を除いて、基本的に無人で運営できるのも、そのためです。実際、LINEのつなぎ方についてのお問い合わせはこの1年間に1度もいただきませんでした。また、万一の場合に備えて、東急セキュリティや契約している警備会社がスタンバイしていますが、実際に出勤したケースも皆無です。

——エリアは都心のみですか。住宅地にもサテライトオフィスの設置が望まれると思います。

開業して1年が経過した現在、会員企業数は現在約50社、ライセンスカードの発行数は約3万名に達しました。オフィスソリューションを求める

企業と、より自由な働き方を求める従業員の方々の双方に受け入れていただくことができた結果の表れとの認識を持っています。

6月末の時点で東急線沿線に配置した直営店が6カ所にあり、それ以外の首都圏と地方をカバーする提携店を含めると、計63カ所に店舗を設けています。1枚のライセンスカードで全国すべての施設がご利用になれるのもメリットです。

多方面の企業様から多種多様なご要望をいただいていますので、それをもとに、首都圏では急行や特急が止まるターミナル駅を中心に、今後の出店戦略を練っているところです。渋谷店の広さが40坪で37席ありますが、20〜40坪での出店を想定しています。今年から来年にかけて直営店を都心・郊外合わせて約30カ所に広げ、首都圏の提携店舗と地方展開と合わせてトータル100カ所以上に拡大するのが当面の目標です。

提携先にはさまざまな業種がありますが、都心でカラオケボックスを展開するパセラリゾーツさんの場合ですと、シェアオフィスとしての利用は昼から夕方までとなっております、営業の人が空いた時間に電話をしたり、比較的

短時間にご利用いただいています。パセラリゾーツさんとしては、昼間仕事で利用した人が、夜遊びに行つてみたいと思う、そういった集客効果を意図していらつしやるようです。

また、「大人が思い切り勉強できる場所」を提供する勉強カフェさんもパートナーですが、夜間に比べ稼働率の低い昼間の利用者を増やすことにつなげていらつしやるようです。

——利用者の働き方には、変化が感じられたでしょうか。

NewWorkの個人側のご利用方法は、2種類のパターンに大別できると感じています。

1つは在宅勤務に代わる環境としての使い方です。特に子育て層をはじめ、家では執務に集中できないという層は、かなり多く、シェアオフィスなら誰にも妨げられることがないので、生産性が非常に上がるという声をいただいています。

もう1つは、会社にいると上司が帰るまで帰宅できないとか、集中したいのに話しかけられるから生産性が上がらないという理由から利用されるケースです。

エリアで見えますと、横浜、たま

ご利用いただいている子育て中の女性のほとんどは、既に保育所に子供を預けて就業を継続していらつしやるので、当面、NewWorkとして保育機能のニーズはなさそうです。しかし、女性活躍という観点からも、育児対応について継続的に検討は行つていきます。また、増加が見込まれると言われるシニア層の就労については、将来的に別業態で可能性が浮上することがあるかもしれません。

——サテライトオフィスの設置により、地方の雇用創出も期待できると考えます。

私たちは、東京に限らず、日本全国至る所にご利用いただけるようにしていきたいと考えています。よく地方から視察にお越しただくと、「こういう施設があれば、地元で働ける人が増える」という声もよく耳にします。

もちろん、これは各企業の人事制度によるので、すぐには実現が難しいかもしれません。弊社サービスの導入企業の皆様は、NewWorkのどの店舗を利用しても就労とみなすとしていらつしやるようです。後は職場の同僚、上司、後輩の方々の理解が得られれば、例えばですが、実家のある札幌に帰省して

プラーザ、柏、大宮、海老名など、比較的住宅街に近接した店舗は、半日とか1日とか、利用時間が長くなる傾向にあります。事業所に出社しないでサテライトオフィスで仕事を完結させるイメージでしょうか。一方、都心部では、営業の合間に1、2時間程度、短時間利用する方々が多い印象です。

——われわれの推計では、育児中の女性の利用がかなり見込まれました。実際の利用状況はいかがでしょう。

利用者の性別に関しては弊社側ではデータを取得はしていませんが、感覚的には、郊外店のほうが女性の利用率が高いです。家庭の中で家事や育児を主に担いながら働いているような女性の方です。そのような方は、限られた時間の中で、仕事をしつつ、買い物をして、家事をして、保育園にも子供を迎えにいかななくてはなりません。そんな切羽詰まったニーズからお使いいただいていますので、喜びの声も女性からいただきたく場合が断然多いですね。

顧客企業と定期的にお打ち合わせしていますが、女性従業員のベネフィットを理解している女性担当の方が、NewWorkの利用を積極的に推進してくださるケースをよく目にします。

1週間働くというワークスタイルも実現できるでしょう。

実は私自身、都心からは離れた江ノ島に住んでいます。この事業を計画しているときも、内心、渋谷のオフィスまで出勤しないで済む方法はないかと考えていました(笑)。

将来的には、誰もが勤務地に縛られることなく好きな土地に住み、自由に働ける……。そんな環境を世界中にご提供できたらと考えています。

■ NewWork FACTS

運営会社	東京急行電鉄株式会社
営業開始	2016年5月
タイプ	サテライトオフィス (シェアデスク)
店舗数	63 [直営:6 / 提携:57] 2017年6月現在
店舗面積	20 ~ 40坪
店舗運営	無人 (店舗により異なる)
https://www.newwork109.com/	





大きな窓から光が差し込む、吹き抜けのコ・ワーキングスペース。  
営業時間は平日9～20時、土曜10～17時。日曜・祝日定休。個室型オフィスは営業時間外も利用可。

## Advanced Work Style 2

長野県富士見町+ルートデザイン

# 富士見 森のオフィス

大自然を舞台に新しい働き方を芽吹かせる

人や企業や情報が集まる複合型ビジネス交流施設「富士見 森のオフィス」で企画から運営に当たるルートデザインの津田氏を取材した。コミュニケーション・デザインの視点を取り入れ、利用者が独力で問題解決に当たることも多いサテライトオフィスを地域の和を生む場として活かし、人々をつなぐ。森のオフィスは、ワークスペースの域を超えて、サテライトオフィスの新しい在り方にとって貴重な示唆を含んでいる。

— 森のオフィス、オープンまでの背景と経緯は？

僕は2014年から富士見町の「テレワークタウン計画」の具体化をお手伝いしていました。この計画は、移住してテレワークしてもらおうことが柱で、空き家になっている一軒家を整備して、賃料を補助し、企業や団体にオフィス兼自宅として使ってもらおう「ホームオフィス計画」からスタートしました。

しかし、僕が参加当時から強く主張していたのは、ここに来て働く人たちがもつと地元のコミュニティとかかわることができるような、シェアオフィスとコ・ワーキングスペースを複合した施設でした。

この構想に合った場所を探しているうちに出会ったのが、10年以上放置されていた木造の建物です。大学の保養所だったものを富士見町が無償で借り

受け、国の補助も使ってリノベーションし、森のオフィスへと生まれ変わったのです。使われていた木材はできるだけ生かして、2015年12月にオープンしました。

— どのような利用者が集まっていますか？

個室型のシェアオフィスに入居する企業は、ウェブサイトで募集しました。地方の雇用創出に貢献したい会社、ニアショア的な地方拠点を作りたい会社など目的はさまざまですが、IT企業が多く集まりました。長野市に本社を置く、県唯一の一部上場IT企業も入居しています。

ビジネスの地方展開や新しい働き方に意識の高い企業が積極的に応募してきたことが、この特長でしょうか。経営者がアウトドア好きの企業も多いですね。

先述の長野市のIT企業を除くと、入居企業の本社はすべて東京で、もともと富士見町につながりのある企業はありません。各人居企業の従業員については、こちらに住む人を雇用しているケースもあれば、東京に住む人が本社と森のオフィスを行き来しながら働くケースもあります。

今やコ・ワーキングスペースは長野県内にも20カ所近くありますし、高速ネットと快適な執務環境は、当たり前になっています。そうした中で、何のために森のオフィスがあるのか、運営スタッフと議論を重ねました。一つの結論は、「ここを利用したから利益が出た」「収入が得られた」「仕事の悩みが解決した」——そんなシンプルなベネフィットが、さまざまな利用者の共通価値になるだろう。そしてその実現のためには「相談事が集まってきて、仕事になることが必要だろう」というものでした。

移住してきた方たちにとっては、それまで住んでいた東京から仕事があったとしても、こちらで仕事を作っていくかといけないし、地元の人にとっては、新しい人たちと交流することで課題が解決したり、ビジネスチャンスが生まれるかもしれない。

そう考えて、「どんなことでもいいから相談を持ってきてください」と呼び掛けました。それが「仕事プロジェクト」です。

最初に受けたのは、ホームページを作りたいという農家からの相談でした。そこで、コ・ワーキングスペース常連のWebデザイナーを紹介した

入居企業の企業活動はとても活発です。入居企業同士で親しくなって、3社合弁で「森のエネルギー」という地域の電力会社を立ち上げ、営業にこぎつけてしまった例もあります。新しい事業が生まれたことに大きな意義があると感じています。

— われわれのサテライトオフィス2・0は「人と仕事のマッチング機能」も含んだ提案です。こちらではエントランスの掲示板で仕事を紹介しているようですが、この取り組みの content と意図は？

僕が経営するルートデザインにとって、森のオフィスは富士見町から運営を依頼された委託事業ですが、コ・ワーキングスペースは、この場所を借りて行っている自主事業です。

ました。地元テレビ局からは、映像の企画を助けてほしいという話が舞い込んだので、僕と数人のオフィス利用者がチームを組んで、コンペの受注に成功しました。中には、パソコンの操作方法やFacebookの使い方など、素朴な悩みも寄せられます。

このように課題や情報が集まると、そこに知恵も集まってくるし、人の交流も活発になります。

— 利用者にとっては、足りないスキルを補完し合う機能も果たしているように感じられます。

もう一つの試みが自主イベントの開催です。例えば4月からは、僕やスタッフや常連さんがキュレーター役になって、シェアしたい知恵や情報、人を紹介する「森の知恵」を始めました。

その第1回は、東京で知り合ったFreezeというクラウド会計ソフトのエンジニアが、長野県に移住したいと言っているので、下見がてら富士見町に来てもらい、町の商店街の人たちを集めて、Freezeの使い方セミナーを開いてもらったのです。

また先日は、アウトドア用品のパターゴニアが制作した農業ドキュメンタリーを農家の方たちに見ていただいた



津田 賀央氏

広告代理店勤務を経て大手メーカーでサービスやUXなどコミュニケーションのデザインに従事。富士見町テレワークタウン計画と出会い、同町に移住、Route Design設立。



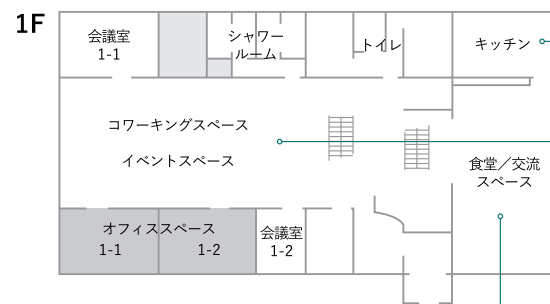
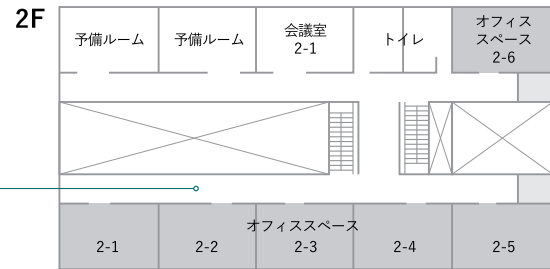
## 富士見 森のオフィスの設備



2階には企業向けの個室型オフィス（約5.5坪）が並ぶ。1階と合わせ8社まで入居可能。



自由に使えるキッチンスペース。多忙な利用者の便宜のため、ケータリングサービスの対応やインスタント食品の販売も。



メインは、デスクをシェアするコワーキングスペース。20名まで同時に利用できるが、30名程度収容可能なイベントスペースとしても活用される。



食事や談話のための食事/交流スペース。キッチンも利用でき、小規模なセミナーやイベントも開ける。

### ■ 富士見 森のオフィス

事業主体 長野県諏訪郡富士見町  
 運営会社 Route Design合同会社  
 所在地 長野県諏訪郡富士見町  
 営業開始 2015年12月  
 タイプ 郊外型複合サテライトオフィス（個室型オフィススペース + コワーキングスペース）  
 運営スタッフ 3名  
<http://www.morino-office.com/>



スノーピークとのイベントの様子。庭が一転、アウトドアオフィスに。



保養所時代の面影が残る森のオフィス外観。開放感あふれる広い庭はイベントにも活用される。

後、サイボウズの中村龍太さんを招いて、サイボウズ式課題解決ワークショップを開いてもらいました。このように、学びや仕事につながる自主イベントを開いて、町民を含めてさまざまな人に参加してもらい、いろいろな人のコミュニケーションが円滑になる施策も打っていく。それが新しいアイデアの発見につながったり、誰かの課題解決になったり、ビジネス創出に発展する——そんな好循環を思い描いています。

—— 地域の方たちとの関係や交流は進展しましたか？

オープンから1年半がたち、地域の人たちも森のオフィスを積極的に利用してくれるようになりました。6月には「イマココ・フェスタ」というイベントの第2回が開かれました。ネットワーク作りの活動をしている近隣の主婦の方たちが、ヨガ、アロマ、料理などのワークショップを開きたいと申し出があり、1回目は食堂を会場にしましたが、今回は出店者が15組に増えたので、庭を使っていたきました。

庭といえば、去年は広告代理店勤務の友人が、自然指向のライフスタイルを提案しているスノーピークの皆さん



仕事探し・パートナー開拓・イベントの要望など、相談事の解決をサポートする入り口脇の掲示板。

究極の形ではないでしょうか。会社という形態は組織力を強みに存続してきましたが、これから企業と人の関係はもっと緩やかになり、人の集合体としての組織よりも、プロジェクト単位で集まる働き方が、メジャーな選択肢になっていく気がしています。そちらに完全に振り切れてしまうことはないでしょうが、後者の中から生活や仕事が生まれる比率が高まっていくのではないかとというのが、僕の考えです。

人が足りないという声は多い一方で、もっと仕事をしたという人が大勢います。一方は人材を見つける手段が足りなくて、もう一方は働くためのスキルを高めるすべを持たなかったりする。特に地方では両者のギャップが顕著ですから、ニーズの手と手がつながるために、何かしらハブとしての役割を果たしていきたいと願って活動しています。

を連れてきてくれましたが、彼らは何と、ギア一式を持ち込んで、庭にアウトドアオフィスを作ってしまったんです。キャンプファイアあり、宿泊もテント。これはビジネスになりそうだと思います。自分たちでアウトドアオフィスを作ってみようと考えています。

また、入居企業の新人の皆さんが東京から研修に訪れます。ちょうどコワーキングスペースの利用者の方たちと庭でテーブル作りをする日なので、DIYをしている人たちの横でパーベキューパーティーが開かれることになりました。面白い出会いが生まれるかもしれません。

インターネット上では企業同士がプロジェクト単位で協業する「オープン

インベーション」のプラットフォームが広がってきました。しかし、Web上のコミュニケーションだけでは、プライベートの部分まで関係を築けないのではないかと思っています。

あえてリアルな場所での出会いを意図的にプロデュースすることによって、人と人がビジネスとプライベートの両方につながる。それが、協業相手と中長期的な関係を育て、人が土地に定着することにもつながるのかなと考えています。

—— サテライトオフィスの運営のほか、ご自身も2拠点生活をされています。サテライトの在り方や人の働き方の今後についてのお考えは？

僕は現在こちらに住んで森のオフィスを運営し、週3日は東京でソニーから業務委託を受けた仕事をしてます。東京での仕事は、アプリやサービスのUXデザイン、新規事業のブランドコミュニケーションなどです。

森のオフィスでもやりたいのは、場所の運営にとどまらず、運営を通じた地域のデザインや、地域の中での人の営みといったコミュニケーション・デザインなんです。ソーシャル/コミュニティデザインは、UXデザインの



# 仕事と人を〈場〉で結ぶ〈ハブ〉として 人手不足解消の有効策となるサテライトオフィス2・0

HITO REPORT 編集長  
櫻井 功

昨年、パーソル総合研究所は、2025年に国内で583万人の労働力が不足する、という独自の推計結果を発表しました。総人口が1億人を切る未来が近づき、労働力不足の問題もますます注目を集めています。

ですが、東京で人波に飲まれて毎日を通いでいると、この問題の切迫感を肌で感じにくいところがあります。それは、労働人口（昼間人口）の都心部への過剰集中という背景があるからです。都市化が進んだ高度成長期以降、三大都市圏に事業所は集中し、働く人が溢れる一方で、地方・郊外の労働人口は減少してきました。こうした集中化は、「働ける人」と同時に「働けない人」も生み出してきました。もともと労働時間の長さや往復1時間を超える通勤時間、さらにラッシュによる乗車ストレスや疲労が加わると、利用できる託児施設がない育児中の女

性、介護を抱える人々、高齢層などが働ける余地は極めて小さくなります。人手不足の大きな波の中で、こうした状況をいつまでも放置しておくわけにはいきません。そこで課題解決のための1つの大きな選択肢として浮上るのがサテライトオフィスです。家と仕事を近づけ（職住近接）、都心部への一極集中を分散させる可能性を持ったサテライトオフィスは、ICTが発展し遠隔勤務の体制が整ってきた今こそ、労働力の創出に大きな可能性を持つと考えられます。

今回の推計の結果や取材から、サテライトオフィスによる雇用創出実現のための鍵は、やや逆説的ではありますが、物理的な〈場〉の拡充そのものではない、という結論が見えてきました。オフィスで働くための基礎スキルが不足している人は多く、そうした人々には教育機会を用意することが必要で

す。また、働く〈場〉としてのサテライトオフィスは〈人〉と〈仕事〉を結びつけるハブとしての機能をきちんと持つていなくてはなりません。私たちは、これら「スキル習得支援機能」「キャリア支援機能」に、ポリウム層となる育児中の女性のための「託児サービス」を加えたサテライトオフィスの新しいモデルを、〈サテライトオフィス2・0〉として描き出しました。

すでにあるサテライトオフィス事業にも徐々にそうしたハブ的な要素を取り入れる事業ができています。本誌が取材した東急電鉄New Work事業は、既存の不動産やカラオケ店のような商業施設などの〈場〉とサテライトオフィスを融合する形で〈人〉と〈仕事〉のネットワークを広げています。富士見森のオフィスでは、UXデザイナーの発想を取り入れ、〈人〉と〈人〉が出会う場としてワーキングスペース

を設計することで、確かな〈仕事〉を生み出していました。形は違えども単純な「ワーク・スペースを確保することから一歩踏み出した発想です。サテライトオフィス2・0は、これまで構造的に「働けない」側に追いやられていた人々のニーズをすくい取り、〈人〉〈仕事〉〈場〉を結びつけていくためのあくまで1つのモデルの提案に過ぎません。また、複数企業が利用する集合型でありながら〈ハブ機能〉をも有するサテライトオフィス2・0の導入は、一企業ではなかなか困難な側面があるでしょう。しかし、企業のサテライトオフィス導入を支援する取り組みは、本誌でご紹介した2社や当社の事例など、さまざまなところで始まっています。読者である企業、そして社会全体がこの人手不足時代を乗り越えていくヒントとして、本誌が少しでもお役に立てれば幸いです。

## パーソルグループの取り組み

ここまでサテライトオフィス2.0がもたらす雇用創出や導入した場合に期待される効果、そして先進的に取り組まれている企業事例を紹介してきた。働く〈場〉と〈人〉の新しい在り方を提案する事例として、パーソルグループでも取り組みが始まっているものがあるので簡単にご紹介したい。

### パーソルテンプスタッフ株式会社 ジョブシェアセンター 地域の働き手の働きやすさを最優先に考える



パーソルテンプスタッフでは、2017年4月に埼玉県さいたま市浦和区に、「職住近接」を掲げた「ジョブシェアセンター」を開設しました。同センターでは、育児や介護などで就業時間に制限がある方に、週5日フルタイム以外の勤務体系で仕事を提供することを目指しています。

#### 住宅近くにオフィスを設置し、地域雇用を活性化

週に数時間だけ発生する経費精算や、突然発生する封入・発送業務など、誰かに頼みたいけれど、委託したり派遣をお願いしたりするほどでは…という業務をまとめて行うセンターを、都心から30分程の距離にあるさいたま市浦和区の住宅街に設置しました。同地区は市も積極的に子育て支援を行っていますが、待機児童も多く、30分と言っても都心に出て働くのはハードルが高いという人たちがまだ多くいます。そうした人たちが働けるように、遠方のオフィスへ働きに出てきてもらうのではなく、オフィスをお宅の近くに設置するので気軽に働きにきてくださいというコンセプトで開設しました。センターで働くメンバーにはフルタイム以外の勤務体系で就業している人も多くいますが、時間に制約がある人たちだからこその高い集中力や生産性で、業務に携わっています。

#### 今後はセンター内にスキルアップ支援機能も追加

センターは、単に仕事をする場所ではなく、スタッフの方にさまざまな業務経験とスキルアップの機会を提供する場所でありたいと考えています。たとえば、ブランクがあったり、経験が不足していたりと、通常の採用には不利になりがちな人たちも、センターで採用し、育成することで、経験やスキルを積んでいただけるようにしていくことを目指しています。ジョブシェアセンターではさまざまな業務を受託しており、働くメンバーにとって、多様な業務経験とスキルアップの機会になります。メンバーが、ここでスキルを身に付け、新しい環境にチャレンジしていけるように、バックアップしていきたいと考えています。

### パーソルファシリティマネジメント株式会社 第四の経営基盤、ファシリティマネジメントを活用 ワークスタイル／ワークプレイスの変革を促進する



パーソルファシリティマネジメント（以下、パーソルFM）は、これまでパーソルグループ内のインハウスファシリティマネジメント（以下、FM）機能として様々なFM手法を実践してきましたが、この度、これまでの実績と蓄積された専門的なFMノウハウを活用した、新しい事業を開始しました。

#### これからのワークスタイル／ワークプレイスを科学・検証する「WORK STYLE LABO」

パーソルFMでは、「今後目指すべきワークスタイル」への変革に向けて、企業のオフィスの在り方を「コラボレーションワークで産まれる知的生産価値を最大化する場所」と定義し、自らそのフィジビリティを行い、提言していきます。具体的には、「WORK STYLE LABO」という名の戦略的オフィスを開設し、イノベーションの促進・コラボレーションワークの最大化・生産性の向上に向け、多角的にワークスタイル／ワークプレイスを科学・検証し、戦略的ワークスタイルを追求します。

#### FMO“Facility Management Office”を活用しプロジェクト推進をサポート

企業にとってオフィスというファシリティは2つの側面を持ちます。1つは、家賃や工事費に代表されるような投資機能としての側面、もう1つはタスク型ダイバーシティやイノベーションを産み出す「働く場」という環境装置としての側面です。パーソルFMではこの両面において、財務、人事、情報システムに次ぐ「第四の経営基盤」として注目されているFMのノウハウを提供することで、顧客企業の「人と組織の成長」を支援し、企業成長に貢献していきます。FMプロジェクトは企業にとって多額な投資であるにも関わらず、その推進ノウハウを企業が十分に保有できていない状況にあるといえます。当社が提供する新形態のアドバイザーサービスでは、不動産マーケットから各種施工までの幅広い領域で、圧倒的な量のベンチマークデータと発注者としての実績を保有するFMプロジェクトコンサルタントがFMOとして参画し、専門サービスの能力を最大限に発揮しながら、最適なプロジェクト推進を支援します。

## ■ 推計についてのQ&A

— 「時間や場所の問題が解決すれば働ける」とはどういうことか

- ・ 働きたくても働けない育児中の女性は託児所が併設されたサテライトオフィスが近隣に設置されることで、職に復帰しやすくなる。
- ・ 働きたくても働けない介護中の人や就学児の母親は、サテライトオフィスが近隣に設置されることで、高齢者がデイケアに行っている間や、子どもが学校に行っている間にできる仕事の幅が広がる（労働時間が長くなるため）。
- ・ シニアのうち通勤時間や距離を苦とする人については、近隣にサテライトオフィスが設置されることで通勤負荷が減少し、働きやすくなる。

— 前職と同じ職種の求人があれば働ける人は、なぜサテライトオフィスで顕在化される労働力なのか

- ・ サテライトオフィスの設置により、自分が通勤できない地域に事業所がある求人もアクセスできるようになり、実質的に選択できる求人の幅が広がるためである。

— なぜ対象を人口100万人以上の都市雇用圏を対象としたのか

- ・ 人口100万人未満の都市雇用圏にサテライトオフィスが設置できないわけではないが、十分な潜在需要がないために、事業者側から見て設置できない可能性が高いのではないかと考えた。今回対象とした都市圏で人口の62%がカバーできる。人口100万人はあくまで1つの閾値であり、事業の初期段階では大都市雇用圏を中心に設置される可能性が高い。この推計結果は1つのポテンシャルを示しているに過ぎない。

— サテライトオフィスで勤務できる職業は何か

- ・ 管理的職業（企業や法人の役員など）、営業職、専門的・技術的職業（研究者・技術者、弁護士・会計士・コンサルタントなどの経営関係の専門家など）、企画・経理・事務職（前述以外の企業の総合職・一般職。企画、経理、事務職など）の4職種がサテライトオフィスで勤務可能とした。

— 「スキル習得が必要」とあるが、どのようなスキルか

- ・ サテライトオフィスで働ける職業は、管理職／営業／研究開発／企画／経理／人事／総務などの仕事の主となる。これらの職種に就けるように、スタンダードなOAスキルの取得に加え、自身の雇用市場での価値を高めるための資格取得や技術力（コンピュータエンジニアとしての技能を含む）の習得などが必要となる。

— 技術革新の影響は考慮していないのか

- ・ 今回の推計では明示的には考慮していない。技術革新は今回の推計にプラスにもマイナスにも作用する。プラスの効果としては、今回対象とした職種以外にもサテライトオフィスで勤務できる職種が増えるという点である（具体的には医療関係や販売関係の仕事を想定）。マイナスの効果としては、企画／経理／人事などの一部の仕事が人工知能（AI）の台頭により失われるという影響である。

## ■ 推計方法について

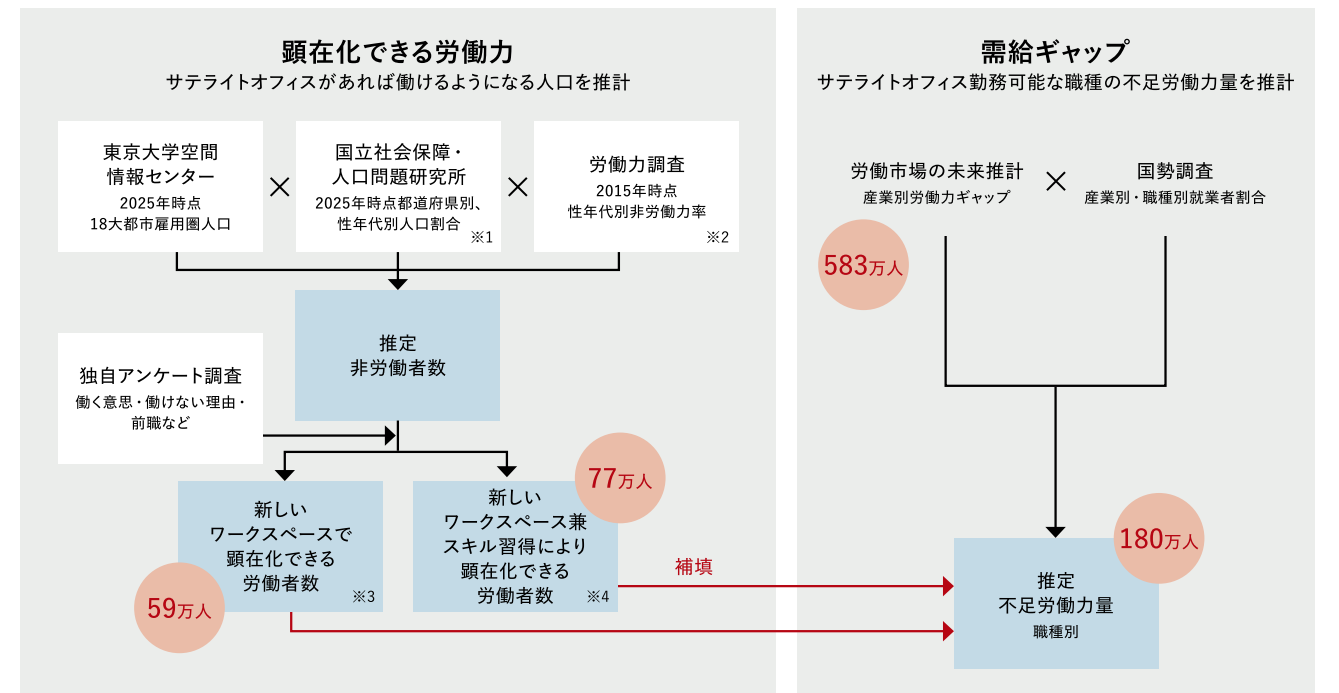
潜在労働力として想定するセグメントとして該当する人のうち、サテライトオフィスにより顕在化できる労働者数の最大値を推計。

【推計対象】

- サテライトオフィスでの労働が可能な4つの職種（現時点でサテライトオフィス勤務可能な職種のボリューム層）  
専門的・技術的職業／営業職／企画・経理・事務職／管理的職業
- 現在働いていない潜在労働力のボリューム層として想定する4つのセグメント  
未就学児の母親／就学児の母親／介護者／60歳以上のシニア層
- 対象地域  
2010年時点で人口が100万人以上の都市雇用圏

上記4セグメントのそれぞれについて、マクロ統計分析とアンケート調査の結果を総合し、推計を実施。

### 需給ギャップと顕在化できる労働力を職種別に推計



※1 各都市雇用圏が位置する都道府県の人口率を用いて推計  
 ※2 非労働力率は「1-労働力率」のこと。「労働市場の未来推計」では労働力率は-2.5%減少となっているが、これは2025年にかけて人口構成が変化する（高齢率が增加する）ことの影響が大きい。ここでは、性年齢別の非労働力率は2015年より一定とした。  
 ※3 未就学児の母親、就学児の母親、介護者、60歳以上のシニア層の4セグメントのうち、サテライトオフィスの設置により働けるようになる人  
 ※4 上記のうち、サテライトオフィスの設置に加えて、適切なスキルを習得することで働けるようになる人

### サテライトオフィス勤務可能な職種の2025年時点の需給ギャップ

遠隔オフィスでも勤務可能な職種の不足人数は、管理的職業11万人、技術者、その他の専門的・技術的職業従事者40万人、事務従事者87万人、営業職業従事者42万人の計180万人と推計される

	管理的職業	専門的・技術的職業従事者						事務従事者	販売従事者			
		合計	技術者	保健医療従事者	教員	その他の専門的・技術的職業従事者※	合計		商品販売従事者	販売類似職業従事者	営業職業従事者	
全産業	-11	-37	-31	-56	59	-9	-87	-127	-80	-5	-42	
農林水産業・鉱業	-0	0	0	0	0	0	-28	-0	-0	0	0	
製造業	0	2	2	0	0	0	3	1	0	0	1	
建設業	-1	-3	-2	0	0	-0	-7	-2	0	0	-2	
電気・ガス・水道業	0	-0	-0	0	0	0	-1	0	0	0	0	
卸売・小売業	-5	-6	-1	-4	0	-0	-37	-98	-77	-0	-21	
金融・保険・不動産業	-1	-1	-0	0	0	-0	-15	-9	0	-1	-8	
運輸業	-0	-0	-0	0	0	-0	-10	-1	0	0	-1	
情報通信・サービス業	-6	-131	-32	-53	0	-47	-85	-18	-3	-4	-11	
政府サービス等	2	102	4	1	59	38	91	0	0	0	0	

※法務、経営、金融、保険の専門的職業、宗教家、記者、デザイナーなど

機関誌HITO特別号  
**HITO REPORT** vol.2

発行人 渋谷 和久  
 編集長 櫻井 功  
 編集 小林 祐児、井上 史実子  
 制作・デザイン 株式会社コンセント  
 印刷 株式会社エイエヌオフセット  
 2017年8月31日発行

発行・編集 株式会社パーソン総合研究所  
 〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1  
 新宿マインズタワー

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます  
 無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています