

コワーキングスペースにおけるイノベーション創発要 因の企業オフィスへの応用

嶋田健太

キーワード：イノベーション、コワーキングスペース、ノンテリトリアル・オフィス、
場、実践コミュニティ

1. はじめに

近年は仕事場として使われる場所として、企業オフィスだけでなく、カフェやシェアオフィス、コワーキングスペース、自宅など多様化が進んでいる。この多様化に伴い、新しく仕事場として認識され始めている仕事場に関する研究が進むことは、非常に有益であると考えられる。さらに、このような仕事場の多様化に合わせて、さまざまな仕事場の長所を調査し、明らかとなったことをそれぞれの仕事場で応用することもまた有益である。コワーキングスペースという仕事場はイノベーションが創発されやすい環境である上に、企業オフィス、中でも「ノンテリトリアル・オフィス」といわれるものとも親和性があると考えられる。

これらのことを踏まえ、この研究ではコワーキングスペースでのコワーキングの成功要因を、事例を通して説明する。その上で、本稿の課題として、オフィスのノンテリトリアル化が進む企業において、ノンテリトリアル・オフィスが社内でのイノベーションを生み出すにオフィスになるためには何が必要なのかということ进行を明らかにしていく。

この課題に向けて、第1に用語の解説を行う。第2に聞き取り調査より得た内容をまとめる。コワーキングスペース THE LINKS の成功に寄与した3つの仕掛けについて詳しく述べていく。第3にノンテリトリアル・オフィスの導入例を整理する。第4に、

コワーキングスペースの仕掛けの背後になる考え方を明らかにする。これらを踏まえ、第5にノンテリトリオフィスのコワーキングスペースの機能を持てるようになるにはどうしたらよいかを分析する。そして最後に、課題に対する結論を述べる。

2. コワーキングスペースとノンテリトリアル・オフィス

まず、本論文で重要な用語であるコワーキングスペースとノンテリトリアル・オフィスについて説明しておきたい¹。第1に、コワーキングスペースを説明する。コワーキングについて、中村（2013, p. 60）は「仕事や職種、年齢を問わず、多様な人々が働く空間を共有するだけでなく、コミュニケーションや情報共有を図り、相互の問題解決を図るといった仕事のスタイルである。」と定義しており、コワーキングをする「場²」がコワーキングスペースである。また、平田・阿部・宇田（2014）の中で伊藤氏³はコワーキングの成立要件としてオープン、コラボレーション、アクセシビリティ、サステナビリティがあると述べている。オープンとは、アイデアや思い、知識、問題などをコワーカー間で共有するということである。コラボレーションとは、協力・協業するということである。アクセシビリティとは、物理的なアクセスのしやすさや、必要な能力をもった人間へのアクセスのしやすさのことをいう。そして、サステナビリティとは、事業の継続性である。つまり、コワーキングスペースとは、主に起業家や中小企業経営者が自らのオフィスとして、もしくは社長室的な機能として利用するだけでなく、利用者同士で意見交換をしたり、問題を解決し合うなどの協働が存在する場所である。このような協働がみられるという点にシェアオフィスのように賃貸料等固定費を複数人数で分割するだけの仕事場と一線を画している。

コワーキングを“一緒に仕事をする”ことと捉えると、日本のコワーキングのルーツと考えられる事例として若手漫画家が集まったトキワ荘（1952年）がある⁴。そして、いま実際に盛り上がりを見せているコワーキングの原点は2006年のアメリカ、

¹ コワーキングスペースに関する記述に関しては原則、中村（2013）に基づいている。

² 多摩大学大学院教授 紺野登氏は2016年の富士通総研特別企画コンファレンス イノベーションにおける「場」の本質にて、「場とは、知識創造を支える、共有された文脈」とし、また「単なる触媒や補助的要素ではなく、人間の意識や内面まで関わる」「固定した空間ではなく、ダイナミックなものです」と述べている。

³ 日本最初のコワーキングスペース Cahootz を神戸市中央区に開設し、現コワーキング協同組合代表理事を務めるの伊藤富雄氏。

⁴ コワーキングスペースの歴史に関する、これ以降の記述は中村（2013, pp. 60-62）に基づいている。

ニューヨークで始まったといわれている。自宅兼仕事場に週一で仲間を呼んで話をし、刺激を受けたり問題を解決し合ったり、さらには仲間とビジネスを始めるようになったという。このような集まりのことを、Jelly Beans というカラフルなお菓子と重ね、「ジェリー」と言っていた。このような動きがニューヨークで広まってきたのとはほぼ同時期に、サンフランシスコでは「シチズン・スペース」と呼ばれる、現存する最初のコワーキングスペースといわれている場所が誕生している。「シチズン・スペース」がお手本となり、その後アメリカではサンフランシスコやニューヨークを中心にコワーキングスペースが広まっていくこととなった。さらに 2010 年頃にはヨーロッパの方でも、アメリカの刺激を受ける形でコワーキングスペースが広まった。日本国内では 2010 年 5 月に神戸の「カフーツ」が、コワーキングの名称を使い、欧米の事例を取り入れた形でサービスを開始した最初のコワーキングスペースといわれている。その後も日本国内外でコワーキングスペースは増加していき、今では「Coworking Conference Japan⁵」や「Global Coworking Unconference Conference⁶」など、日本・世界規模でコワーキングスペース関係者が一同に介し、意見交換や交流をするイベントも毎年のように開催されている。

次に、ノンテリトリアル・オフィスの概要について説明したい。ノンテリトリアル・オフィスは、日本ではしばしば「スリーアドレスオフィス」と呼ばれていたりする⁷が、それは言葉通り、従業員には固定の住所（席）⁸がなく、オフィスの全域、もしくはある程度の範囲の中で自由に席を選んで仕事ができるレイアウトとなっている。本国では、席がオフィスで固定化されていないことを、和製英語である「フリーアドレス・オフィス」という名前で表記している場合が多いが、本稿では正確な英語表現にならない、ノンテリトリアル・オフィスと表記する。また、ノンテリトリアル・オフィスは 1973 年にマサチューセッツ工科大学の Thomas J. Allen によって、オフィス内のコミュニケーション活性化を目的とした考えとして提唱された経緯があり⁹、ファシリ

⁵ Coworking Conference Japan ホームページ : <https://coworking.jpn.com>

⁶ Global Coworking Unconference Conference ホームページ : <https://gcuc.co>

⁷ 稲水 (2013, p.5)。

⁸ 固定席とは、例えば、ここは営業部の A 氏の机、ここは製造部の B 氏の机、など一人に一つずつ机と席があり、それらは動かされず、また日々使う人が変わることもなく固定されている席のことをいう。一方でノンテリトリアル・オフィスは机の位置を動かすこともできる上、使う人がその日によって異なることもありうるようなレイアウトを採用している。

⁹ 前掲注 7。

ティコスト削減の目的で提唱された日本の「フリーアドレス・オフィス¹⁰」の考えとも異なるため、本稿ではノンテリトリアル・オフィスという名称を使うことが妥当と考えられる。

ノンテリトリアル・オフィスの歴史的な側面としては稲水（2013、p. 4）が次のように述べている。

「1990年代から2000年代にかけて、一部の企業では、壁やパーテーションを完全に取除いたオープン化だけでなく、席の自由席化（固定席を撤廃して多人数で共有化）をも達成したオフィス・レイアウト」

このノンテリトリアル・オフィスに関しても、その部署横断的スタイルから新しい組み合わせというものが起きやすいレイアウトになっている。

3. コワーキングスペースの仕掛け¹¹

ここでは、コワーキングスペースを「仕掛け」という観点から説明する。コワーキングスペース THE LINKS 対して行った聞き取り調査に基づいて整理していく。

THE LINKS は、株式会社 LINKS によって2016年11月7日から大阪府中央区今橋（北浜）で運営されているコワーキングスペースである。先述のように、コワーキングスペースは働くというだけでなく会員間のつながりを重要視しており、THE LINKS もそのコンセプトに「出会う、つながる、高め合う」という、つながりを強調した言葉を使っている。このコンセプトについて、N氏は「人は一人では成長できない。成長できないとビジネスを成功に導けない。だから人と人が『つながる』ということが重要」と説明する。

ここからは営業日、料金プランを見ていこう。平日、土曜日が営業日で日曜、祝祭日が定休日となっている。営業時間は、平日が9:00～22:00、土曜日が9:00～20:00である。料金プランは、2つに大別することができる。ひとつはドロップイン、もう

¹⁰ 清水建設技術研究所 嶋村仁志氏が1996年に提唱したフリーアドレス・オフィスはコスト削減を目的としたノンテリトリアル化として普及した。

¹¹ 本研究の聞き取り調査はTHE LINKSの総合プロデューサーであるN氏に協力をいただき行った。ここからの記述はTHE LINKSのホームページ (<https://links-kitahama.com>) と、2018年10月27日のN氏に対する聞き取り調査に基づいている。

ひとつは月額会員である¹²。これ以外にも、有料で利用できるオプションがある。THE LINKS では、サービスを開始して2年ですでに月額会員数が100人を超えている。



図1：THE LINKS 内部の様子
出所：筆者撮影

それではどのように会員数を増やし、コミュニティを醸成し、さらにはイノベーションの創発を実現しようとしているのだろうか。そのための仕掛けについて述べていく。N氏によると、THE LINKS は他の coworking スペースとは違い、「オーナー色」が強くないという。多くの coworking スペースはオーナー色が強く、オーナーの存在こそが coworking スペースの特徴として捉えられることが多い。

姫路に拠点を置く coworking スペース mocco¹³ は一級建築士のオーナー、K氏によって運営されているが、ここもオーナー色がしっかりと出ている。スペース内にはオーナーのK氏が設計、制作したインテリアやK氏が当人のセンスによって統一感をも

¹² ①ドロップインとは、会員にはならず、1時間や1日だけ飛び込みで利用するプランのことである。それに対して②月額会員は、入会金を支払った上で、1ヶ月単位で利用料を払うことになる。①ドロップインはスペースの見学や、空き時間での仕事が目的の際に利用される一方、②月額会員は仕事場としての利用の際に選ばれるプランで、オフィスの賃料に変わる費用として認識される。THE LINKS では①ドロップインとして(1)500円/1時間、(2)2,000円/終日の2つのプランがあり、②月額会員では(1) coworking プラン(10,000円/月)と(2)バーチャルオフィスプラン(20,000円/月)、(3)アフター5プラン(6,800円/月)の3プランが存在する。

¹³ coworking スペース mocco ホームページ：<http://mocomocco.net>

細かく説明していく。第1に空間デザインである。空間のデザインとしては次の2つの特徴がある。

- ①THE LINKS 内の様々な「シーン¹⁴」作り
- ②1つ1つのインテリアへのこだわりと高級感

N氏によると、①THE LINKS 内に様々なシーンを作っている目的は、利用者が飽きないようにするためである。THE LINKS には、ビッグテーブルと呼ばれる大きく、会員が比較的多く集まっている机が中央にあり、ビッグテーブルを囲むように1人用窓際カウンターテーブル、ハイテーブル、ソファ席、応接ソファ席、電話室、1人用デスク、スタンディングデスク、会議室(大、小)、と様々な用途に合わせた空間利用ができるようにデザインされている。会員はそれぞれに“定位置”があり、普段は決まった場所に座り作業をしているが、1日中同じ席で座ったままで疲れることもあるという。そんな時に例えばスタンディングデスク(立って使える机)を使ったり、気分転換に窓際の席に座ったりと、長期間に渡りコワーキングスペースを利用する会員が空間に飽きずに使い続けてもらえるように心がけていることがうかがえる。

そして②1つ1つのインテリアにこだわりと高級感をもたせている事により、コンセプトの統一、ひいてはブランディング構築が行われている。上記の通り、THE LINKS 内には様々なシーンがあるが、各場所の壁と机からは木の温かみを感じられるようになっている。こういった統一感をもちながらも、各場所にあるイスや他のインテリアの形状や材質、色はあえて異なったものを使用している。例えば、応接用のソファ席は柔らかく、来訪者を包み込むようなものであるし、一人用の窓際カウンターテーブルはアンティーク調でスリムな金属製のイスである。また会議室は部屋の大きさでイスの色が異なる。会議室(大)には黄色のイスを、会議室(小)には青色のイスを置いている。なぜかという、会議室(大)は大人数でのディスカッションなど、活発な話し合いをするために使われることが多いことから暖色(膨張色)の黄色を使用しており、会議室(小)は、少人数で真剣な話や落ち着いた話をするために多く使われることから寒色(収縮色)の青色を使用しているイスが置かれている。このように、木の壁で統一感をもたせつつも、各場所によって適材適所のインテリアを配置している。

¹⁴ ここでいうシーンとは、利用用途によって分けられた空間のことを言い、カフェでいうカウンター席、ソファ席、喫煙席などにあたる。

2つ目の仕掛けがコミュニケーターが存在である。コミュニケーターの存在について詳しく述べていく。THE LINKSには、会員同士をつなぐ「コミュニケーター」と呼ばれる従業員が6人いる。コミュニケーターの業務は受付、会員同士の紹介、会員の要望をヒアリング、適切に対応する、などがある。他のコワーキングスペースではオーナーがコミュニケーターの役割を兼任して、店舗の経営・運営をしながら、会員同士をつなげたり、会員の要望に答えたりしている状況が見受けられる一方で、THE LINKSのオーナーは良質な空間の提供を目的とし、能動的に人をつなげることはあえてせず、自然発生的にコミュニティが生まれる仕掛けを作ろうとしている。N氏曰く、この点が他のコワーキングスペースのオーナーの業務と大きく異なる部分であるようで、THE LINKSの大きな特徴と捉えられる。

コミュニケーターとして選ばれた人には、どのような人物がなっているのかをN氏に聞いたところ、共感性が強く、相手の立場に立てて、「して欲しい」より、「してあげたい」、想いが強いという共通点があるという。コミュニケーターが経験してきた経験してきた職業は、デパートの管理部社員、飲食店員、大学生、セラピストと様々であるようだが、サービスを提供することに喜びややりがいを感じ、人のために働くという意識が強い職業を経験してきた人が多いように感じられる。コミュニケーターには、高級ホテルのフロントのように丁寧で、様々な場面で気遣いが求められている。THE LINKSのコミュニケーターは、会員からの要望に応じて会員をつなげる他に、会員同士をコミュニケーターの主体的な判断で繋げる場合もある。コミュニケーターが主体性をもってコミュニティ形成に関わっている。THE LINKSは、このようにコミュニケーターの裁量権が広い。このことでオーナー依存度¹⁵が低く抑えられ、オーナーに時間的余裕ができ、新たな仕掛けを考えることを可能にしている。

最後に、3つ目の仕掛けであるイベントや交流会¹⁶の開催について整理していきたい。イベントは基本無料であるが、社長やコンサルタント、各方面で活躍しているビジネスパーソンを招いて、魅力ある催しにしている。これはAISAS¹⁷に基づいた戦略

¹⁵ オーナー依存度の負の側面として、オーナーがいないと人の紹介ができないなどの理由で、オーナーが時間的な負担を被っている状況であり、THE LINKSの場合はコミュニケーターの存在によりそれが低い状態にあるといえる。

¹⁶ ここでいう「イベント」は会員でなくても参加できるもので、「交流会」は会員のみが参加できるものを指している。

¹⁷ 近藤（2009）によると、AISASとは、Attention、Interest、Search、Action、Shareの頭文字を取った名称で、ITが普及した社会での購買行動の一貫を順を追って説明している。人は、まず注意を引かれ、興味を持ち、検索した後、購買などの行動を起こし、それをSNS等で共有するというもの。電通の登録商標。

の一環として位置づけられているとN氏はいう。各業界で有名な人がセミナーを行うことで人の注意を引き(Attention)、イベント参加者にTHE LINKSへの興味(Interest)を持ってもらうことで、認知度の向上と将来的な顧客の増加を目指している。イベントは基本的に運営側が準備、開催するということだが、最近ではTHE LINKSの会員が、イベントの準備、開催を希望することもあるという。会員自らがイベントの内容の企画や小道具などの準備などをして、自発的にイベント開催を提案しているというのである。これはイベントの開催を通じ、運営側と利用者(会員)の距離が近づき、会員にも「わがごと意識」のようなものが生起し、会員が進んでTHE LINKSをよりよい場所にしようという想いが醸成されつつあるといえる。

では会員を対象とした交流会はどのようになっているだろうか。THE LINKSの会員は基本的に仕事することを目的に来店しているため、頻繁に交流会を行わないほうがいいという考えから交流会の開催は3ヶ月に1度であるという。3ヶ月の間でなんとなく気になる人ができたりして、「話してみたいな」という思いが高まった時期、つまり、3ヶ月おきに交流会が行われ、話ができるという流れができています。

それでは、空間のデザイン、コミュニケーターの存在、イベントや交流会の開催という3つの仕掛けの関係性はどうなっているのだろうか。3つの仕掛けはいずれも人と人をつなげるという点で共通している。空間のデザインは特に場の醸成に寄与している。空間デザインを通して、物理的な空間だけでなく、心理的に充実した場が生まれることで、集中して仕事できるだけでなく、自然な形で他の利用者とのつながりやチームワークも生まれる。そのような場を活用して、より能動的に、活発に人と人をつなげるのがコミュニケーターの存在である。コミュニケーターは、仕事をしていて普段話しかけづらい人同士を、第三者として間に入りつなげるという役割を果たし、デザインされた場を活性化する役目を担っている。また、イベントや交流会の開催はコワーキングスペースの会員同士をつなげるだけでなく、会員でない外部からの参加者ともつなげる機会となっている。これにより、空間デザインやコミュニケーターが内部の人だけでなく、外部の人にも影響を与える存在となっている。以上のような仕掛けの関係性を作ることで、THE LINKSはソリューションでイノベーティブな場になっている。

4. ノンテリトリアル・オフィスの事例

次にコワーキングスペースを理解するにあたって、関連するノンテリトリアル・オフィス¹⁸を整理しておく。導入例として1例目は日本企業である。日本では、フリーアドレス・オフィス呼ばれ、ファシリティ・コストの削減を目的にしたケースが多かったために選択した¹⁹。2例目は米国企業の日本法人である。日本でのノンテリトリアル・オフィス²⁰とは違って、アメリカではコミュニケーション活性化の文脈でノンテリトリアル・オフィスが提唱された。このために2つの事例を見ていくことが必要と考えている。

(1) コクヨの事例²¹

1例目として選んだ日本企業はコクヨ株式会社である。コクヨ株式会社は、大阪市に拠点を持つ1920年創業の文具、オフィス用品等製造販売会社である。コクヨ株式会社ワークスタイルコンサルタント/プロジェクトディレクターの太田裕也氏によるとコクヨ株式会社は「積極的に試す会社」であり、1997年から霞が関オフィスに大規模なフリーアドレス²²を導入している。また、コクヨは他社のフリーアドレス・オフィス導入も行っている。そんなコクヨ株式会社がフリーアドレス・オフィスの導入に対して認識している3つ長所がある。まず1つ目は①スペース効率の向上（スペースコストの削減）、次に②コミュニケーションの活性化、そして③主体的行動の強化である。これから各長所について具体的に説明していこうと思う。

¹⁸ 稲水（2013，p4）によると、「日本では1990年代から2000年代にかけて、一部の企業では壁やパーテーションを完全に取除いたオープン化だけでなく、席の自由化（固定席を撤廃して多人数で共有化）をも達成したオフィス・レイアウトが採用されるようになってきている。このようなオフィスをノンテリトリアル・オフィス（non-territorial office・縄張りのないオフィス）、もしくはフリーアドレス・オフィス」と定義づけている。ノンテリトリアル・オフィスでは、「オフィスの内外を移動しながら、多様な人とコミュニケーションをとりつつ、協働して仕事を進めることになる（稲水，2013）」ということからも、コワーキングスペースでの仕事環境と親和性を感じられる。

¹⁹ 清水建設技術研究所 嶋村仁志氏が1996年に提唱したフリーアドレス・オフィスはコスト削減を目的としたノンテリトリアル化として普及した。

²⁰ 稲水（2013）によると、1973年にマサチューセッツ工科大学のThomas J. Allenによって、オフィス内のコミュニケーション活性化を目的とした考えとして提唱された経緯があり、日本の「フリーアドレス・オフィス」とは別物としている。

²¹ ここからの記述は「『意味のあるフリーアドレス』にするために必要な考え方#コクヨが提案する働き方改革」というweb記事に基づいている。

²² 本項では、参考記事に従い、フリーアドレスという言葉を使用している。

まず、①スペース効率の向上（スペースコストの削減）とは、前述した日本発祥のフリーアドレス・オフィスのメリットと重なるもので、「全社員数分の席を用意しないこと」を前提としている。コクヨ株式会社は「在席/離席/退席」の3項目を調査員が巡回しチェックをし、部署ごとの在席率を明らかにしている。この事により、どの部署で何割ほどの席を減らすと良いのか、そもそもフリーアドレス化が最適解なのかどうかということを検証、提案している。本長所は、米国などに比べ国土面積が狭く、その割に地価が高いために効率的なスペース活用が求められる本国特有の問題に拠るところが多い。

次に②コミュニケーションの活性化についてである。コクヨ株式会社によると、「固定席の場合、情報交換や相談をする相手が近くの席の人に偏りやすいという傾向がある」ため、ノンテリトリアル化をすることで他部署の社員とのコミュニケーションも活性化され、それにより問題解決のアプローチが見つかったり、早い問題解決できやすい環境になると考えられる。部門横断型のプロジェクトが増えつつある中、「プロジェクトメンバー同士で集まりやすい」ノンテリトリアルのオフィスは有効であると考えられる。

そして最後は③主体的行動の強化である。社員の主体性や自立性がノンテリトリアル化によって高められるということである。コクヨ株式会社がいうところには、「フリーアドレスになると、『そもそも自分がどの席に座るか』という選択から始まるため、「『自ら考えて行動する（働く場を選ぶ）』という習慣が身につく」という。つまり、ノンテリトリアル・オフィスにすることで、能動的に自分の労働環境を選ぶことができ、自己選択をしているためそこで働くモチベーションも比較的高くなりやすい、ということと捉えられる。

上記のメリットは、コクヨだけでなく、コクヨが導入支援した企業についても感じられている。

（2）日本 Microsoft の事例²³

ここからは、2011年の日本マイクロソフト株式会社本社オフィス移転の際にノンテリトリアル・オフィスとして誕生した品川オフィスの事例をみていこう。当オフィスは品川グランドセントラルタワーの19階から31階の各フロアにあり、総フロア面

²³ 本項で述べている内容に関しては、マイナビニュース web 記事

(<https://news.mynavi.jp/article/20110112-msoffice/>) と稲水 (2013) を参考にしている。

積は 36,800m²、約 2,500 名の従業員が当オフィスで勤務している。また、従業員の 60%がフリーアドレス、つまりノンテリトリアル・オフィスで仕事をしている。

本項では日本マイクロソフト株式会社品川オフィスのノンテリトリアル化に関する工夫を多様な空間づくりという観点から説明していきたい。稲水（2013）によると日本マイクロソフト株式会社品川オフィスでは、先述の通り 60%がフリーアドレスであるため、従来の新宿オフィスなどよりもフロア面積が増加し、デスク占有面積が減り余剰面積が発生した。当オフィスではその余剰面積を託児所や仮眠室などに使わず、執務スペース、ミーティング・スペースなどの多様な空間づくりに割り当てているという²⁴。東南西それぞれ計 3 つの大きな「ウィング²⁵」があり、それに囲まれる形で、フロアの中央寄りに多様なミーティング・スペースが配置されている。Phone booth と呼ばれる 1-2 名用の部屋が 1 フロアに 12 ヶ所ずつあり、4 名用のミーティング・スペースは各フロアに 3 ヶ所ほど設けられている。また、その他の大中小の会議室も各フロアに 12 ヶ所ずつと、かなり多く配置されていることがわかる。加えて、「One Microsoft Cafe」と呼ばれる、多様なテーブルや椅子、ボックス席、ソファ、ビリヤード台などが置かれた食堂も存在している。



図 3：ハブ/チームスペース内部の様子

出所：マイナビニュース web 記事

(<https://news.mynavi.jp/article/20110112-msoffice/>)

²⁴ 品川オフィス内部の詳細なレイアウトイメージに関しては稲水（2013，p8）を参照のこと。

²⁵ ウィング 1 つあたりには 100 名ほどが勤務しており、

執務スペースとしては、執務デスクが置かれているスペースに加えて、「ハブ/チームスペース」と呼ばれるスペースが設けられている。これは部署内のコミュニケーションを取るためのスペースであり、日本語では「部屋」と呼ばれている場所であるという。これは1フロアに6つほどあり、その周りに座る50人ほどが好きにアレンジしてよいことになっている。

稲水（2013、p.10）によると、「ハブ/チームスペースをこまめに世話する人がその部署・グループにいるかどうかでも変わってくるそうである。『〇〇さんが誕生日だから』とか『〇〇さんが出張から帰ってきたから』といってお菓子を置いたり、簡単なイベントをしたりすると、その場がうまく育っていく」ようで、逆にコンサルティング業務など成果主義の評価の高い部署などは有効に活用しないため、放棄地のようになっている「部屋」もあるようである。

また同氏曰く、日本マイクロソフト株式会社品川オフィスは既存研究から明らかにしたノンテリトリアル・オフィスがもつ3つの問題点に対し次の方法によってうまく対処しているという。まず、「他者との相互作用の調整」に対しては1名用スペースから2-10名用まで様々なミーティング・スペースを用意したり、静かなスペース、cafeのような賑やかなスペースを用意することによって対処している。次に、「縄張り意識」に対しては、「ハブ/チームスペース」という、部署単位で自由にアレンジできるスペースがあることで、賞状やトロフィー、その他の結束を高めるものを置き（共有し）アイデンティティを象徴する場を作り出すことで対処している。そして、「空間利用効率の改善とコミュニケーション活性化による問題解決」に対してはマイクロソフト社が導入したUC（Unified Communication）のツールにより、同僚の在席情報（プレゼンス）の確認とそれに応じたコミュニケーション手段の統合をすることで、離れたところで仕事する同僚との仕事ができるように対処している。

以上のように、日本マイクロソフト株式会社品川オフィスは、失敗事例も多いフリーアドレス化をうまく進めていっている。

（3）導入例の整理から見えてきたもの

ここではコクヨ株式会社と日本マイクロソフト株式会社の事例から、ノンテリトリアル・オフィスのエッセンスを明らかにする。両導入例で強調されていた点としては、「コミュニケーションの活性化」、そして「スペースの節約・活用」、またノンテリトリアルだからこそ「チームワークへの配慮」があった。

コミュニケーションの活性化とはノンテリトリアル化の最大のメリットの一つであるが、これは本国の企業にありがちな縦割り型組織を部署横断的にし、近年増えつつある部署横断的プロジェクトなどで真価を発揮していると考えられる。特に、新商品開発が重要となるコクヨ株式会社や IT ソリューションを提供している日本マイクロソフト株式会社にとっては他部署との連携は必須であり、そのコミュニケーションの活性化度合いが結果に大きく影響しうると考えられる。

スペースの節約・活用に関しては、先述したとおり日本、特に東京や大阪などの大都市のようにオフィス面積が狭く、その割に賃料が高い場合にノンテリトリアル・オフィスの良さが際立ってくる。コクヨ株式会社の場合はスペースの節約とそれに伴う固定費削減を達成しているが、日本マイクロソフト株式会社の場合は、従来オフィスより従業員の執務スペースが減った分を Cafe やミーティング・スペースなどの、コミュニケーションの活性化や仕事効率向上のためのファシリティの充実にて充てていた。稲水（2013）によると、既存研究から「フリーアドレス化するとアイデンティティが脅かされるとされている」ということが明らかとなっているようだが、日本マイクロソフト株式会社の場合は「ハブ/チームスペース」を活用しアイデンティティを象徴する場としたり、またそこでのコミュニケーション活性化を図っている。

チームワークへの配慮というのは、チームアドレスや UC ツールなどにあたる。オフィスを完全に、100%フリーアドレス化してしまうと、部署内のコミュニケーションが希薄になってしまう。そのためチームアドレスのように、ある任意の領域（空間）においてはどの席でも自由に使える、というようにしたり、また固定席のほうが業務効率が良いところは固定席のままにするというような、柔軟な制度設計（ルール作り）が重要であることが伺えた。また日本マイクロソフト株式会社は、オフィスが広いいため UC²⁶ ツールを導入し、在籍状況に左右されずに同僚とのコミュニケーションが円滑に図れるようになっている。

上述したようにノンテリトリアル・オフィスに関しても、新しい組み合わせというものが起きやすい、と述べているが、それは上記の「コミュニケーションの活性化」、「スペースの節約・活用」、「チームワークへの配慮」という3点にうまく対処することで実現しやすくなると考えられる。ノンテリトリアル・オフィスのような、社員が散り散りに座るようなレイアウトだけしかない連携が取りづらく、コミュニケー

²⁶ UC とは Unified Communication の略であり、日本マイクロソフト株式会社では UC ツールにより在席の確認や在籍状況に応じたコミュニケーション手段（例えば、電話、メール、ビデオチャットなど）を使用できるようにするシステムを導入している。

ションの活性化やチームワーキングがかえって悪くなってしまう。コクヨ株式会社や稲水（2013）が指摘する点をうまく組み合わせることで初めてメリットが得れるということが事例の整理から明らかとなった。

5. コワーキングスペースの仕掛けの意味

コワーキングスペースと実際のオフィスであるノンテリトリアル・オフィスについて見てきた。単にノンテリトリアル・オフィスにしてもコワーキングスペースが持つ特性が再現できるわけではない。コワーキングスペースが持つ仕掛けの意味を理解し、ノンテリトリアル化したオフィスにその仕掛けを作っていかなければ、実際のオフィスでコワーキングスペースの特性を再現することはできない。そこで、ここではコワーキングスペースの仕掛けの意味を明らかにしておく。コワーキングスペースの特性はイノベーションとの関係である。コワーキングスペースとイノベーションのつながりについて、吉村（2015、p.4）は次のように述べている。

「『新結合』という言葉は、ドイツ語の *neuer Kombinationen* の和訳である。英訳が *new combinations* であることから連想できるように、その意味するところは、『新しい組み合わせ』である。・・・（中略）・・・シュムペーターは、『経済発展の理論』において、イノベーションという言葉は使わなかった。しかし、この『新結合の遂行』をイノベーションと理解するならば、イノベーションとは組み合わせを変えること、新しい組み合わせを作り出すことである。必ずしも、技術革新ではない」

このことから、コワーキングスペースのように分野横断的に経営者や起業家が集う場所は新しい“人やアイデアの”組み合わせ、が起こりやすい場といえる。

コワーキングスペースが作り出す場が、ソリューションやイノベーションに寄与していることもわかってきた。紺野登氏²⁷は2016年の富士通総研特別企画コンファレンス、イノベーションにおける場の本質にて、企業のイノベーション経営ではこういった²⁸組織能力、知識創造を行う組織的な場が必要になってきていると指摘している。また、場を、知識創造を支える共有された文脈とし、ダイナミックな空間であるとも述

²⁷ 多摩大学大学院教授

²⁸ 新奇な視点と新しい知識の創造のことを「こういった」と述べている。

べている。つまり、他者に対して何らかの視点や知識を共有する場（空気感、雰囲気、環境のようなもの）がイノベーションを創発するために必要とされるということである。このことをもう少し具体的に考えると、イノベーションを起こすにはまず、関係者がお互いの素性を知り、理解し合うことが肝要であり、このステップを積み上げることが場の醸成である。場の醸成にともない、知識やアイデアが共有され学びが広まり、そして活かされていく、言い換えれば、組み合わせられていく。

場では、知識の共有や学び合い（集団学習）が起こり、実践コミュニティが形成される。実践コミュニティとは、あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めあっていく人々の集団と定義されている²⁹。この実践コミュニティの理論で重要と考えられることは、個々人が自分たちの意思でつながり合い、大々的にチームや組織を作るというのではなく（公式的な集団になるのではなく）、小規模かつ分野（部署）横断的につながり、知識を共有することが、新たな気づきや改善、成長の原動力となっている点である。まさに、実践コミュニティが知識創造を支える共有された文脈を持つ状態である。実践コミュニティはイノベーションが生み出される知識の創造の場³⁰と考えられる。要するに、イノベーションを生み出すことにつながる実践的コミュニティとなる場が重要であり、この考えがコワーキングスペースの基本的な考え方であり、コワーキングオフィスの特性が企業オフィスに応用されるということは、このイノベーションを実現するための実践コミュニティとしての要素が導入されなければならない。

6. 一般企業オフィスへの応用

コワーキングスペースがイノベーションを生み出す空間になるには、3節で示したように「空間デザイン」、「コミュニケーター」、「イベント、交流会の開催」の3点が重要であり、この3つの仕掛けは実践コミュニティを作り出す仕掛けといえる。一方、4節で示したノンテリトリアル・オフィスでは、その目的が「コミュニケーション

²⁹ Wenger, E. McDermot, R. and Snyder, W. M (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press. (野村恭彦監修・野中郁次郎解説・櫻井祐子訳 (2007) 『コミュニティ・オブ・プラクティス ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』 翔泳社) pp.29-33 を参照のこと。

³⁰ 本稿 p.16 「企業のイノベーション経営ではこういった組織能力、知識創造を行う組織的な場が必要となっている。」、前掲注 25Z を参照のこと。

「チームワークへの配慮」の3点であった。ノンテリトリアル・オフィスの目的を実現することが、企業のオフィスを実践コミュニティに変えることができるのだろうか。

表1：イノベーティブなコワーキングスペースにおいて重要な3要因とその対応要素

コワーキングスペース	ノンテリトリアル・オフィス	企業オフィス
「空間のデザイン」	多数のルーム、カフェテリア	多数のルーム（集中用、ミーティング用、歓談用など）、カフェテリア
「コミュニケーター」	UC ツール、ハブ/チームスペース、カフェテリア	コミュニケーター、UC ツール、掲示板、カフェテリア、フリースペース（ビリヤード台など）
「イベント、交流会の開催」	みあたらない	食事会などの社内イベント、夜だけ開く Bar、勉強会、副業の許可

出所：筆者作成

コワーキングスペース、ノンテリトリアル・オフィス、既存の企業オフィスをコワーキングスペースの仕掛けに対応して整理すると表1のようになる。考察しなければならない点は、既存のオフィスをノンテリトリアル化しただけでは、イノベーションを生む実践コミュニティを作り出す空間にならないことである。どうすればノンテリトリアル・オフィスが実践コミュニティを生み出すオフィスになるのかを考えていかなければならない。

考察のポイントの1つ目は、空間のデザインである。ノンテリトリアル・オフィスでは何に当たるかという点、多数のルーム（執務スペースや多数のミーティング・スペース）、カフェテリアに相当する。空間のデザインについての項ではシーンを多くしておくことが肝要と述べていたが、日本マイクロソフト株式会社の事例では、まさに多様なニーズに合わせたスペースの設計がされていることがわかった。一般企業のオフィスにおいては、ミーティング・スペースはもちろんのこと、1人で集中するためのスペースやカフェテリアなどの、気分に応じて場所を変えられる選択肢を多く持

つことを検討すると良いと考えられる。要するに、空間のデザインというハード面では、ノンテリトリアル・オフィスは実践コミュニティを作り出す空間となっている。

考察のポイントの2つ目は、コミュニケーターについてであるが、ここで明確にしておかなければならないのは、必ずしも人、人間がコミュニケーターにならなくてもよいという点である。重要なのは、UC ツールやハブ/チームスペース、カフェテリアのような、人と人をつなげ、そしてコミュニケーションを活性化させるもの（人）であればコミュニケーターと同じ役割をしている。企業では役職としてのコミュニケーターのような役割の人間を配置してもいいが、UC ツールの導入や掲示板の設置、ビリヤード台などのフリースペースがあっても同様の効果が得られる可能性がある。しかし、導入例等を見ても、ノンテリトリアル・オフィスで、コミュニケーターをどう創り出しているのかは不明確であった。オフィスがノンテリトリアル・オフィスにされる場合に、あまり意識されていない部分といえる。

考察の最後のポイントであるイベントや交流会の開催に関しては、今回の事例では当てはまるものが見つからなかった。一度に大勢の人間が、ある共通の目的・テーマのもと、集まり学ぶ、または話し合うという要素を含んでいるものはいくつかある。例えば、社内の食事会³¹や勉強会などがそれにあたる。また、イベントというものの位置づけを外部の人間との接点と考えるならば、副業の許可ということも類似の役割を果たしていると考えられる。つまり、外部との接点を持っている人間は、自社の社員でありながら他社の情報や知識を内部に伝えてくれる存在となり、社内の情報を豊かにしてくれる。しかし、現状ではオフィスがノンテリトリアル化しても、オフィスを、イノベーションを生む実践コミュニティにするという発想で、イベントや交流会を実施しているケースを知ることはできなかった。つまり、ノンテリトリアル・オフィスを実践コミュニティに変えていくためには、多様な情報や知識を持つ人が出会う場を演出するという発想が十分とは言えない。

以上の考察をまとめると、ノンテリトリアル・オフィスが、コワーキングスペースの特性である実践コミュニティを作り出すという点において、ワード面の整備はできているが、人と人との出会いを促進するコミュニケーター（人だけに限らない）、人と人との出会いを演出するイベント等が不十分であるといえる。

³¹ コワーキングスペース We work では、夜だけオープンする Bar やビールサーバーの開放が行われている。

7. 結論

本稿では、第1にコワーキングスペースとノンテリトリオフィスの説明をした。第2にコワーキングスペース THE LINKS への聞き取り調査からコワーキングスペースが持つ仕掛けとして3つの点、つまり「空間のデザイン」、「コミュニケーター」、および「イベント・交流会の開催」が重要であることを明らかにした。第3にコワーキングスペースに対してノンテリトリアル・オフィスの目的がその目的が、「コミュニケーションの活性化」、「スペースの節約・活用」、「チームワークへの配慮」の3点であることを説明した。第4に、コワーキングスペースの3つの仕掛けが、イノベーションを生む実践コミュニティとして機能するためのものであることを明らかにした。そして、第5に、ノンテリトリアル・オフィスが企業に導入され、実践コミュニティとして機能するために、何が不足しているのかを考察した。

この結果、ノンテリトリアル・オフィスがイノベーションを生み出すオフィスになるためになにかが必要かという課題に対して、本稿では次のような結論に達した。ノンテリトリアル・オフィスについて、ハード面の整備という点ではコワーキングスペース同様の仕掛けが作られていた。しかし、ソフト面、人と人の出会いを促進するファシリテーター機能、人と人の出会いを演出する機能面では不十分さがあり、改善の余地があった。

本稿の考察においては上記のような結論に達した。しかし、本稿ではコワーキングスペースへの聞き取り調査が1件にとどまっている上に、ノンテリトリアル・オフィスの事例整理においても2件を行うのみであったため、より多くの聞き取り調査もしくはアンケートを実施し検討をすることといった面では不十分であった。また、今後に向けてさらに検討を要する課題もある。例えば、本稿では、イノベーション、場、実践コミュニティという理論に注目したが、企業のオフィスをよりイノベティブな場にするためには、構造的空隙（ストラクチャル・ホール）やソーシャル・キャピタル（社会関係資本）、ネオ内発的発展論など関連のある理論が他にもあり、それらの観点からオフィス環境を見直すような研究も必要である。

今後とも、企業オフィスというものを、単なる仕事場として捉えるのではなく、有機的なつながりによって成長していくコミュニティと捉えることが必要である。そのような視点に立つことで、企業オフィス環境に対する研究はより広い視野から議論され、より良い職場環境を提示していくことができると考えている。

謝辞

本稿を書き上げるにあたり多くの方に協力をいただいた。多忙の中聞き取り調査に応じていただいた THE LINKS N 氏、また研究を常に支えてくださった経営研究科 山口先生、内田先生をはじめとする先生方、そしていつも意見交換をしてくれた経営研究科ビジネスイノベーションコースのみんな、さらに一番近くで様々な面からサポートをいただいた家族に、この場を借りて感謝いたします。

参考文献・URL

- ・稲水伸行 (2013) 「ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性：日本マイクロソフト社の品川オフィスの事例」 『組織科学』 Vol. 47, No. 1, pp. 4-14
- ・近藤史人 (2009) 「AISAS マーケティング・プロセスのモデル化」 『JSD 学会誌：システムダイナミクス』 No. 8, pp. 95-102
- ・中村雅章 (2013) 「コワーキングスペースのビジネス展開」 『中京経営研究』 Vol. 22, No. 1・2, pp. 59-74
- ・平本健太・阿部智和・宇田忠司 (2014) 「ワーク・スタイルと地域コミュニティの展望：コワーキングから考える」 『地域経済経営ネットワーク研究センター年報』 No. 3, pp. 53-58
- ・Wenger, E. McDermot, R. and Snyder, W. M (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press. (野村恭彦監修・野中郁次郎解説・櫻井祐子訳 (2007) 『コミュニティ・オブ・プラクティス ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』 翔泳社)
- ・Drucker, Peter. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Collins Publishers (上田惇生訳 (2007) 『イノベーションと企業家精神』、ダイヤモンド社)
- ・HR NOTE web 記事「『意味のあるフリーアドレス』にするために必要な考え方 #コクヨが提案する働き方改革」 (<https://hcm-jinjer.com/media/contents/b-contents-composition-kokuyo4-20171219/>) (最終アクセス日 2019年2月3日)
- ・富士通総研「イノベーションにおける『場』の本質」基調講演 紺野登氏「『個』が中心に動くネットワーク型社会経済」 (<https://www.fujitsu.com/jp/Images/conference-report-20161109.pdf>) (最終アクセス日 2019年2月3日)

- マイナビニュース web 記事 (<https://news.mynavi.jp/article/20110112-msoffice/>)
- 吉村浩志 (2015) 「イノベーションの意味を考える：『新結合』と『デザイン』を手がかりに」『大和総研 重要テーマ レポート』
(https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision/20150320_009568.pdf)
(最終アクセス日 2019 年 2 月 3 日)
- Coworking Conference Japan ホームページ:<https://coworking.jpn.com>
- Global Coworking Unconference Conference ホームページ:<https://gcuc.co>
- THE LINKS ホームページ:<https://links-kitahama.com>
- コワーキングスペース mocco ホームページ:<http://mocomocco.net>