

コワーキングスペースでのアイデア創造

Idea Creation in Coworking Spaces

古川 靖洋

Yasuhiro Furukawa

In this article, I talk about coworking spaces which encourage innovation. And I present some prerequisites which encourage idea creation, core of innovation, in that places. There are some operation forms of coworking spaces, I consider some conditions, which are some competences of workers and personal evaluation methods, delegation of authority, personal reliability etc., are equal for idea creation. Managers have to consider these conditions in case that workers use coworking spaces for idea creation.

キーワード：コワーキングスペース、アイデア創造、イノベーション、
オープンイノベーション、オフィス環境

Key Words : Coworking Space, Idea Creation, Innovation, Open Innovation,
Office Environment

1. はじめに

1968年から2009年までの42年間、日本はGDP世界第2位であったのだが、2010年に中国に抜かれて第3位に後退し、現在、中国との差は開く一方である。中国は元々低賃金を基軸に生産資本を取り込み、「世界の工場」と呼ばれていたのであるが、それに加えて技術水準も急激に上昇し、今やグローバルレベルの売上高を達成する企業や時価総額で上位に躍進した企業も多く存在している¹。また近年、GAFAに代表されるプラットフォーム事業を展開する企業が活況を呈している²。これらの企業は、諸取引を通して収集した膨大な顧客情報とその解析結果を利用して様々な新事業を展

開し、多大なる業績を上げているのである。

一方日本企業はというと、このような時流に乗っているとはいえない。もちろん、これらの企業の活躍を、ただ手をこまねいて見ていただけというわけではない。それぞれの企業が努力を積み重ねてきたことは間違いないのであるが、その努力が空回りしていたと考えられる。オライリーとタッシュマン³によると、企業が長期成長するためには、既存事業の深化と既存組織能力を活用した新市場の探索の双方が必要である。深化活動は現在の企業の生存能力を確保するために必要なのであるが、これに注力しすぎると将来の生存能力の基となる探索活動が疎かになり、企業活動は停

1 例えば、フォーブスの2018年版アジア優良企業ランキング50社の内、中国企業は30社がランキングされているが、日本企業は5社しかランキングされていない。

<https://forbesjapan.com/articles/detail/30144?n=1&e=22878>, (2020.10.05.閲覧)

2 ギャロウェイ[2018]

3 オライリー・タッシュマン[2019] p.165。

滞してしまう⁴。日本企業が、国内市場を中心として、ライバル企業との深化活動を軸とした同質的な競争に明け暮れている間に、グローバル市場では完全に取り残され、将来の競争の糧となる斬新な技術やアイデアをほとんどもち得ない状況になってしまったのである。

日本企業がこのような状況を打破し、グローバル市場での競争の中心となっていくためには、企業活動のウエイトを深化活動を中心としたものから、探索活動を中心としたものへシフトさせていくことが必要なのである。ただ単に、イノベーション志向の方針を決めたり、指示を出したりするだけで、具体的な成果が次々に生まれるほど話は簡単なものではない。企業を取り巻く外部環境は、ICT技術の進展を中心に、ここ10年の間に大きく変化しているが、日本企業における働き方や業務フロー、評価方法、オフィス形態までも含む日本企業のビジネスモデルは旧態依然のまま変化していない⁵。2020年のコロナ禍により、半強制的に在宅勤務を強いられたワーカーも多いが、そのワークスタイルが定着したとはいえ、元に戻ろうとする傾向も十分に見られる。しかし従来型のビジネスモデルの根幹にある諸要因をシステムティックに考えていかなければ、グローバルレベルで通用するイノベーションは生まれてこないのである。

では、具体的にどのような取り組みが必要なのであろうか。イノベーションの源泉の1つは、今まで誰も知らなかったような新知識や新情報である。そしてこのような知識や情報を単独で利用するよりも、他の知識や情報と結合させることにより、新たな組み合わせは幾何級数的に増大し、さらに斬新な知識や情報が創造されることにな

る。Wheatly&Kellne-Rogersは、新たな状況に対して、その状況についての情報にアクセスすることなしに適応することはできない。誰もが情報に対してハングリーでなければ、その組織は適応性を失うと述べている⁶。従来、新たな知識や情報を自社内に求めることが多かったのであるが、同質的な組織内に存在する知識や情報を結合しても、結果的に斬新なアイデアにつながることはあまりないと考えられる。このような状況の下、近年注目を浴びているのがオープンイノベーションである。

オープンイノベーションとは、企業の外部でイノベーションの源泉、即ち、新たな知識や情報を探索し、必要に応じてそれを使うことで、企業は自らの組織だけでは達成できないような新たな価値を創出・提供できることを意味している⁷。近年、ホワイトカラーの競争力は与えられた業務を効率よくこなすことから、新たなアイデアを創造・構想することにシフトしている。そのような能力は異質の経験や知識を絶えず取り込むことによって強化されるので、その源泉を自社内だけではなく、積極的に社外に求めることは至極当然であり、必然であろう。

オープンイノベーションが実際にどのような形で行なわれているかといえ、企業間の戦略的提携や企業と大学との産学連携などが主となっている⁸。一般的にこれらは、ネットワークを形成している企業や大学がそれぞれ保有している知識や特許などの知的財産をお互いに有効利用し、イノベーションへつなげていくというもので、比較的短期間のうちに、ある程度具体的な成果の達成を見越して行なわれる。

これに対して、将来のイノベーションの種とな

4 オライリー・タッシュマン[2019] p.141&p.168。

5 箕浦龍一[2019] p.12。

6 Wheatly & Kellne-Rogers[1995] p.8。

7 山口真一[2019] p.25。

8 チェスブロウ(編)[2008] pp.271-288。

る新たな知識の探索や形成を目指して、不特定の人々が一定の場所に集まり、お互いの知識や情報を交換し、その中から新たな知識創造を目指すオープンイノベーションもある⁹。この場合、意見交換の内容や目指すべき具体的な成果が初めから決まっているわけではなく、メンバー間の日頃のつながりややり取りの中から、新たな知識ソースを見出し、イノベーションへつなげていくのである。このような形で新知識や新情報の獲得を目指す場合、そのための「場」の活用が必要となる。一般的にこのような「場」の1つの例が「コワーキングスペース」と呼ばれる場所である。

コワーキングスペースとは、広義には共有された職場空間のことで、広い共有スペースの中で自分の場所を作り、そこで働く新しい形態の空間のことを指す¹⁰。そして料金を払ってそこを利用する人々は、企業に勤める組織人の他に、フリーランスや学生など多岐に渡り、メンバーが集まっているそのスペースで知識や情報を共有し、場合によっては、協働することで新たな知識や価値を創造するのである。つまり、狭義の意味では、新たな知識や価値の創造を目指して、組織の枠組みを超えて多様な人々が協働する「場」がコワーキングスペースなのである¹¹。また紺野は、コワーキングスペースを空間の物理的レンタルではなく、オフィスという枠を超えたネットワークングの場、人々の「知がつながる」ための場であると述べている¹²。

今後、日本企業がグローバルレベルでの競争に打ち勝つことができるような革新的なイノベーションを起こすためには、従来の自社内知識や情報に基づいたアイデア創造だけでなく、オープンイノ

ベーションの考えに基づくアイデア創造も必要である。そのためには、上述したようなコワーキングスペースを有効利用することが今後ますます必要になるだろう。本論文では、これまであまり注目されていなかったコワーキングスペースに焦点を当て、コワーキングスペースを利用することによる効用とリスクを示した上で、コワーキングスペースで新たなアイデアや知識などを創造するために必要となる諸条件を考察していくことにする。

2. コワーキングスペースの効用とリスク

前述したように、オープンイノベーションの目的は企業における研究開発の効率の向上や新規事業の創出などであったのだが、オープンイノベーション2.0におけるその目的は社会課題の解決までその範囲を広げている。オープンイノベーション2.0では、企業は社会課題を的確にとらえ、その解決のためにイノベーションを起こし、その結果として社会に貢献し、経済的利益を得ることになる。そして社会課題解決という目的を達成するために、「企業、大学・研究機関、政府・自治体、市民、ユーザーなど多様な関係者が多層的に連携、共創し合う循環体制」¹³というエコシステムが形成される。この循環体制を具体的に形成する場がコワーキングスペースやフューチャーセンターと呼ばれる、従来のオフィスに代わる新しい「場」なのである。

では、オープンイノベーション2.0の目的を達成するためにコワーキングスペースを利用することで得られる効用は何なのであろうか。まず挙げられるのは、コワーキングスペースに集まる多様

9 従来のオープンイノベーションは他企業との共同開発などを中心としていたが、さらに多くの企業やユーザー、市民との相互フィードバックや社会課題の解決を念頭に置いたオープンイノベーションの重要性が説かれ始めている。欧州委員会はこのような考え方をオープンイノベーション2.0として提唱している。オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会・国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)(編)[2018] pp.10-15。

10 橋本沙也加[2016] p.8。

11 橋本沙也加[2016] p.8。

12 紺野登・一般社団法人FCAJ・目的工学研究所[2018] p.31。

13 オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会・国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)(編)[2016] p.13。

な人々との遭遇機会である。前述したように、コワーキングスペースは料金を払った人々が、好きな時間に好きな場所で自由に働くことができるオフィス空間である。木村と溝口によると、人の活動が知識創造へ移行するとともに、「組織を配置する空間」から「機能を配置する空間」への転換がオフィスには求められる。そこでは集中／協働／交流という行動モードを支える環境が必要になるという¹⁴。コワーキングスペースには、多様な知識や能力をもった人々が集まり、そこで自由に交流するので、結果として様々な分野における新たな知識創造が起これと考えられる。社会課題の解決までも念頭に置いた新しい時代において、真のイノベーションと創造を成し遂げようと思えば、多様で大勢の人たちの知識や能力、ノウハウ、人脈を統合することが不可欠なのである¹⁵。また連携による創造的アイデアの履行は、関係者同士の直接的な交流を通して進むと考えられる¹⁶。このようにコワーキングスペースには交流の場を形成する効用がある。

2つ目の効用は、多様なメンバーが集まり、結果としてカオスな状況が形成されることである。従来より、企業や自治体、市民、ユーザーなどの個々の主体は、それぞれのルールに従って行動していた。しかし、社会課題を解決するためには、個々の主体の行動が相互作用を通して複雑な行動を引き起こさなければならない。まさにカオスな状況の形成である。このような状況の下で、個々の主体は適応能力や予期せぬ事象への対応能力、真の自己を確信する能力の発揮を求められ、相互作用の中で、それらは新規性とイノベーションへ帰結することになる¹⁷。このようにコワーキングスペースには、このようなカオスな状況を作り出

す効用があるといえる。

一方、コワーキングスペースを利用することで、リスクが生じる可能性もある。まず考えられるのが、情報の流出やフリーライドが生じる可能性があるというリスクである。多様な人々が集まり、そこで協働や交流が行なわれた結果がイノベーションへつながればよいのであるが、自分のもっている知識や情報を単に提供するだけで、自分は何も得るものがなく、相手に逃げられたり、模倣されてしまうというリスクが常に存在する。ある程度はお互いさまという面もあると思われるが、コワーキングスペースで働くに際して、このようなリスクを常に念頭に置いておく必要はあるだろう。

さらに、効用として挙げたカオスな状況は、リスクと表裏一体と考えられる。アーンストとクロボット＝メイソンは、複数の主体の境界がぶつかるころには新しい機会や素晴らしい成果が待っているのだが、その境界の接点には、非生産的な成り行きが待ち構える危険性があると主張している¹⁸。連携によるアイデア創造の履行は関係者相互の対人コンテキストの特性の影響を強く受けるので¹⁹、協働や交流を行なう当事者の間に何らかのコンフリクトが生じれば、アイデア創造どころか激しい対立関係にまで発展してしまうリスクがある。人々が自由に交流できる点がコワーキングスペースの効用の1つであるが、自由であるが故に統制が取れず、コンフリクトが問題化してしまうリスクがそこにはあるのである。

以上、コワーキングスペースの効用とリスクについて述べてきたが、次節ではリスクの発生を最小限に抑え、効用を最大限に得るための諸条件について考察していく。

14 木村・溝口[2018] p.32。

15 グラットン[2012] p.302。

16 古川久敬[2018] p.56。

17 ブッシュ・マーシャク[2018] p.243。

18 アーンスト・クロボット＝メイソン[2018] p.58。

19 古川久敬[2018] p.56。

3. コワーキングスペースでアイデア創造するための条件

筆者はかねてから、オフィスにおいてホワイトカラーが生産性(アイデア創造を含む)を向上させていくために、オフィス環境は必要条件であるが十分条件ではないと主張してきた²⁰。この考えに基づけば、コワーキングスペースを利用しさえすれば、必ず新たなアイデアが創造され、それが画期的なイノベーションへつながるとはいえない。このような状況が起こるためには、十分条件がなくてはならないのである。一般的にホワイトカラーの創造性発揮を促す要因に関しては、個人的要因の貢献度が高く、組織的要因は個人の創造性を高めるための補完的要因なのである²¹。以下では、コワーキングスペースで働くホワイトカラーがアイデア創造するための個人的条件とそれを補完する組織的条件について考えていくことにする。

3-1. ホワイトカラー個人に求められる能力

企業がイノベーションを介して競争優位を確立していくためには、多様な情報を企業内外から獲得できなくてはならない²²。ただ、企業の規模が大きくなるにつれて、外部から多様な知識を取り入れる傾向が弱まり、次第に内部志向的になり、結果としてイノベーションが創出される可能性も低下していると思われる²³。企業外部から多様な情報を入手するためには、個々のホワイトカラーのコミュニケーション能力や情報収集力が求められる。そしてコワーキングスペースでは、基本的に多様な人々がそれぞれの目的のために働いている。そこで非公式な関係は、価値ある知識や情報

が流れ込んでくる重要な経路であり、予想外の知識に触れることができる機会にもなり得る²⁴。ホワイトカラーがこのような非公式ネットワークに参画し、新たな知識や情報を得るためには、それぞれ個人には社交的能力や積極的能力が求められよう。また、コワーキングスペースは本社のオフィスからは離れた場所にあることが多いため、テレワークを用いて働いたり、フリーアドレス・オフィスで働くホワイトカラーに求められる能力も必要となるだろう。古川はフリーアドレス・オフィスで働くホワイトカラーの創造性発揮に貢献する項目をアンケート調査によって明らかにしている²⁵。その調査結果によると、個々のホワイトカラーの「挑戦意欲」や「創意や知識の活用力」「知識習得能力」「忍耐力」「意志の強さ」などの個人的要因に関する項目がホワイトカラーの創造性発揮に大きく貢献していた。また、今まであまり体験したことのないオフィス環境で働くことに、常にポジティブな感情をもっている人であることも重要である。アマビールとクレイマー²⁶は、ポジティブな感情は創造性と関連性があり、この感情があるときほど創造性は高まっていると述べている。

以上をまとめると、企業外部の知識や情報を積極的に収集し、それをまとめて社内に伝えていくためには、個々のホワイトカラーには「コミュニケーション能力」「情報収集力」「社交性」「積極性」「挑戦意欲」「忍耐力」「意志の強さ」などが必要である。これらの能力を全て兼ね備えている人材が存在することが理想的であるが、それがかなわない場合は、これらの能力発揮を促す施策を企業が提供する必要があるだろう。

20 古川靖洋[2006] pp.141-147。

21 古川靖洋[2017] pp.212-215。

22 葉村[2018] p.318。Cohen & Levinthal[1990] pp.136-148。

23 若林[2013] p.163。

24 シマード・ウエスト[2018] pp.295-296。

25 古川靖洋[2014] pp.8-9。

26 アマビール・クレイマー [2017] p.84&p.87。

3-2. 管理職に求められる能力

画期的なイノベーションの創出を目指して、その情報ソースを社外に求める場合、その知識や情報の内容は、当該企業が経験したことがないものが多く、不確実性が高い。そしてその一方で、それらは社内に存在する知識や情報と相互依存性が高いものでなくてはならない。そのような場合、管理職の果たす役割は大きなものとなる²⁷。イノベーションに必要とされる知識や情報は、様々な場所や多くの個人に偏在しているので、管理職は誰がどのような知識や情報を持ち、誰が何を必要としているかという情報やそれらの活用を可能にする補完的な知識や情報をもっている必要がある²⁸。これらはコワーキングスペースで働く部下をもつ管理職の情報収集力やコミュニケーション力といえるだろう。

また古川(久)は、認知的な多様性が高い場合、個人の創造性を高めるには「管理者の働きかけ」が必要と述べている²⁹。ここでいう働きかけとは、『職場内の活動において、課題役割を分担しあい、互いの経験や発想を提示しあい、引き出しあい、「溝」や食い違いを処理し、アイデアを出し、膨らませることのできる行動』³⁰を指している。さらに、管理職とメンバー間の「問いかけの力」と「問いかけあう力」も重要としている³¹。同様に、ブッシュとマーシャクは、ダイナミクス性のあるグループでは、多くの側面に気づく能力とダイナミクスを理解する能力が管理者には必要だと述べている³²。つまり、管理職には情報収集力に加えて、調整力や結合力が必要なのである。

以上をまとめると、コワーキングスペースを利

用する部下をもつ管理職は、一般的なコミュニケーション能力や情報収集力に加えて、得られた知識や情報の関連性についての知識や情報を収集し活用する能力や多様な知識や情報を調整・統合し、それを必要とするところへ提供していく能力をもつことが求められているのである。

3-3. 権限委譲

企業内外に偏在している情報や知識を探索したり活用したりするコストが下がれば、情報や知識のやり取りが活性化し、新たな知識が創造され、それが画期的なイノベーションの源泉となることもあるだろう。つまり、企業内、企業外における技術情報や知識へのアクセスが容易であれば、企業内、企業外でのそれらの活用がより一層進むことになる³³。Wheatly & Kellne-Rogersは、人々がお互いにアクセスするほど可能性は大きくなる。結合することなくしては何も起こらないので、組織におけるあらゆる場所に自由に到達する必要があると述べている³⁴。コワーキングスペースで働く人々が、企業内外の情報や知識を積極的に活用し、新たなアイデアを創造していくためには、彼らに対して大幅な権限委譲が行われなければならない。コワーキングスペースは、既存のオフィスとは切り離された場所にあり、人々はそのような環境で働いているわけなので、情報アクセス権限のみならず、働き方に関しても権限委譲が必要となるだろう。グラントは、公式レベルでの複雑性の低減が、非公式レベルでの協調をより多様で洗練されたものにすると述べている³⁵。つまり、既存の組織やオフィスで働く人々からの必要

27 古川久敬[2018] p.51。

28 安本・真鍋[2017] p.23。

29 古川久敬[2015] pp.120-121。

30 古川久敬[2015] p.119。

31 古川久敬[2015] p.124。

32 ブッシュ・マーシャク[2018] p.270。

33 安本・真鍋[2017] pp.19-21。

34 Wheatly & Kellne-Rogers[1996] p.23。

35 グラント[2019] p.573。

以上の介入はかえってアイデア創造の妨げとなるのである³⁶。

ただ、前述したようにコワーキングスペースで働く人々に対して権限委譲を無制限に進めれば、情報や知識の漏えいやフリーライドのリスクが大きくなることも事実である。また同時に、彼らに対する労務管理上の諸問題が生じてくる可能性もある。これらのデメリットを克服し、メリットを享受するためには、情報利用や情報アクセスに関する権限委譲の程度を事前に上司とワーカーの間でしっかりと調整・確認し、実際にコワーキングスペースで勤務する際には、その利用状況を双方が確認することが必要となる。働き方に関しても、出退勤管理の方法や評価方法をあらかじめしっかり決めておくことが重要である。

3-4. 人事評価方法

前節でも少し述べたが、コワーキングスペースで働く人々は、通常上司や同僚などから離れた場所で働いているため、それぞれの働き方に関してもある程度の権限委譲が行なわれている。そのため、通常の出退勤管理や労務管理の手法をそのまま適用することができず、これらに関して様々な問題が生じる可能性がある。例えば、2010年の調査結果によると、何らかの形でテレワークを実施している企業の73.2%が労務管理上の問題を、50.0%が人事評価を重要な問題としてとらえていた³⁷。そして、このような状況はなかなか改善されておらず、総務省は『令和2年版情報通信白書』においても、テレワークを実施する上での労務・人事面での課題としてこれらを指摘している³⁸。

それ故、これらの問題に対する対処策を考えておくことは、コワーキングスペースで働く人々のアイデア創造にプラスに働くと考えられる。

労務管理と人事評価は表裏一体であり、特定の管理手法の下で個々の従業員はそれぞれの業務を行ない、その勤務時間、態度、成果などに基づいて評価されることになる。平成期にはICTの革新的な進歩があったにもかかわらず、日本のビジネスモデルのほとんどで、働き方や業務フローなどは旧来のまま残っていると箕浦は指摘している³⁹。前述したようにコワーキングスペースで働く人々は、通常、上司や同僚などと一緒に業務を行なうことは少ない。それ故、どの時点から業務を開始し、どの時点で業務を終了したかという出退勤管理の方法を事前にきちんと決め、お互いに納得しておく必要がある。近年は、テレビ電話やビデオ会議システムなどを用いて、出退勤を上司に報告するという例や、スケジュール共有ソフトへのログイン、ログアウトによって勤務時間を管理するという方法がとられている。

一方、評価方法についてであるが、テレワークと同様、勤務時間や勤務態度、同僚などとの協調や成果に基づく評価は基本的に難しいと考えられる。そういう条件の下で考えられる評価方法の代表的なものは、目標管理制度と成果主義による評価であろう。さらには、評価方法を仕事本位に転換するため従来のメンバーシップ型人事制度からジョブ型人事制度へ変更する企業も現れてきている⁴⁰。コワーキングスペースで働くといっても、業務時間のすべてをそこで働くというわけではなく、業務の内容や進捗状況などに関しては、適宜

36 高田は、組織の境界を越えて資源や知識を結合させるためには、プロジェクトメンバーの協働(Coordination)が必要と述べている。高田[2018] p.63。

37 2010年1月～2月に実施された(社)日本テレワーク協会による「働き方の柔軟度についてのアンケート調査」。筆者も調査委員としてこの調査に参画した。サンプル数は171社、テレワーク実施企業は57社、未実施企業は114社であった。コワーキングスペースでの勤務は広義の意味でテレワークと考えられる。

38 総務省[2020] p.484。

39 箕浦[2019] p.12。

40 日立製作所では、世界の30万人の従業員を対象としてジョブ型人事制度を導入している。
<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01400/081300001/> (2020.11.03閲覧)

フェース・トゥ・フェースで報告・調整することが必要である。プラハラードとラマスワミは、管理者が生み出したアイデアを的確に周囲に伝えて行動指針の取りまとめるという対話型の協働環境の重要性を説いている⁴¹。そして上司と部下との間のコミュニケーションを通して経営課題、事業計画、優先課題などの「共に見るもの」を確認し、そしてそれを関連づけて、取り組む課題の意義や価値、成果の意義、そしてそれに至るプロセスを意識化し、確実に実践するのが目標管理制度なのである⁴²。このような過程において、具体的な成果目標を上司と部下が納得した上で設定し、達成された成果に基づいて評価が行なわれれば、個々人は設定された目標を達成するために自由に発想し、より創造性を発揮すると思われる。実際、テレワーク実施企業を対象にした調査では、成果主義による人事評価制度が適切に運用されている企業ほど、創造性が高い傾向が見られた⁴³。

以上のことから、コワーキングスペースで働く人々がより多くのアイデアを創造するためには、目標管理制度によって人々を管理し、成果主義に基づいた人事評価制度やジョブ型の人事評価制度を併用することが必要と考えられる。そしてこれらを柔軟に運用するために、ビデオ会議システムやスケジュール共有ソフトなどを用いるといった補完的なインフラ整備も同時に求められる。

3-5. 従業員の信頼性

コワーキングスペースで働く人々がより多くのアイデア創造をするためには、自らの信頼性を高める必要があるだろう。前述してきたように、メインオフィスから離れた場所で、ある程度の権限委譲がなされたうえで業務を行なうわけであるか

ら、上司や同僚などから十分に信頼されている人物であり、かつ、コワーキングスペース内でもそこで働く様々な人々から信頼される人物でないと務まらないといえる。

従業員間の信頼性を高めるためには、日頃からコミュニケーションを活性化させ、メンバーがお互いに疑心暗鬼にならない状況を作り出す必要がある。コワーキングスペースで働く人々は、それぞれ自律的に行動するので、そのためには帰属意識に基づく信頼(Identification-Based Trust)がメンバー間で成立していなくてはならない⁴⁴。そしてこのような信頼関係がメンバー間で成立していくためには、個々のメンバーが共通の欲求やモチベーションを共有する必要がある⁴⁵。信頼は一朝一夕には成立しないので、コワーキングスペースを用いてオープンイノベーションを目指す場合には、企業は十分な時間をかけて従業員の信頼性を高め、企業内外の人々に対して、信頼に値する人物⁴⁶を送り込む必要があるだろう。

3-6. 創造性を重視する組織文化

コワーキングスペースを利用してイノベーションを起こしていくためには、メンバー間の信頼が重要であることは前節で述べた通りであるが、それは当該業務に関わっている人々の相互依存性が特に求められるからである。ただ、組織メンバーに相互依存せよと命じ、それを具体的に管理することはできない。自律的な働き方をするメンバーをお互いに信頼し、相互依存を促すためには、そのような働き方を肯定する組織文化を醸成しなければならない。また同時に、新たなアイデア創造を追求していくためには、従来の成熟市場での競争に求められていた知識や能力を否定し、常に新

41 プラハラード・ラマスワミ[2013] p.292。

42 古川久敬[2018] p.175。

43 古川靖洋[2015] pp.96-97。

44 Lewicki & Bunker[1996] pp.122-124。

45 Floyd & Wooldridge[2000] pp.102-103。

46 ボッツマン[2018] p.176。ボッツマンは信頼性を決める要素として能力、頼りがい、正直を挙げている。

たな知識や能力を身につけていくことを目指す組織文化が必要になる⁴⁷。組織文化を今までとは異なるものへ変えていくためには、非常に長い時間がかかる。社長以下すべての管理者、従業員が、相互依存が生じる条件や時間、空間を作り、全ての行動でよい見本になる必要があるのである。そのためには、対立への対処と逆境へのコントロールという2つの能力を高めることが必要だとアーンストとクロボット＝メイソンは述べている⁴⁸。

またアイデア創造を促すためには、批判的探究を追求し、システムの課題や変革の必要性を常に声に出して求め、そうすることに価値があり尊重されることだと、全ての組織構成員が認識する必要もあるだろう⁴⁹。また古川は、組織が革新的かつ集合的な文化特性をもつとき、その組織の創造性は高いということをアンケート調査から見い出している⁵⁰。

ひとたびこのような企業文化が醸成されれば、人々はこのような内容をよしとし、共通認識の下でメンバー全員が目標に向けて進んでいくことになるのである。

3-7. コワーキングスペース運営者の役割

今まで述べてきたことは、主として企業側や企業で働く人々がコワーキングスペースでアイデア創造をするための条件なのであるが、そのような条件をある程度満たした人々がそこに集うだけでアイデアが次から次へと湧き出してくることは期待できない。アイデア創造のためには、そのインフラとなるコワーキングスペース側の条件も同時に必要になる。

コワーキングスペースは、それが設置されてい

る場所や規模によってその内容は少々異なるが、主として不動産事業者やオフィス家具メーカー、IT事業者、さらには地方自治体やその地域の商工会などがその運営に携わったり、事業を推進している。コワーキングスペース運営自体が収益性を重視する事業体であるため、そこを利用する人々が増加し、そこを利用する人々がそれぞれの目的を達成することが、コワーキングスペース運営を安定的に行なうための条件といえるだろう。

コワーキングスペースを利用する人々は、単に働くための空間だけを求めているわけではなく、そこで他社との出会いや出会いから生まれる新たなアイデア、情報交換、コワーキングスペースで培われてきたコミュニティでのモノゴトを推進させる力などを期待しているといわれている⁵¹。それ故、コワーキングスペース運営者は、このような状況を生み出すような工夫を施さなければならない。単に利用者数が増加しても、利用者の3分の2もの人たちは、誰か他者と知り合うという経験すらしていないという報告もある。この数値を見る限り、コワーキングスペースは、一般に期待されているほどコミュニティ作りのきっかけにはなっていないのである⁵²。

では、利用者のアイデア創造のために運営者はどのような工夫をしなければならないのだろうか。実際によく行なわれているのが、新しいアイデア創造のためのワークショップやハッカソンの開催である。前述したように、コワーキングスペースに集まっても、積極的に他者と知り合おうとする人々は少ないので、運営者側がこのようなイベントを企画し、半ば強制的にコミュニティ作りを促進する試みが必要なのである。ま

47 オライリー・タッシュマン[2019] p.165。

48 アーンスト・クロボット＝メイソン[2018] p.225。

49 ブッシュ・マーシャク[2018] p.426。

50 そして革新的な文化特性や集合的な文化特性にプラスの影響をおよぼす要因はコミュニケーションの活性化や人事評価制度の変更、柔軟な働き方の許容、従業員間の高い信頼感の醸成ということも同時に見い出している。古川靖洋[2019] pp.232-240。

51 松村[2019] p.14。

52 田所[2017] pp.129-131。

た、このようなアイデア創造に直接結びつくようなイベントの他に、利用者間の交流や懇親を促す食事会のようなイベントも、メンバー同士が知り合うきっかけ作りとしては有効だろう。

コワーキングスペースには、その利用メンバーを限定している所とオープンにしている所がある。メンバーを限定すれば、そこを利用する人々同士の結びつきがより強いものとなり、オープンにすれば不特定多数の人々と出会える機会は増えるものの結びつきは弱いものとなる。利用者にとって、つながりが強くなるほど信頼性が増し、創造するアイデアや知識の内容もより充実したものとなるが、その強いつながりを維持するための時間とエネルギーの消費、コストが多くなる⁵³。運営側は、利用者が強いつながりを求めているのかもしくは弱いつながりを求めているのか、そのニーズをしっかりと把握した上で、その運営方針を決める必要がある。

以上、コワーキングスペースを運営する側から、利用者がアイデア創造するための条件を少し挙げたが、このほかにも必要最低限のインフラの整備やオフィス・コンサルジュサービスの展開など必要条件は他にもいくつかあると考えられる。

4. まとめ

日本企業で革新的なイノベーションが起きにくくなっているといわれて久しいが、日本企業がイノベーションに対する努力を怠っていたわけではない。国内市場向けへ既存の技術の改良で対処しようとする場合が多く、結果的にグローバル市場で真に求められる新技術やそれを搭載した新製品開発につながらなかったのである。まさに、クリステンセンが主張するイノベーションのジレンマに陥っていたといえよう⁵⁴。ただ、いつまでもこのような状況にあると、せっかくのイノベーシ

ンに関する努力が世界的に全く評価されず、日本企業はますます苦境に陥ると思われる。

そのような状況を打破するためには、イノベーションにつながる新しい情報や知識を社内という狭い空間だけに求めず、他の企業だけではなく社会一般までをも対象として収集し、今までとは異なる視点からオープンイノベーションに取り組む必要がある。本論では、オープンイノベーションを促進する「場」としてコワーキングスペースを取り上げ、そこでの効用とリスクを示した上で、イノベーションの核となるアイデア創造をコワーキングスペースで促進するための条件を提示してきた。コワーキングスペースの運営形態には様々なものがあるのだが、提示してきたアイデア創造のための諸条件は共通事項だと筆者は考えている。コロナ禍の影響を受けて、今まで以上に多様なワーカーがコワーキングスペースを利用するようになるといわれているが、期待されている成果が出ないと利用者は次第に減ることになるだろう。そうならないためにも、コワーキングスペースを利用する人々の個人的条件や組織的条件を企業は十分に考慮した上で業務に従事してもらうだけでなく、事業運営者は、利用者の目的をしっかりと把握した上で、本論で提示した条件を反映した運用を心掛ける必要があるのである。

参考文献

- アーンスト, C.・クロボット=メイソン, D.『組織の壁を越える「バウンダリー・スパンニング」6つの実践』三木俊哉(訳)、英治出版、2018。
- アマビール, T.・クレイマー, S.『マネジャーの最も大切な仕事』中竹竜二(監訳)、樋口武志(訳)、英治出版、2017。
- オープン・ベンチャー創造協議会(JOIC)・国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)(編)『オープンイノベーション白書 初版』一般財団法人 経済産業調査会、2016。
- オープン・ベンチャー創造協議会(JOIC)・国立研究開発法人

53 フロリダ[2008] pp.346-347。

54 クリステンセン[2000] pp.1-54。

- 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)(編)『オープンイノベーション白書 第二版』一般財団法人 経済産業調査会、2018。
- オライリー, C.A.・タッシュマン, M.L.『両利きの経営』東洋経済、2019。
- 木村稔・溝口寛二「道具としてのオフィス家具の変遷」『日本オフィス学会誌』Vol.10, No.2, pp.29-33, 2018。
- ギャロウェイ, S.『the four GAFA』渡会圭子(訳)、東洋経済、2018。
- グラットン, R.『ワーク・シフト』池村千秋(訳)、プレジデント社、2012。
- グラント, R.M.『グラント現代戦略分析【第2版】』加瀬公夫(監訳)、中央経済社、2019。
- クリステンセン, C.M.『イノベーションのジレンマ』伊豆原弓(訳)、翔泳社、2000。
- 紺野登・一般社団法人FCA・目的工学研究所『WISEPLACE INNOVATION』翔泳社、2018。
- シマード, C.・ウエスト, J.『知識ネットワークとイノベーションの地理的な位置』『オープンイノベーション』チェスブロウ, H.(編)、PRTM(監訳)、長尾高弘(訳)、英治出版、pp.289-314、2008。
- 総務省(編)『令和2年版 情報通信白書』日経印刷株式会社、2020。
- 高田直樹「共同研究開発を通じたイノベーションの実現要因：プロジェクトレベルの要因がもたらす影響」『組織科学』Vol.51, No.4, pp.62-76, 2018。
- 田所承己「場所でつながる/場所とつながる」弘文堂、2017。
- チェスブロウ, H.(編)『オープンイノベーション』PRTM(監訳)、長尾高弘(訳)、英治出版、2008。
- 橋本沙也加「コワーキングスペース／シェアオフィス空間による共創型ワークプレイスの出現」大阪公立大学共同出版会、2016。
- 葉村真樹『破壊 新旧激突時代を生き抜く生存戦略』ダイヤモンド社、2018。
- 松村茂「地方コワーキングスペースの特徴と課題」『日本テレワーク学会誌』Vol.17, No.1, pp.13-18, 2019。
- ブッシュ, G.R.& マーシャク, R.J.『対話型組織開発』中村和彦(訳)、英治出版、2018。
- 古川久敬「組織行動研究の展望：パラドクスを抱えた組織と個人を意識して」『組織科学』Vol.52, No.2, pp.47-58, 2018。
- 古川靖洋「情報社会の生産性向上戦略」千倉書房、2006。
- 古川靖洋「フリーアドレス・オフィスとオフィスワーカーの生産性：再考」『総合政策研究』No.48, pp.1-18, 2014。
- 古川靖洋「テレワーク導入による生産性向上要因」千倉書房、2015。
- 古川靖洋「高い生産性を達成するホワイトカラーの規定要因 - 再考-」『商学論究』第64巻, 第2号, pp.201-223, 2017。
- 古川靖洋「働き方改革のための企業文化の変更」『商学論究』第66巻, 第3号, pp.223-246, 2019。
- フロリダ, R.『クリエイティブ資本論』ダイヤモンド社、2008。
- ブラハラード, C.K.・ラマスワミ, V.『コ・イノベーション経営』有賀裕子(訳)、東洋経済新報社、2013。
- ボツマン, R.『TRUST』関美和(訳)、日経BP社、2018。
- 箕浦龍一「未来の働き方に相応しいオフィスとは? ~ ICT 革命後のNew Work Style考~」『日本オフィス学会誌』Vol.11, No.1, pp.11-18, 2019。
- 安本雅典・真鍋誠司(編)『オープン化戦略』有斐閣、2017。
- 安本雅典・真鍋誠司「オープン化戦略を促す環境」『オープン化戦略』安本雅典・真鍋誠司(編)、有斐閣、pp.19-55, 2017。
- 山口真一「組織内外データの活用促進方法：データ活用行動に影響を与える要素の実証研究」『組織科学』Vol.51, No.4, pp.24-32, 2018。
- 若林直樹「企業間ネットワークのマネジメント」『オープン化戦略』安本雅典・真鍋誠司(編)、有斐閣、pp.153-168, 2017。
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp.128-152, 1990.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B., *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*, SAGE, 2000.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B., "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships," in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Kramer, R.M. & Tyler, T.R.(eds.), SAGE, pp.114-139, 1996.
- Wheatly, M.J. & Kellne-Rogers, M., "Breathing life into organization," *The Journal for Quality and Participation*, July/August, pp.6-9, 1995.
- Wheatly, M.J. & Kellne-Rogers, M., "Self-Organization : The Irresistible Future of Organizing," *Strategy & Leadership*, Vol.24, No.4, pp.18-24, 1996.