

# 未来のワークプレイスに向けた企業主体の「共創空間」の形成プロセス

— 株式会社オカムラ中部支社「Open Innovation Biotope “Cue”」の事例より —

名古屋産業大学 現代ビジネス学部 准教授

今永 典秀

## 要約

新型コロナウイルス感染症の拡大による社会変化により、テレワークで代替できる業務は在宅勤務となり、対面の場合もソーシャルディスタンス（社会的距離）を保って働く職場を作る必要性が表出している。オフィス縮小を検討する企業が現れる一方、今まで以上に社内外の人と人が偶発的にであり、何気ない会話から直接対面の中でアイデアが生まれ、アイデアが形になり、協業する機会としてのワークプレイスが注目されることとなる。そこで、未来のワークプレイスに向けて、企業が主体的に運営する「場」について株式会社オカムラのOpen Innovation Biotope “Cue” の事例より、コミュニティマネージャーの視点を中心に、「協働」と「共創」のワークプレイス創設プロセスと、その特徴を明らかにした。単発企画から、共創を生み出す継続発展する企画への切り替え過程や、「未来のはたらく」をテーマとし、長期的な目線での企画推進により、プラットフォームとしての機能を担い、参加者が増加し、コミュニティの維持拡大に寄与することが確認できた。

## キーワード

ワークプレイス、共創、コミュニティマネージャー、協働、フューチャーセンター

## 1. 背景

2020年初頭から新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染が拡大し、緊急事態宣言が出されるなど、国民、企業にとって、経済活動の在り方や、働き方を再考すべき状況が訪れた。その結果、テレワークによる在宅勤務が進み、固定化されたオフィスが不要と考えるような企業も現れている。このような状況に陥る以前から、厚生労働省（2016）「働き方の未来2035」では、AIを中心とした技術革新は、多様な働き方を可能にするツールとして、時間・空間・年齢・性別といった「壁」を取り除き、働くすべての人々に大きな恩恵をもたらすだけでなく、企業や組織の在り方、労働政策に変革をもたらすことが予測されていた。また、経済産業省（2017）は、働き方を柔軟に選択できる社会を作り上げることが必要であり、兼業・副業やテレワークに加え、時間と場所を選ばない「雇用関係によらない働き方」の重要性を主張し、時間や空間の制約にとらわれることなく働くためのテレワークの重要性や、兼業・副業は新たな技術開発・オープンイノベーション・起業の手段として第2の

人生の準備として有効であると述べられている。テレワーク（Telework）の「テレ（Tel）」は「遠く」あるいは「離れて」を意味する。情報通信技術の進化によりテレワークの普及環境が整備される一方、企業における日本型雇用慣行の存在により、「テレワークが制度として導入されても、制度が従業員に浸透せず、活用されない企業も多く存在する」（城倉、2018）と、急速な普及には至らず、テレワークの2018年度の導入企業の実績は2割程度の導入にとどまっている（総務省、2019）。

このように、新しい働き方やテレワークの推進が推奨されるが、進捗が芳しくない状況が、2020年の新型コロナウイルス感染症の普及に伴う緊急事態宣言、外出自粛の動きから、急速な進展が予測される。例えば、テレワークで代替できる業務は在宅勤務となり、対面の場合もソーシャルディスタンス（社会的距離）を保って働く職場を作る必要性が表出している。結果、オフィス縮小を検討する企業が現れる一方、今まで以上に社内外の人と人が偶発的にであり、何気ない会話から直接対面の中でアイデアが生まれ、アイデア

が形になり、協業するような機会としてのワークプレイスが重要であるとの考え方もある（三菱UFJ 信託銀行, 2020）。

## II. ワークプレイスについて

オフィスの役割としては、1960年代から70年代は効率的ファシリテイ管理の重要性、80年代から90年代はコンピュータの普及とグローバル化に対応する戦略的オフィスの重要性、2000年以降は「場」のデザインの重要性を言及している（紺野・華, 2012）。「ワークプレイスとイノベーションとの関連については1990年代までの合理的・効率的なオフィスを目指す『快適なオフィス』研究からそれ以降の『知的空間としてのオフィス』研究への流れ」（松下, 2018）がある。

このようにワークプレイスの役割が変化した背景には、世の中の課題が複雑化する中で、解決するために、越境・境界を越えた概念が重要視される。「どこか1つのセクターだけでは解決のつく問題ではない。各セクターが協働（コラボレーション）していくことが必要であり、その仕組みが求められている」（谷本, 2006）。協働と類似の概念としてコラボレーションは、Schrage (1990) は、「共有された創造のプロセス、つまり相補う技能をもつ二人、ないしそれ以上の個人が、それまでは誰ひとりとして持ってもいず、またひとりでは到達することのできなかったであろう共有された理解をつくり出すために相互作用を行うこと」である。このように、協働・コラボレーションは、「場」で実施され、イノベーションや知識創造が生まれる。「場」は、知識創造のために暗黙知、文脈を共有し、そのためにオフィスというハードに加え、ITを使った関係性や、組織文化や経営システムの総体を意味する（紺野・華, 2012）。このように、オフィスは管理する対象から経営の変化や知識創造、イノベーションといった概念と結びついている（紺野, 2008）。

「場」の関連領域の研究としては、サードプレイス、フューチャーセンターなどの研究があげられる。サードプレイスは、「家庭と仕事の領域を超えた個人々の、定期的で自発的なインフォーマルな、お楽しみの集いのための場を提供する、さ

まざまな公共の場所の総称」（Oldenburg, 1989）であり、代表例はイギリスのパブやフランスのカフェなどである。このサードプレイスが、地域活動で、地域活性化の核として期待されている（小林, 山田, 2014）ことや、離職者における地域活動の場として有用（片岡・石山, 2017）なこと、地域のサードプレイスでの交流や学習から生じる個人の自信と自信の高まりによる地域への愛着形成に関する関係性（片岡・石山, 2018）などが言及される。さらに、フューチャーセンターは、企業間あるいは官民の対話が広がり、多様な人たちが集まり、テーマ（課題）について「未来志向」「未来の価値の創造」の視点から議論する対話の場であり、「人が成長し、アイデアが創出され、人の繋がりが生まれる場」（野村, 2012）である。その効果として、「企業間、組織間の境界をこえ、場をつなぎ、そのことによって新たな知が生まれ、実践につながるのと同時に、組織の知を強化する作用を持っている」（紺野・華, 2012）と述べられる。日本では、フューチャーセンターは、富士ゼロックス KDI から企業におけるイノベーション創発の観点で進められ、大学などでの教育機関でも展開されている（今永, 2018）。

このように、共創する「場」が着目され、「場」におけるオープンイノベーションが期待されている。オープンイノベーションは、自社だけで研究・開発などを行うのではなく、社外の知識を取り込んで社内イノベーションを加速させ、自社の資源を社外活用することを指す（チェスブロウ, 2006）。空間に関して、企業主体での展開事例は、2012年にイトーキ東京イノベーションセンター「SYNQA」、2014年には富士フィルム「HAB-YU Platform」、2015年には、本研究で取り上げる株式会社オカムラの「Open Innovation Biotope “Sea”」があげられる。一方で、「場」の共創やオープンイノベーションは、「施設をつくればすぐにオープンイノベーションが起こるわけではない」（松下, 2019）と課題が指摘されている。さらに、「場」におけるつながりの形成・維持のメカニズムや、繋がり形成におけるプラットフォームの機能は、一層の検討の余地が残されている（中西, 2018）。そこで、本研究では、未来のワークプレイスに向け、企業が主体的に運営する「協働」「共創」の「場」の事例とし

て、株式会社オカムラの中部支社の共創空間「Cue」の創業時からの発展過程に着目するとともに、コミュニティマネージャー3名への半構造化インタビューにより、概要と特徴を明らかにする。

### III. 株式会社オカムラ“Cue”について

株式会社オカムラは、1945年に創業者を中心に、資金、技術、労働力を提供しあい「協同の工業、岡村製作所」として設立され、主な事業としてはオフィス家具の製造・販売である。創業の精神は、「創造、協力、節約、貯蓄、奉仕」の5つの言葉であり、「良い品は結局おトクです」をモットーに顧客ニーズを的確にとらえたクオリティの高い製品とサービスを社会に提供している。2018年4月より「株式会社オカムラ」と社名を変更し、現在のオカムラのミッションは「豊かな発想と確かな品質で、人が集う環境づくりを通して、社会に貢献する」ことである。同社は、1980年にオフィス研究所を開設し働く環境の研究を深め続け、1990年代初頭には、知識創造社会に合わせた新しい働き方とその仕組みを取り入れるための「テレワーク」や「サテライトオフィス」などが実践された。その後、2012年には、共創の場「Future Work Studio “Sew”」が設立された。2005年11月からは「WORK MILL」が、「働く環境を変え、働き方を変え、生き方を変える」ための活動として生まれ、オカムラの社員が中心に常識にとらわれないワークプレイスを創造する専門家集団として、働き方改革プロジェクトが開始された。具体的には、働き方・ワークスタイルの調査を実施し、Webマガジンや雑誌を通じた発信や調査をもとに、ワークプレイスのデザインに挑戦し、組織ごとの個性を最大限に引き出すオフィス作りが行われている。その一環として2020年現在、「東京、名古屋、大阪、福岡」にオカムラの社員がコミュニティマネージャーとしての役割を果たし、共創空間でイベントの企画・運営が実施されている。

Cueは、2016年12月に名古屋駅前の大名古屋ビルヂングの14階に開設された。名古屋駅前は、2027年にリニア新幹線が開通することが予定され、2010年代にかけて大

型ビルの建て替え工事が行われた。大名古屋ビルヂングは、名古屋駅直結のビルで、当該エリアのシンボルとなるビルの一つである。

Cueでは、「はたらく」のワクワク、みつめた をテーマに3つの観点を重視して運営されている。1つ目はツナガリであり、Cueに集まる多様な人たちの、ゆるやかなつながりをデザインする。2つ目はシゲキであり、非日常な空間で対話することで、知的好奇心や感性を刺激する。3つ目は、ヒラメキであり、イベントや情報発信を行い、ひらめきを促進する。このようにCueは、はじめる合図・つくりだす手がかり、社内外の人々と新たな知識を創出するための、考えるきっかけとなる場であり、新しいプロジェクトへの繋がりを目指して取り組んでいる。参加するためには、事前登録や年会費は不要で、「これからの働くに関心があり、意気込み・想いを有する人や、人との繋がりを対話を望み、モチベーション高く活動したい人」が推奨されている。参加者が所属企業の組織と共存し、組織の一員として認知された個人同士で、相互関係の構築を築き合えることを目的とし、原則は平日の日中の時間帯に設定されている。

発足時の2016年12月から2020年3月までの発展プロセスについて、2016年12月から2018年3月と、2018年4月から2019年3月と、2019年4月から2020年3月までの3つのステップにおいて明らかにする。まず、2016年10月から2018年3月のイベント開催回数は47回、イベント参加者のべ人数は1,224人、イベント参加団体数は397企業・団体であった。立ち上がり期であり、Cueの認知度をあげることを目的に、コミュニティマネージャーが外部のイベントへの参加を積極的に行うことや、企画の内容の調査・研究も行き、外部の企業との連携としたコラボレーションイベントも実施された。次に、2つ目のステップとして、2018年4月から2019年3月は、イベント回数39回、参加者のべ人数790人、参加団体数は276企業、団体であった。イベント回数は初年度と比べ少なくなったが、企画が一過性に終わることなく、継続・発展するものを厳選して取り組み、コミュニティを作る活動、単発企画で終わらないことが意識された。最後に、3つ目のステップとして、2019年4月から2020年3月は、イベン

ト回数77回、参加者のべ人数2,097人程度、551企業、団体である。2019年4月以降はコミュニティマネージャーからも、参加者の顔がわかり、参加者同士も認知するようになってきた。その結果、外部からのイベントの開催企画の持ち込みや、コミュニティマネージャーへの相談機会も増加した。イベント内での繋がりから企画が生まれたり、参加者が他の参加者を紹介したりするなど、派生することが確認できた。イベントは週に1回以上のペースで実施されている。さらに、認知度の高まりや活動内容が評価され始め、同業者や新たに同様の内容をやる際の参考とするための、調査・ヒアリングなども複数回依頼があった。

Cueでは、自主企画と、外部企画の実施の2種類が存在する。設立時から継続実施される自主企画の1つとして「はたらく×Cue」を取り上げる。

1年目は、2017年6月9日（42人）、9月22日（28人）、10月20日（19人）、2018年2月22日（22人）の4回にわたって「はたらく×Cue」が開催された。ワークショップの時間は4時間前後であり、ゲスト講師を呼び、話を聞いた上で、多様な参加者がグループに分かれて、テーマに基づくディスカッションを行うことが特徴である。この形式は、多様な主体が集まり、未来志向で対話をするフューチャーセンターの概念である。テーマは各回に「地域」「グローバル」「人とつながる」と定められ、「未来のナゴヤではたらく」をイメージし、働く人のペルソナ像を全員で考えた。最終的には2月22日に未来名刺としてプロトタイプとなる人物像、19人を生み出された。

2年目は、1回目：2018年6月29日（33人）、2回目：8月3日（25人）、3回目：9月26日（21人）、4回目：12月14日

（14人）が参加した。10月から12月には、共創により双発されたプロトタイプの企画が4件実施された。内容は「モヤモヤをメラメラに！名駅でたき火トーク」「『Think×Third Place』名古屋のよるをおもしろくしよみゃー」「ワクワクする『働く』『学ぶ』『暮らす』を手に入れるワークショップ」「茶ら会しようぜ」であった。特徴は、単発にテーマが設定されるのではなく、1回目は「キックオフ」でお互いのこと知るところを意識し、2回目は「実践セッションの企画」を参加者で考え、チームの課題と「はたらく」の未来とのつながりを考える。3回目は2回目の延長で具体的な企画としてブラッシュアップ・具現化することとし、実戦を経た後に最終成果の振り返りが実施された。時間は、企業を背負った個人が参加できる時間として、平日の業務時間内をイメージし、15時から18時の3時間で実施された。

3年目は、1回目：2019年6月20日（44人）、2回目：7月18日（24人）、8月から9月にプロトタイプとして6件実施し、3回目：10月17日（25人）と、ほぼ2年目の内容を踏襲しながら、2年目の2回目と3回目を統合する形で実施された。2年目との大きな違いは、6つのプロトタイプが生まれたことと、プロトタイプの実践の中で、そのテーマに対して関心を有する仲間を巻き込み、派生させることが見られた点である。終了後も6つのプロトタイプのうち2つは関係性が継続し、コミュニティとしての形成が確認できている。創発されたプロトタイプは「ボーダレスなまちづくり」「ビジネスパーソン×盆踊り=クリエイティブ」「防災運動会」「あなたのサボり方間違っていますか?」「Fabカフェ名古屋」「K BDeX（対話の中の発言や単語の関係性、ネットワークを分析し、可視化するツール）」であった。

図表1 時期ごとの実績と特徴

時期	導入期 STEP1 2016年12月から2018年3月	調整期 STEP2 2018年4月から2019年3月	展開期 STEP3 2019年4月から2020年3月
イベント	47回	39回	77回
のべ人数	1,224人	790人	2,097人
企業・団体数	397	276	551
はたらく×Cue	テーマ「地域」「グローバル」「人とつながる」が定められ、各回に対話を中心としたワークショップが実施された	単発企画から4回シリーズに分かれて、関係者がテーマを創発した。4つのプロトタイプが生まれた	前年同様。テーマの創発に対して、仲間を呼び派生が見られた。6つのプロトタイプが生まれた

同社にヒアリングの上、筆者作成



#### IV. Cueのコミュニティマネージャーについて

株式会社オカムラ中部支社の3人のコミュニティマネージャーに対して、Cueの今までの取り組みに関する事例より、発展プロセスの把握と、共創・協働を促すコミュニティマネージャーの特徴を明らかにするために半構造化インタビュー調査を行った。質問項目を「1. 過去に経験した仕事との違い」2.Cueの仕事を通じて得られたこと・変化」「3. Cueの特徴」として、1人45分から60分、の半構造化インタビューを行った。3人は株式会社オカムラに新卒入社し、他部署の業務経験を有する。コミュニティマネージャー3人へのインタビューを実施した理由は、この業務そのものが「共創」促進であることと、上記のイベント、参加者との接点を有し、状況を把握していることから、Cueの事業の特徴を明らかにするのに適切だと判断したためである。また、インタビュー実施者は、キャリアに関連した学生と社会人の座談会を実施した「場」の実践経験を有し、質問の中での対話を通じて、Cueの事業の特徴の具現化を試みた。

3人の属性は以下のとおりである。1人目は三重県出身50代男性、関心領域は地域、コミュニティ、子ども、スポーツ、高齢者であり、学校や図書館向けの営業支援業務の経験を有する。2人目は東京都出身30代女性、関心領域はコレクティブインパクト、社会課題解決、教育、多文化共生、SDGsであり、販売店向けのルート営業や営業支援、広告宣伝部などの経験を有する。3人目は、岐阜県出身30代女性、関心領域は女性活躍、SDGs、まちづくり、地域活性化、学生であり、販売イベント企画や広報の経験を有する。

#### I. 過去に経験した仕事との違い

従前の株式会社オカムラの営業は、法人営業相手で、売り手企業と買い手企業の相対関係であった。伝統や取引関係、過去の経緯が大切にされ、取引維持が念頭に置かれ、「BtoB」(企業と企業)の関係性だった。現在のCueの顧客との関係性は、「Bを背負ったC同士」(会社のブランドを背負うが、個人間の関係)と表現できる。個人と個人の関係でも、会社でもなく、会社のブランドの中で、自分のブランドが認められる。この点を促進する観点から、Cueは平日の日中の時間内に開始し、そのことにより、参加する個人が会社の許可も得て正式に仕事の一環として参加できることを誘導している点の特徴である。また、従前の顧客との関係性では、売上・利益至上が重要視されるが、Cueの仕事は、中長期視点でのブランドの向上にシフトし、その結果、コミュニティや弱い紐帯つながり、ソーシャルキャピタルの形成が重視される。さらに、新たな未来志向の付加価値の提示が求められ、ダイナミックで斬新的な傾向がある(図表2参照)。

図表2 Cueの仕事の特徴

	従前の顧客との関係性	Cueにおける関係性
顧客	法人向け、ルート営業 B(企業) to B(企業)	B(企業)とS(ソーシャル)を背負った C(個人)同士
商品	家具(ハードの商品)	企画・場(ソフトのサービス)
付加価値(効果)	商品の魅力 売上・利益(収益)の向上	イベント満足度、社会関係資本構築 企業のブランド価値向上
関係性	会社と会社の取引関係 商品販売・提案営業、1対1	コミュニティ・繋がり(弱い紐帯) 協働・共創、n対n

同社ヒアリングの上、筆者作成

## 2. Cueの仕事を通じて得られたこと・変化

3人のコミュニティマネージャーは、Cueの業務以前に異なる部署の業務を経験した。当初は、新たな種類の業務であり、企業のBとソーシャルのSを背負った個人のC同士での関係性を構築するために、困惑する点や試行錯誤の中で、業務の特徴を理解し、運営を続けてきた。

2年目・3年目と月日を重ねるに連れ、オカムラの社員としての企業ブランドは背負うものの、個人として見られることが増え、関係性は「フラットで、フランクで、ポジティブ」な関係性となってきた。さらに、徐々に参加者との関係性も濃くなり、参加者同士も顔がわかる関係になってきた。その結果、参加者と参加者を繋げたり、参加者がコミュニティマネージャー3人との相談により、アイデアが生まれたり、アイデアが形になるような事例も存在するようになってきた。イノベーションの具現化事例は少ないが、小さな変化が感じられている。例えば、Cueの活動への参加者が、自社に戻り、企画などへ参加経験を反映させ、施設設立の際に、事前のインタビューの機会が存在した。

また、担当者個人に対する講演依頼や、自分自身のやりたいことに関連し、参加者などの関係者から認識され、その機会に対するオファーを受けるなどにより実現することがあり、担当者個人がはたらくの満足に繋がっている。

## 3. Cueの特徴

コミュニティマネージャーの視点から、Cueの特徴を確認した。3人の対話の中で明らかになったのは、多くの人との「対話の機会により」、「コミュニケーション」が増加し、「外部の関係者とコラボレーション」が発生し、「視野の広がり」が期待されることである。このような「一歩踏み出すことを後押しするリスクフリーな場」がチャレンジを促進させる。このフューチャーセンターの機会に加えて、「未来のはたらく方」がコンセプトとして存在することにより「将来のキャリア」を考え、「働く意味・意義を考える」ことや、他者との交流により「自分自身を客観視」し、「自己理解」が期待されることが融合される点の特徴である。つまり、フューチャーセンターの機能を通じて、多様な人たちが集まり、未来志向の対話を

通じたイノベーションが生まれ、他者同士のコラボレーションが生まれる仕組みと、「未来のはたらく」がコンセプトとして掲げられることにより、参加者自身が自分自身のキャリアに関連して考えを深め、その結果として自己理解の促進や、将来のやりたいこと、働く意味・意義を考える要素が加味されている。将来のキャリアについて、個人として、組織として考えるきっかけを含み、中長期的な時間軸での、働く場所、ワークプレイスのあり方を考えることに繋がると考えられる。

## V. 考察・インプリケーション

本研究の意義は大きく2点あげられる。1点目は、「共創」の「場」の発展プロセスを明らかにできた。コミュニティマネージャーが企画運営のサポートを実施し、自主企画の開催、さらには外部との人的なネットワークを確立し事業発展するプロセスを明らかにできた。特に自主企画に関しては、当初は単発の外部講師を招いた企画が中心で、場の認知度を高める活動が中心であった。このような取り組みは、一般的に、単発企画を連続し続けることが必要で、運営側も疲弊し、参加者も慣れや飽きにより徐々に人数が減ることが想定されるが、本事例では、自主企画に関しては、単発の企画から、コンセプトを固めた連続の企画を実施し、「共創」が生まれる仕掛けを含むことで、当該施設の根強いファンとなる仕掛けを取り入れて運営することが確認できた。このような、企業による「共創」の「場」の設立時から、発展を遂げる試行錯誤のプロセスを明らかにし、コミュニティマネージャーが果たした役割や、当該業務と通常の企業における営業などの業務との違いを明らかにした点は独自性が認められる。

2点目は、「未来のはたらく」をコンセプトとすることで、単なるフューチャーセンターとしての「場」の共創に、さらに付加価値が加味されることが示唆された。未来のはたらくことに関しては、多くの人の課題として、共通のテーマである。また、企業としても未来のはたらくを考え、オフィスを構築することは重要なテーマの一つである。さらに、オカムラがはたらく未来のワークプレイスを長期的な視点で展開するために、

名古屋駅の一等地のビルで、短期的なワークプレイスの宣伝ではなく、より多くの関係者を巻き込みながら、一緒に未来のワークプレイスを創造するスタンスだからこそ、結果として継続・維持発展に繋がっている。企業が1社単独で「共創」の「場」を運営する場合、自社の利益追求の結果、企業の論理が優先され、参加者が途絶え、単発の企画で終了することも想定される。本事例からは、長期的な目線で取り組むことで、将来的には「イノベーションあるいは知識創造のプロセスをワークプレイスの中に埋め込むことがこれからの組織の課題」（紺野・華, 2012）を目指し、現時点では具現化されない未来の組織の課題を、多くの関係者とともに考えるプロセスにより、未来のはたらく、未来のワークプレイスの創造を目指して、普及させる啓蒙活動の意義もあるといえよう。

本研究は、Cueの施設とコミュニティマネージャーに着目して、創業時からの活動プロセスと事例を考察した。したがって、参加による変化や効果、参加者が属する企業への波及効果に関する調査や考察は行われておらず、今後の課題として残されている。さらに、今後の課題としては、「空間のデザインと同時に、それら企業に所属するワーカーがそのような活動することが許容されるような働き方や組織文化になっているかということも密接に関連しているだろう」（松下, 2019）と提起されるよう、参加者が属する企業の働き方や組織文化の変化に、未来型の新たなワークプレイスやと本事例の取り組みの影響や、波及効果について、中長期的な変化を捉える必要がある。

## 謝辞

株式会社オカムラ中部支社の3名の皆様（久岡様、小倉様、河田様）には、インタビューにご協力いただき誠に有難うございました。心より感謝申し上げます。

## 注

インタビューは、合計4回（2020年1月14日、3月9日、5月27日、7月20日）実施した。それぞれ1時間30分から2時間。別途3人のコミュニティマネージャーに対して、半構造化インタビューを実施し、録音の上、キーワードを抽出・整理した。

## 引用文献

- Oldenburg(1989)“The great good place, New York”:Marlowe & Company (忠平美幸訳 (2013)『サードプレイス』みすず書房)
- Schrage,M.(1990)Shaed Minds:The New Technologies of Collaboration,John Brockman Associates (藤田史郎監修『マインド・ネットワーク』プレジデント社, 1992年)
- 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 47 (1), pp4-14
- 片岡亜紀子, 石山恒貴, 橋本博司 (2017)「離職者の意識と行動が地域コミットメントに与える影響」地域活性研究, 8, pp1-10
- 片岡亜紀子, 石山恒貴 (2018)「サードプレイス志向と地域自己効力感が地域コミットメントに与える影響」地域活性研究, 9, pp15-24
- 経済産業省 (2017)「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査業務研究会提言〜パラレルキャリア・ジャパンを目指して〜」
- 厚生労働省 (2016)「働き方の未来 2035: 一人ひとりが輝くために」
- 小林重人, 山田広明 (2014)「マイプレイス志向と交流志向が共存するサードプレイス形成モデルの研究」地域活性研究 Vol5, pp3-12
- 紺野登 (2008)『儲かるオフィスー社員が幸せに働ける「場」の創り方』日経 BP 社
- 紺野登, 華穎 (2012)「知識創造のワークプレイス・デザイン」, 日本労働研究雑誌, 54 (10), pp44-57
- 城倉亮 (2018)「テレワークの浸透を促進する人事施策の検討」Works Review, 13(2), pp2-11
- 総務省 (2019)『令和元年度情報通信白書』  
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/index.html> 2020.06.01 アクセス
- 谷本寛治 (2006)『ソーシャルエンタープライズー社会的企業の台頭』中央経済社
- 中西善信 (2018)『知識移転のダイナミズム: 実践コミュニティは国境を超えて』白桃書房
- 野村恭彦 (2012)『フューチャーセンターをつくろう: 対話をイノベーションにつなげる仕組み』プレジデント社
- ヘンリー・チェスブロウ (2004)『OPEN INNOVATIONーハーバード流イノベーション戦略のすべて』大前恵一朗訳, 産業能率大学出版部

松下慶太 (2018) 「ワークプレイス・ワークスタイルの柔軟化と空間  
感覚の変容に関する研究」実践女子大学人間社会学部紀要  
(14), pp17-30

松下慶太 (2019) 『モバイルメディア時代の働き方』勁草書房

三菱UFJ信託銀行 (2020) 『ワークプレイスが創る会社の未来』日  
経BP