



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	コワーキングスペースの運営プロセス : 7F の事例
Author(s)	宇田, 忠司; 阿部, 智和
Citation	経済學研究, 65(2), 75-95
Issue Date	2015-12-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/60369
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES_65(2)_075-095.pdf



<研究ノート>

コワーキングスペースの運営プロセス

——7Fの事例——

宇田 忠 司 ・ 阿 部 智 和

1. はじめに：7Fとは

本稿の目的は、聞き取り調査および公表資料をもとに、コワーキングスペースの運営プロセスを記述することである¹⁾。具体的には、2012年12月に開設され、国内最大規模の利用者を誇るコワーキングスペース7F²⁾という場の運営過程について詳述していく³⁾。

1.1 7Fの概要

7Fは、さいたま市のJR大宮駅東口より徒歩1分の場所で運営されているコワーキングスペースである⁴⁾。2012年12月1日にオープンし、それ以来わずか4ヶ月ほどで延べ利用者数が5,000人に達した国内最大規模の利用者を誇る

スペースである。スペースのオーナー⁵⁾は、ウェブ制作やアプリ開発等の事業を展開している株式会社コミュニティコム代表取締役の星野邦敏氏である。

7Fの正式な所在地は、埼玉県さいたま市大宮区宮町1-5銀座ビル7階である⁶⁾。スペースの面積は215平米(約65坪)で席数は70である⁷⁾。営業時間は7時～23時(年中無休)で、月額会員は9,200円⁸⁾、一時利用(いわゆるドロップイン)は2時間500円、1日1,000円で利用することができる⁹⁾。

1) 聞き取り調査は、コワーキングスペース7Fにて、2013年5月18日と2014年11月30日の二度実施された。それぞれの聞き取り時間は、1時間17分、3時間51分であった。また、7Fに関する公表資料については、星野氏の講演録がまとめられている文献(平本・阿部・宇田, 2014; 宇田・阿部・平本, 2015)や次のURL(<http://office7f.com>, <http://www.communitycom.jp>, <http://prosheets.jp/blog/engineer/2731/>)を適宜参照している。

2) 以下、7Fと表記する。

3) 7Fは、本稿を執筆している2015年8月時点でも運営が継続されている。ただ、本稿において注目する期間は、2012年7月～2015年3月(現在)とする。

4) スペースの具体的な様子については、図1および図2を参照。

5) 星野氏が運営者を務めていた期間は、2012年12月～2014年4月までの約1年半である。

6) 住所から推察できるように、スペース名の由来は、ビルの「7階」である。くわえて、星野氏は、7Fという名称にすることで、たとえば、登記や住所サービスを利用する個人事業主にとって、対外的にデメリットの少ない住所表記になると考えた。というのも、名刺等に埼玉県さいたま市大宮区宮町1-5銀座ビル「7F」と記すことができ、あるスペース内の一部や私書箱を借りている印象を対外的に与えなくて済むためである。

7) 宇田・阿部(2015)によれば、国内のスペースの過半数(65.8%)は100平米(約30坪)以下で、200平米(約60坪)を超えるスペースは少数(14.5%)である。また、席数の平均は、33.89席であり、20席以下のスペースが全体の4割弱(39.5%)である。このことから、7Fは国内では大規模な施設に該当するといえる。

8) なお、土・日・祝のみの利用であれば5,500円となっている。

9) なお、オープンから2014年11月末まで、学割料金が設定されていた。学生は2時間300円、1日500円で利用可能であったが、2014年12月以降、通常料金となっている。



図1 7Fの様子(全体)



図2 7Fの様子(左から順に通常時とイベント時)

1.2 星野氏の経歴

7Fの事例を詳述する前に、ここでは、星野氏が同スペースの開設に至るまでの過程について触れておく。

星野氏は、1978年11月23日に現在のさいたま市にて生まれ、本稿の執筆時点で36歳である。彼は2001年3月に中央大学法学部法律学科を卒業したものの、就職せずにフリーターとして生活していた。そのようななか、先天的要因により首の筋肉が収縮したまま動かなくなる疾患のため、2003年9月から千葉県市川市にて入院生活を余儀なくされた。

入院中に大学時代のサークルの友人が、差し入れとして持ってきてくれたホームページの入

門本を読んだことがきっかけで、2004年2月に退院して以降、趣味でホームページを作りはじめた。初めて作成したホームページは、自身の入院生活を記したものだ。というのも、彼が罹患した病気は2万人に1人という非常に珍しいもので、本や雑誌では紹介すらされず、『家庭の医学』に数行言及されている程度で治療法は記されていないなど、有益な情報が全くといってよいほど流通していなかったからである。同様のサイトがなかったこともあり、そのサイトに同じ病気に罹患した人がアクセスするようになった。

その後、同様の病を抱える人々が全国各地から星野氏を訪ねるようになり、そうした人々と

星野氏との間で交流やオフ会が行われるまでに至った。一連の経験を通じて彼はインターネットに面白さを見出すとともに、その可能性を実感した。ただ、上述のサイト運営によって収入を得ていたわけではなく、フリーターという自身の立場を省みたときに、将来は安定した職業に就くことを希望していた。

そこで、企業の業種や規模を問わず、経理や税にまつわる業務は不可欠であることから、2006年1月に都内の税理士法人に入社した。昼はそこで会計や税務などの業務に従事する一方、夜は通信教育を受けながら公認会計士や税理士試験に向けて勉強に励んだ。

ただ、今でこそ予備校のポータルサイトなどが整備されているが、当時は資格試験や受験勉強に関する情報収集や相談を気兼ねなくできる場が乏しかった。もちろん、mixiのようなSNSサービスは散見されたものの、匿名性が低いためデリケートな相談等には適さない。そこで、星野氏は自身のために税理士や簿記等の受験サイトを制作・運営しはじめた。

すると、間もなくして予備校からインターネット広告が付きはじめたため、ウェブ制作とインターネットメディア広告の事業化を決意した。当初は、個人事業主として活動していたが、すぐにスタッフも加わり、2006年の後半頃からは、平日の夜や休日にファーストフード店や喫茶店でホームページを作りつづける日々を送った。

2007年に入ると、ウェブサイトの受注制作も開始するなど事業は着実に拡大しつづけ、サイト運営の収益が税理士法人での給与の約3倍にのぼった。ある予備校を営む企業からの広告出稿依頼に際して、法人でないと取引の稟議が降りないといわれたことから、当該事業に専念するために11月に税理士法人を退社し、翌年1月に株式会社コミュニティコムを設立した。法人化した当初はさいたま市の自宅の一室にて業務を行っていたが、『「へんな会社」のつくり方』という本を読んだことをきっかけに、イン

キュベーション施設の存在を知り、都内の施設を探索した結果、2008年5月に北区のインキュベーション施設であるネスト赤羽に本社を移転した。

同施設内の他の事業者からICT系の勉強会やカンファレンスが都内で頻繁に開催されていることを聞き、2008年秋頃からそれらに足を運びはじめた。翌年2月にはネスト赤羽に入居している事業者が集うICT系の勉強会を立ち上げ、主催者として定期的に会合を開きつづけた。また4月に開催されたWordCamp¹⁰⁾Tokyo 2009に参加したことをきっかけに、オープンソース¹¹⁾CMSであるWordPressを利用するようになった。

その後もネスト赤羽にて事業を営んでいたが、規模拡大でオフィスが手狭になったため、2011年4月に本社を荒川区西日暮里の廃校となっていた中学校に移転した。元教室にオフィスを構え事業を続けていたが、東日本大震災の影響で耐震に関する審査が見直され、建物の取り壊しが決定されたため、新たに物件を探さなければならなくなった。池袋や六本木などを巡ってみたものの、地元で何らかの事業をやりたいという思いと、当時コワーキングスペースがさいたま市内に存在しないことを知っていた。そのため、「今この場でコワーキングス

10) WordCamp とは、世界中で使用されている CMS である WordPress の普及と情報交換を目的として、開発者やユーザーが集うイベントである (<https://wordcamp-kansai-2015.doorkeeper.jp/events/19560>)。CMS (Content Management System) とは、HTML というウェブページを記述するための言語や CSS というウェブページのレイアウトを規定する規格を直接操作せずに、高機能なウェブサイトを手軽に構築するためのソフトウェアである。また、WordPress とは、無料で提供されるブログ作成ツールである (<http://yougo.ascii.jp/caltar/>)。

11) オープンソースとは、無償で公開されるソースコードである。ソースコードは、ソフトウェアの設計図にあたる (<http://yougo.ascii.jp/caltar/>)。

ペースを開けば、自分が生まれ育った地元で新しい業態を始めた初めての人になることができる」と考え、さいたま市に戻ることを決意した¹²⁾。

2012年7月から開設準備に取りかかり、国内約30ヶ所のスペースを3ヶ月かけて訪問した。約半年間の準備期間を経て、上述のように2012年12月に7Fを開設し、コミュニティコムの本社も同所に移転した。

2. 場の運営過程

ここでは、7Fという場の運営過程について詳述する。7Fの歴史は開設準備に取りかかった2012年7月から2015年3月（現在）までの3年弱であるが、大きく4つのフェーズに分けられ、またそうすることにより事例についての理解が深まると考えられる。そこで、本稿では、開設前の準備期間にあたる「前史」、スペース内の整備を優先していた「揺籃期」、スペース外と積極的に繋がりながらサービスの拡充を図った「確立期」、新たな店長による取り組みが実践され、それにともない場が変容した「転換期」の4つのフェーズから7Fの運営過程に迫ることにする。

2.1 前史：場のデザイン（2012年7月～11月）

上述のように、7Fは、2012年12月にオープンした。ただ、7Fの大きな特徴として、開設前になんか明確な構想が練られ、それにもとづいて入念な準備が行われたことが挙げられる。そのため、ここではオープンまでに、星野氏が何についてどのように考え、スペース運営の基盤を整えていったかについて詳述する。

2.1.1 開設経緯

1.2で触れたように、星野氏がコワーキング

スペース事業を始めた直接的なきっかけは、東日本大震災の影響で当時入居していた西日暮里のオフィス建物の取り壊しが決まったことである。通知を受け取ったときは想定外の出来事だったため戸惑った。

ただ、新たなオフィスを探索するにあたり、自身の活動や業務状況を省みたところ、コワーキングスペース事業との接点を見出すことができた。というのも、当時の星野氏の活動は、ウェブの制作・運営に加え、ICT関係のイベント運営や講演など多岐に渡り、またプロジェクト単位でフリーランスや他企業とチームを組むことも珍しくなかった。一定以上の広さのスペースがあれば、イベント会場やプロジェクト単位で協同する際に場を確保する必要はなくなる。結果的に人も情報も集まりやすくなるため、よりスムーズな活動や規模の拡大が可能になり、事業全体へのプラスの影響を期待できた。もちろん、このような場を純粋なオフィスとして使用すれば賃料はコストにしかないが、スペース事業を手がければコストを軽減でき、上手く運営すれば収益も得られる。

くわえて、自身が起業したところと比べて、いわゆる会社員や個人事業主などといった属性を問わず、ICTやものづくりの世界を中心に自ら何かを生み出す人が増えていると感じていた。実際、ICT事業関連の知人が都内でコワーキングスペースを運営しはじめていた¹³⁾。そうしたスペースを利用するなかで、主体的な人々が集う場は興味深く、運営を経験してみたと思うようになった。

とはいえ、スペース運営の素人が何の知識も身につけずに事業を始めても上手くいくとは思えなかった。コワーキングスペースを開設するにあたって、事業者は2通りに分けられる。すなわち、もともとビルやオフィスなどの物件を

12) 当時は、50歳くらいで地元に戻ることを想定していたため、結果的に15年以上早まることになった。

13) たとえば、下北沢オープンソースCafeや新宿トラベラーズ・コワーキング、タネマキなどが挙げられる。

持っているあるいは借りていて、その場を前提条件として始めるケースと、物件の選択から始めるケースである。星野氏は後者だったため、どの地域のどの物件でスペースを運営するかは、とりわけ重要な決定事項だった。立地や物件は開設後に変更することが難しく、そこでつまずくと事業の維持に多くのリソースを割かなければならず、いずれ疲弊してしまうことが予想された。

そこで、まずは出張や WordPress のイベントなどで全国各地を回る際に、その地域で相対的に名の通ったスペースを訪問した。北は札幌から南は鹿児島まで 30 ヶ所¹⁴⁾ 近くのスペースを巡り、運営者への聞き取りを通じて売上や賃料など事業に関連する情報や知識をインプットし、自分なりに各スペースの特徴や現状について検討・評価した。そのうえで、成果を挙げられるスペースの条件を導出した。

すなわち、(1) 1 日の乗り入れ乗降者数が周辺の駅の 2 倍以上あり、駅から徒歩 5 分圏内で、(2) 周辺に大規模な競合スペースが無い地域で、(3) 広さが最低でも 60 平米 (約 18 坪)、できれば 100 平米 (約 30 坪) 以上あり、(4) できれば坪単価が 1 万円を切る、というものである¹⁵⁾。もちろん、これらの条件を全て満たせば必ずうまくいくというわけではない。ただ、これらの条件を満たさない場合、運営者側が勉強会や交流会など何らかのイベントを提供し、そこから一定の収益を上げつづける必

要性が高まると考えた。

上記の条件をもとに検討した結果、東京の池袋駅東口周辺、埼玉の大宮駅周辺、千葉の柏駅周辺のいずれかでコワーキングスペースを開けば事業として成立するという判断に至った。仮に、池袋駅東口で展開するなら都市型のコワーキングスペースになり、ある分野に特化して勝負ができる一方、大宮駅や柏駅で展開するなら郊外型のコワーキングスペースになり、地域に

要である。たとえば、鹿児島県の鹿児島中央駅は 1 日の乗降者数が約 40,000 人と都心等と比較すると多いとはいえないが、周辺の駅の 2 倍以上の乗降者数であるため、その地域の中心的な駅であると推測できる。(2) コワーキングスペースの場合、利用者同士のコミュニティが形成されやすく、先行者利益というのは確実に存在すると考えられる。特に、競合が相対的に多く、ICT や建築など何らかの分野に特化する必要がある都市型のスペースと異なり、郊外型のスペースの場合、近隣の住民や組織との連携といったコワーキングが地域にもたらしうる効果を踏まえると、行政との繋がりを築きやすいと考えられる。したがって、ある地域に先行して参入すれば行政関係者からの注目を得られる。

(3) 開設前に約 30 ヶ所のスペースを訪問した結果、一定以上の広さが無いと月額会員が増えず収益が安定しないことがわかった。7F は意図的に固定席を設けなかったが、収益を考えれば名古屋の MYCAFE や渋谷の Connecting The Dots のように固定席も用意し、コワーキングスペースとシェアオフィスを併用するモデルも良いと考えられる。ただ、高円寺のこけむさずや横浜のタネマキのように、60 平米 (約 18 坪) 以下でも月額会員がいるスペースも散見される。

(4) 坪単価が高い場合、場所貸し事業のみで成立させることは難しい。星野氏の経験上、コワーキングスペースの物件として打診されるのは、築年数が 20～30 年以上経っているようなビルのリノベーションが多い。なぜなら、コワーキングスペースは、極端に言えば机と椅子、無線 LAN、電源があれば最低限成立するからである。くわえて、コワーキングスペースは建物 1 階の路面店である必要はないため、坪単価の低い物件は探せば数多く見つけれられる。そうしたスペースとの競合も視野に入れると、坪単価の高いスペースが、カフェやスクールといった事業を付加せず純粋にレンタルスペース事業として成立することは容易ではない。

14) そのうち、約 20 ヶ所については、当時執筆していた WordPress に関する書籍の題材として、運営者にインタビューも実施した。その模様は YouTube の「KunitoshiHoshino さんのチャンネル - YouTube」で公開されている。

15) なお、星野氏は開設してから 1 年後の 2013 年 12 月に各項目について追加的な分析を行っている。具体的には、(1) 1 日の乗り入れ乗降者数が周辺の 2 倍以上あれば、その駅はその地域の中心的な駅であり、コワーキングスペースの潜在的な利用者が集まりやすい。ただ、この場合、乗降者数の絶対値ではなく、2 倍という比率が重

特化する必要があると考えていた。

ただ、当初は池袋を中心に物件を探していた。東京は人も仕事も多く、結果的に集まる情報も莫大である。取引先等との面談は容易で、毎日至る所で勉強会などのイベントも開催されている。このような地域は国内では東京以外に見当たらない。ICT 事業を営んでいる星野氏としては、引き続き東京で頑張っていきたいという思いがあった。そのため、それまでの自身や自社にとっての活動拠点である城北地区（北区・荒川区・板橋区・足立区・豊島区）のなかで最も栄えている池袋駅東口で、ICT 関係者が集うスペースを営むことを最有力な案としていた。

物件を探しはじめる際に、コワーキングスペース事業を手がけることを公言したところ、直接・間接的な関係を通じて、好意的な申し出をいくつか受けた。たとえば、ある人からは、池袋駅から少し距離はあるものの「サンシャインシティ付近の物件を破格の安さで使っていいよ」といってもらい、池袋のレンタルオフィスを運営している企業の代表者からは「無料で使っていいから好きに暴れてよ」といわれた。また池袋からは離れるが神保町付近のビルオーナーからは、「長期間空いているテナントがあるから無料で好きに使っていいよ」といってもらった。他方で、通常の賃料を支払ってもなお魅力的な物件が池袋には数件あった。

ただ、先述のように、50 歳くらいには必ず地元に戻り何らかの事業に取り組みたいという意味もあった。仕事を始めてから一貫して東京で活動が続け、地元である埼玉とは距離を置いた生活を送っていたものの、ネスト赤羽に入居していた頃に商店街や地域の活動を目の当たりにしたり、実際に参加していたりした経験から、そのような地域に根付いた活動を地元で展開したいと思っていた。

くわえて、都内の場合、東京に縁のある人はもちろん東京出身者以外でも誰かがコワーキングスペースの運営者になると考えられる。一方

で、さいたま市のような地方都市の場合、その土地に縁もゆかりもない人がスペース運営を始める、というのは考えづらい。当時、さいたま市内にコワーキングスペースがなかったこともあり、このタイミングで自身の出身地であるさいたま市に開設すれば、埼玉県内で地域に密着した事業を展開している先行者と異なる方法で地元に貢献できることも多いと考えた。

そのため、池袋駅東口と並行して、大宮駅周辺の地域情報も調べていた¹⁶⁾。ちょうど、2012 年 8 月に自身と同様の考えを持つビルオーナーと出会った。きっかけは、ネスト赤羽で 2 つ隣のオフィスだったデザイン事務所の代表者のバンド仲間が大宮で街コンを運営していることを知り、大宮でそのようなイベントを行って集客できるのかを聞きにいった後の宴席だった。街コンの運営スタッフの 1 人が、偶然にも大宮でビルの管理運営を行っていた。聞けば、街コンの運営だけでなく、商店街の会長も務めていた。

コワーキングスペース事業を営む場合、不特定多数が出入りすることを前提とした店舗用物件か事務所用物件を探す必要がある。ただ、前者でない限り、ビルオーナーの理解と協力を得ることは重要である。というのも、コワーキングスペースには、ドロップイン利用者や各種イベントの参加者など不特定多数がスペースに出入りすることになるが、こうした利用形態を敬遠するオーナーは珍しくないからである。とりわけ、当時、コワーキングスペースという言葉が物件のオーナーに通じたケースは半数足らずで、コワーキングという考え方が不動産関係者の間でも十分浸透していなかった。このようななか、上記のビルオーナーは、自身の行いたい

16) 池袋で 20 件くらい、大宮で 10 件くらいの物件を内覧した。内覧を断られたケースが半数ほどあったため、合計すると 50～60 件は内覧申し込みをした。候補を絞り込んでからは、それらの物件の前で朝から晩まで、人通りや騒音などを確認した。

ことを理解してくれただけでなく、ビルオーナー自身も地域に対して自分とは異なるアプローチで長らく活動が続けてきていたことも魅力的だった。

また、大宮についての情報を集めていくと、たとえば先述の商店街の会長が30代だったり、街づくり関係でも若い人の活躍があったりと、年配の人が若い人に権限を委ねていて世代交代が進んでいる印象を持った。さらに、大宮は駅東口の再開発を控えるなか、商店街は活気があり、当時J1に所属していた大宮アルディージャも地域密着を考えており、さいたま市役所も地域の活性化のための部署を新設するなど、面白い地域になりつつあると思った。

これらの理由から、最終的に大宮駅周辺でコワーキングスペースを開設することを決めた。50歳くらいに生まれ育ったさいたま市で何らかの事業を行うという自身の長期計画は15年以上前倒しされることになった。ただ、西日暮里のオフィス建物の取り壊しやビルオーナーとの出会いなど、何かを始めるきっかけとはそういうものかもしれないと感じ、さいたま市ならでは、あるいは大宮ならではの地場に密着したスペースを開くことにした。

2.1.2 開設準備

先述のように、星野氏はスペース運営自体が初めてだったが、物件が決まってからは未完成でもオープンさせることを優先した。というのも、ウェブサービスのリリースと同様、枠組みだけ初めに決めておけば内部は柔軟に変更できると考えたためである。スペース運営に関する知識や経験は事業を通じて身につけていけば良いと考え、まずは始めてそこから変えていけることは変えていくことにした。

スペースを設計する際は、事前に訪問した国内約30ヶ所のコワーキングスペースで良いといわれていた部分は取り入れた。具体的には、畳エリアや集中エリアなどが挙げられる。前者については、あれば使う人が多いということを聞いていた。後者については、コワーキングス

ペースの利用者の中には、他者と交流するだけでなく、納期が近いなどの理由で作業に集中することを希望する人もいるため、作った方が良いという意見を入手していた。

また、レイアウトを決定する前に、スペースの見学者に意見やアドバイスを提供してもらう会合を開いた。具体的には、2012年10月20日の10時～18時までの間、スペースを開放し、好きなときに立ち寄ってもらうことにした。会合の情報はFacebookのイベントページを通じて広く発信した。自身としては、特にコワーキングスペース運営者や利用者、地域振興等の従事者、大宮駅付近で仕事や情報交換、イベント関連といったスペースに対してニーズを持っている人に来てもらえればありがたいと思っていた。

結果的に、約60人もの人々がスペースを訪れ、意見やアドバイスを述べてくれた。たとえば、当初の設計では会議室は用意していなかったが、レンタルオフィスの利用経験者が「会議室は絶対にあった方が良い」と指摘してくれた。そのため、設計を修正し、会議室を追加した。オープン後、会議室は相当使われているため、会合を開いたことは有益だった。

スペースで使用する机や椅子などの什器については、できるだけ知人等からの無料譲渡によって調達した。起業から5～6年経ち、付き合いや繋がりもかなり増えていたため、ほとんどが無料で集まった。それらの中には、購入すれば50万円以上するフリッツ・ハンセンの机や椅子も含まれていた。

足りないものは、オフィスバスターズの柏倉庫で販売されていた中古品を購入した。コワーキングスペースのような共有スペースの場合、毎日様々な人々が代わる代わるの什器を使用するため、仮に新品を購入しても比較的短期間で傷がついたり、痛みが生じたりする可能性が高いと考えられた。そのため、中古品ではあるもののブランド力があり、定価は高いが質および状態の良い物を揃えた。というのも、仕事等を一

定時間行う際、より良い家具の方が、作業効率が高まると考えられるからである。結果的に、40万円以上するソファを6万円で購入でき、アーロンチェアなどの10数万円の椅子も4万円台で調達できた。

なお、オフィスバスターズの柏倉庫は、渋谷のコワーキングスペースである Lightningspot の中川亮氏に紹介してもらった。自分がコワーキングスペースを始める前に多くのコワーキングスペースの運営者と知り合いになっていたため、そういった相談もできたのは良かった。

さらに、開設準備中に「欲しい物リスト」を作成し、ウェブサイトで公開した。以前、会社を赤羽から西日暮里に移転した際に、移転祝いで胡蝶蘭をたくさん贈られたが結局全て枯らしてしまった。自ら意思表示をしないと贈る側も無難に花や酒を選ぶことはわかっていた。また、通常の家社移転と異なり、もともと ICT で起業していた人間が、第二の起業という位置づけでコワーキングスペースという共有スペースの運営を始めるとなれば、何か贈ろうとする人はおそらく多いと思っていた。

結果として、100人以上の知人から上述の机や椅子などにくわえて、掃除機や冷蔵庫、加湿器、ゴミ箱、ロッカー、卓球台、ボードゲーム、イベント用機材、パソコン、ディスプレイ、プロジェクター、スクリーン、スマートフォン・タブレットの白ロム、ペンタブレットなどを贈ってもらった。

これらの取り組みにより、開設時のスペース内の備品等の調達費用は、搬送費を含めても100万円以下に抑えられた。通常の方法で同じ物品を調達したら300万円くらいかかるはずであったため、知人の協力により初期投資を大幅に節約できた。

他方で、スペース内部の準備と並行して、外部へのPRや情報発信を積極的に行った。具体的には、自社のブログやFacebook、Twitter、YouTubeなどを通じて、コワーキングスペースの開設に至るまでの様子をその都度

公開した。徐々にスペースが出来上がる過程を発信すれば、話題になり、情報がシェアされ、スペースに関心を持った人が、オープン後に足を運ぶかもしれないと考えた。

くわえて、オープン前に地域の関係各所への挨拶回りを行った。オープン直後はスペースの運営業務にかかりきりになると予想したからである。具体的には、さいたま市役所の産業や地域関係の部署や、前述の商店街会長を通じて周辺の商店街関係者を訪ね、コワーキングスペースをオープンすることを伝えた。

コワーキングスペースのオープン前の準備として、ともすれば施設内部を整えることのみに注力しがちになる。しかしながら、「コワーキングスペース」という言葉は、依然として一般に広く浸透しているとはいいがたい。とりわけ、地方都市や郊外に行けば行くほど、その傾向は顕著になる。このような新しい言葉を掲げた事業を始める際に、情報発信や営業などを何も行わずに、オープン直後から人が集うとは到底思えなかった。利用者が来なければ、施設内部をいくら整備しても意味がなくなってしまう。

開設後数ヶ月経過すれば、徐々に利用者が増えるようになるかもしれないが、仮にそうだとすると、それまで耐えられるだけの経済力や精神力は求められる。そのため、開設前に当該地域の振興や活性化に関するキーパーソンとある程度繋がっておくことを重要視した。とりわけ大宮という地方都市を拠点とした郊外型のコワーキングスペースの場合、都内中心部にある都市型コワーキングスペースと異なり、スペース事業と地域振興に関する活動との間には親和性があると考えられた。つまり、地方都市では、当該地域をより良くしたいと考えている人々が一定数存在し、彼（女）らが集い協同する場としてコワーキングスペースを位置づけることが可能である。

そのため、地域振興に積極的に従事する人々と開設前から顔の見える関係を築いていけば、

その人たちがスペースに新たな人を連れてきてくれることを期待でき、事業の早期安定化に結びつけることができると考えた¹⁷⁾。

2.1.3 事業目的

これまで言及してきたように、7Fは、大宮という場所で、地域に密着することを想定した郊外型コワーキングスペースとして開設された。

星野氏は、7Fを運営する目的として次の3つを挙げている。すなわち、7Fを(1)自己成長の場、(2)子育て支援の場、(3)地域の課題解決の場、とすることである。

(1) 自己成長の場とは、これから起業したい人や起業して間もない人、起業は考えていないものの何かに取り組みたい人、地域でイベントを行っている人などが集まることができる場所を意味する。先述のように、自身が初めて就職したときは27歳であり、起業に限らず、就労に結びつく経験や知識を得られる場をできれば地元で作りたいという思いをかねてから抱いていた。そのような場が生まれれば、大宮やさいたま市地域に産業や仕事が生まれ、雇用も生まれる循環ができあがると考えられる。スペース事業を営むことで、その一翼を担うことが第一の目的である。

(2) 子育て支援の場とは、特に子育てをしながら自ら事業を営んでいる女性を支援する場所を意味する。自身が都内でICT関連事業を展開していた当時、子供を抱えるフリーランスの女性にとって、自宅外の仕事や打ち合わせの場が乏しいように見受けられた。くわえて、フリーランスの場合、子供を保育園や託児所に預けたくても受け入れてもらいにくく、待機児童になりやすい。とりわけ、さいたま市は小学校の数が増えていることから推察できるように、子供の数が増えているといわれる。つま

り、子育てをしながら働く女性もそれだけ増えていると考えられる。子供の数が増えているという珍しい地域において、行政が保育園や託児所を増やすことで待機児童が減少することを素朴に期待するのは現実的ではないといえる。このようななか、コワーキングスペースやカフェなどが保育園や託児所と同一の役割を果たすことまではできない。しかし、たとえば週1~2回、わずかの時間でも子供を預かることができれば、作業が捗ったり、新しいことを考えられたりするため、働く女性に寄与できると考えられる。自身のコワーキングスペースが、その需要の一部を吸収することで子育て支援に参画することが第二の目的である。

(3) 地域の課題解決の場とは、大宮やさいたま市地域で何かを行いたいと考えている人達が集まって議論することを通じて、創発的に新たなことが実践できる場所を意味する。意外なことに大宮駅周辺には、公民館や図書館が少なく、地域の人々が集い、情報や意見、アイデアなどを交換できる場所が乏しいと星野氏は感じた。先述のように、池袋のような場所で都市型のコワーキングスペースを開設するのではなく、ライフプランを15年以上前倒しまでして大宮で郊外型のコワーキングスペースを営むことを選択したのは、事業を通じて生まれ育った地元に貢献したいと考えたからである。地域の人々の生活のなかに根付き、その場での交流をきっかけに地域における課題の発見・解決が生まれるようなスペースを提供することが第三の目的である。

2.1.4 事業計画

7Fの事例で特に注目値することは、上述のような経営上の目的を掲げたうえで、開設前から明確な事業計画を打ち出し、その達成に寄与する運営体制を導き出したことである。

具体的に、星野氏は、開設初月から黒字を達成し、3ヶ月後に運営部門のスタッフを採用し、6ヶ月後に運営者である自身が現場業務にかけりきりにならなくても済む体制を整え、1

17) このような考え方は、ネスト赤羽に入居していた当時、北区の商店街や北区役所の関係者との交流を通じて培われた。

年後に行政と何らかの連携をする、という計画を掲げた。

また、これらの計画を実現するために、年中無休で9時～23時¹⁸⁾まで営業し、その間スタッフは常駐する、という体制を取ることにした。一見して、1日14時間×365日もの間スタッフが現場に常駐して営業するという体制は、運営者に多大な負担をかけ、肉体的・精神的な疲弊を招きかねないことが想像される。とくに、7Fの場合、開設時点でスペース事業の専従者は星野氏1人であった。しかし、彼は、下記のような考えや仮説から、この体制の導入は利用者のニーズの充足だけでなく、上述の事業計画の早期実現につながると判断した。

まず、営業日については、スペース事業という特性上、平日はもちろん、勉強会やイベントが開催されることの多い週末に利用ニーズがあることは明らかであるため、年中無休とした。

また、営業時間については、7Fの立地上、県内に住み早朝から活動する人や都内勤務で大宮付近に帰宅する前に立ち寄る人、たとえばICT従事者などに散見される夜型の生活を送る人などのニーズをつかむことは重要かつ可能と考え、できるだけ長くすることにした¹⁹⁾。同時に、「レンタル」スペース等ではなく、「コワーキング」スペースを運営する以上、全時間帯で利用者に対して心配りや交流の促進といったサービスを提供することは必須と考え、ス

タッフは常駐することとした²⁰⁾。

さらに、毎日長時間営業し、利便性を高めることで利用者数を増やし、売上を伸ばしていけば、それを原資にスタッフを増員することで雇用を創出でき、ひいては自身が不在でも現場業務が円滑に回る状態を早期に実現できると推測した。そのため、多少無理をしてでも開設当初はフル稼働する意味があると考えた。逆にいえば、上記のような体制を敷かなければ、利便性を高められず、スタッフを雇えず、運営者は現場を離れられず、労働集約型の事業から脱却できないため運営者が疲弊してしまい、事業を継続できなくなると考えた。

以上のような検討を踏まえて、7Fの運営体制は練り上げられたが、それを実践していくうえでのイニシアティブを確保するために、初期投資²¹⁾は全て自己資金で賄った。もちろん、資金調達の方法は、自己資金以外にも、たとえば頭金を用意したうえでの創業融資（銀行借入）や、補助金・助成金、親会社あるいは運営会社の資本、クラウドファンディング、ビジネスコンテストの賞金など様々である。運営者がどのような方法で資金を用意するかも自由である。ただ、星野氏は、ノートパソコン1台と3万円の元手でサラリーマンと並行して始めた個人事業から、その後の法人事業に至るまで一貫して自己資金で事業を営んできた。その結果、常に自由かつ柔軟に活動することができた。このよ

18) 2013年8月から営業開始時間を7時に繰り上げている。

19) できるだけ営業時間を長くすれば、開設後に成果を挙げられない場合、その要因は少なくとも営業日数や営業時間数以外と考えられる。成果を分析する際の精度を高められることにくわえ、芳しくない成果の原因を営業時間に帰することができないようにした。なお、開業当初から、7Fが入居するビルが、セキュリティ上の理由から全館閉鎖となる0時～7時を除くほぼ全ての時間帯で営業することも考えた。ただ、スペース運営の素人である自身が、7時～23時まで営業した後に締め作業を毎日行うことは現実的ではないと判断した。そのため、ひとまず9時～23時でスタートすることにした。

20) コワーキングスペースのなかには、会員にセキュリティカード等を配布し、早朝や夜間といったスタッフが不在の時間帯でも出入り可能な施設もある。

21) 何らかの物件を借りる形式でコワーキングスペースを開設する際の初期投資の内訳として、物件の契約に関わる初期費用、内装費用、6ヶ月程度の賃料と水道光熱費などが挙げられる。星野氏によれば、初期投資額は、通常、最低約100万円、スペースの広さによっては1,000～2,000万円に上る。なお、彼が訪問したスペースのうち、継続して事業を営んでいるスペースの初期投資額は、おおむね300万円～1,000万円の範囲である。

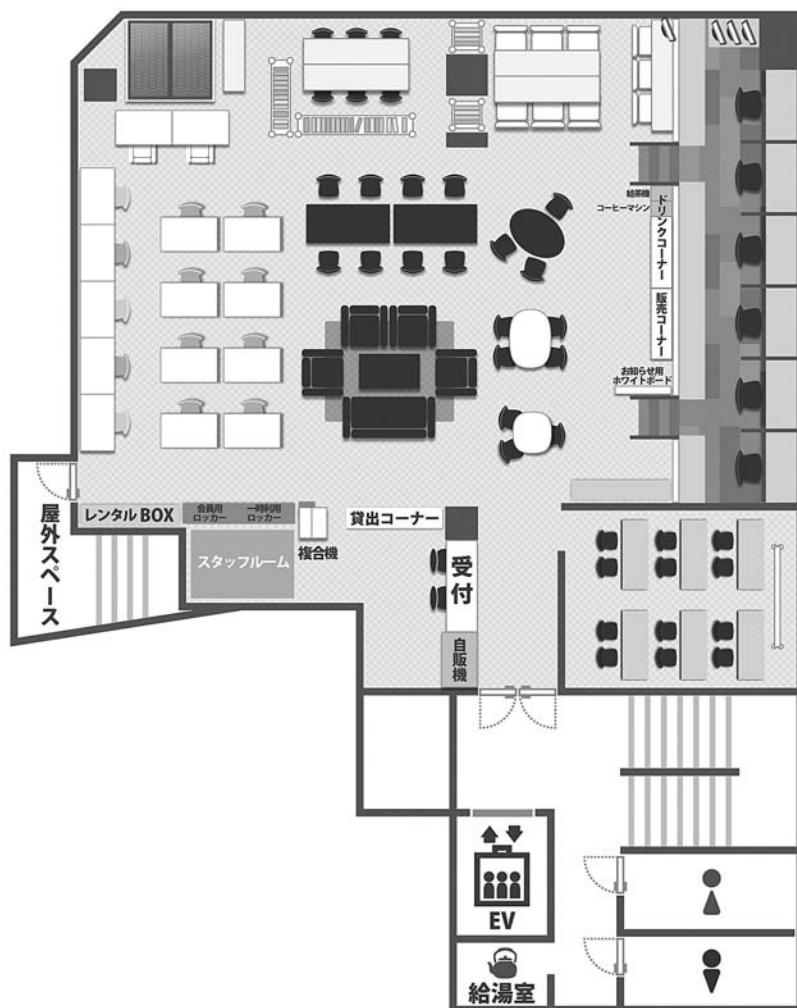


図3 7Fのフロアマップ

うな経験から、何らかの外的要因によって変更等を迫られない運営方針や体制を確立すべく、7Fも自己資金のみで開設することにした²²⁾。

2.2 揺籃期：場の整備

(2012年12月～2013年4月)

上述のような準備を経て、7Fは2012年12月1日に開設された。図3は、机や椅子など7

F内の設備の具体的なレイアウトを示したものである。ここでは、ウェブ制作などのICT関連事業を営んできた星野氏が、スペース運営業務にほぼ専従しながら現場の把握および整備に努めた開設後からの半年弱を7Fの揺籃期と位置づけ、その詳細について記述する。

2.2.1 スペース運営への専念

215平米と国内のコワーキングスペースとし

22) 星野氏は、コワーキングスペースは、地域性や公共性の高さを期待できる事業であるため、補助金や助成金の対象になりやすいと考えている。そのため、助成金額の制約等により、事業

の成長スピードが抑えられる可能性はあるものの、タイミングが合えば、そうした制度を活用することもできたと当時を振り返っている。

ては大規模といえる7Fは、オープン当初、最小限の什器しかなく、がらんとしていた。12月下旬にパソコン教室を閉鎖する知人からテーブルや椅子、ロッカー、本棚などを譲り受ける予定だったためである。

星野氏は、受付台もなかったオープン直後から翌5月末までの約半年間、スペース外での所用がない限り、土日も含め毎日朝から晩まで現場にいた。前述のようにスペース運営を初めて手がけるため、経験はもちろん知識も全く不足していた。ただ、ICT事業を起こした当時も素人同然だった。それでも、日々可能な限りの時間を投入し、一般の人々の3倍²³⁾くらい懸命に働きつづけることで、大規模案件や書籍の執筆、講演などを依頼されるまでに至った。そこで、このような働き方をスペース運営にも適用することにした。仕事の質はもちろん大切だが、とりわけ開設直後はより多くの仕事量を積み上げることで、現場で生じうることをできるだけ直接把握する時期と捉え、運営業務に勤しんだ。

もちろん、開設して間もない頃は、営業時間中に折を見てICT関連の業務に取り組む余裕があった。しかしながら、たとえば場所を占有してしまうため周辺の喫茶店等を出入り禁止にされ、会場確保に苦労していた朝活者が毎週20~30人集うなど、初月から延べ利用者が700人を超えたことから推察できるように、ほどなくして運営業務にほぼ専従することになった。このように、現場で実践を重ねる日々を送ることで、スペース運営に関する経験や知識は着実に蓄積されていった。ただ、同時に事業計画段階で見落としていたことも浮き彫りになっ

ていった。

たとえば、当時は受付表もなければレジもなく、料金は小さい金庫で管理していた。他にも、エアコンや自動販売機など、店舗内の設備やサービスに関する知識や人脈が著しく不足していることに気づいた。このような、スペース運営事業を営んでいくうえで必要となる基本的な情報や知識が不足していることへの危機感が、のちにコワーキングスペース運営者勉強会を企画・開催する一因となる。

2.2.2 託児施設との提携

初月の売上が自身の人件費を除いた経費を上回り、2ヶ月目には早くもアルバイトのスタッフを抱えることができるようになるなど、事業は短期間で軌道に乗った。事業計画を次々と実現していくなか、オープン4ヶ月目を迎えた2013年3月には、近隣の託児施設と提携関係を結ぶことができた²⁴⁾。星野氏は、前述のとおり、7Fの運営目的の1つとして「子育て支援の場」を掲げている。かといって、コワーキングスペースに託児所の類を併設することは売上や人件費などといった事業運営の観点からみると、現実的とはいえない。くわえて、この目的に資する人脈も有していなかった。そのため、自身の問題意識や意思を周囲に広く発信しつづけた。その結果、近隣の託児所から声がかかり、提携として実を結んだ。これは上記の事業目的の具現化に向けた大きな進展であった。

具体的には、mama's smile²⁵⁾という一時預かり専門託児所に毎月固定金額を支払い、費用の一部を負担することで、スペース利用者が通常の約半額の託児料（1時間500円/人）²⁶⁾で子供

23) 残業のない一般的な仕事だと、通常、9時~17時まで8時間×平日5日間の計40時間であるため、7時~翌1時まで休日なしで毎日働けば、週126時間労働となり、時折休んでもおおよそ3倍くらいの量になる。星野氏は、個人事業を始めた27歳から7Fを開設するまでの8年間、この働き方を続けてきた。

24) くわえて、2013年3月から毎月第1火曜日に子どもを預かるスタッフを7F側が雇い、仕事と子育ての両立を試みる女性が打ち合わせ等を行えるイベントを開催しはじめた。

25) mama's smile (<http://mamas-smile.com>) は、三が日と10月12日を除いて、9時から18時まで年中無休で営業されている。

26) 託児料は、7Fの利用時間（端数は繰り上げ）をもとに算出される。したがって、料金にmama's smileと7Fとの間の往復移動時間は含まれない。

を預けられるようにした。託児施設の利用手順は次の通りである。まず、利用者は、大宮駅東口から徒歩圏と7Fに程近いmama's smileに子供を預け、その際に預かり証明書を受け取る。それから7Fに移動し、受付で証明書を渡し、スペースの利用料(2時間500円または1日1,000円)と託児料を前払いし²⁷⁾、利用を開始する。利用終了時に、利用終了時間と押印がくわえられた証明書を受け取る。mama's smileに戻り、証明書を渡し、子供を引き取る。

託児料の約半分を負担するとなると、事業として成立しない印象を受けるが、この取り組みを始めて母親向けのイベントや打ち合わせなどを行う利用者が増加した。また、実際には、そのようなイベントの参加者全員が子供を預けるわけではないため、結果としては採算もとれていた。

ただ、このような経緯で実現した取り組みではあったが、2014年11月時点ではほとんど利用されていない。2.4.3で詳述するが、運営者の交代を契機に場の雰囲気が変化し、利用者層も変わっていったためと星野氏は考えている。

2.3 確立期：場の充実

(2013年5月～2014年4月)

開設から半年あまり経過すると、スタッフに現場業務を任せられるようになった。ここでは、星野氏が、スペース事業に関する情報収集等をもとに、場の充実に取り組んだ約1年間を7Fの確立期と位置づけ、その詳細について記述する。

2.3.1 情報収集の再開

前述のように、星野氏は、開設以降、スペース運営には専従する毎日を過ごしていた。そうすると、自身の情報源がどうしても7Fの利

用者や来訪者に限定されがちになっていた。また、東京などで開催されるICT等の会合に出たくても出られない状況に強いストレスを感じていた。ICTの事業を起こしてから7Fを開設するまでの7年間とは全く異なる生活が続き、現場に立つことが日増しに辛くなっていった。

このように、スペース運営とICTという事業全体のマネジメントを考えると、常にコワーキングスペースの中に居つづけることは得策とはいいがたく、くわえて気を張って1つのことに取り組むのが困難な時期を迎えていた。そこで、2013年5月頃から徐々に外出の機会を増やすようにした。具体的には、出張やWordPressのイベントに合わせて、新たに全国20ヶ所くらいのコワーキングスペースを巡り、スペース運営に関する情報収集などを行った。

その結果、これからは7Fの運営目的の1つである「自己成長の場」を本格的に実現していくことが求められると考えようになった。

2.3.2 運営者勉強会

採用したスタッフに現場業務を任せて外出できるようになったタイミングで、コワーキングスペース運営者勉強会も開催しはじめた。これは、文字通り、スペース運営者(運営予定者も含む)を対象とした会合で、参加する運営者のいずれかのスペースにて情報・意見交換等を行ったうえで、交流を深めることを目的としている。第1回は、2013年6月3日に横浜のコワーキングスペースであるタネマキにて開催された。それ以降、ほぼ毎月第1月曜日に開催され、2015年3月現在で22回を数えるに至っている。毎回、基本的に16時～18時まで勉強会を行い、その後に懇親会を開くという構成になっている。

このような会合を企画・開催するようになったきっかけは、レンタルオフィスの運営者による同様の会合に縁があって参加したことである。レンタルオフィスの運営者は不動産業界の出身者が比較的多く、このような専門家が見識をさらに高めていることに触発され、またス

27) たとえば、子供1人を2時間預けた場合は、スペース利用料500円と託児料1,000円を合計した1,500円を支払うことになる。当初より利用時間を延長した場合は、利用終了時に追加料金を支払う。

ペース運営に関する自身の情報・知識不足も痛感していたことから、事業の運営手法や関連する法律等を学びながら、横の繋がりを築ければと思った。そこで、ICT事業を通じて知己を得たタネマキの上津原雅之氏に声をかけた。

当初は4~5人だったが、現在では20~30人の規模で開催されるようになっていいる。毎回の会合では、たとえば売上や費用といった財務面に関する率直な質問や相談、什器や空調、自動販売機といった設備面に関する情報交換、オフレコ話など対面ならではの深いコミュニケーションが繰り返されている。

2.3.3 運営体制の拡充

2013年7月には、7Fの累計延べ利用者が10,000人を超え、スペース事業は順調に成長していた。星野氏は、国内各地のコワーキングスペース巡りの再開や運営者勉強会の企画・参加といった情報収集活動と並行して、7Fの運営体制の拡充を推し進めた。具体的には、売上の増加に応じてスタッフを増員しつづけた。その結果、開設してから9ヶ月目の2013年8月には、ほぼ全ての営業時間帯にスタッフを配置できるまでに至った。

たとえば、2時間500円、1日1,000円という7Fの料金体系からも推察できるように、コワーキングスペース事業の客単価は高いとはいえないため、固定費の増大に二の足を踏む運営者は珍しくない。他方で、スタッフ数を抑制したままで増加する利用者やイベント等を管理しつづけることは容易ではない。

もちろん、星野氏は、コワーキングスペース事業を専ら営んでいるわけではなく、ICT関連の事業で十分な収益を上げられていた。ただ、そのような事業の収益源が存在するからといって、必ずしも同様の事業者が有給スタッフの増員に踏み切るわけではない。実際、スペース利用料を格安や無料にすることで利用者に運営業務を手伝ってもらったり、インターンシップとして無給の学生スタッフを募集したりするコワーキングスペースも散見される。

このようななか、星野氏は、副業という位置づけではあるもののスペース事業から生じた利益を全て人件費に投下し、有給スタッフ²⁸⁾を拡充した。これは、まず、運営者がスタッフに気兼ねなく仕事を頼むことができる一方、スタッフにも仕事に対する責任意識が生まれることで、結果的に顧客満足に結びつき売上が向上すると考えたためである。また、7Fの運営目的の1つとして、自己成長のできる場を提供し、地域に雇用ひいては産業を創出することを掲げているにもかかわらず、自らは実践していないという矛盾には陥りたくなかったためである。さらにいえば、自己矛盾している組織が存続できるわけがないと思い至ったためである。

スタッフを採用する際は、とくに次の3点を重要視した。すなわち、(1)既に自分の将来の目標が明確もしくは逆に全く不明確、(2)コワーキングスペースという場を良い意味で自分の将来のために活用しようと思っている、(3)何か1つ、こだわりや特技、ある分野への深い知識や経験を有している、である。コワーキングスペースの運営スタッフという仕事は、基本的に個別の接客業務はなく、受付に座ったまま自分の作業だけをして過ごすこともできないわけではない。しかし、それでは星野氏が目指す場を実現することは困難となる。そこで、自ら仕事を作るなど自主的に動ける人を採用する必要があると考えた。またスタッフにとって、スペースを訪れる多様な人々と積極的に交流することが、自身の目標に資する、もしくは自分の将来の方向性を見出すことに結びつくならば、経済的なインセンティブを超えて自ら動くことが想像できた。くわえて、スペースの利用者は、フリーランスをはじめ何らかの分野のプロフェッショナルであるケースが多いため、スタッフが何らかの技能を有していれば、スタッ

28) 7Fのアルバイトスタッフの時給は、7時~9時までが1,000円、9時~22時までが900円、22時~23時までが1,125円である。くわえて、交通費が1日最大1,000円支給されている。

フと利用者との間で活発なコミュニケーションが交わされ、より良質な場が醸成されることが期待できた。

このような基準にしたがってスタッフを増員していくなかで、星野氏またはスタッフ主導で運営マニュアルや情報共有手法の整備も図られた。属人的な運営に陥らないよう、施設・設備の使用等に関するルールの設定・適用が推し進められ、情報の伝達・共有コストを抑えるために、Facebook グループや Google カレンダーが用いられるようになった²⁹⁾。

7F という場の運営の仕組みが確立されていく過程は、星野氏が不在でも現場が安定的に回る状況が成立していく過程でもある。2013 年 8 月以降もスタッフの採用は続けられ、開設してからちょうど 1 年後の 2013 年 12 月には、大学生を中心に 11 名（男性 2 名、女性 9 名）体制が敷かれるようになった³⁰⁾。また 2014 年 1 月には、月間延べ利用者約 2,000 名、月額会員約 50 名と国内最大級の利用者数を誇るスペースに成長していたが、星野氏自身は現場の運営業務の比重を減らし、7F を俯瞰的にとらえるようになっていた。ただ、2.4.3 で詳述するように、運営の仕組みの確立は従来の場の雰囲気や利用者層が変化する契機の 1 つにもなった。

2.3.4 7F 大学

開設以来、たとえば、会社設立や確定申告、補助金・助成金、ウェブ制作などに関する勉強

会を実施してきたが、それらは単発の勉強会に終始していた。ただ、たとえば起業を希望する人は、上記のような情報や知識を一括りにして身につける方が望ましいため、単発の勉強会を束ねることでブランディング化し、「7F 大学」と称することにした。このサービスは、7F の運営目的の 1 つである「自己成長の場」をより高い水準で実現しようとしていたなかで、名古屋のコワーキングスペースであるタスクールを参照して、2013 年 11 月に立ち上げられた。

7F 大学が提供する講座は無料講座と有料講座からなる。月額会員であれば全講座を無料で受講できる。ドロップイン利用者の場合、スペースの利用料（2 時間 500 円あるいは 1 日 1,000 円）だけで無料講座に参加でき、有料講座については利用料が含まれた所定の料金³¹⁾を支払えば参加できる。くわえて、距離的または時間的な制約で講座に参加できない人のために、月額 3,000 円のインターネット受講プランも用意されている。

このサービスを通じて、利用者に単純なスペース利用以上の価値を提供するべく、2013 年 11 月～2014 年 7 月までの間、資金調達やウェブサイトの制作・収益化、確定申告、プログラミングなど約 30 の講座が開講されてきた。

しかしながら、スペース全体の利用者数が想像以上に増加したことで、講座を開催するためのスペース確保が困難になり、2014 年 8 月以降は実質的に閉講となっている。この状況の打開策を検討してみたものの、増床するか、スペース内の会議室の収容人数に合わせて講座の定員を 10 人程度に抑えるか、のいずれかしが考えられなかった。ただ、2014 年 11 月時点で、依然として解決に向けた判断は保留されたままである。

29) その後、2014 年 1 月には、Square レジアプリを導入し、クレジットカード決済への対応を整えとともに、売上集計やレシート出力のコストを抑えた。また、スタッフ間の情報共有をより組織的に行うために、グループウェアのサイボウズ Live も並行して使用するようになった。なお、レジアプリは、2015 年 1 月にリクルートによって開発された Air レジアプリに変更した。アメリカ発の Square より日本のレジの習慣に合っていると判断したためである。

30) 宇田・阿部 (2015) によると、国内のスタッフ数の平均は、5.57 人であり、過半数 (61.8%) のスペースが 5 人以下で運営されている。

31) 受講料は、これまでのところ、3 時間×3 日間で 10,000 円の講座を除き、全て 3,000 円以下である。概ね、2 時間前後で 1,000 円前後の講座が提供されている。

2.4 転換期：場の改善

(2014年5月～2015年3月)

開設から1年半近くが経過した2014年4月をもって、星野氏は7Fの運営職をスタッフだった山下陽子氏に譲り、自らはオーナー（兼利用者）という立場に関わるようになった。ここでは、山下氏による新たな改善が実践され、それにとまなう場の変容が生じた2014年5月から2015年3月の1年弱を7Fの転換期と位置づけ、その詳細について記述する。

2.4.1 運営業務の引き継ぎ

開設してから1年強が経過した2014年3月に、卒業や留学等の理由でスタッフが2～3人辞めてしまい、シフトが回らなくなった。かといって、仮に新たにアルバイトを3人採用しても、週1～2回程度の勤務では在庫管理など責任を要する仕事を任せづらい。星野氏は、人数は多いものの、勤務日数・時間の少ないアルバイトのスタッフのみで運営することにやや限界を感じるようになっていた。アルバイトではなく正社員として7Fに常駐し、7Fのことを第一に考えてくれるスタッフと協力しながら運営していくことができればと思った。コストについては、当時スペース運営単体で利益もあげられており、辞めることになったスタッフ2～3人の人件費を正社員に移せば、基本的にはこれまでと同様の収支で続けられると考えた³²⁾。ちょうどその頃、スタッフであった山下氏からも現場の声として正社員の必要性を提案されたため、適任と考えられる当の山下氏に運営職を打診することにした。

山下氏は、2012年6月からタネマキのスタッフを務めており、7Fで開催された運営者勉強会に参加したことがきっかけで、2013年8月から7Fで働き始めていた。週1回7Fに勤務するかたわら、週2回は引き続きタネマキに

通い、週3回イラストレーターとして五反田の会社に半常駐する生活を続けていた。その後、五反田の会社から正社員への登用を持ちかけられたため、2014年春にタネマキと7Fを辞める予定だった。そのタイミングで上述の提案を行ったところ、星野氏から昇格の打診を受けた。コワーキングスペースの運営に関心を持っていたことにくわえ、相対的に7Fで正社員として働くことをより明確にイメージできたため、運営職に就く決意を固めた。

星野氏は、山下氏に自らの立場を引き継ぐにあたって、現場運営の一切を任せることにした。開設準備の頃から懸命に走りつづけ、7Fという場を作り上げてきた自負はあるものの、一方でそろそろ自身の個性が場に反映されなくても良い時期だと考えた。そこで、2013年4月末をもって運営者から退き、5月1日³³⁾から山下氏による体制が始動したのを機に、意図的に7Fに顔を出さないようにした³⁴⁾。自身がいると結果的に何らかの影響力が現場に及んでしまうからである。

2.4.2 新たな取り組み

山下氏は、新運営者として自身が思い描く、より良い場の実現に向けて歩みはじめた。具体的には、(1)健全なスペースづくり、(2)快適なスペースづくり、(3)個人利用者の重視、を優先的な課題とした。

(1) 健全なスペースとは、ルールに則して施設や設備を正当に利用している顧客が最も満足できるようなスペースを指す。山下氏は、場の健全性をスペース運営の大前提と位置づけている。運営者就任を契機に、このことに取り組みはじめたのは、スタッフとして働いていた頃から

32) ICTという本業を有する星野氏にとって、スペース事業で赤字が出ると事業を維持していく過程で疲れが出てくるが、最悪収支が合えば良いと考えていた。

33) 運営者就任が5月1日になった理由は、半常駐していた会社を2014年4月末まで続ける必要があったためである。

34) その後4ヶ月ほど7Fにほとんど立ち寄りなかったが、それはそれで望ましくないという声がスタッフから出るようになったため、現場との距離感を再考し、顔を出す頻度を増やすようにした。

ら、言った者勝ち・やった者勝ちやゴネ得がまかりとおるケースが散見されたためである。確かに、そのような状況を柔軟性や融通性の高さの表れとして肯定的に評価する利用者もいた。実際、星野氏やスタッフは利用者の様々な要望を寛大に受け入れていた。ただ、その結果、ごり押しが通用すると思っていた利用者もいることは否めなかった。

そこで、とくに問題視される事態の解決に乗り出した。たとえば、以前は星野氏が現場にいる際は営業時間を過ぎてても居残りができた。初めから居残るつもりでなかなか帰り支度をしない利用者がみられる一方、営業終了時間を大きく過ぎてしまうと最終電車で間に合わなくなるスタッフもいたため、22時45分頃から『蛍の光』を流し、23時完全閉店を徹底することにした。また、吸殻を片づけない利用者が多くいた。貼紙を用いて最初はやんわりと注意したが、改善が見られなかったため、期日までに改善されない場合は以後利用できない旨を伝えた。その結果、ほぼ解決することができた。さらに、当日の利用時間内であれば無料で使用できるコインロッカーに日をまたいで荷物を置く利用者がみられた。月額会員向けに有料ロッカーを用意しているため、公平性を欠くことになる。ただ、無料のロッカーはスタッフの私物入れとしても常時使用されていたため、ルールに反している利用者を注意することができなかった。そこで、受付内にスタッフの私物入れを設置し、コインロッカーを使用しないようにすると同時に利用者に改善を促した³⁵⁾。

(2) 快適なスペースとは、利用者とスタッフの双方が使いやすく気持ちのよいスペースを指す。利用者や見学者には細部まで配慮の行き届いたスペースと評価され、またスタッフには働きやすいスペースと認識されるよう場の質の更

なる向上に取り組んだ。たとえば、以前は、利用者に予約が入っている席を知らせずに、予約時間が迫った段階で移動をお願いしていた。予約時間を記入できる予約札は以前から用意していたため、営業開始時に予約札を予約席に置くことを徹底した。くわえて、以前から使用していた予定周知ボードを、集中エリアやミーティングスペースなどスペース内のエリアごとの予約時間を記入できるフロアマップ付きの予定ホワイトボードに取り替えた。また、プロジェクターや各種ケーブル類、充電器などの貸出コーナーが乱雑だった。使用後にいい加減な状態で返却されることも珍しくなかった。そこで、貸出コーナーに置くものを厳選し、それ以外については専用の棚やキャビネットに収納するようにした。その結果、利用者のマナーも随分向上した。一方、受付内も雑然としていて、物の定位置がわかりづらい状態だった。消耗品が無くなってから気づく事が少なくなく、急遽買ってくるなど無駄が多かった。そこで、受付内を徹底的に整理し、収納も増やした。備品や消耗品については管理用の表を作成し、在庫チェックと発注を定期的に行うようにした。

(3) 個人利用者の重視とは、上記の取り組みを通して会員あるいはドロップインという利用形態を問わず個人利用者が増えたため、彼(女)らにリピーターになってもらえるよう、場の質の維持・向上を図ることを指す。以前は、大規模な交流会の開催を歓迎していた。ただ、利用者が増えたため、大規模イベントの際に満席になることが頻発し、個人利用者が席を確保できないことがあった。くわえて、イベントの開催時間の上限を設定していなかったため、イベントが長時間続くと帰ってしまう利用者もいた。そこで、個人席については比較的空いている土日の午前中のみイベントを開催できるようにし³⁶⁾、オープンスペースについては、

35) 他にも、依然として、利用者から無理な要望がされることがごくまれにある。その際は、要望が可能になるオプションを提案するようにし、公正・公平な場の形成に努めている。

36) 他のエリアでは、全時間帯でイベントを催すことが可能である。

最大4時間（開催時間3時間、準備・原状回復各30分）までイベントで利用できることにした。

以上のような取り組みを地道に続けたことで、山下氏自身も就任当初と比べて過ごしやすいくスペースになってきたと手応えを感じていた。

2.4.3 場の変容

山下氏は、前述のような取り組みの結果に一定の意義を見出す一方、問題解決に向けた行動によって以前と比べて場が変容していることも自覚していた。

具体的には、健全な空間を目指してルールの厳格な適用を推し進めたため、場全体に対して窮屈な印象を抱いている利用者は少なくない。他方、スタッフが16人³⁷⁾まで増えたことも影響しているが、各スタッフの提供するサービスのばらつきが大きくなってしまうと調整が難しくなるため、運営側も設定したルールを逸脱して臨機応変な顧客対応をすることができない状況になった。また、快適なスペースを目指したことで以前より便利になったためか、中高生グループの利用者が増えた。大半はマナーを守って利用しているが、なかには落ち着きがなく、集中力が低下すると騒ぎ出す学生もいた。そこで、2014年11月末で学割料金を廃止したところ、7Fをファミリーレストランのように使用する学生は減少した。さらに、個人の利用者を重視したことで、彼（女）ら自身の満足度は向上したと考えられるものの、スペース内での利用者間の挨拶や交流、中規模以上のイベントの開催頻度が減った。

他方、店長を引き継いでから現場とは意図的に距離をおいていた星野氏も、4ヶ月ほどたって7Fに顔を出すようになると、利用者層や利用者数、場の雰囲気が変化していることに気づいた。上述の山下氏の取り組みの結果でもあるが、平日を中心に個人の利用者が増え、コミュ

ニケーションやイベントを通して利用者同士が気軽に交流するというよりは、それぞれが仕事や学習に勤しむという状態になっていた。実際、2014年11月時点で、たとえば子供を抱えながら働き、託児サービスを利用する女性はほとんどみられなくなった一方、仕事に集中する男性の個人事業主は増えるなど、利用者の属性が偏りを見せるようになっていた。

もちろん、前述のように、星野氏は山下氏に現場の仕事を任せ切ったため、変化そのものを否定的に評価していない。むしろ、継続的な利用者である会員が快適に仕事に集中できるスペースを創出するという山下氏の理想の源が、タネマキでの仕事経験にあることも含め、彼女の発想や行動に理解を示している。くわえて、星野氏という人物を知らない利用者の割合も増え、7Fという場のフェーズが変わったと状況を冷静に分析している。ただ、次節で詳述するように、利用者の増加とその影響については、事業運営上、看過できない問題として対策を講じようとしている。

3. おわりに：場の課題と展望

前節では、7Fという場の運営過程について詳述した。ここでは、そうした歩みを経て、現在（2015年3月）、7Fがどのような課題に直面し、それをどのように乗り越えようとしているのかについて言及して、本稿の結びとする。なお、図4は7Fという場の運営過程全体を示したものである。

まず、現場運営を担う山下氏は、7Fという場において利用者間の交流が乏しく、コミュニティの形成が不十分であることを特に問題視している³⁸⁾。もちろん、運営者に就任してから、

37) 2014年12月時点。

38) ここで注意すべきことは、利用者間の交流が、あくまで以前と比べて相対的に減ったと認識されていることである。そもそも7Fでは、開設後数ヶ月の時点で、利用者間の仕事の相互融通が月1,000万円を超えていたことから推察でき

運営者 * 上段は星野氏, 下段は山下氏の取り組み

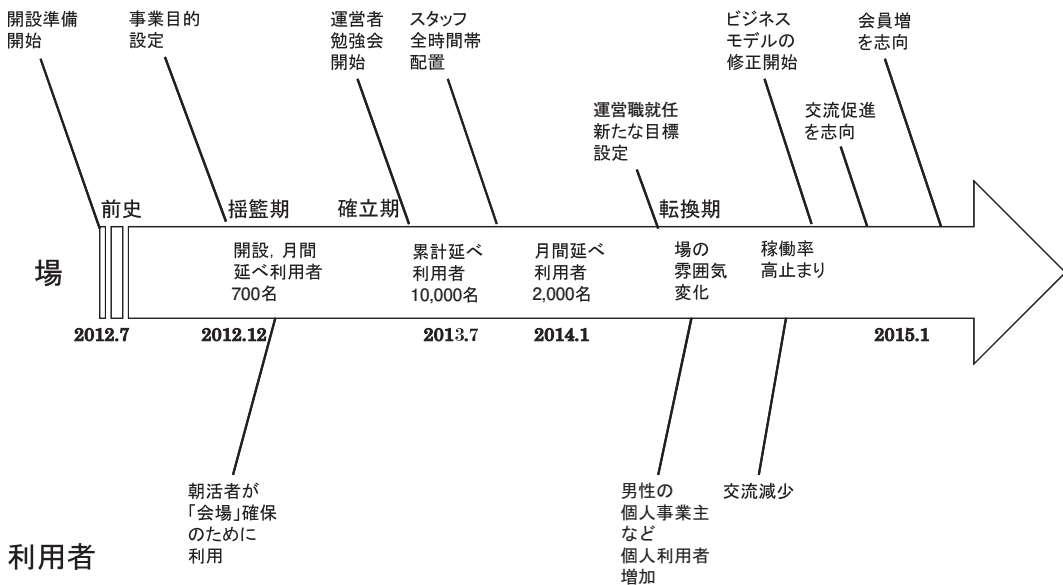


図4 7Fの運営プロセス

公平性や快適性が高く、個人利用者が大切にされる環境づくりを優先的に行ってきたため、利用者間の交流の促進やコミュニティの形成支援が先送りになっていたことは自覚している。ただ、現状では、シェアオフィスやレンタルオフィスなどと異なり、場の開放性が高く属性の異なる利用者との交流ひいては協同が期待できるコワーキングスペースの良さを活かしきれていないと認識している³⁹⁾。そこで、趣味に関する勉強会や交流会といったイベントを月1回程度開催し、利用者が楽しみながら交流を深めて

いく取り組みを展開しようとしている。ただ、後述するように、山下氏も星野氏と同様、現在の利用者数を維持したままイベントの開催頻度を増やすことは、スペースの面積の制約上、容易ではないととらえている。

一方、オーナーとして大所高所から7Fという事業を見据えている星野氏は、スペース運営に関するノウハウの継続的な獲得と、利用者の増加にともなうビジネスモデルの修正を課題とみなしている。

スペース運営のノウハウについては、全国各地のスペース訪問や運営者勉強会などを通して随分学ぶことができたが、依然として飲食店などの店舗運営者と比べてインプット不足を痛感している。コワーキングスペースを開設するにあたり、立地やテナント料、施設面積、営業時間といったスペース事業の大枠については、情報収集に相当程度努め、綿密に検討した自負はあった。しかしながら、前述のように、レジや自動販売機などの店舗内の設備やサービスについては素人同然だった。自身がスペースをオー

るように、利用者間の交流が活発で、地域住民を含むコミュニティが相当程度形成されていた（詳細については、平本・阿部・宇田（2014）を参照）。ただ、現時点で7Fの利用者に関するデータを十分収集できていないため、本稿では利用者数や利用者層といった観点を中心に場の運営プロセスを記述した。7Fという場における交流やコミュニティの実態および変容について詳述することは、今後の課題である。

39) コワーキングスペースという場の概念的な特徴については、たとえば、宇田（2013）を参照。

ブシした2012年頃と異なり、都内を中心にスペース運営に長じた不動産や店舗事業者がコワーキングスペース事業に続々と参入しており、競争がますます激化していくことは想像に難くない。そのため、毎月開催される運営者勉強会を中心に、鮮度の良い情報を獲得しつづけ、スペース運営の質のさらなる向上に結びつけようと考えている。

利用者の増加にともなうビジネスモデルの修正については、大きく2つの方向性が挙げられる。すなわち、現行のスペースを前提とするか否かである。

7Fの月間延べ利用者数は、安定的に2,000人を超えており、国内最大規模である⁴⁰⁾。スペースの面積は215平米と国内の平均的なスペースよりも相当広いものの、満席の時間帯も珍しくなく、稼働率が8割程度で高止まりしている状況にある。嬉しい悲鳴ともとれるが、事業の性質上、基本的に売上の上限は施設の面積あるいは席数によって規定されるため、現行のスペースで事業を続けるか否かの判断に迫られることになった。

現行のスペースにとらわれず、事業の成長を追求する場合、増床が移転が必要となる。実際、星野氏は、2014年の10月頃には増床を検討していたが、開設当時と比べ市場は明らかに飽和しつつあることなどから、結局思いとどまった。その後、7Fが入居しているビルの空きフロアも埋まってしまい、スペースを分散しない限り増床という選択肢をとることができな

くなった⁴¹⁾。また、移転となると、大宮駅周辺という立地の制約や地価の上昇傾向を踏まえると、現行のスペースを超える優良な物件を押さえることは容易ではない。

そのため、現行のスペースを前提にビジネスモデルの修正を図ることが現実的といえる。もちろん、前述のように、座席の確保がままならず閉講状態となっている7F大学の事例からも推察できるように、取りうる選択肢は、スペースのレイアウトの見直しによる席数の増加や、法人登記や住所利用会員の増大など限定的である。ただ、7Fの売上の内訳は、月額会員、ドロップイン、イベントが、それぞれおよそ3分の1であり、星野氏が知る限り、他のスペースと比べてドロップインの比率が高い。したがって、席数を変更しなければドロップイン利用者が減少する可能性はあるものの、提供サービスの充実⁴²⁾を通して会員の売上比率を高めることで、売上の増大や安定化を果たすことは可能である。

人々が集う場をめぐる状況が常に変容しつづけるなかで、コワーキングスペースという概念に則した場の創出を目指す以上、個人とグループあるいはコミュニティ、ドロップインと会員とのバランスを図ることは、終わりのない課題といえる。「物理的」なスペースという厳しい制約と向き合いながら、星野氏はより良い場を

40) 星野氏にとって、これまで7Fを運営してきたなかで最も想定外だったことは、「開設前のあらゆるシミュレーションよりも人が来たこと」である。開設当初は、コワーキングスペース兼事務所のつもりで賃料を払えるくらいの売上が得られれば良いと考えていた。その後も、スタッフの拡充度から推察できるように、利益を追求するというよりは、基本的に収支が合い、事業を継続していくことで7Fという場、ひいては星野氏への信頼感を保持あるいは高めていければと考えていた。

41) 他にも、7Fの近隣にシェアオフィスを開設し、コワーキングスペースを「起業の小学校」、シェアオフィスを「起業の中学校」と位置づけることによって、起業の次段階までサポートできる体制を整え、利用者と長期的な関係を構築することも検討していた。

42) 具体的には、月額会員に、独自ドメインのウェブサイト(1件)とメールアドレス(10個)を無料で付与し、ロゴデザインや名刺についてはオプション料金で提供することが挙げられる。ウェブ制作等のICT事業を営んでいることのメリットをコワーキングスペースに活かし、他スペースとの差別化を図ることが狙いである。

模索しつづけている⁴³⁾。

謝辞：本稿の執筆にあたって、コワーキングスペース 7F のオーナーである星野邦敏氏および 2 名のスタッフの方々には貴重なお時間を割いて、インタビュー調査にご協力を頂きました。なお、本稿は、JSPS 基盤研究 (B) (課題番号 25285110)、JSPS 基盤研究 (C) (課題番号 26380450 ; 15 K 03596) による研究成果の一部を含んでいます。ここに記して深く感謝申し上げます。

参考文献

- 平本健太・阿部智和・宇田忠司 (2014) 「＜科研費シンポジウム＞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』3, 53-58。
- 宇田忠司 (2013) 「コワーキングの概念規定と理論的展望」『経済学研究』63 (1), 115-125。
- 宇田忠司・阿部智和 (2015) 「コワーキングスペースの様態：国内施設に関する記述統計分析」『経済学研究』65 (1), pp.67-95。
- 宇田忠司・阿部智和・平本健太 (2015) 「北海道コワーキングパーティー 2014：創業につながるコワーキング概要報告」『地域経済経営ネットワーク研究センター年報』4, 41-49。

43) なお、2015 年 6 月に 7F が入居するビルの 6 階のテナントが空いたため、星野氏は 7F の運営の展望について検討を重ねた結果、9 月に増床することを決意した。231 平米 (約 70 坪) と現在の 7F よりやや広いスペースの半分は、固定席が設けられたシェアオフィスとして、もう半分は会議室 (平常時) およびイベントスペースとして利用される予定である。2016 年 1 月オープンを目指し、着工を控えている状況にある。増床後、7F という場がどのように運営され、どのような変容を遂げていくか、を明らかにすることは今後の課題とする。