

企業の経営層を対象としたワーケーションプログラムの設計と実践

信州大学 堀田 竜士（学術研究・産学官連携推進機構 助教（URA））

ryoji.horita@shinshu-u.ac.jp

要約

日本において、企業の経営層や従業員はワーケーションを肯定的に捉えているにも関わらず、実際の導入・実践は進んでいない。ワーケーションの導入・実践が進まない本質的な課題は、企業の経営層がワーケーションの価値を実感できていないことであるという仮説を立てた。ワーケーションの価値を実感する方法として、実際にワーケーションを体験することが有効であるという既存研究が存在するが、企業の経営層を対象としたワーケーションプログラムは少ない。そこで企業の経営層を対象とした新たなワーケーションのコンセプトを考案した。①日常業務とは異なる視点から企業の経営層の学び直しを促すリカレント教育、②孤独に陥りがちな企業の経営層のコミュニティ形成、③潜在的な健康不安を抱える企業の経営層の健康づくりを支援するレジリエンス向上、という3本の柱を軸に、経営課題解決の促進と心身の健康回復・向上を狙うことを意図した。本稿では、コンセプトの一部を具体化したプログラムと、企業の経営層を対象とした実践の速報を報告する。

1. 背景

近年、テレワーク環境の普及や、地域における関係人口の創出ニーズの拡大などを背景に、新しい働き方のひとつとしてワーケーションが注目されている。ワーケーションとは仕事（work）と休暇（vacation）を組み合わせた欧米発の造語であり、「リモートワーク等を活用し、普段の職場や居住地から離れ、リゾート地などで普段の仕事を継続しながら、その地域ならではの活動も行うこと」と一般的に定義される[1]。

ワーケーションの日本企業における初期の実践の代表例としては、日本航空の事例が挙げられる。同社はワークスタイル変革推進の一環として、2017年に社員4,000人を対象にワーケーションを導入し、7-8月の2ヶ月間で34名が利用した[2]。他にもユニリーバ・ジャパン、パソナグループなど、新しい働き方の導入に積極的な企業が、自社にワーケーションを取り入れている[3]。2021年12月には、企業に勤める社員だけでなく、社員の子どもも一緒にワーケーションに参加する「親子ワーケーション」に特化したサービスがリリースされる[9]など、ワーケーションの対象の裾野も広がっている。

ワーケーションの受け入れ側である地方自治体に関して、2019年に和歌山県と長野県が中心となり「ワーケーション自治体協議会（WAJ）」が設立された。本稿執筆時点で会員自

治体が 201（1 道 22 県 178 市町村）に上るなど、大きな盛り上がりを見せている。

ワーケーションの実践側である企業に関して、経営層や従業員はワーケーションの導入に対して肯定的である。株式会社日本旅行他が実施した調査[4]では、自社へのワーケーション導入に興味がある企業の経営層の割合は 50.4%、テレワークを実践中でワーケーションに興味がある従業員の割合は 62.0%と、共に過半数を占めている。

一方、ワーケーションの実際の導入に関しては、現時点では進んでいるとはいえない。同調査では、自社にワーケーションが導入される確率は「低い」または「非常に低い」と感じる会社員の割合は 68.8%と、7 割近くを占めている。全国の総務担当者を対象とした別の調査[5]では、実際にワーケーションを導入している企業の割合は 3.5%と、ごく一部に留まっている。ワーケーションの企業への導入における課題として、既存の労務管理方法との乖離[4]、テレワーク環境構築の不備、情報セキュリティリスク、企業の経営層への説得が困難[5]等が挙げられている。しかし、ワーケーションを導入できている企業が既に存在する以上、これらの課題以外にも、より本質的な課題が存在する可能性があることが示唆される。

2. 仮説

企業へのワーケーションの導入が進まない本質的な課題は、企業の経営層がワーケーションの価値を実感できていないことであるという仮説を立てた。企業の経営層がワーケーションの価値を十分に実感し、自社の社員にも体験してほしいと感じれば、企業へのワーケーションの導入が今よりも促進される可能性がある。

ワーケーションの価値を実感してもらう方法として、ワーケーション参加前と参加後に自社へのワーケーションの導入意欲を質問した調査では、ワーケーション参加後に導入意欲が向上するという結果が得られた[6]。そのため、多くの企業の経営層の参加意欲を喚起するワーケーションプログラムを提供することによって、ワーケーションに参加する企業の経営層の数を増加させ、企業へのワーケーション導入に寄与できる可能性がある。しかし既存のワーケーションプログラムは、個人または企業団体を対象としたものが多く、企業の経営層を対象としたものは少ない。

そこで企業の経営層を対象としたヒアリングや調査などを通じて顕在的・潜在的なニーズを明らかにした上で、企業の経営層を対象とした新たなワーケーションプログラムのコンセプトを考案した（図 1）。①日常業務とは異なる視点から企業の経営層の学び直しを促すリカレント教育、②孤独に陥りがちな企業の経営層のコミュニティ形成、③潜在的な健康不安を抱える企業の経営層の健康づくりを支援するレジリエンス向上、という 3 本の柱を軸に、経営課題解決の促進と心身の健康回復・向上を狙うことを意図した。

本稿では、図 1 に示したコンセプトのうち、②コミュニティ形成、③レジリエンス向上に関するプログラムを具体化し、企業の経営層を対象として実施した実践内容の速報を報告する。

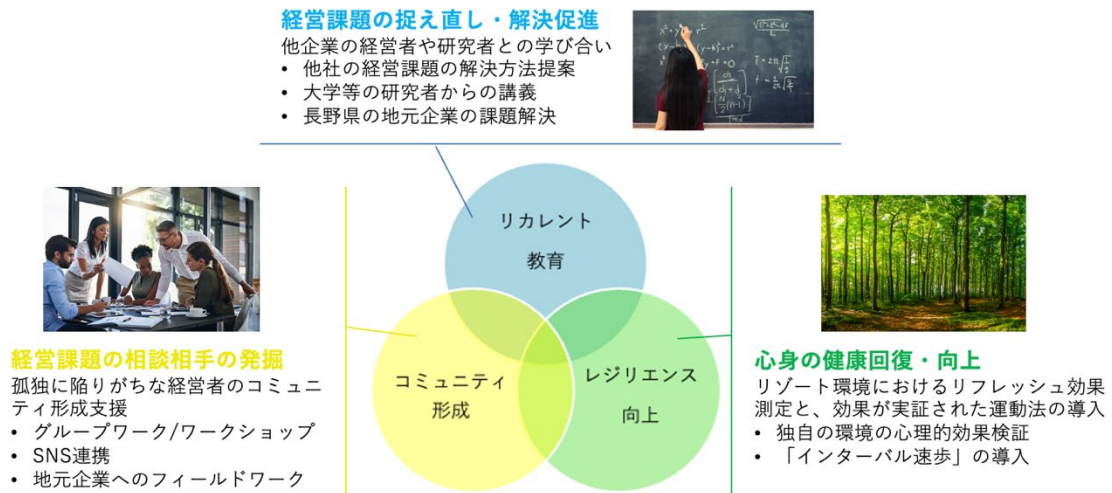


図 1 企業の経営層向けリゾートワーケーションプログラムの3本の柱

3. プログラム内容

3-1. プログラム概要

プログラム概要を以下に示す。

- 【日時】 2021年11月8日（月）～11月9日（火）
 【メインターゲット】 中小企業の経営者，企業の部門長
 【実施場所】 東急リゾートタウン蓼科（長野県茅野市，図2）



図 2 東急リゾートタウン蓼科の地図¹

【スケジュール】

当日のスケジュールを表 1 に示す。1 日目は全体のスケジュールや東急リゾートタウン蓼科のエリア紹介の後、インターバル速歩に関する講演を行った。その後参加者は東急リゾートタウン蓼科内で自由に場所を選び、ワーケーションを実施した。ワーケーション後、参加者はワーケーションを行っていた場所で効果検証のための心理アンケートに対する回答、および心電図測定を実施した。2 日目は午前インターバル速歩の体験を行った後、午後に対話ワークショップ（以下、対話 WS と記す）を実施した。インターバル速歩、対話 WS の詳細は次節以降に示す。

表 1 実証実験のスケジュール

日付	開始時間	終了時間	実施項目	場所
11月8日	11:00	11:10	全体挨拶	フレグラント
	11:10	11:20	スケジュール説明	フレグラント
	11:20	11:30	エリアの説明	フレグラント
	11:30	12:30	インターバル速歩講演	フレグラント
	12:30	18:45	ワーケーション	自由
	18:45	19:15	アンケート回答、心電図測定	仕事実施場所
	19:15	19:30	集合、バス移動	アネックス～本館
	19:30	20:30	夕食	ラコルタ
	20:30	20:45	バス移動	本館～アネックス
	20:45		宿泊	アネックス
11月9日	7:45	8:00	バス移動	アネックス～本館
	8:00	9:00	朝食	ラコルタ
	9:00	9:10	バス移動	本館～THE ROOF（BBQ会場）
	9:10	10:40	インターバル速歩	THE ROOF
	10:40	10:50	バス移動	THE ROOF～アネックス
	10:50	11:20	着替え、チェックアウト	各部屋
	11:20	11:30	バス移動	アネックス～THE ROOF
	11:30	13:00	昼食（BBQ）	THE ROOF
	13:00	16:05	対話ワークショップ	からまつ、セミナールーム
	16:05		解散	

3-2. ②コミュニティ形成

②コミュニティ形成のプログラムとして、ホールシステム・アプローチ[7]を中心とした対話 WS を設計した。ホールシステム・アプローチは、特定の課題やテーマに関わるすべ

¹ <https://www.tateshinatokyuhotel.com/cotolog/upload/cbabee87d426551decf252f994cbec3f752148a8.png>

てのステークホルダー，またはその代表者たちが一堂に集まって話し合い，全体の文脈を共有しながら，創造的な意思決定やアクションプランを生成する方法論の総称である．ワーケーションの実践・導入に関する新たなアイデアの創出が期待できると同時に，参加者の関係性構築にも効果が見込めることから，対話 WS を導入した．

対話 WS のプログラムを表 2 に示す．冒頭の導入の後，参加者は 1 つの輪になって座り，「今の率直な気持ち」を一人一言で述べる「チェックイン」を行った．次に 2 人ペアを作り，①昨日のワーケーションでどのように過ごしたか、②ワーケーション中に感じた普段の自分との違いや変化，という 2 つのテーマに関して 1 人 7 分で交互に話す「ペア対話」を実施した．ペア対話の後，6 人 1 組のグループを作り，ペア対話の相手が話した内容をグループの他の参加者に紹介する「他己紹介」を行った．

その後，4 人 1 組になってテーブルに分かれ，「ワールドカフェ」[10]を 2 ラウンド実施した．1 ラウンド目のテーマは「自分の組織にワーケーションを導入できたら起きること」，2 ラウンド目のテーマは「ワーケーションを私たちの組織に広めるには？」とした．ワールドカフェ終了後，各グループで対話した内容を発表し合う「共有」を行い，「チェックイン」と同様の方法で「チェックアウト」を行った．

表 2 対話 WS プログラム

時間	プログラム
13:00-13:15	受付
13:15-13:20	はじめに
13:20-13:50	チェックイン
13:50-14:05	ペア対話
14:05-14:25	他己紹介
14:25-14:50	ワールドカフェ1回目
14:50-15:10	ワールドカフェ2回目
15:10-15:30	共有
15:30-16:00	チェックアウト
16:00-16:05	最後のご挨拶

3-3. ③レジリエンス向上

③レジリエンス向上のプログラムとして，信州大学医学系研究科スポーツ医科学教室が考案し，NPO 法人熟年体育大学リサーチセンターが事業運営している「インターバル速歩」を導入した．インターバル速歩とは，個人の最大体力の 70%以上の「さっさか歩き」と，体力を回復できる程度の「ゆっくり歩き」を，3 分間ずつ交互に繰り返すウォーキング法である[8]．筋肉に負荷をかける「さっさか歩き」と，負荷の少ない「ゆっくり歩き」を合わせることで，筋力・持久力を無理なく向上させることができるうえ，生活習慣病リ

スクの改善や不眠・関節痛・認知機能などの神経・精神症状の改善、骨密度の増加などにも効果がある。今回は講義を通じたインターバル速歩に関する効果の理解と、体験プログラムを通して日常生活における継続的な実践のきっかけを作ることがを意図し、講義と体験プログラムを導入した。

4. 実践

実証実験本番には11名が参加した。参加者の内訳は、本プログラムのメインターゲットである中小企業の経営者・企業の部門長が6名、本プログラムの企画側である大学・東急関係者が5名であった。当日の様子を図3、図4、図5に示す。本稿は速報のため詳細は割愛するが、本プログラムに関するアンケートの結果、中小企業の経営者・企業の部門長は高い満足度を得ていた。また他の参加者との良好な関係性の構築、ネガティブ感情・ストレスの低下、落ち着きの向上などにも効果がある傾向がみられた。



図3 蓼科東急ホテル（左）、インターバル速歩に関する講義（右）



図4 インターバル速歩の実践（左）、対話WSにおけるチェックイン（右）

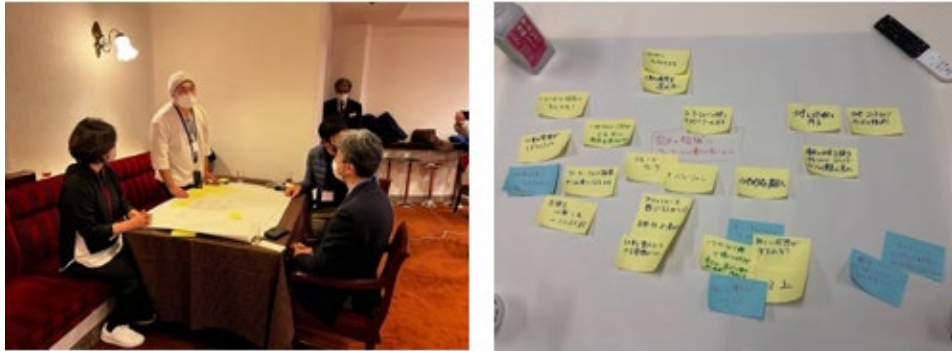


図5 対話 WS における共有（左）、参加者が書いた模造紙の例（右）

5. 今後の展開

本プログラムの効果検証に関しては、今後新たな参加者を含めてアンケート・心電図データの追加取得を行い、それらの詳細な分析を通じて、実施したプログラム、および東急リゾートタウン蓼科の環境などが参加者に与えた影響を検証する。それらを通じて本ワークショッププログラムの効果の実証を目指す。

本プログラムの事業化に関しては、今後の本格的な事業化に向けて、コンセプトの①リカレント教育を含めたプログラム全体の再構築を行っていく。さらに、本事業を他地域に横展開するため、展開先の開拓やプログラムの標準化なども実施したい。

参考文献

- [1] 長田英知：ワーケーションの教科書 創造性と生産性を最大化する「新しい働き方」，株式会社 KADOKAWA (2021)
- [2] 田中敦，石山恒貴：日本型ワーケーションの効果と課題一定義と分類，およびステークホルダーへの影響一，日本国際観光学会論文集，第 27 号，pp. 113-122 (2020)
- [3] 一般社団法人みつめる旅：どこでもオフィスの時代 人生の質が劇的に上がるワーケーション超入門，日経 BP (2021)
- [4] 株式会社日本旅行プレスリリース：会社員・企業の経営層・自治体職員対象「ワーケーション」に関する考え方・取り組みの実態調査を実施～会社企業の経営層の約半数がワーケーション導入に興味あり～，https://www.nta.co.jp/news/2020/_icsFiles/afieldfile/2020/08/31/workation.pdf (参照日：2021.11.18)
- [5] 株式会社月刊総務：ワーケーションに関する調査，<https://officenomikata.jp/news/12445/> (参照日：2021.11.18)
- [6] ビッグロブ株式会社プレスリリース：BIGLOBE が実施した温泉ワーケーション実証実験の結果について～ロイヤリティアップのほか健康データの改善も～，<https://www.biglobe.co.jp/pressroom/release/2021/03/210317-c> (参照日：2021.11.18)
- [7] 香取一昭，大川恒：ホールシステム・アプローチ1000 人以上でもとことん話し合え

る方法, 日本経済新聞出版 (2011)

- [8] NPO 法人熟年体育大学リサーチセンター: インターバル速歩とは, <https://www.jtrc.or.jp/interval/> (参照日: 2021.11.18)
- [9] CNET Japan: 親子ワーケーションで地域と都会の課題を解決する「EduWork Trip」 - 育児と仕事どちらも諦めない仕組み, <https://japan.cnet.com/article/35180779/> (参照日: 2021.12.28))
- [10] アニータ・ブラウン, デイビッド・アイザックス, ワールド・カフェ・コミュニティ: ワールド・カフェ~カフェ的会話が未来を創る, ヒューマンバリュー (2007)