

以企業經營層為對象之辦公渡假課程設計與實踐

信州大學 堀田龍士（學術研究、產官學合作推動機構 助教（URA））

ryoji.horita@shinshu-u.ac.jp

綱要

在日本，即使企業經營層及員工對辦公渡假（Workcation）抱持正面肯定觀念，實際上導入這種工作方式加以實踐的企業仍不多。辦公渡假的導入與實踐之所以停滯不前，本質上的課題或許在於企業經營層仍無法實際感受辦公渡假的價值。在這樣的假設下思考如何使經營層親身感受辦公渡假的價值，儘管已有研究證實親身體驗辦公渡假會是一個有效的方法，目前針對企業經營層舉辦的辦公渡假課程依然不多。從這個出發點著手，設計出一套以企業經營層為對象的辦公渡假新概念。（1）從與日常業務不同的觀點督促企業經營層重新學習的回流教育。（2）為容易陷入單打獨鬥狀態的企業經營層建立社群。（3）支援有潛在健康問題的企業經營層重新打造健康身心，提高韌性。以上述三點為主軸，同時達到解決經營課題與恢復身心健康的目標。秉持這樣的新概念，將其中一部分具體落實為課程後，以企業經營層為對象加以實踐，本報告即為此次實踐內容之即時報告。

1. 背景

近年來，遠端工作環境普及，地方創造「關係人口」的需求擴大，在這樣的背景下，辦公渡假成為受到矚目的新型態工作方式之一。辦公渡假、Workcation 是歐美新造詞彙，由「工作（work）」與「休假（vacation）」組成。對辦公渡假的普遍定義是「活用遠端工作方式，離開平常居住的地方與職場，在休閒渡假地區一邊繼續從事日常工作，一邊投入該地區特有活動」。

[1]

辦公渡假早期在日本的實踐案例中，最具代表性的就是日本航空的案例。該公司將辦公渡假作為推動工作型態改革的一環引進，於二〇一七年時以四千名員工為對象實施，七月到八月的兩個月間，共有三十四名員工使用此一方式工作[2]。除了日本航空，日本聯合利華（Unilever Japan）及保聖那集團（Pasona Group）等積極導入新工作型態的企業紛紛將辦公渡假導入自家公司[3]。二〇二一年十二月，除了任職企業的員工，還推出員工子女也能一起參加的「親子辦公渡假」等特定服務[9]，拓展辦公渡假的對象範圍。

關於接受辦公渡假的的地方行政機關，二〇一九年以和歌山縣及長野縣為中心設立了「辦公渡假地方政府協議會（WAJ）」。本稿執筆時已有兩百零一個地方行政機關加入會員（包括一個道、二十二個縣及一百七十八個市町村），盛況可見一斑。

以實踐辦公渡假的企業來說，經營層與員工都對辦公渡假的導入抱持肯定態度。根據日本旅行株式會社實施的調查[4]，「有興趣將辦公渡假導入自家公司」的企業經營層佔 50.4%，正

在實行遠距工作且對辦公渡假感興趣的員工則有 62.0%，兩者皆超過半數。

另一方面，就辦公渡假的實際導入面來看，目前幾乎可說沒有進展。上述調查中，有 68.8% 員工認為自家公司導入辦公渡假機率「低」或「非常低」，佔了將近七成。在另一項以全國人事總務負責人為對象的調查中，實際導入辦公渡假的企業只佔 3.5%，相當少數。目前企業導入辦公渡假的課題包括與既有勞工管理辦法的不相容[4]、遠端工作環境的建立不夠完備、資訊安全問題，以及難以說服企業經營層等。然而，既然已經有企業導入辦公渡假，就表示除了上述問題，或許還有更本質性的課題存在。

2. 假設

假設企業對導入辦公渡假沒有實際進展的本質課題在於企業經營層無法體會辦公渡假的價值。那麼，只要企業經營層能充分感受到辦公渡假的價值，進而希望自家員工體驗這種工作型態，或許就有可能促進比現在更多的企業導入辦公渡假。

為了讓經營層親身感受辦公渡假的價值，在參加辦公渡假前與參加後，分別對經營層提出自家公司導入辦公渡假的意願調查，結果發現，參加辦公渡假後的導入意願比參加前更高[6]。因此，若能提供喚起更多企業經營層參加意願的辦公渡假課程，或許就有可能增加參加辦公渡假的企業經營層，增加導入辦公渡假的企業。然而，目前已有的辦公渡假課程多以個人或企業團體為對象，專以企業經營層為對象的課程很少。

於是，在以企業經營層為對象蒐集意見並經過一番調查後，找到顯在與潛在需求，設計出一套以企業經營層為對象的嶄新辦公渡假課程概念（圖 1）。(1) 從與日常業務不同的觀點督促企業經營層重新學習的回流教育。(2) 為容易陷入單打獨鬥狀態的企業經營層建立社群。(3) 支援有潛在健康問題的企業經營層重新打造健康身心，提高韌性。以上述三點為主軸，同時達到解決經營課題與恢復身心健康的目標。

本稿報告的內容為圖 1 概念中 (2) 建立社群及 (3) 提高韌性之相關具體課程，以及以企業經營層為對象實施後的內容即時報告。

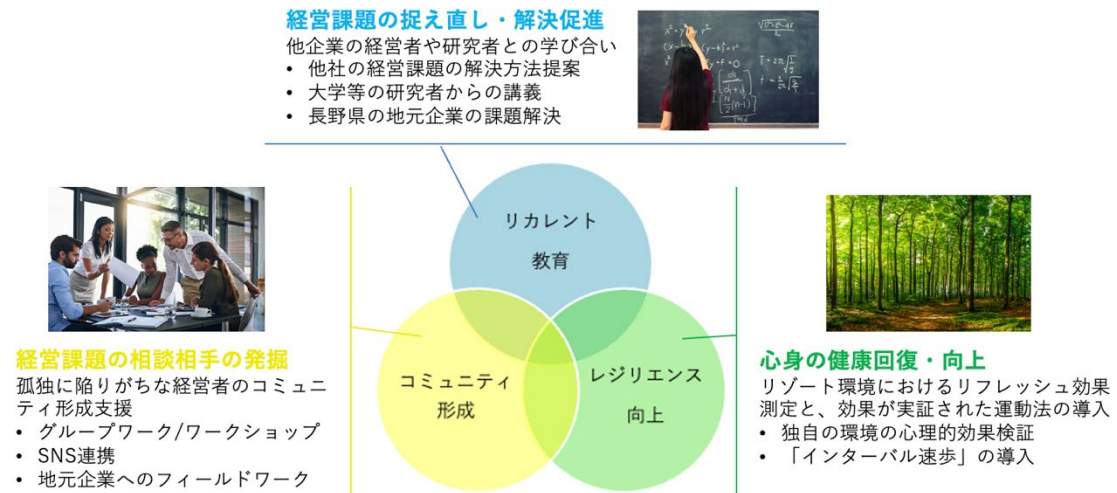


圖 1 以企業經營層為對象進行休閒區辦公渡假課程之三大支柱

(圖說)

回流教育

建立社群

提高韌性

促進參加者重新掌握・解決經營課題

和其他企業的經營者或研究者共同學習

- ・ 對其他公司的經營課題提出解決方法
- ・ 大學研究者提供的課程
- ・ 解決長野縣地方企業的課題

挖掘經營課題與商談對象

為容易陷入單打獨鬥狀態的經營者建立社群

- ・ 工作小組/工作坊
- ・ 與社群網站連動
- ・ 對地方企業的田野調查

身心健康的恢復與提昇

檢視休閒環境帶來的提振精神效果，導入已證實有效的運動法

- ・ 獨家的環境心理效果檢測
- ・ 導入「間歇式健走」

3. 課程內容

3-1. 課程概要

課程概要

- 【日期】 2021 年 11 月 8 日（週一）～11 月 9 日（週二）
- 【主要對象】 中小企業經營者、企業部門主管
- 【實行地點】 東急 Resort Town 蓼科（長野縣茅野市，圖 2）



圖 2 東急 Resort Town 蓼科地圖¹

【行程表】

當日行程如表 1 所示，第一天在介紹完整體行程及東急 Resort Town 蓼科環境後，進行了與間歇式健走相關的演講。之後，請參加者自由選擇東急 Resort Town 蓼科中喜歡的場所實行辦公渡假。辦公渡假後，請參加者在實行辦公渡假的地方回答驗證效果的心理問卷，並測量心電圖。第二天上午實際執行間歇式健走後，下午進行對話辦公渡假（以下簡稱為對話 WS）。間歇式健走與對話 WS 的詳細內容如下節所示。

表 1 實證試驗行程表

（圖說）

日期	開始時間	結束時間	實行項目	場所
11 月 8 日	11：00	11：10	全體致詞	Fragrant
	11：10	11：20	說明行程表	Fragrant

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

	11：20	11：30	環境說明	Fragrant
	11：30	12：30	間歇式健走演講	Fragrant
	12：30	18：45	辦公渡假	自行選擇
	18：45	19：15	回答問卷，測量心電圖	自行選擇的工作地點
	19：15	19：30	集合，搭巴士移動	Annex～本館
	19：30	20：30	晚餐	Raccolta
	20：30	20：45	搭巴士移動	本館～Annex
	20：45		住宿	Annex
11 月 9 日	7：45	8：00	搭巴士移動	Annex～本館
	8：00	9：00	早餐	Raccolta
	9：00	9：10	搭巴士移動	本館～THE ROOF（BBQ 會場）
	9：10	10：40	間歇式健走	THE ROOF
	10：40	10：50	搭巴士移動	THE ROOF～Annex
	10：50	11：20	換裝、Check out	個人房間
	11：20	11：30	搭巴士移動	Annex～THE ROOF
	11：30	13：00	午餐（BBQ）	THE ROOF
	13：00	16：05	對話辦公渡假	落葉松池、會議室
	16：05		解散	

3-2. （2）建立社群

（2）建立社群的課程設計了以 Whole System Approach [7]為中心的對話工作坊。Whole System Approach 指的是與特定課題或主題相關之所有利益相關者及代表者齊聚一堂，進行會談，所有人共享整體脈絡，做出具有創造性的決策或討論出行動計畫的方法總論。除了期待藉此產生實踐、導入辦公渡假的新創意方法外，也有望建立參加者之間的關係，因此在這裡導入對話工作坊。

對話工作坊的課程如表 2 所示，結束開場引導後，請參加者圍成一圈坐下進行「Check in」，內容是一人以一句話表達「當下真實的心情」。接著分成兩人一組，以「昨天的辦公渡假自己如何度過」和「在辦公渡假中感受到自己與平常有什麼不同」這兩個主題做一人輪流發表七分鐘的「雙人對話」。雙人對話結束後，每六人一小組，與小組中其他人分享剛才雙人對話時搭檔說的內容，進行「他我介紹」。

接著，每四人一桌進行兩輪的「世界咖啡」[10]。第一輪的主題是「將辦公渡假導入自己隸屬的組織會發生什麼事」，第二輪的主題是「如何將辦公渡假普及於我們的組織？」世界咖啡結束後，進行「共享」，由各桌輪流將小組對話內容與其他人分享。最後，用和「Check in」一樣的方式進行「Check out」。

表 2 對話 WS 課程

時間	課程內容
13：00-13：15	報到
13：15-13：20	開場
13：20-13：50	Check in
13：50-14：05	雙人對話
14：05-14：25	他我介紹
14：25-14：50	世界咖啡第一輪
14：50-15：10	世界咖啡第二輪
15：10-15：30	共享
15：30-16：00	Check out
16：00-16：05	最後致詞

3-3. (3) 提高韌性

(3) 提高韌性的課程，是由信州大學醫學系研究科運動醫科學教室提出的構想，導入 NPO 法人熟年體育大學調查中心營運的「間歇式健走」。間歇式健走是以發揮個人 70% 以上體力的「快走」和用來恢復體力的方式「慢走」交替進行的運動，方法是先快走三分鐘，再慢走三分鐘[8]。會對肌肉造成負荷的「快走」配合負擔較輕的「慢走」，能在不勉強肌肉與持久力的狀態下提高韌性，還有助於降低慢性病風險，改善失眠、關節疼痛、認知機能障礙等神經、精神症狀，以及增加骨質密度的效果。體驗課程除了幫助參加者理解間歇式健走的效果，課程結束後，參加者在回到日常生活中後仍保有繼續實行的意願。

4. 實踐

共有十一位參加者參加了正式舉行的實證試驗。包括六位本課程設定目標對象的中小企業經營者及企業部門主管，以及五位企劃本課程的大學及東急相關人士。當天的情形如圖 3、圖 4、圖 5 所示。本稿僅為即時報告，姑且省略詳細內容，只看本課程相關問卷調查結果，中小企業經營者及企業部門主管顯示了很高的滿意度。此外，也展現出與其他參加者建立良好關係，減輕負面情感及壓力，提高穩定度等傾向。



圖 3 蓼科東急 Hotel（左），間歇式健走講座（右）



圖 4 實行間歇式健走（左），正在進行對話工作坊的「Check in」（右）

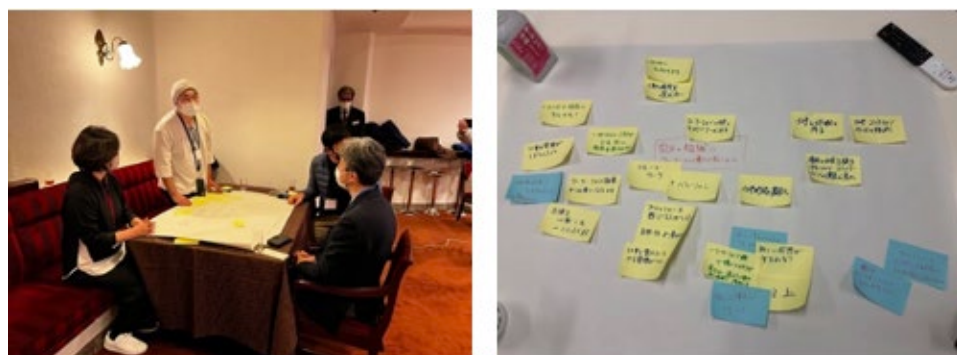


圖 5 對話工作坊中的「共享」（左），參加者在圖畫紙上寫的字（右）

5. 今後的發展

關於本課程之效果驗證，今後將追加取得包括新的參加者在內的問卷調查內容及心電圖數據，透過以上資料的詳細分析，檢視已執行之課程及東急 Resort Town 蓼科的環境對參加者有哪些影響。目標是經由分析內容驗證本辦公度假的實際效果。

關於本課程之事業化，今後將朝正式事業化方向進行，重新架構包括概念（1）回流教育在內的全體課程內容。此外，為了將本事業橫向拓展至其他地區，將持續實施拓展目標的開發，並建立一套標準化課程。

參考文獻

- [1] 長田英知：辦公度假的教科書 以最大限度提高創造性與生產性的「全新工作方式」（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」）KADOKAWA CORPORATION (2021)
- [2] 田中敦，石山恒貴：日本型辦公度假之效果與課題——定義與分類，以及對利益相關者的影響——（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—），日本國際觀光學會論文集，第 27 號，pp. 113-122 (2020)
- [3] 凝視一般社團法人之旅：無處不是辦公室的時代 大幅提高人生品質的辦公度假超入門（一般社團法人みつめる旅：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），日經 BP (2021)
- [4] 株式會社日本旅行新聞稿：以企業員工・企業經營層・地方行政機關職員為對象的「辦公度假」思考方式及導入方式之實際狀況調查～半数公司企業經營層對辦公度假導入感興趣～（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 (參照日期：2021.11.18)
- [5] 株式會社月刊總務：關於辦公度假之調查（株式會社月刊總務：ワーケーションに関する調査），<https://officenomikata.jp/news/12445/> (參照日期：2021.11.18)
- [6] BIGLOBE 株式會新聞稿：關於 BIGLOBE 實施之溫泉社辦公度假實證試驗結果～除了提高忠誠度，健康數據也有所改善～（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實證試験の結果について～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> (參照日：2021.11.18)
- [7] 香取一昭，大川恒：Whole System Approach 超過一千人也能達到徹底議論的方法（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），日本經濟新聞出版 (2011)
- [8] NPO 法人熟年體育大學調查中心：何謂間歇式健走（インターバル速歩とは），<https://www.jtrc.or.jp/interval/> (參照日期：2021.11.18)
- [9] CNET Japan：以親子辦公度假解決地方與都市課題的「EduWork Trip」——育兒與工作都不放棄的做法（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」--育兒と仕事どちらも諦めない仕組み），<https://japan.cnet.com/article/35180779/> (參照日：2021.12.28)
- [10] Juanita Brown、David Isaacs、世界咖啡館：世界咖啡～用喝咖啡聊天的對話創造未來（ワ

ールド・カフェ~カフェ的会話が未来を創る), HUMAN VALUE (2007)