

北海道の森で大きく深呼吸しよう！！



社会基盤研究所特任教授

鈴木幹一



一般社団法人日本ワーケーション協会

特別顧問

ワーケーションのマーケット分析

ワーケーションはここ数年で出てきた新しい概念なので、定義が明確ではありません。ワーケーションを、ワークとバケーションの造語だということから入ると、企業視点だと「何でバケーション代を会社の経費で出すんだ」「社員が遠隔にいると管理が出来ない」「労務規定に合わない」などネガティブな議論が多いです。企業・参加者・地域にとり重要なことは、「成果の出るワーケーション」です。そのために、北海道ならではの特性を生かしたワーケーションを定義することが重要です。

マーケットの変化

- ①観光系ワーケーションの衰退（目的と成果が明確なワーケーションが求められる）
- ②コロナ以降 ライフスタイル、ワークスタイル、価値観が変化
- ③コロナでリアルコミュニケーションが激減（世間話が出来ない⇒創造的な会話が出来ない）

ワーケーションを紐解く7つの鍵

- ①日本にはバケーション文化はない 日本型ワーケーションとは？
（ヨーロッパでは1カ月近いバケーションをとる習慣がある）
- ②ワークの定義（一般的理解のワーク以外にも、勉強、研究などの自己研鑽の意味も有る）
- ③プライベート参加型（自費）ワーケーションの台頭
ライフスタイル・ワークスタイル一体型ワーケーション
自己研鑽型ワーケーション
ウエルビーング型ワーケーション
- ④自分を磨くことが出来るか
- ⑤目的・成果が明確化されているか
- ⑥募集時、参加者の属性は明確化されているか
- ⑦参加者・地域の人々との交流による新価値創造（イノベーションの誘発）
夕食前にアペリティフの時間をつくる

広域連携 信州リゾートテレワークの形態(東京方面から軽井沢に来る事例を想定)

参加者	エリア内行動	エリア内交通	具体的プラン
東京→軽井沢	(1) 軽井沢のみ	タクシー	研修型ワーケーション ①カーリング会場で企業研修 ②軽井沢プリンスホテル内で企業研修 ③南軽井沢(発地)の農業エリアで農業体験
	(2) 近隣自治体 千曲川ワインバレー ウイスキー蒸留所 クラフトビール工場 酒蔵 御代田町、小諸市、佐久市 上田市、東御市	しなの鉄道	地域課題解決型・新価値創造型ワーケーション ①ワイナリーの収穫などの作業をワーケーションプログラムにする (チームビルディング) ②生産者とワーカーが交わることで、生産者の各種課題を解決 ③
	(3) 他県 (軽井沢→妙高高原)	しなの鉄道 (軽井沢リゾートトレイン号)	研修型・ウェルビーイング型・地域課題解決型ワーケーション ①

地域の課題解決型ワーケーション 新価値創造側ワーケーション 研修型ワーケーション（チームビルディング）の事例

現状

- ①軽井沢から車で40分程度にワイナリーが25か所点在
- ②ワイナリーツアーが人気
- ③ワイナリーでは恒常的な労働力不足 特に収穫時期

ワーケーションプログラムに取り入れる

- ①軽井沢で研修したあと、ワイナリーに行き摘み取りなどの体験をする。
チームビルディング（労働力不足の解消）
- ②地域の課題を学び、地域と交わり課題を解決する
- ③都心のビジネスマンが地域の様々な人たちと交わり体験することにより
想像力・五感を刺激する
- ④農業体験を通じ、ものづくりの重要性を学ぶ
※個人版ふるさと納税の活用も有り

研修型ワークショップ事例

【軽井沢アイスパーク】
カーリングを活用した
ワークショップ（work & education）
チームビルディング・企業研修



国内の主要大会や国際レベルの大会が開催可能な国内最大級の通年型の施設（6レーン）
2017年 平昌五輪 男子8位（SC軽井沢）、女子3位

企業研修にカーリングを注目する企業が激増



軽井沢
風越公園
KAZAKOSHI PARK

2013年
39社 978人

2014年
73社 1,815人

2015年
106社 2,655人

2016年
111社 2,784人

2017年
167社 4,177人

2018年
234社 5,858人

主な業種

外資系企業
IT企業
不動産デベロッパー

特徴

世界中から軽井沢に集結
全国から軽井沢に集結
チームビルディング
企業研修
役員研修
役員会とセット
インセンティブ
上場前

ワーケーション

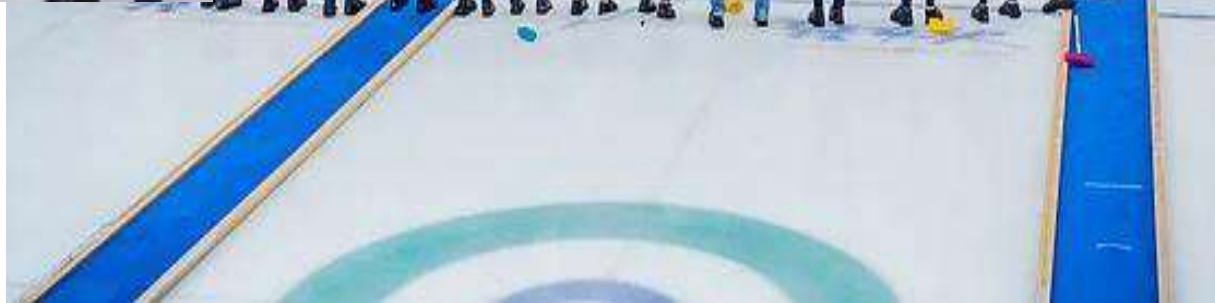
ワイナリーツアー
スキー

軽井沢

風越公園

KAZAKOSHI PARK

感動の共有から生まれる強いチームの絆



地域の課題解決型ワークショップ
新価値創造型ワークショップの事例

軽井沢発地市庭 野菜直売所



ふるさと納税を活用

軽井沢で農業体験ワークショップ

野菜⇨霧下野菜（レタス・キャベツ・トウモロコシ・イチゴ・ベリー等）

生物⇨自然豊かな生態系（軽井沢ホトケドジョウ・カブトムシ）

如何にブランディングして高く販売するかをグループディスカッションする

大自然の中やリゾート地だと、気分転換出来て創造力が増す・集中度が増すということは企業側のメリットとしてあまりにも当然ですが、新たに以下のポイントを企業側に感じてもらう様な仕掛けが重要です。

①多様な人々が交わることによる新価値創造(イノベーションの誘発・地域課題解決)

非日常空間で、同じ価値感を持った人同士が交わり様々な議論をすると新しい発想・新しい発見がある。そこに地域の方々が交わると議論の幅が広がり、最終的には地域課題解決につながる。これは企業にとって企業の社会的使命である社会貢献活動に結び付く。地域から見ると、いつも同じメンバーだけで議論しても新しい発想は出ずらいが、そこに新しい人が交わることで、新価値創造に結び付くので双方にとりメリットがある。

②社員が生き生きと仕事ができる環境づくり(高いエンゲージメント)

企業にとり多様な働き方があり、社員が自由に選択できるようにするというのを制度化すると、社員は生き生きと仕事をするようになりエンゲージメントが高まり、結果として企業価値向上に直結する。

③ウエルビーング

コロナ禍で心身ともにダメージを受けている人が増えてます。遠隔地で気分転換することは、様々な効果があることは、修学旅行・ゼミ合宿・企業研修などを通じて経験値からわかってます。最近ではエビデンスも多く出てます。ウエルビーング型ワーケーションを会社の経費(福利厚生費)で行うことは、企業に取りメリットは大きい。

資料篇

- ①ワーケーション事例報告 軽井沢における市場の変化
- ②ワーケーションの本質
- ③イノベーションを誘発する仕掛け
- ④「21世紀型新結合」によるイノベーションの誘発が、ワーケーションのポイント
- ⑤ワーケーションの7つのタイプ
- ⑥軽井沢のリゾートテレワーク施設一覧
- ⑦軽井沢町統計データ
- ⑧軽井沢リゾート・テレワーク体験企画 2018年4月26日（木）、27日（金）の概要
- ⑨自己紹介

①ワーケーション事例報告 軽井沢における市場の変化

ここ数年軽井沢では移住者が増えている。特にコロナ以降急増している。従来の富裕層やリタイアシニアや子育て世代の移住者に加え、新しいライフスタイル、価値観を持った移住者が急増している。

コロナ禍によって「オフィスに出勤しない働き方」が定着しつつある中で、大きな流れとして「東京一極集中」が改善されつつあること。政府のテレワーク移住の交付金制度が2021年度から「テレワークで東京の仕事の続けながら地方に移住する人」を対象とすることにも表れている。今までは「東京の会社を辞めて地方で就職・起業する」しかなかった選択肢が、大きく広がっている。

軽井沢の最近の移住者の特徴は、高学歴、大企業勤務、元大企業で現在は独立、地域貢献意欲が高い、情報発信力が高い、人的ネットワークが幅広い(移住者ネットワーク構築)、毎日がワーケーション(好きな時に・好きな場所で・好きなことをする)、家族との時間を重要視するなど新しいライフスタイル、価値観を持っている。彼らが既存別荘所有者、二拠点居住者、地元住民らと交わることにより化学反応を起こし、様々な新しいコト・モノを生み出し始めている。

歴史的にも、軽井沢は明治時代の万平ホテル、三笠ホテルでの社交であるサロン文化(当時は軽井沢鹿鳴館と呼ばれていた)に端を発し、大正・昭和と別荘文化に引き継がれ、軽井沢で人と交流して、様々な議論をすると言った風土が有る。地元住民も外部の人々と交わり様々なことを学ぶと言ったとても寛容性の高い地だ。

今軽井沢では、「軽井沢AI拠点構想」が進み始めた。将来は知のクラスターになるだろう。また、ホテル、著名レストラン、ウイスキー蒸留所、複合商業施設、BCP的サテライトオフィスなど、さまざまな開発案件が増えている。この流れは軽井沢だけではなく、御代田町、小諸市など周辺自治体にも波及している。

②ワーケーションの本質

中高の修学旅行や大学のゼミやサークルの合宿は古くから行われている。また企業研修の場合、業務の一環で新人研修、管理職研修、開発合宿などが会社以外の場所で行われることが多い。非日常空間で気分転換してクリエイティブな発想、チームワークの醸成、多様な文化・価値観を理解する柔軟な知性、人的コミュニケーションの形成などが目的だ。リゾート地や大自然の中などの非日常空間だとさらに効果的だと多くの人は経験値からわかっている。

一般に会社の労務規定では、オンとオフの明確化、総労働時間の制限など厳格に決められている。ただ実際には、業務ではない完全プライベートの時間で、自己研鑽の為の各種勉強会・体験会・ボランティア活動などが広く行われている。自己実現欲求の高い人ほど、自己研鑽に時間を使う。会社の名刺での名刺交換、メールチェック、オンラインミーティングなどワークすることも多いだろう。会社の規定では、プライベートタイムまで規制することは出来ない。

これから、確実に成果を出せるワーケーションプランを考える際、この自己研鑽の要素を入れる事が重要だ。会社の業務で参加する場合と、自己研鑽でプライベートタイムで参加する場合とでは、おのずと参加意欲が違う。

オンラインが定着して、リアルでの会話が圧倒的に不足してきた。創造的発想やイノベーションは、会議室ではなかなか出てこない。ふとした日常会話、世間話の中から出る事が多い。その前提として、参加する人の人選は重要だ。参加者は同じ価値観目標を持った人同士が理想だ。その方がセレンディピティーな出会いが多く出る

「新価値創造(イノベーションの誘発)」

こそがワーケーションの本質だ。

③イノベーションを誘発する仕掛け

イノベーションを誘発するには、イノベティブな発想が出やすくなる様々な仕掛けが重要だ。それは、同じ価値観を持つ人同士が交わる人的ネットワークと、大自然やリゾート地のような物理的な意味での非日常の環境だ。ワーケーションの成果を出すためには、参加する人の人選が重要だ。

セレンディピティ (serendipity)

「幸運な偶然を手に入れる力」

一緒にた人や地域の人との偶然の出会い、偶然訪れた場所でのひらめきなど、「予測していなかった偶然によってもたらされた幸運」あるいは「幸運な偶然を手に入れる力」を意味する。特に科学の世界において、大きな発見が偶然からもたらされることが多いため、ノーベル賞のインタビューで、「予測していなかった偶然の幸運」という意味で用いている。

目的：ビジネスマッチング・新規事業創造・移住の誘発

シンクロニシティ (synchronicity)

カール・グスタフ・ユングが提唱した概念

例えば、会いたいと思っていたら偶然会ったとか、意味のある偶然の一致。

計画的偶発性理論 (chance happened theory)

(スタンフォード大学のクランボルト教授が提唱した概念)

個人のキャリアの8割は、偶然の出来事によって決定される。

好奇心・持続性・柔軟性・楽観性・冒険心などの行動特性を持った人に起こりやすい。

④「21世紀型新結合」によるイノベーションの誘発が、ワーケーションのポイント

新結合

イノベーションの父といわれた経済学者のヨーゼフ・シュンペーターは、物や力を新しいやり方で結合することを「新結合」と表現、それがイノベーションに繋がると自著「経済発展の理論」で述べている。例えば、同質のモノやコトが集まっても現状の改善レベルの域を出ない。飛躍的に産業発展を実現するには、異質なモノやコトを新しいやり方で取り入れることが重要で、それを「新結合」と定義した。

関連付け力

ハーバード・ビジネス・スクール教授のクレイトン・M・クリステンセンは、イノベーションには、一見無関係に見える異なる分野同士を関連付ける力が最も重要であると、自著「イノベーションのDNA」で述べている。

※8年の時間を費やし、革新的ビジネスアイデアを事業化した企業の創設者やCEOを対象にしたインタビューに加え、500人を超えるイノベータ（過去にイノベーションを起こした実績のある人）や5,000人を超える企業幹部から調査データを収集し、傾向の分析を行った。その結果、一般的な企業幹部とイノベータの違いで重要なものは、「関連付け力」と結論付けた。

高いワーケーションの成果

（参加者）

- ①参加者は、同じ価値観（例えば自己実現欲求が高い）を持った人が好ましい
- ②参加者は、同じ価値観を持った人で、さらに様々な属性を持った人（多種多様）が好ましい

（ロケーション）

大自然の中、リゾート地などの非日常空間の方が創造的なアイデアが出やすい
それを実現する手法が、「21世紀型新結合」だ。

⑤ ワークেশヨンの7つのタイプ

タイプ	内容	主なアプローチ先	期間	備考
①休暇活用（観光等）型 Vacation	休暇で観光を楽しみつつ 普段の仕事も行う	フリーランサー 個人事業主 外国人（在日・観光客）	2～3日 （外国人は比較的 長期間）	原則個人負担（プライベート含 む）、日本は休暇も旅行も短い のも課題
②拠点移動型（不動産型） Location	生活or働く拠点を移す、 分散させる	転居→個人 オフィス→企業の総務	一定期間	企業の合理的な範囲の 通勤費負担
③会議型 Communication	普段の職場と異なる場所で 集中討議、プロジェクトの立案	企業の幹部層や その業務部	2～3日	出張扱い プロジェクトの発表まで
④研修型 Education	普段の職場と異なる場所で 集中的に研修を行う、教育の場	企業の人事部門	数日～数ヶ月	研修中は出張扱い 研修課題の検討と発表まで
⑤新価値創造型 Innovation	企業間の交流を通じて 新たなビジネスを生み出す	経営者・企業の研究開 発・新事業開発部門	一定期間	出張扱い 自社新規事業創出を目指す
⑥地域課題解決型 Solution	地域貢献、地域の課題解決を目指した事 業創出を目指していく	個人（副業含む） 企業のCSR部門	数日～数ヶ月	出張扱い、地域変革と地域課題解 決事業創出を目指す
⑦ウェルビーイング型 （福利厚生型） Motivation	保養所、健康増進、リカレント等の社員 の動機づけのメニュー	企業の人事・総務・健保 組合・福利厚生サービス 事業者	数日～数ヶ月	福利厚生費 カフェテリアプランで 社員が選択

この7つのタイプのワークেশヨンは2つ以上を組み合わせることも多く
それぞれの実施者における現状のワーク＆ライフスタイルによって変化します

⑥軽井沢リゾートテレワーク施設一覧

テレワーク対応施設一覧

施設番号	施設名	施設種別	電話番号
1	ルルダラス	コワーキングスペース	45-4619
2	軽井沢書店	ワーキングスペース/ブックス&カフェ	41-1331
3	フォレストコーポレーション	ワーキングスペース/ブックス	46-8646
4	緑友舎	コワーキングスペース/古美術	41-0682
5	軽井沢観光会館	レキオスペース/イベント/観劇情報	42-5536
6	AWOTO(アウオト)	コワーキングスペース/カフェ/アイランド	31-0605
7	風越公園(アイスバータ・体育館)	会議室・2Fアリススペース	48-5555
8	軽井沢プリンスホテル	宿泊施設	42-1111
9	旧軽井沢 ホテル音羽ノ森	宿泊施設	42-2731
10	232 work&hotel	宿泊施設/コワーキングスペース	42-2637
11	くつかけステイ中軽井沢	宿泊施設/コワーキングスペース	46-8906
12	いいサイトワーケーション中軽井沢	宿泊施設/コワーキングスペース	45-5254
13	音楽ロッヂゆうげん荘	宿泊施設	45-6074
14	ライジングフィールド軽井沢	宿泊施設/コワーキングスペース	41-6889
15	ラメゾン軽井沢	宿泊施設/コワーキングスペース	050-3557-2396
16	ウェルネスリゾートラボ	貸し切り専用設備/ハイグレード2F/209室	050-3557-2396
17	GREEN SEED 軽井沢	宿泊施設	45-8888
18	TWIN-LINE HOTEL KARUZAWA	宿泊施設/1Fカフェ/アイランド/ワークスペース	42-2121
19	Au Depart(オーデパール)	ワーキングスペース/カフェバー	31-6233
20	こどうテラス	ワーキングスペース/カフェ	46-2405
21	K's Village Karuzawa	宿泊施設/ワーキングスペース	31-0312
22	軽井沢観光会館センター	ワーキングスペース/会議室	41-5001
23	Hotel Karuzawa Cross	宿泊施設/コワーキングスペース	41-6108
24	Work Wisdom 軽井沢	ワーキングスペース/会議室	46-8251
25	CozyWorks(軽井沢リゾートホテル内)	宿泊施設/ワーキングスペース	41-6611



⑦

軽井沢町統計データ

(出典：軽井沢町「令和2年度軽井沢町の統計」)

項目	人口 (総数)	世帯数	新幹線乗降 客数(一日)	観光客	宿泊収容 人数	国内MICE	国内MICE	国際MICE	国際MICE
						会議件数	延べ 参加者数	会議件数	延べ参加 者数
単位	(人)	(世帯)	(人)	(万人)	(人)	(件)	(人)	(件)	(人)
2014年	20,044	9,277	3,355	837	11,748	593	78,900	2	1,320
2015年	20,177	9,503	3,602	843	11,468	715	68,643	2	904
2016年	20,295	9,635	3,670	846	11,534	664	121,970	2	1,050
2017年	20,283	9,715	3,796	854	11,992	799	125,420	0	0
2018年	20,389	9,933	4,013	871	11,300	715	90,771	3	270
2019年	20,420	10,028	4,041	841	12,915	631	142,004	4	1,722
2020年	20,922	10,292	1,939	485	13,224				

※人口は住民票が軽井沢の人のみ。実際には、二拠点居住・三拠点居住も多く、住民票が軽井沢以外の人の実数は正確には掴めない。
例えばスーパーの駐車場を見ると、例年夏に集中する東京ナンバーの車が年間を通じて多くなっており、売買別荘も完売に近く、賃貸別荘もほぼない状況となっている。明らかに移住・二拠点居住者が増えていると言える。

⑧軽井沢リゾート・テレワーク体験企画 2018年4月26日（木）、27日（金）の概要

テーマ：リゾートワークの可能性を東京との関連で考える

4月26日（木）

- 7：32 東京駅発 はくたか553号
8：59 軽井沢駅着 タクシーでライジングフィールドへ
9：30 **ライジングフィールド軽井沢（@3000円）**
お琴の演奏をバックに瞑想
オリエンテーション、**GW①**
（最新イノベーションの実験）
AIを活用した議事録要約
東京と軽井沢で電話会議の実験
※議事録の要約実験、映像
- ホテル音羽ノ森（懇親会まで@6000円）**
- 14：00 長野県阿部知事ご到着
14：00 総務省行政管理局箕浦課長ご講演
『働き方改革 政府の動き』
14：10 長野県阿部知事のご講演
『長野県総合5か年計画 しまわせ信州創造プラン』
14：30 三菱総合研究所松田主席研究員のご講演「逆参勤交代」
14：40 阿部知事を囲んでの車座トーク（15時50分まで）
15：55 長野県産業労働部労働雇用課長田担当部長
「テレワークによる働き方改革プロジェクトチーム設置」
16：00 名刺交換タイム
16：10 長野県阿部知事お帰り
農業生産法人（株）信州せいしゅん村小林社長の事例報告
ワークタイム
18：00 **お琴の演奏を聴きながら懇親会**
- 20：30 **ケビンズバー（@1000円）二次会**
21：00 ご宿泊

4月27日（金）

- 9：00 **お琴の演奏をバックに瞑想**
【ワークエリア視察 中軽井沢駅～】
くっかけテラス（@2000円）
中軽井沢の歴史・課題・ワークスペースの可能性
GW②
※軽井沢町商工会中軽井沢支部
- 13：00 **東急パケージョンズ軽井沢（無料ご提供）**
『新感覚リゾートワーク』講演、体験
- 17：00 **オーデパール（@3000円）**
軽井沢フランスフェア前夜祭
アペリティフを楽しむ
- 20：00 解散

ポイント

- ①非日常のお琴を導入（癒されたと大変評判良かった）
- ②学びの要素を多く取り入れた
- ③グループワーク（GW）の時間を長めにとった
- ④アペリティフ・懇談会の時間を多くとった
- ⑤参加者同士のコミュニケーションが深まった

⑨自己紹介 鈴木幹一

現在は

国立大学法人信州大学社会基盤研究所 特任教授（ウエルネス・ライフスタイル学）

公立大学法人福井県立大学地域経済研究所 客員研究員

公益社団法人福井県観光連盟 観光投資特別顧問

一般社団法人日本ワーケーション協会 特別顧問

一般社団法人軽井沢ソーシャルデザイン研究所 代表理事

一般社団法人軽井沢日仏協会 副会長

軽井沢リゾートテレワーク協会 副会長

長野県小諸市 政策アドバイザー（ウエルネス・ライフスタイル分野）

日本テレワーク学会 会員

軽井沢しらかば会 会長

ムッシュテタンジェ

シャンパーニュシュバリエ

フランスチーズ鑑評騎士の会シュバリエ

ForbesJAPAN オフィシャルコラムニスト

東京・軽井沢2拠点居住歴22年

軽井沢リゾートテレワーク歴22年

（株）読売広告社で本社営業統括補佐、エステー（株）で取締役

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科博士課程前期課程 （経営管理学修士）

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科博士課程後期課程 単位取得



E-mail

kan-ichi@jcom.home.ne.jp