

▶▶ 明るい逆参勤交代のすすめ

地域
論壇

地方創生と働き方改革を同時に実現

三菱総合研究所 主席研究員 松田 智生

大半の地域が人口減少に悩み、大都市圏などからの移住者争奪戦の様相を呈している。それでは一層のこと、移住をうまく制度化する方法はないのか。三菱総合研究所の松田智生主席研究員は、大企業の社員らが一定期間、地方で働く「逆参勤交代」を提唱する。そのメリットや制度を設ける上で克服すべき点などについて解説してもらった。

ある逆参勤交代社員の1日

朝6時に目を覚ます。コテージの窓を開けると海が一望できる。私は大きく深呼吸をして潮の香りを胸一杯吸い込む。東京にいた時は深呼吸することなどなかった。コテージからは海までは徒歩3分だ。出勤前に趣味のサーフィンをするのが日課で、朝食は地元の方のおすそ分けの新鮮な野菜だ。

徒歩5分のオフィスは古民家を改装した趣味の良い内装だ。私は今、新規事業のプロジェクトチーム5名で4週間の集中合宿をしている。

働き方改革が注目されるなか、会社が導入したのが「逆参勤交代制度」だ。週4日は会社のために働き、週1日は地域のために働く。私は海外赴任の経験を活かして、地元の高校で英会話を教えている。別の同僚は、市役所の観光戦略を手伝っている。都会の喧騒から離れると仕事に集中できる。不要な会議も減ったので、生産性も創造性も高まっている。

昼休みは中庭のハンモックに揺られながら読書だ。この古民家は数社のシェアオフィスで、中庭は異業種交流の拠点だ。ある会社はメンタルヘルス予防のために、ある会社はシニア社員のセカンドキャリア研修として活用している。地元の人を

含めて、普段の生活では知り合えなかった人々との交流は新鮮だ。来週からは家族が1週間滞在する予定で、この旅費は会社が負担してくれる。

東京にいた時は、子供がまだ寝ている間に家を出て満員電車で揺られて、昼は慌ただしくコンビニ弁当をかきこみ、深夜帰宅の消耗戦のような日々だった。

逆参勤交代で、生活のリズムが変わるとともに、人生観も変わったような気がする。妻からは明るくなったと言われた。江戸の参勤交代は辛かったと聞かすが、私は今、「逆参勤交代」を楽しんでいる。

企業の目的により多様なタイプ

さて、紹介したような働き方ができるだろうか。通勤時間が5分になり、自分や家族の時間が増えたら？仕事をしながら地域にも貢献できたら？夏は涼しい北海道で冬は暖かい沖縄で働けたらどうだろうか？

「そんなことは簡単ではない」と言う読者もいるだろう。しかし、もし会社が制度として後押ししてくれたら、さらに国が政策として後押しするならどうだろうか？

ある首都圏の企業は地方でのリモートワークを始めたところ、営業成績も業務効率も向上し、社員の満足度も高まった。地方では空き家がオフィスや住宅となり、交流人口が増えて町に活気が生まれている。

ただ、こうした動きはまだ数社に留まっており、



まつだ・ともお 1966年東京生まれ。89年慶應義塾大学法学部政治学科卒業。91年三菱総合研究所入社。専門は超高齢社会の地域活性化。高知大学客員教授。内閣府高齢社会フォーラム企画委員、政府日本版CCRC構想有識者会議委員。著書に「日本版CCRCがわかる本」

表 考えられる「逆参勤交代」のタイプ

プロジェクトチーム型 20～40代	リフレッシュ型 20～60代	武者修行型 20～40代	育児・介護型 20～60代	セカンドキャリア型 40～60代
新規事業等のプロジェクトチームの環境を変えた集中合宿	高業績社員のモチベーション向上、メンタルヘルス予防や復職に活用	将来の経営幹部が、地域の課題解決に参画	育児や親の介護対応での実家近隣での就労	シニア社員のセカンドキャリアの志向や転籍に活用
期間：1カ月 週4日本業 週1日地方業務	期間：3週間 週4日本業 週1日地方業務	期間：6カ月～1年 週1日本業 週4日地方業務	期間：1年 週4日本業 週1日地方業務	期間：1年 週1日本業 週4日地方業務
公募型	公募型、指名型	公募型、指名型	公募型	公募型、指名型

これを広げるには更なる工夫が必要だ。そこで提案したいのが「逆参勤交代構想」だ。これは、大企業の社員の一部が交替で地方に勤務する「期間限定型リモートワーク」だ。週に数日は会社の仕事、数日は地元のために働く。地方の特産品の販路開拓、観光客の誘致、学生のキャリア教育など、都市部の社員が得意分野で活躍すれば、地方の担い手不足の解消にも貢献できる。つまり働き方改革と地方創生を同時に実現させるアイデアだ。

江戸時代の参勤交代で多くの人移動し、藩邸が整備され、街道や宿場町が栄えたように、地方ではオフィスや住宅の需要、移動交通や消費といった多面的な効果が期待できる。

仮に首都圏と近畿圏の大企業の従業員約100万人^(注1)の1割に当たる100万人が、年に1カ月ずつ逆参勤交代すれば、100万÷12カ月で約8万3000人の移住に相当する。これは2014年度の地方移住者数約1万2000人^(注2)の約7倍にもなり、定住人口の年間消費額124万円^(注3)を前提にすれば、約1000億円の消費が地方に見込まれることになる。

逆参勤交代構想については、表のように企業の目的に応じて多様なモデルが考えられる。

公産民の三方一両「得」

逆参勤交代構想は、公（市町村）・産（企業）・

1 平成28年経済センサスー活動調査 速報集計（企業等に関する集計）総務省統計局。東京、神奈川、千葉、埼玉、大阪、京都、兵庫の国内常用雇用者数1000人以上の企業、非農林漁業勤務者、公務を除く。
2 毎日新聞、NHK、明治大学地域ガバナンス論研究室（小田切徳美教授）共同調査2015年12月公表
3 平成27年版情報通信白書 総務省

民（社員）の三方一両得をもたらす。

市町村のメリットを見ると、まず交流人口の増大だ。定住人口が1人減ると、その年間消費額を取り戻すには、外国人旅行者10人、国内宿泊旅行者26人、国内日帰り旅行者83人が必要だが^(注4)、旅行者誘致は簡単ではない。しかし、もし毎年逆参勤交代社員が数週間から数カ月滞在すれば貴重な定住者となる。さらにその家族や友人が訪問すれば交流人口がより増える。地域活性化は旅行者より生活者の誘致に活路ありだ。こうした第2の故郷づくりが将来の移住者を育てるのだ。

第2に担い手不足解消だ。地方の課題は、リーダーやサポーターの担い手不足だ。市町村は計画を作るが、推進主体は企業や非営利法人(NPO)などの事業主体だ。例えば特産品の販路開拓では人脈がものを言う。もし大企業の営業マンがそこで一肌脱いでくれたら心強いだろう。また観光では、外国語を流暢に話せる社員が役立つ。

第3にオフィス、住宅の需要創造だ。新規建設だけでなく、空き家や古民家のリノベーションもあるし、稼働率の悪い公共施設も活性化される。さらに、リモートワーク用に光ファイバーなどITインフラ需要が生まれる。

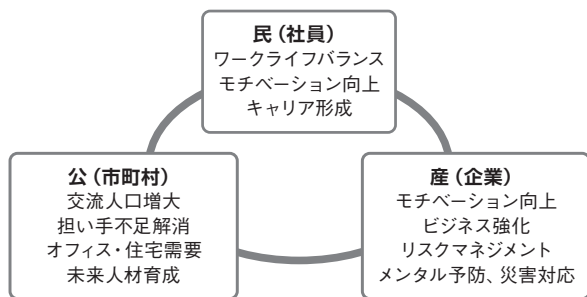
第4に未来人材育成だ。街づくりは人づくりであり、将来の担い手たる若年層のために、逆参勤交代社員を活かす。エンジニアの「ものづくり論」やホテルマンの「おもてなし論」といった「働く論」は、地方の若年層には大きな刺激となるだろう。それは、何も成功談だけでなく、私はバブルで失敗しました、私は新規事業で失敗したという「しくじり先生」でも良いのだ。

次に企業にとってのメリットを見てみよう。第1にモチベーション向上だ。最近の売り手市場の

次に企業にとってのメリットを見てみよう。第1にモチベーション向上だ。最近の売り手市場の

4 平成27年版情報通信白書 総務省

図1 逆参勤交代のそれぞれのメリット



新卒採用では、ワークライフバランスが重視されているため、逆参勤交代という全国各地での自由な働き方はプラス材料になる。また社員の維持でも有効だ。企業の悩みは、優秀な社員が辞めることだ。高業績社員や頑張った社員に対し「あなたは3週間の逆参勤交代でリフレッシュして下さい」と、ご褒美をあげる。さらに人材育成にもなる。坂本龍馬の江戸修行の逆で、これからは地方で修行する時代にしようではないか。そしてシニア社員は、豊富な人脈や経験で地域の担い手になり、出向や転籍というセカンドキャリアや人材流動化につながる。

第2にビジネス強化だ。最近は「地方創生」や「ローカライゼーション」という言葉を中期計画に入れる企業が増えている。逆参勤交代で、地方の企業や人材と協働した事業創出の仕組みを生み出せば、地方創生とビジネスの持続的な好循環になる。

企業が地域に常駐してニッチ分野のトップ企業やベンチャーの発掘に取り組む。あるいは、システム開発やコールセンター業務では生産性や効率性の向上も期待できよう。

逆参勤交代に関わる企業にも商機がある。例えば繁忙期と閑散期の稼働率の変動に苦慮しているホテルや旅館だ。そこには会議室もビジネスセンターもありオフィスにもなり得る。さらに近隣には余暇施設も充実している。また地方のあるテーマパークは、運動や食事で参加者の健康を高めるプログラムがあり、受け皿として有望だ。

第3にリスクマネジメントだ。多くの大企業では社員のメンタルヘルス問題を抱えているが、例

えば鳥取県智頭町では森林セラピーの企業研修を受け入れている。大事な今は今いるメンタル休職社員への対応より、これからメンタル休職社員をいかに増やさないかという予防の視点だ。また災害時への対応として、地方でのオフィスや住宅の準備も必要だろう。

地方で働くということ

それでは逆参勤交代をする社員のメリットはどうか。働き方改革によるワークライフバランスやモチベーションの向上、キャリア形成などが考えられるが、実際に地方で働くということはどういうことか。ここでは逆参勤交代的な地方勤務経験をした2人から、その経験と今回の構想への期待を聞いてみた。

Aさん(ミドル男性)は経済団体の東北復興支援で、大手製造業から東北の市役所に2年間の指名型の出向を経験した。「私は研究職だったのですが、新たに地方の未来人材育成という未知の分野を担当しました。苦労も多かったですが、地元市民との交流を経て、人生観が変わるほどの貴重な経験ができました。出向中は人材育成業務に専念していましたが、実は地方には研究でも営業でも本業と相乗効果を高める材料が多くあるのです。ゆえに半出向半本業の形態もあって良いと思います。逆参勤交代構想をする時に大事なものは、『何のために行くか』という目的です。そのため事前研修でのマインドセットは必須です。さらに経営者の心持ちですね。『逆参勤交代は自社と地方の将来の人材育成に不可欠だ』という経営者の腹の括り方が大切です」

Bさん(ミドル女性)：大手航空会社のキャビンアテンダント(CA)。社内公募で北陸の市役所に3年間派遣。「20代、30代は海外に興味があったのですが、最近は日本国内への興味が増してきました。地域を観光で訪れるのではなく、仕事や生活を通じてその魅力を知りたくなりました。また自分の可能性を新しい仕事で試したくなり、市役所に派遣されました。ホスピタリティ経験を生かした観光誘致や、全国のCAと市民が街の魅力を

考える『CAサミット』を開催しました。多様な価値観や仕事の進め方、地域での人脈、全てが財産です」

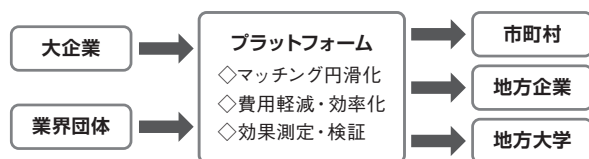
東京で働き詰めの方は、逆参勤交代で自分を見つめ直す第2の思春期のようなモラトリアム期間を持ってはどうだろうか。地方に行くと、朝は聞いたことのない鳥のさえずりで目覚め、夜は満点の星に息を呑み、水や空気や食材の美味しさに驚くことが多々ある。地方で過ごす感性が研ぎ澄まされ、自身が再生するはずだ。

一方で経営者に逆参勤交代構想について聞くと、「企業が個別に導入するよりも、経済界全体で取り組むべきだ」という意見が多い。16年7月に経済団体が共同発表した「経営トップによる働き方改革宣言」を具体化するために、早帰りや休暇取得だけでなく、逆参勤交代構想が切り札になり得る。

実現に向けた官民連携アイデア

逆参勤交代構想の実現には、様々なハードルがあることも事実だ。市町村ではオフィスや住宅、ITインフラの整備が必要であり、企業では目的の明確化、既存の人事制度との整合、適切な地域選定、移動交通費の負担、費用対効果の検証などが必要だ。実現に向けた官民連携のアイデアを示したい。

図2 官民連携プラットフォーム



①逆参勤交代ラウンドテーブル

逆参勤交代に関係する企業、経済団体、市町村、中央官庁が一堂に会して課題を討議し、具体的な制度設計を進めるラウンドテーブル(円卓会議)的な会合を持つべきだ。その試行として、三菱総研では、9月6日に逆参勤交代構想シンポジウム^(注5)を

5 逆参勤交代構想分科会概要：http://platinum.mri.co.jp/seminar/subcommittee-meeting/p66-gyakusankin-index
申込み先：p66-gyakusankin-ml@mri.co.jp

開催予定であり、多くの産学官の参加を求めたい。

②官民プラットフォーム

逆参勤交代は、1つの企業と1つの市町村が単独で進めるのでは効率が悪い。企業や市町村が参加するプラットフォームを作り、マッチングの効率化や費用負担の軽減を図る。そして最初は試行的に開始し、得られた知見や課題を次に生かす仮説検証型のモデル事業を進める。

③費用対効果検証

働き方改革や地方創生にはエビデンス(証拠)が重要だ。参加した社員の健康データ、ストレスの改善、仕事の生産性や創造性の向上など費用対効果の検証を上記プラットフォームが担う。

④逆参勤交代割引

企業にとって移動交通費は大きな負担だ。そこで逆参勤交代割引のアイデアだ。航空会社や鉄道会社は、空席率の高い時間帯は空気を運んでいるようなものであり、稼働率の向上に寄与する逆参勤交代割引には、行政の補助があっても良いだろう。

⑤減税・補助のインセンティブ

逆参勤交代を導入した企業には法人税、固定資産税の減税、地方オフィス建設費補助などのインセンティブや制度設計が後押しになる。

一步踏み出す勇気が必要に

今回紹介した逆参勤交代構想のような大胆な挑戦に対しては、賛否両論あるだろう。ただし、働き方改革と地方創生の推進に異を唱える人はいないはずだ。重箱の隅を突くように、「これは難しい」「いかがなものか」と否定や批評しても、今我々が直面する課題は何も解決しない。ちなみに「いかがなものか」を英語で意識すれば「I have no idea」とほぼ一緒であろう。否定、批評は結構だが、対案・代案を示すことが建設的な改善になるはずだ。

働き方改革と地方創生の同時解決を目指す「逆参勤交代構想」。それは江戸時代の辛い参勤交代ではない。公産民の三方一両得の「明るい逆参勤交代」だ。今求められているのは、課題解決のために、志のある企業や市町村が「一步踏み出す勇気」ではないだろうか。