



「関係人口」と自治体
—人口対策・第三の道

逆参勤交代構想で 第二のふるさとづくりを

三菱総合研究所
主席研究員・チーフプロデューサー

松田智生

昨年「逆参勤交代構想」を提唱している。「逆参勤交代構想」とは、大都市圏の企業社員による「地方での期間限定リモートワーク」である。江戸時代の辛い参勤交代ではなく、地方に新たな関係人口をもたらす、地方創生と働き方改革を同時実現する切り札となり得るものだ。

「逆参勤交代構想」とは

「逆参勤交代構想」とは、大都市圏の企業社員による「地方での期間限定リモートワーク」である。それは地方に新たな関係人口をもたらす、地方創生と働き方改革を同時実現する切り札となり得る。

江戸時代の参勤交代は、地方大名に負担を強いたが、一方で全国に街道や宿場町が栄え、江戸には藩邸が整備され、地方から江戸に新たな人の流れが生まれた。もし逆参勤交代

が始まれば、東京から地方に新たな人の流れが生まれ、地方にオフィスや住宅が整備され、さらには空き家や廃校等が再活用される。新たな関係人口が地方の担い手となり、多面的な経済波及効果が期待できる。今、地方創生に必要なのは、江戸の参勤交代のようなドラスティックな政策ではないだろうか。

一方、逆参勤交代社員は、通勤時間が短くなり、ゆとりある環境で仕事に集中できる。週に数日は本業、数日は地元のために働けば、新たなライフスタイルが生まれる。

表1 江戸の参勤交代と現代の逆参勤交代の比較

江戸の参勤交代	現代の逆参勤交代
江戸に人の流れ	地方に人の流れ。関係人口と担い手増加。第二のふるさとづくり。
江戸に藩邸整備	地方にオフィス・住宅整備。空き家・公共施設の再活用。
全国に街道整備	地方にITインフラ整備、リモートワーク普及。

逆参勤交代が 地方にもたらすメリット

第1のメリットは関係人口の増大だ。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人が必要になる(*1)。観光資源に乏しい地域では旅行者誘致は難しいが、逆参勤交代社員であれば可能だろう。さらにその家族や友人が訪問すれば関係人口がより増える。現役時代に何度か逆参勤交代を経験すれば、それだけ愛着のある場所が増える。逆



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。高知大学客員教授。専門は超高齢社会の地域活性化、アクティブシニア論。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、石川県ニッチトップ企業評価委員、高知県移住推進協議会委員。鹿児島県伊仙町生涯活躍のまちアドバイザー。全国の地方自治体で地域活性化に関わる委員、アドバイザー、講師を務める。著書に『日本版CCRCがわかる本』。

*1 総務省「平成27年版情報通信白書」。



「関係人口」と自治体
—人口対策・第三の道—

*2 総務省統計局「平成28年経済センサス・活動調査 速報集計（企業等に関する集計）」。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。
*3 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。

需要は新規建設だけでなく、空き家や古民家、稼働率の悪い公共施設や

で一肌脱いでくれたら心強いだろうし、外国語を流暢に話せる社員はインバウンド戦略で貢献できる。

第3に雇用創出。オフィス、住宅需要は新規建設だけでなく、空き家や古民家、稼働率の悪い公共施設や

参勤交代による「第二のふるさとづくり」が将来の移住者を育てるのだ。これから重要なのは人口減少社会のなかで、自治体同士が人口のバイを奪い合うのではなく、いかにバイを共有するかだ。逆参勤交代構想は都市と地方の人材の共有、つまり新たなシェアリング・エコノミーになり得る。

ホテル、旅館のリノベーションにつながる。さらに光ファイバー等のITインフラ整備で地方に雇用が創出される。

第4に未来人材育成だ。まちづくりは人づくりであり、例えば、逆参勤交代社員のエンジニアが語る「ものづくり論」やホテルマンの「おもてなし論」は、地方の若年層には大きな刺激となるはずだ。それは、何も成功談だけでなく、バブルでの失敗や新規事業での失敗といった「しくじり先生」でも良いのである。

では逆参勤交代が生み出す市場を考えてみよう。
仮に首都圏と近畿圏の大企業の従業員約1000万人（*2）の1割の100万人が、年に1か月ずつ逆参勤交代すれば、100万÷12か月で約8・3万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（*3）の約7倍にもなり、定住人口の年間消費額124万円（*4）を前提にすれば、約1000億円の直接消費が地方に見込まれる。

では逆参勤交代が生み出す市場を考えてみよう。
仮に首都圏と近畿圏の大企業の従業員約1000万人（*2）の1割の100万人が、年に1か月ずつ逆参勤交代すれば、100万÷12か月で約8・3万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（*3）の約7倍にもなり、定住人口の年間消費額124万円（*4）を前提にすれば、約1000億円の直接消費が地方に見込まれる。

逆参勤交代が企業にもたらすメリット

次に企業の視点から考えたい。逆

表2 逆参勤交代の多様なモデル

プロジェクトチーム型	リフレッシュ型	武者修行型	育児・介護型	セカンドキャリア型
20～40代	20～60代	20～40代	20～60代	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アウトソーシングや転籍に活用。
期間：1か月 週4日本業 週1日地方業務	期間：2～3週間 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	期間：1年 週4日本業 週1日地方業務	期間：半年～1年 週1日本業 週4日地方業務

参勤交代構想は、目的や世代や期間に応じて多様なモデルが想定される（表2）。

プロジェクトチーム型は、新規事業の集中合宿。リフレッシュ型はメンタルヘルスの予防。武者修行型は将来の経営幹部の育成。育児・介護型は故郷でのリモートワーク。セカンドキャリア型はシニア社員の転籍に活用可能である。

具体的な企業のメリットは何があるか。
第1に働き方改革だ。今、働き方改革が叫ばれているが、実際は早帰りや有給休暇の取得程度に留まり、とても「改革」と呼べるものではない。そこで逆参勤交代のような劇業を導入してはどうだろうか。

第2に健康経営。多くの企業の健康組合は、従業員の高齢化やメンタルヘルスで赤字に苦しんでおり、社員の休職による企業の損失は数億円から数十億円にもなる（*5）。

メンタル休職社員への対処より、今後いかに増やさないか、先手を打った健康経営が企業価値を高める。自治体にもチャンスがある。例えば鳥取県智頭町では森林セラピーを活用した企業研修を受け入れており、健康経営に貢献している。

*4 総務省「平成27年版情報通信白書」。
*5 「プレゼンティズムおよびアブセンティズムの疫学的評価」2017年国際医療福祉大学医学部公衆衛生学・宮本幸一教授。

第3にビジネス強化だ。最近「地方創生」を中期計画に入れる企業が増えている。地方のベンチャー育成や地方の課題解決でのビジネス創出である。また、鉄道や航空会社、ホテルや旅館も、逆参勤交代が進めば、稼働率や空室率の平準化につながる。IT企業もインフラ整備やビッグデータ活用の商機がある。

逆参勤交代的経験者に学ぶ

実際、地方で働く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、その経験と今後の期待を聞いてみた。

Aさん（ミドル男性）…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年出向。

「私は市の未来人材の育成を担当しました。地域の若者との交流を通じて、人生観が変わるほどの貴重な経験ができました。大切なのは、『何のために行くか』という動機づけです。さらに経営者が『逆参勤交代は自社と地方の将来の人材育成に不可欠だ』と腹を括ることに期待します」

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）。北陸の市役所に3年出向。

「地方の魅力は観光ではなく仕事や生活を通じて知りたくなり、また全く新しい仕事で自分の可能性を試したくなりました。観光誘致に取り組みましたが、マニュアル最優先だったCA時代と比べて、全く新たな企画への挑戦が自分のキャリア形成にプラスでした」

彼らのような人材が単発でなく、継続的・組織的に地方に来る仕組みが逆参勤交代構想なのだ。

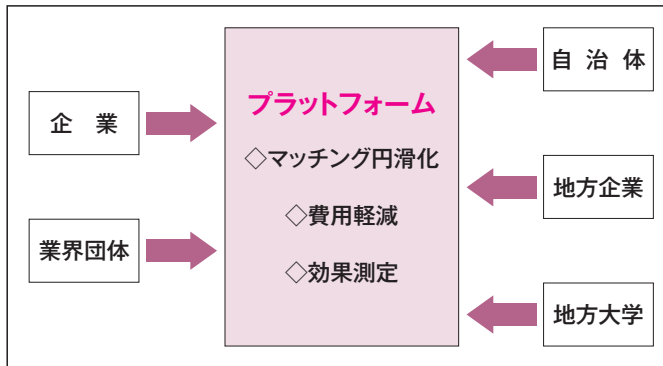
逆参勤交代構想の実現に向けて

2017年の夏から逆参勤交代構想を提唱してきたが、期待と共に様々な課題が存在することも事実だ。例えば地方でのオフィスや住宅整備、交通費の費用負担。自治体と企業との効果的マッチングや参加人材の確保、そして費用対効果の検証も課題といえる。逆参勤交代構想を実現するために何が必要か、キーワードで示したい。

①プラットフォーム

逆参勤交代は、企業と自治体が個別に進めるのでは効率が悪い。官民のプラットフォームを形成し、マッチングの効率化や費用負担の軽減を図る。

図 官民連携のプラットフォーム



② スモールスタート

実施に際してリスクばかり気にしていると何も始まらない。最初は試行的にスモールスタートから出発する。そこで得られた知見や課題を次に活かし、徐々に広げていくのが現実的であろう。

③ エビデンス

逆参勤交代が、具体的に地方創生や働き方改革にどんな効果をもたらしているか、エビデンス（証拠）が重要だ。参加人数、経済波及効果、参加者の通勤時間、生産性、健康

データ、費用対効果等のエビデンスが、官民への説得力を持つ。

④ 制度設計

地方のオフィスや住宅の建設費や交通費の補助、参加企業における兼業・副業解禁等の規制緩和、参加企業や参加者への税優遇を交えた制度設計が必要だ。また、逆参勤交代に賛同する首長連合・議員連盟の創設や経済同友会や商工会等の経済団体との連携といった人的・組織的支援も重要である。

⑤ 否定語批評家の打破

逆参勤交代構想について重箱の隅をつつくように、「これは難しい」「リスクがある」「いかななものか」を繰り返す否定語批評家がいる。しかし、いくら否定批評しても、現状の課題は何も解決しない。地方の活性化と社員の活性化に異を唱える人はいないはずだ。否定語批評家には、是非対案・代案や建設的な意見を求めたい。

*

地方創生と働き方改革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く、活力ある関係人口をもたらす、第二のふるさとを創る「明るい逆参勤交代」である。