

【レポート】プラチナ社会研究会 2017年度 逆参勤交代構想 分科会  
第2回 「徹底討論：逆参勤交代が輝くために」



プラチナ社会センター長の内山、プロジェクトの提唱者である松田、この2人が冒頭で指摘したのが、企業の参画の難しさです。内山は分科会前回開催から4カ月の間、「非常に悩み、苦しんだ」と話しています。松田も「自治体側が前向きでも、企業側の人事面の整合性、成果といったものがハードルになっている」と説明しています。地方創生と働き方改革の交差点に立ち上げられた「逆参勤交代構想」の課題は、まずもって企業側の参画にあることが浮き彫りになってきています。

2月22日に開催された第2回分科会は、その状況を鑑み、自治体からの参加者を中心に行われました。まず自治体側の課題意識、状況を共有するのが狙い。3月ないしは4月には、この成果をもとに企業を中心にした分科会を開催する予定です。内山は「今日この場から企業参画のハードルを超えるきっかけを見出すことができれば」と期待を見せています。

この日は、CCRC、移住定住促進、サテライトオフィスなどで逆参勤交代構想を先取りしている先進的な4自治体からのプレゼンテーシ



(上) 内山 (下) 松田

ョンを行い、情報を共有。後半は、それを踏まえてミニワークショップを行い、議論を深めました。プレゼンテーションは、茨城県笠間市、薩摩川内市、株式会社阿蘇ファームランド、徳島県の4者。松田はこの日のキーワードを「共有・討議・深化」であるとしています。自治体側で議論を深めることで企業側の課題が解決できるのかどうか。ワークショップは自治体関係者、中央官庁関係者、民間企業、シンクタンクの4者が入り混じっての熱い議論となりました。

## ■「逆参勤交代構想への期待～交流が生む課題解決力」

茨城県笠間市 市長公室 企画政策課 課長補佐 北野高史氏

北野氏は、笠間市の概況説明とともに、特徴的である「交流」を軸にした取り組みを解説しました。

笠間市は東京圏からの交通の便も良く、交通の要衝の地ですが、同時に人が定着しにくいという状況になっています。しかし、花崗岩の「稲田石」、日本一の栽培面積を誇る栗、笠間焼で知られる陶芸など、多彩な資源を持つ



自治体。人口減少・高齢化は進んでおり、出生率向上など人口減少に歯止めをかける施策はもちろんしていますが「人口構造の変化に対応したまちづくりを目指す、が市の方針」であると北野氏は説明。具体的な移住促進、生涯活躍のまち構想などがそれに当たります。

「交流」を軸にした取り組みには、企業・団体との交流、コミュニティの醸成等があります。企業との取り組みでは、NTT 東日本(株)千葉事業部、ディップ(株)との移住促進策の研究、総合警備保障(株) (ALSOK) との高齢者見守り体制の整備、日本たばこ産業(株)との地域活性化活動などがあります。大学との交流も盛んで、武蔵野美術大学とはアート起点の地域活性化を考え、「わらアート」なども行っています。「宿泊施設付き市民農園」クラインガルテンを全国的にも早い段階で始めており、利用者の約1割が移住や二地域居住に繋がっている実績もあります。

また、クラインガルテン(市民農園)の“卒業生”たちが自発的に笠間市を応援するコミュニティ「笠間サポート倶楽部」を結成したほか、市内外の笠間市ファンで構成する「笠間ファン倶楽部」、二地域居住者が主宰する「笠間塾」など支援者達が独自に活動を行っていることも紹介。

笠間市では、こうした「交流」の場に、市の方針である「もの」＝産業再生・事業継承の課題、「ひと」＝経済につながる交流の創出、「まち」＝持続する都市の構築という3つのアングルを差し込むことで、コミュニティ活動の目的化による参加者のモチベーションアップにつながるような提案も準備しています。

そして、逆参勤交代構想に期待しているのは、そのような交流を通して双方にとって新しい価値を生み出せるような共創の関係を作ることだと北野氏。

「東京の生活者と地方の居住者の相互交流から価値を生み出す関係を作りたい。そのためには既にある『場』と多くの「課題」にプラスする何かを地方から提供できるようにしつつ、多地域居住でも良いので市と関わる仕掛けを作りたい。この関係を回すためには社会性と経済性が必須になるが、企業にとってのメリットを見出すのは難しいだろう。まずは『個』に焦点を合わせた取り組みから始め、企業と行政が少しだけ後押しできるようにすることが重要では」（北野氏）

## ■「愛着ある第2のふるさとづくりを目指して」

薩摩川内市 商工観光部 部長 古川英利氏

薩摩川内市は、平成の大合併で9市町村（2市4町3村）が合併、全国でも2例しかない外洋離島合併（甕島）があるなど、非常に複雑な過程を経て成立しています。古川氏によると合併までの2年間で10数回の選挙、10数回の住民発議と、リコール選挙も行われており、「1回でも結果が違っていたら成立しなかった“奇跡の自治体”」です。鹿児島県第4の市として観光、農業、工業等でさまざまな資源を有する一方で、広大な市域も相まって課題も非常に多いと



しています。

古川氏は、所属する商工観光部の立場から市の課題を10項目に整理して提示。人材不足、事業継承、次世代エネルギーを活用した新たな産業創出、インバウンドを含む観光対応、観光DMOの自立化等の観光支援や、商工観光部内にスポーツ課が設けられスポーツコミッションによる合宿誘致拡大を図るなど、非常に多種多様な課題に取り組んでいます。こうした課題解決に、外部人材が不可欠であると古川氏は訴えます。

「商工観光部では、外郭団体も含め150名ほどのスタッフが活動しているが、人材が足りておらず、解決には民間の力が必要。大都市部と連携し、人材交流、派遣受け入れを行い、解決への力にしてきた」（古川氏）

薩摩川内市では、総務省の制度を積極的に活用するほか、企業連携にも力を入れ、外部人材獲得を進めています。過去実績にはANA総研とのインターンシップ・プログラム、トヨタ財団支援による離島の活性化プロジェクトなどがあり、現在では、地域おこし企業人事業、地域おこし協力隊（ともに総務省）、薩摩川内スマートハウス事業（㈱UDSと連携）を行っており、逆参勤交代構想に対しても積極的に「立候補したい」と熱く語ります。

特に地域おこし協力隊は、通算で24名を受け入れてきており、「受け入れ、活動してもらうためのノウハウはたくさん蓄積してきた」と説明。地域おこし協力隊では、地域の産品をブランド化する「ぽっちゃんプロジェクト」に力を入れており、過去230以上の商品が製品化され、3000万円近い売上を出していることも紹介されました。

薩摩川内市の活動の主眼のひとつは、こうした産品の販売、観光による「外貨獲得」だと

言えそうです。平成 25 年には観光協会と特産品協会が解散し、株式会社薩摩川内市観光物産協会が設立され、販路開拓や商品開発、観光商品の開発・販売などを展開しています。平成 28 年には観光地域 DMO 候補に認定、29 年には楽天と包括連携協定を締結、同年東京都内に薩摩川内アンテナショップ「薩摩國」をオープンするなど、活動はますます加速、多角化しているそうです。

市内部では、市民大学「薩摩國シティセールス大学」で、市民の意識を変えて自発的な課題解決、経済活性化を促進するほか、市内企業が共同で課題解決に取り組む「薩摩川内市企業連携協議会」を立ち上げています。後者は「ただの連携ではなく、事業協同組合に形態を変え、組合員同士で積極的な経済活動ができるよう環境を整えたい」と話すように、かなり突っ込んだレイヤーでの活動を想定しており、逆参勤交代構想に絡めて動くことも示唆されました。

## ■「大自然阿蘇 健康の森 『逆参勤交代構想』について～地方からの考察」

株式会社三菱総合研究所 主席研究員 松田智生氏

「これは民間が逆参勤交代構想に期待しているケース」と松田が言うように、自治体ではなく地方企業が逆参勤交代を誘致しようとしているケースです。株式会社阿蘇ファームランド 社長室長の竹田氏に代わって松田が発表しました。

阿蘇ファームランドは 1995 年開業の健康テーマパークで、園内に農園、宿泊施設、運動施設などを有しています。このファームランドを利用し、未病、健康寿命延伸を目的にメニュー化したものが「健康の森」です。監修は一般社団法人日本健康増進学術機構。厚労省・熊本県のスマートライフプロジェクトへ参画しているほか、厚労省の「温泉利用プログラム型健康増進施設」の認定も受けるなど、行政側との足並みも揃えています。



冒頭、まず動画で健康の森の概要を紹介。健康の森は、学びと運動による行動変容の実践、食事の管理などによる 3 泊 4 日の健康プログラムです。ポイントは、「健康キャンパス」で健康についての知識を学ぶとともに、「健康パビリオン」の“スマートヘルスチェック”で健康度を可視化することにあります。そのうえで、さまざまなバリエーションの軽運動をラインアップした園内の施設「健康チャレンジ館」「GENKI スタジアム」で運動をし、行動変容を促します。テーマパーク内には「阿蘇健康火山温泉」と称して 15 種の温泉や、癒やしの施設を用意。また、食事も完全管理された健康食を提供します。

松田は「健康に多角的に取り組むために良い施設が揃っている」と高く評価。身体的な健康だけでなく、健保を圧迫するメンタルヘルスの問題解決の一助になる可能性も示唆しています。

松田は「健康に多角的に取り組むために良い施設が揃っている」と高く評価。身体的な健康だけでなく、健保を圧迫するメンタルヘルスの問題解決の一助になる可能性も示唆しています。

逆参勤交代構想への参画を希望している背景には熊本地震の影響がありました。震災以

降観光客は激減。また、震災後に東海大学阿蘇キャンパスが一部の実習を除いて熊本キャンパスに機能を移転したことにより、阿蘇ファームランドの主要な働き手だった大学生アルバイトも激減しました。

「なかなか行政の目が行き届かないところで、ここに逆参勤交代構想に期待するところがある」と松田。「健康の森」事業は立ち上がったばかりで、事業体制の検証はまだ行われておらず、地元の巻き込みに欠けているところもあります。逆参勤交代構想で多くの企業人が入ることで、課題の洗い出しと整理、解決策の模索などができればとも期待しています。

「広大な施設で健康に目覚め、リフレッシュする『リフレッシュ型』の逆参勤交代、そして、地方・地域企業の課題解決に取り組む『武者修行型』の逆参勤交代、2つの可能性があるのではないか」（松田）

同社は経産省の「地域未来牽引企業」の認定も受けている。多角的な逆参勤交代が可能なフィールドとなりそうです。

## ■「徳島サテライトオフィスプロジェクト」

徳島県政策創造部地方創生推進課 係長 小溝良子氏

小溝氏は、徳島県のサテライトオフィスプロジェクトが、「ピンチをチャンスに変える」という発想のもと始まり、行政・民間・NPOなど各セクターが連携し、地域活性化の好循環を生み出していることを紹介しました。



徳島県は人口減少、高齢化の進行など多くの課題を抱えるなか、ピンチをチャンスにという発想で、課題解決に取り組んできました。その中でも、サテライトオフィスは、テレビの地上波デ

ジタル放送への移行、人口減少と空き家の増加という2つのピンチをうまくチャンスに転化することができたケースです。

「地上波デジタル化の際に、10年かけて全県CATV網を敷設し、高速通信網、IP電話網を構築した。東日本大震災以降、災害時のリスク分散や働き方改革の機運が盛り上がったことを背景に、古民家など風情ある空き家をサテライトオフィスとして提供することになった」（小溝氏）

徳島県のサテライトオフィスプロジェクトは、平成23年の実証実験を経て24年から本格化。行政、地域、NPO、進出企業が連携しながら進めているところに特徴があります。特に先進的に集積が進むのが、神山町、美波町、にし阿波地区の3地域。神山町はNPOグリーンバレーが中心となり、アーティスト・イン・レジデンスなどを経てクリエイティブ層に強く訴求するサテライトオフィスを展開。美波町は地元出身の社長が営むIT企業が進出し、地域の人々と一体となって活性化にも協力しています。にし阿波地区は行政がリーダーシップをとり、地域課題解決をビジネス化する企業をターゲットに誘致し、地域雇用も生み出

していることが紹介されました。

このプロジェクトは、全国のサテライトオフィス事業の、モデルのひとつとなっています。古民家を最新オフィスに転用、ICT を活用した柔軟な働き方、無理のないワークライフバランス、全国に先駆けて実施した「デュアルスクール」など、参考になる事例は多く見られます。また、地域特産品の商品化・ブランド化や、企業の持つ IT 技術等を地域の子どもたちに教える体験授業など、進出企業が地域活性化の担い手となっているケースも多数。国内外からの注目度も高く、多くの視察が訪れています。小溝氏は、進出企業が子どもたちに与える影響は非常に大きいとも話しています。

「子ども・若者たちに、やりたいことは地方にいてもできるということを教えてくれる。また、自分たちが住む地域の魅力を再発見・再認識する良い機会にもなる」(同)

現在は、神山町に複合的なサテライトオフィスの体験施設「神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス」はじめ、県内各地で体験施設やコワーキングスペースの整備が進んでいます。徳島県庁も一部機能を神山町のサテライトオフィスに移転したほか、2017年7月には消費者庁等の「消費者行政新未来創造オフィス」が開設、3年間の効果検証をすることとされており、県としても消費者庁等の全面移転に向けた取組を推進しています。

小溝氏は最後に、逆参勤交代構想の可能性を地域課題解決とのリンクにあると指摘し締めくくっています。

「サテライトオフィスが働き方の選択肢のひとつとして展開されていく中で、地域課題解決と結ばれた形の逆参勤交代構想は非常にあり得ると感じている。進出企業のニーズを汲み取り、それに即した提案をしていくことが鍵になるのではないか」(同)

## ■報告「逆参勤交代の論点」

三菱総合研究所 プラチナ社会センター 研修研究員 住本啓

住本は静岡県掛川市からの出向研究員で「逆ではなく、従来の参勤交代のような形」(住本)で地方から中央に来ていますが、「逆参勤交代は地域に新しい価値観をもたらすもの。掛川市でも実現したい」と逆参勤交代構想への意欲を見せています。この日は、逆参勤交代構想を進めるうえでの課題を整理し、利用できると思われる関連施策を紹介しました。



住本は、「準備段階」における「地域」と「企業」、「実施段階」における「現地の本業」と「地方業務」の4つのフェイズで、サテライトオフィス、住宅、通信インフラ、テレワーク(以上準備段階)、地方生活サポート、移動交通、費用負担、地域課題解決(以上実施段階)などの検討すべき課題があると提示し、それに対応し活用できる国の既存施策を洗い出しました(表)。(※各中央官庁の施策から三菱総合研究所作成)

実施省庁等	施策名	類型
総務省	ふるさとテレワーク推進事業	地域(サテライトオフィス)
総務省	お試しサテライトオフィス	地域(サテライトオフィス)
国土交通省	空き家再生等推進事業	地域(住宅)
総務省	情報通信基盤整備推進事業	地域(情報通信インフラ)
国土交通省	二地域居住等の推進に向けた先進事例構築推進調査	二地域居住
総務省	地域おこし協力隊	地域貢献(人材)
総務省	地域おこし企業人	地域貢献(人材)
内閣府	企業版ふるさと納税	地域貢献(寄付金)
内閣府	プロフェッショナル人材事業	地域課題(産業人材還流)
厚生労働省	実践型地域雇用創造事業	地域課題(地域雇用創出)
厚生労働省	生涯現役促進地域連携事業	地域課題(高齢者雇用)

住本は施策の詳細を個別に解説するとともに、参加する企業のメリットを明示すること、インセンティブを強化することが必須であると指摘しています。また、施策を「賢く」利用する必要があることも訴えています。

「逆参勤交代構想は、複合的な『組み合わせ型』の取り組み。ひとつの施策に引っ張られることなく総合的に利用すること、もっといえば、縦割りに分割されることなく取り組む必要がある」(住本)

この日会場には総務省、厚労省、国交省からの参加者もあり、それぞれの立場から俎上に上げられた施策についてコメント。国として期待する効果や、使い所ともいうべき利用法についても指摘しました。

#### ■ 討議「逆参勤交代の実現に向けて」(ワークショップ)



後半はテーブルに分かれてワークショップを行いました。テーマは「逆参勤交代の実現に向けて」。各自治体が抱える課題や取り組みを共有し、次のステップに備えるのが狙いです。松田のファシリテーションで、「逆参勤交代社員に期待する地域の課題解決」「いかに企業向けに、逆参勤交代の訴求力を高めるか」という2点を論じました。

テーブルにはそれぞれ、自治体職員、民間企業、省庁関係者・職員が配置されています。それぞれの立場から思うところを語り合うことで、複合的な視点で課題を洗い出すことができたようでした。また、各自治体の現状・課題の細目にまでかなり突っ込んだ情報のやりとりがあったようです。包括的・総合的な取り組みである逆参勤交代構想を走らせるうえでは、一旦細目にまで十分下りていく必要があると感じさせました。

1回目のシェアでは、主に企業側の立場から逆参勤交代構想に期待する意見が聞かれまし

た。この日参加している民間企業は、前回・前々回の開催時のアンケートで、逆参勤交代構想への参画を強く希望している企業から選ばれています。プレゼンテーション、テーブルワークを踏まえて、企業側が期待すること、企業を巻き込むためのヒントを語りました。キーワードは、「本業にリンクした地域課題解決」「ヘルスケア」など。ある参加者が「利益の最大化を考える企業にとって、逆参勤交代構想はイノベーションのシーズになる可能性がある。そこに突破口があるのでは」と指摘しています。



2 回目のシェアでは、自治体側の意見、企業の意見が入り交じっての発表となりました。こちらでは、「アフター5の交流」が話題となっています。地域課題解決へのアクセスには、企業のビジネススキームとは全くことなるプロセスが必要です。そのために、「実はアフター5の交流が、コミュニティとのつながりで大いに役立つ」そうです。

全体を通して見られた意見として、「つなぎ役」「マッチングする人」のような仲介する人材が必要ではないかという指摘がありました。地元・企業両方の事情を知り、両者の立場を踏まえてつなぐ人がいなければ、課題解決にはアクセスできないし、事業化も難しい。アフター5の交流も多分にそうしたネットワーキングの要素を含むと言えるでしょう。討議の終わりに松田は「アフター5」、多地域を巡る「回遊型逆参勤交代」「リアルとロマンの融合」を新たなキーワードとして挙げて、この日の議論を締めくくりました。

終了後、取材に答えて松田は、逆参勤交代構想のボトルネックとなっている企業側の参画に向けて、この日は「十分な議論ができたのでは」と手応えを感じている様子でした。ある省庁関係者が「地域課題解決に入り込むには、企業が想定するような短期的な関わりでは難しいのでは」と疑問を呈しているように、企業と自治体側のギャップはまだ大きいと思われれます。しかし、一旦自治体側の課題を十分に整理し共有することで、企業を巻き込む土壌を形成できると期待しています。次回はこの成果を踏まえて企業に向けた分科会を開催する予定となっています。