

## 三菱総合研究所・熱中小学校共催セミナー

### 「新ワーケーション論～学びと貢献が人生と日本を変える」

挨拶：まち・ひと・しごと創生本部参事官 得田啓史様／報告①：三菱総合研究所 松田智生／報告②：熱中学園 堀田一芙様 他

地方創生第Ⅱ期総合戦略に「関係人口」の創出が盛り込まれ、コロナ禍に伴うテレワークの拡大も相まって、関係性を重視した「熱中小学校」「逆参勤交代」など都市と地方を結ぶ活動への注目度が高まっています。今回は熱中小学校と三菱総研の共催で、加速する地方創生、ワーケーションの動きを「新ワーケーション論」として議論します。

#### ▼挨拶「関係人口創出・拡大に向けた期待」

内閣府まち・ひと・しごと創生本部 得田啓史様

得田様は、まち・ひと・しごと創生本部が創設された際に当時の石破大臣の秘書官として関わり、その後一旦地方創生から離れ、2019年7月に再びまち・ひと・しごと創生本部に着任しています。

「第Ⅰ期、第Ⅱ期両方に関わっている立場として、第Ⅱ期は『関係人口』がポイントになると思う」と話しています。

第Ⅰ期地方創生のトリガーは、2014年に発表されたいわゆる「増田レポート」で「消滅可能性都市」が公表されたことでした。

「900自治体が名指しで消滅する可能性がある」とされたことは、非常にインパクトがあり、我が事化する効果があったと思います。まち・ひと・しごと創生本部はこれを受けて、法律に基づく恒久組織として設立されたもの。魅力ある社会をつくり、そこで活躍する人を確保し、多様な就業機会を創ることを狙いとしています」

消滅可能性都市が、20～30代女性の人口を指標としていたこともあり、第Ⅰ期地方創生は「そこに住む人が大事」という観点から人口増加、「移住」「定住」に注力していました。しかし、「今捉え返してみると当時の関係者はそこに囚われすぎていたとも思える」。

「もちろん一極集中の是正は重要だが、すぐに移住というのは多くの人にとって現実的には難しいし、移住の裾野を広げることも大切。そこで第Ⅱ期は『住まなくても力になれる』関係人口が大きなテーマとなっています」



まち・ひと・しごと創生本部 参事官 得田様

関係人口とは「特定の地域に継続的に多様な形で関わる者」と定義されています。

「ライトかつソフトに、いわば最大公約数的に定義しているが、『観光以上、定住未満』とも言える。観光はその土地の人からは『お客さん』とひとくくりに呼ばれるが、関係人口は地域とつながりを持つので、土地の人からは、その人の名前＝固有名詞で呼ばれる、そのような関係を築くのが関係人口だと考えています」

そのため、内閣府では「関係人口創出・拡大のための中間支援組織の提案型モデル事業」を令和2年度に公募、5件の予定に対し71件もの応募があり、「熱意あふれる7団体」を採択しました。関係人口の創出は、第Ⅱ期地方創生総合戦略の「地方とのつながり」の新機軸であり、「ど真ん中」にあるものと認識されているそうです。

得田様は、第Ⅱ期では、さらに企業版ふるさと納税にも力を入れていくことにも触れつつ、「皆様と連携して関係人口を創出し、楽しい令和の時代を築いていきたい」と官民一体となった連携を呼びかけました。



## ▼「逆参勤交代でワーケーションを加速」

三菱総合研究所 主席研究員 松田智生

松田が提案する「逆参勤交代」は、期間限定型リモートワークによって働き方改革と地方創生を同時実現しようとするものです。松田は「新型コロナウイルス感染症の流行によって都市生活のさまざまなリスクがあぶり出された」とし、メディアからも逆参勤交代に注目が集まっていると話しています。

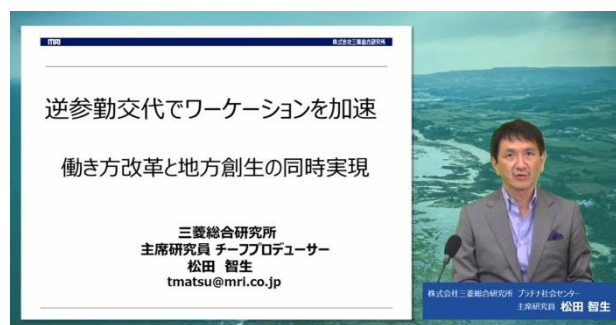
逆参勤交代は、江戸時代の参勤交代のように一定期間を別の地域で働いて過ごすというのですが、違うのは江戸＝東京に詰めるのではなく、逆に地方へ出ていくという点。

「地方に完全移住や転職は不可能だが、数週間ならリモートワークで可能だということが、改めてコロナ禍で分かったと思います。週のうち数日は本業、残りは地域のために働くことができれば、人材を共有することもできるでしょう。人口が減少するこれからの日本において、人材の争奪は不毛。関係人口の創出によって人材を共有することが重要ではないでしょうか」

そして、逆参勤交代のプレイヤーである「地方」「企業」「本人」の三者全員にメリットがある「三方一両得」が、逆参勤交代の特徴であるとしています。

本人にとっては、心身のリフレッシュ、モチベーションアップ、地域とのつながりの創出、セカンドキャリアの開拓、ワークライフバランスなどのメリットがあります。地方にとっては関係人口が流入することで消費拡大、地域の交通機関、宿泊施設の稼働率の向上、シェアオフィスやIT関連のインフラの整備が進むというメリット。企業にとっては、ワークライフバランスの向上、兼業・副業へのテコ入れ等の働き方改革。若年層、中堅社員の武者修行的に利用すれば人材育成としても役立ちます。また、近年地方に新規ビジネスの活路を見出す企業が増えており、ビジネス強化の観点でもメリットがあるでしょう。また、健康経営、SDGsへの貢献などにも好影響があります。

さらに逆参勤交代はSDGsの8「働きがいも経



三菱総研 松田

済成長も」、11「住み続けられるまちづくりを」と一致します。バッジをつけるだけのSDGsはもう卒業して、逆参勤交代で実現させましょう。逆参勤交代は、例えば新規事業開発なら「ローカルイノベーション型」、健康経営なら「リフレッシュ型」、人材育成なら「武者修行型」、ワークライフバランスなら「育児・介護型」、シニア世代の活性化は「セカンドキャリア型」という5つの逆参勤交代モデルがあります。

「今後のポイントとなるのがマス・ボリューム。リモートワークや地方へのオフィス移転は、一部のIT系やベンチャーが率先して進めていますが、それではなかなか市場が広がらず、社会を変えるには至らない。これからは大企業を動かして、マス・ボリュームを創出することが重要。より大きなインパクトを生み出すことができるでしょう。関係人口1人が生活者としてそこにいるだけで、その消費額は総務省試算で国内旅行者26人、インバウンド人口10人分に相当します。東京の大企業社員の1割が、1カ月逆参勤交代で動けば100万人、1千億円の経済効果があると弊社では試算しています。さらに消費だけでなくオフィス、住宅、ITインフラの整備、移動交通の活性化など多角的な経済効果が期待できます」

その実証実験として、丸の内エコツェリア協会と連携し、社会人大学の「丸の内プラチナ大学」の講座のひとつとして、これまで6カ所で「トライアル逆参勤交代」を実施。フィールドワーク、地域のキーパーソンとのセッションを経て、首長に地方創生プランのプレゼンテーションをするというコンテンツで、地域の受け入れ体制の整備や、一般企業への逆参勤交代の周知に効果を上げてい



ます。

こうした活動は政府にも認められ、松田は内閣官房まち・ひと・しごと創生本部「地方創生×全世代活躍まちづくり検討会」の委員・座長代理を拝命、2020年4月の地方創生第二期総合戦略において、逆参勤交代をモデルにした、地域課題解決のための企業と地方のマッチングプラットフォームの検討が盛り込まれました。推進意向を持つ自治体は366団体にも上り、「ビッグウェーブが来ている」と松田。

そして最後に、「バケーション型ワーケーションだけがワーケーションではない」と認識を改めるよう訴えるとともに、地域と交流する「Communication」、地域で学ぶ「Education」、地域へ貢献する「Contribution」、地域に事業創造を起こす「Innovation」が逆参勤交代、新しいワーケーションの本質であるとし、「一步踏み出す勇気を」と呼びかけました。

「逆参勤交代という新しいワーケーションによって、多面的かつ具体的な関係人口を生み出すことができるでしょう。あとはやるだけ。100人の有識者よりも1人の実行者が求められています。もちろん、この一步は簡単なものではありません。政府による制度設計も必要ですし、自治体、企業の変化も必要です。しかし、多くの方が小さくても一步を踏み出すことができれば、それが大きな一步になるはずですよ」

### ▼「熱中小学校の挑戦と未来」

熱中学園 代表理事 堀田一芙様

熱中小学校とは、小学校等の廃校を利用した大人向けの学校で、人間的な成長と地方への貢献をテーマとしています。2015年に山形県高島町で始まり、その後口コミで広がり2020年までに全国16カ所で実施されています。「行き当たりばったりに無手勝流でやってきたが、その都度新しい出会いがあり、ステージがアップしてきた」とこれまでの足跡を振り返っています。

基本的には6カ月を1クールとし、3年で卒業する仕組み。“先生”は、熱中小学校の趣旨に賛同



熱中学園 堀田様

してくれた、研究者、知識人、実業家等々、有名無名問わず多岐に渡る250名。熱中小学校の特徴は「熱量が高くなること」であると堀田様。

「セミナーと違うのは、長い期間席をともにする同級生がいて、密な世界を作っている点にあります。だから熱量が高くなるし、人が成長し、変わることができるのだと思います」

2020年には新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、台風の被害が大きかった宮城県丸森町、洪水被害のあった熊本県人吉市などで「災害復興型」を実施するなど、熱中小学校自体も変化、成長してきました。さらに2020年は「関係人口にフォーカスしようと考え」、内閣府の「関係人口創出・拡大のための中間支援組織の提案型モデル事業」に応募、採択されました。

これは、これまでの熱中小学校のインフラを活用し、都市部の企業とその社員に対して実施するもので、「企業向け実践型セカンドキャリア・インターシッププログラム」と「ふるさとテレワークと付加価値型ワーケーション」の2つのプログラムを用意しています。

前者は主に大都市圏企業のシニア予備軍を対象にしたもので、これまでの16の熱中小学校のうち、気に入った学校を選び入学、学びと体験によってマインドセットを変え、地域・組織に新たな価値を生み出すセカンドキャリアの生き方を見出してもらうことを目的としています。

「自分が何をしたいかではなく、学びや調査を通して地域や相手側のことを知ることから始まります。その後内省によって自分の魅力、経験、スキルを棚卸しし、何ができるかを理解したうえで、チャンスがあったら地域に関わりを持ってもらい





たい。先生もいる、部活もある。場所・世代を超えたつながりがあり、人とのつながりを通じて、マインドセットを変えて、人生のセカンドアクションに踏み出してもらおうというものです」

後者の「ふるさとテレワークと付加価値型ワーケーション」は、**Education**=生涯教育の機会を提供、**Wellness**=社員のウェルネス向上、**Contribution**=地域貢献を提供するワーケーションのモデルで、自立型社員の育成、メンタル問題の予防に効果があるとしています。9月に行われた実証実験では、内田洋行の社員11名が丸森町でのワーケーションに参加。前後で抑うつ傾向（SDS）ほかメンタルヘルスに関する測定を行い、東北医科薬科大学と提携し、データを分析します。「大都市圏企業の人事部も、シニア世代のセカンドキャリアについては悩んでいるはず。また、グローバル視点を持ちながらどう地域に関わるか、企業も本気で考えなければいけない時代に来ていると思います。企業版ふるさと納税などの控除と、熱中小学校のようなローカルプラットフォームをうまく組み合わせ、グローバルな働き方と人材育成を実現したいと考えています」

### ▼パネルディスカッション「新ワーケーション論～学びと貢献が人生と日本を変える」

#### [パネリスト]

内閣府参事官 得田様

熱中学園 堀田様

株式会社デンソー東京支社長 光行恵司様

日経新聞さいたま支局長 松田隆様

#### [モデレーター]

三菱総研 松田

後半は得田様、堀田様、株式会社デンソー東京支社長の光行恵司様、日経新聞さいたま支局長の松田隆様によるオンラインパネルディスカッションを実施。モデレーターは三菱総研・松田が務めました。

日経新聞の松田様は、三菱総研の松田が『日経グローバル』で逆参勤交代の論説を執筆させていただいて以来の縁。「一極集中の是正の動きがコロ



上段左：デンソー 光行様、右：日経新聞 松田様、下段左：三菱総研 松田、中：内閣府 得田様、右：熱中学園 堀田様

ナ禍で抜本的に変わってきている」と現状を分析しており、マスコミ・メディアの視点から新ワーケーション論を論じていただきます。デンソーの光行様は、丸の内プラチナ大学の逆参勤交代コース（彦岐編）に参加しており、企業側の視点からワーケーションや逆参勤交代の可能性を語ります。ご自身が参加したのは、1年半前に東京に赴任して以来、都市の過密性を感じるとともに、情報量の多い東京で、改めて地域の課題に対する感度が上がったため。「都市と地域の架け橋になるために、一度体験し考えてみたかった」と語り、「地域で活躍する多様な職種の人々と交流できたことが大きな成果」であったとしています。

ディスカッションでは、新ワーケーションにおける「期待」「課題」「解決策」という3つの論点で議論を行いました。

期待については、まず堀田様が「自治体の意欲」への期待を示しました。

「これまでの経験から首長がトップダウンで賛意を示す、地域住民のボランティアがあるといった状況だとスムーズに運営できたということがある。お金はないが、汗をかいてくれる行政が熱中小学校を支えてくれたと思います」（堀田様）

また、企業に対しては「経営トップが判断してほしい」と期待。今、新卒就職する若年層が、就職後に再び故郷に戻れるかどうかを大事に考えていることが多くなっています。

「人材確保の面からも、地域の課題を企業の課題として捉え、中長期的な経営課題として取り組む必要がある。ワーケーションは、人事部の問題で



はなく、経営層が考えるべき問題ではないか」(同)

三菱総研で経営幹部にワーケーションの問題についてアンケートを実施したところ、企業としては「費用対効果」「費用負担」が多かったという結果がありましたが、光行様も同じ状況にあると話しています。

「地方へ行く時間の捻出や本業との兼ね合いは問題ですし、企業活動なので効果は期待されるし、移動費・滞在費もやはり問題です。企業としてのモチベーションの高め方が課題でしょう。例えば、地域で自らを活かせる場を探し、セカンドキャリアの可能性を探るのは現実的かもしれません」(光行様)

松田様からは、コロナ禍によるテレワーク推進という順風がある一方で、コロナ禍による「逆風」もあると指摘。

「コロナ禍で業績が低迷している企業も多い。ワーケーションは、要は経営者の判断なので、費用対効果の判断にかかっていると思います。一方で、ワーケーションの効果は数字に現れにくいので、そこにも難しさがあるのでは」(松田様)

得田様はコロナ禍でワーケーション、関係人口創出にちなみさまざまな動きが加速している反面、「若干の心配がある」と述べています。

「行った人は楽しいし充実して帰ってくる。しかし受け入れ側が準備し対応し疲れ切ってしまうということを何度も目にしてきた。これがなかなかコマーシャルベースに乗らない理由ではないか。行く方＝例えば、企業側の意識が、まだ追いついていない部分があるのかもしれない」(得田様)

また、経営判断が課題ではないかとも指摘。部長クラスまでは話が進んでも、「事故が起きたらどうする、労災はどうする、サボったらどうする」という役員クラスが出てきて話が進まないことも多いことを挙げて、「社長が腹をくくるべき」とモデレーターの前松田が指摘しました。

堀田様も経営者次第という点に同意を示し、若年層が就職時の条件として「田舎に戻る」を挙げていることが多く、今後企業はワーケーション等、「自由な働き方を認めなければ人を採用できなく

なるという危機感を強く持ったほうがいい」と指摘しています。

前途に多々課題があることが改めて浮き彫りになりましたが、では解決に向けてどのような施策がありえるのでしょうか。松田様は内閣府がテレワークによる地方移住に最大で100万円の補助金を出す予算要求をしたことに触れ

「流れはできており、企業はこうした動きをうまく利用する体制を作る必要があるのでは。また、地方自治体で、ワーケーションの争奪戦が起きており、そうした動きを企業がうまく使い、生かして行ってほしいと思う」(松田様)

光行様は「まずやること」と話しています。

「誰かが動き始めないと変わらないと思いました。今、社内でも場所に縛られずに働きたいという自由度が強く意識されており、この流れをうまく利用し、必要なときに必要な場所で働ける体制を作りたい。一方でテレワークばかりではチームワークも育ちにくい。従来オフィスで行われていたチームビルディングもうまく絡めることも考えていく必要があるでしょう」(光行様)

堀田様は人の成長の可視化と継続性を指摘。

「関係性に基づく継続性が大事だと思います。あの人にまた会いに行きたいという感覚が、新たな関係性につながるでしょう。その意味でやはり大事な『人』。人の成長を尺度にしたコミュニティを創る時代になっていると感じています。人の知的な成長の差分をどう表現するかも大事な点になるでしょう」(堀田氏)

得田様は「情熱」を挙げています。

「PDCAの『P』は、これからは計画というよりパッションではないか。ワーケーションの制度を作りたい理由を上司に聞かれたら『楽しいから』と答えて説得したらどうか。情熱があれば説得もしやすいでしょう。中間支援団体も今後さらに増え、バリエーションも増えるはず。」(得田様)

松田は、福沢諭吉が唱えた「半学半教学」のように、これからは都市と地域で学び合い教え合うことが大切であると指摘します。

「新ワーケーションは、従来のバケーション型を



超えて、交流のコミュニケーション、学びのエデュケーション、貢献のエデュケーションということです。次に制度設計。潜在的な有望層を動かすには「程よい強制力」が必要であり、ワーケーションを企業のSDGsの義務とする、企業の研修制度と連動させること、実施企業には法人税減税、副業には所得税減税を連動させること。他人主語でなくぜひ『私』を主語にして、新ワーケーションを進めていただきたいと思います」(松田)

多角的な視点から、今後に向けて前向きな方向性が確認できた議論となりました。コロナ禍でますますテレワーク、ワーケーションの重要度が増しています。三菱総研では引き続きワーケーション、逆参勤交代の今後を検討してまいります。