

【レポート】プラチナ社会研究会 2017年度 第2回セミナー
逆参勤交代構想：働き方改革と地方創生の同時実現へ



「逆参勤交代構想」は、企業の働き方改革と地方創生を同時実現するアイデアとして、プラチナ社会研究会 2017年度第2回セミナーのテーマに取り上げられました。当日は約150名もの産官学からの参加者で会場が満席になったのは、そのコンセプトが企業や地方自治体の抱える課題にストレートに刺さるからなのかもしれません。逆参勤交代に掛けられる期待は大きいと考えられます。

この日は提唱者である三菱総研松田主席研究員からの逆参勤交代の概要説明に続き、企業の働き方改革の先進事例をロート製薬の矢倉芳夫氏、地方創生の現状まち・ひと・しごと創生本部の統括官、唐澤剛氏を演者にお招きしています。また、後半のパネルディスカッションには、両氏に加え、逆参勤交代的な活動を経験した三菱ケミカルホールディングス、株式会社LSI メディエンスの松本英郎氏、ANA・ANA 総研の松丸祥子氏を交え、都市部のビジネスパーソンが逆参勤交代的に地方で働くことの意味や、実現の可能性について論じありました。

ここでは、当日の報告やディスカッションの熱い内容をご紹介します。

■ 『逆参勤交代構想～働き方改革と地方創生の同時実現へ』

株式会社三菱総合研究所 プラチナ社会センター 主席研究員 松田智生

▼逆参勤交代とは

逆参勤交代構想とは、江戸時代の参勤交代が地方から江戸に向かったことに対して、都市部の大企業社員が一定期間地方でリモートワークすることを制度化しようというもの。松田主席研究員はこれを、自身が仕事で地方へ行った際に、「朝は聞いたことのない鳥の鳴く声で目覚め、豊かな自然があり、食べ物がおいしい地方で暮らしたい」と思ったものの、「今

すぐに移住するのは難しい。ただし数週間のリモートワークなら可能。そして地域のためにも働くことができるのでは」という思いから発案したと語っています。

期間限定で地方に住んで、リモートオフィスで仕事をする。週の何日かを地域のための仕事に充ててもいい。社員は良好な地方の環境で働くことでリフレッシュでき、生産性は向上し、ワークライフバランスも改善する。地域のために働くことは、定



年後のセカンドキャリアを考えるきっかけにもなる。企業にとっては働き方改革や地方でのビジネス発掘、人材育成等で効果があると考えられる。受け入れる自治体にとっては、交流人口の拡大、地域の消費喚起、雇用増、オフィス、住宅需要の増加が見込める——逆参勤交代構想とは、「本人、地方自治体、企業の3者が得をする“三方一両得”の仕組みを作ることだ」と松田主席研究員は説明しています。

都市部の大企業社員は約1000万人いると言われ、その1割、100万人が年間1カ月の逆参勤交代を行えば、生活に付随する消費だけで約1千億円。それ以外にもオフィス、住宅、ITインフラ、移動、宿泊など多面的な経済効果がもたらされると考えられています。

▼逆参勤交代のもたらすもの

しかし、松田主席研究員のプレサurveyによると「逆参勤交代は面白いという人、企業は多いが、実際には難しいのではという声が聞かれた」とのこと。個人は「逆参勤交代してみたいけど、会社が認めない」と言い、企業は「興味はあるが、費用対効果が明確でない」と言うそうである。

しかし、松田主席研究員の説明によれば、この逆参勤交代の企業のメリットについて、人事部門系では「働き方改革」「優秀な人材の採用、保持」「シニア社員のセカンドキャリア」、ビジネス面では「地方創生ビジネスへの参入」「地方のベンチャー企業の発掘」等が考えられます。また、一部の機能を地方へ移転することが可能になるため、首都圏直下型地震発生時のリスク分散、近年増大するメンタル疾患の予防といった「リスクマネジメント」のメリットもあります。松田主席研究員は「非常に多方面に渡るメリットが期待できる」と話し、ビジネス面の例として、味の素AGFが鹿児島県徳之島伊仙町でのコーヒー豆生産支援に参画している事例を紹介し、「ローカライズが叫ばれる一方、次の一手が打てない企業も多い」とし、地方に眠っている技術や農産物などのリソースを活用したビジネスの発掘の可能性を示唆しています。この他、地方で衰退や廃業問題に直面する企業等の事業継承への対応、

交通機関・宿泊業で稼働率向上、地方を実証フィールドにしたビッグデータ活用健康ビジネスなども例として挙げました。

さらに「よりマクロで見ると」と説明したのが健康問題。近年顕在化している「プレゼンティーズム」（出社はしているがなんらかの体調不良で生産性が著しく低下する問題。腰痛や花粉症やうつ病などが顕著な例）が、大企業では数億円から数十億円の損失となっていることを話し、逆参勤交代にその解決の可能性があるのではないかと語りました。

逆参勤交代の実践モデルについては、「目的や年代、期間などによって多様な形が考えられる」とし、集中合宿的な「プロジェクトチーム型」、将来の幹部候補を鍛える「武者修行型」、メンタル予防の「リフレッシュ型」、シニア社員のための「セカンドキャリア型」、さらに実家に戻って家庭重視の「育児・介護型」があることを、実践事例や既存の制度などを交えながら紹介しています。例えば育児・介護型では、東京の大手企業で働いていた方が子育てのために沖縄県石垣島に移住したことを例示。「東京では子どもが遊ぶために親同士がアポを取らなければいけないような世界だったが、今は子どもが近所の子どもたちとのびのびと遊んでいる」状況で、「給料は下がったが、生活は充実しているし、何よりも子どもが大満足」で、本人も大いに満足しているそうです。また、セカンドキャリア型では、地方の高校生たちとキャリアワークショップをした事例を紹介。「地方の高校生には、多様なキャリアやロールモデルのあり方を教えるとともに、自分たち自身は、話すことで自分たちのキャリアの見直しができた。福沢諭吉の言う“半学半教”の場となった」と松田主席研究員は紹介しています。

一方の地方自治体へのメリットとしては「交流人口の増加」「地方産業の担い手増加」「将来の移住者予備軍作り」「オフィス・住宅整備、空き家・公共施設の活用」があるとしています。松田主席研究員は「ふるさと納税でお金は呼び込めた。しかし、金だけでいいのか。人を呼び込むことが必要なのではないか」と話し、地方創生でもっとも重要な要素として、「ヒト」を地方にもたらすものが逆参勤交代であることを説きます。県、市町村レベルでさまざまな自治体がすでに興味を示しており、今後の実証実験のフィールドに名乗りを上げていることも紹介されました。

▼分科会で隘路克服

しかし、「隘路や課題も多い」と松田主席研究員。プレサマーベイを通し見えた課題として「コスト」「費用対効果の見える化」「企業と自治体の効率的なマッチング」「一企業を超えた業界全体での取り組み」等を挙げています。特に企業にとってはコストや費用対効果が大きな隘路になると見ており、その解決に向けてプラチナ社会研究会内部に「逆参勤交代分科会」を設置することを提案しました。

分科会では官民交えたプラットフォームを形成し、マッチング、実証実験の実施を検討します。また、効果測定の手法を検討開発し、今後の波及に備えたいとしています。さらに、企業負担を軽減するための交通費、宿泊費等の特別割引の検討、減税・補助金等のインセン

ティブをどう付与するかといった政策や制度設計も検討していくそうです。

逆参勤交代はさまざまなビジネス、経済波及効果を生み出すと考えられ、提案されている段階ですでに多くの企業、自治体が参画に興味を示していますが、松田主席研究員は「そうは言っても当たり前だが「より多くの方々に参加していただき、大きな社会的うねりを作りたい」と会場に分科会への参加を呼びかけました。

そして最後に「一歩踏み出す勇気を」と呼びかけます。「逆参勤交代構想のようなドラスティックで突き抜けたアクションを起こすことが、働き方改革や地方創生を一気に進めるのではないだろうか。ただしこれは一企業、一自治体で実現するのは難しい。自分も“あの時一歩を踏み出していれば”と思うことが多いが、1年後、5年後に“あの時…”と思わないように、志や思いを共にするここに集ったみなさんと一緒に一歩を踏み出したい」と講演を締めくくりました。

■ 「否・常識な働き方改革」

ロート製薬株式会社 広報・CSV推進部 矢倉芳夫氏

▼常識をくつがえすこと

ロート製薬が副業を解禁し話題を呼んだのは2016年6月のこと。2月に「社外チャレンジワーク」として発表、社内で希望者を募ったところ、60名余りが手を挙げ本格的にスタートしました。「社内のボトムアップ、トップダウンがシンクロしたことで始まった」というこの制度ですが、導入前に、検討すればするほど常識の壁が立ち上がったそうです。矢倉氏



からは、働き方改革の先端事例として、ロート製薬が同制度を立ち上げてきた経緯と、どう考えればいいのかをお話いただきました。

冒頭、矢倉氏は同社がもともと「常識に抗う会社だった」と説明。常識とは「かつては適切ではあったが、今では必ずしも納得解ではないにも関わらず盲目的に信じているもの」と定義。それに抗った例として、当時は医師のみが判断する“聖域”であった妊娠判別を、診断は最終的には医師が下す必要があるものの「初期のチェックが適正にできれば子ども・母体の健康にメリットがある」と踏み切った妊娠検査薬（1993年）、「純正品でなければリスクがある」とされてきたコンタクトレンズのケア剤の市場にも、ユーザーメリットのために敢えて踏み込んだ事例（1995年）を紹介。「そういうものを一言でまとめたもの」が、2016年に策定されたスローガン「NEVER SAY NEVER」です。「常識を鵜呑みにせず、本来ど

うあるべきか考え、変えていく、そのプロセスにある壁を越え実現することを諦めない」そんな思いがこのスローガンには込められているそう。副業解禁に至ったのも、こうした「否・常識」への発想があればこそであったに違いありません。

▼トップダウンとボトムアップのシンクロ

社外チャレンジワーク発足のきっかけであった「社内のボトムアップ」とは、副業が社員から提案されたことを指しています。経営層が定期的に経営課題を出し、その解決策を社内の有志のメンバーが考えるというプロジェクトがあり、2014年に出された人事制度改革のテーマを議論する中で発案されたそうです。この時は、「2000年に人事制度の大枠ができていたものの、年月も経っていたので若手に手を挙げてもらって変えよう」という思いだったそうですが、『制度を作ることが大事なのではなく、課題なのは働き方ではないか』という結論に達し、さまざまな働き方の提案が20個ほど提出され、副業もその中の一つでした。「当時は『二刀流』なんて呼ばれていた」と矢倉氏。

一方の「トップダウン」とは、同社の経営層が被災地視察で気付いた「多様なリーダーシップの必要性」です。被災地で活躍するリーダーたちに求められる資質、地域課題解決に必要な力。「これからの時代は、社員も外に出なければいけない、と考えるようになったようで、副業についてもいいじゃないか、と言ってくれた」（矢倉氏）。

この時に矢倉氏が人事の立場でぜひ導入したいと思ったのが、「副業解禁」「社内の兼任OK」という「枠を超える」仕組みで、希望者を募ってスタートすることを決めました。

▼副業のメリットとは

とはいえ、導入前に一般論として他社の人事の人たちに聞くと否定的な意見も多く上がったとも話しています。「本業がおろそかになったらどうするのか」「過重労働になるのでは。ブラックな環境になるのではないか」「人が出ていってしまったらどうするのか（人材の流出）」「そもそも会社にメリットはあるのか」、そのような声が多く上がったのです。

しかし、矢倉氏は「終身雇用がしっかり守られ、会社を辞した後余生を悠々と過ごせる時代ではなくなった今、長期の視点で社員にも企業にも大切な働き方とは何かを考え、枠を超える経験や得意技を多くもつことが豊かな人生を送れると、まずは導入し、なにか課題が出たら都度対処するぐらいの鷹揚さでスタートするのがいいと思ったそうで、トップも同様の考えだったそうです。

「会社にどんなメリットがあるのか？」という問いには「それぞれの企業が置かれている状況でメリットになるかどうかは変わるが、副業した社員が、どんどん外の風を持って戻ってくれば、会社は変わっていくのではないか」、矢倉氏はそう話します。同社では特にイノベーションを重視しており、近年始めた食品製造や農業関連の事業に、良い成果が出ることを期待しているとも話しました。

また、会社だけでなく、副業する個人のメリットについては、自身が外で働いた経験を踏

まえ、「自分がいかにロートの看板で働いていたかよく分かった」「『自立』とは一人で生きるのではなく、一つのみ依ることなく、複数の関係性を持つことなのだと気付いた」と話しました。

「自分の複数の可能性を、会社を辞めずに経験できることはとても大きい」と矢倉氏。「結局、私たちの祖父母や親父・おふくろの時代が必要な仕組みや環境を作ったり壊したりしてくれたから今の幸せがあるのと同じく、今度は逆に親父たちの世代の常識をそのまま引き継いでいけばいい時代になるとは思えないわけで、“あの時” こう変えたから、良い世の中になったよね、と次のあるいはその次の世代が思ってもらえる世の中にしたい」と話しています。

▼いろいろな会社があつていい

2016年6月からスタートし、1年余り経った今も「特に不具合は出ていない」そうです。「むしろ手を挙げて副業している人は、いきいきと輝いている」と矢倉氏。「そもそもこれは社員が土日に好きなことやってるんだから、届け出はしてもらい、健康等チェックが必要などきもあるが、自由にやってもらえばいい」（同）。

他社から相談を受けることもあるそうですが、「案ずるより産むが易しで、やってみるのがいいのでは」と答えているそうです。「(PDCA じゃなく) PPPP、DDDD でも困るが、やってみて、多少考えて、必要があればチェックする。そんな形で良いのでは」（同）。

また、「すべての会社でやる必要はないだろう」とも話します。「副業を認める会社、定年を廃止する会社。いろいろな会社の個性があつていい。そういう多様な会社が認められる社会になればいいなと願っている」。矢倉氏は最後にそう語り講演を締めくくった。

■前半質疑応答



松田主席研究員、矢倉氏の講演を終えて質疑応答を挟みました。

まず矢倉氏へは「経営層や人事部の理解を促すにはどうしたら良いと考えるか」という質問がありました。ロート製薬ではトップダウンで下りてきているため、その苦労は比較的少なかったわけですが、矢倉氏は「経営者の関心事と社員の懸念の両方を見るしかない。ボトムとトップのシンクロのさせ方は、正面からだけではなく裏側や横からなど多面であると思う。」と回答（矢倉氏）。

松田主席研究員には、移動交通費を巡る個人の負担分についての質問がありました。質問者は自身単身赴任の折に、家族の移動交通費が負担になっていることに懸念を示し、「この交通費負担が逆参勤交代構想のボトルネックではないか」と話し、対応案の有無などを聞きました。松田主席研究員は、現時点では会社に対しての枠組みで検討していたことを話し、「確かに個人への支援がボトルネックになっている」と回答。そして、逆に分科会でそのような意見をもらい、解決策を討議したいと、分科会への積極的な参加を呼びかけました。

■「今こそ地方創生！ 一戦略策定から実践へ」

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 地方創生総括官 唐澤剛氏

▼地方創生の実践へ

唐澤氏は総括官として、地方創生には一方ならぬ熱意を持って取り組んでいます。政府の見解のみならず、熱意からの個人としての意見なども交え、現状とともに、3年目を迎えて「実践」のフェーズに入った地方創生の課題やこれからについてお話しいただきました。

唐澤氏は、まず地方創生の背景に人口減少、高齢化、そして都市部特に首都圏への転入超過があることを改めて指摘。特に「人口はこれ



までも上下してきたが、この急激な減少が問題」「地方の中核都市、政令指定都市に集まる人口の一番若い層を東京が集めるトーナメント方式を変えないことには日本は変わらない」と状況を分析。そのうえで、2017年の地方創生政策の「新展開」から、「ローカルアベノミクスの推進」「ライフスタイルの見つめ直し」について、特徴的な政策をкаいつまんで解説しました。

まずローカルアベノミクスでは、「地域のハブになる事業を作ることが重要」とし、その施策のひとつとして「空き店舗、遊休農地、古民家等遊休資産の活用」を挙げました。具体的には地方創生推進交付金の活用、固定資産税の住宅用地特例解除措置の検討等によって推進していくこととなります。固定資産税の住宅用地特例解除措置とは、通常、固定資

産税が 1/6 になる店舗兼住宅で、長く店舗利用しておらず、居住の実態もなく、振興計画への協力も見られない場合に、固定資産税の減免措置を解除するというもの。「もちろん最後の手段として、そうした手段も検討している段階」ではあるが、制度的に誘導していくことで商店街を活性化していきたい考え。唐澤氏は宮崎県日南市の油津商店街で、250 メートルのシャッター街が 4 年で 29 店舗も新たにオープンし非常に賑わっている例を紹介し、「子どもも遊んで非常に賑わっている。こうしたことをもっと取り組んでいかなければ」と語ります。このような制度的な優遇措置による活性化は農地でも同様で、法律改正により、農村地域への産業の導入の促進等に関する法律が制定されました。農地転用の特例について、これまでの製造業に加えてサービス業も対象にするようになっていきます。

地域経済の核となる事業を支援するために、新たな法律「地域未来投資促進法」も制定されました。対象となるのは、地域の特性を活かし、域内の地域経済を牽引する事業。認定された企業には、予算・税制・金融・規制緩和などの政策ツールを集中的に投入し、地域経済活性化につなげていきたいとしています。「今後 3 年で 2000 社を応援したい」と唐澤氏。他にも「近未来技術等の実装」「新しい生活産業の実装」などにも注力している例が紹介されました。

▼人の暮らしを変える

「ライフスタイル」に関わるものとしては、省庁の地方移転、サテライトオフィスの設置が挙げられます。「すべてが東京にある必要はないので、ぜひとも成功させたい」と唐澤氏は話し、具体例として、現在進行中の文科省文化庁移転が、時期、場所、規模が決定されたことを紹介。また、「来年に向けてもっとも重要な施策のひとつ」と紹介したのが大学改革です。これは、地方創生のために振興すべき産業と人材育成を産官学連携で取り組むための枠組み。そのために、まず地方大学が「知事・政令市長と、地元の経済界との三者で、どのような産業を地域産業として振興するか、そのためにどんな人材を育成するか」を決め、計画を作り、国はその先進的な事例に対して重点的に支援していくことになります。その先行事例として『『くすりの富山』未来創造・人材育成コンソーシアム』、「北九州学術研究都市」の事例を紹介。前者は富山大学、富山県立大学、富山県薬事研究所、一般社団法人富山県薬業連合会の 4 者の連携によるもので、医薬・バイオ分野で研究開発、人材育成に取り組みます。昨年には PMDA（医薬品医療機器総合機構）の北陸支部も設立され、大きな連携の動きとして注目を集めています。後者は主にロボットの研究開発に取り組むもので、九州工業大学大学院、北九州市立大学、福岡大学大学院等の地元大学に加え、早稲田大学大学院も関わり、地域産業振興に努めるそうです。

大学改革では、学生を地方へ誘導することも主要な課題のひとつです。「地方（地元）へ就職したくても、どんな企業があるか分からなければ就職もできない」ため、地方の企業を広く学生に知らせる目的で 2017 年 4 月から始まったのが「地方創生インターンシップ事業」。これは、段階的に拡大していくものではあるが、4 月時点で 43 都府県、375 大学が参

画し、事業を進めています。

併せて奨学金を地方への就職に活用する取り組みも始まりました。これは地元就職すれば奨学金の全額または一部を県の機関が負担するというもので、低いところで100万円、高いところで200万円近くを上限としています。現在24県で導入されていますが、「まだやっていない県には、早くやってくださいとはっぱをかけている」と唐澤氏。

▼国の産業支援

この他、広く産業支援に資する取り組みとして行われている施策を紹介しました。

ひとつは働き方改革に関するもので、包括支援センターを設置し、働き方改革アドバイザーを派遣、地域の中小企業の指導に当たるもの。専門分野に通じた人材を、地方企業のニーズに応じて派遣する「プロフェッショナル人材事業」もあります。例えば「地方の中小企業が良い製品を作って、全国に売りたいと思っても営業力がない」ような場合に、経験豊かな都市部の営業部長を採用できるようマッチングするというようなもの。一昨年スタート、1年9か月で1万5000件の相談が寄せられ、うち1500件が成約。唐澤氏は「1割といえどかなりの割合」と述べるとともに、うち20代が12%、30代が26%、40代が31%と合わせて7割もの非常に若い世代が移住や地方勤務に意欲的であることに、これからの可能性を感じると語りました。

似た制度に「シティマネージャー」があります。これは地方創生に取り組む市町村に対し、「意欲と能力のある国家公務員や民間企業職員、大学研究者などを市町村長の補佐役として派遣する」というもの。外務省職員が地方自治体の副市長などを務めるケースもあり、自治体側だけでなく、職員側も大いに学ぶ機会となる意義深いものになっていると説明しました。

▼CCRCと地域包括ケア

地方移住の促進においてはCCRC（Continuing Care Retirement Community）に期待するところが大きいようです。現在、政府の調査では、地方移住への潜在的希望者は多いものの、「雇用や日常生活、交通の不便さ、将来の介護に不安を覚える」という声が多いことを紹介。継続的なケアを提供するCCRCはその解のひとつとなりうるものとして唐澤氏は期待を語ります。

唐澤氏はアメリカ型の完全シニア向けのCCRCではなく、「すべての世代、年代が対象となるアクティブなCCRC」が、日本版の最大の特徴ではないかと話しています。とともに、厚労省出身だけあって包括ケアシステムとの連携についても熱く語りました。石川県のCCRC「シェア金沢」が、高齢者から子どもまで、近隣の住民とも交わった生き生きとしたコミュニティを築いていることを例に示して、「地域密着型のテーマパークのようだ」と唐澤氏。これからの地域包括ケアでは、急性期医療とその後の慢性期医療の連携、生活を支えるインフラと生活支援制度が重要になり、新しいコミュニティがその基盤となる可能性が

あります。CCRCには、そんなコミュニティを構築するような、広範な期待も掛けられているのです。

最後に、「これからの時代は“ごちゃませ”が重要なキーワードになる」と示唆。これは「多様性」「ダイバーシティ」を氏なりに言い換えた言葉です。

「20世紀が同質性と効率化の時代だとしたら、21世紀は多様性と高付加価値型の時代だろう。いろいろなものがごちゃごちゃと集まり、交わるのが自然な形であり、新しい物の見方が生まれ、イノベーションが起こるだろう」（唐澤氏）

そして、地方創生は「産官学金労言士」と言われますが、最後にもうひとつ、〇を加え、「この丸は、それぞれの地元で入れてほしい。それが『みんなで地方創生！』ということだ」と話し、締めくくりました。

■パネルディスカッション：逆参勤交代と今後の期待

【パネリスト】

株式会社 LSI メディエンス プロジェクト推進室室長 松本英郎氏
全日本空輸株式会社 客室センター客室乗務部 松丸祥子氏
内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 地方創生総括官 唐澤剛氏
ロート製薬株式会社 広報・CSV推進部 矢倉芳夫氏

【モデレーター】

株式会社三菱総合研究所 プラチナ社会センター 主席研究員 松田智生



後半のパネルディスカッションは、「実際に逆参勤交替的な生活をした方々からお話を聞きたい」（松田主席研究員）という目的で企画されました。松本氏は、経済同友会が主宰する「東北未来創造イニシアティブ」で、2年間岩手県釜石市に派遣され、逆参勤交替的な生活を送りました。もうひとりのパネラーの松丸氏は、ANA 総研を介して自ら応募し富山市での仕事に従事。まずは2氏から、それぞれが地方で体験した逆参勤交替的な仕事と生活についてお話しいただきました

▼市役所臨時職員として地元育成とまちづくりに従事

（三菱ケミカルホールディングス 株式会社 LSI メディエンス 松本英郎氏）

松本氏は検査分析等の仕事に携わって後、現場を離れ経営企画の職についていた2015年7月に、社命を受ける形で東北に派遣されました。「上司から『こういうプロジェクトがあるから行かないか』と声を掛けられた」と松本氏。6月に声を掛けられた時点では「期間は2年、ざっくり『人材育成をやる』ということしか聞いておらず、派遣



先もどこになるか決まっていなかった」そうですが、住宅や現地での足、その他もろもろの支援があり、市役所の籍を用意することは決まっていたそう。「会社に20年勤務し、どこか物足りないところを感じていたこともあり、一晩考えて承諾した」と松本氏は振り返ります。

東北未来創造イニシアティブの枠組みでの出向という扱いとなり、その目的は「地方創生のロールモデルを創る」こと。そのための人材を現地で育成することがミッションです。「地域おこし協力隊みたいなものかと思ったら、そうじゃないですよ、と。やるのはあくまでも地元の人。地元のリーダーたちが危機感と課題感を持って地方創生に取り組む、そのお手伝いをする」と松本氏。直前になって釜石市に決定し、他企業からも集まった5人のチームで、釜石市の総合政策課へ籍を置くこととなりました。

釜石市は、かつては鉄鋼の町として栄え、一時は「東北の上海」と呼ばれるほどの賑わいを見せましたが、今では人口減少の真っ只中。そこで“人材育成道場”「未来創造塾」を運営するのが主な仕事。塾生となる次期リーダー候補を市内から“発掘”し、6カ月のプログラムを受講、リーダーとして成長してもらおうというものです。その後卒業後のリーダーたちは、水産振興の場「魚のまち釜石事業」、高校生向けキャリア教育支援「釜石コンパス」、市民のつながりと活動の場「釜石〇〇会議」などの企画や運営に大きく関わっていただきました。

現地での生活については、午後に市内等の現場に出ることが多いこと、また、受講するリ

リーダーたちが商店などを営む経営者の2代目が多いことから、塾関係では17時過ぎの活動が多いことが特徴的だったことを解説。休日は「どこに行っても絶景ばかりだったので思わず一眼レフカメラを買ってしまった」そうで、ドライブなどに明け暮れたエピソードも。

そしてこの逆参勤交代的生活で得たものとして「新しい発見・経験」「人生観」「再認識」の3つを挙げました。

新しい発見・経験とは「被災地だからこそその強み、地方ならではの良さ」を発見し、体感することができたこと。人生観とは「仕事以外100%自分の時間だったので、人生を考えることができた」ということ。そして再認識とは主に「首都圏で働くことの良さ、会社員でいることの良さ」を改めて感じたということ。また、同時に会社員として、その地方へ貢献する可能性があることも強く感じたそうです。

一方、逆参勤交代的にプロジェクトで出向して感じた課題は「目的意識を維持すること」と「チームマネジメント」。震災復興、次期リーダーを育てるといった目的はあるものの、現場では目先のことにとらわれ、忘れてしまいがち。そこをフォローできる仕組みが必要であるとしています。また、「ひとりではなくチームで行くことは良いことだが、いろいろな企業からの出向者だと意識も違う。そのマネジメントを考える必要がある」と指摘しました。

▼ANA 総合研究所 ANA CA の地域活性化事業

(ANA 客室センター 客室乗務員 松丸祥子氏)

松丸氏は客室乗務員(CA)から、ANA 総合研究所に出向し、そこからの派遣という形で富山市役所に3年勤務しました。松本氏と異なる点は「社命ではなく、公募で自ら希望して行ったこと」。ANA 総研が行っている地域活性化事業の枠組みでの、人材派遣に応募し、採用されての派遣でありました。



ANA 総研が行うこの地域活性化事業は、約10年前、愛媛県宇和島市でスタートし、現在では10市町村で実施。最大が人口42万人の富山市で、次いで10万人の沖縄市、その他は2、3万人規模の市町村となっています。「私が行った富山市でさえ、派遣当初は大きな話題となり、取材を多く受けた。その他の自治体ではもっと注目され、大きな期待を掛けられただろう」と松丸氏。CA、女性の視点から地方活性化に取り組むことがミッションであり、「女性としての視点、日本や世界の各地を知るCAとしての視点、新しいもの、おいしいもの好きのトレンド消費者の視点から、アドバイスすること」が求められます。

松本氏のように社命で派遣されなかった事情を、「CAの給与体系にある」と松丸氏。CA

は出来高制でフライトに応じた給与が支払われる。そのため、出向となると当然給与が下がるために会社としても強要ができない。しかし「それでも新しい体験をしたくて応募する人はいっぱいいる」のだそうです。

松丸氏が富山市で取り組んだ活動は、市主催のイベントの企画・司会、航空教室、おもてなし教室など、オーソドックスなメニューに加えて、首都圏在住 30 代対象の「恋活ツアー」や、首都圏の大学と連携した富山ゼミの開催、ANA のコネクションを活用した他地域連携での商品開発など多岐にわたります。商品開発では、愛媛県宇和島市の特産品の真珠と、富山が誇るガラス作家とのコラボレーションを企画し、商品化しています。

また、地域の小学生向けに行っていた漁業の体験ツアーを、モニターツアーとしてメニュー化、地引網体験、漁船クルーズ、魚介類 BBQ などを盛り込んで、一般ツアー客対象商品を造成し、地域の PR を実施。このように「地元にもともとあって、当たり前だと思っているものが、意外と外から見ると面白い！ 魅力的だ、ということがある」ことから、それを発見するために CA を参集して富山を論じる「CA サミット」も企画、開催しました。「ここは何もないっちゃ、と地元の人と言うが、でもそんなことはなくて、これはこんなに魅力的だ、こうすればもっとこうなる、ということを提案した」（松丸氏）。

現地で過ごした 3 年間は「忙しいながらも楽しい時間」であったと松丸氏。「市役所はお堅いイメージがあったが、若いサポートスタッフを付けてくれて、何かと助けてもらい仕事もやりやすかった。地元の人からも『富山を選んでくれてありがとう！』と言われ、仕事だけでなく、さまざまな交流があって、楽しく過ごすことができた」と話しています。

▼ディスカッション



この後、松田主席研究員の司会で唐澤氏、矢倉氏からそれぞれに対して質問を受ける形でディスカッションを行いました。

松本氏に対しては、唐澤氏から「控えめに話してくれたが、現地ではどんな楽しさがあり、メリットがあったのか」と改めて質問。松本氏は「やはり人生を考え直すことができたことが大きい」との回答です。「これから何をやらなきゃいけないのか、が次々と湧き上がってきた。ゼロからだけど、もう一度何をやるべきか、何をやりたいのか。考えられたことは大きな財産」（松本氏）。

矢倉氏はロート製薬との比較で、「何も決まっていなまま派遣」「本業とのシナジーがない」ことについて「うちもそういうオーダーをすることはあるが、そこまではとてもできない、すごい」と話し、「決まっていなくて良かったこと、逆にこれだけは決めてくれということとはなかったのか」「会社とのシナジーがなくて良かったことは」という質問。松本氏は「派遣先は荷物を送る都合もあって早めに決めてほしかった」が、それ以外は特に決まっていなくても問題はなかったと回答。もうひとつのシナジーについては、「目的の考え方かなと思う」との答え。松本氏は本業とまったく離れての業務でしたが「それはそれで良い」し、本業と絡めてのミッションもありだろうと語ります。「ただ、現地に行ってみて本業に活かせるようなものを見つけることは多かった。逆参勤交代構想では週の半分は地域のために、もう半分は会社のためにという話だったが、それも面白いだろう」（松本氏）。

松丸氏に対して、唐澤氏は「実に楽しげで、人生 100 年時代構想にぴったりの活動」と評価するとともに、地方志向や新しい多様な働き方を推進するために、「企業自体がリフレッシュし価値観を変える必要がある」と語りました。松丸氏もそれに答え、富山市には東京では得られない「何者にも代えがたい幸福」があったと話しています。それは例えば「いい魚が捕れたから今日集まって飲もう、と行ってちゃんとみんなが集まれること」。東京ではみんなが揃って食事をするにも 1 カ月先までのスケジュールを、頭を寄せ合って調整する有様で、「東京にいては味わえない世界」と話します。

矢倉氏も、松丸氏が意欲的かつ楽しげに生活していたことに触れ、「やる気があって、公募で行って、それがうまく行ったのだと思う」とコメント。しかし、ロート製薬でもあったのが「やる気、熱意がありすぎて空回りするケース」。「松丸氏がうまくいったヒケツ、理由は何だろうか」との質問です。松丸氏は「もちろんすべてがうまく行ったわけではない」としつつ、「知らない土地でなかったことが大きな要因のひとつでは」と分析しました。「ANA の路線があり、何度も行ったことがあり、知らない町でなかったのが良かった」（松丸氏）。また、「すべての仕事がガラッと変わると生活も激変してしまう。私も CA の仕事をやりながら、富山市の仕事ができると良いと感じた」と話しており、奇しくも松本氏と同様に半分地域、半分現業というスタイルの利点を指摘する格好となりました。

▼もっとよくなる逆参勤交代構想

そして最後に「もっとよくなる逆参勤交代」と題して、各人から、逆参勤交代構想へのア

ドバイスを一言ずつもらいました。

松本氏が提案したのは、まず「目的を明確にし共有する」こと。復興という大きな目的があることで、何かブレたり迷ったりしたときに立ち返ることができたとしています。また、「チームで行くことの重要性」や「ただ自己責任でやりっぱなしにするのではなく、俯瞰的に見るメンターも必要」とも指摘。地方創生の観点からは「自治体職員」の肩書があると「責任は増すが、地元での信頼度が上がる」と話しています。そしてもう一点示唆したのが「普通の人でも参加できる枠組みを」という点。「地方創生というと、意識の高い、才能のある人がやっているイメージ。それではハードルが高い。もっと意識が高くない私のような(笑)人間でも、参加しやすい仕組みにする必要があるのでは」(松本氏)。

また、松田主席研究員からの家族関係の変化についての質問に答え、「2年という期間が決まっていたこと、震災復興という大きな目的があったことから、理解し合えたと思うし、お互いにやりきろうと支え合うことができた」と、“ハッピー別居”だった様子を語りました。

松丸氏は、先ほどと同様「知らない場所では不安がある。なじみのある場所に行くことが大切」と指摘し、プレサーベイ、助走期間の必要性を説いています。また、「戻ってからの“生かし方”がネックになっていることも指摘。「CAに戻ると、『経験を生かしてフライトしてください』とは言われるものの、どう活かせば良いものやら分からないし、相談しようにも、上司もどうしたら良いか分からないという状況」であることを話し、経験を本業にフィードバックしていくための仕組みや方法を考える必要が有ることを示唆しました。



行政観点からのアドバイスを求められた唐澤氏は、「大人手不足時代」の到来に備え、逆参勤交代で「楽しく多様な経験を積むこと」が、非常に重要になるだろうと同意を示しています。また、「地方の生活を体感」することが、省庁の官僚にとっても重要であり、「幹部登用には地方生活の経験を条件に入れろ」と言っているくらい、これから誰にとっても必要になるだろうと語りました。

矢倉氏は「全体を聞いていて、地元との相性が大事だと感じた」と感想を述べるとともに、「チームでの派遣」の可能性を高く評価。「1人だけだと個人のマンパワー頼みになってしまう。文殊の知恵じゃないが、一人ぼっちじゃないようにする仕組みを、企業側か、自治体側か、あるいはルールとして創る必要があるのではないか」と提案しました。

司会を務めた松田主席研究員は、最後に「これからは逆参勤交代の“ヒーロー、ヒロイン”が大事だと思う」と締めくくります。実際に逆参勤交代的な生活をする人を送り出し、その冒険譚のごとき体験のエピソードを、もっと語ってもらうことで、逆参勤交代構想の真実味が増していく。また、「程よいちょっとした強制力も必要ではないか」とも提案。法人に対しては、「逆参勤交代は企業の社会的責任として、やるべし。導入企業には、税制優遇、個人に対しては税控除などの“アメと鞭”が推進力となる可能性を指摘。そして今後も「続けること、深めること、広めること」が必要であるとし、逆参勤交代構想分科会への参加を呼びかけて、終了となりました。

▼分科会への参加を

逆参勤交代構想分科会は、課題を整理し、実現に向けた隘路を解消、企業、自治体双方にとっていかなるメリットがあるかを検証する実証実験の実施までを視野に入れていきます。交流人口の拡大や、空き家や公共施設などのリソースを活用したいという課題を持つような自治体、働き方改革やリモートワーク、地方創生ビジネスに取り組みたい企業のみなさんはぜひ参加をご検討ください。

<お問合せ先>

三菱総合研究所 プラチナ社会研究会

逆参勤交代構想分科会事務局

E-Mail : p66-gyakusankin-ml@ml.mri.co.jp

Tel : 03-6705-6009