

逆参勤交代構想

「人の共助」による地方創生と 働き方改革の同時実現

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
E-Mail : tmatsu@mri.co.jp

自己紹介 松田智生（まつだともお）

1966年東京生まれ 慶應義塾大学法学部卒業
専門は超高齢社会の地域活性化,アクティブシニア論
高知大学客員教授

【委員】

政府日本版CCRC構想有識者会議委員

内閣府高齢社会フォーラム企画委員

総務省地域資源・事業化アドバイザー

高知県移住推進協議会委員

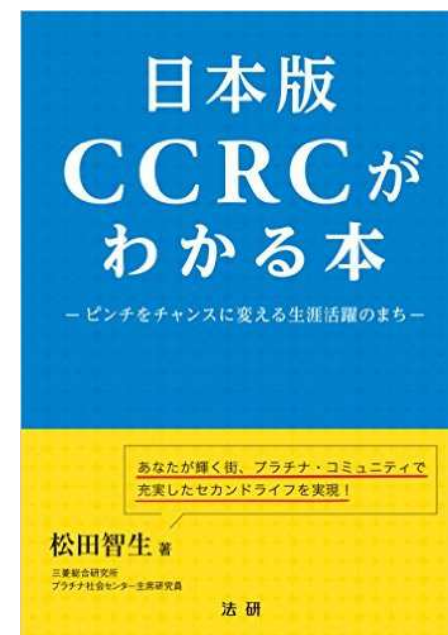
石川県ニッチトップ企業評価委員

国際ホテル・レストランショー企画委員

【著書】

「日本版CCRCがわかる本」

「3万人調査で読み解く日本の生活者市場」(共著)



今日の論点

◇生きがい

◇わが社の働き方改革

◇わが街の地方創生

逆参勤交代構想とは

- ◇都市圏の大企業社員の地方での期間限定型リモートワーク
- ◇週に数日は本業、週に数日は地域のために働く
- ◇江戸の参勤交代：藩邸、街道、宿場町、新たな文化交流
- ◇平成の逆参勤交代：地方にオフィス、住宅、担い手増加
⇒「**新たな人の流れを創る人の共助**」

逆参勤交代構想の可能性

- ◇長期滞在や完全移住は困難
- ◇期間限定型リモートワークは可能
- ◇今進みつつあるリモートワークを
一部のIT企業だけでなく、
社会的なムーブメントに

逆参勤交代社員のある一日

通勤 5 分、自分の時間が増え。生産性も向上し、さらに地域で輝く

【平日】

- 6時 起床 近くの浜辺でサーフィン
- 8時 朝食 おすそ分けの朝採れ野菜
- 9時 始業 徒歩 5 分のオフィス
- 12時 中庭のハンモックで談笑
- 15時 地元ベンチャーと提携打合せ
- 17時 終業
- 18時 家族と夕食

【平日 + 休日】

- 地元の市役所で観光ガイドの手伝い
- 地元の高校生向けに家庭教師
- 月末に家族が 1 週間滞在予定



鹿児島県伊仙町（松田智生撮影）

逆参勤交代は三方一両得

本人（社員）

ワークライフバランス、心身リフレッシュ
モチベーションアップ、セカンドキャリア

逆参勤交代

公共（自治体）

交流人口、担い手増加
オフィス、住宅需要増加
雇用、消費増加

産業（企業）

働き方改革
地方創生ビジネス推進
人材育成、メンタルケア

逆参勤交代で期待される市場規模

- ◇首都圏と近畿圏の大企業の従業員約1,000万人※
- ◇1割の100万人が、年間1ヶ月の地方への逆参勤交代に参加
- ◇約8.3万人と移住規模（100万人÷12ヶ月）
- ◇約8.3万人は、約1千億円の消費額（※※年124万円消費）
- ◇オフィス、住宅、ITインフラ整備、移動など多面的な経済効果
- ◇交流人口の増加 = 人の共助

※2016年総務省経済センサスより、東京、神奈川、千葉、埼玉、大阪、京都、兵庫の企業で、国内常用雇用者数1,000人以上の事業所で働く人数の合計。農林漁協勤務者は除く。

※※総務省2013年会計調査からより。

逆参勤交代をめぐる論点

面白そう。。。しかし。。。

【個人】そんなの会社が認めないよ！

⇒もし会社が制度として後押ししたら？

【企業】企業のメリットが分からないよ！

⇒もし社員の健康状態や生産性が改善したら？

⇒もし新規事業が生まれたら？

⇒もし新たな人材育成になったら？

【自治体】企業を呼ぶのは難しいよ！

⇒もし官民連携のプラットフォームで招致が容易になれば？

本当に企業にメリットはあるか？

働き方改革

- ・ワークライフバランス
- ・改革による貢献意欲向上
- ・高業績者への効果的報酬

ビジネス強化

- ・地方創生ビジネス参入
- ・プロジェクトチーム集中合宿
- ・将来の経営層の武者修行
- ・CSR、CSVによるブランド向上

採用・保持・流動化

- ・自由な働き方が、新卒採用の切り札
- ・優秀な人材の保持
- ・シニア社員のセカンドキャリア・流動化

リスクマネジメント

- ・首都圏直下型地震のリスク分散
- ・メンタル社員の復帰支援
- ・社員のメンタルヘルス予防

地方創生ビジネス強化：ジャパニーズコーヒー・プロジェクト

味の素AGF：鹿児島県徳之島伊仙町のコーヒー豆生産支援参画

徳之島は、日本国内でも数少ないコーヒー豆生産地のひとつ

生産拡大のために、技術向上、台風対策、精選機・焙煎機支援



松田智生撮影

逆参勤交代で想定されるビジネス

地方創生、ローカライゼーションを掲げる企業が増加。

- ◇大企業：地方のニッチトップ企業発掘⇒技術支援、営業支援
- ◇航空、鉄道、ホテル業界：稼働率の平準化
- ◇IT業界： ITインフラ整備、ウェアラブル機器の健康管理
ビッグデータ活用

⇒逆参勤交代がビジネスに！

逆参勤交代は多様なモデル

◇目的、年代、期間、公募、指名など多様なモデルが考えられる

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
新規事業など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	育児や親の介護のため、実家近くで就労	シニア社員のセカンドキャリアの出向や転籍に活用
期間:1～3カ月 週4日本業 週1日地域貢献	期間:2～4週間 週4日本業 週1日地域貢献	期間:半年～1年 週1日本業 週4日地域貢献	期間:1～2年 週4日本業 週1日地域貢献	期間:1～2年 週1日本業 週4日地域貢献
公募型	公募型、指名型	公募型、指名型	公募型	公募型、指名型

プロジェクトチーム型・武者修行型

◇プロジェクトチーム型

新規事業のプロジェクトチームが環境を変えた集中合宿

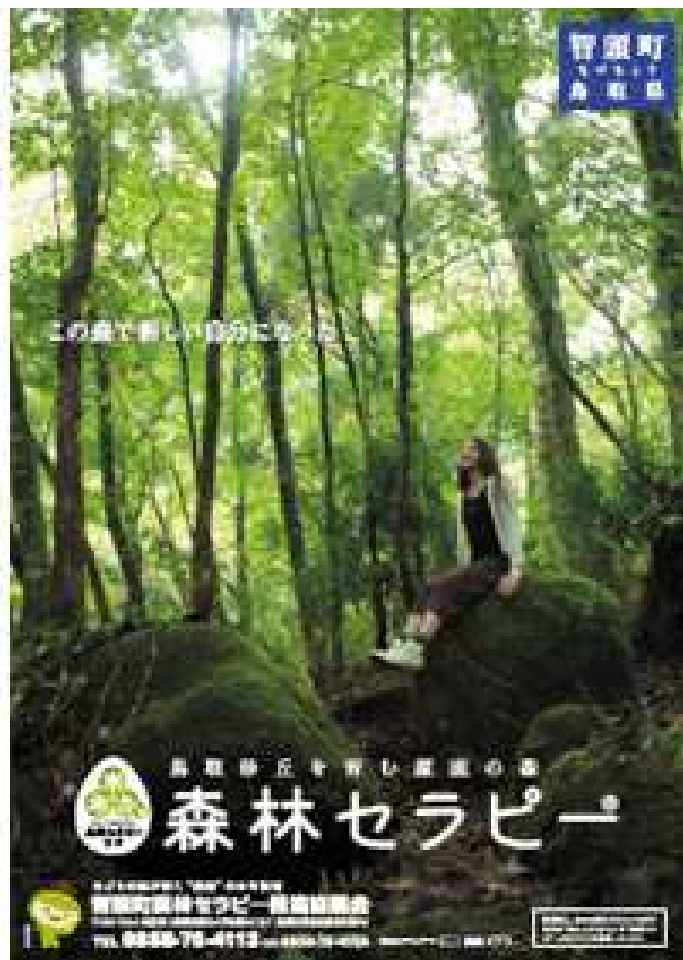
◇武者修行型

「タフ・アサインメント」、「ストレッチ・アサインメント」

将来のエースに困難な課題を割り当てる人材育成

リフレッシュ型

- ◇頑張った社員、働き過ぎ社員のリフレッシュとして地方に参勤。
- ◇鳥取県智頭町の森林セラピーは企業研修に活用。



鳥取県智頭町 森林セラピー推進協議会
<http://www1.town.chizu.tottori.jp/therapy/>

育児・介護型

◇地方でリモートワークしながら子育て・介護

⇒家族の時間増加

◇東京：子供の遊びでアポ必要⇒地方：自由に近所で遊ぶ

子供・家族を連れて行きたい：デュアル・スクール

- ◇ベース校とサテライト校、双方で学習を進める。
- ◇親の逆参勤交代に、子供が同行可能。



例えば、東京都A区に住所がある場合

- ① A区立小学校をベース校（主籍校）、徳島のB町立小学校をサテライト校（副籍校）として、A区教育委員会とB町教育委員会が合意すれば、転校手続きを簡略化して双方での学習を認める
- ② 副籍校では、学習進度の調整など児童生徒の支援と両校間のコーディネートを行うための教員を配置する

など、サテライトオフィスのように地方と都市、双方のよさを活かした教育が受けられる環境を創ります。



徳島県教育委員会

<http://www.pref.tokushima.jp/docs/2016080900084/>

セカンドキャリア型

未来人材育成：地元の高校生とのキャリアワークショップ。

CA、建築家、営業マンの「働く論」が高校生を刺激。半学半教。

地元の特産品の販路開拓、企業のシニア人材の活躍と流動化。



丸の内プラチナ大学 徳之島視察レポート <http://www.ecozzeria.jp/events/platinum/platinum1207.html>

逆参勤交代の意義

◇企業の健保組合 7割赤字

◇アブセンティーズム

病欠、常習的遅刻、欠勤

◇プレゼンティーズム

何らかの疾患を抱えながら出勤し、

業務遂行能力や生産性が低下している状態

逆参勤交代の地方自治体へのメリット

1. 交流人口増加 = 人の共助 = 担い手増加

大企業勤務者の1千万人の1割：100万人÷12ヶ月 = 8.3万人

2014年の移住者1.2万人の約7倍※

定住者1人 = インバウンド10人 = 国内宿泊26人 = 日帰り83人※※

2. 第二のふるさと作り、将来移住予備群作り

3. オフィス、住宅整備、空き家、公共施設の活用

※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

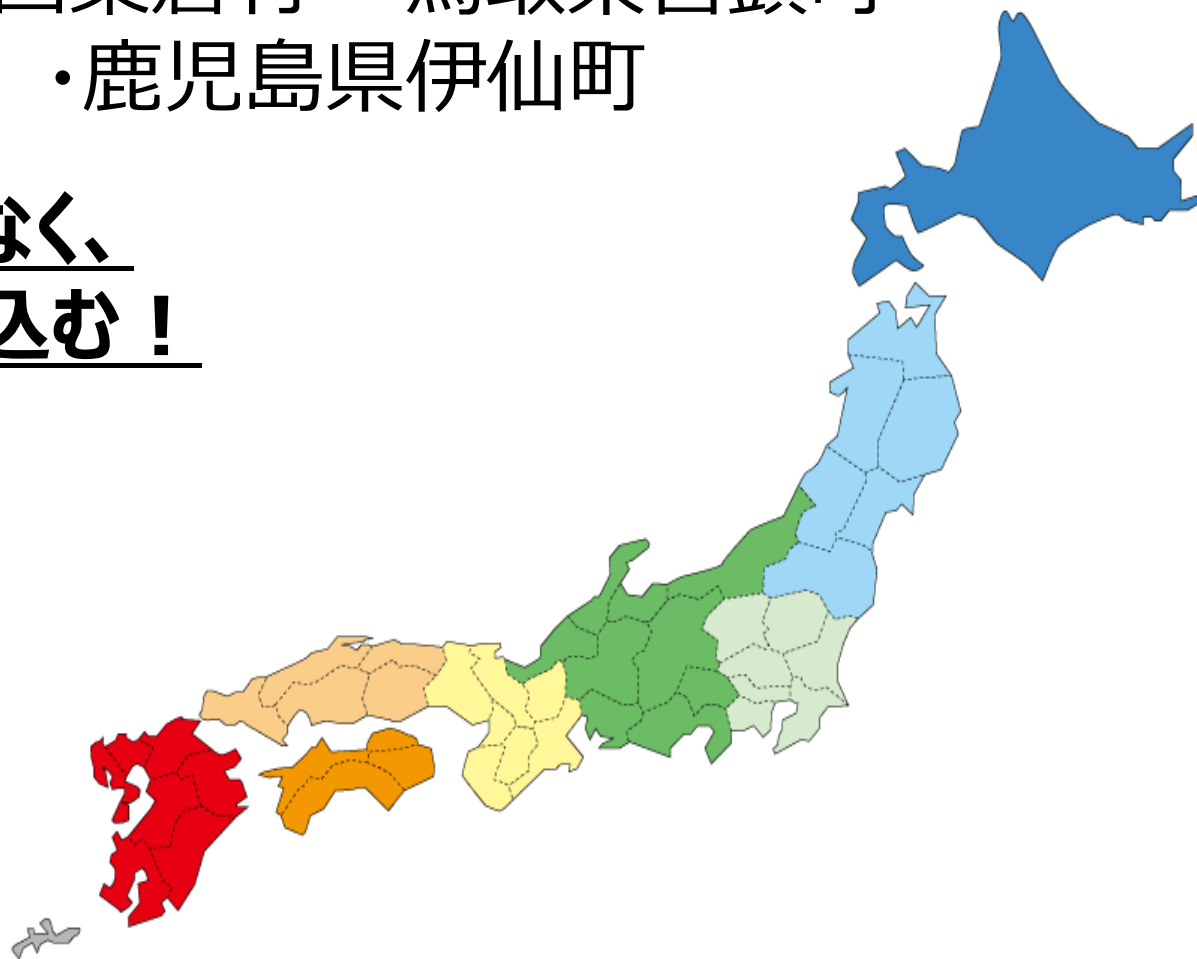
※※平成27年度版総務省情報通信白書

江戸の参勤交代	平成の逆参勤交代
江戸に人の流れ	地方に交流人口、地方創生の担い手増加
江戸に藩邸整備	地方にオフィス、住宅整備、空き家・ストック再活用
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

全国の地方自治体が関心

- ・岩手県八幡平市 ・茨城県笠間市 ・埼玉県秩父市
- ・静岡県南伊豆町 ・岡山県西粟倉村 ・鳥取県智頭町
- ・高知県 ・宮崎県小林市 ・鹿児島県伊仙町

◇ふるさと納税のカネだけでなく、
逆参勤交代でヒトを呼び込む！



しかし、課題や隘路もある

＜プレサーベイで見えた課題＞

- ◇自治体・企業の負担＝オフィス、住宅、移動、交通
- ◇費用対効果の見える化
- ◇目的の明確化、動機付け
- ◇企業と地方自治体との効率的なマッチング
- ◇経営トップの理解と後押し
- ◇業界全体での取組み

逆参勤交代を実現させるために

1. 官民プラットフォーム

企業と自治体のマッチングを円滑化、費用軽減、効果測定実施

2. 効果測定

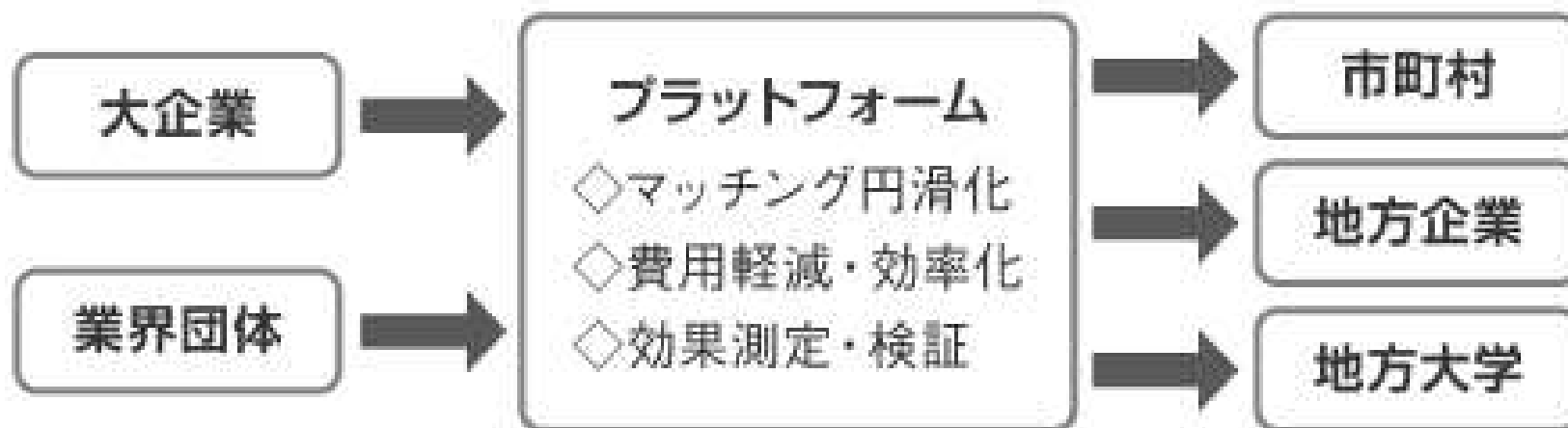
エビデンスとしての健康データ、生産性、士気、経済波及効果等の測定

3. 逆参勤交代割引

企業負担の軽減。航空、鉄道、バス、ホテル等の割引と稼働率向上

4. 減税・補助インセンティブ

導入企業の法人税、固定資産税、事業所税、企業版ふるさと納税



逆参勤交代を実現させる政策・ビジネスアイデア

◇ヒト

- ・企業の人事制度改定、出向・兼業制度改定
- ・逆参勤交代ホストファミリー制度
- ・導入研修、フォロー研修

◇モノ

- ・レンタカー、バイク、移動手段の貸与
- ・オフィス、住宅、ITインフラの整備

◇カネ

- ・逆参勤交代への支援制度
- ・社員・家族の移動・交通費軽減
- ・法人税、固定資産税、事業所税、ふるさと納税インセンティブ

新たな挑戦を阻む「職場の不条理」を打破せよ

1. 否定語批評家症候群

出来ない理由理的な批判が得意な否定語批評家が蔓延する現象

2. PPPP症候群

PDCAにならず、PPPP：計画の繰り返しになる現象

3. やったもん負け症候群

挑戦者が少しのミスで叩かれ、やったもん勝ちにならず、職場が萎縮する現象

4. 居酒屋弁士症候群

酒の席では雄弁だが、会議では急に沈黙する現象

動き出した逆参勤交代構想 11/15分科会開催

逆参勤交代構想分科会 第1回:11/15(水)のご案内

● 概要

「逆参勤交代構想」とは、首都圏企業の社員が数週間、地方で勤務する期間限定型リモートワークのアイデアで、企業の働き方改革と地方創生を同時に実現する可能性があります。9月に開催した逆参勤交代セミナーには官民から多くの方が参加し、企業視点では目的や世代による多様な逆参勤交代のモデルが働き方改革だけでなく、人材育成、地方創生ビジネス参入につながる事が示され、自治体視点では交流人口や域の担い手増加、第二のふるさと作り、制度設計の重要性が論じられました。今回は、逆参勤交代に対する企業と自治体の期待をより具体的に示し、実現に向けたアイデアを掘り下げる分科会を開催します。是非多くの皆様のご参加をお待ちしています。

● プログラム

15:00～15:05	開会のご挨拶 三菱総合研究所 プラチナ社会センター センター長 内山 旭
15:05～15:20	報告:「逆参勤交代構想の論点」 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
15:20～15:50	講演:「企業からみた逆参勤交代への期待」 新日本有限責任監査法人 経営専務理事 大久保 和孝様
15:50～16:10	講演:「秩父市の逆参勤交代への期待 ～秩父版CCRC推進に向けて～」 埼玉県秩父市 市長 久喜 邦康様
16:10～16:30	講演:「西栗倉村からみた逆参勤交代への期待」 岡山県西栗倉村 村長 青木 秀樹様
16:30～17:20	パネルディスカッション:逆参勤交代の実現に向けて 【パネリスト】 新日本有限責任監査法人 経営専務理事 大久保 和孝様 埼玉県秩父市 市長 久喜 邦康様 岡山県西栗倉村 村長 青木 秀樹様 【モデレーター】 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
17:20～17:30	トライアル逆参勤交代に向けて
17:30	閉会・懇談会

- 日 時: 2017年11月15日(水) 15:00～17:30 (開場 14:30)
- 会 場: 三菱総合研究所 大会議室
東京都千代田区永田町2-10-3 TEL: 03-6705-6009
地図: http://www.mri.co.jp/company/info/office/pdf/map_headoffice.pdf
(地下1F受付にて入館証を受け取り、直接会場へおこしください)
- 申込方法: <http://platinum.mri.co.jp/seminar/subcommittee-meeting/p66-gyakusankin-20171115>よりお申し込みください。
*定員になり次第締め切らせていただきます。あらかじめご了承ください。
- お問い合わせ: p66-gyakusankin-ml@ml.mri.co.jp まで。電話: 03-6705-6009 担当: 松田・奥村・原田



講演者等の紹介

● 大久保 和孝様 (新日本有限責任監査法人 経営専務理事 公認会計士)

1996年慶應義塾大学法学部法律学科卒業。先祖である木戸孝允の思想をもとにリスクマネジメント(コンプライアンス)、CSR、地域活性化等について講演や委員会活動を通して人材育成に取組む。政府や企業・その他の団体等で各種委員を歴任している他、長野県・浜松市・鎌倉市コンプライアンス担当参与、地方活性化支援として大阪府・長野県・宮崎県日南市・北海道夕張市・京都府京丹後市・宮城県気仙沼市・岩手県釜石市のアドバイザー等、キリンビール 地域創生トレーニングセンタープロジェクト運営委員、長野県農業大学校客員教授ほか。



● 久喜 邦康様 (埼玉県秩父市 市長)

昭和29年埼玉県秩父市生まれ。日本医科大学医学部及び大学院卒業。秩父市にて久喜医院を開業。平成18年に秩父市議会議員当選。平成21年に秩父市長当選。現在3期目。自身が医師であることから医療政策には力を入れ、特に救急医療体制維持のため、人脈を活かした医師確保に努めている。また、秩父地域1市4町で構成する「ちちぶ定住自立圏構想」では、中心市として秩父地域全体の活性化に積極的に取り組んでいる。



● 青木 秀樹様 (岡山県西栗倉村 村長)

1954年岡山県西栗倉村生まれ。1969年より郷里を離れ津山・京都・大阪市で修学及び就職。1980年帰郷。1995年より西栗倉村議会議員。2011年西栗倉村村長。平成の大合併を回避し、単独村制を選択。以来、「百年の森林構想」を基本に「環境モデル都市」「バイオマス産業都市」の認定を受けると共にローカルベンチャーの創出など地方創生モデル構築のための人材確保・交流を進める。



● 松田 智生 (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)

1966年東京生まれ。慶應義塾大学法学部政治学科卒業。専門は地域活性化、アクティブシニア論。高知大学客員教授。政府日本版CCRC構想有識者会議委員。内閣府高齢社会フォーラム企画委員。高知移住推進会議委員。石川県ニッチトップ企業評価委員、国際ホテルレストランショー企画委員等、官民で数多くの委員を務める。著書:「日本版CCRCがわかる本」
「3万人調査で読み解く日本の生活者市場」



まとめ：逆参勤交代構想＝期間限定型リモートワーク

1. 新たな人の流れを創る人の共助
2. 地方創生と働き方改革の同時実現
3. 社員・企業・自治体の三方一両得
4. 経営者・首長の理解とリーダーシップ
5. ワクワク感＝「明るい」逆参勤交代のストーリー性
6. 綿密な準備⇒制度設計、官民連携の重要性
⇒本委員会の重要性



撮影 松田智生

★一歩踏み出す勇気