

### 第3回 今後の共助による地域づくりのあり方検討会

■日時:平成 29 年 11 月 9 日(木) 14:00~16:30

■場所:STANDARD 会議室 虎ノ門 HILLSFRONT 店6階A会議室

■出席者:

【委員】

入江委員、卯月委員、奥野委員、松田委員、村上委員

委員による先進的な取り組みのプレゼンテーション後に行われた意見交換では各先進的な取り組みについての質疑応答及び意見が述べられた。主な内容は以下のとおり。

#### ■ 地域住民に対する地域外人材の有するノウハウの継承方法

逆参勤交代の場合、地元の人達にそのノウハウをどう引き継いでいくか。3.11 の直後に大都市圏から NPO が現地に入ったが、2、3年経って地域から離れた後、そのノウハウが地元の人材に引き継がれていなかったため、地域住民が困惑したというケースがあったため疑問をもった。

- ・被災地や町おこしにおいて一過性のボランティアやイベントになりつつあることが課題である。逆参勤交代の狙いは継続性と規模である。大企業が毎年、またな何年かに1回、人を地域に送る。一人では地域住民から警戒されてうまくいかないため集団で移ることが重要である。
- ・ノウハウの継承について、失敗する場合は、大企業の論理を地域に押し付けること、あるいは外資系の横文字手法を押し付けることである。この課題を克服するには、地域の教育機関、地方大学や地方高専で、現地でやるべきこと、やってはいけないことを最低1ヶ月あるいは3週間学ぶ、という綿密な準備と教育機関が必要である。この場合、いろいろな教育機関が力を発揮できる。
- ・地方大学の教員の中には、将来のキャリアパスが不安な方もいる。本来は地元の大学が地域活動を担う人材を引き受けて修士や学位を与えているいろいろな機関で専門職として働くことができればよい。各地元に地域活動の分野で修士・博士を出せる先生が育っていない環境に課題がある。

#### ■ 本人の意思と人事交流の効果

企業と地域との人事交流は半強制や義務で実施することではないのではないか。

- ・実際に逆参勤交代的な働き方をした方からのヒアリング内容を紹介する。一つは自由意思型・自発意思型で、航空会社のキャビンアテンダント(CA)だった方が、富山市に3年間出向しておられた例である。CA のキャリアを伸ばすために、自治体の観光戦略を手伝いたい、という考えから出向された。CA はマニュアルを確実に守ることが一番大事だったが、富山市にはマニュアルは全くなく、新しい観光戦略の策定をせざるを得ないことが極めてよかった、ということ

聞いた。

- ・ 一方で、指名型・程よい強制型の例としては、釜石市に出向した企業の方がいる。研究者だった方が、突如会社から釜石市で未来人材育成の復興支援を命じられた場合である。当初本人は不本意だったそうだが、2年間手伝って自分の人生観が変わるくらいよかった、とのこと。自発型、指名型、それぞれメリットがある。

#### ■ 逆参勤交代における地域のあり方

逆参勤交代については、移住やリモートワークがコンセプトになっている。人口が減少する中で、リモートワークを希望する企業に対して、地域はどのように差別化して人を呼んで来ればいいのか。また、それに対してどういう姿勢で地域の行政や企業、市民は考えていけばいいのか。

- ・ 地域内で合意形成が必須である。逆参勤交代で来た人が廃業問題を抱える企業の事業承継でひとはだ脱ぐ、地域の子供達のキャリア教育に参加する、海外赴任経験者がインバウンドの戦略を考えるということが常に行われる仕組みづくりを進めるべき。
- ・ 企業では、目的や年代、期間によって多様なモデルがある。モデルを積み重ねて、成果を共有していく。一過性のイベントにしない、継続性を持たせる、ということが重要。

#### ■ 逆参勤交代の効果と税制度

逆参勤交代の B/C 構造はどうなっているのか。オフィスや住居を作る人にとってはコストであり、作る立場の B/C を考慮しないとまくいかない。一方で、税制の優遇の話から考えると、企業が儲かるのであれば税優遇は不要である。社会にとってベネフィットであっても個別企業にとってベネフィットでないから税の優遇措置に取り組むとしても、個別企業にとってベネフィットがあっても、税のメリットだけで取り組むわけではない点はどのように考えているのか。

- ・ 税制の話は指摘の通り、公平性からみると課題は山積している。例えば、逆参勤交代をする企業は時限的に法人税、あるいは地方の法人事業租税の優遇やってみる等が方策として想定される。
- ・ 企業版のふるさと納税の活用も考えられる。ニトリは札幌市に4~5億円出しているが、お金と人をセット出すとした場合、控除額を増額する、といったような企業版ふるさと納税とのセットも考えられる。

#### ■ 逆参勤交代の効果とメンタルヘルス

逆参勤交代がメンタルヘルスに効果があるというエビデンスはあるのか。

- ・ 実際に鳥取県智頭町では「森林セラピー」と称する企業研修を行っているが、ストレスの軽減がエビデンスで取れている。

- ・ エビデンスについて、体験した方々のプレサーベイ結果からは、創造性が高まり、一緒になった人と同志になるというきずなが生まれることは判明している。一方で、効率性は意見が分かれ、集中してできるという人と、話しながらでは作業が進まないという方もいる。
- ・ 効果としては、勤務時間短く、会議がなくなる、通勤時間が圧倒的に短くなる人もいる一方で、車社会で歩かなくなるので、体には良いのか不明である。

#### ■ 共助のためのプラットフォームの特性

共助のためのプラットフォームを作る場合、役所か企業それぞれの主体の特色が、そのプラットフォームに色濃く反映される。水平展開でプラットフォームができるのか。

- ・ プラットフォームの目的は、共有である。コスト(費用負担の共有)、ノウハウ(知見の共有)、そして、それに携わる人材を共有する。プラットフォームで重要なのはスモールスタートである。大企業では社長の命令によって初めて事務方レベルで動きが起こることが多い。大企業は生産性、創造性、働く意欲、あるいはビジネスの創出、人脈の広がりに関する効果のエビデンスを求める。スモールスタートをして、効果を検証することが重要である。
- ・ 特に人材担当役員からは、メンタルヘルスに支障があり休んでいる人材が多いので、それをどこまでカバーできるのかに関する効果を知りたいと言われる。数億円から数十億円のコストをかけているメンタル対策に有効であればやってもいいと思うだろう。今必要なことはエビデンスづくりである。
- ・ プラットフォームについて、大手門タワー「3×3 Lab Future」は三菱地所が資金を拠出し、運営されている。そこでは、三菱地所のためになることではなく、社会に役立つことをやるよう命じており、社会に役立つことの中から三菱地所の役に立つこともあると考えている。
- ・ プラットフォームで一番大事なのは、仲良くなること。みずしらずの人達が集まって、ビジネスがすぐに始まるわけではない。特に日本人は下手で、腹を割るまでに時間がかかる。
- ・ プラットフォームの一番の役割は、少し気分を変えて、腹が割れる関係づくりをする場になることである。もちろん、なにをやるかというコンテンツも必要だが、まず人間関係づくり、つながりが重要な役割だと思っている。
- ・ 地方では、NPO などの連携等を担うコアをどこが作るかが課題である。金融機関、信用金庫、各大学の地域センターや防災センターがコアになると考えられるが、最初にどこに作っていくかが大事である。

#### ■ 丸の内朝大学における防災対策への効果

防災について、自助が基本ベースで、共助ということが大事ということだが、具体的にはどういった防災活動をイメージ及び議論しているのか。

- ・ 防災に関しては、丸の内にある各社の総務部の防災担当者に集まっていただいて、協議会の

ようなものを作っている。話し合われている内容は、丸の内は帰宅困難者の待機スペースがあり、72時間は帰らずにとどまることになっているが、それがどこにあるのか、そこにどれくらいの人数の方がとどまれるのか等。

- ・ 丸の内は 28 万人の方が働いているが、移動中の方を含めてピークには 50 万人いるので、すべて受け入れ可能なのか、といった数値的な計算やシミュレーションや備蓄の状況を確認し、情報交換をしている。
- ・ もう一つは、丸の内防災隣組という組織があり、これが、共助組織の受け皿になる。有事には、自助しながら、何人くらい避けるのか、といったことも議論している。3 月 11 日と 9 月 1 日の年 2 回は、防災訓練をやり、実際にシミュレーションを行っている。
- ・ エリアで防災について考える組織があると周知すれば、そこに協力したいという話もいろいろ出てきて、一昨年からは、御茶ノ水あたりの医大の先生方が何人かチームを組んで、有事の際にはトリアージをやっていただけという協定ができたので、その訓練もしている。

#### ■ 防災における共助と人事交流

防災における共助に関して、大都市圏あるいは都市圏での企業の取り組みについてアドバイスがあればお願いしたい。また、企業とNPO、行政等の人事交流についてどのような状況か。

- ・ 各企業の敷地内であれば避難誘導ができるが、敷地外の共有部分の防災対策に関して権限の所在が不明確である点が大丸有では課題となっている。共有部分については免責されることが必要であり、大都市であれば、他の企業も同様である。
- ・ 人事交流について、企業が人を地域の企業や NPO、行政等に出していくのは、メリットは必ずあると思うがどういうメリットがあるのかについて、明確にはわからないので難しい。
- ・ 人事交流を生み出す手段としては、大企業は横並びが好きなので、横並びを誘導する状況を作り出せば良い。例えば、経団連等が半強制的に推奨して、推奨に応える形でいくつかの企業が先行して実行し、それを PR して他の企業を誘導すると、大企業も人を出さざるを得ない。
- ・ 企業による受け入れについては、大企業も地域から人を受け入れていると思うが、給与は前の会社の水準で負担することとどまる。

#### ■ 丸の内朝大学の運営における工夫

朝大学の話からスペースとしてのプラットフォームについて、各地域とのつながりとも含めて、運営コストはどなたが負担されているのか。

- ・ 丸の内朝大学のコストは、1クラス40名で1回受講するのに4万円で、1回につき160万円の収入があり、そこから講師費用、PR費用、受講の手続きを賄っている。また、40人集まらない場合のリスクは、授業をやるコンテンツ実施者が負う。
- ・ 丸の内朝大学の事務局は、コンテンツを実施しているわけではなく、会場の提供、募集や PR

等の費用をコンテンツ実施者から業務委託で請け負っている。収支が同等である。その理由としては、会場代がほとんどゼロで済ませられていることが大きい。丸の内の企業は、大きな会議室を持っており、朝は使わないので、そこを使わせていただいて成り立っている。受講費用の4万円は個人負担だが、最近は領収書を会社で経費処理しているケースがある。

#### ■ 丸の内朝大学のコンテンツ提供主体

コンテンツを実施されるのは具体的にどのような主体であり、どのようなインセンティブでされているのか。自治体と一緒にやっているのか、成り立っているのか。目利きができるのか、使命感でなされているのか。

- ・ 丸の内朝大学は1年に3回(春・夏・空き)実施している。1月で15~20クラスほど。受講料も受講人数もコンテンツ実施者が決定する。コンテンツ実施者は、専門家(例:米、紅茶)である。
- ・ 東京には、社会人大学が丸の内の他にも、日本橋、渋谷にもあり、クラスを専門に作って運営するコンサルタントがおり、コンサルタントの方が企画する場合もある。自治体がやる場合は、自治体がコンサルタントに委託する場合もあれば、代理店にまかせることもある
- ・ 企業が、自社の商品やサービスを売りたい場合に、クラスにして、ファンを増やす例や、フィットネスクラブは、朝ヨガのクラスをやるといった例もある。

#### ■ 丸の内朝大学の効果

「3×3 Lab」は社会貢献的な事業に近いが、いろいろな企業や個人の出会いを演出されている中で、ビジネスやプロジェクトにつながった例はあるのか。

- ・ 朝大学はコンテンツ実施者ありき。1学期15~20クラスを実施するが、その10倍くらい、やりたいという要望が多い。かなりの数をお断りしており、実施する場合には社会課題解決できるテーマを選定している。
- ・ 「3×3 Lab」はもうすぐ2年経つが具体的なビジネス創出事例はない。プラットフォームなのでビジネスが生まれるには、出会い(シード)があり、プロジェクトが生れて、プロトタイプングをしてから、実証実験を経てビジネスになる段階がある。「3×3 Lab」は、最初のシードを担っている。丸の内エリアには、アーリーやミドルの部分を担当していく施設は、別にあるので、ビジネスになりそうだとするとそちらの施設に移っている。

## ■ CSVを進める上でのESG投資の浸透

CSVが行われる環境構築をしていったらいいのかという観点で、ESG(環境、ソーシャル、ガバナンス)投資が注目される。ときに、PRI(責任投資原則)や国連ではSDGs(持続可能な開発目標)としても掲げられている。投資家としては、ESGに意識的な企業は長期的に見れば収益を上げるはずなので、そういう企業に投資したいと考え、企業もESGにお金を使っていく。ESG投資を浸透させ、資金を集めることによって、まちづくりに生かしていくことができないか。

- ・ 大企業の横並びで、1つの企業が実施すれば浸透すると思う。なお、ESG投資は、本質的にはよいことなので、広まっていくと考えられる。一方で、手法や評価も難しいので、専門家ではなくても、一般の方でもわかるような形が必要。

## ■ Next Commons Lab(以下NCLとする)と行政の関係

集団移住は何年くらいを想定したプロジェクトなのか。また、行政からNCLへ予算を出しているということは、行政は年度単位の予算しか組めないが、5年、10年と中長期的な予算を組んでプロジェクトを実施しているのか。

- ・ 集団移住の想定年数は、3年である。地域おこし協力隊の制度が3年間、給与を保証するという制度であるため、基本的には3年移住することを想定している。
- ・ 中長期的な予算の確保については、主に、NCLに入ってきているお金は大きく2種類に分かれる。ひとつは、地域おこし協力隊に支払われる給与として支払われるものの一部が国から自治体に流れて、自治体から協力隊に支払われる場合であるが、その一部をNCLに資金を渡し、NCLから個人へ渡される。この仕組みの場合は制度上3年間の予算で運営されている。
- ・ もうひとつは、自治体からNCLに業務委託(協力隊の募集や選定業務等)している場合であり、単年度の予算で直接NCLに資金が入り、その一部がコーディネーターに支払われる。
- ・ NCLは2016年度に設立されたもので、継続的なところは、代表者も課題と認識しており、この制度を脱していかに自立していくのかは課題として掲げられているところ。

## ■ NCLの収益構造

NCLの法人形態はどういうものなのか。収入源は助成金だとすると、予算がつかなくなり助成がなくなるとつぶれてしまうものであり、自立してやっていけるような収入源を見つけることが課題だということか。

- ・ NCLの法人格は一般社団法人に分類されている。
- ・ 収益構造は、協力隊の補助金、自治体からの委託料以外に、ロート製薬がCSVを奈良県でやっているが、そこでは、ロート製薬からNCLはコンサルティングフィーを得ている。民間企業からの収入もあるが、大部分は協力隊のお金と自治体からの委託料が実態。

- ・ 事業の持続可能性についての構想として、NCLが他地域に展開していくときに、他地域の交流拠点をつくり、交流拠点をつなげて、利用者から収入を得ることを考えている。

以上