

- *1 2020年度の実質GDP成長率予測は、前年度比マイナス2.2～3.3%減（三菱総合研究所）。
- *2 「逆参勤交代構想で第二のふるさとづくりを」（「特集／関係人口と自治体」『月刊ガバナンス』2018年2月号）。

リモートワークを 地方創生に活かす

「明るい「逆参勤交代」の可能性

三菱総合研究所プラチナ社会センター
主席研究員
チーフプロデューサー

松田智生

今回のコロナ禍は、地方創生のリスクを顕在化させた。一方で働き方も大きく変貌しつつあり、必要なのはピンチをチャンスに変える視点と収束を見据えた先手を打った政策である。私はポスト・コロナ時代の地域活性化の切り札として「逆参勤交代」を提起したい。

先手を打った政策

新型コロナウイルス感染症の打撃で地方経済には甚大な影響が急速に広がっている（*1）。今回のコロナ禍は、東京一極集中、インバウンド頼みの地方創生のリスクを顕在化させたが、一方でリモートワークが普及し働き方が大きく変貌しつつある。今必要なのはピンチをチャンスに変える視点と収束を見据えた先手を打った政策である。私は2017年から地方創生と働き方の同時実現として「逆参勤交代」を提唱し本誌でも寄稿してきたが（*2）、ポス

ト・コロナ時代の地域活性化の切り札として再提起したい。

「逆参勤交代」とは都市生活者の地方への期間限定型リモートワークである。例えば私は今地方に移住や転職は不可能だが、コロナ禍をきっかけにIT環境が整ったので、地方で数週間のリモートワークは可能だ。満員電車もなく、ゆとりある環境で仕事に集中し、週に数日は地域のために貢献する。

逆参勤交代で電車や飛行機の搭乗率、ホテルや旅館の稼働率が高まる。江戸の参勤交代で、江戸に新たな人の流れが生まれたように、逆参

図表1 多様な逆参勤交代のモデル

モデル	目的	期間
ローカルイノベーション型	自社の技術や営業力による地方創生の新規事業化	数週間～数か月
リフレッシュ型	メンタルヘルスの改善や健康経営、高業績社員の報奨	数週間
武者修行型	若手や将来の経営幹部のスキル・キャリアアップ	数か月～1年
育児・介護型	故郷での子育てや介護で離職を防ぐワークライフバランス	数か月～数年
セカンドキャリア型	シニア社員が自らのスキルを活かしてキャリア転換	数か月～数年

勤交代者という「観光以上移住未満」の関係人口創出で、疲弊した地域経済を活性化する構想だ。

逆参勤交代は目的や期間に応じて多様な形態がある。ローカルイノベーション型は地方創生の新規事業化。リフレッシュ型は健康経営の推進。武者修行型は若手やミドルの人材育成。育児・介護型は故郷でのリモートワーク。セカンドキャリア型はシニア社員のキャリア転換を目的としている。

逆参勤交代の 地域へのメリット



まつだ・ともお / 1966年東京生まれ。慶應義塾大学法学部政治学科卒。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。2017年より逆参勤交代構想を提唱、働き方改革と地方創生の同時実現に取り組み、中央官庁、地方自治体、企業の委員やアドバイザーを数多く務める当該分野の第一人者。著書に『明るい逆参勤交代が日本を変える』（事業構想大学院大学出版部）、『日本版CCRCがわかる本』（法研）。

- *3 「平成27年版情報通信白書」第2部ICTが拓く未来社会 総務省。
- *4 「平成28年経済センサス・活動調査 速報集計（企業等に関する集計）」総務省統計局
- *5 東京、神奈川、千葉、埼玉、大阪、京都、兵庫の国内常用雇用者数1000人以上の企業、非農林漁業勤務者、公務を除く。
- *6 三菱総合研究所と（一社）エコツヴェリア協会等で共催する市民大学。
- *7 年齢は30～50代が86%、男女の割合は7：3であった。

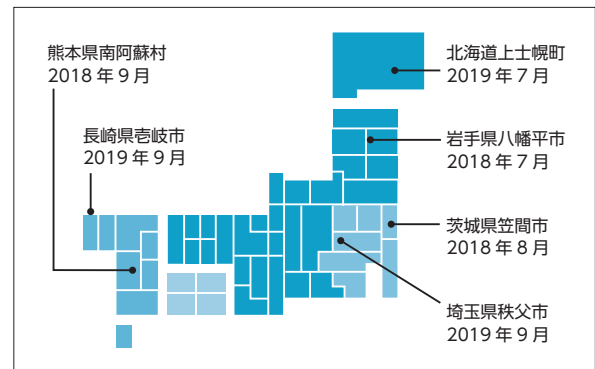
実証実験で 得られた知見

構想から実装へ。市民大学の「丸

地域において逆参勤交代を進めるメリットのまず第1は消費創出だ。年間消費額で見れば、インバウンド旅行者10人、国内宿泊旅行者26人は一人の定住者で補える（*3）。地域経済は観光客より生活者の誘致に活路ありで、マスボリュームの大企業を動かすべきである。首都圏・近畿圏での大企業の従業員数は、約1000万人（*4）、もし1割の100万人が年に1か月ずつ逆参勤交代すれば、100万÷12か月で約8・3万人、定住人口の年間消費額124万円を前提にすれば（*5）、約1000億円の消費が創出される。

第2に関係人口による担い手不足の解消だ。逆参勤交代のモデルで示した「ローカルイノベーション型」や「セカンドキャリア型」では、経験豊富な営業担当者やグローバル人材が地域の担い手になり得る。第3にオフィス、住宅、ITインフラの需要だ。かつて江戸に藩邸が整備されたように、逆参勤交代では地方にサテライトオフィス、住宅、ホテル、ITインフラの需要が生まれる。

図表2 全国で実施したトライアル逆参勤交代



の内プラチナ大学」で「逆参勤交代コース」を設置（*6）し、私が講師となりこの2年で北海道から九州の6市町村で、実証実験の「トライアル逆参勤交代」を実施、大企業を中心に各地域に約10人が参加した（*7）。

地域の魅力や課題を発見するフィールドワーク、自治体や移住者との討議を経て、最終日には参加者が首長向けに地方創生の発表を行った。なお発表で注力したのは、「あなたの町はこうすべきだ」ではなく、「私自身が主体的に何を貢献するか」という「私言語」であった。

首長からは、「大企業の技術を生かした具体的な提案で、来年度事業化したい」、「空き家の利用に繋がらそうだ」と前向きな評価であり、全ての市町村と参加者が「逆参勤交代を継続したい」と回答している。

参加者にとって「最も興味深かったプログラム」の上位は、「地域の魅力と課題発見のフィールドワーク」「地元キーパーソンとの意見交換」「移住者との意見交換」であり、また「参加後に実感できたこと」の上位は、「異業種の参加者との交流」「地域の人との交流」「観光と学びを兼ねられる」「色々な地域と関りが持てる」「地域の課題解決に関われる」だった。

近年注目されるワーケーションは、休暇のパケーションだけでは浅薄である。参加者が回答した地域との交流はコミュニケーション、地域での学びはエデュケーション、地域への貢献はコントリビューションの要素を今後は加味すべきだ。

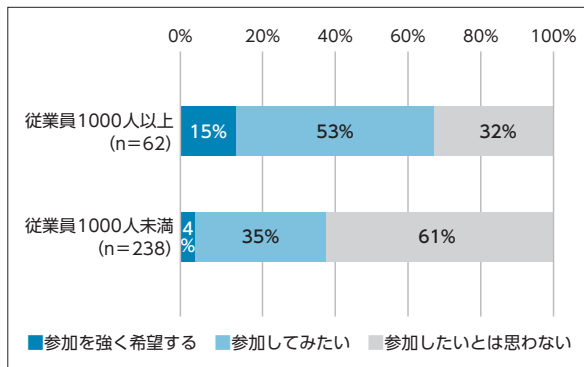
「今後、有望な逆参勤交代のモデル」は、ローカルイノベーション型、リフレッシュ型、セカンドキャリア型、武者修行型、育児・介護型の順であった。一方で「逆参勤交代を推進する際の支障」には、「リモ

経営幹部アンケートからの示唆

「ITワークや情報セキュリティの整備」「地域での副業や兼業の認可」等、ITや人事の社内制度の整備が挙げられた。

今回参加者だけでなく、逆参勤交代に「部下を参加させる立場」として意思決定権を持つ企業の経営幹部にも調査を実施した（*8）。特にマスボリュームとして従業員1000人以上の大企業の動向に注目したい。逆参勤交代へ部下を参加させる意向は、大企業では「参加を強く希

図表3 逆参勤交代への参加意向

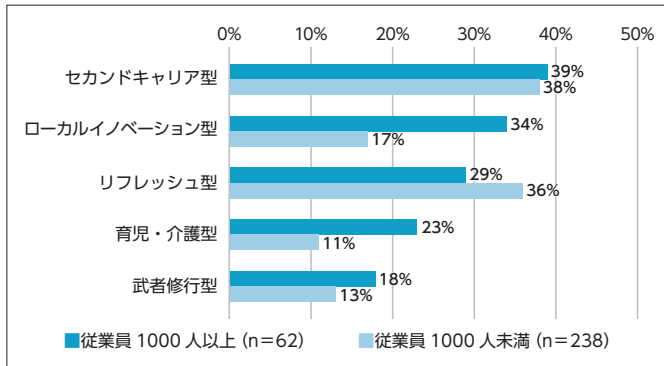


*8 三菱総合研究所・生活者市場予測システムによるインターネットアンケート。調査対象：全国大都市圏に勤務する企業・団体の経営幹部。調査期間：2019年8月。300サンプル回収。内訳は、従業員1000人以上の大企業62、1000人未満の中堅・中小企業238。公平性を期するためにトライアル逆参勤交代参加者の上司は含まれていない。



*9 「第2期総合戦略における全世代・全員活躍型「生涯活躍のまち」の展開について」2020年3月 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局

図表4 関心のある逆参勤交代（複数回答）



望する」と「参加してみたい」との回答は68%。従業員1000人未満の企業の39%と比べるとニーズは大企業の方が高い。
なお大企業の関心が高かった逆参勤交代モデルは、セカンドキャリア型、ローカルイノベーション型、リフレッシュ型、育児・介護型、武者修行型の順であった。実証実験の参加者の関心のトップがローカルイノベーション型だったのに比べると、経営幹部としてバブル世代、団塊ジュニア世代の処遇やキャリア転換へ

(1) 逆参勤交代プラットフォーム

関心が高いと言える。一方で、逆参勤交代推進の課題の上位には、「費用対効果の明確化」「参加者の家族の費用負担」「実施に伴う移動交通費負担」が挙げられ、経営幹部として成果やコストへの意識の高さが伺える。

私は19年度に内閣官房の「地方創生×全世代活躍まちづくり検討会」の座長代理に就任し、逆参勤交代的な地方創生の政策化に注力してきたが、第2期総合戦略における「全世代・全員活躍型生涯活躍のまち」事業で、「東京圏の人材の地方での循環」「地域課題解決に貢献するモデルの普及」「効果的な官民のマッチングの仕組みづくり」が明記されており（*9）、今後政策との一層の連動を期待したい。また本年5月に創設された「新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金」の活用事例集にはリモートワークのアイデアが数多くあり、参考にして頂きたい（*10）。

それでは逆参勤交代を本格的に実現するためには何が必要か？その政策アイデアを以下に示したい。

課題で示された費用負担を軽減するために、官民連携の逆参勤交代プラットフォームを形成し、移動交通費、地方のオフィスや住宅のコストをシェアする。また自治体側も企業側もお互いに知り合うチャネルが限られており、さらにお互いの課題や人材の共有も不十分なので、ここで情報を共有しマッチングの精度を高める。また安易なマッチングはケガの元であり、緻密な準備と導入研修を行い、具体的なデータとして費用対効果を検証する。

個人のおふるさと納税の寄附額が5000億円以上に対して、企業版ふるさと納税は18年度で約35億円に留まっており改善の余地がある。例えば企業版ふるさと納税をした企業には、さらに自社の社員の逆参勤交代をセットにする。オカネの寄付だけでなくヒトも協力させる令和版「租庸調」にして、企業側にはさらなる減税や表彰等のインセンティブを与える。

江戸の参勤交代は、実施しなければ改易・減封の厳しい義務であった。逆参勤交代はSDGsの目標の「働きがいも経済成長も」、「住み続けられるまちづくりを」とも一致するので、逆参勤交代をSDGsの義務とする。日本人の国民性で義務だと動き出し、そして競合他社が始める」と「それならうちも」と本格的に動く傾向がある。「程良い強制力」は背中を後押しするきっかけとして必要である。

経済同友会等の経済団体は、16年に「経営トップによる働き方改革宣言」を発表している。それならば経営者の率先垂範型の逆参勤交代だ。場所は創業の地でもリゾート地でも良いし、県庁所在地や中核市であれば災害時の代替本社機能の訓練にもなる。そのためにはトップ同士のホットラインが必要であり、逆参勤交代の「首長・経営者連合」を形成するアイデアだ。

コロナウイルス禍から地方経済を回復させるには、社会のあり方を一新するような相当下ラステイックな政策が必要であり、リモートワークを地方創生に活かすことは大きな可能性がある。詳細は近刊の拙著『明るい逆参勤交代が日本を変える』をご覧ください。

実現に向けた政策アイデア

(3) 程良い強制力

個人のおふるさと納税の寄附額が5000億円以上に対して、企業版ふるさと納税は18年度で約35億円に留まっており改善の余地がある。例えば企業版ふるさと納税をした企業には、さらに自社の社員の逆参勤交代をセットにする。オカネの寄付だけでなくヒトも協力させる令和版「租庸調」にして、企業側にはさらなる減税や表彰等のインセンティブを与える。

江戸の参勤交代は、実施しなければ改易・減封の厳しい義務であった。逆参勤交代はSDGsの目標の「働きがいも経済成長も」、「住み続けられるまちづくりを」とも一致するので、逆参勤交代をSDGsの義務とする。日本人の国民性で義務だと動き出し、そして競合他社が始める」と「それならうちも」と本格的に動く傾向がある。「程良い強制力」は背中を後押しするきっかけとして必要である。

経済同友会等の経済団体は、16年に「経営トップによる働き方改革宣言」を発表している。それならば経営者の率先垂範型の逆参勤交代だ。場所は創業の地でもリゾート地でも良いし、県庁所在地や中核市であれば災害時の代替本社機能の訓練にもなる。そのためにはトップ同士のホットラインが必要であり、逆参勤交代の「首長・経営者連合」を形成するアイデアだ。

コロナウイルス禍から地方経済を回復させるには、社会のあり方を一新するような相当下ラステイックな政策が必要であり、リモートワークを地方創生に活かすことは大きな可能性がある。詳細は近刊の拙著『明るい逆参勤交代が日本を変える』をご覧ください。

(4) 首長・経営者連合

場所は創業の地でもリゾート地でも良いし、県庁所在地や中核市であれば災害時の代替本社機能の訓練にもなる。そのためにはトップ同士のホットラインが必要であり、逆参勤交代の「首長・経営者連合」を形成するアイデアだ。

コロナウイルス禍から地方経済を回復させるには、社会のあり方を一新するような相当下ラステイックな政策が必要であり、リモートワークを地方創生に活かすことは大きな可能性がある。詳細は近刊の拙著『明るい逆参勤交代が日本を変える』をご覧ください。

コロナウイルス禍から地方経済を回復させるには、社会のあり方を一新するような相当下ラステイックな政策が必要であり、リモートワークを地方創生に活かすことは大きな可能性がある。詳細は近刊の拙著『明るい逆参勤交代が日本を変える』をご覧ください。

*10 活用事例集の下記事業が本研究テーマと関連性が高い。64.生涯活躍のまちづくり応援事業、66.リモート関係人口創出・拡大事業、76.ワーケーション等支援事業、77.サテライトオフィスの開設等支援事業、78.テレワーカー向けサービス環境整備事業、88.地域活性化ソーシャルビジネス支援事業。