

Report

地方創生へ「逆参勤交代」

勤務地・副業の柔軟化、シニア人材呼び込む

三菱総合研究所主席研究員 松田 智生

人口減少の中で常に人材不足に悩む地方。一方、首都圏では大企業を中心にシニア人材の余剰感と活性化が課題になっている。豊富な経験や人脈を持つ彼らを地域の担い手とするために、都市と地方の人材を循環させる「逆参勤交代」の実証実験が全国で進んでいる。シニア人材の地方での副業がもたらす好事例から今後の発展のカギを探る。

地方創生に首都圏のシニア人材の経験や人脈を生かせないか——。A氏は情報システム部の管理職を務めた後、50代でラインを外れてモチベーションが下がっていた時期に、自治体の情報システム担当官として出向した。IT計画での価格交渉を担い、大幅なコスト削減を達成し、現在では頼られる存在になっている。B氏は自治体の地方創生担当官として出向し、サテライトオフィスの設置やワーケーション誘致のほか地元高校にIT教育も行い、新風を吹き込むシニア人材だ。

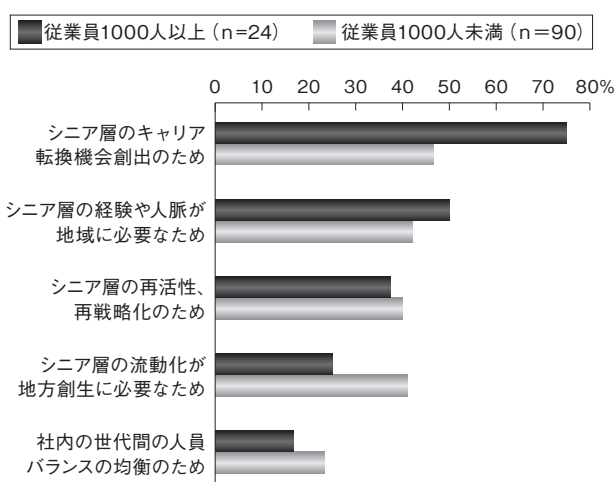
期間限定ならスタートのハードル下がる

彼らのような出向でなくても、ハードルを下げて多くの人材を呼び込むことは可能だろう。その切り札になり得るのが「逆参勤交代」だ。

逆参勤交代とは、首都圏から地方への期間限定型滞在で、地方創生と働き方改革の同時実現を目指す構想だ（本誌320号地域論壇「明るい逆参勤交代のすすめ」）。長期間の出向よりも、期間限定の逆参勤交代で副業として始めれば、互いのリスクを軽減可能だ。

逆参勤交代は目的によって5つに類型化される。①新規事業の「ローカルイノベーション型」②健康経営の「リフレッシュ型」③人材育成の「武者修行型」④ワークライフバランスの「育児・介護型」、そして⑤シニア人材活性化の「セカンドキャリア型」。

図1 セカンドキャリア型逆参勤交代に関心がある理由



出所：三菱総合研究所

弊社が企業の経営幹部向けに実施したアンケートでは、従業員1000人以上の大企業で部下を「参加させたい」という回答は約7割に上った。逆参勤交代の5つのタイプについて関心が高かったのは、⑤、①、②の順だった。なぜ大企業の経営幹部はセカンドキャリア型への関心が高いのか。

理由としては、「シニア層のキャリア転換機会創出」「シニア層の経験や人脈が地域に必要」「シニア層の再活性、再戦力化」「シニア層の流動化が地方創生に必要」などが挙げられた。

今、大企業ではバブル世代の活性化、流動化が喫緊の課題である。私はバブル世代であるが、同期を見ると大企業で役職定年を迎え、IT、営業、

技術等の専門性や豊富な人脈がありながら、ポスト不足でくすぶっている人が多い。

地方では、そうした分野は常に担い手不足で、彼らが活躍できる機会が多々ある。首都圏シニア人材にとって地方はセカンドキャリアの宝庫だ。

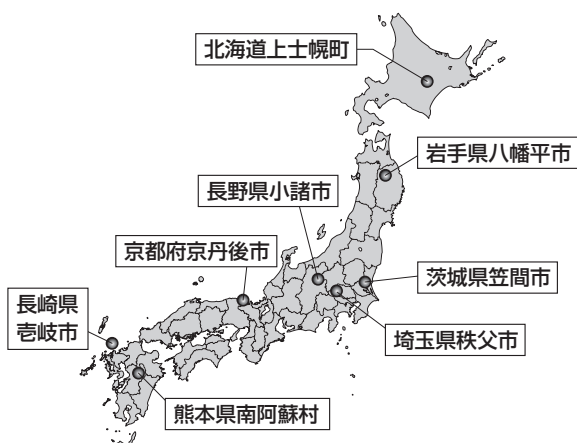
整理・準備の助走期間は必要

ただし、お互いの相性を見極めつつ、地方は首都圏人材にどんな分野を期待するのか、首都圏人材は地方で自分は何ができるのか、を整理・準備する助走期間は必要だ。

私は丸の内プラチナ大学という市民大学で、18年から逆参勤交代コースの講師を務め、全国の自治体でトライアル逆参勤交代という2泊3日の実証実験を推進してきた。20代から60代の社会人が延べ100人以上参加し、程良い「助走期間」として、「地方×副業×セカンドキャリア」の好事例が生まれ始めている。

例えばC氏は、大手メーカーの50代の部長で、逆参勤交代をきっかけに副業サイトに登録。現在、地方の中小企業で工場の現場改善を支援している。「伝統的な大企業に所属しながら副業するのは珍しい。しかし今の会社では得られない手応え感が地方にはある」と目を輝かせる。D氏は金融機関勤務の50代で、逆参勤交代で訪問した自治体のSDGs（持続可能な開発目標）アドバイザーに就任した。彼のアドバイザーとしての貢献の結果、

図2 全国に広がる逆参勤交代の試み
(2022年3月までに実証実験が行われた主な自治体)



その町は内閣府のSDGs未来都市に選定された。

C氏とD氏は「まさか自分が副業やアドバイザーをするとは思わなかった」と語る。一般に「2：6：2の法則」と称されるように、上位2割はアクティブ層だが、C氏、D氏も本来は、中位の6割の潜在アクティブ層だった。逆参勤交代がきっかけでアクティブ層に変わったのである。

もう一つの共通点は「自己主語」という姿勢だ。専門性や経験がありながら残念なことに地域で活躍できない人材は「あなたの町はこうすべきだ」という「他人主語」で、自身の行動が伴っていない。自治体や地方企業が求めるのはC氏やD氏のように「自己主語」で実際に行動する人材だろう。

実証実験には「上司の指示で渋々参加した」という受動的参加者も1割程度いる。当初は斜に構えていた彼らが、普段行かない場所で普段出会わない異質な存在と交流するなかで地域の課題解決に前向きに変わることが多々あり、潜在アクティブ層は有望である。

紹介した好事例はまだスモールボリュームで、いかにマスボリューム化するかが課題だ。例えば東京の大手町・丸の内・有楽町の「大丸有地区」の就労人口は約28万人、上場企業の本社数は約120。この1割でも動けばマスボリュームになる。

SDGsや働き方改革の責務に

潜在アクティブ層をマスボリューム化するために、逆参勤交代による副業を大企業のSDGsや働き方改革の責務としてはどうか。実施企業には交通費・宿泊費を負担・補助する「法人版Go To」のようなインセンティブを与える。

もう一つは「情報の非対称性」の解消だ。地方側は首都圏にどんな人材がいるか分からず、首都圏側は地方にどんな活躍の場があるか分からない。逆参勤交代のような官民のマッチングが数多く動けば、この課題を解決できる。

人口が減少する日本で必要なのは、都市と地方での人材の争奪でなく共有だ。コロナ渦を契機に勤務地や副業の柔軟化が個人×地域×企業の“三方よし”の社会を創るはずだ。

G