

# 『全世代活躍まちづくりの推進に関する調査研究事業』ご報告

---

2020年3月23日

株式会社三菱総合研究所

# 『全世代活躍まちづくりの推進に関する調査研究事業』の検討のポイント

(第1期の生涯活躍のまちづくり)

施設型CCRC（サ高住等） + アクティブシニア移住

(新たな課題、社会変化への対応)

**取組分野の多様化**  
交流・居場所、住まい、活躍・しごと、健康、高齢者福祉、子育て支援等

**より幅広い住民を対象とした取組を推進**

働き方改革やSociety5.0等による  
**都市と地方の人材循環の機運の高まり**

## 全世代・全員活躍型の生涯活躍のまちづくり

全世代・全員活躍に関わる**多様・高度なサービス**を、  
**より広い対象に持続可能な形で地域に提供する**

**地方と都市部企業の連携拡大**  
地域課題に寄り添いながら  
企業経営改革、社会改革を推進  
(事業展開、担い手、SDGs等)

一桁上のボリューム実現に向けた  
**企業を巻き込む人材循環**

**民間主体の参画域の拡大**  
地域特性を踏まえて、民間事業の  
成立可能性を高める支援や仕組を工夫

住民・事業者・行政「三方よし」の  
**官民連携ビジネスモデル**



# 都市と地方の人材循環

# 「都市と地方の人材循環」に係る検討

- 「全世代・全員活躍まちづくり」の一環としての『都市と地方の人材循環』が担うべき人材交流とは何か。
- 現行制度下で来年度からでも『人材循環』を促進するために必要な機能とその実現方策は何か。

## 「全世代・全員活躍まちづくり」の一環としての『都市と地方の人材循環』が目指す姿

- 広がりつつある「都市と地方の人材循環」を一桁上のボリュームの動きにしていくためには、**企業単位での取り組みの促進が重要**。
- そのためには、企業が経営の一環として従業員等を地域に送り出し、それが地域の活性化や課題解決等に寄与する仕組みづくりを充実することが必要。

## 企業側の意向ーこれまでとこれからの展望

### <意向の現状>

- 経営幹部は「逆参勤交代」の実施に前向き。「セカンドキャリア型」、「ローカルイノベーション型」等に関心。但し、実現には費用対効果の明確化、人事制度上の位置づけ、交通費等の課題、執務環境も指摘。（アンケート結果等）
- 丸の内プラチナ大学「トライアル逆参勤交代」も定着し、個人参加、企業参加が半々程度で、参加企業も広がりを見せている。

### <意向のこれからの展望ー社会的要請・ニーズの高まり>

- 今後、企業側の人材送り出しニーズの高まりが見込まれる。  
特に、**企業とミスマッチを起こしているシニア人材等のセカンドキャリアの支援拡大**が見込まれる。  
（人生100年時代、働き方改革の推進、人口減少・高齢化進展による社会的人手不足、ICT等の技術革新、テレワーク・サテライトオフィス・ワーケーションによる地方就業の拡大等が背景）
- Society5.0の実現に向け、地域における新たなビジネス開発や、実践的研修の場としての企業参画も期待できるのではないかと。
- また「**企業版ふるさと納税**」の**メリット拡充**により、地方との交流に前向きになる企業の拡大も期待される。  
しかし、現状では交流先について具体的な探索手段が乏しい。（創業地や経営トップ縁故、立地先等の関係先以外を探すのは容易ではない）

### <受け入れる地域側の状況>

- 地域側は「関係人口」拡大に取り組む自治体も多く、人材受入には前向きである。  
しかし、地域の活性化に寄与し、かつ企業・企業人材側もメリットを得られる受入プログラムについて不明である状況。  
また、何を狙って企業人材受入に取り組めばよいかについての検討も不足。また、受入希望を広く周知する手段にも乏しい。

# 都市と地方の人材循環に係る、「企業側の目的」と「地域側の目的」

■都市部企業と受入地域のマッチング拡大に向けて、双方の目的としては以下が挙げられる。

## 企業側の目的

目的	担当部署	地域への出向き方
企業価値向上	経営トップ	・SDGsへの貢献、健康経営、働き方改革等
既存事業推進	営業等	・地域活動・副業を支援しながら、自社商品の新たな販路拡大・ニーズ収集
新規事業開発 (イノベーション)	事業開発	・地域資源を活用した商品・サービス開発 ・サテライトオフィス（優れた環境での研究開発）
人材育成	人事	・課題解決力を高めるOJT ・若手社員の視野を広げるOJT
セカンドキャリア 形成支援	人事	・転職先探しの支援（見学・体験、スキル習得等）
福利厚生 ・働き方改革 ・リフレッシュ等	人事	・ワーケーション ・スキルアップ ・副業
SDGs	経営企画	・地域資源管理・保全の担い手 ・地域人材の育成（寄付講座）

## 地域側の目的

目的	具体的内容
地域企業の担い手 確保、事業発展	・地域に必要な新サービスの成立可能性 ・地元企業の事業承継実現 ・地元企業の経営力の向上（競争力、人手不足解消） ・地元企業の売上の増加 ・行政の補助・支援からの自立 等
地域消費の拡大・経済効果	・地元企業の売上の向上 ・ふるさと納税等による納税額の増加
地域活動への参加 者確保	・イベントや地域保全活動実施のための人手の確保 ・イベントや地域保全活動の維持・存続 ・インフラ維持のための人手の確保
地域の雰囲気・機運 醸成、住民の活動 喚起	・地元の人・団体の活動に誇り ・地元地域に対する誇り醸成 ・地域資源の価値の見直し ・地元の人・団体の活動の質/種類の増加 ・地域活動に住民が参加するようになった ・住民発案の取組が行われるようになった

## 企業側の人材循環推進への主な課題

- ・費用対効果が見えない
- ・人事制度上との整合が必要
- ・交通費負担
- ・具体的な連携先が分からない
- ・地方における就業環境確保 等

## 地域側の人材循環推進への主な課題

- ・企業受入の具体的なイメージが分からない
- ・受入による地域活性化への活かし方が分からない
- ・企業へのPR、募集方法がない
- ・受入環境の整備 等

# 「人材循環」の拡大に向けて、地域と都市部企業双方で取り組む「人材循環」の重点イメージ

## (1) 企業単位で参加する、人材循環（滞在）モデル

- 企業単位での全国的な人材循環の動きを形成する、地域での滞在イメージとその実現への進め方は以下の通り。

	概要	実施効果		実現への課題		実現への進め方		
		企業側 メリット	地域側 メリット	プログラムづくり, 体制整備	マッチング	受入に当たって 地元側の準備	企業へのアプローチ	
1	セカンドキャリア形成支援型	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業のシニア社員等を対象にセカンドキャリアの形成を支援するもの。見学から1～2週間の体験就業など。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員のセカンドキャリア展開実現</li> <li>○ 地域企業の担い手確保（事業承継実現）</li> <li>○ 地域企業の経営力の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 地域側の斡旋および受入れ体制の整備（各地の産業界、地銀、行政との仕組みづくりが必要）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 地域企業側の受入れ手続き・体制整備のための人手・ノウハウに課題</li> <li>▲ 就労に至るまでの地域側での丁寧なフォロー必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実際の就労にまで結びつけるには、相当のネットワーク・知見・労力が必要。</li> <li>そのため、すでに受入れ素地となる就労支援、事業承継支援組織がある地域から推進することが望ましい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シニアのセカンドキャリア形成に関心のある企業コミュニティ</li> <li>各企業の人事部門担当者（シニア）</li> </ul>	
2	ワーケーション/サテライトオフィスの通年受入（シェア保養所）	<ul style="list-style-type: none"> <li>福利厚生としての従業員のワーケーションや、良好な研究環境としてのサテライトオフィスに滞在。</li> <li>民間企業とも連携して全国に滞在・働く場のシェア施設のネットワークを構築する。1～2週間程度滞在。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 従業員のリフレッシュ（家族含むことも）</li> <li>△ 生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域消費の拡大</li> <li>○ 地域活動への参加者確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ 企業側のニーズに応え得る、質・量・時期の受け皿の充実</li> <li>▲ 地域メリットに資するプログラム</li> <li>△ 安定運営のための一定需要確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 地域と企業の豊富な登録・マッチングの場が必要（選択自体は容易）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>滞在施設・働く場の施設の確保が必要。（遊休施設も活用しつつ、通信環境等企業側のニーズに応える必要）</li> <li>閑散期の人材呼び込みニーズが高い地域から推進することが望ましい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワーケーションや「ホワイト企業（働き方改革・就労環境改善）」に関心のある企業コミュニティ</li> <li>各企業の人事部門担当者（若手人材確保・福利厚生）</li> <li>企業向けの福利厚生サービス事業者や定額制の住居サービス事業者と連携した利用者へのアプローチ</li> </ul>

凡例 ○：実現可能性の高い効果  
●：実現可能性の低い効果

△：難易度の低い課題  
▲：難易度の高い課題

## (2) 企業人が個人参加する、人材循環（滞在）イメージ

- 企業人の個人参加についても人生100年時代の多様な働き方や社会貢献意欲をサポートするプログラムの提供で、更なる発展を図る。

	概要	実施効果		実現への課題		実現への進め方		
		企業人側 メリット	地域側 メリット	プログラムづくり、 体制整備	マッチング	受入に当たって 地元側の準備	企業人へのアプローチ	
3	自己研鑽・ スキルアップ 研修型	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務で得られない経験値の蓄積・異業種との関係構築、リフレッシュ等により「企業人」としてのパフォーマンスを向上させる取り組み。</li> <li>語学や特定のスキル獲得、地域行事・作業等の手伝い、地域資源・課題の見える化、プロボノ等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○社員として働き続ける上での自己投資・リフレッシュ効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域行事・作業等の担い手獲得（短期的ニーズで出しやすい）</li> <li>○地域資源・課題等の客観的（外部視点）での整理</li> <li>●機運醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△地域側で地域行事・作業等の切り出し・受け入れ体制の準備が必要（現地実施に意義・必要性のあるプログラム）</li> <li>△宿泊先確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△関心層への案内とプログラムの多様性、量が確保できれば個々のマッチングは容易</li> <li>△地域資源・課題等の「見える化」については、目的・留意点等の前置きが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●関心層のニーズに応えるプログラムの充実が重要。そのため、関連団体、メディア等の関心層のニーズに詳しい団体の知見も活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●関心層への訴求するため、関連メディアでの発信や同志コミュニティ等のネットワークを活用</li> <li>●企業の人材育成の動きも活用するため、企業向け研修事業者のチャネルも活用</li> <li>●企業には人材育成の一環としての休暇付与、研修費助成等の整備で後押しを働きかけ</li> </ul>
4	副業兼業・ 「2枚目名刺」 充実型	<ul style="list-style-type: none"> <li>より積極的なセカンドキャリア構築型（2枚目の名刺獲得のための探索）（探索期）</li> <li>短期・不定期に関心のある地域・取組を試す（試行期）</li> <li>より具体的な課題・ニーズ、実施する仲間が確保されたら、副業・ローカルイノベーションとして試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○5～10年後に向けた2枚目の名刺の種の探索</li> <li>●副業、ローカルイノベーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域資源・課題等の客観的な認識（ある程度の準備が必要）</li> <li>●事業承継・副業としての人員確保に繋がる可能性</li> <li>●事業発展</li> <li>○機運醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△様々な地域・体験を試行するために複数地域・複数メニューの整備が必要</li> <li>▲参加を重ねた人たちの活動を受け止められる地域側の窓口が必要</li> <li>△宿泊先確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△関心層への案内とプログラムの多様性、量が確保できれば個々のマッチングは容易</li> <li>▲副業・ローカルイノベーションに至る仲間づくり、ノウハウ等の学びの場が都市側で別途必要</li> <li>▲その後の進展は個別折衝</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●参加者の学びとなり、地域のパートナーとできるよう、地域活動団体、事業者等を巻き込んだプログラムの充実。</li> <li>●交流がステップアップした後の事業化なども踏まえた連携・支援体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●関心層への訴求するため、副業兼業やローカルベンチャー等を支援する団体・企業のネットワークを活用</li> <li>●企業には働き方改革支援の一環としての休暇付与、参加費助成等の整備で後押しを働きかけ</li> </ul>

凡例 ○：実現可能性の高い効果  
●：実現可能性の低い効果

△：難易度の低い課題  
▲：難易度の高い課題

### (3) 地域課題解決への企業参加ー「ローカルイノベーション型」の展開イメージ

「全世代・全員活躍のまちづくり」に取り組む地域の課題に対して、企業連携によりビジネスによる解決を図るタイプ。

前述(1)(2)同様に地域プロジェクトを紹介するタイプの他、事業開発に関心のある企業リソースの導入を図るタイプを設け、地元だけでは実現し得ないプロジェクトの立ち上げを目指す。

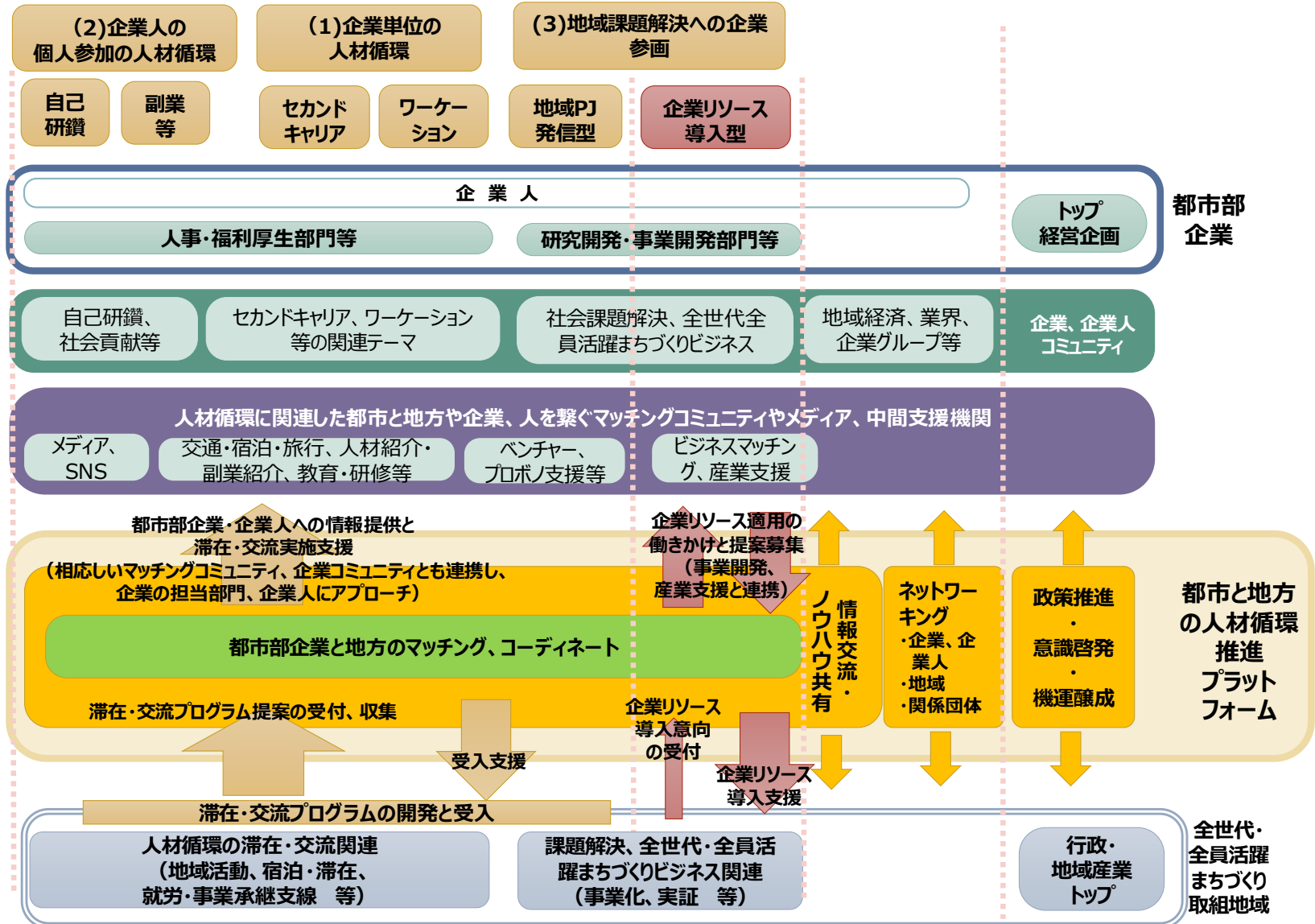
		概要	実施効果		実現への課題		実現への進め方	
			企業側 メリット	地域側 メリット	プログラムづくり, 体制整備	マッチング	受入に当たって 地元側の準備	企業へのアプローチ
5	企業リソース導入型	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域課題解決に関心のある企業に声掛けし、プロジェクトのタマ出しから参画を募るもの。</li> <li>企業から地域への人材交流・訪問の前段階として、事業開発パートナーとしてのマッチングが重点。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新事業開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新サービスの成立可能性</li> <li>○機運醸成</li> </ul>	<p>－</p> <p>(地域として事業開発や実証に必要な環境や体制について、企業側の求める条件に配慮されるかを確認)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲全世代・全員活躍のまちづくりに係る地域課題に関心のある、企業の事業開発・研究開発担当者に対してアプローチをし、その事業や実証に相応しい受入地域とマッチングを進める必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市部企業の事業開発・実証推進の視点から、地元関係機関と実施条件・環境整備等について繋ぐ案内人が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全世代・全員活躍のまちづくりに係る事業に関心のある企業コミュニティ、企業の事業開発・研究開発担当者、<b>関心地域・自治体リストを提示したり、「企業と自治体のフォーラム」等でマッチングを図る。</b></li> <li>商工会議所、金融機関、VCなど産業支援機関とも連携</li> </ul>
6	地域プロジェクト発信型	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ活用による健康増進、自動運転など、<b>地域が重点的に取り組むプロジェクトを現場見学で紹介し、更なる企業参画を募るため</b>に、当該プロジェクトや地域の紹介を行うもの。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新事業開発</li> <li>○実践型人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新サービスの成立可能性</li> <li>○機運醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△対象となるプロジェクトの視察・見学、関係機関・事業者との交流を準備。</li> <li>△滞在長期化の場合は、宿泊先とワーキングスペースの確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>△全世代・全員活躍のまちづくりに係る事業に関心のある企業コミュニティ、企業の事業開発・研究開発担当者向けに、視察・見学訪問を案内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業開発に関心のある企業と、地元関係企業等とをつなぐ案内人が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全世代・全員活躍のまちづくりに係る事業に関心のある企業コミュニティ、企業の事業開発・研究開発担当者、<b>視察・見学訪問プログラムを案内。</b></li> </ul>

凡例 ○：実現可能性の高い効果      △：難易度の低い課題  
●：実現可能性の低い効果      ▲：難易度の高い課題



# ■「都市と地方の人材循環」推進の全体像のイメージ

- 「企業単位の人材循環」の推進に向けて、地方側、都市側、双方のマッチングの仕組みを強化し、一桁上の人材循環を目指す。特に自ら地域課題解決の糸口を見出せない地域に対して、企業リソース導入による活性化とビジネス発展を支援し、その企業と地域の繋がりを更なる人材循環拡大に結びつける。
- 都市側は人材循環の目的によって企業担当部門や有効なアプローチ方法が異なる。多様な人材循環を全体として推進していくため、それぞれの取組をサポートするだけでなく、我が国全体の動きとして推進していくための政策推進やネットワーキング（必要な機関の巻き込み）も含めたプラットフォーム機能構築を図る。



# 官民連携のビジネスモデル

# 住民、事業者、行政「三方よし」を実現する、官民連携ビジネスモデルの検討

- 全世代活躍のまちづくりが実現されるためには、健康で、生きがいを感じながら住み続けられるコミュニティ形成に向けた住民向けの多様なサービスを安定的・継続的に運営するための事業モデルが求められる。
- 市場規模の小さな地方部では一般にこうした事業が成立しにくいいため、事業環境を整え、採算性向上につながる行政支援により、民間参入を促し、地域特性に応じた住民・事業者・行政の三方よしの事業モデルを構築する。

## 「三方よし」事業モデル成立のための官民連携、異業種連携の視点

採算性を高める	取組のコストを下げる (効率的なサービス展開)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>遊休資産の有効活用</b>：行政の遊休資産を低価格・無償で貸与することで資産を持たずに初期費用を抑制（公民館等の貸与等）、空席・空きスペースの有効活用（航空機の空席の有効活用等）</li><li>• <b>複合的な事業展開</b>：小規模な複数事業を同時展開することで一人が2社、3社を兼務し人件費を削減（複数事業を同じスタッフが兼務、宅配スタッフが見守り業務も兼務 等）</li></ul>
	売上（単価×利用者数）の拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>需要の確保</b>：確実に集客が期待できる施設の運営と組合せ（役場庁舎・図書館等の建物内のスペースや隣接地の貸与、道の駅の施設運営を指定管理で委託 等）</li><li>• <b>連携企業の顧客チャネルが活用可能な事業の組合せ</b>：リフレッシュ型の事業を福利厚生関連事業者とコラボ、地域での副業・兼業促進を人材マッチングサイト運営事業者とコラボ 等</li></ul>
事業環境を整える	取組を民間のスキームに乗せやすくする	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>許認可・制度的な支援</b>：地域再生推進法人・都市再生推進法人に位置づけ、随意契約による業務委託 等</li><li>• <b>行政施策との連携</b>：エリア価値向上策としての事業の位置づけ（共通事業基盤への負担金・共益費徴収を前提とした事業の組み立て）、地域通貨・地域ポイント等との連携 等</li><li>• <b>合意形成の支援</b>：事業用地等を行政がまとめて確保したうえで貸与、農地転換等の手続きの迅速化 等</li></ul>
	信頼を付与する	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>信頼の付与</b>：住民向けに利用を推奨するサービスに位置づけ、認証マーク付与、SDGs登録制度 等</li></ul>

### <事業モデル成立の主なポイント>

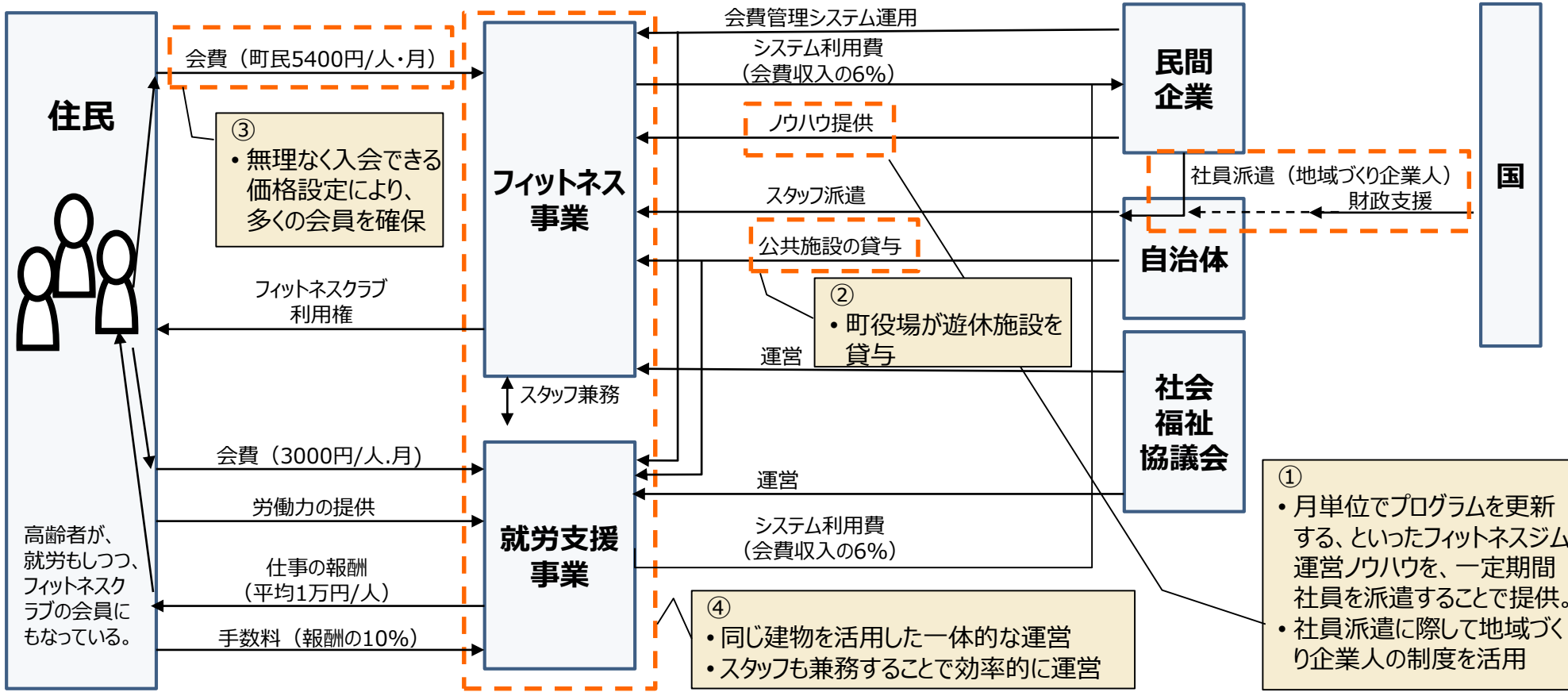
- 健康×活躍×居場所など全世代・全員活躍に係る機能の複合化により、需要確保と運営効率化を実現
- シェアリングエコノミーなど住民自身の就労やリソース活用により、事業採算性向上と住民の活躍・収入獲得機会提供を両立
- 企業のノウハウ活用・付加価値創出による地域の暮らし向上を、行政の遊休資産活用・信用付与・就労支援との連携等で実現

# 例 1 : 自治体・社会福祉協議会と民間企業の連携による健康づくり・生きがい創出のための事業モデル

～フィットネス×就労支援で、人口の少ない地方部でも持続可能な健康づくり・生きがい就労を民間事業として実現する～

## 事業モデル成立のポイント

- ① 民間企業が、地域づくり企業人の制度を活用して社員を派遣しフィットネス事業運営ノウハウを提供
- ② 自治体が公共施設を貸与することで、施設整備に係る初期費用を抑制し低リスクで事業を立上げ
- ③ フィットネス事業の会費は年金生活者でも支出しやすく、かつ事業採算性にも配慮した絶妙な金額に設定
- ④ フィットネスと同じ建物で就労支援事業も実施、健康づくりと生きがい創出を併せて効率的に一体的に運営

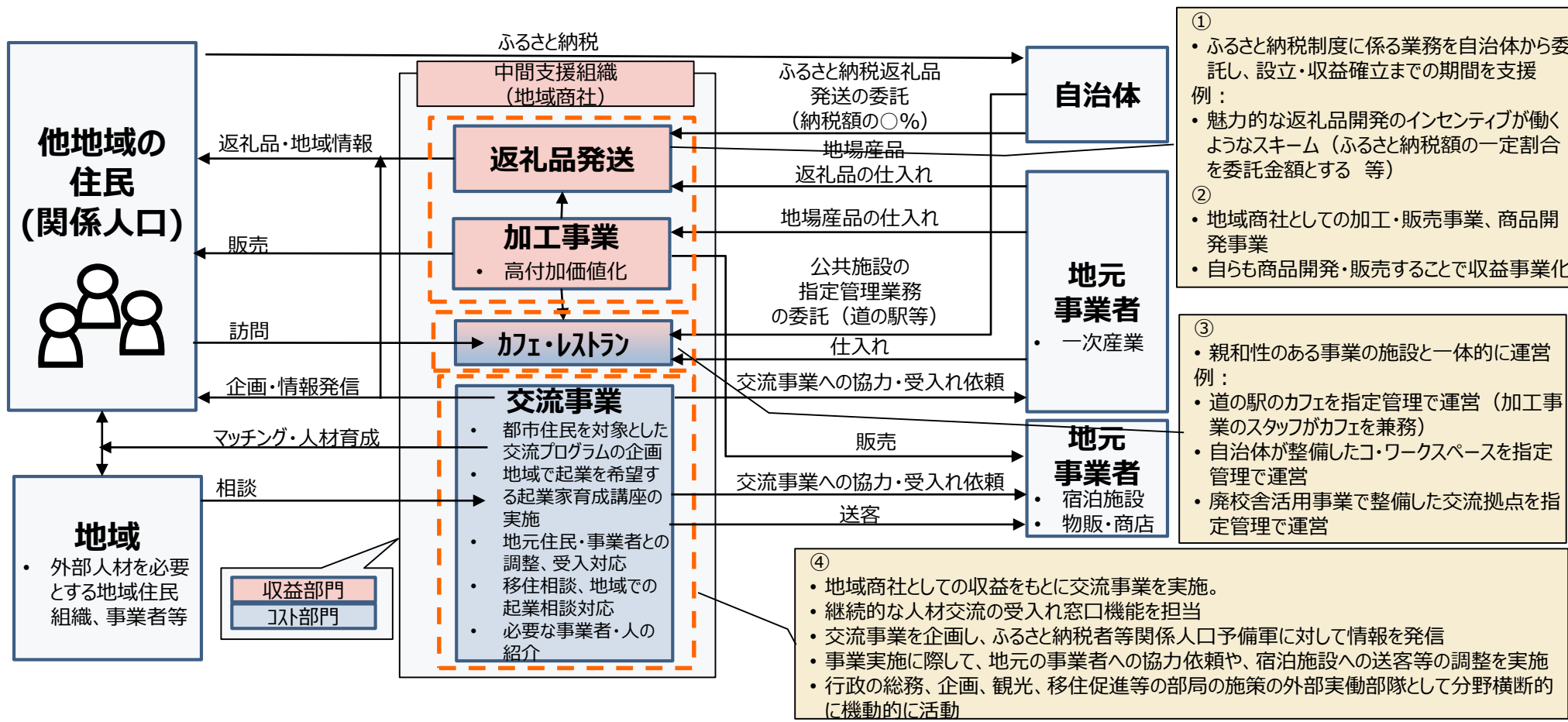


# 例2：人材循環の取組を企画・運営する中間支援組織を地域商社として運営する事業モデル

～地域商社×交流事業で、自ら収益を上げつつ交流事業を展開、地域における起業・人材育成にも貢献する～

## 事業モデル成立のポイント

- ①ふるさと納税返礼品発送業務を自治体から受託することで立上げ当初の収入を確保しつつ、自ら収益を得て自立することを目指す地域商社を設立（ビジネス経験を有する人材を採用できるだけの収入を確保）
- ②地域で生産された農産物の加工・販売、商品開発、ブランド化等により民間事業者としての収益を確保
- ③道の駅の指定管理、廃校舎等遊休建物の貸与といった手段により、交流拠点となる施設を一体的に運営
- ④これらの事業による収益をもとに、都市住民を対象とした交流事業の企画・運営を実施

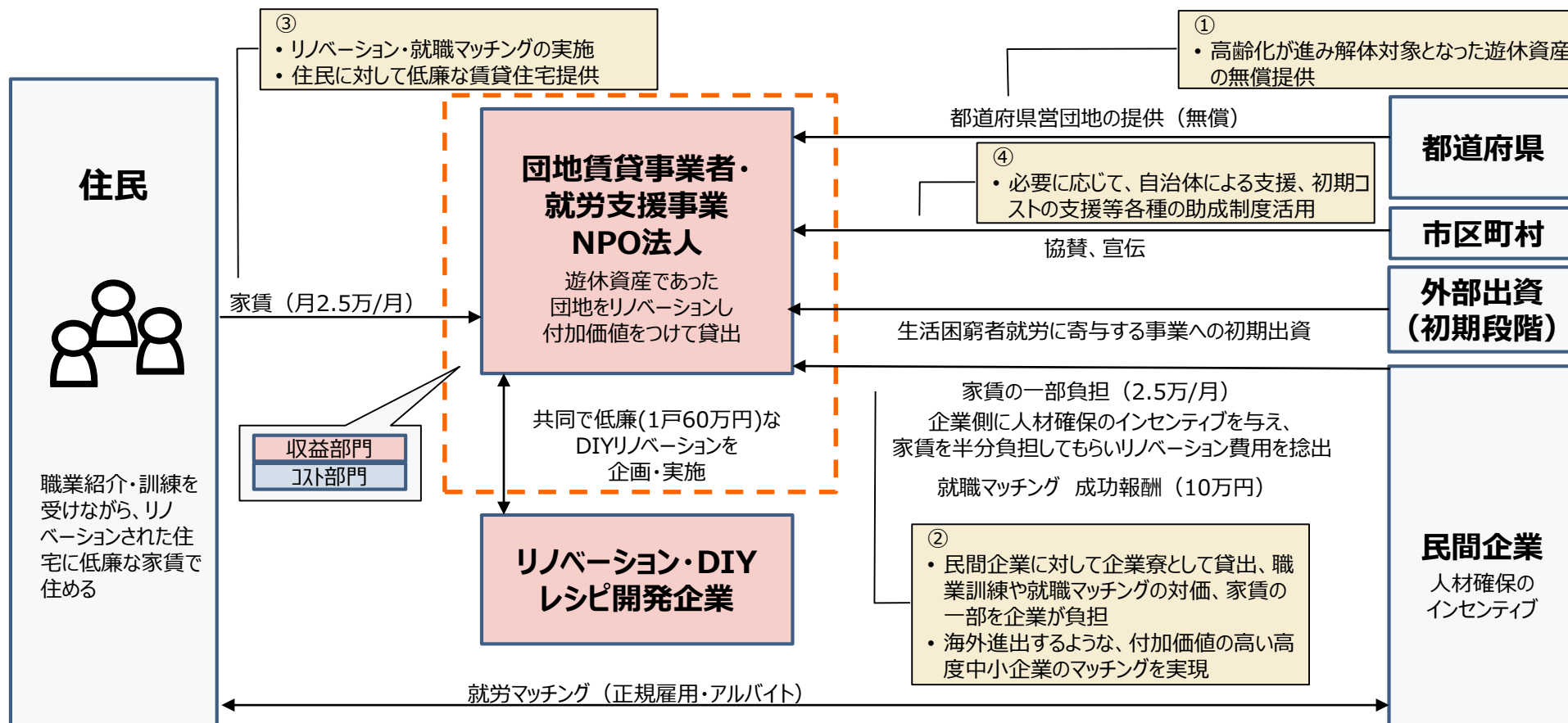


# 例3：団地再生・賃貸と企業への人材紹介を組み合わせる地域企業振興を推進する事業モデル

～地域企業の担い手確保を、若者の就職マッチングと住まい提供の組み合わせで推進～

## 事業モデル成立のポイント

- ① 県営の遊休団地を団地賃貸事業者は無償で貸与
- ② 民間企業に対して企業寮として貸出、職業訓練や就職マッチングの対価、家賃の一部を企業が負担
- ③ ②を原資として、リノベーションや就職マッチングを実施するとともに、住民に対して低廉な賃貸住宅を提供
- ④ 必要に応じて、自治体による支援、外部出資による初期コスト支援等、各種の助成制度を活用



# 例4：シェアリングエコノミーサービスへの行政支援・企業タイアップによる子育て環境向上の事業モデル

～企業とタイアップ型のプロジェクトを実施し収益を得ながら、地方部における住民互助の仕組みを持続的に運営する～

## 事業モデル成立のポイント

- ①住民の互助を事業化する育児型シェアリングエコノミーサービスの実施
- ②自治体による信用の付与による普及促進
- ③子育てサービス提供企業・就労支援標榜企業との連携による収益化、収益を用いた需要密度の低い地方部でのサービス展開

