

地方創生グループ提言

「サバティカルシティが変える地方の未来」

◎サバティカルシティは一石三鳥

企業

- ◎無給=コストゼロ
- ◎自社にはないキャリア開発の提供
- ◎企業価値を高めることができる

労働者

- ◎安心して挑戦できる
- ◎収入を得ながら新たなキャリア開発
- ◎兼業・副業、定年後の生き甲斐にもなる

地方

- ◎人材コストは地域水準
- ◎一定期間、都市からの新たな人材活用
- ◎一社では困難な問題も解決

第5期ジュニア・アカデミア

主催 日本アカデミア

地方創生グループ研究報告書

テーマ

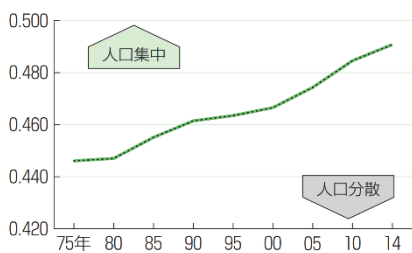
サバティカルシティが変える地方の未来

1. 解決すべき課題

全国規模で少子高齢化・人口減少が進展している。この「千年単位でも類を見ない」¹変化は、社会のあらゆる部分に影響を及ぼしている。この変化は不可逆であり、これに合わせて社会のあり方を大きく変えていく必要がある。少子高齢化・人口減少にまつわる課題は数多あるが、今回我々が特に注目したのは「地方の課題」と「働き方改革」である。提言に入る前に、これらの課題の現状を分析する。

2. 問題意識

2-1. 地方の現状



資料 総務省「国勢調査」「人口推計」「社会生活統計指標」、農林水産省「世界農林業センサス」
(注) 人口分布ジニ係数(G)は以下の式で求められる。
$$G = 1 - \sum a_i (p_i + p_{i-1}) / 10000$$

 a_i : 人口密度(可住地面積ベース)がもっとも低い都道府県から*i*番目の都道府県の可住地面積の国内可住地面積に占める割合(%)
 p_i : 人口密度がもっとも低い都道府県から*i*番目の都道府県までの累積人口割合(%)

図1 人口分布ジニ係数の推移

(農林中金総合研究所

「移住促進政策の変遷と課題」より)

- 入職者について、首都圏と地方間の労働移動の状況を見ると、34歳以下において、地方から首都圏への流出超過の傾向が近年拡大。
- 34歳以下の首都圏への流出超過について、「地方⇒首都圏」への移動と「首都圏⇒地方」への移動に分けてみると、「地方⇒首都圏」への移動が増加したと併せ、首都圏⇒地方への移動が減少したことがその背景にある。

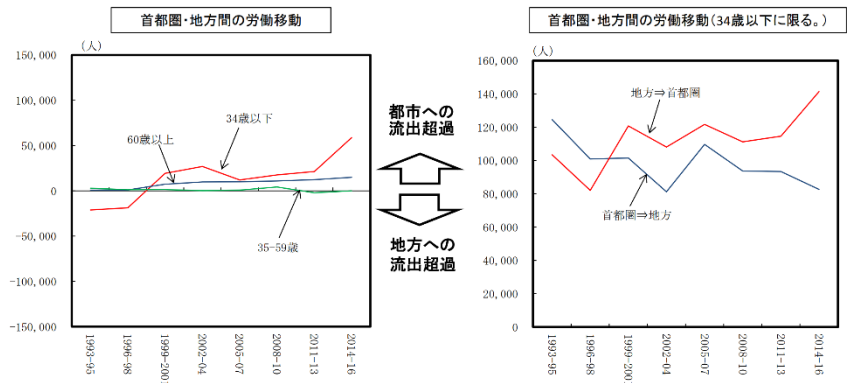


図2 人材移動の現状(厚生省雇用政策研究会資料より)

少子高齢化・人口減少は日本全国共通の問題だが、とりわけ日本の地方にとって重大な課題である。図1はジニ係数を指標として日本の人口分布の格差を示したものだ。人口分布の格差は、ジニ係数の値が0に近ければ小さく、1に近ければ大きい。およそ40年にわたり、人口分布の格差は一貫して広がっており、全国規模で

¹ 総務省資料より

の人口の偏在が進展していることがわかる。そしてこの現象は、地方から都心への人口移動と対応している。図 2 は、2000 年頃以降、地方から首都圏への若年層の流出超過が続いていることを示している。若者が地方から首都圏へ移動し、結果として人口分布の格差が拡大したのである。以上のような人口の東京一極集中が長期にわたり続いた結果、地方の人手不足が深刻化し、人的資源の偏在という問題が発生している。日本経済新聞社が実施した「地域経済 500 調査」では、地域企業の人手不足の深刻さが明らかになった。「調査対象の企業で従業員数が「不足」しているとの回答は 40%に達した」²という。中でも高学歴・高スキル人材の首都圏への集中傾向が顕著であり³、地方の課題解決を担う中核的な人材が流出している状況が存在する。

政府が 2014 年に設置したまち・ひと・しごと創生本部は、第 1 期（2015 年度から 2019 年度まで）の「総合戦略」で、「『東京一極集中』の是正」を掲げ、「地方への新しいひとの流れをつくる」ための政策を実施してきた⁴。具体的な目標として「2020 年に東京圏から地方への転出を 4 万人増、地方から東京圏への転入を 6 万人減少させ、東京圏から地方の転出入を均衡」を掲げ、地方移住の推進・日本版 CCRC 構想などの政策を実施したが、達成することはできなかった。第 1 期を通し、むしろ東京一極集中の傾向は加速したとも言われる⁵。首都圏の住民に対して地方への移住を促したところで、この現状を生み出している構造が変わらない限り、その効果は乏しいと言わざるを得ない。よりダイナミックな形での都市—地方間の人材の移動を実現するためには、このような現状を踏まえた解決策を提示することが不可欠である。

2-2. 働き方改革の現状

政府は、「我が国の構造的な問題である少子高齢化に真正面から挑み」、「一億総活躍社会」の実現に向け取り組んでいる。その中で働き方改革は、「最大のチャレンジ」と位置付けら

² 「地方『人手不足』4割 地域経済 500 調査」（日本経済新聞 2015/11/15）

³ 「地域間の人的資本金格差と生産性」（徳井丞次ら, 2013）

⁴ 首相官邸資料より

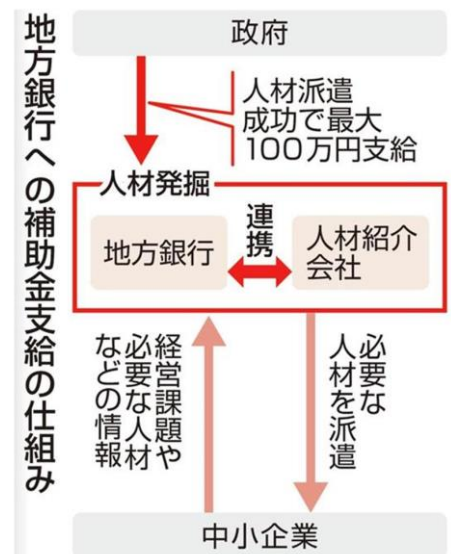
⁵ 「一極集中の是正進まず 地方創生戦略、目標据え置き」（日本経済新聞 2019/12/19）

れ、様々な施策が実行されてきた⁶。人材を最大限に活用し労働生産性を高めることを目的に、長時間労働是正・育児介護との両立支援・短時間勤務・フレックスタイム制度・テレワーク推進・休暇取得促進・副業解禁などが取り組まれている。労働力人口の減少に伴う人手不足が深刻化する中で、労働者の働き方はここ数年で大きく変化した。企業が優秀な人材を確保するためには魅力ある働き方を提示することが必須となりつつあり、この流れは今後も続くことが予想される。

3. 現在みられる課題解決策とその問題点

3-1. 地方銀行の人材紹介業参入

地方の課題について考えるとき、昨今の動きとして地方銀行の取り組みを無視することはできない。「地方の人材不足」という我々の問題意識にかかわるものとしては、地銀の人材紹介業への参入が挙げられる。2018年1月、金融庁は金融機関向けの監督指針を一部改正し、銀行等の取引先企業に対する「人材紹介業務の取扱いが可能であること」⁷を明らかにした。この業務範囲規制緩和を受け、地銀の人材紹介ビジネスへの参入が相次いでいる。日本経済新聞社の調査によれば、「上場する78の地銀・グループのうち約4割の30行が（人材紹介業への）参入を表明した」⁸。一例を見てみよう。2019年3月、ビズリーチは、広島銀行に対して「金融機関向け人材紹介業開業支援サービス」の提供を開始した。ビズリーチは広島銀行に対し、人材紹介業のノウハウ・コンサルティングや「即戦力人材データベース」を提供する。広島銀行はこれらを活かし、いわば「地域の人事部」⁹として地域企業の採用を後押しし、人手不足の解消を狙う。先に挙げた日本経済新聞の調査が示す通り、こうした取り組みは全国の地銀に広がっている。この



⁶ 首相官邸ホームページより <https://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/index.html>

⁷ 金融庁公表資料 2018年1月23日 <https://www.fsa.go.jp/news/29/ginkou/20180123.html>

⁸ 「地銀、約4割が人材紹介の参入表明 規制緩和受け 収益源の多様化は未知数」 (2019/12/2 日本経済新聞)

⁹ ビズリーチホームページより https://www.bizreach.co.jp/pressroom/pressrelease/2019/0304_2.html

流れをさらに促進すべく、政府は2020年1月、地銀の中小企業向け人材紹介業に対する補助金交付制度の導入を発表した。地方銀行の人材紹介ビジネスを活性化し、地域の中小企業が抱える人手不足・後継者問題の解決を促すことで、生産性を高める狙いがあるとされる。

《問題点》

「今の仕事をやめ、人材仲介サービスに登録し、馴染みの薄い地域で活躍する意思のある即戦力人材」を念頭に置いている点に問題がある。退職と移住という非常にハードルの高い決断をすぐになせる人など、そういないのではないか。まち・ひと・しごと創生本部の第一期総合戦略の目標達成失敗が示す通り、何ら制度上の工夫を伴わない「移住ありき」の政策はうまくいかない。金融庁は人材紹介業が地方銀行の新たな収益源となることを期待している節があるが、上のような事情から、非常に難しいといわざるを得ない。我々としては、移住以外の選択肢を丁寧に検討しなければならない。

図3 産経 biz 「中小向けの人材紹介で政府が地銀に補助金 今春開始、後継者不足の解消期待」(2020.01.06)

3-2. 副業の推進

政府は働き方改革において、ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくいという欠点を抱える単線型の日本のキャリアパスの是正を目的に、副業や兼業の普及を目指している。また、2018年1月に厚生労働省は「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定するなど副業への動きが加速し始め、大企業を中心に副業を認める企業が徐々に増えてきている。

加えて、政府は人口の東京一極集中の是正を目指す手段としても「副業」に関する政策を講じるようになっていく。その1つの例が2020年度に始める東京圏に住みながら地方で兼業や副業をする人に交通費を支援する制度である。これは、20年度予算案に計上した1000億円の地方創生推進交付金を活用し、1人当たり年間50万円を上限に3年間で最大で150万円を支給ものである。交通費が往復で1万円を超える場合、国と地方自治体はその半分以上を兼業や副業先の企業に助成する。

しかし、この政府の積極的な副業への取り組みに反して、社会全体として多くの企業がこの動きに賛同し、働き方改革に向かっていると到底言えない現状が、各種調査から浮かび上がってくる。帝国データバンクによる働き方改革に対する企業の取り組み状況に関する調査によると、企業の37.5%が働き方改革に取り組んでおり、25.6%が今後取り組む予定であ

ると回答した。合わせて、6割強の企業が働き方改革への取り組みに前向きな姿勢を示した。企業による具体的な働き方改革実践内容を見ると、「長時間労働の是正」が8割近くの企業が実践している。その他にも、週休増や有給休暇の取得目標の設定、人材育成、IT機器・システムの導入による業務の効率化・合理化に、働き方改革を実践する多くの企業が実践している。しかし、「副業の許可」を実践している企業は全体の7%に過ぎない。また、中小企業庁による兼業・副業に係る取り組み実態調査によると、副業を認めしていない企業は85.3%に上り、「推進していないが容認している」が14.7%となっている。また、副業を認めるにあたっての企業側の懸念は、「本業が疎かになる」が最多となっている。現状の副業推進政策では、企業側の懸念によりまだ具体的な解決策を打ち出せておらず、社会としてそれを実行しているという状況には至っていない。しかし、労働者視点で見ると副業を希望する人の数は多いということも事実である。自分の能力を生かして、地方で副業を行い地方に貢献したいという人も同様だ。企業使命である最大効率の生産性による利潤最大化を達成しつつ、働き方改革の達成を目指すという一見矛盾しているかのように思える2つの要件を両立させた副業に関する新たな革新的制度・政策の構築が求められる。

3-2-3. 企業による先進的な取り組み

一部の企業の先進的な「働き方改革」として、数か月～数年間の長期休暇＝サバティカル制度を取り上げる。

・ヤフーの「勉学休職制度」「サバティカル制度」

勉学休職制度

「キャリア施策のひとつとして、普段の業務を離れて専門的知識や語学力をより集中的に習得できる機会を提供するための休職制度です。

勤続3年以上の正社員を対象に、最長2年の期間で取得可能です。」

学位取得を目的とした私費留学用の休暇制度であると考えられる。

サバティカル制度

「自らのキャリアや経験、働き方を見つめなおし、考える機会をつくることで、本人のさらなる成長につなげることを目的としています。休暇期間中、一定期間は会社が支援金を

支給しています。」¹⁰

「欧米ではサバティカル休暇中は無給のことが多いが、ヤフーでは「休暇支援金」として基準給与 1 か月分を支給する。有給休暇も併用できるので、休暇中もある程度の給与が支払われることになる。」

「IT 業界は変化のスピードの激しさから、数ヶ月仕事を離れることへの不安感を抱く社員がいる。」¹¹

・ソニーの「フレキシブルキャリア休職制度」

「ソニーでのキャリア展開を豊かにするため、配偶者の海外赴任や留学への同行で知見や語学・コミュニケーション能力の向上により、キャリアの継続を図る休職（最長 5 年）や、ご自身の専門性を深化・拡大させるための私費就学のための休職（最長 2 年）ができるようになっています。」¹²

実際に制度を利用した社員からは、休職制度を利用して配偶者の転勤に同行して異なる世界観を経験できた、生活力・交渉力が身についた、などの声が聞かれるという。休暇を私費留学・語学能力向上にあてることも可能とのことである¹³。

《問題点》

現在一般的な有給休暇、出産・育児休暇にとどまらず、長期休暇を企業の福利厚生の一環として導入している企業が出てきた。

上記 2 つの先進事例から見て取れるサバティカル休暇の特徴を、「労働者にとってのメリット」という観点から整理する。

- ① 異なる環境に身を置き、自身のキャリアについて考え直す時間を確保することができる。
- ② 留学等によってスキルを獲得することができる。
- ③ ワークライフバランスの向上を図れる。

¹⁰ Yahoo ホームページより <https://about.yahoo.co.jp/csr/effort/099.html>

¹¹ <https://blogos.com/article/73264/> より

¹² <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/Jobs/main/info/> より

¹³ <https://www.works-i.com/column/flexiblework/detail010.html> より

④ 休職中に企業から支援金を受け取ることができることもある。

それぞれに関して評価すると、以下のようになる。

① 労働者にとって、キャリアについて考え直す時間は必要だ。長期休暇取得を促すためには、休暇中どのように過ごすのかという点について具体的なイメージが持てるようにしなければいけない。海外留学もいいが、より良い可能性はないだろうか。

② サバティカル中の留学は、どの企業も私費留学という形をとる。短期間の留学でスキル向上を実現するのは難しいし、学位取得目的の長期間の留学であれば、経済的負担はかなり大きくなり、ハードルが高い。留学目的のサバティカルを普及させるのには、経済的な理由から、限界がある。

③ これが実現できるのは取得するうえでの大きなメリットとなりうる。サバティカル休暇の大きな魅力の一つ。

④ 休暇中に支援金を受け取れるならば魅力的だが、その一方で、企業の支援にも限界があることは認めざるを得ない。サバティカルはあくまで「休暇」ないし「休職」である以上、その間の労働者・企業双方の経済的な負担についてはしっかりと検討しなければならない。

4. グループとして考える課題解決策と、課題解決までの道筋

4-1. 提言

提言1

企業は、サバティカル制度の普及を実現すべく、全力で取り組むべきである。

提言2

労働者は、サバティカル休暇を活用し、地域での活躍という挑戦に打って出るべきである。

提言3

地域は、サバティカルシティとして生まれ変わり、サバティカル休暇を取得し

た人材の力を使いながら発展していくべきある。

4-2. 言葉の定義

・サバティカル制度とは、数か月～数年間の長期休暇＝サバティカル休暇の取得を労働者に対して認める社内制度のことである。有給休暇と異なり、基本的にサバティカル休暇中、賃金は発生しない。制度上、支援金などを支給する可能性もあるものの、原則無給ないしそれに近いものになる。

・ここにおける地域とは、地方（三大都市圏以外）の地域のことである。なぜ地方でなければいけないのかというと、地方における中核的人材の不足という問題を解決する必要があるからである。そこにおいて、サバティカル取得者は、それぞれの能力を活かしながら、地域の課題解決という目的のために集中して取り組むことができる。

・サバティカルシティとは、サバティカル取得者の受け皿となる、地域ネットワークのことである。取得者から労務提供を受け、それに対する対価を支払う。なお、対象としている労働者は、主に知識集約型産業で働く、一定の専門性を持った人材である。

4-3. 解決される課題

前提

なぜサバティカル制度が必要なのだろうか。現状、労働者の権利としての産休・育休制度、有給休暇制度はすでに普及している。これらに加えてサバティカルが必要な理由は何だろうか。新卒で入社した企業に終身勤めるという常識は、すでに失われた。労働者のキャリアの選択肢は今までになく広がっており、今いる企業から距離を置いて考えるためのまとまった時間を確保することには、大きな意義があると考える。この点において、サバティカル制度を社会全体に普及させることは、人材の活躍という観点で非常に重要である。この理由から、国の政策を通して取得させることを義務付けることなどにより、サバティカル制度の普及を実現する必要があるのである。

企業の視点

労働者がサバティカルシティにおいて活躍すると、企業としては、この制度を人材開発に役立てることが可能となる。例えば現在一部の企業で取り組まれているものとして、武者修行制度を考えてみよう。アサヒビールは、社員研修の一環として、「社外武者修行研修」なる制度を導入している。

・社外武者修行研修

グループ外に1年間出向して実際に仕事を行うプログラム。異業種での文化や仕事の進め方の違いを知ることで、自身の仕事を振り返り、キャリアデザインに役立てていただくきっかけになっています。効果が高いことから、最近は当社からの出向だけでなく、相手先企業からの受入も増えています。

(厚生労働省「キャリア支援企業好事例集」より)

サバティカルシティにおいて労働者がこれに近い効果を実現してこることが期待できるのであれば、従来こうした取り組みを自社の投資として行っていた企業には、そのコストを抑えることができるというメリットが生じる。サバティカル休暇を取得した労働者に、通常の賃金の数割を支援金のような形で与えたとしても、従来の研修にかかっていた費用よりはるかに少ない負担で同等の効果を見込むことができるのである。労働者の働き方を改善する中でこのメリットを獲得できるのであれば、なおさら良いのではないか。

労働者の視点

「前提」で言及したように、現代において、今いる企業を離れて自らのキャリアについて考える時間を取ることは非常に重要であり、そのような機会を得ることは、我々自身としても望むところである。しかし、我々の提案するサバティカルシティは、単なる休暇以上の可能性も秘めているのである。依然として移住・起業といったチャレンジがハイリスクと捉えられがちなか中で、自分の能力やアイデアを実践する場へアクセスできる可能性が今よりもはるかに大きくなるからである。いまいる企業では実践できないようなことを、地域という場で行い、それを通して地域に貢献しつつ、キャリアにつなげることができるのであれば、これは今までになかった魅力として受け入れられるだろう。

このようなメリットが存在する一方で、経済的な課題も考えねばならない。前述の通り、サ

バティカル期間中、労働者が企業から受け取る賃金はほぼない。キャリアを考えなおし、実践を通して成長するためにサバティカル休暇が魅力的であるとはいえ、この点が休暇取得への最大の障壁となる。サバティカルシティはこの問題も解決することができる。サバティカル休暇を取得した労働者は、地域において貢献に対する対価を得る。従前受けていた給与と同じ水準でこの対価を受け取れるとは限らないが、サバティカル期間中ある程度の収入を得ながら活躍することができるようになる。これに加えて、もう一つのメリットが、休暇終了後も副業としてその地域に関わり続けることができる可能性である。サバティカル期間を超えて地域と関わり続けるという可能性は、副収入という側面だけでなく、生きがいという観点からも非常に大きなメリットを持つ。

4-4. 地域での活躍・サバティカルシティのイメージ

最後に、地域がサバティカルシティとしてどのような姿になるのか考える。「サバティカルシティにおける活躍」とは、具体的にどのようなものになるだろうか。二つのモデルを提示したい。

① 企業課題解決型サバティカルシティ

サバティカル取得者を地域の企業が受け入れ、その企業の抱える課題を解決するというモデルである。このモデルについては、大変参考になる取り組みがすでに行われている。人材サービス会社のスキルシフトである。同社が運営する地方貢献副業プロジェクト「Skill Shift」は、副業を通して地方企業の課題解決に貢献するというモデルを示し、既に企業と副業希望者の間で多くのマッチングを成立させている。

あなたのスキルがつなぐ、地域貢献副業プロジェクト

マーケティングや販売促進、商品企画、経営企画など、事業の拡大を図る上流工程を担う人材は、大都市部の企業に集中し、高待遇で勤めています。

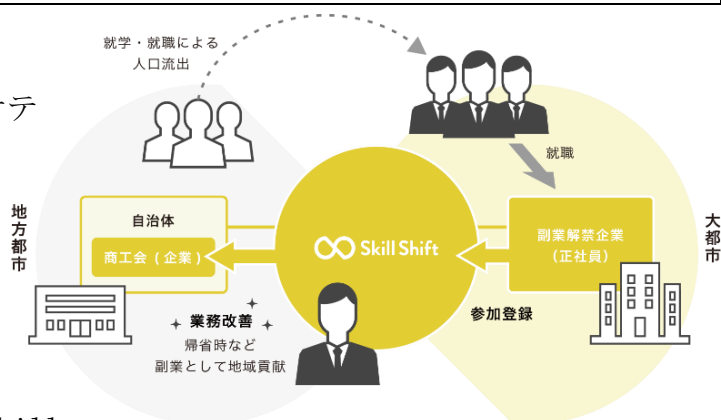
一方で中小企業では待遇面や知名度において経験豊富な人材の採用が難しく、業務改善やイノベーションが起きにくいジレンマに……。また、地方企業は転職者の「移住」が伴い、人材確保がさらに難しくなります。

だから「Skill Shift」は転職もなく、移住もなくできる新しい関わり方を提案します。地方企業は業務改善やイノベーションを目的に。都市部の正社員は本業にムリの出ない範囲の

副業（+やっぱりちょっと収入も）。そんな「副業正社員」という新しいカタチを提案します。

(Skill Shift ホームページより)

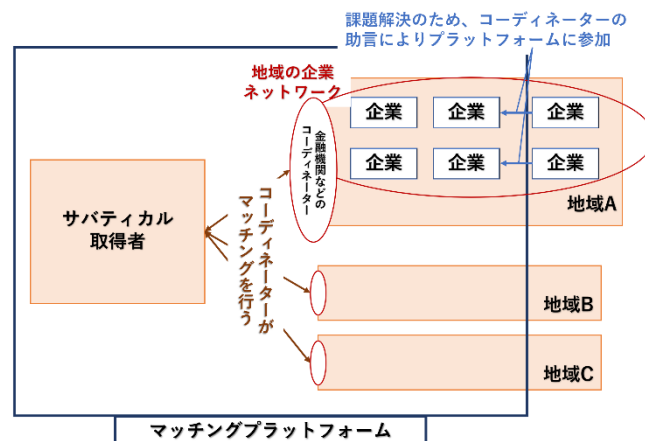
このように、地域企業において、「マーケティングや販売促進、商品企画、経営企画」などに専門性を持った人材の需要は存在する。Skill Shift は、こうした企業を対象に人材登録プラットフォームを構築し、人材とのマッチングを可能にした。Skill



Shift の取り組みは、2017 年 11 月に始まったが、累計 300 件以上の求人が掲示され、大半がすでに「募集完了」となっている。この Skill Shift の取り組みは、我々の提言と軌を一にするものであり、実践例として大変有意義なものである。2-1. で示した通り、人材獲得において首都圏に対して不利な状況が続いている地方では、解決すべき課題が比較的多いと考えられ、移住に頼ることなく首都圏の人材を活用しながらこれらを解決していこうという発想は、非常に大胆だといえる。一方で、この取り組みに対しては、2つの問題点を指摘しなければならない。一つは、企業との関わりの薄さである。Skill Shift が提示するのは、月数回程度の訪問ないしテレワークなどを利用した副業スタイルであるが、短期集中的な貢献が必要となる場合もあるのではないかと。まとまった時間集中的に関与することによってはじめて解決される課題も多いのではないだろうか。二つ目に、潜在的な課題にアプローチできないということも指摘できる。潜在的な課題とは、企業自身が課題として認識できていない非効率や損失のことである。これまで認知されてこなかった課題を見つけ出し、それを解決していくという視点が Skill Shift には欠けている。

我々の考える「企業課題解決型サバティカルシティ」は、これらの問題点を克服することを可能とするモデルである。このモデルを実現するために、サバティカル取得者と地域企業とのマッチングを可能にするマッチングプラットフォームを構築する。参考とするのは、2012 年に設立された企業マッチングプラットフォームのリンカーズである。リンカーズは、技術を保有している企業と、その技術を求めている企業とのマッチングを可能とするものである。リンカーズの探索システムを用いるのみならず、各業界・地域において技術保有企業

とのネットワークを持つ地銀や大学などの産業コーディネーターがいわば「目利き」を行い、エコシステムとして連携することによって、このプラットフォームのカバー範囲を広げることが可能になっている。我々はこのアイデアを発展させ、課題を抱えている企業と、それを解決するための能力を持ったサバ



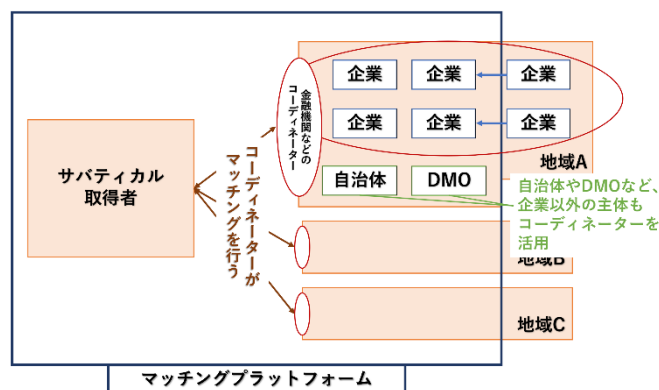
ティカル取得者をマッチングさせることを提案したい。まず、活躍の場を探しているサバティカル取得者と課題を抱えている地域の企業がマッチングプラットフォームに登録する。次に地域の企業の現状を把握しており、地域に企業のネットワークを持つ金融機関などの主体がプラットフォームのコーディネーターとなり、マッチングを行うと同時に、プラットフォームにまだ参加していない企業に対して参加を働きかける。このようなプラットフォーム上でマッチングを成立すると、サバティカル取得者が実際に企業で活躍することができるようになる。具体的なイメージが湧くように、前述の Skill Shift から参考となる事例を紹介しよう。鹿児島県鹿屋市の農業法人である株式会社オキスは、Skill Shift のサービスを通してグローバル IT 企業マーケターの能力を活用した課題解決を実施した。オキスの抱えていた課題は、手探り・感覚でマーケティングを行ってしまっているという問題だった。都市人材のノウハウを活かし、各種施策の数値分析、営業戦略・戦術策定、メンバーの目標設計などの取り組みを取り入れた結果、各施策の効果検証が可能となり、現場の従業員のアクションが改善するなどの効果をあげることができた¹⁴。オキスと同じような課題を抱えた企業は全国に存在している。これらの企業とサバティカル取得者をプラットフォーム上でマッチングさせることができれば、地方の課題を解決することに大いに役に立つのではないだろうか。

② 地域戦略企画型サバティカルシティ

我々の考えるもう一つのサバティカルシティのモデルは、「地域戦略企画型サバティカルシティ」である。地域には、個々の企業のレベルにとどまらない課題も多く存在する。都市

¹⁴ 首相官邸資料 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/kankeijinkou/h31-3-25-shiryou5.pdf> より

の人材の力を取り入れながら、このような比較的マクロなレベルでの課題を解決することを可能とするのが、このモデルである。企業課題解決型と同じように、マッチングプラットフォームを用いる。マッチングの対象となるのは、地域の自治体やDMOだ。これらの主体とコーディネーターとの関係



は、金融機関と企業とのそれとは異なるが、こちらのモデルにおいても、コーディネーターを介したマッチングを行うことは可能である。マッチングによってどのような効果が期待できるのか検討してみよう。自治体において外部人材を取り入れることで、地域発展を成し遂げることに成功した宮崎県日南市の例を取り上げる。2013年、崎田恭平氏が新市長に就任したことをきっかけに、日南市は市の魅力を県内外に発信するマーケティング戦略を推進した。その実現のために、「創客創人」のコンセプトのもと民間人を起用した街づくりを進め、数々の成果をあげた。中でも注目すべきは、テナントミックスサポートマネージャーの登用である。テナントミックスサポートマネージャーとは市内の消費行動を促進するため、魅力ある商店街の復活を任された民間人のことだが、都市の建築事務所出身の木藤亮太さんが就任した。内需の拡大をテーマに、商店街に店を4年間で20店舗誘致することを目標に活動し、29店舗の誘致を達成したという。歩行者通行量は木藤さんの商店街活性化によって増加し、テナントミックスサポートマネージャー起用前はわずか489人だったのに対し、現在では2倍を上回る1128人にのぼるといふ。木藤さんは、市民の意見を取り入れながら次々とユニークなイベントを実行した。「商店街に来たら面白いことがある」という雰囲気を作ることで、油津商店街にはかつての活気がよみがえり、経済産業省が選定する全国の「はばたく商店街30選」にも選ばれた。このように、個別の企業の枠を超えた課題を解決するのに、地域戦略企画型サバティカルシティが有効なのである。

5. 課題解決策の効果・副作用・残された課題

残された課題

以上の我々の提言は、「地方の人材不足」という課題を解決するためになされたものだった。しかし、サバティカル制度が普及した場合に、労働者が自ら進んで地方に行くのだろうか

かという問題は残るだろう。もちろん、「地方にこそ活躍の場がある」ということが広く認識されればこの点は解決できるのかもしれないが、特にサバティカルシティ構想を実現する初期の段階においては、サバティカル取得者にとって地方で過ごすことが魅力的となるようなインセンティブを政策的に付与することも考えられるかもしれない。たとえば、サバティカル取得中減少する収入分に対して補填を行う、サバティカル中の滞在費を補助する、(子連れで地方に来る人を対象に) 育児環境を充実させる、などの可能性が考えられる。

課題解決策の効果

最後に、我々の描く、「日本活性化」という未来をよりクリアにするため、一つの事例を取り上げ、その可能性について検討する。サバティカルシティによって未来が開ける地域とは、長野県東御市を中心とする千曲川ワインバレーである。千曲川ワインバレーは、8市町村が合同で広域ワイン特区を構成するなど、小規模ワイナリーの集積を目指す先駆的な地域だ。そして、この千曲川ワインバレーが現在直面している課題は以下の3つである。

- ① 日本をリードする新しいプレミアムワインの産地としてのアイデンティティを確立し、地域のブランドイメージとマーケティング戦略の展開をはかること。
- ② 地域のワインgrower（栽培醸造家）の技術向上と優秀な指導者の育成を図り、地域で生産されるワインの品質を維持する取り組みをおこなうこと。

- ③ ワイン産業への投資環境を整備するとともに、地域におけるワインの消費拡大を図る仕組みをつくり、広く多様な裾野にわたって地域経済を活性化する方法論を確立する。

以上の問題点をまとめると、この地域に必要なものは、千曲川ワインバレーのワインをプレミアム化していくための適切なマーケティング・ブランディング戦略や、千曲川ワインバレーを軸として町全体でワインをアピールし、ワイン産業と周辺産業が一体となって発展していくための適切な地域経営戦略である。

実は、このような戦略が功を奏し、ワインを前面に打ち出すことによる活性化に成功した地域が、アメリカにある。その地域とは、プレミアムワインの産地として知られるアメリカ・カリフォルニア州のナパバレーである。この地域のDMO「ビジット・ナパバレー」は、プレミアムワインを軸とした周辺産業の強化を狙い、ワインツーリズム戦略を実行した。観光客向けに料理教室などの体験型コンテンツを企画したり、宿泊者の部屋代の2%を観光マーケ

ディング費用として徴収する観光産業改善地区を設置したりすることにより、ここ9年間でナパバレーを訪れた観光客は80万人増加し、平均宿泊日数も約1.5倍に伸びた。このナパバレーの成功からわかるのは、地域ブランドイメージの確立に向けた経営戦略・マネジメントが非常に重要であるということだ。そしてこれらを行うためには、このような分野において専門的なスキルを持つ人材の確保が必須だ。地元でそのような能力をもった人材を確保するのが難しくとも、サバティカル取得者であれば獲得することができる。地方へ行く労働者の視点でも、今働いている環境とは異なる場所で活躍したいと思っている人は多いのではないか。ここにおいて、地域の抱える問題と、能力を生かしたい・アイデアを実現したい都市部の労働者との間で利害が一致している。サバティカル制度を活用して人材と地域を結びつけるマッチングプラットフォームが実現すれば、千曲川ワインバレーは、このシステムを活用しながら、課題の解決に向けた大きな一歩を踏み出すことができる。以上を踏まえ、我々が考える千曲川ワインバレーの課題解決プロセスは以下のようなものである。

1. 人材と地域課題のマッチング

マッチングプラットフォームにおいて、サバティカル人材と地域の抱える課題とのマッチングを行う。

2. プロジェクトチーム発足

マッチング後、課題に対する有効な解決策を提示してきた人材に対して、受け入れ側となる地域が賛同した場合、その提案者を中心に能力ベース(営業・企画・マーケティング等)で人材の募集を行うプロジェクトチームを発足させる。今回の場合、ナパバレーの事例から、マーケティング・ブランディング戦略や地域経営戦略を企画・実行することが有効であるということが考えられるため、それを目的とするDMOが設立される。さらに、千曲川ワインバレー周辺他産業において、新商品開発や新たなマーケティング戦略を打ちたいと考えている企業に対しても、都市部の人材とのマッチングを行い、人的資本を対象地域に供給する。このように、町全体が都市部の専門人材を活用することで、その地域全体に人材が行き渡る構造を作ることで地域全体の活性化を実現することができる。

3. 戦略企画・実行

編成されたプロジェクトチームによる戦略企画・実行を行う。例えば欧州の有名産地と積極的な情報共有やコラボレーションを実施したり、千曲川ワインバレーにより適した品種のぶどうの再選定をおこなったりすることが考えられる。また地域の宿泊施設のサービス向上を通じた滞在の高付加価値化を町全体で実現することも必要だ。

4. 人材の入れ替わり・循環

地域活性化は、一般的なサバティカル休暇期間である1～2年で実現されるものではなく、より長期的な取り組みが必須である。したがって、有能な専門人材が途切れないように地域と都市の間で人材が循環する必要がある。プロジェクト期間中は、随時、適する人材がいれば参加を促す。また、プロジェクト参加者のネットワークを利用して、一本釣りの形で人材を受け入れることも考えられる。

5. サバティカル終了後

サバティカル期間終了後、その人がそれ以降もその事業に取り組みたいと考えるのであれば、引き続き従事することも可能である。本業へ戻る場合、月1、2回現地を訪問したり、テレワークを活用したりすることで、副業という形での継続的な事業貢献も可能になる。

6. サバティカルシティの完成

サバティカル人材を中心に地域でプロジェクトチームを構成し、サバティカル期間中集中的にその事業に取り組むことで、地域の抱える問題解決、地域活性化を実現する。地域には、サバティカル人材が絶えず出入りし、都市部の人材が循環する。こうして地域の抱える課題、その地域の企業が抱える課題が一つずつ解決され、それらが積み重なることで町全体として大きな成果を生み、地域が活性化されて行く。このような街こそが、我々が理想とするサバティカルシティである。

6. メンバー（氏名のみ記載）※リーダーに☆、サブリーダーに○を付ける

☆栗原 和也	○大場 智貴
金澤 佑美	築地 彩香
水野 夏歩	元田 智規

※本提言は、主催者である日本アカデメイアの公式見解ではありません。

<出典>

p. 5 「加えて、」の段落末 「助成する」のあと：

「地方で兼業、交通費支援 政府、3年で最大150万円」（2020/1/10 日本経済新聞より）

p. 5 下から3行目「最多となっている」のあと：

帝国データバンクホームページ

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p180904.html> より

p. 12 下から3行目「となっている」のあと：

Skill Shift ホームページ「副業求人検索」

<https://www.skill-shift.com/job-search> より

p. 13 下から3行目「可能になっている」のあと：

リンカーズホームページ

https://linkers.net/tops/cd_interviews より

p. 15 下から2行目「にも選ばれた」のあと：

首相官邸資料

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/chukatu/hosaku_kentokai/dai2/siryof6.pdf

より

p. 17 上から3行目「確立する」のあと：

アルカンヴィーニューホームページ

<https://jw-arc.co.jp/about/initiative> より

p. 17 下から10行目「に伸びた」のあと：

訪日ラボ インバウンドニュース特集記事

<https://honichi.com/news/2018/02/22/dmoforeign/>