

若者が定住できる三好市へ

～新たなサテライトオフィスの形～



徳島県三好市 西 涼太

1. はじめに

本稿では、徳島県内で先進的に行われており、新たな働き方の一つとされる「サテライトオフィス」について取り上げる。三好市でも、市の課題である産業の衰退と、それに伴って若者（就業者人口）の減少が如実である現状を解決するために、サテライトオフィスを導入している。

本稿は、「若者の定住」をテーマとし、三好市におけるサテライトオフィスの現状や課題を調査するとともに、県内でサテライトオフィスについて先進的な取り組みを行っている美波町及び神山町にも調査を行い、その結果を踏まえて、サテライトオフィスの整備を通じた若者の定住策における対策について提言することを目的とする。

2. 三好市の現状と課題

三好市では、人口の減少が著しく、その中でも就業者人口の減少が目立っている。国勢調査の結果

(図 1) によると、就業者人口は平成 17 年の 14,270 人から平成 27 年の 11,589 人へと、10 年間でおよそ 20%が減少している。就業者人口の減少に伴い、後継者不足等の理由から、地域産業の衰退も著しく、その結果三好市の若者が市外へと流出し、商店街の衰退、空き家や空き店舗の増加など、負の連鎖に陥っている。雇用の場の確保については、市民からも整備し

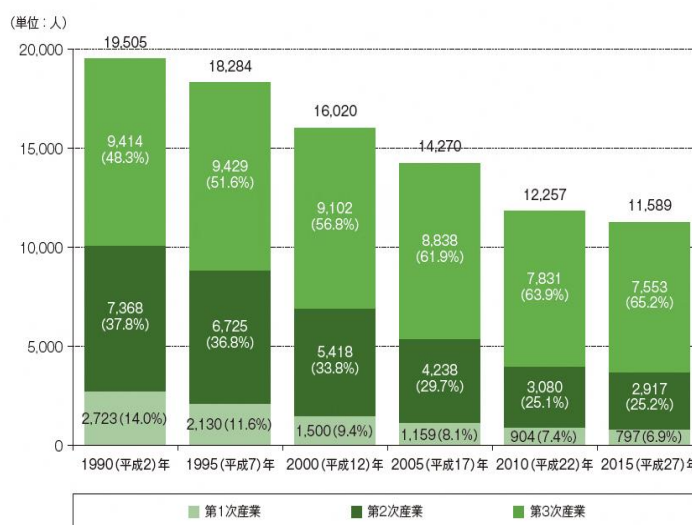


図 1 産業別就業人口（国勢調査）

て欲しいという声が多く、平成 23 年度に行われた市民アンケート調査において、「働く場・働く機会」が市民の一番不満に思う項目であるという結果が示されている。良質な雇用の場が三好市に不足していることが、人口減少の一因であると考えられる。就業者人口の確保のため、働く場所の確保に向けた取り組みが求められる三好市であるが、面積の 87%が森林地であるため、工場の確保が難しく、企業誘致等の施策に苦慮している。

三好市における求人倍率を、職種ごとに分析した資料(図2)によると、「事務職」を希望する市民が多く、求人者数が求人募集数を上回っている結果が示されている。市民のニーズが事務職に偏っている以上、三好市での工場誘致は市民の希望職種と求人職種のミスマッチを起こす可能性が高い。

その中で、近年「サテライトオフィス」という事業所形態が誕生した。サテライトオフィスは、全国各地で展開されているものの、徳島県が他県に先駆けて高速通信環境を整備したことで、先進的な取り組みを行うことができおり、三好市でも関東圏に本社を置く企業を中心に現在 6 社のサテライトオフィス企業を誘致している。大規模な工場誘致ではないものの、サテライトオフィスが雇用の受け皿となり、就業者人口の増加や地域の活性化が図られつつある。サテライトオフィスの特徴として、空き店舗の活用が挙げられる。三好市では、旧旅館施設や廃校した小学校に企業が拠点を置くことで、課題の一つであった遊休施設の活用についても、有効に使用できている現状にある。

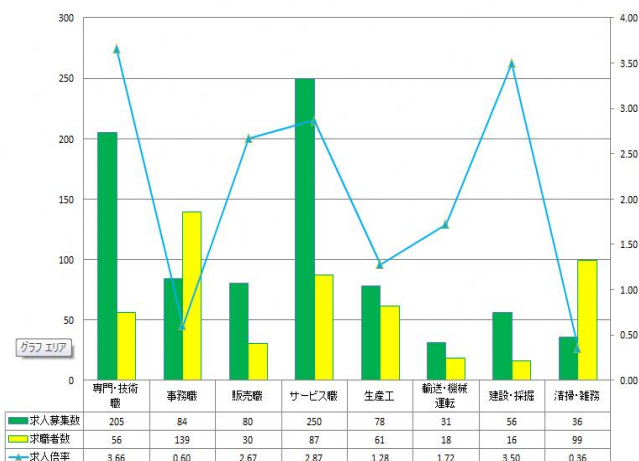


図 2 求人倍率(三好市資料)

3. 三好市のサテライトオフィスについて

(1) 事業の背景・現在の取り組み

三好市は、市内に「しごと」をつくり、「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「しごと」を呼び込む地域経済の好循環を拡大していくためにも、サテライトオフィスの誘致施策について、重点的に力を入れている。

三好市は、平成 24 年に徳島県が中心となって取り組んだ、サテライトオフィス誘致ツアーを実施した。その際に三好市を訪問した「(株) あしたのチーム」が、その翌年に三好市の第一号サテライトオフィスを開設した。三好市では、サテライトオフィス誘致セミナーを東京や大阪など各地方都市で年に 6 回開催しており、そのセミナーで興味を示してくれた企業を対象に、2 日間の現地研修を開催している。この現地研修では、既にサテライトオフィスを設置している企業への訪問や、空き物件の確認を行い、三好市での仕事や生活の環境について、より具体的にイメージを膨らませてもらうことを目的としている。また、現地研修で前向きにサテライトオフィス設置を検討しているものの、さらにリアルな三好市を知りたいという企業のために、「お試しサテライトオフィス」を実施しており、数日～数週間において、実際に三好市で仕事や生活を経験してもらえるトライアルスペースも整備している。

三好市では支援制度として、事業所等賃借料、事務機器等賃借料、新規雇用助成を行っており、新たにサテライトオフィスを開設する企業に対して金銭面での補助を行っている。

新たに拠点を構える企業にとって、初期投資は避けられない費用であるが、この補助は、開設へのハードルを下げるための手助けを行う役割を担っている。

(2) 三好市のサテライトオフィスの現状（ヒアリングの目的）

平成 25 年に「(株) あしたのチーム」がサテライトオフィスを設置したことを皮切りに、現在 6 社の企業が三好市に事業拠点を置いている。業種や業務形態は様々で、IT 企業がプログラミング作業を行う場、家事代行業務のコールセンターの場、その他資料作成、経理業務など、都市部でやることに固執しない様々な業務が行われている。各事業所の話によれば、職場から一歩も外に出ずに完結する仕事は、サテライトオフィスで行っており、本社とサテライトオフィスの役割分担について、うまく区別されているとのことである。利用施設については、旧旅館施設を共同で利用しており、それぞれの部屋をオフィスとして使用している企業が 4 社、廃校した小学校を利用している企業が 2 社（1 社につき 1 校）となっている。

冒頭で述べたとおり、三好市は就業者人口の減少という課題を抱えている。サテライトオフィスが雇用の受け皿となりつつあるが、この課題解決に向けてサテライトオフィス企業が地元雇用についてどのような影響を与えており、地域や行政に対してどのようなことを望んでいるのかを調査するべく、ヒアリングシート（別添資料 1）に基づき、企業に対してヒアリング調査を行った。なお、ヒアリングに御協力いただいた企業は、「(株) あしたのチーム」「(株) イン・ザ・ゾーン」「(株) ジェニオ」「(株) ベアーズ」の 4 社である。

(3) ヒアリングの結果

前述したとおり、「(株) あしたのチーム」は三好市のサテライトオフィス第一号である。同社は今でこそ全国 46 か所に支店、三好市を含め 11 か所にサテライトオフィスを設置しているが、本社以外に拠点を置いたのは三好市が最初である。同社は、事業の拡大に伴い業務の分担や、人材の確保について新たな拠点の確保を思案していたところ、サテライトオフィスという業務形態を知り、徳島県が主催するサテライトオフィス誘致ツアーに参加した。そのツアーで神山町や美波町にも行ったが、人口規模や経済規模がこの 2 町と比べて大きい三好市を選んだという。元々の構想として、拠点を置くなら本社から人を送り込むのではなく、開設地で人材を確保したいと考えており、この思惑が就業者人口の減少を課題とする三好市のニーズとマッチしたことが設立の経緯である。三好市は、サテライトオフィスを誘致するために、セミナーや現地研修などの施策を行っているが、これは、同社と共同で行っており、今回ヒアリングをした他 3 社についても、同社からの紹介で三好市を知り、開設までに至った。このとおり、同社が三好市にサテライトオフィスを開設したことに伴い、その縁で三好市にサテライトオフィスを開設する企業が増えた。

サテライトオフィスには「循環型（社員を常駐させずサテライトオフィスを利用する形態）」と「常駐型（社員を常駐させてサテライトオフィスを利用する形態）」がある。三好市のサテライトオフィスは常駐型の企業のみで構成されていることが特徴である。企業側は三好市の立地条件にメリットを感じていると同時に、新たな人材を求めて三好市を選ん

でいる。今回のヒアリングで、三好市にサテライトオフィスを開設した理由について尋ねると、全ての企業から「新たな人材の確保を目的にサテライトオフィスを開設した」と回答を得た。各企業は、都市部では人材採用に苦慮していたという課題があったものの、サテライトオフィスを設置することで新たな人材を確保することができた。また、三好市にはIT関連企業が少ないため「同業他社が少ないことも、三好市でスムーズに人材が確保できた要因かもしれない」と述べる企業もあった。このように、新たな人材を求めて企業が三好市にサテライトオフィスを開設するのは、(株)あしたのチームがサテライトオフィスを開設した際に、三好市と合同で「地元雇用型」を提唱したことが影響している。本社から社員を派遣するのではなく、可能な限り三好市やその周辺の地域に住んでいる人を、採用することを推奨しているものである。別添資料 3 のとおり、三好市にサテライトオフィスを開設する企業の従業員の割合について、三好市に住民票を置く従業員は 70%を超えている。地元雇用型は、本社で社員を育ててから地方に派遣するよりも、その地域で優良な人材を確保することで、企業の事業拡大のスピードを飛躍的に上げることができるというメリットがある。同社は「三好市で地元雇用型が確立できたから、今の会社の成長がある」と述べており、この地元雇用型が企業の発展と三好市の就業者人口の減少という課題解決に結びついている。

(4) ヒアリングを通じて浮き出た課題

「地元雇用型」をコンセプトに、企業側が新たな人材を求めてサテライトオフィスを設立したこと、三好市が抱える課題である就業者人口の減少がうまくマッチしていると感じたものの、ヒアリングを通じて新たな課題も見えてきた。

・行政と企業の連携について

地元雇用型を打ち出しており、実績として 70%が三好市在住者若しくは出身者を採用している。しかし、ヒアリングの中で地元雇用について、企業から「地域の若者を優先的に採用したいと考えているが、どのようにして求人情報を取得しているのかが、サテライトオフィスを開設した当初はわからず苦慮した。採用面において、若者が求人情報を取得している方法について調査を行い、その結果が視認できる形になっていれば、今以上にマッチできる」との回答を得た。また、地域との連携については、「自社の仕事が地域にとって、どのくらいニーズがあるかを知るために、行政とともに市民調査をしたい」と回答を得た。これは、地域の分析が不足しており、行政から企業に対して情報提供が行き届いていないものである。地域情報を共有することで、採用面でも企業と求職者を繋ぐことができ、企業が三好市で働きやすい環境を今以上に作ることができる。「行政と企業の連携」について、今一度検討する必要がある。

・人材育成について

ヒアリングで、新たな社員を募集する場合、専門的な技術を求めるかという質問に対して、「入社時には技術や知識は求めず、情熱と人柄を重視している」と回答する企業と、「専門的な知識を求める」と回答する企業があった。特に後者は、専門的な知識を必要とする

I T 関連企業に見られた傾向であった。三好市での教育機関は高等学校までしか存在せず、それ以上の知識を身に付ける場合は、市外に行かなくてはならない。I T 関連企業が求める知識や技術を習得するためには、三好市内だけでは完結できない実情があり、今後 I T 関連企業が更に増えることを予想するのであれば、解決しなければならない課題である。企業が求める人材を育てることは重要であり、若者が三好市に残る選択肢を与えるためにも、行政が新たな知識の習得に向けてサポートを行う機会を設けることが必要である。そういった「人材育成」についても、今一度検討する必要がある。

4. 課題解決に向けて

(1) 調査の目的

今回のヒアリングを通じて、浮き彫りになった課題である「行政と企業の連携」「人材育成」の解決に向けたヒントを得るため、同じ徳島県内でもサテライトオフィス事業に先進的な取り組みをしている、美波町及び神山町を視察し、調査を行った。

(2) 調査の方法

ヒアリングシート（別添資料 2）に基づき、2 町のサテライトオフィス関係者及び進出企業に対してヒアリング調査を行った。なお、ヒアリングに御協力いただいた企業は、美波町からは「サイファー・テック（株）」「(株) まめぞうデザイン」「(株) あわえ」「(株) イーツリーズ・ジャパン」、神山町からは「(株) プラットイーズ」「(株) モノサス」の計 6 社である。

(3) 美波町のサテライトオフィス（ヒアリング結果）

美波町は、サテライトオフィス企業数が 17 社と徳島県内最多の自治体である。海に面しており、NHKの朝ドラ「ウェルかめ」の舞台にもなったように、ウミガメの産卵地としても知られている自然環境の豊かな地域である。そして、美波町の第一号サテライトオフィス進出企業は、「昼休みにサーフィンができる職場です」を売り文句に求人情報を提供している I T 関連会社の「サイファー・テック（株）」である。同社の進出をきっかけに美波町のサテライトオフィス企業誘致が始まった。また、同社の紹介で美波町にサテライトオフィスを進出している企業も多く、同業種である I T 関連企業が 17 社のうち半数以上を占めている。また、美波町は三好市とは異なり、「循環型」サテライトオフィスが多いことも特徴で、10 社が循環型となっている。これは、地元雇用創出よりも企業の働きやすさや自由度の尊重、後述する地域課題の解決に重きを置いていることが影響していると考えられる。

美波町の取り組みとして注目するのが「行政と企業の連携」である。サイファー・テック（株）の代表取締役である吉田基晴氏が地域おこしを業務とする「(株) あわえ」を設立し、同社と行政が連携し、サテライトオフィス誘致の企画、誘致企業の行政側のワンストップサービス提供などの対応を精力的に行っている。同社の担当者は「美波町は田舎の全てを持っており、この地域で事例を作ればどの地域でも活用でき、地域を元気にできるよ

うにする会社を目指している」と語っており、サテライトオフィス企業が地域を盛り上げようと取り組んでいる姿勢が窺える。

また、サテライトオフィス企業と行政が連携して地域の課題を解決していることも、美波町の特徴である。美波町は海沿いにある自治体であるため、南海トラフ大地震における津波対策が喫緊の課題である。そこで、行政がIoT技術に長けているサテライトオフィス企業に相談し、この技術を用いて防災訓練を行っている。企業の技術である自立分散ネットワークを駆使して、災害時に見守りが必要な子供や高齢者などを対象に、持ち運びが可能な通信端末を所持させて、対象者が逃げ遅れていないか、避難経路を誤っていないかなどの情報について、インターネットを介さずに知ることができる。企業側のメリットとしても、自社製品の商品化に向けて製品の実証実験として取り組むことができ、この防災訓練でのデータをフィードバックすることができる。地域の課題に対して企業が面と向かって取り組み、その取組みを行政がバックアップしながら課題を解決している事例である。

(4) 神山町のサテライトオフィス（ヒアリング結果）

神山町は、徳島県内で初めてサテライトオフィス企業を誘致した自治体である。サテライトオフィス企業数は16社であり、美波町に次いで県内で2番目に多い。サテライトオフィス従業員数で県内最大規模の会社である「(株)プラットイーズ」が在籍し、社数こそ美波町に劣るものの、実質的には今なお徳島県のサテライトオフィスの中心地である。

神山町の特徴の一つとして、行政がサテライトオフィス事業にあまり関与せず、主な役割をNPO法人である「グリーンバレー」が行っていることである。グリーンバレーは「人」をテーマとしたクリエイティブな田舎づくりや、仕事を持つ人の移住などを通じた「創造的過疎」による持続可能な地域づくりを目指している。また、「神山プロジェクト」という、場所を選ばない働き方が可能なサテライトオフィスを誘致することで、神山で生まれ育った子供たちに「どのような職種につけば神山町に戻れるのか」を提示する取り組みも行っている。「神山プロジェクト」の中には、その他にも様々な取り組みがあり、「アーティスト・イン・レジデンス」や「ワーク・イン・レジデンス」と呼ばれる芸術や人材育成に重点を置くことで町を内部からデザインしている。サテライトオフィスも単なる企業誘致事業ではなく、このような取り組みと連動するための手段の一つとして捉えられており、それぞれが相乗効果を発揮している。

サテライトオフィスと連動して様々な取り組みを行っている神山町であるが、その中でも今回のヒアリング調査では「人材育成」に力を入れていると感じた。厚生労働省認定の「神山塾」と呼ばれる職業訓練を実施し、後継者の育成を図っている。この神山塾は、地域を問わず塾生の募集を行い、地域で活躍する人材として必要となる基礎的なスキルを学科や実技を通して半年間学ぶカリキュラムである。卒塾性については、神山町でオーダーメイドの靴屋や地域の野菜を使った総菜屋などを起業し、神山町の地域起こしに貢献している。そして、民間企業でも神山塾と同じように人材育成に力を入れている事例があり、それが今回ヒアリングを行った「(株)モノサス」である。同社はウェブサイト制作や運用を事業とするIT関連企業である。専門的な知識や技術を必要とする職種であるため、経

験者を必要としているが、神山町も三好市と同じく教育機関が高等学校までしかないことから、採用面において苦慮していた。そこで、「ウェブの知識や技術の習得をしたく、新しい暮らしに興味がある人」を対象に募集をかけ、半年間神山町に住み込み、同社のウェブデザイナーになることを目指して授業を行っている。講師は同社の社員が行い、実践に近い形で指導していることが特徴である。卒塾後は、本人の意向に沿ってそのまま神山町に残ることもあるが、東京にある本社や、その他の地域にある支店で働く人もいる。このように自らが必要な人材を自らで育てていることが、神山町の人材育成の特徴である。

5. 考察

筆者が、三好市のサテライトオフィス企業ヒアリングで感じた課題である「行政と企業の連携」と「人材育成」について、美波町と神山町の事例を踏まえた上で三好市の特性と比較しながら考察する。

(1) 行政と企業の連携

美波町では、行政と「(株)あわせ」が主体となって協力し合い、他の企業や地域を巻き込み、まちづくりを行っていることが特徴である。行政は企業に働きやすい環境の確保を行い、企業は美波町が抱える課題を解決するなど相互に足りないものを補える関係になっている。ヒアリング結果で述べた課題解決以外にも、美波町で行われるトライアスロン大会を、IT関連企業が自社の技術を使用してサポートすることで大会運営がスムーズに行われるようになった。

美波町の行政と企業の連携は「押し付け合い」になっていないことも特徴である。地域の課題を解決するために行政から相談を持ち掛けるものの、その課題に対して企業が真摯に向き合い解決や発展させていくためには、どのような過程を歩むべきかを双方がしっかりと協議したうえで取り組みが進められている。また、企業側からも今以上に働きやすい環境を整備するには、行政の力を借りる必要があり、その際も企業から相談するなどの密な関係が築けている。これも同様に押し付けるのではなく、提案をより良い形として実現させるにはどうすべきかを双方が結論を急がず協議して進めている。

行政や企業がそれぞれの課題を解決するためには、相互の実情を理解し協力することが大切であるが、押し付け合いになってはならない。今回のヒアリング調査で、三好市の担当と企業はお互いに悩みを打ち明けられる良い関係であると思った。だからこそ今回のヒアリングで質問した「行政に求めること」の回答について、真摯に向き合い、より良い形に持っていくための協議が必要である。この協議の一つ一つの積み重ねが行政と企業の連携の強化に繋がり、その結果企業が今以上に働きやすい職場となり、行政が抱える三好市の課題解決にまで結びつくのではないだろうか。

(2) 人材育成

神山町では、NPO法人や企業が独立した「塾」を開いており、地域や企業において必要となる人材を育成している。両塾の特徴は神山町民に限らず、「神山町に興味がある人」を募集していることである。特に神山塾は、1期生から9期生までの累計126人の卒塾生を

輩出しているが、その約 9 割が県外出身者である。一方で、三好市は移住者も増えているものの、三好市の目指すサテライトオフィスのコンセプトは「地元雇用型」であり、三好市で生まれ育ったものの採用について力を入れている。また、今回のヒアリング結果から、神山町や美波町の企業は地元雇用が僅かであることもわかった。三好市の企業が求めるように、神山町に見習って人材育成に力を入れていかなければならないものの、神山町のように外部から人を募集することは三好市の特色には合っていない。このことを踏まえて、三好市における人材育成は、内部から人を育てるような環境づくりが必要であり、小中高校時代に I T を含めた様々な職種について知るきっかけ与える人材育成が必要である。企業が三好市でサテライトオフィスを継続していくためにも、企業が求めるような人材を育成するシステムを行政が確立することが重要である。

6. 提言

三好市が今後サテライトオフィス事業を展開し、若者が定住できる三好市を目指すために、行政が検討すべきことについて、前述した考察を踏まえて提言する。

(1) 行政と企業の連携について

行政と企業の連携について、押し付け合いにならず協議をすることが必要であると考察で述べたが、この協議については担当職員だけがすべきことではないと調査を通じて考えるようになった。企業が働きやすい職場を作るためには、仕事以外にも生活環境などについて改善していく必要があり、それを相談し解決できるのはサテライトオフィス担当以外の職員の存在が必要不可欠である。サテライトオフィス担当でない筆者が第三者として関与し、行政と企業の橋渡しとなる存在になれば、今以上に新しい視点から企業と行政の課題を擦り合わせることができ、連携できるのではないだろうか。お互いに押し付けあうのではなく、行政全体を巻き込むことが地域課題解決に重要になってくると考えている。

また、今回のヒアリングで、「行政からの補助金支援制度は、サテライトオフィスを設置することや新たな雇用の確保に向けて効果的か」の質問をしたところ、三好市の全ての企業から「効果的であり、サテライトオフィス開設の後押しをしてくれた」と回答を得た。また、これに付け加える形で「ただし、決め手になったわけではない」と答える企業もいた。これは、企業が三好市を選びサテライトオフィス開設に至った理由は補助金の有無ではなく、現地研修等を通じて三好市の環境や地域の人を知り、そこに魅力を感じてくれているものである。行政と企業の連携が大切であるが、連携は補助金を支給するだけでなく、企業が働きやすい環境を整備しながら、三好市のまちづくりのプロセスを共に考えることが連携において重要であることを肝に銘じておく必要がある。

(2) 人材育成について

考察で内部の人材育成が必要であると述べたが、サテライトオフィス企業が三好市の若者に与える影響について、事例を紹介したうえで提言したい。「お試しサテライトオフィス」を利用している「(株) 野村総合研究所」が三好市にある池田高校にて出前授業を行った。同社は、I T 関連企業であり、サテライトオフィスで仕事をしながら、業務外や休日にお

いて地域貢献の活動を行っている。この出前授業も三好市の高校生に対し、世の中の職業について経験させたいという思いで、同社の社員が貢献や還元が可能なプログラムを行った。この授業では、ITについて実践的に学ぶことと、自社が開発を手掛けているITハードウェアを実際に利用するカリキュラムが行われた。事後アンケートの結果によると、生徒からは「普段体験できない授業ができて良かった」「自分の知らなかった職業（SE）を知ることができ、将来のことを知るきっかけになった」など前向きな回答を得た。このように、サテライトオフィス企業は、地域の若者に今までの三好市では経験できないことを教えてくれる。今回は高校生を対象とした単発の特別授業であったが、このような授業を小中高校の教育カリキュラムに組み込むなどして、継続して続けていくことが必要である。このような取り組みは、企業が求める人材を育成するだけでなく、若者に職業の選択肢を与えることに繋がる。結果として若者と企業のマッチングにも繋がり、若者が三好市に定住できるきっかけを作ってくれる。

（3）三好市が取り入れること

ヒアリング調査で三好市の企業から「新たな人材を求めているが、三好市の既存企業と人材を取り合いになる未来は避けなければならない」と指摘を受けた。これは、企業誘致に力を入れるだけでなく、それと併せて移住者の受け入れや三好市出身者が帰ってくることのできる施策や情報発信が必要であることを意味している。新たな雇用の場を生み出すサテライトオフィス企業が増えることは好ましいことであるが、人材が新規企業に流れて既存企業が衰退することがあれば本末転倒である。

そこで、神山町が行っている施策である「ワーク・イン・レジデンス」について紹介したい。この施策は、地域に雇用や仕事がないのであれば、仕事を持った人に移住してきてもらえばいいのではないかという考え方である。単純にどんな仕事でも良いわけではなく、町の将来に必要なになりそうな働き手や起業家をピンポイントで「逆指名」するものである。逆指名を行うことで町を内部からデザインし、町に必要なことや足りないものを明確にしている。このとおり、企業誘致については「人」と「仕事」をセットで持ってくるのが重要である。企業がどのような「人」を求めているのか、市民がどのような「仕事」を望んでいるかを今の調査以上に細かく分析することが重要である。

また、神山町と三好市では地域の特色も違う。ワーク・イン・レジデンスの「考え方」については取り入れるべきであるが、これを鵜呑みにするのではなく、三好市バージョンにアレンジして取り入れることが大切である。そのためにも三好市の特性を分析し、三好市について今以上に知る必要がある。筆者の目指す「若者が定住できる三好市」を目指すためには、雇用機会を創出することも大切であるが、今の三好市に足りないものについて客観視できる移住者の考え方を取り入れることも重要である。

7. おわりに

筆者は、今回の調査をするまでは、サテライトオフィスを「新たな雇用の場」とだけしか考えていなかった。しかし、調査を通じて、サテライトオフィスの魅力と可能性につい

て学ぶことができた。ただ単に雇用の場の確保のためならば、企業誘致と変わらない。だが、サテライトオフィスは地域の特性を活かしながら課題を解決し、また新たな課題を発見してくれる。そして、その課題を解決していくためには、サテライトオフィス事業を単独の誘致施策と考えるのではなく、地域・企業・行政の連動や横の繋がりにより初めて意味を成す事業であることを、調査を通じて学んだ。本稿では「新たなサテライトオフィスの形」を見つけることはできなかったが、横の繋がりを強化することで、今よりも更に地域に根付いた三好市ならではのサテライトオフィスが形成されると考えている。本稿の提言については、サテライトオフィス担当部署のみでは決してできないことである。行政内部でも横の連携をしっかりと整備する必要がある、三好市全体で「若者の定住」について思案する必要がある。

これからのサテライトオフィスの課題として、地域住民との協働が挙げられる。地域リーダー養成塾において講義を行ってくださった、早稲田大学宮口侗廸名誉教授は「今後サテライトオフィスを開設する企業が増えていくことで、地元の人が付いて行けるのかが心配である」と懸念していた。これは、サテライトオフィス企業がいかにして地域にコミットし、地域住民に理解され、地域を巻き込んだ活動ができるようになるかが今後大切であることを意味している。この課題の解決に向けて支援することができるのは、私たち行政職員であるということを感じながら、今後もサテライトオフィス企業とともに、三好市を良くしていきたいと、本研究を通じて考えるようになった。雇用の側面だけでなく、地域づくりにおいて大きな影響を及ぼす可能性のあるサテライトオフィス企業をバックアップし、協力しながらまちづくりを行うことで「若者が定住できる三好市を作り出すことができる」これが筆者の本稿における結論である。

最後に、研究を進めるにあたり、熱心に御指導いただいた東洋大学沼尾波子教授を始め、地域リーダー養成塾の仲間や事務局の方々、ヒアリングに御協力していただいた三好市、美波町、神山町のサテライトオフィス企業及び関係者の皆様、地域リーダー養成塾へ私を送り出し、応援してくれた三好市役所の仲間に心から感謝申し上げます。

【参考文献】

- ・荒木光二郎・井上郷平（2018）「活況呈する徳島県のサテライトオフィス～課題と可能性～」『徳島経済 Vol.100』
- ・伊豆田義人・中川恵・田中祐希（2018）「都会への地方の若者の移動に影響する要素について」『山形県立米沢女子短期大学 生活文化研究所報告』
- ・（特非）グリーンバレー／信時正人（2016）『神山プロジェクトという可能性～地方創生、循環の未来について～』廣済堂出版
- ・総務省（2017）『サテライトオフィス設置に係る民間企業等のニーズ調査（分析概要）』
- ・廣川聡美（2016）「サテライトオフィスの雄、神山モデルが成功を収めた理由、秘訣とは？」『月間 J-LIS』平成28年4月号、地方公共団体情報システム機構
- ・松永桂子著（2015）『ローカル志向の時代 働き方、産業、経済を考えるヒント』光文社
- ・吉田基晴著（2018）『本社は田舎に限る』講談社

別添資料1 【三好市】サテライトオフィスヒアリングシート

○サテライトオフィスの設立の経緯等について

1. 本社の企業の業態、従業員数、立地、業務内容はどのようなものですか。

2. サテライトオフィスで働いている社員数、社員の年齢構成、男女比、三好市以外のサテライトオフィス（支店や営業所）の設置状況について教えてください。

3. どのような理由でサテライトオフィスを設立しようと考えたのですか。

4. 「支店」や「営業所」ではなく、サテライトオフィスを設置しようと思ったのはなぜですか。

5. 本社とサテライトオフィスの役割分担について教えてください。

6. サテライトオフィスを設立するためにかかった費用はどのくらいですか。（賃料、事務機器購入費など）

7. 「サテライトオフィス」という業務形態をどのようにして知りましたか。

○三好市でサテライトオフィスを設立した理由について

8. 三好市のサテライトオフィス誘致の取り組みをどのようにして知りましたか。知ったきっかけ（経緯）を教えてください。

9. 三好市はサテライトオフィスのセミナーや現地研修などを利用し誘致しておりますが、実際に利用されましたか。また、利用していただいた場合、セミナーや現地研修は三好市でサテライトオフィスを開設するきっかけに、どの程度影響しましたか。

10. 徳島県内では三好市以外でも、サテライトオフィスによる企業誘致に力を入れています。徳島県内の他自治体の現地視察などに参加したり、お問い合わせをしたことがありますか。

11. 「10」の質問でも示していますが、徳島県内では三好市以外にもサテライトオフィスによる企業誘致をしております。その中で三好市を選んだ理由は为什么呢。

○サテライトオフィスの雇用関連について質問

12. 三好市にサテライトオフィスを設置することを決めた際に、三好市で新たに社員を募集しようと考えていましたか。

13. 新たに社員の募集を考えていた場合、雇う人には専門的な技術を求めていますか。

14. 雇用形態については、正規での社員を募集していますか。

15. サテライトオフィスを設置してから雇用を確保していた場合、どのような方法により雇用の募集を行いましたか。

16. 今後もサテライトオフィスでの雇用を予定している場合、三好市在住者または三好市出身者を雇用したいと考えていますか。

○三好市の環境（通信、地理）について

17. 三好市は高速通信環境が整備されていますが、現在、業務などで利用されている高速通信環境に不都合はありませんか。

18. 三好市はほぼ四国の中心に位置しておりますが、仕事において他県や他自治体に出向いたりすることはありますか。また、本社に戻る際や、四国外の取引先に出向く場合三好市の立地を不便に感じますか。

19. 三好市は山や川の自然に囲まれた土地です。三好市で仕事を行う上で良かったことや不便に感じるものがあれば教えてください。

20. また、三好市での生活環境について良かったことや不便に感じるものがあれば教えてください。

○行政のサポートについて

21. 三好市で立地しているサテライトオフィスを今後も維持・継続していきたいと考えていますか。

22. 維持・継続をしたい（したくない）と考えている理由はなんですか。

23. 三好市のサテライトオフィス支援制度は充実していますか？実際に利用した支援制度はどれですか？

製造業に対する奨励措置（ 企業立地促進奨励金 雇用促進奨励金）

コールセンター、データセンターに対する奨励措置

ふるさとクリエイティブ措置に対する奨励措置

（ 事業所等賃借料 事務機器等賃借料 新規雇用）

三好市移住者支援事業補助金制度

24. 支援制度は、サテライトオフィスを設置することや新たな雇用の確保に向けて効果的でしたか。

25. 今後、サテライトオフィスを維持・継続するために、行政に対して望んでいることや改善してほしいことはありますか。

別添資料2 【美波町・神山町】サテライトオフィスヒアリングシート

○サテライトオフィスの設立の経緯等について

1. 本社の企業の業態、従業員数、立地、業務内容はどのようなものですか。
2. サテライトオフィスで働いている社員数、社員の年齢構成、男女比、貴町以外のサテライトオフィス（支店や営業所）の設置状況について教えてください。
3. どのような理由でサテライトオフィスを設立しようと考えたのですか。
4. 「支店」や「営業所」ではなく、サテライトオフィスを設置しようと思ったのはなぜですか。
5. 本社とサテライトオフィスの役割分担について教えてください。
6. サテライトオフィスを設立するためにかかった費用はどのくらいですか。（賃料、事務機器購入費など）
7. 「サテライトオフィス」という業務形態をどのようにして知りましたか。

○貴町でサテライトオフィスを設立した理由について

8. 貴町のサテライトオフィス誘致の取り組みをどのようにして知りましたか。知ったきっかけ（経緯）を教えてください。
9. 徳島県内では貴町以外にも、サテライトオフィスによる企業誘致に力を入れています。徳島県内の他自治体の現地視察などに参加したり、お問い合わせをしたことがありますか。

10. 「9」の質問でも示していますが、徳島県内では貴町以外にもサテライトオフィスによる企業誘致をしております。その中で貴町を選んだ理由は为什么呢か。

○サテライトオフィスの雇用関連について質問

11. 貴町にサテライトオフィスを設置することを決めた際に、貴町で新たに社員を募集しようと考えていましたか。

12. 新たに社員の募集を考えていた場合、雇う人には専門的な技術を求めていますか。

13. 雇用形態については、正規での社員を募集していますか。

14. サテライトオフィスを設置してから雇用を確保していた場合、どのような方法により雇用の募集を行いましたか。

15. 今後もサテライトオフィスでの雇用を予定している場合、貴町在住者または貴町出身者を雇用したいと考えていますか。

○貴町の環境（通信、地理）について

16. 徳島県は高速通信環境が整備されていますが、現在、業務などで利用されている高速通信環境に不都合はありませんか。

17. 貴町は自然に囲まれた土地です。貴町で仕事を行う上で良かったことや不便に感じるものがあれば教えてください。

18. また、貴町での生活環境について良かったことや不便に感じるものがあれば教えてください。

○行政のサポートについて

19. 貴町で立地しているサテライトオフィスを今後も維持・継続していきたいと考えていますか。

20. 維持・継続をしたい（したくない）と考えている理由はなんですか。

21. 貴町のサテライトオフィス支援制度は充実していますか。

22. 支援制度は、サテライトオフィスを設置することや新たな雇用の確保に向けて効果的でしたか。

23. 今後、サテライトオフィスを維持・継続するために、行政に対して望んでいることや改善してほしいことはありますか。

別添資料 3 三好市のサテライトオフィスの場所及び企業に関する情報

1) 「サテライトオフィス」の場所に関する情報

利用中の施設	施設創設時期	各オフィスの面積等	利用社数
旧政海旅館	1887 年	各 10～30 坪	4 社
旧佐野小学校	1874 年	教室 1 室が事務所、体育館を倉庫として利用	1 社
旧出合小学校	1929 年	教室 6 室を利用し、事務所、カフェ、バー、キッズスペース、ゲストハウスとして利用。	1 社

2) 「サテライトオフィス」に入っている企業に関する情報

企業名	事業内容	雇用人数	本社	立地場所
(株)明日のチーム	人事評価システム	8	東京都	旧政海旅館
(株)ベアーズ	家事代行サービス	10	東京都	旧政海旅館
風の(株)	スポーツ用品製造・販売	4	札幌市	旧佐野小学校
(株)ハレとケデザイン舎	デザイン事務所、カフェ、ゲストハウス	6	三好市で起業	旧出合小学校
(株)ジェニオ	ソフトウェア開発、ウェブデザイン	7	神戸市	旧政海旅館
(株)イン・ザ・ソーン	スポーツ広告・スポーツ人材派遣	2	東京都	旧政海旅館

※雇用人数は計 37 人（本社派遣 5 人、三好市外雇用 6 人、三好市内雇用 26 人）

別添資料 4 ヒアリング結果

質問	回答
<p>どのような理由でサテライトオフィスを設立しようと考えたのですか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・都市部での新規採用に苦慮しており、新たな人材を求めている（三好市・神山町・美波町） ・業務の分担を考えていて、別の営業拠点の設置を検討していた（三好市） ・災害対策の新たな拠点づくりがきっかけ（神山町）
<p>「支店」や「営業所」ではなく、サテライトオフィスを設置しようと思ったのはなぜですか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地域によって定義は違うと思うが、本社機能の一部を行ううえで、徳島県のサテライトオフィスが良いと判断した（三好市） ・元々関係のあった土地への「恩返し」が目的の一つであったため、地域に蜜に関われるサテライトオフィスを開設した（美波町）
<p>本社とサテライトオフィスの役割分担について教えてください</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「プログラミング作業、コールセンターの場、経理業務、資料作成」など必ずしも本社でやらなくてはいけない仕事以外はサテライトオフィスで行うようにしている（三好市・神山町・美波町） ・役割分担は特にない（美波町）
<p>サテライトオフィスを設立するためにかかった費用はどのくらいですか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・初期事務費がなるべくかからないように、デスク等は三好市が余らせていた古いものを使っている（三好市） ・事務用品に関して購入はしていないが、備品についてはリースで対応しているため初期費用はほとんどかかしていない（三好市） ・事務費等については、ほとんど費用はかからなかったものの空き家を事務所として使うために改装費用がかかった。ただ、改装しなくても仕事はできたので完全に任意の改装である（美波町） ・初期費用はほとんどかからなかったものの、サテライトオフィスの拡大につれて増築等を行ったため、費用がかかった（神山町）
<p>「サテライトオフィス」という業務形態をどのようにして知りましたか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・徳島県が行った誘致セミナーに参加したことがきっかけ（三好市・美波町） ・第一号サテライトオフィスを設置した企業から教えてもらいセミナー等に参加した（三好市・美波町）

<p>三好市（神山町・美波町）のサテライトオフィス誘致の取り組みをどのようにして知りましたか。知ったきっかけ（経緯）を教えてください</p>	<p>同上</p>
<p>三好市はサテライトオフィスのセミナーや現地研修を利用し、誘致しておりますが、実際に利用されましたか。また、利用していただいた場合、セミナーや現地研修は三好市でサテライトオフィスを開設するきっかけに、どの程度影響しましたか（三好市のみ質問）</p>	<p>・セミナーや現地視察を利用した。現地研修では実際に三好市の環境や、地域の雰囲気、人を知ることができたので、開設するうえで大きな影響を与えてくれた</p>
<p>徳島県内では、サテライトオフィスによる企業誘致に力を入れています。徳島県内の自治体の現地視察などに参加したり、お問い合わせをしたことがありますか</p>	<p>・徳島県が行った誘致セミナーに参加し、他の自治体も見たが三好市を選んだ（三好市） ・ふるさとが美波町であったので、サテライトオフィスを開設するなら美波町と決めていた（美波町） ・他の自治体へは問合せはせず、視察にも行っていない。既に開設している企業からの紹介で今の自治体に開設した（三好市・美波町）</p>
<p>前項の質問でも示していますが、徳島県内ではサテライトオフィスによる企業誘致に力を入れています。その中で今設置している自治体を選んだ理由はなんでしょうか</p>	<p>・地元採用に拘っており、誘致セミナーにおいて色々な自治体を見たが、人口規模・経済規模が他の自治体より大きい三好市を選んだ。ここなら「地元雇用型」としてやっていけると思った（三好市） ・現地研修において出会った「人たち」に魅力を感じた（三好市・美波町） ・引っ越ししてでもやりたい趣味（サーフィン・釣り・スキューバダイビング）の聖地のような場所であるため（美波町）</p>
<p>サテライトオフィスを設置することを決めた際に、三好市（神山町・美波町）で新たに社員を募</p>	<p>・新たな人材の採用を開設の一番の目的としていた（三好市・美波町） ・決めた際は雇用の確保について強く意識していたわけではないが、今は採用している（神山町・美波町）</p>

集しようと考えましたか	<ul style="list-style-type: none"> ・今は採用していないが、今後採用することを検討している（美波町）
新たに社員の募集を考えていた場合、雇う人には専門的な技術を求めますか	<ul style="list-style-type: none"> ・技術は求めておらず、その人の人柄や情熱を重視している（三好市・神山町・美波町） ・IT企業であるため専門的な知識を求めている（三好市・美波町） ・専門的な技術を求めているため、自社で人材育成のカリキュラムを実施している（神山町）
雇用形態については、正規での社員を募集しますか	<ul style="list-style-type: none"> ・正社員を募集している（三好市・神山町・美波町） ・正社員を募集しているが、その人の希望に合わせた雇用形態を受け入れている（三好市）
サテライトオフィスを設置してから雇用を確保していた場合、どのような方法により募集を行いましたか	<ul style="list-style-type: none"> ・ハローワークを通して募集した（三好市・神山町・美波町） ・地元の人からの紹介で採用まで至った（三好市・神山町・美波町） ・TwitterやFacebookなどのSNSを活用し、募集した（三好市・美波町） ・サーフィン雑誌に求人情報を掲載した（美波町）
今後もサテライトオフィスでの雇用を予定している場合、三好市（神山町・美波町）在住者または三好市（神山町・美波町）出身者を雇用したいと考えていますか	<ul style="list-style-type: none"> ・三好市への貢献のためにも可能な限り三好市の在住者や出身者を採用したい（三好市） ・三好市は冬季に雪が積もりやすい地域なので、社員の事故の心配を抑えるためにも近い距離の人を雇いたい（三好市） ・遠すぎると交通費の支給だけでも、大きな費用となるためなるべく近くが良い（三好市） ・今の自治体に限らず、地元（徳島県内）の人なら採用したい（神山町・美波町）
三好市は高速通信環境が整備されていますが、現在、業務などで利用されている高速通信環境に不都合はありませんか	<ul style="list-style-type: none"> ・全く問題ない、快適である（三好市・神山町・美波町）
三好市はほぼ四国の中心に位置しておりますが、仕事において他県や他自治体に出向いたりすることはありますか。また本社に戻る際や、四国外の取引先に出向く場合三好	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的に室内で完結する業務ばかりなので、外出することがない ・新幹線や飛行機で関東、高速バスで関西に行けるのでアクセスは良い ・空港までの距離が遠く感じる。最寄りの空港がなく、どの空港までも一時間以上の時間がかかる ・香川や愛媛に取引先があるので、四国の中心に位置する三

市の立地を不便に感じますか(三好市のみ質問)	好市は便利が良い
三好市(神山町・美波町)は自然に囲まれた土地です。徳島県で仕事を行う上で良かったことや不便に感じる事があれば教えてください	<ul style="list-style-type: none"> ・三好市はサテライトオフィス企業が一つの建物に4社ある。企業間での交流会や意見交換が定期的に行われており、刺激や勉強になる(三好市) ・都市部よりも雪が積もることが多いので通勤に影響があることは不便(三好市) ・関東よりも台風が通過しやすいことが不便(美波町)
三好市(神山町・美波町)の自然環境について生活する中で良かったことや不便に感じる事があれば教えてください	<ul style="list-style-type: none"> ・生活する上では良かったことしかない(三好市・神山町・美波町) ・都市部だとお金を払ってでもしたくなるような自然体験が、無料でできる(三好市) ・思っていたよりも、住居家賃が高かった(三好市) ・コンビニが少ないなど不便を感じることもあるが、気になるほどではない(美波町)
三好市(神山町・美波町)で立地しているサテライトオフィスを今後も維持・継続していきたいと考えていますか	はい、もちろん(三好市・神山町・美波町)
維持・継続したい(したくない)と考えている理由はなんですか	最高の環境、最高の人がいるため(三好市・神山町・美波町)
三好市の支援制度は充実していますか。実際に利用した支援制度はどれですか(三好市のみ質問)	<ul style="list-style-type: none"> ・事務所等賃借料 ・事務機器等賃借料 ・新規雇用助成 (※申請中も含む)
支援制度は、サテライトオフィスを設置することや新たな雇用の確保に向けて効果的でしたか(三好市のみ質問)	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的であった ・支援制度が後押ししてくれたが、無くてもサテライトオフィスを開設していたし、雇用の確保も行ってた
今後サテライトオフィスを維持・継続するために、行政に対して望んでいることや改善してほしいことはありますか	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな人材を求めているが、既存企業と人の取り合いになる未来は避けなければならない。サテライトオフィス誘致と同時にUターン者へのアプローチもセットで考えてほしい(三好市) ・自社の業務内容が住民に対してニーズがあるのかを知るた

	<p>めに、行政と協力して調査をしたい（三好市）</p> <ul style="list-style-type: none">・「おためしサテライトオフィス」に対する補助や民泊経験などを採用してほしい。もっと企業が手軽に見学に来れ、田舎を知る取り組みが必要（三好市）・地域の若者を優先的に採用したいと考えているが、どのようにして求人情報を取得しているかがサテライトオフィスを開設した当初はわからず苦慮した。採用面において、若者が求人情報を取得している方法について調査を行い、その結果が視認できる形になっていれば、今以上にマッチできる（三好市）・サテライトオフィスを見学に来てくれた人や企業との交流の場がもっとあれば良い（美波町）・これ以上求めることはなく、行政担当や NPO 法人がしっかりサポートしてくれている（三好市・神山町・美波町）
--	--