

## [実践報告]

# 地域イノベーションの探求 —とくしまサテライトオフィスプロジェクトを事例に—

床 桜 英 二\*

本稿の目的は、官民が連携して過疎地域に都市部のIT企業などのサテライトオフィスを誘致する「とくしまサテライトオフィスプロジェクト」が、なぜ地域イノベーションを引き起こすことができたのかを分析することにある。分析の結果、異なる課題と参画動機をもつプロジェクトメンバーが、ゆるやかに結びつき、不可能と思われた過疎地域でのサテライトオフィス開設という共通目標に挑戦したことを確認した。また、メンバーの調整役を担った徳島県の組織的行動が、Kotterの8段階変革プロセスに即していたことも明らかになった。さらに、このプロジェクトが、デジタル放送への移行に備えて県内全域に整備したケーブルテレビ網の高速情報通信機能を活用した、ある種の地域社会DXの先駆けであったことも確認した。以上から、地域イノベーション実現には、(1)自律と協働とのバランス、(2)合理的な行動変容、(3)情報通信基盤の利活用という3点が鍵となったと結論付けた。

キーワード：地域イノベーション、サテライトオフィス、8段階変革プロセス

## 1. 問題意識

人口減少による地域コミュニティ存続への危機意識と、東日本大震災という未曾有の大災害への危機意識がトリガーとなって、デジタルの力を活用し地域課題解決を図るという「地域社会デジタル・トランスフォーメーション」(以下「地域社会DX」)の先駆けともいえる変革が徳島県の過疎地域に実現した。この変革の原動力になったのが、「とくしまサテライトオフィスプロジェクト」(以下「SOプロジェクト」)<sup>1)</sup>である。SOプロジェクトは、官民連携により、首都圏に本社を置くIT企業などのサテライトオフィス(以下「SO」)<sup>2)</sup>を過疎地域に誘致する取り組みであり、今や地方創生の全国モデルともなっている。

本稿の目的は、地域社会DXについて関心が高まっている今、SOプロジェクトを「官」の立場で立上げ、牽引してきた当事者だからこそ得られた情報などを基に、SOプロジェクトの始動時に焦点を当て、なぜ地域社会DXの先駆けともいえる地域発のプロジェクトが生まれ、紆余曲折を経ながらも、地域にイノベーションを引き起こすことができたのかを明らかにすることにある。なお、SOプロジェクトの始動時に限定したのは、DXの本質ともいえる「変革」の鍵がそこに存在すると考えたからである。

## 2. 研究の手法と特徴

事例分析では、筆者自身がSOプロジェクトの主力メンバーとして活動してきたことで得られた情報を基に分

析を行っている。SOプロジェクトは、官民の複数のメンバーで構成するプロジェクトであるが、筆者はSOプロジェクトの各メンバー間の調整役を担っていた徳島県の総括責任者であったことから、専ら「官」の視点からの分析が中心となっている。もとより、当事者視点のもつ限界はあるが、当事者だからこそ知り得た情報や気づきを基に、「官」の視点から地域イノベーションを起動させた重要な要素を、筆者のこれまでの論文等や、最近の地域社会DXの動向も踏まえながら明らかにしたところにその特徴がある。

## 3. とくしまサテライトオフィスプロジェクト

### 3-1. 概要

SOプロジェクトは、危機意識を背景に、通常の官民連携プロジェクトでは考えられないスピードで進んでいった。2011年3月の東日本大震災の発災まもない6月には、SOプロジェクトの構想を固め、同年9月には、IT企業の協力を得て、徳島県神山町(以下「神山町」)で実証実験を実施した。この間、決して順風満帆ではなく、「過疎地域に東京のIT企業がくるはずがない、ばかな!」という逆風の中での取り組みとなった。その後、官民が連携し試行錯誤を重ねながら取り組んだ結果、2012年3月にはSO開設にこぎ着けることができた。ここでSOプロジェクト始動時から3年間のSO集積状況を整理すると図表1のとおりとなる。なお、数値は、SOプロジェクト始動の2011年度以降に開設し、2024年6月30日時点で継続しているSOに限定している。

\*総合政策学部

図表1 SOプロジェクト始動時の圏域別・年度別SO集積数

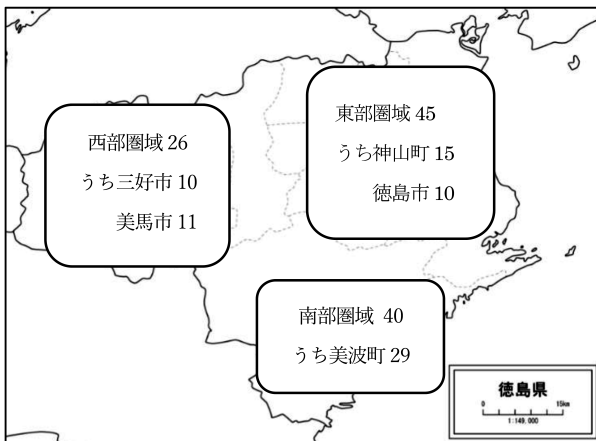
区 分	2011 年度	2012 年度	2013 年度
東部圏域	2	2	4
南部圏域		1	4
西部圏域		1	
計	2	4	8

出典) 徳島県調査をもとに筆者作成

その後の官民連携による誘致活動により、図表2のとおり、SO集積数は、2024年6月30日現在で、神山町など東部圏域に45、美波町など南部圏域に40、三好市など西部圏域に26、総計111箇所の集積となっている。なお、総務省の「地方公共団体が誘致又は関与したサテライトオフィスの開設状況調査」<sup>3)</sup>によると、徳島県のSO集積数は常に全国トップクラスを維持している。

SOプロジェクトは、単なるオフィスの誘致にとどまらず、高度なスキルと豊かな感性を持った人材の誘致に繋がり、過疎地域において、地域が主体となりながら都市部のパワーを活用するという交流型内発的発展の原動力となってきた。その具体的な例が、神山町における「神山まるごと高等専門学校」<sup>4)</sup>の開校であり、美波町における「デュアルスクール」<sup>5)</sup>の創設である。これらは地域課題解決をテコに新たな価値を創造するという地域イノベーションを象徴するものである。

図表2 圏域別のSO集積数



出典) 徳島県調査をもとに筆者作成

### 3-2. SOプロジェクト始動時の状況

SOプロジェクトの成功要因を分析するため、SOプロジェクト始動時における状況を、各メンバー間の調整役を担ってきた県の視点から整理を試みる。(図表3)

図表3 SOプロジェクト始動時の経過

期 日	内 容
2010 年 11 月	徳島県内の過疎集落に占める限界集落の割合が、全国平均の2倍を超える約35%であることが判明 <sup>6)</sup> 。県として新たな過疎対策の展開が求められる。
2011 年 03 月	東日本大震災発災により企業は事業継続(BCP)のための新たなシステム構築が急務となる。
2011 年 05 月	筆者、過疎地域の振興と地域情報化の推進などを担当する徳島県地域振興総局長に就任。
2011 年 06 月	東日本大震災の発災を契機に、首都圏に本社を置くIT企業経営者の間で、本社だけでは事業継続に不安があり、首都圏以外にもオフィス開設の可能性を模索していることや、IT企業社員もより安全な場所で、ワーク・ライフ・バランス(以下「WLB」)のとれた働き方を求めているとの情報を得た。そこで、首都圏のIT企業経営者及びその社員をターゲットにしたSO誘致戦略を立案し、それを実行するための地域振興総局長直轄のSO誘致チーム <sup>7)</sup> を創設した。
2011 年 08 月	県、市町村、企業、NPOなどからなる「とくしま集落再生プロジェクト会議(以下「プロジェクト会議」) <sup>8)</sup> を立ち上げ、徳島県は事務局を務めた。プロジェクト会議は、過疎地域の再生・活性化のための総合的施策の取りまとめを目的としていたが、従来の都市部との格差は正型の過疎対策だけでなく、過疎地域の持つ特性を生かした攻めの過疎対策にも力点を置き、その中核にSO誘致戦略を据えることとなった。
2011 年 09 月	過疎地域にSOを開設することによる課題を抽出するため、県、地元NPO、首都圏IT企業経営者及びその社員の連携により実証実験を実施することとなった。神山町の個人所有の古民家を借り上げ、IT企業社員が滞在し、約2週間の実証実験を行った。実証実験に着手する前は、東京と同程度の質の高い仕事ができるのか疑心暗鬼であった社員たちから、「通信速度が東京よりも速く業務効率が高まった」、「豊かな自然と地元の人々の温かいもてなしで、仕事と生活の両立の大切さを体感できた」といった前向きな意見を得ることができた。同様の実証実験を11月にも行い、過疎地域でのSO誘致の可能性を高めることができた。しかし、SOを本格的に展開するための諸課題

	(オフィスや社員の住居の確保、移動手段の確保、就業規則の見直しなど)があり、その対応のために時間を要した。また、当時はSOという概念そのものが浸透しておらず、そのPRが不可欠との考えから、徳島と首都圏で、IT企業経営者や社員などを対象にSO誘致セミナーを開催した。セミナーには多くの企業が参加したが、具体的な誘致までには至らなかった。
2011年 12月	先行き不透明な状況が続く中、その状況を大きく変える出来事が起きた。それは、2011年12月、NHKの「ニュースウオッチ9」で、神山町でのSO実証実験の様子が全国放映されたことであった。神山町の鮎喰川(あくいがわ)の川辺に腰をかけ、パソコンを手にモバイルワークをしているIT企業の社員の実証実験の様子が映し出された。この映像が新しい働き方の象徴として首都圏のIT企業社員らの心を鷲掴みにし、これを契機に多くの問い合わせが県やNPOなどに届くようになった。SO誘致チームのメンバーには、活動によって成功したことも失敗したこともすべてマスコミには公開するようにと指示していたが、このことが結果的に功を奏した形となった。
2012年 03月	SOプロジェクトのスタートのきっかけは、東日本大震災という危機事象であり、意思決定の早いIT企業がパートナーとなることから、県においてもスピード感を重視し、機動力のある局長直轄の「SO誘致チーム」を創設し、様々な課題に対応していった。SO誘致チームの頑張りもあり、SO開設の目途もたったことから、SO誘致チームを発展的に解消し、県庁内の関係部局の職員による組織横断チーム「徳島サテライトオフィス・プロモーションチーム」 <sup>9)</sup> を立ち上げることとした。このチームは、SO誘致チームよりも機動力は劣るが、関係部局のもつネットワークを生かして、首都圏だけでなく関西圏の企業への誘致活動や、IT企業だけでなくデザイン会社やコンサルタント会社への働きかけなど、より幅のある誘致活動を行うことを意図したものであった。なお、この組織は、現在もその活動を継続している。

出典) 床桜(2021, pp.130-132)<sup>10)</sup>を基に筆者修正

#### 4. 考察

ここで、SOプロジェクトの成功要因を考察する。

##### 4-1. プロジェクトメンバーの課題と参画動機

SOプロジェクトの成功要因のうち、特に重要なこと

は、SOプロジェクトを構成する主要なメンバー(県、NPO、IT企業経営者及び社員)が、それぞれの課題と参画動機を持ちながら、ゆるやかに結びつき、プロジェクトを進めていったことにある。

まず、徳島県は、急速な人口減少による過疎化、限界集落化による地域コミュニティ存続への懸念が高まる中、従来の都市部との格差是正型の過疎対策に対して限界を感じていた。つまり、過疎地域の特性を生かした個性伸長型の過疎対策を見出したいと考えていた。また、2011年7月からの地上デジタル放送への移行を見据え、全県に限らず整備してきたケーブルテレビ網(以下「CATV網」)<sup>11)</sup>のもつ高速情報通信機能を活用した新たな地域情報化施策の展開も求められていた。

次に、地元のNPO法人グリーンバレーは、長年、国内外の若手芸術家を一定期間、神山町に招聘し、地域での創作活動を支援するアーティスト・イン・レジデンス事業などに取り組んできたが、人口減少に歯止めがかからず、地域コミュニティを支える人材確保に危機感をもっていた。これまでのようなアーティストの招聘に加え、神山町で自律的に仕事ができるビジネスパーソンをターゲットとした人材誘致策を模索していた。

次に、実証実験に重要な役割を担った、首都圏の中小IT企業の株式会社ダンクソフトの経営者は、東日本大震災による他社の事業中断を目の当たりにして、自社としても実効性の高いBCP体制の確立が急務の経営課題と考えていた。併せて、大手IT企業との競合で、優秀なITエンジニアの確保・育成に課題を抱えていた。そして、IT企業の社員は、より安全・安心な地域においてWLBを実現できる働き方、暮らし方を求めている。以上を整理したものが図表4である。

図表4 SOプロジェクトの主要メンバーの課題と参画動機

<p>(県)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都市部との格差是正型過疎対策の限界打破</li> <li>・CATV網の高速情報通信機能を活用した新たな地域情報化施策の模索</li> </ul>	<p>(IT企業経営者)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模災害に対するBCP体制の早期確立</li> <li>・優秀なITエンジニアの確保と流出防止</li> </ul>
<p>(NPO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域コミュニティを支える人材不足の解消</li> <li>・地域で自律的に仕事ができるビジネスパーソンの誘致策の模索</li> </ul>	<p>(IT企業社員)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大震災の影響を受けない安全・安心な場所での勤務</li> <li>・WLBを重視した新しい働き方、暮らし方の模索</li> </ul>



#### 4-2. 「ゆるやかな結びつき」<sup>12)</sup>を生かす

SO プロジェクトは、異なる課題と参画動機を持つ複数のメンバーが、SO 開設という共通の目標のもとに、ゆるやかに結びつきながら、一つのチームとしてプロジェクトを推進していった点に特徴がある。ある種の同床異夢プロジェクトが空中分解せず成果を得られたのは、各メンバーが自律性を保ちながら、協働してプロジェクトを推進するという、ネットワーク型組織に共通する性格を、このチームが有していたからである。

そもそも、何らかの理由・目的があって集まった2人またはそれ以上の人々が、コミュニケーションをとり相互作用しながら作り上げる社会システムを集団という。その集団が次の要素を併せ持つことで、チームとなる。それは、「達成すべき明確な共通目標が存在すること」、「メンバー間に協力と相互依存の関係性があること」、「各メンバーに果たすべき役割が割り振られていること」、「メンバーとそれ以外の人々との境界が明確であること」の4点である。以下、SO プロジェクトチームが、これら4つの全ての要素を備えていたことを確認する。

第一に、共通目標についてである。各メンバーのプロジェクトへの参画動機は異なるものの、「SO を開設すること」という明確な共通目標が存在し、終始ぶれることはなかった。

第二に、各メンバーの相互信頼に基づく、協力と相互依存の関係性についてである。メンバー間で、「お互いの立場の違いを認め合う」、「対等な立場で話し合い行動する」、「まずはやってみる」ということが暗黙のうちに合意され、実行されていたことから、相互信頼に基づく協力と相互依存の関係性は確かに存在していた。

第三に、各メンバー間のSO プロジェクトでの役割分担についてである。各メンバーがそれぞれの得意分野を担当し、自律的に活動を行った。具体的には、県はメンバー間の調整役としてSO プロジェクトの事務局的な役割を担った。NPO 法人は、行政と企業との間に立って、中間的な支援団体としての特徴を生かしながら、実証実験での地元調整などに機動力を発揮した。そして、IT 企業経営者及びその社員は、実証実験への積極的な参画や首都圏などでのSO 啓発セミナーの開催に中心的な役割を果たした。

第四に、チームメンバーとそれ以外の人々との境界についてである。SO プロジェクトの各メンバーは、過疎地域にIT 企業のSO を集積するという、当時では、全国でもほとんど例のない課題に挑戦するという自負を持ちながら活動を行った。こうしたことから、SO プロジェクトメンバーと他者との境界線は明確に存在していた。

#### 4-3. 目標達成に向けてメンバーとしての組織行動

SO プロジェクトは、地域イノベーション実現の推進

エンジンとなってきたが、同時に、プロジェクトを構成するメンバー自身の行動変容を促すものでもあった。

この点について、SO プロジェクトの調整役を担った県の始動時の組織的な行動に焦点をあて、そのプロセスを分析する。大きな流れを記すと、SO プロジェクトは、2011年3月に発災した東日本大震災による劇的な社会環境の変化による首都圏IT 企業などの新たな動きに呼応し、同年6月に、過疎地域へのSO 誘致戦略構想を着想し、SO 誘致チームの立ち上げから始まった。その後、同年9月に、とくしま集落再生プロジェクト会議を創設し、9月と11月の二度にわたる神山町での実証実験の実施、12月のNHKでの全国放映、2012年3月の徳島サテライトオフィス・プロモーションチームの発足というプロセスを経て、本格的なSO 開設に至った。

このように2011年6月から2012年3月までのわずか10カ月という短期間において、通常の行政組織では考えられないスピードで、参画動機の異なるメンバーを調整しながらSO 開設への道筋をつけることができたのは、県自身も従前の思考方法や行動様式の変革、つまり行動変容を行った結果である。

ここで、この変革プロセスについて、県におけるプロジェクトリーダーを務めてきた筆者の視点から分析を試みる。

組織変革に係る分析手法としては、Kotter (1995) の「変革推進のための8段階プロセス（以下「8段階変革プロセス」）」<sup>13)</sup>を活用する。Kotter の8段階変革プロセスは、先行き不透明な状況下で、組織をより効果的、効率的に運営し、持続可能な成長を達成するための手段を提供することにある。その根底には、目先の目標達成に終始するのではなく、従前の思考方法や行動様式を転換し、新たな価値観や原則を根付かせるような組織風土を定着させることにある。Kotter は、8段階変革プロセスの特徴と重要性を理解し、途中のステップを省略することなく、着実に実行していくことで変革実現が可能となると指摘している。

ここで、Kotter の8段階変革プロセスについて概括すると、

- 第1段階では、危機を明示し、変革の必要性をメンバーに認識させ、
- 第2段階では、強力なリーダーシップチームを作り上げ、
- 第3段階では、ビジョンと戦略を明確に定義し、
- 第4段階では、メンバーにコミュニケーションを通じてビジョンを理解させ、
- 第5段階では、障害を克服してメンバーのビジョン実現への支援をし、
- 第6段階では、短期的勝利を祝ってモチベーションを高め、
- 第7段階では、変革を進行・評価・調整することで改善の定着と更なる改革を推し進め、

第8段階では、新たなアプローチを組織内に固定化し、新たな組織文化として定着させる、といったものである。

SO プロジェクト始動時における県の組織的な行動を、Kotter の8段階変革プロセスと対比させたものが、図表5である。

このように、県はKotterのいう変革8段階プロセスにそった行動を取っていた。しかし、当時は、筆者自身、Kotterの8段階変革プロセスに関する知識もなく、結果的にそのプロセスを、「振り返ってみれば踏んでいた」ということである。このことが意味することは、プロジェクトを成功に導くには、危機意識に基づく共通目標の設定と目標達成への強い思いに加え、理論に裏打ちされた変革、つまり合理的な行動変容が不可欠ということである。

図表5 Kotter の8段階変革プロセスと県の組織的な行動

8段階変革プロセス	始動時における県の組織的な行動
① 危機意識の共有	① 人口減少と大規模災害に対する危機意識の共有
② 強力な推進チームの結成	② 地域振興総局長直轄の「SO 誘致チーム」の結成
③ ビジョンの策定	③ 有識者からなる「とくしま集落再生プロジェクト会議」によるビジョンの策定
④ ビジョンの伝達	④ 上記のビジョンをマスコミ等を通じてこまめに情報発信
⑤ 社員のビジョン実現に対する支援	⑤ SO 誘致チーム及びとくしま集落再生プロジェクト会議の活動に対するトップリーダー(知事)による支援表明
⑥ 短期的成果をあげるための計画と実行	⑥ SO プロジェクトの活動により得られた「小さな成果」を、その都度マスコミに提供し、メンバーのモチベーションを維持
⑦ 改善成果の定着と更なる変革の実現	⑦ 神山町でのSO 誘致を加速させるとともに、県内の他地域におけるSO 誘致の可能性調査を行うことで全県的な機運を醸成
⑧ 新たなアプローチを組織内に根付かせる	⑧ SO 誘致チームを発展的に改組し、新たなアプローチを組織内に根付かせるために、より広い関係部局メンバーを構成員とする「徳島サテライトオフィス・プロモーションチーム」を結成

出典) Kotter (1995) を参考に筆者作成

#### 4-4. 地域社会 DX の先駆けとしての SO プロジェクト

徳島県は、2011 年からの地上デジタル放送移行を見据え、2002 年から市町村と連携して「全県 CATV 網構想」を策定し、過疎地域を含む県内全域に CATV 網を整備してきた。CATV 網はテレビ視聴機能だけでなく、高速・大容量・常時接続を可能とする高速情報通信機能を持つ。SO プロジェクトは、CATV 網の高速情報通信機能を活用したテレワークにより、これまで都会でしかできないと思われてきた最先端の仕事を、自然豊かで人情溢れる田舎暮らしを楽しみながら行うことにその特徴がある。この高速情報通信インフラを活用することで、WLB を重視する IT エンジニアや WEB デザイナーなどの感性豊かな人材が集結、交流し、地域の人々が「想像を超えた創造」と表現するような地域イノベーションが引き起こされたのである。

総務省は、地域社会 DX<sup>14)</sup> をデジタルの力を活用し、地域課題の解決を図るものとし、DX の普及拡大のための参考資料として、「9つの好事例と成功の秘訣」<sup>15)</sup> を公表している。その「好事例」の一つに、神山町の SO 誘致による地域イノベーションが取り上げられている。このように、SO プロジェクトは、今でこそ国も認める地域社会 DX であるが、SO プロジェクト始動時の 2011 年には、DX そのものが一般的に知られた概念ではなく、ある意味、時代の一步先をいくプロジェクトであったのである<sup>16)</sup>。

吉原 (2014)<sup>17)</sup> は、経営戦略の本質は、「バカな」と「なるほど」と指摘した。一見したところ非常識と思えることから、「そんなバカな」と思わず言いたくなるが、実は理屈が通っており、「なるほど」と納得せざるをえないような経営戦略こそが成功をもたらすという主張である。時代を先取りしたアイデアは、人々に簡単には受け入れられることは難しい。実際、SO プロジェクトに対する最初の人々の反応は、「過疎地域に東京の IT 企業が来るはずがない、バカな」というものであった。しかし、SO 誘致が現実のものになっていくにつれ、人々の反応は、「CATV 網を活用すれば、過疎地域でも十分なネット・スピードが確保でき、クオリティの高い仕事ができるんだ、なるほど」に変わっていった。これは SO プロジェクトが、一步先の未来を先取りしたものであったために、人々には「にわかに信じがたいこと」と思われたのである。すなわち、情報通信基盤の利活用は、「バカな」を「なるほど」に転換する可能性を秘めたツールであったのである。

#### 5. まとめと今後の課題

本稿の目的は、SO プロジェクトがなぜ一定の成果をあげ、地域にイノベーションをもたらすことができたのかを明らかにすることにあった。分析の結果、SO プロ

ジェクトを構成する複数のメンバーが、異なる課題と企画動機を持ちながら、SOの開設という共通目標を達成するために、ゆるやかに結びつき活動をするという、自律と協働の両立が大きな成果をもたらしたことを明らかにした。また、メンバー間の調整役を担った県の組織的な行動が、Kotterの変革のための8段階プロセスにそったものであり、プロジェクトを構成するメンバーの合理的な行動変容が成功の要因の一つになったことも明らかにした。さらに、SOプロジェクトが、アナログ放送から地上デジタル放送への移行に備えて県内全域に整備してきたCATV網のもつ高速情報通信機能を活用した、ある種の地域社会DXの先駆けであり、時代の潮流を先取りしたプロジェクトであったことも成功の要因として指摘した。

以上から、SOプロジェクトによる地域イノベーションの実現には、(1)プロジェクトチームにおける自律と協働とのバランス、(2)プロジェクトチームを構成するメンバーの合理的な行動変容、(3)時代を先取りした情報通信基盤の利活用、という3点が鍵となったことを明らかにした。

今後は、徳島県以外の都道府県におけるSOの集積プロセスなどを調査し、徳島県の事例との共通点や相違点を明らかにするとともに、人口減少と人口の地域偏在に直面している諸外国（韓国、台湾など）における、地域の実情に即したSO誘致戦略による地域イノベーション実現の可能性についても調査研究を進めていきたい。

#### 【脚注・文献】

- 1) 官民連携により過疎地域に首都圏のIT企業などのサテライトオフィスを誘致するプロジェクトで、筆者が名付けた。
- 2) サテライトオフィスとは、総務省の定義によれば、「(オフィスの管理主体や活用形態を問わず)都市部の企業等が本拠から離れたところに設置する遠隔勤務のためのオフィスの総称」ということになる。
- 3) 総務省が「地方公共団体が誘致又は関与したサテライトオフィスの開設状況調査」として公表している。2022年3月末現在でのサテライトオフィス開設数は、1,348箇所となっており、都道府県別の開設状況は北海道が最多で110箇所、次に新潟県(95箇所)、岐阜県(89箇所)、徳島県(86箇所)の順番となっている。
- 4) 神山まるごと高等専門学校は2023年4月に開校した私立の高等専門学校である。1期生44人で、デザインとテクノロジー、起業家精神を学ぶ独自カリキュラムを特徴としている。民間企業から100億円規模の出資を受け学費の実質無償化などでも注目を集めている。
- 5) デュアルスクールとは、地方と都市の2つの学校の行き来を容易にし、双方で教育を受けることができる新しい学校のかたちである。現行の学校教育制度では、2つの学校に籍を置くことは認められていない。そこでデュアルスクールは、「区域外就学制度」を活用することによって、都市部に住民票を置いたまま、保護者の短期居住(数週間程度)にあわせて徳島県の学校に学籍を異動させるもので、1年間に複数回の行き来も可能としている。そして、学籍を異動させているので、受入学校での就学期間も出席日数として認められる。SO集積数が徳島県内で最多の美波町の活動の中から生まれたシステムである。
- 6) 総務省と国土交通省が合同で、「過疎地域における集落の状況に関する現況把握調査最終報告」を発行。徳島県は過疎集落の中でも、65歳以上の高齢者が集落人口の半数以上を占める「限界集落数」が全国平均よりも2倍以上となっており、地域存続について大きな不安を抱えていることが明らかになった。
- 7) 当時の徳島県地域振興総局は、市町村支援、過疎地域の振興、地域情報化の推進などを柱に、業務を行っていた。SO誘致チームは、当時、地域振興総局長であった筆者をリーダーに、局内の職員の中から、副課長や係長クラスを数名、チームメンバーに指名し立ち上げた機動力重視の特別チームである。
- 8) とくしま集落再生プロジェクト会議は、産学官からなる過疎地域の振興策を検討するための有識者会議である。新たな視点からの過疎対策を盛り込むため、市町村長や大学教授のほか、NPO法人代表や首都圏に本社を置くIT企業経営者など約20名のメンバーにより組織した。
- 9) SO誘致チームは機動力に優れ、最初の壁を乗り越えるには適しているが、その後の普及拡大には、より幅広い関係部局からメンバーを選任する必要があるとの判断から、知事と協議し、SO誘致チームを発展的に改組し立ち上げた。この組織体は今も機能している。
- 10) 床桜英二(2021)『リーダーシップ好循環モデル—地域コミュニティの再創造のための理論と実践』中央経済社。
- 11) アナログ放送から地上デジタル放送に移行すると、電波特性の変化等により、徳島県では約7割の世帯が近畿などの県外放送をアンテナ受信ができない状況が予想された。そこで、県は2002年から「全県CATV網構想」を策定し、市町村や民間企業と協力しながら、過疎地域を含む県内の全エリアにCATV網の整備を進めてきた。その結果、2011年7月から



の地上デジタル放送移行に向けた対応ができるとともに、高速・大容量・常時接続のブロードバンド環境が整ったことで、SO プロジェクト推進の基盤が確保できたのである。

- 12) Granovetter, M. S. (1973) “The Strength of Weak Ties” *American Journal of Sociology*, vol.78, pp.1360-1380. Granovetter は、「弱い紐帯の強み (The strength of weak ties)」という概念を提唱し、緊密な社会的つながりよりも、弱いつながりが新たな価値のある情報をもたらすとした。SO プロジェクトの特徴である「ゆるやかな結びつき」との類似点は認められるものの、SO プロジェクトが情報交換にとどまらず、相互信頼のもと共通目標を達成するために関係する人々に自律分散的かつ協調的な行動を促すという点では相違点があるように思われる。この両者の間の類似点と相違点は今後の研究課題としたい。
- 13) Kotter, J. P. (1995) “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail” *Harvard Business Review*, March-April. (黒田由貴子・有賀裕子訳『リーダーシップ論—人と組織を動かす能力—第2版』ダイヤモンド社, 2012, pp.75-102.)
- 14) 総務省は、地域 DX を自治体 DX と地域社会 DX を包含した概念として使用している。自治体 DX を「行政手続のデジタル化や行政内部のデータ連係な

どを通じて、住民の利便性向上と業務効率化を図るもの」とし、地域社会 DX を「デジタルの力を活用し、地域課題の解決を図るもの」としている。

- 15) 総務省が「地域 DX の実現へ—9つの好事例と成功の秘訣—令和5年4月版」を公表し、神山町を取り組みを「9つの好事例その7」として紹介している。
- 16) Stolterman, E. & Fors, A. (2004) “Information Technology and the Good Life” *Information Systems Research*, pp.687-692. Stolterman らが、DX を ICT の浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させることと定義したのが2004年である。しかし、日本で DX が広く認識されるようになったのは、2018年に、経済産業省が「DX 推進ガイドライン」を公表し、DX を「企業がビジネス環境の激しい変化に対応してデータとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と紹介したことに始まる。SO プロジェクト始動時には筆者を含めプロジェクトメンバーには、当該プロジェクトが、地域社会 DX に属するプロジェクトであるとの認識はなかった。
- 17) 吉原英樹 (2014) 『「バカな」と「なるほど」—経営成功の決め手!—』, PHP 研究所。

## Exploring Regional Innovation — A Case Study of the “Tokushima Satellite Office Project”—

Eiji Tokozakura

### Summary

This paper examines the “Tokushima Satellite Office Project,” a public-private partnership aimed at attracting satellite offices of urban IT firms to depopulated areas, and how it sparked regional innovation. The analysis revealed that project members, despite having diverse issues and motivations behind participating in the project, were loosely connected and united in the seemingly impossible goal of establishing satellite offices in depopulated areas. The organizational behavior of Tokushima Prefecture, which played a coordinating role among project members, aligned with Kotter’s eight-step transformation process. Furthermore, the project pioneered a type of community DX that leveraged the high-speed information communication capabilities of the cable TV network established across the prefecture for the transition to digital broadcasting. From this case study, I conclude that the three keys to regional innovation are as follows: (1) balancing autonomy and collaboration, (2) implementing rational behavioral modifications, and (3) utilizing information and telecommunications infrastructure.

Keywords: regional innovation, satellite office, eight-step transformation process