

## オープンファクトリーの意義と効果 －墨田区の「スミファ」の事例－

許 伸 江

〈抄 録〉

東京都墨田区では、2012年から「スミファ（すみだファクトリーめぐり）」が開催されている。本稿の目的は、2019年のスミファ参加企業10社へのヒアリングをもとに、オープンファクトリーの意義と効果について明らかにすることである。地域の特徴を活かしたイベントづくり、ベースとなる人間関係の存在、ゲートキーパーの存在、越境学習の効果などから、企業や地域にとっての意義を考察した。その結果、従業員への教育効果、地域でのPRと交流の実現、受注や採用につながるなどが明らかになった。

### 1. はじめに

近年、オープンファクトリーと呼ばれる地域の工場見学イベントが全国各地で行われている。例えば、福井県の「RENEW（リニュー）」、新潟県の「十日町きものGOTTAKU（2018～）<sup>1)</sup>」、東北初の開催となった岩手県南地域の「オープンファクトリー五感市（2018～）」、こうしたイベントの先駆けとなった新潟県の「燕三条工場の祭典（2013～）<sup>2)</sup>」などがある。また2019年には、新たに「かつしかライブファクトリー」が葛飾区と近隣の9社が参加して開催された。

こうしたイベントは、普段は見る機会の少ない工場に入ることができ、職人から直接、加工や製品の説明を受けることができる点が来場者にとって魅力的である。一方、参加企業側は、普段は空けない土日や祝日に工場をオープンにすることで、人件費などのコストもかかり、ワークショップをやる場合はその準備にも時間

等が取られることになる。しかしながら、参加することで得られるメリットも大きい。オープンファクトリーという性質上、一般の来場者との交流はもちろんのこと、イベントの準備の過程で、地元にいながらよく知らなかった他社と知り合いになることができたり、実行委員会や自治体の担当者、そしてボランティアなど、実に多様な人たちと繋がることできる。その中で、新たな受注につながる出会いも期待できる。

特に、一部の加工を担う職人やOEM生産の一部を担う職人などは、通常業務では出会う機会のない多様な人たちと交流することで、自社の組織を超えて学習する機会を持つことになる。これは近年注目される「越境学習」ということもできる。

以下では、オープンファクトリーの開催により、参加企業や地域、来場者、自治体などそれぞれの主体がどのようなことを得られるのか、

許 伸江（きよ のぶえ）、跡見学園女子大学マネジメント学部准教授

1) 詳細は十日町きものGOTTAKUのウェブサイト参照。<https://www.kimono-gottaku.jp/>

2) 詳細はウェブサイト参照のこと。<https://kouba-fes.jp/>

そして地域の特徴をどのように活かしているのか、墨田区の「スミファ」の事例をとりあげる。事例の調査に際して、スミファ参加企業10社および墨田区役所に対するヒアリングを行った。その内容も含めて、3章以下で考察していく。

## 2. オープンファクトリーとは

### (1) オープンファクトリーの定義

オープンファクトリーとは、「ある特定のエリアにおいて、期間限定で複数の工場を公開し、見学・体験プログラムやツアーを提供し、モノづくり及びモノづくりのまちを地域内外にアピールするイベントのこと（岡村ほか（2019, p.65）」である。『オープンファクトリー ガイドブック（2015）<sup>3)</sup>』では、「オープンファクトリーとは、つくり手が活動し、モノをつくりだしていく現場を公開し、来場者（お客様）に体験してもらう取り組み（p.1）」と説明している。すなわちオープンファクトリーは、地域でモノが生まれる現場を公開し、そのまちの魅力をPRする取組みであり、その過程を経て、より良い地域コミュニティの醸成や地域活性化に貢献するものと考えることができる。

オープンファクトリーの具体的なイベント企画の構成として「仕事現場の公開」、「ツアー（複数の見学先に案内すること）」、「ワークショップ」などがある。その中でも、施設公開、工場見学、一般向けツアー、プロフェッショナル向けツアー、まち歩きツアー、予約制・有料ワークショップ、当日参加OKのワークショップ、ラリー型ワークショップなどが挙げられている。オープンファクトリーを盛り上げるコン

テンツとしては、商品展示・販売、セミナー・トークショー、音楽・食関連イベント、交流の場などがある（pp.41-42）。

### (2) オープンファクトリー開催の背景

オープンファクトリー開催の背景を考える際、町工場が抱える課題に注目する必要がある。町工場が集積する地域では、古くから住工混在問題が存在した。多くは工場側が近隣住民に与える負の影響、たとえば騒音、振動、臭気や埃などの公害の発生や、工場の大型車の積降作業に伴う交通渋滞などが問題とされた。1980年代以降は、比較的土地の安い工業集積地域への住宅建設の急増などにより、新住民が参入することで、新たな住工混在問題が顕在化することも指摘されている（関・立見，2008）。そのため、地域住民とのコミュニティ形成の必要性が指摘されてきている。

さらに、モノづくり産業の衰退も背景の1つとして考えられる。製造業では、ピーク時から減少を続ける工場数や労働者数などが問題視されている。しかしながら、誇るべき技術を持つ企業、OEM生産なので自社の仕事ぶりを公にできなかった企業などが地域に存在している。こうした企業は後継者不足や社員の採用の困難に直面していることが多い。こうした課題に対して、地域のモノづくり企業の魅力をPRすることで、来場者にその魅力を周知すること、それが後継者不足や社員不足への解決策につながることも期待されている。

本稿でとりあげる「スミファ」の事例は、産業振興および観光振興、地域活性化などを目的

---

3) このガイドブックは、台東区のモノマチの立役者である台東デザイナーズビレッジ村長の鈴木淳氏などが執筆した。

として、モノづくりのまちであることをアピールし、そのことで町工場の価値を見直すという動きである。許（2013, 2014, 2020）で取り上げた台東区南部の「モノマチ」はその1例である。

したがって、オープンファクトリーを開催する目的やその背景の共通点として、自社の魅力、技術、ノウハウを知ってほしいという純粋な気持ちからスタートしていることが多いが、それがひいては、モノづくり産業の衰退からくる後継者不足や社員不足の解消、地域の魅力発信へとつながることも期待されているといえよう。これについては、以下の節で詳しくみていくことにする。

### （3）オープンファクトリーの意義

オープンファクトリーを開催する意義は、大まかに以下の点に集約される。まず、参加する企業にとっての意義は、①地域対策事業（近隣への迷惑解消のため等）、②営業活動（社会貢献に熱心だという印象を与えるため）、③受注契約や製品開発のきっかけ（営業担当がいない中小工場にとっての受注の機会）、④社員教育（消費者と接する機会の少ない社員のホスピタリティ教育）、⑤地域プロモーション（地域のイメージや魅力発信）、⑥住工共生のまちづくり（新住民や騒音を気にして戸を閉め切らざるを得ない工場の関係性の改善）などがある（岡村ほか、2013）。

『オープンファクトリー ガイドブック(2015)』においても、①見せる、伝えることが社員教育に役立つ、②子供たちや後継者にモノづくりや地域の魅力を伝える、③自社が主役のファンづくりがビジネスにつながるきっかけになる、④自社の価値が評価される喜びが得られる、⑤加

工のみの事業から、自社製品開発を行う製造卸・製造小売へと業務転換・多角化するきっかけになる、などのメリットを指摘している。どちらの場合も、普段は加工や製造の一部工程を担っているため、直接消費者と交流したり、地域の住民と触れ合う機会が少ない社員や経営者にとって、新たな気づきや機会を得るチャンスになりうる点が指摘されている。また、子供の頃にモノづくりに触れることで、モノづくりへの関心が高まることも期待される。そして後継者にも、自社の技術や製品などの魅力に気づききっかけを与えている。

一方、地域にとってのメリットはどのようなものがあるだろうか。許（2020）にもあるように、地域における近隣の住民や参加者同士が知り合いになることで、ソーシャル・キャピタルが醸成され、地域コミュニティが形成されることが大きな意味を持つ。そして一般的には、同業者ばかりではなく、異業種の人たちと交流することになるため、会社という枠を超えた仲間ができることになる。特に、ベテラン経営者や若手クリエイターなど、世代も業種も超えた仲間ができることで、多様性のあるコミュニティが形成されることもメリットの1つである。

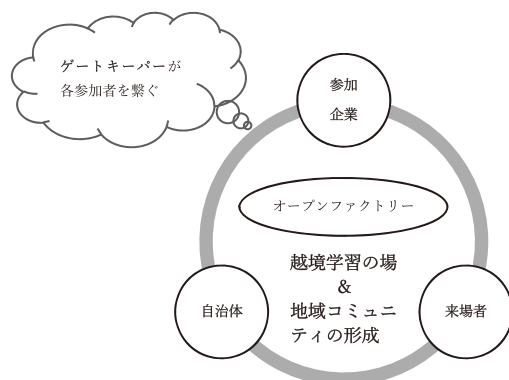
最後に、オープンファクトリーの来場者も重要な参加者である。事前の予約が必要なツアーは、すぐに定員が埋まってしまうことが多い。このように、普段は外部からの来場者が多くない地域においても、オープンファクトリーを開催することで、知的好奇心を満たすモノづくりの魅力に引き込まれるというメリットがある。観光という面でも、こうしたイベントは注目されている。こうした点から、地域の自治体との連携や、自治体のサポートも重要になってくる。

これらの参加者は、自分が「日常的に所属す

る組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関する内容について学習・内省する（中原，2012：p.186）」という越境学習の機会を得ていると考えることができる。中原によれば、職場学習が上司、同僚、部下との相互作用による経験学習と内省サイクルで学びが深まるのに対して、越境学習は、「組織外において行われる学習」であって、多くの場合、組織の定める就業時間外において個人の自由意思によって生起する（p.186）<sup>4)</sup>。オープンファクトリーは、このような個人の越境学習の場にもなっていること、そしてそれが職場でのイノベーションをもたらす可能性があることも考えられるであろう。

以上の点は、図1のように示すことができる。

図1：オープンファクトリーの参加者とその意義



出所：筆者作成

オープンファクトリーには、多様な参加者をつなぎ合わせるキーパーソンが存在が重要である。図1にあるゲートキーパーとは、知識移転

に関する研究における概念である（石山，2018：p.107）。組織のイノベーションにとって、外部の情報や知識を取り入れることが重要であるが、そこで活躍するのがゲートキーパー（門番）である。外部の情報や知識を組織に取り入れて、本来は困難な浸透というプロセスにも一役買う人物であるとされる<sup>5)</sup>。

太田（2016）は、産地のコミュニティを変革するのは、その地域の住民である「内部者」たちではなく、「よそ者」である制度的「外部者」であることを、繊維産地の事例をもって紹介した。その際、「外部者」は「内部者」と接触し、彼らの技術や文化資源を再評価し、自らの資源を提供しつつ、市場創造に取り組んでいることを指摘している。オープンファクトリーにおいても、このような人物の存在が、イノベーションや地域の活力の向上にとって重要であると考えられる。

そこで本稿では、オープンファクトリーの意義について、①参加企業の目的、②参加して得られた効果（社内のマネジメントに対するものと、取引につながるものの両面）、③ゲートキーパーの存在、④地域での交流の状況の4つの点について主に焦点を当てて事例考察を行うことにする。

4) 越境学習について、石山（2018）はより広範な行為を含めて「越境的学習」という言葉を用いてキャリア形成の視点から研究をしている。本書で石山は、実践共同体におけるアイデンティティの「調停」を支援するのがナレッジ・ブローカー（知識の仲介者）であるという位置づけで、キャリア理論と越境的学習を理論的に分析した。

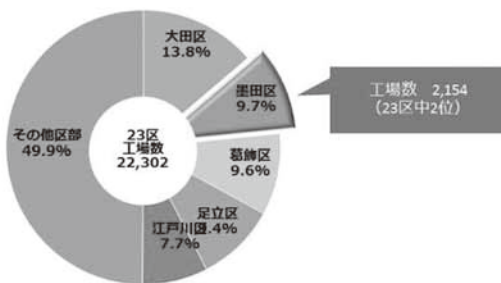
5) この点について、ネットワーク理論ではナレッジ・ブローカーという概念が用いられている。ゲートキーパーがいずれかの組織の内部に存在しているのに対して、ナレッジ・ブローカーは複数の連結されていない実践コミュニティ間の知識と情報を仲介する役割を担う（Boari and Riboldazzi, 2014）。

### 3. 墨田区の概要と地域産業政策の経緯

#### (1) 墨田区の概要

東京都墨田区は、東京都の東部に位置し、人口は274,687人（2019年11月現在）、面積は23区で17位となっている。墨田区は、大田区と並んで代表的な工業集積地として知られてきたが、製造業の事業所数は1970年の9,703社をピークに減少してきた。2016年の工業統計では、工場数は2,154社であり、東京23区では大田区に次ぎ第2位となっており、現在も「モノづくりのまち」として存在している（図2）。

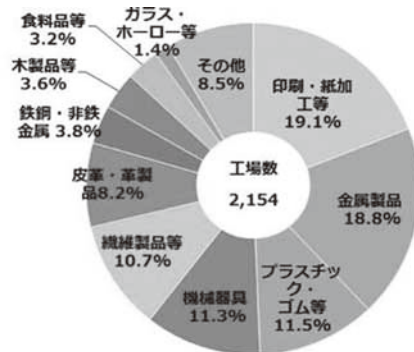
図2：東京都23区の工場数



出所：墨田区Webサイト「すみだの産業（特徴・歴史）」より  
注：「平成28年経済センサス活動調査」より墨田区産業振興課が作成

また、墨田区の工場の業種別構成比は図3のようになっている。墨田区では、多種多様な業種が集積していることが特徴である。企業同士の交流が盛んなこの地域で、産業集積のメリットを最大限に活かし、小規模企業の多彩なネットワークとスピード、技術対応力によって、ユーザー・消費者のニーズに応える都市型のモノづくりが展開されている<sup>6)</sup>。

図3：墨田区における工場数の業種別構成比



出所：墨田区Webサイト「すみだの産業（特徴・歴史）」より  
注：「平成28年経済センサス活動調査」より墨田区産業振興課が作成

#### (2) 墨田区の地域産業政策の軌跡<sup>7)</sup>

関（2019b）は、墨田区は「中小企業政策」の名の下に、全国の区市町村の中でも最も早く地域産業政策の立案と実行に踏み切ったと指摘している。1977年の『墨田区中小製造業基本実態調査報告書』では、事業所数・工場数が極めて多く零細経営が圧倒的に多いことや、軽工業から重工業まで多様な業種構成で、とりわけ繊維・衣服と金属製品が多いこと、それらの業種での零細経営は「下職」が多く、「密集構造」が存立条件となっていることなどが指摘された。こうした調査結果を踏まえて、1979年3月に「墨田区中小企業振興基本条例」を全国の区市町村で初めて制定した。1980年からは「墨田区産業振興会議」が設置され、産業振興策の検討や区内産業の発展に関することなどの協議の場となった。会議からの提案で実現したものは、ソフト面では、すみだ3M運動<sup>8)</sup>、若手後継者

6) 墨田区 Web サイト「すみだの産業（特徴・歴史）」より

7) この章については、関（2019b）を参照した。

8) 1985年からスタートした取り組みであり、3つのMは①「小さな博物館（Museum）」、②「マイスター（Meister、職人の親方）」、③「工房ショップ（Manufacturing Shop）」を意味する。



育成のフロンティアすみだ塾，地域ブランド戦略などがある。

スミファは，2009年にはじまった「地域ブランド戦略推進事業」の一環として位置付けられている。この事業では「すみだモダン（ブランド認証）<sup>9)</sup>」や「モノづくりコラボレーション（デザイナーとの協働）<sup>10)</sup>」を軸にすみだブランドの推進がはかられている。モノづくり企業をつうじて，墨田区のイメージアップにもつながり，さらにはスミファを開催することで参加企業の受注につながることも期待されている。

#### 4. スミファの事例

##### (1) スミファ開催の目的

「スミファ（すみだファクトリーめぐり）」は，一般の人が墨田区の町工場を巡って，職人と話し，技術に触れ，ものが作られていく“現場”を肌で感じることでできるイベントであり，2019年11月23日・24日の開催で第8回を迎える。第1回は，2012年11月23日～25日の三日間，約40社の参加により開催された。各回の参加企業数と来場者数は表1の通りである。なお，第1回と第2回は飲食店の参加も多くあったが，第3回からは飲食店は除き，モノづくり企業に特化したイベントへと体制を変化させた。

主役は，町工場で働く人たちである。日本のモノづくりを支える縁の下の力持ちのような多様な技術は，ジャパンメイドのブランドの大切な土台となっている。「自分たちの技術をより

多くの人に見てもらいたい。子どもたちにこの仕事のことを知って欲しい。一緒に働く仲間が欲しい。自分たちの技術を活かしてくれる人と出会いたい。」このような工場の方の声に答えられるような“ステキな出会い”をつくることを目的に開催されてきた。

墨田区の多様な産業構造を示すように，印刷業，金属加工，ガラス加工，ウレタン加工，鋳造，革漉き，プレス加工，裁断加工など，実に多くの業種や工程にわたる企業が参加している。墨田区全域に参加企業が点在しているため，来場者には，電車や循環バス，自転車や徒歩などでの来訪を勧めている。図4は2019年度のスミファの配布用のマップである。それぞれの企業が工場見学，ワークショップ，ツアー，物販，スタンプラリーなどに参加しており，一覽できるように工夫されている。

図5は2019年度の第8回スミファの参加企業である。全28社と「すみだ自家焙煎珈琲店連絡会（すみ珈連）<sup>11)</sup>」の6社が参加予定である。墨田区を象徴するように多種多様な業種の企業が参加していることがわかる。

9) すみだ地域ブランド価値規定（すみだモダン宣言）に合致するクオリティの高い商品や飲食店メニューを審査選考の上，認証するもの。すみだモダンについては，墨田区産業振興課の植村聡氏からのヒアリングおよび「すみだ地域ブランド戦略2018」パンフレットを参照した。

10) 世界で活躍するデザイナーやクリエイターと，すみだの事業者がチームを組んで商品開発，販路開拓にチャレンジする支援事業。当事業については，墨田区産業振興課の植村聡氏からのヒアリングおよび「モノづくりコラボレーション 2009-2017」パンフレットを参照した。

11) 「すみだモダン」認証を受けた珈琲店4店が2016年3月に発足した。

表1：第1回から第8回までのスミファのテーマ、参加企業数、来場者数

回数	テーマ	参加企業数	来場者数(約)
第1回(2012)	する、みる、ふれる、あらまと驚く3日間	40社(飲食店含む)	2000人
第2回(2013)	すみだのモノづくりを体感しよう!	60社(飲食店含む)	3000人
第3回(2014)	すみだは工場見学の名所なのだ	12社	1500人
第4回(2015)	工場のワザにキュン♡(町工場すみ子)	15社	2500人
第5回(2016)	する、みる、ふれる、あらまと驚く2日間	21社	4500人
第6回(2017)	出会うをつくる。2日間	19社	4500人
第7回(2018)	「素材×技術×人」つながる	22社	4500人
第8回(2019)	モノづくりの町にいらっしやいませ	28社	4000人

出所：スミファのチラシおよび墨田区産業振興課からのヒアリングをもとに筆者作成

図4：2019年度スミファのマップ



出所：スミファ Web サイト

図5：第8回スミファの参加企業(全28社)

今年の参加企業は28社+すみ珈連6店舗

紙・印刷	大東印刷工業 望月印刷 東北紙業社 サンコー どうち製本所 紙工房聖地堂	岩井金属金型製作所 石松製作所 深野製作所 東日本金属 ヨシズミプレス ミヨシ	サトウ化成 チバプラス 中空工房 (ケニスレファクト)	塗装 D-color マイスターズグリット
	珈琲	しげの珈琲工房 Cafe sucre マキネスティコーヒー 松崎珈琲 カフェボンフィーノ 日出印象珈琲館 (台湾の自製珈琲製法)	HIS-FACTORY 東屋	ホリソン MERIKOTI オレンジトーカー
		硝子 硝子企画舎 ちいさな 硝子の本の博物館	石けん 松山油詰	ハンコ 慶文堂
		サボト 東京都立産業技術研究センター 墨田支所 城東労働協会		

出所：第8回スミファのフライヤーより一部抜粋

## (2) スミファ開催の経緯および実行委員会の概要

### ①スミファ開催の経緯<sup>12)</sup>

スミファは2012年の11月に第1回が開催された。開催のきっかけとされるのが、関編(2012)に掲載されている、すみだコラボレーション事業の4名のコラボレーターと区内事業者との座談会である<sup>13)</sup>。その中で、2012年5月のスカイツリー開業に伴い、墨田区が注目を集める中、墨田区本来の魅力で人を惹き付けるにはどうしたらよいかという点で意見交換がなされた。その際に、工場や事務所、売り場がすぐ近くにあるからこそできることとして、オープンファクトリーを一斉に行ったらどうかという提案がなされた。区が前に出て先導するのではなく、事業者の主体性を区がサポートし、場の提供、活動や実績の「見える化」のお手伝いをすることがよいのではないかという提案もなされた。これをきっかけに、区が既に活動していた「一般社団法人配財プロジェクト（以下、配財プロジェクト）」にイベント開催の話を持ち掛け、スミファの実行に至ったのである。

### ②スミファ実行委員会の概要

墨田区がオープンファクトリーを開催する際に依頼をしたのが、配財プロジェクトである。

配財プロジェクトは、2010年6月から始動した取り組みであり、墨田区内の中小モノづくり企業の若手後継者(30代～40代)を中心に活動している<sup>14)</sup>。自社の工場からでる「廃材」を違った視点・異なる用途に用いることで「新しいもの」としてもう一度世の中に生み出す(=「配財」)ことをコンセプトにした活動である。様々な産業の配財からつくる万華鏡のワークショップなどを中心に、工場見学やり・プロダクトの規格販売などを行っている。

なお、スミファ第1回は墨田区の主催として開催したが、第2回からは配財プロジェクトのメンバーが中心の実行委員会主催としている<sup>15)</sup>。やる気のある地元の事業者たちが多くいるという墨田区の長所を活かし、自分たちのモノづくりを広めようとして動いてくれる人に任せようという意図がある。その背景には、後継者・若手経営者育成ビジネススクール「フロンティアすみだ塾」の卒業生の存在がある。これは後ほど触れることにする。

なお、現在のスミファの運営組織は、墨田区役所の2名を入れた8名で構成されている。第1回から第7回までの実行委員長は、株式会社浜野製作所の浜野慶一社長が務めてきた。第8回からは株式会社マルサ斉藤ゴムの斉藤靖之社長が務めている。組織の内訳をみると、スミ

12) スミファ開催の経緯や墨田区の産業政策などについては、墨田区役所産業振興課の産業振興担当である主査(課長補佐)の植村聡氏および主事の中村光希氏にお話を伺った。ヒアリング実施日：2019年11月1日。

13) 区内企業経営者として、松山油脂株式会社代表取締役社長の松山剛己氏、コラボレーターとしてはシトラス主宰の橘田洋子氏、アッシュコンセプト代表取締役の名児耶秀美氏、「典型プロジェクト」代表の松田朋春氏、株式会社メソッド代表取締役の山田遊氏、そして司会を墨田区産業観光部産業経済課が務めた。なお、肩書は2012年当時のものである。

14) 配財プロジェクトに関しては、三田(2012)および配財プロジェクトwebサイト(<http://haizai.jp/>)を参考にした。

15) なお、2019年11月現在、配財プロジェクトの実行委員長は浜野慶一氏(株式会社浜野製作所)、理事は岩井保王氏、斉藤靖之氏、佐藤憲司氏、藤林豊典氏、柗尚美氏、監事は岩井光恵氏、社員は小高集氏、貝塚高士である。



ファ実行委員会（墨田区産業振興課、配財プロジェクト、地域の有志）のメンバーの中で、制作チーム（印刷物、WEB）、企画チーム（取材学生サポート<sup>16)</sup>、ワークショップ・ツアー企画、渉外、レセプション）、参加企業チームの3つに分かれて役割分担をして活動している。

### ③フロンティアすみだ塾のネットワーク

スミファの開催に大きな役割を果たしているのが、フロンティアすみだ塾である。全国的に中小企業の後継者不足が課題となる中、墨田区も例外ではない。2003年に策定した「中小企業のまちすみだ新生プラン」の中で、「地域産業を牽引する『フロンティア人材』の育成」を掲げ、後継者を対象にした私塾形式のビジネススクールの実施が具体的な施策として挙げられた（関：2019a, 2019b）。フロンティアすみだ塾は2019年で第16期を迎える<sup>17)</sup>。その理念は「塾生が相互の全人的な付き合いにより、成功・失敗等の経験、発想、経営者としての覚悟、志、社会的使命感等を共有することで、直面する様々な課題を自ら考え克服する力を鍛錬・養成する」こととしている。

また、卒業生が塾の「会長」を2年間務め、現役生や塾の運営をサポートするという流れができています。2019年度のスミファの実行委員長である斉藤靖之氏は、第10、11期の会長を務めた。また、参加企業である有限会社チパプラスの千葉勇希氏は第12、13期、東日本金属の小林亮太氏は第14、15期の会長を務めている。このことで、塾を卒業したら終わりではなく、先輩と後

輩も人脈が繋がっていくという流れが存在する。スミファの実行委員や参加企業は、半数程度がこのフロンティアすみだ塾の卒業生で構成されている。第5章でも触れるように、参加企業の若手社長たちは、塾の同期であったり、先輩後輩として共に時間を過ごしてきた仲である。このことはスミファの運営がスムーズにいく大前提として、すでに人間関係のベースができていくことがわかる。

以上が塾の概要であるが、この塾は、墨田区のモノづくり企業にとっては大変大きな意義を持つものとなっている。第16期を迎え、塾のこれまでの卒業生は約190人近くに上っている。墨田区の中小企業の後継者の登竜門としての役割を担っているともいえる。

## 5. 参加企業へのヒアリング内容

本章では、筆者が2019年スミファの参加企業28社のうち10社にヒアリングをした内容について見ていく。ヒアリング対象企業は表2の通りである。

### (1) スミファを知り、参加したきっかけ

まず、スミファを知ったきっかけを各社に質問したところ、純粋にポスターを見てスミファのことを知って参加したのは、大東印刷工業のみであった。中島氏がまずは第3回スミファに来場者として同業他社を中心に回り、それを参考にして第4回から会社として参加するに至った。

また crew のケースは、2013年当時、大学で講師をしていた山崎氏がwebサイトでスミファを

16) なお、2018年までは早稲田大学の学生が取材や参加企業との対談およびWEB発信を行っていたが、2019年からは跡見学園女子大学の学生が参加企業に取材をし、SNS発信を行っている。

17) 募集人員は10人程度（選考あり）、受講料は10万円、カリキュラムは1年間である。

表 2：ヒアリング対象企業

	会社名 (主な事業内容)	従業員数	参加回数	ヒアリング 対応	フロンティア すみだ塾 の在籍	スミファ参加のきっかけ
1	東日本金属 ( casting・加工 )	17人	第1回～	小林亮太専務	第6期生	斉藤靖之氏とフロンティアすみだ塾で同期だったので
2	大東工業印刷(印刷)	67人	第4回～	中島章裕課長	無し	チラシを見て
3	サトウ化成(ウレタン)	9人	第1回～	佐藤憲司社長	第6期生	自身が配財プロジェクトのメンバー
4	石宏製作所 (はさみ製造)	1人	第3回～	石田明雄社長	無し	すみだモダン認証がきっかけ
5	ミヨシ(金型) *葛飾区から参加	16人	第6,7回はスピニア ウト参加。 第8回は正規参加	杉山耕治社長	無し	サトウ化成の佐藤社長と知り合い
6	東屋 (革小物製造・卸・販売)	4人	第7回～	木戸麻貴社長	第12期生	フロンティアすみだ塾で知った
7	Crew(デザイン)	5人	第7回～ <sup>(注3)</sup> (個人として実行 委員は2014年～)	山崎信哉プロダク トマネージャー	無し	Webサイトを見て実行委員の柁氏に特別ツアーを組んでもらい参加
8	d-color(塗装)	8人	第6回～	百目木正之社長	第13期生	斉藤靖之氏から
9	ヨシズミプレス (プレス加工)	18人	第1回～	吉住研専務	第6期生	斉藤靖之氏とフロンティアすみだ塾で同期だったので
10	中空工房 (ソフビフィギュア成型)	7人	第7回～	今 清和マネー ジャー	無し	配財プロジェクトのメンバーと知り合いだったので

出所：筆者作成

注1：会社名について、株式会社、有限会社などは省略した。

注2：従業員数は、パートやアルバイトを含む。

注3：第7回はツアーの振り返りの場の提供、企業としての参加は第8回から。

知り、実行委員に連絡をして、学生のためにツアーを組んでもらったのが初めの参加である。その後2014年には山崎氏が実行委員となり、スカイツリーでのワークショップを学生と企画するなどの活動もしてきた。2017年には、ツアーガイドを行い、最後に振り返りの場を提供し、2018年にはインフォメーションセンターとして参加した。

また、フロンティアすみだ塾の卒業生は塾の活動を通して知り、参加していた。塾の卒業生以外は、配財プロジェクトのメンバーと自社の社員が知り合いであったり、町工場の集まりで実行委員のメンバーと知り合いだったということが分かった。

## (2) スミファに参加した目的

スミファに参加しようと思った背景には、

「自社のことを知ってもらいたい」という想いがどの会社からも同様に聞かれた一番の理由であった。東屋は、創業100年を超える革小物メーカーである。OEMが中心であるため、職人が減少する中、少しでも高い工賃を支払いたく考えているが、状況を変えるのは容易ではない。当社は「袋物博物館」を自社の2階にオープンし、袋物の歴史や魅力を伝える場となっている。そうしたことから、自社のことはもちろん、業界の事も含めて、地元の人にもっと知ってもらいたいという想いがあり、スミファに参加した。

ソフビ工房としてフィギュアを作っている中空工房は、ケンエレファント社の一事業部として参加している。フィギュアというニッチマーケットであるが、「立体物を作りたいニーズ」は必ずあると思っているため、埋没ニーズの発

見になれば、と参加している。

### (3) スミファに参加して得られた効果

スミファに参加して得られた効果は多方面にわたるが、大まかに分けると、①社員への教育効果、②地域へのPRや交流、③受注につながる、④採用につながる、の4つがあることがわかった。

#### ①社員への教育効果

1つ目は、社員の教育に役立ったという点である。モノづくり企業の場合、職人は普段、取引先以外の人と交流する機会はほとんどない。しかし、スミファを通して、一般の来場者に自分の仕事を見てもらう機会があると、普段当たり前だと思っていた仕事にたいして感動してもらえたり、褒めてもらえたり、とても喜んでもらえる。自分の仕事は、土日になんか時間を作って見に来てもらえるものであることも驚きのようである。来場者の生の声を聞き、自分の仕事に誇りを持てたり、来場者の質問に、より分かりやすく自分の仕事を説明するために努力をするようになる。このことが、どの会社も挙げていた社員に対する効果である。すなわち、「一般の人からの直接的な評価」は、町工場の現場で働く社員にとっては大きな効果があることがわかる。

また、ワークショップを企画したり準備する段階で、社員を巻き込んでいくことも、効果がみられる。ワークショップを企画することで、自分の仕事の棚卸をすることができる。さらには、子どもや来場者にどのようにしたら喜んでもらえるだろうかと、アイデアを出す習慣がつく。また、安全に見てもらうために、工場や工場の整理整頓をするなど、周囲に気配りができ

るようになるという。

#### ②地域へのPRや交流

町工場は、普段は何をしている会社なのか分かりづらい。昔からある工場でも、実は中には入ったことがないということが多い。一方で、2章でも述べたように、住工共生の意味からも、新住民や騒音を気にして戸を閉め切らざるを得ない工場と地域住民の関係性の改善が望まれている。よって、オープンファクトリーを開催することで、地域の町工場に足を運ぶきっかけができる。たとえば東日本金属では、第1回スミファの際に、近所の女性がスミファのチラシを見てきてくれた。そこで、近所でこのような鋳物・加工の工場があることを知り、その後、自宅のタンスの取っ手が壊れてしまったので、何とか直せないかという話があった。社長と相談して「何とかしよう」ということになり、年季が入った風合いまでうまく復元できた際には、とても喜んでくれたというエピソードがある。近所の人のがのぞきにきてくれて、知ってもらうことで、理解を深めてくれるというのは複数の会社からの意見であった。また、d-colorの場合は、2014年設立で、社長がもともとこの地域の出身ではないため、地域での知名度を上げたいと考えている。古くからある塗装屋はあるため、将来的に顧客になる縁ができることを期待している。

#### ③受注につながる

オープンファクトリー参加の最終的な目標として、受注につながる縁ができることを期待している企業も多い。知ってもらうことで、技術や会社の社員、そして会社そのものに信頼してもらい、そこから受注へとつながることが期

待できる。

例えば、従業員数 67 名と、参加企業の中では規模の大きい大東印刷工業は、企画営業部の中島章裕課長が中心となりスミファ参加をしている。参加に際して、上司の理解を得るには「売上に効果があること」が求められたという。したがって、工場見学での有料ワークショップでは、普段展示会で使用している材料を使用したり、なるべくコストのかからない方法で参加することも工夫している。スミファ参加の結果として、地元の大手企業とつながり、その後受注につながるなどの効果が出ている。

また石宏製作所は石田社長が一人ではさみの製造を行っているが、すみだモダンに認証された裁ちばさみは、スカイツリーのテープカットでも使用されたこともあり、スミファの来場者にも好評である。サトウ化成では、ウレタンという多様な用途のある素材を扱っていることや、佐藤社長のアイデアや人脈などもあり、スミファ参加企業に商品の緩衝材として注文を受けることに繋がっている。また、他の会社とのコラボレーション企画にも取り組んでいる。ヨシズミプレスは、スミファの前から当社に関心があった企業の人がスミファの際に来社し、即取引へとつながった例もある。このように、オープンファクトリーは町工場に入るハードルが下がるといって、参加者にとっても参加企業にとってもメリットがあることがわかる。

#### ④採用につながる

当初の期待より効果があったと参加企業が実感することの 1 つに、採用への効果がある。後

継者不足、採用の難しさに直面する町工場が多い中、オープンファクトリーに参加する企業も例外ではない<sup>18)</sup>。大手企業の採用サイトへの登録は、負担の割には効果が望めないケースもある。まして町工場は、関心があっても気軽に見に行くことはできないと思われているため、オープンファクトリーは門をくぐる点でのハードルを下げる意味でも意義深い。外から見えにくい職人の仕事であればあるほど、直接仕事を目にして会社の雰囲気を知ることが、採用後のミスマッチを防ぐことにもつながる。

実際に、ミヨシは、ハローワークに問い合わせが来た人には、普段から工場見学をするように伝えているが、オープンファクトリーの開催日に来てくれ、面接の予約をしていくこともあるという。その場で社内の雰囲気を知ることができたり、社員に質問ができることはお互いにメリットがあるといえる。大東印刷工業も、美術大学での企業説明会に行く際に、スミファに参加していることがよいアピールになると感じている。実際にグラフィック面で優秀な学生を複数名採用することにつながった。

## 6. 考察

以上のように、オープンファクトリーには様々な効果があることがわかる。そのことを可能にしているのが、ゲートキーパーの存在である。スミファの場合は、フロンティアすみだ塾の元会長で、スミファの実行委員長でもある斉藤靖之氏の存在である。斉藤氏は明朗な人柄で人望が厚い。「斉藤さんがやっているなら」ということで参加を決めたり、実行委員として協

18) 「すみだの仕事」という墨田区限定の求人サイトも存在し、丁寧な取材とわかりやすい情報提供により、マッチングを進めている例もある。すみだの仕事 Web サイト <http://sumidanoshigoto.com> を参照。

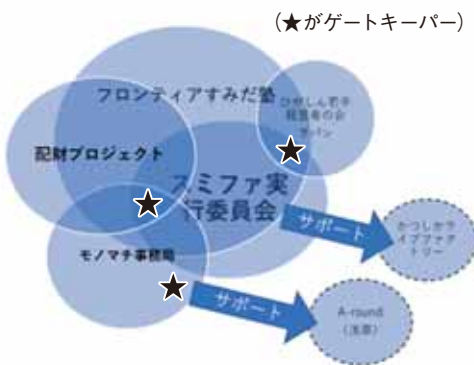


力したりする人もおり、スムーズな運営にもつながっていると考えられる。ベースとなる人間関係がある程度できていて、さらに知らない人同士を結び付ける役割を果たすのがゲートキーパーである。

スミファの実行委員には、隣の台東区のまちづくりイベント「モノマチ」の事務局のメンバーも複数名いる。例えば、配財プロジェクト理事でもあり、スミファ実行委員である柗尚美氏は、裏方としてきめ細やかな作業を行っている。本業もありつつ事務局の仕事をこなすには時間制約もある中で、参加企業同士の連携はもちろん、事務局としての業務を担っている。スミファ実行委員の中には、台東区のまちづくりイベント「モノマチ」の事務局を務めている樋口珠由子氏や前島昭美氏もいる。隅田川を挟んで隣の区でもあり、モノマチの提案者でもある鈴木淳氏（台東デザインズビレッジ村長）との関係も築けている。地域を超えてオープンファクトリーの開催をサポートする人材も多く、協力と交流がみとれる。事務局にとっても、枠を超えた越境学習の場が存在するといえる。

A-round（浅草地区）がオープンファクトリー

図6：スミファに関わる人脈の重なりとゲートキーパーの存在



出所：筆者作成

を始める際には、モノマチの事務局メンバーが協力をしているし、2019年に初回を迎えた「かつしかライブファクトリー」も、スミファの実行委員会メンバーやモノマチ事務局のメンバーなどが様々なアドバイスやサポートをしている。このように、地域を超えた協力・交流関係が可能になるのも、ゲートキーパーの存在がある。それはたとえば、モノマチの鈴木淳氏（台東デザインズビレッジ村長）であったり、浜野製作所の浜野慶一社長であったりする。こうした機会の広域化により、越境学習も地域を超えて実現しているといえることができる。実際に、スミファやかつしかライブファクトリーのレセプションパーティーには、これらのゲートキーパーが勢ぞろいで参加していることから、地域コミュニティの形成と広域化が見て取れる。以上のことをイメージ図にしたのが、図6である。★のマークがゲートキーパーである。複数の組織に所属し、人脈が広い。そして他の組織や他のオープンファクトリーにも情報提供やサポートを行い、地域発展に貢献する人物である。

オープンファクトリーが各地で開催される中、もともとある地域の資源をうまく活用して、地域コミュニティが形成されるには、何が重要であろうか。ベースとなる人間関係がもともとあることが、その開催をさらにスムーズにする。人間関係や地域コミュニティが形成されていくためには、ゲートキーパーの存在が重要である。経験を共有して、よりよい地域にしていこうという想いが広がっていくプロセスが、事例から見えてくる。地元の住民、事業者たちがオープンファクトリーを通して自社や地域の魅力を再確認し、自分たちが楽しんで取組み、人々と交流することが、結果として「ここは面白い地域だ」というPRにもなり、地域の魅力向上へと

繋がっている。

また、自治体はあくまでサポート役であり、地域の事業者や住民が主役になり、地域を引っ張っていくことが求められる。しかしながら、自治体がサポートを力の限り行っていること、それにより運営者である事業者たちと信頼関係が築けることが、オープンファクトリーの成功には重要な要素である。スミファの場合は、墨田区役所の職員のサポートに感謝している声が多く聞かれた。

最後に、小規模事業者が中心のオープンファクトリーの課題についても触れておきたい。やはり、規模が小さくなるほど、土日に会社をオープンにして出勤することの負担、費用面での負担、社員の協力を得る難しさなど、様々な課題がある。そうした経営資源の制約ゆえに、ワークショップの企画を考えるのが難しいという声もきかれた。それでも喜んでくれる来場者のために、少しでも良いものを準備して来場者を迎えたい、もっと喜んでもらいたいと考えいる経営者や担当者の声も同時に聞かれた。その点でも、他の参加企業とのコラボレーションや情報交換などの交流が重要であり、そのための仕組みづくり（プレスミファなどの事前交流・勉強会など）も進められている。

各地域によって、抱える課題や地域資源の状況は多様であるが、本稿では、オープンファクトリーの効果について、越境学習や社員教育、採用面でのメリットなどに注目して考察してきた。なお、本稿ではオープンファクトリーと越境学習について、詳細な分析には至っていない。以て、今後の課題としたい。

## 参考文献

- ・石山恒貴 (2018)『越境的学習のメカニズムー実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像ー』福村出版
- ・太田康博 (2016)「地方繊維産地のコミュニティを変革する制度的「外部者」-「よそ者」の動機、資源、ネットワーク」『中小企業季報』No.3, 大阪経済大学中小企業・経営研究所, pp.1-14
- ・岡村祐・野原卓・川原晋 (2019)「東京都大田区を対象としたクリエイティブタウンの取組み その1」『観光科学研究 (12)』首都大学東京大学院都市環境科学研究科観光科学域, pp.65-70.
- ・岡村祐・豊田純子・川原晋・野原卓 (2016)「我が国における工場一斉公開プログラム「オープンファクトリー」の開催同行と可能性」『都市計画論文集』Vol. 51, No.3, 公益財団法人日本都市計画学会, pp.619-626
- ・岡村祐・川原晋・野原卓 (2013)「東京都大田区を対象とした大田クリエイティブタウン研究会 (旧モノづくり観光研究会) の取組み その3」『観光科学研究 (6)』首都大学東京大学院都市環境科学研究科 観光科学域, pp.177-182.
- ・株式会社ソーシャルデザイン研究所 (2015)『オープンファクトリー ガイドブック』経済産業省関東経済産業局 平成 26 年度地域新成長産業創出促進事業費補助金 地域資源活用ネットワーク構築事業
- ・許伸江 (2020)「台東区のモノマチー新たな地域コミュニティの形成による地域活性化ー」長山宗広編著『先進事例で学ぶ地域経済論×中小企業論』ミネルヴァ書房 (近刊)

- ・ 許伸江 (2014)「デザインと起業による地域産業の活性化—徒蔵 (カチクラ) 地域のまちづくりイベントの事例」『日本中小企業学会論集③』日本中小企業学会, pp.121-133.
- ・ 許伸江 (2013)「東トーキョーエリアの地域活性化の現状と課題—モノづくりとまちづくりをつなぐ「徒蔵 (カチクラ)」地域の取組み」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第 15 号, 跡見学園女子大学マネジメント学部, pp.177-196.
- ・ 関智宏・立見淳哉 (2008)「住工混在問題と産業集積—大都市自治体における先駆的取組の事例分析を中心に—」『阪南論集 社会科学編』阪南大学学会, 44 (1), pp.19-35
- ・ 関満博 (2019a)「【特集】事業を革新する後継者をつくる① 事業をつなぐ後継者を育てる—15 期を重ねる「フロンティアすみだ塾」の未来」『商工ジャーナル』商工中金経済研究所, 45 (5), pp.22-25
- ・ 関満博 (2019b)『メイド・イン・トーキョー—墨田区モノづくり中小企業の未来—』新評論
- ・ 関満博編 (2012)「<座談会>これからの区内企業のあり方と区の間わり方—モノづくりコラボレーション事業を通じて見えたこと」『地域開発』一般社団法人日本地域開発センター, Vol. 571, pp.50-54
- ・ 中原淳 (2012)『経営学習論—人材育成を科学する—』東京大学出版会
- ・ 墨田区 Web サイト, [https://www.city.sumida.lg.jp/smph/sangyo\\_matidukuri/sangyo/tokutyo\\_rekisi.html](https://www.city.sumida.lg.jp/smph/sangyo_matidukuri/sangyo/tokutyo_rekisi.html) (最終閲覧日 2019 年 10 月 21 日)
- ・ 配財プロジェクト web サイト, <http://haizai.jp/> (最終閲覧日 2019 年 11 月 9 日)
- ・ 三田大介 (2012)「すみだに芽生え始めた新たなコミュニティビジネス」『地域開発』一般社団法人日本地域開発センター, Vol. 571, pp.43-44.