

# なぜ「町工場」に高学歴人材が集まるのか？

— ㈱浜野製作所を事例に —

Why do highly educated human resources join a small town factory?

A Case Study of Hamano Products.Co.,Ltd.

機械振興協会経済研究所 特任フェロー

兼村 智也 (Tomoya Kanemura)

## 1. はじめに

中小企業の人手不足が続くなか、「町工場」でありながら、専門能力をもつエリート校卒者（以下、高学歴人材とする）が集まる企業がある。東京都墨田区にある㈱浜野製作所（以下、同社とする）である。

引く手あまたの「選択肢」がありながら、彼らはなぜ同社に入社したのか、彼らにとって同社の魅力は何か。この点について、筆者は同社の経営者、ならびに最近入社した4名の従業員にインタビューする機会を得た。本稿ではその調査結果<sup>1</sup>をもとに、前記の疑問についてまとめてみたい。

## 2. ㈱浜野製作所の概要

はじめに、ここで取り上げる㈱浜野製作所の概要についてふれておこう<sup>2</sup>。同社は1968年、現・浜野慶一社長（1962年生）の父によって設立された金属部品加工業で、現在（2019年時点）はロボット・機械装置の設計・開発、精密板金加工、プレス加工、金型設計・製作、機械加工プロトタイプを主な事業としている。従業員は53人だが、設立当時はわずか2人、取引先は4社程度の4次・5次下請であり、職住一体型の夫婦で営む典型的な「町工場」であった。

1993年、先代の死去に伴い現社長が承継することになるが、量産の仕事は海外へ、国内は受注単価の下落が止まらない厳しい経営環境にあった。周辺の「町工場」が次々と消えていくなかで、儲からない量産加工から、高付加価値の設計・開発、試作・検証へのシフト、つまり「事業の高度化」の必要性を感じていた。その際、金属部品加工だけでは限界を感じ「ネットワークの活用」を模索していた。

そうしたなか2003年、行政の主導で始まった早稲田大学との産学連携に加わることで、電気自動車「HOKUSAI」（2009年～2012年）、そして東京海洋大学・芝浦工業大学等

---

<sup>1</sup> 本稿で使用されるインタビュー調査は筆者が委員を務めた公益財団法人連合総合生活開発研究所「中小企業の持続・発展の方策と労働のあり方調査研究委員会」（2019年4月～2021年10月）での調査結果をもとにしている。そのため全ての記載は調査実施時点（2019年）のものである。なお同経営者・従業員へのインタビュー調査（原データ）は<https://www.rengo-soken.or.jp/work/kenkyu/>を参照されたい。

<sup>2</sup> ここでの記述は経営者インタビュー調査の他、浜野（2018）も参考にしている。

との産官学金連携で深海探査艇「江戸っ子一号」の開発プロジェクト(2009年~2013年)で成果を収めた。この経験を通じて、他の人々と接触することで得る刺激、ノウハウ、ヒントなどの気づきを得ることが大きな資産となり、現在の事業分野に拡大するための布石になった。

高学歴人材が入社するきっかけとなったのは同じ2003年頃、地域産業を研究する一橋大学商学部教授がゼミ学生を連れて工場見学にやってきたことである。これを契機に同ゼミ生のインターンシップの受け入れが始まった。インターンシップとはいえ、当時従業員15人程度の同社に彼らが入ることで営業現場の雰囲気も変わり、それが顧客からの関心を集め、受注につながるなど同社にも思わぬ効果をもたらした。さらにその一人から先輩が経営するベンチャー企業への投資・育成会社の紹介を受けた。この会社はアイデアはあるが、それをカタチにできない多くのベンチャー企業を知っており、そこから多くのベンチャー企業とのつながりが始まった。

その活動の場となったのが、2014年に自社敷地内に開設した「Garage Sumida」である。そこは新しい価値を生む事業を立ち上げる人々と、ものづくりを通して共創するための場となった。同社のベテラン職人がベンチャー企業等の製品開発の企画・設計・開発から試作・量産までサポートし、そのプロセスの中で、世の中の隠されたニーズを知り、自社の強みを深く知る「学習の場」となっていた。

これに伴い取引先も拡大、その数は2019年で4,800社にのぼり、従業員数も35名(2016年)、53名(2019年)と増えていった。インターンシップの受け入れも早稲田大学など40校近くに広がるとともに、2009年頃からその一部学生の入社も始まった。その数はおよそ20名程度で、従業員数の増加分にあたっている。

### 3. 高学歴人材にとって魅力は何か?

#### (1) 中小企業の働く場としての魅力

一般的に中小企業は、大企業に比べ経済的インセンティブ(給与、福利厚生等)は劣る。しかし、非経済的インセンティブでみた場合、中小企業が全て劣るというわけではない。中小企業ならではの「働く場としての魅力」もあり、大企業よりも優れた点も少なくない。この特徴について、日本政策金融公庫総合研究所(2015)は以下①~⑤の魅力と1つの課題にまとめている。

##### 魅力①: 地元密着型の生活重視のライフスタイルを支える

地方には、転勤のない就職先大企業は少ない。地元志向の優秀な学生は中小企業に集まる。

##### 魅力②: 小さい組織ゆえの昇進・昇格・枢要な地位獲得のチャンス

社内の競合が少ない“逆スケールメリット”あり。昇進期待は、各社員の働く意識を高めている。

##### 魅力③: 働き手の目から見て感じられる身近な経営・経営との一体感

経営者との良好なコミュニケーションは、経営の透明性を通してモチベーションを向上させ

る効用もある。

魅力④：社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得

社内における自身の比重の大きさと、それに伴う裁量の広がり、多能化の豊富な機会がある。

魅力⑤：転職を前提とした生き方を支える受容体となる

一つの会社にとらわれない多様な職業・職種・職場を提供する役割を果たしている。

課題：一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は現実的な課題

ワンマン体制・ガバナンスの不備・組合も含めた組織体制の未整備は、解決すべき課題である。

こうした魅力や課題は同社にみられるかだろうか。まず、その点について従業員インタビュー調査から明らかにしたい。なおインタビュー対象者のプロフィールは図表1の通りである。

**図表1 ヒアリング対象従業員のプロフィール**

(年齢)	出身地	入社年	出身校	所属部署
A氏 (30)	兵庫県	2016	早大・国際教養学部	経営企画 (事務職)
B氏 (22)	広島県	2018	呉高専	設計開発 (技術職)
C氏 (26)	埼玉県	2019	早大・法学部	経営企画 (事務職)
D氏 (21)	東京都	2019	産業技術高専	品質管理 (技術職)

出所) 筆者作成。

魅力②：小さい組織ゆえの昇進・昇格・枢要な地位獲得のチャンス

この点について A 氏は「英語が特技で、それが活かせる環境で仕事がしたい。当時、当社には英語ができる人がいなかった。外資系では当たり前だが、当社に入れば重宝されると感じた」としている。また C 氏は「今の仕事は二つあり、一つは法務で弁護士とのやりとり、取引先の契約書の一次チェックである。まだ当社には整備ができていない部分が多い。自分が入社するまで専任者がおらず、都度対応だった。二つは人事労務で、労働契約書の作成である。ここには担当者がいたが、これに加わった」としている。

「事業の高度化」のなかで、それを担える人材がいない、あるいは不足している。こうしたところに自身の専門能力を活かし、活躍の場を求める。これが彼らの魅力となっている。

魅力④：社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得

この点についても A 氏は「大企業に就職した友人に、重要な仕事を任されていることを話すと驚いている。入社数年目にもかかわらず、自分の意思で進められることはなかなかできることではない」とし、「役職についていなくても、自分の立てた企画が会社の利益

になると判断されれば、実行に移される。(中略)自分で決めたことをやる方が面白い」としている。C氏も「大企業では大きな仕事を担当したとしても、その一部分に過ぎず、キャリアをあげるのに時間がかかる」とし、入社1年目ながら「大きな仕事ができていることを実感できている」としている。

また技術職のB氏も「顧客から要望を聞いた後に上司に相談、指示をもらうが、自身で判断しながら仕事を進めることができる」という。さらに「顧客とのやりとりにも上司は同席しない」としている。同様にD氏も「品質管理でいかにして製品、そして人を含む会社の品質を上げるか?この点について、自分の意見を聞いてくれ、活用し、任せてくれる」という。

このように自分の専門能力を活かしながら主体的に仕事を進めることができる環境がある。入社後は数年間、上司の補佐・周辺業務に従事するのが当たり前の大企業と違い、同社では入社後すぐに中核業務に携われる環境にもある。

もちろん従業員には経験不足により生じる問題もある。こうした点について「見えている世界」がより広い経験豊富な社長が直接アドバイスもする。しかし、最終的な判断は彼らとその上司に任せられている。

#### 魅力③：働き手の目から見て感じられる身近な経営・経営との一体感

D氏は前述のような状況について自分の意見が通るのは社長のキャラクターによる。社長は『若者こそ言うべき』という考えをもっており、従来のやり方へのこだわりを打破しようとする若い人を応援してくれる。その際、年上者と対立しても『しこり』は残らない。反対意見の人には直接出向いて話をし解決する。相互とも会社のことを思ってやっているため」としている。

A氏も「これら(自分で決めたことをやること)が可能になるのは『挑戦を応援する』という社長のマインドと、それを全社的に発信していること。経営理念にもあるが『スタッフが成長できる』を一番大事なことと考えている」としている。また「社長はトップ・リーダーであるが、できるスタッフに任せていきたいと考えているという意識ももつようになった」という。

従業員の主体性、積極性への思いが経営者に受け入れられ、それが尊重される関係が両者にあるのである。

#### 魅力⑤：転職を前提とした生き方を支える受容体となる

この点についてC氏は「(目指す人物像として)自分の力で稼げる人材になることである」とし、「中小企業は会社全体をみれる、決算状況を新入社員でもみれる、全体を見渡しながら細かい仕事が早い段階でできる。(中略)将来、やりたいことがみつきり、ここではできないと思った時、創業できる力をつけておきたい」としている。

### 課題：一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は現実的な課題

課題については魅力②と表裏の関係にある。つまり中小企業としての人材不足や組織の未整備こそ、自身の専門能力を活かす、活躍の場となるとして従業員から前向きに評価されている。

以上により、同社でも前記した一般的な中小企業の「働く場としての魅力」も持ち合わせていることが明らかになった。そのなかで魅力①「地元密着型の生活重視のライフスタイルを支える」については関連コメントを見出せなかった。図表1にみるように同社には全国から人材が集まってきており、中小企業といっても、この点は同社の魅力にはなっていないことがあきらかになった。

### **(2)高学歴人材にとっての魅力**

しかし、この一般的な魅力だけでは高学歴人材が集まる説明にはならない。同社にはこれ以外の、他の中小企業にはない魅力があり、これが彼らを惹きつけている。この点について他社との違いを意識しながら以下にまとめる。

#### 魅力⑥：仕事の面白さ

高学歴人材が入社する中小企業とそうでない中小企業が決定的に違う点は「仕事の面白さ」ではないだろうか。この点に関して B 氏は「当社の仕事は固定的なものではなく、色々なものをつくる。これが楽しく、常に新しいもの、考えたこともないようなものが仕事にできる」としている。同様に D 氏も「ここならベンチャーの支援をしており、色々なものに触れられそうと感じた」としている。

前記したように同社の場合、ベンチャー企業からの受注が多い。つまり世の中に二つとない研究開発型の製品づくりに係わる機会がある。そこでは、これまでなかったような難しい形状や機能、精度が求められ、それに対して一つ一つ違ったアイデアを出して顧客の期待に答えていく。その打ち合わせにおいても自ら顧客とやり取りする。B 氏によれば「著名大企業だと入社 2 年目の自分では発注先の担当者として取り合ってもらえないだろうが、当社の場合、顧客先はベンチャー企業が多いので、その辺は問題ない」とし、年齢関係なく本人に能力があれば、それも可能なのである。当然、顧客との関係は対等であり、パートナーの位置づけにある。決められたものを、決められた数量、決められた時間内に安価でつくり、届けることが求められる（下請）中小企業にはない「面白さ」がここにある。

事務職においても A 氏は「予想通り、入社当初から海外との仕事」が始まり、「当社は IT 系ではないので自身の成長には時間がかかり 4 年間かかったが、今春、ようやく実績を上げることができた。取引先は英国のバイオ・ベンチャーで、細胞分離装置の分野ではバイオニオ的存在の企業である」としている。また C 氏も法律の知識を活かし、「人事制度

は、これからつくり上げていく段階で、自分の理想に作り上げていけそうなところにやりがいを感じる」としている。

「仕事の面白さ」は主観的な価値でその捉え方は多様だが、彼らにとっての「面白さ」は技術職・事務職とも自分の専門能力を活かして、これまでなかったようなカタチを生み出す、フロンティアを切り開くことで、これが同社にある。

#### 魅力⑦：刺激的な外部情報に接する環境

二つ目が、刺激的な外部情報に接することができる環境である。A氏は「当社にはベンチャーや研究者から情報が集まる。今、世の中にこういう問題があるという情報が集まってくる」という。またB氏は「社内に勉強できる雰囲気があり、他者がどういう風につくっているのか見ることができる。しかし十分ではなく、他業種の会社や展示会に出向く。そこで吸収したものを仕事に活かす」という。さらに「これができるのは社長の『顔の広さ』であり、東京（墨田区）の良さもある。社長にここに行きたいというと、そのようにセットしてくれる」としている。C氏も「ワクワク感があるところで、社長が新しいことにアンテナをはり、導いてくれる。具体的には社長が社外で得た情報や話題を我々にも提供してくれる」としている。

一般的に中小企業の仕事は特定顧客からに限定され、その仕事に必要な情報も限定的かつ固定的で、それも顧客から入るという場合が少なくない。しかし同社の「Garage Sumida」には多くのベンチャー企業が集まる。また前記した産学共同やインターンシップを通じて多くの研究者とも交流があり、その結果、刺激的な外部情報に触れることができる。

#### 魅力⑧：挑戦的な社内の雰囲気

三つ目が、挑戦的な取り組みを後押しする社内の雰囲気である。A氏は「部署内での理解も、新しいことに前向きなスタッフが多い。経営企画部長を筆頭に製造関係の役員でも現状維持は良くないという意思が強い。成長志向、向上意欲を文化としてもつ」としている。またC氏は「社員にも面白そうだからやってみようというスタンスがあり、新しいことに積極的な人が多い」という。

そうした雰囲気がインターンシップで学生に伝わっている。B氏も「部活の先輩が入社していた。最初はインターンシップに参加した。そこで社員の雰囲気がよいと判断した」という。それが新しい人材を外部から呼び込む。A氏は「成長志向、向上意欲をもつ人は最近、入社した人の方に比較的多い。彼らは大卒や高専卒だが、高専卒でも会社のあるべき姿を考える人も少なくない。そういう人を採用している」としている。

#### 魅力⑨：魅力的な社長の存在

そして最後にあるのが社長の魅力である。A氏は「それまで町工場は下請で決まったよ

うな仕事する印象だったが、より上流のところから仕事を手掛けていることを知った。産業構造のなかでの町工場の位置づけを変えているところに共感」している。C氏は法学部卒業後、ロースクールに進学するが、ビジネスにも興味があり、夏期休暇の際、大学のプログラムにあった同社の「社長のかばん持ち」に参加した。「この時、受けた衝撃は大きかった。町工場は汚れていて、暗いイメージだったが、こんなに明るい（若い人が多い、挨拶が元気、色も明るい）ところがあるのだ、それを作り上げたのが当社社長だと感じた。また社長の思いや熱量に圧倒され、それで仕事をつくっていると実感」し、ロースクールを中退して入社に至っている。

これまで記した魅力も全て社長の考え・姿勢が起点になっていることは明らかである。その意味で同社の魅力はそのまま魅力的な社長の存在なのである。

#### 4. まとめ

以上、一般的な中小企業の魅力②～⑤に加えて、高学歴人材にとっての魅力⑥～⑨が同社にあることがわかった。これらの魅力は同社が海外ビジネスに取り組む、多くのベンチャー企業との取引をもつなど「事業の高度化」から生じている。したがって、こうした人材の確保には、彼らに魅力的な「事業の高度化」が何より必要になる。見方を変えれば、中小企業の「事業の高度化」にはこれまでの従業員にはない専門能力や情熱をもった人材の活用が有益になる。その意味で彼らを取り込むことは、まさに「事業の高度化」につながり、その関係は表裏一体といえる。

ところで高学歴人材にとっての魅力、つまりプル要因は明らかになったが、彼ら側にはどのようなプッシュ要因があるのだろうか。いくら企業が魅力を揃えても、彼らに受信能力・姿勢がなければ両者の一致は難しい。

この点について彼らの経歴をみると、A氏は幼少期、米国で生活した経験を持ち、また学生時代にも留学も留年も経験している。「海外生活での経験により、集団行動に従うのが難しくなった部分はある」とし、「大企業が優れている、中小企業が劣っているという固定観念はない」という。またB氏も前記したロースクールを1年で中退するなど両者とも入社まで決して順調な経歴ではなく、「回り道」もしている。近年、エリート校卒でも国家公務員や大企業を目指さなくなっているように、彼らの就職や職業に対する志向・価値観は多様化している。その恩恵を受けるのは中小企業も例外ではない。A氏が指摘するように会社の大小の問題ではなく、そこに入って、どれだけ魅力的かつ有意義な時間が過ごせるかが重要なのである。そうした魅力さえ揃えれば、中小企業でも高学歴人材も獲得しやすい環境にある。それが自社「事業の高度化」にもつながり、親会社への依存、下請からの脱却につながることを本事例は示している。

最後に残された研究課題について触れておきたい。A氏によれば、高学歴人材の採用により「大卒者は半分ぐらい、この10年の間に社員の構成が変わった」という。その一方、10年以上前から勤務している高学歴ではない人材もいる。つまり「生まれ」や「育ち」が

違う人間が社内に「同居」している。これについて社内でのコンフリクトはないのか、この点について問うと、デリケートな問題であるがゆえ、明確な回答は得られなかった。しかし既存企業がリニューアルする際に直面する問題であるがゆえに、今後、検討すべき研究課題と考える。

また同社に B 氏のコメントにもあるが、魅力⑦の多くの刺激的な外部情報が集まるのも、それが集積し、また入手もしやすい大都市圏であるという環境は大きい。一方、地方圏では工場規模も大きく、コストも大都市圏に比べ低い。そのため量産を手掛ける中小企業が多いが、これは魅力⑥と相反することになる。となると、同社のモデルは地方圏では成り立たないのか、それとも別の魅力で高学歴人材を惹きつけることが可能なのか。この点についても明らかにしたい。

### **参考文献・資料**

---

日本政策金融公庫総合研究所 (2015) : 『働く場としての中小企業の魅力～中小企業就業者の特性を踏まえて採用難・就職難を乗り越える人材確保・育成策～』日本公庫総研レポート No.2014-6。

浜野慶一 (2018) : 『大廃業時代の町工場 生き残り戦略』リバネス出版。