

「国東時間とモノツクリ」 ～田舎で新しい働き方を考える～

講師 株アキ工作社代表取締役社長 松岡 勇樹氏

皆さん、新聞とかテレビ等々でご覧になった方もいらっしゃるかと思いますが、当アキ工作社は去年の6月から週休3日制を実施しています。月・火・水・木、会社に出勤して、金・土・日は完全にお休みです。そして、今年の6月末で丸1年間の決算期を迎えました。

まず国東時間ですけど、結果から言うと、この1年で昨年度に比べて労働時間は5分の4。金曜日が丸々なくなったわけです。労働基準監督署等に届け出としては、三六協定で労使の協定を結び承認をとって、1日10時間の4日間。週40時間というのは変わらないわけですが、実質的にはそれ以前も10時間ぐらい働いているんです。それが丸々金曜日1日なくなったと考えると実質的に数字をとって見た結果、労働時間は今年の5分の4。5分の1は減っているわけです。それに対して売上をみると、昨年に比べて売上高としては30パーセントアップ。利益率も向上しています。この結果をどう見るかというところが働き方。私達自身は新しい働き方を考えつつ仕事をしているわけです。どんな仕事をしているかというところを皆さんにご紹介していきながら、後半戦は国東時間というところにもう一度戻って、1年間にどんな出来事があったかというのを話したいと思います。

武蔵野美術大学建築学科に入って4年、大学院を入れて7年いました。当時、大学に教えに来ていた非常勤講師の事務所に就職し、構造設計という分野で骨組みをデザインしたり、構造解析をしたりという仕事につきました。その後フリーとなって建築の設計をしている時に、この事業のきっかけとなる、ニットのデザインをやっている妻と出会いました。

ニットを展示するためのマネキンを探していたところ、あまり面白いものもないので、じゃあ自分達で作ろうといったのがきっかけです。なぜダンボールかってよく聞かれますが、もう単純に安かったからです。時間はあるけどお金はないという状況だったので、必然的に素材は決まってくる。また、手作業で加工ができるというところでダンボールということになりました。ただ、ダンボールで立体を作るといって、普通は折り曲げて多角形にして、曲線に近似させて多角形で立体を作るといってのが一般的です。そこは私自身が建築をずっとやっていたので、断片で見る性格があるんです。一つの立体を人間の人体であればCTスキャンみたいに輪切りにして行って、それで断片を出して、それを一枚一枚設計して、それをもう1回組み立て直す。これは構造設計の手法でもあるんですけど、そういうふうにして最初のマネキンが出来上がりました。

2001年に郷里に帰り、国東市武蔵町の倉庫をお借りしてレーザーの光を1台置いて4、5年ぐらい一人でやっていました。経営革新計画という県の政策がきっかけとなり、ダンボール製の組み立て式マネキンでグッドデザイン賞をとりました。それから、大分県の経営革新計画の承認を得ると

制度資金が使える、低金利の融資が受けられるようになりました。四千万円を借り入れして、アトリエを建てました。一人でやっている時は一人分の仕事しか出来ない。それが二人になり三人になり、段々と増えていくと仕事の幅がどんどん広がっていく。それとともに問題は人間関係ですね。これはどこでも一緒だと思います。学校の中でもそうでしょうし、問題っていうのは必ず人が持つてくるものなんです。これはどこの会社でも、どの経営者も、どの管理職の人達も経験することだと思います。

今の職場というのは、廃校になった旧西武蔵小学校です。私が普段仕事をしているのは、ここの職員室と校長室。実際ここは市からお借りし、月々2万円の家賃をお支払いして、2万円の管理料をいただいて相殺する。だから実質的には0円なんです。ただ、僕らは委託管理の契約をしているので、僕らの一番大事な義務は草刈りなんですね。ただ、そのために事業で重要となるコスト・固定費がかからないので、我々の事業にとっては大変助かっています。

そこで、どういうものを作っているかという、ダンボール製のマネキンです。最初に手作りで作ったものから何度も何度もブラッシュアップして、6世代目のマネキンがこれです。こういうスタンドタイプもありますし、それからこういうタワータイプもあって。今、このタワータイプのほうが主流です。こういうマネキンを作っていると、同じ構造で「犬を作ってくれ」とか「猫を作ってくれ」とか、色んなリクエストが市場から上がってきます。

少子高齢化がどんどん進んでいく山の中で、僕らの場合はほとんどタダで場所を提供され、Wi-Fiの環境さえあれば、どこでも仕事ができます。つまり、東京を介さずに世界と直接ビジネスができるという環境が、日本国中、日本の隅々まで整っているわけです。なおかつ、僕らの場合は電気があればレーザー機が動かせるし、100ワットとか150ワットとかのレベルだから、電気代もほとんどかかりません。

日本を中心にして、20カ国ぐらいと取り引きしています。今はアメリカが中心ですけど、ヨーロッパもありますし、中国や香港、中東もあります。1個1個のボリュームっていうのは小さいんですけど、国東の山の中を中心にしてそれがどんどん広がっていく。このことは、建築という考え方と全く一緒なんですね。建築の手法も一緒ですし、コンセプトも、作り方も一緒。ただ一番違うのは、建築の場合は、一つこういう建物を建てたら、お客さんがここに来てくれないと体験できない種類のもので、必ずクライアントが目の前にいて発生する仕事です。同じ考え方で作っていながら、製品を作るってことは、自分達が作った商品が海外にどんどん種をまくように散布される。散らばって行って、それが映画に出演したり、人のプレゼントに使われて、予期せぬ人の手元に届いたり。そこからまた次のビジネスが。その人達がまた国東に来てくれる。そういう循環が生まれるというところが、僕自身非常に面白いと思っているところなんです。こういうものを媒介にして世界と交流していくということが一つ。もう一つは、国東の歴史・風土と対話しながら、事業を通じて新しい生活、新しいライフスタイルを自分達の為に作っていく。それから、それを周りの人達に提案していくというのが私達の目標とするところです。

国東時間のほうに戻りますと、私達の会社で言えば15期に初めて売上が下がりました。それをまた回復させるためには、どうすればいいかというところで、通常であれば、長い時間機械を動かし

て稼げるものを作って沢山売るとというのが、経営者としてのセオリーなんです。しかし、それを実際に自分で想像してみた時に、決してそれで売上が伸びるイメージがなかった。ここが単純な発想のきっかけです。じゃあ、それを反転してみようと。今までの労働時間は一人週5日制ですよ。逆に労働時間を短くしてみたらどうなるだろうという単純な発想なんです。その当時、自分自身が海外の展示会に行き帰ったら、すぐまた東京に行くという、非常に自分自身の時間が持てないような状況の中で、一人でホテルのラウンジでお酒を飲みながら発想したのがこの考え方なんです。

自分達は、生活の中から、経験の中から生まれてきたものとして国東という風土の中で仕事をしています。廃校になった小学校で仕事をしているという利点や特性を活かして。東京で流れる時間と、国東で流れる時間、あるいは大分県で流れる時間ってというのは全く別のものです。別の流れ方をしていると、一律に同じような時間として扱うことのほうが無理があるんじゃないかっていうふうに考えたのが国東時間です。国東でしか体験できない、国東独自の時間の流れ方に仕事を合わせていこうということで始まりました。きっとできるだろうという勝算はあったんですね。今13人ぐらいの小さい会社なので、ものを決定するのは非常に早いです。私自身がそういうふうに考えて、翌週の朝礼の時に「週休3日にしようと思う」って皆に問うて、「それ、できるか」って聞いたんですね。皆、半信半疑のところはありましたけど、「やってみよう。きっかけでやってみよう」ってことで、一ヶ月やってみました。最初が難しいのは、やっぱりそれを周りに周知させることです。金曜日がお休みだって取引先は知らないわけですから、それを周知させるってということが一つのハードルでした。それも半年ぐらいたつと皆さんも分かってもらえたとし、それが新聞・テレビ等で報道されると、そこがまたニュース性になって、自分達の会社のあり方ってというのが広まり、ほとんど半年間で解決しました。

月曜日から木曜日まで。月曜日の朝8時が始業で朝礼をやります。朝礼をやって、その週の月・火・水・木にやる事柄を全部リストアップします。タスクですね。タスクを全部、月曜日の朝にリストアップして。木曜日の夕方、だいたい4時と5時に終礼をやります。その終礼では、朝礼でやったタスクが遂行されているかどうかというチェックをやります。基本的に月曜日の朝に決めたことは、その週のうちにやり切るというのを原則にして。木曜日の夕方チェックして、やり切れないものは木曜日中にやるとか、あるいは金曜日を使う人達もいます。ただ、原則は金・土・日は完全にお休みですが、そのお休みを使って次の週の準備をしてもらうことも全然かまいません。だから、会社で社員と顔を合わすのは週4日だけです。やって何が良かったかという、無駄な会議をなくせたことです。今まで5日間やっていた事柄を4日間に減らすってということは、それまで無駄だと思われていたものをどんどん減らしていかないといけないわけです。まず減ったのは会議です。会議をとにかく減らそうということで、基本的には朝礼と終礼のみ、週2回の会議で全てを片付けると。個別の打ち合わせは当然ありますけれども、それ以外に皆が集まって会議をすることはありません。これでだいぶ時間が短縮されます。

それから、対外的に今まで5日間営業窓口が開いていたのが4日間になると、これも労働が集約できるわけです。5日間でバラバラに来ていたものが、4日間で全部集まって、それが取引先にも

周知されていきます。その4日間では木曜日が一番忙しくなりますけど、我々は木曜日に受注すると木曜日の夕方に出荷できます。我々の市場というのは大都市圏なので、中一日かかります。だから、木曜日に出したら中一日で土曜日にお店に到着。土曜日の時点で店頭に並ぶというのが大事で、金曜日だと遅いんでしょうね。金曜日に出したら日曜日に着いてしまうので店頭には並ばない。だから、もともと水曜日とか木曜日に出荷するという出荷ベースってというのは、最初から理にかなっていたのです。

正式には去年の7月から始まって、4日3日、4日3日のサイクルでずうっと続いていくわけです。これは、新聞紙上でも誤解されがちなんですけど、私自身それを余暇と捉えてないんです。オン・オフの関係ではなく、オン・オンの関係で4日と3日を切り替えていくというのを、ずうっと続けていく。もちろん3日間で会社の仕事をする人もいます。僕自身はそうですね。僕はほとんど24時間なので、休みがあってもなくてもあんまり関係ない立場ですから。ただ、自分自身にとっても良かったのは、3日間の間で次の4日間の準備ができるってところなんです。忙しい時にはずうっと忙しいまま流されていくので、自分をこう、立ち止まって客観的に何かを見るってことができなくなるので、経営者としても非常に良かったです。その3日間の休みで4日間、他の人達の動きをデザインできるというのはメリットです。同じように社員にとっても、3日間で次の週の組み立てができます。あるいは4日間で足りなかったことの補足ができるというところでメリットがあります。端的にこの1年間で何が変わったかって言うと、風通しが良くなったという気がします。それは、その人間関係においても一人一人が余裕を持って仕事ができるというのと、それから、コミュニケーションが的確になります。

それと、もう一つ大きいのは、3日間どうやって使うかということです。最初のうちは皆、戸惑いますね、金曜日何したらいいんだろうって。ただ、これはボランティアをやっている人間もいるし、自分の制作をやっている人間もいるし、会社が好きで会社に出てきてちょこちょこ自分の仕事をやったりする人間もいます。でも、この3日間ってというのは、最初の一カ月二カ月は新鮮ですけど、人間はやっぱり弱いもので段々と慣れてくるんですね。3日間の休みが当たり前になると、経営者と社員との関係をいかに新鮮に保つかというところが、常に朝礼での話題に出てきます。3日間が段々とぬるくなってくるのを、もう1回引き戻すのを1年間続けてきました。3日間ってというのは、個人のスキルを伸ばすために使ってくださいねというような、経営者としての要望は最初から出しています。

個人のスキルが上がっていけば、それが会社の事業にもフィードバックされて、会社自体のパフォーマンスが良くなっていく。その結果、売上が上がって利益が出てくるだろうと。そういうサイクルを最初は理想としていますけど、段々と慣れてくるとそこにズレが生じてきます。もう見ていて分かるんですね。売上高も落ちるし、会社の空気も変わってくるので、それを誘導するために始めたのがボランティア活動の奨励です。例えば、うちの製造部のチーフで、杵築出身の30代の男性がいます。彼は国東市で少年サッカーのコーチ・監督をボランティアでやっていて、ほんとに土・日ずうっとやっているんです。地域ではかなり有名なサッカーのコーチが、アキ工作社でこういうものを作っているっていうことを、テレビの取材を通じて多くの人に広まっていく。それって

事業と直接関わりはないですけど、やっぱり広い意味で会社に利益をもたらすことなので、それに報奨金をつけましょうと。給料以外にボランティアに対する手当です。社会活動に対する手当で、それを奨励していこうということを実施しました。

それから会社の事業や会社の製品作りとは別に、個人的に作品を作る。バンド活動をする。実際に、ものを作るものに対して奨励金を出しましょうと。それもやっぱり、ものを作ることを考えることによって個人のスキルが上がるので、それがフィードバックされて会社のパフォーマンスにつながると。そういう誘導をしていくと、皆が利用しているわけではないですけど、ちょっとずつ利用する人が増えてきます。

それから、これは今から準備してないと出来ないんですけど、うちの会社では定年制をなくそうというのを始めました。これからは、我々が住んでいる会社・事業を行っている地域もそうですけど、どんどん人が少なくなっていく。高齢化が進んで、子ども達は少なくなっていく。これに対して急に歯止めを、ストップさせようってことはいろんな方面で言われていますけど、そんなに急に子どもが増えるわけではないし、この先の子どもは減っていくでしょう。僕はそういうふうに思っています。だから、それを前提にして会社や事業を組み立てないと先々やっていけなくなるので、高齢者の労働力っていうのは、これから非常に貴重になります。ほんとに、65歳や70歳を越えて75歳になっても働ける職場作りを今から準備しようということなんです。これもまあ国東時間の一つの考え方ですね。ほんとに健康でさえあれば死ぬ直前まで仕事ができるというところを担保して、今の仕事をするっていうところが今の我々が考えている理想ですね。例えば、75歳の製造部長が、若い新入社員に車いすを押されて工場内を回って行ってアドバイスするとかっていう、そういうシーンが僕自身の理想ですし、私自身もそうありたいというふうに思います。だから、これはほんとに一つの実験で、あと10年15年たたないと実現できているかどうか分からないんですけど、週休3日制と同時に報奨金の制度、それから定年制の廃止というのは、同時に実施しているところです。

最初に申し上げたように、結果的に前年比に比べて悪くなったっていうのは、一つはへび年の不振というのがありますが、やっぱり人間関係だと思います。社内がやっぱり風通しが悪かったっていうのがあるんですね。そこで人間の入れ替わりがあったり、コミュニケーション不足が生まれたりっていうのがありました。それを解消するために始めた国東時間により、結果として労働時間は5分の4になり、売上高は30パーセントアップになって、利益率も改善してきました。今、6月末決算の結果がまだ出ていませんが、経営者としては、ちょっとでもボーナスを出せればと。結果は良かったんですね。

僕らの場合は営利企業なので利益を上げる。安定的に利益を上げるというのが目標です。そのために何をすればいいかっていうのは、いつも考えています。と同時に、自分達にとっての豊かさとは何かっていうのを考えています。これはほんとに廃校になった小学校を利用してから、改めて考え始めたことですね。東京に流れる時間、ニューヨークに流れる時間、パリに流れる時間と、国東の山の中において流れる時間は確実に違うと。そこで自分達は仕事をして、それから外貨を稼いで、そこで子ども達を育てて暮らしていくと。

最後になりますけど。ここにいらっしゃる方は小中学校の教頭先生で、おそらく非常に労働時間

が長いんじゃないかと思います。どうしても忙しい時間の中でもものを考えていると、自分を立ち止まって振り返る時間や他者に対する時間が十分にとれません。生活するとか一緒に仕事をするってことは、お互いの時間を交換することだと僕らの会社では言っています。人の時間を無理やり奪ってしまうようなことはやめよう。お互いの時間を出し合って、それを交換することによって、新しい価値を生み出していこうというのが、今、国東時間が目指しているところです。ほんとに忙しい中、色んな多くの人と関わっていらっしゃる人達だと思いますけど。私達の事業だからできるわけではないんですね。たぶん、僕は学校でもできると思うし、役所でもできると思うし、銀行でもできると思うし。これやってみる価値はあると思うんです。なんでも、職場に応じた、事業に応じた働き方があると思います。その中心になるのは、ほんとに自分達にとっての、人間にとっての豊かさとは何かっていうのを立ち止まって考えることではないかなと僕は思います。