


 ずいそう

## 未来にはばたけ我らタック (社内合宿発表)

瀧川 信二



思い出してください。5年前、10年前、20年前の自分と会社。

想像してください。5年後、10年後、20年後の自分と会社。

### 1. 20年前の自分と会社

私は20年前、35歳で入社しました。前職で自分を知っている人から、「瀧川に下請けが務まるのか？」と心配されました。実際に当時、元請けから下請けに移ったものの、お客さんともめて辞めた人を何人も知っていました。

入社数年間は、年末のカレンダー配りが一番嫌な仕事でした。現場に着いたとたん、入り口で即、「はいはい、そこ置いといて」、これはかなりマシで、「何しに来たんや、いらんわ」の一言。なかなかのストレスでした。

ほんの数年で全国のシールド現場が240現場（1996年）から半分の120現場（2002年）に減りました。各社とも手持ちのプラントを少しでも償却するために、少ない仕事を叩き合いで取り合っていた頃です。新聞の受発注記事を見ながら、「いっそのこと工事が発注されなかったら楽なのに」と、思ったこともありました。

2006年4月、41歳、現状打破の意味合いも含め社長になりました。その矢先、心労から帯状疱疹になり、息をするのも苦しい期間が一年以上続きました。振り返ると国内発注工事が60現場まで減っている今よりずっとマシですが、つらい記憶ばかりです。なぜそんなに苦しい毎日だったのか。それは社内での信頼関係が存在しなかったからに他なりません。

### 2. 10年前の自分と会社

私の父親は世界で初めて2液型裏込め注入工法を発明し、これまでのシールド工事を画期的に進歩させました。しかし、そのわずか7年後、48歳で突然亡くなりました。私は父の没年齢に近づくにつれ悩みが膨らんでいきました。京セラ稲盛和夫氏を師とする盛和

塾に入塾したのはそんな時です。どんなノウハウを学べるのか期待とは裏腹に、「親孝行できない人は、会社のリーダーも経営者もつとまらない。」と諭されました。一番身近な人への恩を自覚し、恩に感謝し、恩に報いようとして初めて努力できる、と受け取り直しました。自分に最も足りないのが会社に対する感謝、K常務が書き留めてくれた歴史を社史として完成させ、合宿で共有しました。今の会社があるのは過去の成果、未来はこれからの努力。K常務のおかげで報恩への一歩を踏み出すことができました。入塾半年後の経営体験発表では、2つの課題を頂きました。1つ目が、今のようなトップダウンではあなたの会社はつぶれます。2つ目が、下請けから脱却しないとあなたの会社はつぶれます。そのためにどうすれば良いのか、非常に難しい課題でした。

### 3. 二つの課題の答え

一つ目の課題に対する答えは、9年前から始めたクレド（私たちの信条）と委員会活動（資質向上・行動規範・品質向上・ホウレンソウ）、6年前から始めた部門別管理です。社員全員が自分たちで考え実行する会社を目指しました。

二つ目の課題には相当悩みました。下請けを脱却するなんてタックが元請けになること？自問自答し続けました。そして見つけた答えが、京セラフィロソフィ（人間として何が正しいかに基づいた考え方・判断基準）の、「お客様第一主義を貫く」です。

「京セラは部品メーカーとして創業しましたが、当初から私たちは下請けの立場ではなく、自主独立の会社でした。自主独立の会社とは、お客様が望まれるような価値をもった製品を次々と生み出していくことです。ですからその分野においてはお客様より進んだ技術を持つ必要があります。進んだ技術で、納期・品質・価格・新製品開発等のすべてにわたってお客様の満足を得なければなりません。お客様のニーズに対して、今までの概念をくつがえして、徹底的にチャレンジしていくのです。お客様に喜んでいただけることは商いの基本であり、そうでなければ利益を上げ続け

ることはできません。」まさにこれでした。下請け会社からの脱却とは自主独立の会社であること、自主独立の会社とは全てにおいてお客様の満足を得る会社だと、5年前にようやく腑に落ちました。目指すのは、①お客様と約束した品質と納期を確実に守る会社、②お客様が望む商品を次々と生み出す会社、③自分たちの分野においてはお客様より進んだ技術を持つ会社、です。目標が定まって以来、清々しい気分で会社に行けるようになりました。

#### 4. 5年前の自分と会社

お客様第一主義を貫くために、全社員に次のことをお願いしました。「タックは地盤とトンネルの狭間に充填する裏込め注入を提供していますが、それに加えてこれからは、人の心の隙間を埋める裏込めを提供して欲しい。」言い続けているうちに、クレドや委員会活動を当たり前に行動する社員が少しずつ増え、お客様から嬉しい言葉をいただくようになりました。タックの社員の多くが現場に寄り添い、相談相手になっているというのです。元請けと下請け、元請け同士、発注者と元請けなど、タックの社員がその人たちの心の隙間を埋める存在になってくれている。「思いは実現する」ことを実感した出来事でした。

#### 5. 未来への3つのお願い

成長チャートに沿って技術力と人間力をアップしていくために、みんなに3つのお願いをします。

1つ目が、クレドを完全にルーティン化すること。ルーティンによって、全社員の目線が揃い、仲間への信頼も、お客様からの信頼もいっそう強くなります。

2つ目が、会社の中で、それぞれが誰にも負けないものをつくること。ルーティンが埋め込まれていけば余裕が生まれるので、集中して新しい技術を身につけることができます。どんな些細なことでも構いません。ちなみに私のことは「タッカーの技術バカ」と呼んでください。

3つ目は、仲間の誰が何を知っているかを知ること。私たちは人間的にも技術的にもデコボコ人間です。自分のデコを仲間と与え、ボコを分けてもらうのです。会議の場も大切です。会議の目的は問題解決する場に加え、誰が何を知っているかを知る場です。私たちの仲間は、お客様、同業他社、取引先、友人知人も含みます。例えば退職したP君とは、現在Executive Advisorとして、時間単位で契約し、つながり続けて

います。今後は働き方も変わり、副業ばかりか複業が進んでいくでしょう。多くの人とのつながりが一層重要になります。

#### 6. 新商品、新事業

##### (1) 新商品

新商品、シンデレラ商品を自ら創るために、お願いをします。

それは、自分の知らないことを知ること。今私たちが生活に使っているモノはすべて、あったらいいなと思ったモノです。一番身近なヒントはお客様にあります。私たちの、「調子はいかがですか？何か困っていませんか？」の問いかけ、これに対するお客様の答えに、もっと真剣に耳を傾けてください。新商品は、「既存の知」と「既存の知」の新しい組み合わせに過ぎません。自分の知らない知を見つけ、それを今自分が持っている知と新しく組み合わせる。商売になるかと思えば、徹底的に深掘りしていく。例えば2液型の裏込め注入材料は、モルタルと水ガラスの比率を1:1から10:1に変えただけ。先端混合型注入管は、注入管にセグメント注入方法を組み合わせただけ。長くて実用できなかったミニパッカーは、短くするために生地をパラシュートからストックングに変えただけ、既存の知と既存の知を組み合わせただけのばかりです。昨日よりは今日、今日よりは明日、自分の知らないことを知ってください。幸せの半分は知識だという事実も知ってください。

##### (2) 新事業

昔からずっと思っているのは、シールド掘削を請け負うことです。その中で具体的に組み組みたいのが、人材派遣です。例えば1か月程度の初期掘進期間は現場に常駐し、裏込めや添加材の指導はもとより施工管理も担当させてもらい、徹底的にこの道を究める。様々な現場でお客様の苦労の本質を見極め、それをタックのノウハウとして蓄積する。4～5年間社内での学びを経て、現場に派遣する新しい部門を作りたい。また現在、資源推進循環事業で取り組んでいる浚渫土の有効利用は、豪雨災害防止にますます需要が高まると、岡山県からも期待されています。

#### 7. タックの最終目標・使命

本日発表した成長チャートの決意表明として、「一人光る、皆光る、何もかも光る。タックの全社員は、

自分が今いる場所を精一杯光り輝かせ、会社を良くし、社会を良くします。」と決めました。2025年30億円企業、2032年100年企業、2035年40億円企業と成長し続けます。タックの誓いである「私たちの技術で人々の暮らしを守り豊かにする」を地球全体に広げます。現在SDG'sを聞かない日はありません。この貧困・経済・環境がキーワードの17の目標が私たちのルーティンになり、世界の課題を解決する会社になります。

ここで3年前に世界的消費財メーカーであるユニリーバのCEOが早稲田大学で講演した内容の一部を抜粋します。

「私は幸運にもオランダで生まれました。蛇口をひねるといつでもきれいな水を使うことができ、トイレもありました。食べるものにも困らず、教育も与えら

れました。私は宝くじに当たったのです。それは皆さんも同じです。このような生活を送ることができるのは、世界の人々のうち、たった2%だけです。そこで私から皆さんにシンプルなお願いがあります。宝くじに当たった以上、皆さんには残り98%のために尽くす使命があります。そうしなければ、世界はうまく回りません。世界のすべての人を貧困から救い出さない限り、私たちは使命を果たしたとはいえないのです。」これを聞くとやらずにはいられないですね。私たちの技術で人々の暮らしを守り豊かにしていく。これがタックの最終目標、使命です。以上で私の発表を終わります。

—たきがわ しんじ (株)タック 代表取締役社長—

