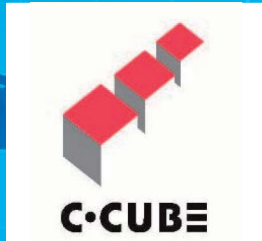




## 初の「すごい会社」達成！ 1人ひとりが主役の「すごい会社」創りの取組み（続編）

### シーキューブ株式会社



2012年度から本格展開を始めた当社の「すごい会社」創りが、2017年度に初めて総合評価5となり、積年の目標であった「すごい会社」と呼べるまでになりました。  
その仕組みと取組み内容について改めてご紹介します。

#### 1. 6年越しの達成

2012年度から本格展開を始めた当社の「すごい会社」創りの取組みについては、Raisers 2014年9月号COMPANY NOWにおいて紹介しました。その後、評価ポイントは上昇傾向を続けるものの、評価4「よい会社」を抜け切れずに足踏み状態が続いていました。そしてついに、2017年度に初めて総合評価5となり、積年の目標であった「すごい会社」と呼べるまでになりました（図1）。

これを受けて、6月1日、創立64周年記念式典において、橋本社長から全従業員に対して感謝状と記念品が贈呈されました。

#### 2. 仕組み+本気=本格展開

Raisers誌上で紹介したとはいえ、多くの皆さんは「すごい会社創り」って何？」と思われたでしょう。話は7年

前の2011年にさかのぼります。前々中期経営計画「Create2012」（2009-2012）を展開する中、経営が安定し始め、それまでスローガンとして掲げていた“「すごい会社」を目指そう”を、スローガンで終わらせるのではなく、本気で目指そうという機運が高まってきました。

スローガンというのはムードの共有であり、具体的にどんな努力をすればいいのか、どんな状態になれば「すごい会社」なのかも分かりません。「すごい会社」創りとは、誰から「すごい」と言っていただけなのか、どんな状態になれば「すごい会社」なのか、そのためにどんな努力をすればいいのか？ これらを個人レベルまで細分化した仕組みとして「見える化」し、全従業員が共有することで、「すごい会社」創りという共通の目標に向かっていく取組みとして整理しました。

仕組みはできました。しかしもう1つ足りないものがありました。それは

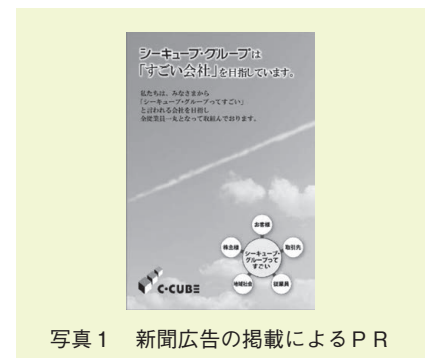
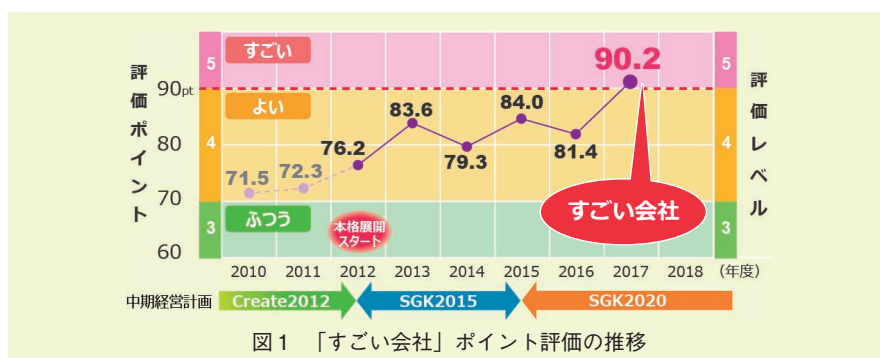


写真1 新聞広告の掲載によるPR

本気で目指す気持ちです。

そこで「本気度」を全従業員に感じてもらうため、社内外で「すごい会社」創り宣言を積極的にアピールすることにしました。経営会議での意識合わせはもちろん、社内誌への掲載、新聞・雑誌等への広告掲載（写真1）、お客様にお渡しする名刺への掲示（写真2）、株主様へお送りするビジネスレポート誌上での紹介、ホームページ掲載…。最初は「社外にまで公表するのは…」という声も聞かれましたが、こまですること、[「どうやら本気で取り組むらしい」というムードが一気に広がりました。前中期経営計画「SGK2015」の策定を進めていた2012年（図1）のことです。さらに、「SGK」のネーミングには「SuGoi Kaisya」（すごい会社）の頭文字を使いました。もう、社内で「すごい会社」創りを知らない人はいません。全従業員の気持ちのベクトル合わせができ、本格展開



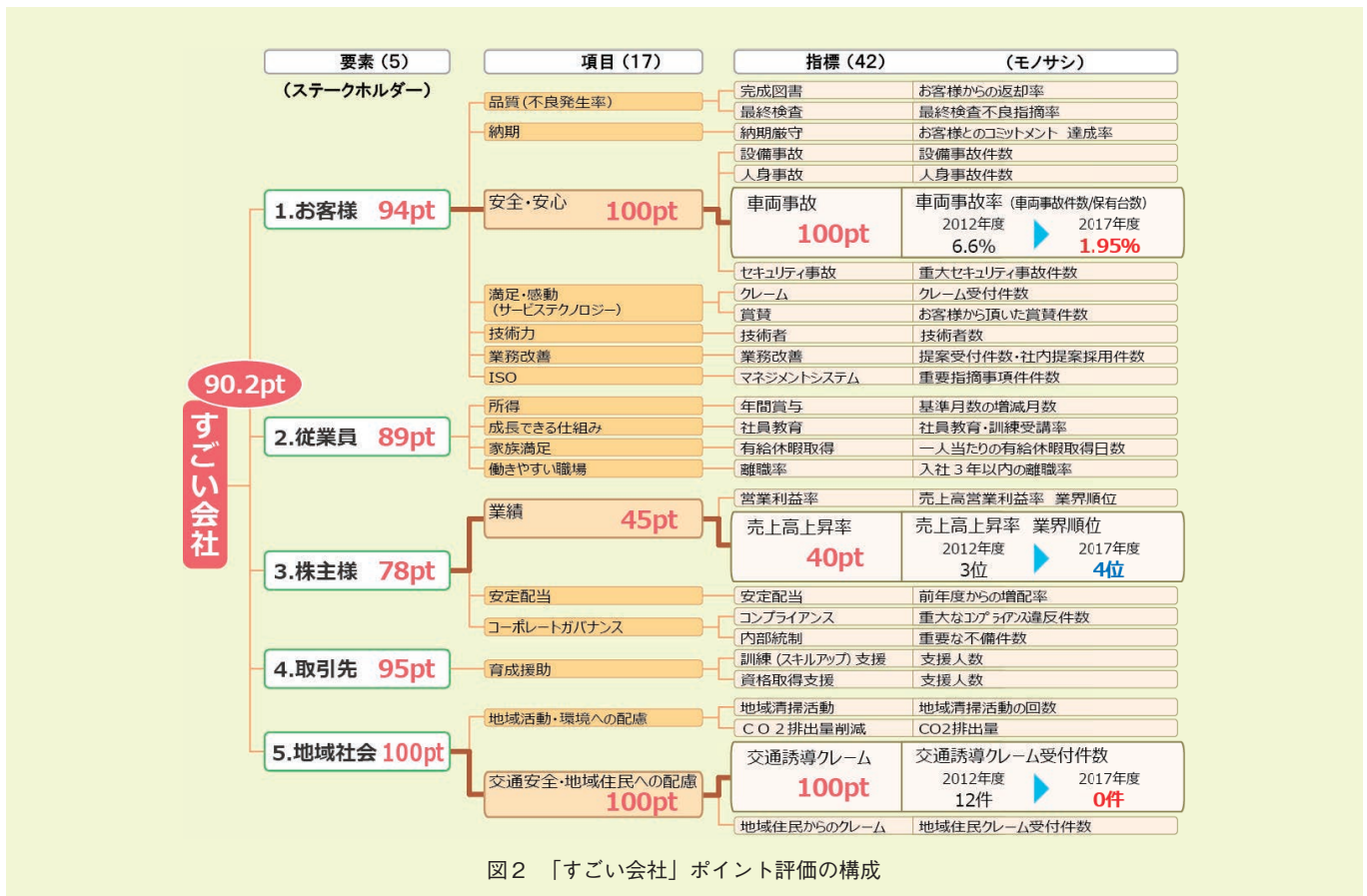


図2 「すごい会社」ポイント評価の構成

をスタートすることができました。

### 3. 「すごい会社」の評価の仕組み

少し具体的な中身に触れましょう。図2のように、「すごい」と評価していただく人たちが、私達を支える5つのステークホルダー(要素)とし、それぞれの人たちに求められる17の項目を設定します。さらにその項目ごとに具体的に取組み42の指標を設定し、これなら「すごい」と言っていだけるだろう、という目標レベルをそれぞれの指標(モノサシ)に設定する、という仕組みです。

この仕組みはツリー状になっているため、42の指標の達成度をすべて積み上げていくと自動的に項目ごとの判定、要素(ステークホルダー)ごとの判定、そして全指標の加重平均値である全体判定が導き出されます。この全体判定が、2017年度に90.2ポイントとなり、図3の換算表により総合評価5(すごい)となったわけです。

さらに、このツリーを逆にたどることで、各要素、各項目、各指標の評価ポイントを確認でき、強み弱みも簡単に分かります。また、自部門の評価と比

較することによって、自部門の「すごい会社」創りへの寄与度も分かるなど、さまざまな活用ができます(写真3)。

### 4. 1人ひとりが作り上げた「すごい会社」

実は「すごい会社」達成当初、従業員の多くは「すごい会社」になった、という実感がありませんでした。それは、「すごい会社」創りの特徴であるシンプルな仕組みによるものだと思います。

「すごい会社」創りで取り組む項目の内容は、いずれも従来の事業計画に含まれていたものばかりです。例えば



写真2 名刺の裏面を活用したPR

ポイント	評価	レベル
90~100	5	すごい
70~90	4	よい
40~70	3	ふつう
10~40	2	よくない
0~10	1	わるい

図3 評価レベル換算表



写真3 当社メディアネットワーク事業グループ会議での達成度報告



写真4 創立64周年記念式典において社長感謝状の贈呈

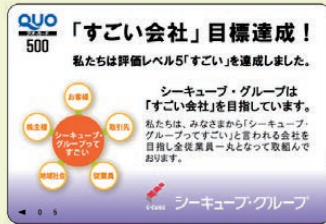


図4 感謝状とともに贈呈された記念品

図2の例にあるような、車両事故率（1. お客様—安全・安心）や、前年度比の売上高上昇率（3. 株主様—業績）、交通誘導クレーム受付件数（5. 地域社会—交通安全・地域住民への配慮）などです。これらは日常の業務として取り組んでいたものです。

このように新たに特別なことを設定しないため、自然体で「すごい会社」創りに参加していたかもしれません。しかし、1人ひとりの努力は、確実に「すごい会社」創りに貢献していました。車両事故率が分かりやすい例です。個々人の努力と職場内や現場でのお互いの声掛けの積み重ねがなければ、結果は出せなかったでしょう。

「すごい会社」と呼べるレベルになったことで、シーキューブ・グループは5つのステークホルダーの人たちから、

さらに評価していただける会社となり、会社の価値がワンランク上がりました。それはまぎれもなく全従業員の努力の結果であり、「すごい会社」創りの主役は、従業員1人ひとりでした。感謝状と記念品は、従業員1人ひとりに対する感謝の気持ちです（写真4・図4）。

## 5. 本格展開後の変化

「すごい会社」創りは、新たに特別なことを設定しない、自然体で参加できる仕組みと前述しましたが、変化した部分もあります。

「すごい会社」創りの本格展開後は、各事業部で立てる事業計画の、分類を「すごい会社」の要素と項目に合わせました。自部門の施策が、「すごい会社」創りのどの要素、項目に寄与するのかを社員にも分かりやすくするため

です。

ところが、分類し直した事業計画を眺めてみると、これまでの施策が品質、納期、安全、技術者育成（「すごい会社」創りの要素「1. お客様」に分類）や業績（「すごい会社」創りの要素「3. 株主様」に分類）に偏っていたことが分かりました。5つのステークホルダーの内、「2. 従業員」、「4. 取引先（協力会社等）」、「5. 地域社会」の項目が薄くなっていました。もちろん、これまでも意識して取り組みを行っていましたが、具体的な指標や目標値はあいまいでした。そこで「2. 従業員」については有給休暇の取得日数、離職率、「4. 取引先」については協力会社のスキルアップ支援人数、「5. 地域社会」については交通誘導クレーム受付件数などの目標値を具体的に設定し、改めて事業計画に盛り込みました（図5）。これにより、5つのステークホルダーに対してバランスの取れた内容にバージョンアップすることができ、「すごい会社」創りを目指す事業計画を策定することができました。

このことは、社内にもいくつかの変化をもたらしました。例えば「2. 従業員」に関連するものでは、先輩社員が指導・相談役となり新入社員をサポートするメンター制度の導入（2013年）や女性社員による「働きやすい職場づくり委員会」の発足（2014年、写真5）などの具体的な行動へとつながりました。

さらに、この「働きやすい職場づくり委員会」活動を中心とした取り組みは、労働組合と一体となったりフレキシビリティの推進や「共通部門から始める働き方改革」（2016年）などに発展し、有給休暇取得や離職率にも改善が表れてきました。

その結果、これらの取り組みが名古屋市から認められ「平成29年度子育て支援企業、女性の活躍推進企業」の認定（写真6）という、社会的にも評価される仕組みとすることができまし

2011年度事業計画

(部門) 展開計画
計画目標
1. 損益 ・ 消化額： 百万円 ・ 部門利益： 百万円
2. 人材育成 ・ 新規要員： 名 ・ 公的資格取得： 名 ・ 中途採用： 名
3. 品質向上 ・ 安全品質課による教育
4. CSR、企業倫理 ・ ステークホルダーに対し貢献する
5. Service technology

### 「すごい会社」創りに合わせた分類に変更

それまで数値目標の設定がなかった有給休暇取得日数や離職率などを事業計画に追加しました

「すごい会社」創り本格開始後の事業計画

要素	定められている項目	指標(モノサシ)
<1 お客様>	6.業務改善	1.業務改善活動 (改善提案社内採用数)
<2 従業員>	2.家族満足	1.有給休暇取得 (一人当たりの有給休暇取得日数)
	3.働きやすい職場	1.離職率 (入社3年以内社員の離職率)
<3 株主様>	1.業績	1.売上高上昇率 (売上高:百万)
	2.営業利益率 (営業利益:百万)	1.コンプライアンス (重大なコンプライアンス違反件数)
	4.コーポレートガバナンス	2.内部統制 (重要な不備件数)
<4 取引先>	1.育成援助	1-1.業務訓練(スキルアップ)支援 (支援人数)
		1-2.社員育成(資格取得)支援 (支援人数)
<5 地域社会>	2.地域苦情	1.交通誘導クレーム (交通誘導クレーム受付件数)
		2.地域住民からのクレーム (地域住民クレーム受付件数)

図5 当社東日本事業本部（一般設備工事部門）の事業計画の変化



写真5 女性社員による「働きやすい職場づくり委員会」の発足



写真6 名古屋市子育て支援企業、女性の活躍推進企業の認定

た。このように、事業計画と「すごい会社」創りがリンクすることによりさまざまな歯車が動き出し、ダイナミックな活動へと進化したのです。

## 6. 中期経営計画で目指す姿

最後に、「すごい会社」創りを中期経営計画の切り口で見えていきます。現中期経営計画「SGK2020」（2016-2020）の基本方針は、「事業環境の変化の波を乗り越え、更なる成長へ挑戦し、すごい会社を目指す」としています（図6）。

「事業環境の変化の波」とは、NTT通信設備工場の漸減と移動通信設備工場の小型化や工事規模縮小などのマイナスの波と、東京オリンピックを契機とした情報サービス事業やインフラ関連事業の活性化などのプラスの波が同時に押し寄せてきていることを指しています。活性化する一般設備工事、情報サービス事業の飛躍的拡大により、2015年度時点で通信設備工事とその他の事業が6：4だったものを、5年かけて4：6に逆転させる、すなわち「事業構造の変革」により、この波を乗り越えていきます。

経営目標は売上高650億円、営業利益30億円とし、600億円をベースライ

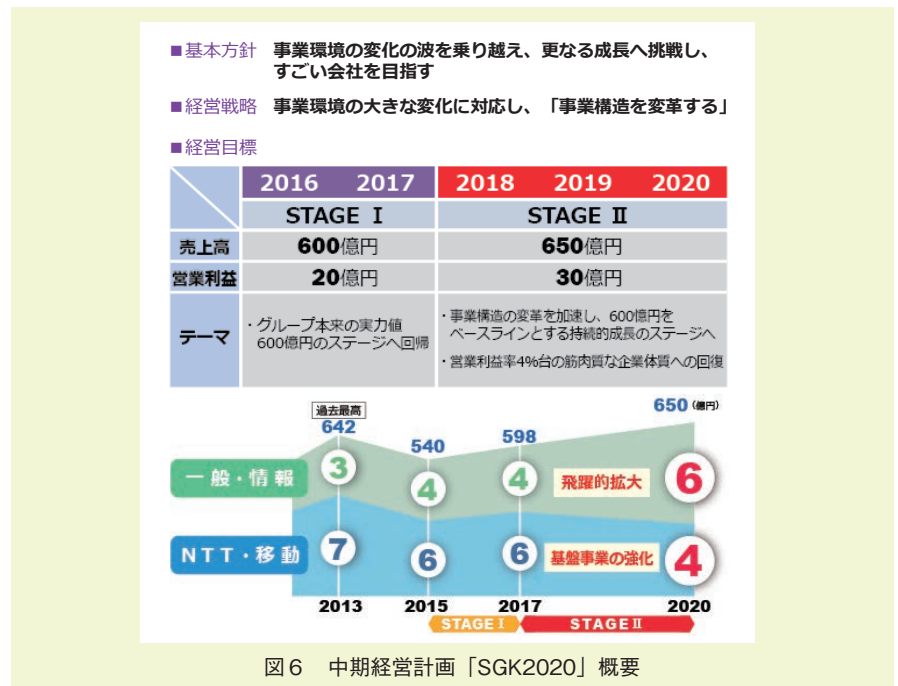


図6 中期経営計画「SGK2020」概要

ンとする持続的成長のステージとする計画です。2017年度の状況は売上高598億円、営業利益31億円。一般設備工場の伸びはあったものの売上比率は6：4のままとなり、道半ばではありますが、事業構造の変革なしに、会社の持続的成長はない、という強い思いを持って取り組んでいます。

しかし、これらの経営目標値が達成できればいい、ということではありません。「すごい会社」創りの5つのステークホルダーで考えると、「2. 従業員」や「4. 取引先」、「5. 地域社会」などを疎かにしてしまえば、健全な成長ができなくなってしまいます。バランスを欠いた企業の成長は、長くは続きません。そこで役に立つのが「すごい会社」創りのツリーです。各ツリーのポイントを見れば、健康診断のように企業のバランスが分かります。経営目標値の達成とともに、従業員自身が誇れる会社であり、協力会社から慕われる会社であり、そして地域社会から愛される会社であり続けられ、我が社は永続的に成長を続けることができるでしょう。それが「SGK2020」の基本方針である「事業環境の変化の波を乗

り越え、更なる成長へ挑戦し、すごい会社を目指す」ことなのです。

## 7. 取組みの継続

「すごい会社」達成は単なる終着点ではありません。大事なことは今後も「すごい会社」のレベルを維持することです。また、今回達成した90.2ポイントという全体判定は、ツリー状になった全指標の総合評価であり、すべてのステークホルダー、全項目、全指標が「すごい」に到達したわけではありません。例えば、図2の各要素の中でポイントの低い「3. 株主様」のツリーをたどると、業界内で比較した前年度比の売上高上昇率が40ポイント（ふつう）であることが分かります。

今後は見える化をさらに工夫し、各事業グループで一層の改善と評価を繰り返す。さまざまな視点で現状のポジションを確認しながら、評価が低い項目を引き上げていくことが必要です。

今後も従業員1人ひとりの力を結集し、「すごい会社」を継続しながら、永続的な企業の成長を目指していきます。