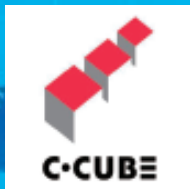


1人ひとりが主役の『すごい会社』創りの取組み

シーキューブ株式会社



シーキューブ・グループは今年、創立60周年を迎えました。そして今目指すのは『すごい会社』。これまでの歴史を振り返りながら、シーキューブ・グループが目指す『すごい会社』とは何か、その背景は…。その取組み内容についてご紹介します。

◇『すごい会社』創りを目指す礎を作った60年

当社は昭和29年5月に創業してから60年の中で厳しい時代が何度もありました。幾多の苦難を乗り越え、今、『すごい会社』を創ろうというスローガンを掲げ、取組みができるまでになった歴史をご紹介します(図1)。

1. 第一の創業期(昭和29～63年の35年間)

昭和29年5月に東海建設工業、大和通信建設、双葉電建の3社が合併してシーキューブの前身である中部通信建設が誕生しました。この年の売上高は5,600万円。以来、高度成長と技術革新の時代を背景に、電気通信設備事業の拡充により、会社は急成長してきました。

2. 第二の創業期(平成元～15年の15年間)

昭和60年のNTT様の民営化をきっかけに大きく時代が変化する中、当社は創業35年目の平成元年に第二の創業期を迎えました。『生まれ変わろう』をキャッチフレーズに、生き残りをかけてNTT総合工事参加資格に挑戦しました。東海通信建設との合併などに

よって、平成2年に総合種を取得しました。また、平成4年にはCI導入により、社名をシーキューブに変更しました。さらに平成8年には中京電話建設および山本通信建設との合併を実現するなど、体制固めを進めました。「守りの経営」で激動の時代を乗り切り、規模の拡大により平成10年には過去最高の売上高553億円を記録しました(図1・中央の円グラフ)。現在のシーキューブ・グループの基盤を形成した時期です。

3. 第三の創業期(平成16年～)

創業50周年となる平成16年からは第三の創業期に入り、来たるべき光時代の到来を大きなチャンスと捉え、「守りの経営」から「攻めの経営」を目指しました。『技術力No.1』をキャッチフレーズに変化を先取りした取組みを推進し、技術者育成とともに職場環境の整備(工事拠点の整備、装備の充実)や社内システムの整備を一体で進めました。

その結果、全国光工事技能競技会で金メダルを受賞するなど7大会連続でメダルを獲得し、優秀な建設技能者に対して国土交通大臣が顕彰する『建設マスター』を6年連続で受賞するなど高い評価をいただきました。これは技

術力の裾野が広がってきた証だといえます。

そして、同時に経営の多角化という「攻めの経営」も行いました。情報通信市場の拡大とともに多様化したお客様ニーズに応えるため、当社グループの技術力を活かした移動通信設備工事、一般設備工事に挑戦しました。移動通信設備工事においては、東名阪への積極展開を推進し、主力事業の1つの柱となりました。また幹線道路の通信ケーブルや、道路照明、CATV工事などを開拓し、一般設備工事を拡大しました。

一方、情報サービス事業を担うグループ会社のフューチャーインにおいて、水道事業業務受託やクラウドサービスへの参入など、新たな展開を図りました。

これらの取組みにより、当社グループの一番の主力事業である「NTT通信設備工事」に次ぐ事業として「移動通信設備工事」、「一般設備工事」、「情報サービス事業」が確立し、現在のバランスのとれた「主力4事業」へと発展していきました(図1・右の円グラフ)。

さらに中期経営計画「Create2012」(平成21～24年)においては、リーマンショックや円高、東日本大震災の影響などの厳しい経営環境にもかかわらず



図1 シーキューブ・グループ 60年の歩み

増収増益基調の財務体質や業界トップクラスの営業利益率を確保するなど、「筋肉質な企業体質」へと変貌を吐けたわけです。

そしてさらなる発展、拡大が予想される情報通信市場を背景に、「筋肉質な企業体質」という土台があり、経営体力もあるこの時期に「攻めの経営」をさらに強化することとしました。その結果、新たな成長戦略に挑戦する中期経営計画「SGK2015」(平成25~27年)の初年度において、積年の目標であった売上高600億円を達成するなど過去最高の業績を上げることができました。

◇『すごい会社』創りの取組み内容

「SGK2015」の基本方針は、「筋肉質な企業体質を礎に、新たな成長へ挑戦し、すごい会社を目指す!」とし

ました。企業広告においても、当社グループの目指す姿『すごい会社』をPRしています(図2)。どこかで見たことがありませんか?

「すごい会社って何?」と思われるでしょう。その取組み内容をご紹介します。

1. 機は熟した

話は少し戻りますが、第三の創業期に入り「技術力No.1」の取組みが軌道に乗り始めた平成18年のことです。当社グループが今後目指す姿として、“『すごい会社』を目指そう”というスローガンを掲げました。機会を捉えて何度も社内で発信していましたが、『すごい会社』を目指しているんだな、というムードはありました。しかし、それでは具体的にどんな努力をすればいいのか分かりませんし、どんな状態になれば『すごい会社』なのかも分かりません。「Create2012」を展開する

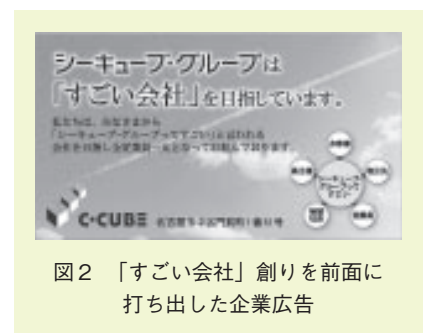
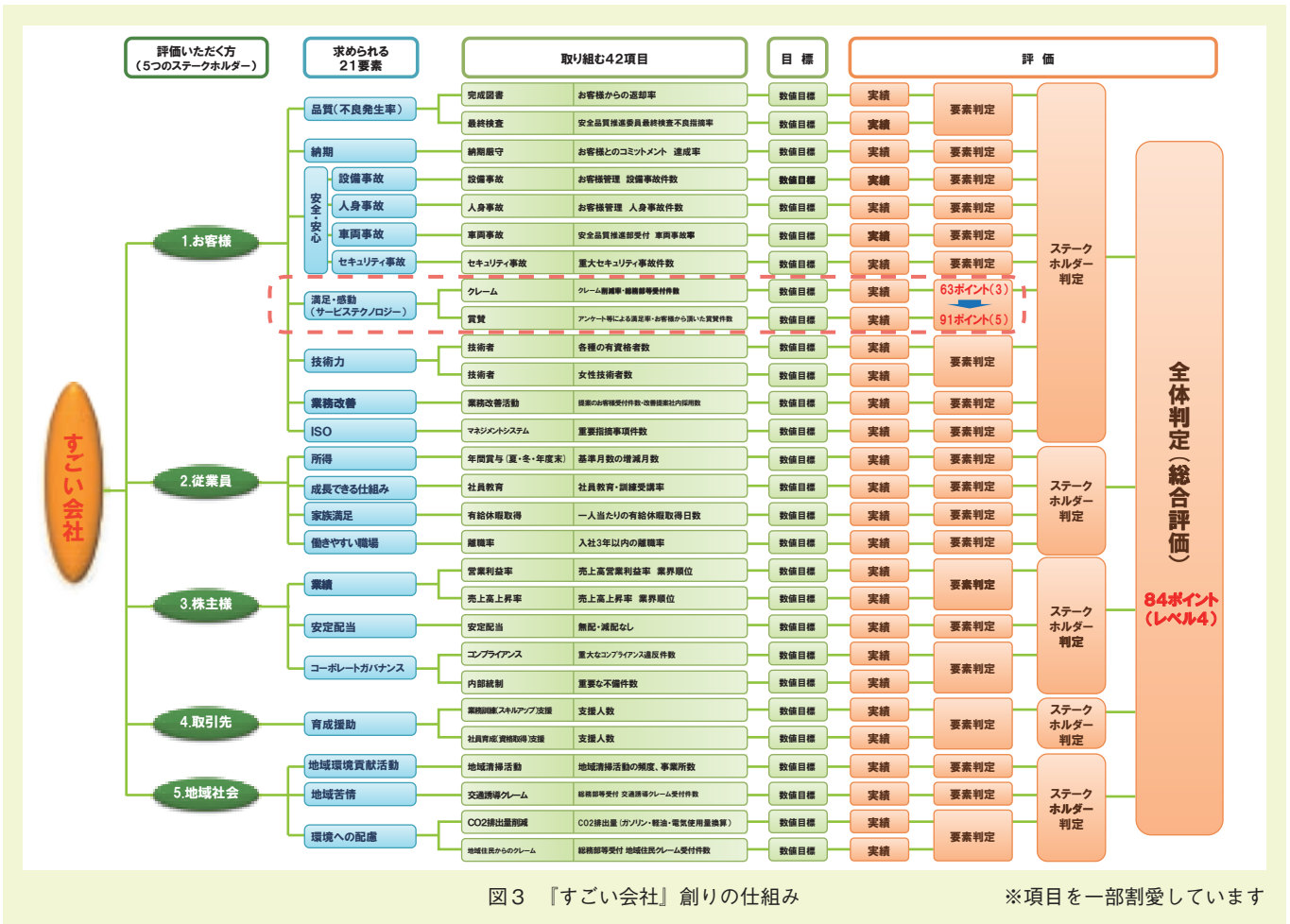


図2 「すごい会社」創りを前面に打ち出した企業広告

中、経営も安定し、「筋肉質な企業体質」が形となり始めた平成23年、「すごい会社」を目指すなら、本気で取り組みよう!という機運が高まってきました。そこで、『すごい会社』創りを本格的に取り組むための仕組みづくりを行い、平成24年からスタートさせました。

2. 取組みの留意点

せっかくの取組みも、仕組みが複雑で共感を得られなければ長続きしません。仕組みづくりにあたっては、以下



の点に留意しました。

- ①取組み内容がシンプルで分かりやすく共有でき、1人ひとりが主役になれること
- ②取組み結果(評価)が分かりやすく弱み強みなども分かるよう見える化する
- ③取組みにあたり現場に特別な業務が発生しないこと

3. 取り組む内容・項目の設定

『すごい』というのは、周りの人たちが評価する言葉です。その評価していただく人々を当社グループを支えてくださる5つのステークホルダーである①お客様、②従業員、③株主様、④取引先、⑤地域社会としました。これで誰から『すごい』と言っていたけるのが明確になります。次に、ステークホルダーごとにどんなことが

きていれば『すごい』と評価いただけるかという、求められる21の要素を設定しました。さらに、その要素ごとに具体的にに取り組む項目を42項目設定しました。それぞれの項目の取組みの積み重ねがステークホルダーごとの評価に、さらに全体評価につながっていきます(図3)。

4. 『すごい』と言われる目標設定

取り組む項目が決まったら、次は目標設定です。まずはレベル設定です。そこで当社グループの立ち位置を客観的に判断するための比較対象となるデータを集め、それらを用いて、「業界No.1」や「より高いレベル」などを各指標の数値目標としました。これらを達成すれば、間違いなく『すごい会社』だと言ってもらえるはずだ、という自分たちの納得できる目標を定め

ました。これで“共通のモノサシ”を使って全従業員が同じ目標に向かっていくことができます。

次に、いつまでに『すごい会社』にするのか? その期限を「SGK2015」最終年度の2015年度としました。実は中期経営計画のキャッチフレーズ「SGK2015」は、「SuGoi Kaisya」(すごい会社)と「Success and Growth Keys」(成功と発展の鍵)の2つを意味しています。『すごい会社』を目指すためのさまざまな取組みが成功と発展により2015年度末にはその集大成と成すよう期限を定めました。

5. 評価・見える化

最後に、各取組みの結果に対する評価です。『すごい会社』創りの取組みには評価方法とその見える化に特徴があります。



写真1 女性社員による「CSマナー向上委員会」の活動



写真2 「すごい会社」創りについて社員に説明する橋本社長（SGK2015）社長キャラバン

『すごい会社』創りは項目ごとに『すごい』の目標レベルが数値設定されているため、その取組み結果は評価ポイントとして42項目ごとに、21要素ごとに、5つのステークホルダーごとに、そして総合評価として自動的に算出される仕組みとなっています。この評価ポイントを分かりやすくするために、『すごい』『よい』『普通』『よくない』『わるい』の5段階のレベルで表示するようにしました（図4）。

こうしてそれぞれの評価が一覧で確認できるため、一目で強み・弱みが分かるようになりました。さらには、各項目の評価は各部門の評価を集計したものですので、見方を変えれば部門ごとの強み・弱みも分かります。それぞれの部門で取組むべき課題が明確になってくる仕掛けです。

事例を挙げて見てみましょう。

「お客様」の求める「満足・感動」について紹介します（図3の□部分）。取り組む項目は「クレーム」を減らすことと「賞賛」を増やすことです。取組み前の平成23年の本社受付クレームは10件ありました。これ

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

図4 評価レベル換算表

を平成27年に0件にするという目標を設定し、クレーム撲滅を目指した取組みを始めました。例えば女性社員による「CSマナー向上委員会」の職場研修実施（写真1）などです。その結果、平成25年はクレーム2件に激減し、お客様からの賞賛も増加しました。この結果、「満足・感動」の要素評価は平成23年の63ポイントのレベル3（普通）から平成25年には91ポイントとなり、レベル5（すごい）に達することができました。

6. 達成への道筋

『すごい会社』創りを本格的に始めてから3年目に入りました。取組み状況を共有するために、経営会議だけでなく、グループ誌（社内誌）や安全衛生推進大会、各種研修などの場で何度も何度も情報発信しました（写真2）。全従業員が共通の認識で、目指すこ

ろへ1人ひとりが歩み始めれば、そのベクトルは一層強力なものになります。こうした情報発信のいかにもあり、『すごい会社』を目指すという言葉が、現場で働く多くの従業員からのごく自然に出るようになってきました。

現在の総合評価はレベル4（よい会社）で、その内容は年々上昇しており、取組みの手応えを感じています。目指すのはもちろん、レベル5（すごい会社）です（図5）。

総合評価を最高ランクのレベル5にするためには、5つのステークホルダーすべてにおいてまんべんなくレベル5を達成することが必要です。お客様や株主様には最高レベルのご満足をいただくことは当然のこと、従業員が『すごい会社』で働いているという自覚と満足感を得られることも大切です。シーキューブ・グループ全体が一体となって、どんなステークホルダーの皆さんからも『すごい会社！』と言っていただけの会社を目指すことにより、結果として、筋肉質な企業体質をさらに強靱な体質へと増強でき、より一層の飛躍により企業価値を高めていけることでしょう。

『すごい会社』を創ろう、という従業員1人ひとりの強い思いがあれば、必ず成し遂げられるものと確信しています。

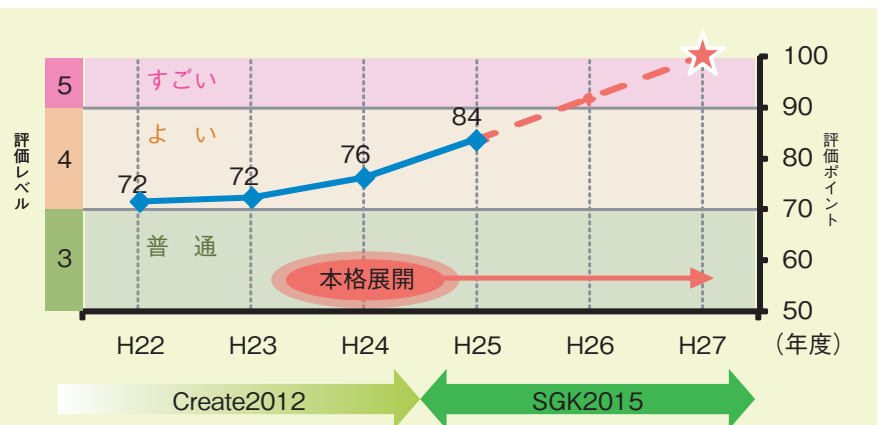


図5 総合評価の推移