

DXによる人財マネジメントの実現

株式会社ソルコム



ソルコムは新時代のエンジニアリング企業として、お客様の要望と信頼に応え、地域社会の発展に貢献することを企業理念として事業活動を展開しています。

はじめに

お客様のニーズは日々変化するとともに、ますます多様化しています。私たち通信建設業を営むものとしては、従来からの通信業を中心とした事業（以下、既存事業）から、あらゆるお客様のご要望に対応する事業（以下、成長事業）へ、どう追隨していくのか、どう変わっていくのかを実現するタイミングであると思っています。

また、一方で、少子高齢化の進展にともない、労働生産人口が減少傾向にある中、労働力の確保が企業としての重要課題となっています。

私たちソルコムグループでは、これらの重要課題の解決に向け、事業ドメインの大胆な変更に着手することと



図1 当社の2023年度経営方針

し、既存事業（NTT事業）で培った「技術力（品質）」と「人財」を最大限活用して、新たなフィールドである「成長事業」にチャレンジすることとしています（図1）。

具体的には、既存事業の生産性を高め、業務を効率化することで稼働を創出し、その創出した稼働に対して、成長事業に必要な知識・スキル・技術を付けてもらった上で、成長事業に振り向けるというを行っています。これは、広く世の中の「両利きの経営」^{*1}と言われているやり方です。

ここでは、その取組みを進めるための、重要な要素である、「DXを活用した人財マネジメント」についてお話をさせていただきます（図2）。

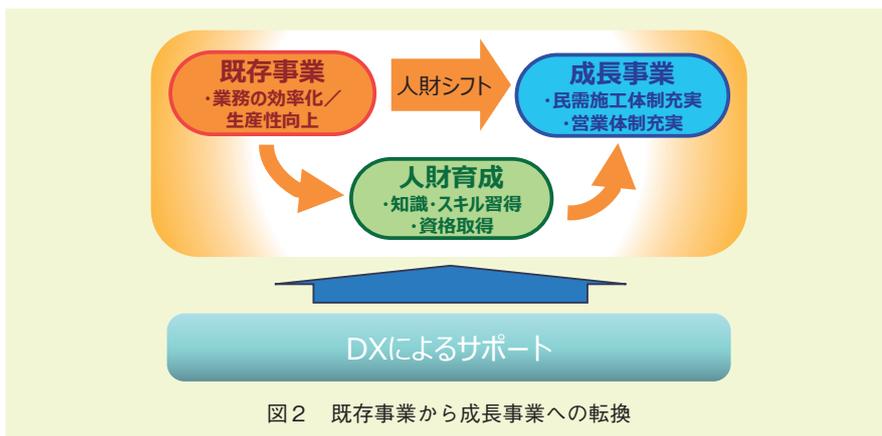


図2 既存事業から成長事業への転換

^{*1} 両利きの経営：既存事業の堅実な改善「知の深化」と将来を見据えた新規事業の探索「知の探索」を両立させるとともに、既存事業の資産を新規事業に活用させる経営

成長事業に向けた人財戦略

当社は「成長事業」のなかで、特にエネルギー分野に重点を置き、今年7月に組織再編を行うなど（E&N事業本部・エネルギー事業部の設置）取組みの強化を図っています。

またエネルギー事業を拡大していくうえでは、法令に従って電気工事に関する有資格者を配置する必要があることから、「1級電気工事施工管理技士」の増員を重要な人財戦略の1つとして進めています（図3）。

<育成マネジメントの改革>

実施体制として、社員の資格取得管理は支店等の各組織が個別に行っていましたが、本社人事ラインが全社を一元的に統括する体制へ移行し、人事配置を含めた実行力の強化とスピードアップを図ることとしました。

<個人別CDPの作成>

1級電気工事施工管理技士は、検定の受験要件として一定期間の実務経歴が必要ですが、条件によって必要な期間にかなりの幅（学歴により、3年から11年6カ月間）がありますので、最短で取得するための「道のり」をパターン化しています。

これを関係者が共有認識したうえで、社員ごとの現状の保有資格、過去の工事経歴、学歴等から、「(a) 施工管理パターン」、または「(b) 作業経験パ

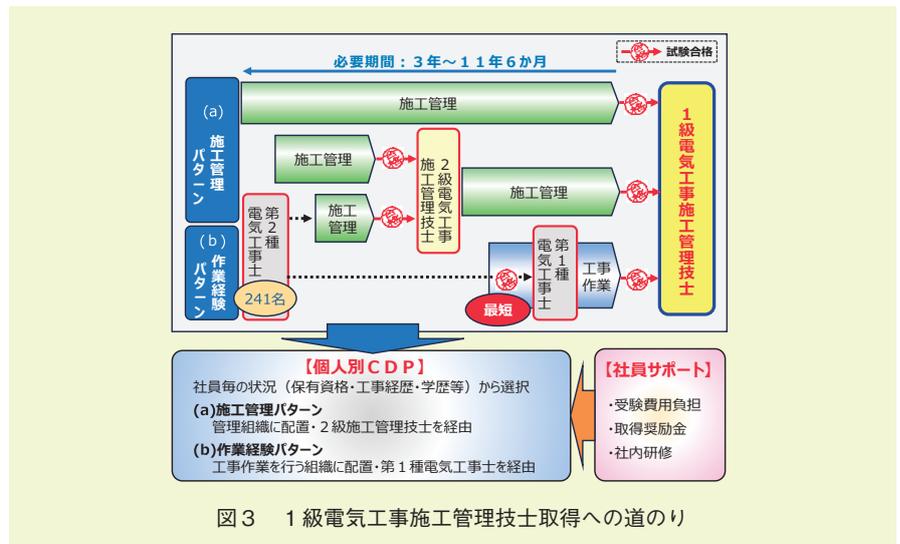


図3 1級電気工事施工管理技士取得への道のり

ターン」のいずれかを、最短ルートに定めて、人事配置や従事する工事の選定などを各施工組織と本社人事ラインが連携して「個人別CDP」を作成し、その進捗管理も組織連携で行っています。

なお当社のポテンシャルとして、第2種電気工事士を現在241名の社員が保有していますので、これらの社員の育成をすることで増員に向けて高い実現性があるものと考えています（図4）。

<資格取得に向けた社員サポート>

資格取得に向けて努力するのはそれぞれの社員ですので、チャレンジするプロセスのサポートと成果に報いる取組みを始めています。

「合否に関わらず受験費用の会社負

担」「合格・取得時の奨励金の拡大」などによりモチベーションの向上、またミライト・ワングループの連携により、社内研修「みらいカレッジ（Web学習）」の充実を進めており、その活用を推奨することで、学習機会を提供し、合格率の向上を図っています。

DXによる人財マネジメント

一方で、有資格者・技術者を、いかに効率的・効果的に工事に配置・活用するかということも事業推進に重要な要素となります。

<施工稼働見える化ツール>

例えば、営業活動のなかでお客様から新規案件のお話をいただいた場合、必要な技術者（監理技術者など）を配置できるか、特に法令により“専任”配置が必要な場合は、その体制確保がそのまま受注の可否に関わってきます。

従来はこれらの配置調整は、各施工担当で個別で行って行っていたので、急ぎの案件の場合などにおいて、迅速な調整ができず、営業活動への支障も生じていました。

こうした状況を解決するため、トップマネジメントからのミッションを受けた、事業改革PT（当社のDXを推進するチーム、豊富な現場経験からの業務知識と開発スキルを兼ね備えた集

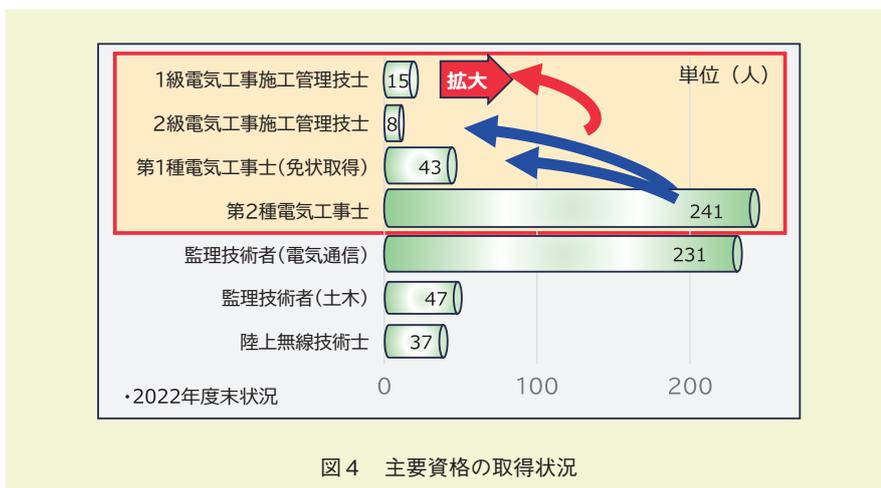


図4 主要資格の取得状況

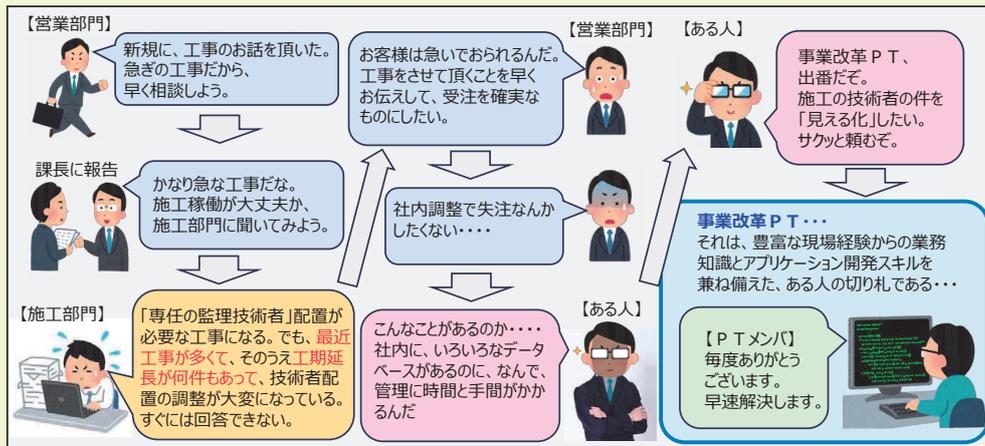


図5 「施工稼働見える化ツール」作成に至ったストーリー

団)が作成した「施工稼働見える化ツール」についてご紹介します(図5)。

社内には、工事管理や社員の保有資格を管理したデータベースが複数存在しています。これらを一元的に活用するためのツールが必要とされました。ツールにより実現する機能は次のとおりです。

- ①全社員の保有資格および工事経験(現状では過去10年間)の把握
- ②各工事の技術者等の配置状況の把握(工事ごとおよび全工事一覧)
- ③技術者ごとに、担当しているすべての工事を把握(複数工事・複数の業種を想定)
- ④必要な資格、工期の指定から、配置が可能な“空き技術者”の検索。

これは前述の専任技術者の配置が必要な新規営業案件での迅速な技術者・工事体制の確保調整における武器となるものです(図6)。

なお、このツールにより統合されたデータベースは、日々更新リアルタイムな状態を維持しておりますので、適格な判断・調整がタイムリーに実施できるものとしています。

<各組織でのマネジメントに活用>

「施工稼働見える化ツール」は、適正に権限を付与することにより、社内のどの組織からもアクセスし、情報の閲覧・共有を可能としています。

これにより、人事部門と施工部門等が連携して行う「個人別CDP」の作成や進捗管理にも有効なものとなっています。さらに1人の社員の担当する

工事量や業種を把握できることから、スキルの評価や特定の社員に業務量が偏った状況とならないよう管理するための情報収集が可能となるなど、各部門の多様なマネジメントに拡大して活用を図ることとしています。

<DXによる生産性向上と営業推進>

見える化本来の目的は、個人成果の見える化により現状を把握、個人の暗黙知を組織へ共有、プロセスの見える化によりムダを改善、といったものがあるとされており、当社の見える化もこれらの考えを踏まえたうえで、生産性向上の取組みとして進めています。

施工稼働以外でも、「故障修理の見える化《ほしめてむ》」「サービス総合アクセス工事の見える化」「SO工事の見える化」などの社内ツールを作成し

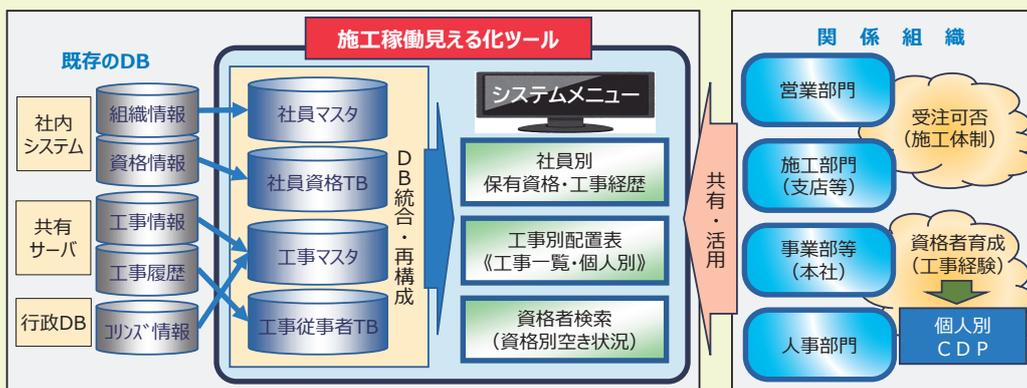


図6 「施工稼働見える化ツール」と各組織との共有と活用

ております。

その他には、アクセス設計業務の一部をフロールー化する効率化ツールとして「S-Quattro」を開発し、あわせて生産性の向上を図っています。

またDXはエリアフリー化にもつながります。将来的にはエリアフリーにより実施可能な業務はすべて本社等へ集約を行い、支店・営業所等では現地で行うことが必須となる設備等の調査やお客様などの社外対応に特化することにより、生産性を飛躍的に高めたいと考えています。

さらに、支店等では社外対応に注力することができますので、そのなかで営業活動を行い、新たなビジネスチャンスを獲得することを期待して、営業力強化に必要な知識や対応スキルの付与についても取り組んでいるところで

人間中心経営と ワーク・ライフ・スタイル改革

成長事業への転換に向けた人財戦略においても、主役は1人ひとりの社員となります。

社員が、健康かつ安全であるとともに、チャレンジへのモチベーションを向上させるための社内の環境が重要であり、この環境改善に人間中心経営と

して取り組んだものについてご紹介します。

<ワーク・ライフ・スタイル改革>

これまでも働き方改革として「年次有給休暇の取得率向上」「リモートワークの推進」等の各種施策に取り組む「男性育児休業の取得（40%）」、「女性採用者率の向上（35%）」などは一定の成果をあげています。

今後はさらに、働き方（ワーク）と生活（ライフ）の両面から改善を図る「ワーク・ライフ・スタイル改革」として、制度やD&I、社内コミュニケーションまで幅広いメニューを整備した取り組みをはじめとしています。

特に若年層には、「育児介護短時間勤務の拡大」「子供への手当増額」「プチフレックス導入」といったものは、ワーク・ライフにおける満足度を向上させるために有効なものだと思っております。

人財確保の面でも、中途採用、カムバック採用、また社内FA制度といった多様な人財の獲得や社員自らの変革への意欲に応えるものとしています（表）。

*2023年7月 育児休業取得率（男性）
全国平均 46%（厚生労働省）

*2019年 建設業入職者 女性の割合
全国平均 19.4%（国土交通省）

表 「ワーク・ライフ・スタイル改革」の取り組みについて

施策項目	取り組みメニュー
制度改革	・プチフレックス導入 ・長期出張滞在費の新設
働き方改革	・時短対策（時間外縮減、年休取得促進） ・WEB会議環境改善 ・働きやすい服装
D & I	・育児介護短時間勤務の拡大 ・子供への手当増額 ・くるみん認定（子育てサポート企業）【申請中】
人財獲得、配置・任命	・優秀人財獲得（新採・中途・カムバック、社内FA）
健康経営	・健康経営優良法人認定 ・Teamがん対策ひろしま登録（2023.8）
コミュニケーション	・新入社員サポートの充実 ・職場レクリエーションの実施

<人間中心経営トピック>

当社は、広島県と県内企業が連携した「Teamがん対策ひろしま」へ第10期登録企業（21社）として8月に登録しました。

これは、がん検診の受診率向上や、治療と仕事の両立支援、さらにはがん患者団体様等の支援など、がん対策に主体的かつ積極的に取り組む企業として認定されたものです。

当社の年齢構成は40～50歳代に集中し、社員の健康意識も高まっています。特定検診メニューの充実や人間ドック受診の向上などを行い、さらなる「健康経営」に向けた取り組みを進めているところです。

「Teamがん対策ひろしま」に登録



湯崎広島県知事（左）と大橋社長（右）



第10期登録企業（21社）の皆様

おわりに

私たちソルコムグループは、お客様ニーズ、社会環境の変化に対して「ドメインチェンジ」を図り、今後もAIやロボット技術なども取り入れ、DXをさらに進化させることにより、『超通建』をめざして果敢にチャレンジを続けます。

そして、ミライト・ワングループのPurpose（パーパス）である「技術と挑戦で『ワクワクするみらい』を共創する」の体現に取り組んでまいります。