

岡崎市議会議長 様

支出番号

会派名 チャレンジ岡崎  
代表者名 小田 高之

以下のとおり、政務活動を実施したので報告します。

## 政務活動報告書

令和 5年 8月 17日提出

活動年月日	令和5年7月11日(火)～令和5年7月13日(木)	
氏名	杉山 智騎	
用務先 及び 内容	1 7月11日	用務先 東京都 江東区
		内容 DX EXPO 2023 夏
	2 7月12日	用務先 東京都 江東区
		内容 DX EXPO 2023 夏
	3 7月13日	用務先 東京都 江東区
		内容 DX EXPO 2023 夏
	4 月 日	用務先
		内容
備考		

# 令和5年度 行政視察報告書

令和5年8月17日(木)  
チャレンジ岡崎 杉山 智騎

## 1. 視察日程

令和5年7月11日(火)～7月13日(木)

## 2. 視察先及び視察内容

・DX EXPO 2023

## 3. 視察内容

○グループ全社員をDX人財化 ～2年目の新たな挑戦へ～

サッポロホールディングス(株) DX/IT 統括本部 DX企画部 部長 梅原 修一 氏

### ・サッポログループのDX推進構造

「4つのDX事業環境整備」のもと「3つのグループDX方針」にて戦略推進し、サッポログループにかかわるあらゆるステークスホルダーと共に成長し続け、お客様と企業の価値最大化を進める

#### i) 事業環境整備① 人財育成・確保

✓2022年、650名規模のDX推進人財育成、及び全社員DXリテラシー向上を実施し、グループ全体の戦略推進力向上を図る

✓更に、新規採用、外部人材登用により専門人材を強化

#### ii) 事業環境整備② 推進組織体制強化

✓SH経営会議に属するグループDX・IT委員会を新たに設置、グループ各事業会社のDX戦略推進を多角的に支援

✓外部パートナーとの協働を拡大することでDX推進力を強化

#### iii) 事業環境整備③ ITテクノロジー環境整備

✓クラウド上に各ビジネス課題に応じて必要となるデータをデータレイクに集約

✓データレイクに集約された様々な形式のデータを使いやすい形に成型・加工してデータウェアハウスに格納し、それらデータを各種ツールが利用できるよう連携を構築

#### iv) 事業環境整備④ 業務プロセス改革

### ・DX戦略2022

#### i) 人財育成と活躍の場

全社員DX人財化を目指した、サッポロ独自の「人財育成プログラム」を本格的にスタートさせ、同時に育成人財の活躍の場としての「DX☆イノベーション・ラボ」のテスト運営を行う事で、将

来、この2本柱を連動させ、DX推進力の最大化を進める準備を行った

ii) グループ人財育成プログラム (育成構造)

「全社員 DX 人財化」を掲げ、人財育成を推進。全社員のリテラシー向上と推進リーダー育成により戦略推進力のアップを目指す

iii) グループ人財育成プログラム (育成カテゴリー)

3つのカテゴリーの専門人財育成を目指す

- ① ビジネスデザイナー
- ② DX テクニカルプランナー (データサイエンス、ノーコード/ローコード開発)
- ③ IT テクニカルプランナー

・ DX 戦略 2023

2023 年の挑戦ポイント : DX イノベーション☆ラボを中心とした DX 推進体制を整える

①人財育成プログラムの進化、②人財活躍支援、③DX イノベーション☆ラボの本格化

①人財育成プログラムの進化

2022 年の人財育成プログラムを総括し、各研修段階での課題を抽出

2023 年は、その課題を克服し、さらに進化した研修内容を企画

②人財活躍支援 (人事編)

2022 年育成した DX 基幹人財・150 名の研修期間の定性・定量評価を元に、各個人の「DXHR シート」を作成。これを元に、今後人事部門と連携し活躍場面を創出

②人財活躍支援 (現場編)

DX 基幹人財・150 名は、研修の最後に自身の実践したい「DX 企画書」を作成。今後は各職場で、上長とも連携し企画書実現に向けたアクション・成果創出を行う

②人財活躍支援 (組織編 : DX 推進組織体制の強化)

2023 年春、中期計画に掲げた「DX と IT の組織・機能融合による多面的な業務シナジーの創出」の具現化を目指し、新たに「DX・IT 統括本部」を創設。主に「DX 企画部」にて DX・IT 業務の連携及び各事業会社との連携も強化

③DX イノベーション☆ラボ本格化 (運営構造)

「全社員 DX 人財化」していくためのコミュニティを新たに作った。世の中の流れを見据え、今までの枠組みを超え活躍できる環境を構築し会社・グループ・組織の壁を越え、外部とも連携した「DX 成果創出へ向けた共創推進体制」を実現

③DX イノベーション☆ラボ本格化 (パートナー連携)

ラボポータルサイトで連携している外部パートナーは現在 17 社。既存事業の課題解決や新規事業展開などの「DX 企画」に対し様々なソリューションを提供してもらうことで新たな共創関係を築き、大胆な業務改革や新たな事業モデルの創出につなげる構想

・ 所感

サッポロホールディングは DX 専門チームを作るのではなく、全社員の DX 人財化を目指している。そのために 2022 年にリーダーステップとして DX・IT 案件を推進出来る人財を育成するために 150

人、サポーターステップとして DX・IT 案件を推進または支援する素養を備えた人財を育成するために 600 人を公募で選定。全社員 4000 人向けに DX・IT 基礎を理解し、基礎的知見を備えた人財に育てるため E-Learning を行った。そして 2023 年には全社員 DX 人財化を 4000 人から関連会社、外食事業の店舗スタッフを合わせた 6000 人まで拡充。これは衝撃を受けた。通常であれば、専門チームが DX・IT について勉強し各業務にあたることが多いが、全社員の底上げをする考えは今の時代に非常にマッチしていると感じた。この方法は各自治体も真似をする必要がある。本市においても正社員だけでなく全ての人材に DX 教育をする必要がある。今の子ども達はプログラミング教育を受けているが、現在現役で最前線で働いている世代はほとんど教育を受けていない。だからこそ、庁内をあげて DX や IT を理解し利用できる人材を広く育てる必要がある。この考え方が今の岡崎市に最も足りないものの一つであると考え。動きの速い業界で、しかも必須案件、岡崎市としてもデジタル推進課があり、おかげで DX ビジョンも策定している状況。もっと戦略的に推進することを強く要望する。

○ミッション：コロナ禍における求心力の必要性

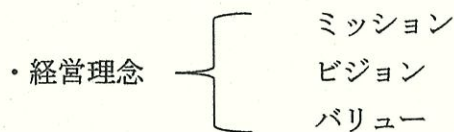
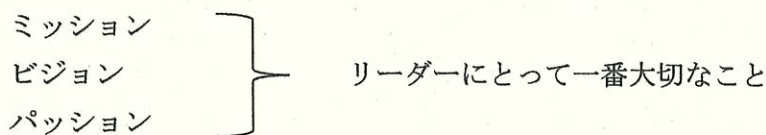
元スターバックスコーヒージャパン CEO

(株)リーダーシップコンサルティング 代表取締役 岩田 松雄 氏

・VUCA の時代

V (Volatility : 変動性)	視野を高める
U (Uncertainty : 不確実性)	視野を広める ← 好奇心
C (Complexity : 複雑性)	視野を鍛える
A (Ambiguity : 曖昧性)	↓
	学び続ける力

世の中を良くするためにある！  
存在理由 = ミッション



登山家で例えると  
 ミッション：山に登ること  
 ビジョン：5年後に富士山に登頂する  
 バリュー：みんなで手をつないで  
 (行動指針) 歌を歌いながら

・ミッションはなぜ大切か？

- 原理原則としてのミッション
- 共通のゴールとしてのミッション
- ミッションに共鳴した人が集まる
- ミッションがモラルをあげる

・スターバックス ミッションステートメント (旧)

存在理由 → サードプレイス

接客マニュアルはない

あるのは「Just say yes！」

・第5次産業：感動経験産業

- スタバ
- ディズニーランド
- リッツカールトン
- バグジー

・組織に求められるものは？

- 本質において一致
- 行動力において自由
- 全てにおいて信頼

・所感

リーダーにとって必要なもの、組織にとって必要なものを学べた。自治体はリーダーが定期的に変代するから、なかなか難しい面もあるかもしれないが、岡崎市としてぶれない方針でやる必要がある。改めて、議会の重要性を感じた。行政という立ち位置でも第5次産業：感動経験産業を意識しけん引していくつもりで事業を行っていく必要がある。

○キッコーマンの人財戦略

キッコーマン(株) 常務執行役員 松崎 毅 氏

1. キッコーマンの人財戦略

・人財戦略の必要性

「経営理念」の実現のために、“経営戦略”と連動した“人事戦略”を実行していかなければならない

・一般的な人財戦略の骨格

人財戦略は、一般に経営戦略に沿って人財要件を定め、現状における不足を特定し、充足に向けた施策を実行していくサイクルにより構成される

・キッコーマンにおける人財戦略とは

GV2030 達成に向け、経営戦略・事業戦略を実現させるために必要な人財要件 (質・量) を定める

- ・人財戦略策定のプロセス

人財戦略として、「1.基幹ポスト・人財要件」「2.人財の棚卸」「3.確保・育成・配置」を順番に策定

- ・人財戦略における課題

- i) 基幹ポスト人財の確保・育成・配置
- ii) グローバル人財の裾野拡大
- iii) IT・財務・法務など専門性人財の確保

## 2. キッコーマンの経営人財育成

- ・求める人財像

- ◇プロ人材

- ・仕事における高度な専門能力を持っている
- ・能力を発揮して自律的に行動し、成果に結びつけることができる
- ・社内外のニーズを満たし、市場に価値を与えることができる

- ◇グローバル人材「日本国内、海外を問わず世界のどこでも能力を発揮できる人材」

- ・語学だけではない深い意味での「コミュニケーション能力」
- ・世界共通の「リーダーシップ」(判断力、決断力、先見性他)
- ・文化を認め、その文化を取り込み入り込む「異文化適応力」
- ・誰にも負けないと自負の持てる「専門性」
- ・どのような境遇にも耐え得る「体力」
- ・どのような環境でも前向きに考えられる「楽天性」

- ・経営人財育成(中堅～管理職層)

「未来創造塾」(選抜研修)

キッコーマングループの次の経営を担う人材を育成する、選抜型研修プログラム

- ・経営人財育成(若手社員育成)

CDP (Career Development Program) 制度

## 3. 個々の能力を生かす体制と環境作り

- ・D&Iの取り組み
- ・人権への取り組み
- ・個々の能力を生かす体制と環境作り
  - 自己申告制度
  - キャリアチャレンジ
  - キャリアアドバイス
  - 定年延長
  - 特例子会社設立
  - 複数型人事制度
  - 従業員サーベイ

- ・所感

キッコーマンは人財戦略が緻密であると感じた。会社を分析し、何が必要で何が足りないかを調査。

現在の人材についても把握をし、今後、育成しないといけない人材について拾い上げている。これをDX・ITに特化して行っているから本気度が伺える。社員も自分がやりたい仕事での必要なスキルが明確化され、目標をもって日々の仕事に挑める。本市でもどのような人材が必要で何が足りないかを明確にする必要がある。今いる人材でどうにかしないといけないという目先のことだけにとらわれるのではなく、将来や数年先を見据えて人材育成を計画的に行うべきである。

## ○逆・タイムマシン経営論

一橋ビジネススクール 特任教授 (PDS 寄付講座・競争戦略) 楠木 建 氏

- ・タイムマシン経営の論理を反転させる → 過去は積み重なっている
- ・同時代性の罣  
旬の言説 → ステレオタイプ同時代のノイズ → 受け手のバイアス → 意思決定における錯誤
- ・「仕事がなくなる」はなくなる  
1956 オートメーションで仕事がなくなる  
1965 コンピューターで仕事がなくなる  
1983 ロボットで仕事がなくなる  
1989 SIS (戦略情報システム) で仕事がなくなる  
1995 インターネットで仕事がなくなる  
1996 ERP で仕事がなくなる  
(いろいろあって・・・)  
2017 AI で仕事がなくなる  
現在 DX で仕事がなくなる
- ・「同時代性の罣」を回避する  
タイムマシンで過去に遡る (当時のメディアの言説を振り返る)
- ・時間の経過による「デトックス」  
「同時代のノイズ」が除去されている → 本質的な論理に目が向く  
※偽物 (同時代のノイズ) が除去され、自然と本物 (本質的論理) に目が向く
- ・「本質」とは何か  
「物事の基底にある性質」「そのものの本来の姿」 → そう簡単には変わらない
- ・変化の逆説  
歴史は変化の連続 → 変化を振り返ると、その中でも一貫して不変の本質が浮き彫りになる
- ・情報に対する感度が高い人  
メディアが発信する「最新の情報や知識」に対する感度が高い人ほど、飛び道具に惹かれる可能性が高い
- ・忙しくて物事をじっくり考えるゆとりがない人  
「情報の豊かさは注意の貧困を生む」(ハーバート・サイモン)  
隙間時間に情報量の限られたスマホ画面を次から次へ  
現象の背後にある文脈と論理にまで注意が向かない

• せっかちな人

すぐに成果を出したい、何か手っ取り早い手はないものか・・・

「すぐに役立つものほど、すぐに役立たなくなる」

• 行き詰まっている人

これといった打開策を思いつかない

飛び道具は一筋の光を発する希望の星に見える

「これ一発で局面打開」とばかりにトラップに嵌る

• 担当者

自分の担当範囲に限定した仕事ほど手段の目的化に陥りやすい

とくに IT や HR の分野では最新のツールや経営施策に飛びつきがち

自分の担当領域のことで頭がいっぱい

商売全体の文脈理解がない

• 代表取締役担当者 (CET)

肩書は代表取締役社長

その実社長のルーティン業務を粛々とこなしているだけ

• 最悪の組み合わせ

むやみに情報感度が高く、せっかちに成果を求める担当者

↓   ↑

危機感を持ちつつも構想も戦略もなく焦っている代表取締役担当者

• DX は目的にあらず

企業の目的は長期利益

DX は利益獲得の手段

まずは「儲かる戦略ストーリー」をつくる

• 飛び道具トラップを回避する

文脈思考

飛び道具トラップが作動するメカニズムを裏返す

• TRUSCO

在庫回転率 < 在庫出荷率

変動費 < 固定費

自社トラックのルート物流

保養所や社員食堂の人も正社員

「トラスコが気に入っているから買っている」というのは最悪の客

「できたらトラスコとは取引したくないけど仕方がないから・・・」というのが最高の客

• マクロ環境他責

「経営が悪い」「会社が悪い」「日本がダメ」「時代が悪い」

生まれた時空間は選べない

遠近歪曲は他責性能が良い

• いつ・どこなら「良い」のか



成長する中国？最大市場の米国？

高度成長期？戦国時代？縄文時代？

全面的に「良い」国や時代はない

いつでもどこでも、行ってこいでチャラ

・「スローメディア」と向き合う

いつの時代も「読書」が知的トレーニングの王道

※独自の視点で事象をつかみ、その切り口の上に本質的な考察と洞察を展開する良書

「新聞雑誌は寝かせて読め」

※かつてのファストメディアが上質のスローメディアに熟成

半年前の新型コロナの記事

※早くもイイ味を出している

・逆・タイムマシン経営論

現象の背後にある本質的な論理を見抜き、経営センスと大局観を体得するための知的作法

・所感

「タイムマシン経営」とは、海外で成功したビジネスモデルやサービスを日本でいち早く展開する経営手法のこと。まるでタイムマシンに乗って未来からやってきたかのようにビジネスを展開し、成功へ導くことができるという例えで、ソフトバンク創業者の孫正義氏が命名したとされている。タイムマシン経営には、海外で成功したサービスの日本法人を立ち上げるパターンと、ビジネスモデルを模倣して日本向けにアレンジするパターンがある。その逆をいくのが、まさに逆・タイムマシン経営論。楠木先生が提唱するこの経営論は説得力があり、納得できる。これをどのように行政に組み込むか、反映させるかというのは非常に難しい。それより、まずは自分がこの考えに基づいて、同時代のノイズを意識し、惑わされずにいかなければならない。過去の情報を改めて確認することで、現在が見えてくるものがたくさんあるし、なるほど！となる場面も多いと感じる。目から鱗とはこのことである。DXについてもその通りで、DXをやれば良いというのは本末転倒で、DXを使ったほうがいいのであれば、使えばいいし、場面によっても環境によっても違ってくる。そこを過去の事例から様々なことを学び、今後活かしていきたいと強く感じた。