

下

「と解説する。GTTは都のように地方公務員法の縛りを受けないため、外国籍の人も採用でき、実際に参画する予定もあるという。」

■「オープン&フラット」  
への工夫

では、「オープン&フラット」を達成するため、具体的に何をを行うのか。工夫の一つがオフィス環境だ。冒頭のように理事ら役員も個室ではなく、職員と並んで全員が開かれた場所で仕事を。都庁などのように、秘書を通してスケジュールを確保し、「失礼します」と部屋に入らなければならない。物理的にすぐ隣で仕事をしているのに、何かあればお互いに「ちょっといい？」と声をかけられる環境だ。

「宮坂さん、今ちょっといいですか？」〇〇さん、ちょっとこれ聞きたいんだけど」——職員と同じ平場に置かれた理事たちのデスクを囲み、皆がワイワイと話し合う。GovTech(ガブテック)東京(GTT)の執務室はこんなイメージだ。

GTTが組織づくりで掲げるキーワードは、都庁と共通する「オープン&フラット」。オープンとは行政、民間、性別、国籍など様々な出自の人が集まる多様性を指し、フラットは、そうした多様な人々が心理的安全性のもと、忌憚なく議論できる環境のことを意味する。

宮坂学理事長はオープン&フラットを目指す理由を「政策イノベーションを促すため」と説明。GTTで採用や組織づくりを担うデジタル人材本部長の小島隆秀さんは、「似たような人はばかり集まって同質化するの一番よくない。化学反応を起こしてくれる人を採用しないと、議論も良い意味のけんかもできずイノベーションは生み出せない」と話している。

「政策イノベーションを促すため」と説明。GTTで採用や組織づくりを担うデジタル人材本部長の小島隆秀さんは、「似たような人はばかり集まって同質化するの一番よくない。化学反応を起こしてくれる人を採用しないと、議論も良い意味のけんかもできずイノベーションは生み出せない」と話している。

「政策イノベーションを促すため」と説明。GTTで採用や組織づくりを担うデジタル人材本部長の小島隆秀さんは、「似たような人はばかり集まって同質化するの一番よくない。化学反応を起こしてくれる人を採用しないと、議論も良い意味のけんかもできずイノベーションは生み出せない」と話している。

「政策イノベーションを促すため」と説明。GTTで採用や組織づくりを担うデジタル人材本部長の小島隆秀さんは、「似たような人はばかり集まって同質化するの一番よくない。化学反応を起こしてくれる人を採用しないと、議論も良い意味のけんかもできずイノベーションは生み出せない」と話している。

# イノベーション創出

## 「オープン&フラット」どう実現？

### オフィス環境や声かけに工夫も

GTTではこんなオフィスでオープンかつフラットに意見を交わす



ミーティングのやり方だ。民間企業とデジタルサービス局を経てGTTでテクニカルグループ長を務める亀山鉄生さんは、会議をオープンにしたいと話す。

「内容は結局みんなに伝えるし、垣根なく途中の議論は知っていたほうがいい」といい、会議前にデジタルノートアプリ「OneNote」などを使って「こんなことを議論します」とアジェンダ(議題)を公開し、会議そのものには誰でも入れるようにする。

結論は議事録ではなく、議論の過程のメモなどで公開。誰でもアクセスして編集できるようにしたいという。こういったOneNoteの活用は亀山さんが都庁でも地道に広げていたもので、「GTTで新たにできるようになったことを都庁で展開するのも大事なことのひとつ」と話す。

一方、小島さんが考えるのが、チームでの定期ミーティングだけでなく、月次で全員が集まる「オールハンスミューティング」を開くことだ。全員で今取り組んでいることや困っていることなどを共有し、理事長が発信するような場を持ちたいという。

さらに、その拡大版として四半期に一度程度、経営合宿のようなロングミーティングも開きたいと意気込む。「みんなが考える組織」が大事だと思う。普通は会社のミッションは決まっているが、我々はそこを作れる権利を持っている」と話す。

小島さんはこのほか、GTTならではの取り組みとして、評価制度にも成果や

能力の評価に加え、オープン&フラットを体現しているかという行動評価を加えることや、皆がどういう行動をしたら良いか共有できるようにオープン&フラットを実践している人を表彰する制度なども考えているという。

都庁DXグループ長を務める近藤弘志さんは「都庁は縦割りが強いと感じたが、GTTはスタートアップだとして、一つのゴールに向かおうとしているからか、自分も採用に意見を出すなど他部署との連動や重なりが多い」と話す。

ただ、GTTも現時点では都からの派遣職員の割合が高く、何年もの間、従来も、職員から役員に投げかけてきた人たちの習慣を変えていくのは簡単ではない。小島さんも「官民協働は

「言うはやすし」だが簡単なではなく、文化を醸成して根付かせるのは短時間では無理。普段から意識して、『それってオープン&フラットじゃないよね』と指摘し合うことが必要と話す。

近藤さんと植田さんによると、現在はまだチャットを掛け算して成果を出したい」と話す。イノベーションを爆発させる組織となり、組織の観点でも広く参考にされる事例を作れるか、期待がかかっている。

まず、互いの呼び方は「理事」「部長」「課長」などの役職ではなく、全員「さん」づけで統一。また、主な連絡はメールではなくチャットで行い、事業開始前の準備段階で、個人のメールアドレスがなかった時も全てチャットで回っていたという。

都庁からGTTに移った職員によると、職員間のチャットでのやり取りは都庁でもあったが、部長級以上の役職者と直接チャットすることはほぼなく、GTTでは理事たちもどんどんやり取りに入ってくるのが新鮮だという。

また、運用に関しても、都庁では思いっくままにグループが作られ、メンバーが限定されたチャットがどんどん増殖していたが、GTTでは互いの呼び方は「理事」「部長」「課長」などの役職ではなく、全員「さん」づけで統一。また、主な連絡はメールではなくチャットで行い、事業開始前の準備段階で、個人のメールアドレスがなかった時も全てチャットで回っていたという。

「(一般的には上司が)『お前より情報持っているぞ』と情報の多さでマネジメントしがちだが、部下が上司と同じ量の情報を持っていないと考えなくなり、指示待ちになってしまふ」と説明。情報を皆が共有し、誰もが意思決定できる環境を重視する。このため、チャットでは蓄積されにくい議事録やファイルも皆で共有できる「社内Wiki」のようなシステムを整備する考えだという。

三つ目の工夫が、会議や