

エアカラー

Your Color

人に仕事を合わせる。だから輝く

西川 望

はじめに

この本は、私たちがDXCテクノロジー・ジャパンという会社をつくり上げてきた中で、私が社員の皆さんとともに考え続けてきたことをまとめたものです。

弊社は、HPEとCSCという2つの会社が合併してできた会社です。そこに至るまでも、HPEとCSCそれぞれが吸収合併を繰り返してきました。結果的に、バックグラウンドも価値観もバラバラな人たちが集まり、約30もの会社がそれぞれの個性を持ったままひとつになった、少し変わった成り立ちの会社になりました。

そうした組織をひとつにまとめるために、「この会社らしさとはなにか」「どうすればひとりひとりが生き生きと働けるのか」を、私たちはずっと問い続けてきました。

その試行錯誤の中から生まれたのが6つのカルチャーであり、「ユアカラー (Your Color)」という発想です。

ユアカラーとは、ひと言でいえば「仕事を人に合わせて設計する」という考え方です。人を型にはめるのではなく、ひとりひとりが持つ色を見つけ、それを磨いていく。そんな働き方を表しています。そして、この考えをきちんと伝えたいと思ったことが、本書を書

くきっかけになりました。

なぜDXCテクノロジー・ジャパンはこういう会社なのか、なぜユアカラーという働き方にこだわっているのか。そのことを、改めて言葉にして残したいと考えたのです。

これまで「カルチャー」と「ユアカラー」は様々な場面で顔を出すものの、明確にまとめていませんでした。採用の場でも、個人が自分の言葉で断片的に伝えるなど、その活用は社員間のやり取り程度で終わっていたのです。

「ユアカラー」はこの本を通じて繰り返し登場する考え方ですが、この言葉を頭の片隅に置きながら読み進めていただけると、各章のつながりが見えやすくなると思います。詳しくは本文でお伝えします。

この「ユアカラー」は、決して弊社だけに通じる話ではないとも考えています。組織の統廃合や変革を経験した会社、多様な人材をどう活かすかに悩む会社、あるいは社員が自分らしく働ける場所をつくりたいと考えている経営者やマネージャーにとっても、なにかしらヒントになる部分があるはずです。

この本を手を取ってくださった方は、きっと様々な立場にいらつしやると思います。就職や転職を考えている方、あるいは今の会社を離れて新しい環境を探している方もいるでしょう。会社を選ぶとき、給与や事業内容だけで判断していいのでしょうか。どんなに条件が良くても、自分が自分らしくいられない場所では、人は輝けません。カルチャーで会社を選ぶという視点をぜひ持つてほしいと思います。この本がそのきっかけになれば、それが弊社への入社につながらなくても十分です。

今の職場や働き方になんとなく窮屈さを感じている方、あるいはこれから社会に出ることに不安を感じている方もいるかもしれません。自分のカラーがまだわからなくても大丈夫です。色は経験を重ねる中で少しずつ見えてくるものです。この本が、その第一歩になればと思っています。

マネージャーや経営者として組織づくりに悩んでいる方、あるいは企業合併や組織変革に取り組んでいる方にも、なにかしら届くものがあるのではないかと思います。私たちが直面してきた課題や、そこから学んだことは、弊社特有の話ではなく、多くの組織に共通

するものです。規模や業種が違って、「人をどう活かすか」という問いは同じです。私たちの試行錯誤が、その問いへのヒントになればそれ以上にうれしいことはありません。

そして、今まさに弊社で働いている社員の皆さん、ともに仕事をしているパートナーの皆様、いつもお付き合いいただいているお客様へ。毎日一緒に仕事をしながらも、なかなか言葉にして伝えられていないことが、この本の中にたくさん書かれています。

私たちが大切にしてきたことを明文化できたことで、なぜこの会社をこういう形にしてきたのか、そしてこれからどこへ向かおうとしているのかを、ひとりでも多くの方に「そういうことだったのか」と感じてもらえたなら、この本を書いた意味があったと心から思います。

本の内容に応じて、読み始める章を変えていただいても構いません。今の自分の立場や悩みに引っかけりを感じた章から、ぜひ読み始めてみてください。

最後に、少し大きな話になりますが、日本の労働人口は今後確実に減り続けます。働き手が少なくなる中で、ひとりひとりが自分の色を見つけ、輝きながら仕事ができるかどうか

かが、この国の活力を左右すると感じています。

この本の中のなにかひとつでもヒントを見つけて、自分の気持ちの持ちようや、組織のあり方を少し変えるきっかけにしていただけなら、新宿でも、丸の内でも、地方の駅前でも——職場へ向かう人たちの表情が、今より少しだけキラキラして見える日が増えていくかもしれません。そんな未来を願っています。

■ 読者別おすすめ章

・就職・転職で会社選びに悩んでいる方・自分の色がまだわからない方・これから社会に出る方↓第1章・第2章へ

・今の働き方や組織に閉塞感を感じている方↓第2章へ

・マネージャー・経営者として組織づくりに悩んでいる方↓第3章・第6章へ

・企業合併や組織変革に取り組んでいる方↓第1章・第7章へ

・自分のカラーがまだわからない方・これから社会に出る方↓第4章へ

なお、各章の内容については目次をご参照ください。

はじめに.....	2
-----------	---

第1章 企業のカルチャーとは

カルチャーは企業選びの大切な要素.....	14
6つのカルチャー.....	21
想定以上の効果.....	26
カルチャーがすべてを決める.....	29
会社の危機を支えるカルチャー.....	33

第2章 「ユアカラー」とは

ジョブ型／メンバーシップ型、それぞれの強み.....	40
「ユアカラー」とは.....	47
ジョブ型の人材マネジメントとは.....	53
「マス目に人を押し込める」発想を排除するユアカラー.....	60
マネージャーが牽引するユアカラーのアサイン.....	63

リーダーこそユアカラー.....	69
組織に所属することでユアカラーを磨く.....	71

第3章 ユアカラーを実現する社内改革

ミニマムで、まずは1回やってみる.....	76
時代に合わない年度サイクルに縛られない.....	82
組織をフラットにすると見えてくる.....	84
劇的に変わった上司の役割.....	88
前面で戦うリーダーが組織を変える.....	93
派閥をなくす.....	99

第4章 まだカラーがわからない無色なあなたへ

ロールモデルもキャリアプランも正解なんてない.....	104
カードを使って自分のキャリアを理解する.....	110
ひとりの若者のカラーを我々は磨けなかった.....	119

SとPを摂取して困難な道を進む.....	124
会社を自分を磨く箱として使えば違って見えてくる.....	128

第5章 織田信長は元祖ユアカラー実践者？

型が決まっていない次男坊を子分に.....	134
柔軟な組織のためのポジションのロール化.....	137
成長させるにはとことん活かす.....	141
価値があったら評価する.....	143
土地に縛らず配下を動かす.....	148

第6章 実践ユアカラー

＼ユアカラー面談で社員のカラーを見つけ出す.....	156
自分たちでつくるから自分の会社になる.....	164
みんなの前でみんなの声を聞く.....	166
上司はやってもらった結果をフィードバックすることを忘れない.....	169

ルールは少なめに.....	171
リーダー陣が一番働く.....	176
会社はカラーを磨く場所.....	181
人の経験を取り込む.....	185
 第7章 DXCテクノロジー・日本の6つのカルチャー	
DXCグローバルの5つの価値観.....	192
カルチャーその1【環境】大企業だけどベンチャー.....	195
カルチャーその2【環境】身近なグローバル企業.....	198
カルチャーその3【仕事】千人千色の活動フィールド.....	202
カルチャーその4【仕事】懐の深い自己実現機会.....	205
カルチャーその5【人】らしさの尊重.....	209
カルチャーその6【人】ちように良い温度感.....	212
あとがき.....	218