

【優秀賞】シスコシステムズ合同会社

住 所：東京都港区赤坂 9-7-1

ホームページ：http://www.cisco.com/web/JP/index.html

従業員数：1,275 人（内訳：男性 1,032 人 女性 243 人）

業 種：情報サービス業

1. 取り組み・支援に至る経緯・課題・目標

(1) 経緯

ネットワーク機器メーカーとして創業し、数々のイノベーションにより事業領域を拡大、インターネットの発展とともに成長してきた当社は、現在、あらゆるモノをインターネットにつなぎ、新たな社会的価値を創造する「インターネットオブエブリシング」の実現を事業戦略の中核とする。顧客の期待値を超える成果を届けることが中長期のビジネスの成長につながると確信し「顧客の体験」を「顧客の感動」に進化させることを目指している。執行役員会や全社員会議等で議論を尽くした結果、高い志をもって卓越したリーダーシップを発揮するプロフェッショナルな集団こそが「顧客の感動」をもたらす原動力であると悟り、社員一人ひとりを「人財」と位置づけ、社員の参画度を高め、働きがいがある職場をつくることを「Cisco Family」として全社経営戦略の大きな柱に掲げている。経営戦略においては、売り手よし買い手よし世間よしの三方よしを理念とし「Cisco Family」に加え、顧客やパートナー企業に革新的なビジネスバリューをお届けする「Customers' Partnership」、そして、シスコの事業活動を通じた社会価値貢献を推進する「Country Transformation」を大きな柱として位置づけている。

「Cisco Family」の一環として、当社ではインクルージョン&ダイバーシティ(I&D)と呼び、多様な人財が最大限に能力を発揮し活躍できる環境整備を進めている。かつてはシスコのグローバル戦略の一環として取り組んでいたが、2011年より人事施策ではなく全社経営戦略のひとつであることを明確にし、日本に適した活動の展開を開始した。異文化の受容、女性活躍の推進、柔軟な働き方の3つを重点テーマとして選択し、強力に推進している。

2. 具体的な取り組み、仕組みや工夫について

(1) Inclusion & Diversity 推進体制

2011年にI&D専任マネージャーを社長直属で任命し、同時に社長をトップとする部門横断的なI&Dリーダーシップチームを設置し推進体制を整えている。チームは全社の戦略策定、実行、そして進捗管理の責務、及び各部門への各組織での意識付けと行動変革の促進を担う。

また、社内でアンバサダーと呼ぶ推進役のボランティアを募集、リーダーシップチームの助言を得ながら、ボトムアップで社員の創意を活かした自主的な活動を展開している。アンバサダーには女性、男性、外国人、障がい者など多様な人財が参画、当初50名程でスタートしたが、現在では88名まで拡大した。



(2) 具体的な取り組み

社員全員が共感・共振する企業文化の浸透、高い目標を達成する戦略プロセスの展開、コラボレーション技術を活用したワークスタイル革新と一体で、インクルージョン（受容性）とダイバーシティを強力に推進している。

女性活躍推進に関しては女性管理職比率を2013年末時点の7.9%から2018年までに倍増することを目指している。全社員を対象とした上長との中長期的なキャリア目標設定及び進捗確認に加えて、2014年より管理職候補育成研修を開始した。また、外部有識者による女性社員を対象としたキャリア面談も実施している。2014年には女性執行役員も誕生した。

①カルチャー：価値観の共有・共感・共鳴

社員同士がチームとして、場所・時間を問わず、自律的にコラボレーション（共創）を行う一番の前提として、社員全員が共通の価値観を共有していることが不可欠である。シスコカルチャーの浸透を、社員が共有する段階を超えて、真に納得し実践する「共感」の段階、さらに共通の価値観を全員が実践することでチームの力が最大限に発揮される「共鳴」の段階にまで高めてはじめて、顧客に感動を届けることができると考えている。

そのため、シスコカルチャーについて、ミドルマネジメントの合宿による集中討議を集約した「カルチャーブックレット」を作成し全社員に配布、さらに部門毎にワークショップを行い徹底して議論することで、社員一人ひとりの深い理解を促進してきた。2011年度の日本経営品質賞を受賞する荣誉に恵まれたが、高い評価を受けた項目のひとつに「カルチャーの浸透とコラボレーション組織の構築」があった。

②ビジネスプロセス：社員の目標と評価基準の透明化

社員がテレワーク環境を遠慮なく安心して常時活用できるためには、社員一人ひとりの役割と目標を明確化し、成果を正當に評価する仕組みの確立が不可欠である。当社では、VSEM (Vision, Strategy, Execution, Metrics) という戦略フレームワークを軸として、全社戦略を各部門、組織の隅々にまで方針展開している。個々の社員は、そのVSEMに連動するMBO（目標管理）により優先業務・達成目標を設定し合意する。

また、所属長と部下が、MBOに基づいて進捗管理、中間評価、改善指導のための対話を行うことで、透明性の高い業績評価を可能としている。経営戦略のひとつであるI&D推進は、全社員の年間業務目標の必須項目である。また、本年度はCustomer RelevanceをI&D推進の重点取り組み事項のひとつに掲げ、営業部門ではI&Dに関するバランススコアカード指標を設定し、お客様との商談においてもI&D推進について話し合うことを実施している。加えて昨年より、社員の参画度を高めるために不可欠である認知を推進するため、素晴らしい仕事をお互いに讃え合う仕組みとしてConnected Recognitionという制度を開始した。社員間でいつでも誰からでもボーナスを出し合えるこの制度により、I&Dボランティアグループの活動を始め、社員が部門を越えたコラボレーションに意欲的に取り組む動機付けとなった。

③テクノロジー：最新のIT、ネットワーク装備を全社展開

社員がテレワークを効果的・効率的に行えるように、常に最新のIT、ネットワーク装備を導入し、全社展開してきた。遠隔でも社員同士、チーム間で会議を行い、コラボレーション（共創）を可能とするために、ビデオの力を最大限に活用している。資料共有とともに対面コミュニケーションを可能とするWeb会議システムや高精細でリアルタイムのテレビ会議システムを全面的に活用している。テレビ会議には、iPadなどのタブレット端末からでも参加可能である。コミュニケーションの7割は視覚を中心とした情報が影

響するとされ、ビデオ活用の有用性は高い。また、いつでも瞬時に必要な社員とコミュニケーションを開始できるように、オンライン・チャットのツールを展開している。このツール上では、探している社員がオンライン状態にある、あるいはミーティング中であるなど、プレゼンス情報を常時把握できる。

このような社内システムやアプリケーションには、全社員にPCを提供することはもとより、現在では、BYOD(Bring Your Own Device)という概念を具現化し、社員はどこからでもWindows PC, MAC, iPhone, Androidなどあらゆるデバイスを使って、セキュアなモバイル環境で利用できる。在宅勤務規定は2001年より施行しており、新卒入社社員を除く全社員を対象に社員が自らの働き方を選択できる環境を整えている。希望者には「Cisco Virtual Office(在宅オフィス仮想環境ツール)」というIP電話とルータ(会社のネットワークに安全に接続する機器)のセットを無償で貸与しており、現在350名の社員がこのプログラムを活用している。自宅で、持ち帰ったPCをそのまま社内ネットワークに接続でき、IP電話がオフィス電話として利用できるため、オフィスと差がない環境でセキュアに業務を行うことができる。

④様々なI&D 推進プログラム

全社的にI&Dを啓蒙し定着させるため、毎年I&D週間を開催し外部スピーカーの講演、重点テーマの活動報告やテレワークの推奨などを行っている。本年5月のI&D週間では、当社のI&D活動の成果が顧客のビジネス変革にどのように貢献できるかをテーマに3日間で過去最高となる延べ約1,500名の社員が参加した。

3. 取り組み、活動により得られた成果

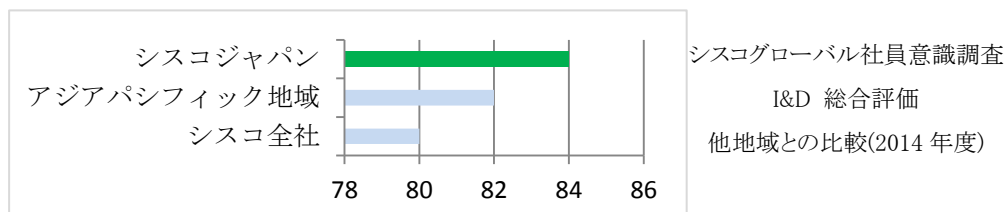
(1) 生産性向上貢献度

Cisco Virtual Office(在宅勤務仮想化ツール)を導入し、場所や時間を選ばない柔軟な働き方を推進した結果、年間9.8億円の生産性が向上していると試算している。(シスコグローバルテレワークの生産性向上貢献度調査を元に、シスコジャパンCVO利用者数を使って、生産性向上貢献度を試算。1ドル102円換算)

(2) 社員満足度と育休取得後の復職率向上

シスコグローバルの社員意識調査では、日本はI&Dへの評価が毎年向上し、2014年度は当社海外拠点平均を上回った。

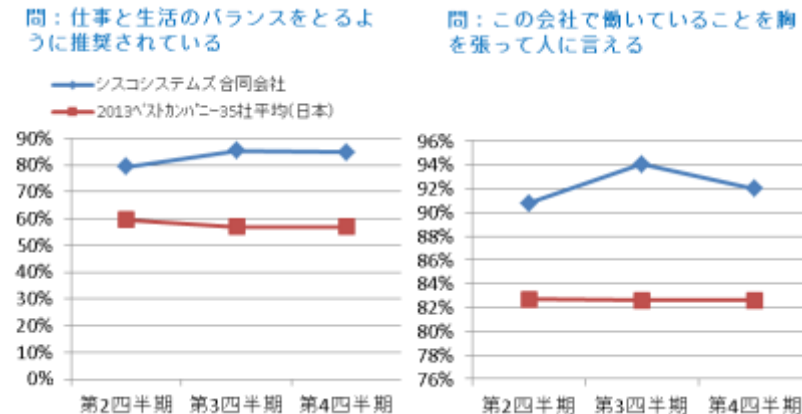
また、Great Place To Workインスティテュート社による四半期毎の社員意識調査(2013年度)では、日本のベスト企業30社平均を大幅に上回り、92%の社員が「この会社で働いていることを胸を張って人に言える」と回答している。



また、多様な働き方により育児休業取得後の復職率は過去2年連続100%であり、平均7.8ヶ月での復職が可能となっている。2014年7月に実施した育児休暇後復職に関するアンケート

ート調査では、復職した社員の100%が、在宅勤務やテレワーク含む柔軟な働き方が復職を促すサポート要因となったと回答している。

“ 当時の上司(男性)は自ら共働きで育児経験のある方で、温かく見守ってくださいました。在宅勤務を推進している会社であることも、非常に大きな復職へのモチベーションになりました。また、チームメンバーに子育てやプライベートを尊重していただけるカルチャーがあると思います。” - 社員の声



(3) 顧客満足度

テレワーク/モバイルワークの進展に伴って柔軟な働き方が増えるにつれて、顧客満足度も向上している。これは、あらゆる場所から顧客へ瞬時にレスポンスできるようになり、顧客対応力が向上したことも一因ではないかと分析している。参画度の高い社員が柔軟な働き方を駆使し迅速かつ的確な顧客対応に努めており、顧客満足度調査でも「シスコは



Trusted Advisorである」という質問項目が2012年度に4.13から2014年度には4.24と向上している。社員の声：“ITツールを利用して、いつでもどこでも働けるため、お客様やパートナー企業からの要望に迅速な対応ができる。それらを基盤にして、自分なりの働き方で働きがいも格段に向上させられます。”

(4) ビジネスへの展開

自社で実践、実証した改革の成果を活かした顧客のビジネス変革支援に注力しており、I&D実現の基盤として、全社員が日常的に使いこなす最先端のワークスタイルはその代表例である。結果として、第26回日経ニューオフィス賞 近畿ニューオフィス推進賞(2013年)、第14回テレワーク推進賞会長賞(2014年)を受賞。成功のカギはビデオやウェブ会議などのコラボレーション技術の導入よりもまず、当社が経営品質活動を通じて培ってきた受容を重んじ協業を促進する企業文化・組織風土の醸成とプロセス構築であり、当社が提供できる独自の価値提案となっている。

女性活躍推進の社会的気運の高まりや企業競争力強化の視点から、ワークスタイル革新への関心は非常に高く、年に400回以上顧客向けに柔軟な働き方を体感していただくセッションを提供。結果として当社のユニファイド・コミュニケーション事業は2年連続で大きく伸長し、2013年にはビデオ会議システムの市場シェアで国内トップとなった。

また、コンサルティングサービス部門では、IT関連コンサルティングのみならず、自ら

第2回「エンパワーメント大賞」受賞組織の取り組み

の体験を基に組織風土改革や人事評価制度設計を支援するサービスを事業化した。