



# 働きがいのある組織づくり

シスコシステムズ合同会社

執行役員人事本部長

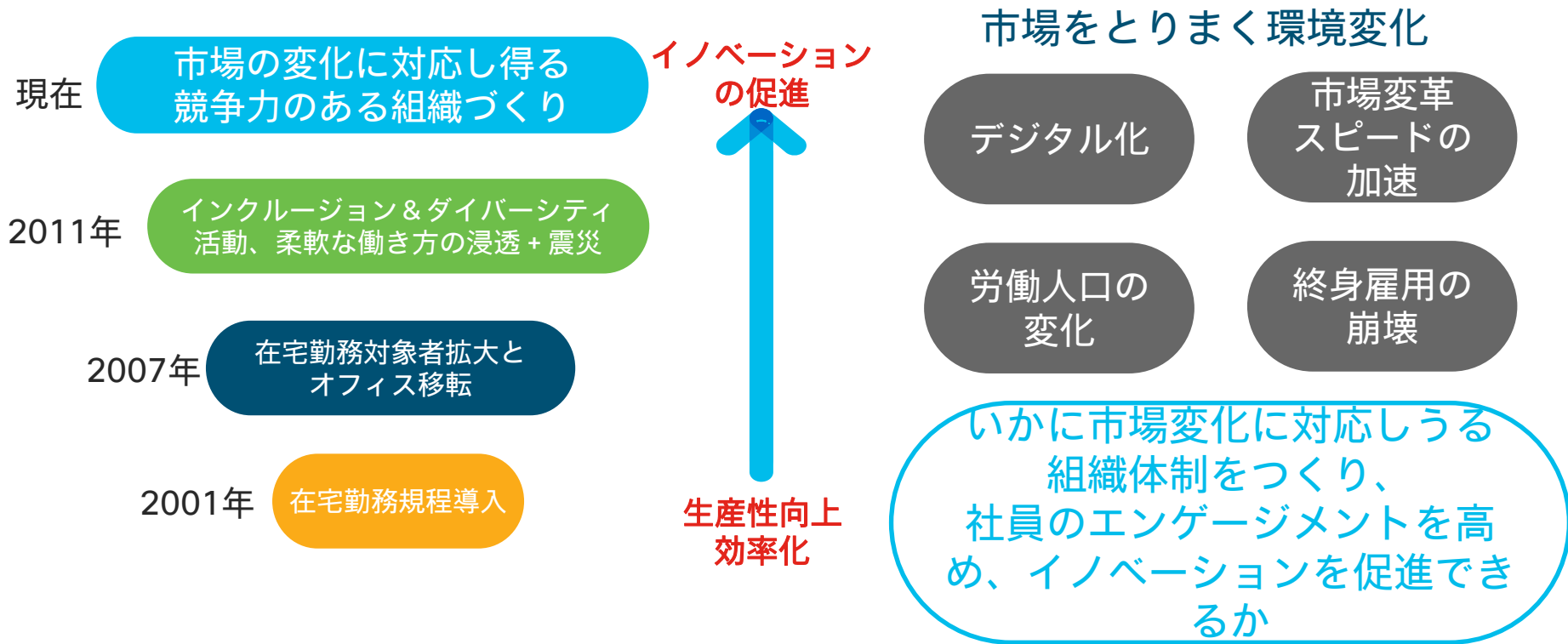
宮川 愛

2021年8月19日 (木)

# 本日の流れ

- 1 シスコ働き方改革の歩み
- 2 働きがいのある会社を目指して：基本理念
- 3 シスコの働きがい3要素と取り組み
- 4 コロナ禍における取り組み
- 5 まとめ

# シスコ働き方改革の歩みと目的



## 従来の必要とされて いた能力

知識/専門性がある

オペレーション能力が高い

階層組織の中で、上から指示  
されたことを着実に遂行できる



## 今後必要とされる 能力

点と点を線でつなぐ力  
データと人の感性をつなぐ力

新しいものやアイデアを  
生み出す力・創造力

スピード感をもって、個々の強み  
を活かし、チームとしての  
能力を最大化できる力

今まで以上に自律性・自発性+ヒューマニズムが求められる時代に  
その時代をいかにリードできる人材を育てる事のできる組織づくりをするか

# 働きがいのある会社を目指して

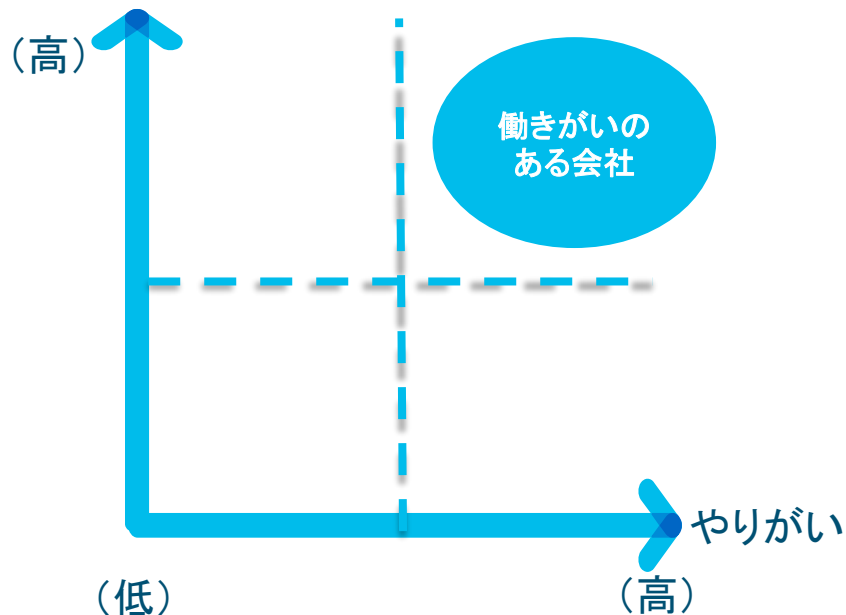


2019 - 2020年  
世界で最も働きがい  
のある会社 1位

2021年大規模企業部門1位

働き方の柔軟性  
福利厚生  
職場環境

働きやすさ



Autonomy / 裁量  
Mastery / 成長  
Purpose / パーパス  
(大儀とのつながり)

# Guiding Principles 基本理念

## Purpose: パーパス (存在意義)

### 1 トップダウンとボトムアップ双方向のアプローチ

トップからのコミットメント・発信 (目的・意図の明確化)

共通の目的意識の醸成

全員参画

### 2 一人ひとりの役割と期待値を明確化

自由と自律

密なコミュニケーションの意識

### 3 最初から完璧を目指さない (アジャイル)

発想の転換: XXだからできない→YYすればできるへ

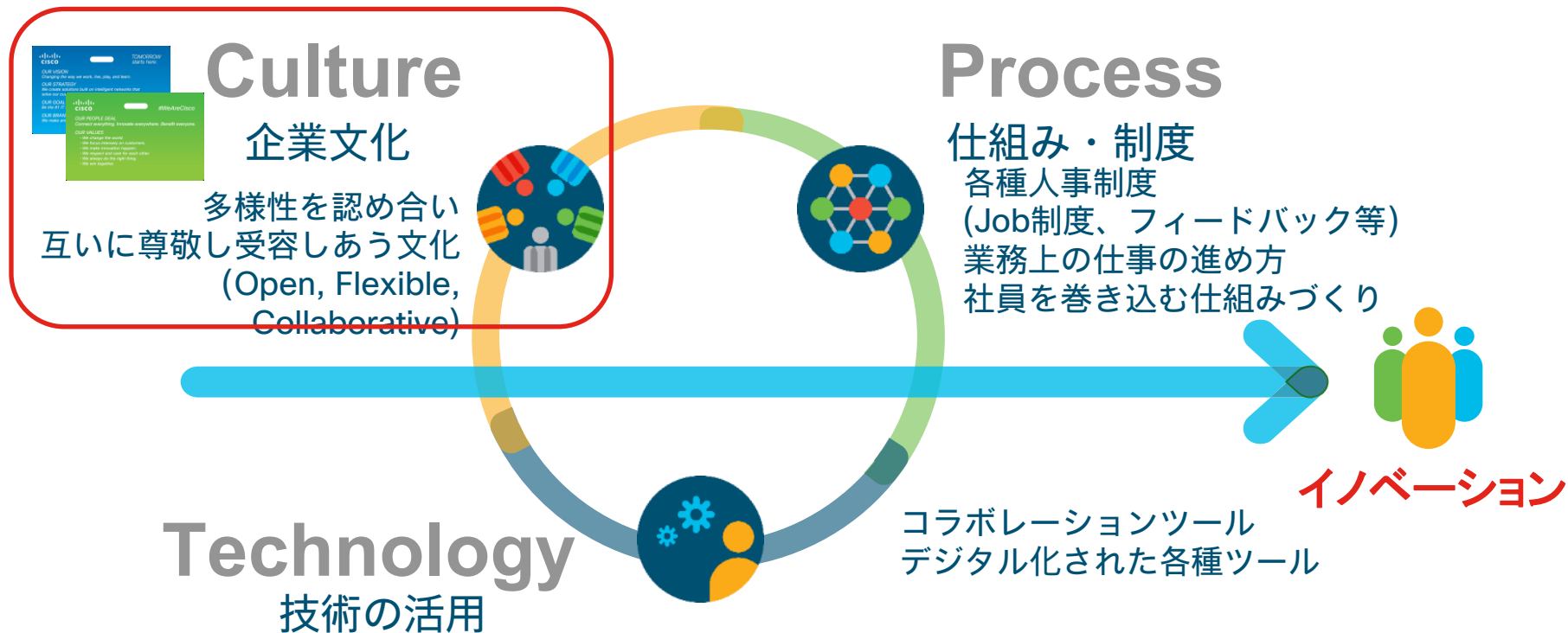
小さな試作・検証を繰り返す

## Culture: 企業文化

# シスコジャパンの 働きがい3要素 およびその取り組み



# 「働きがい」を支える基本構成3要素





A photograph of the Golden Gate Bridge in San Francisco, viewed from a low angle looking across the water. The bridge's towers and suspension cables are prominent against a clear sky. The water is a deep blue, and the city of San Francisco is visible in the distance on the right side. The image is overlaid with a semi-transparent blue rectangle at the top and a grey rectangle at the bottom.

# *Our Purpose* (存在意義)

*To Power an inclusive Future for all*

すべての人のためにインクルーシブな未来を実現する

## *Conscious Culture*

自己理解、他者への理解、

自分が他者(チーム、お客様、より大きなコミュニティー)にもたらす影響に常に目を向け理解し、意図的に行動することにより最高の体験を生み出す

# シスコの取組み - カルチャー / 企業風土



## People Deal - 人材戦略の根底にあるもの

会社と社員、それぞれがコミットし合う（約束を果たし合う）事を  
明確化する事で双方の成長を最大化:イノベーションを実現



(信頼関係と成果主義の実践)

## 価値観の醸成と浸透

- 全社員が参加するワークショップを開催
- トップダウンとボトムアップの双方向で企業風土の醸成

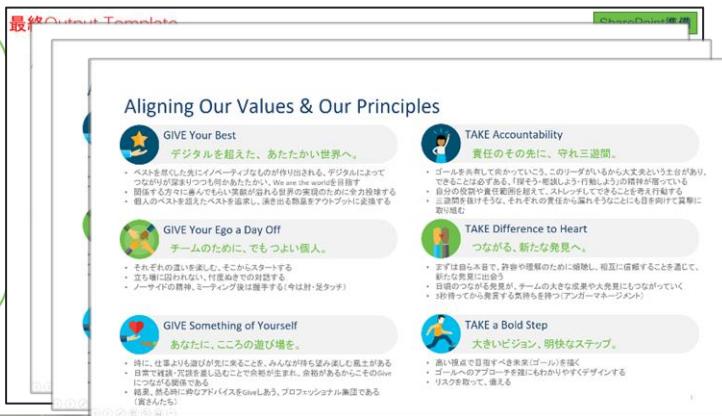
## シスコ行動指針



# Our Principles (行動指針)Project

本社で定められたOur Principle(行動指針)を、  
ジブンゴトとして全員で考え、行動していくプロジェクト

一人ひとりが帰属意識を感じる/心から共感できる  
価値観/行動指針を創ろう！ 200超のチームが参加！



# Our Principles (行動指針) の策定



## GIVE Your Best

目標を達成するために、  
チームの中でたがいに補いあいながら、  
生き生きと仕事を楽しみ尽くす



## TAKE Accountability

ジブンゴト：  
当事者意識を持ち、ひとつ上の視点に立って、  
責任をもって誠実にやり抜く

## GIVE Your Ego a Day Off

One Team：  
ネットワークの力で世界を変えるために、  
お互いを支え合い、チームで最高の結果を生み出す



## TAKE Difference to Heart

十人十色を楽しみ、  
新たな発見を得ることで、  
今までになかった最高の体験を共有する

## GIVE Something of Yourself

一人は皆のために皆は一人のために：  
常に他者に興味をもち、相手の立場に立って  
自発的に行動をするプロフェッショナル集団である



## TAKE a Bold Step

大胆な一歩を！  
夢の実現に向けて、チームを信頼し、  
勇気をもって楽しくチャレンジ

# シスコの取組み - カルチャー / 企業風土



## ダイバーシティは経営戦略

- 社長直属のリーダーシップチームと社員ボランティア（アンバサダー）が中核となって全社で推進
- 年1度ダイバーシティ推進のためのI&C Monthをアンバサダー企画のもと実施。



役員(リーダーシップチーム)




トップ  
ダウン

社員(アンバサダー)

ボトム  
アップ




 **Women of Cisco**


優秀な女性社員の獲得、育成、維持  
キャリアにおける女性が抱える課題を  
一緒に考えながら、働きやすい環境を整える

 **Emerging Talent @Cisco**


世代を超えたネットワーキングの促進による新  
たなアイデアの創出して  
シスコの成功と成長に貢献する

 **Connected Disabilities Awareness Network**


障がいに対する理解を深めて  
障がい者が会社と社会に適応しやすい  
環境づくり

 **Flexible Work Practices**

革新的で多様なワークスタイルを実践し、  
生産性と幸福感を高める働き方を  
社内外に啓発する

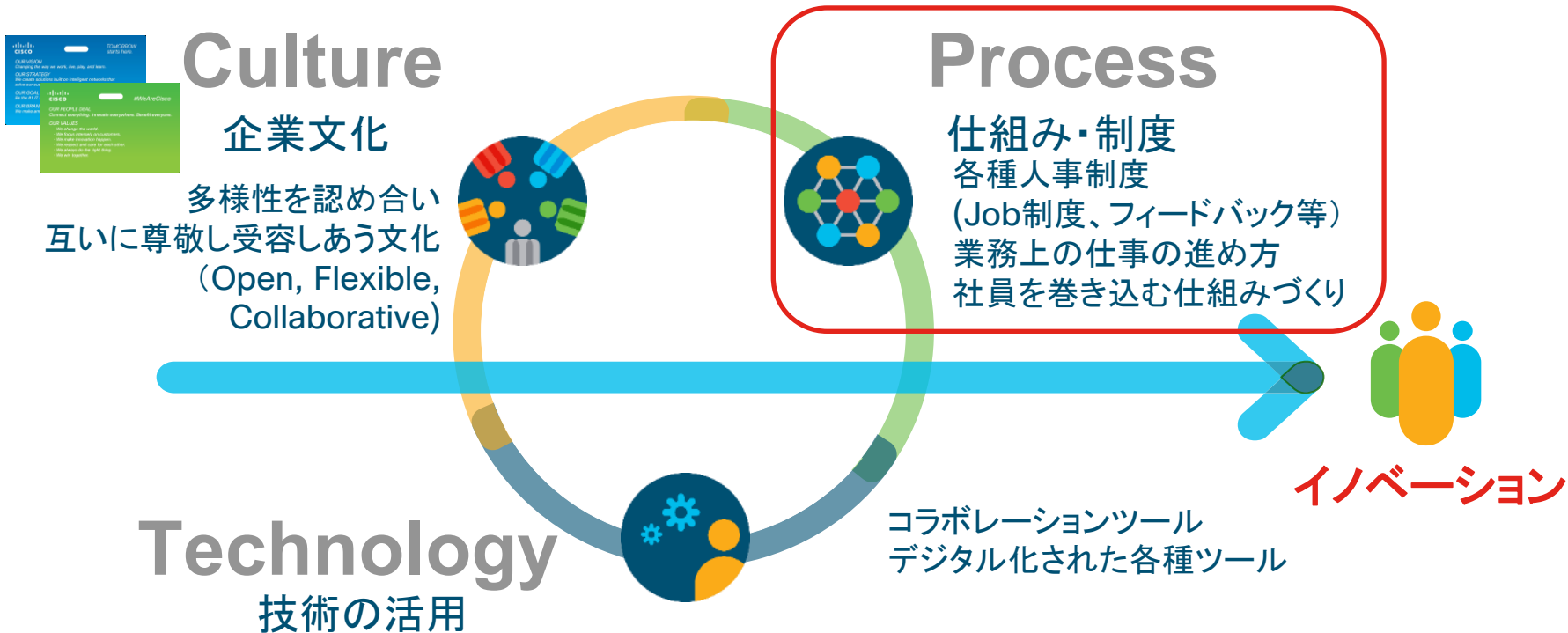
 **PRIDE(LGBTQ)**

LGBTQについて正しい理解を広め、支援し、  
シスコをLGBTQにとってフレンドリーな  
企業にすること

 **Cisco Citizen Network**

ボランティアとCSR活動を通じて社会への  
貢献度を高めながら社員同士の絆を  
強めること

# 「働きがい」を支える基本構成3要素



# シスコの取組み プロセス / 制度



## Performance @ Cisco

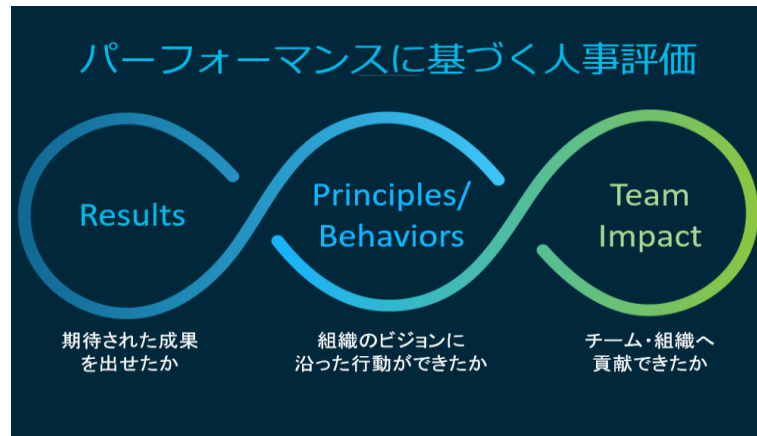
「ビジネス成果」だけでなく「行動」  
「チームへの貢献」も含む

### ジョブ制度の確立

業務に対する役割の明確化

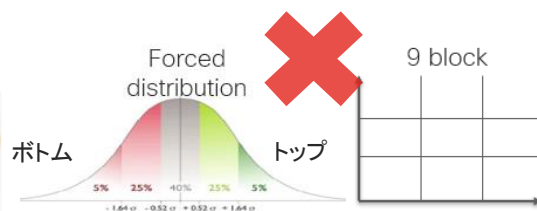
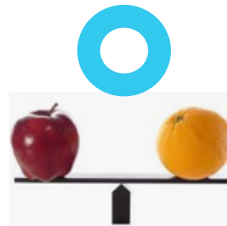
### Pay for Performance

アウトプットを反映した給与体系  
(成果主義) の実践



## シスコの人材開発 (パフォーマンスマネジメント)

- 1 on 1文化：頻度の高いコミュニケーション、強みにフォーカス
- 過去を振り返るパフォーマンスマネジメントから**未来の行動変容**へ
- 5段階評価の廃止
- 強制的配分の廃止
- 9ブロック (ボックス) の廃止
- トップダウンの会話から  
双方向の**対話**へ



# シスコの取組み プロセス / 制度

1x1を補完

単なる週報でない

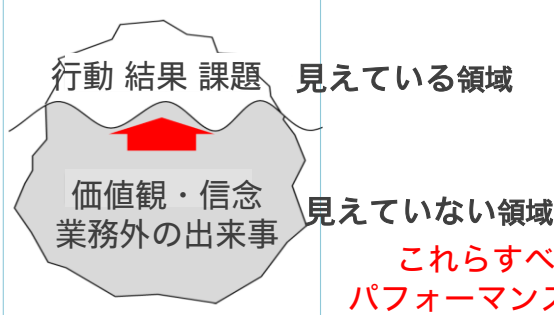
## Check In : 感情と業務を繋ぐ : 頻度の高いコミュニケーション

前週の振り返り

今週の優先すべき業務

どのようなサポートが必要か

氷山モデル



- あなたは毎日自分の強みを発揮しましたか？
- あなたは大きな価値を発揮しましたか？
- 先週エネルギーを得た(Love)出来事は何ですか？
- 先週やる気を削がれた(Loathe)出来事は何ですか？

社員一人ひとりと業務を超えた”人”として向き合う



# シスコの取組み - プロセス / 制度



## Connected Recognition 制度

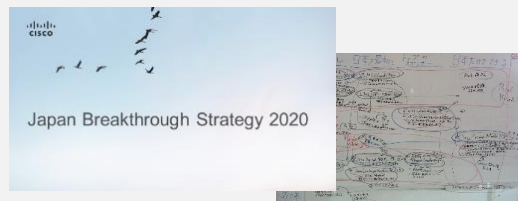
### 「現場から現場へ」の新報奨制度

- 企業風土、価値観を後押しする制度 “コラボレーション文化の促進”
- 社員同士の感謝、表彰、報奨の文化の構築
- 感謝の言葉を全社員で共有



## 社員の参画と成功、失敗の共有

若手中心 部門横断  
成長戦略タスクチーム

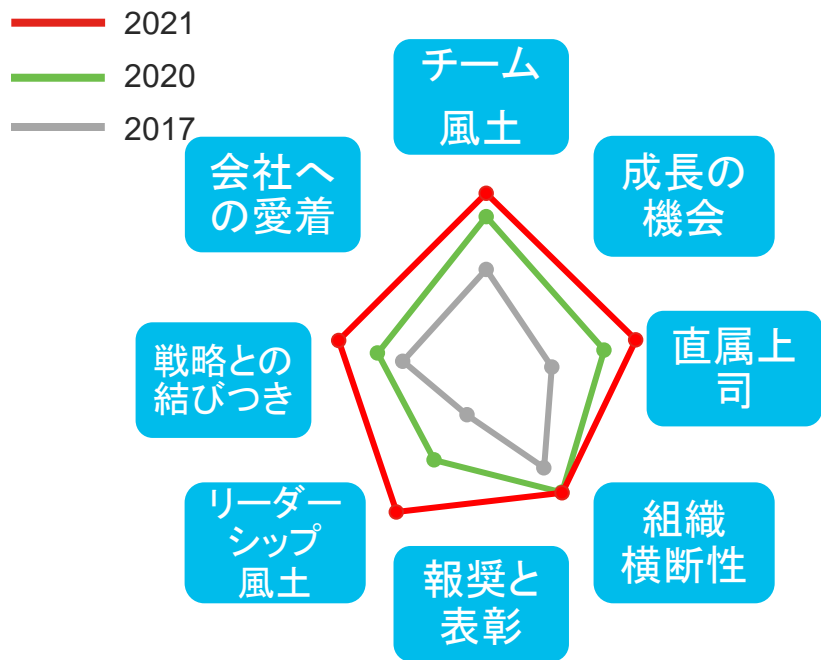


日本発  
ブランド ソリューション  
日本のお客様企業、  
自治体とのパートナーシップ



# より働きがいのある会社を目指して

## 従業員エンゲージメント調査の定点観測



- 調査結果は全社員にOPENに共有
- 各部署にてそれぞれの活動内容を策定
- 全経営陣にてデザイン思考の手法を用い、フィードバックからアクションプランを策定



- 2020年は行動指針のプロジェクトを実施
- 2021年度は一部社員も議論に参加。透明性を重視。「全員参加型」の組織づくりを加速

信頼関係をベースに、全員が強みを発揮し、作用し合う文化の醸成することで最高のタレントが集まる場となる		
1. Navigating through the future of work & increase work productivity with culture & wellbeing	2. Promote Cross-organization mutual understanding	3. Create feedback & recognition culture by all to promote healthy dialog
Future of workの中で、つながりを保ち、Wellbeingを生み、必要な時間を確保するためのカルチャーを生む仕組みと、全員で共有するGuiding principle(一律のルールでなく、考え方の原則の確立 (Japan Day for me etc.))	組織の相互理解を深め、情報交換の場づくりを通じ、組織を超えたキャリアを描く仕組みの強化 (Cross-org sessions, mentorship, shadowing, career expo etc.)	お互いの成長をサポートするための日常的・効果的なフィードバック文化の醸成と組織を超えたレコグニション (Challengeを後押しし、失敗から学び合い、感謝しあう) 文化の強化

# コロナ禍における取組み

# コロナ禍でのテレワーク 課題と対策

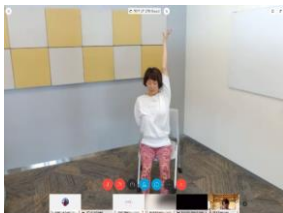
	会社	管理職	社員
1 職務内容： 在宅で行える業務内容か？	ニューノーマルを 社員と共に乗り切る カルチャーの浸透	<u>チーム</u> としての ・方向性の明確化 ・コミュニケーション の活性化	チームの一員である ことの意識 意識的な コミュニケーション
2 執務環境： 住宅環境 / 家族構成			
3 生産性低下/労務管理： さぼり・長時間労働	テクノロジーの導入 (ツール・自動化)	<u>個々の社員</u> の ・役割と期待値の 明確化 ・状況に寄り添う 共感力	自分事として プロセスを作り上げる (全員参画)
4 雑談から得られる 情報・知見	制度整備		
5 漠然とした不安感・ 恐怖・孤独感			自分の心身の健康に 対するオーナーシップ (自己管理能力)

重要なのはつながり：仲間意識の醸成、共感力と信頼関係

# コロナ禍における社内の取り組みの紹介

ウェルビーイング

オンラインヨガ



幸福学レクチャー

幸せと仕事と  
リーダーシップ  
生産性・創造性をあげる  
新たな視点



社員アンバサダーによる  
オンライン仮面舞踏会 & 飲み会

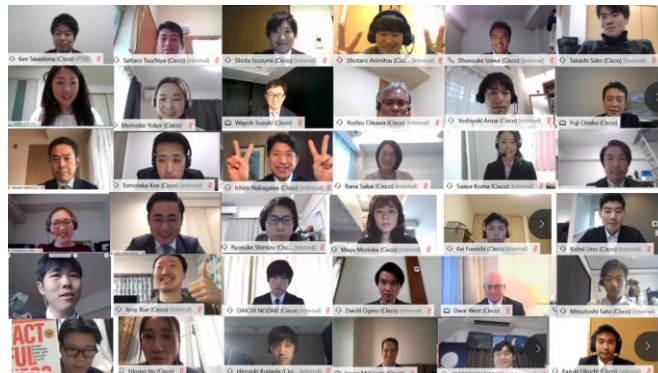


雑談の  
機会



遊びの要素  
つながり

新しい試み  
オンライン入社式



コロナ禍だからこそこのチームビルディング



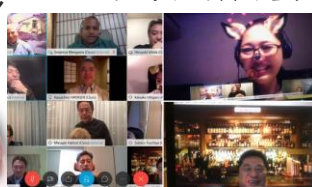
今このチームについて、また以下についてどのように感じていますか？  
1. 自分自身 2. 家庭・家族 3. 仕事

仕事以外の自分も含めた  
自己開示

オンライン  
落語



バーチャル飲み会

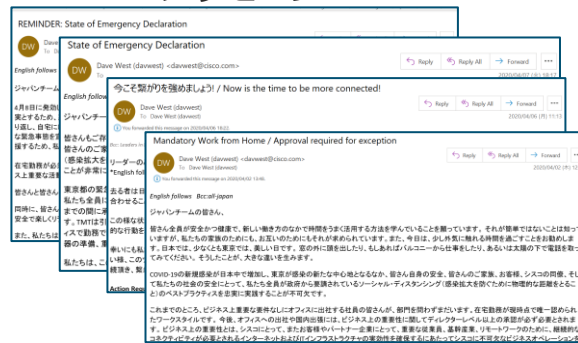


家族と参加イベント



トップの役割

トップからの繰り返しの  
メッセージ



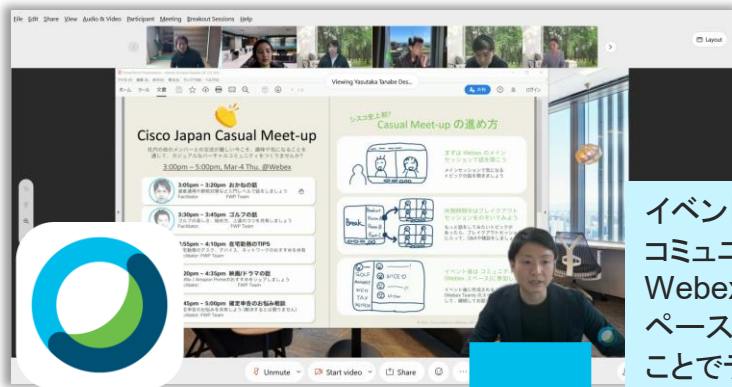
# コロナ禍における社内イベント

遊びの要素つながり

雑談の機会

## Casual Meet-up

## Japan Connect Challenge



イベント終了後の  
コミュニケーションを  
Webex Teamsの  
スペースで継続する  
ことでテレワーク中  
の雑談の機会を。



Webex Meetings

**Cisco Japan  
Casual Meet-up**  
ブレイクアウトセッ  
ション機能を活用し、5つ  
のテーマで全社員自  
由参加のファンイベ  
ントを開催。Cisco and/or its affiliates



Webex Teams

# ベストカンパニーとのベンチマーク

GREAT PLACE TO WORK

Best Workplaces 2018 Japan

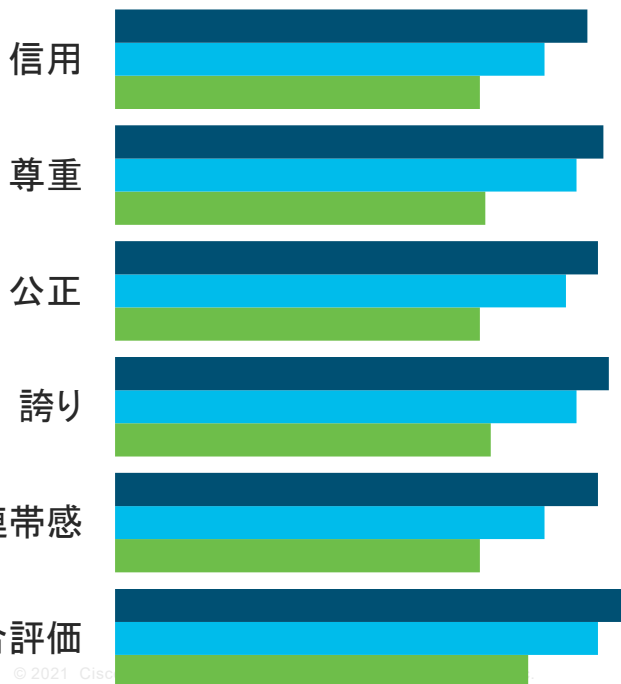


Best Workplaces™

Great Place To Work.

JAPAN 2020

- 2021シスコ
- 2018シスコ
- 2020ベストカンパニー大企業平均



## 要素ごとに強みとされた設問例

経営・管理層が細かく管理しなくても、きちんと仕事をすると**信頼**されている

経営・管理者層は、私を単なる従業員としてではなく、**人として大切に扱ってくれる**

私は、この会社において、地位や立場に関わらず、組織の一員として**公平に扱われている**

この会社の人たちは、**仕事に行くことを楽しみにしている**

私は、この会社で**自分らしくいられる**

総合的にみて、「**働きがいのある会社**」だ

## Purpose: パーパス (存在意義)

### 1 トップダウンとボトムアップ双方向のアプローチ

トップからのコミットメント・発信 (目的・意図の明確化)

共通の目的意識の醸成

全員参画

### 2 一人ひとりの役割と期待値を明確化

自由と自律

密なコミュニケーションの意識

### 3 最初から完璧を目指さない (アジャイル)

発想の転換: XXだからできない→YYすればできるへ

小さな試作・検証を繰り返す

## Culture: 企業文化





ご清聴ありがとうございました。