



「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を高める仕組み

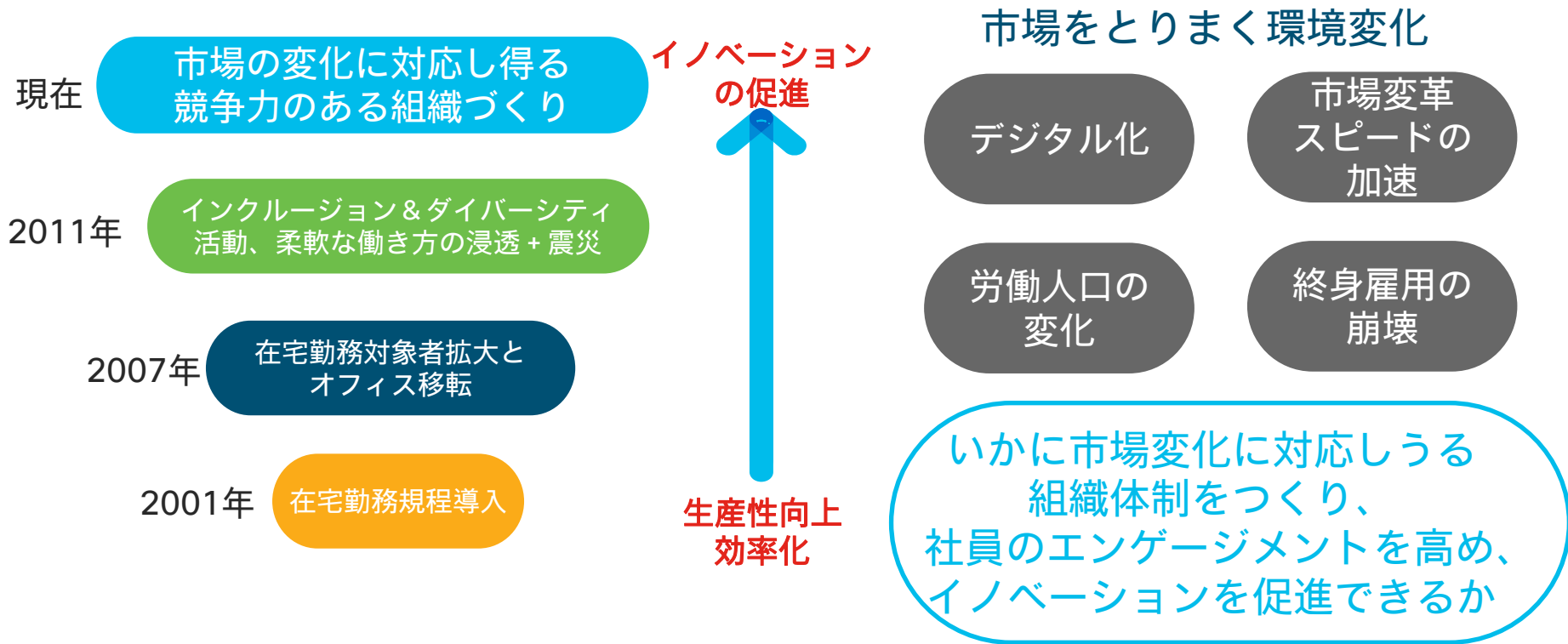
シスコシステムズ合同会社
執行役員人事本部長
宮川 愛

2021年4月16日 (金)

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



働きがいのある 会社を目指して

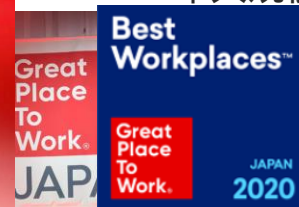


2019 - 2020年世界で最も働きがいのある会社 1位

2018年大規模企業部門1位



2020年大規模企業部門3位



2021年大規模企業部門1位

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)

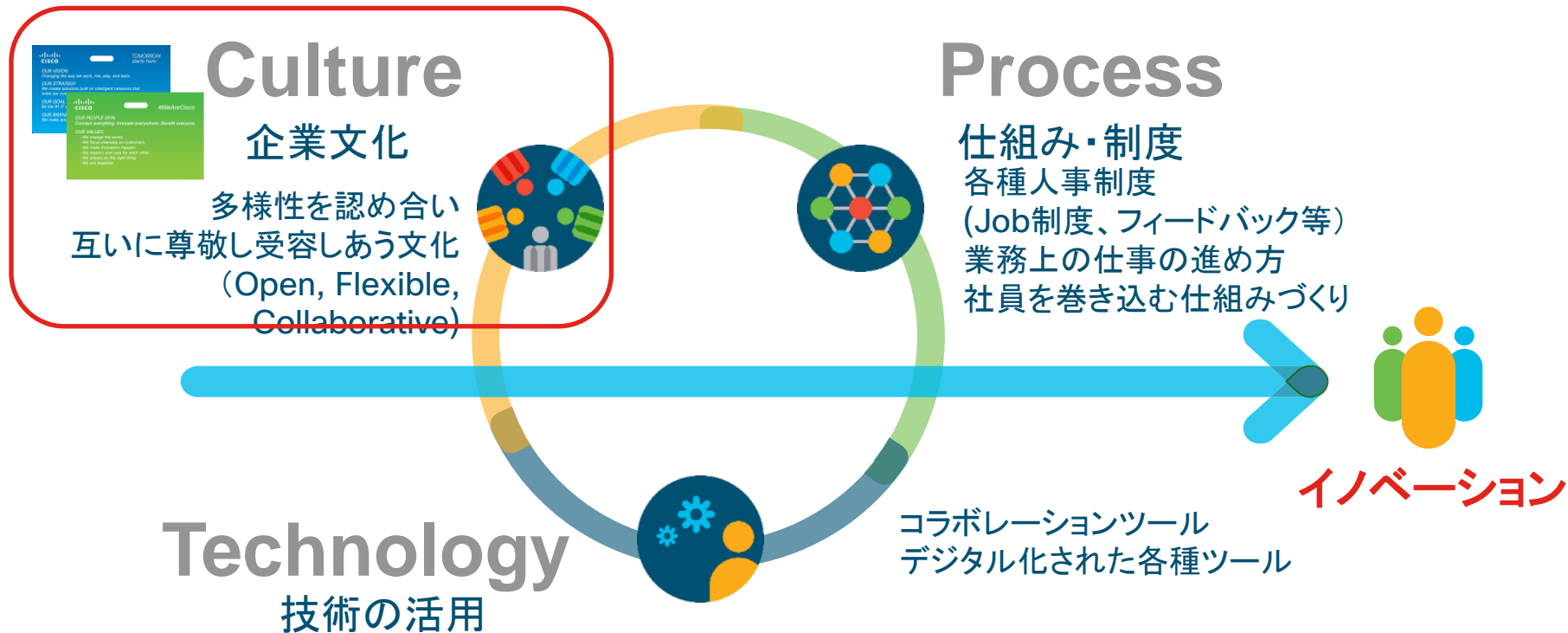
発想の転換: XXだからできない→YYすればできるへ

小さな試作・検証を繰り返す

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 towards the bridge's towers. The sky is a clear, bright blue. The bridge's orange-red towers and suspension cables are prominent on the left side of the frame.

Our Purpose (存在意義)

To Power an inclusive Future for all

すべての人に開かれた未来を

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

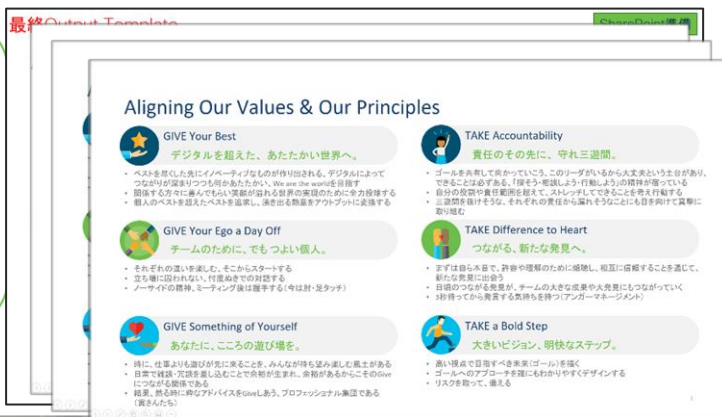
シスコ行動指針



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)

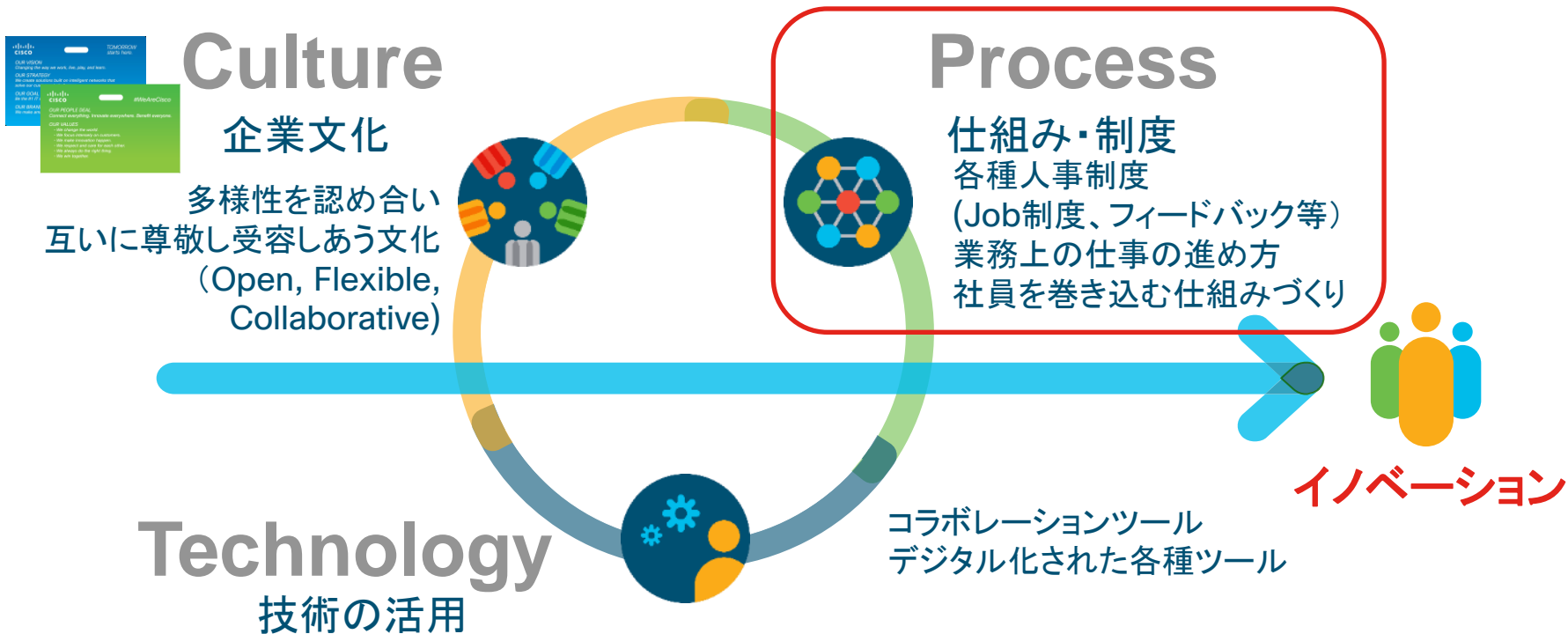


社員(アンバサダー)



<p>Connected Women</p>  <p>優秀な女性社員の獲得、育成、維持</p>	<p>Flexible Work Practices</p>  <p>革新的で多様なワークスタイルの推進</p>	<p>Connected Disabilities Awareness Network</p>  <p>障がい者が会社と社会に適応しやすい環境整備</p>
<p>Emerging Talent @ Cisco</p>  <p>若手社員の活躍と革新的なアイデアの奨励</p>	<p>PRIDE</p>  <p>LGBTQの社員にとって働きやすい職場づくり</p>	<p>Cisco Citizen Network</p>  <p>社会への還元と社員間の強い絆づくり</p>

「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

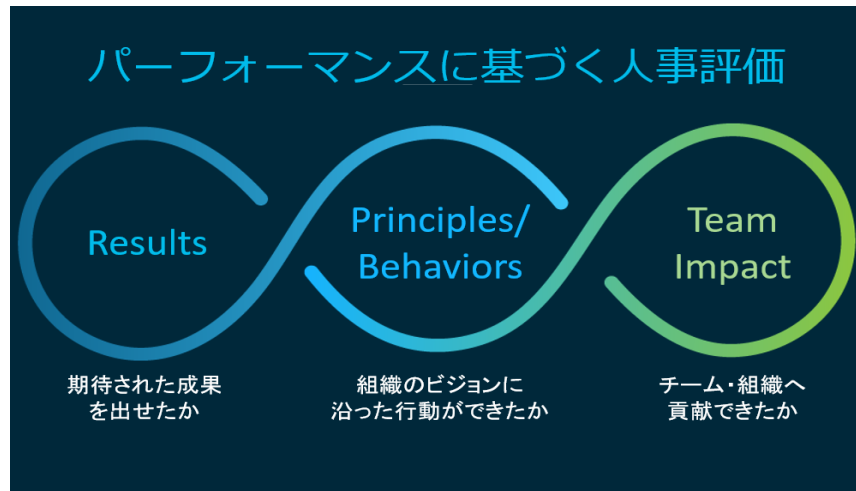
「ビジネス成果」だけでなく
「行動」「チームへの貢献」も含む

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
 - ✓ 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**へのマネジメントへ (リアルタイムコーチング / フィードバック)
 - ✓ 個々の**強み**を活かす
 - ✓ 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

The screenshot shows a mobile app interface for a 'Check In' session. At the top, it says 'Check In' and 'Save for later'. The main content area has two sections: 'Last week, I had a chance to use my strengths every day.' with five grey circles, and 'Last week, I added outstanding value.' with five grey triangles. Below these are two text input fields: 'What activities did you love last week?' and 'What activities did you loathe last week?'. There are 'NEXT' buttons on the right side.

今週の優先すべき業務

The screenshot shows a mobile app interface for a 'Check In' session. At the top, it says 'Check In' and 'Save for later'. The main content area has a heading 'What are your priorities this week?' followed by a list of two items: 'Execute on deliverables for February 29th Tune Phase Launch' and 'Deliver 2 Team Space Platform Info Sessions on February 2nd with S.O. COAT?'. Each item has a small 'x' icon. There is a text input field at the bottom with an 'Add' button. There are 'NEXT' buttons on the right side.

どのようなサポートが必要か

The screenshot shows a mobile app interface for a 'Check In' session. At the top, it says 'Check In' and 'Save for later'. The main content area has a heading 'What help do you need from Alberto this week?' followed by a text input field with the placeholder text 'Provide candid and timely feedback, and keep me up to date on any priority shifts.'. There are 'SAVE AND EXIT' buttons on the right side.

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

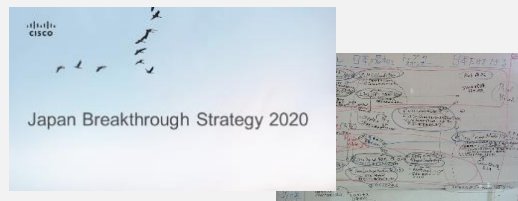
「現場から現場へ」の新報奨制度

- 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

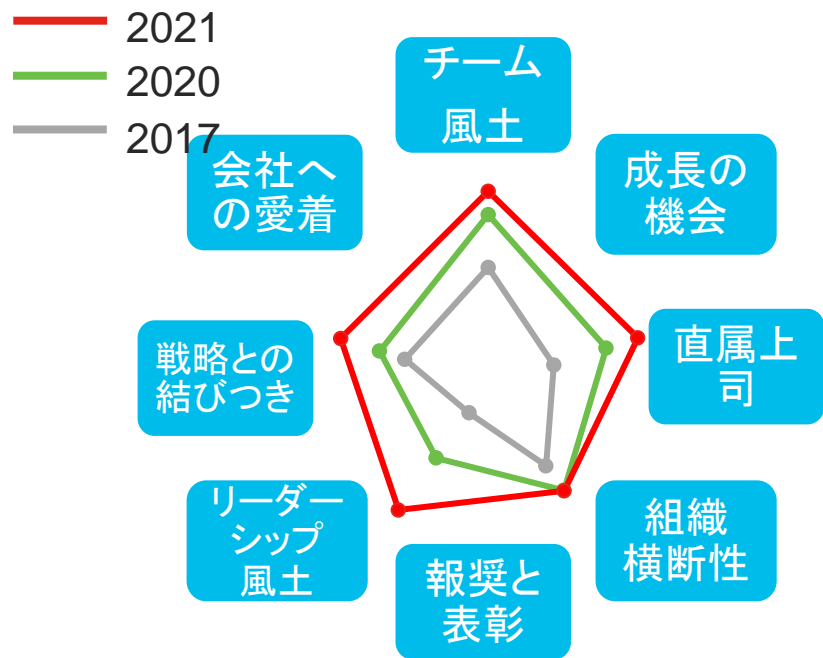


日本発
ブランド ソリューション 日本のお客様企業、
自治体とのパートナーシップ



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
- 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



- 2020年は行動指針のプロジェクトを実施

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

- 1 職務内容：
在宅で行える業務内容か？
- 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
- 4 雑談から得られる
情報・知見
- 5 漠然とした不安感・
恐怖・孤独感

会社

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

テクノロジーの導入
(ツール・自動化)

制度整備

管理職

チームとしての

- ・方向性の明確化
- ・コミュニケーション
の活性化

個々の社員の

- ・役割と期待値の
明確化
- ・状況に寄り添う
共感力

社員

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

自分事として
プロセスを作り上げる
(全員参画)

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

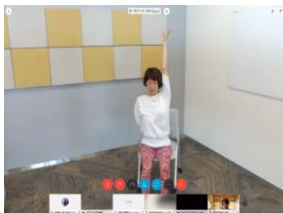
コロナ禍における社内の取り組みの紹介

新しい試み

オンライン入社式

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



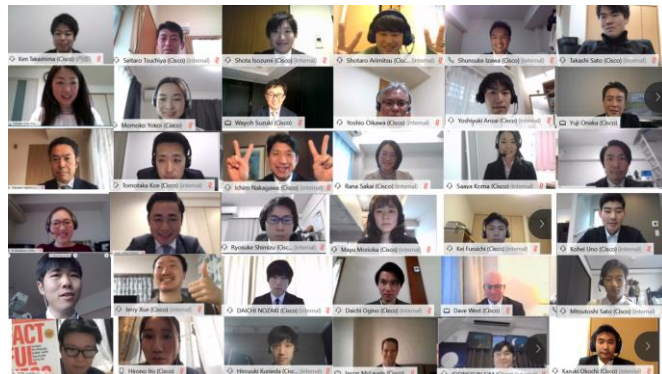
社員アンバサダーによる
オンライン仮面舞踏会&飲み会



雑談の
機会



遊びの要素
つながり



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

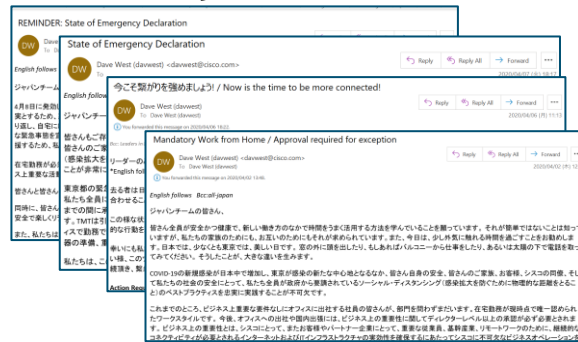
オンライン
落語



バーチャル飲み会



家族と参加イベント



ベストカンパニーとのベンチマーク

GREAT PLACE TO WORK

Best Workplaces 2018
Japan

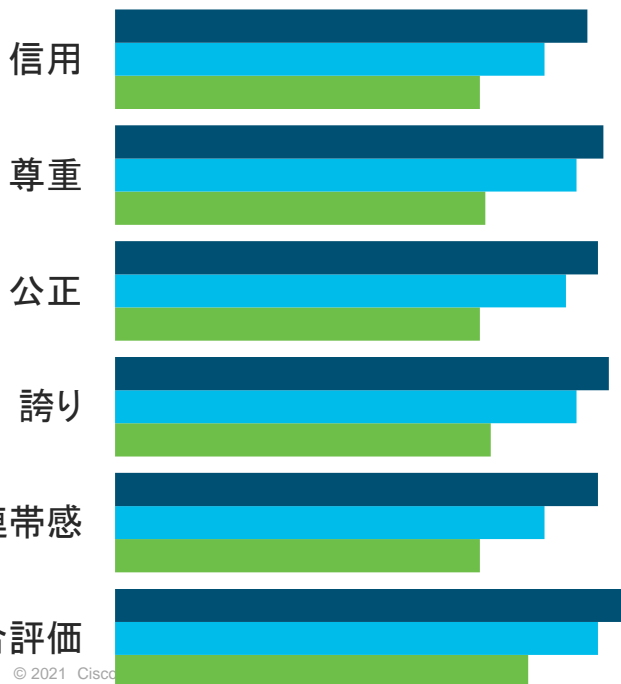


Best Workplaces™

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



ご清聴ありがとうございました。