

経営者に聞く

# 進化する 人と組織

VOL. 24

## シスコシステムズ 平井康文氏

代表執行役員社長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



## グローバルIT企業が、あえて目指す “社徳のある”会社とは

Text = 広重隆樹  
Photo = 那須野公紀

Hirai Yasufumi\_1960年生まれ。九州大学理学部卒業。日本IBMで経営戦略や通信産業事業、ソフトウェア事業などのマネジメントに携わる。マイクロソフト日本法人に転職後は、執行役専務としてエンタープライズビジネスを担当。2008年3月にシスコシステムズ入社、副社長を経て2010年8月に社長就任。米国本社のシニアバイスプレジデントを兼任する。趣味はチェロ演奏。

ネットワーク業界におけるリーダーとして、ルーター、スイッチなどの製品から人々のコミュニケーションやコラボレーションを変革するソリューションまでを提供するシスコシステムズ。日本法人は日本のインターネットの発展と共に歴史を刻み、2012年がちょうど20周年だった。“成人”を迎えた企業に、平井康文社長は改めて“人徳”ならぬ“社徳”を求めている。

互いをリスペクトし  
仕事の過程を楽しむ

——シスコシステムズというとルーターの会社というイメージが強かったのですが、最近はそのだけではないようです。

通信事業者向け、一般企業向けのルーター、スイッチといったネットワーク機器はたしかに主力製品ですが、最近では、サーバー構築から、IP電話やビデオ会議ソフトなどを使って映像と音声を統合して共同作業を進めるユニファイド・コラボレーションまで、事業のポートフォリオが



広がっています。

たとえば、大型モニターに等身大で遠隔地の人を映せる仮想会議システム。私たちは「テレプレゼンス」と呼んでいます。日本と海外をつないだ会議でも違和感なくコミュニケーションができます。安倍晋三首相が主宰する産業競争力会議でも、出張が多い民間議員のためにこのシステムが使われています。

米国本社はシリコンバレーでの創業ですが、ベンチャー企業ならではの活力と伝統的な大企業の持つ洗練された経営手法が共存するユニークな会社です。その根底にあるのが、「シスコカルチャー」と呼ばれる共通の価値観です。現会長のジョン・チェンバースが8つのフレーズに集約させました。

すべての社員が互いにリスペクトしながら、うまく協力・連携し、チャレンジ精神・スピード感を持って行動し、結果を出しながら、その過程を楽しもう——そんな内容です。それはカードになっていて、社員は常時携帯することになっています。——その日本語化にあたって平井社長は、“社徳”という言葉を感じ込んだそうです。

企業理念、社是、社訓、ビジョン。いろいろありますが、標語として掲げているだけでは意味がない。全員で共有して、さらに共感、共鳴・共振へと高めないと、お客さまに感動をお届けすることはできません。カ

ードに命を吹き込む作業が欠かせないのです。シスコカルチャーを改めて考えようと、2012年2月には日本法人の管理職、約150人が参加するワークショップを催しました。8つのフレーズ一つひとつに「品位」「人財」「創新」など漢字の二字熟語をあてはめました。

日本にも古くから近江商人の「三方良し」という言葉がありますね。現代の経営の言葉に置き換えると、顧客本位、社員重視、社会との調和でしょうか。これに企業独自の能力が加わることで経営の革新ができる。その独自の能力こそ、シスコカルチャーだと私は考えています。それをあえて日本語で、一言で表現すれば“社徳のある企業”。“社徳”という言葉は私の造語かもしれませんが、私のこだわりです。

製品はいくらでもコピーできる。人材が足りなければ外から採用すればよい。しかし、組織の風土は誰にも真似できません。まさにその風土に当たるもの、全体をまとめるものとしてのカルチャーは、これからの企業経営の柱になると思います。

子どもたちに語りかけ  
社員自身が学ぶ

——“社徳”の実践形態として社会貢献を重視されています。

社会貢献は、私たちの事業計画のなかにしっかり組み込まれています。

そこではシスコの事業活動そのものが、どれだけ社会的価値を提供できるかという視点が重要です。その1つにNPOなど外部組織とのパートナーシップがあります。最近は、子どもたちの学びを支援するNPO「じぶん未来クラブ」との協業でいくつかの試みをしています。

——「お仕事探検隊」というのがありますね。

小学生向けに社会人の仕事を紹介するプログラムです。これを発展させて、「仕事のチカラ」と名づけた高校生向けのプログラムも実施しました。新入社員やマネージャークラスに仕事を通じて自分が得たもの、失敗談を含む実体験を語らせたのです。生徒の学び以上に、教壇に立った社員の学びのほうが大きかった。期せずしてみんなシスコカルチャーに根ざした話になったのは、うれしいことでした。

私たちの社会貢献の背景にはシスコカルチャーへの共振がある。もっ

とこの「仕事のチカラ」プログラムを深めたくなくて、2013年6月には福島県いわき市教育委員会が中学校の生徒会の交流を目的にスタートさせた「生徒会長サミット」に、大半の役員が参加させてもらい、ワークショップを開きました。

——いわき市を選んだのは、東北の震災復興支援という狙いもあるのでしょうか。

それもありますが、何より「はばたこう～いわきから、日本へ、世界へ、未来へ～」というサミットの理念に共鳴しました。当社は7月が期末なので、役員の中には当初「この忙しいときに」と言う人もいたけれど、日程が近づくとつれて、みんな熱心に準備していました。それぞれが考える「リーダーシップとは」を、実体験を踏まえてプレゼンテーションしたのですが、当日の朝近くまでかかってスライドを作成したチームもあります。私も日帰りに参加しました。今の中学生はストレート

ですから、社長の給料はいくらですか、社長が愚痴りたいときは誰に言うんですか——なんていう答えにくい質問も飛び出しましたね（笑）。

このプログラムに参加したことで、役員間の連携がさらに深まりました。ふだん業務上はあまり連携関係のない担当部署でも、サミット参加の準備ですっかり打ち解けました。その成果はビジネスにも生きています。

### 自社製品を活用して ライフとワークの橋渡し

——企業文化を標語だけに終わらせず、役員から新入社員までが実践して、それを深めるわけですね。個人の働き方を尊重するというカルチャーも、斬新なワークスタイルとして定着していると聞いています。

ビデオ・コミュニケーションを駆使したユニファイド・コラボレーション・システム。私たち自身が、それを使った在宅勤務など、多様な働き方を模索してきました。今では私自身もそうですが、たとえ移動の車なかからでもタブレットで会議に参加できるようになっています。

ビジネス環境がグローバルに広がる時代に、仕事は9時から5時で割り切れるものではない。メールを見たり交通費精算のためだけに、オフィスに顔を出す必要はない。スマートデバイスを使って、いつでもどこでも仕事ができる。そうしたワークスタイルを形にして実践したのが、2012年7月にリニューアルした大阪・梅田のオフィスです。個人の執務スペースはなく、デスクは共有の完全なフリーアドレスです。



いわき市「生徒会長サミット」でのワークショップ。プレゼンテーションする社長（写真左）と、生徒たちと話し合う役員（写真右）

新しい働き方を体現する大阪オフィス

こちらで紹介動画がご覧になれます。

[http://www.youtube.com/watch?v=tDbMx3NI\\_VY](http://www.youtube.com/watch?v=tDbMx3NI_VY)

柔軟な働き方を通してこそ、個人の生活と仕事がうまく橋渡しできるようになる。私たちは「ワークライフバランス」ではなく、あくまでも生活を先において「ライフ&ワーク・ブリッジ」と呼ぶのですが、それが実現することで、社員の一人ひとりの人生の充実度が高まるだけでなく、顧客対応のスピードや満足度も高まっていくのです。

育児休暇を取っているサポート部門のあるスタッフは、自宅にいながらにして、コールセンター業務をこなしていました。東日本大震災のときも、2週間東京本社をクローズしたんですが、もし東京に不安があるなら、香港でもシンガポールでも世界のどこのオフィスで仕事してもよいことにした。それでも業務はつがなく回っていました。——企業としては生産性が向上し、社員は個人が尊重され、顧客には活用イメージの湧きやすいシステムが提供される。まさに「三方良し」ですね。

ただ、ICT機器を導入すれば、生産性向上やライフ&ワーク・ブリッジがすぐに実現できると考えるのは早計です。ITは何かを実現するための手段にすぎない。主語になるのはあくまでも人であり社員です。——テレビ電話の導入で、どんな会社でも瞬間にシスコのようになるわけではない。

なぜシスコではそれができるのか。お互いを尊重する、お互いが助け合い協業するという、まさにシスコカルチャーが根づいているからだと思います。社員同士の深いコミュニケーションがベースにあるから、テレワーク



やダイバーシティが可能になる。

私は全役員と最低毎月1回は個別に話し合うことにしています。「One on One」というこの仕組みは、各部署のマネジャーと部下の間でも実施されています。経営の意思決定にはスピードが重要といわれますが、どんなに迅速な意思決定をしても、それが共有され、実行されなければ意味がない。逆にコミュニケーションに時間をかければ、実行スピードは自ずと上がっていくものです。

変化の激しい時代に、フレキシビリティとアジリティは企業の強みになるでしょう。その実現には、フェイス・トゥ・フェイス、時にはテレビ会議を使ってでも、コミュニケーションに力を入れることが欠かせないと思います。

#### シスコシステムズ合同会社

■本社所在地/東京都港区 ■設立/1992年 ■従業員数/1288人(2013年1月現在) ■資本金/4億5000万円

#### AFTER INTERVIEW

### 会社を通じて日本を変える 未来の働き方の勘所

平井氏は「日本企業における先進事例をつくり、会社を通じて日本を変える」と、ワークスタイルの革新に力を注いでいます。Works誌表紙のキャッチフレーズ「人事が変われば、社会が変わる」と通底するコンセプトであり、つい身を乗り出して話をお聞きしました。

シスコシステムズは、テレワークなど未来の働き方を推進しています。メンバーはいつも同じ時間、場所で働くとは限らないせいか、「One on One」と呼ばれる対話、チームでの被災地支援、「社徳」カードなど、価値観の共有を強く意識しています。未来の働き方の勘所はそこにあるのだと、気づかされました。(本誌編集長)