

## 〈調査報告〉

## シスコシステムズ合同会社における人材育成

夏 目 啓 二  
上 田 智 久  
陸 雲 江

## 調 査 概 要

調査員は、シスコシステムズ合同会社様（以降、CISCO ジャパン）に、表記のテーマについて下記の通りヒアリングを行った。調査員は、研究代表者の夏目啓二（龍谷大学）ほか、上田智久（立命館大学）、陸雲江（龍谷大学大学院）の3名である。調査員は、2010年8月18日（水）13時～15時まで、CISCO ジャパン大阪オフィス（大阪府大阪市淀川区宮原3-5-36新大阪トラストタワー7F）を訪問した。そして、井川知幸様<sup>1)</sup>、高橋史子様<sup>2)</sup>、高橋カンナ様<sup>3)</sup>からお話をいただき、さらに貴重な資料も提供していただいた。なお、CISCO ジャパンに対するヒアリングは、日本学術振興会科学研究費補助金（基盤C）「日米 ICT 多国籍企業とアジア ICT 企業との研究開発に関する国際比較」（研究代表者：夏目啓二 2010年～2012年）による研究の一環として実施されたものである。

CISCO ジャパンの訪問記録について、1. シスコシステムズ合同会社の会社概要は、同社の Annual Report 2009 及びホームページの会社資料（2010年9月、現在）により夏目が作成し、2. CISCO ジャパンにおける人材育成か

ら以降の記録は、ヒアリングに基づいて上田と夏目が作成した。大阪支社の井川知幸様、東京本社の高橋史子様、高橋カンナ様には、CISCO 社製テレビ会議システムを使用して、大阪オフィスにて長時間にわたってご対応いただきました。深く感謝申し上げます。

## I. CISCO 社の会社概要

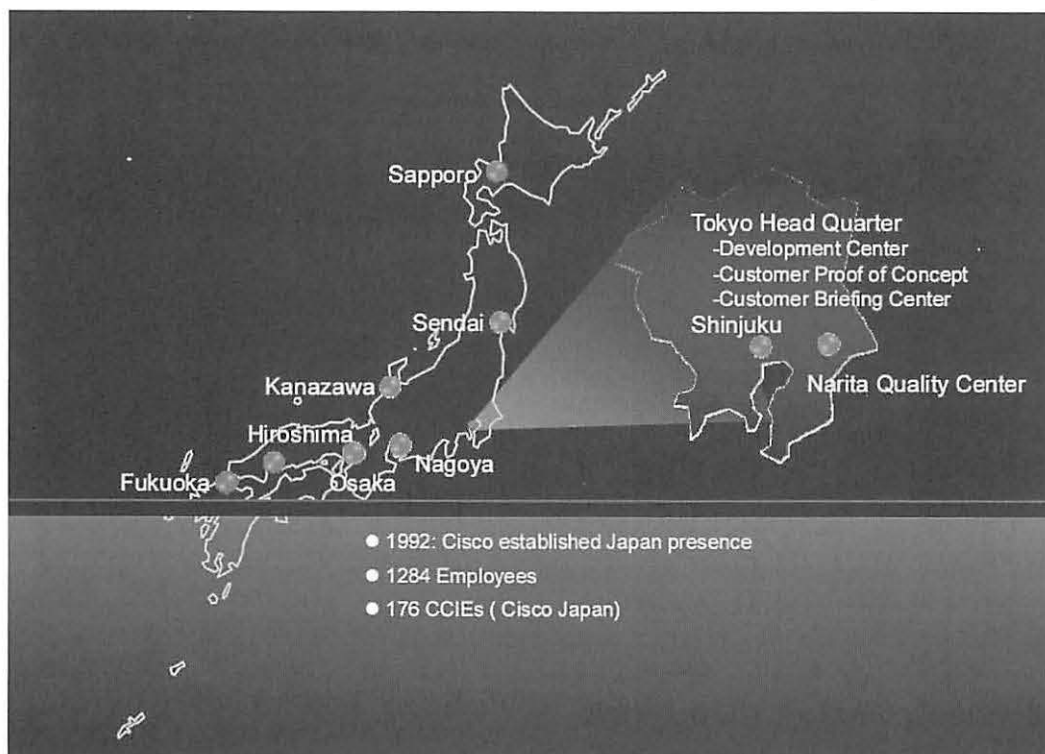
Cisco Systems G. K.（シスコシステムズ G. K. 以下 CISCO 社と略記）社は、2009年度の売上高が、361億ドル、純利益額61億ドル、従業員数68000人のグローバルなアメリカの大企業である。しかも、同社は、2009年度に売上高純利益率16.9%で、リーマン・ショック後の世界的な経済危機に直面したにもかかわらず、極めて高い収益率を実現し続ける企業である。

CISCO 社の事業内容は、製品売上高のうちルーター製品（21.5%）、スイッチ製品（41.3%）、先進技術製品（31.6%）が示すようにネットワーク機器の開発、販売、サービス企業である。また、同社は、これらのネットワーク機器製品の多くの分野でグローバルなマーケット・シェア・リーダーの位置を占めている。たとえば、ストーリーッジ：エリア・ネットワーク（25%）、ウェブ会議（50%）、ルーティング：エッジ・コア・アクセス（57%）、デジタル・ビデオ：IPTV（63%）、ワイアレス：LAN（57%）、家庭用ネットワーク（39%）、スイッチング：モジュラー・固定（71%）、セキュリティ（36%）、音声（31%）などである。同社は、1984年にルーター製品の開発、販売からスタート、事業

- 1) 2010年10月15日時点での役職は、シスコシステムズ合同会社 公共システム事業部 西日本公共営業部 関西四国営業 グループリーダーである。
- 2) 2010年8月18日時点では、シスコシステムズ合同会社 東京本社 教育部門に所属。
- 3) 2010年8月18日時点では、シスコシステムズ合同会社 東京本社 人事部門に所属。



図2 CISCO in Japan



(出所) Cisco Systems, Inc. (2010) ホームページより。

なければならない。そこで本社が、2つの地域に設立されている。また、技術開発をしている拠点を見ると、アメリカ、ヨーロッパ、ドバイそしてアフリカといったように、多くの国で行われている。

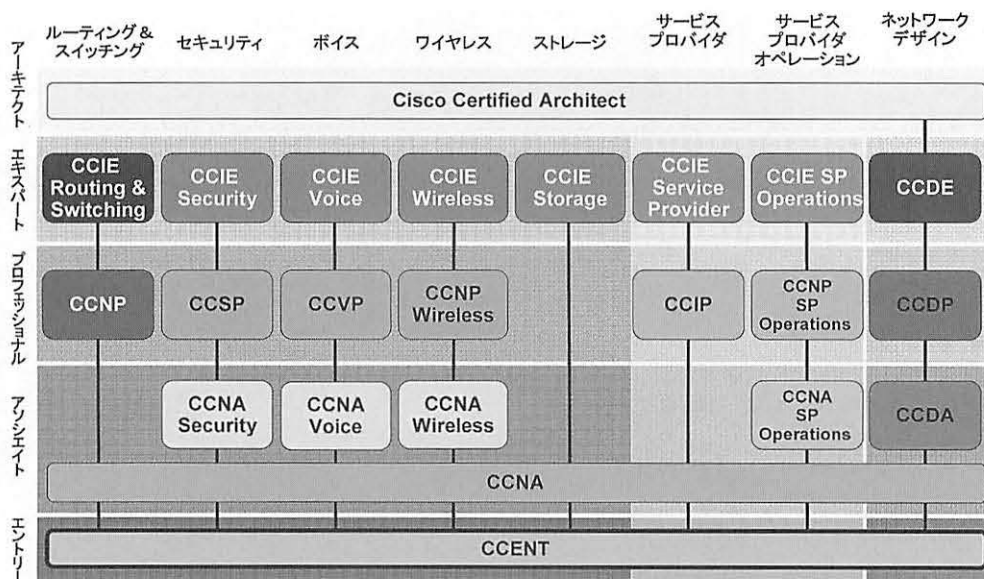
CISCO ジャパンは、1992年に設立された。日本においてはサービス営業が中心になっている。従業員数は、約1300人である。男女比を見ると、2割から3割が女性となっている。このうち約20%が、新卒採用で入社した従業員である。したがって、残りの約8割が中途採用で入社している。

新卒採用と中途採用を対比すると、現状としては、その多くが中途採用である。2000年にCISCO社の株価が、マイクロソフトを抜くほど成長した。このような背景から、従業員が大量に採用されたが、ITバブルの崩壊、さらに近年ではリーマン・ショックの影響から、採用

数は減少し、現在では年間で100人程度(2000年頃までは約200人~300人)となっている。この中で新卒採用は、3%から5%の間を推移している状況である。なお、最近では新卒を対象とした技術職の採用を積極的に行っている。よって、若干ではあるが、20代前半、あるいは20代後半の技術職の従業員数が増加する傾向にある。

CISCO ジャパンの本社は、東京都港区のミッドタウン・タワーである。支社は大阪を含め、複数に拠点を設けている。支社の中(北海道、仙台、石川、名古屋、大阪、広島、福岡)で大阪オフィスを見ると、最大の規模であり、100名ほどの従業員が在籍している。他の支社は、10人から20人程度の小さなオフィスとなっている(図2参照)。

図3 シスコ技術者認定ロードマップ



(出所) シスコシステムズ合同会社 (2010) より提供。

## II. CISCO ジャパンにおける人材育成

CISCO ジャパンは、前述したように営業職に重点をおいた組織である。アカウントチーム、パートナーセールス、PSS の社員数は、全従業員数 (1300名) の約半分である。こうした従業員は、顧客との直接的な営業活動に携わっている。

CISCO 社には、自社内部で独自に設けている、技術認定に関する資格試験がある。アメリカにおいて、1993年から CCIE という資格試験が誕生して以来、その後に次々と新しい資格が設定されている。当初の資格は、CISCO 社のコア製品であったルータやスイッチの技術に焦点を当てたものであったが、M&A を繰り返した結果、ソリューションも増えた。それに伴い、扱う技術の範囲が拡大したため、技術者の認定試験も増大している。

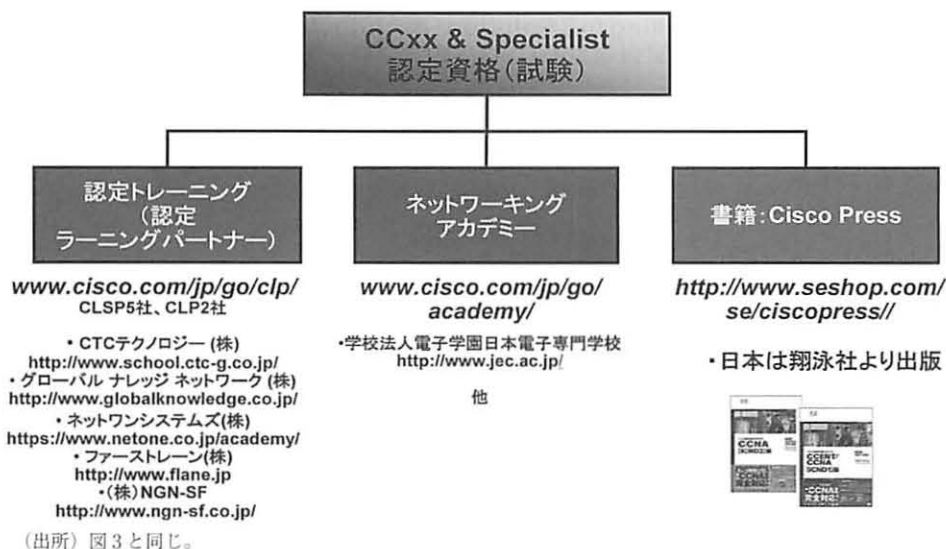
CISCO 社における技術者認定のロードマップは、図3のように形成されている。これは、新卒採用者と中途採用者の両方に適用され、新卒の SE であれば4月に入社し、一ヶ月ほどで CCNA のレベルに達している。SE の一つの目

標は、CCIE Routing & Switching をパスすることである。早い社員は、1年から2年で取得している。後の資格は、担当する顧客や自身が必要とする技術の用途に応じて、幅を広げ取得している。(図3参照)

CISCO 社のテクノロジーは、インターネットからクラウド・コンピューティングに向かっている。基本的には、ネットワークを中心としたテクノロジーである。しかし、ネットワークのみでは、顧客へと提供できるサービスに限りがある。そのため、SE だけではなく営業の社員も含め、ICT 業界全体におけるテクノロジーの情報を把握しておかなければならない。自社のテクノロジーはもちろんのこと、アライアンス・パートナーや、コンペティターの情報も押さえたうえで、顧客とビジネスができるような体制を整える必要がある。現在、顧客はクラウド・コンピューティングに対して興味を持っている。そこで、クラウド・コンピューティングに対応する、様々なソリューションを提供できるように社員の育成を強化している。

CISCO ジャパンにおける技術者認定の取得

図4 シスコ技術者認定取得方法



方法は、自社独自のプログラムではあるものの、パートナーシップを結んでいる企業（ラーニング・パートナー）によって、トレーニングが行われている。その他、学校関係でいえば、ネットワーキング・アカデミーという名称で、大学関係者と CISCO ジャパンの次世代を担う人材を育成する取り組みが遂行されている。さらに書籍もあり、こうしたいくつかのツールを利用することで社員は学習し、資格を取得できるようになっている。(図4 参照)

先にも述べたように、以前は自社のルータやスイッチを単に売り込むレベルの知識があれば営業を行うことができた。しかしながら現在は、営業担当者にもプロダクトセールスからソリューション、アーキテクチャーといった高度なレベルの知識が必要になっている。顧客も当初、IT はインターネットをつなぐだけのものと捉えていたが、今では収益や経費削減に関わる重要な技術として認識している。そのため、ビジネスに大きな影響を与えるソリューションとして、IT を活用しようとしている。事実、ビジネスを進める相手がネットワーク担当の技術者から IT 部長レベルへ、さらには経営層までといったように大きく変化している。したがっ

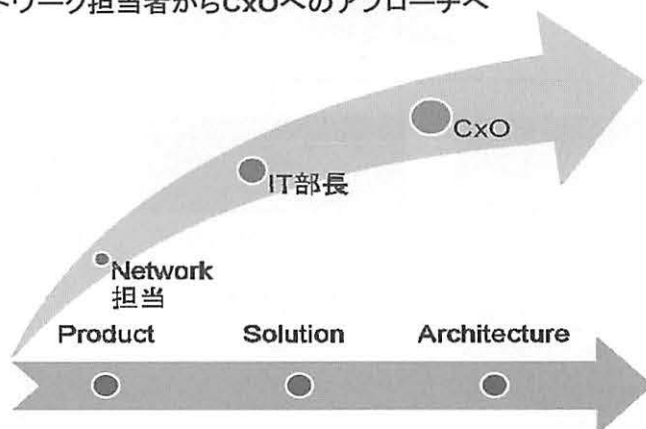
て、営業向けの教育には単に、製品を説明するといったレベルの知識だけでは対応できない。CxO までを想定し、財務といった知識も含め、顧客と一体になったビジネスを行うための育成に力点を置いている。(図5 参照)

営業職トレーニング・ロードマップにもあるように、顧客に対して提案型の営業をするための知識とスキルの向上を目的とした育成に取り組んでいる。アカウント・プランだけではなく、顧客の経営課題は何かを理解するために、財務を読み取る力を養い、コンサルティングやネゴティエーションが可能なスキルも育成している(図6 参照)。

今年度は、経営層とビジネスができるだけの十分なコミュニケーション能力の育成に焦点をあてている。このスキルを身につけるのは困難ではあるが、実際に CIO の経験を持つ講師を招き、レクチャーを受けるといったような育成計画に取り組んでいる。また、日常的に CIO が、どのようなことで悩みを抱えているのかリサーチしたうえで、それを基礎に短時間で自社が提供するサービスに興味を持ってもらうための育成方法について検討している。具体的には、「エレベーターピッチ」というような言い方が

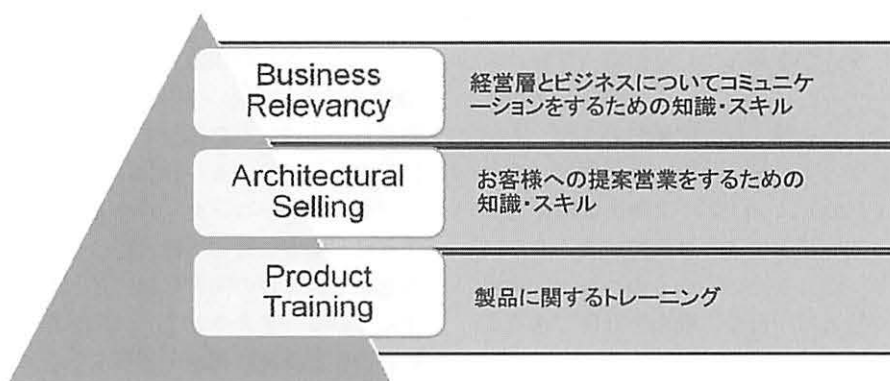
図5 営業担当者の育成

- Product SellingからSolution・Architecture Sellingへ
- ネットワーク担当者からCxOへのアプローチ



(出所) 図3と同じ。

図6 営業職トレーニング・ロードマップ



(出所) 図3と同じ。

なされているように、エレベーターに乗り合わせた数分の間で、自社のサービスに興味を持ってもらうことが可能な教育を行っている。

### Ⅲ. CISCO 社における企業文化

CISCO 社は、顧客のビジネスと密接な関わりを持っているため、顧客の成功を重視している。IT 業界は、環境の変化が激しい。その結果、ビジネス戦略も環境に合わせた形で進化する。しかし企業文化は、普遍的なもので、どれだけビジネス環境が変わろうと、また、顧客のニーズが変化しようとも、「顧客の成功」とい

う CISCO 社の企業文化は変化することがない。CISCO 社にとって、企業文化は重要なものである。そこで CISCO 社では、オープン・コミュニケーションを重視している。

これまでの CISCO ジャパンの組織形態は、たとえば、“トップの下にダイレクトサポートとしてシニア (2nd level Manager クラス) マネジャーが存在していた。その下にラインマネジャー (1st level Manager クラス) がいるという形態であった。しかし、現在では、全従業員がネットワークの網の目のようにつながり、多くの従業員とコミュニケーションが取れるよ

うな組織形態を目指している。

トップレベルの経営者層から、アカウント・マネジャーに直接連絡が来ることもあれば、一般レベルの従業員がトップレベルの層と会話を交わす場面もある。このような形で、コミュニケーションがとれることは極めて重要といえる。

もう一つ重要なこととしては、楽しく働くというこがあげられる。長い歴史のある他社では、様々なポリシーがあり、また規律も存在し、枠から出ることができなくなってしまった企業文化を持つ企業もある。この点でCISCO社は若い会社であるため、グローバルに捉えた場合でも、フレキシブルに従業員の一人一人が活躍できるような環境を維持できるよう、組織全体で意識するようにしている。

#### IV. CISCO ジャパンにおける 人事評価システム

CISCO ジャパンでは、2年ほど前からリーダーシップ・コンピテンシーの考え方の基礎となる、CLEADというものに力を入れている。CISCO ジャパンでは、管理職が全責任を取らなければならないといった考え方や、また、職位の高い従業員が下の従業員を引っ張るといったような考え方ではなく、個々人がリーダーという意識を持つように促している。いわば、個人に責任や役割が与えられているため、活躍できるような能力、行動特性を持った個人を育てていくことに力を入れている。

CLEADのCはCollaborationの頭文字である。協業・協力を意味し、グローバル化が進む中でビジネスを展開していくにあたり、日本だけではなく、本社と連絡を取り、アジア・パシフィックの担当者とも連絡し、あるいは顧客とも協力しながらビジネスを行うという意味合いが含まれている。その際に、自分の行動特性を活かして協業作業をすることで、成果が出せるといったような協力体制の確立が必要となる。

Lは、Learningの頭文字である。技術革新が日々進む中で、個人が理解していたとしてもチームで行動するときには、チームのメンバー

にも同様の知識が求められる。個人が学習するというだけではなく、チームとしてお互いに向上し合って学習していく人材を育成するという考えを指している。

Eは、Executionであり、実行ということの意味する。実行するということは、最終的に結果を出すことにつながらなければならない。良い成果を出すためには、個人の業務に対するやる気、かつ、情熱を持つことが重要になる。こうした従業員をリーダーとして育ててるといった意気込みを込めて、Executionの頭文字を取りあげている。

Aは、Accelerationの頭文字であり、加速を意味する。先にも述べたように、ビジネス環境は、日々変化していくので、その時々合った戦略を立てる必要がある。ここでは、フレキシブルに対応できるような人材を育てるといった意味合いが込められている。

最後のDであるが、これはDisruptの頭文字を指している。直訳すると“崩壊させる”という意味であり、あまり良い意味とはいえないが、CISCO社独自の概念として捉えると、端的に言うといノベーションを意味する。すなわち、新しいことにチャレンジし、これまでのフレームを壊していくことができるイノベティブな人材の育成ということである。CLEADは、マネジャーのみを対象としたものではなく、これは、一般の従業員も対象にしている。

今後も、CISCO社がフレキシブルに市場環境へと適合していくためには、これに対応したリーダーを育てる必要がある。リーダーには、実務レベルの業績だけではなく、多義にわたり、自社を背負っていけるかどうかという能力も必要になる。優れた人材が職を離れる際、後任として後継者を育てるという意味で、さまざまな知識を後任者に伝えていくためのコミュニケーションが図られるが、うまく行うことは難しい。これまでの人事制度では、業績を中心に評価していた。しかし現在は、リーダーシップ、チームとの協業、顧客に対する想いや理解などといった点も含め、評価するようにしている。

これに関連して、今までの採用の段階でも履歴書を見て、どこの企業でどのような仕事をされてきたのか、人物像はどうか、会社の企業文化にあうかどうかなどを重点的に見てきたが、現在ではそれに加えてCLEADという側面も併せて採用を行うようにしている。採用の点でもう一つ重要なことは、インクルージョン・アンド・ダイバーシティー（I&D）である。他社では、インクルージョン・ダイバーシティーを、ダイバーシティー・アンド・インクルージョンと言っている。すなわちCISCO社では、語順を逆にしている。CISCO社は、グローバルにビジネスを展開し、様々な国の男性・女性が在籍しているため、いかに文化の異なる人材を一つのチームとして、インクルードしていくのかに重点を置きたいという思いから、語順を逆にしている。これはCISCO社において、今後も成長を遂げていくうえでは重要な概念である。

## V. CISCO ジャパンの求める人材像

CISCO ジャパンでの昨今の新卒採用では、日本人に限定することなく採用を行っている。昨年入社した新卒には、イランの女性を採用している。国籍には関係なく、採用している。したがって、CISCO ジャパンでは学歴に重点は置いていない。新卒採用の場合には、比較的大学卒、あるいは大学院卒が多いが、中途採用で見ると、必ずしもそうではない。CLEADのポテンシャルをどの程度もっているのかなど、こうしたCISCO ジャパンが重視している点に適合しているかが重要であり、学歴は重視していない。

CISCO ジャパンで求めている人材像は、場所・時間に限らず、色々な相手とコンタクトがとれる国際感覚をもつ者である。昨今では、英語に特化した育成を図っている。英語は世界の共通語のため、これに関するトレーニングを人事主導で進めている。さらに、新しい考え方・モデルに対する柔軟な思考、常に変化を楽しめるような人材像が、CISCO ジャパンでは求められている。このような人材は、環境が変化す

る中でも次々と新たなビジネスの機会を見つけることができる。

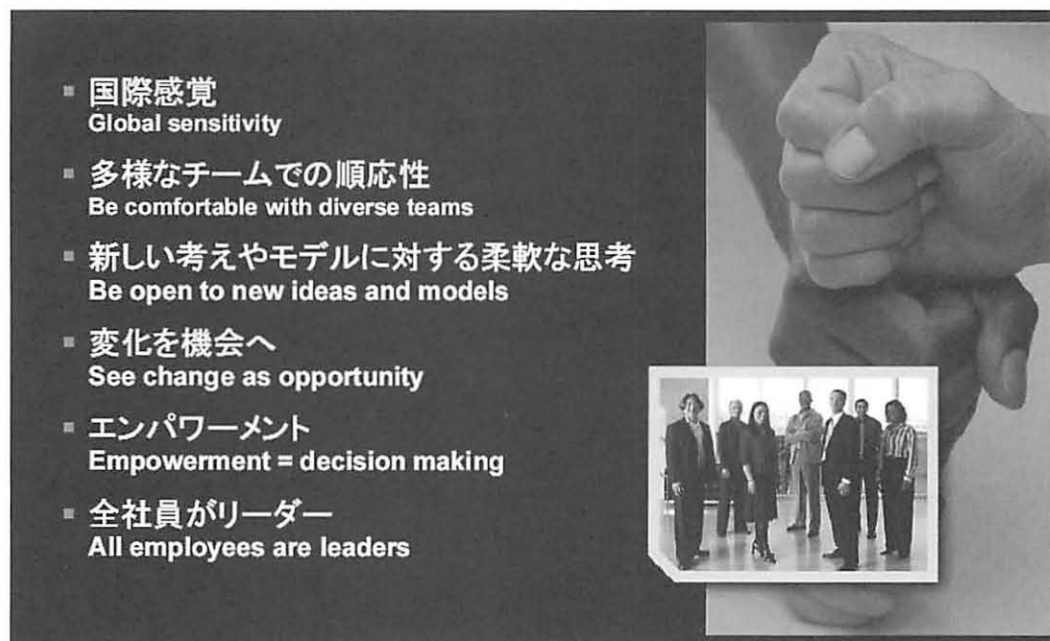
また、エンパワーメントといった権限移譲、権限付与という点もCISCO ジャパンでは求められている。オープン・コミュニケーションとも関連するような、例えば規則的な観念で仕事の枠を超える業務については、一切関わらないといった姿勢であるような人材は必要ない。自ら率先し、枠を超えた業務の範囲でも、ビジネスをとらえることができるような、いわば、自分自身でリミット（限界）を決めることなく業務に就くことができる人材を求めている。さらに一般社員、マネジャーといった職位にとらわれることなく、従業員全員がリーダーという意識を持ち、個々人が自分に与えられた職務を最後までやり遂げる人材を必要としている。（図7参照）

## VI. CISCO ジャパンにおける給与体系

CISCO ジャパンにおける給与・報酬制度には、「会社の成功に貢献した社員の功績を評価・支援し、それに報いることのできるような市場において競争力のあるトータルな報酬パッケージを提供する」という理念がある。「会社の成功に貢献した社員の功績を評価・支援し」という点が重要であり、実際の業績を加味したうえで、これらの従業員に対する報酬を考えていかなければならない。「Total Compensation Package」は、CISCO ジャパンの独創的な観点ではないが、通常の給与・報酬制度に基づいた給与だけではなく、色々な形（たとえば福利厚生やストックなど）で貢献した従業員に報酬する制度である。つまり、様々なプログラムを複合的にミックスしながら活躍している従業員に報酬を渡し、今後もCISCO ジャパンで活躍し続けてもらえるような報酬制度の理念を根底としている。

ボーナスについてであるが、大別すると営業職のボーナスプランと、非営業職のボーナスプランの2つがある。営業職は、主には売り上げに応じた変動型のボーナスの制度を採用している。非営業職の場合は、会社の業績や売り上げ

図7 従業員に求められる条件



(出所) 図3と同じ。

をベースに決定される形でボーナスが支給される。ただし、自動的に会社の業績が上がれば、単純にボーナスが上がるというわけではない。非営業部門のボーナスも個人のパフォーマンスに応じてボーナス金額が変動するプランとなっている。

その他の報酬制度としては、リストラクティッド・ストック・オプション（日本語では制限付き株式）と ESPP（従業員持株制度）がある。まず、リストラクティッド・ストック・オプションは、CISCO システムズインクの株ではあるが、これを従業員に分配する。リストラクティッド・ストック・オプションは、他社においても言われていることではあるが、分配した株式を即座に売ることができるというものではない。CISCO ジャパンでは、年間に少量の株数を渡している。このような方式を採用することで、例えば4年在籍すれば全株を保有することが可能になるため、1年で辞めると、その4分の1しか報酬されないといった方式によって、長期的に CISCO ジャパンで働くモチ

ベーションを保つようにしている。ESPP は、従業員が自身の判断によって株を購入するような持ち株制度である。

その他、福利厚生としては、退職金制度をはじめ、色々な福利厚生制度を設けている。昨今、福利厚生のプログラムとして、GLTD という団体長期保障制度といった保険がある。これまで CISCO ジャパンでは、会社で生命保険に入っていた。病気や怪我をしてしまい、長期的に仕事ができない重度な障害を負ってしまった社員に対して、何の保障も付けていなかった。しかし GLTD という新しい保険制度に入っていれば、毎月6割から7割程度の保障が出るような保険もある。

給与及び福利厚生制度については定期的にマーケットのベンチマークを行い改良した方がよいという部分については本社リードで改善するよう努力している。

## VII. CISCO ジャパンと海外子会社間の 人材交流

CISCO ジャパンに在籍する従業員が、諸外国の CISCO 社のポジションに応募・面接し、合格すれば異動するといったことは頻繁にある。色々な形で会社が提案しても、それをチャンスとして今後に活かすのかは個々人に委ねられている。CISCO 社としては、キャリアは自分自身が追うものであり、会社が用意するものでは

ないと考えている。したがって、従業員から自主的に異動するというようなことはある。

その逆に、他の国から日本に移動する従業員も多く存在している。日本の重要なポジションに異動し、日本でのビジネスを学び、そして戻っていくという従業員がいる。このような意味では、常に横の行き来が多いといえる。

(受理 2011年1月24日)