

社内SNSの導入、コミュニティの構築でコラボレーションを促進

社内SNSを導入し統合コミュニティを立ち上げることにより、
シスコITのカルチャー変革、知識や情報の共有・一元化を実現しました。

シスコ IT ケーススタディ／コラボレーション／Integrated Workforce Experience (IWE):

このケーススタディは、シスコ IT が社内ソーシャルネットワーキング (SNS) 環境として Integrated Workforce Experience (IWE=アイウィー)を導入し、IT 関連情報を提供する統合コミュニティを構築することによって、知識や情報の共有箇所の一元化や、社員同士のコラボレーション促進を実現した事例を説明します。シスコITの事例が社内 SNS の導入にご関心のお客様のご参考になれば幸いです。

「IWE で生産性アップとリソース節減の両方を実現できたことに驚き、また喜んでおります。実際、IWE を導入することで新しいワークスタイルが確立し、電子メールの数が激減したのです」

—Jim O'Donnell, Senior Director, IT Customer Strategy and Success, Cisco

背景

シスコ IT は、サービス志向の組織の力でビジネスとテクノロジーを融合し、シスコがネットワーク IT に展開する戦略の全てをリードすることを目指しています。このビジョンを実現するには、まずはシスコ IT 自身が仕事の効率アップに必要な人、情報、プロセスにスムーズにアクセスできる環境を整える必要があります。

コラボレーションが容易で、知識や資料の共有が自由で、情報の検索・管理・共有を効率化し、社内の専門家を素早く見つけ対話することのできる環境、そして、その全てを一元化する環境が求められていま

した。また、その環境を支えていく技術、プロセス、カルチャーも必要でした。

この環境が完成すると、IT カルチャーを大きく変えイノベーションを促進することができます。新しいアイデアを自由に共有し、オープンなディスカッションやディベートを行うことで、大規模なイノベーションや多様なソリューションを推進していくことが可能になります。究極的には、オープンでボーダレス、そして透明性の高いコミュニティに発展し、職務や地域の境界を越えて生産性を大きく向上できるようになります。

このケーススタディでは、革新的な統合ワークフォース環境を実現する社内 SNS “Integrated Workforce Experience (IWE)” の導入と、そのために求められたカルチャー変革へのシスコ IT の取り組みを説明します。

課題

IWE for IT は、IWE にメインのIT コミュニティと関連コミュニティの構築を進めるうえで基礎となるイニシアチブです。IWE にコミュニティを立ち上げてメンバーに関連のある情報を一元化して提供し、世界中のシスコ社員と連携し、日々の働き方を改善していくには、技術、プロセス、そしてカルチャーに、それぞれ解決すべき課題がありました：

概要	
<p>背景</p> <ul style="list-style-type: none"> • コラボレーション、知識共有、専門家や情報へのアクセスを簡略化・効率化できる、一元化された環境が求められていた。 	<ul style="list-style-type: none"> • 情報や専門的な知識を見つけるのが難しい • コンテンツが色々な場所に分散している • コンテンツの内容があまり更新されない • コンテンツの共有や付加価値の追加が難しい
<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> • 情報とコンテンツが部門内でサイロ化することが多かった。 • 専門家を探すのに時間がかかり、一部の人に負担が集中していた。 • 情報が多すぎる。また変化に抵抗を感じる傾向があった。 	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニケーションの範囲が狭い枠内に限定され、他分野との交流が乏しい • 専門家を探し出すのに時間がかかる • 専門知識を持つ人の情報が個人的につながりのある範囲に限定される
<p>ソリューション</p> <ul style="list-style-type: none"> • すべての関連情報およびリソースのゲートウェイとなる、IT 部門の基本コミュニティの構築。 	<p>課題の根底には次のような原因がありました：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 職務や地域といった枠に籠って仕事をする傾向 • IT プラットフォームが多数存在し情報交換が困難 • 誤りや無能とみなされることを恐れる傾向 • 情報が多すぎて重要情報や関連情報の特定が困難 • コンテンツの新鮮さや正確さを維持するための方法が非効率的 • 時間に制約のある専門家に負担が集中 <p>例：特定分野の専門家と認識されるとコンタクトが集中</p>
<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> • メインの IT コミュニティへから他の分野の IWE コミュニティへ興味広がった。 	<ul style="list-style-type: none"> • 枠内に籠った対話に満足し、変化に対して抵抗
<p>この導入で学んだこと</p> <ul style="list-style-type: none"> • VSE (ビジョン、戦略、実行) を明確にすること。 • 大きな影響が最初に起こる箇所を理解すること。 • トレーニングに柔軟に対応すること。 • 成果を評価し適応すること。 	
<p>次へのステップ</p> <ul style="list-style-type: none"> • IWE powered by Quad への移行。 • 新 IT コミュニティの立ち上げ。 	

ソリューション

まずは、IWE に IT 部門に関連する全ての情報へのゲートウェイとなる基本のコミュニティを立ち上げました。このメインの IT コミュニティは、IT 固有のソース、IT 対象のメッセージ、様々なリソースを一元化する場を提供します。

メインの IT コミュニティで、次のことが可能になりました：

- 情報や専門家を容易に検索
- 個人に合った関連性の高い方法で情報を管理
- 情報の作成、公開、管理、共有
- 進行中の会話やディベートへの参加
- 様々なテクノロジーを利用して互いを見つけ合い対話すること
- 多くの人の知識を活用

すべての社員にとって価値あるコミュニティとなるためには、常に新鮮で活気にあふれるサイトであること、また正確な最新情報を提供することが不可欠です。

受容度の評価

コミュニティ内のアクティビティ(利用回数)の統計は、コミュニティの受容度を示す尺度となります。アクティビティの増加数を測定することで、コミュニティの中で最も役立っている箇所はどこか、という重要な情報を得ることができます。定量評価のメトリックには、次のようなものがあります：

- コミュニティの会員数
- ユニークビジター数
- ビジター数
- ヒット数
- 使われなくなった Wiki ページ数、インターネットページ数など
- 職務や地域の境界を越えた活動
- ディスカッションフォーラムの数
- アップロードされたドキュメント数
- ブログ数
- Wiki 数
- ユーザから寄せられたコメントの数、評価の点数など

また、コミュニティ内での役割別の導入状況を辿ってみることも、一つのメトリックとなります(例：リーダー主導型や男女比など)。また、サーベイ、フォーカスグループ、スコアカードなど、定性的アプローチでも評価することができます。

現在は上記 IWE のメトリックを集計する準備段階にあり、最終的な数値を示すことはまだできません。しかし今後、IWE で統合される業務が増え、IWEでユーザ同士の交流が進むにつれて、評価が容易になっていくでしょう。

他に、創出されたビジネス価値で評価することもできます：

- 市場投入までの期間
- 生産性の向上率
- 時間的／量的な効率の改善
- コスト節減
- リソース節減

ビジネス価値

シスコ IT の組織内で知識を共有することによって、次のビジネス価値を創出することができました：

- **ビジネスへの影響：** IT インテリジェンスを共有することにより、シスコやお客様の収益、コスト、リスク対応、市場シェアが好転しました。
- **協力関係への影響：** オープンで透明性の高い情報共有により、シスコのパートナー様とお客様との関わりが深まりました。

- **イノベーション:** 知識と経験を共有することにより、パートナー様、お客様、そしてシスコのために、イノベーションを推進することができました。

変革マネジメント

変革を効果的に管理していくには、コミュニティに導入するビジネスプロセスとそのコミュニティのカルチャーを理解しておく必要がありました。

シスコ IT はコミュニティを立ち上げた後、まず一つの変更を導入し、そしてそこから影響を受ける他の部分に移っていくというふうに、全体の中から一つずつ集中して変更していく、体系的なアプローチで取り組んでいきました。このアプローチは、コミュニケーションとトレーニングの確固とした戦略とともに進められていきました。

シスコ IT はジョン・コッター氏の企業変革マネジメントの方法論を採用し、コミュニティ会員が負担を感じることなく関心を維持できるように、いくつかのアクティビティを実施しました:

- **コミュニティの立ち上げを盛り上げる** 各コミュニティで対象を特定し、リンク掲載の電子メールや、ウェビソード、ブログ、IT スナップショットなどによる、主導的で口コミで広まりやすいコミュニケーションを活用する。
- **トレーナを養成する** 各業務のエキスパートにさらに新しいトレーナを養成してもらう。対面式トレーニングから WebEx セッションまで行う。
- **導入を促進する** 段階的アプローチでユーザの期待感を確立していく
 - **Stage 1.** IT スタッフ全員にまずメインの IT コミュニティに参加してもらい、情報、ニュース、イベント等にアクセスしてもらう。またそこから他の IT コミュニティへの参加も促す。このアプローチにより、各個人に即した自然な流れで導入できる。
 - **Stage 2.** IT からの最新情報を盛り込み、コンテンツやアクティビティを定期的に更新して関心を促し、新鮮で活発な環境を確立する。
 - **Stage 3.** 様々な部門の主要なビジネスプロセスを用いて、日常業務に組み込むべきツールとして IWE を紹介する。

スポンサーの確保と関係者のマネジメント

関係者を特定し変革の全ての段階で連携を求めるには、スポンサーを確保し関係者のマネジメントを行う必要があります。関係者間の連携を深めることは、導入への関わりを深めてもらうことにつながります。シスコ IT の場合、会社のコラボレーション方針に合致する決定を行い、優先課題を設定するためにも、スポンサーの獲得は極めて重要でした。

- **プログラム・スポンサー:** IT および コラボレーション担当の副社長とディレクタ
- **関係者:** IT 部門
- **コミュニティの参加者、テーマの例:**
 - **スポンサー主催のコミュニティ:** IT 部門
 - **プログラム系コミュニティ:** データセンターに関する知識共有
 - **トピック系コミュニティ:** アーキテクチャに関する専門知識共有
 - **職務系コミュニティ:** IT のためのリーダーシップ開発

関係者のマネジメントが導入を成功へ導く鍵となり、それぞれの IT コミュニティがリードをとりながらチーム全体で責任を共有しました。

この体制によりコミュニティ間の交流が盛んになり、他のコミュニティの様々なカルチャーや専門分野に触れ、また各自のコミュニティの専門分野を追及していくことができました。

コミュニケーション計画

正確で一貫性のある情報をタイムリーに発信するコミュニケーション計画は、新しいプロセス、プログラム、ツールを導入して変革を展開していくうえで極めて重要です。効果的で連携を促すコミュニケーションを計画できるように、シスコ IT は次のガイドラインを設定しました：

- プログラムの全継続期間における全体的なコミュニケーション計画を立てる
- コミュニケーションのメッセージ、対象、頻度を特定(何を、誰に、いつ?)する
- わかりやすいコンテンツを提供:必要なアクションを伝え、トピック毎に対象者を教育し情報を提供する
- エグゼクティブスポンサーや主要な関係者に、コンテンツへのアドバイス、承認を求める
- コミュニケーションの計画内容、頻度、タイミングを主要な関係者に伝えておき、重複送信を避ける

トレーニング計画

トレーニングを開催することにより、ユーザが新しいビジネス環境の中で効果的に業務を行えるように準備し、学ぶことができます。

IWE for IT トレーニングの目的：

- IWE のコンセプトを紹介
- IWE のベネフィットを認識
- IWE の機能と、生産性やコラボレーションを促進する使い方を紹介
- セルフヘルプおよびライブのトレーニングで、ハンズオン エクスペリエンス(実務体験)の機会を提供

トレーニングは、セルフヘルプとライブの2つの方法で提供されました。

セルフヘルプトレーニング

- セルフヘルプトレーニングは、FAQ(よくある質問)とコミュニティの利用方法を概説するデモビデオで構成されています。トレーニングコンテンツはコミュニティ内に掲載されました。
- 最初の IT コミュニティのユーザが作成した IWE コミュニティの一般的な利用ガイドが、その後他の IT コミュニティでも利用されました。このため、全コミュニティで共通の方法で利用できるようになりました。業務プロセスのヘルプ情報は各コミュニティで作成されました。
- 探している情報がセルフヘルプの中に見つからないユーザのために、コミュニティのディスカッションフォーラムに サポートのカテゴリを加えました。

ライブトレーニング

- ライブトレーニングでは、IWE の紹介、コミュニティ参加の意義、ダッシュボード機能のカスタマイズ方法の説明、そしてハンズオン(実践)トレーニングを通して利用開始方法の説明が行われました。

- ライブトレーニングのトレーナは、コミュニティの立ち上げ前に選抜され、提供するトピックについて研修を受けた**トレーニングチャンピオン**が務めました。トレーニングチャンピオンには、コンテンツの解説方法やコミュニティ全体の紹介方法等の研修も行われ、トレーニングの実施とフォローアップに役立つスクリプト、スライド、電子メールのテンプレートなどがセットになったツールキットが提供されました。
- トレーニングチャンピオンは次第に提供できるトレーニングの範囲を広げていきました。様々な部門、そして世界中の様々な地域からトレーニングチャンピオンが選抜されたため、様々な時間帯でトレーニングを受けられるようになりました。また、トレーニングチャンピオンは所属部門での変革をリードする役も担いました。

トレーニングの期間： ライブトレーニングは通常、コミュニティの立ち上げ後 1～2 週間後に開催されました。このため、希望者が事前にコミュニティに訪問し実際に利用してみて基本的な知識を獲得し質問できる状態でセッションに参加することができました。

トレーニングセッションは通常1時間の長さで、1～2カ月間にわたり2週間毎に3～4回のタイムゾーンを設けて開催されました。

トレーニングセッションの内容： ユーザが積極的に参加し、より多くの情報を習得できるように、対話式セッションを実施しました。

- トレーニングセッションのプラットフォームには、拡張性が高く対話式ラーニングに利用しやすい [WebEx Training Center](#) を利用しました。
- 各セッションを 2 部に分けて実施しました。第 1 部のセッションでは、スライドショーで IWE の主なベネフィット、行動規範などの概要説明が行われ、説明の間に参加者に問題が出題されました。参加者は WebEx の機能を使って問題に解答したり、プレゼンタと対話することができました。第 2 部ではライブデモが行われ、参加者はトレーナと一緒に各自のシステムで IWE を一通り使ってみました。デモを行うことで参加者の集中を高め、理解を深めることができました。
- ライブトレーニングに参加できなかった人やコンテンツを参照したい人のために、トレーニングセッションの録音と PDF 版のプレゼンテーションがコミュニティに掲載されました。

IWE の定着後も、シスコITはセルフヘルプトレーニングを継続し、コミュニティやビジネスの発展に合わせてコンテンツ(Q&Aページ、デモビデオなど)を更新していく予定です。サポートフォーラムへの質問受付も継続し、役立つトピックをQ&A ページに役追加していきます。

また、コミュニティには新機能が次々と導入され変更が加えられていくので、ユーザが変化に対応できるように、また新しいユーザが増えるように、ライブトレーニングのセッションも随時開催する予定です。

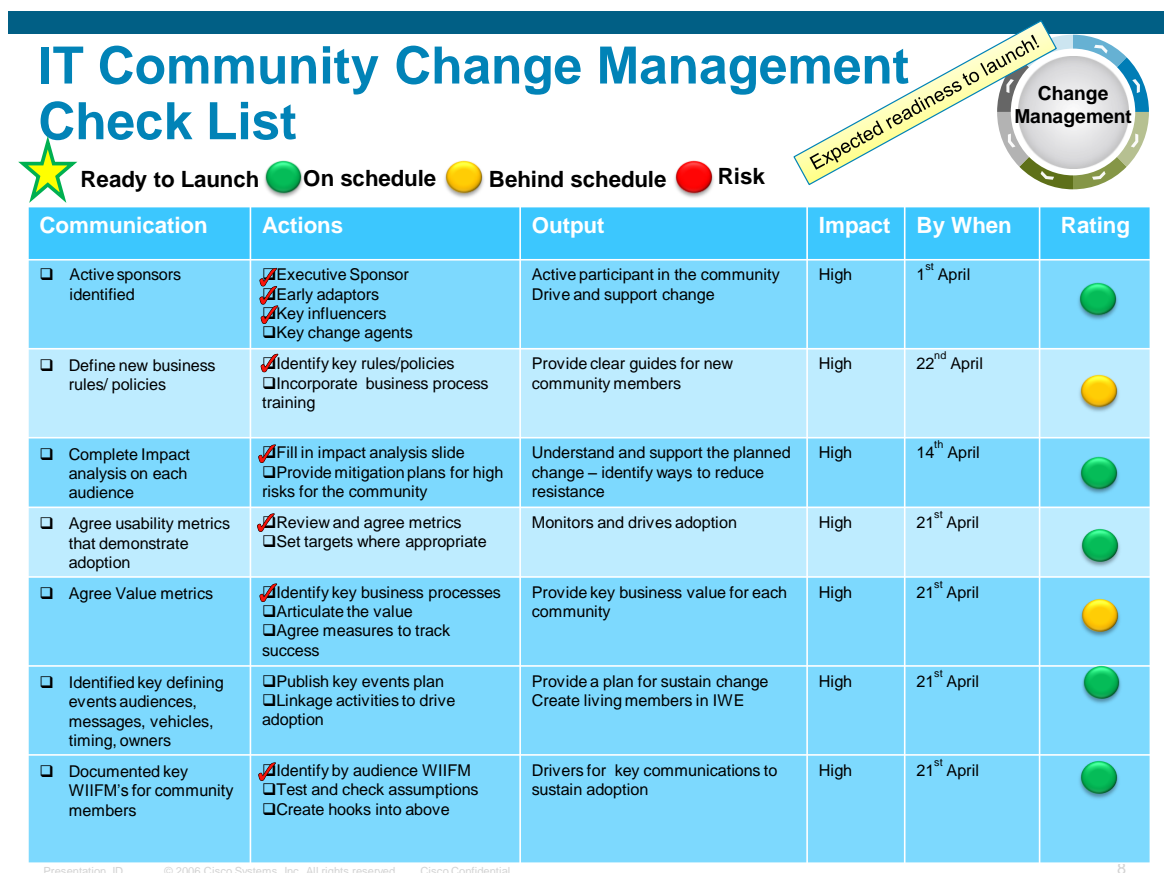
導入準備と持続性の確保

新しいプロジェクトを導入する準備を整え、また持続性を確保するには、リスクを特定し、問題を明確にし、変革のイニシアチブの全ての要素に整合性を確立する必要があります。

リスクと問題を管理するため、運営委員会が定期的開催され、効果的なフィードバックと指示をタイムリーに提供していききました。このため、チームはすぐに適応しスケジュール通りにプログラムを進めることができました。

コミュニケーション計画やトレーニング計画など準備すべきことをリストアップし、コミュニティの立ち上げ前に全ての要件を満たせるように、変革マネジメントのチェックリストが作成されました(図1参照)。

図 1. 変革マネジメント チェックリスト



導入計画

メインの IT コミュニティへの参加率を 100%にするという野心的な目標を達成するため、IT 部門のメンバーにレースイベントに参加してもらうことになりました。この試みを成功させるために、参加者全員に共通する行動様式を利用しました:

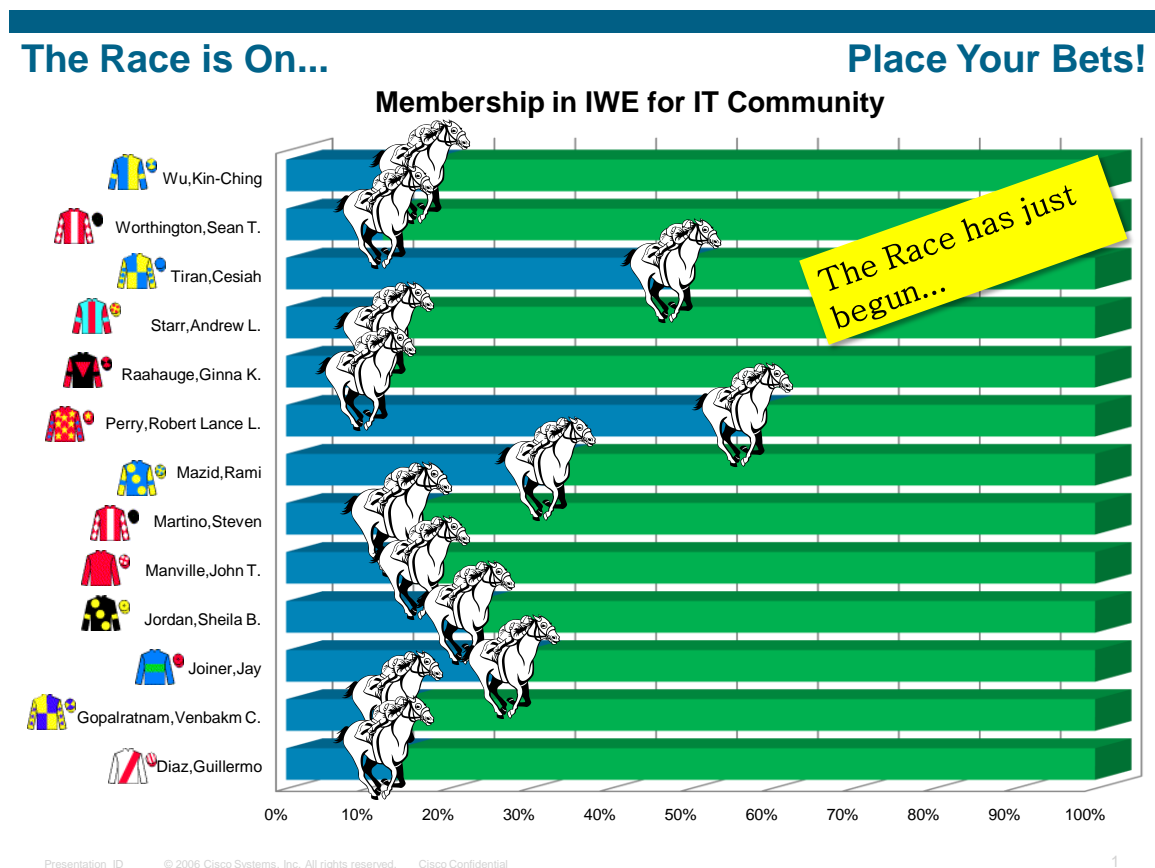
- 関心を持てるテーマを設定する
- 勝利を目指す競争行動を引き出す
- プロセスを楽しむ

以上を考慮した結果、テーマとして競馬が選ばれました。シスコが ロイヤルアスコット競馬のスポンサーだからというわけではありませんが、競馬は国や文化を問わず誰でも夢中になれるレースです。レースは次の方法で行われました:

- 各グループ(CIO 直下のグループ)に馬を割り当てる
- 各グループに「ジョッキー(騎手)カラー」を割り当てる
- ゲームを盛り上げるため競馬用語を使用する(レースが始まる、蹄音を轟かせながらゴールする、鼻差で勝つ、など)

このレースを皆が楽しみ熱中できるように、プログラム・スポンサーはそれぞれブログを使って情報が提供しイベントをサポートしました。図2はグループごとの「コミュニティ参加者数レース」の結果を示したものです。この結果は毎週発表されました。

図 2 コミュニティの会員数(週次進捗)



レース開始の4週間後、トレーナーが IWEへのアクセス方法、そしてコミュニティが個人とチームにもたらしたベネフィットを紹介しました。これにより参加者のIWEへの興味は高まり、いっそう熱心に勝利を目指すようになりました。そして常勤スタッフ(例: 短期休暇中、長期休暇中の者を除く社員)の100%が参加という目標を達成することができたのです。

「大成功でした！ 上級職のメンバーは健康的な競争を好んでおり、このレースはまさに競争を気軽に楽しめるものでした」と、IWE チームのマネージャ Alice Chan は回想しています。

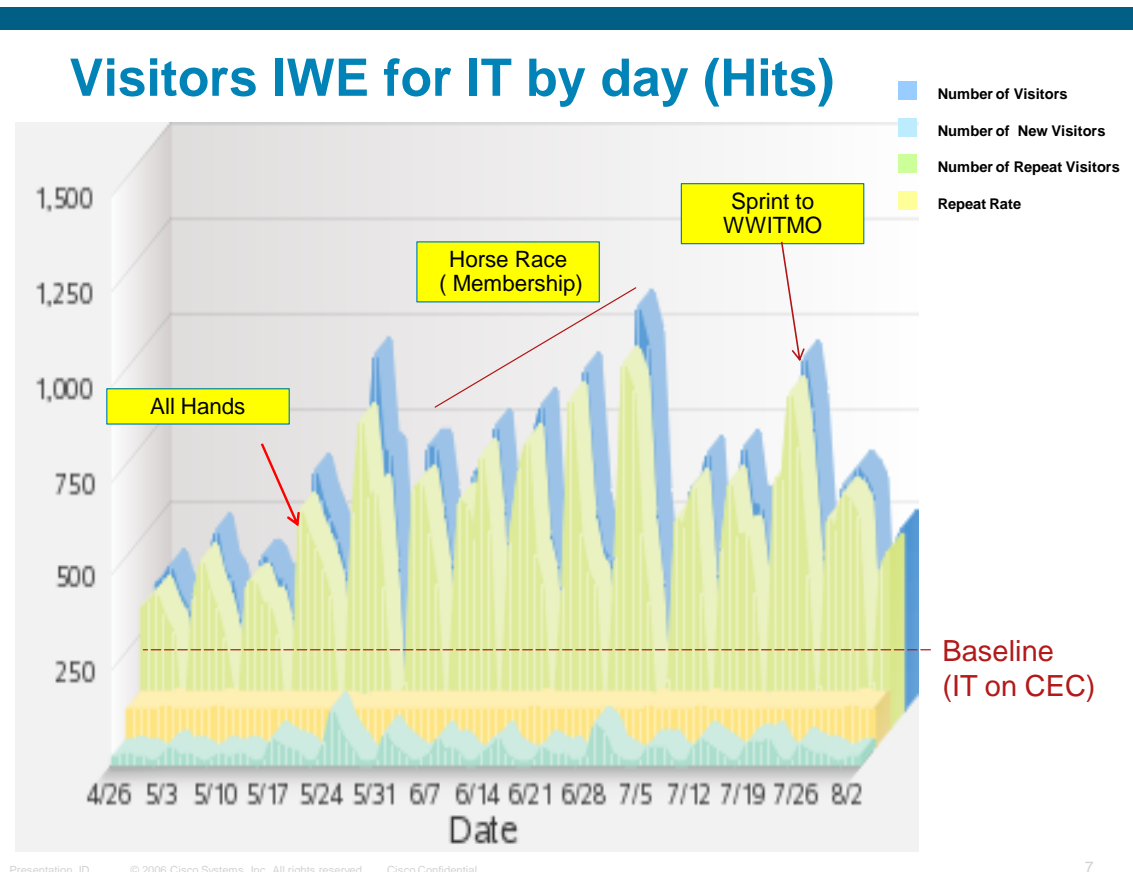
成果

このイベントの結果、IT コミュニティで参加率100% を達成するという目標を果たすことができました。これは就労中の IT スタッフ全員がコミュニティのメンバーになったことを意味し、IT 社員の82.6%(人事データに基づく)に等しい数字です。

このイベントがきっかけで、メインの IT コミュニティに参加したユーザはIWE の他の分野へと興味を広げていきました。この後、全ての IT コミュニティに参加者とアクティビティが大きく増えたのです。

図3に、メインの IT コミュニティへの15週間のアクセス数を示します。ラUNCH後、12週間後に目標値を達成することができました。

図3 15週間(2010年4月26日～)のコミュニティへのアクセス数



この導入で学んだこと

シスコ IT は、コラボレーションを促す統合コミュニティの導入にご関心のお客様に、次の事項を提案します。

- 明確なビジョン、戦略、実行プランを確立すること
- 最も大きな影響が最初に起こるのはどこであるか理解すること
- ロールアウト戦略に、効果的かつ体系的な導入推進計画を盛り込むこと
- 導入計画にコミュニケーション計画、トレーニング計画を織り交ぜ、最高のユーザエクスペリエンスを提供すること
- 単なる Migration (移行) ではなく、もっと大規模な Transition (転換) を行うこと
- ユーザは馴染みの古いサイトに逆戻りしやすいので、古いサイトはなるべくクローズすること

- ハイタッチトレーニングに柔軟に対応すること。トレーニングで実務に即した使い方を積極的に用いること
- コミュニティサイトを定期的に更新し、常に鮮度が高く活気のある最新情報を提供すること
- 成果を評価してフィードバックすること

次へのステップ

今後の展望について、IWE for IT チームのプログラムマネージャ Bram Van Spaendonk は次のように語っています。「ビジネスの世界でコラボレーションとソーシャルネットワーキングが進化していく中で、我々が次にすべきことは、日々のワークライフでコミュニティ活動を継続し、コラボレーションを通じて業務の単純化と効率化を推進していくことです」

この目標は、シスコが開発したコラボレーション・プラットフォーム [Cisco Quad](#) を基盤とする IWE powered by Quad へコラボレーションや情報共有の場を移行していくことで実現するでしょう。これからも、IWE にはコミュニティ用のポートレットなど、様々な機能が付加され、パーソナライズ(自分向けにカスタマイズ)しやすい環境が確立していく予定です。

次の半年間で、IWE for IT チームは、既存の IT コミュニティを IWE powered by Quad へ移行し、七つの新コミュニティを立ち上げる予定です。「コラボレーションの輪がイノベーションを生み出していくことを期待しています。IWE の導入を進めワークフォースの俊敏性を高めることによって、業務遂行までの時間を早め、効率性を向上させ、コストを削減することができるのです」と、Van Spaendonk。

詳しい情報はこちら

このケーススタディの全文や、様々なビジネスソリューションに対するシスコITの取り組みについては、シスコ IT 内の Cisco on Cisco ウェブサイトからご覧になれます。 www.cisco.co.jp/go/ciscoit

付記

この文書に記載されている事例は、シスコが自社製品の展開によって得たものであり、この結果には様々な要因が関連していると考えられるため、同様の結果を別の事例で得られることを保証するものではありません。

この文書は、明示、黙示に関わらず、商品性の保証や特定用途への適合性を含む、いかなる保証をも与えるものではありません。

司法権によっては、明示、黙示に関わらず上記免責を認めない場合があります。その場合、この免責事項は適用されないことがあります。

©2011 Cisco Systems, Inc. All rights reserved.

Cisco、Cisco Systems、およびCisco Systemsロゴは、Cisco Systems, Inc.またはその関連会社の米国およびその他の一定の国における登録商標または商標です。

本書類またはウェブサイトに掲載されているその他の商標はそれぞれの権利者の財産です。

「パートナー」または「partner」という用語の使用はCiscoと他社との間のパートナーシップ関係を意味するものではありません。(0809R)

この資料に記載された仕様は予告なく変更する場合があります。



シスコシステムズ合同会社

〒107-6227 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー

<http://www.cisco.com/jp>

お問い合わせ先: シスココンタクトセンター

0120-092-255 (フリーコール、携帯・PHS 含む)

電話受付時間: 平日10:00~12:00、13:00~17:00

<http://www.cisco.com/jp/go/contactcenter>

お問い合わせ先