

## 地域と部門の壁を越えるコミュニティを構築

シスコは、次世代型の社内 SNS にコミュニティを立ち上げ、知恵と知識を一元にまとめ、専門家のコラボレーションを促すことで、お客様視点からのアーキテクチャを提案することに成功しました。

**シスコ IT ケーススタディ/コラボレーション/社内SNS:** シスコは、世界の様々な地域の事業所で、様々な部門に所属して働く従業員たちの「アーキテクチャ」に関する知識を高めるため、「社内SNS」を構築し、Architecture Center of Excellence (ACoE) コミュニティを開設しました。ACoE コミュニティは、数年間の社内テストと試行運用の結果、採用されたCisco Quad をプラットフォームとする社内 SNS で運営され、会員数2000名以上、週間ユニークビジター数約300名規模のコミュニティへと成長を遂げました。シスコが世界的なテクノロジー企業としての戦略的事業目標を達成するために社内 SNS に仮想化コミュニティを構築した本事例が、お客様のご参考になれば幸いです。

### 課題

シスコのセールス哲学の根幹は、個々の製品を提供することではなく、End-to-End のアーキテクチャ ソリューションを適切に提供することにあります。世界のシスコでアーキテクチャに関わる人全てのアーキテクチャに関する全般的

な理解度を高めることができれば、お客様やパートナー様と、戦略的なレベルでより高い付加価値を加え、連携することが可能になります。この目標を実現するため、世界中に散在するアーキテクチャの専門家と、様々な部門に所属する接客対応のスタッフとを結ぶプラットフォームを提供する必要性がありました。

End-to-End のアーキテクチャ ソリューションを販売するのは易しいことではなく、様々な地域や部門に散在する比較的小人数の専門家から専門知識を得る必要性がありました。そればかりか、「Architecture」という用語そのものが、社内でも共通理解を得られていないという状況でした。

このため、アーキテクチャに関する知識を社内に広め、特にセールスエンジニア、営業担当者など、お客様に接する部門に、アーキテクチャの視点からシスコのソリューションとサービスについて効果的に説明するために必要な情報を提供することが必要でした。

**「ACoE は、Cisco Quad プラットフォームを活用して地域や部門の壁を越えたコミュニティの中でも、トップクラスの成功を収めた例といえるでしょう。コミュニティの本領が十二分に発揮され、直接の担当者やアーキテクチャに関心のある者が自然に集まり、知識の共有、コミュニケーション、そしてコラボレーションをより効果的に促進することができました」**

Sean Worthington, Vice President of IT, Operational Excellence and Service Enablement, Cisco

このアーキテクチャ戦略を成功させるため、シスコはテクノロジー、プロセス、文化に関する数々の問題を解決する必要がありました:

- アーキテクチャ関連のコンテンツが様々な業務システムに分散している(例:ドキュメント管理システム、Wiki、Web サイトなど)。

- 役職名に「Architect」が付かない場合が多く、アーキテクトの担当者、専門家の特定に時間がかかる。
- アーキテクト関連のコンテンツの更新が遅れがちである。
- コンテンツや専門知識を自分が所属するチームや地域のアーキテクトだけに頼りがちであり、付加価値や専門知識の共有範囲が限定されてしまう。

こうした課題には、次のような根本原因がありました：

- アーキテクト達の所属部門や地域の枠の中で仕事をする傾向。
- コンテンツの業務システムが複数存在し、情報交換や効果的なコンテンツ更新が困難。一つのグループ内でも、コラボレーションやドキュメントのツールの相互利用が不十分。
- 情報の重複により、重要なもの、関連するものを判断しにくい
- 情報の露出過多が時間の制約を深刻化。専門家であると認識されると問い合わせが頻繁になり、優秀なアーキテクトほど本来の仕事の効率を妨げられることになる。

## ソリューション

「Eメールのエイリアス、[WebEx](#) のファイル共有機能、インターネットの利用に皆が慣れ親しんでおりましたが、一元化が求められていることは明らかでした。アーキテクトの知識を自由にオープンに広めていくことのできる、一元化された環境を構築する必要がありました。アーキテクト達が情報を発見・運用・共有し、ラーニングイベントやトレーニングに参加し、他のアーキテクトやユーザと対話し関わりあうことのできる環境です」と、Cisco Quad 導入前からアーキテクト関連コミュニティの管理者を務めていた Eric Laprelle は語ります。

この環境を実現するため、シスコは IWE Powered by Cisco Quad (IWE PbQ) と呼ばれる社内 SNS プラットフォームに、Architecture Center of Excellence (ACoE) コミュニティを開設しました。部門や地域を限定しないこのコミュニティは、お客様の問題への対処やイノベーションの推進に役立つ、幅広い情報を基に構築されました。

ACoE コミュニティに入会すると、次のことが可能になります：

- アーキテクトについて学習し、共に考え、情報を共有する
- アーキテクトに関する情報やエキスパートの検索が容易になる
- 必要に応じて情報を組織化する
- 進行中のディスカッションやディベートに参加する
- 共通の関心や専門分野をもつ人との関わりと深める
- 特定分野のエキスパートとして認められる
- 個人の決定よりも良い結果を生み出すことの多い、集団の知識の集積「衆知」を活用する

「IT、セールス、マーケティング、エンジニアリングなど世界中のシスコの様々な部門からアーキテクトを自認する人々が集まり、コミュニティは成長していきました。コミュニティは、技術スタッフがアーキテクトの新しい手法を学ぶ機会を増やしました。お客様本位のアーキテクトの問題と解決方法について共に考え情報を共有するプラットフォームを提供しました。そして、アーキテクト達に、付加価値を高め、お客様やパートナー様を効果的にサポートできるように営業担当者を助けることのできる、フォーラムを提供しました」と、ACoE コミュニティの管理者 Irene Sklyar は語ります。

このコミュニティの基礎となるテクノロジー、プロセス、カルチャーの要件は、次のように定義されました：

#### テクノロジー

- アーキテクチャ関連の情報（ドキュメント、ファイル、ビデオなど）の共有を中心に扱う単一のワークスペース（コミュニティ）
- インテリジェントなコンテンツ配信方法
- カスタマイズ可能なホームページ/ダッシュボード、通知機能
- 独自のアイデアや質問を投稿する機能

#### プロセス

- グローバルなコミュニティに貢献することをシスコのアーキテクトに不可欠な役割として位置づける
- 共有やコラボレーションへの貢献を報奨・表彰するなど、コミュニティ参加に対して、インセンティブを提供する（例：コンテンツ製作者へのパフォーマンスの評価とインセンティブを統合）

#### カルチャー

- 技術エキスパートの知識を共有したいという意欲
- 仮想化コミュニティでの知識共有の重要性を認識すること
- 型破りなアイデアも受容すること
- 指令型の組織からコラボレーションの文化をもつ組織へ生まれ変わること（トップダウン方式の指揮系統から、社内メッセージでの通達、サポートへ）

ACoE コミュニティは、世界中のシスコの「All Things Architecture」のゲートウェイ、ケーススタディなどアーキテクチャ関連情報やコンテンツの総合ショップ、ベテラン/新人を問わないアーキテクト達の知識共有の場、そして、コラボレーションツールやコミュニケーションツールのまとめサイトとなりました。

#### テクノロジー

ACoE コミュニティは、シングルソフトウェア プラットフォームの Cisco Quad に搭載される IWE PbQ に構築され、SNS 利用やコンテンツ管理を、カスタマイズ可能で安全な、社内の要望を満たす環境で、一元化された状態で行うことが可能になりました。

「コミュニティの開始を成功に導くには、いくつかの斬新な機能が必要でした。例えば、ドキュメント共有、ブログ、ディスカッションフォーラム、Wiki、ビデオなどコラボレーションや情報共有のツール、カスタマイズ可能な通知機能などです。そして、IWE PbQ はその全てを満たしていました」と、ACoE コミュニティの管理者となった Lapprelle は述べています（図 1 参照）。

IWE PbQ の導入前は、コンテンツの共有や保存のために用いるツールは、各自が無作為に一貫性のない状態を選んでいました。全てのツールを Wiki で一元化する試みも行われましたが、まとまりに欠け、広く受け入れられることはありませんでした。また、Wiki やフォーラムは利用方法がわかりにくく実用的でないため、アーキテクチャ関連のディスカッションには主に E メールが使われていました。ところが、IWE PbQ の導入後はコミュニティ内のツールが完全に一元化されたため、ユーザの生産性が上がり、アーキテクトの日常業務も楽になりました。

ACoE コミュニティは、IWE PbQ プラットフォームに構築された最初のコミュニティの一つでした。そして、ACoE コミュニティの開始後、コミュニティ開設に要する時間は著しく短縮されていきました。Lapprelle によると、5 年前には 3 ヶ月間で 5~7 のコミュニティが開設されておりましたが、今日では、毎週 3 つほどのコミュニティが開始しています。

図 1 Cisco Quad の ACoE コミュニティのホームページ



## カルチャー

コミュニティの管理者は、最も好まれるルールや機能が何であるか知り、改善案を得るため、アーキテクトや他の会員からのフィードバックを奨励しました。定期的にバリューサーベイ(価値調査)を実施し、結果をコミュニティに掲載しました。

2011年2月のバリューサーベイでは、回答者の半数以上が毎日、毎週、あるいは毎月という頻度でコミュニティを利用していると報告されました。一番役立っているコンテンツはケーススタディであり、その次は Tech Talk やアーキテクトのブログであるということもわかりました。行動面を見ると、コミュニティ内で最も盛んに行われているアクティビティは、ブログではないという結果が得られました。ACoE のようなコミュニティでは、ブログは視覚的にわかりやすい状態で知識を共有しコメントを求めるフォーラムとして機能し、社内に散在する個人ブログよりも多くの読者を得られるはずなのに、意外な結果でした。

IWE PbQ に移行後、一部のアーキテクトの間でディスカッションが始まりましたが、まずはメールで情報を共有する従来の習慣が根付いているため、ディスカッションフォーラムの浸透には時間がかかりました。

## 地域チームとエグゼクティブのスポンサーシップ

コミュニティ管理者たちは、ACoE コミュニティを開始するずっと前から、様々な部門や地域でサポートと情報伝達を担当するグループを結成するため、真剣に取り組んでおりました。コアチームと地域チームの結成、エグゼクティブスポンサーの獲得などもその例です：

- **コアチーム** 意思決定者は ACoE の事業ビジョンを策定し、コアチームは、それを実現するためのプロセスを開発し実行しました。さらに、会員のアクティビティやコミュニケーションを監督し、ハイレベルな戦略に基づいてロードマップを作成し、構成上の問題に対処しました。コミュニティの開始前には、週に 2 回以上のミーティングを実施し、その後も月 1 回のミーティングが継続されました。
- **地域チーム** 様々な地域の、入会を期待する職務分野（セールス、サービス、IT、エンジニアリング、マーケティング）のメンバーで構成され、段階的なラウンチに備えて各チームに 10~20 名が配備されました。  
  
アーキテクチャに関与するメンバーは、対話の開始を促したり、所属組織の同僚やアーキテクトにコミュニティの利点や利用方法を広めるメッセージを送るなどのサポートを担当しました。このチームは 2009 年 5 月に結成され、2010 年 2 月まで、所属する地域、職務分野に対して、メッセージ送信などで ACoE コミュニティの啓蒙活動を支援していました。
- **エグゼクティブ スポンサー** 地域チームのメンバーは所属する部門や地域の副社長など、エグゼクティブのスポンサーシップの獲得を求めて活動しました。上層部のスポンサーシップと同僚同士のコミュニケーションの重要性と効果は、コミュニティの開始時だけでなく継続して重視していく必要がありました。

「ACoE は、Cisco Quad プラットフォームを活用して地域や部門の壁を越えたコミュニティの中でも、トップクラスの成功を収めた例といえるでしょう。コミュニティの本領が十二分に発揮され、直接の担当者やアーキテクチャに関心のある者が自然に集まり、知識の共有、コミュニケーション、そしてコラボレーションをより効果的に促進することができました」と、ACoE コミュニティのスポンサー Sean Worthington 副社長は評価しています。

**コンテンツ顧問グループ** コアチームのメンバーから、各地域、各職務分野に関する知識をもつアーキテクチャの専門家で構成され、担当分野のコンテンツに関する推薦や意思決定を行います。新規のコンテンツが投稿されると、まずは顧問グループで共有し、その情報の正確性、品質、アピール度、対象ユーザへの有用性を確認します

## トレーニングとコミュニケーション(情報伝達)計画

働き方を変えていく活力のあるアーキテクトを養成するには、どのようにすればよいでしょうか？ コミュニケーション(情報伝達)を活発に行い、ターゲットを絞ったトレーニングを実施し、関心を促し続けることで、アーキテクト達の意識を高めることが大切です。このため、管理者達はコミュニティを開始する前から、啓蒙、トレーニングの運営、そして各自が所属する職務分野へのメッセージの配信を進めるため、地域チームを結成していました。

次の目的でトレーニングが実施されました：

- ACoE コミュニティを各自の地域や部門に関わるものとして紹介する
- コミュニティの利点について知ってもらう
- コミュニティの有用性や生産性向上のための利用方法に関する理解を深め、アーキテクトとのコラボレーションを促し、お客様との接し方を改善する

地域チームはまた、世界のシスコの各拠点のユーザを対象に情報伝達を推進するコミュニケーション計画を実施しました。地域チームの助けでコミュニケーションマトリクスを開発し、適任者を集め、部門ごと、地域ごとに最適な情報伝達方法を確立することができました。この活動は今も継続しておりますが、当初よりペースを落とし、今日では、会員数の増え方は形式的というより流動的になっています。

会員に対して、正確に、継続して、適時に情報を伝えるのは非常に重要なことです。情報を効果的に伝えるコミュニケーション方法を確立するため、コミュニティ管理者は次のガイドラインを定めました：

- 推進期間の全期間に渡る全体的なコミュニケーション計画を立案すること

- 主要なメッセージ、対象者、頻度を設定すること(何を、誰に、いつ伝えるのか?)
- トピック毎に必要なアクション、教育し知らせるべき情報を盛り込み、簡潔明瞭に伝えること
- 主要な関係者に、伝える内容に関する情報提供と承認を求めること
- 主要な関係者に、計画の内容、頻度、情報の重複や遅延を避けるためのタイミングについて知らせること

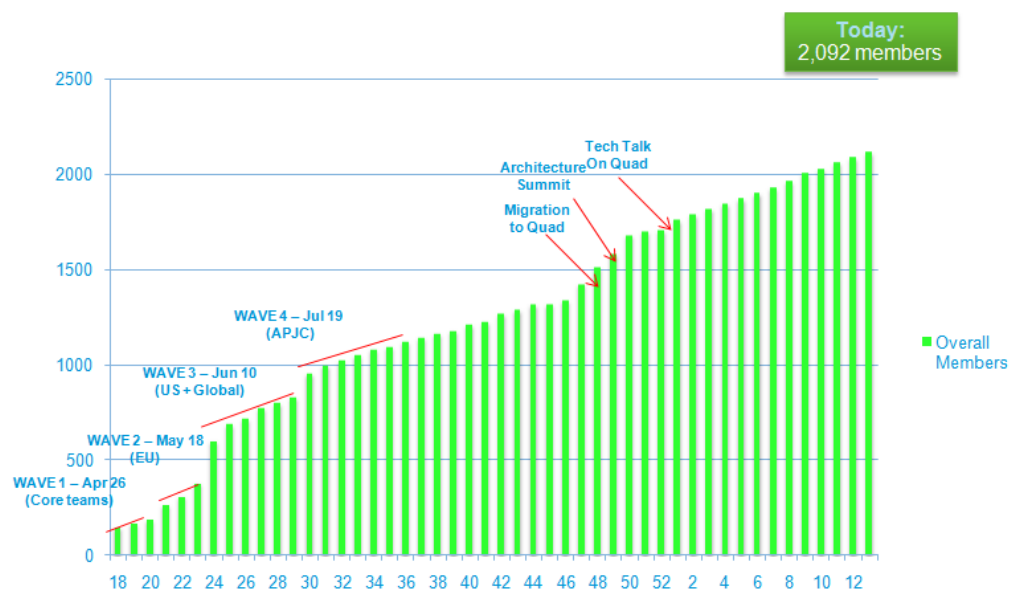
適時に継続して行われたコミュニケーションの例に、隔週更新の「ACoE Snapshot」が挙げられます。最もダウンロード回数の多かったブログなど、最近のコミュニティでの活動を簡単に紹介する電子メールが、会員宛に隔週で送信されました。そして、このメールの送信の度に、訪問者数、訪問回数、コミュニティ内のアクティビティが激増しました。

また、社内ニュースメールや、イントラネット、社内 SNS のフォーラムに掲載の記事、イベントの広報など、社内連絡用の様々な媒体でコミュニティへの関心を刺激するために、マーケティングコミュニケーション担当者の協力を求めることも重要でした。

## 成果

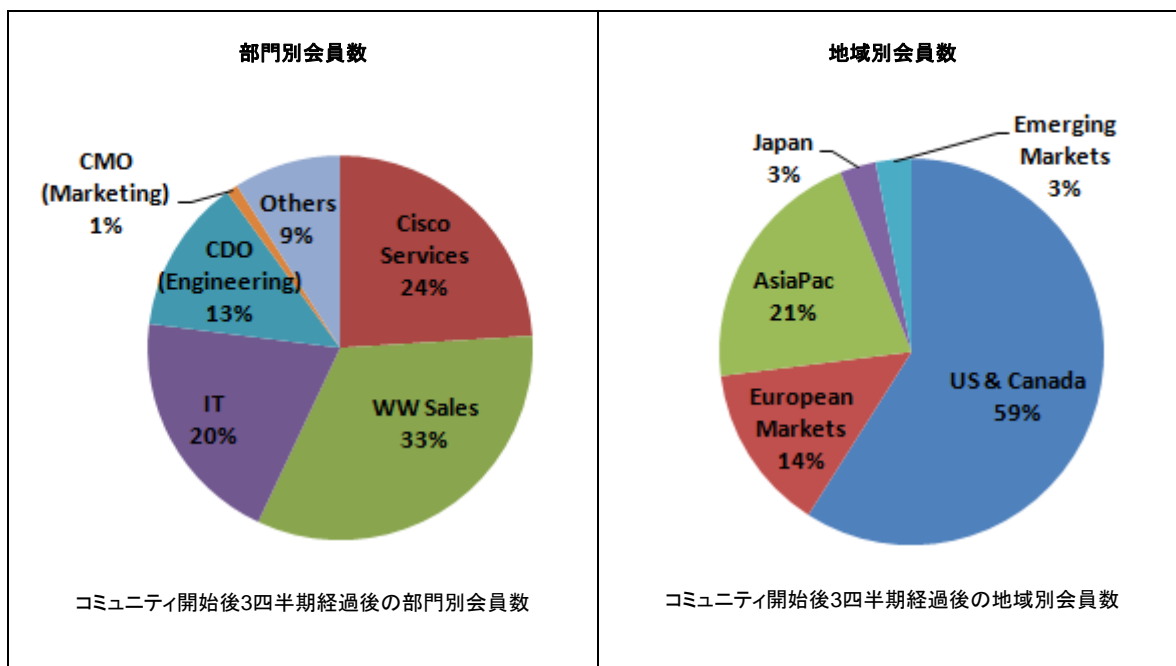
利用状況の統計でコミュニティ内での活動件数の増加を調べることで、最も利用価値のあった箇所を知ることができます。一定の期間内での利用者数の変化も重要なデータとなります。図2に、2010年4月26日以降、48週間の会員数の週間増加数を示します。また、他のメトリックで、週間のユニークビジター数は約300名であり、一人当たりの週間訪問回数は平均1.5回であり、1回の訪問で平均5箇所のロケーション(ポスト)にアクセスしていることがわかりました。

図2 ACoE コミュニティの会員数:2010年4月26日以降の週間増加数



Snapshot 配信時の数値を見ると、特に増加率が上がっています。図3で、実に様々な人達がこのコミュニティの会員になっていることがわかります。社内のグループ間での対話がイノベーションを巻き起こしているのです。

図3 部門別、地域別のACoE コミュニティの会員数



サーベイ、フォーカスグループ、スコアカード等の定量的な手法でも、成功を評価することができます。また、ダウンロード数が最も多かったブログや、最も評価の高かったドキュメントなど、コミュニティ内に作成されたコンテンツに着目した評価も、成功評価の指標となります。

注目すべきコミュニティの成果として、次の例が挙げられます：

- コミュニティで公開された統一アーキテクチャ用語集が全社で利用されました。
- 3日間のイベント「第1回 One Cisco アーキテクチャ・サミット」が開催されました。サービス、セールス、IT、マーケティング、エンジニアリング等、幅広い分野のアーキテクトが一堂に会し、シスコの思想的指導者達の重要なテーマの講演を聞き、アーキテクトの声(そしてお客様の声)をエグゼクティブや意思決定者に直接聞いてもらうことができました。
- サブコミュニティ「Voice of the Customer Architecture Leadership」を開設し、お客様に接するシニアアーキテクト、シスコソリューションのアーキテクチャリーダー、開発部門の間の対話や意見交換を継続させる場を提供しました。

また、最近開催されたコミュニティ主催のコンテスト「リアルライフ・アーキテクチャ・ケーススタディ」も成果の一つです。このコンテストの目的は、ACoE コミュニティがシスコの事業価値の達成をサポートした事例を提示することでした。コミュニティのディスカッションフォーラムに事例が提出され、お客様の状況に与えた影響について(アーキテクチャの観点で)、会員が評価を行いました。軍需産業のお客様に関与した事例が勝利を収め、担当者はコミュニティの価値について次のように語っています：

「IWE の ACoE コミュニティを利用することで、各段階の担当者全員がアーキテクチャに関して十分な知識をもった状態で、新規のお客様に対応することができました。コミュニティは、お客様の関心をかなりのレベルまで引き上げ、ビジネスに結びつく関わりを確立していく方法を教えてくれました。アーキテクチャの基礎知識がなければ、いきなり製品の商談に進んでいたことでしょう。関連する様々なコミュニティと連携し、広い視野で構想を描くこともできなかつたでしょう。注文する準備ができたときに呼ばれるだけの IT ベンダーに成り下がっていたことでしょう。そして恐らく、

受注額も伸びず、アドバイザー サービスを受注することもなかったでしょう。コアスイッチの更新時に 300 万ドルを節減することもできなかったはずです。」

コミュニティ管理者は、シスコの成長、生産性向上、イノベーション、オペレーショナル・エクセレンスへの ACoE コミュニティの貢献度を評価するメトリック(評価基準)の確立に取り組みました。メトリックの基本の成すのは、コミュニティで提供される三つの価値提案でした。

第一は、成長を促進するスピードとスケールです。アーキテクチャ関連の情報を全社に浸透させるスピードと、利用可能な専門分野の間口の広さ(スケール)によって、豊かな知識をもってお客様に接し、効果的な提案をより速く提示することが可能になります。良質な情報をより速く提供することにより、売上高の拡大を推進していくことが理想です。

第二は、イノベーションを牽引していく柔軟性です。思いつきや普段は対話することもない人との交流がイノベーションに結実することもあります。コミュニティは既存の部門に依存していないので、社内のあらゆる人脈から情報や意見を柔軟に受け入れることができます。

第三は、生産性向上を推進する再現可能性と再利用性です。アーキテクチャ用語集など、一般的な用語やコンセプトを確立し利用すること、アーキテクチャへ影境を与えることで、部門全体で時間や労力を節減することができます。

## この事例から学んだこと

ACoE コミュニティは、組織内の部門のコミュニティ(または「社内SNS」)の構築に関心をお持ちのお客様に、次の事項を提案致します。

- コミュニティ開始時のみでなく継続的に、エグゼクティブのスポンサーシップを得られるようにしましょう。
- 中心となる職務分野ごと、地域ごとに、関心の高い、熱心なサポーターは誰かを確認しましょう。
- コミュニティ会員に向けて、定期的に、適度な間隔において情報を発信しましょう。興味を刺激し続けることで、よい反応を期待することができます。
- コミュニティが社内に関わる分野を確認しておきましょう。その分野の管理担当者にコミュニティの存在を知らせ、参加を奨励しましょう。
- 会員が参加できるイベント(例:アーキテクチャ関連のオンラインセミナー、根幹となるテクノロジーのフォーラムなど)を実施しましょう。イベントの宣伝、成果の報告、必要なアクションの連絡などにはコミュニティを利用しましょう。
- コアチームのミーティングを、回数を減らしても定期的に継続しましょう。コアチームやコンテンツ顧問グループからの情報は貴重なコンテンツとなります。
- コミュニティサイトを定期的に更新し、常にカレントの、活気に満ちた、新鮮な情報を提供しましょう。
- 成果や事業価値を定量評価しましょう。

## 次へのステップ

ACoE コミュニティは、成長を続け成功を評価するため、来年度に向けて、次のプランを企画しております：

- コミュニティ内でのアーキテクトのコラボレーションを促すため、Cisco Quad に搭載のコミュニティならではの機能で実現可能な新キャンペーンを実施します。



- 「リアルライフ・アーキテクチャ・ケーススタディ」の第 2 回コンテストを実施します。
- 様々な分野のアーキテクトとの共同で、社内に散在する「アーキテクチャ用語集」を改善し、一つの用語集にまとめあげます。
- 現在、複数のコミュニティやドキュメント管理システムに散在している、お客様向けのアーキテクチャに関する伝達方法や位置づけを整合化するため、世界のシスコのアーキテクチャチームと協力していきます。
- サーベイを定期的実施し、ユーザのフィードバックに基づいてロードマップを更新していきます。
- 会員の興味を促すトピックのオンラインセミナーを全コミュニティ規模で開催します。
- コミュニティ内で会員に付加価値を提供しているアクティビティは何か、引き続き確認していきます。

### 詳しい情報はこちら

Quad に関する詳細は、[www.cisco.com/go/quad](http://www.cisco.com/go/quad) をご参照ください。

様々なビジネスソリューションを提供するシスコ IT のケーススタディは、Cisco IT 内のCisco on Cisco ウェブサイト (<http://www.cisco.com/jp/go/ciscoit>) からご覧になれます。

## 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