

米国で最も働きがいのある会社 SASにおける採用

組織文化への適合を最優先し、長期視点での採用を



ジェニファー・マン氏

企業の経営課題を解決するソフトウェアとサービスを提供しているSASは、長期間にわたり「働きがいのある会社」*として常に上位にランクインしている。頻繁に転職する人たちを前提にしている、シリコンバレーにあるソフトウェア会社と違い、SASは安定したキャリアを提供している。働きがいのある職場の源泉は人であり、採用は重要な機能である。SASの採用について、人事部門のバイス・プレジデントであるジェニファー・マン氏にお話を伺った。

Q.SASの採用ポリシーをお聞かせください。

ほかの「働きがいのある会社」と同様に、私たちは大変強い文化を持っています。強い文化を維持していくために、自社にふさわしい価値観を持った人々を採用することは、とても重要です。もちろん専門スキルを持った人は必要ですが、採用ポリシーとして、その人自身がSASの組織文化に合うのかどうかについて、多くの関心を払っています。

Q.米国における採用は、6カ月から1年位の短期間の仕事に対するジョブマッチングが多いように思われます。対してSASでは、長期雇用をイメージして採用しているのではないかと思われます。実際にはどのような採用活動を行っていますか？

私たちはまず、応募者の個人的な大志や長期間にわたるキャリアゴールに注目します。応募者にとってSASが適した場であると確信できれば、採用という話になっていきます。それは一方的なコミュニケー

ションではありません。私たちが彼らにインタビューするように、彼らも私たちにインタビューしてお互いに理解を深めるのです。

Q.求める人材はどのような人ですか？

SASでは、「信頼」と「柔軟性」がすべての仕事のベースになります。また、ほとんどが知識労働者なので、創造性とイノベーションを育てていくことが求められます。そのような創造性やイノベーションは、「柔軟性」から生まれると信じています。イノベーションが生まれる環境を用意していなければ、イノベーションを要求してはいけません。そのような環境を用意したときに、すくすくと成長できる人材を採用していきたいと思っています。

適切な人材が採用できれば、彼らに対するマネジメントは最小限でいいというのが、私たちの哲学です。仕事をする上で必要な資源を与え、環境を整えれば、彼らはいいい仕事をします。仕事の障害になることをなるべく排除し、仕事に集中してもらうことが肝要です。

お客様とどのように接するかということも、非常に大切なことです。われわれは、お客様や他者に対して高いレベルでの尊敬の念を持って接するように指導しています。また、親しみやすさということも大事に



SAS社屋

しています。他部署の人から話しかけられたり、忙しいときにアドバイスを求められたりしたときに、今は忙しいという雰囲気を出しがちですが、SASではそうならないような組織文化をつくっています。

Q.どのような選考を行っているのでしょうか？

私たちは、人事と配属先のマネジャーとキーパーソンでチームを組んで、面接を行っています。また、候補者がお客様と働いている場面を見る機会があれば、彼らの顧客サービススキルを見たり、プレゼンテーションをさせたりします。更に、推薦者からのリファレンス情報を確かめることも重視しています。働く環境、その環境でどのように業績をあげてきたのか、どのように他者と協働していたのかを聞き、以前のお客様に問い合わせもします。

私たちが行っていることは、とくに目新しいものではありません。しかし、私たちにとって非常に大切な、組織文化に合うかどうかを見極めるために必要なことなのです。候補者に十分な専門知識やスキルや基礎能力があると、組織文化に合うかどうかをつい見過ごしがちですが、そうならないようにしています。もちろん、それでも採用のミスはあります。ゆえに、最初の6か月間は、入社者をしっかり見るようにしています。そこで何らかの問題があり、その問題が解決できないものであれば、袂を分かつこともあります。

Q.きちんと行動事象面接 (Behavioral Event Interview) を行うのは、難しいのではないかと思います。どのようにして、そのレベルを保っていますか。

面接が終わった後、面接で話されたことについて、チームでしっかりと議論をするようにしています。例えば、「信頼に値する」という観点に関して、複数の違った切り口での質問に候補者がどのように答えたかをレビューし、その答えと答え方について各人が感じたことを共有します。このような議論を通して、初めて正しい判断ができると思います。と同時に、この議論によって、いい面接であったかどうか、つまり候補者の内面を適切に引き出すような質問と雰囲気づくりができたのかが明らかになります。こうするこ

とで、面接の質を高く維持することもできるのです。

Q.ここまでは中途採用の話でしたが、新卒採用はどうですか？

実績として、ここ3~4年は、中途採用が大半でした。しかしながら、常に大学生に対する採用活動も行っています。毎年、選りすぐりの30名によるインターンシップを行っています。学生に対して、6か月間のトレーニングや仕事の機会を提供しています。そこでの仕事ぶりを見て、いいと思われる学生を採用します。このようなインターンシップは、学生の能力を測ること、あるいは組織文化に合うかどうかを評価することに適している方法だと思っています。

Q.この10年間で採用方法はどのように変わってきましたか？

私たちにとって必要な専門家を見つけるのはますます難しくなっています。毎年4万人の履歴書が来ます。しかしそれだけに頼ることなく、ふさわしい人を見つけるため、人材の供給先を積極的に開拓し続けています。ソーシャルネットワークの活用もその一つですし、リクルーターも増やしています。

Q.SASはレイオフをしないポリシーで有名です。レイオフしないことが前提であれば、雇用責任は増し、正しい採用ができなければいけません。今後も同様のポリシーを堅持し続けるのでしょうか？

それは、ポリシーというよりも私たちの哲学です。人のレイオフはやりません。2009年にCEOは、社内のWEB放送で、レイオフしないことを改めて宣言しました。金融機関からの売上は全体の40%を占めており、金融危機のインパクトは相応にあったにもかかわらず、雇用を守ると語ったのです。従業員は安心し、仕事に集中し、経費を削りました。結果として、利益を得ることができました。私たちは、漸進的に成長していけばいいと思っています。少数精鋭で、健全な財務体質を保っています。そのことによって、会社が成長しない場合でもレイオフしない哲学を守ることができるのです。(聞き手:デイヴィッド・クリールマン氏/人事コンサルタント)