人事パーソンに聞く

私のキャリアと学び

第10回

土橋隼人さん（PwC コンサルティング）

“掛け算”で自分の強みをみつけプロフェッショナルとして成長

本連載では、人事パーソンにこれまでのキャリアや学びについて語っていただきます。人事のプロフェッショナルとしてどのような経験を積み、学んできたのでしょうか。第10回目はPwCコンサルティング合同会社シニアマネージャーの土橋隼人氏にお話をうかがいました。

マイノリティの研究から人事コンサルへ

私は、大学卒業後は大学院の修士課程で社会学を専攻し、エスニシティ、障がい者、ジェンダーなど、マイノリティについての研究をしていました。人と組織に関する問題というのは、このような学びも活かせるのではないかと考え、人事・人材開発系の会社を中心に就職活動を行い、人事コンサルタントの方との出会いに導かれてプライスウォーターハウスクーパースHRS株式会社（現PwCコンサルティング合同会社、以下、PwCコンサルティング）への入社を決めました。PwCコンサルティングは世界有数のプロフェッショナルファームで、人事の領域と財務や経営の観点を掛け算にしてとらえることができるということにも魅力を感じました。

入社後は、人事制度設計や経営者の選抜育成プロジェクト、M&Aにおけるデューデリジェンスなどの人と組織の領域に、コンサルティングチームの一員として幅広く携わりました。

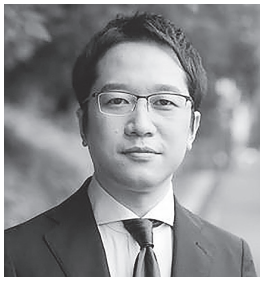
プロフェッショナルとしての自覚

入社して3年目くらいのときのことです。ある会社の社内会議にオブザーバーとして参加したのですが、終了後、役員の方に「土橋さん、うちの会社の課題って何だと思う？」と聞かれました。その場ではなんとか返答したものの、満足していただけるだけの内容を話すことができず、悔いが残りました。このときまでは、マネージャーの指示に従って効率的に仕事をこなす、といったスタンスで仕事をしていたのですが、入社3年目だろうが1年目だろうが相手からみれば専門家です。プロフェッショナルとしての高い価値を提供しなければならない、という思いを強く抱きました。

また、やはり3年目くらいのとき、ある会社の社長の前で、「報酬はパフォーマンスや成果に応じて差をつけるべきだ」というプレゼンをしたのです。そうしたら、社長から、「うちはそういう会社じゃない。ちゃんと働いて成長してくれる人であれば報われるような会社であるべきだ」と言われたのです。そのときまでは、世の中には「あるべき人事制度」というものがある、となんとなく思っていたんです。いや、そうじゃない、その会社の理念や戦略、経営者の想いなどによって、正しい制度は変わるのだ、と思い知らされました。

コンサルティングには、クライアントが課題だと思っていたことを分析して新たな課題をみつけ、そうだとしたらどういう解決方法があるのか考えをめぐらせて提案するなど、常に新たな案件と向き合って議論する楽しさがあります。

PwCコンサルティングで7年ほど勤務したのち、他のコンサルティングファームに転職しました。そこで人事コンサルティング部門の立上げに参加することになり、マネージャーの立場で、人事コンサルのチームの運営に関与したり、コンサルティング経験のない人を採用して育成するなど、社内の組織運営にもかかわりました。短い期間でしたが濃密な経験をさせてもらいました。夜中までホワイトボードの前で議論して、クライアントへの提案を考えた当時のメンバーとは、いまでも旅行に行ったりする仲で、人事のトレン



Profile
土橋　隼人（どばし・はやと）

監査法人系コンサルティング会社２社を経て現職。10年以上にわたり組織・人事領域のコンサルティングに従事。人材マネジメント戦略策定、人事制度改革、M&A・組織再編に伴う統合支援、コーポレートガバナンス体制構築など幅広い領域を支援。近年は Employee experience や HR テクノロジー領域に注力している。
特定非営利活動法人日本人材マネジメント協会理事。一般社団法人ピープルアナリティクス＆ HR テクノロジー協会研究員

ドなどに関する情報交換もしています。

HR テックを自分の強みに

転職し２年近くたったところで、自分のなかで何か強みを身に付けたいという思いがわいてきました。それまでは人と組織にかかわることならば、どんなテーマでも対応できるのが私の強みだったのですが、HR テックの領域で専門性を究めたいと考えたのです。そこで、デジタルに力を入れていた PwC コンサルティングへ戻ることに決めました。人事分野の人はテクノロジーや数字が苦手な人も多いのですが、私は比較的テクノロジー好きなので、ここを掛け合わせると自分の強みになると感じました。

これまで、人事の施策や意思決定は「勘と経験と度胸」を頼りにすることが多かったのですが、データもあわせて意思決定を行うことで、もっと再現可能性がある人事に変えていくことができるはずです。これは、採用や配置などの人事制度を変えていくというよりも、それらすべての土台となる意思決定の仕組みを変える、大きな変革だと思いました。人に関することは数字では語れない世界だという人もいます。たしかに、勘や経験は大事ですが、データも大事です。実際にデータを集めて分析してみると、それまで勘と経験でいわれていたことが裏付けされる部分も多くありますが、新しいこともわかります。データの活用で、優秀な人材を採用しそこなったり、向いていない仕事に配置してしまったりすることを避けることもできるでしょう。

財務やマーケティングなど、経営に関する領域では数字、データをもとに議論が進められます。人事だけがデータや数字を示すことができず、「勘と経験だ」と言っていたら、経営のなかで人事の価値が発揮できないのではないかという危惧もあります。ほかの経営幹部、機能からみたときの人事の価値を高めるためにも、データやテクノロジーの活用は必須だと思います。

個人に目を向けた施策へ

現在は、Employee experience を高めるためのサービス開発に携わっています。従業員の体験の価値を上げる、ハッピーになれるタイミングを増やそうといったことなのですが、そのポイントは、リアルタイムであることと、パーソナライズされていることなどです。自分が欲しい情報をすぐに受け取れる、自分の志向性や経歴にあった研修を最適なタイミングで受けられるなど、個人に目を向けた施策であることが重要になるということです。

これからの人事は個別人事になるといわれてきましたが、多様性を認識し、従業員一人ひとりに合った施策を実施する、ということがこれからの人事のポイントになるのではないでしょうか。いまになって、大学院時代に研究したマイノリティ、多様性のことを思い出すことが多くなりましたね。

最後に、学びという意味では、インプットを惜しまないことは常に心がけています。そして、ちょっとチャレンジングだな、と思う場に飛び込み、アウトプットもしていくことが大事ではないかと思っています。

また、自分がやりたいと思うことは、多くの人に伝えていくようにしています。「自分が開きたい扉の鍵をもっている人は、門番の格好をしているとは限らない」という言葉を教わったことがあるのですが、そうだとしたら、鍵をもっている人かどうかわからなくても、自分の希望を伝えておくことで扉が開かれるかもしれない、ということです。

（取材協力　日本人材マネジメント協会（JSHRM）
聞き手・まとめ　編集部）