



高品質な監査を
実現するための
取り組み

2

人財 Talent

15の品質目標

■ ガバナンスおよびリーダーシップ

目標1: リーダーシップチームによる適切な品質管理体制の維持構築

■ 職業倫理および独立性

目標2: 行動規範と法規制の遵守および適切な行動
目標3: 独立性の遵守

■ 契約の新規の締結および更新

目標4: クライアントの業務リスクの見直しと対応
目標5: 業務の開発および管理
目標6: 契約の締結および更新

■ 監査事務所の業務運営に関する資源

目標7: 人財の採用、
人財育成および人財の定着

目標8: 教育研修

目標9: 人財の配置

目標10: 人事評価

■ ITの活用

目標11: デジタル化の推進とITシステムの適切な管理

■ 業務の実施と支援

目標12: 業務チームに対する適切なサポートの提供
目標13: 監督および査閲
目標14: 専門的見解の提供

■ 品質管理システムのモニタリングおよび改善プロセス

目標15: 業務の品質管理および検証

▶ 人事担当パートナーからのメッセージ



人財が全て。PwCあらたとして目指す人財像、一人一人がプロフェッショナルとして成長していくための人財育成を、人財開発室と人財企画室が連携して担います。

執行役 カルチャー変革推進担当 人財DX担当 人財開発室長 鈴木 智佳子 執行役 人事担当 人財企画室長 奈良 昌彦

プロフェッショナルファームは「人財」が全てです。経営環境が目まぐるしく変化し、経営課題や社会課題の多様化に伴って、PwCあらたがプロフェッショナルファームとして対峙すべき課題は広範になっています。

このような環境においても、PwCのPurposeである「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」を達成し続けるために、Integrity(誠実性)を常に大切にする組織であり、一人一人がIntegrityを理解し、行動できることを大切にしていきたいと思えます。

また、課題の複雑性が増すことで、各領域において求められる専門性はより深さを増しています。これら対峙すべき課題の広がりや複雑性に対応するため、PwCあらたの全てのメンバーは、誰一人例外なく、全員が「プロフェッショナル」

であるという認識を持つことを重視しています。

PwCあらたの人財戦略では、一人一人が自身の「プロフェッショナル」としての成長とキャリアにオーナーシップを持ち、相互に対話し挑戦し続けることで成長すること、そして、その成長を支え、実現していくカルチャーを定着させることを目的としています。PwCあらたで働くメンバーが、自身の専門性を高めながらも、ともに働くメンバーの専門性をお互いに受け入れ尊重し、掛け合わせることで、被監査会社・クライアントや社会の課題解決を支援する組織であり続けることができます。

人財戦略を推し進めるために、PwCあらたでは、人事の役割を人財開発室と人財企画室に分け、各室長に執行役を配置しています。人財開発室がPwCあら

たのVisionや戦略の実現に必要な人財像を描き、人財開発の基盤を整える役割を、人財企画室が一人一人がプロフェッショナルとして成長し、多様な価値を創出できる職場環境を構築し運用する役割を担い、双方が連携して人財育成を進めています。

2023年度までの取り組みの一環として、専門性を高め業務に必要な知識を養う研修制度やフィードバックを得るための評価制度の拡充、キャリアパスの明確化、オフィスワークとリモートワークのハイブリッドワークの推奨を含む柔軟な働き方の制度の充実など、人財領域の機能を強化させてきました。

今後もPwCあらたの人財がプロフェッショナルとして成長し、多様な価値を創出し続けるための人財育成の取り組みを継続的に行ってまいります。

PwCあらたの「人財」



PwCあらたの目指す人財像

PwCあらたは急激に変化していく時代の流れと多様化するステークホルダーの期待に応えることを目標として、人財の多様化に取り組んできました。社会における信頼が大きく揺らぎつつあり、激動する時代の中で、社会において生じうる「信頼の空白」を埋める存在となるため、人財の多様性と柔軟性はより重要になってきています。

人財の多様性と柔軟性を追求し、高品質な監査を実現するために、PwCあらたでは目指すべき人財像として「多様性の尊重と追求」「自律性と挑戦を支える姿勢」「“人”を活かし、創り上げる力(相互の尊重)」の3つの素養を定義しています。

- 「多様性」: 対峙すべき課題の広範性・複雑性に対応できる多様な専門性が求められるため、一人一人が自身の強みを認識して伸ばし、それぞれの「プロフェッショナル」としての専門性を高めることで、組織としての多様な専門性を実現すること
- 「自律性」: 一人一人が「プロフェッショナル」として、自身の成長やキャリアの追求に自らがオーナーシップを持ち、

勇気を持って実際に行動を起こすこと

- 「相互の尊重」: 多様な自律した一人一人が組織としての力を発揮するため、お互いを尊重し合い、受け入れ、協働し、一緒に課題を解決し、目指す組織を創り上げること

継続的な成長支援

一人一人がキャリアパスに向かって成長していくため、PwCあらたでは、採用と受け入れ、研修やアサインメントおよびキャリアプランも含む人財開発、そして一方的な評価にとどまらないPerformance Management／評価の枠組みを提供しています。これらを入財のライフサイクルの一連のプログラムとして運用し、繰り返し実行することで、職員一人一人の継続的な成長を支援していきます。このように育成された人財が、PwCあらたならではの高品質な監査を実現していきます。

まず、一人一人がキャリア形成に必要な経験が得られる業務経験ができるよう、また、業務負荷が偏りすぎないように、配置・アサインメントをすることが重要と考えています。また、OJTを通じて

業務において経験を積み重ねていくことが不可欠です。次に、PwCあらたの目指す人財像を実現するには、自律的に品質や効率性の向上を実行できる人財を育成する研修プログラムの提供、多様な働き方・キャリア実現のための人財開発プロジェクトが必要と考えています。一人一人がさまざまなキャリアパスを進んでいく過程に必要なスキルと経験は多岐にわたるため、継続的な学習とOJTやコーチングを適切に組み合わせることで、多様な人財を育成します。さらに、PwC Professionalフレームワークでは、過去の結果の振り返りの評価ではなく、未来に向けた成長・育成に焦点を当てるとともに、日々の対話を通じてリアルタイムで自発的にフィードバックを求めることが重視されます。成長支援の一環として、OJT・フィードバック・コーチングを通じたコミュニケーションの向上にも重点を置いています。

日常業務における経験も含め、業務の全ての場面において一人一人のキャリアを実現し、監査品質の向上につながるようなプロセスを採用しています。

Performance Management／評価についての詳細は、p.61をご参照ください。

目指す人材像を実現する 土台となるカルチャー

PwCの行動規範であるValues and BehavioursおよびCritical Few Behavioursに基づき、一人一人が自身

の成長にオーナーシップを持って、「進化」「協働」「挑戦」に基づく言動をとることで、職員はPwCあらたでPurposeやVisionにつながるキャリアパスに向かって成長し、組織としてのPurposeやVisionが達成されます。また、フィード

バックをするチームメンバーやコーチングをするコーチも、「進化」「協働」「挑戦」に基づくコミュニケーションをすることで、その成長の実現を促進し、職員一人一人がこれらの素養を育むための重要な基礎を提供しています。

■ PwCあらたならではの高品質な監査を実現できる人材を育てるライフサイクル ■



PwC Professional

PwCの一員として求められる必要なスキルや能力・備えるべき要素を示しています

PwC Professionalのフレームワーク

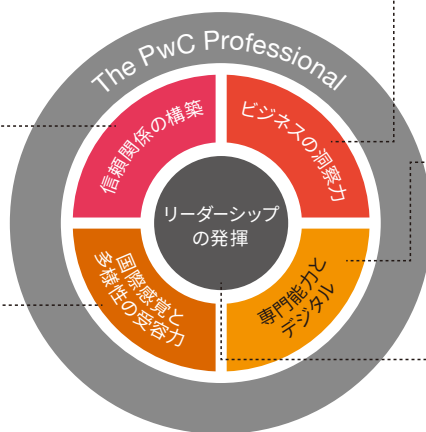
真のプロフェッショナルとなるために
備えるべき要素を明示

信頼関係の構築

誠実さや信頼に基づいた価値ある関係を構築する。

国際感覚と多様性の受容力

地理的・文化的な境界を超越するものの方・考え方をもち、効果的かつ効率的に監査業務を遂行し、他者と協働していく。



ビジネスの洞察力

ビジネス知識、イノベーション、洞察力を持って、クライアントおよびPwCに差別化された価値を創出していく。

専門能力とデジタル

幅広い専門性を持って、クライアントおよびPwCに高い品質と価値を提供していく。

リーダーシップの発揮

責任感、信頼性、柔軟性、協調性および熱意のある行動を自ら率先して行うことにより、リーダーシップを発揮し、差別化された高品質の監査業務を提供する。

PwC Professionalと人財

PwCでは、パートナーおよび職員に求められる必要なスキルや能力が、PwC Professionalと呼ばれるグローバル共通のフレームワークにより整理されています。PwC Professionalは、PwCの全ての人がPurposeの実現を志し、大切な価値観を行動力の糧にできるリーダーであるために必要なスキルや能力を示しており、5つの要素で構成されます。PwCではこれらの要素が向上するように、採用、教育、配置(アサイン)、評価など、あらゆる機会を通じて人財の育成に取り組んでいます。

変化を続ける世界において必要なスキルや、それを求める人々の変化に応じて、時代に即した内容を維持するために、PwC Professionalは定期的に見直し

られています。2021年度に追加されたデジタルや多様性の受容力といった要素は、テクノロジーの急激な進化や複雑化する社会課題などの大きな変化と、それに伴うクライアントや社会から求められる期待・役割の変化に対応したものであり、2022年度以降も引き続き重要な要素と考えています。

デジタルについては、「Digital Upskilling」に限らず、それらと専門能力を結び付けた知見を十分に発揮することで、激動する時代に求められている価値や品質を人間だからこそ生み出すという観点から、行動のあり方として取り入れられ、表現されています。

多様性の受容力というのも、単に受け入れる姿勢と捉えてはなりません。私たちは、急激な変化の中でも持続的に学び、正解のない時代の複雑な課題を解決し

ていくために、多種多様な人財の協力が必要不可欠であると考えており、そのためには自己や他者の心身の幸福を大切に、心地よさや前向きなエネルギーを生み出し続け(ウェルビーイング)、また、過去の習慣にとらわれず、異なる視点や考え方に学び、新しい価値を歓迎するカルチャーや環境を創っていくこと(Inclusive leadership)が重要だと考えています。

PwC Professionalのフレームワークの要素を追求していくことで、PwCあらたが目標とする、多様性を尊重し、柔軟性を保持した上で多様な人財を活かして目標を実現する自律した人財が育成され、真のプロフェッショナルとしての成長が実現できると考えています。

採用

>>> 目標7

私たちの価値観を共有できる人財の採用を最優先しています

監査の品質を担保するのは「人」です。採用活動は監査の品質を支える多種多様な人財を確保する重要なプロセスであり、専門能力と誠実性を有し、価値観を共有できる人財を採用することが重要と私たちは考えています。

このため、全ての採用活動において、共通の行動規範であるCritical Few Behaviours、PwC Professionalのフレームワーク、成長を支援するための制度と取り組みを採用候補者に示し、PwCあらかたのPurposeやVision、人財

像やCritical Few Behavioursに共感するかという観点で採用活動を行っています。また、特に専門能力の観点では、引き続きデジタル人財やESG人財といった観点での採用も進めています。

監査品質を支える多様な人財

PwCあらかたスタッフ出身国数
(日本含む)

2022年度

22カ国

2023年度

23カ国

グローバル化する現在、地理的・文化的な境界を超越するものの見方・考え方を取り入れるため、多様な国籍の人財を採用しています。



中途採用の職員数

2022年度

273名

2023年度

416名

中途採用の場合は、採用時における能力・技能の把握に特に力を入れており、その後の成長支援や配属に活かしています。

日本の公認会計士および
試験合格者等以外の比率

2022年度

40%

2023年度

44%

日本の公認会計士以外の多様なバックグラウンド・経験・能力を持つ人財の採用を積極的に進めています。

研修およびコーチ制度

多様な人財が、PwCのPurposeを共有し、高品質な監査を追求し続ける当法人の組織文化や業務運営を早期に理解し、組織に定着してもらうために、独自の仕組みや手続に関する研修制度を充実させています。また、全ての職員にキャリアコーチをアサインして目標設定とその実現をサポートするコーチ制度を通じて、採用時のキャリアプランがその後も継続的に支援され、長期的な人財育成と成長支援が監査品質の根幹となるという信念のもと、コーチのみならず部門や法人全体で職員全員のキャリア形成をサポートしています。

全体に占める女性比率

2022年度

30.4%

2023年度

31.2%

私たちは、多種多様な観点を取り入れるため、女性が意思決定に参加することが重要だと考えています。2030年には、マネージャー以上の女性比率を30%以上とすることを目標としています。

PwC Professional Voice

多様なプロフェッショナルの育成を目指して

定期採用リーダー(執行役員) 森 直子 パートナー



私たちは、この不確実性の高い世の中で、あらたな信頼の構築と、課題解決を通じて、より良い社会を未来の世代に伝えたい、と考えています。挑戦する課題が多様になるからこそ、私たち自身が多様なプロフェッショナル集団であることはとても重要です。そのためには一人一人が自分なりの専門性を磨いてほしいと思いますし、その結果として、一人一人が世界最高水準の専門家に育ってほしいと思っています。毎年私たちの仲間に加わってくれるメンバーたちは、そんな私たちの期待を確信に変えてくれる存在でもあります。そんな新しい仲間たちが思う存分専門性を磨いていけるよう、最高の環境を用意したいと常に考えています。

成長支援の考え方

>>> 目標8

配置や研修によって最高のパフォーマンスが発揮できる環境づくりに努めています

成長支援の考え方

PwCあらたはプロフェッショナルファームであり、各領域のプロフェッショナルが能力を最大限発揮することが重要です。領域の専門知識やビジネスパーソンとしての基礎力をバランスよく保持した人財となるために必要な自己研鑽をサポートするのが、PwCあらたの成長支援です。「プロフェッショナル」としての成長は、業務経験、フィードバック、研修からの学びによって実現されます。人財育成モデルとしてしばしば引用される70:20:10の法則でも、学習・成長はこの3要素から構成され、PwCあらたとしても、実務経験であるOJTやコーチングにおける対話が重要と考えています。

OJTやコーチングによる日常的なフィードバックに加え、PwCあらたで

は、個々の職員が将来に向けてのスキルを身に付けるためのGlobal Leadership Development Experience (Global LDE)と呼ばれる育成プログラムが設けられています。職員に個別にアサインされたキャリアコーチは、各自の成長戦略やキャリアプランを踏まえたコーチングを実施し、組織としてそのコーチングの結果を配置・アサインメントに反映しています。私たちは職員が「自ら成長するためのコーチング」を重視しており、共通の行動規範であるCritical Few Behavioursに基づく相互の積極的な対話や提案を通じて、一人一人の成長をサポートしています。また、年次の近い先輩職員とバディを組むことでより気軽な相談や近い視点でのコミュニケーションを実践するバディ制度や、コーチングに関する研修の実施、良いコーチン

グを組織として表彰するGood Coachingキャンペーンといった取り組みも継続して実施しています。

さらに、PwCあらたでは、職員の職階ごとに必要とされるスキルや知識に応じた研修プログラムを提供し、人財の成長を支援しています。これには、ビジネス環境や戦略の変化に応じた研修プログラムも含まれます。

研修についての詳細は、[p.57](#)をご参照ください。



Column

Development Planを活用した中長期的なキャリアコーチング

PwCあらたにはさまざまなキャリアパスが存在しており、全ての職員にキャリアコーチがアサインされ、目標設定とその実現をサポートしています。採用時のキャリアプランはその後も継続的に支援され、職員一人一人がコーチとディスカッションした上で3～5年後の中長期的なキャリアプランをカルテ化したものをDevelopment Planとして記録し、定期的な面談や状況の確認を行っています。長期的な人財育成と成長支援が監査品質の根幹となるという信念のもと、変化と挑戦を続けていくために必要な職員全員のキャリア形成を、コーチのみならず部門や法人全体でもサポートしています。

Column

Good Coaching



法人レコグニション制度の一環として2022年度から導入されたGood Coachingキャンペーンは、良いコーチングを受けた経験を、受けた側からアンケートを通じてフィードバックし、そのノミネートをベースに担当コーチを表彰する制度です。単に表彰するだけでなく、具体的な事例を部門ごとに共有することで、個人だけのものとせず組織として表彰することを目的としています。当年度は159人がGood Coachingで表彰されました。

配置・アサインメント

>>> 目標9

適切な配置・アサインメントにより、個人の成長と監査の品質を担保します

配置・アサインメントの考え方

当法人では、配置・アサインメントによって、職員のキャリアプランを実現するとともに、より一層の成長を支援する機会を提供しています。

組織の体制としては、被監査会社の業種別に部門を組織し、職員が特定の業種に継続的に関与することで、ビジネスに関する知見を蓄積することが、高品質な監査の基盤になると考えています。

配属先については採用過程からどの業種に関心があるのか、将来どのようなキャリアを積みたいのかを話し合い、入所後に本人の希望に沿って配属先を決定します。そのため、入所時から高い目的意識とモチベーションを持って業務に取り組むことができ、監査の品質の維持・向上につながります。

入所した後もコーチとのディスカッションを通じてキャリアコーチングを行い、個人のキャリアにおける中長期的な目標について定期的に話し合うことで、目標を達成するために必要とされる経

験を把握しつつ、ライフステージや状況に応じた調整も行って、アサインメントに反映させています。これにより、環境の変化に対応した柔軟なアサインメントを実現しています。

アシュアランス・アサインメント・オフィス

法人全体で最適なアサインメントの仕組みを構築することを目指して設置されたアシュアランス・アサインメント・オフィスでは、監査業務部門ごとの業務負荷の時期的・人員的な偏りや人員配置の非効率といった課題に対して、個々の部門の垣根を越えて法人全体でリソースの最適配置を行っています。リモートワークを活用した事務所間のアサインも積極的に進めており、効率的なリソース活用とともに多様なキャリアパスの推進につなげています。

これらの取り組みによって、オフィスワークとリモートワークを組み合わせたハイブリッドワークが定着し、制度活用

によりフルリモートワークも可能とする現在の多様な働き方を支援するとともに、個人のキャリアプランに沿ったアサインメントの実現を進めています。

多様な働き方についての詳細は、
p.59をご参照ください。

多様なキャリアパスの実現についての詳細は、
p.60をご参照ください。

OJTやコーチングによる対話

成長のためのフィードバックでは、OJTやコーチングにおける対話が欠かせません。対話は一方通行ではなく相互に実施することが必要です。Critical Few Behavioursは、職員からのボトムアップで声を集め、全員参加の投票で決定した行動規範であり、それに基づく相互の積極的な対話は、自身のプロフェッショナルとしての成長のためにする問いかけや相談、または、フィードバックやコーチングをする人からのアドバイスや提案という形で実施され、互いの成長につながっていきます。



研修

継続的な成長のための、学びの機会を提供しています

研修の位置づけ

PwCあらたは、設立以来「教え合う文化・ともに学習する文化」を大事にしており、研修を「継続的な成長のための学びの機会」と位置づけています。高品質な監査を提供できる人財を育成するためには、最新の専門知識のアップデートにとどまらず、環境や情勢の変化に柔軟に対応するために、年次や役割に応じたスキルを身に付けていくことが必要です。

研修計画は毎年見直しを行い、PwC Professionalのフレームワークで定義

される5つの要素を踏まえ、PwCの一員として求められるスキルや能力の習得に向けて、その内容を具体化して落とし込むように策定しています。

PwC Professionalのフレームワークについての詳細は、p.53をご参照ください。

自律的な学び

全職員に共通して求められる研修の他にも、各自の必要や学習意欲に応じて任意で研修を受講できるよう、一部のe-learningを開放しています。

2023年度には、法人指定で必須とする研修は必要最低限の時間数にとどめ、各人の必要に応じた自主的な選択のもと、受講する任意研修の時間数を増やすことで、主体的かつ自律的な学習の時間を創出しています。自身の成長について自ら進んで学習・研修に取り組める環境を作ることで、各々の多様なキャリア実現のためのDevelopment Planとともに、人財の長期的な成長を継続的に支援しています。

Development Planについての詳細は、p.55をご参照ください。

	アソシエイト	シニア アソシエイト	マネージャー	シニア マネージャー	ディレクター	パートナー
	PwC Culture (Purpose, Values and behaviours, Critical Few Behaviours)					
リーダーシップ の発揮	コーチング(キャリアコーチ制度等)					
	New Senior Associate	New Manager	New Senior Manager	New Director		
ビジネスの 洞察力	サステナビリティ研修					
	プロジェクトマネジメント、ファシリテーション、VRによるUpfront Coaching(事前段階のコーチング)					
	MBA エssenシャル・ビジネス知識・ビジネススキルなどの学習プログラム					リバースメンタリング (若手と上司の立場を交代した学び)
専門能力と デジタル	Digital Upskilling(デジタルスキルの向上 - Digital Quest・Digital 研修・社内バッジ制度・E 資格取得補助)					
	会計 / 監査年次研修、アップデート研修					
	IFRS 研修 / 米国監査基準・米国会計基準研修					
	部門別専門領域研修 (リスク・アシュアランス、規制対応 等)					
	監査ツール研修 等					
	VRによる不正会計体験プログラム					
	不正事例研究					
国際感覚と 多様性の受容力	語学学習プログラム(日/英/中国語学学校提供プログラム受講補助、英語レベルチェックテスト受検補助)					
	海外短期留学プログラム					
	グローバルマインドセット・コミュニケーション					
	Inclusion & Diversity(包括性と多様性 - ジェンダー、障がい、LGBT+インクルージョン、異文化、社内バッジ制度)					
信頼関係の構築	アサーティブコミュニケーション					

新入職員 定期・新卒採用・中途採用プログラム

※中途入所の職員については、リーダーメッセージ、独立性・コンプライアンス、PwCのカルチャー、監査品質に関する研修および入所までの経験を考慮した上で、その他の個人に合わせた研修を実施しています。

監査業務に関する 研修プログラムと取り組み

監査現場を想定した、会計監査等の専門領域の研修は、当法人を含むPwCメンバーファームにおいて、世界中で一貫した高品質の監査を提供するため、グローバルで共通したカリキュラムを実施しています。これに加えて当法人では、コンプライアンスに関する研修、会計・監査の基準、税務、不正事例および品質管理レビューの結果のフォローアップ研修、インダストリー別の部門研修等、監査のコアスキルを磨く研修を企画・実施しています。

その他、自己と他者の成長を支援するためのコーチングスキルやマインドセット醸成のための研修、地域・文化・ジェンダーなどの多様性を受け入れ、協働による新たな価値の創造を目指すInclusiveness Mindset、仮説思考型課題解決やプレゼンテーションなどビジネススキル向上のための研修を設け、全ての職員の継続的な学習と成長を支援しています。研修の内容は社会の変化やニーズを柔軟に反映するため必要に応じて見直しています。

特に当年度は、過年度に引き続き社会的関心の高いデジタル研修やESG研修などに加え、リモートワークの普及と恒常化を受けて、監査におけるチームワーク

やインタラクティブなコミュニケーションをより強化するため、コーチング研修や外部の講師を招いて関係性づくりを学ぶアサーティブコミュニケーション研修を実施しています。このように、監査を行う上での環境や情勢の変化に柔軟に対応するべく新規研修プログラムの策定や既存の研修の見直しを行っています。

不確実性が高まる時代の中でPurpose、The New Equation、Assurance Vision 2030を実現するため、従来以上に多様なソリューションを提供し続ける多様な人財を継続的に育成していくことが必要と考えています。PwCあらたの戦略を実現する人財に求められる素養として、多様性の尊重と追求、自律性と挑戦を支える姿勢、人を活かし、創り上げる力を兼ね備えた、多様な領域で活躍するためのスキルと経験を身に付けた人財を育成していきます。

監査をはじめとした、さまざまなキャリアパスを進んでいく過程で必要なスキルと経験は多岐にわたるため、継続的な学習とOJTやコーチングを適切に組み合わせることで、多様な人財を育成します。

また、各部門で独自に開催する研修について、他部門に所属する職員が幅広く受講可能とすることで、部門間の相互交流の推進と職員が受講可能な法人内部の研修プログラムの種類を増加させる予定です。

さらに、自主的な学習を推進するため、法人が提供する研修プログラムに加えて、語学学習や関連するビジネス知識などに関する外部の学習リソースを柔軟に利用した学習を推奨するため、一定の費用補助プログラムを提供しています。

これらの取り組みにより、職員がそれぞれのキャリアパスや興味に応じて必要なスキルを獲得するために、任意で法人内部および外部の研修プログラムを柔軟に選択し受講することが可能になり、よりモチベーションの高い学習を推進することで知識の定着が可能になると考えています。

一方で、研修はプロフェッショナルとしての自分を維持する・高めるためのものであるため、研修の受講状況については、モニタリングを行っており、アセスメントの回答の共有、二重受講、その他不正受講に該当する行為が検出された場合には、評価への厳正な反映を含め、厳しい処分を行うこととしています。

学習を通じて得られた知識は、OJTやコーチングを通じて互いに共有し合うことで有機的に蓄積されていき、法人全体として、それぞれの専門領域に強みを持つ人財を活かしたソリューションを提供する集合体となることを目指します。



研修に関するフィードバックアンケートの結果

社内研修の受講者からの、研修業務への関連性や学習目的の達成度、満足度に関するフィードバックを示した指標です。前年度と同様、高い水準を維持しています。

2022年度
4.3点 / 5点

2023年度
4.4点 / 5点

多様な働き方

>>> 目標9

柔軟な働き方の実現に向けて、個人の意思・裁量を尊重したワークスタイルが実現する環境や制度を整えています

PwCあらたでは、多様な人財がそれぞれ求める多様な働き方のニーズに応じていくことが重要と考えており、一人一人のライフステージなどのニーズに応じて、職員が自らの働き方をデザインできる制度を導入しています。場所だけでなく、時間や就業形態の観点も含め、総合的に柔軟な働き方を選択できる環境や制度も、成長には不可欠と考えています。

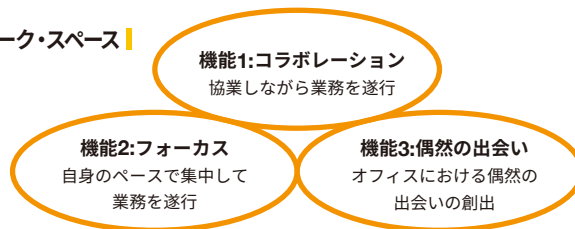
働く場所の多様化

PwCあらたでは、オフィスワークとリモートワークのハイブリッドワークを推奨しています。働く場所にとらわれず、パフォーマンスを最大化する働き方を自ら選んで実行できるのも、私たちが目指す「柔軟な働き方」の1つの形です。2023年度からは、柔軟な働き方を実現する選択肢の1つとして、遠隔地フルリモートワ

ーク制度を導入し、職員が遠隔地に住むことを前提に、フルリモートワークを認めています。

また、オフィスワークとリモートワークを組み合わせたハイブリッドな勤務体制を想定し、オフィスをフレキシブル・ワーク・スペースと再定義しました。フレキシブル・ワーク・スペースでは機能別に「働く場所」を設置し、「コラボレーション」「フォーカス」「偶然的出会い」というそれぞれの機能を実現するために、2023年度にオフィスリノベーションを行いました。サテライトオフィスのテスト運用も2023年度から開始しています。

■ オフィス=フレキシブル・ワーク・スペース ■



働く時間・就業形態の多様化

リモートワークだけでなく、家族の介護などの事情から勤務時間を柔軟に調整したいというニーズや、自身のライフステージに応じてPwCでの勤務を一時的に中断したいというニーズも出てきています。PwCあらたでは、2023年度の男性育休取得率は96%となっており、育児や介護事由に限らない個人のライフステージ・ニーズに合わせた時短勤務や休暇の取得、利益相反や独立性に問題のない範囲での兼業を可能とする制度も存在しています。

PwC Professional Voice

多様な働き方が「当然」の環境

テクノロジー・エンターテインメントアシアランス部 道下 寛人 マネージャー



第2子誕生の際に約1年の育休を取得した私は、復職にあたって不安を抱えていました。育休中に確立した家族との過ごし方が崩れてしまわないかと。しかし復職して数カ月経つ今、私は上の子を幼稚園に送り、1週間の半分程度は食事の支度をし、洗濯、掃除、寝かしつけと、育休中とあまり変わらない生活を送ることができています。

なぜできているのか、それはPwCあらたが多様な働き方を当たり前ものとしているからです。効率的に業務を実施するためのデバイス、ツールが導入され、各自の予定も簡単に把握可能であり、コミュニケーションをとりやすい環境だからこそ、逆に不必要なタイミングでは連絡せず、相手の予定を尊重するカルチャーがそこにあります。

Column

Inclusion & Diversity

PwC Japanグループでは、ジェンダー、ナショナルリティ（国籍や文化の違い）、ディサビリティ（障がい者支援）、働き方改革、LGBT+インクルージョンの5つの領域に焦点を当ててI&Dを推進し、人財に関する取り組みや施策を進めています。例えば、PwCは、国連ウィメンが世界的に展開するジェンダー平等のための啓発活動「HeForShe」かっこを推進する政府、教育機関、企業の30団体（10×10×10:テンバイテン）の1社として、公式に選出されており、PwC Japanグループでも、社内イベントやネットワーキング活動、社外セミナーの開催、内部研修の実施、特設ウェブサイトの設置等により、社内外に向けてさまざまなメッセージを発信し続けています。

詳細は、以下のウェブサイトをご参照ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/diversity-and-inclusion.html>



多様なキャリアパスの実現

>>> 目次9

戦略実現につながるキャリアパスを明確化し、多様な経験機会を提供しています

キャリアパスの明確化

キャリアパスは人それぞれで異なるものであり、近年その傾向は顕著なものとなっています。PwCあらたでは、組織の戦略実現につながるキャリアパスにどのようなものがあるのかを、職員に提示することが重要と考えています。それにより、職員が自身の強みや関心からどういったキャリアを実現できるのかを知り、自身のキャリアパスとPwCあらたの戦略とを結びつけることができ、組織の戦略を自分ゴトとすることができます。PwCあらたでは、個人レベルでの多様性を確保するため、多様な働き方やキャリアの実現に即した人事制度を整備するとともに、多様な働き方・多様なキャリアパスを尊重する柔軟な配置・アサインメント

を図っています。今後は、職員エンゲージメント調査に寄せられた声に対応するためにも、キャリアパスのさらなる明確化を進め、コーチングにおいても中長期的なキャリアの対話を推進します。

異なる文化や環境での経験

異なる文化や環境での経験も、組織の戦略実現につながるキャリアパスの1つです。例えば、監査業務従事者が、キャリアの途中において、出向や非監査業務への従事など、異なる文化や環境での経験を通して、監査業務のみでは得られない多角的かつ深度のある視点を養うことを重視しています。このような経験が、監査業務におけるリスク認識の幅を広げ、監査品質の向上に役立つと考えています。

特に、パートナー昇格には、異なる文化や環境での経験が重要となります。職場環境を構築し運用を担う人財企画室では、それぞれの多様なキャリアパスを実現するために必要なスキルを紹介し、職員のキャリア開発を推進しています。

これに加え、PwC Japanグループの退職者ネットワークであるPwCアルムナイを通じたフィードバックは、PwCあらたが外部からどのような期待や評価を受けているかを知る上での、貴重な視点となっています。

現在、PwCあらたでは、継続的に以下の人財交流を行っています。出向した職員は、出向中も出向元部門パートナーと継続的なコミュニケーションを行い、帰任後に出向時の経験を活かしたアサインメントが実現できるよう協議しています。

監査に関するより多角的な視点

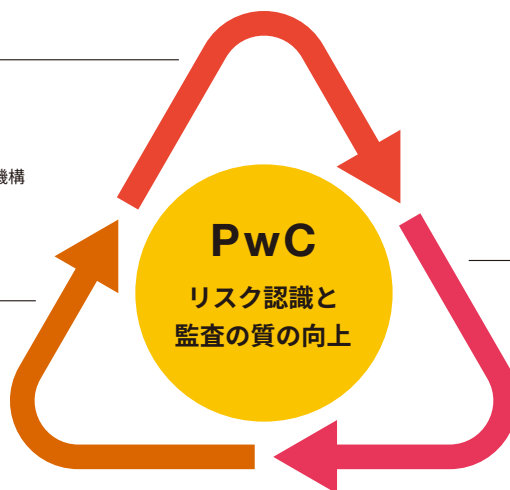
国内関係機関※への出向・**78**名
法人内部部門異動

※日本公認会計士協会（JICPA）や財務会計基準機構（FASF）

非監査経験の新たな視点

非監査業務※への従事・**48**名
事業会社出向

※アドバイザー業務を含む



異なる文化で養ったグローバルな視点

海外出向：
今年度新たに**28**名
出向中の人数 **78**名

(注) 2023年度に異動のあった人数を集計したもの

PwC Professional Voice

一人一人が成長し続けられる組織環境

システム・プロセス・アシュアランス部 漆間 もなみ シニアマネージャー



新卒で働き始め、キャリアや自分の人生で実現したいことを追求しながらPwCで働き続けています。PwC 米国ニューヨーク事務所勤務時代に異なる文化を経験したことから、多種多様なバックグラウンドを持つメンバーが、画一的でなく、個々人で重視することを追求し成長を目指すことのできる環境が非常に重要だと考えています。個々人の成長を促し、チームとして成果を出せる環境、また性差がなくフラットなカルチャーの醸成された環境下で、さまざまな経験を重ねながら、チームメンバーの成長を楽しみに、自分自身も他部門との連携を含め多様な挑戦をしながら働いています。多様な働き方をサポートする各種制度の存在もとても大きいと考えています。

Performance Management / 評価

Global LDEのフレームワークに基づいた未来志向の評価で職員の成長を促します

育成・評価のフレームワークであるGlobal LDEでは、前述のPwC Professionalのフレームワークに基づき、過去の評価よりも将来の成長に焦点を当てるとともに、日々の対話を通じてリアルタイムでフィードバックを求めることが重視されます。こうした仕組みにより職員一人一人が自己研鑽し、自らの強みを最大限に発揮しながらより高度な専門性を身に付け、日々の業務を通じて成長しています。

人事評価における業務品質の位置づけ

「業務品質」を人事評価における最重要項目として位置づけることで、全ての職員が監査を含む業務の品質を最優先事項として行動するような動機づけを行っています。

人事評価と制度

職員の人事評価は、PwC Professionalの5つの要素に対応して定義された、各職階に求められるスキル・能力の習得状況や、部門ごとに設定された業績評価目標

の達成状況等によって評価されます。全ての職員が、職階に応じてPwC Professionalの各要素を十分に発揮するとともに、業務品質が最優先される業績評価目標を踏まえて行動することにより、高品質な業務の提供を可能とします。

パートナーの人事評価は、各パートナーが毎年作成する個人の業務計画書に基づいて行われます。業務計画書においては、業務品質に関する項目が最も重要な項目となっており、業務計画書の達成度合いについて各業務部門長が評価を行い、経営委員会に提出しています。また、外部検査等において品質への貢献が評価された場合や監査品質の維持向上への取り組みを行うなど、高い監査品質への貢献が認められると判断された場合には、その内容が適切に評価へ反映されます。

昇進制度については、2022年度から引き続き、各職階を3段階に区分するZone制を採用し、個々人のライフステージや多様な歩み方に合わせた評価を実現しています。このような多様性はPwC Professionalの枠組みに落とし込まれ、その職階における総合的な熟達度に基

づいてなされた評価結果は、コーチを通じて十分な説明とフィードバックとともに伝えられています。

360度評価

当法人は、風通しの良い文化の醸成と一人一人の価値向上を目的として、360度評価を実施しています。パートナーおよびパートナー候補者についてはその結果が評価に反映されています。また、パートナー以外の全てのシニアアソシエイト以上のスタッフも360度評価の対象となっており、通年でいつでも誰に対しても評価を行うことができるため、他者からのタイムリーなフィードバックを個人の成長に活かしています。

法人レコグニション制度

法人全体業務等の間接業務に関与し、監査品質の向上を支える等の成果を残したメンバーをレコグニションする法人レコグニション制度によっても、より多様な能力が発揮される機会を設けています。

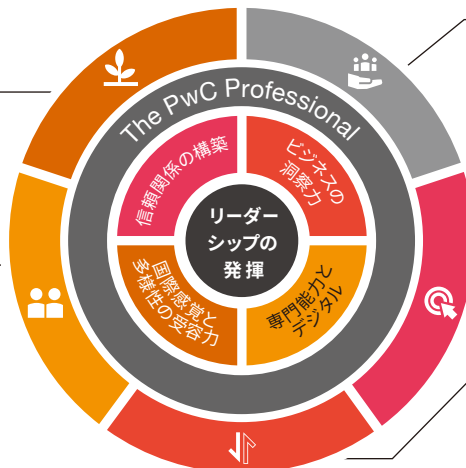
Global LDEのフレームワーク

キャリアアウトLOOK

「将来の成長」にフォーカスして新年度の目標を設定する。

キャリアラウンドテーブル

パフォーマンスと目標の達成度について、年度末にコーチと行った議論に基づき、キャリアラウンドテーブルで成長の進捗度と今後の課題や方向性を議論する。



キャリアコーチ

全ての職員にコーチがアサインされ、Critical few Behavioursに基づく対話・コミュニケーションにより、目標設定とその実現を継続的にサポートする。

継続的な能力開発

日々自分の実施した業務を振り返り、継続的に能力開発に取り組むことで、目標を達成する。

PwC Professionalスナップショット

PwC Professionalの各要素の達成度とパフォーマンスについて、リアルタイムに双方向のコミュニケーションを実施する。

ウェルビーイング

>>> 目標10

働くことに成長や幸福を感じ、自律的に仕事に取り組める組織を目指して

PwCあらたが追求する信頼の構築は、外に向けたものばかりではありません。PwCあらたの構成員とPwCあらたとに相互の信頼関係があってこそ、初めて人材の育成が可能となります。そのため、私たちはPwCあらたという組織が、職員が安心して働ける職場であることが重要であると考えています。そのための取り組みとして、ウェルビーイングの推進と、職員エンゲージメント調査および職場環境調査による改善活動を実施しています。

ウェルビーイングの目的

PwCは、ウェルビーイングを、1) Physical、2) Mental、3) Emotional、4) Spiritualの4つの領域で捉え、従業員が充実した仕事や生活ができるよう、各種施策や組織風土づくりを推進しています。

ウェルビーイング推進体制

PwCあらたでは、職員が心身ともに健康的な生活を送りつつ、高いパフォーマンスを発揮できる組織文化を醸成するため、そして優秀な人材の獲得・維持に寄与するために、代表執行役がリーダーとなり、経営委員会、企画管理本部、インターナルファームサービス部門、PwC健康保険組合が連携し、各種施策に取り組んでいます。

職員一人一人に対しコーチが割り当てられ、職員の労働時間や働き方についても適切に相談できる体制となっています。コーチは適切に部門長やグループのリーダーとコミュニケーションをとり、スクラムを組んで職員のウェルビーイングの向上に取り組んでいます。

職員エンゲージメント

会社に対する職員の信頼は、主に職員エンゲージメントによって定量化されます。PwCでは、職員エンゲージメント調査を年に1回実施することにより、職員のPwCに対するエンゲージメントを10のエリアに分けて把握しています。

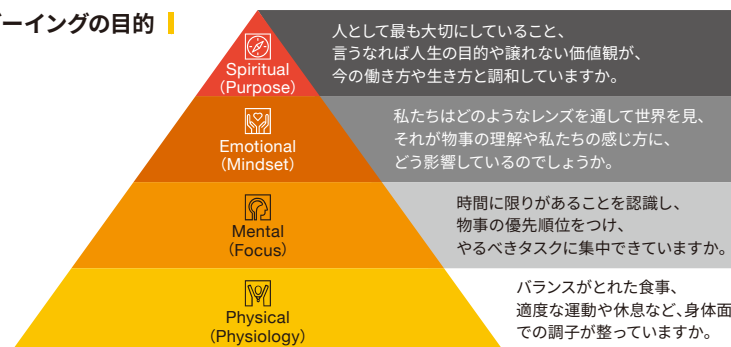
その中でも、ウェルビーイングの項目は職員からの関心が特に高い項目です。2023年度の職員エンゲージメント調査におけるウェルビーイングの点数は、アシユアランス・アサインメント・オフィスの設置によるアサインメントの最適化と

業務平準化の推進や、労働時間モニタリングなど長時間労働を予防する施策の継続的な実施、一人一人が主体性を持って多様な働き方を選ぶことのできる制度を整えたことなどを受け、前年度と比較して改善しました。しかしながら当該水準は、引き続き低水準であり、今後も継続的なウェルビーイングに関する取り組みが必要であると考えています。

配置・アサインメントについての詳細は、**p.56**をご参照ください。

多様な働き方についての詳細は、**p.59**をご参照ください。

ウェルビーイングの目的



【健康優良法人】
さまざまな取り組みが評価され、PwCあらたは優良な健康経営を実践している法人として、「健康経営優良法人」に2019年から4年連続で認定されています。

ウェルビーイング推進体制

