

2

高品質な監査を
実現するための取り組み

人財 Talent



■ 15の品質目標

リーダーシップおよび品質管理体制

- ◆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・独立性

- ◆目標2:行動規範と法規制の遵守

- ◆目標3:独立性の遵守

契約の締結および更新

- ◆目標4:被監査会社の業務リスクの見直しと対応
- ◆目標5:PwCの戦略に沿った新しいサービスの開発
- ◆目標6:契約の締結および更新

人財管理

- ◆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

監査の実施と支援

- ◆目標12:監査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:専門的な見解の提供

モニタリング

- ◆目標15:監査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（写真左から）

人財開発室長

田所 健

執行役常務 人事担当

出澤 尚

執行役 カルチャー変革推進担当
人財DX担当

鈴木 智佳子

人財企画室長

奈良 昌彦

変容する社会においても、設立時より根付く Integrity（誠実性）を重視しながら 課題解決のプロフェッショナルを育成します。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）下での生活や働き方も既に約2年半が経過し、従前とは様々なことが変わりました。例えば、出社が当たり前であったのが、今では出社とリモートワークの併用になり、同様に被監査会社の働き方も変わりました。そのような中でも私たちの存在意義である「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」は不变です。現在直面しているように予測不可能な変化が起こる社会において、この存在意義を実現できる人財としてこれまでの「当たり前」から抜け出して、挑戦と成長を続けられ、批評家としての論評や、誰かからの指示待ちではなく、自らがリーダーとなって課題解決のための行動を起こせることがより大事になってきたと思います。そして、自分の足で立つプロフェッショナルとして切磋琢磨

し、一人一人の個性や強みを組み合わせることで、チームとしての結果を追求できること、またチームを支えるために、多様な人財が、お互いを対等の存在として認め合うことが、必要不可欠だと思います。

これらの行動を起こす上で、私たちが大切にしていることは、Integrity（誠実性）です。これは信頼の基盤であり、Integrity（誠実性）が無ければ私たちの存在意義は実現できないと考えます。Integrity（誠実性）は法人設立時からの私たちの遺伝子となっています。また何事に対しても自分ごととして向き合える、プロフェッショナルとしての自律性が求められると考えます。

私たちが目指す存在意義を実現できる人財を育成するには、一人一人の職員の価値観、働き方やキャリアパスを当事者が主体的に考え、キャリ

アコーチ等としっかり話し合うことができ、個々人ではなく皆で人財の育成を行っていくことが必要と考えています。私たちは、引き続き人財育成に力を入れていきます。

私たちがThe New Equationを進めていく2022年度は、さらに挑戦したい人財領域のテーマが沢山あります。そこで、人財領域の機能を強化し、施策の整理を進め、新しい取り組みを行っていきます。つまり、PwC Japanグループとの人事施策の整合性をさらに進めた上で、監査法人の人財をどう成長させていくかということを人財企画室および人財開発室で検討します。そして人財育成における施策について、目指すべき企業文化との乖離が起きないようにするための視点も必要であり、その役割を担う執行役を配置しました。

PwCあらたの「人財」

PwCあらたの目指す人財像

当法人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。COVID-19の影響が収束しない中、ロシアによるウクライナ侵攻が始まり、社会における信頼が大きく揺らぎつつあります。激動する時

代の中で、高品質な監査と成長の維持を実現するために、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」の3つの素養を定義しています。

PwCの行動規範であるValues and Behaviours、そしてそれらを実現する土壌であるProfessional Cultureの浸透は、職員一人一人がこれらの素養を育むための重要な基礎となっています。

目標を実現するための施策

目指すべき人財像を実現するため、

- PwCならではの高品質な監査を実現できる
人財を育てるライフサイクル



PwCあらたの組織風土 行動規範(Values and Behaviours)



Act with
integrity

当法人では、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パフォーマンスマネジメントの枠組みを提供しています。これらを人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。

私たちは、PwC Professionalと

呼ばれるグローバル共通のフレームワークに基づき、目指すべき人財像を実現すべく、さまざまな施策を講じています。

2022年度、当法人は多様性と自律性の加速のために、人事制度の変革や法人レコグニション制度の導入などの取り組みを行ってきました。

これらの取り組みの結果、GPSにおけるウェルビーイングの数値に

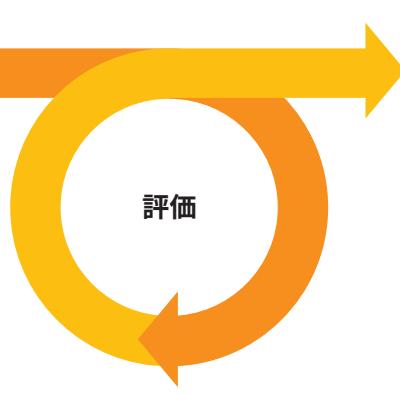
若干の改善が見られたものの、依然として改善すべき点が残されていると考えています。2023年度はフレキシビリティの促進や職員一人一人に合わせたキャリアプランの策定など、職員の自律性をより促進する施策に取り組んでいく予定です。



自律性と挑戦を支える姿勢



“人”を活かし、創り上げる力



Make a difference



Care



Work together



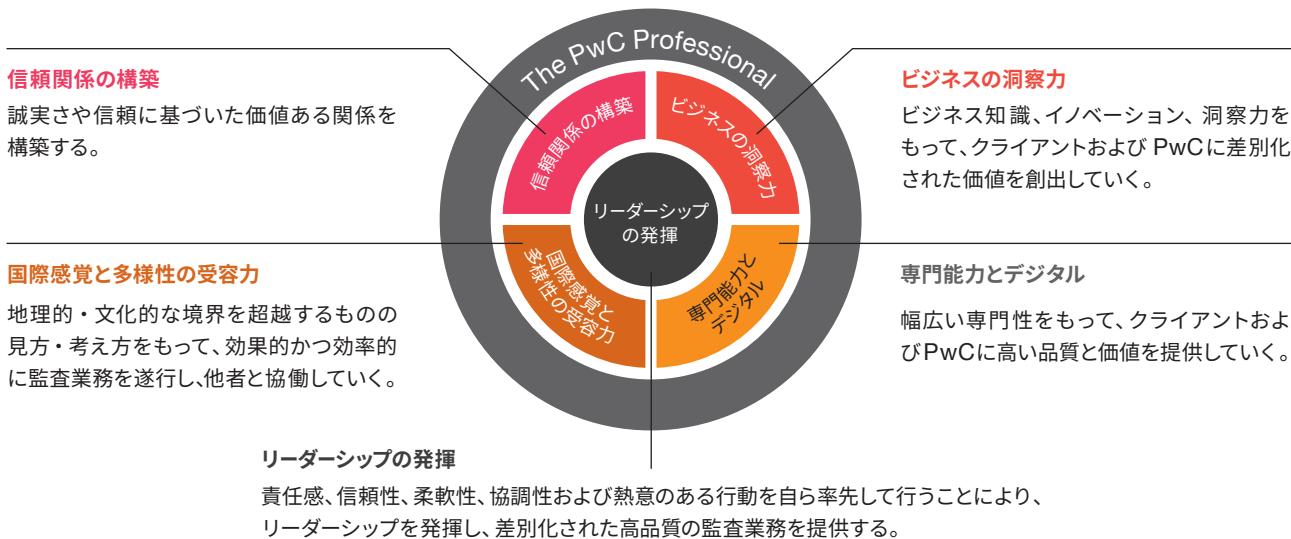
Reimagine the possible

PwC Professional

PwCの一員として求められる行動のあり方・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



PwC Professionalと人財

PwCでは、パートナーおよび職員に求められる行動のあり方が、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の全ての人々が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

的に見直されています。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、テクノロジーの急速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いません。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し、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で学び、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

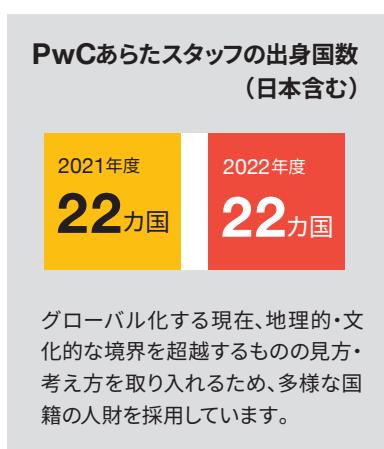
私たちの価値観を共有できる人財の採用を最優先しています

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

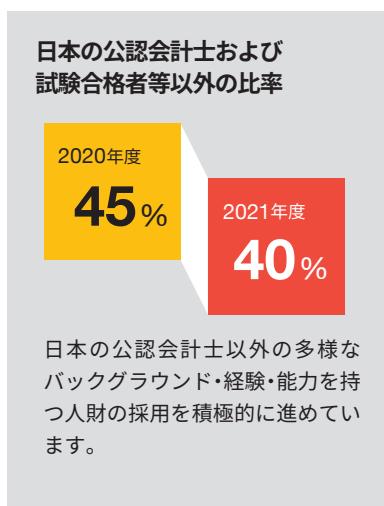
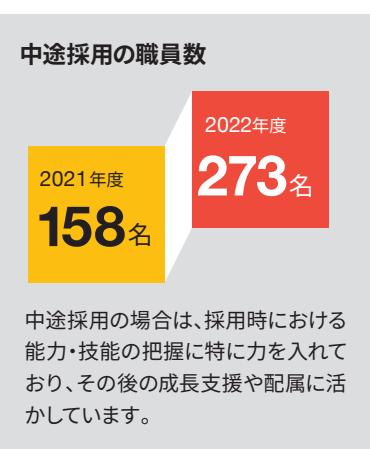
が重要と私たちは考えています。

このため、全ての採用活動においてPwC Professionalのフレームワークや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、目

指すべき人財像やキャリアプランを共有しながら採用活動を行っており、近年では特にデジタル人財や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彩な人財



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、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、気軽にキャリアプランの相談等ができるコーチを各人に1人つけるコーチ制度等、法人の職員一人一人に対するきめ細やかなサポート制度を設けています。

全体に占める女性比率

| 年度 | 比率 |
|--------|-------|
| 2021年度 | 33.5% |
| 2022年度 | 30.4% |

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%以上することを目標としています。

PwC Professional Voice



採用から始まる多様なキャリア構築

銀行・証券アシュアランス部 森 直子 (パートナー)

この不確実性の高い世の中で、社会と人々に少しでも安心をもたらすことを使命とする我々に対する社会からの期待は大きく、それに応えるためには一人一人の多様性に基づく確かな専門性を個々人が持つことがとても重要だと考えています。毎年、採用活動の中で数多くの就活生と接しますが、一人一人と時間をかけて対話をすることをとても大切にしています。将来のキャリアの展望を既存のイメージにとらわれず、自由に語る就活生たちの姿はとても魅力的で、ぜひ仲間に加わってほしいという思いを強くする時間でもあります。そんな新しい仲間のために、組織に依存しないキャリア構築のチャンスをできるだけ多く用意したいと考えています。

成長支援の考え方

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

PwCあらたの目指す人財像を実現するには、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と、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が必要と考えています。一方で、成長には一人一人が業務において経験を積み重ねていくことが不可欠です。

人財育成モデルとしてしばしば引用される70:20:10の法則では、学習の70%が職場での実務経験であるOJTから生じるとされています。PwC Professionalフレームワークでは、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自発的に

フィードバックを求めることが重視されます。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。

OJT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、コーチングに関する研修の提供も行っています。

Performance Management／評価
についての詳細は、
p.79をご参照ください。

さらに、PwCあらたでは職員の職階により、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.75をご参照ください。

配置・アサインメント

適切な配置・アサインメントにより、監査の品質を担保します

アサインメントの考え方

当法人は、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、ビジネスに関しての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。

また、入所した後も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い、目標を達成するために必要とされる経験を把握し、

さらにはライフステージや状況に応じて調整を行いながら、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。



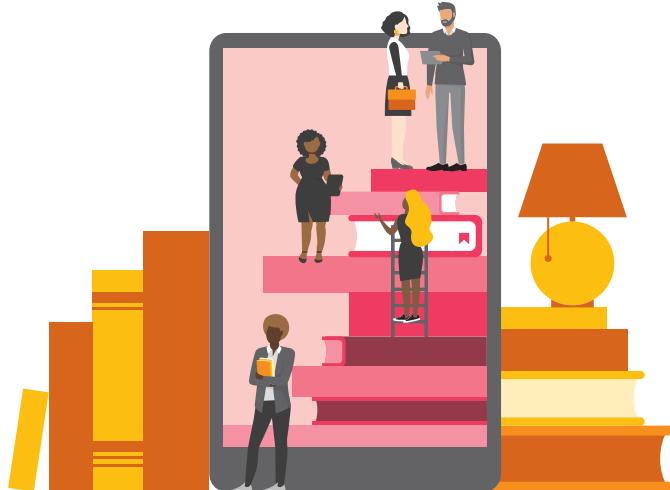
アシュアランス・アサインメント・オフィス

アシュアランス・アサインメント・オフィス（以下「AAO」）は、2021年度に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、設置されました。設置当初は、ジョブ間のコンフリクト調整に時間がかかり、必要な人員数の特定が期末監査直前になってしまう状況や、監査業務部門ごとに業務負荷の時期的・人員的な偏りや人員配置の非効率といった課題を認識していました。このような課題に対して、個々の部門の垣根を越えてリソースの需給情報を共有し、同時にアサインメント調整スケジュールのマイルストーンを設定し、特に期末監査の必要人員数の早期調整完了等を進めながら、法人全体でリソースの最適配置を行うようにしました。この結果、早期に特定された期末のリソース不足人数については、監査以外の部

門、グループ会社、海外オフィスから応援を受ける体制を整備することができました。リモート環境が定着したことでの国内の各拠点、海外オフィスなど、働く場所に縛られない応援を受ける体制を構築できるようになりました。さらに、AAOの機能として、新規監査業務の受入時のリソース（人選・人数）の十分性を判断する体制を整備するとともに、所属部門に限定され

ない部門を越えたアサイン機会を提供する体制の整備を行い、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。

今後も法人全体で、部門を越えた配置に対する協力体制を構築し、部門間で偏在するリソース過不足の調整やアサインメントプロセスの高度化を目指し、職員一人一人の成長を支援していきます。



目指す人財像を実現するアサインメント

アシュアランス・アサインメント・オフィスリーダー 鈴木 直幸（パートナー）

AAOのミッションは「目指す人財像を実現するアサインメント」です。このミッションを達成するため、AAOが取り組んでいる個人の成長を支援するアサインメントを通じて、職員の皆さんのが所属部門の閑散期を中心にさまざまな業務にチャレンジしたり、所属部門の業務経験に加えてさらに異なる専門スキルや経験の武器を修得したい時に他部門の業務を経験することが可能となります。所属部門で充足しきれないアサインの閑散期を活用して、法人横断的にアサインの機会を提供することで、多くの経験を積んでもらいたいと思っています。このような他部門の業務経験を通じて、新しいスキル獲得・キャリアの発見につながることを期待するとともに、部門間で偏在するリソースミスマッチの解消に寄与します。このような他部門の経験を積むことは、所属部門・受入部門双方の協力が欠かせませんが、社会の変化に対応する職員一人一人が、変化と挑戦を続けていくために必要なキャリア形成だと考えています。

この仕組みを実現するためにも、法人全体でリソースの可視化、そして各個人がこれまでに獲得したスキル・経験と今後必要な業務をキャリアコーチを通じて収集し、アサインにつなげていくことで、多様なキャリアの実現を進めています。

PwC Professional Voice



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

当法人は、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、最新の専門知識を常にアップデートし、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あると考えます。

研修計画の策定にあたっては 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行動のあり方を学び向上させるためにどのような知識やスキルが必要かを具体化し落とし込んでいます。

PwC Professionalのフレームワーク
についての詳細は、[p.71をご参照ください。](#)

また、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eLearningを開放して

います。

2023年度は各自のキャリアプランを反映した研修プログラムの策定を目的として、必須研修の時間数を減らし任意研修の割合を増やすことが予定されています。これにより個人のこれまでの経験や学習意欲を最大限に反映した個別性の高い研修プランを自律的に立てられるようになり、より多様なスキルを有した人財の育成が可能となると考えています。

自律的な研修についての詳細は、
[p.82をご参照ください。](#)

| 新入職員 | 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 & Behaviours、Professional Culture) | | | | | | |
| 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研修 | New Manager研修 | New Senior Manager研修 | New Director研修 | | |
| ESG(環境・社会・企業統治)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 エッセンシャル・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) |
| 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) | | | | | | |
| 定期・新卒採用・ 中途採用 プログラム | 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 | | | | | |
| | 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 | | | | | |
| | インクルージョン & ダイバーシティ(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) | | | | | |
| | アサーティブコミュニケーション | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

※オレンジハイライト部分は、PwC および監査部門のビジョンや課題などを検討し、今期フォーカスしているプログラムを示しています。

※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 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

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、我が国独自の法令に基づく独立性やコンプライアンス、情報セキュリティといった研修の他にも、会計および監査の基準、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等、監査のコアスキルを磨く研修を品質管理本部において独自に企画・実施しています。

また、インダストリー別の組織構造

となっていることを最大限に活かし、部門ごとに必要とされる知識の共有・深化を目的として、ビジネスの最新情報のアップデートや部門特有の会計・監査の論点の共有などは部門主催の研修が実施されています。

その他、自身のみならず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I&Dプログラム、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。

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、PwC Professionalととも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。

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。



PwC Professional Voice



研修講師として意識していること

アシュアランス・ラーニング・アンド・エデュケーション部 船津 かおり(マネージャー)

研修講師を担当するにあたり、毎回意識しているのは2つです。

まず、「相手が吸収できる言葉で話すこと」です。用語の使い方(説明を追加するのか・言い換えるのか)だけでなく、話し方のスピード・リズム・間・表情も意識して、相手によって工夫します。

もう一つは「お土産」です。特に会計・監査年次研修は、内容もぎっしり、集中して聞くだけでも大変です。すべての内容を明日から実践してください!が理想なのですが、難しいところもあります。そのような中でも、何か1つでも2つでも、受講生の明日以降の業務に持ち帰ってもらえるように、と意識しています。

2つとも些細なことですが、相手の受け取り方や立場を意識し、受講生が成長できるように支援することが講師としてとても大切なことだと思っています。

多様な働き方・キャリア実現のための検討

働き方やキャリアの多様性に対応するため、人事制度の見直しを行っています

キャリアの途中において、これまでと異なる文化や環境で業務を実施するといった経験を通して、監査業務のみでは得られない視点を養うことが可能となります。監査業務においても、その経験で養われた異なる視点からの検討が、リスク認識の幅を広げ、監査の質の向上に役立つと考えています。このため当法人では、職員に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、多様な経験を積むことを推奨しています。特にパートナーへ昇格するにあたっては、異なる文化を経験することが必要であると考えています。

出向した職員は、帰任前から担当のパートナーと緊密なコミュニケーションを取り、帰任後に出向時の経験を活かしたアサインメントになるよう協議しています。

現在PwCあらたで継続的に以下の人財交流が行われています。

- ・海外のPwCメンバーファームへの赴任および海外PwCメンバーファーム

からの赴任者の受け入れ

- ・品質管理本部などの法人内の部門への異動
- ・日本公認会計士協会(JICPA)や財務会計基準機構(FASF)などの国内関係機関への出向
- ・事業会社への出向
- ・非監査業務・アドバイザリー業務への従事

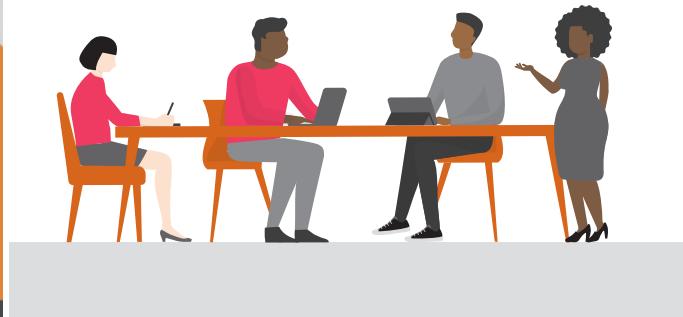
これらの経験を持つ人財を確保することにより、監査を行う上でより多角的かつ深度のある視点を得ることができます。これに加え、PwC退職者によるネットワークであるPwCアルムナイを通したフィードバックは、私たちが外部からどのような期待や評価を受けているかを知る上での、貴重な視点となっています。

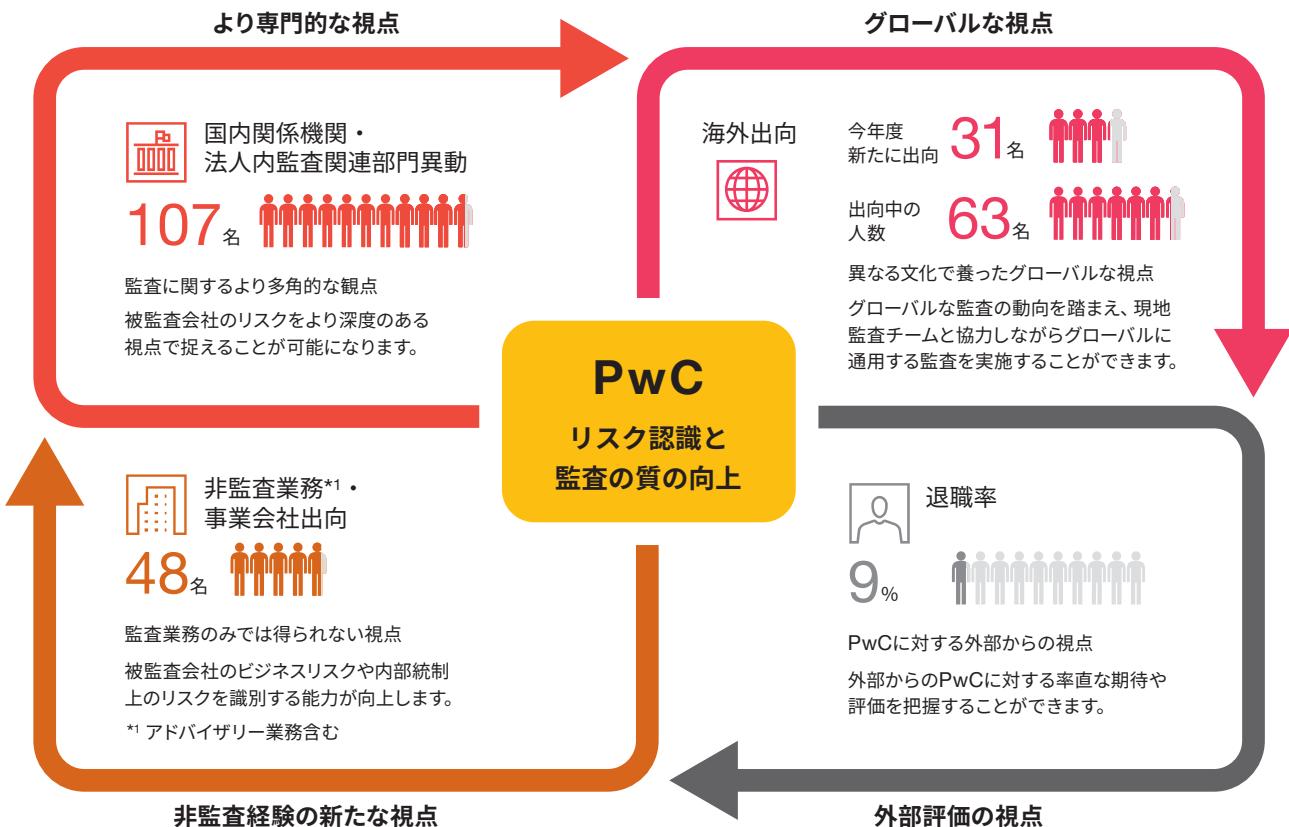
人事制度の変革

働き方やキャリアパスは過去の踏襲や全職員で同じといったものではなく、人それぞれ異なるものであり、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、Vision 2025の実現という観点からも、デジタルによる高品質・高効率の実現と並んで、個人レベルでの多様性を確保することが必須の課題と考えており、画一的な人事評価制度では多様性を正当に評価することが困難となってきたという課題認識から、多様な働き方やキャリアの実現に即した人事制度の見直しを行ってきました。

2022年度からは、昇進において各職階を3段階とするZone制や、直接的な監査業務以外にも監査品質向上に資する間接業務等における成果をレコグニションする法人レコグニション制度を導入しています。

評価についての詳細は、
[p.79をご参照ください。](#)





(注) 2022年度に異動のあった人数を集計したもの

PwC Professional Voice



フルリモート下でのコミュニケーション

アシュアランス・イノベーション&テクノロジー部 高野 沙耶(シニアアソシエイト)

フルリモートのパイロット導入により夫の転勤先への同行が可能になり、この1年間フルリモートの中で主査として監査を行いました。一度も顔を合わせたことのないメンバーもいる中でのフルリモートは不安もありましたが、こまめにチャットやその他のオンラインツールを使ってコミュニケーションをとり、かつ何かチームメンバーに指示を出す際には、丁寧過ぎると思うくらい細やかに説明することを心掛けました。

また、被監査会社への質問は対面で行う代わりに、メールで質問しますが、少しでも違和感を感じたり、被監査会社にその重要性を伝えたい場合には電話で伝えるなど、コミュニケーションの手段を使い分けることを意識しました。

Inclusion & Diversity

PwC Japanグループでは、ジェンダー、ナショナリティ（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’ 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、社内イベントや社外セミナーの開催や内部研修の実施、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、特集ページ「未来へ続く人づくり」(p.39) や以下のWebサイトをご参照ください。
<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/diversity-and-inclusion.html>



PwCグローバルネットワークでは、PwCの構成員が将来に向けて多様・複雑なスキルや能力を身に付けるための育成・評価のフレームワークとして、Global Leadership Development Experience(以下、Global LDE)を導入しています。

Global LDEのフレームワークは前述の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付け

「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、全てのパートナー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付けを行っています。

パートナーの人事評価

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。

職員の人事評価

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。

■Global LDE のフレームワーク

キャリアアウトルック

「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、目標設定とその実現をサポートする。

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。

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。



人事制度の変革(Zone制)

昇進制度において、短期間での昇進を目指す人・時間をかけて昇進する人など、各々の働き方やキャリアパスに即した柔軟な評価制度の実現を図り、2022年度からは、各職階を3段階(昇進直後の新職階における活躍の見極め期間であるEmerging、次の職階へのチャレンジ期間であるAdvanced、両者の間の期間であるProficient)とするZone制を採用しており、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。多様性はPwC Profes-

sional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。

法人レコグニション制度

日々直接的に監査業務に関与しながらも、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へのレコグニションを行うため、2022年度より法人レコグニション制度を創設し

ました。当制度を通じて、以下の活動等への関与を評価することで、多様な能力の構築を推進していきます。

- ・Speak upから始まったプロジェクト全般
- ・研修講師(一般講師およびコアインストラクター)
- ・社内の品質管理レビュー
- ・会計書籍の出版
- ・Good Coaching
- ・業務効率化施策共有 等

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Coaching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レコグナ化することを目的としています。当年度は214人がGood Coachingで表彰されました。

目指すべき人財像を実現するための取り組み

制度とマインドセットの両面から職員エンゲージメントの改善を目指して

PwCあらたでは、職員の法人に対する評価の一環として、毎年職員エンゲージメント調査Global People Survey<GPS>を実施しています。

GPSについての詳細は、
p.14をご参照ください。

前年度課題として認識していたFlexibility & Wellbeingのテーマについては、アシュアランス・アサインメント・オフィス(以下、「AAO」)の設置によるアサインメントの最適化や個人の業務量削減等の施策により若干の改善が見られたものの、引き続き他のテーマに比べて低い水準にあり、継続的な改善活動が必要であると認識しています。

また、Rewards & Recognitionのテーマについても目標を下回っており、評価に関する公平性と透明性の向上が求められていると認識しています。

来期に向けてのアクション

職員エンゲージメント調査に寄せられた声に対しては、まず前提としてウェルビーイングの確保のため業務負荷の低減が必要と考えています。一方で単純な負担の軽減だけでなく、職員が業務を通して自己の成長を実感できるようにするために、キャリアプランやライフステージも考慮し、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仕組みを整えることが必要であると考えています。

これらの課題に対するアクションとして、来年度は以下の対策を講じる予定です。

●当期も実施していたAAOによるリソース不足への手当、および部門で

完結していたアサインメントを法人全体で行うことによるアサインメントの最適化の取り組みを来期も継続して実施します。

AAOについての詳細は、
p.74をご参照ください。

- 個々人のDevelopment Planの策定により、採用から一貫したキャリアプランの策定およびそれに基づくコーチングの強化を実施します。
- システムも含めたアシュアランス変革という方向からの業務の効率化・高度化に取り組みます。
アシュアランス変革についての詳細は、
p.111をご参照ください。

- 人事・労務管理の観点からは引き続き労働時間のモニタリングによる業務量の管理を実施します。
- フレキシビリティという観点から、現在パイロットで一部にて実施しているフルリモートを今後定期採用枠に導入しています。また、全体への導入も検討します。

- 職員一人一人が個人のキャリアプランに合わせて自主的に研修を選べるように、必須研修の上限を設定し、自己研鑽のための研修の時間を確保します。また、コーチングを通してキャリアパスに必要な経験や能力の把握と研修の紐付けを行い、さらに研修を一覧化することで能力開発に必要な研修を部門を問わず受講できるようにします。

研修についての詳細は、
p.82をご参照ください。

- 期限付きの他部門への異動など、さまざまなキャリアパスを選択できるような制度の整備及びその見

える化に取り組みます。

これらの取り組みを実現する上では、制度の整備といったアプローチも重要ですが、同時に相互に多様な働き方を認め、歓迎し合うカルチャーの醸成も必要不可欠と考えています。それを体現するのがPwCあらたのProfessional CultureおよびそのもととなるPwCのValues & Behaviours(以下、「V&B」)です。PwCのV&BにおけるCareやWork Togetherは、お互いを気遣い合い、尊重し合うというウェルビーイングの考え方です。同時に、同じくPwCのV&Bの1つであるAct with Integrityは、一人一人が主体的に、自分がなりたい人物像やキャリアパスを考え、能動的に達成したい目標を設定し、自分の成長にオーナーシップを持ってもらうことがモチベーションの向上のために重要だと考えています。

これらを実現するために必要不可欠なのがコーチングスキルや、コーチングを行う上の前提となるコミュニケーション能力の強化であると考えています。そのため、当期から研修プログラムにコーチング研修やアサーティブコミュニケーション研修などを取り入れています。アサーティブコミュニケーション研修では、ANAビジネスソリューション株式会社にご協力いただき、ANAグループがこれまで培ってきたノウハウをもとに、お互いの関係性の構築と深化をサポートするための実践的な研修を提供していただいている。

このように、制度という側面からのアプローチと、カルチャーやマインドセットという側面からのアプローチの相乗作用によって、職員エンゲージメントの改善を目指していきます。

研修に関するアクション

不確実性が高まる時代の中でPurpose、The New Equation、Vision 2025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。人財が最低限持っているべき資質として、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。

監査を始めとした、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。

画一的に全員が受講すべき必須／指定研修を必要最小限とすべく年次ごとに一定の上限時間を設け、職員個々人が自主的かつ自律的に学習するための時間を創出します。

また、各部門で独自に開催している研修について、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。

これらの施策により、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。

学習を通じて得られた知識が、OJTやコーチングにより知識が深まるとともに経験として蓄積されていき、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。

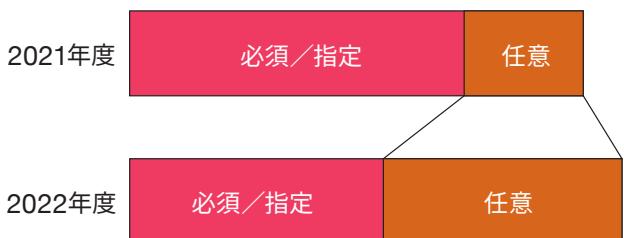
研修受講時間の考え方

| | 研修受講 単位数ベース | 研修受講 時間ベース |
|--------|----------------|---------------|
| 2021年度 | 62.1時間 | — |
| 2022年度 | 61.7時間 | 79.3時間 |

今年度より本報告書上の研修時間の算定方法を変更しております。従来はPwC Globalで採用している研修システム「Vantage」上に登録された研修の受講単位を時間(1時間未満の研修は切捨てでゼロ単位)とみなして開示しておりましたが、今年度より「Vantage」上に登録された研修の実時間を集計し、表上に併記いたしました。なお前年度以前の比較情報は計算が困難なため記載しておりません。

研修システムに登録されていない一部の部門研修は集計の対象外としているため、実際の研修時間はこれよりも多いものと認識しております。

研修時間の構成イメージ



多様化を受けて、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づくりをという観点から、法人指定で必須とする研修は必要最低限の時間数に留め、各人の必要に応じて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といった取り組みを行っています。

