

特集3 未来へ続く人づくり

当法人の人財戦略

Assurance Vision 2030を実現するための人財戦略

当法人は、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、多様な専門性を有した人財が監査・アドバイザリー業務の領域を広げ、それぞれが持つ専門性をつなぎ合わせることで、「統合されたアシュアランスサービス」を提供するプロフェッショナルファームとなることをVision 2030として掲げています。

信頼へとつながる揺るぎない「品質」と、より大きな課題解決に向けて私たちが目指すべき「成長」を実現していきます。「人財」こそが当法人の挑戦をリードし、

AIを含む「テクノロジー」がその挑戦を支えます。

経営課題や社会課題の多様化に伴って、当法人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。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、当法人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が、Vision 2030の実現の大前提です。

目指す人財像と人財戦略

当法人の戦略を実現する人財に求められる素養として、「多様性(多様性の尊重と追求)」「自律性(自律性を尊重させる姿勢)」「相互の尊重(人を活かし創り上げる力)」の3つを「人財像」として定義しています。

当法人の戦略を実現する「人財像」を定義し、一人一人が「プロフェッショナル」として、自身の成長にオーナーシップを持ち、相互の成長を尊重し合う人財育成カルチャーを浸透した上で、一人一人が選択するキャ

リアパスを追求できる人財育成の仕組みを明示することにより、組織の戦略が自分ごととなり、一人一人の成長と組織の戦略の達成を実現します。

Vision 2030の実現に向けて、今まで培ってきた持続可能な成長を支える品質と人財の基盤の上で、組織と個人が一体となり持続可能な成長を遂げるために、一人一人のプロフェッショナルとしての成長へさらに集中して投資をしていきます。



連携で未来を創る

執行役 人事担当 人財企画室長 奈良 昌彦

私たちは、多様な専門性を持つ人財が協働し、社会の期待に応えることで、組織として持続的に成長してきました。社会課題が変化し、私たちの活躍の場も広がっていく2030年を見据え、多様な人財が、やりがいを持って生き活きと働ける職場をつくり、組織も個人も一層の成長を実現できることを目指します。

多様な経験を持った人財の創出

多様な専門性と人財こそが変わりゆく社会でPwCのPurposeを実現し、Vision 2030を実現する鍵となります。多様な専門性を築くためのキャリアパスは人それぞれで異なるものです。私たちは、環境変化に対応し、高品質な監査を提供し続けるために、一人一人の

継続的な成長に向けて、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。

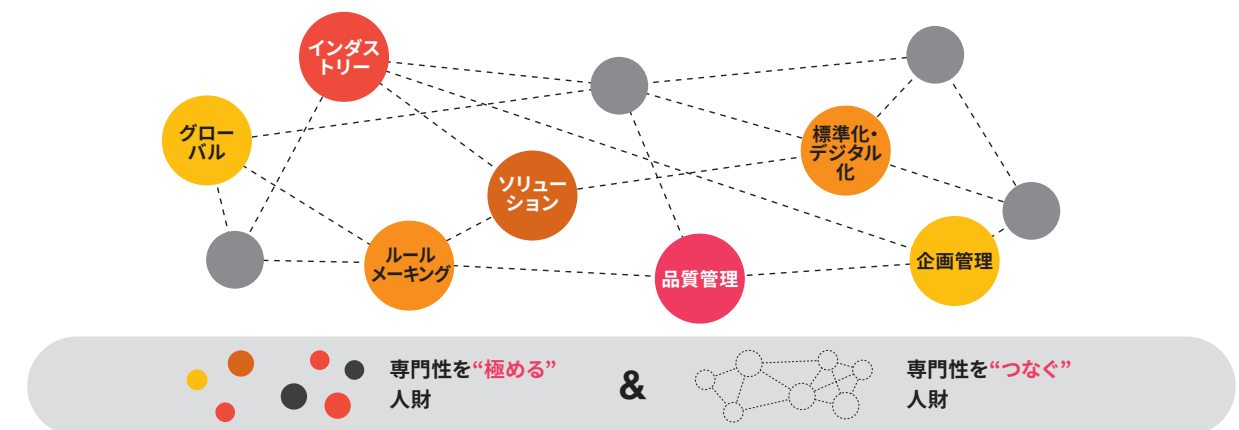
2024年度には、多様なキャリアタイプと、それを実現するために必要なキャリアパスを法人内部で紹介しました。

多様なプロフェッショナルがつながり、共創する社会へ

私たちは、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決して否定することなく、それぞれの持つ強みを尊重し、掛け合わせることで被監査会社を含むクライアントや社会、そして組織の課題解決を行う組織であり続けます。

各領域の卓越したプロフェッショナルが、既存の組織や国境、産業や専門性の垣根を越えてつながる組織を生み出します。より広範な信頼が構築された社会の実現に向け、私たちは共創を通じた新たな制度の設計やプラットフォームの構築もリードします。

統合されたアシュアランスを実現する2030年の多様なプロフェッショナル



多様な人財をつなぐカルチャー

多様な組織の基盤は「カルチャー」であり、時代に即した「コミュニケーション」がステークホルダーと私たちをつなぎます。一人一人のプロフェッショナルがそれぞれの専門性を異なる方向に伸ばす中で、カルチャーを共有し、PwCのPurposeやVisionの実現という共通の目的を持ち続けることで、

多様な組織の基盤が築かれると考えています。

心理的安全性が確保された環境で、一人一人が自己成長に対してしっかりとオーナーシップを持ちながら、周りのコーチやチームメンバー、各リーダーが積極的にサポートするカルチャーをより強化していきたいと考えています。

私たちのカルチャー施策

Vision 2030を実現するカルチャー

プロフェッショナルファームは「人財」が全てであり、その「人財」の多様性がファームの将来を形作ります。つまり、組織の多様な「人財」一人一人の言動そのものが、組織の活動となります。PwCのPurpose

人財育成とカルチャー

人財育成における言動も、同様です。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」に基づく言動をすることで、PurposeやVisionにつながるキャリアパスに向かって成長してい

カルチャー浸透の施策

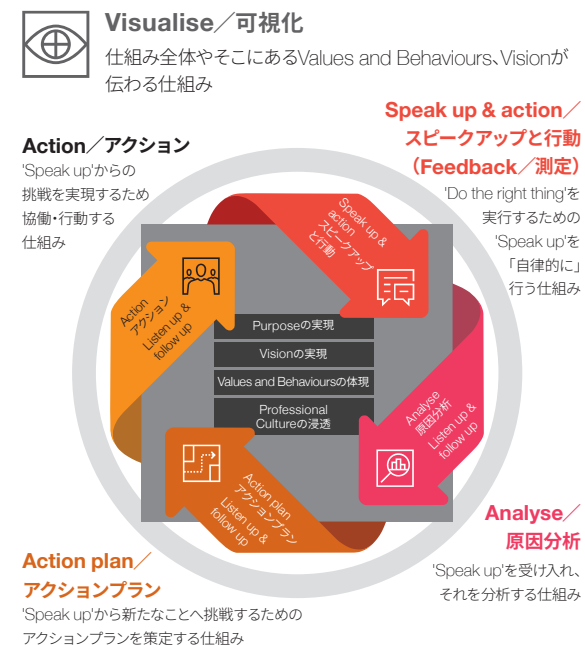
カルチャーの浸透は、一人一人が共通の行動指針に則った言動をとることで実現します。ただ、人の言動を変えるために何をすれば必ず変えられるという正解はなく、何かを働きかけてその場で変化が現れるものでもありません。そのため、施策全てについて、継続的・反復的に実施し、その過程を可視化することで、施策を実施していると認識されることが重要となります。施策の基本は、一人一人からのSpeak up・フィードバックを受けて分析し、アクションプランを策定して実行し、その結果についてフィードバックを受けるサイクルを回し続け、その過程を公表することにあります。フィードバックの一つとして、毎年実施している職員エンゲージメント調査があります。2024年度は回答率95%、職員エンゲージメント調査の結果79%で、ともに目標を超え、過去最高の水準となりました。カルチャー浸透施策を含む各施策の効果が表れた証左と考えています。今後取り組む主な課題は、人財に関する事項、各施策の自分ゴト化、施策の選択と集中による量の削減です。各施策の自分ゴト化については、ボトムアップでのカルチャー浸透施策として、スタッフフォーラムと、ワークショップを通じた対話とつながりの構築があります。スタッフフォーラ

という存在意義を体現するために、現状を踏まえた未来に向かって何をするのか、その目的としてのVision 2030を実現するために、どのように、一人一人が言動をすることがカルチャーです。

くことができます。OJTや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によって、その成長の実現を促進します。

ムは、当法人のメンバーが日々の業務において認識している課題に対して、リーダーシップチームとの協議などを通じ、一緒に課題解決に導いていくという取り組みです。その他、目安箱、統一されたTone at the topのメッセージ、さまざまなイベントを含む取り組みを継続的に実施しています。

カルチャー施策のアプローチ



Visionを実現する行動指針とEvolved PwC Professional (EPP)

組織の「人財」一人一人の言動が組織のVisionを実現するために、私たちは2023年度に、「進化」「協働」「挑戦」というキーワードで表される「Visionを実現する行動指針※」を、全職員参加型のボトムアップで決定しました。2023年度以前は、トップダウンで「Professional culture」を浸透させてきましたが、「法人の施策は分かるものの、自分のキャリアや日常の業務につながらず、自分ゴト化できない」という声がありました。そこで、目指す法人の未来を創るためには、トップダウンの取り組みではなく、全員が参画するボトムアップでの取り組みが必要だと考えました。それが、一人一人の声を集め、目指す組織を実現する「Visionを実現する行動指針」を特定する取り組みです。2024年度においてはこの行動指針のさらなる浸透を

推進してきました。2025年度ではこれに加えて、PwCネットワークで策定されたEPPという、PwCのプロフェッショナルとしてふさわしい30個の行動例と、Visionを実現する行動指針の浸透を推進します。Visionを実現する行動指針は、今メンバーが必要だと思っている項目3点に絞られています。そこで、この行動指針をEPPと併せて浸透させることで、当法人だけでなく、PwCネットワーク全体でのPurposeの実現にも資するようになります。一人一人が、どんな些細なことでも、どうしようかと迷ったときに、この3つの「進化」「協働」「挑戦」という軸に立ち戻って考え、行動することで、それぞれの言動が、目指す組織と一緒に作り上げていくことにつながっていきます。

※2024年度までは私たちの判断軸 / Critical Few Behaviours と呼称

Visionを実現する行動指針



Evolved PwC Professional



PwC Japan有限責任監査法人として

2023年12月にPwCあらた有限責任監査法人とPwC京都監査法人とが統合しました。PwC Purposeは共通ですがそれぞれの大切にしている言動や思いなどがあります。そのため、「知り合う会」を

開催し理解を深めました。Visionを実現する行動指針を選定する中で、それぞれにとって重要な事項を理解し一緒に選定することで、ともに組織を創り上げていきます。



一人一人が目指す組織と一緒に創り上げていくカルチャーの浸透を

執行役 人財開発 / カルチャー担当 人財開発室長 鈴木 智佳子

カルチャー施策は人財戦略と表裏一体で、Purpose・Visionを実現するための行動指針などを浸透していく取り組みです。目指す組織を実現する人財像と行動指針を継続的かつ真摯に過程も含め可視化し続けることで、一人一人が自律的に成長・進化し、やりがいを持って協働し、未来に向かって挑戦することで目指す組織と一緒に創り上げていくことができると考えています。