

Key Topic

3

未来へ続く人づくり

当法人の人財戦略

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・保証、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。

信頼に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、当法人が目指すべき「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、課題の複雑性が増し、各領域において求められる専門性はより深くなっています。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。

当法人は、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させます。その上で、一人一人が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、職員に組織の戦略を自分のこととして認識してもらい、職員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していきます。

当法人は、“Grow here, Go further”の理念のもと、所属メンバー一人一人が自己成長を遂げる場を提供することを本気で目指し、個人の成長と組織の成長が連動する人財戦略を推進しています。



専門性の探求と協働のカルチャーで築く、信頼の未来

上席執行役員 人財・カルチャー企画室長 奈良 昌彦

私たちは、多様な専門性を持つ人財が協働し、信頼の空白を埋める「統合されたアシュアランスサービス」を提供することで、社会に貢献してきました。

Vision 2030の実現に向け、これからも個々がプロフェッショナルとして成長にオーナーシップを持ち、専門性を探求していくことを実践できる教育・研修制度を整備していきます。

また、互いを尊重し合うカルチャーを育むインクルージョン&ダイバーシティ (I&D) の推進は、組織と個人が共に持続可能な成長を遂げるためには不可欠です。多様なバックグラウンドや価値観を持つ人財が、それぞれの違いを尊重しながら協働することで、より創造的で柔軟な問題解決が可能となり、信頼されるサービスの提供につながります。

私たちは、誰もが安心して自分らしく働ける環境づくりを通じて、専門性の深化と組織のレジリエンスを両立させていきます。

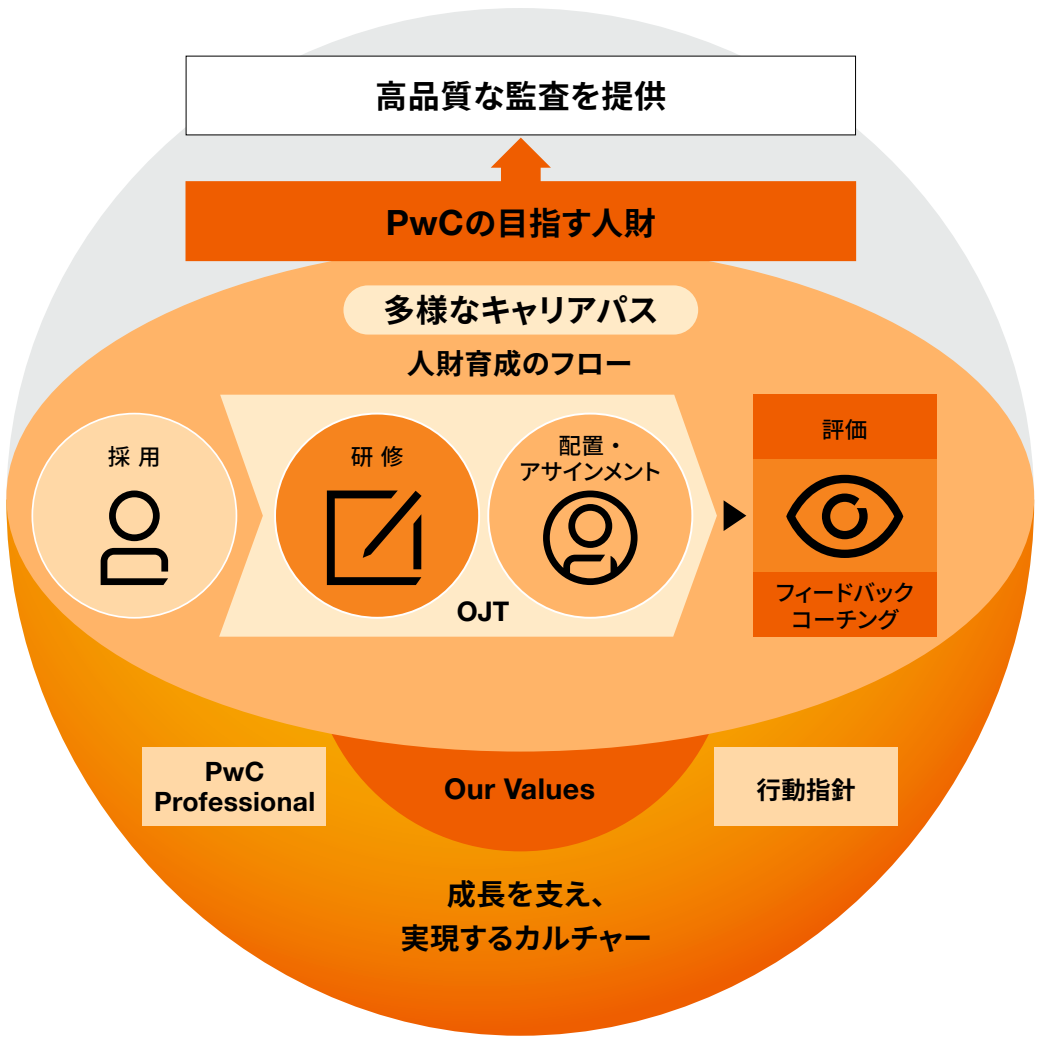
継続的な成長支援と人財戦略の主な取り組み

当法人では、一人一人がプロフェッショナルとして成長し続けられるよう、採用から育成、研修、配置／アサインメント、評価制度までを一連のプログラムとして体系的に運用しています。これにより、職員の継続的な成長を支援し、高品質な監査の実現につなげています。

特に、短期間で専門性を深めることを目的とした育

成プログラムを導入し、早期に実務経験を積む機会を提供しています。OJTやフィードバックを通じた日常的な学びに加え、キャリアパスに応じた成長支援を行うことで、Vision 2030の実現に貢献する人財を育成しています。職員が自らの成長にオーナーシップを持ち、組織の戦略と結びつけて行動できる環境を整えています。

■ 高品質な監査を実現する人財を育てるライフサイクル



私たちのカルチャー施策

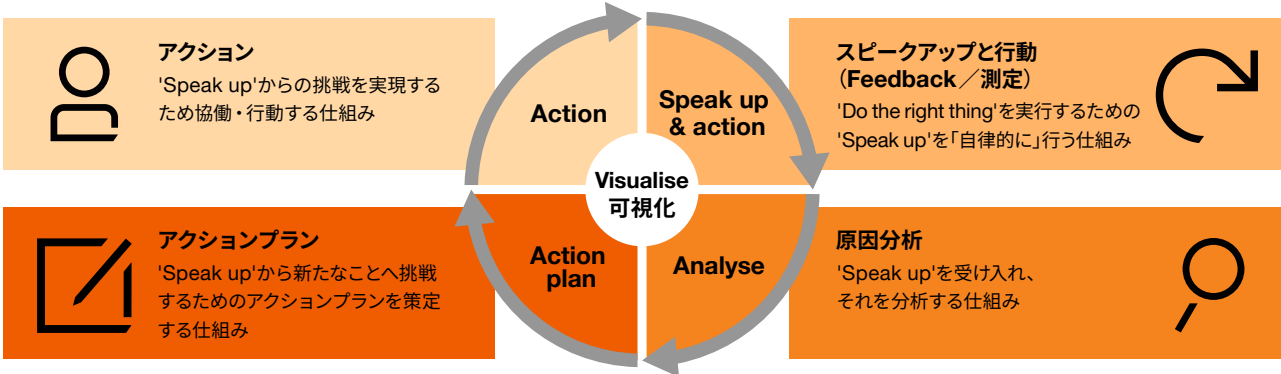
Vision 2030を実現するカルチャー

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（存在意義）を体現するために、現状を踏まえて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行うかを決めるものがカルチャーです。

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。ただし、何をすれば必ず人の言動が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1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。2025年度は回答率91%、職員エンゲージメント調査の結果は77%で、ともに目標を達

■ カルチャー施策のアプローチ



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、行動指針の「探求」「尊重」「躍進」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、「探求」「尊重」「躍進」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。

成しました。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。

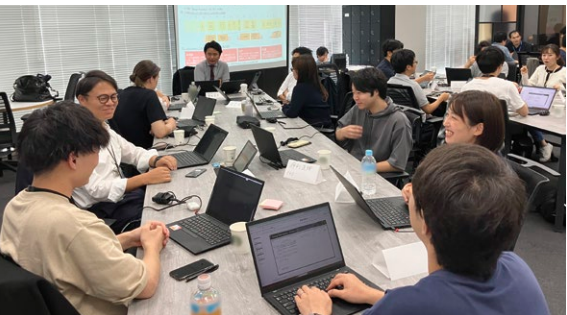
Visionを実現する行動指針とPwC Professional

行動指針は、Vision 2030「日本の未来に、あらたな信頼を」の実現に向け、組織と職員一人一人がつながる重要な役割を有しています。過去には、指針をトップダウンで策定したこともありましたが、現場との乖離があり実効性に課題がありました。そこで2023年度には、職階を超えた対話を通じて現場の声を反映するボトムアップ型で行動指針を選定し、「進化」「協働」「挑戦」というVisionを実現する行動指針の浸透を推進しました。

2025年度には、統合後の法人としての方向性やPwC Professional ▶p.85 ^{※1}の行動例と連動した行動指針を定めるため、全国の拠点でワークショップを開催し、多くの職員が参加しました。ワークショップでは、「探求」「尊重」「躍進」^{※2}というキーワードを軸に新たな行動指針を策定し、PwC Professionalとの連動を強化しています。迷ったときにこの3つの軸に立ち戻って考え、行動することで、一人一人の言動が

組織のVisionを体現し、当法人だけでなくPwCネットワーク全体のPurpose実現にも貢献することを目指しています。2026年度も、継続的なワークショップなどを通じて、行動指針とPwC Professionalの浸透をさらに推進していきます。

※1 2025年度末までは、Evolved PwC Professionalと呼称。
※2 探求：好奇心を持って取り組もう
尊重：互いの行動を認め、前向きな言葉で相手に伝えよう
躍進：常に変化する時世を捉え、自分も常に変化し前に進もう



福岡事務所で実施された「行動指針を定めるためのワークショップ」

■ 行動指針



「一人一人の声が、組織の未来を描く」
—Purpose・Visionに向かう、私たちのカルチャーのかたち—

人財・カルチャー企画室 Co-Leader 田中 大介

カルチャー施策は、私たちの人財戦略と密接に連動した、Purpose・Visionの実現に向けた基盤を築く取り組みです。目指す組織像を実現するために、どのような人財が必要で、どんな行動が求められるのか。その指針を定める過程に一人一人が参画し、それぞれの想いを届けることで、自らの成長に責任を持ち、仲間と共に前向きに挑戦できる環境が育まれていきます。私たちは、この取り組みに真摯に向き合いながら、理想の組織を共に創り上げていきたいと考えています。