

Talent

人財

3

リーダーメッセージ

未来を創る力は、私たち一人一人の中にあります。 – 専門性と協働で、信頼と価値を築くプロフェッショナルへ –



15の品質目標 ▶ p.54

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

専門性を高め、複雑な課題に挑むプロフェッショナルへ

経営環境が目まぐるしく変化する中、私たちが直面する経営課題や社会課題は、ますます広範かつ複雑になっています。こうした変化の激しい社会において重要な課題を解決するためには、多様で先進的な専門性・技術を備えるだけでなく、異なる立場や専門性を超えて信頼を築き、協働する力が不可欠です。

当法人では、一人一人が自身の成長とキャリアにオーナーシップを持ち、探求心を持ち、跳進し続けることで成長するカルチャーの定着を目指しています。専門性を高めるだけでなく、他者の専門性を尊重し、掛け合わせることで、クライアントや社会の課題解決に貢献できる組織であり続けたいと考えています。

行動指針とカルチャーの定着に向けて

私たちはPwCのPurpose「社会における信頼を構築し、重要な課題を解決する」を体現するために存在しており、Values（価値観）とBehaviours（行動指針）はその実現を支える重要な要素です。行動規範は、原則に基づくガイダンスとして、困難な状況での判断や相談、懸念の共有を促すものです。PwC Professionalでは、Trusted Leadership（信頼し、信頼されるリーダーシップ）とDistinctive Outcomes（比類なき成果）の2つの側面から、行動指針が定義されています。メンバー一人一人が専門家としてステップアップしやすい環境を整えることで、その成長が社会への貢献につながると考えています。

新評価制度と人財育成のこれから

2026年度より、PwC Professionalを基盤とした新しい評価制度が導入されました。職階別の役割定義に照らして、「役割遂行の達成度」と「PwC ProfessionalおよびAssurance Quality Dimensionsに即した行動



上席執行役員 人財・カルチャー企画室長
奈良 昌彦

人財・カルチャー企画室 Co-Leader
田中 大介

の発揮度」▶ p.85 に基づいて評価が行われます。これにより、ビジネスの多様化や人財獲得競争の激化に対応し、多様な専門性を持つ人財の成長を支援する、柔軟かつ公正な制度を目指しています。

2025年度までの取り組みとしては、専門性を高める研修制度、フィードバックを得る評価制度、キャリアパスの明確化、ハイブリッドワークや多様な働き方の制度整備など、人財領域の機能強化を進めてきました。さらに、2023年12月の統合によりPwC Japan有限責任監査法人がスタートし、統合後の法人として制度の検討および対応を推進しました。これらの取り組みを通じて、制度面だけでなくカルチャー面でも新たな基盤が築かれつつあります。

今後も、当法人の人財がプロフェッショナルとして成長し続け、社会に価値を創出する存在であり続けるために、人財育成の取り組みを継続していきます。

採用・育成

多様な人財の採用

品質を担保するのは「人」です。採用活動は、監査の品質および統合されたアシュアランスサービス [p.15](#) を支える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だと当法人は考えています。このため、全ての採用活動において、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、キャリアパスやキャリアプランを共有しながら採用活動を行っています。近年では、バックグラウンドや国籍などが異なる人財の採用も積極的に進めています。

採用に関する指標



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。



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。

育成

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。当法人としては、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。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。自身の成長のための問い合わせや相談に加え、フィードバックやコーチングをする人からの積極的な対話や提案によって、一人一人の成長のためにあつらえたサポートが可能になります。

OJTやコーチングによる日常的なフィードバックに加え、当法人では、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) と呼ばれる育成を含む人事制度全般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、自らも成長するためのコーチングを実施しています。

さらに、当法人では、職員の職階に応じたスキルや知識を習得するための研修プログラムを提供しています。ビジネス環境や戦略の変化に対応した内容も含まれており、こうした取り組みによって職員の成長を継続的に支援しています。

研修

研修の位置づけ

当法人は、研修を「継続的な成長のための学びの機会」と位置付けています。昨今、提供する業務の幅が広がっており、研修も会計監査などの専門領域のみならず、職員それぞれがキャリアパスに応じて必要なスキルを獲得できるようにしています。また、AIを活用した監査に向けてデジタル関連の研修も充実させています。

高品質な監査および統合されたアシュアランスサービス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必要があります。

研修計画については、毎年、見直しを行い、PwCの一員として求められる行動の在り方を学び、向上させるための知識やスキルを習得できるように策定しています。

また、全職員に共通して求められる研修の他にも、

各自のニーズや学習意欲に応じて任意で研修を受講できる仕組みを整えています。2025年度には、多様な研修情報へのアクセス改善の取り組みを行いました。2026年度からは、従来の資格取得祝金制度に加え、業務に関連する資格の取得や維持にかかる費用も補助対象となります。自らの成長に積極的に取り組む環境を整えることで、各職員の多様なキャリアの実現と長期的な成長を支援しています。

一方で、研修はプロフェッショナルとしてのスキルを維持・向上させるためのものであり、受講状況についてはモニタリングを行っています。アセスメントの回答共有、二重受講、その他不正受講が検出された場合、評価への厳正な反映を含む厳しい処分が行われます。

学習を通じて得られた知識は、OJTやコーチングにより深まり、経験として蓄積されていきます。これにより、当法人は、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を目指します。

職員それぞれがキャリアパスに応じて必要なスキルを獲得するため、多様な研修を用意しています

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,PwC Professional,行動指針)					
リーダーシップの発揮	リーダーシップ／マネジメント／コーチング(キャリアコーチ制度等)				
テクニカル研修	段階別リーダーシップ研修				
ビジネスの洞察力	ステナビリティ研修				
新人研修	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)				
ソフトスキル研修	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				
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)				
ワークショップ	会計／監査年次研修、米国会計／監査基準研修、IFRS研修				
	監査ツール研修、部門別専門領域研修(リスク・アシュアランス、規制対応等)				
	不正事例研修				
	語学研修プログラム(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験補助)				
	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)				

研修に関する品質管理指標 (AQI)



※ 監査従事者：年間35時間以上監査業務に従事している者を監査従事者としています。



キャリア／アサインメント

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、当法人の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異なります。当法人は、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。

2025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全体で紹介しました。

多様なプロフェッショナルがつながり、共創する社会へ

当法人は、自身の専門性を高める中で、共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存在であり続けます。

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、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、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。

多様な人財をつなぐカルチャー

多様性ある組織の基盤は「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当法人をつなぎます。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、多様性のある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。

キャリアパスの明確化

キャリアパスは人それぞれ異なり、近年、その傾向はますます顕著になっています。当法人は、環境の変化に対応し、高品質な監査および統合されたアシュアランスサービスを提供し続けるために、組織と個人の継続的な成長を目指しています。そのためには、多様な働き方やキャリアを実現できる組織であることと、そのような組織を支える多様な個人を育てることが必要です。

当法人では、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しています。今後も継続して、当法人全体の多様なキャリアパスに関する情報提供やコーチングにおける中長期的なキャリアを見据えた対話を推進します。

当法人では、組織と個人の継続的な成長に向けて、多様性のあるキャリアを実現することが重要だと考えています。監査業務従事者が国内の関係機関へ出向したり、品質管理本部などの法人内部門での業務を経験したりすることで、監査に関するより多角的な視点が備わり、被監査会社のリスクをさらに深く捉えることができるようになります。海外出向の経験は、異なる文化で養ったグローバルな視点を身に付け、グローバルな監査の動向を踏まえた監査の実施を可能にします。被監査業務や事業会社への出向経験は、被監査会社のビジネスリスクや内部統制上のリスクを識別する能力を向上させます。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。

また、PwCを退職したメンバーとは「アルムナイネットワーク」を通じ、交流の輪を広げています。同じネットワークでの業務経験者からのフィードバックは、当法人が外部からどのような期待や評価を受けているか

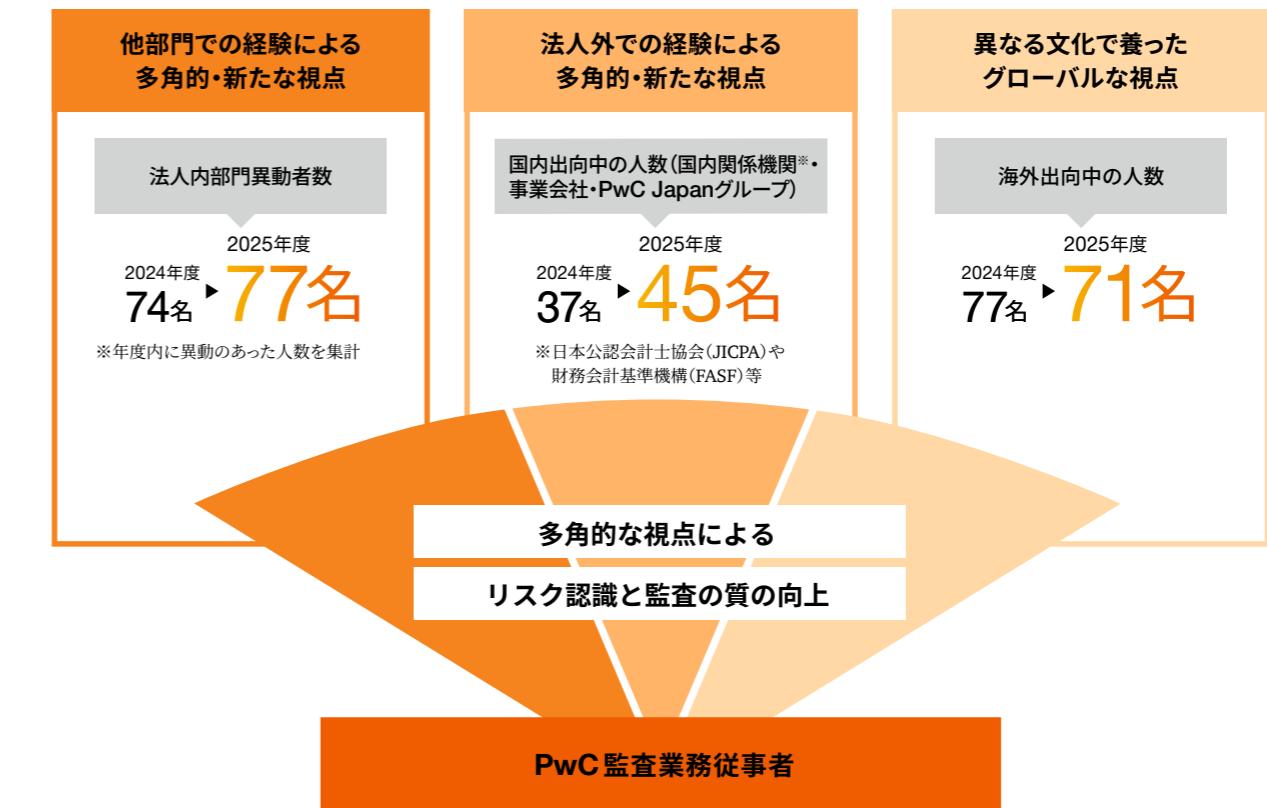
を知る上で貴重な視点となっています。PwCでのキャリアを活かして社会で活躍する方も存在します。

アサインメントの考え方

当法人は、職員が特定の業種に継続的に関与することで、ビジネスに関する専門的な知見を蓄積し、高品質な監査および統合されたアシュアランスサービスの基盤を築くと考えています。担当業務配属先については、採用過程で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、入社後に本人の希望に沿って決定します。これにより、職員

は入社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み、監査および統合されたアシュアランスサービスの品質の維持・向上に寄与できます。また、入社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、目標達成に必要な経験を把握し、ライフステージや状況に応じて調整を行なながら、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。

■ 職員それぞれが必要なスキルを獲得するために、多様なキャリアパスを用意しています



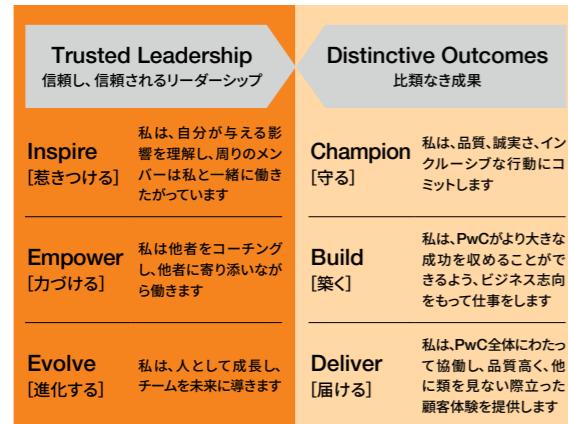
人事評価

新しくなったPwC Professionalと評価制度

PwCでは、パートナーおよび職員に求められるスキルや能力を、PwC ProfessionalというPwCネットワーク共通のフレームワークで体系化しています。これは、Purposeを実現し、価値観に基づいて行動するためのプロフェッショナル全員に求められる行動です。

2026年度より、評価制度はPwC Professionalが大幅に改定され、新しい枠組みに移行しました。評価は、職階別役割定義に照らして「果たすべき役割の遂行度」と「PwC ProfessionalおよびAssurance Quality Dimensions (AQDs)に即した行動の発揮度」に基づいて行われます。PwC Professionalは、Trusted Leadership (信頼し、信頼されるリーダーシップ) とDistinctive Outcomes (比類なき成果) の2つのDimension (側面) で構成されています。Trusted Leadershipの側面で求められるCore Behaviour (主軸行動) として「Inspire 惹きつける」「Empower 力づける」「Evolve 進化する」、Distinctive Outcomesの側面で求められるCore Behaviourとして「Champion 守る」「Build 築く」「Deliver 届ける」が設定されています。

PwC Professional



ます。AQDは知識やスキル、指揮監督、職業的懐疑心、問題解決などの評価軸から構成されています。これにより、ビジネスの多様化や人財獲得競争の激化に対応し、多様な専門性を持つアシュアランスの人財の成長を支援できるように、より柔軟で公正な人事制度を目指しています。

人事評価における監査品質の位置づけ

人事評価において、保証業務における品質を重視する姿勢をさらに強化し、AQDsという新たな評価軸を導入しました。これにより、監査・保証業務に従事する職員は、企業報告基準に関する知識、監査・保証スキル、指揮・監督・レビュー、職業的懐疑心、リスクと問題の管理などの観点から、品質への貢献度が明確に評価されるようになりました。人事評価プロセスを通じて、品質を担保する行動やスキルの習得を促進しています。

また、リーダーシップを含むパートナーの人事評価および報酬決定は、評価に関連する内部規程および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。業務計画書では、業務品質に関する項目が最も重要とされており、その達成度合いを各業務部門長が評価し、経営委員会に提出します。外部検査などで品質への貢献が評価された場合や、監査品質の維持・向上への取り組みが認められた場合には、その内容が適切に評価に反映されます。

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（および候補者）の評価には、その結果が反映されます。また、その他の職員も360度評価の対象となっており、相互にフィードバックを行える仕組みを通じて、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役立てています。

ウェルビーイング／I&D

ウェルビーイングの実現に向けた取り組み

当法人は、職員が安心して働き、やりがいを感じられる職場づくりを重視しています。多様な働き方のニーズに応えるため、一人一人のライフステージに応じて、自ら働き方を選択・設計できる制度を導入しています。場所、時間、就業形態の多様化に対して、柔軟な働き方を選択できることは、個人の成長と組織の発展に寄与すると考えています。

当法人では、「健康経営戦略マップ」によって、取り組み（健康投資）から目標指標に至るまでの関係性を図示し、健康経営戦略やその背景のストーリーを明確にすることで、さまざまな取り組みの効果を向上させています。職員一人一人にコーチを割り当て、労働時間や働き方についても適切な相談が可能な体制を整え、職員のウェルビーイングの向上に向けた取り組みを進めています。

● 詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/assurance/well-being.html>



【健康経営優良法人】

さまざまな取り組みが評価され、当法人は優良な健康経営を実践している法人として、2019年より7年連続で「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されています。また、2025年3月10日には、健康経営の先進的な取り組みが評価され、「ホワイト500」に3年連続で認定されました。



【くるみん認定】

当法人は、計画的な育児支援策の実施や職場環境の整備を行い、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を取得しています。



I&D

PwC Japanグループは、ジェンダー（女性活躍推進）、ナショナリティ（国籍や文化の違い）への取り組み、障害のインクルージョン（Disability Inclusion）、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（インクルージョン＆ダイバーシティ）を推進しています。社会のさまざまな障壁を取り除き、インクルーシブな環境を構築していくことが大切であり、インクルージョン浸透に向けたさまざまな取り組みを進めており、多くの職員がこれに参加しています。

ジェンダー（女性活躍推進）

PwC Japanグループでは、経営の視点に女性の観点を取り入れることは組織の成長に不可欠であると考え、ジェンダー平等の実現を目指して取り組んでいます。

障害のインクルージョン（Disability Inclusion）

PwC Japanグループでは、さまざまな障害のあるメンバーがプロフェッショナルとして活躍できる場を創出しています。社会との関係の中で生じる障害を取り除き、障害を経験している人々、または支援する人々をインクルードしていきます。

LGBT+インクルージョン

PwC Japanグループでは、LGBT+当事者が本来の力を最大限に発揮できる、心理的安全性の高い職場環境の構築のためにさまざまな取り組みを行っています。LGBT+当事者グループや支援者のアライネットワークを組成し、お互いの理解を深めています。

● 詳細は、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>



ウェルビーイング／I&D関連指標

女性比率 (監査法人全体)	2024年度 35%	2025年度 35%
女性管理職比率 (マネージャー以上の職員)	2024年度 25%	2025年度 25%
男性の育児休暇 取得率*	2024年度 101%	2025年度 98%
男性育児休暇の 取得期間	2024年度 6.7週	2025年度 5.5週
平均年給休暇取得日数 (パートナー除く)	2024年度 18日	2025年度 18日
男女の賃金比率	2024年度 81%	2025年度 81%
退職率	2024年度 7.7%	2025年度 7.9%

*男性育休取得率は法令開示指標（育児介護休業法）の計算式に基づき算出しています。出産年度と育休取得年度が異なると、取得率が100%を超えることがあります。