3 人財



12の品質領域 ►p.54

ガバナンスおよびリーダーシップ
- ►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
- ►行動規範と法規制の遵守および適切な行動
- ►独立性の遵守

契約の新規の締結および更新
- ►契約の新規の締結および更新
- ►業務の開発および管理

業務の実施
- ►審査
- ►業務の実施

監査事務所の業務運営に関する資源
- ►人財の採用、人財育成および人財の定着
- ►教育研修
- ►人財の配置
- ►人事評価
- ►デジタル化の推進とITシステムの適切な管理

情報と伝達
- ►識別した不備の評価、伝達および是正

リーダーメッセージ

多様な力がつながり、未来を創る
―誰もが成長を実感し、挑戦し続けられる組織を目指して―

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た「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い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。あらゆる課題に対応するため、当法人の全てのメンバー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。

一人一人がプロフェッショナルとして成長するために

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さらなる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。



上席執行役員 人財・カルチャー企画室長
奈良 昌彦

多様な人財の尊重

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、組織と個人がとも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。

採用・育成

多様な人財の採用

監査品質を支える重要な基盤は「人財」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必要がある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

	2025年度	2026年度
中途採用者数の割合	72%	▶79%
日本の公認会計士および試験合格者等以外の比率	47%	▶47%
在籍スタッフの出身国数（日本含む）	22カ国	▶25カ国

※正規雇用の中途採用者数を正規雇用の全採用者数で除して算出

※日本の公認会計士および試験合格者等以外の人員数を全職員数で除して算出

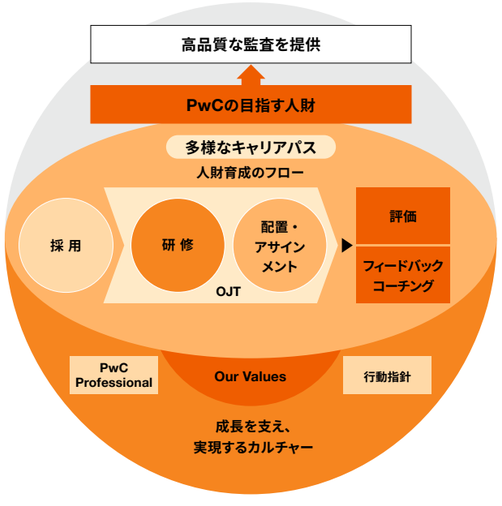
育成

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、研修を通じて実現されます。当法人では、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必要があります。自身の成長のための問いかけや相談に加え、フィードバックやコーチングをする人からの積極的な提案によって、個々に合わせた支援が可能になります。

当法人では、OJTやコーチングによる日常的なフィードバックに加え、職員の将来に向けたスキル向上を目的としたGlobal Leadership Development Experience（Global LDE）と呼ばれる育成プログラムを設けています。個別にアサインされたキャリアコーチは、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。

さらに、職員の職階に応じたスキル・知識習得の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、職員の成長を継続的に支援しています。

■ 高品質な監査を実現する人財を育てるライフサイクル



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」と位置づけています。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するためには、人財は、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できるよう、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。2026年度には、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・維持に係る費用も補助対象とするなど、職員一人一人が自らの成長に主体的に取り組める環境整備を進めました。2027年度からは、次世代監査ツールの円滑な実務適用を支援する研修を展開するとともに、サステナビリティに関する知識・スキルの習得に向けた研修の充実を図ります。

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に、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のカルチャー（Purpose,Values,PwC Professional,行動指針）					
リーダーシップの発揮	新人研修	リーダーシップ／マネージメント／コーチング（キャリアコーチ制度等）				
		段階別リーダーシップ研修				
ビジネスの洞察力	テクニカル研修	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				
		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	ソフトスキル研修	Digital Upskilling（デジタルスキルの向上 - デジタル研修・社内バッジ制度・デジタル関連資格取得補助）				
		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				
国際感覚と多様性の受容力	ワークショップ	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、障害、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）

	2025年度	2026年度
監査従事者の平均研修受講時間	86時間	▶67時間
研修に対するフィードバックアンケートの結果	4.4/5点	▶4.5/5点

※監査従事者の年間研修受講総時間を監査従事者数で除して算出

※研修に対して回答があったアンケート結果のスコア合計値を回答件数で除して算出

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で異なります。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。

多様なプロフェッショナルが共創する社会へ

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。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。海外出向の経験を通して、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。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。

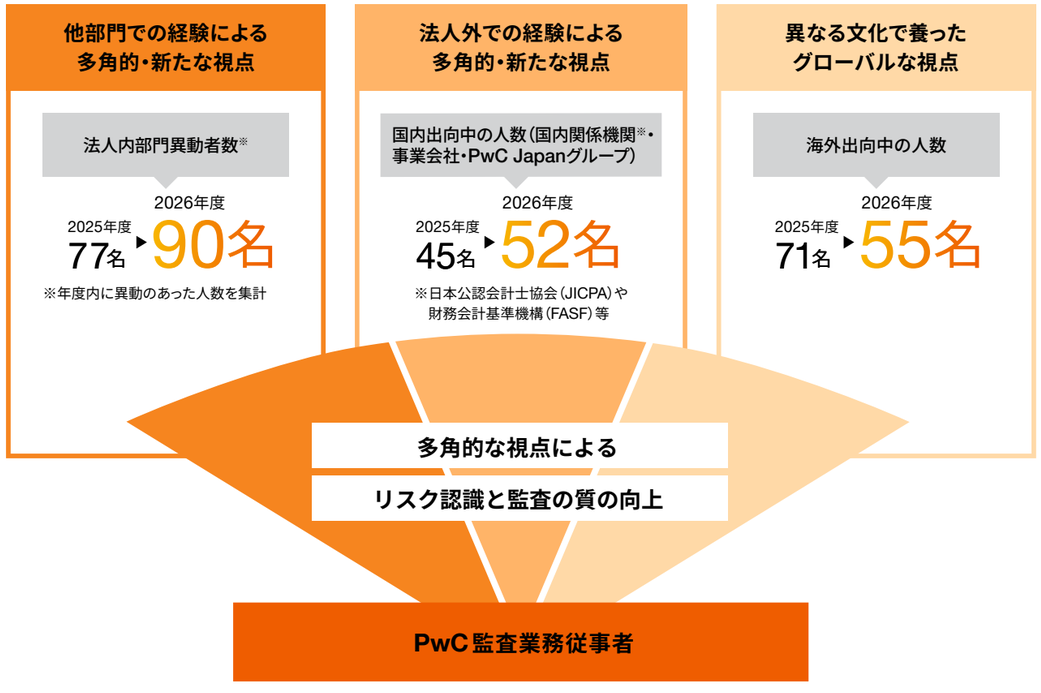
また、PwCを退職したメンバーとはアルムナイネットワークを通じ、交流の輪を広げています。同じネットワークでの業務経験者からのフィードバックは、当法人が外部からどのような期待や評価を受けているかを知る上で貴重な視点となっています。PwCでのキャリアを活かして社会で活躍する方も存在します。

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ことができると考えています。担当業務や配属先については、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。

■ 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

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。

当法人の評価制度は、職階別役割定義に照らした「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」を重視しています。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。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。

■ PwC Professional



Trusted Leadership 信頼し、信頼されるリーダーシップ		Distinctive Outcomes 比類なき成果	
Inspire［惹きつける］	私は、自分が与える影響を理解し、周りのメンバーは私と一緒に働きたがっています	Champion［守る］	私は、品質、誠実さ、インクルーシブな行動にコミットします
Empower［力づける］	私は他者をコーチングし、他者に寄り添いながら働きます	Build［築く］	私は、PwCがより大きな成功を収めることができるよう、ビジネス志向をもって仕事をします
Evolve［進化する］	私は、人として成長し、チームを未来に導きます	Deliver［届ける］	私は、PwC全体にわたって協働し、品質高く、他に類を見ない際立った顧客体験を提供します

人事評価における監査品質の位置づけ

人事評価においては前述のPwC Professionalに基づき、監査・保証業務の品質を支える行動や専門性を適切に評価することを重視しています。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、リスクと問題への対応などは、高品質な業務を実践するために重要な要素です。当法人は、こうした観点を人事評価に反映することで、職員一人一人が品質を意識した行動を日々の業務の中で実践し、専門性を継続的に高めていくことを支援しています。

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応した柔軟な働き方の選択は、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、当法人は健康経営を実践する法人として、2019年より8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、2026年3月9日には「ホワイト500」に4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。

【えるぼし認定】
当法人は、女性の活躍推進に向けた取り組みを行い、その実績が評価され、厚生労働大臣の認定（えるぼし認定）を取得しています。

I&D

PwC Japanグループは、ジェンダー、ナショナリティへの取り組み、障害のインクルージョン、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 インクルージョン＆ダイバーシティ（I&D）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きます。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

	2025年度	2026年度
女性比率（監査法人全体）	35%	34%
女性管理職比率（マネージャー以上の職員）	25%	26%
男性育休取得率※1	98%	102%
男性平均育休取得期間	5.5週	8週
平均有給休暇取得日数（パートナー除く）	18日	17日
男女の賃金比率	81%	84%
退職率	7.9%	7.8%

※対象とする職階の女性職員数を、同職階の総人数で除して算出
※対象とする職階の女性職員数を、同職階の総人数で除して算出
※育児休業等を取得した男性職員数を、配偶者が出産した男性職員数で除して算出
※男性職員が取得した育児休業等の週数の合計を、育児休業等を取得した男性職員数で除して算出
※有給休暇の年間取得日数合計を対象職員数で除して算出
※女性職員の年間平均賃金を男性職員の年間平均賃金で除して算出
※正職員の年間退職者数を年間平均職員数で除して算出

※1 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。

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。

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。

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。2026年度は回答率95%、職員の法人への共感や組織への参画意識を示すエンゲージメントスコアは79%で、ともに目標を達成しました。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、各施策の自分ごと化、施策の選択と集中による量の削減です。各施策の自分ごと化については、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し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。

■ カルチャー施策のアプローチ



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。2027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

人財戦略で支える、Vision 2030の実現

執行役常務 企画管理担当 **森 直子**



Vision 2030に掲げる「統合されたアシュアランスサービス」は、多様な専門性を持つ人財が協働し、社会に生じる信頼の空白を埋めていくことで実現します。次世代監査の導入やサステナビリティ保証の拡大により、求められる専門性は年々深まり、その幅も広がっています。

そのため当法人では、一人一人が自らの専門性を探求できるよう、教育・研修制度の見直しを継続しています。2026年度は次世代監査の導入に備えて研修体系を最適化し、業務に関連する資格の取得・維持に係る費用の補助対象を拡大するなど、主体的な学びを後押しする環境整備を進めました。

多様な経験を持つ人財が、それぞれの強みを掛け合わせることで、組織の対応力は高まります。担当執行役として、人財への投資を通じて組織と個人がともに成長する環境を整え、PwCネットワーク全体のPurposeの実現につなげていきます。



多様な背景を力に変える、カルチャーづくりの現在地

人財・カルチャー企画室 Co-Leader **田中 大介**

ここ数年、私たちの法人は複数の組織統合を経て、さまざまな背景を持つメンバーが一つの組織に集まりました。制度や体制の統合は完了しましたが、カルチャーを一つにしていくことは、仕組みを整えるだけでは実現しません。異なる経験や価値観を持つメンバーが互いを理解し、共通の土台を築いていくには、地道な対話の積み重ねが欠かせません。こうした考えのもと、統合後の組織にふさわしい行動指針を改めて選定し、浸透活動を通じてお互いの考え方を共有する取り組みを進めています。カルチャーは誰かが決めて終わるものではなく、一人一人の日々の行動や対話の中で育っていくものだと感じています。多様な背景を持つメンバーが集まった今だからこそできるカルチャーを、一歩一歩、確かなものにしていきます。