



## 15の品質管理目標

### ■ 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: 監査および査閲  
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



## リーダーメッセージ

プロフェッショナルファームは「人財」が全て。「人財」一人一人の成長が組織の成長となる。

執行役 人事担当 人財企画室長

奈良 昌彦

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

経営環境が目まぐるしく変化し続ける中、経営課題や社会課題の多様化に伴い、私たち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かつ複雑になっています。

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。これらの課題の広がりや複雑性に対応するため、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を重視しています。

当法人の人財戦略では、一人一人が自身のプロフェッショナルとしての成長とキャリアにオーナーシップを持ち、相互に対話し挑戦し続けることで成長すること、そして、その成長を支え、実現していくカルチャーを定着させることを目的としています。当法人で働くメンバーが、自身の専門性を高めながらも、共に働くメンバーの専門性をお互いに受け入れ尊重し、掛け合わせることで、被監査会社・クライアントや社会の課題解決を行う組織であり続けることができます。

当法人では人事の役割を人財開発室と人財企画室に分け、各室長に執行役を配置しています。人財開発

室はVisionや戦略の実現に必要な人財像を描き、人財開発の基盤を整える役割を担い、人財企画室は一人一人がプロフェッショナルとして成長し、多様な価値を創出できる職場環境を構築し運用する役割を担い、双方が連携して人財育成を進めています。

2024年度までの取り組みの一環として、専門性を高め業務に必要な知識を養う研修制度やフィードバックを得るための評価制度、キャリアパスの明確化、ハイブリッドワークや各種制度を活用した多様な働き方の制度を充実させるなど、人財領域の機能を強化してきました。

また、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、統合後新法人としての制度検討および対応が進みました。今後は、新法人としての新しいカルチャーが築き上げられ、行動に反映されることで、一人一人の、そして組織としてのさらなる進化につながると考えています。

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、多様な価値を創出し続けるための人財育成の取り組みを継続的に行ってまいります。

## 私たちの「人財」

### 私たちの目指す人財像

当法人は、人財の多様性と柔軟性を追求し、高品質な監査を実現するため、当法人の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(相互の尊重)」の3つの素養を定義しています。

- 「多様性」: 対峙すべき課題の広範性・複雑性に対応できる多様な専門性が求められるため、一人一

人が自身の強みを認識して伸ばし、それぞれのプロフェッショナルとしての専門性を高めることで、組織としての多様な専門性を実現すること

- 「自律性」: 一人一人がプロフェッショナルとして、自身の成長やキャリアの追求に自らがオーナーシップを持ち、勇気を持って実際に行動を起こすこと
- 「相互の尊重」: 多様な自律した一人一人が組織としての力を発揮するために、お互いを尊重し合い、受け入れ、協働し、一緒に課題を解決し、目指す組織を創り上げること

### 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



### 継続的な成長支援

一人一人がキャリアパスに向かって成長していくため、当法人では、採用とその後の育成、研修や配置／アサインメント、そして一方的な評価に留まらない評価／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。これら人財のライフサイクルを一連のプログラムとして運用し、持続的かつ反復的な実施を通じて、職員一人一人の継続的な成長を支援しています。このように育成された人財が、当法人ならではの高品質な監査を実現していきます。

### 人財戦略の主な取り組み

私たちの人財戦略は、多様性が求められる未来を見据え、全員がプロフェッショナルとして成長し続けるカルチャーを定着させることを目指しています。主要な取り組みは、採用・育成、多様な働き方とキャリア、研修、配置／アサインメント、評価／パフォーマンスマネジメント、カルチャーの浸透です。

### 人財戦略の主な取り組み

<b>1 採用・育成</b>	採用においては、採用目標人数の達成ではなく、一人一人の方の素養と当法人の戦略とカルチャーへの共感を何よりも重視し、育成においては、一人一人の成長を重視しています。	> p.79へ
<b>2 多様な働き方とキャリア</b>	一人一人がプロフェッショナルとしてキャリアを実現するには、当法人の戦略実現につながるキャリアパスにどのようなものがあるのかを提示することが重要です。また、ライフステージなどによって、キャリアパスを辿る道程における多様な働き方が選択できる環境や制度も、成長には不可欠と考えています。	> p.80へ
<b>3 研修</b>	研修は、プロフェッショナルとしての成長に不可欠です。特に専門性を磨くためには、それぞれが強みと考える分野の知識が最低限必要となり、業務実施や成長に必要な必須研修と幅広い分野の任意研修(サステナビリティ、生成AIを含む最新テクノロジー関連、外部研修費用補助制度など)を設けています。	> p.81へ
<b>4 配置／アサインメント</b>	それぞれのキャリア形成に必要な経験が得られる業務経験ができるよう、また、業務負荷が偏りすぎないように、アサインメントをすることが重要と考えています。	> p.82へ
<b>5 評価／パフォーマンスマネジメント</b>	成長のために必要なフィードバックの一つです。適時に自身の強みやより良くできる改善点についてのフィードバックを得ることは、プロフェッショナルとしての成長に不可欠と考えています。	> p.83へ
<b>6 カルチャーの浸透</b>	人財戦略の取り組みを実現するには、それを実行する一人一人の言動が何よりも重要です。目指す組織を実現するために一人一人が共通の行動指針に則って言動すること、その共通の行動指針の浸透がカルチャーの浸透です。	> p.23へ

## 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(p.11)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だ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、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います。近年では、多様な人財の採用も積極的に進めています。

#### 採用に関する指標

#### 中途採用者数の割合

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。

70%

#### 日本の公認会計士および試験合格者等以外の比率

日本の公認会計士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。

47.2%

#### 在籍スタッフの出身国数(日本含む)

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。

22カ国

### 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が、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。自身の成長のためにする問いかけや相談、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、自ら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おり、ビジネス環境や戦略の変化に対応した研修も含まれています。これにより、職員の成長を継続的に支援しています。

## 多様なキャリアパスの実現

### 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。私たちは、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り、それを体現する多様な個人を育てることが必要です。

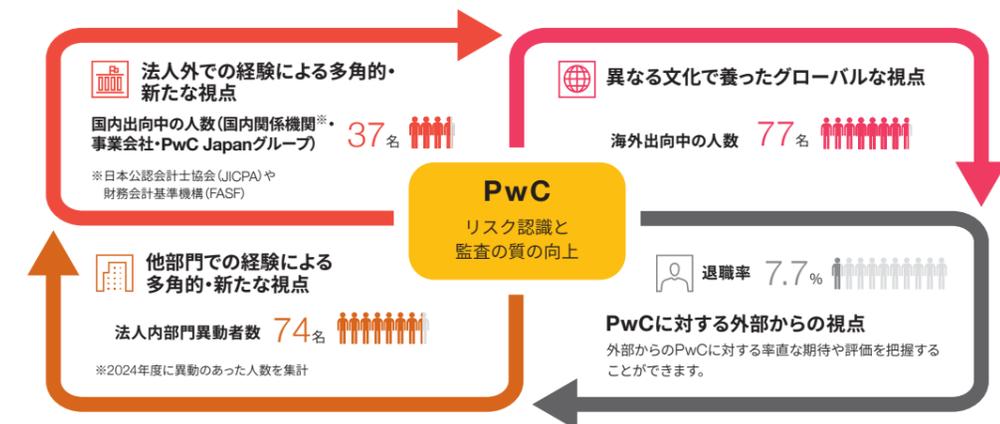
当法人では、個人レベルでの多様性を確保するため、多様な働き方やキャリアの実現に即した人事制度を整備しています。2024年度には、多様なキャリアタイプとそれを実現するために必要なキャリアパスを紹介しました。今後も継続して、法人全体の多様なキャリアパスの情報提供やコーチングにおける中長期的なキャリアの対話を推進します。

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部門での業務を経験することで、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より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。PwCアルムナイ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でのキャリアを一時的に離れ、他の組織や場所での経験を積んだ後に、再びPwCに復職し、すでに多くの職員がその経験を活かして活躍しています。

#### リスク認識と監査品質の向上のための多様な経験



## 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。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するために多様な研修を用意しています。

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留まらず、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ことが必要です。

研修計画は毎年見直しを行い、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在り方を学び向上させるための知識やスキルの習得に向けて、その内容を具体化し落とし込む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、各自の必要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。2024年度には、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ると同時に、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。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実現のためのDevelopment Planとともに、人財の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自己を維持・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、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 Culture (Purpose, Values and behaviours, Vision) を実現する行動指針					
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) 職階別リーダーシップ研修					
ビジネスの洞察力	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、VRによるUpfront Coaching(事前段階のコーチング) MBA エssen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) 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) 不正事例研究、VRによる不正会計体験プログラム					
国際感覚と多様性の受容力	語学学習プログラム(日/英/中国語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) 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)					
信頼関係の構築	アサーティブコミュニケーション					

### 研修に関する品質管理指標(AQI)

監査従事者※の平均研修受講時間 90.5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

※ 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。

## 配置／アサインメント

### 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、ビジネスに関する知見を蓄積し、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・向上に寄与します。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。

### アシュアランス・アサインメント・オフィス

ビジネスの高度化や監査人へのニーズの高まりなど、監査環境が複雑化する状況を踏まえ、世の中の期待に応えるため、当法人では、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、アシュアランス・アサインメント・オフィスが設置されています。

状況に最適な監査チームの構築を推進する方針を策定し、各チームは当該方針に則ってアサインメント計画を立てています。監査業務部門ごとの業務負荷の時期的・人間的な偏りや人員配置の非効率といった課題に対して、部門の垣根を越えて法人全体でリソースの最適配置を行っています。2023年12月の統合後は、

旧あらた、旧京都の部門間で偏在するリソースの過不足を解消するアサインの協力体制も監査事業全体で構築しています。

また、今後は部門内の業務にとらわれない柔軟なアサインメントを推進し、一人一人が変化に対応できる柔軟性・専門性を身に付け、最適化された専門性を有するプロフェッショナル集団を目指します。これにより、個人のキャリアプランに沿った多様なアサインメントの実現を進めています。

## 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リーダーシップに必要なスキルや能力を5つの要素に分類しています。

評価制度では、個々のライフステージやキャリアパスに応じた評価が行われています。PwC Professionalを評価基準とし、それぞれの強みに焦点を当て、多様性を尊重した評価が行われます。また、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が提供されます。

### 人事評価における監査品質の位置づけ

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や能力の習得状況、部門ごとに設定された業績評価目標の達成状況などによって行われます。法人として「業務品質」を人事評価における最重要項目の一つとして位置づけることで、人事評価プロセスを通じて、品質を

担保するスキルや能力の習得を促進するだけでなく、各人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づけを行っています。

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）には、その結果が評価に反映されます。また、その他の職員も360度評価の対象となっており、いつでも誰に対しても評価し合えるため、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。

### PwC Professionalのフレームワーク

#### 信頼関係の構築

誠実さや信頼に基づいた価値ある関係を構築する。

#### 国際感覚と多様性の受容力

地理的・文化的な境界を超越するものの方・考え方をもち、効果的かつ効率的に監査業務を遂行し、他者と協働していく。



#### ビジネスの洞察力

ビジネス知識、イノベーション、洞察力を持って、クライアントおよびPwCに差別化された価値を創出していく。

#### 専門能力とデジタル

幅広い専門性を持って、クライアントおよびPwCに高い品質と価値を提供していく。

#### リーダーシップの発揮

責任感、信頼性、柔軟性、協調性および熱意のある行動を自ら率先して行うことにより、リーダーシップを発揮し、差別化された高品質の監査業務を提供する。

## ウェルビーイング/I&D

### ウェルビーイングの目的と推進体制

私たちは法人の組織が、職員がやりがいを感じ、安心して働ける職場であることが重要であると考えています。当法人では、年次の職員エンゲージメント調査の結果を受けて、今後も継続的な取り組みが必要な重点エリアとして、ウェルビーイングを位置づけています。職員が健康的な生活を送りながら高いパフォーマンスを発揮できる組織文化を醸成するため、そして、優秀な人財の獲得・維持に寄与するために、代表執行役がリーダーとなり、経営委員会、企画管理本部、インターナルファームサービス部門、PwC健康保険組合が連携し、各種施策に取り組んでいます。

### ウェルビーイング実現に向けた取り組み

多様な人財がそれぞれ求める多様な働き方のニーズに応えていくことが重要と考えており、一人一人のライフステージなどのニーズに応じて、職員が自らの働き方をデザイン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。



### I&D

PwC Japanグループは、ジェンダー、ナショナルティ、ディサビリティ、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を推進しています。

詳細は、  
ウェブサイトをご参照ください。



【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、「健康経営優良法人（大規模法人部門）」には2019年から6年連続、「ホワイト500」は3回認定されています。



【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、「くるみん」として厚生労働大臣の子育てサポート企業認定を取得しています。

### ウェルビーイング/I&D関連指標

女性比率（監査法人全体）	女性管理職比率 （マネージャー以上の職員）
35.2%	24.6%
男性の育児休暇取得率	男性育児休暇の取得期間
101%	6.7週
平均有給休暇取得日数 （パートナー除く）	男女の賃金比率
17.5日	81.2%

詳細は、  
ウェブサイトをご参照ください。

