

PwC Japan有限責任監査法人

未来の社会の「信頼の空白」を埋める土台となる
一人ひとりのインテグリティとウェルビーイングを確立する



PwC Japan有限責任監査法人ってこんな会社！

PwC Japan有限責任監査法人（以下、PwC Japan監査法人）は、世界151か国で監査実績を持つPwCネットワークのメンバーファームです。2023年12月にPwCあらた有限責任監査法人とPwC京都監査法人が経営統合して誕生し、両法人の強みを活かした強い組織づくりを進めています。

従来の財務情報への監査業務だけでなく、SDGsやESG、DXなどの新たな経営課題への対応といった非財務情報にもかかわる幅広い保証を担うアドバイザリー業務を提供。企業の課題解決に貢献し、社会における信頼の構築を目指しています。

その実現のため、従来の会計士を主とした組織から、テクノロジ人材も含めた多様なプロフェッショナル集団へと変化し続けてきました。多様な人材が集まり、活躍できる組織づくりの要となっている「健康経営」は、個々人の挑戦をサポートし合う社風・文化を生み出しています。

アシュアランスリーダーメッセージ

Be well, work well

「働き方」を統一するのは難しい。だからこそ、多様な声に耳を傾け、「やりたいこと」の実現を支える。



アシュアランスリーダー
久保田 正崇 さん

社会に貢献できる人を育て
その質を受け継ぐ

PwC Japan 監査法人が健康経営に取り組み始めたのは2017年。そこには、ある気づきがあったと久保田さんは振り返ります。当時、同法人は売上が急増し、クライアント数もビジネス領域も拡大し始めていました。

「売上」の数字だけを見るのではなく、改めて自分たちは何を目的に仕事をしているのかを考えました。それは社会における信頼の構築、そして安心できる社会の実現です。私たちのクライアントが増え、事業領域も拡大する。それは一方で、激動の世の中、社会に必要な信頼の確立が難しくなってきた証でもあります。そうした社会に貢献したい、誰かのためになる仕事をしたいという人の集団・組織であるべきだと再確認したのが社員・職員の健康と経営を再検証するきっかけでした」

同法人では、以前から「人は資産」を掲げていましたが、さらに「人の質」に目を向け、社会に貢献できる人材の輩出と、そうした人材を受け継いでいくサステナブルな経営の要に「健康経営」を置きました。

「働き方」とは
働くときの「心の持ち方」

久保田さんのPCには、全職員からのメールが日々届きます。「目安箱」としてどんな意見や提案も直接届けられる制度を設けたのです。その数は月に10通を超え、年間100通にも達します。

「会社の経営に関する提案から、消耗品の欠品に関する報告まで届きます。ほかにも職員の満足度調査を毎年実施し、数千件のコメントのすべてに私が目を通して見ます。そこから見えてくるのは『働き方』を統一することは難しいという現実です」
数字だけを見て働き過ぎを見落とすのは問題。一方、「思いつきり働

きたい」という思いを押しとどめるのは人によっては「不満」の原因になってしまふ。多様な声に耳を傾けてきた久保田さんは「健康を定義することはできない」と言います。

「大切なのは、一人ひとりが自分の望む状況で働くことができ、目標の達成が図れる会社であること。この実現には、リモートでの業務、手続きの効率化、コミュニケーションを活発にするなどの技術的な環境整備が必要です。それに加えて人と人のかかわり方も重要と考えています」

勤務時の服装の自由化。そして、年齢・役職にかかわらずお互いを「さん」で呼び合うことの実践。さらに自分の「やりたい」を積極的に発信することが推奨されています。

「『スピークアップ』と呼び、やりたいことや改善を個々人が主体となって手を挙げ発信することです。さらに周囲が手を挙げたメンバーを受け入れ一緒に挑戦し、サポートすることで、その『やりたい』の実現を支えています。

私たちは「働き方」を時間や量だけではなく、働く人の「心の持ち方」として捉え、互いにその心を大切にできる環境と組織を整えています」

多様性を強みに変える
共通の思い

自分起点で仕事を考え、周囲を理解し共創環境をつくるのが日常化し、よりよい働き方を話し合う機会が全社的に増えているそうです。

「チーム規模、全社規模、若手と経営者など、時には討論と言えりものも含め、誰もが意見を発し、誰もがそれに耳を傾けることが日常となりました。結果、もはや『健康』が前提であることが当たり前になり、あえて『健康』という言葉が使われなくなりました」

こうした健康経営の日常化は、トップダウンによる制度化ではなく、**全社員・職員の対話の中から生まれた共通の行動規範である「Critical Few Behaviours（共通の判断軸）」**にも表れています。「この言葉には個人として自律すること

に加え、あらゆる可能性に挑戦すること、それを認め合う共創・協働の必要性も含まれます。個性豊かな人財ばかり集まりましたが、仕事の醍醐味は何かと聞くと「仲間と仕事ができること」と声を揃えます。多様性があればこそ、つながりがないと強みを活かせない。そのことを私たちは確信しています」



私たちの価値観「Integrity」

誠実であろうとする人が尊重される
文化と心理的安全性。

優秀さや能力よりも
あえて誠実さを求める

「Integrity（インテグリティ）のある毎日」。これは、私たちの組織や業務の文化・特徴を共有する言葉です。「Integrity」は「誠実さ」「高潔さ」と訳されますが、**「同法人では一人ひとりが『自分の軸は何か』という視点で考え、それぞれが日々の矜持とすることが求められます。」**

社会に信頼を提供する仕事。それを担う人間もまた信頼を得なければいけない。その信頼性の源泉であり、個性豊かで多様な人財が内なる「Integrity」で起点を共にし、同じ目線で社会を見ている。互いの「誠実さ」に信頼を置き、社会のために「正しい仕事」をする。そこから生まれる心理的安全性が、職員が健康な生活を送り、高いパフォーマンスを発揮できる組織文化を醸成しています。

みんなの声を
集めてみました！
「私にとってのIntegrity」

- 年齢や立場に関係なく、自分が正しいと思ったことを意見すること
- 相手の正しさも受け取り、自分を省みて、変化し続けること
- 誰も見ていなくても、正しいと思うことを実行すること
- 誰に対しても、相手に敬意を持つこと
- 間違いがあれば、素直に謝ること
- 場の空気に流されず、自分を裏切らないこと

「あの人が大事にしていること」
YouTube公開中！



Integrity File Movie
「Integrityのある毎日。」
生きるわたしたち

充実した支援と挑戦の機会を通じて、

自ら「プロフェッショナル」を目指す

Q 皆さんそれぞれが「自分」のワークライフバランスを図る上で、どんなときに働きやすさを実感しましたか？

久米 もともとリモートで勤務していましたが、2年前に子どもが産まれる際に1か月の有休を取得。出産から半年後、妻の復職を機に5か月間の育児休業を取得しました。上司に相談すると、制度としての手続きだけでなく事前のアサインの調整や「休んでも大丈夫だよ」という心理面も含め、気兼ねなく休める配慮をしていただきました。

福地 私の部署でも先輩たちは男女問わず育休を取得しており、生活の変化に合わせて仕事を調整していくという働き方を自然と参考にしています。

遠藤 制度があっても職場にそれを使いこなす文化がないと機能しないと思います。そこがPWCらしさですね。チームの男性たちから育休明けに「思った以上に大変だったよ！」と聞くのも発見でした。

久米 実際、仕事とはまったく異なる育児と家事の経験は想定外の学びばかりでした。子どもと3人でこれからどうやってワークライフバランスをとっていくかを夫婦で話しあえたのも育児明けの仕事復帰に役立っています。私がリモートワークでフレックス勤務も可能なので、育児に合わせた仕事が可能になっています。

佐々木 私は入社後、海の近くに引っ越しました。以前からサーフィンが趣味で、「リモート勤務が今のままなら住める！」と思って決断。毎日、早朝から海に通うことで、その後の勤務へのモチベーションがアップしています。

福地 私も学生時代から続けているダンスのレッスンを週末に継続できています。また、部門のメンバーでフルマラソンの大会出場に挑戦することになり、その練習のために同期と皇居ランを始めました。仕事以外の挑戦も同僚と楽しめる雰囲気がありますね。

遠藤 いい意味で仕事と生活の垣根がない。どちらも充実させようという共通認識が互いにあるので安心感があります。

福地 対面とリモートのハイブリッド「女子会ミーティング」が開催され、前回は50人以

上参加しました。気軽な会話の中でも意外な内面や仕事の知識を知る機会となり、「今度この人に相談してみよう」という新たなつながりも生まれるんです。

Q そうした社内コミュニケーションのしやすさや充実が、日常の仕事や自身のキャリア形成に役立つ実感や経験はありますか？

佐々木 私は前職が金融機関だったので、年齢や役職による上下関係が強い職場でした。わからないことを気軽に聞くことができない一方で、後進を育てるための指導がありました。ありがたい環境でしたが、こちらの「知りたい」とは微妙に違ってしまうことがあるんです。PWCでは「スピークアップ」の文化があるので、自分から声を上げることが推奨されていて、私の性格にはとても合っています。

福地 コミュニケーションも対面とデジタルに差はなく、オフィスにいるときもチャットで話すこともあれば、会議室で話すこともあります。今のフェーズでやりたいことや確認したいことなど、働き方の使い分けがスムーズにできます。

遠藤 自分のライフプランを考えたときに、今が一番仕事に打ち込めるタイミングだと感じるの、現在の目標はプロモーション(昇進)。その相談を「コーチ」にもできますし、周辺に「ロールモデル」となる人がいたら相談もできます。そして、目標を掲げれば「みんな」が応援してくれるので、頑張れるんです。

久米 育児休暇をとる男性も多いので、事前に相談に応じたり、互いに業務を調整しあったり、復職後も「まだまだ大変」が理解し合えるようになりました。日々、仕事と生活のことを話す機会が増えましたね。

福地 コーチとは定期的に、「コーチランチ」をしています。仕事のことも、プライベートなことも、なんでも話し合えるので楽しみな時間です。

遠藤 仕事のこともライフイベントのことも、自分ひとりで抱え込まずに相談できる相手がたくさんいる場所なんです。そうしたつながりから新たなプロジェクトが発足することもあって、「人と人が社会をよくしていく縮図」のような環境ですね。

PART 2

こんな会社で働きたい 健康経営トップランナーの実践事例



子どもや家族との「生活の変化」を前提に働き方を考えられる環境があります。

京都第二アシアランス部
マネージャー
久米 諒さん
(2019年 中途入社)



サステナビリティの関連部署を志望して異動。将来、やりたいことが見えてきました。

財務報告アドバイザー部
アシエイト
佐々木 耀さん
(2020年 中途入社)



任されることが多いけど「わからないことは聞く」文化で自ら動く力が育ちました。

保険アシアランス部
アシエイト
福地 望愛さん
(2022年 定期入社)



自発的な勉強会が積極的に開催されています。ともに成長し合う文化が刺激的!

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザー部
シニアアシエイト
遠藤 真帆さん
(2019年 新卒入社)



社内で評判の取り組みを紹介!

仕事の合間に受けられる ウェルビーイングセミナー

PwC JapanグループではウェルビーイングをPhysical、Mental、Emotional、Spiritualの4つの領域で捉えています。健康な心身があってこそ仕事や生活が充実するという考えをベースに各種施策や組織風土づくりを実践しています。

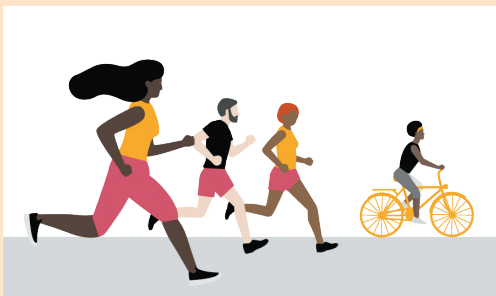
毎月、ウェルビーイングにまつわるレター配信や日々実践できるTipsのガイドブックを発行するなど、健康的なワークスタイルをサポートします。実際に、「自宅でできる初めてのピラティス」「仕事の生産性を高めるメディテーション」「自分の限界に挑戦 成果を出す筋トレ」「身近で恐ろしい子宮頸がん」「見える化で変わる睡眠習慣」「男性にも知ってほしい女性の健康課題」などのプログラムを開催してきました。



歩いて得するウォーキングプログラム

月間の平均歩数に応じてポイントがもらえる福利厚生プログラムで、スマホやウェアラブルデバイスを持って歩くだけで気軽に参加できます。毎月、所定の1日当たり平均歩数を達成するとポイントがもらえ、そのポイントは設定されたメニューの中で利用できます。

毎日少し意識して歩くだけで、健康の底上げとともにちょっとしたお小遣いになると好評です。



感謝を気軽に伝えるプログラム

職員同士が「感謝」を気軽に伝え合い、互いにケアの精神を実践できる取り組みとして導入した独自のプログラム。

「感謝の気持ち」を伝えるメッセージとともに商品と交換可能なポイントを贈ることで、職員同士のレコグニションを促進することができるプログラムです。

「感謝の気持ち」を受け取る側は、自身の行動・言動を上司・同僚が「見守ってくれる」安心感が得られ、「感謝の気持ち」の連鎖が部署を越えた連帯感を醸成します。



「出会い」があるオフィスから コラボレーションが生まれる



スタッフ間の協働を積極的に促すCollaborationフロア

コンセプトのあるフロア設計

PwC Japan 監査法人のフロアは、働き方と働く場所を自由に選べるように設計されています。たとえば、気分に合わせて座る場所を決めたり、チームで集まる日、一人で集中したい日でフロアを使い分けたりしています。ここでは、3つのコンセプト「Collaboration」「Focus」「偶然の出会い」をご紹介します。

一緒に、一人でも。 効率よく働けるオフィス環境



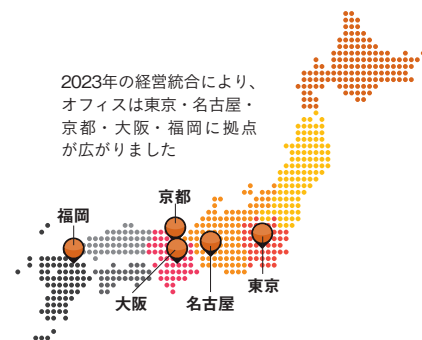
「Focusのフロアは静かな雰囲気です。頑張っている先輩方がたくさんいて、やる気をもらえます」(リスク・アシュアランス部の神山仁希さん)

オフィスでは、自分の席が決まっていないため、空いている場所に自由に座って作業することができます。固まって座っているチームもあれば、それぞれが思い思いの場所で作業しているチームもあります。

フロアはコンセプトで区切られていて、「Collaboration」のフロアはもともと利用者の多いメインフロアです。主にチームが揃って出社をする際に使用します。さまざまな事業部のメンバーが集まっているので、自分が所属するチーム以外の雰囲気はもちろん、どんな人がいるのか、どんなやりとりや会話をしているのかを肌で知ることができます。職員がどのよ

うに働いているのかひと目で見渡せる空間が、風通しのよさにつながっています。また、予定にはなかった人や思わぬ人との「偶然の出会い」が生まれるのも、ユニークなポイントです。「Collaboration」フロアは一人でも自由に使用可能ですが、一人で集中して作業に取り組みたい、あるいは静かに黙々と作業したい場合は「Focus」をテーマにしたフロアがおすすです。フロアの中がパーティションで区切られているなど、一人で集中するスペースを意識されたつくりとなっています。

2023年の経営統合により、オフィスは東京・名古屋・京都・大阪・福岡に拠点が広がりました



プロボノプログラム

社会の課題を解決することで誰かの役に立つ。「働くこと」が「幸せ」に結びつく経験から、仕事の意義と価値、そして自分の役割を知る。

自分の成長が社会課題の解決に役立つ価値を生む

「社会とつながり、多様な価値観に触れることが自身の成長になること」を目的としてプロボノ活動を実施しています。社会課題の解決に取り組む非営利団体やソーシャルビジネスを約半年間にわたって支援するもので、2017年からスタートしました。

原田さんは、新卒研修が終わる頃上司と今後の展望を話しあう中でプロボノへの参加を決めました。

「何も知識がない状態でしたが、企業の根底・基盤となる法人設立の知見と、事業の推進・維持に必要な資金確保の知見を貯めていきたいと思っていました。すると、地域で活動しているNPOの法人設立を支援するプロボノがあるということで、上司は私の関心とこれから仕事をする上での知見が得られる現場として、勤めてくれました」

「人財」を大切にユニークな施策

PwCでは個人の多様性と人と人同士の尊重に根ざした協働を重視。多様な社会課題の解決に従事できる組織を実現するための人財育成に取り組む。

◆キャリアコーチ制度

すべての職員にキャリアコーチをアサインして、目標設定の実現をサポートします。採用時のキャリアプランを継続的に支援することで、長期的な人財育成と成長支援につながり、それが業務品質の根幹になると考えているからです。

また、組織として、そのコーチングの結果を配置やアサインメントに反映することで、職員が「自ら成長するためのコーチング」を身につけることも重視しています。

◆公募異動制度

グループ内の各法人および国内外機関への異動希望を提出できる公募制の異動支援プログラムです。キャリア形成の選択肢が多いため、自分の意思で必要なスキルを積み重ねることができます。PwC Japanグループ内では毎年100名ほどが異動しており、応募者の約70%が異動を実現した結果になっています。

◆グローバル・リーダーシップ・プログラム

公認会計士の資格と監査経験を基礎として、海外駐在を含む業務経験や組織マネジメントなどを経験。さらに執行役から直接、経営やグローバル対応に関するサポートを受けることで、グローバルリーダーを目指す人財を育成する新卒採用独自プログラムです。会計、デジタル、サステナビリティの3要素にもとづく圧倒的な専門スキルの習得も目指します。

◆インクルーシブ・マインドセット・バッジ

多種多様な仲間がお互いにリスペクトしあうこと、そして一人ひとりがリーダーシップを発揮することをとても大切にしています。一人ひとりが自分らしく個人の能力を発揮することで、結果的に一人であることの限界を超えていけると考えるからです。この輪をさらに大きくしていくために、私たちは多様性と幅広い専門性を持つ人財プールの構築を目指したり、「I&D（インクルージョン&ダイバーシティ）Mindset Badge」という研修プログラムをグループ全体で展開したりしています。



執行役・人事担当
人財企画室長
奈良昌彦さん

企業の経営環境は目まぐるしく変化し、社会の課題はさらに複雑化しています。「不確実」な未来に向かって、「信用」はますます重要な価値を持ち、PwC Japan監査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も多様化、高度化し続けています。

PwC Japan監査法人では、「人は資産」「人財がすべて」です。同法人の人財戦略には、人財開発室と人財企画室が連携して取り組んでいます。一人ひとりが「プロフェッショナル」であることを期待され、自身もそれに答え、成長し続けることができるような環境が用意されています。

まだ何も知らない……。原田さんが抱える不安は、目線を変えれば支援先の不安そのものだと考え、自ら学び、知識や論点を整理していきました。法人化を進める上での考え方、手続き、組織の姿、自分の理解が支援先へのわかりやすさになることを知りました。

「自分が学び、成長することでお客様の課題解決に役立つものを提供できます。支援はチームとして行いますが、自分の役割を自分で見つけて、自分にしかできない仕事ができたと 생각합니다。PwC Japan監査法人が求める多様性・自律性・相互の尊重を言葉だけでなく、手応えとして実感できた瞬間でした」

2年目はとある公益財団法人のプロボノに参加。業務プロセスのために導入しているITツールの利活用に関して、今度は原田さんが支援先をリードする役割を担いました。密なコミュニケーションをとり、相手の立場になって課題を見極め、模索したことで当初の想定とは異なり、支援先の実態に沿った提案になりました。

「人や社会に自分が関わることで何か貢献できれば、自分の存在意義が生まれると思っています。だから、支援先も気づいていなかった課題を見つけ、新たな価値を生み出す出口の提案から得られた達成感が「仕事の喜び」を教えてくださいました」



リスク・アシユアランス部
アンシエイト
原田莉奈さん
(2022年新卒入社)