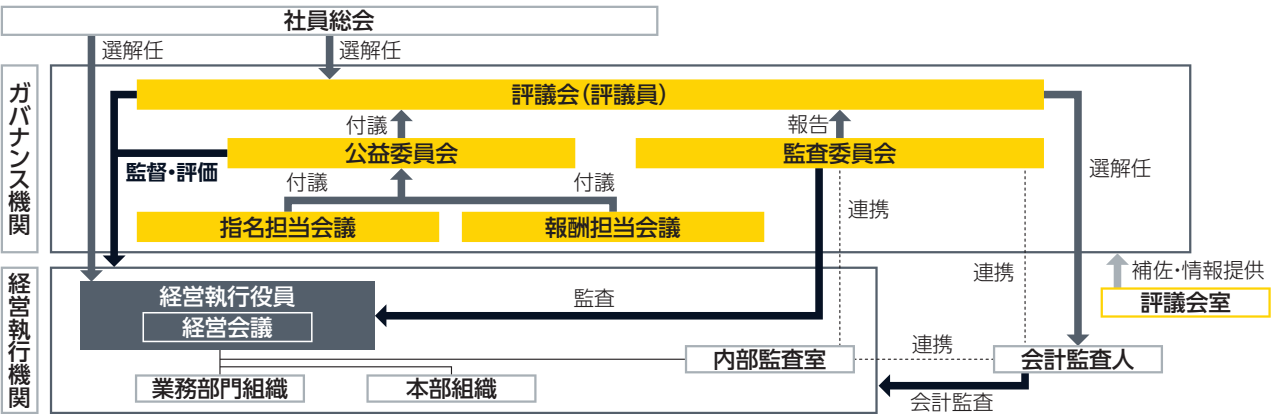


1 組織体制

ガバナンス体制

EY新日本が透明性を確保して運営され、高品質の監査を通じて社会に貢献するため、経営執行を監督・評価する機関として評議会を設置しています。また、公益委員会や指名担当会議なども開催し、ガバナンスの強化を図っています。

EY新日本のガバナンス体制（2024年9月1日現在）



評議会（月次開催）

監査品質を重視する経営方針の下、監査法人が透明性を確保して運営され、社会貢献の役割を果たすため、独立した立場から公益性を踏まえて経営執行を監督・評価する機関として設置しています。経営執行の監督・評価を行うとともに各会議・委員会からの付議事項などを聴取・審議します。重要性が高いと判断した案件は経営会議などで意見表明を行います。

監査委員会（月次開催）

経営執行役員の業務執行に関して、重要会議への出席や経営執行役員などからの報告聴取そして社員職員との意見交換などを通じて、法令または定款などに違反する重大な事実の有無について監査を実施し、結果を評議会へ報告します。また、会計監査人の職務遂行状況の監視及び検証の観点より報告聴取及び意見交換などを通じて、会計監査人の監査の相当性について判断します。

公益委員会（四半期開催）

経営会議及び公益委員会にて経営戦略、監査品質向上に関する事項、人事制度、内部及び外部からの通報などを聴取し、独立した客観的な立場から経営執行を監督・評価するとともに経営機能の実効性向上に資する助言・提言を行います。また、指名及び報酬担当会議による付議事項を審議し、評議会に付議します。

▶ 指名担当会議（都度開催）

理事長候補者の指名、経営執行役員及び評議員の選解任などにかかる議案を審議し、公益委員会に付議します。

▶ 報酬担当会議（都度開催）

理事長の評価・報酬及び経営専務理事以上の評価・報酬総額にかかる決定方針を審議し、公益委員会に付議します。

評議会室（常設）

ガバナンス機関の実効性確保の観点から評議員の職務の補佐及び評議員への情報提供を目的に設置しています。

評議員

EY新日本が透明性を確保して運営され社会に貢献できるよう公益性を踏まえて経営執行を監督・評価するため、独立性を有する第三者を社外評議員として招聘し、企業経営、資本市場、グローバル、コーポレートガバナンスに関する深い知見と豊かな経験を法人運営に活用しています。社内評議員は多様性を重視し、監査業務、非監査業務、地区運営などの経験者を選任しています。評議会は経営執行役員とは異なる社員の中から選出された社内評議員7名と社外評議員3名で構成され、すべての評議員は社員総会の決議により選任されます。

評議員一覧（2024年9月1日現在）※ 社外評議員

評議会		
議長	関口 茂	副議長 久保 暢子
評議員	稲野 和利* 高山 与志子* 深尾 光洋* 木村 修 杉山 一郎 鈴木 真紀江 田中 清人 松浦 大	

公益委員会	
委員長	稲野 和利*
委員	高山 与志子* 深尾 光洋*

監査委員会	
委員長	深尾 光洋*
委員	木村 修 久保 暢子 田中 清人

社外評議員の経歴、選任理由

経歴	選任理由
稲野 和利 氏 公益委員長 指名担当会議議長 (公益財団法人日本証券奨学財団理事、株式会社しずおかフィナンシャルグループ社外取締役、元野村ホールディングス株式会社副社長)	日系金融機関のリーダーとして資本市場の発展に貢献してきた経歴を踏まえて、企業経営及び資本市場からの期待に応える視点で監督・評価。
高山 与志子 氏 報酬担当会議議長 (ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社副会長、金融庁・東京証券取引所スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議メンバー)	国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク理事、金融庁有識者会議メンバーなどの経験を踏まえた高い専門性からガバナンスの視点で監督・評価。
深尾 光洋 氏 監査委員長 (慶應義塾大学名誉教授、東京地方裁判所専門委員、元武蔵野大学経済学部経済学科教授)	国際金融論、金融論、コーポレートガバナンスを専門とし、経済学者としての豊富な見識をもとにガバナンスの視点から監督・評価。

評議会の主な活動

- ▶ 中長期的な視点に立った経営執行の監督・評価
- ▶ 監査法人のガバナンス・コードへの対応状況に関わる評価
- ▶ 執行部が掲げた目標・重点項目などに対する執行状況の評価
- ▶ 経営執行に対する年次評価の実施
- ▶ 経営執行役員選任手続に向けた論点検討
- ▶ 経営執行役員、社員とのコミュニケーション
- ▶ 組織運営や監査品質向上の取組みに関する意見表明

監査品質に貢献する評議会の活動

評議会は経営執行役員などとの意見交換や監査品質に関する主要な会議への陪席により、アシュアランスイノベーション(会計監査のDX)の推進やリスクにフォーカスした監査の促進など、監査品質向上に向けた取組みの執行状況について評価するとともに、社外評議員の視点を踏まえた意見表明を行っています。

- ▶ 監査品質監督会議のモニタリング
- ▶ 品質管理本部管掌及び品質管理本部長との意見交換
- ▶ 監査品質管理委員会会議への陪席
- ▶ 事業部長との監査品質施策に関する意見交換
- ▶ 監査品質監督会議外部委員と監査品質向上に向けた意見交換
- ▶ クライアントからのフィードバックや資本市場の関係者との意見交換結果に関する協議

経営執行体制

社員職員一人ひとりのプロフェッショナルとしての能力を組織的な運営体制の下に統合し、大規模な監査法人として組織力を発揮するため、強力なリーダーシップを行使できる経営執行体制を構築しています。

社員総会

社員総会はEY新日本の最高意思決定機関です。EY新日本は、出資者であるパートナー(社員)が経営権を有している有限責任監査法人^{*}であることから、社員総会はすべての社員で構成され、経営に関する重要事項を審議決定します。

^{*} 公認会計士法第1条の3第4項に規定する有限責任監査法人です。すべての監査証明業務において個別に担当社員が指定され、本人(指定有限責任社員)のみが当該業務を執行する権利を有し、義務を負い、有限責任監査法人を代表します。指定有限責任社員以外の社員の責任は、社員の出資金の範囲に限定されます。

経営会議

経営の意思決定機関として経営会議を設置しています。経営会議は、社員総会で社員の中から選出された経営執行役員のうち、理事長、副理事長及び経営専務理事で構成されます。経営会議の決定に基づく経営執行については、本部組織及び業務部門組織(事業部)を設置し、各経営執行役員がこれらの組織を所管する体制としています。

経営執行役員の専任体制と管掌制度

経営執行役員が法人運営に専念できる環境を整えるため、理事長、副理事長及び経営専務理事は、監査業務などへの関与を制限しています。また、ステークホルダーの多様なニーズを適時に把握・対応するために管掌制度を導入し、経営執行役員の役割を明確化しています。理事長、副理事長及び経営専務理事は、管掌として法人全体の観点から中長期的な視点に立った経営戦略の策定と実行を、常務理事は、本部長として担当本部における施策の着実な実行をそれぞれの役割としています。


経営執行役員の選任方法

理事長については、指名担当会議による面談、公益委員会の審議及び評議会の決議により指名された候補者に対する全社員による投票を経た後、最終的に社員総会の決議で選任されます。副理事長、経営専務理事及び常務理事については、指名担当会議議長の同意を得た上で理事長が候補者を選出し、社員総会の決議で選任されます。


2024年7月1日現在における経営執行役員は以下のとおりです。
また、2024年7月1日付にて、監査証明業務の過程で生じるIT関連の内部統制評価業務(FAIT: Financial Audit IT)及び受託業務に係る内部統制の保証報告書の発行業務(SOCR: System and Organization Controls Reporting)を提供するチームを、EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社より当法人のTechnology Risk事業部へ移管・集約しています。

経営執行役員一覧 (2024年7月1日現在)

理事長・副理事長




理事長
企画管掌
片倉 正美 Masami Katakura




副理事長
クライアントサービス管掌
大内田 敬 Takashi Ouchida


経営専務理事



品質・リスク・イノベーション管掌
品質管理本部長
伊藤 功樹 Koki Ito




CFO・経営管理管掌
松浦 康雄 Yasuo Matsuura




金融事業部長
松村 洋季 Hiroki Matsumura


常務理事




企画本部長
安藤 隆之 Takayuki Ando




西日本事業部長
市之瀬 申 Shin Ichinose




アシュアランスイノベーション本部長
榎本 征範 Masanori Enomoto




リスク管理本部長 兼
経営管理本部副本部長
江村 羊奈子 Yonako Emura




経営管理本部長
小澤 裕治 Yuji Ozawa



監査サービス本部長
田中 宏和 Hirokazu Tanaka



アドバイザリーサービス本部長
深田 豊大 Toyohiro Fukata



マーケティング本部長
宮川 朋弘 Tomohiro Miyagawa

組織図 (2024年7月1日現在)

The organizational chart illustrates the corporate structure of EY New Japan as of July 1, 2024. At the top is the **社員総会** (Shareholders' Meeting), which oversees the **評議会** (Board of Directors). The **評議会** includes the **公益委員会** (Public Interest Committee), **監査委員会** (Audit Committee), and the **評議会室** (Board Office). Below the Board, the **経営会議** (Management Meeting) is chaired by the **理事長** (Chairman). The **経営会議** oversees the **リスクマネジメント委員会** (Risk Management Committee), the **組織風土改革推進室** (Organizational Culture Reform Promotion Office), and the **内部監査室** (Internal Audit Office). The **監査品質監督会議** (Audit Quality Supervision Meeting) is also shown. The **監査サービス本部** (Audit Services Department) is a key division, with sub-departments including **品質管理本部** (Quality Management), **リスク管理本部** (Risk Management), **アシュアランスイノベーション本部** (Assurance Innovation), **アドバイザリーサービス本部** (Advisory Services), and **監査サービス本部** (Audit Services). The **監査サービス本部** is further divided into **第1事業部** through **第5事業部** (Business Units 1-5), **金融事業部** (Financial Services), **西日本事業部** (West Japan), **マーケティング本部** (Marketing), **経営管理本部** (Management), and **企画本部** (Planning).

^{*} FAAS : Financial Accounting Advisory Services (財務会計アドバイザリーサービス)
CCaSS : Climate Change and Sustainability Services (気候変動・サステナビリティ・サービス)
Forensics : Forensic & Integrity Services (不正調査・不正対策・コンプライアンスに特化したサービス)

EY新日本が実現する監査品質

監査品質への取組み

組織体制・人材育成

監査法人のガバナンス・コードへの対応状況

64

EY新日本有限責任監査法人

監査品質に関する報告書 2024

65

ガバナンスからの評価

社外評議員、評議会議長からのメッセージ

監査法人として透明性を確保し、経営執行を監督・評価するために設置した評議会は、10名のメンバーによって構成されています。独立性を有する第三者として選任された社外評議員3名、そして評議会の議長からメッセージをお伝えします。

社外評議員



稲野 和利 氏
公益委員長
指名担当会議議長
(公益財団法人日本証券奨学財団理事、株式会社しずおかフィナンシャルグループ社外取締役、元野村ホールディングス株式会社副社長)



高山 与志子 氏
報酬担当会議議長
(ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社副会長、金融庁・東京証券取引所スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議メンバー)



深尾 光洋 氏
監査委員長
(慶應義塾大学名誉教授、東京地方裁判所専門委員、元武蔵野大学経済学部経済学科教授)

評議会議長



関口 茂

サステナビリティ人材教育に注目

2024年3月、SSBJ(サステナビリティ基準委員会)は国際基準と整合性のある我が国のサステナビリティ開示基準の公開草案を公表しましたが、今後は法定開示の枠組みの中で日本の企業開示の新たな体系が生まれてくることになるでしょう。

過去の総括である財務情報だけで企業の将来価値を予測することが難しくなっているとの認識は、今日、投資家に共通であり、その一方で将来の財務価値に影響を与えるサステナビリティ情報の重要性が高まっています。

EY新日本が従来から取り組んできたサステナビリティ情報開示の精度向上や信頼性の高い第三者保証の提供は、投資家の意思決定有用性を担保するとともに、日本の資本市場の質的向上に大きく貢献することになると確信しています。EY新日本が注力するサステナビリティ人材教育を通じた監査品質の向上にも注目していきます。

ウェルビーイングの取組み及びテクノロジーの活用

資本市場及び顧客が監査法人に期待するのは、高品質な監査の提供です。当法人では社員・職員がプロアクティブかつ自律的に監査の実力を発揮することができるよう、組織文化の変革と人材育成に注力してきました。そのためには経営陣の考えが監査の現場まで浸透し共有・共感されることが非常に重要となります。社外評議員として、組織全体における高いプロフェッショナル意識の醸成、それを支える土台としてのウェルビーイングの取組みやテクノロジー活用による監査の深化について現状の把握・検証を行うとともに、それらの施策で生み出された高い品質と価値を顧客に実感してもらえるよう、評議会・公益委員会・経営会議などにおけるさまざまな議論を通じて、経営陣の後押しに努めています。

監査におけるメタ情報の重要性

会計監査の品質を担保するために、人工知能や統計的手法による不正の発見と防止が試みられています。会計帳簿や会議記録などの情報をコンピューターに読み込ませ、過去の不正に類似した計数や文書の変化を見つけ出そうとするものです。しかし実際には、こうしたプロセスに必ずしも使われないメタ情報が重要なのではないかと思います。例えば、被監査会社が監査法人から提出を求められた会計情報がどの程度迅速に提出されたのか、被監査会社の経理担当者が資料の提出をどの程度渋ったのか、提出情報は機械で読み取りやすい形式なのか、読み取りにくい紙ベースの提出なのかなどです。

私がかつて教鞭をとっていた大学での入ゼミ選考において、願書、レポート、面接評価などを使った選考結果を見て判明したことは、合格者の大部分は願書の受付番号の若い志願者であったことです。成績が良くレポート内容がしっかりした志願者は、自信をもって真っ先に願書を提出していたのです。

社会に対する使命に応えるために

昨年度に評議会議長に就任し1年が経過しました。社外評議員の皆さまから多くの示唆に富むご意見をいただき、経営会議や評議会において活発な意見交換がなされました。また、職員と執行部との意見交換会の内容を社外評議員の皆さまと共有する機会を設けたほか、地区事務所へ訪問して社員や職員へのヒアリングを行うなど、社外評議員の皆さまが現場の実態を把握する取組みを行いました。

今年度も経営会議など重要会議への参加、執行部へのヒアリング、理事長との意見交換及び現場の課題に耳を傾ける活動を通じて客観的な情報を収集してまいります。

サステナビリティ情報に対する保証業務をはじめ監査法人に期待される役割が拡大している中で、EY新日本が公益的な役割を果たし、社会に対する使命に応えていることをガバナンスの観点で確認していきたいと考えております。

III 組織体制・人材育成

1 組織体制

経営執行に関わる年次評価

評議会は、監査法人のガバナンス・コードを前提とした経営執行の年次評価を行っています。

年次評価の実施

評議会は、監査法人のガバナンス・コードを前提に、執行部による経営執行に関わる課題への取組み状況及び自己評価を踏まえて、経営執行に対する年次評価を実施します。評価にあたっては執行部より経営方針及び重点施策を聴取し、監査委員会の活動を通じた執行状況の確認、社員より幅広く収集した意見の検討などを行います。社外評議員の知見も活用して最終評価をまとめ、理事長に報告するとともにパートナーズミーティングにて概要を報告します。

評価結果

評議会は、執行部が監査法人のガバナンス・コードのすべての原則を適用し経営執行を行っているとして評価しました。評議会による主な評価内容及び取り組むべき主な課題と期待は次のとおりです。

主な評価内容

- ▶ 今まで進めてきた監査品質に関する本部からの情報提供やモニタリング、コーチングなどの各種施策により、監査品質の底上げを推し進めていると評価。
- ▶ Audit Staff Academy導入により監査部門において今後の戦力となり得る人材の育成を推し進めていると評価。
- ▶ 経営会議、評議会など外部有識者が参加する会議での報告及び討議が以前と比べて充実してきていると評価。

取り組むべき主な課題・期待

- ▶ 監査品質及びクライアントサービスの観点から、クライアントと対峙できる人間力の引上げなど人材育成に力点を置いた施策の推進により、自律的な品質管理の実現を期待。
- ▶ クライアントからの高い期待に応えるため、クライアントに強く訴求できるアシュアランスイノベーション戦略及びマーケットセグメント視点の取組みのさらなる推進を期待。
- ▶ 社会からの期待に応える監査法人であり続けるために、つねに公益的な役割を念頭に置き、中長期的な視点に立った経営をさらに推進していくことを期待。

ステークホルダーとの対話

監査を取り巻く環境が複雑化する中、ステークホルダーから寄せられる期待も変化しています。EY新日本は社会の期待に応え続けていくため、ステークホルダーとの対話を重視し、監査品質の向上や法人運営の改善に役立てています。

ステークホルダーとの対話の全体像



資本市場の関係者との対話

監査法人を取り巻く環境の変化への対応や法人運営に関し、資本市場の参加者の視点からの示唆を得るため、投資家などとの意見交換会を毎年開催しています。2024年の懇談会では、サステナビリティ情報開示に対する保証や財務情報とのコネクティビティに関する論点や、年々その規模や件数、財務報告を含む企業活動に及ぼす影響度が益々深刻化してきているサイバーセキュリティリスクに対しての会計監査プロフェッショナルが果たすべき役割などについて、機関投資家や証券アナリストなどの市場参加者とディスカッションを行いました。会合での意見交換の内容については、EY新日本のガバナンスに関与している社外の有識者とも共有し、それらに関する協議を通じて法人運営につなげています。こうした意見交換の場は今後も継続的に設けていく予定です。



規制当局との対話

私たちEY新日本は、資本市場の健全な発展を支えるため、規制当局などと連携しています。例えば、会計監査の品質の向上及び会計監査を巡る課題解決に積極的に関与するため、金融庁や公認会計士・監査審査会と意見交換を実施しています。また、日本公認会計士協会に人員を派遣し、監査基準及び会計基準の運用普及、監査実務の発展ならびに公認会計士業務の水準向上に貢献しています。さらに、企業会計基準委員会(ASBJ)やサステナビリティ基準委員会(SSBJ)にも人員を派遣しており、会計基準やサステナビリティ開示基準の策定に専門知識を提供し、社会貢献に努めています。

III 組織体制・人材育成

1 組織体制

クライアントとの対話

クライアントとの間では、年度を通じた監査業務のプロセスにおいて監査チームが経営者や監査役等のガバナンス責任者などと継続的なコミュニケーションを図っています（▶p.51参照）。

加えて、理事長及び経営執行役員等がクライアントのCFOや監査役等に対して直接対話をする場としてEYアシュアランスセミナーを開催しています。EY新日本の監査品質に対する取り組み状況や品質管理上の重点項目、監査保証業務を取り巻く規制環境の動きなどについて詳しく説明し、法人の品質管理に対する姿勢についてご理解を深めていただくのがその目的です。

2024年度においても、昨年度に引き続きオンライン配信形式でのセミナーを実施しました。各回において監査保証業務におけるホット・トピックをテーマとした情報発信を行いました。

2024年度の EYアシュアランスセミナーのテーマ

- ▶ 内部統制報告制度の改訂について
- ▶ 当監査法人の監査品質及び取り組みについて
- ▶ 監査を取り巻く規制環境の最新動向
- ▶ 今、経営層が読み解くべき、地政学リスクのインテリジェンス
- ▶ SSBJ基準案の概要と実務対応について



監査役等との対話

監査役等との間でも、監査計画の説明から監査結果の説明に至るまで、監査チームが継続的なコミュニケーションを行っています。近年、三様監査への期待がますます高まる中で、監査役等との連携は監査品質の観点からも特に重視しています。

その連携の一環として、監査役等に監査に必要な知識を獲得していただき、監査チームとのコミュニケーションをより深めていただく目的で、ウェビナーによる講座を定期的に配信しています。内容は、会計基準や監査実務の基礎的な知識から、サイバーセキュリティやサステナビリティなど近年注目されているテーマ、さらには大学教授によるアカデミックな解説など、多岐にわたっています。新任からベテランの監査役等まで、ニーズに応じた講座をオンデマンドでご覧いただいています。

2024年度の 監査役研究会ウェビナー講座の主なテーマ

- ▶ 会計士監査制度の概要
- ▶ ディスクロージャーと内部統制報告の基礎
- ▶ サステナビリティ情報開示～監査役等が留意すべきポイント
- ▶ 固定資産の減損
- ▶ 後発事象



クライアントからのフィードバックへの取り組み

私たちEY新日本は最高のサービスを追求することにより、クライアントの皆さまの経営課題解決に向けた取り組みや持続的な成長に貢献し、期待に応えていきたいと考えています。

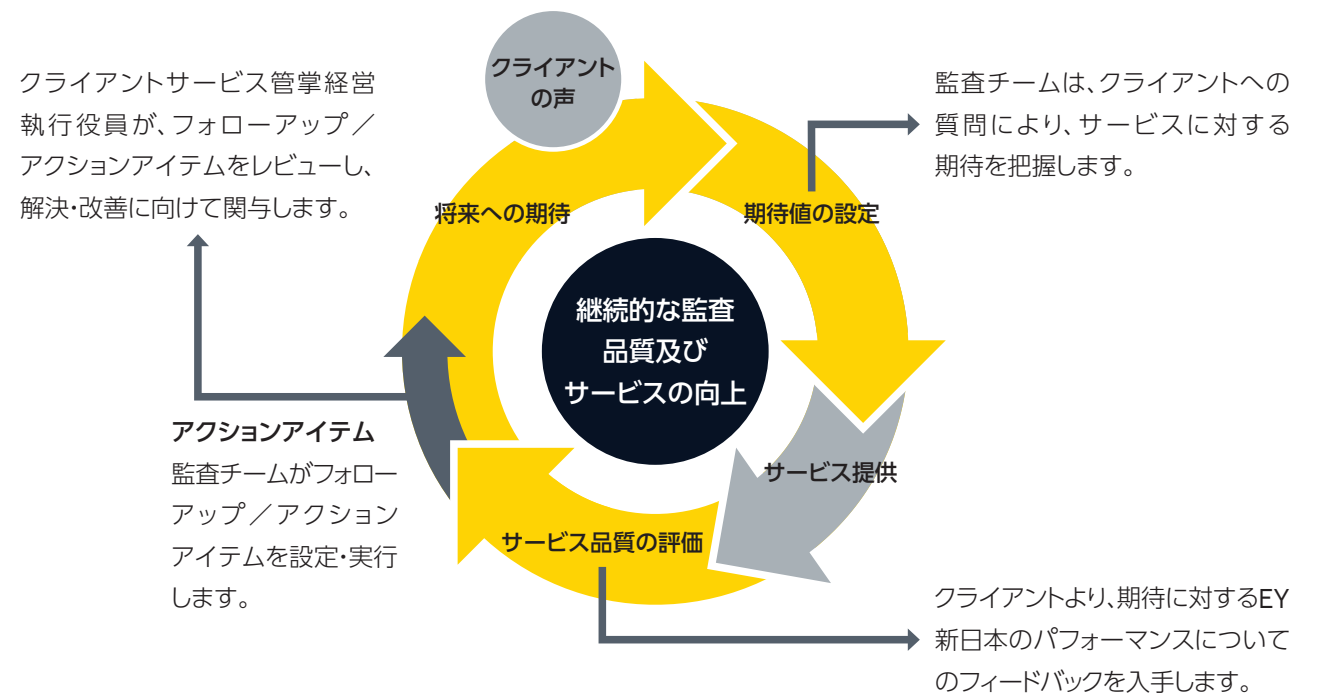
私たちが提供しているサービスの品質や監査の取り組み状況について、クライアントの経営執行役及び監査役等から直接回答をいただくことによって、ご要望や改善すべき事項を認識し、継続的な監査品質の向上に努めています。

この取り組みの一部は、EYのグローバルネットワーク内で共通のものとなっています。全世界のEYメンバーファームが大切なクライアントの皆さまに対し、定期的に統一した方法で実施することで、サービスラインや産業セクターなどのマーケットセグメントごとに、その結果を比較分析することを可能としています。

2023年にクライアントの皆さまからいただいた回答では、主に次の点がEY新日本及びEYの強みとして評価されました。

- ▶ 監査品質への真摯な取り組み
- ▶ 監査チームの能力・人材の豊富さ
- ▶ クライアントに寄り添う親身な対応
- ▶ ビジネスパートナーとしての信頼感
- ▶ EYのグローバルネットワーク・対応力
- ▶ 業界・セクターの理解の高さ
- ▶ 良好なコミュニケーション
- ▶ 先進的なデジタル監査の取り組み

いただいた改善要望については、当法人のクライアントサービス管掌経営執行役員も関与した上で原因分析を行い、監査チームごとに具体的な対策を実施し、向上に努めています。また、監査チームが行っている改善への取り組みをEY新日本が法人としてモニタリングし、個別監査業務の品質向上や組織運営に活用しています。



組織風土

EY新日本は監査品質を重視する組織風土の醸成と定着を図るため、以下の考え方に基づき、さまざまな取組みを実施するとともに、組織風土改革推進委員会を設置し、具体策の進捗をモニタリングしてその成果を評価しています。

品質第一の組織風土

▶ トップのコミットメント

監査法人の最高責任者は、社員職員がいかなる状況においても、プロフェッショナルとして一貫性のある行動を取ることができるように、品質へのコミットメントを示し、またそれを可能とする組織風土を醸成する必要があると考えています。

▶ 組織風土改革推進委員会によるモニタリング

組織風土改革推進委員会は、監査品質を重視する組織風土の醸成と定着に向け、全社員職員が社会・資本市場が期待する役割を的確に捉え、自律的に業務を遂行するための環境を追求しています。

すなわち、一人ひとりが内発的活力をもって自律自走し、有機的に結合することで、付加価値を発揮できる組織、品質に関連する事案に真摯に向き合い、謙虚に振り返り、より高いレベルの監査品質を追求し続ける組織を目指しています。それを可能にするため、下の3つの視点を持ち、経営執行部による取組みをモニタリングしています。

▶ 社内外からの評価により甘えを排除

自己評価による甘えや社会の期待に反した方向に進むリスクを排除するため、社外評議員等による助言を得ています。また、社員職員、一定のクライアントに実施したサーベイを分析・評価し、改善に役立てています。

組織風土改革に関する意識調査
(2024年9月実施、対象：全社員職員)

監査品質を重視する風土の醸成をより確かなものとするため、「組織風土改革に関する意識調査」を毎年実施し、組織風土改革の成果を測定しています。

Q. 日ごろから監査品質を重視して業務を行っているか？



Q. 法人トップマネジメントからのコミュニケーションには、つねに監査品質が最優先事項であるというメッセージが込められていると感じているか？



3つの視点	取組みのモニタリング結果
①プロアクティブな人材を養成し、その行動が評価・賞賛される組織	現場からの課題発信をトリガーに法人ワイドに監査品質が改善・追求されるサイクル構築を目的とする「自律的な品質管理プロジェクトチーム」が現場のプロアクティブな活動を誘発していく施策として成果を上げています。
②プロアクティブな人材が能力を発揮できる機会の提供と、挑戦から働き甲斐を得られる組織	アシュアランスイノベーション戦略によって、職業的専門家としての質の高い時間を確保する施策が着実に進められています。各職階・職級に期待されるスキルが定義され、カウンセリングを通じて対話されることで、法人メンバーの適度な背伸びにつながる環境が生まれています。
③以上を支え、環境変化や技術革新に適合する高品質な監査を追求するためのパートナーシップ	「パートナー制度改革」を通じて、パートナーシップの姿は、一丸となって行動する組織力、最高品質のサービス提供へのコミット、社員職員の育成へのコミットとして再定義され、また目標管理プロセスや業務執行社員間の役割分担を明確にしたことで着実に浸透してきています。

より高みを目指して

▶ クライアントの先の社会・資本市場に向き合う

監査品質の本質は、社会や資本市場に説明責任を有する企業に対する監査を通じて、その変化や不確実性に向き合い、見通し続け、これにふさわしい監査品質の進化を遂げていくことです。Building a better working worldを掲げるEYひいてはEY新日本のパーパスに共感したメンバーが主体性を発揮し、その叡智が組織として紡がれていくことが大事だと考えています。

▶ 絶えず進化する組織風土

変化著しい企業環境において高い監査品質を維持していくためには、メンバー一人ひとりが、前例踏襲にならず、この変化に対して「内発的活力をもって生き活きと」「組織的に」監査品質(自律的な監査品質)を追求し、プロフェッショナルとしての責務を主体的に全うする組織風土が大事だと考えています。

▶ 主体的で自律的な業務を支えるウェルビーイング

環境変化に対して組織として自律的に変化し、高い監査品質を維持するためには、メンバー一人ひとりがウェルビーイングな状態にあり、生き活きと業務に向き合っていることがベースになければなりません。本年度より、監査法人にふさわしいウェルビーイングを科学的に理解する取組みを行い、幸せで生産的な組織と人を目指しています。

▶ 多様性が生み出す自律的な組織力

▶ 健全なコンフリクトを生み出す心理的安全性の追求
いかなるメンバーも気になることを発言できる「心理的安全性」が、監査チーム等の法人各所に存在することで、健全なコンフリクトが生まれ、変化にしなやかな監査品質が生み出されると考えます。この考え方を法人全体に浸透させるために、対話集会「ガチコン」や若手職員のプレゼン「ランチタイムピッチ」といった活動を行っています。

▶ 多様な人材が安心して継続的にチャレンジできる組織
公私において多様な背景を持つ人材が、各人に適度なチャレンジを「安心して」「継続的に」できることが重要であると考えています。DE&I活動との連携やカウンセリングやカウンセリングファミリーの質の向上にサーベイの結果を活かすなどの取組みを行っています。

理事長との対話集会「ガチコン」

理事長との対話集会「ガチコン」は2020年10月よりスタートし2024年7月1日時点で63回開催しました。同集会では参加者がその場で質問し、理事長、副理事長及び経営専務理事が事前に準備することなく、「その場で答える」という手法を採用しています。また、参加者が心理的に意見や提案を行いやすい司会進行が心掛けられています。



ウェルビーイングの取組み

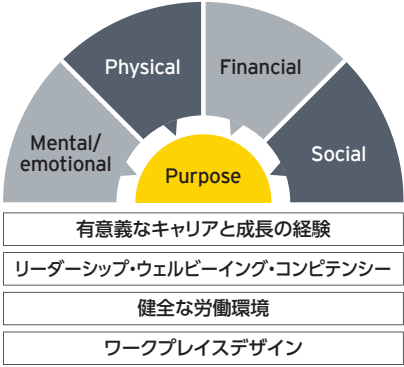
① 監査法人にふさわしいウェルビーイングを科学的に理解
EY Japanでは2022年7月より大学と共同研究を開始し、2023年7月にはEY ウェルビーイング戦略に
基づき、メンバーの主観的ウェルビーイングの状況を把握
するサーベイ(ウェルビーイング指標)を実施しました。
当該ビッグデータの解析を詳細に行った結果、EY新日本
において「業務の充実度／成長機会」が主観的ウェルビー
イングを高めることに重要な役割を示していることが
確認されました。

② 業務の充実度／成長機会を高める取組み
先の3つの視点・取組みがウェルビーイングを高めていく
ことにつながっています。監査チームのチームミーティング
や、メンバーの成長に向けたサポートなどは、これまで
の取組みを通じて現場に根付いており、これをさらに
進展させていくことでウェルビーイングが高まると考えて
います。加えて、職階を問わないウェルビーイング勉強
会を開催し、ウェルビーイング指標の分析結果から、現場
の課題を深掘りし、その内容を法人メンバー及び執行部
に共有しています。

③ 「最適な働き方」を追求するEYフレリモ・EY新日本サロン
EY Flex&Remote(略称：EYフレリモ)とは、リモートワーク
普及などを通じて柔軟性に富んだ働き方を推進するEY
Japan独自の考え方です。個人的な事情等で通勤が困難
な人も就業でき、出産や子育て、介護などといったライフ
イベントに左右されない長期的なキャリア形成や、勤務
地や勤務時間などといった制約によって活躍する機会を
失われていた人材の獲得が可能になります。
また、2024年3月に内外の講師等からの学び、EY新日本
のメンバーの相互交流とコミュニケーションの充実を通して
楽しく互いに高めあう場を目的とした「EY新日本サロン」
を開設しました。職種・職階の壁を取り払い、楽しく学び
ともに交流を深め、今後の関係性を広げる場として参加者
からもポジティブな反響が寄せられています。

④ 前向きなチャレンジの基礎となる健康経営への取組み
「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良
法人2024(大規模法人部門)」に3年連続で認定されました。
EY新日本ではメンバーの一人ひとりが財産であり、健康
管理を経営的な視点で捉えています。従来から取り組んで
いる健康診断の事後措置、長時間労働対策、健康増進
対策、メンタルヘルス対策、ストレスチェック組織診断分析
結果を踏まえた職場環境改善活動、健康保険組合との
コラボヘルスなど一連の健康関連の施策を総合的・有機
的に行っています。

ウェルビーイング ストラテジー



監査チームメンバーの執務時間の確保
監査チームメンバーの作業負荷が過大にならないこと、
心身ともにウェルビーイングな状態で働けること、必要
な時間を確保してリスクに対応した十分な監査手続が
行えることが重要であるとEY新日本は考えています。その
観点から社員・職員の執務時間のモニタリングを実施する
一方、デジタル技術の活用や監査アシスタントとGDS・
DSCによる補助・付随業務のサポート(▶p.40参照)など
を通じて監査チームの業務量の削減を図っています。

監査従事者の年間平均執務時間		
	2023年度	2024年度
社員	2,116時間	2,046時間
職員	1,988時間	1,959時間
全平均	2,003時間	1,970時間

組織内における情報の伝達

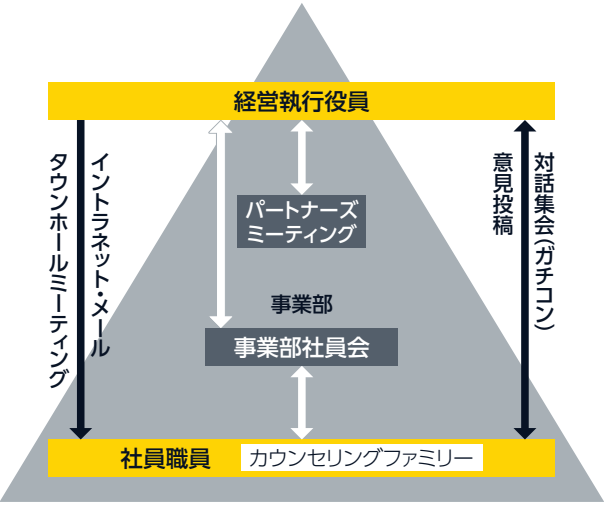
最重要事項である高品質の監査を実現する上では、全社員職員が適切な倫理観を有し、職業的懐疑心を発揮し
ながら業務を果たすことが求められ、トップと現場との間で円滑かつ綿密な双方向の情報伝達が重要となります。

トップから現場へ

監査品質はEY新日本の最重要事項です。経営執行役員
は、全社員職員が適切な倫理観を醸成し、職業的懐疑心
を発揮しながら監査業務に従事すべく、自らが適切な姿勢
とそれに基づく経営方針を示し続けることが重要だと
認識しています。こうした姿勢は社員へ、定期的に開催
する「パートナーズミーティング」で、経営執行役員から
直接伝達されます。事業部単位で開催する事業部社員
会でも、経営執行役員や各事業部長などから社員へ詳細
事項が伝達されます。
職員には、定期的 to開催する「タウンホールミーティング」
で、経営執行役員から直接伝達されています。加えて、
日常的に法人のイントラネットやメールを通じ、重要事項
が適時周知・伝達されています。一例は監査品質に関わ
る留意事項と監査品質の重要性を再確認する理事長の
メッセージで、品質管理本部から定期配信されています。
2016年3月から始まった同配信は2024年7月1日時点で
348回を数え、本部から現場への情報伝達に大きな役割
を果たしています。

現場からトップへ

現場の声は意見投稿や対話集会を通じて理事長に直接
届く一方、カウンセリングファミリー(▶p.81参照)を通じ
て事業部が把握できる体制が講じられています。トップ
と現場との双方向のコミュニケーションにより、監査品質
を重視した経営方針を法人全体で共有しています。



パートナーズミーティングとタウンホールミーティング

パートナーズミーティングは、現在月に2回開催され、理事長から直接メッセージを伝えるとともに、経営執行
役員が監査品質、アシュアランスイノベーション、マーケティング施策、人事施策といった重要施策を伝える重要な
会議体です。参加者は質疑応答を通じて理事長や経営執行役員と意見交換を行い、双方向のコミュニケーション
も行われています。
タウンホールミーティングにおいても、理事長からの直接のメッセージ
や、経営執行役員から重要事項が伝達されるほか、職員から現場に
おける成功事例の共有や、アシュアランスイノベーションの実践例を
はじめ、職員発の企画・発信も行われており、直接の情報伝達を行う
場となっています。



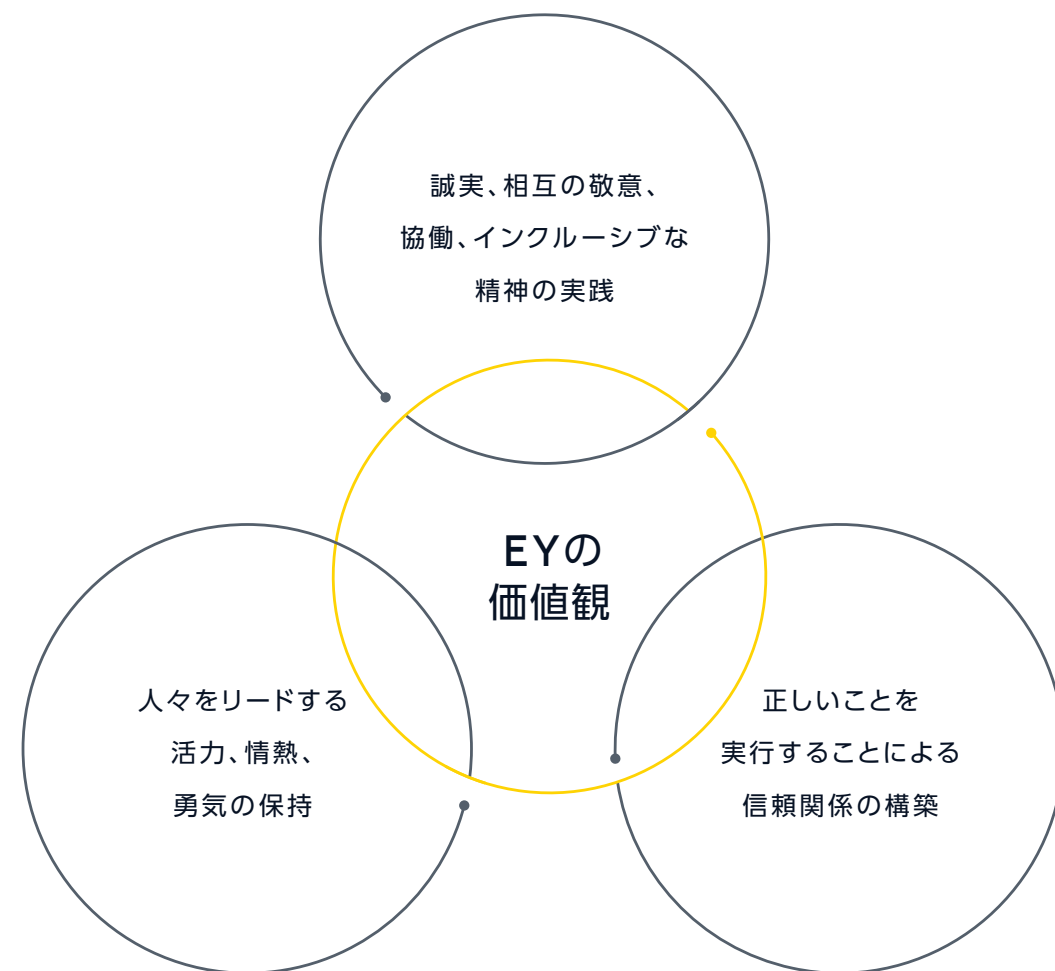
2 人材育成

パーパス達成の礎となるPeople Culture

組織風土や人材は会社にとって貴重な資産です。EY新日本ではつねに高みを目指し、自己研鑽する集団であることをパーパスの要素に含めています。メンバーはその実践のため、共通の価値観に基づいて行動し、組織風土の醸成に努めています。

Our values

私たちの在り方を定義し、あらゆる行動や活動の原点となるのが、Our values(価値観)です。



共通の価値観に基づいて活動し、EYならではの組織風土を醸成

Building a better working worldは、EYがグローバルに掲げているパーパス(存在意義)です。このパーパスを実践するため、組織内におけるメンバーの在り方を定義し、あらゆる活動の原点としているのがEY共通のアイデンティティであるOur values(価値観)です。

Our valuesは、「誠実、相互の敬意、協働、インクルーシブ(包括的)な精神」、「人々をリードする活力、情熱、勇気」、「正しいことを実行することによる信頼関係の構築」といったキーワードによって形成されています。EY新日本はウェルビーイング戦略や人材育成プログラムなどを通じて、組織内にOur valuesを浸透させる活動に取り組んできました。

Our valuesに基づくメンバーの行動は、高い監査品質とコンプライアンス(法令遵守)を支えています。プロフェッショナルファームとして何よりも追求しているのが高い監査品質とコンプライアンス(法令遵守)です。Our valuesに基づく一貫した活動が、EY新日本において独特の組織風土を醸成し、実務にも良い影響をもたらしている側面がうかがえます。例えば、メンバーの関係性が役職などにかかわらずフラットで対等であることから、活発にディスカッションし、協業するカルチャーが培われています。EY新日本は監査の取り組み状況やその品質について、クライアントから直接フィードバック(回答)をいただくことでご要望や改善すべき事項を認識し、継続的なサービス内容の向上に努めています。真摯で誠実な対応やチームワークの高さなどに関しては、外部からも高い評価をいただいております(▶p.71参照)。

冒頭でも触れたように、Our valuesはEY全体で共有しているものです。Our valuesの浸透とEYならではの組織風土をグローバルに定着させていくことで、メンバー同士のよりよい協力関係が築かれ、クライアントに対して高い付加価値を提供するための礎となります。そして、一連の活動は個々のメンバーのパーパス達成にも結びついていきます。

People Cultureの醸成・定着において注力してきた取り組み

▶「EY新日本有限責任監査法人行動指針」を制定

Our valuesに基づいた活動を行うため、EY新日本では「EY新日本有限責任監査法人行動指針」を制定しています。同指針は、EYで掲げている「グローバル行動規範(EY Global Code of Conduct)」を尊重するとともに、組織内のメンバーが共有・遵守すべきものです。

▶ DE&Iの推進

メンバーが自らの能力を最大限に発揮できる組織を築くには、ジェンダー(生物学的視点の性差)やLGBTQ+、国籍、年齢などの違いを認め合い、相互に敬意を払いながら意欲的に協働し、目の前の課題に対して誠実に取り組める環境を整えることが重要です。いわばDE&Iの推進で、かねてからEYが注力してきたテーマでもあります。そして、それらの活動はOur valuesの「誠実、相互の敬意、協働、インクルーシブ(包括的)な精神」の醸成にも結びつくものです。

▶ 人材の採用・育成・評価

Our valuesの柱の一つである「人々をリードする活力、情熱、勇気」を念頭に、特有の組織風土を醸成し、さらに活性化させていくため、最も重要な施策に位置づけているのが人材の採用・育成・評価です。メンバーは、それぞれが個人的に成し遂げたいマイ・パーパスを胸に秘めています。そして、EYで掲げるパーパスと共鳴しながら、組織としてはもちろん、個人としても高い成長を遂げていくことを目指しています。EY新日本はさまざまな方面から人材の育成に努めています(▶p.80-85参照)。

▶ ウェルビーイング経営の実践

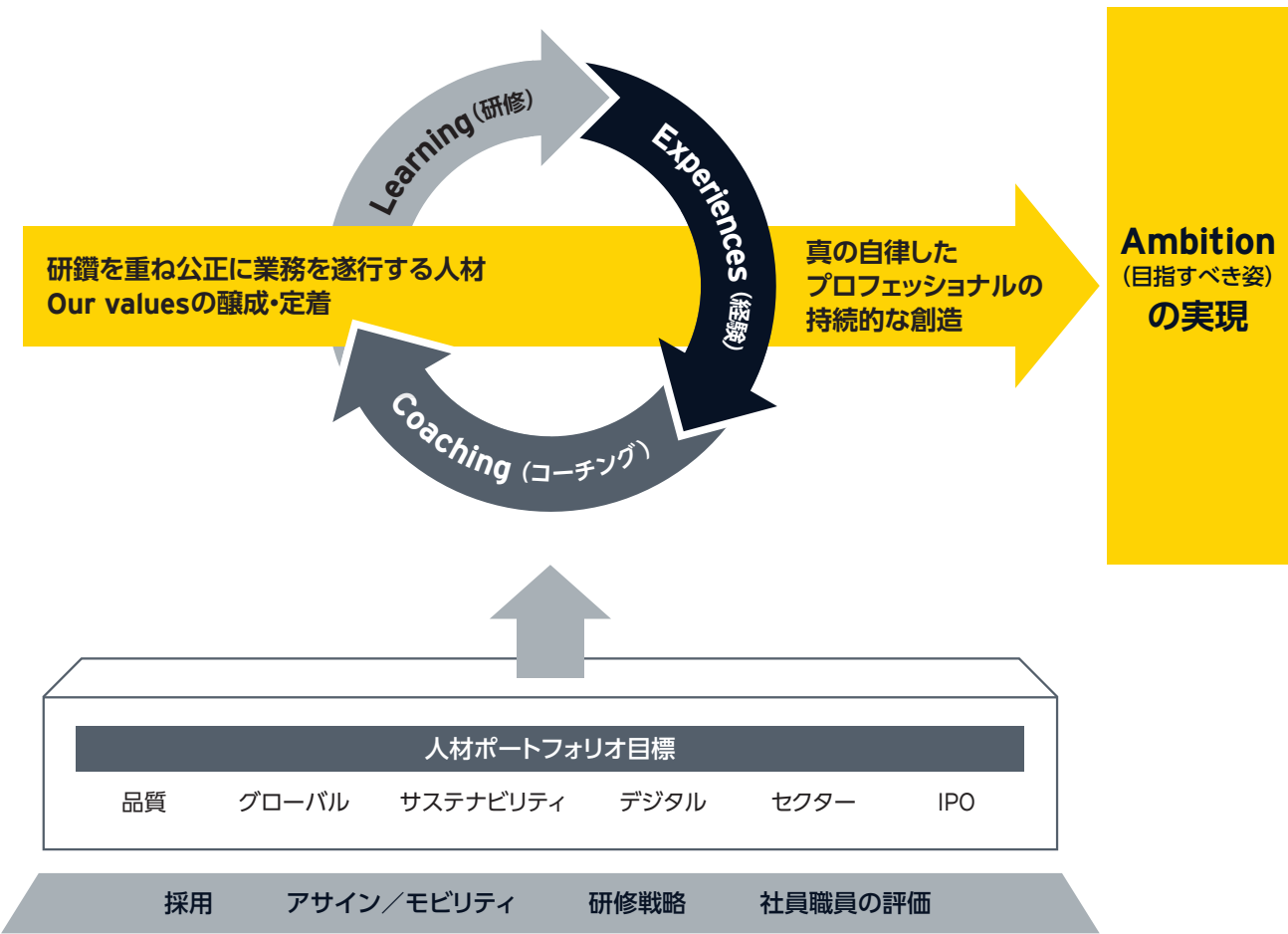
ウェルビーイング(身体的・精神的・社会的に良好な状態)という視点も、人材の育成・定着や高い監査品質の維持に深く関わります。ウェルビーイングの施策は、前例踏襲にならず、環境変化に対して自律的に判断するプロフェッショナルの育成につながります。これにより、Our valuesで掲げている「正しいことを実行することによる信頼関係の構築」につながると私たちは捉えています。

Ambitionを体現するための人材戦略

EY新日本はAmbition(目指すべき姿)を掲げ、各分野で強みを発揮して高品質の監査を提供することを追求しています。それを体現するため、自律したプロフェッショナルの育成に努めています。

人材育成プログラム

Ambitionを実現し、社会の期待に応えるプロフェッショナルを育てる人材戦略



真のプロフェッショナルを育成するために

EY新日本が掲げるのは「最先端のデジタル技術を活用し、卓越した知見に基づいた保証業務及びアドバイザリーサービス業務の提供により、ステークホルダーに高い付加価値をもたらす、グローバルな経済社会の円滑な発展に貢献するプロフェッショナル集団」というAmbitionです。Ambitionを体現するには、高い倫理観や専門性、多様な実務経験を備えた集団でなければなりません。加えて、デジタル化時代に対応できるリテラシーの向上を図る必要があります。さらに、グローバル化時代に対応したマインドを備え、ボーダレスにリーダーシップを発揮することも求められます。そこで、採用にあたっては、研鑽を重ねて公正に業務を遂行する資質を備えた人材を厳選するように心掛けています。その上で育成にも努めており、EY新日本ではキャリア形成に欠かせないLearning(研修)、Experiences(経験)、Coaching(コーチング)の3要素を体系的に位置づけた人材育成プログラムを設けています。併せて、社員職員に対する適切な評価も実施し、先行きが不透明な時代に必要なリーダーシップを全員が発揮すべく、社会の期待に応える真の自律したプロフェッショナル育成に励んでいます。

人材ポートフォリオ施策の推進

EY新日本では、Ambitionを体現するための人材戦略の一環として人材ポートフォリオ施策を推進しています。Ambitionを体現するための重点領域として、品質、グローバル、サステナビリティ、デジタル、セクター、IPOの6つの領域を定め、各領域における必要な知識と経験を洗い出し、人材の要件定義を行います。要件定義をベースに現状の人材ポートフォリオ及びAmbition実現のための将来的な人材ポートフォリオの目標を定めます。この現状の人材ポートフォリオの分析をもとに目標からバックキャストして、法人として取り組むべき、採用(求める人材を明確にした採用活動)、アサイン／モビリティ(アカウントローテーションとモビリティ制度)、研修(体系的な専門研修)の戦略を立案します。これらの戦略を実行するにあたり、認定者制度を活用していきます。また、高い監査品質を保持し高度な専門性を有する人材育成を促進するため、今後、高度品質人材の計画的育成に関する取組みを進める方針です。

人材ポートフォリオ施策の推進に向けて

経営戦略を基礎として、目指すべき人材ポートフォリオの将来像を描くにあたり、各種活動(採用、リテンション、人材育成、モビリティなど)への適時反映がさらに重要となっています。また、変化の激しい環境下では、経営戦略の柔軟性も保ち、人材ポートフォリオ形成の将来像も硬直化させず、適切な見直しを経て社会環境との親和性を高めるような人事フレームワークの構築が必要です。研修を含む育成に係る組織の力を高めて、育成の目標や目的を明示した上で全体像を示し、EY新日本が注力するCapabilityの方向と構成員の内的なモチベーションの方向を合わせ、育成活動の生産性を高めることによって、人材ポートフォリオが実現されていくと信じています。



常務理事
経営管理本部長
小澤 裕治

III 組織体制・人材育成

2 人材育成

人材の採用

EY新日本は末永く高い監査品質とより多くの付加価値を提供し続けるため、明確な方針の下で次代を担う人材の採用活動を行っています。

求める人材を明確にした採用活動

EY新日本では、監査及び会計に関するプロフェッショナル集団の一員としてつねに能力を磨くことを心掛け、品位を保持し、公正に業務を遂行する資質を有する人材を採用することを方針として掲げています。その上で、グローバル対応力やデジタル分野、サステナビリティ分野に秀でた人材の採用を強化しています。アシュアランスイノベーション(会計監査のDX)戦略の実現や、企業におけるサステナビリティ(持続可能性)対応への支援に向けて、特にデジタル人材やサステナビリティ人材の採用を加速させる方針です。



監査トレーニー制度

将来有望な人材を獲得するために、監査トレーニー制度を導入しています。これは、公認会計士などの試験合格を目指す人材を対象に、監査実務を経験する機会を提供しつつ、資格取得を法人として後押しするという仕組みです。会計・監査業界の活性化にも寄与するもので、同制度を通じて多数の試験合格者が誕生し、幅広いフィールドで活躍しています。

人材の評価

職員と社員のどちらに対しても、監査品質を重視した人事評価を行っています。評価では、事業部内に設けた監査品質管理委員会のモニタリングも活用しています。

職員の人事評価

EY新日本では、監査品質の向上に焦点を当てた職員の人事評価・昇格を実施しています。クライアントが属する業界やビジネスに関わる諸課題を十分に理解し、高品質な監査を提供していることを評価ポイントとし、モビリティ制度(▶ [p.81参照](#))を活用した幅広い経験等を加味しています。一定の職階における監査品質の評価については、品質管理本部のモニタリング結果を活用しています。職員の給与は、最終的な評価結果とともに経験や資格などを総合的に勘案し、給与規程に基づいて算定されます。賞与については、法人の業績と評価結果、ポジティブな活動貢献などを考慮し、その都度決定されます。

社員の人事評価

社員の定期的な人事評価はさまざまな観点から総合的に行いますが、特に重視しているのは、現場力強化を含めた監査品質です。監査品質は監査品質管理委員会が日常的なモニタリングを通じて一次評価を実施し、監査品質監督会議で最終的な評価が決定します。そして、監査品質以外の項目に関する評価も踏まえ、社員報酬委員会が社員の最終評価を確定します。社員報酬委員会はこの最終評価と社員報酬規程に基づき、社員報酬を決定します。評価が一定の水準に達しない社員にはパフォーマンス改善プログラムを適用し、監査品質の改善に取り組みます。

キャリア支援の取組み

カウンセリングファミリー制度による人事面のきめ細かなケアや、キャリアに関する多様な制度を設け、社員職員のキャリア形成を支援しています。

カウンセリングファミリー制度

メンバー間の密なコミュニケーションを通じて主体性や創造性を育み、人事面を中心にきめ細かなケアを行う取組みとしてカウンセリングファミリー制度を導入しています。具体的には、各事業部に所属する職員を10名程度のグループ(ファミリー)に分け、各々にファミリー・リーダーを任命しています。リーダーはミーティングなどを通じてメンバーから意見を収集するとともに、カウンセリングファミリー活動を通じたコミュニティ構築で組織の活性化を図ります。

キャリアパスの支援

▶ **アカウント・ローテーションとモビリティ制度**
プロフェッショナルとして成長するためには、数々のクライアントを担当して多様な経験を蓄積することが必要です。そこで、個々のメンバーの資質とキャリア目標を見極めた上で、定期的に監査チームの編成を見直すアカウント・ローテーションを実施しています。さまざまな上司やチームメンバーとのコミュニケーションを通じて、目標とするキャリアに到達するために必要な経験を積み重ねられます。また、EY新日本は、専門性を高めたり活躍の幅を広げて成長を後押しするため、出向や所属異動を戦略的に実施するモビリティ制度を設けています。帰任後のキャリアも考慮し、法人の重要戦略とマッチした活躍の場を用意して、職員の成長をサポートします。高度品質人材の育成のため、監査基準や会計基準の設定団体、監督機関等への派遣も積極的に進めていきます。

出向者数(2024年7月1日現在)	
日本公認会計士協会など	18名
国内外外部企業など	21名
EY国内メンバーファーム [※]	10名
合計	49名

※ バックオフィスメンバーは除いています。

▶ LEAD(能力開発・人材育成制度)

LEADは「Better Conversation(より良い対話)」で職員の成長と達成を支援する人材育成制度です。全職員に経験を有したカウンセラーが選任され、未来にフォーカスしたコーチングや指導、有意義な対話を行うことで、カウンセラーの経験がより充実したものとなるように導きます。さらに、業務を直接指導・評価するフィードバックプロバイダーからは、業務上の評価やスキルアップについてのフィードバックを受けることができます。

▶ キャリア相談室

法人内のキャリアコンサルタント(国家資格)保有者によるキャリア相談室を開設しました。キャリアに関する悩みは、その人の置かれているステージで千差万別です。監査業務やアドバイザリー業務に従事しているパートナー・シニアマネージャー及び人事担当のキャリアコンサルタントが、個人個人の悩みをじっくり聞き、専門的な知見を活用し、職員が多様なキャリアについて考えられるようサポートする体制を構築しています。

品質向上のためのプロフェッショナル育成体制

各々の能力を発揮して監査品質の向上に資するプロフェッショナル集団を形成するため、体系的な専門研修、OJT、専門分野の認定制度といったアプローチから自律性の高い人材の育成に注力しています。

体系的な専門研修

職業倫理や職階別、監査・会計、専門分野別、ビジネススキルについて体系的な研修のメニューを整備しています。職階別研修では、EYの最新テクノロジーを用いた革新的な教材を導入しています。また、専門分野別の研修ではグローバル、デジタル、サステナビリティ、IPO、セクターナレッジにおける、専門的なスキルを持った人材ポートフォリオの拡充を支える多岐にわたる研修プログラムを豊富に用意しています。

研修環境

EY新日本の社員職員が業務と並行して十分に能力開発に取り組むため、研修履修のための環境を整備しています。特に職員には、研修に専念する時間を優先的に確保するため、研修時間について年間の目安時間を設け、クライアント業務のアサインメント調整に先立ち、職員から研修に関する日程の申請を受け付けることで、研修時間の優先的な確保を行っています。また、専門能力やスキルアップのための各種研修を用意し、受講方法に関してもe-learning等の個々人のスケジュールに合わせて必要な研修が適時受講できるようにしています。

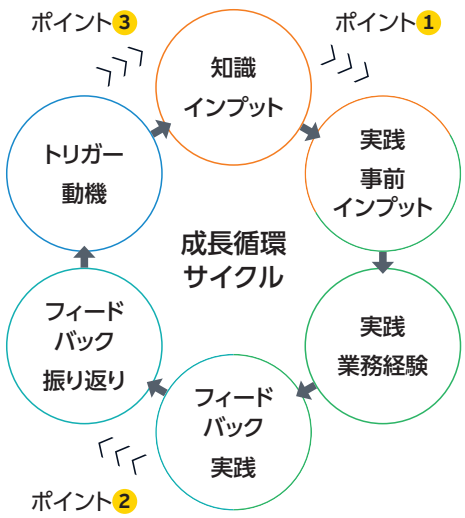
研修の履修状況

研修の履修状況は経営管理本部育成部が総合的に管理し、JICPAの継続的専門能力開発制度(CPD)に定められている必要な単位数を満たしているかどうかを確認しています。また、研修の質の向上を図る目的で受講者アンケートを実施しています。

平均研修受講時間数（2024年度）	
60時間（うち、継続的専門能力開発制度に関わる時間数57時間）	
履修した研修に関するアンケート調査結果（5.0点満点の平均）	
講師の説明はわかりやすいか（講師満足度）	4.2点
学んだことを業務に取り入れるか（行動変容）	4.1点

スタッフOJT ～Audit Staff Academy

自律したプロフェッショナルの育成のために特に土台となるスタッフの時期を非常に重要と捉えています。監査業務の本質を正しく理解し、OJTの循環サイクルを効果的に回すための制度の一つとして、ASA(Audit Staff Academy)を導入し体系的に実施していきます。Learning(研修)で得た知識やスキルを、Experience(経験＝実践力)を通じて、実務に生かし、Coaching(双方向のフィードバック)で振り返る。そのステップを繰り返し循環させることにより、スタッフの成長を加速していきます。



専門分野の認定制度

各分野の専門能力をさらに磨き上げるために、EY新日本は多彩な認定制度を設けています。例えばサステナビリティ情報開示に対する保証ニーズの高まりを踏まえて、新たにサステナビリティ開示・保証業務(SDA)認定者制度を導入して学びの機会を提供しています。また、デジタル人材認定制度では、最先端のデジタル技術を習得するだけでなく実務で活用することを重視しており、各々の状況に応じてデジタル領域のスキル・経験を段階的に向上できる仕組みとなっています。監査においてはクライアントが属するセクターについて深く知ることにも非常に重要で、セクター認定者制度を通じて特定の業種に高い知見を有する人材を育成しています。さらに、グローバル認定者制度はより難易度の高い海外業務に挑戦できる機会を提供するものです。IPO認定者制度では、その実務の経験者や、一定以上のIPO研修受講者を認定しています。

- ▶ 認定制度一覧
- ▶ サステナビリティ開示・保証業務(SDA)認定者制度
 - ▶ デジタル人材認定制度
 - ▶ グローバル認定者制度
 - ▶ セクター認定者制度
 - ▶ IPO認定者制度

研修メニュー（抜粋）

	職業倫理			職階別		監査・会計等		専門分野別				ビジネススキル			
パートナー層	独立性	情報セキュリティ	コンプライアンス	パートナー研修		監査(品質管理・不正事例・審査)	会計(新会計基準・IFRS・米国基準)	デジタル・テクノロジーの理解と活用	税務(改正等)	グローバル	デジタル	サステナビリティ	IPO	セクターナレッジ	エグゼクティブ向け リーダーシップ
マネージャー層				マネージャー研修											コーチング、 ファシリテーション
スタッフ層				スタッフ 研修	Audit Staff Academy										コミュニケーション、 プレゼンテーション、 ビジネスマナー
				新人研修											

- ポイント
- 1 実践的なコンテンツ
現場で即戦力になれるよう、エッセンスが凝縮された実践的な研修コンテンツを自分のペースで学習できる
 - 2 双方向のフィードバック
OJTのタスクごとに、スタッフ・上司が双方向にフィードバックを行い、改善・強化すべき点を認識する
 - 3 監査マイスターアカデミー
経験豊富な監査マイスターから業務の本質・重要性を学び正しく理解するとともに、業務を振り返り、新たな知識・経験を吸収する原動力につなげる

人材ポートフォリオ構築に関する取組み

EY新日本は「各分野における自立したプロフェッショナル」による専門人材のポートフォリオを構築するため、各専門分野の認定制度、グローバル対応力の強化、デジタル人材の育成、サステナビリティ専門人材の育成といった取組みを進めています。

グローバル対応力の強化

▶ グローバル人材の育成プログラム

EY新日本は、より多くの社員職員にグローバル人材を目指してほしいと考えており、基礎から実践まで多岐にわたる育成プログラムを用意しています。とりわけ注力しているのは、海外でも存分に活躍できるリーダーを育成することです。

EYがグローバルに展開しているリーダー育成プログラムElevatelは、激動の時代に最大限の価値を創造できる人材を養うため、コーチングや監査における実践的課題への挑戦など多様なアクティビティで構成されています。また、EYが海外で実施しているプログラムへの参加などを通じて、グローバルにリーダーシップを発揮できる人材を育成しています。

また、海外プログラム参加者にとどまらず、多くの社員職員がグローバル人材となれるよう、EY新日本ではTOEICの受講推進や補助、IFRS等の各基準への対応のための研修や認定制度を用意しています。これによりクライアントの海外進出等、新たなニーズが生じた際にも対応できる十分なグローバル人材を確保しています。

▶ 海外駐在の推進

真のプロフェッショナルとなるには多様な経験を積むことが不可欠で、そのためにEY新日本では戦略的にモビリティ(異動)を推進してきました。特に海外駐在は、グローバル人材を育成する上で重要な役割を担っています。海外オフィスに駐在し、クライアントの海外拠点をサポートしたり新規クライアントを開拓するなど、幅広く活躍し、キャリアを形成します。若手を海外のEYオフィスに派遣するプログラムも実施しています。

海外駐在経験者数 (2024年7月1日現在)		海外駐在者数 (2024年7月1日現在)	
社員	177名	EY海外 メンバーファーム	74名
職員	248名		

年間海外派遣者数		グローバル人材*	
2024年度	21名		2,435名
2023年度	45名		

※ 2024年6月30日現在
TOEIC730点以上

サステナビリティ専門人材の育成

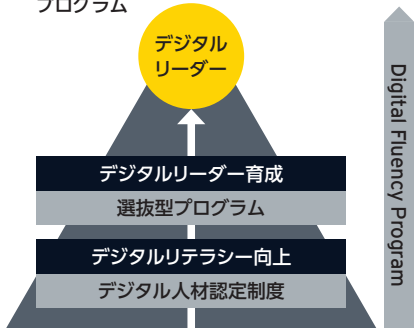
サステナビリティ専門人材の育成のため、EY新日本において、サステナビリティ開示・保証業務(SDA)認定者制度(▶ p.17参照)を導入するほか、EYにおいては、EYメンバーであれば世界共通で参加できる修士号プログラムとして「EY Masters in Sustainability」があります。当該プログラムは、EY構成員がサステナビリティ及び気候に関するリテラシーを大幅に高め、そこで修得した

スキルを活用してサステナビリティに関する革新的で新しいサービスを世界全体でクライアントに提供するためのプログラムとして2023年度から設けられました。EY新日本のCCaSS専門家からだけでなく、監査部門メンバーからもこの修士号プログラムの修了者が出ており、サステナビリティ情報保証の品質向上に貢献しています。

デジタル人材の育成

アシュアランスイノベーションを推進するため、全社員職員向けに各々の習熟度に応じてデジタルリテラシー向上に努めるデジタルフルエンシー測定や実務での活用を目指すデジタル人材認定制度を導入しています。また、職階に応じた選抜型プログラムを設けており、スタッフ層、シニア層、マネージャー層に分け、それぞれの職階に必要なスキル、すなわちデータサイエンスやデザイン思考等の習得と監査現場に応用する機会や、リーダーシップに必要な素養の習得とクライアントの課題に対してテクノロジーを活用して新たな価値を創造する機会を提供し、デジタルリーダーを育成しています(▶ p.41参照)。

デジタルリテラシー向上のロードマップとプログラム



セクター人材の育成

昨今の複雑化する企業環境において深度ある監査を実施するためには、産業セクター別の知識と経験を有する人材が必須です。EY新日本では、セクター活動を通して会計・監査のナレッジを集積し法人内外に発信しています。セクター認定者制度により、セクターナレッジのすそ野を

広げるとともにセクターの知識と経験を有する人材を育成し、セクター活動を強化することを目的としています。テクノロジー、ライフサイエンス、消費財・小売、不動産・建設、製造業・化学、モビリティ、銀行・証券等の計17セクターにおいて認定を設けています(▶ p.43参照)。

IPO人材の育成

EY新日本は日本経済の成長ドライバーとなり得るIPOを中心としたスタートアップ、ベンチャー企業に対し、高品質かつ高付加価値の業務を提供することを通じて資本市場の発展に寄与、日本経済の活性化に貢献することに力を

入れています。IPO認定者制度によりIPO業務の実務経験者、IPO関連の研修を一定単位受講したものに対し、認定を付与することで専門的かつ広範囲な知識が求められるIPOナレッジに長けた人材を育成しています(▶ p.57参照)。

DE&Iの推進への取組み

監査環境の変化や不確実性に対応した新たな発想を生み出し、一人ひとりが高いパフォーマンスを出すために、監査品質を重視する組織風土の醸成と定着、そしてDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルーシブネス)の推進と、誰もが活躍できる職場環境の整備は非常に重要な人材施策です。

EY新日本におけるDE&Iの位置づけと主な取組み

EY新日本は、DE&Iを重要な人事戦略の一つに位置づけて推進しています。その推進活動は、人それぞれの個性の違いをポジティブに捉えること(ダイバーシティ)、能力を発揮しやすい機会と環境を整えること(エクイティ)、お互いの理解を促進し、多様な個性を輝かせ、個人が能力を発揮できるように後押しすること(インクルーシブネス)を主軸に置いて実践しています。具体的には、EY新日本内において組織風土改革推進委員会のさまざまな活動が実践されているほか、DE&Iの推進として各種人事制度の整備、カルチャー作り、研修の実施に取り組むことで、社員職員への浸透を図っています。その結果、一人ひとりが高いパフォーマンスを引き出すことにつながります。

EY新日本の「D」ダイバーシティとは

ダイバーシティとは人それぞれの個性の違いですが、EY新日本では具体的に「性別、セクシュアリティや国籍の違い、障害の有無など、多様な属性の人々で構成された組織、チーム」と定義しています。同質的な属性のみの組織またはチームと、そうでない組織またはチームを比較した場合には、後者の方が多角的に物事を捉えられたり、各人の強みに応じた適材適所での業務分担を行ったりすることが期待されます。このためEY新日本は業務を行う上で、多様な属性の人々によって組織またはチームが構成されているかを念頭に置いています。

EY新日本の「E」エクイティとは

エクイティとは、能力を発揮しやすい機会と環境を整えることですが、具体的にEY新日本では、「個人差をきちんと考慮して、それぞれに見合ったリソースの配分や支援をする」と定義しています。一般的には「E」エクイティは、『公平性』と訳されることがある一方で、EY新日本では『公正性』と訳しています。これは、「平等」な機会を提供することに重きを置くのではなく、文化的な差別や構造的な差別の存在を認識した上で、個性を認め、活かすためにマジョリティ側が積極的に働きかけを行うことが重要であると考えているためです。マイノリティ側にのみ努力を要求するのではなく、マジョリティ側が各人に必要な人事施策を行い、また機会を提供することで、それぞれの個性に合った成長の機会の提供や働き方を実現することができます。

EY新日本の「I」インクルーシブネスとは

インクルーシブネスとはお互いの理解を促進し、多様な個性を輝かせ、個人が能力を発揮できるように後押しすることですが、EY新日本では、「より優れたパフォーマンスを達成するために、チームメンバーそれぞれの『違い』を活かす環境」を指し、個性が生かされている「状態」としています。一般的には「I」はインクルージョンとされることがある一方、EY新日本では「インクルーシブネス」としています。



経営管理本部人事部DE&I担当
パートナー
久保 暢子

DE&Iはすべての「私たち」、そしてすべての「ステークホルダーの皆さま」のために

性別、人種、障がいの有無など多様な属性を持つすべての構成員が尊重されかつ活躍できる環境を整え、一人ひとりが「やりたい」を形にできることが、クライアントを含むすべてのステークホルダーの皆さまへの新たな価値提供や、新たな視点からの課題解決に取り組むことを可能にすると考えます。そのため、これまで経営戦略の柱としてDE&Iを推進してきました。今後も社会の変化に対応したDE&Iの推進が、「私たち」そして「ステークホルダーの皆さま」の価値向上につながるよう努めてまいります。

社員職員が真に働きやすい職場と思えるためには、各人が多様な個性を持った状態で、その能力を発揮することができる状態が継続していると感じられること(インクルーシブネス)が重要です。インクルーシブネスが実現できているかどうかは、従業員の意識調査を通じて実態を把握し、それに応じた施策を打つとともに、環境や立場が変われば誰でもアウトサイダーとして疎外感を覚え能力を十分に発揮することが難しくなることを、研修などを通して学ぶ機会を設けています。

LGBTQ+フレンドリーな職場環境への取組み

LGBTQ+当事者が、性自認や性的指向を理由に働きにくさを感じる場合、本来のパフォーマンスを発揮することは難しくなります。これを解消しDE&Iを推進するために、ハード面とソフト面の両面に取り組んでいます。以下が具体例となります。

- ▶ 法律による婚姻制度に限定されない多様な家族の在り方を支持するEYダイバース・パートナーシップ・プログラム
- ▶ LGBTQ+などの従業員リソースグループ(Unity)(Employee Resource Group)による活動
- ▶ トランスジェンダーアライのためのガイドブック作成と周知
- ▶ Assurance DE&Iコミッティによるニュースレターにおける特集でのLGBTQ+フレンドリーなマインドセットの醸成
- ▶ アジア最大級のイベントである東京レインボープライドへの参加(2024年：170名参加)
- ▶ 企業の取組みを示す「PRIDE指標」において「ゴールド」(8年連続)及び「レインボー」(4年連続)を取得



東京レインボープライド2024

マルチカルチャーに対する取組み

高品質の監査を実現するために、海外EYオフィスと協働するのみならず、外国籍の社員職員も日本国内の監査チームの一員として活躍しています。マルチカルチャーの理解と受容は、チーム全体のパフォーマンス向上につながります。高い価値を生むDE&Iを推進するための具体施策として、主に以下が挙げられます。

- ▶ Assurance DE&I コミッティによるDE&Iカルチャーの促進活動
 - ▶ 定期的な情報発信
 - ▶ イベント開催

障がい者雇用及び活躍推進

EY新日本では、障がいを多様な能力があることと捉えています。障がいの性質や程度には個人差がありますが、それぞれの特性を生かした業務分担を行い、最適な監査チームやそのサポートチームを構成しています。具体的施策として主に以下が挙げられます。

- ▶ EY Japan Diverse Abilities Centerの設置と各自に適した業務分担の実施
- ▶ 従業員リソースグループ(EY Able)による当事者とその家族、及びアライによるネットワーキングと障がい者に対する知識と理解の向上の促進
- ▶ 所属パラ・デフアスリートとの交流や試合応援を通して全社員職員へのポジティブな影響の創出
- ▶ Assurance DE&Iコミッティによるニュースレター配信を通じた共生カルチャーの浸透推進

III 組織体制・人材育成

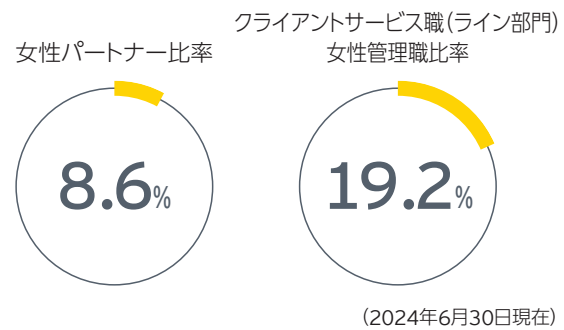
2 人材育成

女性活躍推進への取組み

DE&Iの中でも、ジェンダーは重要なテーマの一つです。監査品質の向上や組織の成長には、多様な目線を取り入れた日々の業務の遂行が不可欠です。また、多様な目線を取り入れるだけでなく、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりと企業風土の醸成を行うことが重要です。そのための目標として、EY新日本では、3か年計画の中で、女性役員比率と管理職比率の向上、及び、男性の育児休業者と配偶者出産休暇の合計の取得率向上を目標に掲げています。また、従業員リソースグループによる働くすべての女性メンバーによるネットワーク活動も15年以上にわたり行われています。

能力開発プログラム

女性の能力開発を行う育成プログラムとして、女性向けスポンサーシップ制度や、女性管理職向け研修、管理職手前女性向け研修等を実施しています。これにより、長期的に女性パートナー比率を高めるだけでなく、EY内で次期パートナー候補者のプールを拡大する施策を強化しています。



昇進、昇格機会の均等化

2021年より、クライアントサービス職群(ライン部門)の役員、管理職の女性比率の目標を達成できるよう、昇格の女性比率のモニタリングを行っています。

ワークライフバランスの推進活動／育児参画推進

関連制度が広く浸透しているかモニタリングし、推進活動を継続しています。具体的には、以下の関連制度についてモニタリングしています。

- ▶ 配偶者出産休暇：出産日前後10日の取得推進
- ▶ 子の看護休暇：時間単位の休暇取得を認め、柔軟に看護ができる環境を整備、必要時の取得推進
- ▶ 妊活休暇：制度の制定と、妊活のための医療行為等で休暇を取得することを認め、子どもを持ちやすい環境を整備

法人内の意識改革

アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)研修を特に男性管理職を中心として実施しています。これにより、意識改革の一助としています。

また、DE&Iリーダーによる評価、及び昇格にあたってジェンダーバイアスが働いていないかモニタリングを実施しています。

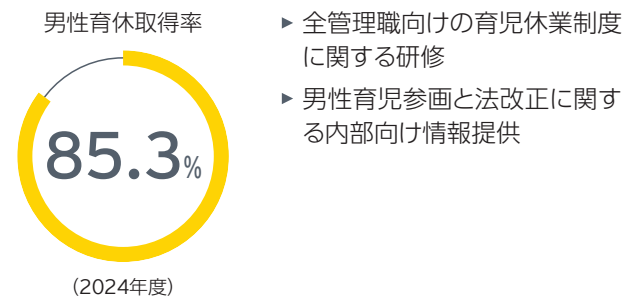
募集・採用

女性公認会計士向けの採用説明会、及び大学の学生向けを対象とした講演会での講演機会を積極的に利用し、将来EY新日本で働く社員職員の増加につながる活動を積極的に行っています。

また、女子高等学校にて起業体験プログラム・特別講座を実施するなど、将来の女性会計人材を増やす活動にも力を入れています。

男性育休の取得推進

男性の子育て・家事参加の推進は、女性の活躍推進や少子化の改善のみならず、男性の生活改善や働き方改革につながります。この結果、体力的精神的に余裕のある状況で業務を行うことになり、監査品質の向上にもつながることが期待されます。具体的施策として主に以下が挙げられます。



従業員リソースグループ WindS(ウインズ)

WindS(Women's Interactive Network for Dreams and Success)とは、EY Japanで働くすべての女性メンバーによるネットワークです。「女性がより働きやすい環境で生き生きと活躍できる場」を実現していくことを目的として、2008年1月に活動を開始し現在に至っています。

WindS発足当初はWindS運営メンバーが事業部や職階を超えて協働し、人事部門や事業部門と連携しながら、ライフイベント関連等の各種制度の導入・利用促進のサポートや、女性職員をはじめとする社員職員の意識改革などにも取り組んできました。

昨今はこれらの制度が充実し利用も進んでいることから、メンバー同士のネットワーク構築や少し先のキャリアを体験したメンバーからの経験値・経験知の共有に活動がシフトしてきています。

昇格直後のマネージャーから直接話を聞き(写真①)、

またEY新日本の卒業生または現任のリーダーから過去の経験談やマインドセットを聞く機会を設けることで(写真②、③)、将来の昇格をより前向きに捉えたり、自分自身により自信を持つことができたりすることを推進しています。



写真① マネージャー昇格前後の変化に関するトークイベント



写真② EYを卒業したOGによるトークイベント



写真③ 片倉理事長、DE&Iリージョン梅田リーダー登壇のリーダーズトークイベント