

有限責任監査法人トーマツの働き方改革に関する考え方

トーマツの働き方改革とは

トーマツの働き方改革とは、トーマツの構成員が、働き方の個性を尊重する「働きやすさ」と仕事の達成感や人間としての成長を実感できる「働きがい」を両立できる職場環境への変革と考えます。トーマツでは、すでにダイバーシティ&インクルージョンを重要経営戦略の一つと位置付けており、個人の多様な個性を尊重し能力を発揮させ、プロフェッショナルとしてのやりがいを一人ひとりが感じられる場を創り出すことは、法人全体としての目指すべき課題です。「働きやすさ」と「働きがい」を両立できる職場環境を提供し、構成員が経済社会や企業の発展に貢献する人材となることを推進すべく、時間の創出をキーワードに包括的な施策を立案・実行しています。

トーマツの働き方改革における重要項目

働きやすさ

～働き方の個性の尊重



働きがい

～達成感と成長実感



具体的な

「時間の創出」のための施策



働きやすさ～働き方の個性の尊重

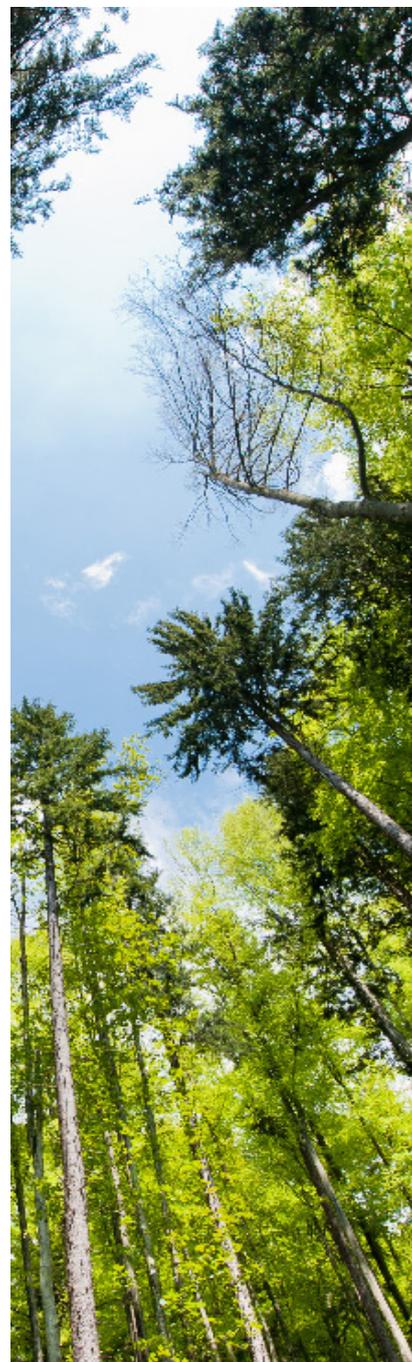
多様な人材を結集するためには、求められている多様な働きを尊重することが必要です。長時間労働の削減は当然ながら、従来からの育児、介護事由によるFWP(フレキシブル・ワーキング・プログラム)に加え、在宅勤務の導入、子育て世代をサポートするための企業内保育園の開園など、各人の時間を創出し、それぞれのプライベートも大切にします。

働きがい～達成感と成長実感

日々の業務の目標設定及びフィードバック等、設定された一人ひとりの働き方をきめ細かく見守ることにより、業務の効率化・高度化を図ります。その結果、各人は時間にゆとりを持つことができ、新たなことを「やりたい、やってみたい」という挑戦意欲が引き出され、プロとして意識をもって仕事に臨むことによる達成感と成長実感を得ることができます。これにより、人が育ち、業務の品質を高めることができると考えます。

具体的な「時間の創出」のための働き方改革施策

「働きやすさ」と「働きがい」を両立する職場環境に変革するため、「時間の創出」をキーワードとするトーマツの働き方改革は、単なる労務管理にとどまらず、業務自体の改革による業務量の削減、働きやすい職場環境をサポートする柔軟な人事に関する諸施策を含む包括的な内容です。



働き方改革に関する具体的な施策

有限責任監査法人トーマツは、働き方改革を推進しています。トーマツの働き方改革における重要項目は、「働きやすさ～働き方の個性の尊重」、「働きがい～達成感と成長実感」、そしてそれらを実現するための「具体的な時間の創出のための施策」です。ここでは、「具体的な時間の創出のための施策」について詳しくご説明します。

業務改革に関する施策

- **監査補助業務を専門に取り扱う「トーマツ監査イノベーション&デリバリーセンター(AIDC)」**
監査人が高度な判断業務に集中できる環境を創るために、監査業務の標準化と集中化を行うAIDCを設立しました。監査先企業ごとの個別対応が必要とされない基礎的な入力、チェック業務や機械的な作業を標準化し、有資格者以外の職員が集中的に処理することで、全監査チームへ一貫した高品質な監査補助業務を高い効率性で提供しています。AIDCの活用は、監査人の高度な判断業務や監査先企業とのより深度あるコミュニケーションへの注力と、監査人一人ひとりのエンployeeエクスペリエンスの向上を促進しています。
- **残高確認をオンラインで実現する「Balance Gateway」**
債権・債務の残高確認手続をオンラインで行うシステムを、国内監査法人として初めて構築し、運用しています。これまで郵送で実施していた確認状の送付・回収、および紙を利用した回答結果の入力をオンライン上に集約することにより、手続の迅速化を可能にするだけでなく、被監査会社、確認回答者、監査人の業務負担軽減を実現しています。
- **手続の効率化にも活用されている「Audit Analytics」**
被監査会社の財務・非財務データが持つ様々な属性と外部データを組み合わせたデータのビジュアル化や人工知能の利用により、効率的かつ効果的な監査を実現しています。例えば、従来と同じ工数で手続範囲を拡大させるために、年間取引全量を一度に分析することで母集団全体を検証することが可能になったり、監査人の設定したリスクシナリオや、人工知能が導出する閾値などを活用してリスク領域を絞り込むことで、真にリスクの高い領域に対して十分な深度の手続を行うなど、監査資源配分の最適化に貢献しています。
- **Robotic Process Automation (RPA)を活用した作業の自動化**
監査業務や補助業務を進めるうえで必要な作業の工数を削減し、人の労働力によらない業務遂行を実現するため、RPAを導入しています。例えば、監査報告日前後に集中する特定の事務処理を自動化する、決まったデータ形式で繰り返し行う分析を自動化する、大規模な監査チームにおけるプロジェクト管理業務を自動化することなどに活用しています。業務を分解しRPA化することで、監査人がより付加価値の高い業務に利用できる時間の創出を行っています。
- **現場アシスタントの活用**
監査業務の提供チームの一員として、現場に同行し有資格者が従事する業務をサポートする人員を増強します。関与先企業との日程調整や資料の受け渡しに加え、AIDCとのやり取り作業も担うことで、プロフェッショナルの更なる時間創出に寄与します。
- **監査業務に関する受注ポリシー**
業務の受注に関しては、監査法人としての責務を果たすために可能な限り応えていましたが、高品質な監査を維持するためには、一定の業務量の調整が必要であると認識しています。人財リソースに限りがある中、トーマツがより社会に貢献できる業務は何か、常に考えるようにしています。
- **業務開発活動の効率化**
リスクアドバイザリーでは、サービスの可視化・体系化を行い、想定される企業の課題と結び付けて整理したサービス一覧をプロフェッショナルへ提供することで、業務開発活動を効率化しています。また、リスクアドバイザリーのサービスをデロイト トーマツ グループ全体に周知し、コラボレーションを引き出すことで、グループ一体となった業務開発および効率化を促進しています。
- **社内サービス部門の活用**
リスクアドバイザリーでは、多くの提案書やディスカッションペーパーの作成が行われています。プロフェッショナルがより付加価値の高い業務へ集中できるようにするため、パワーポイントをはじめとした各種ソフトや印刷物制作、翻訳などに特化したメンバーのサポートを通して、生産性向上、業務効率化を推進しています。
- **ITインフラの整備**
個々のプロフェッショナルの生産性向上をインフラ面でサポートするのが、ITインフラです。仮想デスクトップインフラ(Virtual Desktop Infrastructure: VDI)を導入し、業務に関する情報その他のデータをPC内に保存せず、法人内サーバーで一元管理しています。その結果、情報漏えいリスクに対応しながら、働く場所の制約を可能なかぎりなくしています。

柔軟な人事に関する施策

■ 在宅勤務の本格導入

従来、在宅勤務制度はFWP(フレキシブル・ワーキング・プログラム)の適用者にのみ認められていましたが、現在はFWP適用者の在宅勤務の日数制限を撤廃するとともに、FWP非適用の管理職層職員についても月4日間の在宅勤務を導入しています。管理職が在宅勤務を積極的に導入することで、職場への移動時間から解放し、より柔軟な働き方をサポートします。

■ 有給休暇取得促進

有給休暇の取得には偏りが見られたことから、特に有給休暇の取得が少ない職員に対して、計画的に付与をすすめる仕組みを導入し、全員が有給休暇を最低年5日間あるいは年間付与の25%の取得を促進する方針を導入しました。プライベートな時間を過ごすための有給休暇の取得は不可欠であると考えています。

■ 多様な働き方と女性活躍の推進

破壊的なイノベーションへの対応力を強くするためには、多様性を受け入れる風土の醸成が不可欠です。トーマツでは、働く一人ひとりの働きやすさと働きがいを実現するためにもダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組んでいます。なかでも女性活躍は重要テーマです。プロフェッショナルとしては男女の区別はなく、トーマツには、2018年6月より就任するボード議長や執行役をはじめ多くの女性リーダーが活躍しています。女性と男性では異なる視点を持つことが多く、女性の発言によって会議の議論が活性化したり、仕事の進め方で新しい工夫が提案されたり、女性の活躍による変化が生まれています。

■ デロイトトーマツ保育園の開園

デロイトトーマツグループでは、プロフェッショナルの多様な働き方の支援として、東京都千代田区神保町に企業内保育園を2018年4月に開設しました。デロイトトーマツグループは東京エリアにおいて、子育て世代の職員が2000人以上に上っています。優秀な人材が働きたいと思える職場づくりの一環として、育児休暇からの職場復帰を企業内保育園により支援します。社内利用者の意見を聞きながら、自社のワークスタイルに合う保育サービスを受けるために、開園にあたっては、稼働に一定の余裕を持たせることで、待機児童問題で悩んでいる職員の職場復帰を柔軟にサポートできるような対応や、病児保育などにも対応しています。

■ 各部門に働き方改革担当社員の設置・部門単位での働き方改革の推奨

働き方改革は、トップのコミットメントが重要であるとの認識のもと、トップダウンで人事制度をはじめとする様々な施策の導入をしていますが、それだけでは不十分と考えています。一人ひとりが働く意識を変え、行動変革につなげていくためには、組織風土の変革が不可欠です。そのためには、各部門単位によるボトムアップで自律的な働き方改革を実行していくことも重要です。トーマツでは組織ごとに働き方改革担当社員を設置し、一人ひとりの労務管理をきめ細かく実施するほか、個々人の意識改革のための部門内のニュースレターの発行や、取り組み事例の共有などに取り組んでいます。



激動する変化に備え、リードする

人工知能(AI)が人間の能力を超える「シンギュラリティ」は2045年までに到来するといわれています。少し先の未来は、これまでの延長ではない、想像を超えた世界が待っているはず。この激動する外部環境に対応し、破壊的なイノベーションに対応するためには、変化に対応することはもちろん、来るべき変化を予測して変化をリードしていくための新たなマインドセットやスキルセットが必要になります。これらの新しい能力の開発には、様々なバックグラウンドや経験を持つ、多様な人材による英知と努力の結集が必要です。

トーマツの働き方改革は、単に残業時間を削減することが働き方改革の目標ではありません。迫りくる破壊的なイノベーションに対応するために、を結集して時間を創出し、個性を尊重する「働きやすさ」、また専門性を磨き、やりたいことにチャレンジをし、仕事の達成感や人間としての成長を実感できる「働きがい」を一人ひとりが感じられる場を創りだしていくことを目標としています。

働き方改革プロジェクトリーダー 芳賀 保彦

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じて、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

(2018.08)

50th Making another half century of Impact
デロイト トーマツ 50周年 次の50年へ
Deloitte Tohmatsu



IS 669126 / ISO 27001