

インクルーシブ・エクセキューション

組織の基盤から包摂性を促進する意義

2024年5月

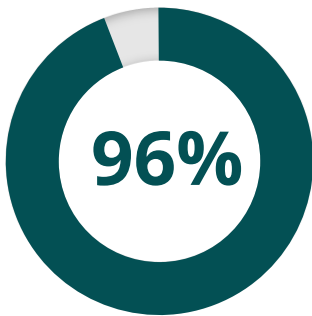


インクルーシブ・エクゼキューション (包摂的な実行力)

競争が激化し、一人ひとりが相互につながりやすい環境が形成されている現代社会において、日本の発展、効率、そして近代化を達成するためには、グローバル人材の受け入れが必須となっています。日本の組織は、包摂的なリーダーシップを通じて、グローバル人材が持つ革新的な影響力を引き出すことが可能になります。これにより、組織の成功の可能性を掴み、世界のステージでのリーダーシップを確立することが可能となります。しかし、包摂的なリーダーシップだけでは得られない競争優位性も存在します。

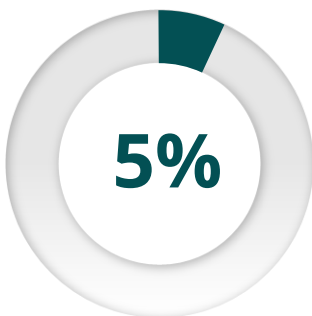
“As we dismantle the traditional notions of talent, it’s imperative to broaden our lens to include the global talent pool – a vast expanse of potential that, when tapped into wisely, can become a cornerstone of our talent revolution.”

*Donna Karlin,
Talent Momentum: Attracting Brilliance for Tomorrow's Leaders*



の回答者は、
リーダー層の能力と
実行力が組織全体の
成功に重要だと認識
している。

一方で

 A dark teal downward-pointing arrow.


未満の回答者のみが、
自身の組織のリーダー
は必要な能力やスキル
を有していると
感じている。

*Deloitte 2023 Human
Capital Trends - Japan
Respondents*

グローバル人材とは、多様なスキルとバックグラウンドを持ち、グローバル志向を有する人材のことを指します。彼らの多様な経験、文化的背景、業務習慣は、絶えず変化するビジネス環境に対応するために必要な要素であり、企業に対して強い競争優位性を提供します。グローバル人材の能力を積極的に取り入れ、活用することで、思考の多様性、グローバル化とデジタル変革の加速、イノベーション、生産性と成長の向上など、多くの利点が得られます。

日本においては、特に少子化による労働力不足の解消に、国際的な視野を持つ人材は有益です。2070年には、日本の総人口に占める外国人の割合が10%に達すると予測されており⁽¹⁾、グローバル人材の需要は今後も増大すると考えられます。さらに、日本経済の回復はいかに企業がグローバル人材を活用して成長を加速させるかにかかっています⁽²⁾。

しかし、日本は2023年のグローバル競争力ランキングで35位⁽³⁾、国際的な視野を持つ人材の競争力ランキングで26位に後退しており⁽⁴⁾、グローバル人材の採用と定着は依然として課題となっています。最近の調査によれば、日本では高度な技術を持つ人材が増えている中でも、86%の自治体が外国人労働者の増加の必要性を感じています^(5,6,7)。さらに、多くの自治体は労働力に国際的な思考を取り入れたいという願望を表明しています。

日本におけるグローバル人材のニーズは明確である一方で、彼らによってもたらされる組織へのメリットを最大限に引き出すためには、単に雇用するだけでは不十分です。このような人材は、自身のスキルと視点を効果的に活用するための基盤とチャンネルを求めています。これらが不足している場合、年功序列の弊害を受けたり、ワークライフバランスが保てず、彼らは自身が過小評価されていると感じたり、あわせて低賃金への不満といった問題が発生し、定着率に悪影響を及ぼす可能性があります⁽⁹⁾。実際、日本で働く外国人のフルタイム労働者の約59%が積極的に転職を検討しています⁽⁸⁾。

グローバルな思考をもつプロフェッショナルは、日本企業で働く際に、硬直的で柔軟性に欠ける伝統的な枠組みに直面する傾向があります。彼らが持つユニークな考え方や能力を十分に活用し、潜在能力を引き出すためには⁽⁸⁾、このような優秀な人材が働きがいを感じる職場環境の構築が不可欠です。彼らの潜在能力を最大限に活かし、社員・雇用主⁽¹⁰⁾・社会全体にとって有益な機会創出を実現するためには、これまで日本の企業が取り組んできたグローバル人材の採用や育成方針のパラダイムシフトが必要とされています。

インクルーシブ・エクセキューション: 包摂性を起点とした組織のプロセスと システムの見直し

組織が重要なパラダイムシフトをどのように実現すべきかという問いについて考えることは大変重要です。そのスタート地点となるのが包摂的なリーダーシップです。リーダーの振る舞いや発言は、従業員が職場で自分が一体となっていると感じるかどうかに対して、最大で70%の影響を与えるとされています⁽¹¹⁾。

包摂的なリーダーシップの中核にあるのは、好奇心、文化的知性、協調性、献身さ、勇気、偏見の認識という6つの特徴を体現するリーダーです⁽¹²⁾。これらの特徴の相乗効果により、チームは多種多様な市場でより効果的にビジネス活動を行い、多様な顧客とより良いつながりを築き、そして幅広いアイデアを創出することができます。グローバル人材がもたらす恩恵を受けるためには、包摂的なリーダーは多様性を尊重し、誰も取り残さずに事業を推進することが鍵となります。

しかし、日本の企業では一般的に「トップダウン」アプローチではなく、下位者が上位者にアイデアを提案する「ミドルアップ」アプローチが採用されています。そのため、包摂的なリーダーシップは組織の中の重要な基盤として機能するものの、組織全体に浸透するとは限りません。そのため、日本においては従来の包摂的なリーダーシップを超えた「包摂的な実行力」が求められています。

インクルーシブ・エクセキューション（包摂的な実行力）とは組織の行動、意思決定プロセス、オペレーション、アクションのあらゆる側面で包摂性を推進する実行力を指し、リーダーが包摂性を意図的かつ意識的に推進することが求められます。この意図的なアプローチは、チームが計画を策定し、実行する能力を向上する上で極めて重要です。さらに、組織内のあらゆる実行プロセスの包摂性を重視することは組織全体にとって有益なことです。従業員は実行プロセスに参加することにより、個々人の成長と仕事のやりがいが増進され⁽¹³⁾、チームの観点では結束力とパフォーマンスが強化されます⁽¹⁴⁾。

さらに、高い不確実性を伴う経営環境を乗り越える能力の向上は、リーダーや企業全体にとって非常に重要であり⁽¹⁵⁾、その事実がS&Pの事例からも見て取れます。具体的には、包摂性を重視した企業の株価が14%上昇したのに対し、S&P 500の株価パフォーマンスは2007年から2009年の間に35%低下しました⁽¹⁶⁾。これは、包摂性を重視することが企業のパフォーマンスに大きな影響を与えることを示しています。また、社会にとっては、社会的結束と平等を促進し、公共ガバナンス構造への包摂性が政策策定をすべての人にとってより効果的で持続可能なものに変えます⁽¹⁷⁾。

包摂的な実行力は、従来の包摂的なリーダーシップを超越し、組織全体の行動、意思決定のプロセス、運営、そして行動の全体を通じて包摂性を推進します。

リーダーの振る舞いや発言は、従業員が職場で自分が一体となっていると感じるかどうかに対して、最大で70%の影響を与えています⁽¹¹⁾。

包摂的な実行力の重要性を具体的に示すために、銀行業界の事例をご紹介します。20カ国以上が参加するグローバルなシステム導入の際に、各国の業務慣例の違いを考慮しないまま進行した結果、大幅な遅延が発生しました。主な問題は、システム出力の精度についての認識の違いでした。日本以外の地域では、システム出力の重要性に基づいて精度を設定するアプローチが効果的であると確認されていましたが、日本のチームは全ての出力に対して1円単位の精度を求めたため、認識の相違が生じました。

この相違に気付いたグローバルプロジェクトチームは、日本チームと協力して新たな精度の基準について合意し、プロジェクトを順調に進行させることができました。しかし、この段階で既に数か月の遅延と予算超過が生じていました。この事例は、包摂的な実行力の重要性を明確に示しています。

もし、最初から現地展開における潜在的な問題点に対するヒアリングを行い、より包摂的なアプローチを採用していたならば、「システム出力の重要性」の定義についての認識の違いを早期に特定し、この問題を完全に回避できたかもしれません。

この事例から、グローバルなビジネス展開においては、異なる文化や業務慣例を理解し、尊重することが求められます。また、包摂的な実行力が極めて重要であることも再認識できます。各国の文化や慣習を尊重しつつ、全体としての目標達成に向けて、柔軟な思考と行動が求められることを念頭に置くことが重要です。

組織の包摂的な実行力を高めるには、3つの不可欠な要素が存在します。これらは国や業界を問わず普遍的です。これら3つの要素を全て活性化させることで、集団としての価値が生まれ、大なる可能性を引き出す道筋を創出します。

包摂的な実行力を構成する3つの要素:



社会規範をもたらす マインドセット

真の影響力をいついかなる時にももたらすための包括的
思考の醸成



多様性のある グローバル人材ポッド

迅速に卓越性を発揮する
ための多様な人材Podの構築



ガバナンスと 意思決定

包括的な意思決定と
組織的影響のための
変革的ガバナンス



42%

の回答者は、自身の組織の文化が、急速に変化する環境に対応するための変化を推進していないと感じています。

Deloitte 2023 Human Capital Trends - Japan Respondents

しかし
1%

の回答者だけが、自身の組織がすべての人々を、あらゆる交流を通じてより良い状態にすると感じています。

Deloitte 2024 Human Capital Trends - Japan Respondents

要素1:

社会的規範をもたらす マインドセット

包摂的なリーダーが特別であり、強力な理由はそのマインドセットによるものです。一番の課題は、このマインドセットを組織全体に浸透させることです。研修によりアイデアを発信することができますが、特に地域の社会規範の影響を受ける決断や行動を変えるには、効果が不十分であるケースが見受けられます。これを克服するためには、リーダーの包摂的なマインドセットを組織のプロセスに組み込むことが重要です。それには、包摂性を仕事や意思決定のプロセスに取り入れるための具体的な分析と行動が求められます。

日本では伝統が深く根付いているため、この取り組みを実現するのは困難かもしれません。多様なグローバル人材を日本の職場環境に組み入れると、些細な文化的な違いが包摂性を無意識のうちに制限してしまう可能性があり、その結果、独特な課題が生じることがあります。国際的な経験がなければ、リーダーは文化のおよび組織的な障壁と向き合い、実際のビジネスシーンで包摂的な行動を実行するのは難しいと感じるかもしれません。

包摂的なリーダーシップを推進する環境を構築することは、複雑な課題であり、グローバルな人材と日本の伝統的な労働文化の両方への洞察に富んだ理解が必要となります。ここで、グローバルな視点を持ち、文化に熟知したリーダーの価値が真に発揮されます。それらの包摂的なリーダーシップの理想を全面的に受け入れ、体現することで、組織全体に包摂性をもたらすことができます。

武田薬品の240年にわたる歴史において初の外国人CEOとなったクリストフ・ウェーバー氏は伝統的な日本の職場環境にグローバル人材を統合するための課題と多文化の深い知識を活かし、包摂性への障壁の多くを取り除くことに成功しました。彼が持つ異文化感受性⁽¹⁸⁾により、武田薬品の企業文化は一新され、武田薬品はグローバルな影響力を拡大しました。

ウェーバー氏の事例は、文化的または組織的な課題の解決のために包摂的なマインドセットと、多文化の深い理解を有するリーダーの重要性を強調しています。

“I am very respectful of the local culture... you can be respectful of the local culture and also drive change.”

Christophe Weber⁽¹⁸⁾



3%

未満の回答者だけが、自身の組織では文化、流動性、敏捷性、多様性を育むことに焦点を当てたチームやグループが優れた結果を達成していると感じています。

Deloitte 2024 Human Capital Trends - Japan Respondents

要素2:

多様性のあるグローバル人材ポッド

チーム形成の初期段階では、適切な人材選抜と期待値の調整を包括的に行うことが重要です。これはどの規模のチームにおいても同様で、特に「ポッド」（特定の統一ミッションを持つ10人以下のチーム）においてはその重要性が増します。

大規模な組織において、多様性が豊かであると評価されることがあります。しかしながら、この多様性は往々にして組織の特定の部分に偏在しており、特定の部門や役職層においては多様性が不足していることが見受けられます。多様性を最大限に活用するためには、包摂性をポッド単位から推進することが必要です。この包摂性の推進が、新たな組織改善策やプロセスの改良、そしてイノベーションの源泉になります。

このように、多様性と包摂性は組織の成長と発展に欠かせない要素であり、それぞれが相互に関連しながら組織全体を牽引していく役割を果たすことが期待されます。そして、その推進力となるのがポッド単位のプロジェクトチームです。各部門からの異なる視点やアイデアを集約し、新たな価値を創出するためのエンジンとなります。

大手企業の全ての部門において、多様性を尊重し、インクルーシブな考え方や行動を完全に取り込むことは、容易なことではありません。しかしながら、その理念を持つことにより、組織は適切な方向へと進むことが可能となります。ただ、多様性に欠ける労働市場において、多種多様な人材を採用することは難しいという現実があります。

その一方で、米国のソフトウェア開発企業であるCatalyteは、社会的あるいは経済的に見落とされがちな人々に対する新たな視点から、従来とは異なる効果的な採用戦略を採っています^(19;20)。Catalyteでは、レジュメや学歴ではなく、優秀な人材が持つ粘り強さや学びの姿勢といった特性をAIで診断するテストを開発し、採用の多様性を促進しています。この取り組みを通じて、既に1700人以上の人材を採用し、クライアントからはCatalyteのチームは、競合他社よりも一貫して優れた成果を上げているとの報告を受けています⁽²¹⁾。

“With more diverse backgrounds, our teams bring experience to problem solving and innovation that more homogenous teams lack. We see solutions that aren't even on others radar.”

Jacob Hsu, former CEO of Catalyte ⁽²¹⁾



92%

の回答者は、
リーダーシップ能力の
欠如がビジネス戦略を
達成する最大の障壁で
あると指摘しています。

*Deloitte 2023 Human Capital
Trends - Japan Executive
Respondents*

1%

未満の回答者しか、
自身の組織のリーダーが
「境界の無い職場
環境」(Boundaryless
World of Work)へ
導けると信じていません。

*Deloitte 2024 Human Capital
Trends - Japan Respondents*

要素3: ガバナンスと意思決定

特定のプロジェクトに適切なチームを編成することは非常に重要ですが、ガバナンスの観点からも、包摂性を追求する必要があります。多様な経営構造が企業パフォーマンスに与える影響は、既に多くの研究により証明されており^(22; 23; 24)、ガバナンスにおける包摂的な実施力の重要性が強調されています。ただし、企業は単に役員を多様化するだけでなく、プロジェクトのガバナンス、ステアリングコミッティ、部門のリーダーシップチームから一時的なガバナンス構造に至るまで、意思決定を行う組織全体に包摂的なマインドセットと行動を推進することが求められます。

多様なガバナンス体制は、包摂的な意思決定プロセスを構築するための強固な基盤となります。このプロセスには、適切なタイミングで関係者を巻き込むこと、オープンなコミュニケーションを推進すること、各意見を尊重し価値を認める透明性のある環境を育てることなど、多くの重要な要素が含まれています。包摂的な意思決定とは、必ずしも集団意思決定を意味するものではありません。むしろ、トップダウンの指令が下される前に慎重なプロセスを重視し、チームメンバーが自分自身や自分の意見が尊重されていると感じ、それによって彼らの同意と責任感を育てることが重要とされています。

ある研究では、さまざまな視点が積極的に統合されることで意思決定の品質が向上することが示されており、単なる表面的な代表性を超えることの重要性が強調されています。男性だけのチームは約60%の確率で個人の意思決定者より良いパフォーマンスを示すことができた一方、性別の多様なチームは約75%の確率、地理的および年齢的な多様性を持つチームは約87%の確率で個人の意思決定者を上回る結果が出ています。

Estee Lauder社では、ミレニアル世代やZ世代の社員を集めたアドバイザリーボード、通称「シャドウ委員会」を意思決定プロセスに組み込むことで、若い世代特有の視点、革新的な思考、若年層の理解を活用しています。この委員会は戦略的なプロジェクトへのフィードバックや革新的なGo-To-Market戦略の創出のためのプラットフォームとして機能しています^(25; 26)。

包摂的な意思決定は、多様な世代や背景を持つ社員の独自の視点を共有することを推奨します。これにより、包摂的でサポート体制の整った職場環境の構築に貢献します。

また、BNY Mellon社の子会社であるPershing社では、リバース・メンタリングの取り組みを導入し、若手スタッフとシニアリーダーシップを結びつけ、戦略や文化に関する相互の学びを促進しました⁽²⁷⁾。主にミレニアル世代の高い離職率の削減と、シニアと若手メンバーのつながりを強化するための意見交換が行われました。CEOとの座談会など、双方の意見交換を通じて発案された施策により、世代間のギャップが狭まり、本取り組みに参加した従業員においては96%の定着率が確認されています。この取り組みは重要な課題に新しい視点を提供し、ミレニアル世代の従業員のニーズに応えつつ、シニアリーダーに新しいスキルや革新的な問題解決手法を学ぶ機会を提供しました。

これらの事例から、多様なアイデアや革新的な解決策の育成、ステークホルダーの理解促進など、意思決定における多様な声の具体的な利点が示されています。包摂的な意思決定は、パフォーマンスの向上だけでなく、異なる世代・属性の従業員が尊重されていると感じ、自身の洞察力を活用し、意味のある方法で全力を発揮できるような、包摂的で支援的な職場文化を育てることに寄与します。

結論

包摂的な実行力は、包摂的リーダーシップのメリットを組織全体に浸透させるのに効果的です。これを通じて、マインドセット/社会的な規範、多様化したグローバルな人材Pod、ガバナンス/意思決定という3つの側面から、人とビジネスのパフォーマンスを向上させることができます。仕事の流れ、意思決定方法、個人やチームのかかわり方やイノベーションの価値評価に意図的に包摂性を取り込むことで、組織はビジネスのパフォーマンス、顧客満足度、労働者の士気と定着率を向上させることができます。組織がますます不確実で多様なビジネス環境に直面している中、包摂的なアプローチを全社単位で取ることで、人々が尊敬し、参加したいと思うような組織へと変化を遂げ、また、結果として顧客、ビジネス、そして社会全体に対して提供する経験と価値を高めることが可能となるのです。

著者



Scoble-Williams, Nicole
スコブル・ウィリアムズ ニコール

Future of Work Leader, Deloitte
Tohmatsu Consulting LLC

nscoble-williams@tohmatsu.co.jp



Samach, David
サマック デイヴィッド

Global Talent Leader, Deloitte
Tohmatsu Consulting LLC

dsamach@tohmatsu.co.jp



Rueb, Alicia
ルエブ アリシア

Deloitte Tohmatsu
Consulting LLC

arueb@tohmatsu.co.jp



Jahani, Morteza
ジャハニ モルテザ

Deloitte Tohmatsu
Consulting LLC

fmorteza@tohmatsu.co.jp



Kondo, Masaki
近藤 正樹

Deloitte Tohmatsu
Consulting LLC

masakikondo@tohmatsu.co.jp



Valentine, Matthew
ヴァレンタイン マシュー

Deloitte Tohmatsu
Consulting LLC

matvalentine@tohmatsu.co.jp

その他貢献者

Kawahara, Yumeka | 川原 夢果, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC

yumkawahara@tohmatsu.co.jp

Yanagi, Akie | 楊 暁瑛, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC

ayanagi@tohmatsu.co.jp

Iijima, Rina | 飯島 利奈, Deloitte Tohmatsu Consulting LLC

riijima@tohmatsu.co.jp

巻末注釈

1. Otake, Tomoko. Foreign residents projected to make up 10% of Japan's shrinking population in 2070. *The Japan Times*. [Online] 26 April 2023. [Cited: 26 May 2023.] <https://www.japantimes.co.jp/news/2023/04/26/national/population-projection-foreign-residents-japan/>
2. Urata, Shujiro. Globalization of Japanese Economy: Reality and Impacts. *World Insight* [Online] 6 May 2022. [Cited: 26 May 2023.] <https://worldinsight.com/news/business/globalization-of-japanese-economy-reality-and-impacts/>
3. International Institute for Management Development World Competitiveness Center. IMD World Competitiveness Yearbook 2023. *IMD*. [Online] 20 June 2023. [Cited: 5 April 2024.] <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>
4. Insead. The Global Talent Competitiveness Index 2023. *Insead*. [Online] 7 November 2023. [Cited: 5 April 2024.] <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>
5. The Japan Times. 86% of municipalities across Japan want more foreign workers, survey says. *The Japan Times*. [Online] 17 September 2023. [Cited: 18 September 2023.] [86% of municipalities across Japan want more foreign workers, survey says - The Japan Times](https://www.japantimes.com/news/86-percent-of-municipalities-across-japan-want-more-foreign-workers-survey-says/)
6. Japan External Trade Organization (JETRO). FY 2022 Survey on the International Operations of Japanese Firms. *JETRO*. [Online] March 2023. [Cited: 12 June 2023.] https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/jafirms2022.pdf.
7. Daijob.com. 日本で働く高度外国人材の現状. *Daijob*. [Online] 2021. [Cited: 12 June 2023.] https://www.daijob.com/crossculture/japan/how_to_work.html.
8. Persol Research and Consulting. 日本で働く外国人材の就業実態・意識調査. *Persol Research and Consulting*. [Online] 7 February 2020. [Cited: 29 May 2023.] <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/foreigners-working-in-japan.html>.
9. Persol Research and Consulting. 高度外国人材に関する定性調査. *Persol Research and Consulting*. [Online] 23 October 2020. [Cited: 31 March 2023.] <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/advanced-foreign-hr.html>
10. Persol Research and Consulting. 外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査. *Persol Research and Consulting*. [Online] 19 November 2019. [Cited: 12 June 2023.] <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/management-of-foreigners.html>.
11. Juliet Bourke, Andrea Titus. The Key to Inclusive Leadership. *Harvard Business Review*. [Online] 6 March 2020. [Cited: 10 July 2023.] <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>
12. Bourke, Juliet. The six signature traits of inclusive leadership. *Deloitte*. [Online] 15 April 2016. [Cited: 10 July 2023.] <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>
13. Speirs, Gavin. The Link Between Inclusive Leadership & Employee Well-Being. *Solutions Driven*. [Online] 21 November 2023. [Cited: 18 January 2024.] <https://solutionsdriven.com/resources/diversity/the-link-between-inclusive-leadership-employee-well-being/>
14. Larson, Erik. New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work. *Forbes*. [Online] 21 September 2017. [Cited: 18 January 2024.] <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/?sh=333ba5db4cbf>

卷末注釈

15. Juliet Bourke, Andrea Titus. Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One. *Harvard Business Review*. [Online] 29 March 2019. [Cited: 18 January 2024.] <https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one>
16. Frances X Frei, Anne Morriss. 10 Reasons Why Inclusion Is a Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. [Online] 10 October 2023. [Cited: 18 January 2024.] <https://hbr.org/2023/10/10-reasons-why-inclusion-is-a-competitive-advantage>
17. GGI Insights. Inclusive Governance: Equitable Participation and Representation. *Gray Group International*. [Online] 18 January 2024. [Cited: 18 January 2024.] <https://www.graygroupintl.com/blog/inclusive-governance>.
18. Igarashi, Daisuke. Respect for local culture vital for survival as CEO in Japan. *The Asahi Shimbun*. [Online] 1 April 2020. [Cited: 5 April 2024.] <https://globe.asahi.com/article/13260330>
19. Giang, Vivian. This company uses AI to test unlikely engineers for their potential. *Fast Company*. [Online] 30 November 2018. [Cited: 5 April 2024.] <https://www.fastcompany.com/90269298/this-company-uses-ai-to-test-unlikely-engineers-for-their-potential>
20. Catalyte. Use data to create a more productive and diverse workforce. *Catalyte*. [Online] 1 March 2023. [Cited: 5 April 2024.] <https://www.catalyte.io/insights/data-for-social-good/>
21. Catalyte. The importance of skills-based hiring. *Catalyte*. [Online] 1 August 2023. [Cited: 5 April 2024.] <https://www.catalyte.io/insights/the-importance-of-skills-based-hiring/>.
22. Toyah Miller, María Del Carmen Triana. Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 26 May 2009, Vol. 48, pp. 755-786. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x>
23. Sean Dwyer, Orlando C Richard, Ken Chadwick . Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, December 2003, Vol. 56, pp. 1009-1019. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00329-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00329-0)
24. Maretno A Harjoto, Indrarini Laksmana, Ya wen Yang. Board nationality and educational background diversity and corporate social performance. *Corporate Governance*, 3 April 2019, Vol. 19, pp. 217-239. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2018-0138>
25. Indap, Sujeet. Estée Lauder applies millennial makeover. *Financial Times*. [Online] 17 November 2016. [Cited: 5 April 2024.] <https://www.ft.com/content/e98d3ada-9acd-11e6-8f9b-70e3cabccfae>.
26. Jennifer Jordan, Michael Sorell. Why You Should Create a “Shadow Board” of Younger Employees. *Harvard Business Review*. [Online] 4 June 2019. [Cited: 5 April 2024.] <https://hbr.org/2019/06/why-you-should-create-a-shadow-board-of-younger-employees>.
27. Dryburgh, Kerry. Reverse mentoring ‘one of the keys’ for solving recruitment challenge, says BP group chief talent officer. *Energy Voice*. [Online] 27 January 2020. [Cited: 19 March 2024] <https://www.energyvoice.com/opinion/220217/reverse-mentoring-one-of-the-keys-for-solving-recruitment-challenge-says-bp-upstream-hr-chief/>

Deloitte.

デロイトトーマツ

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツリスクアドバイザー合同会社、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グループ合同会社を含む）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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、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）とは、デロイトトウシュートーマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オーストラランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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ー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com 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、デロイトトウシュートーマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバル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れらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家ににご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依頼した人に関係して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>