



日本における差別化戦略としての グローバル人材活用

日本企業の機会損失

日本は長らく経済大国として認知されてきましたが、近年グローバルな舞台における競争力低下の危機に瀕しています。過去25年間において、Fortune 500にランクインしている日本企業の数は64%減少し、2010年にはGDP世界第2位の地位を中国に譲りました。¹さらに、高齢化社会の進行や、新型コロナウイルスの流行、国内の人材不足などが重なり、グローバル化による労働力の多様化と拡大が日本企業にとってビジネス上不可欠となっています。

多くの日本企業は、グローバルな経営課題の解決に貢献できる人材の重要性を認識していますが、これらの人材の獲得や活用、定着は次第に困難になってきています。人材とスキルの不足は世界中で課題であり、世界中の企業の70%が、ITスキルとソフトスキルを兼ね備えた人材の獲得に苦労しています。²日本でも、企業の80%がこのような人材の獲得に課題があると回答しています。³

「グローバル人材獲得の難しさが、東京の経済的競争力を低下させている」

竹中平蔵
元経済財政政策担当大臣

最新の Deloitte/FortuneによるCEOサーベイにおいても、CEOが現在直面している最大の課題が人材の不足であることが確認できています。人材の不足にさらに拍車をかけるように、所謂「大退職時代（グレート・レジグネーション）」の影響も出始めており、日本の仕事への満足度は世界最低クラスとなっています。^{4,5}

これらの背景を踏まえ、グローバル人材の獲得競争は熾烈を極めています。特に、これまで報酬の競争力の低さ、柔軟性に欠ける職場環境、日本語中心のコミュニケーションなどによって、

シンガポールや香港を含むアジアのグローバル都市との競争に苦戦してきた日本にとって、グローバル人材の獲得は深刻な課題です。^{6,7} 2021年に日本経済新聞が実施した調査によると、外国人が応募できる専門職の7割以上が日本人とほぼ同等レベルの日本語（日本語能力試験N1）を条件としていたのに対して、実際にそのレベルの資格を有している求職者は全体の4割弱でした。⁸

グローバル感覚を持った人材の需要

国内における事業スピードが鈍化する中、多くの日本企業にとって今後の成長機会は国外にあると言えます。この成長機会を掴み、成功するためには、変化し続ける人材やスキルの要件に合わせて経営や人事の戦略を見直すことが不可欠です。人事戦略を見直す上では、「グローバル感覚」を持った人材を獲得、活用、育成し、戦略に合わせて組織文化も再編成する必要があります。

グローバル感覚を持った人材とは、幅広い人材層を指しており、特定の国の出身者や国籍に限定されません。グローバルな課題に興味を持ち、グローバルな環境で活躍するために必要な視点、経験、能力を兼ね備えた人材を指します。グローバル感覚を持った人材の特徴は、文化的知性、共感性、協調性、考え方の多様性に対する理解や包容力など、異文化コミュニケーションにおいて重要な役割を果たすソフトスキルを備えていることです。尚、従業員の多様性を高めることは、

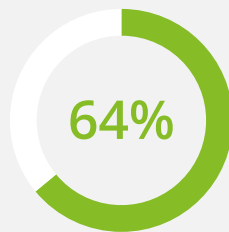
より質の高いアウトプット、イノベーションの増加、より効果的な意思決定、チームの満足度の向上、そして組織内の公平性を実現できることが調査で示されています。⁹

グローバル感覚を持った人材がもたらす新たな機会や希望に注目している日本企業もあります。コロナ禍において、人材派遣会社パソナグループは、日本企業のデジタル人材不足を海外からリモートで働くITプロフェッショナルの採用などを通じて解消する支援ができるよう、経営戦略を見直しました。¹⁰

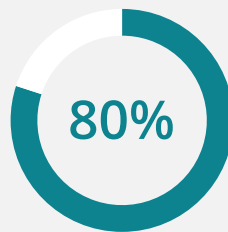
今後日本への外国人の入国規制が緩和されることを見越して、LINE、楽天、メルカリなどの企業は特に需要の高い分野のエンジニアを中心に、優秀な外国人人材の採用を拡大する計画を立てています。¹¹日本政府もグローバル人材獲得の必要性を認識しており、デジタル技術やその他人材不足が深刻な分野で、今後5年間にわたってアジアの高度人材5万人の採用を目指しています。¹²

このようにグローバル人材の獲得に向けた一定の進展は見られるものの、グローバル感覚を持ったプロフェッショナルの潜在能力を最大限に引き出し、今後の日本企業の成長と競争力を支えるために解決しなければならない課題は数多く存在します。

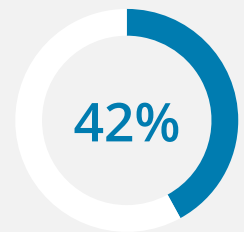
変革の必要性 – 数字で見る日本の現状



Fortune 500にランクインしている日本企業の減少率



適したスキルを持つ人材の確保に苦労している日本企業の割合



日本で働く人のうち、仕事に満足していると感じている人の割合

グローバル感覚を持った 人材の可能性を最大限に 活用する方法

これまでの議論を通じて、グローバル感覚を持った人材の重要性については、ご理解いただけたかと思います。しかし、多くの組織にとって、実際にグローバル感覚を持った人材が活躍できるような土壌を作るための明確なビジョンと戦略を立てることは決して簡単なことではありません。以下の3つのアクションは、グローバル感覚を持った人材を競争上の差別化戦略へと進化させるための基本的なステップで、どんなステージの企業にも該当します。



多様なリーダーを通じて グローバルなビジョンを刺激する

人材のパフォーマンスを引き出すグローバル文化を構築するためには、多様な市場や文化の違いを理解し、各地域への貢献や影響力を高めることのできるリーダーの存在が不可欠です。このようなリーダーには、文化的なニュアンスや複雑性の理解が求められます。グローバルリーダーは、各市場や文化の特性や機会をグローバルビジョンの阻害要因としてではなく、むしろ成功要因としてとらえることができます。グローバル化の波が日本市場に押し寄せる中、多様なバックグラウンドを持つ経営陣を据えた企業は、競合と比べて好業績を収める可能性が36%以上高いことが示されています。¹³ グローバル感覚を自社の組織でも取り入れるために、日本企業のリーダーは戦略的に行動する必要があります。そしてその根底には、グローバル感覚を持った人材の価値や可能性を引き出すためのエネルギーや信頼、そして成功に対する自信が必要です。

「武田の経営陣は、11の国籍を持つメンバーで構成されており、主に米国、日本、スイスのチューリヒを拠点にしています。私にとって、グローバル化というのは、この状況から考えます。自社の状況を反映したグローバルチームになっているか」

クリストフ・ウェバー
武田薬品工業 社長兼CEO

武田薬品工業は、リーダーシップとタレントマネジメントを通じてグローバルビジョンを実現しようとしている企業の一つとして挙げられます。クリストフ・ウェバーは、武田薬品の240年の歴史において、初めての外国人社長となりました。就任直後は少なからず批判もありましたが、ウェバーのグローバルな見通しは事業の世界的な成長を牽引し、文化的に多様な経営チームの構築や、将来のグローバルリーダーの特定、育成、支援などをするための社内プログラムの開発などの成果につながりました。これらの改革を通じて、世界中の顧客体験が改善され、同社に好業績をもたらしています。¹⁴

グローバルリーダーは、日本企業のグローバルビジョンを広げることもあります。カナダ出身のサラ・カサノバは、2014年に日本マクドナルドホールディングスのCEOに就任しました。カサノバの就任前、日本マクドナルドの売り上げは大幅に減少していましたが、カサノバはこれまでの日本での経験と、同社のビジネスモデルやグローバルビジョン、企業文化への深い理解を武器に、組織の変革を主導しました。カサノバは他の地域で得た学びを活かし、100以上の不採算店舗を閉鎖し、全国のチームにビジネス変革の主導権を与えました。また、日本の顧客を引き付けるための独自の期間限定メニューなどを導入しました。¹⁵ カサノバは、グローバルのベストプラクティスと、日本特有の嗜好や文化を取り入れ、3年足らずで同社に150億円の記録的な利益をもたらしました。¹⁶

文化の壁を取り除くことにより、 インクルージョンやコラボレーションを 推進する環境を作る

日本の職場環境の同質性は、意図せず特定の基準や考え方に合わせる同調圧力につながってしまうことがあります。実際に多くのグローバル人材が、日本固有の働き方やビジネス文化に馴染むことへのプレッシャーを感じており、場合によってはこの圧力が組織や国を離れる要因になってしまうこともあります。¹⁷ グローバル人材の価値を最大限に活用するために、日本企業は人材の多様なスキル、考え方、経験などを受け入れるためのインクルーシブな職場環境作りを目指す必要があります。

インクルーシブな組織とは、従業員一人一人の違いを認め、様々な考え方に適応できる組織です。インクルーシブな組織は一人一人の潜在能力を引き出し、通常の組織と比べて6倍革新的で、財務目標を達成または上回る可能性が2倍高い、という研究結果もあります。¹⁸ インクルーシブな組織を作る上で、最初に取り組むべきステップは、すべての従業員に組織に参加する機会の平等を与えることです。¹⁹ 多くのグローバル人材にとって、言語はしばしば組織への参加の阻害要因となり得ます。英語を話す人口が全体の30%未満である日本において、その障壁は特に大きいと言えます。²⁰

「グローバル化しない企業は未来の経済において競争できなくなります。グローバル化は選択ではなく、必要条件です。」

三木谷浩史, 楽天グループ

日本企業が次々と英語の社内公用語化を導入し、従業員同士のつながりやコラボレーション、エンゲージメントの向上に向けた「as one」のグローバル文化を推進しようと試みています。楽天グループは、グローバル展開に奮闘していた10年以上前に「Englishnization」（社内公用語英語化）を導入したことで有名です。CEOの三木谷浩史は社内英語授業を開始し、わずか2年で従業員の90%以上が必要な語学レベルに到達したことを発表しました。²¹ 導入当初は物議をかもししていた本施策を通じて、楽天はグローバルに事業を展開し、多様な人材を引き付けることができました。現在、東京本社だけでも70か国以上から人材が集まっています。²²

多くの日本企業にとって社内公用語の英語化は必ずしも最適解とは言えませんが、インクルーシブな組織を構築する上では、一人一人の価値を尊重し、互いの違いを乗り越え、組織の一員として貢献できることが重要です。まずは、日本語を母国語としないメンバーに対してAI翻訳を提供することや、日本語レッスンを実施するなどが有効かもしれません。メルカリでは、言語の壁を取り除くことの重要性を理解することにとどまらず、Global Operations Team (GOT)を設立し、グローバルで活躍するチームに向けた通訳や翻訳サービスの提供を開始しました。²³ GOTは設立以後も進化を続け、今ではグローバル人材戦略実現支援の一環で、ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)や異文化交流施策の実行を推進しています。²⁴ GOTの進化からは、言語の壁を取り除くことと、より幅広いD&I施策を結びつけることの重要性が確認できます。これらの取り組みは、多様なチームのエンゲージメントを強化することによって、チームの繁栄と人材の流出防止に寄与しています。

進化する人材と事業のニーズに 耳を傾け、適応し、習慣化する

従業員のやる気を引き出し、一人一人の個性を尊重するための施策の導入は重要ですが、従業員が自身の発言権を実感することができなければ、真に効果的な施策にはなり得ません。そのため、データと社内の声を拾う手段を駆使して、グローバル人材の要望や不安、ニーズ、将来のビジョン、課題などを理解し、従業員の発言権を強めることがポイントとなります。このような意識を持つことは、潜在的な組織のニーズの充足による経営戦略の実現や、パーパス、意義、影響力のある施策の実行をする上でも重要です。

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社（以下DTC）は、国内外でグローバルな事業を展開するクライアントをサポートするためのグローバル競争力強化と、日本のグローバル人材にとって魅力的な職場となることを目指し、2020年にグローバル・タレント・イニシアティブ（GTI）を立ち上げました。GTIは創設以来、傾聴とデータに基づき、メンバーの心境の把握・理解に取り組んでいます。本活動を通じて収集された知識やデータは、GTIの戦略や最優先課題の実現に向けたロードマップの推進に寄与しています。GTIのメンバーは、1対1でのチェックインやフォーカスグループ、各種イベント、オンライン調査やパルスサーベイなどの様々な機会を通じて本活動に参画しています。このアプローチを通じて、GTIは大きく考え、小さく始め、早く行動し、常にメンバーのニーズに合わせて進化してきました。そしてそれ以上に、本取り組みはメンバーがより大きなミッションに貢献する機会を提供する役割を果たしています。

ケース分析: デロイト トーマツ コンサルティング合同会社におけるグローバル・タレント・イニシアティブ – インクルージョンから、帰属意識へ

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社（以下DTC）では、一時期一部のバイリンガル人材や海外で勤務経験のある人材が、十分に活躍できていない、あるいは居場所がないと感じてしまうケースがありました。この問題に対処すべく、グローバルに活躍するパートナーやプロフェッショナルが集まり、草の根レベルで「グローバル・タレント・イニシアティブ（GTI）」を立ち上げました。本取り組みの意義はすぐに認められ、経営陣の支持を得ることができました。GTIは、DTCのグローバル競争力を高めることで、従業員にとってクライアントにとってメリットをもたらすことを目指しています。GTIの主な取り組みの1つは、グローバルな機会、経験、ベストプラクティスなどが共有できるコミュニティ作りです。本取り組みは、インクルージョン、データドリブン、そしてアジャイルの3つの原則によって支えられています。この3つの原則のもと、GTIでは、メンバーが深いつながりを持ち、自分たちが真に組織の一員であるという実感が得られるような魅力的なプラットフォームへと進化しています。GTIへの参加は、オンラインコミュニティや定例会議、各種イベントなどを通じて可能です。もともと新型コロナウイルスが流行し始めた頃に発足したため、当初イベントのほとんどは、一方通行のオンライン講義とブレイクアウトセッションの組合せでした。データドリブンの精神に基づき、より小規模での交流機会を求めるGTIのメンバーからのフィードバックを受け、これらの大規模イベントは、今ではポッドと呼ばれるグループ（5～6人のメンバー）や、定期的な1対1のパートナー面談によって補われています。GTIの成功は、実際にメンバーから寄せられたコメントからも見て取れます。最近実施されたサーベイでは、以下のような声が挙がりました。

“「GTIのいいところは、グローバルなプロジェクトへのアクセスです。グローバルな機会に触れ、同じ志を持つ仲間とつながれる場所があることは心強いです」

“「GTIは、デロイトのすべての努力の積み重ねを象徴するハブです。（特にコロナ禍において）仲間と出会うことが難しくなった中、GTIは人と人を繋ぐ糸となっています」

“「GTIの一員となった最初の1年を振り返ると、改めてこのコミュニティに参加できて本当に良かったと思います」



未来への展望

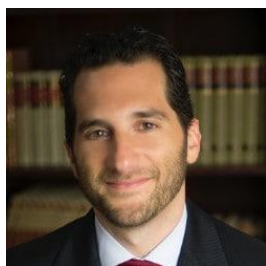
人材獲得競争が激化する中、組織には事業戦略の見直しや、人材の獲得、活用、育成の強化に向けた人材像の再構築が求められています。私たちは今、事業戦略・人材戦略・組織戦略のすべてにおいて、大胆な目標を設定することが不可欠な、重要な局面に立っています。日本企業にとって、グローバル人材戦略を組織の差別化要因として組織戦略の中核に据えることは、重要かつ魅力的な機会と可能性をもたらします。

著者



Nicole Scoble-Williams

Partner,
Future of Work Leader,
Deloitte Tohmatsu
Consulting LLC



David Samach

Partner,
Global Talent Leader,
Deloitte Tohmatsu
Consulting LLC



Durrah Hamdan

Manager,
Deloitte Consulting
SEA Pte Ltd



Olivia Mallett

Manager,
Deloitte Tohmatsu
Consulting LLC



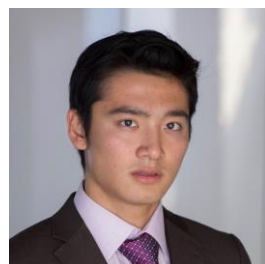
Khan Kikkawa

Senior Consultant,
Deloitte Tohmatsu
Consulting LLC



Misa Katagi

Consultant,
Deloitte Tohmatsu
Consulting LLC



Oki Sakuyama

Consultant,
Deloitte Tohmatsu
Consulting LLC

巻末注釈

1. "Are Japan's Largest Companies Shrinking?", JMNC Solutions (2020)
<https://www.jmncsolutions.com/post/are-japans-largest-companies-shrinking>
2. "Global Talent Shortages Reach 15-Year-High as Workforce Transformation Reshapes in-Demand Skills.", ManpowerGroup Inc. (2021)
<https://investor.manpowergroup.com/news-releases/news-release-details/global-talent-shortages-reach-15-year-high-workforce>
3. "80% Of Companies Concerned about the Talent Shortage within Their Industry; 48% of Tech Companies 'Very Concerned.'" Robert Walters (2020)
<https://www.robertwalters.co.jp/en/about-us/news/2020-11.html>
4. "2022 CEO Priorities Survey.", Deloitte United States (2022)
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>
5. "Which countries have the highest and lowest job satisfaction.", World Economic Forum (2020) <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/job-satisfaction-global>
6. "2021 Global Talent Competitiveness Index: Fostering Green and Digital Jobs and Skills Crucial for Talent Competitiveness in Times of Covid-19.", INSEAD (2021)
<https://www.insead.edu/newsroom/2021-global-talent-competitiveness-index-fostering-green-and-digital-jobs-and-skills-crucial-for-talent-competitiveness-in-times-of-covid-19>
7. "Foreign workers key to maintaining Japan's economic competitiveness.", The Japan Times (2020) <https://info.japantimes.co.jp/jt-with-kintopia/01/>
8. "Japan Losing Global Talent Race, Suga Economic Adviser Warns.", Nikkei Asia (2020)
<https://asia.nikkei.com/Editor-s-Picks/Interview/Japan-losing-global-talent-race-Suga-economic-adviser-warns>
9. "Getting Serious about Diversity: Enough Already with the Business Case.", Harvard Business Review (2021) <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>
10. "Japan's Pasona to Introduce It Talent Teleworking from Overseas.", The Japan Times (2021) <https://www.japantimes.co.jp/news/2021/10/23/business/pasona-remote-work-jobs/>
11. "Japan Inc. Rushes to Hire Overseas Talent as Border Reopens.", Nikkei Asia (2021)
<https://asia.nikkei.com/Spotlight/Japan-immigration/Japan-inc.-rushes-to-hire-overseas-talent-as-border-reopens>
12. "Japan Woos 50,000 Skilled Asian Professionals in Talent War.", Nikkei Asia (2022)
<https://asia.nikkei.com/Politics/Japan-woos-50-000-skilled-Asian-professionals-in-talent-war>
13. "Diversity Wins: How Inclusion Matters.", McKinsey & Company, (2022)
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
14. "Takeda Delivers Strong H1 FY2021 Results; Further Growth Momentum Expected through Fiscal Year-End Driven by 14 Global Brands.", Takeda (2021)
<https://www.takeda.com/newsroom/newsreleases/2021/takeda-delivers-strong-h1-fy2021-results-further-growth-momentum-expected-through-fiscal-year-end-driven-by-14-global-brands/>

15. "McDonald's International Strategy: Adapting around the World.", Day Translations (2021) <https://www.daytranslations.com/blog/mcdonalds-international-strategy-adapting-around-the-world/>
16. "How McDonald's Japan went from loss to profit in less than 3 years.", WARC (2017) <https://www.warc.com/newsandopinion/news/how-mcdonalds-japan-went-from-loss-to-profit-in-less-than-3-years/en-gb/38781>
17. Hof, Helena, and Yen-Fen Tseng. "When 'Global Talents' Struggle to Become Local Workers: The New Face of Skilled Migration to Corporate Japan." Asian and Pacific Migration Journal, vol. 29, no. 4, (2020) pp. 511–531., <https://doi.org/10.1177/0117196820984088>
18. "Council Post: What an Inclusive Workplace Actually Looks like, and Seven Ways to Achieve It.", Forbes Magazine (2021) <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/02/04/what-an-inclusive-workplace-actually-looks-like-and-seven-ways-to-achieve-it/?sh=36c01145316b>
19. "3 Useful Things to Know about Diversity and Inclusive Leadership.", UNSW BusinessThink (2020) <https://www.businessthink.unsw.edu.au/articles/3-useful-things-diversity-inclusive-leadership>
20. "Japan Doesn't Want to Become Another Casualty of English.", Foreign Policy (2020) <https://foreignpolicy.com/2020/05/26/japan-doesnt-want-to-become-another-casualty-of-english/>
21. "How 'Englishnization' Changed Rakuten's Business: Technology.", The ORIENTAL ECONOMIST (2016) <https://toyokeizai.net/articles/-/115040>
22. "Englishnization: Embracing a Global Vision through Language.", Rakuten Today (2021) <https://rakuten.today/blog/englishnization-embracing-global-vision.html>
23. "Introducing GOT– the team building Mercari's global network.", Mercan (2019) <https://mercan.mercari.com/en/articles/introducing-got/>
24. "Mercari's D&I Team is Like a Lab: Our Three D&I Communities, One Year Later", Mercan (2020) <https://mercan.mercari.com/en/articles/21193/>

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都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、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（オークランド、バンコク、北京、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、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約345,000名のプロフェッショナル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”）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、本資料に依拠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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.
日本における差別化戦略としてのグローバル人材活用



IS 669126 / ISO 27001