

# Global Leadership Summary Report 2021

---

**Seven Seas Co., Ltd.**

**Global Leadership Conference:  
Navigating VUCA Successfully**

Date: September 10<sup>th</sup> 2021

Participants: 109

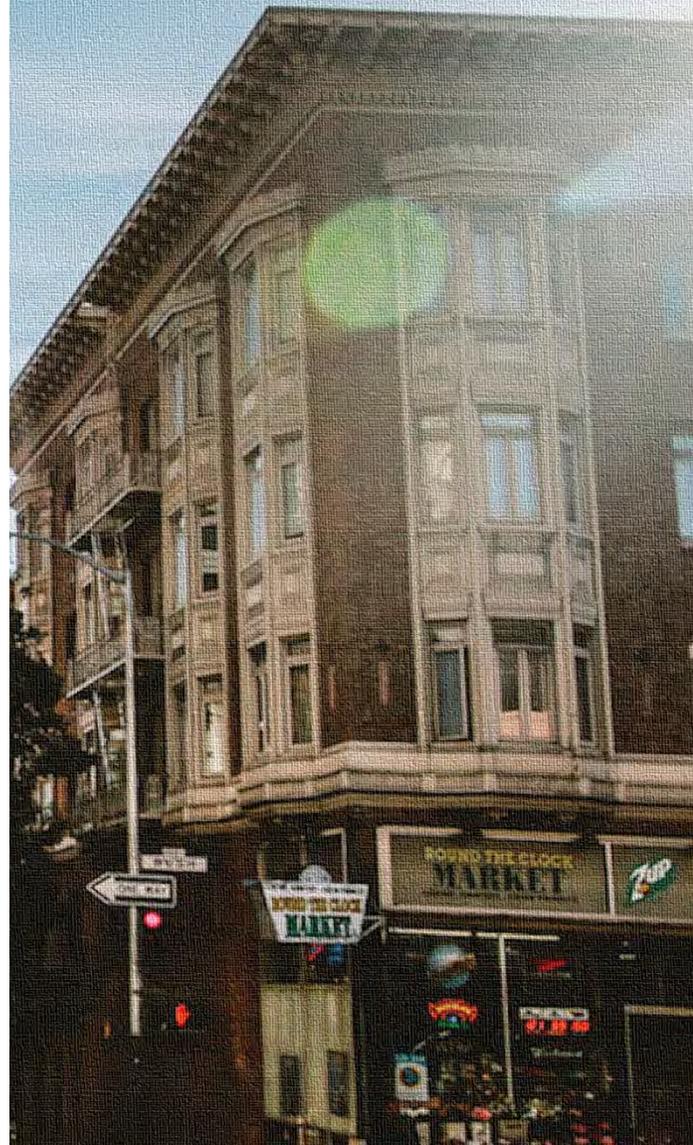
## Speakers

Melissa Gee Kee – Unilever

June Horie – Microsoft

## Theme

パンデミックに端を発した不確実性の時代に、先進的な企業の組織とリーダー育成はどのように変化に適応しているのか。



---

# Global Leadership: Navigating VUCA Successfully

## Summary of June Horie - Microsoft

ただいまご紹介にあずかりました日本マイクロソフトの堀江と申します。

本日はこのようにたくさんの方とお話しできる機会を頂きまして、とても嬉しく思います。

最初みなさんに是非メンチメーター（Mentimeter）というツールを紹介したいと思います。

チャットにリンクをお送りしましたので、そこにアクセスしていただいて、3つの質問に答えていただきたいと思います。

### 「From Which country/city are you joining today's call ?」

日本、東京、埼玉、横浜、大阪、シンガポール、バンコク、タイ、ジャカルタ・・・  
かなり色々な所から参加していただいていますね。

### 「What's your job title ?」

今日どういう立場で、どういう目的を持って、このセッションに臨んだか、ということを知りたくて。なぜなら、普段私達もプレゼンテーションや研修をやるときに、やっぱり目的というのは非常に大事かなと思っています。

### 「Sales Manager, Managing Director・・・」

本当に色々な、ダイバーシティ豊富な参加者ですね。かなりMIXな感じですね。HRの方もいらっしゃるれば、他のRoleの方もいらっしゃいますね。素晴らしいですね。では、最後の質問ですね。これも結構大事かな、と思っていますので、教えてください。

### 「What do you want to take away from my session today?」

Inspirational、New angle、Managing Skill、Case details、Key point、New ideas、組織としてリーダー育成に必要なこと、How to work with team members、awareness、what is good global leadership、戦略的人事、Global communication、Over culture gap・・・

やはりみなさんどういうニーズを持っているのかというのが大事なのでご入力されているみなさま、ありがとうございます。いくつかのキーワードを理解しましたので、なるべくカバーしたいな、と思いますが、限られている時間で頑張りたいと思います。

---

Leadership & Culture、良かったです。これはまさに私のトピックです。

### ～映像～

なぜ今ここで皆さんにこの映像を時間もないのにお見せしたかという、このビデオは短いんですけども、マイクロソフトの中でとても大事なことを語っています。実際、日本マイクロソフトの新入社員研修の初日、最初の研修の部分は、このビデオを全員に見せています。

ちょっと古いんですけども、もう数年前のものになるんですが、とても大事なメッセージが入っています。

ここでみなさんに伝えたいことは、「色々なことが世の中で変化していく中で、Purpose と Culture は変化しない」ということが、私達の Learning だということです。

従って、戦略も変化するし、環境も変化するし、特に今のように、コロナ禍がまだ進行している最中ですけども、危機の中で、では何が普遍的なものになるかという、まさに Purpose と Culture なんですね。

で、実はここからは是非みなさんに本当は今日時間があれば、マイクロソフトの Culture の変革とストーリーを、非常に面白くてですね。

Culture の話はすごく面白くて、この一枚の風刺図をご覧になったことありますでしょうか？この一枚の風刺図は、確か Google かどこかの昔のエンジニアリングが書いたもので

今だからマイクロソフトの社員として、一員として、みなさんに堂々と紹介できるのですが、

5、6、7年前、この絵を見せられない、話せないという Culture でした。

マイクロソフトの Culture として、昔はお互い銃を突きつけ合うという構図になっていたんですね。

そして何があったかという、これもみなさん興味があれば直接マイクロソフト日本にコンタクトしていただいて、私じゃなくても、他のメンバーが一時間くらい Culture の変革の Learning を皆さんに紹介できるわけです。

今日はそこまでカバーできないので、強調したいことは、

7年前にマイクロソフトの三代目の CEO にサティア・ナデラが就任された一年後に Culture の変革を起こしたわけです。そのおかげというか、それを私達が今、コロナ禍の中でも一兆円を超えて、さ

---

らにこんな短い時間で2兆円の会社になったわけですが、正直何かというと、全て Culture ではないかな、と私は思っていますし、サティアも、「CEO の C は Culture の C」と言っています。

Culture も色々あるんですけども、今日はいくつかハイライトして、みなさんにお伝えしたいかな、と思います。MS の Culture って、非常に最初からキレイに定義されて、全部完璧になるわけじゃないんですね。

常に **Culture journey** といって、変化し続けています。

最初、実はできたものは、Culture の変革のファーストステップとして、先程の Mel 氏の講演でも何度も触れられていましたが Purpose・Mission でした。

会社の **Purpose・Mission** が非常に大事と理解しています。

また、これも面白いのですが、ビル・ゲイツが創業したときの Mission と私達の今のこの Mission は全然違いました。

～映像～

今のビデオですけれども、2014年サティアがCEOに就任してからの Culture 変革からの始まりということで株主総会の時に確かに宣言したことです。

まとめると、彼が言っていたことは、Culture として私達の一番 Core な部分は、「Growth mindset」であると。

これはすべて、すべて、私達の Culture の基礎となります。

ちなみに **Growth mindset** だけに興味あるという方には、オススメの本があります。

Carol Dweck というスタンフォード大学の教授が提唱した観点ですね。

ご興味のある方は、ぜひ読んでいただければと思います。

この Growth mindset で大事なことは、リーダーから変化していくんですね。

---

リーダーが、「なんでも知っている」というリーダーから「なんでも学ぶ」「学び続ける」ということは、先程 Mel 氏も同じことをおっしゃっていましたが、かなり共通点がありますね。

Growth mindset を持った上で、私自身も Covid の対応や、従業員の勤務体制や担当する研修、社内での一切のイベントもすぐに、デジタルイベントに変更することになりました。

そして、この一番上ですね、これは、私達の Culture の5つの attitude です。  
全て Growth mindset に基づいています。（日本マイクロソフト社の自社サイト参照）  
<https://www.microsoft.com/ja-jp/mscorp/college/msd-company-mv.aspx>

**Values** というのは、私達お互いの価値観。

つぎの2つがみなさんが関心をお持ちのところかと思いますが、私達が理解しているのが、マネージャーとリーダーって違いますよね、ということ。だから、「Leadership principles」というのは、マネージャーも含めて、社員でしたら、サティアも含めて、誰でも、この3つのことを行動として求めています。

「**Create clarity**」、「**Generate energy**」、「**Deliver success**」  
マネージャーではない人にも、Leadership principles を発揮してもらうという前提です。

ただし、マネージャーになると、色々別の Skills が必要になります。マネージャーに求められることは3つ、実は最近できたもので、Culture の変革の中のひとつとして今、浸透中という段階です。何かというと非常にシンプルで、「部下のモデルになる」、「コーチになる」、「ケアする」。

コロナ禍によって、マイクロソフトのマネージャーに対して求めるものが、どのように変わったかという質問に対して、シンプルに言うと、“求めるものは変わらない”んですよ。「**Model**・**Coach**・**Care**」は逆に今まで以上に大事になってくるわけです。

---

～映像～

最後に、このビデオの「We are in this together」というメッセージをみなさんに出したいと思います。やはり Culture の中で、どういうふうにみんな一緒にこの危機、コロナ禍も含めて色々な危機に対応して乗り越えるか、というと

私達の Learning として個人的に協調したかったことは、

「When decisions and actions reflect the culture, employees embrace them」

私もマイクロソフト社員の一員として非常に感じていたことで、コロナ禍におけるリーダーシップ層の対応や、私たち人事の対応、お客様、社員に対しても、先程みなさんに紹介した「Culture」全てが反映された結果として、私たちの会社がうまく今まで来ている、来ていたのではないかと思います。