

「solving」から「getting solved」へ

——判断の主語が変わる瞬間

管理職への移行で起きる、判断の主語の転換

はじめに

本レポートは、WIS Researchの前身となる活動で実施された女性リーダーインタビューアーカイブを再分析したものである。

当時のテーマはキャリアやマネジメントだった。しかし改めて読み返すと、管理職への移行において「判断の主語が変わる瞬間」を語った人物がいた。

今回のレポートでは、現在Q Partners Founding Partnerを務める佐久間美穂氏（インタビュー当時：DCを拠点とする外資系コンサルティング会社マネージャー）の発言を、WISの視点で再分析する。製薬企業のグローバル戦略やM&Aを担当する彼女は、自身の昇格プロセスと、管理職になってからの判断の変化について、具体的に語っていた。

発言①:「マネージャーとしてのエクスポージャーを与えてもらう」

多くの企業では、管理職への移行は「打診→就任」という形で起きる。しかし佐久間氏の会社は違った。

「大体その弊社の場合は、よく働くパートナーのレベルの方々が、この人はレディーなんじゃないかっていうと、プロジェクトのマネージャーとしてアサインメントをされる。2回マネージャーとしてきちんとプロジェクトを回せると、自分のタイトルもマネージャーに変わるので、ある種ちょっとずつマネージャー業のエクスポージャーを与えてもらって、トレーニングを受けながら、実際に正式にマネージャーになるっていうような形」

さらに重要な条件があった。

「その2つも全く同じようなプロジェクトを2回、回せるだけだとダメで、別のグループのパートナーの人と働きつつ、別のタイプのプロジェクトを回すっていうことが必要になる」

タイトルが先につくのではない。判断の実績が先につき、タイトルは後からついてくる。

しかも「同じプロジェクトを2回」ではなく「異なるパートナーと、異なる種類のプロジェクトを2回」という設計になっている。これは再現性の確認だ。特定の環境で1回できることと、異なる環境でも同じ判断品質を出せることは、別の話だ。

WISではこれを「判断の再現性テスト」と捉える。一度の成功ではなく、異なる条件下での再現ができて初めて、その判断力は組織の資産になる。

発言②:「solving から getting solved へ」

同じ言葉が、タイミングによって全く異なる重みを持つ。これは感覚論ではない。判断が動いているタイミングに介入することで、判断の質を変えられるという構造の話だ。

WISではこれを「判断介入のタイミング設計」と呼ぶ。フィードバックの内容より、タイミングの方が、判断品質への影響が大きい場合がある。

WIS分析:3つの発言が示す構造

3つの発言を並べると、一つの方向性が見えてくる。

テーマ	佐久間氏の実践	WIS的解釈
昇格プロセス	異なる条件で2回、回してから正式就任	判断の再現性テスト
判断の主語	solvingからgetting solvedへ	判断主体の設計転換
フィードバック	ミーティング直後の5分	判断介入のタイミング設計

3つの発言に共通しているのは、判断を「自分の能力」として扱うのではなく、「設計できる構造」として扱っているという点だ。

誰がやるか、ではなく、どう設計するか。

そしてその設計は、プレイヤーではなくマネージャーの仕事になる。

—

今、自分でやっていると気づいているとしたら、一度だけ問いを変えてみてほしい。

「自分がやること」と「問題が解決されること」は、同じことか。

その問いに答えるところから、判断の主語の転換が始まる。

WIS Executive Insight Reportは、実際のインタビューをもとにWISが分析・解釈した研究レポートです。

WIS(wis-japan.com)は、判断をインフラとして設計する個人・組織向けトレーニングを提供しています。