

「私でいいのか」を超えた女性は、何を根拠に判断しているのか

伊藤佳世氏の発言を、判断構造の視点から再分析する

はじめに: 能力の問題ではない

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。しかし現在の視点から読み返すと、彼女たちは繰り返し「判断」について語っていた。

WISでは、このアーカイブをもとに、女性リーダーの意思決定構造の研究を行っている。

何を根拠に引き受けるのか。不確実性の中で、いつ動くのか。人をどう配置し、どう任せるのか。

今回のレポートでは、その中から現在NTT Ltd. Japan, an NTT Data, Inc. company でChief Executive Officerを務める伊藤佳世氏(インタビュー当時: Vice President - Integrated Services Strategy and Design)の発言を、WISの視点で再分析する。

管理職の打診を受けた時、多くの女性が最初に感じるのは「自信がない」ではなく、「私でいいのか」という問いだ。

この問いは、能力不足から来ていない。

長年の観察から言えることがある。次のステップを前にして止まっている女性の大半は、すでに十分な経験と実績を持っている。足りないのは能力ではなく、自分の経験を「判断の根拠」として使う習慣だ。

インタビューを精読した時、ある事実気づいた。伊藤氏は、判断の技術を言語化する前からすでに持っていた。

発言①: 「60%でもジャンプしてみようかな」

「100%決まってないものがあるけど、まずやってみないと。60%でもジャンプしてみようかな、というのが自分の性格にある」

彼女はこれを「性格的なもの」と位置づけていた。ここに最初の分析ポイントがある。

多く人は「もっと準備できてから」「確信が持てたら」と考える。情報が揃うのを待ち、万全の状態動くとする。しかし現実には、完全な情報が揃う瞬間と、チャンスが閉じる瞬間はほぼ一致している。

伊藤氏が自然にやっていたことは、情報が60%の時点で判断を下すというプロセスだ。残り40%の不確実性は、動きながら解消するという前提で。WISでは、この「完全に揃う前に動く感覚」を「判断タイミングの前倒し」と捉えている。

60%で判断できる人ほど、意思決定の場に求められる。これは逆説ではなく、実態だ。

発言②: 「ラッキーでこのポストについたと思う人が結構いる」

「インポスターシンドロームっていうのがあって、今までやってきたことはたまたまラッキーでこのポストについたと思う人が実は結構いる。一つ一つの経験をスキルという感じに持っておく。貯めていくことがすごく大事」

「たまたまラッキーで」—— この言葉は、優秀な女性ほど頻繁に使う。自分の実績を「実力」ではなく「運」に帰属させてしまう。これがインポスターシンドロームの核にある。

しかし伊藤氏が続けて言ったことが重要だ。これを乗り越えるために彼女がやっていたのは、感情の整理ではない。経験を「スキル」という形式に変換し続けることだった。

例えば「システムデザインをした」という経験は、そのままでは次の判断の根拠にならない。「私にはシステムデザインの経験がある」という形に変換されて初めて、打診が来た時に「これは自分の領域だ」と判断できる。

ここでいう「在庫」とは、「自分は何ができるのか」を言語化した蓄積のことだ。在庫があれば動ける。在庫がなければ、同じ実績を持っていても「自分には無理かもしれない」という判断が先に出てしまう。

これは自己肯定感の問題ではなく、変換作業の有無の問題だ。

発言③:「チームカクテル」

「チームカクテルって呼んでるんですけど、いろんなものをミックスしないといい味が出ない。いろんないいところを組み合わせると、力を発揮できるチームを作るところを一番意識するようになった」

管理職になって初めて意識したこととして、伊藤氏はこの言葉を使った。

カクテルを作る人間は、各素材の特性を理解した上で、意図を持って配合する。気分で混ぜるのではなく、何を作りたいかというゴールから逆算して設計する。

伊藤氏が言っているのも同じ構造だ。一人一人の強みを、どう組み合わせるかという設計視点。誰をどう組み合わせるかという判断が、マネジメントの本質になる。

チームの問題が「人間関係」に見えている間は、この設計の視点に立てていない。「判断の設計問題」として捉えた瞬間に、解像度が変わる。

WIS分析:彼女が無意識に実装していたもの

3つの発言を並べると、ある構造が見えてくる。

伊藤氏の言葉	WIS的解釈
60%でジャンプ	判断タイミングの前倒し
スキルとして貯める	判断在庫の蓄積
チームカクテル	強みの設計視点

これらは独立していない。判断在庫があるからこそ60%でジャンプできる。強みを設計できるからこそ、チームが機能する。

WISが「判断は構造化できる」と主張する根拠は、まさにここにある。伊藤氏が「性格」「当たり前」として話していたことは、実は再現可能な判断の技術だ。言語化されていなかっただけで、構造は存在していた。

そして最も重要な点がある。彼女はこれを「意識せず」やっていた。

意識せずやっていることは、人に渡せない。言語化されて初めて、次の世代に渡せる。WISが目指しているのは、その「渡せる状態にすること」だ。

読者へ

自信がないのか。それとも、在庫確認が終わっていないだけなのか。

多くの場合、必要なのは「もっと頑張ること」ではなく、すでに持っているものを、判断可能な形に変換することなのかもしれない。

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。