

# チャンスの前に覚悟を持つ

## ——判断を準備した女性の構造

「覚悟の事前設計」という判断インフラ

### 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、ある女性が「チャンスが来た瞬間に迷わず動けた理由」を、非常に具体的に語っていた。

今回のレポートでは、現在セガサミーホールディングスでVice President, Executive Officer / Managing Director of Legal & IP / Group Privacy Officerを務める石田ナツエ氏（インタビュー当時：同職、および前職UDトラックス株式会社法務コンプライアンス責任者）の複数回の発言を、WISの視点で再分析する。法務・知財・コンプライアンスのキャリアを、グローバルコンサルティングファームからインハウスへと積み上げてきた彼女の言葉には、「判断の準備」という一貫した構造が浮かび上がる。

### 発言①:「I'll do it」と言えた理由

石田氏が初めて取締役役に就任した時のことを語った場面。社長から「誰が適任か」という形で相談を受けたが、話の流れから自分に振られていると気づいた。

「しばらく話してて、なんかこう、なんだろうな、話の動き方からですね、もしかしたら振ってるのかなと。振ってくれてるのかなって。私に振ってくれてるのかなみたいな印象を持ちましてですね。で、ちょっと話してるところの間で私やりましようかっていう言葉を英語だったんで I'll do it! って言ったんですよ」

社長はほっとした表情をした、と石田氏は続ける。

なぜ即座に言えたのか。

「それを言えた理由っていうのは、やっぱり自分のそれまで築いてきた経験であり、実績であり、信頼だというふうに思ってた。役会ですとかの事務局を務めたり、役割についての、まず知識と理解があって、で、その場面をね、想像できるっていうところから既に入っていると、かいうメリットがあったと思うんですよ」

取締役として何を担うのか、どんな責任を負うのか——石田氏は法務部長として取締役会の事務局を務め、新任役員向けの説明役も担ってきた。打診が来る前から、そのポジションの重さを知っていた。

WISではこれを「覚悟の事前設計」と呼ぶ。チャンスが来た時に初めて考えるのではなく、来る前にそのポジションの意味を理解しておく。準備が完了しているから、瞬間に動ける。

## 発言②:「覚悟を、家族へのメッセージに込めた」

---

「I'll do it」と言った後、石田氏は家族にメッセージを送った。

「家族へ就任のメッセージを送ったんですね。その内容が、こういう職に就きますと。で、皆さんにご迷惑をかけないようにしっかり励みますっていうようなメッセージを伝えていたんですよ」

この一文が示しているものは小さくない。取締役は個人として法的責任を負う立場だ。判断を誤れば、個人の資産まで及ぶリスクがある。石田氏はそれを知った上で、「ご迷惑をかけないように」という言葉で家族に覚悟を示した。

「取締役っていうのは非常に大きな責任と義務を課される役割ですし、実際にその責任を怠った場合には個人的に責任を負うものですので、本当に重大な決断ですし、覚悟が必要であるというふうに思いますので、私はそれについてはもうその時点でちゃんと理解を持っていたと思っています」

覚悟は、チャンスが来てから育てるものではない。来る前から、静かに準備されているものだ。

## 発言③:「ストレスが、エネルギーになる」

---

石田氏は管理職になってからのストレスについて、こう語った。

「新しいプロジェクトなり案件が来て、なんか難しい問題が投げかけられて、それに対してすごく自分が意欲を持っていて、解決したいとか、どうやったら対応できるんだろうっていうふうに考えている時っていうのは、実はすごく楽しい時間でもありますので、そういった意味でストレス自体が必ずしも悪いものではないのではないかなと思います」

難問が来た時が楽しい。この感覚は、判断に対する構えが変わっているから生まれる。

「解決しなければならない問題」ではなく、「解決できる問いが来た」として受け取る。この認知の転換は、覚悟が事前に設計されているからこそ可能になる。準備のないところに来たチャンスはストレスになる。準備のあるところに来た難問は、楽しい時間になる。

## WIS分析:3つの発言が示す「覚悟の事前設計」

---

3つの発言を並べると、一つの構造が見えてくる。

テーマ	石田氏の実践	WIS的解釈
I'll do it の瞬間	事前に役割の重さを理解していた	覚悟の事前設計
家族へのメッセージ	就任前に責任を引き受けた証	判断の完結(外部への表明)
難問が楽しい	ストレスをエネルギーとして受け取る	判断準備がある者の認知構造

3つの発言に共通しているのは、判断の準備が「その場」ではなく「それ以前」に行われているという点だ。

Vol.03で分析した木島氏と三戸氏の「答え合わせ型学習」と構造は似ている。しかし石田氏の場合、答え合わせの対象が「上司の判断」ではなく「役割の責任そのもの」だった。

覚悟の事前設計とは、チャンスが来る前に「引き受けた後の責任」を、自分の中で完結させておくことだ。

そうすれば、チャンスが来た瞬間に迷わない。I'll do it と言える。

—

今、次のポジションへの打診を想像した時、最初に来るのは何か。

「自分にできるか」という問いか。それとも「引き受けた後に何を守るか」という問いか。

後者が先に来るようになった時、覚悟は、引き受ける瞬間に生まれるのではない。すでに設計されているものだ。

---

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。