

# 全力疾走をやめた日

## ——判断のスピードを設計し直した女性リーダー

「4割5割」で動く——判断配分という設計思想

### 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「判断のスピードと配分」について、他の誰とも違う言語で語っていた。

今回のレポートでは、元GE執行役員・桜庭里菜氏（インタビュー当時：起業直後）の発言を、WISの視点で再分析する。28歳で5名のチームを任されてから執行役員まで、一貫してチームマネジメントの最前線に立ち続けた彼女の言葉には、判断の設計という観点から見ると、鮮明な構造が浮かび上がる。

### 発言①：「全力疾走しないとマネージャーじゃダメ」という思い込み

桜庭氏がマネージャーになりたての頃、自分の中に一つの思い込みがあった。

「自分自身が全て全力疾走で走っていくっていうプレイヤーでは、チームを元気づけるつもりだったんですけど、逆に言うと自分がやっぱり走れてしまった場合に、横で見ると私はあの人にはついていけない。で、離脱していくチームだったり」

「走れてしまう」ことが、チームを壊していた。

これは逆説だ。優秀なプレイヤーがマネージャーになった時、最もよく起きるパターンがここにある。自分が全力で走ることが「手本を見せること」だと信じている。しかし実際には、全力疾走するリーダーの背中からは、チームメンバーに「ついていけない」という判断を与えている。

「自分が走り方を見せるのはいいですけど、結局背中を見せてるだけであって、どういう風にそうやって走るのかとか、じゃあ走った先にどんな連帯感が生まれるのかとか、どんなパーパスがあるのかっていうことをやっぱり話す余裕も自分自身もなくなって、疾走してますので」

全力疾走は、対話の余白を消す。

余白がなければ、チームの判断は生まれない。桜庭氏はある時点でこの構造に気づき、走り方を変えた。

「コーチとして横に伴走して、メガホンを持って応援するっていう時も必要であれば、水分補給をしてあげることも必要であるし、例えば怪我しそうな走り方をしている時には、こういう走り方をするのはどうだろうかという提案をしたりですか」

走ることをやめるのではなく、走り方の設計を変える。スプリントからペースメーカーへ。全力から配分へ。

## 発言②:「4割5割で走りながら調整をかけていく」

桜庭氏が語った、現代のマネジメントに必要な判断の形。

「やっぱり今あるものの中から仮説を組み立てて、4割5割で走りながら調整をかけていかなければいけないということで行くと、私が初めそのマネジメントを始めた、そのタスクを管理するというマネジメントとは全然異質のマネジメントが今求められていると思うんですね」

「4割5割で走りながら調整をかけていく」。この言葉にはVol.01で分析した伊藤佳世氏の「60%でジャンプ」と共鳴する部分があるが、桜庭氏の言葉にはさらに重要な含意がある。

「走りながら調整する」という部分だ。

動く前に完全な答えを出すのではなく、動きながら判断を更新し続ける。これは「判断の一回性」から「判断の連続性」への転換だ。

4割の情報で判断する。動きながら残りの6割を集める。再判断する。この循環が、完全な情報を待つよりも速く、かつ現実に即した解に到達する。

WISではこれを「判断の連続性設計」と呼ぶ。

## 発言③:「聞いてるようで、実は相手の話を聞いてなかった」

桜庭氏が語った、コーチング型リーダーへの転換の核心。

「前の私だったら、それを聞いてるうち、頭の中でどうやって解決してあげればいいんだろうとか、次にこういう素晴らしいアイデアを言ってあげようとかいうことを頭の中でずっと繰り返してたので、聞いてるようで実は相手の話を聞いてなかったと思います」

これは「聞き方」の問題に見えて、実は判断のリソース配分の問題だ。

話を聞きながら「次に何を言うか」を考えるということは、判断のリソースの半分が「自分の発言の準備」に使われていることを意味する。相手の言葉を処理する判断と、自分の解を構築する判断が、同時並行で走っている。結果として、どちらも中途半端になる。

桜庭氏が辿り着いたのは、この判断の同時並行を手放すことだった。

「ストレスを感じているこの人は何にストレスを感じてるんだろうという、その人に興味を持って、そこにだけフォーカスをした状態で話を聞いてあげることによって、解と一緒に歩いていくということがものすごく楽しくなってくるんですね」

「そこにだけフォーカス」。判断のリソースを分散させず、今この瞬間に集中させる。これが、コーチング型リーダーの判断配分だ。

## WIS分析:3つの発言が示す判断配分の構造

---

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	桜庭氏の転換	WIS的解釈
走り方	全力疾走→伴走コーチへ	判断配分の設計変更
情報量	完全な情報を待たず4割5割で動く	判断の連続性設計
傾聴	解を考えながら聞く→そこだけにフォーカス	判断リソースの集中

3つの発言に共通しているのは、「全力を使い切る」から「どこに何割を使うかを設計する」への転換だ。

全力疾走をやめることは、出力を下げることではない。配分を設計することだ。

走り方を変えた瞬間から、チームがついてくる。情報が4割でも動ける。相手の話が本当に聞こえるようになる。

—

今、全力疾走している自覚があるとしたら、一度だけ問いを変えてみてほしい。

その全力は、どこに向けられているか。そして、チームはその背中についてきているか。

判断配分は、才能ではない。設計できる。

---

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。