

「評価の場にいなければ、守れない」

——判断の場を設計した女性

管理職昇格という「判断」の起点を解剖する

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「管理職になる」という判断を、まったく異なる起点から語っていた。

「キャリアアップしたかった」でも「野心があった」でもない。

今回のレポートでは、元JAL IT役員・現株式会社エターナリア代表の宮下律江氏（インタビュー当時：起業後）の発言を、WISの視点で再分析する。

発言①:「評価する側に回らないと、問題は解決しない」

宮下氏はもともと、管理職になるつもりがなかった。システムエンジニアとして技術の道を歩み続けることを望んでいた。

しかしあるとき、チームの中に育児をしながら働く優秀な女性がいた。

「彼女って本当にすごく優秀で、残業はもちろん育児やっていたのでできなかったんですけど、非常に限られた時間の中で生産性がものすごく高いので、みんなが残業しているようなこともその時間内にできるし、品質もとっても良く、コミュニケーション力も高い、本当に優秀な女性だったので、私は彼女がどんどん昇格していくんだろうなというふうに思ってたんです」

しかし評価は変わらなかった。「残業できない＝責任ある仕事ができない」という理由で、何度送ってもプラス評価は通らなかった。

「本当に失望を抱えて辞めてしまったんですよね。私はすごくそれがショックで。会社にとっては本当に優秀な人材、それをこういう理由で失ってしまうんだっていうふうに、本当に残念に思いましたし、今までも何度も何度も掛け合ったにも関わらず、こういうふうな彼女の評価をプラスにできなかったっていう、私自身の力の限界っていうのを感じて」

ここで宮下氏が下した判断が、転機になった。

「文句を言っていて、どんなに自分がこう言っても、あるところで意思決定するその場にいないと、自分の意見は通らないんだなって思ったんですよね」

チームメンバーを守るために、判断の場そのものを変えた。

これは「自分のために上を目指す」という判断ではない。「守れなかった」という経験が、判断の起点になった。WISではこれを「判断起点の設計」と呼ぶ。何のために、誰のために判断するのかが明確であれば、判断の速度と強度が変わる。

発言②:「数合わせのためじゃない、と言われた」

管理職になった後も、役員になるつもりはなかった。しかしJAL破綻という未曾有の事態の中で、上司から打診を受けた。宮下氏は断るつもりで面談に向かった。しかしそこで言われた言葉が、判断を変えた。

「当時もなかなか女性が役員っていなかったわけで、いわゆるこの世の中の潮流として、女性を役員にしようっていう数合わせのためにあなたを役員にするんじゃないんだよって言われて。やっぱりこの JAL を再生する大事な役割を担ってほしいから、それをあなたにやってほしいんだよっていうふうに上司に言われて」

「そのやっぱりこの上司の決意、私を役員にするって、本当にそういう責任を自分が、いわゆる退路を断つっていうんですかね、そんな気持ちで選んでくださったっていう、その気持ちにすごく打たれました」

宮下氏の判断を動かしたのは、「自分がやりたい」という内側の動機ではなかった。上司が退路を断って選んでくれた、その覚悟を受け取ったことが、判断の起点になった。

他者の判断を、自分の判断の根拠として使う——それは依存ではなく、設計である。選ばれた事実ではなく、選んだ側の覚悟を受け取ったことが、判断を動かした。

発言③:「自分一人ではどうしようもない、と早く悟った」

800億円・1000人規模のプロジェクトを引き受けた後、宮下氏が最初に気づいたことがあった。

「このプロジェクトをやろうと思った時に、もうさすがに千人になっちゃうと、自分の力ではもうどうしようもないな、自分の力限界があるなっていうのも早く悟っちゃったんですね」

「早く悟った」という言葉が重要だ。

通常、優秀なリーダーほど自分でやろうとする。しかし宮下氏は規模の前に、早い段階で「一人ではできない」という判断を下した。それが次の行動を生んだ。

「私にあの助さん格さんがいたんですね。一人はすごく技術に長けた人で、もう一人ではいわゆる社内調整がとって上手かったんですよ。やっぱりその人たちに任せ後はデリゲーションですよ。その人たちを信じて権限委譲をするということで、全てが私がこう決めていくんじゃないって、やっぱりこうみんなが決める」

「getting the problem solved」(Vol.05)と同じ構造だ。しかし宮下氏の場合、それは1000人という規模が強制的にもたらした転換ではなく、「早く悟った」という能動的な判断だった。

WIS分析:判断の起点が変わると、何が変わるか

3つの場面を並べると、一つの一貫した構造が浮かび上がる。

場面	宮下氏の判断の起点	WIS的解釈
管理職就任	守れなかったチームメンバーへの責任	判断起点の設計(利他)
役員就任	上司の覚悟を受け取った	他者の判断を起点に転用
プロジェクト運営	自分の限界を早く悟る	判断主体の意図的な分散

3つの発言に共通しているのは、判断の起点が常に「自分のキャリア」ではなく「他者への責任」にあるという点だ。

WISがシリーズを通じて見てきた「判断インフラ」の中で、宮下氏の発言は一つの問いを投げかけている。

判断の起点は、設計できるのか。

キャリアアップという判断をする時、その起点が「自分のため」であることは自然だ。しかしそれが「他者のため」に変わった瞬間に、判断の強度と持続性が変わる。宮下氏の一貫したキャリアは、その証拠かもしれない。

「判断インフラ」は、スキルの体系ではなく、責任の設計体系だ。

—

今、管理職への打診を前にして迷っているとしたら、一度だけ問いを変えてみてほしい。

「自分にできるか」ではなく、「自分がいなければ守れないものがあるか」。

その問いに答えが出た時、判断の速度が変わる。

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。