

## 選ばれた後、疑うのをやめた女性たち

管理職のストレスを再設計した2人の判断構造

### 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、複数の女性が「管理職になった後のストレス」について、世間の通説とは異なる答えを語っていた。

「管理職になるとストレスが増える」。この認識が、次のステップへの躊躇を生んでいる。しかし実際に管理職を経験した女性たちは、何と言っていたのか。

今回のレポートでは、現在MASH STYLE LAB CO. LTDでExecutive Officerをされている川原夏子氏（インタビュー当時：株式会社ストッケ日本代表）と、元Deaconsパートナー弁護士・マクブライド氏（インタビュー当時：退職後）の発言を、WISの視点で再分析する。

### 川原夏子氏の発言：「差し引きゼロ、フラット」

川原氏は、日系企業でのキャリアからビジネススクールを経て、フランス系コスメティック会社でのブランドマネジメントへ。その後、イタリア系ファッションアクセサリー会社の日本法人トップに就任。現在はMASH STYLE LAB役員を務める。初めて管理職になった時のストレスについて、こう答えた。

「一言で言うと、差し引きゼロ、フラットじゃないかなと思います。まずはマネージャーじゃないから感じているストレスっていうのが、マネージャーになることでなくなりました。だけれども、マネージャーになったからこそその新たなチャレンジもあります。ということで、トータルに考えるといいこともあったけれども、プラスアルファで大変なこともあって、差し引きゼロ」

「差し引きゼロ」。この言葉は一見、管理職を肯定も否定もしていないように見える。しかしここには重要な認識が含まれている。

ストレスの総量が変わるのではなく、ストレスの種類が変わる。

マネージャーでないことから来るストレス——自分の発言に重みがない、交渉の場で対等に立てない、評価に影響できない——は、管理職になることで消える。代わりに、チーム全体の責任、組織間の調整、より大きな判断への関与という新しいチャレンジが来る。

「ある種のストレスはなくなった代わりに新たなチャレンジができた。でもトータルでいうとフラットなんじゃないかな」

管理職を前にして感じている今のストレスが対応できているなら、新たなストレスも対応できる。川原氏が示しているのは、そういう構造だ。

## マクブライド氏の発言:「選ばれているから、疑わなくていい」

元Deaconsパートナー弁護士のマクブライド氏は、香港・日本で30年以上キャリアを積んだ後、パートナーに就任した。ストレスについて聞くと、川原氏とは異なる答えが返ってきた。

「やっぱり下がりました。もうみんなに評価されているから自信がついてて、そのストレス感じなくていいってような環境でしたね」

なぜ下がったのか。その理由が、特に重要だ。

「私が何にできるかをずっと見てきてる。それでも私をマネージャーにしてくれました。だからそれ以上を自分の方で疑わなくていいということも、いつの間にわかってきました。だから、何でも完璧にできるということもないんですよ。必要に必要でしたら、もちろん人に相談にも行けるし、みんなお互いにサポートし合うから。だからもう選ばれてるから自信を持つしかない」

選んだ側は、その人の実力を見た上で選んでいる。それを選ばれた側が「本当に自分でいいのか」と疑い続けることは、マクブライド氏の言葉を借りれば「かえって不適切」だ。

選ばれた事実を、自分の判断の根拠として使う。

これは楽観論でも精神論でもない。「他者の判断を信頼することで、自分の判断コストを下げる」という、きわめて合理的な構造だ。WISの観点では、これは「自己証明コストの停止」とも言える。

「背中伸ばして自信を持てるような顔で毎日職場に出るしかないと思います」

## WIS分析:2人が示したストレスの構造

2人の答えは異なる。しかし示しているのは、同じ一つの問いだ。

発言者	ストレスの変化	WIS的解釈
川原夏子氏	差し引きゼロ(種類が変わる)	ストレスの種類の設計
マクブライド氏	むしろ下がった(疑う必要がなくなった)	他者の判断を自分の根拠に転用

共通しているのは、「管理職になるとストレスが増える」という前提を、経験によって書き換えたという点だ。

前提が変われば、判断が変わる。「増える」と思っていれば、躊躇する判断が生まれる。「種類が変わる」「むしろ下がった」と知っていれば、別の判断が生まれる。

ストレスの問題は、量の問題ではなく、前提の問題だったのかもしれない。

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。

増えると思っているそのストレスは、本当に「増える」のか。それとも「種類が変わる」だけなのか。  
そして、もし選ばれているなら——選んだ側は、あなたを見た上で選んでいる。

---

*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](http://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。