

# 判断を止めていたのは、「管理職になること」ではなく 「管理職になるための不要条件」だった

*A Case Study of Decision-Making Stopped by Self-Imposed Preconditions for Leadership*

---

## 01 Executive Summary

---

本ケースでは、RUMIOS Communityにおいて、「管理職になる壁」をテーマとした判断プロセスを観察した。

参加者には、既に管理職経験のある人と、これから管理職候補となる人の両方が含まれていた。そのため冒頭では、「今より一つ上のマネジメントポジションを打診されたら引き受けますか」という問いから対話を開始した。

興味深かったのは、上のポジションになること自体を拒否する参加者はいなかったことである。

しかし対話が進むにつれ、多くの参加者は、次の条件を語り始めた。

- 実務を十分理解していなければならない
- 十分な準備が整ってから引き受けるべきである
- 自分より優秀な部下をマネジメントできるだろうか

一方、既に管理職を経験している参加者からは、そのような条件はほとんど語られなかった。

本ケースは、管理職への判断停止が能力不足ではなく、管理職になるために自ら追加していた不要条件によって生じている可能性を示唆している。

## 02 Background

---

### 対象

RUMIOS Community

### テーマ

管理職になる壁

### 観察方法

セッション中の対話、参加者の提出フォーム、およびファシリテーターによる観察をもとに分析を行った。

### 03 Key Observations

---

#### Key Observation 1

判断を止めていたのは、「管理職になること」ではなかった

参加者は管理職という役割そのものを拒否していたわけではなかった。

しかし壁ディスカッションでは、

「本当に自分に務まるだろうか。」という不安が繰り返し語られた。

#### Interpretation

本ケースで止まっていたのは管理職ではない。

管理職になるための条件を、自ら増やしていたことが判断停止につながっていた可能性が観察された。

#### Key Observation 2

判断を止めていたのは、「管理職になるための不要条件」だった

対話では、次の発言が繰り返された。

- 実務をすべて理解していなければならない
- 十分な準備が整っていないなければならない

さらに、次の不安も共有された。

「自分より優秀な部下をマネジメントできるだろうか。」

#### Interpretation

これらはいずれも組織から求められた条件ではなかった。参加者自身が管理職になるために追加していた条件であった。

特に、「自分より優秀な部下をマネジメントできるだろうか。」という発言は、新たな観察であった。

これまで20年以上、女性管理職候補との対話では、「実務経験がまだ足りない。」という声は数多く聞いてきた。

しかし、部下との能力比較そのものが判断停止につながるという観察は、本ケースで初めて明確になった。

#### Key Observation 3

管理職経験者は、その不要条件を既に手放していた

既に管理職を経験している参加者からは、次の経験が共有された。

- 「実務をすべて知っている必要はない。」
- 「判断できれば業界を越えてマネジメントはできる。」

### Interpretation

興味深かったのは、管理職経験者の能力ではない。

管理職に必要なだと思っていた条件が変化していたことである。

経験を通じて不要条件を手放した結果、管理職という役割をより現実的に捉えていた可能性が観察された。

### Key Observation 4

介入によって変化したのは、「管理職の定義」だった

セッションでは、管理職とは次のことであるという整理が行われた。

- 判断すること
- 判断に責任を持つこと
- 部下を評価すること
- チームが成長できる環境を作ること
- 人を通じて成果を生み出すこと

実務を一番知っている人になることではない、という視点が共有された。

### Interpretation

本ケースで変化したのは自信ではない。管理職に必要なだと思っていた条件である。

不要条件を手放したことで、参加者は管理職という役割を現実的に捉え直し始めた。

## 04 RUMIOS Decision Structure Analysis

本ケースでは、判断6要素のうち、制約・選択肢・守る基準・捨てる基準に特徴的な変化が観察された。

| 判断6要素 | 観察された変化                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------|
| 状態    | 管理職候補という状況は十分に理解されていた。                                        |
| 制約    | 「実務を知らなければならない」「部下より優秀でなければならない」という、組織から求められていない心理的制約を追加していた。 |
| 目指す状態 | 管理職として成果を出したいという目的は明確だった。                                     |
| 選択肢   | 「管理職になる」「ならない」の二択となり、「管理職として成長しながら学ぶ」という選択肢が見えにくくなっていた。       |
| 守る基準  | 「実務を熟知していること」「部下より優秀であること」など、本来不要な条件まで守る基準として追加していた。          |
| 捨てる基準 | 「最初から完璧でなくてもよい」「管理職は役割の中で成長する」という基準を採用できず、不要な守る基準を手放せていなかった。  |

## 05 Discussion

---

本ケースで観察されたのは、「女性は管理職になりたがらない」という現象ではなかった。

判断を止めていたのは、管理職になるために自ら設定した不要条件であった。

一方、既に管理職を経験している参加者には、その不要条件はほとんど見られなかった。

経験によって変化したのは能力ではない。

管理職に必要なだと思っていた条件の定義であった。

制度では届きにくい意思決定の内側

本ケースで観察されたのは、制度や能力ではなく、参加者自身が無意識に守っていた基準である。

セッションでは、次の考え方が語られた。

- 実務を完璧に理解していなければならない。
- 自分より優秀な部下をマネジメントできなければならない。
- 十分に準備が整ってから管理職になるべきである。
- 業界を越えると管理職は難しい。

これらは組織から求められた条件ではなく、参加者自身が管理職になるために追加していた守る基準であった。

一方、対話を通じて、次の視点が共有された。

- 管理職とは判断し、責任を持ち、人を通じて成果を生み出す役割であること。
- 実務をすべて知っている必要はないこと。
- 優秀な部下を活かすことも管理職の役割であること。
- 管理職は、なってから学び成長する役割であること。
- 判断力は業界を越えて活かせること。

つまり本ケースでは、能力不足が判断を止めていたのではない。

守る基準が必要以上に増え、その一方で「何を捨てるか」を整理できなかったことが判断停止を生み出していた可能性が観察された。

本ケースは、制度だけでは変えられない判断停止が、「守る基準」と「捨てる基準」の再設計によって変化し得る可能性を示したケースである。

## 06 Implications for Organizations

---

本ケースで変化したのは、参加者の能力ではなかった。判断構造である。

管理職育成では、リーダーシップやマネジメントスキルの習得に焦点が当たりやすい。

しかし本ケースが示したのは、それ以前に、

候補者自身が管理職になるために無意識に追加している不要条件を可視化し、  
本当に守るべき基準と手放してよい基準を整理することの重要性である。

管理職経験者が自身の判断経験を共有することは、

理想化された管理職像を現実的な役割理解へ変えるだけでなく、

候補者が不要な守る基準を手放すきっかけにもなり得る。

## 07 Limitations

---

本報告は、一回のコミュニティセッションを対象としたケーススタディであり、結果を一般化することはできない。

今後は、管理職候補者と管理職経験者を継続的に比較し、判断6要素のどこが変化することで判断停止が解消されるのかを継続的に観察していきたい。

---

判断を止めていたのは、能力ではなかった。

自ら設定していた、管理職になるための不要条件だった。

---