

あなたの職場に、こんな人物はいないだろうか。

たとえば、営業部エースのA氏。彼は毎月、驚くような数字を叩き出す。気難しい顧客も彼の手にかかれれば契約書にサインをする。社長も全幅の信頼を置く、会社にとっての稼ぎ頭であり、英雄だ。

しかし、彼のチームでは異様な光景が広がる。

アシスタントが資料の数字を一つ間違えると、相手にだけ聞こえる大きさのため息をつき、低い声で一言、「……これ、昨日も言ったよね」。

定例会議では、若手が勇気を出して提案しても、資料に目を落としたまま「で？ それで数字いくらになるの？」と切り捨て、自分の意見が通らなければ、大きな音を立ててパソコンのキーボードを叩く。

彼が戻ってくる足音が聞こえると、オフィスの空気は張り詰め、部下たちは「今日は機嫌がいいだろうか」「地雷を踏まないようにしよう」と身を縮める。

■ エースの仮面を被った破壊者たち

彼らは確かに仕事ができる。会社に利益をもたらし、難題を解決する。その意味で、彼らは間違いなく「優秀」（ブリリアント）だ。

しかし同時に、彼らは周囲の人々を疲弊させ、組織の協調性を破壊して、メンタル不調者や離職者を生み出す元凶ともなっている。チームプレイヤーとしては、「嫌な人」（ジャーク）なのである。

「仕事はできるが、一緒に働きたくない」
「あの人がいなければもっと良いチームになるのに」
「なぜ会社は、あんな人を野放しにしているのだろう」

そんな嘆きが、今日もどこかのオフィスから聞こえる。もしかしたらあなた自身も、誰かの顔を思い浮かべながら、この文章を読み進めているかもしれない。

この、“優秀だが有害”な人々のことを、シリコンバレーなどのビジネスの最前線では「ブリリアント・ジャーク」（Brilliant Jerk）と呼ぶ。直訳すれば「才能ある嫌な人」あるいは「有能なろくでなし」といったところか。

この言葉を一躍有名にしたのは、大手動画配信サービス会社のNetflixだ。同社は独自の企業文化を明文化したカルチャー・デッキの中で、「ブリリアント・ジャークを許容しない」と宣言した。なぜか。彼らがどんなに高い能力を持っていたとしても、チームワークを犠牲にするコストがあまりに高いと判断したからだ。

「一人の天才がもたらすプラスよりも、その天才が周囲の意欲を削ぐことによるマイナスの方が大きい」

そう述べたのである。

■ 「毒」とわかって飲み続ける人々

現場社員が「あの人には問題がある」と気づいているにもかかわらず、なぜブリリアント・ジャークは組

織に居座り続けることができるのだろうか。多くの企業が、彼らを排除できないどころか、昇進させ、より大きな権限を与えてしまうのだろうか。

一つの理由は、最終的に「成果」というモノサシが評価を左右してしまうことにある。

決してプロセスや協調性を無視しているわけではないが、結果を出さなければ会社は立ち行かない。そのため、結局「稼いでいるか」で評価せざるを得ない。

経営者や上司の立場になって考えてみてほしい。目の前には、莫大な利益をもたらしてくれる部下。多少言葉遣いが荒かったり、協調性に欠けたりするかもしれないが、彼を処罰したり異動させたりして、売上が落ちたら？ 株主にどう説明するのか？ 自分の評価はどうなるのか？

目の前の甘美な果実（短期的な成果）を手放すことは、恐怖である。多少性格に難があっても、背に腹は代えられない。そんな経営判断が、彼らの問題行動を黙認することにつながってしまう。特定の個人に過度に依存している状態だ。

現場レベルでも彼らを排除できない事情がある。それは、「業務の属人化」だ。

特定の業務知識、特殊なスキル、重要な顧客とのパイプ。これらを彼らが独占している場合、彼らがいなくなると、現場の業務がストップしてしまう。

あの人がいないと回らない。悔しいけれど、彼に頭を下げるしかない——このような事情が、ブリリアント・ジャークの支配をより強固なものにしていく。

これが、彼らを生み出し、許容し、時には依存してしまう、組織の構造的な病理である。

■ 彼らがもたらす「利益の2倍」の損失

ここまで読んでも、「確かに嫌な人だが、利益を出しているんだから、やっぱり会社には必要な人材なんじゃないか」と思う人がいるかもしれない。

だが、経営学や組織心理学の最新研究は、その直感にNOを突きつけている。彼らを雇い続けることは、経済的合理性の観点からも割に合わないのだ。

ハーバード・ビジネス・スクールが行った、約6万人の従業員データを対象とした大規模な調査がある。

この調査では、スーパースター（生産性上位1%の人材）を1人雇うことで得られる利益と、ブリリアント・ジャークのように組織を腐敗させるトキシック・ワーカー（有害な人材）を1人雇い続けることで発生する損失を比較した。

その結果は衝撃的だった。トキシック・ワーカーがもたらす損失は、スーパースターがもたらす利益の、実に2倍以上も大きかったのである。

どんなに優秀なエース社員が利益を稼ぎ出したとしても、その彼が周囲に毒を撒き散らしているならば、会社はそれ以上の見えない損失を被っている計算になる。

彼らが稼ぎ出す売上など、彼らが壊すものに比べれば微々たるものだというわけだ。

彼らのターゲットにされた社員のモチベーション低下による生産性のダウン。メンタル不調になった社員の休職補償。退職した社員の穴埋めにかかる採用コストや教育コスト。もしハラスメントで訴訟になれば、賠償金や弁護士費用だけでなく、ブランド毀損といった損害も計り知れない。

しかし、真に恐ろしいのは、財務諸表には載らない、日々の業務の中で静かに垂れ流されている、「見えないコスト」である。

■感情は、ウイルスのように「伝染」する

見えないコストの一つ目は「情動伝染」だ。リーダーの感情は、ウイルスのように職場全体に伝染する。

上司が眉間にしわを寄せてパソコンを叩きつけ、貧乏ゆすりをしているのを見たでしょう。それだけで、あなたの心拍数は少し上がり、気分は沈み、警戒モードに入るはずだ。

人には他者の感情や行動を無意識に模倣する性質がある。リーダーがイライラしていれば、部下もイライラし、不安になる。ネガティブな感情が蔓延したチームでは、協力行動が減り、ミスが増え、創造性が低下することが多くの研究でわかっている。ブリリアント・ジャーク一人の不機嫌が、チーム全員のパフォーマンスを低下させているのだ。

■「気疲れ」という脳のエネルギー浪費

二つ目は「認知リソースの枯渇」だ。認知リソースとは、人が他者に配慮したり、感情をコントロールしたりするために必要な脳のエネルギーのことである。それが枯渇してしまうのだ。

脳のメモリの無駄遣いと言い換えてもいい。パソコンで重いアプリを裏で動かしていると、全体の動作が遅くなるのと同じことが、人間の脳でも起こる。

「このメールの書き方で部長は怒らないだろうか」
「さっきの会議での発言、皮肉だったのかな」

ブリリアント・ジャークの下で働く人々は、常に彼らの顔色を伺い、地雷を踏まないように細心の注意を払っている。この気疲れや過剰な配慮に、私たちの脳のエネルギーが奪われているのだ。

本来なら、顧客への提案を練ったり、業務改善のアイデアを出したりすることに使われるべき脳のメモリが、ジャーク対策という非生産的なタスクに浪費される。結果的に、チーム全体の凡ミスが増え、創造的な仕事ができなくなる。

■自己防衛の「沈黙」が問題の悪化を招く

三つ目は「心理的安全性」の崩壊だ。心理的安全性とは「このチームなら対人関係のリスクを冒しても大丈夫だ」という安心感のことである。

ミスをしたら吊るし上げられる。異論を唱えたら倍返しにされる。そんな恐怖がある職場で、誰がリスクをと

って新しい挑戦をするだろうか。誰がトラブルの予兆を正直に報告するだろうか。

ブリリアント・ジャークが支配する組織では、沈黙が金となる。余計なことを言わず、言われたことだけをやるのが安全な生存戦略になるからだ。

そうして、悪い報告は隠蔽され、小さなミスが大きな不祥事になるまで放置される。組織は学習能力を失い、衰退していく。

彼らが奪っているのは、単なる金銭的成本のみではない。そこで働く人々の意欲、安心、そして組織の未来なのだ。

■悪いのは「リンゴ」か「樽」か

仮に、あなたが明日、そのブリリアント・ジャークを職場から追放することに成功したとしよう。職場には一時的な平和が訪れ、笑顔も戻るかもしれない。

だが、半年もすれば、また別の誰かが同じような振る舞いを始めるか、もしくは新しく入ってきた優秀な社員が、かつての彼・彼女のようにならざるを得ない可能性がある。

なぜか。それは、あえて使い古された強い比喻を借りるならば、腐ったリンゴ（個人）を取り除いても、そのリンゴが入っていた樽（組織環境）自体が汚染されていたら、新しく入れた新鮮なリンゴもすぐに腐ってしまうからだ。

産業組織心理学や経営学の世界では、その刺激的な響きとは裏腹に真剣な問いとして、古くから「バッド・アップル（悪いリンゴ）」と「バッド・バレル（悪い樽）」の議論がなされてきた。

不祥事やハラスメントが起きたとき、それは個人の資質によるものなのか、それとも組織のシステムによるものなのか、という問いだ。

ブリリアント・ジャークの問題において、私たちはどうしても目立つ個人に目を奪われてしまう。彼らの強烈なキャラクター、攻撃的な言動、圧倒的な成果。それらはあまりにドラマチックで、私たちの注意を引きつける。

しかし、冷静になって考えてみてほしい。彼らは最初からモンスターだったのだろうか？

入社したその日から、周囲を怒鳴り散らし、情報を隠蔽し、自分勝手に振る舞っていたのだろうか？

おそらく違うはずだ。最初は希望に燃え、チームに貢献しようとしていた時期があったかもしれない。彼らの攻撃的な振る舞いを、誰かが、何かが、許し、育ててしまったのではないだろうか。

組織が彼らのようなモンスターを必要とし、育ててしまう、その構造的な病理にメスを入れていきたい。