

近年普及した「ハラスメント」という言葉。その定義をまとめると、「①優越的な関係に基づいて行われる、②業務の適正な範囲を超えた、③身体的若しくは精神的な苦痛を与えること」のようです。

たしかに、「パワハラ（パワーハラスメント）」に代表されるように、その多くの場合、矢印は権力の強いものから弱いものへ向かっています。本書で扱う「ブリリアント・ジャーク」のジャークな行動についても、その場合が多いですが、ケース5は少し異なります。

これまでの「ハラスメント」対策では言及されることのなかった、今、「ブリリアント・ジャーク」について考える意義が、特にある事例と言えるかもしれません。

## 【BJ FILE 05】 優秀すぎる若手社員

〈中堅人材開発企業のケース〉

Eエデュケーションズは、人材開発サービスを提供するベンチャー企業である。ここ数年で売り上げは急上昇。社員数も100名を越えた。

社長をはじめ経営陣も平均年齢35歳と若く、活気のある会社だ。メディアの取材を受けることも多く、その効果もあってか、新卒・中途採用ともに順調である。

野依さやか（のより・さやか）は、3年前に中途で入社した中堅社員の一人である。プロモーション部に所属し、商材のPRはもちろん、顧客や見込顧客とのデジタルとアナログそれぞれの接点を駆使した関係構築やマーケティングなども手掛けている。前職で出産、育児を経ており、Eエデュケーションズには時短勤務で参画している。

そんな野依は最近、あることが気になっていた。入社2年目の岩屋翔（いわや・かける）の態度である。

彼は新卒で入社した当初から素直で、仕事の取りかかりもスピードも速く、知識や技術も着々と身につけた。いわゆる「シゴデキ」の新入社員として周りの人たちからも注目されていた。

ところが半年くらい前からか、その行動や言動の端々に「キツさ」を感じるようになったのだ。

まずもって、会社や部署が示す方向性に合わない（と岩屋が判断した）人に対するあたりがキツイ。

たとえば、仕事のスピード。会社は急成長を掲げ、部署もスピード感あるサービス提供を年度の目標にも掲げている。そこまではよい。

しかし岩屋は、仕事のスピードや業務の習熟が遅いと判断した人に対し、容赦ない態度をとるようになってきたのだ。野依も、つい先週「野依さん、なんでその対応にそんなに時間かかるんですか？」などと言われたところである。先月に中途採用で入社したばかりのスタッフに対しても、岩屋はそのような心無い言葉を浴びせていた。

また、他人の力を借りることをよしとしない。

岩屋は頑張り屋で、自助努力で知識や技術を身につけてきた。野依もその姿勢は素晴らしいと思うのだが、彼は他者に助けを求めることを嫌う。とにかく自分でやろうとする。さらには、他のメンバーがマネージャーやチームメンバーに助けを求めて答えを出すことは、岩屋の「美学」に反し、耐えられないようだ。

新卒・中途にかかわらず、入社して日の浅いメンバーは周りを頼りたくなるシーンも多い。ベテランであっても、想定外のトラブルや突発の仕事で、誰かに相談したり、代わりをお願いしたりしたくなることだってある。

野依もまた時短勤務で、会社の仕事に注げる時間にも制約があるため、仕事の量を調整してもらったり、誰かに仕事を引き継いだりやりくりする必要がある。

Eエデュケーションズは、もはや創業間もないスタートアップ企業ではない。社員数が100名超えともなれば、さまざまなコンディションやライフステージのメンバーがいる。創業メンバーや、岩屋のように仕事に全振りして走りきれぬ人たちだけが集まっている訳ではない。チームプレーによる助け合いも不可欠なのだ。

ところが、岩屋は助けを求め合う人たちに対して冷やかな目線を送る。

「助けてもらうなんて、プロとして失格」

「自分ひとりで仕事を完結できない人は評価できない」

岩屋のこれらの発言を、野依も他のメンバーも耳にした。これでは、助け合いが生まれにくい。

そして、そのモヤモヤを抱えているのは野依だけではないようだ。ことあるごとに、他のメンバーから「最近、岩屋くん感じ悪いよね」「岩屋さん、天狗になっちゃってない？」「私、岩屋さんと一緒に働くの無理」などの不満の声も聞く。

周りのメンバーに対しては強気な岩屋だが、上にはウケがいい。マネージャーの高師優斗（たかし・ゆうと）も、岩屋の「シゴデキ」ぶりは気に入っている様子で、「自律したホープ」と称賛している。どうやら次のマネージャー候補の一人として考えているらしい。そういえば、高師も個人プレーで出世してきたタイプだ。

高師も岩屋のキツイ振る舞いを多少は知ってはいるものの、問題視はしていない。

「尖っているところはあるけれども、それはそれで個性としていいんじゃないの？」

このように流してしまう。挙句、

「野依さんも、岩屋より年上で、人生の先輩なのだから大人の包容力で若手を受け止めてやってくださいよ」

とまで言われた。

もし岩屋がマネージャーに登用されたら、プロモーション部のカルチャーはいったいどうなってしまうのだろうか。野依は少し先の未来が恐ろしくなった。

「こういう若手、いる」と膝を打った読者もいるのではないだろうか。ブリリアント・ジャークは経営者や本部長、課長といった、権力を持つベテランをイメージしがちだが、実は年齢や役職を問わない。

入社数年目の若手エースであっても、条件さえ揃えば組織を破壊するジャークになり得る。

岩屋氏は、仕事が速く、自律的に動き、成果も出している。どこの会社も欲しがらる優秀な若手である。しかし、その優秀さの裏側で、チームの空気は悪化し、野依氏のような中堅社員が疲弊し、組織の成長に必要な助け合いが機能しなくなっている。

なぜ、一人の若手の頑張りや、組織にとっての毒になってしまうのか。なぜ上司はそれを個性として容認してしまうのか。ここでは、成長期のベンチャー企業が陥りやすい、若きジャークの問題を、六つの視点から考察していく。

## 1 自立初期の若手が持つ「危うさ」

まず着目すべきは、岩屋氏の仕事に対するスタンスだ。「他人の力を借りることを良しとしない」「自分でやろうとする」という強いこだわりを持っている。

一般的には「自律性が高い」と評価されるかもしれないが、少し危うさも含んでいる。それは「反依存」と呼ばれる状態だ。

人は成長する過程で、誰かに頼る「依存」の状態から、一人でできる「自立」の状態へと移行する。しかし、組織で働くプロフェッショナルとしての成熟は、その先にある「相互依存」にある。

相互依存とは、自らの専門性や強みを理解して、自分の専門外の領域は素直に他者の力を借り、自分の専門領域では強みを活かしてチームに貢献するという、互いの力を最大限に発揮し合う関係性のことだ。

研究によれば、組織において援助要請（助けを求めること）は、ミスを防ぎ、学習を促進し、チームのパフォーマンスを高めるために不可欠な行動であることがわかっている。

岩屋氏の「助けてもらうなんてプロ失格」という発言は、彼なりの強い自責思考やプロ意識の高さの表れなのだろう。

しかし、そのストイックな信条は、周囲の人に向けられた瞬間、無自覚にチーム全体の援助要請を封じ込め、組織としての学習機能を停止させる呪いの言葉へと変わってしまう。

## 2 「スピード至上主義」による差別

岩屋氏は、仕事の遅い人や、すぐに成果を出せない人に対して、「なんでそんなに時間かかるんですか？」と容赦ない言葉を浴びせる。

この行動の背景にある心理メカニズムとして、「自己中心性バイアス」という概念が参考になる。他者の視点や状況を正確に想像できず、自分の能力や感覚、基準が他者にも当然当てはまると無意識に思い込んでしまう心理的傾向のことだ。

岩屋氏は必ずしも悪意をもって人を見下し、序列を作ろうとしているわけではない。彼には、「会社が求め

るスピードに応えることこそが正義だ」という純粹なコミットメントと、「自分ができるのだから、全員が同じスピードで対応して然るべきだ」という強い思い込みがある。

そのため、経験や状況の違いを考慮できず、それに追いつけない人を「努力不足」「怠慢」と無意識に断定してしまっているのだ。

厄介なのは、組織自体が、依然として「スピード感」を目標に掲げたまま、組織のフェーズ変化に伴う新しい価値観を現場に示せていない点だ。これが岩屋氏の社会的支配志向を正当化する材料になってしまっている。「会社もスピードを求めている。だから遅い人が悪いんだ」と。

会社がそのメッセージを明確に発信していない以上、岩屋氏の態度を、彼個人の適応力不足と責めるのは酷だろう。

スピード至上主義を振りかざして他者を排除する彼の行動は、組織が新しい評価基準を提示しそびれているという怠慢を、皮肉にも若きエースが忠実に体現してしまっている結果に他ならない。

## 3 個性という「免罪符」、そしてマネジメント放棄

このケースで罪深いのは、実は岩屋氏本人よりも、上司であるマネージャーの高師氏かもしれない。

リーダーシップ研究において、部下の問題行動に対して指導や介入を行わず、放置するスタイルを「自由放任型リーダーシップ」と呼ぶ。この自由放任型は、時に、「屈辱的管理」以上に組織を破壊することがある。

高師氏の「個性としていいんじゃないの」という発言の裏には、「優秀な若手のモチベーションを削ぎたくない」「自律性を尊重したい」という、彼なりのマネジメントの葛藤（あるいは優しさ）があるのだろう。

しかし、結果的にそれは“問題の放置”となり、チーム全体の心理的安全性を犠牲にするマネジメントの放棄へとすり替わってしまう。

岩屋氏の行動は、単なる気分や我儘ではなく、「プロとして当然だ」「会社のためだ」という強烈な自負に基づく独善である。だからこそタチが悪いのだ。

「個性」と「独善（あるいは他者への加害）」の境界線はどこにあるのか。たとえ本人の出発点が正義感であったとしても、組織の心理的安全性を脅かす行動は、個性という免罪符で許される範疇を超えている。

高師氏が岩屋氏を咎めないことで、組織には強烈なメッセージが発信される。

このチームでは、数字さえ上げていれば他人に無礼な態度をとっても許される——このお墨付きが、岩屋氏の独善を増長させ、ブリリアント・ジャークへと完成させてしまったのだ。

高師氏は、岩屋氏の「ブリリアント（優秀さ）」に目を奪われるあまり、「ジャーク（有害さ）」から目を背けてしまっている。「若手の勢いを殺してはいけない」という思い込みも相まって、管理職としての痛ましい誤認が招かれたのだ。