

成果は出すのに 組織を壊す 『ブリリアント・ ジャーク』の正体

個人の性格の問題か、それとも組織の病か？
見えないコストを解剖する



業績は最高なのに、なぜか心が休まらない職場

表向きの業績



「あの人がいるだけで、場の空気が凍りつく…」

「成果を出しているんだから、自分が我慢するべきなのか…」



そのモヤモヤは、あなたの「気にしすぎ」ではありません。
組織を静かに破壊する特定のメカニズムが働いている証拠です。

圧倒的な成果と引き換えに チームを破壊する存在



N

「私たちはブリリアント・ジャークを許容しない。」

どれほど優秀であっても、チームワークを損なうコストの方がはるかに大きい。
世界トップクラスの企業が「ゼロ・トラランス(完全不寛容)」を掲げる最大の理由がここにあります。

スーパースターの利益を「倍返し」で食いつぶす有害コスト

生産性上位1%の
スーパースターが生む利益

+1x



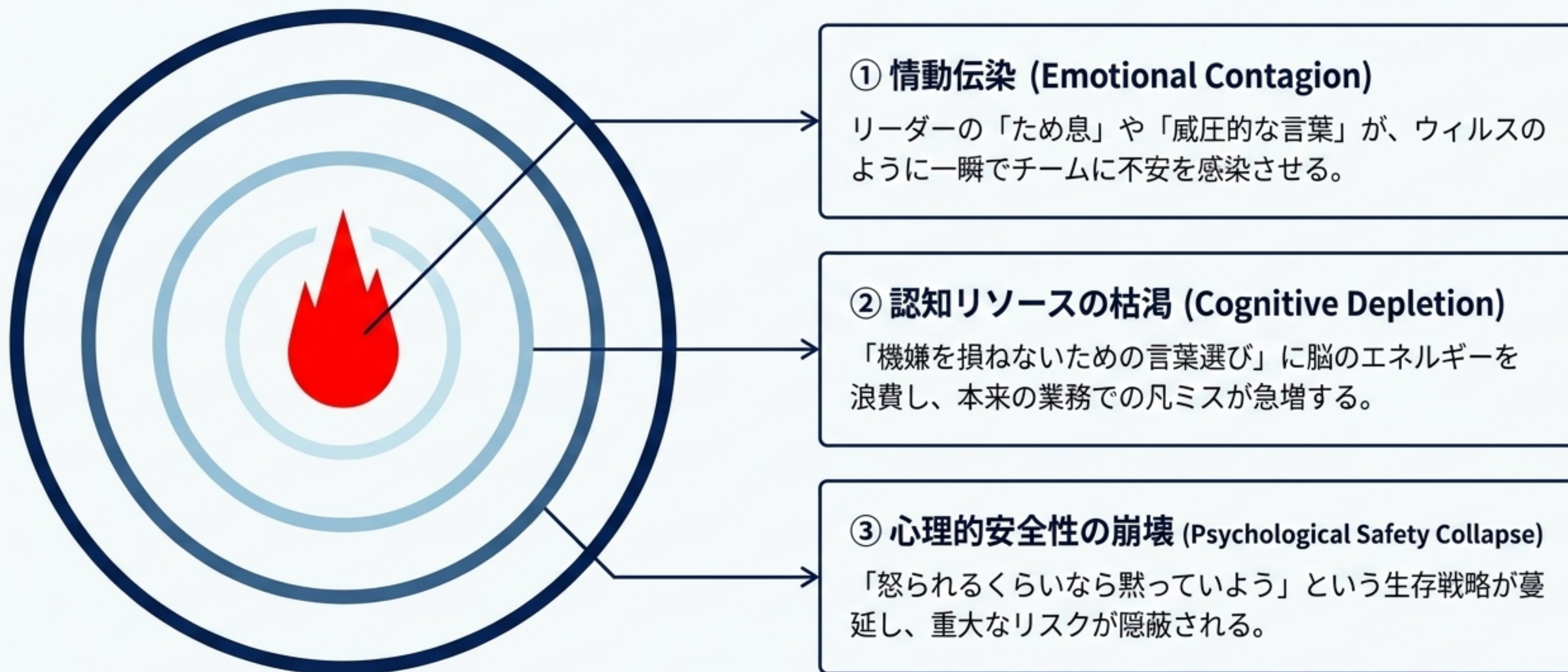
有害な人材(トキシック・ワーカー)
を放置する損失

-2x以上



ハーバード・ビジネス・スクールによる約6万人のデータ分析結果。
個人業績で1億円稼いでも、裏で2億円以上の組織的損失を撒き散らしているとなら、
それは企業にとって「大赤字」です。

チームを静かに蝕む「3つの見えないコスト」



あなたの職場にも潜む「ジャーク」の生態（前編）

タイプ&特徴

被害



① 王様タイプ

特徴: 圧倒的実績を盾に優位性を誇示。
「で？数字いくらになるの？」と鼻で笑う。

被害: 恐怖政治による意見封殺。
メンタル不調・大量離職の引き金。



② テリトリー防衛タイプ

特徴: 自らの業務をブラックボックス化。
「これは俺にしか分からない」。

被害: 組織の属人化が進行し、その人がいないと業務が回らなくなる。



③ 現実逃避タイプ

特徴: マネジメントから目を背け、現場の泥臭い調整を放棄する。

被害: 現場が混乱し、部下が責任を押し付けられて疲弊しきってしまう。

あなたの職場にも潜む「ジャーク」の生態（後編）

タイプ&特徴

被害



④ モーレツタイプ

特徴: 気合と長時間労働を正義とし、「気合が足りない」と強要する。

被害: 悪気がない分タチが悪く、健全な働き方を求める優秀な層から辞めていく。



⑤ 暴走エースタイプ

特徴: スピードと「ロジックの正しさ」で独走。周囲を「遅い」と切り捨てる。

被害: チームワークが分断され、後続がついていけず組織の再現性が失われる。



⑥ ネグレクト職人タイプ

特徴: 専門技術のみを追求し、後輩育成や雑務を「時間の無駄」と切り捨てる。

被害: 組織としての知の継承が途絶え、若手が全く育たない環境が作られる。

事例検証：あるIT企業で起きた「静かな崩壊」のプロセス



技術力は社内随一。しかし、「今日の地雷はどこか」と部下に身構えさせる
日常の振る舞い（インシビリティ）が、チームの生産性を根底から破壊していった。

「嫌な奴を追放すれば解決する」という大きな錯覚

The Wrong View



個人の性格の問題

The True Systemic View



組織の構造病

ジャークは個人の性格の問題ではありません。破壊的なリーダーシップは、「同調するフォロワー」と「それを許容する環境」が揃ったときに完成します。つまり、モンスターを作り出し野放しにしていたのは、組織の土壌そのものなのです。

モンスターを生み出し、野放しにする 「組織の欠陥」

ジャークを 生む土壌

名選手、名監督にあらずの罨

技術力だけでマネージャーに昇進させている。

不機嫌の放置

脳のリソースを奪う「不機嫌」を個人的な問題として片付ける。

無礼さ(インシビリティ)の蔓延

暴力ではない「ため息」や「嫌味」を許容する。

技術的負債の蓄積

恐怖による「組織の沈黙」で、重大な欠陥が隠蔽される。

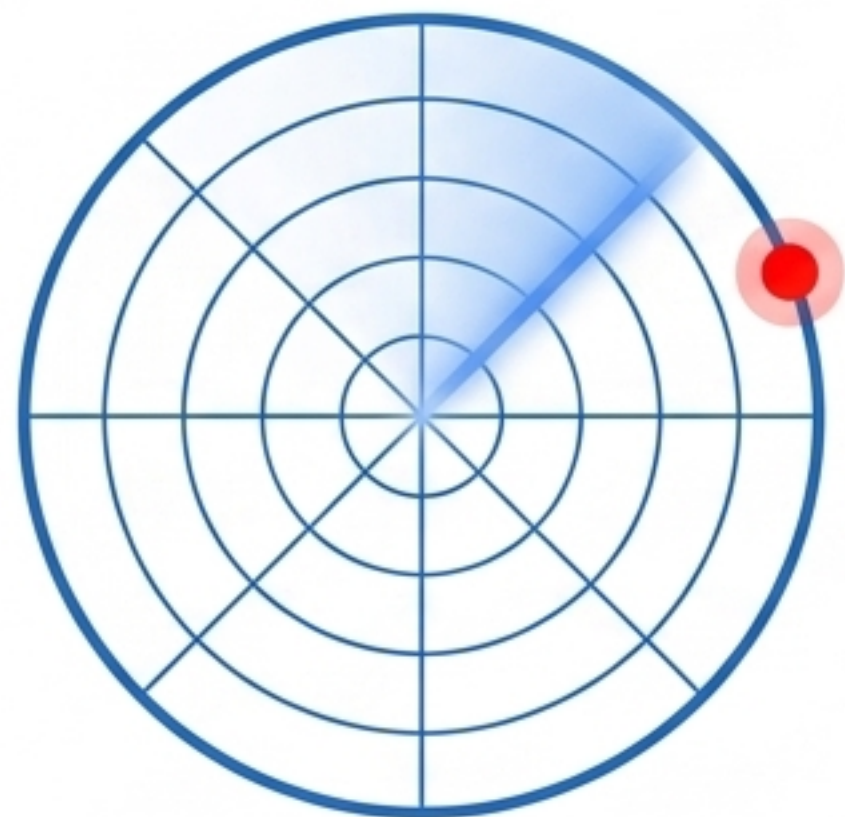
ミニ・ジャークの再生産

傲慢なエースが出世する姿を見て、若手がそれを正解と誤認する。

NOと言えない環境

暴走を止める牽制機能が存在しない。

処方箋①：「見えないダメージ」を サーベイで早期に可視化する



センサスサーベイ
(年1~2回)

組織全体の構造的課題を
網羅的に把握。

パルスサーベイ
(週1回~月1回)

脈拍のように高頻度で、
リアルタイムのモチベー
ション低下をキャッチ。

重要なのは「売上成果」だけでなく、「他者の成長を支援しているか」
「敬意を払っているか」という協調性に関する設問を必ず入れること。
これにより、有害な人材にデータとして「×」がつく。

処方箋②：「What」だけでなく 「How」を評価に組み込む

× 過去の評価基準

[What (売上・実績) 100%]



○ 新しい評価基準

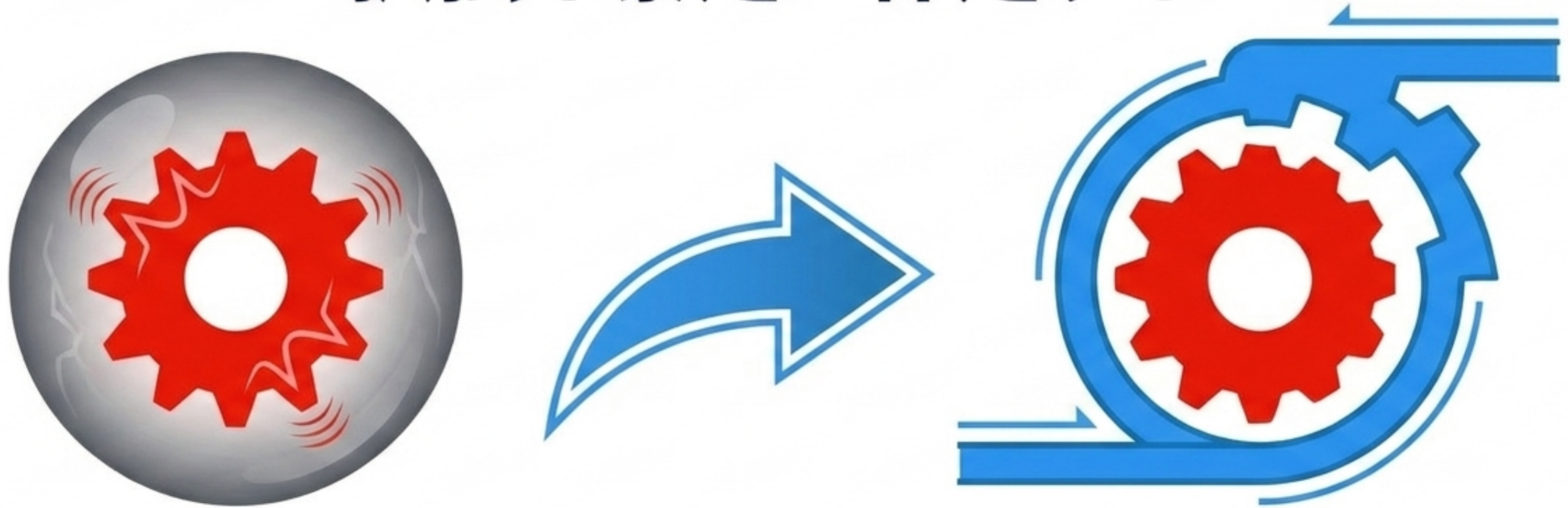
[What (売上・実績)]



[How (周囲との協調・プロセス)]

「何を成し遂げたか」と同じくらい「どのように成し遂げたか」を正に評価する仕組みへの転換。マネージャー登用基準に「ヒューマンスキル」を必須化し、名選手をそのまま監督にする悲劇を防ぐ。

処方箋③：排除して終わるのではなく、 孤独な暴走に伴走する



ジャーク自身も、過酷なプレッシャーの中で孤独に苛まれ、自己防衛として攻撃的になっているケースが少なくありません。ただ悪者として排除するのではなく、外部コーチをつけるなど「孤立させない仕組み」を整えることこそが真の組織改革です。

才能が真に輝くのは「恐怖のない環境」だけである



問題の本質は個人の性格ではなく、それを許容してしまう仕組みにあります。
「静かな攻撃」に怯えることなく、誰もが安心して才能を発揮できる正しく健全な
ルールを構築すること。それが、最強のチームを作る唯一の道です。