

今月のテーマ

## 「仕事ができる」とは何か

「あの人がいると数字は上がる。でも、まわりが静かになる」。多くの組織に、そんな一人がいます。仕事はできる。でも、態度が強い。会議で部下が黙る。若手が辞めていく。今月は、その人を本当に「優秀」と呼んでいいのか、というやや踏み込んだ話です。

## その人は、本当に「優秀」なのか

営業成績が高い。専門知識がある。判断が速い。社長や上司から頼られている。こういう人は、誰が見ても「仕事ができる人」に見えます。実際、ある一面では本当にできる人なのだと思います。

ただ、その人がいることで、会議で誰も発言しなくなる、若手が萎縮する、周囲が気を遣いすぎる、部下が辞める、他部署との関係がぎくしゃくする。もしそうだとしたら、その人は個人の成果の裏で、組織全体の成果を静かに削っているのかもしれない。視点を「個人」から「組織」に切り替えたとき、評価は変わってきます。

## 個人成績はいいが、チームを勝たせない四番

たとえ話で考えると、わかりやすいかもしれません。打率も本塁打も高い、数字だけ見れば看板選手がいる。ところがその選手は、自分の打順や記録ばかりを優先し、送りバントのサインには首を振り、エラーした後輩を全員の前で責め立てる。

**本人の個人成績だけ見れば、チーム一の選手です。**

でもチーム全体で見れば、若手は萎縮して伸び悩み、ベンチの空気は重く、勝てる試合を落としていく。そう考えると、その選手を四番に座らせ続けること自体が、チームを弱くしているのではないかと見えてきます。本当に力のある選手とは、自分の数字を残す人ではなく、チームの勝ちを増やせる人だと定義する視点が大切です。それはわたしたちの仕事も同じです。

## まじめな人から、先に辞めていく

成果は出すが、まわりを萎縮させてしまう社員を会社が放置すると、表向きの理念やスローガン、評価項目とは別の、もう一つのメッセージが社員に伝わります。それは「成果さえ出せば、何をしてもいい」というメッセージです。

すると不思議なことが起きます。まじめで繊細な人、周囲に配慮できる人、誠実に働きたい人ほど、先に辞めていきます。残るのは、横柄さに耐えられる人、似た振る舞いを学んだ人。文化が、静かに置き換わっていきます。「人を大切にする会社です」と掲げていても、現場でいちばん見られているのは、誰が評価され、誰が我慢を強いられているか。

まずは**無料**セミナー等から試してみませんか。下記QRコードの特典付きアンケートよりご連絡ください

組織の成長フェーズに合わせた、実効性のある人事制度構築をご支援します。



採用、定着、育成等組織について  
お悩みの企業の皆さま



社会保険労務士法人ウィズロム

## 「損得」ではなく、「理念」で問い直す

この問題が難しいのは、「いないと困る」という事情が必ずついてくるからです。「売上が落ちます」「この案件は彼にしか回せません」。経営として聞けば、判断は止まります。損得で考えると、現状維持に流れます。

そこで問う物差しを変えてみます。「会社が掲げている価値観と、その人の言動は一致しているか」。誠実さ、人を大切にすること、互いを尊重すること。そう掲げているなら、それを欠く言動を重用することは、会社にとって正しい姿でしょうか。

損得で問えば判断は鈍ります。理念で問うと、判断が動き始めます。

## 評価基準を、行動と影響に置き換える

判断の物差しが決まったら、次は仕組みです。実は、多くの会社の評価シートには、すでに「協調性」「チームワーク」「育成」といった項目が並んでいます。問題は、項目が無いことではなく、それが形だけになっていることです。

形骸化を解くカギは、その項目を「具体的な行動」に翻訳することです。協調性ではなく「他部署からの相談に応じたか」。育成ではなく「後輩が一人で任せられる仕事を増やしたか」。抽象的な項目のままでは点はつけられませんが、行動に落とせば、見て、語れるようになります。とくに管理職は、個人業績ではなくチームで評価します。メンバーの発言量、成長、離職の少なさ、他部署との連携。「あなたがいることで、まわりは強くなっていますか」。これが管理職への問いです。

評価が変われば行動が変わり、行動が変われば文化が変わります。逆に言えば、立派な項目を掲げていても本気で運用しなければ、「結局は数字がすべて」という本音のほうに社員に伝わってしまいます。

## 人格ではなく、行動と影響で扱う

本人に伝えるときは「あの人はそういう人だ」というラベル付けではなく、具体的な行動とその影響で伝えます。「会議で部下の発言を遮ることが続いている」「あなたの発言後、チーム内で相談が減っている」。事実と影響を切り分けると、改善の余地が生まれます。

もう一つ、パワハラ指針上の論点も。「優越的な関係」は役職だけで決まりません。業務上の知識や経験を持ち、その協力なしには仕事が回らない同僚・部下の言動も、ハラスメントになり得るとされます。「仕事ができるから逆らえない」という構図は、それ自体がリスクなのです。

**最後に一言** 経営者がいちばん悩むのは「いないと困る」と「このままでいいのか」のあいだの揺れです。即断は難しい。それでも評価基準と言葉づかいを変えるだけで、半年後の景色は確実に変わります。

本当に仕事ができる人とは、自分の成果を出す人ではなく、まわりの成果も増やせる人。それが組織として育てたい「優秀」の定義だと、私は思います。

「あなたがいることで、まわりは強くなっていますか」。まずは自分自身に、この問いを向けてみたいと思います。

(文責：特定社会保険労務士・組織心理士／岡本芳幸)

