

HABITS OF THE TOP 5%
ACCORDING TO AI

AI分析でわかった
トップ5%
社員の習慣

越川 慎司

SHINJI KOSHIKAWA



はじめに

働き方改革で目指すべきは、残業を削減することでも、有休を消化することでもあります。限られた時間の中でより大きな成果を残し、より多くの報酬や幸せを得ることです。早く家に帰れる人がすごいのではなく、早く帰っているのに突出した成果を出し続けられる人がすごいのです。

かつては、実直に実行できる人が評価されていました。そしてその評価者は直属の上司のみでした。結果として、上司に気に入られるかどうかで評価が分かれてしまうケースが散見されました。

極端な話、深夜に「メロンを買って来い」と上司に言われたとしても、タクシーで買いに行つてくるような実直な社員が評価されてしまったのです。

そのため、上司のご機嫌取りがうまい人、おべつかを使う人、上にやさしく下に厳しい中間管理職、愛想がよい人、社内政治がうまい人、NOと言わない人……が評価される

ことが多々ありました。

しかし、そうやって評価された人材は、社外で活躍できる能力を持つていませんでした。

顧客の嗜好が変わり、新たなテクノロジーが出現し、変化の激しい中で、儲け方（＝ビジネス）が変わったので、それに応じて評価制度も変わりました。直属の上司のみの評価を絶対評価としていた時代とは異なり、上司以外の管理職が評価を行う360度評価を採用する企業も増えてきたのです。

そうなると、上司だけに気に入られるだけでは出世できず、同僚や他部門の関係者などから評価されないと聞けませんから、より公平な評価がされることになります。

またコミットメント制度やタレントマネジメントなどの普及により、各社員が定量的な目標を持たされる機会が増えたので、上司から寵愛されているだけでは評価されないのです。

私が代表を務めるクロスリバーでは、これまでに605社に対して働き方改革の支援を行つてきました。その過程で各社の人事評価「上位5%」の社員は、どのような行動・働き方をしているか」について調査をしてきました。

顕著な成果を出した「5%社員」たちは、優れた働き方を実践しており、そこに再現性の高いルールが存在し一般化できる要素があるはずだ、と考えたからです。

クライアント企業25社にご協力いただき、「5%社員」と、そうではない95%の一般社員の働き方をリサーチしてきました。サンプル数は、「5%社員」とそれ以外の社員約9000名、計1万8000名です。

各社にご協力いただき、「5%社員」の働き方を徹底的に調査しました。

対象となる「5%社員」には、いつもどおりの行動をお願いして、デスクに定点カメラを設置したり、ICレコーダーやセンサーを装着してもらったり、クラウドサービスや対面ヒアリングなどを通じて行動や発言を記録したりしました。

それ以外にも個人を特定しない形でメールの内容を分析したり、チャットやオンライン会議などの利用履歴も集めました。

これらのデータをAIと専門家によって分析して、「5%社員」の共通点や、95%の一般社員との違いを抽出したのです。

「環境など条件が違うから、一般化なんてできるわけない」と言われることもありました。

しかし、「5%社員」の調査を元に導き出した成功ルールは、その後、29社で実証実験を行い、「5%社員」以外でも効果を出したのです。中には効果が出なかつた失敗例もありましたが、再現できた成功例は多数ありましたので、本書では両方とも紹介しています。この再現実験でわかつたのは、成功は失敗との二者択一なのではなく、失敗の先に成功があるということです。失敗を積み重ねて学び、行動を変えていくことで成功に到達することができるのです。

つまり、選択にいつまでも悩んでいるのではなく、リスクを抑えながら行動の数を増やしていくたほうが成功にたどり着きやすいのです。変化の激しい中で生き残るには、何もしないで止まっていることがリスクになるのです。

突出した成果を出した「5%社員」は、しばしば「できるやつ」と特別扱いされるかもしれません。しかし、彼らが会得したコツは他の人でも活用できます。そうすることで、「5%社員」の成果は別の個人や組織の成果となり、拡がっています。

お伝えしたいことは、「シンプルな行動と思考のルールをつかんでしまえば、それは再現できる可能性が十分にある」という事実。

だからこそ「5%社員」は別の部門に異動しても成果を出しています。きっと彼らは、

全く別の業種に転職しても成果を出し続けるでしょう。

社内で評価される人は、自分の意思で選ぶことができる権利を得ます。会社や上司から「自由と責任」を得て複数の選択肢を持つことができるのです。同じ部署で昇進するのか、異動して新たな職種の挑戦するのか、昇格して自分のやりたいビジネスに携わるのか、といった選択肢が得られやすいのです。

選択肢が複数あれば、「自分のしたいこと」と「自分のできること」を元にして自分で選べるのです。

上から言われたから嫌々仕事することが少なくなりますので、我慢労働をする働きアリから脱却できます。

「5%社員」のシンプルな行動と考え方を自分とを照らし合わせてください。同じで安心することもあるが、違つて学びになることもあります。

そして自分にはないものを見つけて、自ら行動実験をしてみてください。自分の行動を変えたら、振り返ることを忘れないでください。うまくいったら続ければよいですし、ダメなら止めれば良い。このように内省によつて得た学びを次の行動に活かしていくば、必

ず成功に近づきます。

本書で紹介する成功パターンは、すぐにパッと魔法のように成果が出るわけではありません。ダメージを低減させながら、成功に向けた行動実験をするための材料です。

読んで終わりではなく、ぜひ行動をしてみてください。

「あ、意外と良かった」という感覚を持てたら、あなたの意識が変わった証拠です。

この改善行動を繰り返していくことで変化に対応でき、錆びることなく長い人生を楽しむことができます。

上位「5%社員」のシンプルな考え方と行動を参考にするだけで、短い時間で成果を出し続けることができるようになります。

2020年9月

越川慎司

はじめに

2

序章

A.I.で1万8000人分析してわかつた、
ずば抜けた結果を出す人の五原則

- | | | |
|------|--------------------------|----|
| 原則 1 | 「5%社員」の98%が「目的」のことだけを考える | 40 |
| 原則 2 | 「5%社員」の87%が「弱み」を見せる | 35 |
| 原則 3 | 「5%社員」の85%が「挑戦」を「実験」と捉える | 30 |
| 原則 4 | 「5%社員」の73%が「意識変革」はしない | 23 |
| 原則 5 | 「5%社員」の68%が常にギャップから考える | 16 |

良かれと思つてやつてしまふ 「95%社員」の行動

- 作業充実感に浸る 77
- 平日も休日もこまめにメールチェックする 71
- 重要そうな資料を用意してしまう 65
- 作業効率が上がったことに満足する 60
- 多くの情報はネットで検索できると思つている 53
- 問題が起きたら、すぐ解決策を考える 46

トップ「5%社員」の シンプルな思考と行動

- 達成感を大切にする 130
- 新しい挑戦にはデメリットがあることを理解している 125
- 完璧を目指さない 120
- 再現性を大切にする 116
- 止まつて考える時間を設けている 111
- 経験学習をする 107
- 完成度が20%で意見を求める 102
- アウトプットする習慣を持っている 97
- 笑顔の連鎖を作る 92
- 結果は準備で決まることを理解している 84

トップ「5%社員」の 強いチームをつくる発言

「今ちょっとといい？」

「そうかもしない、しかし私はこう思う」

「いいね」「そうだね」「さすがだね」

「賛成、さらにこれやろう」

「そうだね、でもさらにこうすれば良いね」

「そうしたら、○○しよう」

トップ「5%社員」の すぐやる習慣

席にいない、動き回る
メールの返信が15分以内
まず単独行動する
新たな経験を好む
学びをすぐに実践する
仕事の締め切りに遅れない
すぐにメモを取る

今日からできる トップ「5%社員」のルーティン

1日5分の情報収集

メンターへのアウトプット習慣

フィードバック・コミュニケーションを持つ

週に1回、15分間の内省タイムを持つ

同じ操作を繰り返さないITテクニック

ランチで「ヨコの人脈」を構築する

あとがき

序
章

A I で 1 万 8 0 0 0 人
分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の
五原則

「5%社員」のことだけを考える

過程よりも結果を重視する

「5%社員」に対してアンケートやヒアリングを行い、その結果を4社のA.I.サービスを使って分析しました。すると、高い頻度で出現する名詞は「結果」や「目標」でした。そして「達成する」「成し遂げる」「認められる」という動詞が多く使用されていました。これらの言葉は、95%の一般社員よりも3倍以上使用されていたのです。

この調査結果からも、「5%社員」は経緯よりも結果を重視していることがわかります。突出した成果を残す彼らは、仕事の過程を評価していません。チェックポイントで進捗を確認しているものの、それはあくまで成果を出すための手段として捉えており、途中で達成を感じることはありません。

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

重要なプロジェクトに関わっている際に、手を抜かず、そして周囲とも協力して、万全の状態で仕事を進めていた時であっても、最終的にそのプロジェクトが失敗してしまった時に反応が分かれます。

一般社員の約7割は「失敗してしまったけど、頑張ったし、みんなとも協力できたからよかったです。しかし、「5%社員」は違います。

「確かにみんなで頑張ったし、やれることはやつたつもりだつたけれど、失敗したということは、どこかに失敗の原因があったのだ」と考へるのです。

プロセスを重視することは当然ですが、それを逃げ口上に使つてはいけないことを、彼らは知っています。ただし、失敗を失敗で終わらせるところなく、失敗の発生原因をつきとめるチャンスだと考へて、次の行動で修正していきます。

時間を大切にする

「5%社員」は、時間をとても大切にします。

時計を見る時間は一般社員よりも1・7倍も多く、会議では期限や時間に関して2・3倍以上の発言をします。

1分1秒の大切さを心底理解できている人物がそのまま「5%社員」に当てはまると言つても良いでしょう。

会社員の生産性とは月給、年俸など時間軸が基準となつてその報酬が決まりますので、時間単位でどれだけの仕事ができたか、あるいは生み出したかで決まると言えます。従つて、「5%社員」にとつて無駄にできる時間は1秒たりともないのです。

ただし、1秒たりとも無駄にできないからといって、ずっと走り続けるわけではありません。「5%社員」は、適度な休息がないと良い仕事ができないこともしつかり理解しています。だからこそ、オン・オフの両面で時間を大切に考えており、それが一般社員と比べて特徴的な考え方の違いです。

自分で目標を設定して達成を目指している

人一倍向上心があるというのも、「5%社員」の特徴です。
たとえば、営業の仕事をしていて、上司から売上目標を設定されたとします。

一般社員はその目標を達成するための努力をしますが、「5%社員」は設定された目標以上の高い目標を自ら設定し、それをクリアしようと努めるのです。

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

与えられたノルマをこなすだけで精一杯とか、そのノルマすらこなせないという一般社員は少なくありませんが、「5%社員」はそれよりもずっと上のレベルで努力を重ねています。

目標というものはそれを達成してこそ、意味があります。

「5%社員」はそのことをよく知っていますので、高い目標設定をただだけで満足してしまっていません。

背伸びをしてギリギリ届くような目標を自身で設定した上で、それを達成するための努力を自主的に行い、実際にクリアするのが「5%社員」なのです。

彼らが大切にしているのは達成感です。

達成のためにには目標が必要です。この目標を自分で設定して、最短距離で達成しようとしています。

一方、一般社員は、目標を明確にしないで仕事をする人が少なくありません。

よって、達成に近づいていないにも関わらず、その作業時間で充実感を覚えてしまいます。この達成感と充実感、どちらを大切にするかで会社や上司からの評価が変わってくるのです。一緒に作り上げて約束した目標を達成すればもちろん評価はされます。

しかし、作業を終えることで充実感を得るだけでは、上司にとつて必ずしも褒め讃えられるわけではないのです。なぜなら、目標達成から遠ざかっていることに気づかず、ただ前に進んでいること自体に満足している可能性があるからです。

目標達成に向けて前に進んでいるのであれば良いのですが、その方向を間違えるとむしろ後ろに下がっているのと同じことにもなり得ます。集中力を増して作業に勤しむのは良いことです、それが目標達成に向かっていないのであれば無駄になってしまいます。例えば、登山をするとき、山頂が決まっているからこそ、到達に向けたルートや、自分の体力と折り合いをつけて休憩などをするわけです。もしこの山頂が決まってないまま登山に向かうと、違う山の頂上についたり、迷って帰れなくなったりします。

このように仕事では「どこに向かつて作業を進めているのか」ということが重要であり、その作業の量だけで褒められるわけではないことを「5%社員」は心得ています。

仕事は量ではなく質

2019年4月から働き方改革関連法が施行され、歴史上はじめて長時間の上限が規制されました。残業を抑制しなくてはいけない上司や会社にとつては、終電間際まで仕事

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

をして「残業なう」とつぶやいたり、最終電車に乗つて苦労していることをアピールしてくる部下は厄介になってしまいます。

これは上司に対してもうだけではなく、相手を主体に考え行動できるかということにかかっています。自分主体で考えると、自分が満足すれば終わりなわけですから、勝手に作業の充実感を得ていつまでも仕事をしていくても良いわけです。

しかし、相手からの信頼を得て、「自由と責任」といった裁量権を手にしたいのであれば、自分の能力を最大限発揮して、どうしたら相手から承認されるかを考えたほうがスマートです。

テレワークを定着させるために、ジョブ型の成果主義を導入する企業が増えてきました。労働時間数ではなく、労働によって生み出した成果や価値の質に評価される時代にシフトしてきました。

昔と違い、生産量ではなく生み出した価値に対して顧客はお金を支払い、それが売上げや利益、社員の報酬につながるのですから、量ではなく質を目指すべきなのです。50枚のパワー・ポイントの資料を作ることに精を出すより、1枚の資料であっても相手の心を揺ら動かし思い通りに動かすことのほうが大切であり、評価されるのです。

今回の調査で、一般社員が作成した資料のほうがページ数が32%多い傾向にありました。資料の内容が薄いことを誤魔化すために、作成枚数を増やしたであろうケースが散見されました。一方、「5%社員」はそもそも資料作成時間が一般社員よりも20%ほど短かったです。作り上げた資料の枚数は少なく、パワー・ポイントの1スライドの中に記載された文字数も少なかつたのです。

彼らは伝えることよりも「伝わること」を目指しているので、相手の頭の中に入れるべき重要なことを見極め、それを資料の中で視覚を通して相手に「伝わる」ようにしているのです。

つまり、「5%社員」はパワー・ポイントの使い方が上手なわけではなく、資料に入れるストーリー作りが得意なのです。

どのように相手を説得・共感させて、こちらが望む行動をしてもらうかという戦略を手書きメモで作り込み、最後にシンプルなパワー・ポイント資料をさつさと作るのです。正しい目的を理解し、目的に合わせて行動をして、最終的に成果に結びつけるのが「5%社員」の特徴です。

原則 2

「5%社員」の87%が 「弱み」を見せる

「5%社員」は、仕事に対する知識を十分保有しており、しっかりと考えて動くことができます。

しかし、知識があるからと言つて、それをひけらかしたり、他の人を下に見たりということを決してしません。先輩だつたり、上司の立場にあると、後輩や部下たちに対しても偉そうな態度を取つてしまいがちです。過去の武勇伝を何度も話すダメ上司はこの部類です。しかし、「5%社員」はそういったことはせず、むしろ謙虚で、さらに質の高い知識を習得しようと貪欲です。

つまり、「5%社員」は、「自分がわからないことがある」「まだ学べていないことがある」という前提に立つており、他者から自分が持っていない知見を獲得しようとしています。

「好意の返報性」

「5%社員」は、自分がわからないことに当たった時は、質問をし、わからないところをそのままにはしておきません。問題に対して真摯に学び、新たな知識を得ようとします。そうすることで、上司からも信頼され、部下からも慕われるようになります。

また、相手に腹を割らせるには、自分も腹を割らないといけません。これは心理学でいう「好意の返報性」に通じるものがあります。人に何か施しを受けたとき、お返しをしなければいけないという気持ちになることを「返報性の原理」といいます。先に相手が自己開示したとき、自分も同じ程度の情報を開示しようと考へるのは、この返報性の原理によるものです。

例えばデパートの地下の食品売り場での試食は、この「返報性の原理」を利用したものですね。ちょっとしたものでも試食をしてしまうと、それを買わないといけないのではないかという負い目を感じて、ついつい購入してしまうのです。

「返報性の原理」は人とのコミュニケーションにおいても適用できます。

相手が素直に腹を割つて話せば、自分も腹を割つて話したいと思うのです。

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

例えば、同僚の働きがいを聞いてみたいと思ったら、「お前の働きがいつて何?」と、一方的に聞いても12%の人しか答えてくれません。

一方、先に「自分がどういう時に働きがいを感じたか」というストーリーを伝え、その上で「働きがいを感じたことある?」と聞くと78%の人が自分の働きがいを答えてくれます。

これは相手の精神的なハードルを下げる効果もあり、何でも言い合える心理的安全性が担保されるので、様々な情報を聞き出することができます。

「5%社員」はこの原理を理解しており、相手に多くの意見や情報を出させることを狙っています。

例えば会議では、心理的ハードルを下げるために、いきなり本題に入ることなく雑談で参加者同士の心理的安全性を確認してから、意見を出し合うようにします。そうすることでたくさんのアイデアが出てきます。

クライアント26社で、アイデア出し会議の冒頭2分だけ雑談を入れたチームと、雑談を入れなかつたチームでそれぞれ30組ずつ2週間実践して比較検証しました。

その結果、雑談ありの会議のチームのほうが、発言者数と発言数が2倍近く多くなり、かつ時間通りに終わる可能性が1・6倍高かったのです。

アイデアがたくさん出れば、意思決定の判断材料は十分に集まりますので、「今日は時間がないから次回再びアイデアを出し合おう」とならないのです。

この心理的安全性を確保する上で、重要なことは、最初にくだらない発言をすることです。

最初に難しい話をする、次に発言する人の精神的なハードルが高まり発言しにくい空気になります。安全性が確保されていなければ話さないほうが安全なわけですから、発言量が減り、結果的にその会議の目的を達成しません。

これは自分の価値観を押し付けない、ということにもつながります。

異質なつながりを作るには、不要な固定観念や無駄なこだわりなどを捨てる必要があります。そのため、「5%社員」は自分の弱い部分を見せて決して強い部分によるマウンティングはしません。調査をしていて印象的だったのは、「5%社員」は、はじめての人と関係を構築するときに、カジュアルな雑談から入り、そこで相手との距離感を縮めた上で、

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

関係を構築するとなつたときは、まず自分の弱みをさらけ出していました。

アンケート調査でも、「5%社員」は自分の弱みを出すことに抵抗がないと答えた人は73%いました。

一方「95%社員」の中では弱みをさらけ出すことに抵抗がないと答えたのは23%でした。もちろん、「5%社員」は相対的に弱みが少ないかもしませんが、心構えとして不要なプライドに引っ張られることなく自分のできないことや弱点を相手に見せてています。

これは心構えではありますが、コミュニケーション手法の一環としても捉えられます。決して弱い部分を見せることが目的ではなく、弱い部分を見せるという手段を通じて、相手の懐に入るという目的を持っています。

また、異質なつながりによって、新たな化学反応を起こそうとしていますので、まずはその異質な人たちの性格や能力といった要素を表に出そうとしているわけです。

自己開示で信頼ネットワークを構築

自己開示とは、何の意図もなく自分自身の情報をありのままに伝えることです。個人的な情報以外にも、自分の「感情」を相手に伝えるのも自己開示のひとつですから、自分の

気持ちや考え方を包み隠さず伝えて、相手から共感や理解を得やすくなります。

また、自分の弱みを含めて自己開示していくことで、冷静に頭の中が整理できるというメリットもあります。

言葉を発することで自分の意見が明確になり、話しながら頭の中が整理できます。「5%社員」の中にはコミュニケーション能力が低く口下手な人も含まれていました。そのような人は、自己開示をしながら相手と話をして、信頼関係を高めていくと同時に、自分の弱みと強みを整理することができ、頭の中をスッキリさせていました。

具体的な自己開示方法

会話を盛り上げるには、ただ自分のことをベラベラと話すだけでなく、質問をするのが効果的です。

こちらが自己開示をすると、相手も自分の情報を話そうという気持ちになります。

コミュニケーション術のひとつに「オープンクエスチョン」というものがあります。イエスかノーで答えるような質問をするのではなく、自由に答えられる質問をすると、相手

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

の情報や考え方を多く知ることができるといいうテクニックです。

質問をするときは、5W1H = 「when (いつ)・where (どこ) who (誰)・what (何)・why (なぜ)・how (どうやって)」を使って話すと、相手から多くの情報を得ることができます。

例えば、以下のような聞き方です。

× 「私はラーメンが好きなんだけど、あなたもラーメン好き?」

○ 「私はラーメンが好きなんだけど、あなたは麺類だったら何が好き?」

希少価値の高い情報はネットではなく、人に紐づいていることを「5%社員」は知っています。さらに、多くの人を巻き込んで複雑な解決をしていくことを重要視している「5%社員」は、ちょっとした気遣いと配慮で、信頼できる人脈を構築していました。

「5%社員」の85%が 「挑戦」を「実験」と捉える

「5%社員」は、自発的に行動して、結果として自分の活躍できるフィールドを見つけます。天性の能力や運を否定はしません。しかし、成果を出し続けてトップ5%の評価を得る人材は、共通して行動の量が多いことが特徴的です。95%の一般社員よりも、「5%社員」の方が、会話やチャットで接する人数が多く、会議での発言頻度は一般社員より32%多く、社内での移動距離も22%長かったのです。

一方、評価が良くない社員の口癖は、「どうせ」や「だけど」です。

「だけど今は忙しくて手をつけられない」や「どうせ失敗してしまうから、やつても意味がない」と言って新たな挑戦を避けていきます。彼らは失敗することが怖くて、自分たちの可能性を閉ざし、思考を停止させてしまうのです。

これでは、変化に合わせて行動を修正していくことはできません。

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

全てでは学びだと考える

「5%社員」であっても失敗することはあります。

しかし、失敗した時も「どこがダメだったからこうなったのか」「何を変える必要があるのか」といった点を自分に問い合わせ、失敗した理由を明らかにして次に活かすのです。失敗の原因を責任転嫁していくは、スキルアップにつながらず、いつまでたつても結果を出すことはできません。失敗してもそれを改善の材料と捉え、次の行動を修正していくば、成長できますし、成功にも近づいていくのです。

そもそも「5%社員」は、失敗をさほど悪いものだと思つていません。
むしろ成功しても学びがないことをネガティブに捉えます。

「5%社員」は、「この辛い経験によつて学びを得たから、必ず次は失敗しない」と、失敗を自分にとつてプラスの材料に変える癖をもつています。

迷った時は苦しいほうを選択する

自分の行動を変える小さな実験によつて経験を得ることを目的にする「5%社員」は、

あえて苦しい選択や難しい選択をすることもあるようです。

社内の超エース級である彼らは、昇進や昇格、そして部署異動といった複数の選択肢を与えられます。その中で、どう考へてもAのほうが良い条件にもかかわらず、あえて苦しいBを選択する人たちが複数いました。

例えば、ある精密機器メーカーで「営業部長が昇進して営業本部長になる」という選択肢と、「隣のマーケティング部の部長に横滑りする」という選択肢があったのですが、「自分が経験したことのないマーケティング部で経験を積み重ねたい」と本部長ではなく部長を選択したケースがありました。

以前はT型人材がもてはやされました。専門分野の深い知識をもつI型人材（スペシャリスト）に、他の分野に対しても幅広い知識と知見をもつという意味の横棒「—」をプラスした人材のことです。

今回の調査で、「5%社員」は自分にない経験やスキルを身に付けようとする人が69%もいることがわかりました。一方、一般社員ではI型のスペシャリストを目指す人が63%いました。

トップ「5%社員」は横の広がりがある幅広い知識と知見をもつことを、95%の一般社

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

員は縦の専門性の追求を望んでいるのです。

「5%社員」は、変化の激しい中で対応力を高めていくには、1つのスキルや技術に固執することなく、より多様な能力を身に付けていったほうが市場価値が高まると思っています。彼らはたし算のスキルアップではなく、かけ算のスキルアップを狙っています。多様な経験をして、場数を踏んでいる人のほうが、社内でも要職につきやすく、同時に社外の市場価値も高まっています。

このように経験とスキルの複線化を進めると、社内外で評価が高まっていくのです。

経歴偏重の採用はキケン

こういった傾向からすると、単に過去の職歴や経験を重視した中途採用の募集を行うのではなく、その人が持っている変化対応力や、スキルの多様性などを見ていったほうが結果的には優秀な人材が獲得できます。

実際に弊社のクライアント企業で実験をしてみました。

職歴や経歴を重視した応募条件で中途採用を募集したケースと、1つではなく複数の職種経験を持つ人、といった多様性重視の応募条件で募集したケースでは、結果的に後者の

ほうが優秀な人材を採用することができました。

この2つのケースで、1年半後にその採用した社員が活躍しているかどうかを人事部長に判断してもらったところ、良い人材が採れたと回答したのは、職歴や経歴を重視した前者のケースでは64%だったのに対し、複数の職種経験を持つなどの多様性を重視した後者のケースでは82%でした。

のことからも、ひとつの大きな実績を残すことにはこだわることなく、複数の職種で多様な経験を積むことが人材としての価値を高めるのだとわかります。

原則 4

「5%社員」の73%が 「意識変革」はしない

「行動を変えるためには意識を変えないとダメだ！」という主張の自己啓発本が多くあります。しかし、「意識が変わらないと行動を変えられない」というのは間違います。

意識を変えることは必要です。ただ、それをじつと待っていても何も起こらないことを「5%社員」は理解しています。

意識を変える前に行動する

意識を変えて行動するのではなく、行動を変えることによつて意識が変わるのです。

行動をしてみたら変化が起きたことを自覚し、「行動を起こすことに価値がある」という意識に変わるのです。そうやって行動を継続していくと、行動変容が習慣に変わります。意識せずに行動を変えようとしていくのです。

これは、「5%社員」に限らず、クライアント企業16万人の行動実験をしたことからもわかります。

多くの企業は、社員の意識を変えるために、経営陣や人事責任者が意識を変えることの必要性を訴えていました。しかし声かけだけではきっかけの一部にはなるものの、根本的に意識を変えた、その後の行動変容にはつながりませんでした。

働き方改革に成功している企業もその学びを活かし、意識を変えることよりも行動を変えることを重視しています。半ば強制的に行動の一部だけを変えて、内省によつて学びを得ます。振り返つてよければ続ければいいですし、悪化したのであればやめるべきです。この内省による気づきを得ることで、見えなかつた部分が見えるようになつたり、また気づかなかつた部分に気づくことができます。「あ、意外とよかつた！」という言葉が出れば大成功です。この言葉を発する人の78%は自らが行つた行動の意義と目的を深く理解し、腹落ちさせています。そして自分にメリットがあると実感できれば、その行動変容を自分がとして、その後の改善活動を継続させていこうとします。

29社のクライアント企業に対して毎月何かしらの新しい行動を強制させました。全ての

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

社内会議を45分に設定したり、他部門のプロジェクトチームとの連携を強制させてみました。

はじめは抵抗する人もいたのですが、実際に行動をしてみたら、「思いのほか効果が実感できた」と答える社員が82%以上いました。そのうち68%は、特に指示をしていないのに、その行動を継続しました。

一方、意識が変わることをトップダウンで言い聞かせ続けて、2年後に現場の意識と行動が自発的に変わったというケースは8%しかありませんでした。

もちろんトップダウンにより意識変革の重要性は諱うべきではあります。しかし、それは必要条件であって十分条件ではありません。

同時に必要なのは、現場で自発的に行動させる仕組み作りです。

組織全員が「働き方改革が必要」と意識が変わるものまで待つていたら何年もかかります。まず行動を起こして、そのあとに意識が変わることを知っている人は、初動が早く、率先して新たなことに挑戦していきます。

意識が変わつたことを実感できると、行動を起こした自分に自信が持てるるので、思考が

前向きになります。チームメンバーと一緒に行動を起こし、一緒に効果を実感します。変化への対応力を一緒に身に付けようとする人には、自然と前向きな人が集まり、助け合うことでポジティブな連鎖が拡がっていくのです。

クライアント各社の「5%社員」たちにも、はじめはこういった行動実験に対しても、抵抗を示す人が多數いました。しかし彼らは内省の習慣を持っていて、行動を変えたことによって自分にメリットがあるかどうかを判定し、意義・目的がわかれればそういう行動実験を継続していきます。

さらにこの「5%社員」はその行動実験の結果を、同僚に広める傾向もありました。

この情報共有の際には、はじめに良いことばかりをまくし立てるのではなく、「もともとは自分自身も抵抗があったが、やつてみたら作業時間が8%減った」といった具体的なメリットを相手に伝えて共感を得ようとしていました。

「すべき」と正論をかざしても、抵抗勢力は動かないことを「5%社員」は理解しているのです。

相手と共に鳴るために、はじめに相手と同じような悩みや課題を説明し、その悩みがど

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

うやつて解決したかを具体的に説明すれば、相手の腹落ち感を醸成できるわけです。

社内で一目を置かれているのが「5%社員」ですから、周りの社員は、なおさら彼らのアドバイスを取り入れやすいのです。

このことからも、組織として働き方改革を強力に推進するには、まずこういった「5%社員」の腹落ち感を作り、彼らを起点としてインフルエンサーを社内で増やしていくことでうまく推進できます。

インフルエンサーが他の社員に対してポジティブな連鎖を起こすような仕組みにすれば、組織全体が働きがいを持つことができ、結果的に生産性も上がっていくわけです。

「5%社員」の68%が 常に「ギャップ」から考える

目標から逆算して考える

逆算の思考方法は、優秀な人が漏れなくやっている方法です。

まずは目標設定から適切に行う必要がありますが、その設定した目標からどんどんブレイクダウンして「今月やるべきこと」「今週やるべきこと」「今やるべきこと」を明確にしていきます。自分の能力を把握し、必要な時間や費用などを勘案しながら達成時期を意識することは重要です。

彼ら「5%社員」は、目的を達成することを山登りのように捉えています。

はじめに山の頂上を意識し、今自分がどの位置にいてどれくらいの時間とコストをかけて頂上に到達するかを逆算し、そこに対し行動を起こしていきます。

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

95%の一般社員もそのような逆算を意識して山を登る人たちもいますが、彼らは準備に多くの時間を要してしまい、スタートが遅れて、頂上に立つて取り付くリードタイムが長くなってしまいます。

「5%社員」は、まず最低限の計画、つまり旅のしおりを作つてから動きはじめます。頂上を意識してコンパスを見ながら正しい方向に向かっていても、途中で振り返つて間違いだと思えばすぐに戻ります。

そして途中で内省することで行動を修正していく、最終的に最短距離で頂上に到達することを目指します。

一見「5%社員」のほうが差し戻しや行動修正などの手間がかかり、リードタイムが長くなるように思われますが、彼らはスタートが速く、修正するかしないかの判断が明確なので迷わず行動を継続していけます。

そのため、計画に長時間を要す、95%の一般社員よりも早く頂上に到着します。

これはクライアント各社のプロジェクト推進でも同じようなことがわかりました。
優秀なリーダーがいるプロジェクトチームと、そうではないプロジェクトチームでは行

動量と到達のスピードに差が出ました。

優秀なリーダーは目的志向で行動派ですから、まずはスタートをして、途中でチェックポイントを設け、どんどん決めていきます。

一方、優秀なリーダーが存在してないプロジェクトでは、基本設計や行動プランを練ることに時間をかけ、スタートが遅くなります。

さらに、振り返りの頻度は少ないため、結果的にだらだらと無駄な作業を発生させてしまい、リードタイムが長くなってしまいます。このことからも優秀なリーダーは、明確な目標と目的をメンバーに意識させ、納期から逆算しながら勇気を持って決断をする覚悟があります。

また、自分の判断が100%正しいとは思っていないので、途中でしつかりと振り返り、柔軟に行動を修正していく姿勢でのぞんでいます。結果として、この修正力が無駄な作業を生まないようにしているのです。

相手とのギャップを縮める

先程のクライアント各社でのプロジェクトの比較において、優秀なリーダーは、視点の

序章

AIで1万8000人分析してわかった、
すば抜けた結果を出す人の五原則

広さも特徴的でした。

彼らはプロジェクトの全体像を俯瞰的に眺めていますので修正点を的確に見つけ出していました。

一方うまくいってないプロジェクトでは、どうしても物事を局所的に見てしまい、また緊急度の高いこと全てをこなそうとするので、メンバーが疲弊し、振り返ると緊急度は高いが重要度が低い仕事にも手をつけてしまっていたことを後悔するのです。

こういった視点をもつことで、納品先の顧客や社内の上司たちとの認識ギャップを埋めることができます。目の前の仕事に追われてしまうと無駄な作業にも気が付きません。もちろん汗を流して作業してくれるメンバーたちには労をねぎらいます。

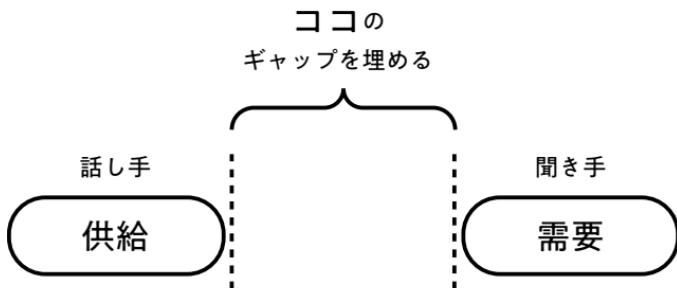
しかし、顧客や上司は、プロセスよりも結果でそのプロジェクトの良し悪しを判断します。適度に振り返り、行動を修正しながら進めることで進捗が可視化できます。

優秀なリーダーは、途中経過として「うまくいっているところ」と「うまくいっていないところ」を包み隠さず顧客や上司に報告します。最後の最後になつて「できませんでした」や「遅れます」と相手が言われたら困ることを理解しているからです。

これは顧客へのプレゼンテーションでも同じです。

情報を伝える発表者と、時間を無駄にせずに効率的に情報を得たい顧客では、その目的

「5%社員」が顧客のニーズを把握するときの視点



にギャップがあります。

「5%社員」は事前に顧客のニーズ（需要）をしつかりつかみ、それと自分たちの要望を近づけて情報を供給するのです。「5%社員」が一般社員よりも事前ヒアリングをするのはその理由です。

そして、プレゼンテーションの最後に行われる質疑応答の準備もぬかりありません。相手が質問しやすい空気を作り、その質問に的確に答えることで、需要と供給のギャップを埋めることができれば成約につながることを理解しているからです。