



手段の前に『目的』を明確に

代表取締役社長
安永 暁俊

前回に引き続き、「課題や問題を解決する」ために考えていきます。今回はこう述べました。

あれやこれやと思いをめぐらすため

✓『何の目的でやるのか』考えてみましょう。…ただし、そこ「目標」へ向かう手段を考えるあまり、手段が目的になってしまわないよう注意すべきです。…これを読んでお分かりの通り、今回は、手段についてあえて書きませんでした。それは、まず目的を意識してほしいと考えたからです。

『手段』『目的』『目標』とは

この『手段』と『目的』に『目標』を加えて、その意味を説明します。皆さんも仕事をする上で使い慣れた言葉だと思いますが、改めて考えてみてくだ

すが、それしか見えていないと、これが目的だと思ひ込みがちです。そうすると、「スイッチを押しました」「製品を測定しました」「資料を作りました」で仕事が終わってしまいます。なぜそれをやるのか、目的を意識できれば、そこから自分がどう行動すべきか見えてきます。

『手段』だけでは『目的』地にたどり着けない
ここで手段と目的の違いをもう一つ挙げます。2017年の社内報で述べた、技能や技術といった「頭で覚え、身体を使うこと」と、心がけや心構えといった「心で意識すること」の違いです。

『手段』には、作業標準や業務マニュアル、過去のやり方、論理的思考、なぜなぜ分析、改善活動、5W2H、フレームワークなどがあります。何度もしくり返し覚える中で、知識が増え、技術や技能が磨かれ、考える力がつきます。自分なりの軸（フォーム）が育つのです。実は、その成果は目に見え、周りの人がチェックしやすい面もあります。例えば、なぜなぜ分析を正確にやったか、書類を見ればわかります。

『目的』というのは、それぞれの仕事の理由や意義を考えて、それを常に心で意識しておかないといけないものです。絶えず意識していないと、忘れてしまう儂い（ほろい）ものです。周りからも見えづらいため、本人が意識するしかないのです。

皆さんはこんな経験はありませんか。目の前の仕事を一生懸命に取り組んで、一歩ずつ階段を上ったところ、目標とは違う場所にたどり着いてしまった。取り組む方向が間違っていたので、努力が報われなかった。

『手段』だけでは、『目的』の地である『目標』

さい。3つの関係が理解しやすいように、図1を作りましたので、これで説明します。例として、今年度の部品事業部のピカピカ活動を挙げましたので、併せて読んでみてください。

図1. 手段・目的・目標の関係



にたどり着けないことがあります。いつも目的を心で意識していれば、仕事の方向性はブレません。『手段』より『目的』の割合が増えてくる
皆さんが仕事をしていく上で、手段と目的のあべき割合を図2にしてみました。縦軸が経験年数、横軸が手段と目的の割合です。

図2. 仕事における手段と目的のあるべき割合



あるべき姿は、若手のところから目的意識をもつて仕事し、経験を積んで高度な仕事につなげることでですが、当社の現状はそうではありません。

部下に手段だけ指示している上司や、目的を意識せず手段だけを考えている担当者が、残念ながら多いと思います。

本来、経験年数とともに、手段と目的の割合がどう変わっていくか、図2で説明します。

✓現状に対して、「各職場で将来の理想的な姿を思い浮かべること」が『目標』となります。社内では「あるべき姿」と呼ぶことが多いです。✓次に職場の上司から皆さんへ、問題や課題が与えられます。この取り組みべき問題や課題は、現状とあるべき姿（目標）のギャップです。『目標』に到達すべく、このギャップを一つ一つ階段を上るように進んでいくことが『手段』となります。英単語で言うと、目標がWHAT、手段がHOWとなります。

✓一方、目的というのは分かりづらいものです。『現状』から、あるべき姿である目標を達成する理由や意義のことが『目的』となります。つまり目的とは、なぜこの取り組みを行うのか、取り組みの先にどんな景色が見えるのか、という取り組み全体の流れを包括したものです。英単語で言うとWHYとなります。

✓このWHAT、HOW、WHYの関係をしっかりと頭に入れておいてください。

『手段』が『目的』になってはいけない

大きな目的を果たすために、小さな目標から始まり、次第に大きな目標にしていくことはあります。始めに達成した『目標』が、次の大きな目標への『手段』となることもあります。

ただし、『手段』が『目的』になることはありません。手段はH.O.W.ですので、W.H.Y.にはなり得ません。手段を目的と勘違いしてしまうと、手段をとった時点で仕事を完了したと錯覚して、本来の目的を見失ってしまいます。

例を挙げると、「マシンのスイッチを押す」「製品を測定する」「資料を作る」等はいずれも手段で

✓若手は、まず膨大な作業手段を覚えることを求められます。上司から具体的な指示をもらい、とにかく行動する。手段がほとんどの割合を占めると言えます。その後、毎日手段を繰り返していくうちに、頭や身体が自然と動いて反応できるようになるはずですが。

✓10年目は、手段にも熟達し、何でも仕事を一通りこなすことを求められます。大きな仕事を任せられたり、若手に教えたりする立場にもなります。そうすると、目的の占める割合が半分を超えます。大きな仕事を完了するには、仕事の意義を理解しないといけません。若手に教えるには、仕事をする理由を伝える必要があります。職場では、作業手段の具体的なやりとりよりも、その目的を問う抽象的なやりとりが多くなります。

✓15年目以降は、より複雑で高度な問題や課題の解決が求められます。解決のためには、常に目的を見失うことなく、自分の得意とする手段を駆使して取り組む必要があります。目的がほとんどの割合を占めると言えます。

✓若手の時分から、仕事をする上で『目的』に思いをめぐらせる大切さが理解いただけましたか。

手段の前に『目的』を明確に！

5月に役員・部課長の皆さんへ、『手段の前に目的を明確に！』という新しいルールをお願いしました。上司から部下へ仕事を頼むとき、手段だけを伝えるのではなく、必ず目的を伝えるよう社内で徹底します。

もし、皆さんが上司から与えられた課題や問題で、その目的がはっきり提示されない場合は、遠慮せずに上司に聞き返してください。

『目的』を明確に！を安永に根付かせます。