

# 第一章

## 3つの視点

トリプルスリー その1

- ① 自己の視点、
- ② 環境（例えば、相手）の視点、
- ③ 目的の視点・・・で、「手段」を捉える

# 第一章

## 3つの視点

トリプルスリー その1

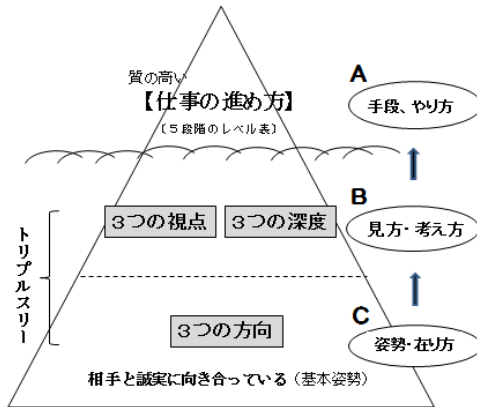
- ① 自己、
- ② 環境（例えば、相手）、
- ③ 目的

「はじめに」

私は、コンサルタントとして、  
“できる人”の「仕事の進め方」を  
長年、観察・研究してきました。

その結果わかったのは、「質の高い  
仕事の進め方」の秘訣は、下の氷山  
の図で言えば、水面上のA（手段・  
やり方）ではなく、水面下のB（見  
方・考え方）とC（姿勢・在り方）  
にある・・・と、いうことです。

「仕事の進め方」の体系を  
氷山に例えた図



「3つの視点」とは、仕事の進め方の「手段・やり方」を、次の3つの視点で捉えることです。  
“できる人”の視点です。

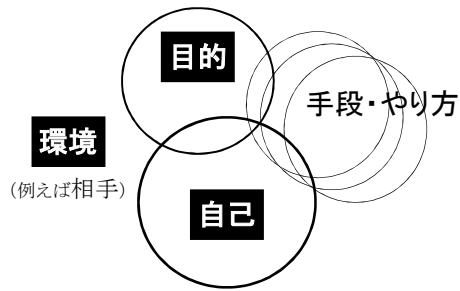
- ① 「自己」との関係で手段を捉える
- ② 「環境」との関係で手段を捉える
- ③ 「目的」との関係で手段を捉える

次ページ以降で、①②③の順に説明します。

この順番に特別な意味はありませんが、目的は、自己が環境を認識して設定するものですから、3番目にしました。

自己がいて、その自己が環境を認識し、意味づけたりしますので、最初に自己について説明し、その次に環境を取りあげました。

「手段・やり方」を捉える、  
自己、環境、目的の「3つの視点」



## 第一節 「自己」との関係で「手段・やり方」を捉えるとは・・・

一言でいえば、仕事でも「自己の客観視」を忘れないことです。  
つまり、仕事をしている自分を、もう一人の自分が見ていることです。

### (1) 「自己」との関係で「手段・やり方」を考える

〔事例1〕

私と同期の営業マンの体験談です。

「A社の購買担当Yさんは、なかなか『気難しい人だ』と思っていたが、他社の営業マンとは結構打ち解けた様子で、笑顔で面談しているところを数回見かけたんだ」。

「ひよっとしたら、気難しい人ではなく、『俺と会っているときの』Yさんが、気難しいのかも・・・と、(自己の対応を)考えさせられたよ」。

〔事例2〕

仕事の進め方を取り巻く諸環境には客観的事実もありますが、「自己」が「意味づけた環境」という面があります。//できる人”はこのことを念頭に置いています。

もう半分しかない水、まだ半分ある水

仕事をする人の価値観とか、ものの見方・考え方というようなその人の内面にあるものが、客観的な環境に意味を付けます。

例えば、講演会場で講師の机の上にある水差しには、水がどのくらい入っているでしょうか。客観的に測定しようと思えば可能です。0.5リットルある。誰が測っても大差はありません。

ところが、この水差しの水を見たときに、Aさんは「まだ半分もある」とみますが、一方Bさんは「もう半分しかない」とみます。

「まだ半分ある」とみれば、何もする必要はありません。「もう半分しかない」とみれば、昼休みに総務へ電話をして、「先生の水差しに補給して」と頼むでしょう。

つまり、仕事をする「自己」によって、「手段・やり方」が変わるということです。

その状況をどう捉えたか、見る人が意味付けています。私たちの日常的な仕事では、

このように意味付けられた情報のやり取りをしていることが多いのではないのでしょうか。相手の意味付けは、こちらが操作することはできませんから、重要なことについては確認が必要です。

ときには、「自分はこう思うが、他の解釈はなりたたないのかどうか・・・」と、「自己」の意味付けも振り返ってみましょう。人は誰でも、自分の掛けている色眼鏡には気づきにくいものです。

## （2）「飲んだら、行きますから・・・」／（自己」の影響力の自覚）

私は、約三十年間研修講師をしてきました。

これは、二十三年間勤めた会社を四十六才で退職して、講師業に転じた駆け出し時代の出来事です。

公開セミナーの講師をしていた時のことです。

多数の企業から数名ずつ受講されていました。そのなかで、ある会社から出席されていた三人は、どうも研修に集中できない様子でした。仲間と雑談が多いのです。

そわそわして落ち着きがありません。それが受講者全員にも悪影響を与えていました。全体がしらけた、だらけた雰囲気になってきました。

彼らは、昼食後、席に戻って来ませんでした。

探しにいきますと、食堂で缶ビールを飲んでいっているのを発見。

「午後のセミナーが始まっていますよ」と呼びましたが、「飲んだら行きますから・・・」  
という返事。

研修はどうか終えました。

数日後、その三人の会社を訪問しました。社長からセミナーの報告を求められたのです。私は、ありのままを述べました。他の参加者へ悪影響を及ぼしていたことも率直に報告しました。

その報告を聞き終わった社長の言葉です。

「先生、うちの奴らは、ろくでもない連中のようですね。でも、そんなやつらだからこそ、先生にお願いしているのですよ」

私は、ハツとなったのです。自分の姿が見えたのです。

この社長の言葉が、忘れられません。

それ以来、いかなる状況であれ、それがやりにくい会場であれ、受け身の受講者であれ、しらけた人たちであれ、そこをなんとかするのが講師である「自己」の役割だ、と納得できたのです。

ところが、そのときは納得できたと思ったのですが、しばらくするとその納得は頭で理解した浅いものだったのがわかってきました。

ともすると、「受講者が不真面目なので」、「相手が悪い」、「会場が不備なので」などと、これまで通りの考えが頭をもたげてくるのです。

約三十年も講師業をしてきましたが、いまだに真の納得の境地にはいません。

「俺の研修では、常に真面目で熱心な受講者ばかり・・・」という幸運な先輩講師がいました。後でわかったのですが、(幸運ではなく)その先輩が、どのような受講者であれ、自分の影響力(力量)で、真面目にさせていたのです。

一方、「どんなに分かり易く話しても、分からない人がいるのです」と、雑談のなかで、某講師が発言されました。そのとき、別の先輩が、「分かるように言って、分からない人がいるでしょうか?」と、つぶやいているのを耳にしました。



**(3) 二つなったのは、あの人が支店長になってから・・・**

私の講師体験です。ある銀行の、支店長研修と課長研修でのことです。

M支店長のグループ討議のなかでの発言です。

「今度の支店はどうもいま一つ活性化していない。次長以下課長連中に何となく活力がない。会議では発言が少ないし。もっと積極的に提案や議論をして欲しい」

ひとわたり支店長クラスの研修が終わって、課長研修に移りました。

私は、この前のM支店長の部下の課長さんたちだな、と思ってグループ討議の話を聞いていました。

「まあ、支店長の言われるように、うちの支店は今のところ若干消極的なムードになっているかもしれん。だけど、こうなったのはあの人が来てからだよ。あの支店長が来られてからお通夜みたいになったんだから。」

それまでは俺たちも明るく活発にやっていたんだし。まあ、あと一年半ぐらいで替わりますから、ご心配なく」(笑)

銀行の場合には、三、四年で支店長は転動しますから、どの支店長のときにどうだったのか、はつきりします。支店の風土や行員さんの働きは支店長次第とも言えます。

支店長が替われれば、支店のムードが一変することは、よくあることです。何とかして、この支店の沈滞ムードを打ち破りたい、という支店長の努力も、部下を改革の対象物とみていろいろ手を打つだけでは成功しません。

もしかしたら、その原因が自分にあるかもわからないと、自分自身も含めて原因を考えてみないと真の解決にはならないのです。あまり転勤のない企業の場合には、幹部自身が自己変革していかないと、部下の不幸はより深刻になる危険性があります。

上司が、部下を見ている、職場を見ているといつても、客観的な部下を見ているのはありません。あくまで「自分の影響下にある部下」を見ているのです。

人の行動は、その人（P）と、その人が置かれている環境（E）との関数（P×E）である、と言われます（註）。そういうときの環境ですが、「企業人にとつての最大の環境は上役なり」という名言があります。部下の働きが良いとか悪いとかいって見ても、そうさせているのは上役自身でもあるのです。

「註：  $B = f(P \cdot E)$  アメリカの社会心理学者K・レビン<sup>1</sup>は、行動(B:behavior)は、人(P:person)と環境(E:environment)の関数(f:Function)であると捉えて、このような式で表しています」

\*\*\*\*\*

ところで、立場を逆にして、この事例を部下の立場でも考えてみましょう。すると、・・・「支店長にこのような発言(マネジメント)をさせているのは、われわれ課長の働きが良くないからだ」、と言えることに気がつきます。

「あと一年半ぐらいで替わりますから、ご心配なく・・・」と、支店長のマネジメントを茶化している課長さんは、「自己の視点」を心得ていません。

支店長の、部下への影響力が大きいのは言うまでもありませんが、支店長に「この支店の現状は消極的だ」と言わせているのは、「自分たちの仕事ぶりに原因があるのでないか」、と気づいたら、課長さんたちの「仕事の進め方の質」は、一段と高まることでしょう。

「自己を含めた全体状況の把握」という視点は、支店長にも部下の課長さんたちにも、両者に必要な大切な視点です。

#### (4) 相手と戦うことは絶対に出来ない

アメリカの経営学者フォレットは、半世紀以上も前に、前述の某銀行の支店長と課長さんたちのような状況を「サーキュラーレスポンス」(円環的対応) という概念で、われわれに教えてくれています。

「フォレットは、テニスの試合を好例として引いている。Aがサーブする。Bが打ち返すボールの状態は、半分AがBに打ったサーブのいかんによる。次にAがBに打ち返すボールの状態は、半ばBがAに打ち返したボールによる。これが次々につづく。

だから、彼女(フォレット)は言う。『円環的対応の概念によって、多くのことが明らかになった。というのは、自分は決して相手と戦うことは絶対に出来ないのだから、われわれはつねに相手プラス自分と戦っているのだ・・・』

(出典：『フォレット』(三戸公、榎本世彦著 同文館)

なお、「自己」は、環境認識にも、目的設定にも、手段・やり方の選択にも、すべてにかかわりますので、この章以降にも随所で「自己」の説明を重ねます。

## 「自己」の視点「まとめ」

「自己」の視点とは、仕事でも「自己の客観視」を忘れないことです。

つまり仕事をしている自分を、もう一人の自分が見ていることです。

別の言葉で言えば、自己の影響力（の有無・程度）を自覚することです。

相手に不満がある場合に、「相手の対応が悪いのは、自分にも原因があるかも・・・、というような見方ができることです。相手だけでなく、自分を含めて全体状況を掴む「自己の視点」は、「質の高い仕事の進め方」をするための重要な視点です。

「自己を含めて全体状況を見る」というフレーズで覚えておきましょう。

例えば、上役の立場にある人は、「部下の働きが、いま一つ・・・」とぼやいたりしますが、部下の仕事ぶりを変えさせるのは、容易ではありません。

「過去と他人は変えられない」という名言があります。「自己」が変われば、相手の動きは変わります。（たとえば、自己のマネジメントが変われば…）

なお、「自己」は、他者から見れば、その他者の環境（相手）です。

## 第二節 「環境」（例えば、「相手」との関係で手段を捉える

「3つの視点」・・・ ①自己、 ②環境、 ③目的

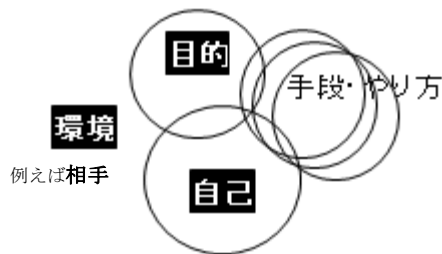
### 仕事をとりまく環境（例えば相手）

手段（仕事の進め方）を取り巻く「環境」には、自然環境、政治的・経済的環境、地理的環境など様々なものがあります。

たとえば、○○大会を開催するにしても、会場の広さや、予算とか、アクセスの便とか、開催準備役員の熱心さ、天候など、さまざまな「環境」があります。私たちは、この環境次第で大会開催の進め方を変えています。

とりわけ仕事の周囲の人たちは、重要な環境です。すべての仕事は、関係者との意思疎通（情報の共有化）を通じて進むからです。

「手段・やり方」を捉える  
「3つの視点」



## (1) 「文書」好きの専務、「口頭」を好む副社長

私は、講師になる前に23年間某社に勤めました。その時の体験です。

総務部長をしていたとき、前半はK専務、後半はN副社長が上司でした。

総務の仕事は、間口が広くて、いろいろ予期しないことが起きます。時には、専務の方針を急いで確かめる必要も出てきます。

「実は〇〇の件ですが、こういうわけですから、このように対処したいと考えますが・・・」と、言いかけますと、ものも言わずに書類箱を指されるのです。書類を入れておくように、という意味です。

「あの、急ぎますので・・・」と言いますと、「急ぐのなら、早く書いて早く入れとけ！」

これには困惑しました。初めは非常にやりにくかったのですが、やがて慣れてきました。書類にして出すと、さすが書類好きだけあって、パツとみて、パツと返ってきます。

返された書類を見ると、「この点についてはどうなっているか」という鋭い指摘が、赤

小さい字で、書かれています。

それに対して口頭での返事は許されません。

また書類にして「指摘の点は調べましたら、こういう状況ですので問題ありません」と、メモをつけて再提出することになります。

仕事は書類で進むものだ、というK専務のワークスタイルも、慣れてくると記録も残るし、文書による指示の明確さというメリットもあり、やり易さすら感じてきました。

ところが、役員の担当部署の変更があり、上司がN副社長に変わったのです。

すると今度は、決裁を得ようとして簡単な契約書案を提出しているのですが、いつまで経っても回答（決裁）がありません。これでは仕事が進まないのです、決裁を仰ぐべく副社長室に伺いますと、例の書類は書類箱に入ったままになっていました。

「先日来すめております、〇〇の件の契約書でございますが・・・」と、その書類を手渡しました。すると、「何だ、これは？・・・。俺にいちいち読ますのか！」と叱られたのです。

書類の中に何が書いてあるのか、何が問題で、それに対してどう対処するのか、ポイントを口頭で述べよと言われるのです。



口頭で質問が飛んできて、口頭で答えなければなりません。口頭でのやり取りで納得がいけば、書類にサインをされて決裁です。

「企業人にとって、最大の環境は上役なり」という名言を思い出します。

\*\*\*\*\*

上役が存在は、部下にとって仕事のし易い良い環境にもなりますし、やりにくい悪い環境にもなります。良くも悪くもない、存在感のない上役もおられます。

次の例は、良い環境の例です。

映画監督の山田洋次氏が、川上元気さんのインタビュで、質問に答えています。

「・・・。僕は、「寅さん」を撮る前、ハナ肇主演の喜劇のシリーズをコンスタントに撮っていたんだけど、だんだん客が入らなくなつて。あるとき、松竹の会長だった城戸四郎さんに呼ばれて次は何を撮るんだと聞かれたから、「どうも近頃、僕の作品は客が入らなくて」と弱音を口にしたら、「客を入れるのは営業部の仕事だ。君はそんなこと心配しなくていい」と言われてホッとしたことがある。その言葉でどんなに救われたことか。ちなみに「寅さん」が当たったとき、・・・」

『仕事』（川上元気 集英社）

(2) 期待できない市場と、有望な市場 / 奥地で靴を売る営業マン

次のような話があります。読者の皆さまもご存知だと思えます。

靴屋の営業マンが某大陸の奥地へ市場開拓のために派遣されました。

A社の人が行ってみると現地の人たちが大勢いるが、革靴を履いている人は誰もいません。そこで、「ぜんぜん期待できない市場だ」と本社へ報告しました。

一方、同じ所へ派遣されたB社の人は、人は大勢いるが、革靴なんか履いている人は一人もいない。だれも履いていないのだから、「やりようによっては相当有望な市場だ」と本社へ連絡しました。

この二人の見ている風景（事実情報）は同じですが、意味付けによってこれほどの違いが出るのです。

受信者の方も、「そうか」と受け取る人もいるでしょうし、これは彼流の見方をしてい  
るのでは・・・と思って「別の角度から見たら」と、反応する人もいるでしょう。

したがって、発信者、受信者ともに、「相手がどういう意味で言っているのか、どのような意味に受け取っているのか」、重要なことには意味の確認が必要です。

彼が日頃から、消極的な見方をする人なのか、積極的な見方をする人なのか、このあたりが少しでもわかっていたら一層その意味が深く掴めるでしょう。

日常の仕事では、いちいち確認するような煩瑣（はんさ）なことはできません。しかし、やりとりしているのは事実情報だけではなく、意味づけられた情報が混在していることを頭の隅に置いておきたいものです。

同じ状況に出会っても、悲観的・消極的な見方をする人は、もうダメだ・・・と見ますが、楽観的・積極的な見方をする人はチャンスかも、と見るでしょう。

「手段・やり方」は「環境」の影響下にあります。その環境は、客観的な環境もありますが、「自己」が意味付けた環境でもあることを念頭に置きたいものです。

### (3) 「相手」の行動パターンに応じた仕事の進め方

① あなたと相手の行動パターン（性格）は？

行動パターンという切り口からの自己理解・他者理解が、質の高い仕事の進め方には有効です。ここでは、大胆に割り切った超略式ですが、つぎの質問を手がかりにして自



分の行動パターンを考えてみましょう。

あなたは、外向的で口数の多い方ですか、または内向的で口数の少ない方ですか。

外向的なら、それを二つに分けます。

タイプN… 断定的な言い方、その場を取り仕切る

タイプH… 人間が好き、社交的で、アバウト

内向的なら、二つに分けて、

タイプi… 波風をたてたくない、おだやかで調和を尊ぶ

タイプM… 細部と筋にこだわる、正確さを尊ぶ

いかがでしょうか？ 自分の行動パターンの見当がついたのではないのでしょうか。

② 4人の天下人の行動パターン（性格）は？

信長は、Nタイプ 「鳴かぬなら、殺してしまえ、ほととぎす」

結果だけの簡潔な表現を好み、即断もできる人

秀吉は、Hタイプ 「鳴かぬなら、鳴かしてみよう、ほととぎす」

社交的で、口頭による対話を好む、楽天的

家康は、iタイプ 「鳴かぬなら、鳴くまでまとう、ほととぎす」

じっくり考える、安全、堅実、安定を求める

光秀は、Mタイプ 「鳴かぬなら、調べてみよう、ほととぎす」

筋の通った表現、事実に基づいた表現を求める

4タイプを四人の天下人に当てはめてみました。あなたは、どのタイプでしょうか？

#### (4) 「相手」の好みに応じた接し方をする自立人間

行動パターンからの自己理解が進めば、他者理解も深まります。

当たらずといえども遠からずで、相手の性格は日頃の言動からおよその見当がつくようになります。そうなりますと、相手によって接し方がある程度変えることができるようになります、対応が効果的になるのです。

お客さまの行動パターンは変えられないので、自分の接し方を柔軟に変えることは、

営業担当者ならば大抵の人が無意識に実行しています。こちらの接し方を固定してはうまくいかないことを、経験的に知っているからです。

“できる人”は、これを質の高い仕事の進め方と心得て、実行しているのです。

ところで、相手によって接し方を変えるのは、八方美人になるのでしたくない、という意見があります。一理あるようにも思います。

しかし、自分が真の「自立人間」であり、どうしてもこれだけはやり遂げたい、これを実現してお役に立ちたい、という「志」（こころざし）を持っている人ならばどうでしょう。世のため人のためのその志は、一人では実現できません。

周りの人を巻き込んで、自分一人ではできない大きい仕事をするのが、“できる人”です。できる人は他者の知恵と力を借りて成し遂げるために、相手の好みに応じた柔軟で効果的な対人対応は必要なものとして理解し、実行しているのです。

「志」を持っていない、相手に期待する「依存人間」ですと、相手の出方に合わせだけの八方美人になりかねません。

「自立人間」であることが、相手に応じた接し方をする重要な前提です。

## (5) 長い、短い、相手が決めること

長い期間を要する仕事があります。そのような仕事では、中間報告が必要です。研修講師をしていますと、ときどき「長い期間とはどのくらいの長さですか？」という質問を受けます。基準を求めているのです。

ところが、「長い期間」とは、物理的な時間ではないのです。相手が、その仕事をどのように捉えているかによるのです。要るのは、基準ではなく判断です。

もし、お客様や上司が、その仕事を非常に重要・緊急と考えておられるのがわかったなら、たとえ一日で完了する仕事でも、朝指示されたら昼前には中間報告が必要です。3時ごろには終了の見通しの報告が要るかもわかりません。

逆に1週間かかる仕事でも、ものによっては中間での報告がさほど必要でないこともあるでしょう。

また、相手のワークスタイル（性格）にもよります。

こと細かく経過を把握したい上役に対しては、たびたび中間報告が必要となるでしょう。Aさんにとっては「長い期間」でなくても、気の短いBさんにとっては「長い期間」なのです。相手のワークスタイルにも注意を払い、手段を固定化せず柔軟に対応するの

が「質の高い仕事の進め方」です。

### 「環境」(例えば「相手」)の視点

### まとめ

仕事をする人を取り巻く諸環境のうちでも、周りの人たちは重要な「環境」です。その仕事をとりまく関係者のことです。顧客、仕入先、上司、同僚、部下、後輩・・・など、立場も、性格も、好みも、さまざまです。

「やり方」を固定しないで、「相手」によって、仕事の進め方を柔軟に変えるのが「秘訣」です。仕事の進め方の質を高める大切な視点です。

例えば、「いちいち細かい指示をする」上司もいれば、「任せた。責任をもつて結果を出せ」と求める上司もいます。

「企業人にとって、最大の環境は上役なり」という名言があります。人事異動で上司がかわれば、場合によっては、仕事の進め方を変える必要があるのです。顧客に対して柔軟な対応が必要なことは言うまでもありません。



### 第三節 「目的」が先、「手段・やり方」はその後で

「3つの視点」・・・①自己、②環境、③目的

(1)「なんで、今、「ここ」にいるのですか？」

セミナー風に書きます。本題に入る前の「目的思考」の学習です。

糸藤「ところで、皆さんに質問しますが、なんで、今ここに居るのですか？」  
・・・「反応なし」「沈黙」・・・

ときには指名します。「田中さんいかがですか？」。すると、

「先生これですよ」と、研修の案内状を見せられました。

「この案内状が来たから、ここに居るのです」

糸藤「なるほど。では、鈴木さんは？」

「上役に、お前行ってこい、と指示されたからです」

糸藤「山本さん、あなたの場合は？」

「社長命令です。ワンマン社長だから、逆らえませんよ」



糸藤「佐藤さんは？」

「あつ、私ですか……。順番です。新任課長が受けるようになってきているのです」  
「……。というような応答になります。」

これらは「理由」を答えられたのです。なるほど、案内状が来なかったら、ここに居ないのは確かです。理由は、過去です。因果関係です。かくかくしかじかの原因があったので、結果として今、ここに居るといふわけです。

しかし、私は「目的」を訊きたいのです。「何のために」ここで、今日一日過ごすのか。指示があったからここに居るといふのは間違いではありません。しかし、来た以上は、ここで「自己目的」を明確にさせていただきたいと思えます。目的は未来です。そして自分の意志が込められています。「私は、……。をするために、今日5時まで、ここに居る」という自分の意志が肝心です。

会社には、会社の目的があります。(株)〇〇として、何のためにこの研修を実施するのか。木下専務の先ほどの挨拶でも述べられていました。皆さんに仕事をやめて集まってもらい、相当な費用もかけてこの研修を実施するのは、会社の目的が明確だからです。そして、ここには糸藤正士という、研修講師の私があります。私は、私の目的をもってい



## セミナー受講者の感想文

大阪市在住のFです。「社会保険労務士」を生業として今年で15年目です。セミナーの感想です。

初めて糸藤さんのセミナーを受講したときに、「あなたが今日ここへ来た目的は？」としようばなに訊かれ、「えっ、？」、と絶句したのを今でも思い出します。

何事にも目的がある、来たからには「何のために」の目的を持つて時間を過ごしてください。「質の高い仕事の進め方」の重要キーワードは「目的」です。とおっしゃいました。

「人は質問されたら考え始める」を実感した瞬間でした。

職業柄、労務管理研修や年金関係のセミナー、労働法の基礎知識のセミナーなど一方通行的なセミナーの講師をする機会がありますが、「質の高い仕事の進め方」を勉強し始めて以来、できる限り、初めに「目的」を余白に書いてもらい、セミナー中は、「問いかけ」をするよう心がけています。(まだまだ満足にできてはいません)

どうぞ、よろしくお願いいたします。

社会保険労務士(女性) F

## (2) 「目的」がわかれば、新人でも判断できる

山田君は、上司から「中型のハンマーを持ってきてくれ」と指示されました。工具置き場へ行ってみたら、そのハンマーはあいにく他の班が借り出していましたので、やむなく手ぶらで戻りました。

山田君 「中型のハンマーは、他の班が使用中でした」

上司 「馬鹿もんが！ 代わりになるようなハンマーがあつたらう」

山田君の仕事の進め方は、どこがまずかつたのでしょうか？

ポイントは、仕事の「目的」を掴んでいるか、どうかです。

「廃材をつぶし、圧縮して廃棄するために」という目的をつかんでいれば、中型のハンマーが無ければ、代わりのものを持ち帰っているでしょう。あるいは、「中型は〇〇班が使用中です。代わりに少し大きめのハンマーでもよろしいでしょうか？」と、携帯で上司の指示を仰ぐでしょう。

このようなちよつとした仕事でも、目的がわかっているれば判断ができるので、気の利

いた仕事の進め方ができるのです。

私たちは、何かするときにまず考えるのは、「どうやって進めようか」という、「手段・やり方」です。これを、「手段思考」と呼びます。

しかし、「できる人」は、その手段の目的を考えます。これが「目的思考」です。「質の高い仕事の進め方」の「重要な核心」ですから繰り返しします。

- ① 目的思考・・・手段を考える際に、その手段の「目的」を考えます。
- ② 手段思考・・・「何のためか」を考えずに、頭が、手段の模索へ直行する。

目的思考は、日常的な会話でも有効です。

“できる人”は、わかりやすい話し方をしています。なぜわかりやすいかと言えば、目的を最初に告げているからです。たとえば、

「〇〇について、ご報告があります」

「教えていただきたいのですが」

「お願いなのですが…」

「ご都合をお伺いしたいのですが」など、いろいろあります。

仕事のできない人は、いきなり用件に入って、相手を困惑させます。そのような人も、

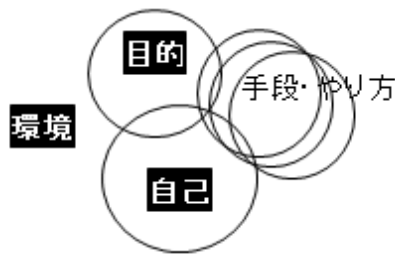
目的を最初に告げれば、相手は一瞬で用件がわかり、話はスムーズに展開するのです。目的を伝え、同時に「今、よろしいでしょうか？」と、相手の都合をたずねるのが、質の高い仕事の進め方のできる人です。

仕事の進め方を振り返ってみますと、従来から続けている仕事の場合は、目的を考えずに今まで通りにやっている場面が多いと思います。

一方、新しい仕事の場合には、「手段・やり方」の模索から始めて、「何のために」これをやろうとしているのか、目的が曖昧なことがよくあります。仕事の途中からでも、「何のために」今これをやっているのか、と、原点を振り返って目的を明らかにしましょう。

目的が曖昧だと、手段の選択を誤っていても気が付かないし、目的の共有化もできませんので、関係者の協力が得られません。

「手段・やり方」を捉える「3つの視点」



### (3) 強盗集団の目的、・・・目的を左右する「自己」

「目的」は、どこから来るのでしょうか？

天から降ってくるものでも、地から湧いてくるものでもありません。

「環境」を「自己」が認識して、「目的」を選択、あるいは設定します。環境認識は人さまざまです。どのように「環境」を認識しているのか、自己の認識力が問われています。「自己」が成長して、今まで見えていなかった「環境」が見えてくることもあります。そして、環境が変われば、当初の目的の再選択が必要な場合もあります。

「環境」認識だけでなく、大事な留意点があります。「自己」のことです。

「目的」の選択とか、設定に際して忘れてはならないのは、「自己」が目的を左右しているということです。目的といっても、良い目的も悪い目的もあります。極端な例ですが、銀行を狙う強盗集団が、目的を明確にして共有化し、適切な手段・やり方をとって結果を出したとしても、言うまでもなく「質の高い仕事の進め方」ではありません。

どのような「自己」か、目的を決める「自己の在り方」が問われているのです。



目的を難しく考え過ぎないことも大切ですが、「何のために」と自問自答さえすれば目的がわかる、と簡単に考えすぎるのも問題です。それでは、あまりにも浅い理解になります。

強盗集団の例えは異質過ぎる、ビジネスの世界とは違う、と軽く読まれた人もおられると思います。しかし、これは、世間を驚かした著名企業、大企業の不正会計の例と本質に変わりはありません。近年表に出たのは、氷山の一角ではないでしょうか。

不正会計は、組織が、目的をもって選択した違法手段・やり方です。といっても、組織の責任にしてしまうことはできません。組織は個人の集まりです。個人個人の「自己の在り方」が問題です。正しい目的を、どのようにして設定し追求するか、これはビジネスパターンの大きな課題です。上役任せ、というわけにはいかない問題です。



#### (4) 「目的」と「目標」の違いを、説明できますか？

「目的」と似た言葉に「目標」がありますが、この二つはどう違うのか、違いの曖昧な人は結構多いのです。目的を目標の延長線上の上位にとらえて、目的をブレイクダウンして目標にする、という考えの人も多いようです。目的が「上」にあつて、目標は下にある、という上下関係とみる捉え方です。

ところで、私の考えでは、目的と対置すべきは手段です。

「目的」対「手段」です。「目的」対「目標」ではありません。その「手段」の中に、重要要素として目標があります。

「これは、何のために」・・・と、手段の意味を明らかにするのが目的です。ですから、目的は手段の外にあります。

目的と目標を対置して「上下」の関係と捉えるのではなく、目的と目標は、手段の「内外」の関係と捉えます。目的は手段の外、目標は手段の内です。

ここで、「科学的接近」という仕事の進め方の基本ステップと、図解によって、さらに違いを明確にしておきましょう。

「科学的接近のステップ」とは、下の6ステップです。

仕事の進め方の基本ですが、ここには、目標が出ていません。

出していない理由は、目標は計画（＝手段）の中にあるからです。

このステップでわかることは、目的に対比すべきなのは、目標ではなく、計画という手段だということです。

### 目的は「手段を意味づける」

「何のために」、これをやらなければならないのか。手段の「意味」を明らかにするのが目的です。

### 科学的接近の6つのステップ

- ① 目的を明らかにする
- ② 事実を集める
- ③ 事実について考える
- ④ 計画をたてる
- ⑤ 実行する
- ⑥ あとを確かめる

**目標とは「期限のある、到達地点」です。**

目的と、（手段の中にある）目標は、どちらも大切ですが、目的によって、「期限と到達地点」である目標の位置を決めているのです。目標は「いつまでに、どれだけ」という形で示されます。

**「目標は、目的追求の手段なり」**

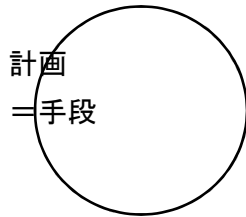
目的と目標の違いを簡潔に言い表しているこの名言を覚えておきましょう。

目標は達成すれば消えてなくなりますので、新たな目標を設定する必要があります。また、大きい目的を追求するためには、複数の手段が必要な場合があります。つまり、一つの目的に、複数の目標が必要な場合もあるということです。

上司から指示を受ける際に大切な心得は、指示の目的をつかむことです。わからなければ、「この仕事の目的は、○○でしょうか？」と、質問してでも目的を明確にしましょう。仕事の過程で何かを判断する際は、目的に照らして判断します。「仕事の目的」がわからなければ適切な判断ができないので、「質の高い仕事の進め方」ができません。

違いを、一段と明確にするために図解します。  
ここに、やっていることがあります。あるいは、やりたいことや、やるべきことがあります。それを円で描きました。上司の指示とか、自分の意思とか、突発的な事態などで発生します。(仕事に限りません)

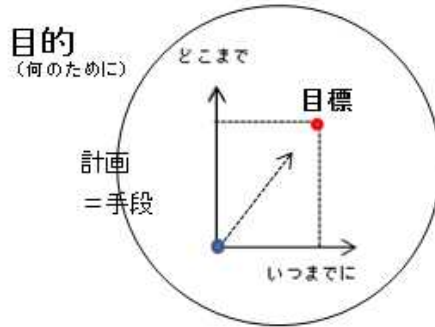
図 1



そのやるべきことを実行するために計画を立てます。  
上の 図 1 では、では計画を円で描いています。あなたはこの円のどこに「目的」と「目標」を書きますか？  
「目的は計画の外、目標は計画の中」ですね。

次に、(図 2) をご覧ください。目的と目標の位置が明確にわかります。  
なお、目的次第では、複数の手段(計画)(=複数の目標)が必要になります。

図 2



参考情報ですが、

ドラッカーは、次のように言っています。

「事業とはなにかを理解するためには、事業の目的から考える必要がある。事業の目的は企業の外にある。企業が社会の一機関である以上、事業の目的は社会に求めなければならない。」

そして、事業の目的として有効な定義はただ一つである。それは顧客を創造することである。市場は神や自然や経済的な力によって創造されるものではない。企業人によって創造される。事業家が満足させる欲求は、それを充足する手段が提供される前から、顧客が感じていたものかもしれない。」『現代の経営』

(5) 名札の目的は？ (研修の入り口で体験学習)

大手企業の研修でのことです。参加者は、会場の入口の机の上にある名札カードと名札ケースを受け取って室内へ入ります。

受講者はグループに分かれて座りますが、その机の上においてあるマジックで各自名前を記入して、首に提げる方式です。

(註…この名札は、紐の長いタイプです)

入口の受付の背後には、下記のような注意書きが貼ってありますが、受講者の多くはチラッと見るだけですね。

(この注意書きは、やり方を指示する「手段思考」です。よく見かける普通の方法です。)

講師の私は、開始前に、白板に赤字で【名札の目的は？】

名札についての注意事項

- ①各自、名前を書いてください  
(マジックはグループの机の上に)
- ②裏表に、姓だけ、大きな字で
- ③紐の長さは、各自で調整すること

と書いておきました。

(参加者は、ちらつと見ているが、誰も注目しません)

研修開始後しばらくして

「皆さん、名札の目的は 何でしょうか？」  
と問いかけました。

すると、あちこちで、紐を短くする人が出ます。

「長い紐を短くされた人もいましたね。」

名札が裏返しになつていていた人も、小さな字  
で、読めない名札もありました。

名前を書いていない名札の裏が出ていた人も  
いましたね。

名札の「目的」がわかれば、どうすればよい  
か「やり方」は判断できます。

次は、研修直後に受講者からいただいたメールです。



名札の目的は？



研修受講者の感想文 1.. Tさんの感想（感想②③は省略）

昨日は有難うございました。また「目から鱗」の一日でした。

研修を受けた感想ですが

①「何のために名札をするのか？」

セミナーなどに参加するとよく置いてあるのが「名札」。

昨日までは何も考えずただつけていましたが、その目的を問われハッと気づきました。自分は紐を長くして名前が見えず、また裏返しになってさらに見えず、

何のための名札かと自問自答でした。（恥ずかしかったのでコソッと直しました）

研修受講者の感想文 2.. Kさんの感想（感想②③は省略）

研修に初めて参加したKです。印象的だった事を書きます。

①目的思考の考え方／名札の目的を訊かれて…

「名札」の目的が分かれば、首ひもを長々と垂らすことは無い。当然、ひもを短くすることになる。言われてみれば当たり前です。

様々な会合の場で、皆があたかも自分の名を隠すかのように長々とひもを垂らしてしまっている光景を思い出しました。「目的」がわかっていたら、「機転」が利く。

(6) クリニックへ突然の訪問者 / 目的思考の事例研究

あるクリニックの週末の昼休み。院長先生に来客があり、お客様は医薬品卸会社K社の営業マンで、受付係の鈴木さんもお顔だけは知っています。

「ちよっと先生にご相談したいことがあります、アポイントはとっておりませんが、お取り次ぎ願えませんか」と、営業マン。

このクリニックでは、商談日は原則的に火曜日の午後6時以降です。

そこで、鈴木さんは先生のところへ行きました。

鈴木さん 「先生、K社の方がご相談したいことがあるとお見えになっていますが、どうしましょうか？」

先生 「K社の誰？」

鈴木さん 「さあ…時々来られる眼鏡をかけた方です」

先生 「眼鏡って？相談ってなに？急ぐのかな・・・」

鈴木さん 「さあ・・・、それは、ちよっと私にはわかりません。（そんなこと私に聞かれても）」

この事例の場合には、「判断材料を提供して、院長から指示をもらおう」のが鈴木さんの仕事の目的です。目的を意識しない連絡は、単なるお知らせになります。

ここでの連絡は、相手に何らかの行動をとってもらいたいからしているのです。判断のうえ指示をもらいたいか、協力してもらいたいか、安心してもらいたいか。

この場合、「判断材料を提供して院長から指示をもらおう」ことが「目的」ですから、判断材料となる情報を的確に集めることが鈴木さんの仕事といえます。

このような場合、鈴木さんは、たとえば

「院長に伝えますので、恐れ入りますが、お名前とご用件をお聞かせいただけませんか？」というように、しっかりと確認すべきでしょう。

あいまいな情報を持つていくだけの「単なるメッセンジャー」になってはいけません。営業マンから、「用件は先生に直接お話しをしたいのですが」と返事があれば、その旨を伝えればよいのです。

## (7) 「自己目的」とは、何でしょうか？

「主催者が、その会議を何のために」実施するのかというのが会議の目的です。「主催者の会議目的」を出席者全員が共有化することはもちろん必要ですが、あいまいな場合が結構多いのです。

なぜかと言えば、たいいていの会議開催通知には、日時、場所、議題、出席者名などは書かれていても「会議の目的」（何のために・・・）が記載されていないからです。

読者の方には、会議の案内状に「この会議の目的は・・・」と明記していただくよう期待しています。（自己目的にはすでに触れましたが、重要なので再度取り上げました）

そして、会議の冒頭で主催者なり、司会者なりから、「今日のこの会議の〔目的〕は、開催通知状に書いていますが、議題の1, 2については参加者で議論して、その議論を踏まえて意思決定することです。議題の3は山本専務の海外出張の報告を聴き、質疑応答で現地事情を共有することです」といったような発言で、会議参加者全員による「会議の目的」の再確認をしてから会議を始めると、効果的な会議になります。

しかし、もう一つ大切なことがあります。それは、この会議に参加する人の「自己目的」です。

誰しも、「自分自身は、何のために」参加するのか、という「自己目的」を明確にしなければ、出席してもやる気はできません。ただ開催通知に自分の名前が書いてあるから出席する、というのでは情けない・・・。

同じ会議に、課長と担当者の私の二名で出席する場合を例に考えてみましょう。

「会議主催者の目的」（相手の目的）を共有しつつも、課長には課長の自己目的があります。

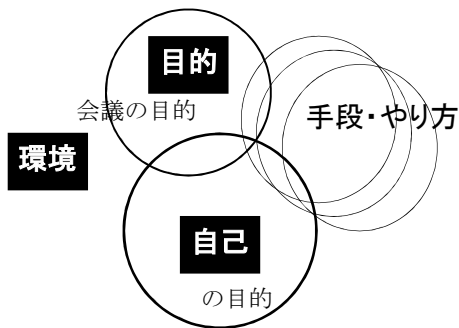
担当者の私は、上司の後に附いて行くだけではダメ社員です。

私には、私の自己目的があるはずですが。

この自己目的を自問自答し、明らかにして、会議に出席すれば、会議に生き生きと参加できます。

同じ会議に出ている、課長と私の「自己目

### 「3つの視点」の図



的」は、違って当然です。立場が違い、人間が違うからです。

「自己目的」を意識することは、会議に限らず、どのような仕事の場合でも大切です。ただし、いくら自己目的が明確でも、相手の目的（例えば会議主催者の目的）と無関係では困ります。ベクトルが合っていなければなりません。

「相手の目的」を充足しながらも、同時に「自己目的」の充足も追求するのが、質の高い仕事のできる人です。「3つの視点」図の「目的」と「自己」の輪が重なっているところを注目してください。

## (8) 二人の経営者の求めるもの

次に紹介しますのは、私がリクルート社の契約講師をしていたときの事例です。

これは、リクルートが企業のトップの人たちを招待して、幹部研修の新コースをご紹介したり、情報交換をいただいたりするトップセミナーでのことです。

そのセミナーの参加者に、兵庫県・芦屋に本社のある有名な洋菓子屋A社の創業社長さんと、当時三色のきれいな紙パックで女の子に人気の高かった心斎橋筋の洋品店R社の若手の副社長さんがおられました。

このお二人の会話ですが、グループでの意見交換の中でこんな話がありました。R社の副社長さんから、「店長とか本店の部長とか、会社の幹部に目標を徹底するのに苦心している」というお話があったとき、A社の社長さんから、次のような発言がありました。

「われわれ経営者が、幹部社員に徹底しなければならないのは、目標よりもその背後にある理念とか、意義、あるいは目的といったものではないでしょうか。

目標というのは、達成すれば消えてなくなるものではないでしょうか。また新たな目標を設定していかなければなりません。

それに対して目的は、なんでそれをやるのかという経営者の考え方のようなものですから、消えないものではないでしょうか。幹部に対しては、目標より目的のようなものを徹底することが、より大切だと思って日頃やっているのですが・・・」。

（洋菓子店のA社は日本で有数の洋菓子店へと発展しています）

## (9) まず「思い」、次に目的と手段

ところで、「何のために」と、自問自答さえすれば、その答えが「目的」になるのでしょうか？

「課の目標」は、何のためか？ と自問自答して「部の目標達成のため」という答えを得たら、部の目標が課の目標の目的になるのでしょうか。そうはなりません。

上位目標はどこまで遡っても目標です。最上位には今期の全社目標があります。

一方、全社目的は、〇〇(株)の「企業理念」です。企業理念(全社目的)追求の手段が全社目標です。

やるべきこと、やりたいこと(つまりWhat)があつて、その「思い」を明確にし、強固にするのが「目的」です。

つまり、①「What 何を」があつて、次に②「目的」(Why なぜ)を明確にして、そのうえで③「How どのように」を考えるのが、現実の順序です。①と②は、行き来し



ながらより強固な「思い」になっていくのです。

「手段思考より、目的思考」というキーワードは、目的が最初にあつて・・・という印象を与える表現ですが、本当は、「まず思う」Whatがあつて、それは「何のために」があるのです。では、Whatはどこからくるのでしょうか、

例えば、上司の指示です。あるいは、顧客の要望です。あるいは、どうしてもこれを実現して世のため人のためにお役に立ちたい、という自己の強い（創造的な）「思い」がある場合などです。「なに」をさらに明確にし、より強固なものにするのが目的です。

### (10) 企業内の最上位目的は、「経営理念」と「自己の志」

目的を組織の方向へ遡ると、「経営理念」に行き着く

私たちは手段の適否を判断する際、その手段の直接目的に照らして判断します。その直接目的には、その上の目的があります。上位目的です。

報告書（手段）をつくる。その報告書は、何の目的につくるのか。「臨時の営業会議の資料にするために」。これが直接目的です。では、部課長が出席する臨時の営業会議は、「会社にとっては、何のために開くのか」。「最近の市況の急変にどう対処するか、衆知をあつめるため」に開催する。それは、会社にとっては何のためか、・・・と次々に遡ることができません。

目的と上位目的は鎖のように連なっています。「会社にとっては、なんのためか」と、ずっと遡る（さかのぼる）と行き着くところは、「経営理念」です。

経営理念とは、「我が社は、・・・を目指す。・・・のような企業になって社会のお役に立つ」ということを言葉で明確にしたものです。お役に立つから、存在できるのです。この企業理念が、組織の中での最上位の目的です。これは、手段の選択から遡れば、ということです。

本当は、経営理念があつて、そこから下って日常の仕事の目的に至るわけです。

成文化した経営理念が無ければ、日常的に仕事の判断をする際の、判断基準の根本（源泉）が共有できないということになります。

企業の内外を広くとらえると、企業も一つ的手段であり、その存在目的は企業外にあります。ドラッカーは、企業の目的は「顧客の創造」だと言っています。（P56参照）

### 海外法人の責任者をしたY部長の体験談です。

「(本社の指示も仰げない状況で) 現地責任者として自己責任で、最終的決断を迫られたことがあった。その決断の最後の拠り所は『経営理念』しかなかった。経営理念を何度も読み返し、意味を考え、そして判断した」。

「日本にいたときには『経営理念が額にいれて掲示されているなあ・・・』という程度の意識だったが、海外で最終判断を迫られて、はじめて経営理念の価値がわかった」。最後は経営理念に照らして、右にするか、左をとるか、判断したそうです。

### イチロー選手の志(こころざし)

一方、上位目的を「このことは、自分にとつては、何のためにするのか・・・？」と、個人の方へ遡れ(さかのぼれ)ば、最上位の目的は「自己の志(こころざし)」に至ります。

「自分は何になるのか、この人生で何を達成するのか・・・という目指す先を「志」と定義します。そして、「何を大切にしてこの人生を生きていくのか、何を大事にして職業生活を全うするのか」という生きる指針・拠り所を「信念」と定義します。

志あるいは信念が、人間としての最終的な判断の拠りどころです。自分なりの志あるいは信念がないと、頼りない感じの生き方になります。

「ところで、あなたの志は？ 信念は？」というのは厳しい問いですが、自問自答を重ねたいものです。根無し草にならないためにも、自問自答の上で明らかにしておきたいものです。

アメリカの大リーグで活躍するイチロー選手は、小学6年生の時に書いた作文で「僕の一番大きな夢は、プロ野球の一流選手になることです。そして、お世話になった人に招待状を配って・・・」という趣旨を書いています。

作文の現物は愛知県豊山町の「イチロー展示ルーム」で見ることができそうですが、私は父親の書かれた『息子イチロー』（鈴木宣之著 二見書房）で読みました。

作文では、志という言葉は使っていませんが、この夢こそが志です。イチローの小学6年生の時の志です。今なお（国からの表彰は辞退して）自分が納得するまで精進するのがイチロー選手の姿です。現在は、さらに高い志を内面に秘めていることでしょう。

**志あるいは信念に裏打ちされてこそ、経営理念は真の力を発揮する**

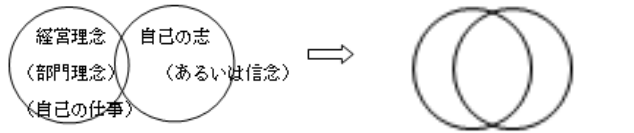
経営理念は、言わば「企業という法人の志」です。

企業は法人格を持っていますが、生身の人間ではありませんので、生きた人間が創出しなければ経営理念はできません。その生きた人間（経営者）の志あるいは信念は、どのようなものか……。このことが、経営理念が力をもつかどうかを左右する一番大きい要因です。

何を目指すのか、何を大切にしてこの人生を生きるのか、という自分自身の「志」あるいは「信念」を、経営者が内面にしっかりと持っているかどうか。これが第一の問題です。次に（自分の志、あるいは信念という土台の上に）、自分が経営する企業の志を「明確な文章」にしているかどうか。これが第二の問題です。

第一の問題を抜きにして、第二の問題である経営理念の文章づくりに注力するのは、地盤・基礎工事に意を用いずに、家を建てようとするようなものです。これでは、よい家はできません。たとえ経営理念が立派な文章になっても、それは真の力を持たないでしょう。

経営者だけではありません。部門を任されている中間経営（管理者）は自己の志あるいは信念で裏打ちした「部門経営理念」を明らかにしている。社員一人ひとりも自己の志



あるいは信念で裏打ちして自分の仕事を明確にしている。このような組織が強い組織です。

容易なことではありませんが、そのような方向へ前進したいものです。

「経営理念」（部門経営理念、自分の仕事）と、「自己の志」あるいは「信念」の統合です。完全に重なり合うことは無理かも知りませんが、両者の重なりを大きくしたいものです。

念のためですが、自分を無にする滅私奉公ではありません。

どうしても、この両者の重なりが大きくならなければ属する組織を再考するか、独立自営するか、何らかの環境転換を図らないと、もちろん、心底納得している志あるいは信念を持つことは簡単ではありません。そして、現実にも働いている企業に経営理念が成文化されているとは限りません。考え方として、こうありたいというのが、私の気持ちです。まず、経営理念の文章化を期待します。

## 「目的思考」のまとめ

人は誰でも、仕事をする際、頭が手段（やり方）へ直行しがちです。

効率のよい「やり方」の模索は当然ですが「できる人」は、まず「何のために」という「目的」を明らかにして、次に「手段・やり方」を検討します。

目的に照らしてこそ、手段の適否が判断できるからです。

これが、「目的思考」です。いきなり手段・やり方を考えるのは「手段思考」です。

目的を明確にしてみると、よりよいやり方を求めるよりも、その仕事自体をしない方がよい場合もあるのです。

「質の高い」仕事をするために、「目的思考」を習慣化しましょう。

「目的思考」は、どのような仕事にも欠かせない重要な視点です。

「目標は、目的追及の手段なり」という名言も覚えておきましょう。

