# ノルマ重視？
# 雰囲気重視？

**社員研修マンガ教材**

ビジネスケーススタディ
紙芝居

こちらはＡさんです。
Ａさんは，とある中小企業で，中間管理職である部長として，毎日がんばっていました。

『うーん、最近、私の部署の業績がどんどん下がってしまっている。徐々に徐々にではあるものの、もう長いこと、業績が下がり続けている。
それに、遅刻する社員もいるし、おしゃべりが多い社員もいて、なんだか、社内の雰囲気がたるんでいる気がする。なんとなくだけど、このままだと、まずい気がする。
それに、これから、すごい不景気が来るかもしれないとも言われている。
それを考えると、不安になる。いったい、どうしたら、良いのだろうか？』

『あー、不安だ。怖い。私は性格的に、人に厳しくするのが苦手なので、今までずっと厳しくできなかったけれども、もう、さすがにここまで来たら、まずい気がする。
今ここで、Ｖ字回復できなかったら、いよいよ、社員のリストラをせざるを得なくなってしまう。
昔、一度、リストラで社員をクビにしたことがあるが、あんなにかわいそうなことは、もう二度としたくない。辛い』

『よし、もうこうなったら、これからは心を鬼にして、厳しくしていこう。
よし、明日からは、心を鬼にしよう。
　そして、私の部署の業績は、一円単位で数字も厳しく管理して、個人責任を明確にして、できる社員は評価して、できない社員には厳しくしていこう』

　こうして、A部長は、今までとは態度をガラっと変えることにしました。

『おい！そこの君、１分遅刻だぞ。いったい、何を考えているんだ。１分単位で時間を守るのは社会人の基本だろう。
　ここは学校じゃないんだぞ、学生気分でいられたら困るんだよ！！』

『おいおい！そこの君たち、いつまでだらだらおしゃべりしているんだ。
　お遊びでやってるんじゃないんだぞ。
　一円でも多く売り上げを上げるのが業務時間なんだぞ！！』

# 私語厳禁
# ノルマ設定

　このように、A部長はかなり厳しい態度で、部下に接するようになりました。
　そして、社内では私語厳禁とし、業務に関係ない会話を禁止しました。
　また、個人ごとに売り上げのノルマを設定し、ノルマを達成した社員さんは高く評価し、達成できなかった社員さんには厳しく接しました。

# 緊張感
# 売上上昇

この結果、社内には緊張感があふれ、社員さん一人一人が自分のノルマを意識して行動し始め、部署の売り上げが少しずつ上昇していきました。

『おお！やったぞ！！今までの態度を改めて厳しくした結果、遅刻する人はいなくなったし、社内の無駄なおしゃべりもなくなった。みんな静かに黙々と仕事をするようになって、ノルマも意識するようになって、さっそく、売り上げが上がり始めたぞ。よーしよし、いいぞ、この調子だ』

『さてさて、次は何をすべきだろうか。売上が上がってきたから、あとは経費削減をして、利益を増やしたいところだな。　よし、経費削減をどんどんしていこう』

# 経費削減
# 残業禁止

こうして、A部長は、経費削減に取り組みました。えんぴつ１本、消しゴム一つから、消耗品の管理を徹底するルールを作りました。

また、残業代を削減するため、残業は原則禁止としました。業務は日中の業務時間内に１２０％集中するルールとして、残業はよほどのことがない限り、認めないという制度に変更しました。業務時間は１分１秒を大切にして必死に働くルールとしました。

# お茶代
# お菓子代

さらに、会社が負担していた、お茶代やコーヒー代や、おやつなどのお菓子代は、全て廃止しました。

# 懇親会
# イベント

また、部署の懇親会、レクリエーション、イベントもすべて廃止とすることで、経費を一気に削減しました。

『やったー、やったぞ、うちの部署の経費が一気に削減できたぞ。
これで、売り上げは上がり、経費は下がり、結果、会社に残る利益がどんどん増えていくぞ』

それから、しばらくしてからのことです。

Bさん

こちらは、A部長の部下のBさんです。

『ふー、今日も疲れたなぁ最近、業務時間内の１分１秒を大切にして集中している分、残業なしで帰れるようになって、家族との時間が増えたり、スキルアップの時間が増えたり、リフレッシュできて、また仕事に集中できて、なんだかよい感じだな。うれしいなぁ』

・売上増
　は一時的
・退職者増

『しかもさ、ノルマをこなして、売り上げを上げたら、お給料でも評価してもらえて、嬉しいなぁ。ありがたいなぁ。最高だな』

　それから、さらにしばらくしてからのことです。

『ふー、今日も疲れたなあ。それにしても、なんだか、A部長、人が変わったように厳しくなったよなぁ。個人ごとのノルマが設定されてから、最初は、見込みのある営業先が多かったから、最初のうちはノルマ達成しやすかったけど、しばらくすると、もう見込み先の刈り取りが終わっちゃって、そうすると、今度は、全然ノルマ達成できないから、A部長が厳しすぎて、怖いんだよなぁ。それにさ、社内がいつも誰もしゃべらなくて、なんだかピリピリしているから、会社にいるだけでつらいよな。
　失敗しちゃったときとかは特に、もう社内にいることがつらいんだよ』

『最近、退職者も増えてきたし、正直、おれも考えちゃうんだよなぁ。スマホ見てると、転職情報がわんさか表示されてさ、魅力的な転職情報たくさんあるから、ついつい気になっちゃうんだよなぁ。今って、人手不足の時代だから、転職先ってたくさんあるんだよね』

　このように、A部長の部署では、売上が上がったのは一時的で、その後、業績は徐々に横ばいとなりました。
　そして、退職者が徐々に増えていきました。

『がーん！がががーん！！なんでなんだー。
　うちの部署からどんどん退職者が出てしまった。なんでなんだー』

『前に比べて業績が上がったことは良いことなんだから、どうしてみんなそれを喜ばないんだ。　会社は業績を上げ続けなければ存続できないものだからみんなには厳しくしたけれども、それで業績上がったんだから、
それで納得して働き続けてもらえないものだろうか』

『でも、人手不足のこの時代で、これだけ退職者が出てしまったら、そもそも売り上げがもう上がらないどころか、これからかなり下がってしまう。仕方ない、私が方針転換するしかない。会社から人がいなくなってしまってはどうしようもない。
　やはり、コミュニケーションは大切だ。ピリピリしすぎるのは、実は私もさすがにどうかとも思った。特に、失敗してしまった社員さんが、社内にいづらそうにしていて、かわいそうだった』

『やっぱり、元に戻そう。みんなが職場でワイワイやっていた頃のように、やっぱり、コミュニケーションは大切にしていこう。それでも、業績が上がっていけばリストラしないで済む』

　こうして、A部長は、社内の状況を元に戻しました。
　すると、徐々に、退職者は減っていきました。
　しかし、やはり、徐々に業績は下がってしまいました。

『だめだー、やっぱり、徐々に業績が下がってきてしまっている。
　このままだと、また部下のリストラをしなければ、ならなくなってしまう。
　それどころか、今後の不景気を考えると、もう会社自体が最悪な事態になってしまうこともあり得る。いったい、どうしたらいいんだー』

# 意見交換タイム

　さて、ここで、意見交換タイムにしたいと思います。
　もし、あなたが、このＡさんだったら、どんな対応をすると良いと思いますか？

＜参考＞
「ノルマを重視すべきか・・・」
「社内の雰囲気を重視すべきか・・・」
　永遠のテーマともいうべき悩ましい問題、組織によって置かれている状況はさまざまではあるものの、多くの組織でよく聞かれる問題と思われます。
　解決策も組織ごとに違うと思われますので、今後、どうしていくべきかについての意見交換に活用していただければと思い、マンガ形式の物語を創作しました。
　ご参考になれば幸いです。