



“ノルマ”をその本来の意味で考え直すと

## 2つの人材指導視点があらわれる！

◆◆◆ 組織の“対応力”形成法 ◆◆◆

### ◆本レポートの内容◆

- 【1】“ノルマ”という言葉を改めて考え直すと…！ ..... 1ジー
- 【2】低迷業績の起死回生策～フォーメーション作戦 ..... 2ジー
- 【3】経営者の思惑どおりに動かない現場の実態…？ ..... 3ジー
- 【4】人材指導視点①：経営者意識の定期的伝達 ..... 4ジー
- 【5】人材指導視点②：業務の“段取り”指導徹底 ..... 5ジー

ノルマ導入は、ゆるんだ組織の効果的な刺激材料たり得る。しかしノルマには2つの欠点がある。その第1は仕事量ばかりが意識されて成果が軽視されることで、その第2は仕事の段取りが見えない人にはノルマは苦痛を与える以外の効果を生まないという現実だ。2つの欠点を克服してノルマ機能を最大限に活かすには…

経営・労務の情報発信基地

### 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106 新潟市西区ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 105

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [info@sr-tokimeki.jp](mailto:info@sr-tokimeki.jp)

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



# 【1】“ノルマ”という言葉を改めて考え直すと…！

## 1》“ノルマ”は諸刃の剣？

“ノルマ”という言葉があります。それはたとえば、ゴルフやテニスの練習をする際、毎週日曜日には、

ゴルフの打ちっ放し300球を“ノルマ”にしている

テニスの壁打ち1時間を“ノルマ”にしている

などという使い方をし、だいたい何らかの目標を達成するために最低限行う“行動”を規定する場合が多いようです。

ただ、ゴルフやテニスではなく、“ノルマ”が“仕事”に適用される際には様々な問題を生むとともに、考え方次第では、

“ノルマ”的発想を業績成果にプラス方向で活かす

ことも可能であるようです。

そこで、今月は“ノルマ”について考えることにしました。

## 2》それは“旧ソ連”の言葉だった…？

“ノルマ”はもともと“規範”や“標準”を意味するラテン語のようですが、現代的な意味は“旧ソビエト連邦”からやって來たと言われています。つまり、

労働者が一定時間内に遂行すべきものとして割り当てられる

労働の基準量（広辞苑）

のこと、それがそのまま賃金算定（労働者の収入）の基礎となつたというわけです。

その後転じて“勤務や労働の最低基準量（広辞苑）”を広く意味するようになったのはご存知のとおりです。戦争でソ連に抑留された旧日本兵が戦後に持ち帰った言葉だと言う人もいます。

## 3》好感されない“ノルマ”

ただ、旧ソ連の制度だというだけではなく、どうもこの“ノルマ”は評判が芳しくないようです。このノルマ制度が、旧ソ連の産業生産性向上を阻んだなどという極論があるとともに、今でも営業マンの採用などでは“弊社にノルマはありません”という広告が好評を得るなど、学術的にも一般感情でも嫌われる言葉のようだからです。

しかし、本当にそうなのでしょうか。やや深く捉えるために、“ノルマ”が持つ意味と問題について、一つの事例を通して、もう少し実際的に考えてみたいと思います。



## 【2】低迷業績の起死回生策～フォーメーション作戦

### 1》業績の壁にぶつかったA社

主としてホームページの企画製作で業績を伸ばしてきたA社は、数年前に大きな壁にぶつかりました。それにはまず、市販ソフトやプロバイダーが提供する無料ソフトなどの充実等で、**ホームページを内作する企業が増えた**ことがあります。そのため、

**受注量全体が伸び悩む上に、受注した案件では複雑なデザインや機能を必要とするものが増えた**

のです。しかも市販ソフトや無料ソフトの影響で、当然

#### 企画製作料も大幅に低下

していました。A社は受注減少、複雑化（高コスト化）、低価格化の“三重苦”にあったわけです。

そんな時に社長が考え出したのが“**フォーメーション**”作戦でした。

### 2》フォーメーション作戦？

サッカーであれラグビーであれ、激しくボールを奪い合うスポーツでは“選手の配置”が決まっています。ご存知の通り、それをフォーメーションと呼びます。そして選手は決められたフォーメーションの中で自分の役割を果たすのです。

A社が受注するホームページにも、“**初步的**”なもの、“**デザイン重視**”のもの、通販対応機能などを充実させた“**システム重視**”のものなど、様々な形態があります。そのためA社では、

**その形態ごとに適切な人材を充てる**  
ことで、**全体の生産性**を高めようとしたのです。

### 3》営業担当者も新設

その上で、たとえばメーカーなのに通販機能がないページや、見栄えやデザインが劣るものをインターネットから探し出し、

**ホームページ改善提案をメールで行う“営業活動”**  
も組み込むことにしました。

薄利多売市場と化したホームページ企画製作でも、こうしたフォーメーションがあれば十分に“利益”をはじき出すはずです。しかし“作戦”は当初から機能しませんでした。それは、

**個々の従業員が社長の思惑通り動いてくれなかつた**  
からでした。



## 【3】経営者の思惑どおりに動かない現場の実態…？

### 1》仕事ができないBさんとCさん

シンプルなホームページの製作を任せたBさんは、本来2～3日でできる仕事に、平均5日近くかかっていました。その理由は、

#### 納品した後で内容文書の修正を求められることが多い

からだそうです。内容の事前すり合わせや、重要な表現は“ユーザーから原稿をもらう”という基本が、Bさんにはできていなかったのです。シンプルな作業しかできない人材は、仕事自体をシンプルにしか捉えません。

一方、営業担当になったCさんは、周囲が

#### いつもインターネットで遊んでいる

と陰口を言うほど、熱心？にパソコンに向かっていますが、提案先はほとんど見つけません。本人によれば『ついつい面白いホームページにはまってしまうから』だそうです。

### 2》“ノルマ”徹底で組織“引き締め”

大丈夫なはずだった、技術者でエースのDさんも

外部研修やシステム研究に忙しく、社内にいる時間が減った  
という始末です。

従業員の“勘違い”に激怒した社長は、個々人に徹底した“ノルマ”を課すことにしました。しかも、ノルマ達成度を、そのまま賞与の査定につなぐ“宣言”までしたのです。

社長の方針に、社内には緊張が張り詰めました。もともと真面目な人たちですので、社長の“怒り”を真剣に受けとめたのでしょうか。しかし、すぐに“ノルマ”的欠点が露見します。

### 3》ノルマを果たしても成果につながらず…

営業担当のCさんは、週に20件の提案候補発見というノルマを果たしているのですが、そのほとんどはCさんではなく社長自身でなければ取り組めない企画です。Cさんの“発見”で、社長の仕事が増えるばかりなのです。

『自分でやれるケースを探せ』と命じても、『こういうのしかイメージが湧かないのです』と要領を得ません。20件というノルマが形の上では果たせても、実質的には何もしていないのと同じです。

更にエースのDさんの場合は、もっと深刻でした。



## 【4】人材指導視点①：経営者意識の定期的伝達

### 1》“ノルマ”導入に際する一つの欠点

エースのDさんには“毎月最低一つは新しい技術を身に付ける”というノルマを課したのですが、それが結局

#### 勉強のための勉強になり、実際には役に立たない知識の増加

に終わっているのです。『今、客が何を求めているかから考える必要がある』と社長が指摘すると『その前に知らないことが多過ぎて…』と学者のように答えます。

こうした営業担当のCさんや、エースのDさんのケースはノルマ主義が持つ一つの欠点が現れているのです。その欠点とは、

#### 労働量ばかりに目が行って成果とのつながりがおろそかになる

というものです。

もともとノルマは、成果ではなく成果を出すために“何にどの程度取り組むか”という労働量を最低目標とするのですが、“ノルマ”はいったん決めてしまうと、それをこなすこと以外は目に入らなくなる傾向があるのです。

### 2》方向性確認ミーティング

そこで社長は“常に目標成果を確認する”時間を持つことにしました。週の初めにCさんと、たとえば『今週は地方の特産物を扱うホームページで、こんな欠点を持つところを20件探して、この提案書をぶつけろ！』という風に目的と量の両面指導をしたわけです。

一方Dさんとは、月初めに『今、〇〇業界ではどんなホームページ機能が求められているか』について、1時間程度のミーティングを行うことにしました。勉強の方向性を明確にするためです。

### 3》意識のギャップを埋めるもの？

こうした活動を通じて、社長は

#### 『何をするかという明確な目的もなく、量的なノルマを作ると、量以外のことを考えなくなる。この“方向性のすり合わせ”で、状況は大きく変わった』

と言われます。もちろんミーティングや指導は大変ですが『既存の業務を覚えてそれに没頭するのが仕事の従業員と、業績のために絶えず変化を求められる経営者とは意識が違って当然だ。逆にコミュニケーションがもっと必要だ』と社長は言われるのです。



## 【5】人材指導視点②：業務の“段取り”指導徹底

### 1》“ノルマ”が持つもう一つの欠点

一方で、シンプル業務のBさんは、別の問題を持っていました。Bさんのノルマは、一つの製作を3日以内に終わらせるのですが、3日どころか、仕事は溜まる一方です。Bさんは一つ一つの仕事に対し『あと1日ありますから、何とか終わらせます』と言うのですが、社長の目には『何もできていないために、今日から3日かかるのではないか』と見えてしまうそうなのです。

要するにBさんは、

#### 業務完成までの段取りが具体的にイメージできない

ために、『完成に向けて“今”何をするか』を明確に意識できないまま、あと〇日という時間プレッシャーだけを感じてしまい、それがまた仕事を遅らせてしまうという悪循環にあるのです。そのうち心が病むかも知れません。“ノルマ”的マイナス作用です。

### 2》状況を変えた“作業段取り”的確認

そこで社長は、新しい仕事を渡すたびに、

#### 『この仕事を完成させる手順をメモしてみろ』

とBさんに指示するようになりました。そして手順が書けたらそのまま渡し、手順作りに悩んでいたら、作業段取りを細かく指示することにしたのです。

そして、その指示ができているかどうか、毎日夕刻に短いチェック時間を持つことにしました。チェックして、翌日からの段取りを確認したり修正したりするわけです。

### 3》まとめ：“ノルマ”を活かす3つの工夫

社長は『確かに“ノルマ”がなければ、人は何をすればよいかを見失う。しかし“ノルマ”をただの“時間つぶし”に終わらせないためには3つの工夫が必要だ。それは、まず

#### ア)仕事の手順を書かせてみて、できない人材には詳細指導をする

#### イ)手順が書ける人材にも日々の進捗管理を怠らない

ことが大事で、こうした指導が必要な対象は“半人前”だと指導者も本人も自覚する必要がある一方で、一人前の人材に対しても

#### ウ)活動と成果とのつながりを確認する機会を定期的に持つ

ことが、激しい変化に対応する“社長業”だ』と言われます。今後はそれに沿った人事評価制度も作るそうです。以上

