

# アメとムチは成果につながるか!?

南野 真彦 株式会社新経営サービス 人材開発部 シニアコンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

求人広告の代理店を行っている企業（以下X社）での話です。X社はある大手求人広告会社の販売代理店であり、日々担当地域の企業へ営業活動を行っています。営業パーソンには、売上高と新規開拓件数のノルマが与えられ、3ヵ月に1回達成度を評価される仕組みとなっています。

新規開拓のノルマは毎週1件、3ヵ月で12件であり、一見それほど達成が困難なようには見えません。しかし、同地域にライバルが10社以上いるため、容易に達成できるノルマではありません。

そこで、X社は少しでも営業パーソンの成績を上げようと、様々な施策を導入しました。

## ■ X社のアメとムチの施策例

X社が使った施策のうち、アメ=ご褒美は以下のようなものです。

- 3ヵ月の売上目標を達成すると、デスクの上のくす玉が割れるとともに、インセンティブ2万5,000円が支給される
- 新規開拓1件毎に5,000円のインセンティブが支給される
- 営業所の売上目標を達成すると、5万円が支給される

一方で、X社が使ったムチ=罰は以下のようなものです。

- 週に1件も新規が取れなかった営業パーソンは、金曜日の夕方に別室で叱責される
- 新規のアポがない場合、上司の監視のもと、アポが取れるまでテレアポを続ける
- 未達成が続くと、複数の上司から「君は営業向いてないし、辞めたら」と言われる

このようなマネジメントの結果、ムチが強すぎたこともあり、ある年の新入社員は8割が2年以内に退職しました。また、ある営業所では、同時に2名がうつと診断されて休職し、その後退職しました。

以降もX社では退職が続き、「あの会社はブラッ

ク企業だ」との噂が流れたために採用が難しくなったことから、危機感を覚えた経営陣がホワイト化に取り組み、現在に至るそうです。

## ■ 心理的安全な場をつくるために

X社のように、ご褒美と罰を使って社員を動かそうとする企業は少なくありません。

しかし、心理学では「罰が持つ機能は、行動を“増やす”ことではなく、行動を“減らす”ことである」と言われています。

例えば、何かトラブルやクレームが起きた際に、部下が上司に報告に行ったとします。そこで上司が部下を厳しく叱責するとどうなるでしょうか。上司は厳しく叱ったので、「同じようなトラブルやクレームは起こさないだろう」と考えます。

しかし、部下は次に同じような問題が起きた際に、「報告」という行動を減らします。つまり、問題を隠すようになるのです。人は恐怖や罰を避けようとします。罰を与えることで一時的に上司が望む行動をとることはあるでしょう。しかし「怒られないように頑張ろう!」という気持ちは、長続きはしません。

恐怖や罰で部下をコントロールしようとする、部下は上司に怒られない・罰を与えられないための行動を優先します。受け身の姿勢で仕事を行うことになり、主体的に行動したり、挑戦したりすることは期待できません。

恐怖や罰でコントロールするマネジメントの真逆が、今では広く知られるようになった「心理的安全性」です。「心理的安全な場」をつくることによって、メンバー同士の情報共有や対話等が増え、チームの学習が促進されます。そして改善や挑戦が起こりやすくなり、中長期的な業績向上につながるものが、様々な研究によって明らかになっています。

もし思うように業績が上がらない、方針が浸透しないような状態であれば、「心理的安全性が低いのかも?」と疑ってみてください。