
社員がすすんで働き出す

アメとムチの正しい使い方

ボーナスも懲罰も不要！

プロコーチのモチベーション

コントロール

はじめに

はじめまして。

パワーコーチ株式会社 代表取締役の中城と申します。

このたびは、「社員がすすんで働き出す アメとムチの正しい使い方」をお読みいただきありがとうございます。

このレポートでは、

- ・多くの人が勘違いしている、アメとムチの使い方
- ・社員が自主的に働くようになる方法
- ・社員と信頼関係を作るコミュニケーション

といったことをお話ししていきます。

社員が楽しく、十分に能力を発揮して働けるように、
しかも、自分から進んで働いてくれるように、

モチベーションと行動をコントロールするための、
シンプルで基本的な方法をお知らせしますね。

私は、住商情報システム（株）で、新人教育を担当していました。

技術とビジネススキルを教育していたのですが、
私が教えた新人達は、2ヶ月後にはプログラマーとして
客先に連れて行けるようになっていました。

自分でも、よく育てたと思っていますが、
実はこれがどうしてうまく行っていたのか、わからなかったのです。

ところが、ある出会いによって、それがすべて
あるメカニズムに乗っ取ってうまく行っていたことを知ったのです。

それは、世界一のコーチといわれる、アンソニー・ロビンズとの出会いです。

私は世界No.1コーチのコーチングを通して、人間の感情について、体系的に学びました。

人間は基本的に、感情の生き物です。
ロジックや論理ではなく、人の根本は感情です。
人は感情で動くのです。

モチベーションコーチは、相手の感情にアプローチして最適な行動を促すのですが、そのアプローチするスキルの一つが、アメとムチです。

アメとムチというのは一般にもよく使われますが、上手に使える人と、上手に使えない人、そして上手に使っているつもりの方がいます。

このレポートでは、アメとムチを本当に上手に使って相手が自分から行動できるようにするプロの秘訣を紹介していきます。

社員がすすんで働き出す アメとムチの正しい使い方

目次

はじめに	2
●アメとムチで、社員が勝手に働き出す	5
●アメとムチって、そもそも何？	6
– アメとムチに関する、重大な勘違い	
– 世界一のコーチが教える、アメとムチの正体とは？	
●正しいムチの使い方	10
– ムチの強み	
– 間違ったムチの使い方とは？	
– ムチが効くのは、こんなとき	
●アメの上手な使い方	15
– アメの強み	
– 究極のアメとは？	
●アメとムチを、実際に使う	19
– 感情のアメとムチ	
– 人間の根源的な感情のニーズ	
– 相手によって使い分ける	
■終わりに	24

●アメとムチで、社員が勝手に働き出す

コーチは、相手に行動させるプロです。

コーチには権力もなければ、相手に与えるボーナス也没有せん。
極端に言えば、コーチの言うことを聞かなくても、
相手は痛くもかゆくもないわけです。

そんな中、コーチは相手に行動して
結果を出してもらわなければなりません。

そうでないと、コーチは「役立たず」になってしまいます。

だから、コーチは「会話だけで相手に行動を促す技術」を
いくつも学び、使えるようにしています。

私たちコーチにはいろいろなスキルがありますが、
ここでは「アメとムチ」の上手な使い方を紹介します。

コーチは、ボーナスを払うこともなく、
罰を与える権限も持たず、会話のアメとムチだけで
相手を自分から行動できるようにするのです。

●アメとムチって、そもそも何？

それでは、まず最初に考えてほしいことがあります。
それは、

「アメとムチって、そもそも何ですか？」

ということ。

この答えはいろいろありますが、一般的な解釈では、
アメとムチというのは、「ご褒美と罰」という感じではないかと思います。

そして、これは私も賛成です。

アメがご褒美で、ムチが罰ですね。

たとえば・・・

アメ：ボーナスを出す、表彰する、飲み連れて行く・・・

ムチ：叱る、説教する、減給する・・・

このような感じで使い分けていることと思います。

– アメとムチに関する、重大な勘違い

実は、多くの人が、このアメとムチについて誤解しているんです。

アメは、何かをあげないといけない。

ムチは、社員を罰することだ。

アメは、ボーナスをたくさん出してあげる、
ときどき飲み連れて行く、

ムチはミスをしたら怒鳴る、叱る、
成果のでない社員はプロジェクトから外す、
最悪の場合、クビにする・・・

だから、アメを与えていると、上司の財布がもたない、
ムチを使って罰を与えると、嫌われてしまう。
恨まれるのが怖くて、ムチを使えない人もいます。

このように、アメとムチの使い方で悩んでしまうようです。

– 世界一のコーチが教える、アメとムチの正体とは？

ところで、私たちコーチも、アメとムチを使っています。
コーチングをするにあたって、アメとムチは必須とも言えるツールです。

もちろん、コーチングの最中にボーナスを出すわけではありません。
そんなことをしたら、コーチの身が持ちませんし。

相手が行動できなかつたときにこっぴどく叱ったりするわけではありません。
そんなことをしたら、次からコーチングをするのが嫌になってしまいますね。
コーチはお金をもらってやっていますから、そんなコーチは
次から契約してもらえなくなってしまいます。

だから、普通の方法ではなく、会話だけで
アメとムチを使わないといけません。
もっと根本の部分でアメとムチを使うんです。

それは、「感情」を使う方法です。

「感情？ どういうことだ？」
と思った方もいるかもしれません。

実は、ボーナスもトイレ掃除も表彰も、
すべてのアメとムチは、2つの感情に行き着くんです。

【アメは快感、ムチは痛み】

この感情が、アメとムチの正体です。

だから、感情を上手に使えば、会話だけでアメとムチを使い分けることができる
のです。

もう少し詳しく説明すると、
アメはうれしい、楽しい、誇らしい等のプラスの感情、
ムチは嫌だ、つらい、申し訳ない等のマイナスの感情です。

あなたがアメとムチとして使っているボーナスや減給、説教などは、
この感情を生み出すための手段に過ぎないのです。

「ボーナスをもらおうと嬉しい」
というアメがあったとき、アメの正体はボーナスではなく、
それをもらったときの「うれしい」感情なのです。

たとえば、「ボーナスを出してやったのに、モチベーションが低い」
という人はいませんか？

それは、その人にやる気がないのではなく、
ボーナスがそれほど「うれしい」気持ちを作っていないからです。

同じように、どれだけお説教しても聞かない人がいると思いますが、
それは、お説教をされてもそれほど「嫌」ではないからです。

逆にいえば、ボーナスや説教でなくても、
相手の感情がプラスやマイナスになるのなら、方法は何でもいいのです。

やりがいのある仕事さえあれば燃える！ という人もいるし、
説教しなくても、自尊心が傷つくと猛反省する人もいます。

コーチは、この感情を上手に使って、
クライアントが進んで行動するように導いているのです。

●正しいムチの使い方

それでは、どのようにムチを使っていけばいいかを話していきます。
ムチはとても強力な方法なのですが、使い方が難しいんです。

－ ムチの強み

今でも多くの方が、ムチを使って部下に行動させているようです。

なぜなら、ムチは強制力が強く、ムチを使うと行動しやすいからです。

人間は本能的に、痛みを避けるようになっています。
生き物はすべて、生き残ることが最優先ですから、
痛み（＝生き残れない）ものは、とにかく避けなければならないのです。

危険や痛みを避けることを優先して考えないと
生き残ることができないという、遺伝子のニーズなのです。

ですから、「痛み」であるムチを使うことで、
「痛いのが嫌だから、行動する」という気持ちになり、行動するんです。

たとえば、

「これをやったら、10万円あげます」より、
「これをやらないと、罰金10万円です」の方が
「やらなきゃ！」という気持ちが強くなるのではありませんか？

ムチは即効性があり、強力な強制力があるのが特徴なのです。

– 間違ったムチの使い方とは？

このように、ムチは強力で便利なツールですが、ほとんどの人がムチの使い方を間違えています。

そして、そのために人がついてこなくなってしまうのです。

◆ムチ依存症の社長

まず、論外なのが、とにかくムチを振っている人。いつも不機嫌で、何かというと説教をはじめの人です。

実は、ムチをふるうのは気持ちいいのです。社長や上司の威厳や権限を使って、「自分はすごいんだ、偉いんだ」ということを実感できますからね。

これは人間の感情のニーズを満たすため、その快感を覚えてしまうと、とにかくムチを振るうことで自分の満足感を得ようとしてしまいます。

このような、自分の満足のための使い方をしていると、社員は黙って離れていきます。

ムチは、社員のために使うべきものなのです。

◆後からムチを振るう社長

これも、けっこう多いのですが、「やってしまったことを罰する」ことが目的の人もあります。

「クレームがあったから、罰として〇〇」
「営業成績が足りていないから、罰として××」

もちろん、社員を甘やかしても始まらないのですが、いきなり罰を与えられた社員としては、「先に言ってくれよ！」という気持ちになります。

先ほど少し説明しましたが、ムチは「痛みを避ける」感情を利用したモチベーションです。

起こってしまったことに対してムチを使ってしまうと、社員はもう避けようがないのですから、ただ痛いだけになってしまいます。

そうではなくて、事前に「ムチがある」と社員がわかっている必要があるんです。

そして、それを避けるために頑張る、という感情をかき立ててあげた方が、何倍も社員は動いてくれます。

もちろん、事前に決めたムチなら、「営業成績が足りていないから、罰としてxx」というのも使って大丈夫ですよ。

◆ムチばかり使う社長

「社員には厳しく！」という主義があるのかもしれませんが、罰を与えることばかりの人もいます。

もちろん、できなかった・やらなかったことには罰も必要ですし、ムチは強力なので、使うのは効果的です。使うと楽なので、そういうのもわからないではありません。

ですが、ムチばかりでは、ちょっとした弊害があるのです。

ちょっと考えてほしいのですが、会うたびにムチで脅してくる人を、人は好きになるのでしょうか？

失敗するたびにムチで叩くだけの人を、人は好きになるでしょうか？
そして、その人のために進んで何かをしようと思うのでしょうか？

たとえばあなたがいつもムチを使っている、
つまり、やらなかったことで叱ってばかりいると、
社員との信頼はどんどん薄れていきます。

そして、信頼していない人には、ついて行こうとしません。
社長の顔色をうかがい、叱られないように、というモチベーションで働きます。

やがて、ムチがないと社員は行動しなくなってしまうのです。

さらに恐ろしいことに、
「仕事をする→失敗する→ムチ」
「仕事をする→うまく行く→何もなし」
という経験をたくさんしていると、途中が省略されて

「仕事をする→ムチ（=嫌い）」

という方程式が、社員の中にできあがってしまいます。

これはNLP（神経言語プログラミング）でも言われていることですが、
単純に言うとパブロフの犬と同じことです。

社員が「仕事=嫌い」と思っていたら、進んで仕事をするのでしょうか？

だから、ムチばかりを使ってはいけないのです。
ムチは、アメとセットで使うのが鉄則です。

– ムチが効くのは、こんなとき

ムチは即効性がある、強力なので、

短期的な行動に使うと効果的です。

即座の行動を起こさせるときに使います。

先ほども言いましたが、ムチは相手を罰するのが目的ではなく、「やらないとマズイ」という感情を作るのが目的です。

「すぐに客先に行かなかったから、怒鳴る」ではなく、「すぐに客先に行かないと、怒鳴るから、すぐに行きなさい」なのです。

こうなると、痛みを避けようとするので、すぐに行動できるようになるというわけです。

逆に、ムチが長期にわたると、いつも痛みが目の前にあるので、相手にとってストレスになってしまいます。

「いつも脅されながら働いている」と思うと、ストレスですよ？

仕事をしている間ずっとストレスを感じていると、パブロフの犬状態になって、「仕事＝嫌い」を作ってしまうので、長期的にムチを使うのは避けた方がいいです。

1回の行動を、すぐにとってほしいときに、ムチを使うのです。そして、その行動を取れば「痛いものがなくなる」と安心できるようにしてあげるのが、ムチを使うコツです。

●アメの上手な使い方

ムチについては、ある程度理解していただけたと思います。
ムチは、即座の行動を促すために、短期的に使う。ということです。

では、今度はアメについてお話ししていきます。
アメの使い方が、社員が自分から働いてくれるカギになりますので、
しっかりマスターしてくださいね。

– アメの強み

人は快感を求めるもの。
なので、嫌なことはしないし、好きなことをするのです。

私が学習塾で講師をしていた頃のことです。
小学生に社会科を教えていたのですが、5年生に
「日本の都道府県を全部覚えてこい」と宿題を出しました。

こんな宿題を出しておいて何ですが、
私は小学生の頃、そんなに簡単に覚えられませんでした。

そして、そんな昔の私と同じように、
彼らも47都道府県を覚えてきてはくれませんでした。

まあ、仕方ないかな、と思っていたのですが、
休憩時間に子供達と話していると、驚くようなことがあったんです。

それは、
151種類のポケモンを、すべて完璧に覚えていた
ということ。

それどころか、それぞれの得意技、何の攻撃が誰に効くか、

攻撃力や体力など、細かいところまで完璧に覚えているんです。

その記憶力があれば、県庁所在地に名産品、
各地の気候まで完璧に覚えられるじゃないか！

と思いましたが、私にも思い当たる節はあります。

そういえば、ドラゴンクエストの呪文60種類の効果は全部覚えていて、
さらに平均ダメージや覚えるレベルまで完璧だったんです（笑）

何が言いたいかというと、
子供にとってゲームのデータを覚えるのは「快感」であるということ。
ゲームが好きで覚えるのが楽しいから、自分から進んで覚えてしまうんです。

アメ、つまり快感の感情は、その人の最大の能力で
自分から行動するようにできる、強力なツールなのです。

– 究極のアメとは？

究極のアメ。

それは、相手の脳の中に

「仕事をする＝アメ（好き）」

という方程式を作ることです。

これができれば、社員はポケモンのように仕事をするようになります。

先ほどムチの説明でも少し話しましたが、

「仕事をしているときに、いい気持ちになることが多い」

という経験をする、パブロフの犬のように

「仕事＝アメ」というルールを脳の中で作るようになるんです。

では、具体的にどうするのか、という話ですが、単純なことです。

イルカの調教と同じで、「何かをしたら、アメを与える」。

報・連・相 をしたら、アメ。

1つ作業を終わらせたなら、アメ。

契約を取ってきたら、アメ。

仕事に関する良い行動を取るたびに、アメを与えるんです。

というと、

「そんなに甘やかしたら、つけあがるじゃないか」

と思う方も多いかと思います。

もちろん、甘やかすわけではありません。

ですが、ムチを振るう一方で、アメも与えてあげないと、

バランスが取れないのです。

「つけあがる」と心配されている方は、

アメを与えた後で、「もっと高い目標」を提示してあげましょう。

つけあがるのが、「これでいいと思い込んでしまう」ことであれば、

これでいいと思わなければいいんです。

「今回、君のやったことはすばらしい。(アメ)

もっと良くなるために、〇〇するようにしてくれないか？(課題)」

というように、次の課題を設定して成長を促すのです。

人は、自分の成長にとっても強い快感を覚えます。

社員が成長するような次のハードルを置くことで、

社員がつけあがることなく、アメを与えることができるのです。

また、「いちいち報酬を与えているわけにはいかない」

という意見もあるかと思います。

ですが、それは「アメ」に関する勘違いです。

先ほども言いましたが、アメは感情です。

ですから、何かものを与える必要も、大げさに何かしてあげる必要もないんです。

ほんのちょっと、感情がプラスになればそれでいいんです。

たとえば、報告のたびに「ありがとう」と言ってみたり、

1日の終わりに「お疲れさん」とねぎらってみたり、

そんなちょっとしたことが、アメになるんです。

後で説明しますが、これは「つながり」の感情を満たします。

「つながり」は、根源的な感情のニーズです。

感情のニーズを満たすことができれば、人は行動するのです。

「そんなことでいいのか？」と疑問に思うかもしれませんが、

「そんなこと」をやっていない人が多いです。

だまされたと思ってやってみてください。

やるとやらないでは、天と地の差があります。

●アメとムチを、実際に使う

ここまで、概念的な話が続きました。

「アメとムチはわかったけど、具体的にどうするんだ？」
と思っている方も多いと思います。

ここで、もう少し具体的な方法を説明していきます。

– 感情のアメとムチ

アメとムチは、感情だと言いました。

つまり、プラスの感情がアメ、マイナスの感情がムチですね。

アメを与えたいと思ったら、相手の感情をプラスにする。
ムチを与えたいと思ったら、相手の感情をマイナスにする。

たとえば、

アメ：ほめる、認める、お礼を言う、頼りにする、手伝ってあげる・・・
ムチ：叱る、責任を感じてもらう、自尊心を凹ませる・・・

このような感じになります。

ここで、アンソニーが伝える、感情のアメとムチについて
もう少し詳しく説明します。

感情をプラスやマイナスにするには、感情の理解が必要です。
感情には6通りあって、これをプラスにしたりマイナスにすることで
アメやムチを使い分けるんです。

これは、人間の根源的な感情のニーズに基づいていて、
どんな人でもこのニーズは共通です。

– 人間の根源的な感情のニーズ

1. 安心、安定、安全を与える

自分が安心して、安全な状態であることを実感する感情。
十分なお金と衣食住、危険がないことが保証される状態。

給料が上がる、地位を保証する、いつも通りにさせる。

2. わくわく、エキサイト、挑戦

新しいことに挑戦して、いつもと違うバラエティを求める感情。
退屈しない適度な刺激があって、情熱やわくわくを感じている状態。

新しい仕事を与える、出張や旅行に行かせる、イベントを開く。

3. 重要である、すごい、自尊心

自分の尊厳や能力、実績を認められたいという感情。
周りに認められ、自分が人と違うユニークな存在であると実感している状態。

ほめる、表彰する、地位や権限を与える。

4. つながり、共感、一緒である

他の人とのつながりや共通点を感じていたいという感情。
人と同じ時間や空間を共有して、みんなと一緒にいる状態。

ほめる、お礼を言う、一緒にどこかへ行く。

5. 成長する、できることが増える

より価値のある自分になりたいという感情。

昨日の自分よりできることが増え、より価値のある自分を実感している状態。

チャレンジさせる、セミナーに出席する、成長を認める。

6. 貢献する、人のためになる

自分以外の人を喜ばせ、彼らのためになりたいという感情。

見返りを必要とせず、周りの人が喜んでいるのを喜んでいる状態。

お礼を言う、相手の行動が与えた影響を実感させる。

この6つの感情を上手に使うって、アメとムチを作ります。

たとえば、

「みんなの前でほめる」と、3の自尊心が満たされるアメになるし、
「やらないと同僚が困る」と思うと、4のつながりのムチになります。

自尊心を満たすのにお金はかからないし、
つながりを感じるのにたいした労力は要りません。

いかにお金をかけずに、感情を刺激するかがカギになってきます。

そして、前にも言ったように、

ムチは「悪いことをした相手を罰する」のではなく、

「悪いことをすると痛みがあると予期させる」ようにしてください。

「報告をしなかったときに罰する」のではなく、

「報告をしないと痛みが待っているから、報告する」ように仕向けるのです。

もちろん、報告をしなかったときにはムチ、つまり叱ることも必要ですが、

何の前触れもなく

「何で報告しなかったんだ、バカ野郎！」と叱るのではなく、事前に「報告をしないと、叱られる」ということを相手がわかっているように「報告をしないと、私は怒る」と、相手に伝えておくことが重要です。

ムチは、できることなら振るわずに済ませた方がいいですからね。

– 相手によって使い分ける

実は、コーチがプロフェッショナルとしてやっていけるのはこの使い分けの力があるからなのですが、

アメとムチは、人によって違うのです。

たとえば、ほめられることでとても喜ぶ人もいれば、それほど喜ぶわけでもない人もいます。

そういう人は、ほめても喜ばないかと思ったら、「ありがとう」の一言でとても喜んだりします。

アメとムチは感情です。
そして、感情は1人1人違います。

社員や部下1人1人にとって、何が有効なアメ・ムチになるのか。これを見極めることが、アメとムチをマスターする方法です。

こればかりは、文章で説明するわけにいかないのです、ご自身で相手の有効なポイントを探してもらうしかないのですが、

それぞれの社員が、どの感情を求めているかは、日頃から観察することである程度わかります。

たとえば、「さすがだね（3. 自尊心）」と言ったときの表情と
「新しいことをやってみる？（2. わくわく）」と言ったときの表情とを比べて、
どちらがうれしそうな、明るい表情になるかを見てあげるんです。

そして、誰にどの感情のアメ・ムチを使うのが効果的か、
しっかり見極めて、それぞれに合った方法でモチベーションを上げてあげます。

すると、本当に自分から、働いてくれるようになるんです。

私たちコーチが短時間で相手のアメとムチを見分けるために
気をつけていることは、

とにかく、たくさんコミュニケーションを取って、
よく相手の様子や表情を観察することです。

何が好きで、どんな言葉を投げかけるとどんな表情をするか。
普段どんな言葉を使っているか、こちらに何を求めているか。

言葉や表情を観察して、こういった情報を集めるのです。

社員や部下に気持ちよく進んで働いてもらうために、
社長や上司がすべきことは、

あなたがしっかり相手を見て、
普段からコミュニケーションを取り、
相手をしっかりと理解すること。

当たり前ようですが、これが最も重要なポイントになるのです。

■終わりに

いかがでしたでしょうか？
感情のアメとムチ、少しでも伝わって、
少しでもお役に立てばうれしく思います。

このレポートでお伝えしたことは、
コーチングの中の基本的な部分ですが、
これだけでも十分に成果を出せるコンテンツです。

ぜひ、一部分だけでも活用して、
成果を出していただきたいと思います。

お読みいただき、ありがとうございました。

〈筆者略歴〉

中城 卓哉(なかしろ たくや)

パワーコーチ株式会社 代表取締役

成蹊大学経済学部経営学科卒

住商情報システム株式会社(現SCSK株式会社)にてSE職・

新人研修を経験

(テクニカルエンジニア・ソフトウェア開発技術者)



コーチングスクールのコンテンツ作成の責任者を経て、プロコーチとして独立
個人のプロコーチでの活動を経て、2014年にパワーコーチ株式会社を設立
世界No.1コーチ、アンソニー・ロビンズ氏に師事 Unleash the Power Within・
Date With Destiny・Wealth Mastery・Life Mastery Mastery University・
DWD Leadership・WM Leadership・Leadership Academy Leadership
Mastery・RRI公認 リーダーシップ・マスタリー・日本メンタルヘルス協会認定
基礎カウンセラー

部下育成、経営方針の策定から、経営者の個人的な悩み、
うつや依存症(ギャンブル、煙草等)の改善まで、16,000件以上の幅広い相談に応
じ、問題解決に導いている

■コーチング実績

大手銀行 大手電機メーカー 大手自動車メーカー 大手鉄鋼メーカー 大手生保 大手
コンピュータメーカー 大手コンサルティング会社 大手ホテルチェーン 大手通信会
社 国立大学 有名私立大学等多数

■研修・講演実績

上智大学 千葉大学 大妻女子大学 町田理容組合 一般社団法人 業務提携ネットワー
ク 株式会社ハンドメディスン 武蔵野市倫理法人会 三鷹市倫理法人会 江東区倫理
法人会 東村山市倫理法人会等多数

社員がすすんで働き出すアメとムチの正しい使い方

発行：パワーコーチ株式会社

180-0012 東京都武蔵野市緑町3-3-12

<http://www.180-0004.com/>

お問合せは、charlie4690@180-0004.com までお願いします。