

マネジメント心理学シリーズ：Part.2

返報性の原理

～業務命令で部下を動かしてはいけない～



目次

1. 返報性の原理とは

2. 仕事における返報性の原理

3. 世のマネージャーの声

4. 業務命令で部下を動かしてはいけない

5. モンスター化する社員

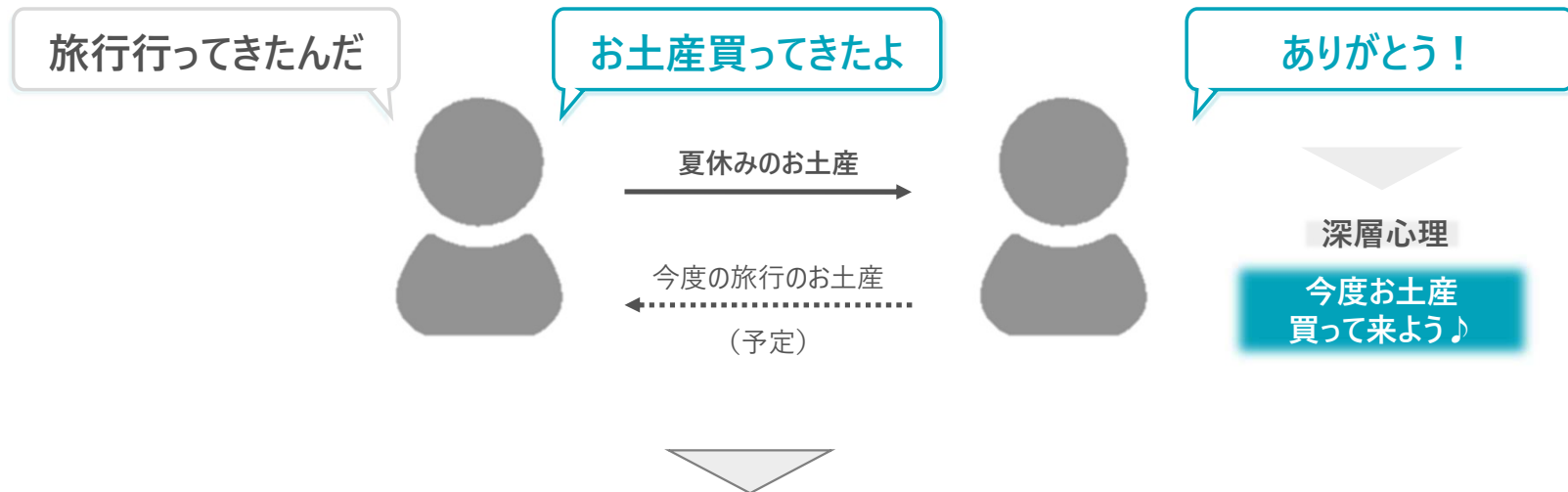
6. 管理職が抑えるべき返報性の原理

7. 補足とQ&A

Chapter 1. 返報性の原理とは



人から何かもらうとお返ししたくなる心理作用の事



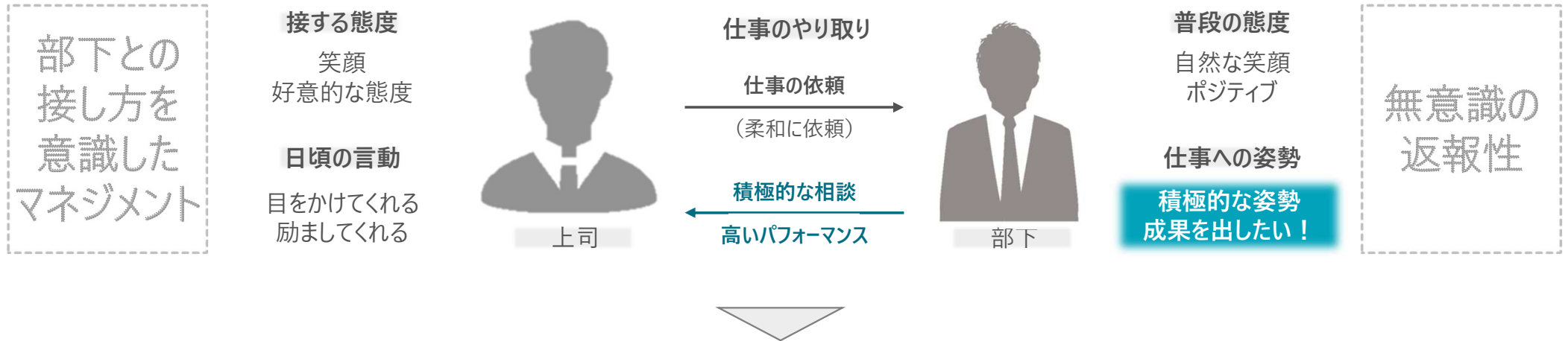
人間の基本的な心理の一つで意識的にも無意識にも作用する

これを仕事に当てはめてみると・・・？

Chapter 2. 仕事における返報性の原理



あなたは尊敬する上司のために頑張ったことはないだろうか？



上司が好意的な姿勢だと部下も頑張って仕事をする

マネジメントがうまい上司は自然と部下のパフォーマンスを引き出している

Chapter 3. 世のマネージャーの声



そんなことを意識していたら
部下になめられるんじゃない？

上司が部下に
そんなに気を遣う必要がある！？

そもそも仕事をするのは部下の義務
やるのが当たり前でしょ！

そんなことを意識できるほど
ヒマだったらね・・・。



上司

事実前述のような “好意的な姿勢の上司” は少数派

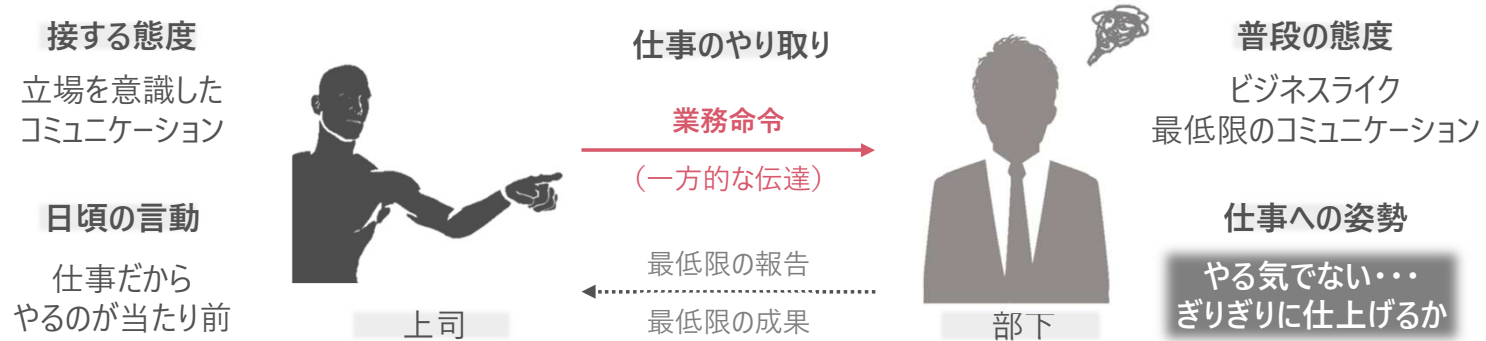
では、業務命令で部下を動かすとどうなるのか？

Chapter 4. 業務命令で部下を動かしてはいけない



GILA Consulting

業務命令で部下を動かそうとすると



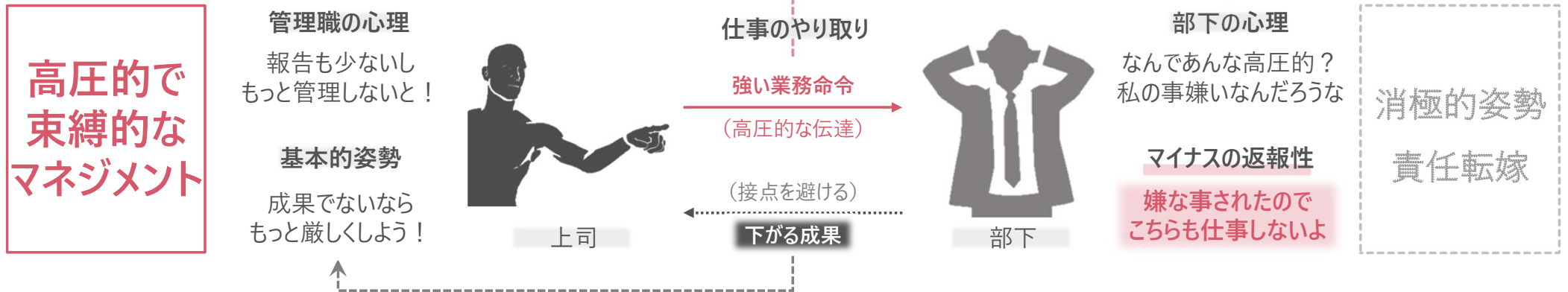
人は最低限の仕事しかしない

「最低限の仕事以上は望まない」という管理職も多いが・・・

Chapter 5. モンスター化する社員 (1)



業務命令が引き起こす悪循環



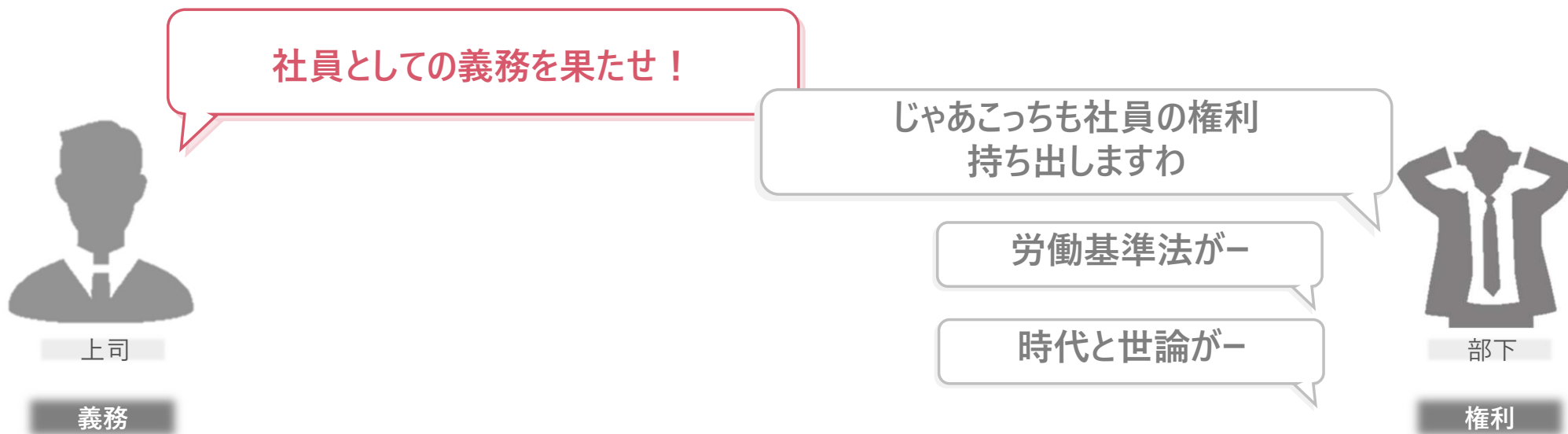
業務命令→マイナスの返報性→業績低下→更なる業務命令

「最低限の仕事すらままならない」モンスター社員が発生

Chapter 5. モンスター化する社員 (2)



モンスター社員の発生メカニズム



義務と権利はセット。業務命令（義務によって動かす）を多用すると社員に権利を主張する口実を与えることになる

業務命令 = “マイナスの返報性” + “社員のモンスター化”の発生原因

Chapter 5. モンスター化する社員 (3)



GILA Consulting

モンスター社員は感染する



人は他人が得するのが許せない生き物
一人のモンスター社員が組織をモンスター化する

業務命令乱用の末路 = 組織のモンスター化

Chapter 6. 管理職が抑えるべき返報性の原理



できる上司は返報性の原理をうまくつかう



決して気を遣っているわけでも嫌われたくないわけでもない

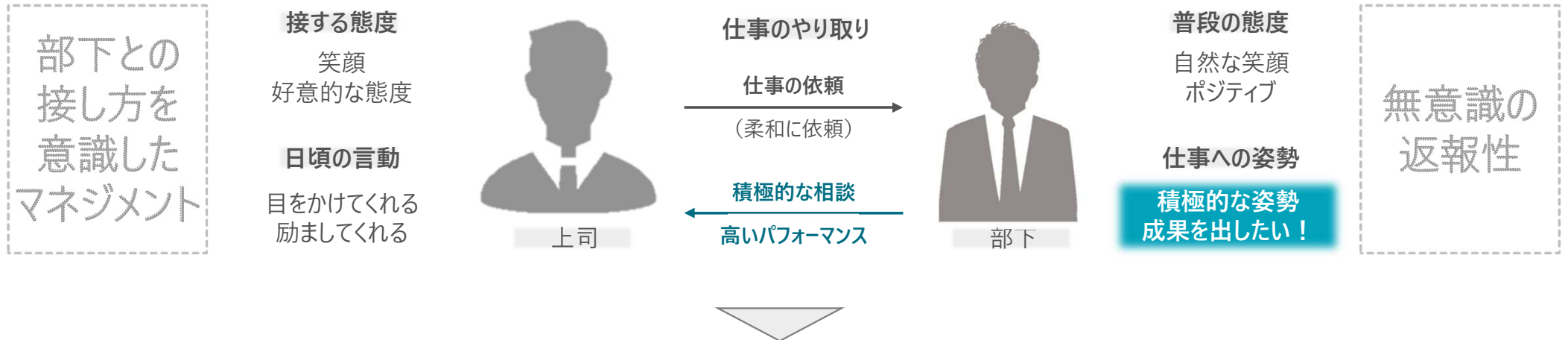
プラスの返報性の活用 = 効率的なマネジメント + 長期的な成果

Chapter 6. 管理職が抑えるべき返報性の原理



GILA Consulting

「社員としての義務を果たせ！」ではなく

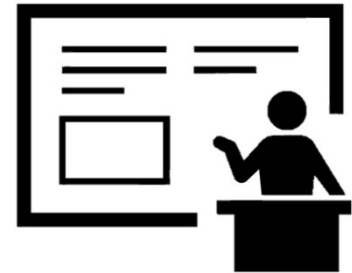


「自身の責任として頑張りたい」と思わせるのがマネジメント

「返報性の原理」をうまく使って尊敬の念と組織の成果を勝ち取ろう



本当に部下に優しくするだけで成果は返ってくる？



A. ポイントやコツはありますが基本的には返ってきます。

学術的に人の心理に存在する原理として証明されているのが返報性の原理です。
また、ビジネスにおいては「マネージャーとしての正しい姿勢」という責任を果たすことで
部下も「自身の責任を果たさない」という“譲歩の返報性”も働きます。

ポイント！

まずは管理職が望ましい行動をとることが、部下の行動に影響を与える



「嫌われる勇気」という本を読みましたが
ここまで人に気を遣わないといけないものなのでしょうか？



A. アドラー心理学と返報性の原理は論点が異なります

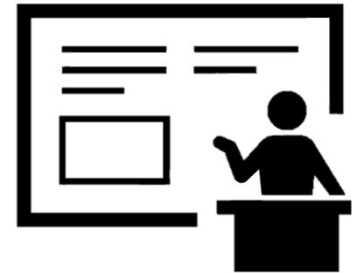
「嫌われる勇気」は“課題の分離”がメインの文脈となっており今回とは別のお話です。マネジメントにおけるマイナスの返報性は「容易に人を動かす業務命令」を使うことで大きくマイナスの組織づくりをしてしまうよ！がメインメッセージで部下におもねるために好意を示せというのが主眼ではありません。

ポイント！

“嫌われる勇気で業務命令”ではなく、組織にマイナスだから業務命令はNG



「いいリーダーは部下に嫌われる」という
マネジメント手法も今はやっているけど？



A. 返報性の原理はモチベーションマネジメントとは異なります

モチベーションマネジメントはマネジメントコストもかかるし、不公平感も生むという文脈がメイン（※）であって組織にマイナスを生み出している、ということはいけません。管理職として正しい姿勢を示すことで、部下の責任を果たさせるという意味では同様の趣旨になります。

ポイント！

気を遣って優しくしたり、部下におもねるのは返報性の原理ではない

※よくある質問の回答として引き合いに出させていただいたもので他社様サービス事例を正確に表現したものではありません



人的資本経営のその先の『心理的資本マネジメント』で
マネジメントに関する悩みを根絶し
マネジメントに苦しむ人を解放する

(GILAコンサルティング株式会社 企業理念)

疑問、質問ございましたらいつでもお問い合わせください
サービス詳細から弊社のサービス姿勢まで各種ご説明させていただきます

資料提供会社
GILAコンサルティング株式会社

マネジメント力を強化したい方

その他の無料お役立ち資料

HPトップ

<https://www.gila-consulting.jp/>

URLをクリック

個人向けサービス

<https://www.gila-consulting.jp/individual/>

URLをクリック

法人向けサービス

<https://www.gila-consulting.jp/business/>

URLをクリック

無料お役立ち資料

<https://www.gila-consulting.jp/resources/>

URLをクリック



QRコード



QRコード

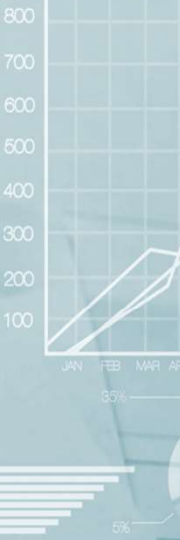


QRコード



QRコード

(弊社HPはPCによる閲覧推奨環境となっております。あらかじめご容赦ください)



無断転載禁止について

当コンテンツに記載されている個々の情報(文章・図・イラスト他)は著作権の対象となっています。

そのため、弊社コンテンツ内については無断転載・二次配布・商用利用・複製を行なう事を原則として禁止致します。

また「GILAコンサルティング 心理的資本マネジメント」は2024年10月特許庁へ商標登録出願済です。

その為弊社コンテンツには商標権の観点でも保護されているものが含まれることを明記致します。

