

# 管理職のコミュニケーション行動モデル(BMP) 活用による生産性向上

## 論文の主旨

### (1)背景

社員一人ひとりの生産性を向上させることが企業の課題の一つとなっている。管理職には、部下の気持ちに寄り添いながらも、業績不振など問題を客観的に指摘し、部下が効率的に業務を進めるのを手助けすることが求められている。

### (2)BMPとは

BMPは、このニーズに応えるため、5つの基本原則に従って管理職の行動を変革する。部下の問題を事実に基づき指摘(第2原則)しながら、部下の本音にも耳を傾ける(第3原則)訓練を管理職に実施する。

### (3)BMPによる訓練の進め方

BMPは、次のように訓練を進める。

- ①対象とする部下のタイプ別に作成されたモデル映像を視聴した後、上司役は模擬対話を部下役と演じる。
- ②その模擬対話は録画され、その録画を受講者全員が視聴する。
- ③インストラクターは、その録画を再生して5原則に沿った対話となっているかをフィードバックする。

### (4)BMP活用事例

30年以上にわたりBMPの開発・普及を図っている中産連は、今年度、日本語版と英語版モデル映像を更新した。このモデル映像を使ってBMP訓練を実施した事例を二つ紹介する。

- ①一つは、BMP基本プログラムのうち、「平均的部下の動機づけ」モジュールを社内研修として行ったものである。
- ②もう一つは、中堅・若手社員に技能を継承させるための人材育成プログラムの一環として行ったものである。

## 発表者の紹介

氏名	梶川 達也
専門分野	主席コンサルタント コンサルティング事業部
コンサルティング歴	国際経営管理研修(英語・中国語)、階層別研修など人材開発・チームワーク力開発、人事制度・賃金制度設計、環境(ISO14001、省エネ、LCA、DfE、MFCA、環境法令)、業務マニュアルづくり 自動車部品製造業、産業機械製造業、エレクトロニクス関連などを中心に多数の企業を支援
氏名	清水 弘之
専門分野	コンサルタント コンサルティング事業部
コンサルティング歴	人材マネジメント、企業経営の革新、事業戦略やマーケティング基盤構築、IT(特にHRMやCRM)による現場の業務効率化・生産性向上 製造業、サービス業などを中心に企業支援に従事

## 1. 人口減少の日本で2020年に起こる出来事が管理職に行動変革を迫る

### (1) 2020年我が国人口の半数が50歳以上になる

2020年はどんな年になるのか。読者のほとんどは、「東京オリンピック・パラリンピック」が開かれる明るい年、とお答えになるだろう。その明るいはずの2020年には、我が国は、おそらく、どの時代のどの国も経験したことがない出来事が予想されている。

「2020年には、50歳以上の人口が、0～49歳人口を追い抜き、日本女性の過半数が出産期を終えた年齢【50歳以上】になる」(『未来の年表 人口減少日本でこれから起きること』の著者、河合雅司氏)。読者は、この人口動態の推計から、自社の2020年時の社員構成がどうなっているかを改めて考えてほしい。企業により事情は違うものの、男性と同じように、女性社員も高齢化が進むということは間違いない。

### (2) 社員構成の多様化に直面する

男性だけでなく、高齢化した女性員が増えると、人事管理上、以下の状況に、貴社は直面することになる。

- ①管理職となる女性の割合が増えることにより、男性中心社会の企業だからこそ通用した上下関係を中心としたマネジメントに変革が求められる。
- ②男性社員と同じように、女性社員も管理職になる者が増える一方、専門職や一般職を選ぶ者も出るなど、キャリアが多様化する。
- ③役職定年で管理職を降りたり、雇用延長により会社に残ったりして、年下の上司を持つものが増える。

### (3) 社員構成の多様化と労働生産性向上を両立する必要性

このように社員はますます多様化するなかで、労働力が減少した職場において、多様化した社員一人ひとりの生産性を向上することが急務である。こうした状況に対応するには、職場において、上司には、部下の気持ちに寄り添いながらも、部下の失敗の原因を客観的に指摘し、部下が効率的に業務を進めるのを手助けすることが求められる。本稿で紹介する\*BMPは、こうした手助けをする上司による部下へのコミュニケーション行動を改善する手法である。労働生産性が日本の1.6倍もある米国で誕生してから約40年余りの実績をもっている。1980年初頭に中部産業連盟は日本の風土に合わせた日本版BMPを開発し、普及を図っている。

\*BMPはBehavior Modeling for Productivityの略で、生産性向上のためのコミュニケーション行動モデルである。

## 2. BMP とは何か

### (1) BMP の概要

BMP は部下を上下関係の下に属する者としてとらえず、部下は指示をしないと何もできない未熟者とも考えない。部下は自信をつけさせれば、自分自身で問題を解決し、生産性を上げることができる。一方、部下の中には、業績が優れた者だけでなく、業績が上がらない者や、平均的な者も存在するという現実を認める。上司は、その違いに応じた適切なコミュニケーション行動をとることが必要だとする。

### (2) BMP の 5 原則

BMP は以下の 5 原則を具体化したコミュニケーション行動が実践できるように、管理職を訓練する。

#### ●第 1 原則：自尊心を高める

部下は、自分の人格を尊重されたいという欲求を常にもっている。その欲求を満たすためには、上司は部下を見下すことなく、チームのメンバーとして扱い、信頼感を表せば、部下は自信をつけることができる。

#### ●第 2 原則：事実に焦点を当てる

自信をつけさせたり、注意を与えたりするためには、部下の行動を日頃から観察して、具体的な事実を把握しておく必要がある。そうしないと、明確な指示を部下に与えることはできない。

#### ●第 3 原則：能動的傾聴

管理職は自分の主張を声高に伝えるのではなく、まずは、部下の話に耳を傾けて、部下の心に共感することが必要である。

#### ●第 4 原則：強化

強化には、正の強化【積極的強化】、負の強化【消極的強化】、叱責、無視の四種類がある。部下に望ましい行動を繰り返させるには、その行動が行われたという事実にもとづいて、その行動をほめる（BMP では「正の強化」という）ことが大切である。逆に望ましくない行動が行われた場合も、その事実にもとづいて、その行動を繰り返すと「大変なことになる」というように警告を与える（「負の強化」）。ときには、具体的事実にもとづいて「叱責」したり、または「無視」したりする厳しさも必要な場合もある。

#### ●第 5 原則：フォローアップ

部下の行動が変化したかどうか、または、変化を邪魔する障害がないかなどを確認するために、再度会って話し合うことが必要である。そのための日時と場所を決めることが大事である。

本稿では、上記の5原則のうち、第3原則：能動的傾聴と第4原則の一つ「叱責」を、上司は部下に対してどのように使うかを紹介する。

次の例をご覧ください。上司のどちらのコミュニケーション行動（AまたはB）が望ましいか？

部下：

ここでは、私以外の皆が上司なんです。田中さんの指示に従わなきゃいけないし、鈴木さんも何かにつけて文句を言うし、山田さんまで、仕事を押し付けてくるんです。いったい、何をしたいのやら。

A：

山田さんまで仕事を頼んでいるとは知らなかった。どうしてこんなことになってしまったのか調べて、渡辺さんに負荷がかからないようにするよ。

B：

一度にいろんな人に頼まれて困っているんだね。そりゃあ、気が滅入るよ。

正解はBである。Bでは、上司が部下の渡辺さんの気持ちを自分なりの言い回しで、言い換えている。上司は、部下の言葉だけでなく、その表情などから部下の気持ちを汲み取る。上司が自分の気持ちに寄り添ってくれると、部下は閉じた心の窓を開く。このコミュニケーション行動を第3原則：能動的傾聴という。

一方、Aの発言はどうであろうか？一見、Aは、部下のために上司としての義務を果たしてやろうという気持ちが表れていて、問題がない発言と取れないこともない。しかし、Bと決定的に違うのは、上司自身が解決に乗り出すという点である。部下のために何でもやってやる上司である自分を誇示しているとも言える。上司が何でもしてくれると思い込んでしまうと、問題が起こると上司に依存するしかない部下ができあがってしまう。

では、次のコミュニケーション行動はどうだろう？

課長：木村さん、先日来、残業状況について話し合ってきたよね。でも、先週は指示もしていないのに3回も残業している。人事考課ルールに従って、人事考課用記録に「無許可残業3回」と書いておくよ。

この課長のコミュニケーション行動は、望ましいか、望ましくないか、どちらであろうか？BMPでは、この行動は「望ましい」叱責とする。無許可残業3回という具体的事実を指摘し、そのことを記録すると言っているだけであるが、それが事実であるからこそ、部下である木村さんは「叱責」されていると感じる。しかし、感情的反発は起こらないだろう。事実は事

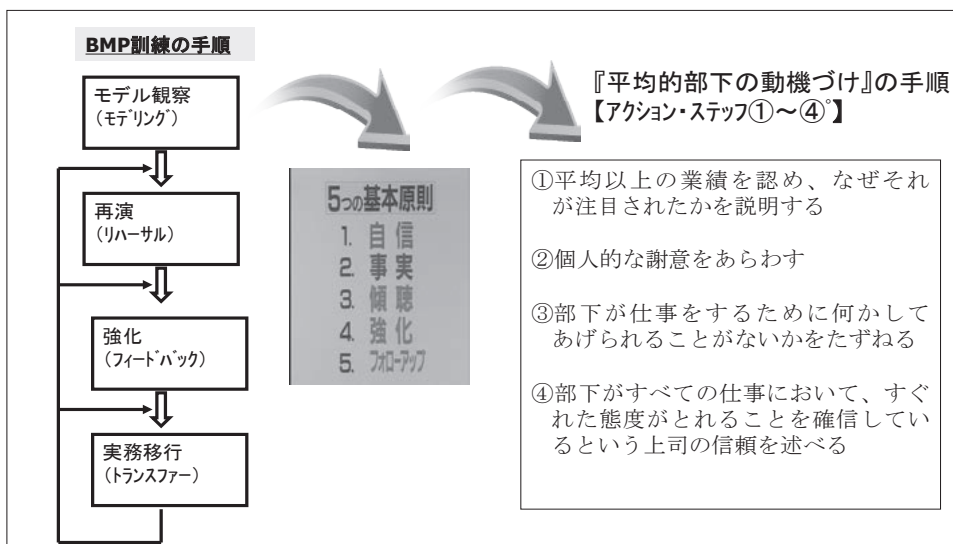
実として厳粛に受け止めざるをえない。一方、上司が「お前は仕事が遅い」とか、「生活費を稼ぐためか」と言ったらどうなるだろう。こうした「望ましくない」叱責をした場合、部下の人格自体を傷つけることになり、気が強い部下なら、「そんな事実はない」と開き直ったり、気が弱い部下なら、精神的ショックを受け押し黙り、出社を拒否しかねない。

また、無断残業が続いていた事実を目をつぶり、何も指摘しなかったり、「いいよ、いいよ、次回からは、勝手に残業したらだめだよ」なんて甘言を弄したりしては、部下は残業行為が認められたと思いきみ、無許可残業を繰り返すことになる。

### (3) BMP による訓練手順

では、BMP の5種類のコミュニケーション行動を管理職が使いこなせるようになるにはどうしたらよいか。そのために、BMP は、①モデル観察 (モデリング)、②再演 (リハーサル)、③強化 (フィードバック)、④実務移行 (トランスファー) という手順で訓練を進める (図表1)。

図表1 BMP 訓練の手順 (モジュール「平均的部下の動機づけ」)



①モデル観察 (モデリング) では、5原則にもとづいたコミュニケーション行動を俳優などが演じた映像 (MP4/DVD) を、訓練参加者が視聴することで、原則の内容を理解する。5原則に沿っていないコミュニケーション行動 (悪い例) と沿っているコミュニケーション行動 (良い例) を対照させる形で、俳優がモデル演技を見せているので、理解しやすい。このモデル映像には、業績上問題のある部下、平均的部下、不平不満を抱く部下というように、部下のタイプ別に、管理職がとるべきコミュニケーション行動が収められている。さらに、業務引き継ぎ、対立する部下同士のコンフリクト解決、業績評価面談など、職場で管理職が直面するテーマ別に、モデル映像も用意してある。

②再演（リハーサル）では、訓練参加者2名が、それぞれ上司役と部下役の役割を与えられる。部下役から仕事上の悩みを打ち明けられたり、苦情を訴えられたりした上司役は、①で理解した5原則のコミュニケーション行動を演じてみることで、部下の悩みを解決したり、苦情に対応する。2名に与えられるテーマは、「5S活動に非協力的な部下から苦情があった」、「同僚よりボーナス支給額が少なく、部下が不満を抱いている」など、訓練参加者が日ごろから直面しているものが選ばれる。リハーサルシーンは録画され、③のフィードバックで使用される。

③強化（フィードバック）では、インストラクターが、②のリハーサル時に録画した映像を再生し、5原則に基づいたコミュニケーション行動を実践できたかどうか、フィードバックする。上司・部下を演じた2名だけでなく、その他訓練参加者全員に対して、インストラクターが、映像を再生しながら、「上司役の発言は、5原則にもとづいているのかどうか」、「あなただったら、どのように部下に発言するのか」など、質問をなげかける。上司役の発言が5原則に即していたり、訓練参加者の回答が、5原則を満たす内容であった場合、インストラクターは、その発言内容をほめる。逆に、発言内容が5原則に反するものであったら、インストラクターは、その発言内容のどこが5原則に反しているかを具体的に説明することにより、訓練参加者が間違ったコミュニケーション行動を繰り返さないようにする。つまり、インストラクターは訓練参加者を「強化」する役割を担っている。

#### ④実務移行（トランスファー）

以上の①から③までは、社内研修（標準2日間）で実施される。この2日間の研修で習得したコミュニケーション行動は、実際の職場で実行しなければ意味がない。しかし、研修が終わってしまうと、実務の忙しさにかまけて、研修修了者が実行できるとも限らない。それを防ぐために、BMPでは実務移行のために、人事制度に各コミュニケーション行動が実際に使われるようにモデル映像があらかじめ用意されている。たとえば、目標設定面接、業績考課面接、業務引き継ぎ、チャレンジ面接などである。

そのモデル映像には、部下とのコミュニケーションの進め方がアクションステップ（学習ポイント）という形でまとめられている。このアクションステップには、こういったタイミングで、5原則のうちどのコミュニケーション行動を取ったら良いか明示されている。

こうした標準的モデル映像だけでなく、各社で自社版のモデル映像を作成すると効果がさらに上る。そのモデル映像を社内研修で視聴し、研修参加者に研修の中でBMPの5原則のコミュニケーション行動を取らせ、社内で行う。こうした自社版モデル映像を作った企業には、GE、ペプシコーラ、キャセイパシフィック航空などがある。



(4) 基本的BMP研修プログラム

以下、基本的 BMP 社内研修プログラムを紹介する。研修第一日目で、ロールプレー（再演【リハーサル】）で BMP の 5 原則や「平均的部下の動機づけ」を体験学習する（図表 2）。その後、学習した 5 原則を、実際の部下に使用して、その効果を確認してみる、一定期間の後、研修第二日目で、その成果を発表し、インストラクターから指導を受け、さらに、「業務上問題にぶつかった部下の扱い方」を習得する。その後、実際の職場で展開する。

図表 2 BMP 研修プログラム

1日目		1日目	
AM	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研修のねらい</li> <li>● BMP とは</li> <li>● 基本原則のビデオ観察</li> <li>● 基本原則の解説</li> <li>● 基本原則の練習問題</li> </ul>	PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本原則の練習問題（継続）</li> <li>● 平均的部下の動機づけ               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) モジュールの解説</li> <li>(2) ビデオ観察</li> <li>(3) シナリオ作成</li> <li>(4) リハーサル（撮影）</li> <li>(5) フィードバック</li> </ol> </li> <li>● 本日のまとめ</li> <li>● 宿題</li> </ul>
2日目		2日目	
AM	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 宿題の成果発表</li> <li>● 業務上問題にぶつかった部下の扱い方               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) モジュールの解説</li> <li>(2) ビデオ観察</li> <li>(3) シナリオ作成</li> </ol> </li> </ul>	PM	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務上問題にぶつかった部下の扱い方（継続）               <ol style="list-style-type: none"> <li>(4) リハーサル（撮影）</li> <li>(5) フィードバック</li> </ol> </li> <li>● BMP 理論の解説</li> <li>● 総まとめ 実務移行について</li> </ul>

(5) BMP モデル映像で使われている、管理職が習得するアクションステップ

BMP プログラムで使用されるモデル映像は、平均5分程度の長さでまとめられている。先述したように、業績上問題のある部下、平均的部下、不平不満を抱く部下というように、部下のタイプ別に、管理職がとるべきコミュニケーション行動が映像化されている。研修参加者は、インストラクターの指導のもと、映像を視聴して、5原則の使い方を学ぶ。例えば、「平均的部下の動機づけ」モジュールは、アクションステップの①から④から構成されている（図表1を参照）。そのステップごとに、5種類の行動原則を使い分けることを研修参加者は学ぶ。

### 3. BMP プログラム開発・応用の現在

当連盟がBMPプログラムを導入してから、30年以上が経過した。労働生産性を向上させるという課題を避けて通れる企業はない。BMPも、その課題解決にさらに貢献できるようにするため、今年度、日本語版モデル映像を10年ぶりに更新した。また、海外進出企業向けに、独自の英語版BMPモデル映像を制作し、進出先の現地管理監督者向けの訓練に使用している（図表3）。

**図表3 上司(左側)と部下(右側)の対話シーン \* 英語版 BMP モデル映像から**



### 4. BMP プログラムの応用事例の紹介

これより、実際にBMPのプログラムを応用した最新事例を2つ紹介したい。

#### (1) 行政機関の社内研修

1つ目は国家公務員の管理職研修である。こうした指揮・命令型の強い伝統的組織であっても、上司は部下の話を傾聴しながら支援に徹するBMPの行動原則が受け入れられている。

限られた1日の中で動機づけの基礎を身につけるべく、我々は厳選した研修メニューを構成している。そのうち、午前の部については、図表4の通り、5原則を解説したうえで、練習問題やモデル観察（ビデオ視聴）を重ねるので、理論をしっかりと修得する事ができる。



図表4 BMP研修メニュー（午前の部）

**理論編**

導入 → 5原則の解説  
練習問題 → ①自信、②具体的事実、③傾聴  
モデル観察 → ④強化、⑤フォローアップ

悪い例



そして、研修の核となる午後の部では、図表5の通り実践的なテーマにより対話の訓練を行う。

図表5 BMP研修メニュー（午後の部）

**実践編**

モデル観察 → テーマ:業務課題と解決策  
再演 → テーマに従って上司役は部下役と対話  
強化 → 上司役へ改善指導



この研修で観察するモデルでは、上司は部下の日常業務における課題に触れ、解決策を引き出す。当モデルは図表6のアクションステップに沿って対話が進み、随所に5原則が応用されている。特に、アクションステップ3をご覧いただきたい。上司は3回に渡り能動的傾聴を行うことで、売上不振の打開に向けて直接的な指示を出すことなく、部下が自発的に具体的アクションを挙げるように促している。

図表6 管理職研修で観察するモデル（平均的部下の動機づけモジュール）

アクションステップ		上司（女性の例）	部下（男性の例）	説明
1	平均以上の業績を認め、なぜそれが注目されたかを説明する	佐藤さんは、いつも営業日報を早く出してくれるわね。  そうね。でも外回りで忙しい営業員にとっては簡単じゃない事よ。	はい。われわれ営業の務めですから、当然だと思っています。	佐藤さんの仕事振りの優れた点を見出ししている（具体的事実：第2原則）  佐藤さんの貢献を認める形でほめる
2	個人的な謝意を表す	それに、お客さんの意向を丁寧に書いてくれるから、市場の環境が分かかって助かるわ。		（強化：第4原則）
3	部下が仕事をするために何かしてあげられることがないかを尋ねる	ところで、最近、業務で困っている事はない？遠慮なく相談して欲しいの。  売上が伸びなくて悩んでいるのね。  そうしたら、どうすれば売上があがるか一緒に考えましょう。何か自分で気になっている所はある？  なるほど。	困っていることですか。そうですね。中々、売上が伸びていなくて。  はい。  自分は、周りと比べて、押しが弱いと思います。  あとは、交渉の段取りが悪いかもしれません。	佐藤さんを支援する姿勢を示しつつ、業務上の課題を引き出ししている  （傾聴：第3原則）

		<p>押しの強さと段取りの良さは、私達にとって大切ね。どうすれば改善できるかな？</p> <p>うん。そうね。だれか参考になる人はいる？</p> <p>そう。それなら森さんに同行できるように私の方から頼んでみるわ。</p> <p>他に、考えられる課題はあるかな？</p> <p>佐藤さんがもっと効果的に営業する為に必要な事とか。</p>	<p>スキルの高い人を見習うのが一番いいと思います。</p> <p>隣の課の森さんです。</p> <p>ありがとうございます。嬉しいです。</p> <p>そうですね。</p>	<p>上司は自らの意見を差し挟まず、聴き手の役に徹する（傾聴：第3原則）</p>
		<p>その阻害要因は何だろう？</p> <p>どうすれば上手く進むかな？</p> <p>そうね、計画性は大切ね。</p> <p>なるほど。それは良いアイデアね。色々な課題と解決策を出してくれたけど、もう他には無いかな？</p> <p>うん、それも本当に大事。</p>	<p>新規開拓が進んでいませんね。</p> <p>既存客に時間をかけてしまい、あまり新規客に手がついていません。</p> <p>やはり、計画的に進めないとダメですね。</p> <p>テレアポの日程を先に組んでみようと思います。</p> <p>重要顧客を絞り込み、訪問活動にメリハリをつける必要がありますね。</p>	<p>更に控え目な質問をしながら、佐藤さんが自ら課題と解決策を語るように促す（傾聴：第3原則）</p>

4	部下が全ての仕事において優れた態度がとれる事を確信しているという上司の信頼を述べる	佐藤さんは、日報の他に売上予測も丁寧に書いてくれるね。これは先を見据えている証拠だと思う。それに、お客様からのクレームもゼロ。このまま佐藤さんが真摯で前向きな姿勢を続ければ、必ず結果はついてくると思うわ。	そう言って頂けると、励みになります。	佐藤さんの良い態度を具体的に示し (具体的事実：第2原則)、ほめる事で (強化：第4原則)、自尊心を高めている(自信：第1原則)
		森さんとの同行販売や新規開拓の段取り等について、また金曜の朝礼後に話し合いませんか？	ええ。是非とも宜しく願います。	佐藤さんを支援する次の機会を約束する(フォローアップ：第5原則)

このモデルを頭に描いたうえで研修は再演[リハーサル]へ移り、上司役が部下役の実務に即した課題解決に取り組む。その際、講師や他の受講者は上司役の話し方を観察し、再演後に改善すべき点を伝える事で、上司役が5原則に基づいた対話を身に着けられるようにする。

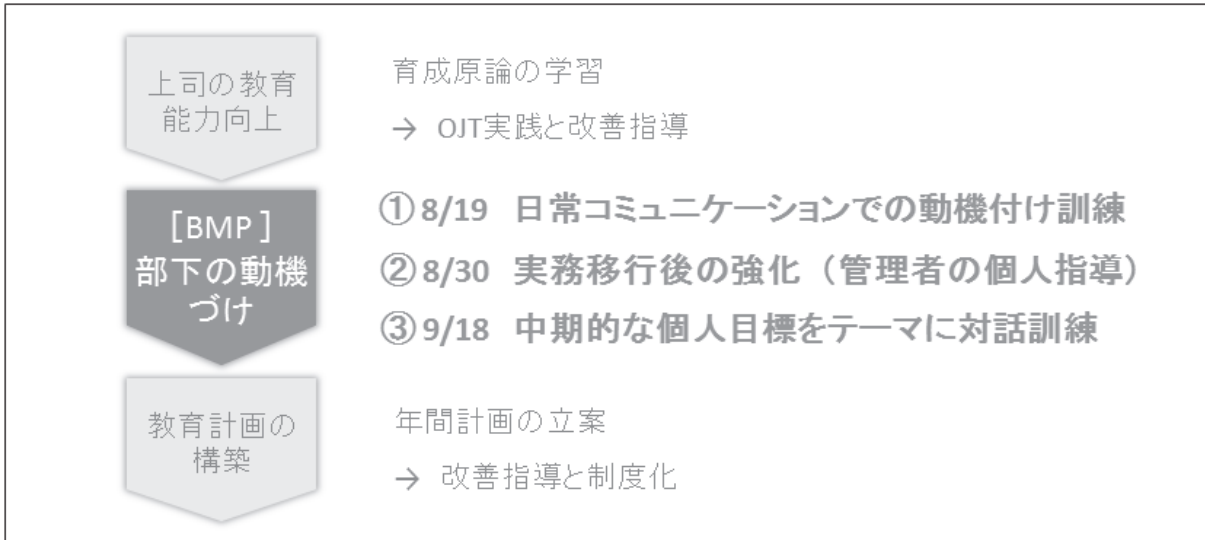
この研修を終えた受講生からは、「職場ですぐに活用できる」等と言った好意的評価が寄せられている。このように、動機づけ理論を理解する座学ではなく、実践的な対話を身に着ける訓練であるBMPは、管理職の行動を変革する有効な手段となる。

## (2) 金属加工業 A 社の人材育成プログラム

2 つ目は、金属加工業を営む A 社に対して筆者が行ったコンサルティングの事例である。長い社歴を誇る同社はプレス工程に高い技術を要し、それが競争力の源泉となっている。今般、事業の拡大を狙って、早期に中堅・若手社員の技能を高めるための人材育成プログラム(図表7)を開始した。

このプログラムの成否を決めるのが、BMPによる部下の動機づけの段階である。育成対象である中堅・若手が仕事に高い意欲を示さなかったり、ベテラン社員や管理職と上手く意思疎通ができなかったりすると、いくら会社が育成に力を入れようとしても、反発を招く等の障害が出てくる。そうした事態の発生を予想しながらも、形式的に教育制度を導入した結果、成果の上がらない企業が多い。この点を踏まえ、人材育成プログラムはBMPを中枢に据えている。

図表7 人材育成プログラム



実際に筆者は2017年8～9月の中で合計3回、A社の管理職に向けて対話訓練を実施した。プレイング・マネージャーである当社の管理職は、配下のベテラン社員に技能伝承を促すだけでなく、自らも後進の育成を担う立場にある。

① 8月19日（1回目）

まず5原則を理解した後に、日常的な業務コミュニケーションを円滑化しつつ、部下のやる気を引き出す対話手法を繰り返し練習する。特に、当社のような職人気質の企業では、上からの一方的なコミュニケーションが見受けられるので、管理職はそうした姿勢を180°転換し、部下の話を傾聴する訓練が必要となる。

② 8月30日（2回目）

指示命令型の上司が対話の聞き役に回る事は、言うは易く行うは難し、である。このため、約2週間の実務移行を経た後、我々コンサルタントは再び個々の管理職を強化指導する機会を設ける。この段階になって、ようやく管理職に変化が見えてくる。

③ 9月18日（3回目）

そして、最後に、人材育成に強く関連づけた取り組みを行う。すなわち、中期的な個人目標をテーマとした対話の訓練である。誰もが自ら定めたゴールは、成長を動機づける強い源泉となる。ここで上司役は、対話で相手から引き出した3年後のキャリア目標に応じ、どのような育成がされるべきか合意形成にあたる。逆に、部下役を演じる側となった管理職は、自らの中期的目標とそこに至る過程を真剣に考える必要に迫られる。こうして、管理職は部下

を育てる事が自らの成長であると改めて認識し、組織のマネジメント向上にも寄与する。

このように A 社は 3 回に渡って BMP の導入支援を受けた結果、全社的に中堅・若手社員を動機づける気風が根つき始めた。実際、この短い期間の内に 3 分の 1 以上の管理職が、明確に部下から意欲向上のメッセージを受け取る事に成功した。こうして上下間で対話を進めながら、新しく血の通った人材育成の仕組みができあがるのは、我々にとって喜ばしい限りである。

## 5. 管理職自らが行動を変革する：BMP から学べる感性、知性、理性

以上のように、BMP は部下の行動の自主性を引き出すために、管理職自らが行動を変革することを求める。その結果、BMP では、管理職の感性・知性・理性を磨くことができる。

### ① 能動的傾聴：感性

社員が多様化するからこそ、社員一人ひとりの声に耳を傾け、その心を開かせなければならぬ。こうした社員の心に寄り添うコミュニケーション行動は、「感性」に相当する。

### ② 具体的事実の指摘：知性

能動的傾聴により、社員一人ひとりの気持ちを汲みとる感性に加え、部下による望ましい行動や望ましくない行動を冷静に観察し、その事実を部下に指摘する。これは、事実を知るための「知性」に該当する。

第 2 章で解説した「平均的部下の動機づけ」のアクションステップを学ぶときのポイントを、この具体的事実を例にして図表 8 にまとめる。

図表 8 具体的事実を指摘するためのポイント

項目	ポイントなど
アクションステップ活用の失敗例	いきなり、「お前は良くできる部下だ。みんなの模範だ。だから、売上よろしく」というような抽象的な表現ではだめである。
アクションステップ活用に成功するにはどうしたらよいか？ (ポイント)	<ul style="list-style-type: none"><li>● どんなに平凡な業務であっても、部下の日常的な行動から、すぐれている点について具体的な事実を把握しておく。 例：「営業日報の期限通りの提出」と「営業日報による顧客情報の正確な伝達」を挙げ、その事実にもとづいて部下に「自分はこんな点がすぐれているんだ」と気づかせる。</li><li>● そのためには、部下の常日頃からの言動から気がついたことをメモ書きにしておき、部下の行動観察記録とすることが大切である。</li></ul>



③ほめたり、叱ったりする：理性

以上の感性と知性に加え、個別の社員をほめたらいいか、叱ったらいいかを判断して、社員の労働生産性の低下を防ぎ、生産性を伸ばしてゆく。いわば、その判断する力は、理性に当たるものである。

社員構成の多様化に対応しながら、労働生産性向上を達成することは、業種や企業規模の大小を問わず、企業共通の課題である。その達成のために、BMP が貴社に少しでもお役に立てれば幸いである。