

自分の(マネジメントの)影響下にある部下

●B銀行の、支店長研修・課長研修でのこと

銀行の支店長研修で、こんなことがありました。グループ討議の中での、ある支店長さんの発言です。「今度の支店は、どうもいま一つ活性化していない。次長以下課長連中に何となく活力がない。会議でも発言が少ないし、積極的な言動が見られない、こちらが指名すると意見は出るが、積極的にもっと議論をして欲しいのだが・・・」

ひとり支店長さんの研修が終わって、次に課長研修に移ったとき、その支店長さんの部下の課長さんたちが受講者のなかにおられました。

この前の支店長さんのところの課長さんたちだな、と思って話を聞いていますと、「まあ、支店長の言われるように、うちの支店は今のところ若干消極的なムードになっているかもしれん。だけど、こうなったのはあの人に来てからだよ。あの支店長が来られてからお通夜みたいになったんだから。それまでは俺たちも明るく活発にやっていたんだし。まあ、あと一年半ぐらいで替わりますから、ご心配なく」(笑)

別に心配はしていませんが。銀行の場合には、三、四年で支店長は転勤しますから、どの支店長のときどうだったのか、はっきりします。支店の風土や行員さんの働きは支店長次第ともいえます。支店長が替われば、支店のムードが一変することは、よくあることです。

何とかこの支店を活性化したい、この沈滞ムードを打ち破りたい、という支店長の努力も、部下を改革の対象物とみていろいろ手を打つだけでは成功しません。

もしかしたら、その重要原因が自分自身にあるかもわからないと、自分自身も含めて原因を考えてみないと真の解決にはならないでしょう。あまり転勤のない企業の場合には、幹部自身が自己改革していかないと、部下の不幸はより深刻になる危険性があります。

●あなたは、「自分の影響下」にある部下を見ている

部下がよく働く、さっぱり働かない、といっても、もしかしたら自分の下にいるときの彼らがそうなのかもわかりません。自分以外のもっと優秀な幹部がこのポストにいたら、部下の動きは変わっている、ということは十分あり得ることです。部下をみている、職場をみているといっても、客観的な部下をみているのではありません。あくまでも「自分の影響下にある部下」をみているのです。

人の行動は、その人(P)と、その人が置かれている環境(E)との関数(P×E)である、と言われます(注)。そういうときの環境ですが、「企業人にとっての最大の環境は上役なり」という名言があります。部下の報連相が良いとか悪いとかいってみても、そうさせているのは上役自身でもあるのです。

相手の報連相が悪いのは、上役である自分が、どのような報告の仕方を求めているか、どのような内容・表現を期待しているのか、常日頃よく知らせていないことが原因かも知れません。相談に来ないのも、相談し難い雰囲気自分が作っている場合があります。部下の報連相の適否は、半分は上司次第と言えます(半分は、部下次第です)。

[注 : $B=f(P \cdot E)$

アメリカの社会心理学者 K. レビンは、

行動(B: behavior)は、人(P: person)と環境(E: environment)の関数(f: function)

であるとして上記の式で表しました。]