

実例で学ぶ！ドラッカーで苦境を跳ね返せ(第15回)

プロセスを管理せよ編「頑張れ会議」を脱して増収

2016.12.05

前回は、時間の管理を行うことで、ムダの発見に加え、従業員の意識変革を起こした取り組みを紹介した。後編では、会議の目的と内容を変えることで得た驚きの効果と、社長自らの変革について紹介する。1年足らずのうちに結果が表れた、マンション管理会社のプロセス管理とはどんなものだろうか。

ドラッカーに学んだ先輩企業(11)「ウイツコミュニティ」(後編)

●ドラッカーの言葉

「人をして成果をあげさせるための第一歩は、仕事を生産的なものにすることである」
(『マネジメント[上]』)

＜解説＞仕事に結果が伴わないとき、人は往々にして「人」を責めがちだ。人に問題があるケースは皆無ではない。しかし、多くの場合「仕事」そのものが生産的でない。仕事とはプロセスであり、いくつかの作業で構成される。事前に分解、分析し、本来あるべきプロセスを設計しなければならない。仕事の結果は管理できないが、プロセスは管理できる。仕事のプロセスを分解すれば、人が自らの行動を振り返り、修正することが可能になる。そして結果が変わる。人と仕事をはっきり区別することから、マネジメントは始まる。

会議は大抵、緊急招集だった。



柴田社長。学生時代に起業したこともあって、会議の運営には苦労した

「大学生のときに起業して、30代になるまで会議のイロハも知らなかった」。ビルやマンションの不動産管理を主力とするウイツコミュニティ(神奈川県相模原市)の柴田正隆社長は、こう振り返る。

20代のころは、定例の会議すら開いていなかった。クレームが発生したり、売り上げが伸び悩んだりしたときだけ社員を招集し、「気合が足りない！」などとげき(檄)を飛ばしていた。

やがて月1回の販売会議を開くようになったが、議題は曖昧で、きちんとした資料の準備もなかった。臨時会議をたびたび開いて社員を叱咤(しった)する手法も、相変わらずだった。

そんな会議のやり方にメスを入れるきっかけになったのが、起業から21年たった2011年、初めて減収減益に転落したこと。なぜかと考えあぐねていたとき、ドラッカーに出合って衝撃を受けた。

結果の報告では足りない… 続きを読む