

小企業が

ISOで確実に成果を出す「秘訣」、伝授します！

～あるサービス業が劇的に変わったのは？～

ある、従業員28人のサービス業がISO-9001を取得。S社長の強いリーダーシップで7ヶ月で認証したのが、1年前。

いくつかの改善は見られたが、社長の期待したものには程遠い状況。

一応従業員は、ISOのルールは守っていたが、“改善”の具体化は、目に見える程ではなかった。

従来と同じパターンのクレームが少し減り、トイレの清掃が確実に時間どおりのサイクルで実行された事ぐらいだった。

それでも成果には違いなかったが、S社長の目標はもっと高かった。

実はこの会社、首都圏のある中型ビジネスホテルだった。地方からの出張族が手頃な価格から、よく利用していた。

S社長は、ISO導入を機にこの地域でベストスリーの地位を狙っていた。それには、「接客サービス」や様々な改善をする必要性を感じていた。

そして、そろそろ、その改善を「現場」の力で実現しないと本物にならないと考えていた。社長1人の知恵では、もう限界だと感じていた。

- ・ 各人の「接客マナーの向上」
 - ・ リピート客の20%アップ
 - ・ 予約、キャンセルミスの大幅減少
 - ・ 顧客アンケート内容の[プラス評価]の倍増
 - ・ 法人契約の10%増
- などたくさんの課題があった。

なかなか成果が現れない中、私に社長から相談で電話があった。私は、翌週のコンサルの帰りに立ち寄ることを約束した。

そして、S社長の思いと今の状況を詳しく聞いた。

この企業は現在、各職場のリーダーが毎月のミーティングで、各職場のチーム改善目標の進捗を確認し、次月の実施事項と、どんな行動が必要かを説明していた。

しかし、成果は今一步だった。ひとつお聞きした後、私は社長に質問した。

「社長、ISO導入以後“人事評価”のやり方は変えましたか？」

S社長「いいえ、3年前に作ったシステムのままですが？」と、キョトンとしていた。

私「は一、そうでしたか」「でも、ISOを導入して、従業員のやるべきことは少し増えたのでは？」

S社長「というよりも、目標を多くしましたので、要求レベルが上がったと思います」

私「具体的には？」 社長「顧客満足の把握や、現場の改善提案の提出などです」

私、「こうした事は今まで「評価」の対象にはなっていなかったのですね」

S「はい」 私「わかりました」「人事評価の対象を広げましょう」と言って、詳しい説明を始めた。

つまり、ISOを導入した事で業務の範囲(やるべき事)が広がった事を、ありのままに「評価」する事をアドバイスしたのだ。

実はこの会社、我々がISO取得を指導したのではなかった。取引銀行との“付き合い”で、その系列の大手コンサル会社に結構な金額で依頼したのだ。

ところで、仕事には、どうしても「やらねばならない事」と「やるべき事」との両方がある。やるべき事とは「改善」に代表される前向きな“仕事”だ。しかし、これは仕事への「モチベーション」が低いとやらないものだ。

特に、それが評価されないのであれば、ほとんどの「小企業の従業員」はやらない。
(そして、やらなくても、おこられない?)

現にこの会社でも、改善に係わる「仕事」(やるべき事)の実行率は、30%だった。

しかし、これらの「仕事」は、企業の発展には極めて重要なのだ。

ISOでも、ただ維持管理しているだけでは、大きな意味はない。改善が伴わなくては。

その為には、前向きの「改善」の仕事、評価の対象にしなければならぬ。

経営者の気付かない「盲点」である。

当り前のことながら、従業員は、待遇・処遇に直結する「人事評価」のために日々仕事をしている。改善は、会社の為になると分っていても、実行したらそれに見合う正しい評価がなくては、全員が実行する事はない。

4ヶ月後、具体的成果が“劇的に”いくつも現れる！

- ・ リピーターの数が増えて38%になった。
- ・ 顧客アンケートのプラス評価がマイナスを大きく上回る
- ・ キャンセル率も3%下がった
- ・ 新規法人契約を5社獲得

という内容の、社長からの報告とお礼の電話があった。

S社長は意を強くし、施設の改装を計画していると言っていた。そして地域ナンバーズリーは目の前だとも。

ISOで成果を確実にするのは、「人事評価」がキーになる。

特に、小企業では、ギリギリの人員で仕事をしている為、従業員は、前向きの「改善業務」は自分の仕事と思っていない事が多い。

ISOで成果を具体化する隠れた知恵、それが「評価」の直結である。この企業のように実践することで、成果の創出は可能である。