

「できる人」と「できない人」の日報は、明らかに違いがあるものです。1日分を見ただけではわからなくても、何日か見ていくと、その人の仕事の実態が逃げて見えてくるようになります。日報は業務実態を映す鏡であり、全身の健康状態がわかる足裏のようなものなのです。

す ご い ！ 日 報

「できる部下」の書き方 ▶

「できた上司」のコメントのしかた ▶

NIコンサルティング代表取締役 長尾一洋

私は、紙の日報の時代からIT日報の今日まで、約一三〇〇社で日報指導を行なってきました。何万枚という日報を見てきました。北は北海道から南は沖縄まで。一部上場の大企業から一〇名もない零細企業まで。業種もさまざまです。そこには、業種、業態、職種の違いはあれども、「できる人」「できない

人」共通の法則があったのです。

そのなかで、ここでは「できる部下」「できた上司」の日報について紹介してみたいと思います。

「できる部下」の日報の中身

重要度が増す「他人にわかる」こと

「できる部下」は、自分にしかわからないような日報を書きません。直属の上司だけでなく、他の人が読んでも意味が通じるような書き方をします。

これはIT日報になって、とても重要なポイントになりました。日報の内容があとから使えるようになったからです。引継ぎがあったときはもちろん、自分が読みかえしたとしても、一年後、二年後になれば忘れていたことも多く、「あの件で」とか「口頭で報告したように」などと書いてあったのでは意味がわかりません。

なぜ、違うのでしょうか。それは、その部下の対人感受性や目的洞察力の違いが現われているのです。文章力の差ではありません。

「次の行動」がわかる

そして、できる部下は「次にどうするのか」を書きます。できない部下は、その日起こっ

営業スタイル別には『日報システム』をこう構築するとうい



スタイル0 すべてに共通するポイント

- ①次回予定欄を設定する
- ②商談ごとなど上司がコメントを入れやすいようにする
- ③自社のポータルサイトやグループウェアと連携するシステムをつくる
- ④統一した見積書作成ツールと連動させる

スタイル1 取引額が大きく、商談の期間も長い

- ①日々の最新情報を入れることで、自動的に3か月先~1年先の受注予測ができるようにする
- ②面談する相手別の商談履歴が検索できるようにする
- ③一定の日数を超えて訪問していない場合などに警告が出るようにする
- ④案件の内容などに変更が生じた場合に、その情報がピックアップできるようにする
- ⑤顧客の声を非営業部門にも伝えられるしくみにする

スタイル2 既存の顧客から継続的にオーダーが入る

- ①訪問計画がしっかり作成できる画面をつくる
- ②訪問先でつかんだりした競合他社などの情報を整理できるようにする
- ③複数の商品を扱う場合、商品ごとの顧客の声を収集し伝えるしくみをつくる
- ④携帯電話でも活用できるシステムにする

スタイル3 スタイル1とスタイル2を合わせた「ルート・案件管理」型の営業

- ①入力する情報・項目を限定し、増やしすぎないようにする
- ②商談目的など商談の内容ごとに分類・分析できるシステムにする

スタイル4 リースや定期契約の更新などをともなう

- ①競合他社が納入している機器などの情報も把握できるようにする
- ②リース切れなどによるリピートの機会、営業アプローチの時期を知らせる機能を設ける

スタイル5 商談が流動的な個人向けの営業を行なっている

- ①商談の内容と顧客の情報を連動させたシステムをつくる
- ②ニーズが多様な顧客と時期により変わる商品をマッチングさせる機能をもたせる
- ③新規客・見込み客など顧客の状況(ステータス)をしっかりと管理できるようにする
- ④顧客からの電話問い合わせなどにすぐ対応できるような顧客情報検索システムを設ける
- ⑤受注後のフォローがスムーズにできるしくみを設ける

たことを報告して終わりです。

仕事で大切なことは、結果報告ではなく、「だからどうするのか」という先手の打ち方でしょう。できる部下は自然に「次回はこうします」「〇〇という手を打ちます」といった次の一手を書きこみます。営業職であれば「次回予定」を明確にするということになります。

先を考えて仕事をしている人と目先にある仕事を日々こなしている人とは、大きな差がつくことは当然かもしれません。できない部下はできなかった言い訳を日報に書き、「僕ががんばったのですが……」と自分の努力の跡を上司に伝えようとします。それを読んだできない上司は「苦勞さん」などとコメントしたりしていますから、「できない人」同士が交換日記をするような悲しいことになってしまいます。

「何を推察しているのか」がわかる

さらに、できる部下は「推察したこと」を書きます。できない部下は言われたこと、見たことをそのまま書いて終わりです。

しかし、ビジネスでは目に見えないこと、まだつかめていない事実、裏の力関係など、目で見えてわかる表面的なことよりも、隠れたところに大切なことがあるものです。それに對し、「△△と言っていたが、本当は〇〇ではないだろうか」とか「価格が高いと言っ

いたが、どうも予算内には収まっているよう
だ」などと突っこんで推察していくことが仕
事の成否を決めるのです。

デキる部下はそうした推察を日報に書きま
す。とくに営業職では、顧客は本当のことを
言ってくれるとはかぎりませんから、この裏
読みというか推察が非常に重要です。また、
この推察を部下が日報に書いてくれると、上
司は非常に指導がしやすくなります。推察と
は部下の頭のなかにある「考え」ですから、
書くか言いかしてこないかと指導のしようが
ありません。それを日報に書いてくれると、
部下の考えまでつかんだうえでの確かな指導が
できるのです。

「デキた上司」の日報コメント

次に「デキた上司」の日報コメントについ
て見てみましょう。

情報の価値を理解している

まず、部下を把握し、自部門をきちんとマ
ネジメントできているデキた上司は、部下の
日報にコメントをきちんと入れていることが
多いものです。日報には部下の業務内容や客
先の状況が一元的に書きこまれていますから、
日々の情報の価値を理解している人といえる
でしょう。

部下に「考えさせる」

デキた上司は、部下に考えさせるコメント
を入れるのが上手です。いきなり指示や命令
を書くのではなく、「○○ということは考えら
れないか」「キーマンは別にいるのではないか
な」といった「再考コメント」を入れ、部下
の思考を引きだそうとしています。すぐに正
解を求める部下が増えているからこそ、あえ
て再考を求め、適度なストレスを与えている
といえるでしょう。

しかし当然、再考コメントでは間違った方
向に考えてしまいそうな部下もいます。そう
いう場合には「○○しておくこと」「○日まで
に資料を届けよ」といった具体的な指示コメ
ントを入れなければなりません。要するに、
デキた上司は、人を見て、時と場合を考えて、
コメントの使い分けができる人といえます。
デキない上司は、いつも同じコメントばかり
で、「ご苦労さん」「OK」「了解」のオンパレ
ードになっています。これでは部下の日報も
マンネリの結果報告になってしまつて当然で
しょう。

互いに「先を見る」好循環

そして何よりデキた上司の特徴は、先を見
据えたコメントが多いということです。デキ
る部下が書いた、「次にどうするか」「推察」

などの内容に対して、的確なアドバイスや情
報提供ができています。結果に対してあれこ
れコメントするというのはなく、「だからど
うするか」という先行管理コメントになつ
ているのです。

ですから、「デキた上司」は部下に「次にど
うするか」を書くように指導を徹底させて
います。部下が結果報告だけを書いてくると、
次にどうするかという指示やアドバイスを
がむずかしいからです。部下本人が多少ピン
と書いておいてもよいから「次にこうします」
と書いておいてくれると、上司の経験や情報
を出しやすくなり「だったら、こうしてみ
ては？」というコメントが出てくるようになる
のです。

デキた上司は、先を考えるデキる部下を生
み、デキる部下が次の行動を考えて日報を書
くことで、デキた上司の知恵や情報を引張
りだす好循環が生まれるというわけです。「た
かが日報、されど日報」——私はそれを日々
実感していますが、みなさんも自身の日報、
また会社の日報のあり方を見直してみてください
さい。

ながお・かずひろ

NIコンサルティング代表取締役、中小企業診断士
紙の時代から企業指導に日報を活用し、自社開発し
た「T日報」顧客創造日報シリーズは「一三〇〇社
を超える導入実績を誇る。著書に「T日報で営業
チームを強くする」(幸福な営業マン)など多数。

<http://www.ni-consul.co.jp>