

NIKKEI TOP

日経トップリーダー LEADER

2019
April 4

特集

今こそ「日報」

組織力を最大化するアナログ経営



特集

顧客を

絞り込むのは

怖いのですか？

選択と集中が強い会社をつくる



ケーススタディー

アップル引越センター

人手不足はITで乗り越える！



破綻の真相▼太平洋産業

震災に翻弄された

「タイサンの瓶詰」

組織力を最大化するアナログ経営

多くの会社が

何となく続けている日報。

社員は内心、面倒くさい

と思いつつ嫌々と書き、

社長も幹部も

ろくすつぽ読んでいない――。

それではもつたない!

惰性で続けるくらいなら、

いつそやめたほうが

時間の節約というもの。

「日報」

しかし、何のための日報なのか。

目的を明確にし本気で取り組めば、

多くの経営の悩みは、

実は日報で解決する。

日報は、社員の定着率を上げる。

日報は、利益を上げる会社の土台。

日報は、新たなビジネスチャンスを探すツールにもなる。

この特集では日報の使い方を考える。

「気乗りしない社員に

書かせるコツ」も満載。

文／平田秀俊

特集

今こそ



信頼関係を構築する「愛の日報」

サトーホールディングスは日報を経営改善につなげていた。このページからは、日報を使って社員の仕事のスキルを上げたり、社内への一体感をつくり出したりしている2社を取り上げる。

ジャロック (東京・中野)

社員数 約40人

主な事業

各種工業用保管棚の製造・販売・据付工事

日報の導入で得ているメリット

1日の振り返りの習慣化、働くモチベーションアップ、信頼関係の構築

日報の内容

進行案件の見込み粗利や納期、見直しなど(営業職の場合)

報告ツール

日報共有サービス「gamba!」

社員はその日の仕事を振り返りながら日報に書くことで、頭が整理される。齊藤力丸社長は、「翌日は何をすべきか」と確認したり、うまくいかなかった原因を考えたりするきっかけになる。社員の成長につながる重要な時間だ」と日報の狙いを強調する。

高めている。日報は公開されているので、やり取りを全社員が見ることも可能だ。厳しい指摘をせざるを得ない場合は、対面で丁寧に対応する。

社長も日報で成長

社員へのフィードバックにかけける時間は、毎朝5時30分から1時間30分。ここまで手間をかけるのは、齊藤社長自身も日報で成長したからだ。

実は日報は齊藤社長が入社してから始まった。日本航空(JAL)に勤めていた齊藤社長は、ジャロックの創業者の娘と結婚したのをきっかけにして1993年に入社。そして、当時会長だった義父は齊藤社長だけに「報告書を毎日提出

せよ」と命じたのだ。

齊藤社長は指示を愚直に守り、渡されたノートを毎晩開いて1日を振り返った。「何を、どんな気づきを得たか」と考えながら書く、頭が整理されたという。

日報を書いた翌朝、齊藤社長は30分かけて会長からの質問に対面で応じるのが日課だった。「将来の社長」を、会長が日報を使って直々に鍛えたと言える。

ジャロックの日報。1日を振り返る機会は、社員の成長に欠かせない。書く中頭の中が整理され、明日やるべきことも明確になる

やり取りを重ねることで、信頼関係が築かれる効果は大きい



齊藤社長自身も、1993年に入社してから現在に至るまで義父(元会長、現在は相談役)への日報を欠かさない



齊藤社長はこれまでツールを変えながら日報を社内浸透させてきた。そして現在使っている共有可能な日報サービスを、2018年に導入。社員同士が仕事を理解し合えば、チーム力が高まると考えたからだ。

全体の中での仕事の位置づけが分かるから、社員は働く意欲も上がる。例えば、CAD(コンピュータ)による設計の担当者。「図面を描いてほしい」という社内からの依頼をただ受けるのと、「商談が成立するまでの経緯」を知った状態で受けるのでは、取り組むモチベーションは大きく変わるという。

26年続けて分かったこと

会長が相談役となった今も、齊藤社長は日報のやり取りを続けている。今年で26年がたつが、効果を改めてどう見ているのか。「世の社長が日報を導入する狙いは、現場の状況や起きている問題

矢場とん (名古屋市)

従業員数 約180人

主な事業 みそかつ専門店の運営

日報の導入で得ているメリット

問題解決、密なコミュニケーション、組織の一体感

日報の内容

仕事に対する取り組み、悩みなど(日報当番は、売り上げなどの営業状況)

報告ツール 自社システム

まずは左ページの日報を見てほしい。これはみそかつ専門店を運営する矢場とん(名古屋市)の日報だ。文字の多さに驚かされる。しかも従業員が自主的に書いていて、悩みや日ごろ考えていることなどを全従業員に向けて吐露しているのだ。日報提出を会社側から社員に求めているサトーホール

ディンクスやジャロックとは一線を画す。

矢場とんの日報は、創業3代目に当たる現在の鈴木拓将社長が、勤めていたホテルを辞めて1998年に家業の店に入ってから始まった。鈴木社長の当時の役割は、先代の下で全店舗を取りまとめること。「売り上げや来客数、主力メニューの出数を店から送ってもらい、店舗の数字を管理する」

「メールで送ってもらうことで、パソコンのスキルを身につけてもらう」。店長に頼んだ日報にはこうした狙いがあった。ところが、鈴木社長が思いも寄らない展開を見せる。店長が休んだり忙しかったりしたとき、ほかの従業員が代理で書いていたが、