

## 経営Q&A

回答者

ピープル・ビジネス・スクール代表  
中園 徹

### 中小企業を発展させる人財育成しくみのルール

～年齢・性別・学歴・国籍に関係なく人は育てられる～

第6回（最終回）：稼ぐ社員を育てる「利益のピラミッド」

### Question

【相談者：健康食品販売会社 従業員12名 代表取締役MS氏 49歳】

健康食品を販売する店を4店舗経営しています。

店長である社員の育成について悩んでいます。店舗のスタッフはすべて社員です。

店によって売上や利益にバラつきがあり、ある店で利益が出ても、赤字店舗を補填すると会社に利益が残りません。店長によって売上・利益を獲る力にも差があります。

年間を通して繁忙期と閑散期で売上に波がありますが、人件費は固定費のため内部留保も厳しい状況です。社員には言いませんが、このまま経営を続けられるか不安で一杯です。

社員に経営参加してもらい、売上・利益を獲れるように育てたいと考えています。

何か良い育成法はありますでしょうか。アドバイスをお願いします。

### Answer

お店を社員に任せて、売上・利益を上げることは本当に大変なことです。

すべての店がバランスよく収益を上げてくれればいいのですが、簡単ではありません。しかし、社員さんの育成方法によっては問題を解決することができます。

経営者の中には、社員に心配をかけないよう一人で悩んでいる方も少なくありません。

まず大切なことは、社員の方々にも経営者感覚を持ってもらうことです。

社員にも経営参加してほしいと考える方は多いのですが、「経営者意識を持って！」と精神論で教えている場合がほとんどです。社員の方々がいくら頑張ろうと思っても、具体的な方法を明示してあげなければ経営参加は難しいのです。

逆に、店舗の経営者と同じような環境とチャンスを社員に与えることで成長は加速します。社員の一人ひとりが売上・利益を獲得できるようになれば、会社を大きく改善させることができます。社員自身も成果を出すことで、仕事のやりがいや大きな自信を持つことができるのです。

今回は会社を発展させる「稼ぐ社員」を育てる方法について解説します。

### <注意すべきポイント>

よくある現場の問題点をみてみましょう。当てはまる点があれば改善のヒントとなります。

#### 社員が日々、現場で作業に従事している

社員に稼ぐ力をつけさせることは経営における一番の改善策になります。会社の収益も上がり、社員の給与もアップできるのです。そのために見直すべきは仕事の中身です。

もし、社員が誰でもできるような作業に従事しているならば、改善の余地はあります。

年収300万円の社員が年間2000時間の労働時間なら、単純計算で時給1,500円です。年収400万円なら時給2,000円です。従来社員で行っていた仕事を時給1,000円のパートさんにやらせてもらうだけで、会社の収益も大きく改善できるのです。まず社員さんが生産性の高い仕事にシフトすることが必要です。

#### 社員の給与が上がらない状態が何年も続いている

もし社員の給与が何年も昇給していなければ、密かに転職を考えているかもしれません。いつ退職を申し出されるか経営者も気が気ではないでしょう。しかし、これは経営改革のチャンスでもあります。

社員の方たちを経営改革に巻き込むチャンスです。「より良い会社作りに協力してくれないか」と頼んでみましょう。

#### 社員が店舗（現場）の売上・経費・利益について知らない

社員は、店舗や部門の経営数値についてどれくらい知っているでしょうか。

もし、売上・利益・経費などの数値を社員が知らなければ、経営参加の意識を持つことは困難です。

危機感を持つこともないでしょう。逆に経営数値を知ることは、経営者感覚を持たせるために大きな効果があります。まず、月ごとの経営数値を公開して経営参加してもらうことが改革の第一歩です。

#### 社員が売上・利益の具体的な数値目標を立てていない

店舗や部門の数値目標は誰が立てているでしょうか。

人間は与えられた目標にはモチベーションを感じません。いくら「売上を上げろ！」「利益を出せ！」

と言われても内心は白けているかもしれません。また、与えられた達成不可能な高い目標は、社員のやる気を失わせる原因になります。まず社員自身に目標設定させてみて下さい。

売上・利益の目標設定をさせることは、自主的な社員を育てる効果的な教育法です。

はじめは見込みの甘い目標設定になるかもしれません。その時は経営者が横について、一緒に考えて修正してあげればいいのです。徐々に現実的な目標を立てるようになります。

では、「稼ぐ社員」を育てるための具体的な方法について解説します。

## マネジメントの意味を知る

稼ぐ社員を育てるためには「マネジメント」の本当の意味を知ることが重要です。

マネジメントの語源はラテン語の「手」を意味する「manus」です。荒馬を意のままに乗りこなすという意味を表しています。ビジネスにおけるマネジメントは、「現場や部下を意のままに動かし、売上・利益を計画通りに達成すること」を意味します。稼ぐ社員になるためには、マネジメントのできる「マネジャー」になる必要があります。

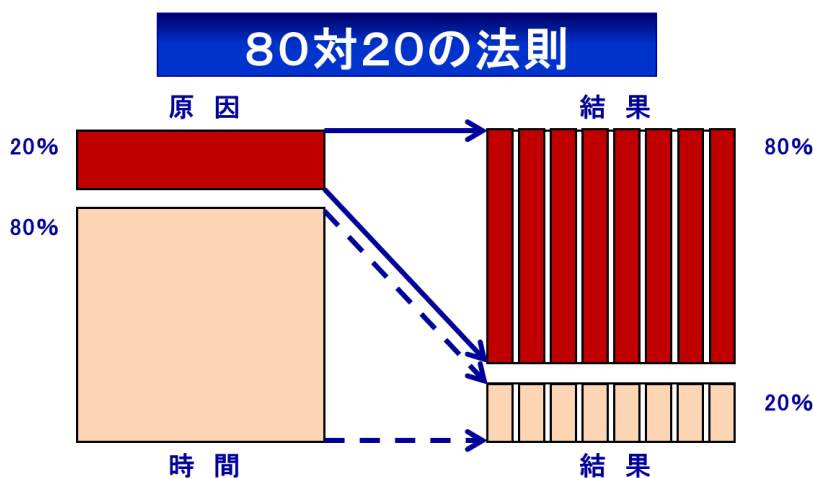
## 大きな成果を上げる「80：20の法則」を活用する

社員が稼ぐことができない理由は何でしょうか。それは稼ぐことに集中していないからです。

その現状を解決する方法が「80：20の法則」です。この法則を応用することで社員の生産性を飛躍的に高めることができます。

「80：20の法則」とは、少数（20%）の原因が結果の大部分（80%）に影響するという法則です。少数の原因に集中することで大きな成果をあげるための手法です。

この法則を最初に発表したのは、ウィルフレド・パレートという19世紀イタリアの経済学者でした。パレートは統計資料を分析した結果、人口の20%が国富の80%を所有していることに気付いたのです。パレートの法則とも呼ばれるこの手法は、現場の様々な業務効率アップにも適用できます。



## 社員の売上を3倍にする方法

社員の方は本当に日々忙しく働いていることでしょうか。では忙しい仕事の中身はどうでしょうか。売上に直結する仕事は、全労働時間のうちどれくらいあるでしょうか。

私は様々な現場にお邪魔する機会があります。そこで共通するのは社員の方の生産性の低さです。

社員が日常行なっている業務のうち、売上に直結する仕事は全労働時間の20～30%程度です。

売上に直結しない業務とは何でしょうか。それは本人でなくてもできる「仕事の準備」や「書類作成」「単純作業」などです。さらには「探している」「移動している」「待っている」などもあります。

そこで先程の「80：20の法則」を応用します。売上に直結しない仕事は、すべて新人やパート・



アルバイトに任せるのです。社員の方が「売上に直結する業務」だけに従来の3倍集中すれば、売上も3倍稼ぐことができるようになります。

### 社員の業務を洗い出して分類する

医療の世界でも看護師不足が深刻です。千葉のある病院では、本来看護師さんが行っていたシーートのカットなどの準備作業を障害者スタッフに役割分担しています。そのことで看護師さんは本来の業務に割く時間が増え、生産性の向上に成功しています。

専門的な資格や、特別な技能が要求される分野でも生産性アップは可能なのです。

まず、社員の方が行なっている日々の仕事と、それにかかる時間を洗い出してみてください。

本当にその社員さんでなければならない仕事が見えてきます。

あとは「誰に任せるか」あるいは「その作業はやめるか」を決めるだけです。

### 会社の収益性を飛躍的に高めるための原則

業務の洗い出しと分類ができたら、あとは振り分けるだけです。

会社の収益を高めるためにも「80：20の法則」は応用できます。国際的にみても収益性の高い企業には共通項があります。それはマネジメントをする社員に対して、パート・アルバイトなどの作業従事者の総労働時間の比率が高いことです。労働時間の比率の原則は、社員が20%以下、パート・アルバイトが80%以上です。マクドナルドなどは95%以上がパート・アルバイトです。

「いや、うちの仕事はムリ！」と考える前に、是非一度「業務の洗い出し」をしてみてください。

本当に大切な、難しい業務は従来通り社員がすればいいのです。大きな可能性に気付くはずですよ。

### 稼ぐマネジャーを育てる「利益のピラミッド」

現場の仕事をパートさんに任せることができれば、社員は手が空いて時間ができます。

では社員は何をすればいいのでしょうか。そこでやるべきことが「マネジメント業務」です。

マネジメントとは「現場や部下を動かし、売上・利益を達成すること」でした。マネジャーとして店をマネジメントすることが仕事なのです。具体的には、パート・アルバイトの力を活かして売上・利益を獲得するために6つのプロセスがあります。このプロセスが「利益のピラミッド」です。

## 売上・利益を獲得する6ステップ



マネジャーは利益のピラミッドを実践することで、売上・利益を獲得できるようになります。このプロセスを実践することが、マネジャーを育てる教育プログラムなのです。各プロセスについて解説します。

### 「スタッフィング」(適正人数の確保)

部下となるスタッフを、マネジャー自らが募集・面接して採用することが「スタッフィング」です。売上計画達成のための適正人数を算出し、経営者のように人材を確保する能力をつけます。はじめは失敗もあるでしょうが、実践していけば徐々にスタッフィングできるようになります。

### 「トレーニング」(教育訓練)

マネジャーが採用したスタッフは、現場でトレーニングして育てます。第4回で解説した「トレーニング」を参照して下さい。「できない仕事を、できるように教える」ことでマネジャー自身も成長します。採用した人をいかに早期に戦力化するかがポイントです。

### 「Q.S.C+V」(顧客満足度向上)

スタッフに正しいトレーニングを施して、はじめて顧客満足が実現します。具体的な方法は、第2回の「顧客満足度を高めて現場に浸透させる方法」を参照して下さい。高い顧客満足とは、マネジャーの現場スタッフ育成によって実現できます。

### 「マーケティング」(地域への販売促進活動)

マネジャーは、6ヶ月単位で来店を促進させるためのマーケティング計画を立てます。「どの時期に、どんな販促活動を行なうか」「いくらぐらいのコストをかけて、いくらの上上を獲得するのか」それらを計画し、実践することで経営者感覚をもった社員が育ちます。

### 「セールスピルディング」(売上の増大)

スタッフィングからマーケティングまでのプロセスを正しく実践した結果として、売上が増大します。

売上の計画もマネジャー自身に立案させて下さい。自分で立てた計画を達成することで、店を運営することのやりがいや、楽しさ、自信を感じることができます。

### 「プロフィット」(利益の確保)

売上が増大しても、利益が残らなければ経営は不完全です。マネジャーとして最終の目標は「適正利益の確保」です。そのためには、経費や人件費もマネジャーにコントロールさせて下さい。レベルの高いマネジャーになると、売上が未達成であっても、適正に利益を確保することができます。

以上のプロセスが「利益のピラミッド」です。

マネジャーがこのプロセスを知ること、現場の問題点を見つけて自ら解決することができます。たとえば店の売上が思うように伸びない場合には、下記のように分析します。

- ・スタッフは適正人数揃っているか？ 不足している時間帯はないか？
- ・スタッフは仕事の基準を満たしているか？ トレーニングはできているか？
- ・顧客満足において何が問題点か？ 品質か？ サービスか？ 清潔さか？
- ・マーケティング活動は計画通りに実施できているか？
- ・売上の計画は達成可能であるか？ 客数は計画通りか？ 客単価は？
- ・人件費のコントロールに問題はないか？ 無駄なコストを使いすぎているか？

実践する上で大切なことは、必ず下の階層「スタッフィング」から見ていくことです。どんなに現場スタッフをトレーニングしようとしても、適正人数でなければ意味はありません。また、「Q.S.C」が低いのにマーケティングすれば、来店したお客様を失望させるだけです。利益のピラミッドは必ず下の階層からチェックして改善を促してください。

以上が稼ぐ社員を育てる「利益のピラミッド」です。

「こんなこと、うちの社員にできるだろうか・・・」と思われるかもしれませんが、でも心配は要りません。

年齢も学歴も関係ありません。もちろん業種も問いません。人はチャンスを与えることで驚くような潜在能力を発揮するのです。是非「利益のピラミッド」を実践させて下さい。

社員を真のマネジャーに育成することで、会社が自然と発展するだけでなく、働く社員自身も未来に向かって夢と希望を感じるようになるでしょう。

「経営Q&A (中小企業を発展させる人財育成しくみのルール)」は今回が最終回になります。お読みいただき本当にありがとうございました。

今まで6回に渡り、実験・検証で導かれた「経営の法則」をお伝えしてきました。  
お伝えした内容を少しでも実践していただき、お役に立てれば幸いです。  
皆様のかげがえのないビジネス人生が有意義なものになることを、心から願っております。  
最後に、この経営法を教えて下さった恩師・林俊範先生の言葉を捧げます。

「本当のことに会うことによって、私に生きる力が湧いてくる」 林俊範

## 《執筆者紹介》

### 執筆者紹介

#### ピープル・ビジネス・スクール 代表 中園 徹

1962年福岡県生まれ。オンワード樺山に勤務後に起業。

体育会系の経営を実践するが人材の流失など壁に突き当たること多数。打開策を求め林俊範の「ピープル・ビジネス・スクール」に出会う。

マクドナルド創業者レイ・クロックの考え方がベースとなる仕組みを学ぶため林俊範に11年間師事。

林氏の急逝後、後継者となりピープルビジネスの伝道者として活動を開始。業種を問わず、顧客満足度を飛躍的に高めてコストを劇的に改革する「ローコスト顧客満足経営」を啓蒙。様々な分野で専門的な業務をパート・アルバイト化する能力開発を手掛け高収益モデルを実現している。多くのクライアントが過去最高売上と最高益を更新中。現在、店舗ビジネスをはじめ、営業職やサービス業に至るまでの業務改革を手掛ける。スモールビジネス（中小企業）に変革と成長をもたらすことをミッションとして活動する。

【著書】2013年2月 「世界最強チェーンを作った レイ・クロック5つの教え」を日本能率協会マネジメントセンターより出版。

ホームページ：<http://www.pbs-jpn.com/>

メールアドレス：[nakazono@pbs-jpn.com](mailto:nakazono@pbs-jpn.com)



日本政策金融公庫  
国民生活事業