



アルファヴォイス倶楽部

VOL.120 2005.07

発行責任者: アルファヴォイスコンサルティング株式会社 代表取締役 野村 敬一
〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-10 TEL: 03-5215-8711

《INDEX》

1. 「私は悪くない症候群」の解消に向けて
取締役副社長 若林 信孝
2. 川田竹也先生の賃貸マンション営業のための知識
ワンポイントアドバイス ~贈与税~
コンサルタント 川田 竹也

「私は悪くない症候群」の解消に向けて

取締役副社長 若林 信孝

プレッシャーをかける

「今期、予算が達成できないのなら、もう席はないと思え」

「言われたことができないのなら、辞めてしまえ」

「未達が続いている人はリストラ対象だ」

緊張感の欠けている社員や部下に目標への執着心を持たせるためにプレッシャーをかけることは必要不可欠な管理業務だ。本当はもっと出来るはずなのに実力を出し切っていない若手やもうひと踏ん張りがきかない営業マン、過去の成功体験に固執しており、結果を出していないベテラン営業マンにはプレッシャーが効果的なこともある。

だが、逆にプレッシャーが生産性を落とすこともあるので気をつけたい。プレッシャーの目的は緊張感を持たせて、意欲を引き出すことにある。プレッシャーが営業マンを萎縮させ、意欲を失わせてしまえば本末転倒だ。特に景気が悪化し、目標未達が続くと、管理者の打つ手は部下にプレッシャーをかけることぐらいだと思ってしまうかもしれない。しかし、プレッシャーを社員に毎日かけて、業績が好転するほど、世の中は甘くない。目標未達のチームや営業マンに共通していることは自信を無くしているということだ。自信を無くしている営業マンにプレッシャーをかけると、さらに意欲は減退し、方向性を見失う。そして、プレッシャーをかける上司との信頼関係が悪化する。悪化した信頼関係が、悪循環を助長する。そのような組織に新人を入れても退職者が続くので、風土

は当然、活性化しない。

目標の未達には必ず何らかの要因がある。その要因をリーダーが営業マン達と一緒に分析し、対策を打つという問題解決のプロセスを共同で行うことにより、相乗効果の発揮できるチーム運営が成り立つ。

プレッシャーの条件

プレッシャーをかけて、効果を発揮した事例を紹介したい。

月初に商談物件0件の営業マンが月末に本契約で3件契約したケースだ。小高真一(仮名)は月初の物件ミーティングで商談0件だった。前月にそれまであった4件の商談物件にすべてクロージングをかけ、契約を2件していたのだ。それ以外の2件の商談物件は失注していた。だから当然、月初に商談物件はなくて当たり前なのだ。そのことを十分に認識している上で彼に叱咤した。

「今月は期末だろう。なぜ、商談物件がないのだ。話にならないよ」

「前月すべての物件にクロージングをかけたので、商談物件がないのです」という言い訳を彼にさせなかった。

「今月何棟契約するつもりだ」

「2件です」

「期末に2件はないだろう。期末に力を出し切らないで、いつ出すのだ。さぼるつもりかい。話にならないよ。3件はどんなことがあってもやれよ。後はないと思えよ。」

彼との間に緊迫したやり取りがあって、彼の動きが変わった。前月2件を契約していたので、これで十分に結果を出していると自分に甘えていたのだ。だから、2件契約後の動きはとても悪かった。顧客に対し、的確な資料を出すことがなかった。商談化するためのアイデアも陳腐なものばかりだった。これでは、このままの成績で期末が終わるなど感じ、彼を個室に呼んでフェイス to フェイスで思いっきりプレッシャーをかけたのだ。

その結果、商談0件の状態から3週目で2件の契約を達成した。しかし、最後、予定していた1件が競合負けで失注した。それでもあきらめず、培養物件から1件商談化し、月末の大安ぎりぎり契約したのだ。

後日、「なぜ、あんな神業みたいなことが出来たの」と聞いたら、「ミーティングでの叱咤が悔しくて、どんなことがあっても3件受注するぞという想いで動きました。そうしたら顧客の心が動いてくれたのです」と語ってくれた。

小高君は「辞めろ」とプレッシャーをかけて発奮するタイプの典型的な営業マンだった。しかし、一方で「辞めろ」とプレッシャーをかけられて意欲が減退し、本当に辞めてしまう営業マンもいる。その気持ちの差は何だろう。言う側と言われる側との間にある信頼関係の差ではないだろうか。

小高君との関係はそのときでちょうど1年だった。私は新チームになるとよくチームミーティングをかねた1泊2日の研修会をやった。温泉旅館に泊まり、1日目は展示場接客の課題やクレームの問題をチーム員と忌憚なく話し合う場とし、2日目はテニスや散策を楽しみ、よく遊んだ。また、我が家にチーム員全員を呼んで、飲み会を楽しんだ。チーム員と、仕事も遊びも勉強も一緒というような関係を構築していたので、どんなに激しいプレッシャーをかけても、彼らは大丈夫だという確信があった。

一般的に営業マンは自己管理が苦手だ。安きに流れるのが人の常ではないだろうか。安心領域(現状に満足している状態。不安も心配もないかわりに、何かをしなくてはと

いう意欲には欠ける精神的な領域)にいたいと思う営業マンに緊張領域(危機意識を持ち、今のままではいけない。何かしなくてはと感じさせる精神的な領域)を意識させることも大事な管理業務なのだと自分自身、感じていた。

危険領域に注意

反面、業績の上がらないチームや営業マンに過度なプレッシャーをかけることは逆効果である。信頼関係が構築されていないならなおさらだ。緊張を与えすぎると危険領域に入る。危険領域に入ると、意欲が減退し、的確な動きができなくなる。元気さや明るさが消え、意気消沈し、萎縮する。そのような営業マンは顧客に面談しても萎縮する。上司から極度の緊張を与えられた営業マンは顧客の前で自分らしさを表現することはできないのだ。

よく、詳細な指示を出して顧客に面談させるマネジメントをしている上司がいる。しかし指示にとらわれ、逆に営業マンは何をすべきかわからなくなり、何も出来ないで帰ってくる場合がある。勇気と自信と信念を持って、顧客にクロージングしろと指導しながら、実は勇気と自信と信念を奪っているのだ。

「プレッシャーをかけるべきだ」と感じたら、彼らと信頼関係が構築できているのかわかると自問自答すべきだ。彼らの日常の言動や表情、同僚との会話、電話での顧客との応答を観察し、耳を傾けてみることだ。自分が営業の現場を理解し、現状の顧客を的確にイメージできるのか、再度、認識してみることだ。案外、一方的なプレッシャーをかける営業リーダーや管理者は現場を理解していないことがある。また、部下の日常や顧客の状況(特に商談前の顧客状況)に関心を持たないことがある。自分をしっかり見ていてくれて、状況を理解している上司がプレッシャーをかけるなら納得できる。現場や自分のことを理解していない上司の過度なプレッシャーは、上司への不信感を深める。信頼関係の薄い組織が、組織的な営業力を発揮して業績の上がる光景を見たことはない。

部下への信頼

業績が芳しくなくなると管理者はあせる気持ちから、社員や部下にプレッシャーをかけ始める傾向にある。社員や部下はプレッシャーによるストレスを解消しようと、会社や上司に対し、愚痴や批判を言い始める。批判や愚痴に対し、「会社に対し文句のある奴は、即、辞めろ」と上司は迫る。すると部下は、意見や具申が会社に対する批判、非難とみなされるのを怖がり、現場で感じている問題解決の為の意見さえしなくなる。その結果、管理者は「うちの社員は言われたことしかしない。積極性が足りない。意見や具申がまったくない。意欲が感じられないのだ」と嘆き始める。

例えば、次のようなことが実際にあった。上司から指示された方針で業務を遂行しようとしたが、うまくいかない。そこでアイデアを出し、そのやり方で試行したいと思った。しかしそのことを上司に具申しようとする、方針への批判と受け取られる可能性がある。そのため、失敗の可能性がありながら、とりあえず今のやり方でやっていると指導先の営業マンが相談に来たことがあった。「自分のやりたいようにやれば、間違いなくもっと売り上げが伸びる」と言った営業課長もいた。

プレッシャーをかけるのは、本人の意欲を引き出すことが目的である。「物言わぬ」社員を生み出すためではない。安心領域でのんびりしている営業部隊を叱咤激励するのは効果がある。目標の未達が予想されるときには思いっきり発破をかけることもいいと思う。しかし、それは日常で上司と部下の信頼関係が構築されているときに限る。信頼

を感じていない上司のプレッシャーは逆の効果を引き起こす。特に現場を理解していない上司が社員にプレッシャーをかけるときは要注意だ。

現場を理解し、営業マンに愛情を感じている役員のプレッシャーが社員に意欲を持たせた光景を目の当たりにしたことがある。

「君達のことを信じている。君達は本来、出来る人だ。このような成績は君達らしくない。君達の本当の姿を私に見せてくれ。私は本当に君達の真の姿を見たいのだ。そして、目標を達成したとき一緒に酒を飲んで、喜びを分かち合いたいのだ。今のままでは、後悔の酒になることは明らかだ。全員が今までとは違う自分、本当の自分を出し切ってくれ。君達の全生活、全時間をかけ、知力と体力の限りを尽くせ。情熱があれば不可能なことはないのだ。残り、2週間だ。一緒に力尽きるまでやりきろう。絶対に後悔しない2週間で創り上げよう。」

私が新人のとき、期末の朝礼で、聴くことの出来た営業所長のスピーチだ。27年経った現在でも私に緊張感を与えてくれる。

以上

川田竹也先生の賃貸マンション営業のための知識 ワンポイントアドバイス～贈与税について～

コンサルタント 川田 竹也

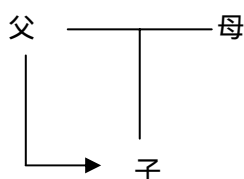
現金や不動産など無償で高価な財産をもらうと贈与税がかかります。贈与には「一般の贈与」と「相続時精算課税の贈与」の2種類があります。また、子供が住宅を取得するための贈与（資金の援助）については贈与税の軽減もあります。今回は一般の贈与について解説します。

一般の贈与『暦年課税方式』

下記に一般の贈与についてポイントは次の通りです。

- ・ 贈与税は1年間(1月1日～12月31日)にもらった財産の合計価額を元に計算する。
- ・ 個人から財産をもらった場合にかかる。
- ・ 贈与税には110万円の基礎控除がある。年間110万円まで贈与を受けても無税。
- ・ 贈与を受ける側は申告が必要になる(翌年の2月1日～3月15日に申告する)

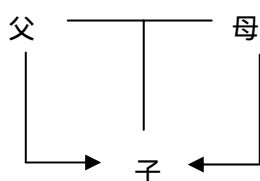
贈与税がかからない場合



- * 贈与する側は、父・母・祖父・祖母など誰でも良い
- * 贈与する側は、1年間で複数の人に贈与しても良い
- * 贈与を受ける側は、子や孫など誰でも良い

110万円

贈与税がかかる場合



- * 贈与を受ける側は、1年間で110万円以上もらうと贈与税がかかる

110万円

110万円

合計220万円

不動産の贈与

贈与は現金だけではなく、土地や建物などの不動産でも行われています。不動産の評価は次のようになります。

土地	路線価がある場合	路線価の評価額になります。
	路線価がない場合	固定資産税評価額に倍率表の倍率をかけた評価額になります。

建物	自宅の場合	固定資産税評価額になります。
	賃貸建物の場合	固定資産税評価額から借家権割合分を引いた評価額になります。

贈与税の税率

贈与税の計算は、贈与を受けた金額から基礎控除額の110万円を差し引いた金額(課税価格)に下記の速算表を当てはめて算出します。

贈与税の速算表

基礎控除後の課税価格	税率	控除額
200万円以下	10%	-
300万円以下	15%	10万円
400万円以下	20%	25万円
600万円以下	30%	65万円
1,000万円以下	40%	125万円
1,000万円超	50%	225万円

(例) 500万円の贈与を受けた場合の贈与税は？

$$\begin{array}{cccccc} \text{贈与額} & \text{基礎控除額} & \text{税率} & \text{控除額} & \text{贈与税} & \\ (5,000,000 \text{円} - 1,100,000 \text{円}) & & \times 20\% & - 250,000 \text{円} & = \underline{530,000 \text{円}} & \end{array}$$

贈与の活用

相続税がかかる顧客にとって、自分の財産を家族へ贈与することは相続税対策にもなります。生きているうちに贈与をすることにより、相続税を安くできることは勿論、家族の遺産分割の話し合いによるトラブルを回避できたケースも数多くあります。しかし、贈与税は税率が高いので短期間で財産を贈与することは現実的ではありません。贈与は早いうちから少しずつ行うことによって相続対策の効果があります。

税理士からのアドバイス

相続税対策のために生前贈与を長期にわたって行う場合は、毎年120万円くらい贈与することをおすすめします。贈与税はかかりますが、わずかな贈与税を払うことにより相続発生時のトラブルを回避できます。

長期に渡り、毎年贈与税のかからない一定の金額を一定の時期に贈与していると、一括で贈与したと見られることがあるそうです。こうなってしまうと長期の対策がすべて無駄になってしまいます。毎年の贈与税の申告書があれば、納税している証拠になりますので税務署も何もいえません。

【問題】 税理士からのアドバイスより

年間120万円の贈与を受けた場合、贈与税はいくらでしょうか？

解答はホームページにて <http://www.alpha-vc.co.jp>

以上