



アルファヴォイス倶楽部

VOL.112 2004.10

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 Vol.3 ~固定資産税 ~
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

些細な不満

あるホテルのフロント係に地下鉄の駅を尋ねたときの話だ。

「東西線の東十条駅はどう行くのです？」

フロント係は自分の仕事を強制的に中断させられたことに怒りを感じ、少し、むっとした表情を見せながら、次のように応えた。

「ここからですと、直接、東西線の東十条駅には行けません。かなり、歩くことになるので、四ツ橋線が目黒線の松阪駅で地下鉄に乗って行かれたらどうでしょう。松阪駅の次が、東西線の東十条駅です。」

「四ツ橋線と目黒線はどちらの駅に近いのです？」

「どちらも同じです。」

「行き方は？」

3つめの私の質問が、彼をさらに緊張させたようだ。ひどく、一方的に答えられた。

「このホテルから出て地下道に入れば、案内板があるので、すぐに分かりますよ。」

「そうですか。有難うございました。」

さらに詳細に確認したかったが、フロント係の仕事を邪魔してはいけないと思い、質問はここで切り上げた。

初めての地下道。スムーズに目的地に到達できるか不安になりながら、ホテルを出た。

地下道は私にとって複雑な様相を示し、やはり迷ってしまった。焦る気持ち抑え、落ち着いて周りを確認し、案内表示を発見することができた。確かに2つの駅への方向が示されていたが、どちらの駅に行くべきか、また迷った。仕方なく、人ごみが向かう方向へ一緒に歩いていった。何とか四ツ橋線の松阪駅に着くことができ、ほっとした。しかし、松阪駅の位置を確認してみると、そのホテルのほとんど真下にあることがわかり、5分間の迷いの時間がかなり無駄な時間に思え、そのホテルのフロント係の不親切な教え方にちょっと憤慨した。そのフロント係に少しの心配りがあれば、5分間の無駄な時間を過ごすことなく、四ツ橋線の松阪駅に気持ちよく到達することができたのではないだろうか。

ビジネスマンの朝は1日の仕事の成果を左右するほど大切な時間である。その時間を気持ち良く過ごしてもらうように配慮することが、ホテルマンの朝の接客における大切な要素の一つだろう。顧客が東京からの宿泊客であり、この地に不慣れであることは、十分に理解しているはずだ。そのことを前提に道を教えるべきなのではないだろうか。

この場合、ホテルマンとして考えるならば、不安な顧客に笑顔、言葉、または地図などの道具を使い、迷わず、安心して目的地に着くことができるように対応するだろう。つまり、相手の立場に立った対応ができたはずだ。当然、顧客満足のための接客訓練を受けているはずである。にもかかわらず、現場では実践しない。なぜだろうか。

些細な不満を理由に、顧客はわざわざクレームを発することはない。ところが、このような些細な不満の連続が顧客を失うきっかけになるのだろう。何も言わない不満顧客が、企業を衰退へと導くのだろう。

この些細な出来事を通じ、教育訓練と管理のむずかしさを痛感した。さらに職場環境や組織風土の大切さを実感した。根底には間違いなく、一人一人の人間性による思いやりや相手の立場にたった対応が存在するのである。

職場内の「真実の瞬間」

「顧客に道を教える」という行為は些細なサービスだろうか。実はその一瞬の行為でその企業の理念や職場風土が示される。不思議なもので多忙な時ほど、顧客は何らかの緊急な要求を発することが多い。仕事が重なるのだ。顧客は担当者のそのときにおける一瞬の接し方でその企業のあり方を判断する。この瞬間は「真実の瞬間」と呼ばれており、ご存知の方も多いただろう。

立派な建物や、費用をかけた宣伝や広告に感心しても、社員の対応が顧客に不満を感じさせるものであれば、顧客はその企業に、誠実さ、信頼、ロイヤリティを感じることはできない。逆にハードとソフトのアンバランスが際立ち、不信を感じさせるだろう。ほんの数分の小さな出来事が顧客に嫌な感じを与えることもある。反対に感動を与えることもある。「真実の瞬間」が顧客にとって、「最高の瞬間」になるか「ありきたりの瞬間」になるか「最悪の瞬間」になるかは、現場の社員の意識次第なのだ。顧客との接点であり、最前線における社員の日常の対応がその企業を判断する材料になる。そして、最前線の社員が顧客に「最高の瞬間」を感じさせるような対応が出来るのは、その上司や仲間達、そして組織風土のあり方によるものである。

大企業でも、営業所や支店ごとに顧客対応の質が違うことがある。同じような市場なのに営業成績の良い支店と悪い支店、利益の出る支店と出ない支店がある。同じように「真実の瞬間」に関する教育訓練を受けさせ、同じマニュアルを使っているにもかかわらず結果はばらつきが出る。「最悪の瞬間」や「ありきたりの瞬間」を与え続けている支店と、「最高の瞬間」を得る事のできる支店があるのだ。顧客対応が良く、成績のいい営業所は総じて職場の雰囲気もいい。このような職場は、社員同士の「真実の瞬間」が「最悪の瞬間」ではなく、「最高の瞬間」として経験することができる職場なのだ。顧客が会社を判断するのと同じように社員も会社を判断する。

社員が会社を判断するのは給与体系や人事システム、将来ビジョンだけではなく、上司や他部門の人々、そして同僚や後輩、部下との日常の交流なのだ。交流とは、交わって流れること、つまり、一方通行では有り得ないのだ。挨拶などから始まる日常の交流を通じて、会社に対する帰属意識、信頼感、ロイヤリティー（忠実性）が育まれてくる。会社に対する帰属意識、信頼感、ロイヤリティー（忠実性）が強いほど、顧客に対し自然に「最高の瞬間」を与えることができる。

社員同士の「真実の瞬間」を得られる機会を増やし、それがお互いに「最高の瞬間」になるように様々な工夫している住宅会社がある。例えば、職人さんと共に、魚釣りを含めたバーベキュー大会などをして楽しんでいる。良く語り、良く聴き、ジョークを飛ばし、気楽にまじめに仕事の話もする。そのような雰囲気、時間そのものではなく、それによって生まれる「心の余裕」が社員に意欲を与える。

このような雰囲気の営業所は、顧客に対して「最高の瞬間」を与えるような接客、つまり、相手の側にたった接客を実践できる。では、顧客に「最高の瞬間」を与えられる理由は何だろうか。職場内でお互いを気遣い、配慮する姿勢が醸成され、風土になる。上司は部下をよく観察し、声をかける。部下もそれに応え、自分を配慮してくれている上司や仲間感謝し、自分も人に対し配慮できる人間になろうと意識する。長期間売れない営業マンでも、仲間や上司、さらに営業部長が親身になって援助する。通常であれば、配置転換が必要な営業マンでも暖かく見守る。

実際にそのように育てられ、月1件のペースで売れ続けている営業マンがいる。初期の指導における彼の印象は思い込みが激しく、一方的に顧客を説得し、どちらかという顧客から嫌われるタイプだった。しかし、その上司は辛抱強く彼の話を聴き、さらに研修会だけではなく、日常の業務の中でロールプレイを繰り返し実践した。今度は彼が顧客の悩みを注意深く真剣に傾聴し、顧客の心を掴むことができるようになった。顧客から大きな信頼を得られ、成功を体験したことが契機になった。紹介件数と長期顧客からの依頼件数が増えた。さらに、自分の営業成績だけでなく、後輩の営業成績を気にかけて、細かく指導するようになった。後輩の指導育成業務は彼の本来の職務ではないにもかかわらずだ。営業部長は近い将来、彼をリーダーに抜擢するつもりだと言っていた。

風土改革戦略の必要性

研修会では前向きにロールプレイを実演し、お互いを気遣いながらも鋭いコメントをする。研修会の休憩時間では、研修中に実演したロールプレイでコメントしきれない内

容をお互いに気楽に出し合っている。さらに営業マン同士だけではなく、他部門との交流も密だ。ランチを一緒に取るのは当たり前、職人さんとも飲みに行く。各担当が自分の役割を超えて、部下や後輩を教えている。上司は部下を想い、部下は上司を想う。研修会以外での管理者との雑談は、主に心配な社員の育成方法に関する議論だ。その職場の最高責任者である営業部長になぜ、このような活気ある思いやりのある職場になったのか確認したことがあった。

「以前は確かに、社員は私も含めてすべての問題を人の責任にしていました。『私は悪くない』『言っても仕方ない』『私は関係ない』という意識がお互いにありました。ランチを一緒にすることもなく、飲む機会も特に作らなかったのです。それでも、何となくうまくいっていたのですよ。しかし、クレームが多くなり、利益が落ち、工期が守れなくなった。工事中にとんでもない事故が継続して起きた。それでも私は『社員が悪い、私はそれなりにやっているのに』という意識がありました。でも、そのような私の態度が何となく、社員に伝播するものなのですね。いくら口で注意しても、そもそもの私の意識が『私は悪くない』ですから、全く伝わらないのです。様々な改革をやりましたが、根本のところが出来ていなかったのです。そこで自分の悪さを認識し、相手の立場なら何が問題だったのか、お互いに交流するように努めました。挨拶、声かけなど、相手の顔を見ることを心がけ、たまには社内でコーヒータイムを作ったり、とにかく社員とワンツーワンで話しをしました。営業マン、工事マン、総務の女性、職人さん、すべての社員と良く話をするようにしました。時間はすごくかかりました。でも、お陰様で私は社員の秘密を誰よりも一番に知るようになりましたよ。(笑)」

「社員は緊張して話さないということはありませんでしたか？」

「急ぎませんでした。今日、明日やったからの話しではなく、きっかけを掴むためのことだから、忍耐が必要なのですね。とにかく、こちら側にじっくり話しを聴くという強い覚悟があれば、相手は必ず胸襟を開きます。」

「部長は忙しいのによくそんな時間がありましたね。」

「多忙を言い訳にははいけません。とにかく、その時に短くても話しを聴く時間を割くことなのです。というより、社員同士の信頼関係が市場を攻めるための最大の武器であるということがわかれば、社員との交流を管理業務の最優先にすることは当たり前でしょう。社員同士のコミュニケーションが良くなり、意欲が出ると、相乗効果で様々なアイデアが出て自然に歯車は回ります。でも、安穩としてはダメですね。また、足元をすくわれます。成功は失敗の始まり、と言うではないですか。うまくいっていると思った瞬間から失敗は始まります。事の大小はありますが、問題の先送りは結果を左右するのです。だから、日常が改善、改革の連続です。」

先日、大阪環状線の京橋駅で、「この電車は大阪に行くのですか。」と電車待ちしている女性に確認した。その女性は「はい。」と優しい視線と笑顔で気持ち良く応えてくれた。ほんの十数秒の出来事だった。それでも、私にとっては「最高の瞬間」だった。彼女の人間性を感じ、自分自身気持ちが安らいだ。人は人を一瞬に判断してしまう。そ

の人が無意識に表現する表情、視線、態度でその人の人間性を知ることができる。そして、その人の無意識な表現に少なからず影響を与えているのは、周りの環境や人間関係なのではないだろうか。

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 Vol.3 ~固定資産税 ~
 コンサルタント 川田 竹也

〔 3 〕 小規模住宅用地の軽減【事例】

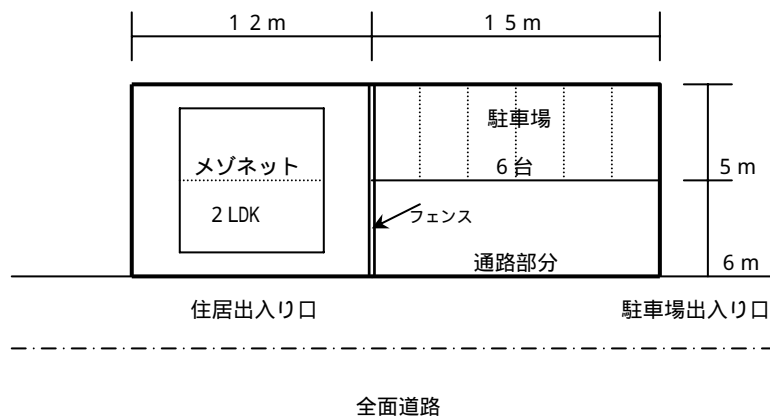
「賃貸マンションを建築すると、土地の固定資産税と都市計画税が安くなりますよ！」これは、賃貸マンション営業の一般的なセールストークです。

土地の上に住居があると、その土地は『小規模住宅用地』という扱いになります。駐車場と比べると、一世帯あたり敷地面積 200㎡（約60坪）まで、最大で固定資産税が 1/6、都市計画税が 1/3 に軽減できる事になっています。つまり、6世帯の賃貸マンションを建築すると敷地面積 1200㎡（約360坪）までは固定資産税と都市計画税が軽減できることになります。〔6世帯×200㎡=1200㎡（約360坪）〕

ところが過去において、異なる事例がありましたので紹介します。

【事例】	基本データ	敷地面積	約 300㎡
		建築前	更地（登記地目：宅地）
		路線価	190,000円/㎡
計画内容	メゾネット	2世帯（2LDK	ファミリータイプ）
	駐車場	6台	

〔計画図〕



この計画では、メゾネット 2世帯 × 200㎡ = 400㎡まで『小規模住宅用地』の軽減が適用されることとなります。実際の敷地面積は約300㎡なので、敷地全部が軽減になるはずでした。

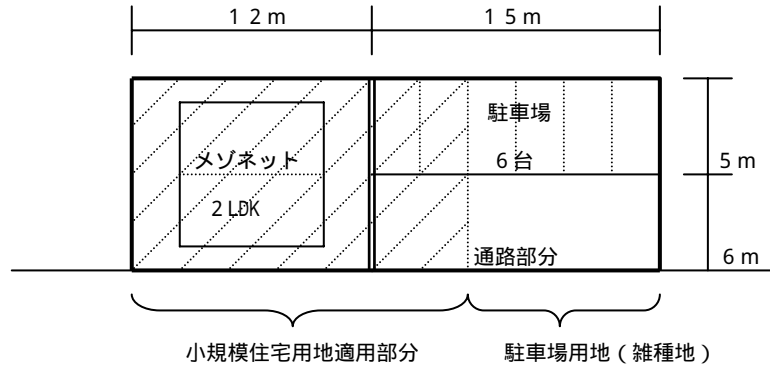
ところが完成引渡し後、市役所の資産税課の見解は『敷地全部は小規模住宅用地

にならない。駐車場4台分とその通路部分は駐車場用地（雑種地）とする。』というものでした。

理由 住居と駐車場がフェンスで分かれているため、住居に付随する駐車場と認められない。

2世帯に対して駐車場が6台（3倍）は多すぎる。

〔市役所の見解〕

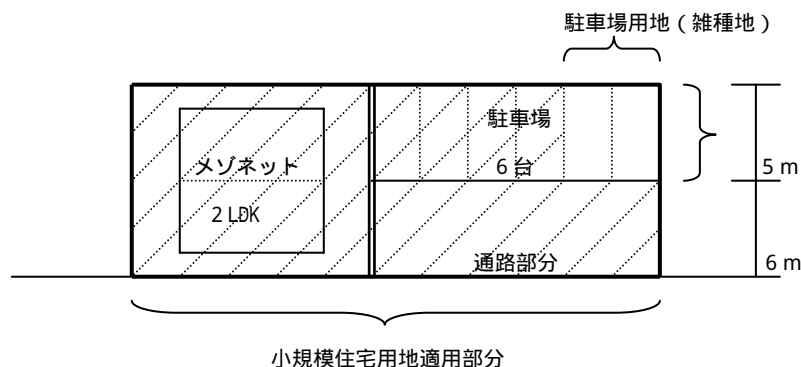


この市役所の見解に対して、営業担当者は施主に代わって不服の申し立てをしました。

- ・ 計画の建物はファミリータイプであり、駐車場の需要は一世帯につき2台以上ある。
- ・ 駐車場の通路部分は入居者が使う共有スペースであり、通路部分が駐車場用地となるのはおかしい。

この不服の申し立てにより、通路部分と一世帯に2台までは『小規模住宅用地』と認められて、駐車場の2台分だけが駐車場用地（雑種地）とする事で和解しました。

〔和解後〕



今回のポイントは、住居と駐車場がフェンスで区切られていた事です。もしフェンスの一部に門扉が付いていたら、駐車場との出入り口になるので、このような事はなかったかもしれません。市役所の資産税課は、「あきらかに入居者が使用する

設備や空間であれば小規模住宅用地として認める」との見解でした。皆様も敷地の外構計画は、誤解されないように計画して下さい。

最後に、不服の申し立て前と後の駐車場部分について固定資産税（予想）の比較を試みましょう。

[固定資産税評価額：路線価 190,000 円 / $\text{m}^2 \div 0.8 \times 0.7 = \underline{166,250 \text{ 円} / \text{m}^2}$]

不服の申し立て前〔市役所の見解〕 駐車場部分の面積（駐車場 4 台 + 通路部分）
 $110 \text{ m}^2 \times 166,250 \text{ 円} \times 1.4\% \quad \underline{256,000 \text{ 円}}$

不服の申し立て後〔和解後〕 駐車場部分の面積（駐車場 2 台分のみ）
 $25 \text{ m}^2 \times 166,250 \text{ 円} \times 1.4\% \quad \underline{58,000 \text{ 円}}$

不服の申し立て前と後では約 20 万円の差額になります（都市計画税を入れたらさらに差額は大きくなります）。もし、不服の申し立てをしなければ、施主は毎年 20 万円も損をする事になっていました。この一件によって施主と営業担当者の信頼関係は一層深まりました。

お客様は、契約したらすべてを営業担当者に任せることが一般的です。今回の事例のように、賃貸マンション営業は契約したら終わりではなく、引渡し後もお客様のお役に立つ『プロの仕事』をすることなのです。

以上