

アルファヴォイス倶楽部

VOL.139 2007.5

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. 叱らなくてはいけない時

代表取締役 野村 敬一

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 ~賃貸マンションの相続税対策~

コンサルタント 川田 竹也

叱らなくてはいけない時

代表取締役 野村 敬一

先日、突然の手紙が届いた。

『・・・省略・・・いつもアルファヴォイス倶楽部、興味深く拝読しています。

B=P×E の法則、納得しました。個人の能力アップばかり考え環境を整備する重要性を忘れていました。当社は、まだまだ組織や風土が未完成のように思います。

・・・省略・・・ 風土のことなのですが、営業会議などの席で私一人が発言し、かつ最後には営業マンたちのあまりの不甲斐なさに思わず大声で怒鳴り散らしていることが多く、会議が終わったあとで緊張感が出るのですが、皆が暗くなっていくのを感じています。・・・省略・・・どうやって叱ったらいいのかわかりません。・・・』

差出人は地方優良同族企業の、40歳半ばの3代目経営者からであった。何度かお会いしたことがある。印象は温厚であった。とてもそんな怖い感じで、社員を怒鳴りつけている姿は想像できなかった。

しかし実際、経営者になると不安の連続であり、そんなに優雅なマネジメントを

している余裕はないのが当然である。私も経営者の端くれである。経営者の孤独と不安は痛いほど理解できる。

幾人かの経営者の顔が頭に浮かんだ。ワンマン、有能、熱心、真面目。しかし管理者が育っていない。社長が怒り出すと、社員が萎縮する。共通の特徴である。怒り出すと止まらない。社員を怒鳴りつけた後、自己嫌悪に陥り夜も眠れない。それらの経営者、管理者は『叱り方』つまり『叱らなくてはいけない時、叱ってはいけない時』の原則を知らないのだろう。

このテーマについて今まで考察したことがなかった。セールスコミュニケーションスキルでは「賞賛のスキル」のみを解説してきた。「美点凝視」の精神で褒めることは推奨してきたが、叱り方は管理者研修で教えたことがなかった。

新入社員も入社する時期である。新しく管理者になる方もいるであろう。社員を叱って孤独と自己嫌悪に陥っている経営者の皆さんに、是非、気づいていただきたい。

営業にはルール、原則、スキルがあるのと同様に、マネジメントにもルール、原則、スキルがあるのである。

若い母親が子供を電車の座席に靴のまま立たせ、窓から外を眺めさせていた。スーパーの買い物台に子供を靴のまま立たせ、買い物袋に食品を詰めていた。玄関に上がる時靴をそろえず、なんとも思わない子供。それを叱ることもない母親。

そのような光景を見ると、実に不愉快である。

なぜ、叱らないのであろう。叱れないのか。叱らないのか。その両方である。

その子供の行動が悪いと、親も子も認識していない。普段からその行動が非常識である、と双方が認識していないから、叱らないし、叱れないのである。

教育、指導、育成とは、子供のB (Behavior 行動) を変えることである。

企業においてもまったく同じことが言える。

1月号の【B = P × E の法則】を振り返る。

営業の成果とはすなわちB (Behavior 行動) を変えることである。

行動を変えるためには何が必要か。

その答えはP (Personality 個人) とE (Environment 環境) の掛け算になる。

個人 (Personality) の営業能力を高めるために必要なことは【知識】【スキル】【意欲】の三要素があると解説した。

しかし、いくら個人の能力がアップしても、職場における環境がプラスでないと成果つまり行動は変化しない。

この場合の環境とは

企業・職場風土・マネジメント

組織や制度

仕組みシステム

商品とマーケティング

これらの環境を変えていかなければ、いくら個人能力をアップさせても成果は出ないのである。

さてこの環境であるが、これらを形成していくのは経営者であり管理者である。営業のスキルや知識、意欲を高くしても、それを継続させ成果を挙げるためには、環境を整備し変えていかななくてはならない。

環境を整備し個人の能力を引き出すためには、とりわけ M (Management) が必要である。

すなわち B (Behavior 行動) を変え、成果を挙げていくためには M (Management) が必要なのである。

M (Management) で思い起こされるのが、連合艦隊司令長官、山本五十六の言葉である。

『 やって見せ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば、人は動かじ』
皆さんが、営業をやって見せることが出来なかったら、また、何をやらせれば成果が出るのかわからなければ、営業のプロコーチに相談しないと解決の糸口は見つからない。

「 言って聞かせて 」これが叱り方と関連する。言って聞かせる時に、叱らないといけな場面と、教えなくていけない場面がある。この違いを認識しなければならない。

そうすれば、人は「動く」すなわち行動するのである。

そのためにマネジメントとはなにか。

マネジメントにおける「叱らなくてはいけない時」「叱らないで指導しなければいけない時」を学ばなくてはならない。

マネジメントは大きく二つの要素がある。

取り仕切る (部下を管理統制し成果を出す)

HELP する (部下を指導援助し成果を出す)

の 2 点である。

「取り仕切る」ためには「**取り決め**」がなくてはならない。

日常の業務管理において、ルール、標準、取り決めがあるかどうかはマネジメントする上で重要なことなのである。

すなわち業務上での**重点管理項目**が組織内において、部下に対しても明示されていなければならない。

(重点管理項目の決定の仕方や基本項目については「**管理者育成プログラム**」で学習してください)

管理者は重点管理項目を設定したら、それを遵守し、行動を管理する役割を負う。

どのように統制するのかである。

重点管理項目を決定したら部下との間に「**目標統合**」を行なう。お互いにその重要性を認識し、行動の約束をするのである。

日常業務においてチェックするのが管理者の役割である。重点管理項目、すなわち取り決めた行動を行なったか否かである。これを「DO or NOT チェック」と呼んでいる。

「やったか」「やらなかったか」このチェックがマネジメントの基本である。

「やらなかった」場合は叱らなくてはならない。命令違反であり、それでは組織は維持できない。管理者としても価値はない。叱らなくてはならないのはこの時である。

部下が重点管理項目に従って行動（DO）しても、「やっても」上手くいかない時がある。その時こそマネジメントのもうひとつの側面である、HELP が必要なのである。

行動した結果で成果が出ない場合は、管理者は一緒になってその要因を考え、部下の能力が至らない時は指導し、方法が間違っていたら改善しなくてはならないのである。

一般的に叱り方が間違っている場合が多い。やった結果で上手くいかなかった時に、叱っている管理者が多くいる。叱っているというよりも感情的に怒っているように見える。このときに叱っていたら、それは管理者の無能をさらしているようなものである。教えていないで叱るのは、管理者の怠慢である。

このような管理者では、部下の心は次第に離れていく。やり方がわからないのだから、仕方ないのである。サボらずに仕事をして成果が上がらないのは、別の要因があるはずである。要因を見つけ出すために上司は存在するのである。HELP するために管理者は存在しているのだ。

一般的に誰が、何を、いつまでに、しなくてはならないのかという、プロセス行動を規定する、社内取り決めがルーズなために、叱ることもできない管理者が多く存在する。

以下のプロセスを見直していただきたい。

重点管理項目の設定	目標統合	DO or NOT チェック
行動しなかった時の叱責		行動しても成果が出ない時の HELP

営業パーソンは、行動に目標とルールがないとサボるのである。受注結果だけを求めるとサボるようになる。したがってプロセス行動目標が大切なのである。そしてサボった時、約束を守らなかった時、行動しなかった時、叱るのである。

真面目に行動しても成果が上がらないときは、HELP するのが管理者の務めである。ただし、日報が真面目に書いてあったとしても、それにはうそや言い訳が書かれている場合が多い。私は結果報告の日報は基本的に信じていない。予定管理のための日報は必要になる。顧客との面談内容をチェックしなければ営業管理はできないのである。

この機会に皆さんの会社においても、行動を見直していただきたい。

厳しい中にも、温かみのある組織風土は『叱り方と HLLP』がうまく組み合わせられた時に醸成されていくのである。

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 ~賃貸マンションの相続税対策~
コンサルタント 川田 竹也**

土地の相続税評価額の計算(1)

土地の相続税評価額は、土地の利用状況によって変わります。今回から土地の利用状況と相続税評価額について考えていきます。

貸地の相続税評価額

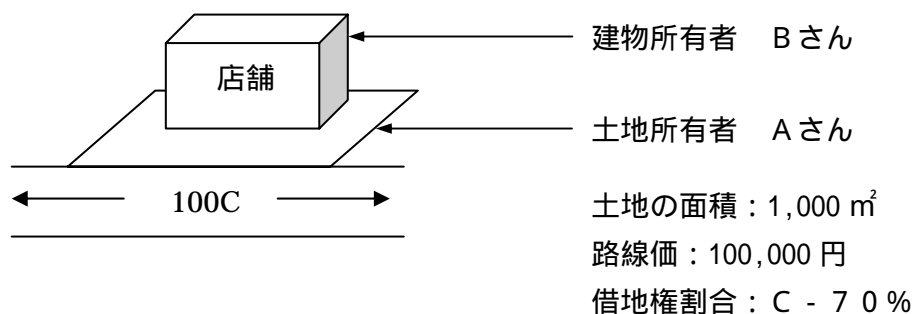
【一般の貸地】

土地を貸して第三者が利用している場合(借地権が発生している場合)は、土地の相続税評価額が下がります。(1)

- 1 一般には第三者の建物が建っている場合です。
 - ・ 永続性がある建物であること
(テント・物置・仮設住宅など利用目的が一時的な建物は含まれません)
 - ・ 用途は住居、営業、貯蔵などの目的
 - ・ 地代を受け取っていること

<計算式> 貸地の相続税評価額 = 路線価 × 土地の面積 × (1 - 借地権割合)

例えば店舗に土地を貸している場合、土地所有者 A さんの相続税評価額は



貸地の相続税評価額は

$$100,000 \text{ 円} \times 1,000 \text{ m}^2 \times (1 - 70\%) = \underline{30,000,000 \text{ 円}}$$

土地を貸さないと1億円の相続税評価額ですが、土地を貸すことにより相続税評価額は3,000万円になります。貸した土地に第三者が建物を建てると、土地所有者は自由に利用できなくなるため、相続税評価額が下がるのです。

ちなみに、建物所有者Bの土地の相続税評価額は

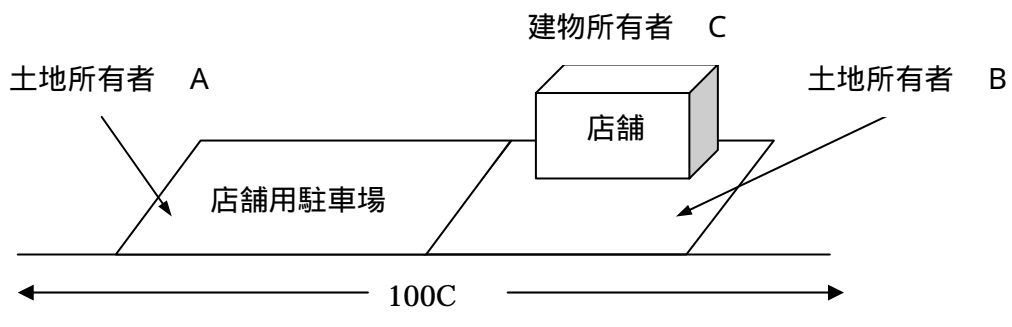
<計算式> 借地の相続税評価額 = 路線価 × 土地の面積 × 借地権割合

$$100,000 \text{ 円} \times 1,000 \text{ m}^2 \times 70\% = \underline{70,000,000 \text{ 円}}$$

土地を借りているBさんが土地所有者のAさんより相続税評価額が高くなります。もし仮に土地所有者Aさんが建物所有者Bさんに立ち退きを要求すると、Aさんは立ち退き料7,000万円を払わなければならないのです。

土地を貸すことにより、土地所有者の相続税評価額は著しく下がりますが同時に借りている人の権利が強くなります。土地所有者は自分の土地でありながら全く自由にならなくなるのです

問題 土地所有者AさんとBさんが共同でお店に土地を貸しています。Bさんの土地に店舗が建っており、Aさんの土地は店舗用の駐車場で利用しています。土地所有者Aさんの土地の相続税評価額を計算してください。



Aさんの土地の面積：1,000 m²

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

アルファヴォイス倶楽部のメール配信を行っています。ご希望の方は会社名、お名前、メールアドレスをinfo@alpha-vc.co.jp またはFAX03-5215-8717まで。

お詫びと訂正

4月号のアルファヴォイス倶楽部に一部間違いがありましたのでお詫びして訂正させていただきます。

4月号 Vol.138 の5 ページ

誤った記事

< 計算式 >

貸家建付地の相続税評価額 =

$$\text{路線価} \times \text{土地の面積} - (1 - \text{借地権割合} \times \text{借家権割合} \times \text{賃貸割合})$$

訂正

< 計算式 >

貸家建付地の相続税評価額 =

$$\text{路線価} \times \text{土地の面積} \times (1 - \text{借地権割合} \times \text{借家権割合} \times \text{賃貸割合})$$