



アルファヴォイス倶楽部

VOL.116 2005.02

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 ~ 建物の固定資産税 ~

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

嬉しい報告

先日、ある指導会で経理課の女性から嬉しい報告を受けた。

「少しずつ社内の雰囲気が変わっているような気がします」

「どんな風が変わったのですか？」

「以前はお互いに無関心だったのに少しずつですが、話をするようになりました」

「どんな話をするのですか？」

「当然、仕事の話もしますが、プライベートの話もします。仕事上の問題も部門を越えて話し始めるようになっていきます。一番の変化は朝、大きな声で挨拶するようになったことです」

「以前はしなかったのですか？」

「ええ。以前は朝、『おはようございます』と言っても答えてくれなかったのです。今は向こうから挨拶をしてくれます。挨拶をお互いにするだけで、会社の雰囲気が変わるんですよ」

「社員全員が変わったのですか？」

「いえ、以前と同じように挨拶しても応えてくれない人や仕事以外はあまり話さない人もいます。でも数人が少し変わるだけで雰囲気が変わるものなのですね」

「特に以前と違うと感じたことは？」

「他人の非難をしなくなりました。もちろん、愚痴も時には出ますが、それが前向きな内容に変わっていくんですね。」

全社員を対象にした『営業力強化』を目的とした研修プログラムを実施している会社で受けた報告だ。

会社がダイナミックに変わることはない。いきなり、業績が上がる、利益率が高まる、クレームも無くなる、というような劇的な変化は起きないものだ。もし起きたとしても、それは一過性で終わることが多いのではないだろうか。

一時的な業績回復の危険性

社内の信頼関係や目標への執着心、お互いを思いやる気持ち、そして会社への忠誠心や愛着心が無ければ、一過性の業績回復はその企業風土を以前にも増して、悪化させることがある。なぜだろうか。

業績が上がる、または回復するという体験をすると、現状のままの社内風土で良いのだと誤解してしまうからだ。業績の回復要因を詳しく見てみると、数年に一度の災害による被害の復興支援や、取引企業の工場移転に伴う解体作業など、受身的で一時的な仕事が偶発的に取れた結果に過ぎないことが多い。新規に顧客開拓をした結果として、能動的に継続的な仕事が取れたのではないのだ。それにも関わらず、社員だけでなく、経営層や中間管理職でさえ、社内風土の改善を意識しない。

社内風土の改善が進まない状態で業績が回復すると悲惨だ。ますます、風土は悪化する。そして風土悪化の現象は、「私は悪くない」という言動や態度で表面化する。管理職は部下の悪さ加減を捜し始める。

「うちの部下は、何回言っても現場周辺訪問活動をしない」

「電話の受け取り方が悪く注意しても直さない」

「現場の清掃がなっていない」

「改善提案が少ない。言われたことしかやらない。自発的に何かをやるという意識が見えない。アイデアが足りない。」

「言われたことをやるならまだいい。言われたこともやらない奴がいる」

「意見を出せと言っても何も言わない。もともと何も考えていない」

というような、問題提起なのか愚痴なのかわからない言動が出始める。

一方、部下は会議の席では、部長の話しに素直にうなずくが、会議を離れると、経営層や部長に対する非難が始まる。さらに、営業、設計、工事、経理という組織間の関係が悪化し始める。

「工事の　さんはどうしようもない。人の話しを聞かないし、思い込みが激しい。その上、お客様のクレームを全部営業に戻すんだ」

「営業部長もひどいよ。『君達の話しを聞くぞ。意見を出せ』と言っておいて、自分と違う意見が出ると頭ごなしに怒り始める。あれではみんな萎縮してしまうよ。上が変わらなければ、現場は変わらないよね」

「『あれをやれ、これをやれ。』と一方的に命令するけど、自分はできているのか。部下に一方的に指示、命令するだけでみんなが動くと思っているのか。自分から進んで

行動するところを見せて、人は動くんだ」

「とにかく、楽しくないよね。うちの職場は」

愚痴は愚痴を呼び、上司や他部門のスタッフを悪者にして話しが終わる。いつも、問題解決のための具体的なアイデアは出ない。

緊張感を伴った信頼関係

実は、特定の個人の発言や行動を愚痴の対象にすることは決して悪いことばかりではない。なぜなら、その個人の行為を反面教師として、自分達の行動や行為を反省することが出来るからだ。例えば、「彼は人の話を聞かない奴だ」と批判するなら、自分達は人の話を聞くことができているのかと反省することが出来る。そして、自分達は人の話を聞くように努力しようとするだろう。

「部長の言いたいことがよく分からない。自分が本当に何をやりたいのかははっきりしない。結局、社長の言いなりだ」と非難するなら、自分達のビジョンや目標は明確なのか確認するだろう。さらに自分達の想いは部下や他部門、そして上司に伝わっているのだからと自分を見つめなおすだろう。そのような反省のツールとして、非難や愚痴があるのなら、一概に悪いとは言えない。

しかし、多くの非難や愚痴は自分達の反省作業のツールとして有効活用されることはない。特に風土が停滞している組織ではその状況は顕著だ。停滞している風土では自分達の言動を反省しようとする気持ちが生まれにくい。さらに特定個人の問題行動が、その人の性格に依存する事が多い為、変えることは所詮無理だろうと安易に結論づけてしまうのも、停滞している風土でよく見られる現象だ。だから、その人の行動の改善を願い、フェース to フェースで話すこともない。

本当にその人の成長を願うなら、「行動を改善してはどうか」と促してみるだろう。なぜ、そのような話し合いができないのだろう。その人とのつかず離れずの関係を悪化させたくないと思うからだろうか。その人に改善点を述べることによって、逆に自分の至らぬ点を指摘されるのが怖いからだろうか。

そのような曖昧な人間関係が、社内風土の停滞している組織では多く見られる。

世界的レベルと評価されている優良企業のある自動車会社の例を挙げてみる。その企業では、改善を促進するための問題提起が日常的に行われている。上司や部下、部門間でお互いの改善点を率直に述べ合う。その為、信頼関係がギクシャクすることがあるそう。しかし、お互いに世界一を目指すという共通の目標があるために、“不快な感情は取るに足らぬこと”と皆が認識していると聞いたことがある。影でコソコソ非難している姿に比較すれば、はるかに健全だろう。より大きな目標への執着が信頼関係を背景に、緊張感ある人間関係を構築させるのだ。

多くの組織ではなぜ、愚痴や非難が日常化し、そのような行動や行為を繰り返すのか。その構造的な要因に迫ることはほとんどないだろう。彼の立場に立って、世の中を見ることはしない。彼の発言から本当に言いたいことは何だろうと想像力を鍛えてみることもしない。彼の悪さ加減や、悪点だけを凝視するのではなく、彼の美点、いいところを知ろうとはしない。悪者は悪者にしておきたいのだ。「自分は悪くない。自分は一所懸命

やっているのだ」と思い込みたいのだ。誰かを悪者にしなくては自分が悪者になるから。

非難を受けた当の本人である上司は部下の自分に向けられている非難を知ることは出来ない。従って、自分の行為や行動を修正することが出来ない。気づかないのだ。そして、上司は自分を批判している部下の意欲の感じられない姿勢にいつも腹を立てている。だから、部下の怠慢を感じると、理由も聞かずに怒鳴ることがある。しかし、それは彼らに意欲を持って仕事をして欲しいと思っているからなのだ。

悲しいことにその本意は部下にはまったく伝わっていない。今日も敵対心をお互いに感じながら、仕事をこなしているのだ。

創造的な雑談

4、5人の工事部の若手が居酒屋で一杯やりながら、話しているシーンだ。

「部長はいつも人の話を聞かなくて、頭ごなしに怒鳴るよな」

「俺達が憎いのかな」

「いや、もともとの性格がそうなんだよ」

「性格はひどいよね」

「今日も 君が怒鳴られたよね」

「どうしてだろう」

「君の仕事の進め方が自分のやり方とは違っているからだろう」

「自分のやり方が一番と感じているわけだ」

「でも確かに部長の進め方は時々、凄いと思うことがある」

「どんなところで」

「うん。着工前に何度も現場に行き、問題点を確認するんだ。図面と工程とをすり合わせ、現場が始まれば、業者間の行き違いや資材の配送ミスなど無いように徹底して確認するんだ」

「確かに凄いよね。しかしあそこまでやったら時間がいくらあっても足りないよ」

「でも、自分達ももっと現場や図面をしっかりと見とけばよかったという経験もあるだろう」

「確かに」

「あの人はそんな後悔は絶対したくないんだよ」

「どうして？」

「聞いた話だけど、20年前、以前に勤務していた会社で人身事故があったらしい。職人が足場から落ちたらしいんだ。その時の職人の奥さんが救急車の中で泣きながら『あなた、こんなに人様にご迷惑かけてしまって・・・』と担架で運ばれる主人に叫んでいたらしいんだ。それから、厳しくなったらしいよ」

「へーえ」

「間接的な事故の原因として、工期の遅れがあったらしい。たまたま、台風の当たり年で数週間遅れたんだ。その遅れを無理やり取り戻そうとして、監督も職人も気持ちに余裕のない状態の中、休日返上で仕事をこなしていたらしいよ」

「そうか。そんな経験をしているんだ。確かに指導していることは正しいものな。でも

言い方がきついんだよ」

「俺達が憎くてきつく言っているわけではないだろう。そんな事故を絶対起こしたくないという想いがあんな言い方になるんだよ」

「俺達も変われということだよ」

「確かに」

愚痴で終わるはずの雑談が自分達も変わろうという意欲に変化した会話だ。なぜ、愚痴が愚痴で終わらなかったのだろうか。少し分析してみたい。

次は停滞している風土で、良く見られる会話のシーンだ。

「部長はいつも人の話を聞かないで、頭ごなしに怒鳴るよな」

「俺達が憎いのかな」

「いや、もともとの性格がそうなんだよ」

「性格はひどいよね」

「今日も 君が怒鳴られたよね」

「 君もかわいそうだよな」

「とにかく、性格は直らないから。しょうがないんだよ」

「部長にあまり関わらないようにすることだな」

愚痴が単なる愚痴で終わっている。創造的な雑談を再現してみよう。

「性格はひどいよね。」

「今日も 君が怒鳴られたよね」

「どうしてだろう」

「 君の仕事の進め方が自分のやり方とは違っているからだろう」

「どうしてだろう」と部長の行為の要因を探ろうとしている。ここから雑談のリズムが変わり始めているのだ。

「確かに部長の進め方は時々、凄いと思うことがある」この発言をした社員は部長の仕事上の美点をよく観察していたのだろう。

「その時の職人の奥さんが救急車の中で泣きながら『あんた、こんなに人様にご迷惑かけてしまって・・・。』と担架で運ばれる主人に叫んでいたらしいんだ。」

この事実に基づいたドラマがメンバーの心に何らかの刺激を与えたようだ。

ドラマは部長が自分の経験のある部下に語らなければ、伝わらない。活性化された風土では、上司は自分の経験談を良く部下に語る。そこから、上司の言動の背景に隠れている心のあり方に部下は触れることが出来る。

いずれにせよ、会社をもっと良くしよう。自分達は傍観者ではなく、当事者なのだという意識が強くなければ成立しない会話の展開だ。共通の目標への執着心が強く、お互いの仕事に関心があり、影響され合っている組織では、愚痴の内容も問題解決へのヒントとなるだろう。

創造的な雑談は停滞している風土では見られない、様々な意識やコミュニケーションが絡み合って成立してゆくものである。

「会社が好きだ」「社長のようになりたい」「部長を尊敬している」「部下を一人前に育てたい」「何としても目標は達成するぞ」という思いから忠誠心や、目標への執着心、思いやり、心配りが生まれ、風土が活性化されてゆく。

もし、会社の風土が停滞していると感じたら自分はどうすべきなのだろうか。会社に未練はないから、今までのやり方を変える必要はないのだろうか。自分は単なる会社員なので何もすることはないとあきらめた方が得策なのだろうか。

「定年まであと少し、今さら行動を起こしてももう遅い。定年までは会社も何とか持つだろう」と自分を納得させるのがよいのだろうか。やはり、自分から行動を起こすことはできないのだろうか。今までの自分をリセットすることが出来ないのだろうか。

小さな変化

少しずつ、会社が変わり始めることがある。それは誰も気がつかない小さなところから始まるものだ。例えば、何の飾りもないトイレにフィギアを置いて人を楽しませる。社内のレイアウトを少しだけ変えて雰囲気を変えてみる。創業当時、楽しみだった家族同伴の社員旅行を復活させようと提案してみる。上司に日ごろ感じている不満や愚痴を、勇気を出して発言してみる。部下を帰りに「一杯どうだ」と誘ってみる。

そして、自分が日ごろ感じている仕事上の問題を誰かにぶつけてみる。問題を発見し、周りを動かし、上司を説得し、稟議にかけ、予算を取り、改善を試みる。例えば、ISOの書類が現状の仕事とマッチしていないと感じたら、自分から改善しようと提案してみる。事務的な手続きが煩雑だと感じたら、シンプルに出来ないか創造的な会話を誰かと試してみる。転記に手間がかかり、無駄な帳票が多いと感じたら、まわりのメンバーとランチを取りながら、話し合ってみる。今、自分の仕事がやりにくいと感じているなら、停滞風土を活性化するチャンスだ。実務をこなしている担当者しか問題を認識することは出来ない。上司も経営層も誰も助けてくれない。問題を感じた担当が動いて、初めて解決や改善が成立するのだ。

何かを新たに始めることは、勇気のいることだ。その上初めての挑戦は統計によると90%の確率で失敗するそう。しかし、失敗を恐れて何も実行しないよりは、何か行動を起こして失敗した方がいい。変化によるリスクより、変化しないリスクの方がはるかに大きいからだ。業績にはすぐに直結しないだろう。それでも社員の顔つきが確かに変わり、元気になった組織を私はいつも見ている。

以上

川田竹也先生の賃貸マンション営業のための知識

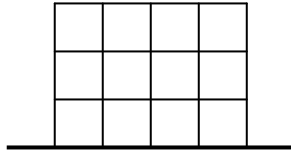
ワンポイントアドバイス ～建物の固定資産税～

コンサルタント 川田 竹也

建物の固定資産税〔新築の減額措置〕

新築した建物には固定資産税の減額措置があります。建物の構造やその他の要件により、3年間または5年間にわたり固定資産税が1/2に減額されるので、施主にとって大変ありがたい制度です。今回は減額される為の“その他の要件”と“減額される範囲”について考えてみましょう。下記の例題ではどのくらい減額されるのでしょうか？固定資産税を計算してみます。（税率=1.4%）

【例1】



- ・賃貸マンション RC 3階建て
- ・ワンルーム (30㎡) 12世帯
- ・固定資産税評価額 60,000,000円

固定資産税の減額 なし（床面積要件の適用外）

* 賃貸住宅は居住部分の床面積40㎡～280㎡の場合に減額されるので、30㎡のワンルームは減額されません。

固定資産税の計算 60,000,000円 × 1.4% = 840,000円

【例2】



- ・賃貸マンション RC 3階建て
- ・1階 店舗 (60㎡ × 3スパン)
- ・2～3階 2LDK (60㎡) 6世帯
- ・固定資産税評価額 60,000,000円

固定資産税の減額 住居部分のみ1/2に減額

* 減額される対象は住居のみであり、店舗や事務所は減額されません。

減額される金額 住居部分の割合 = 2/3

60,000,000円 × 1.4% × 2/3 × 1/2 = 280,000円

固定資産税の計算 60,000,000円 × 1.4% - 280,000円 = 560,000円

【例 3】

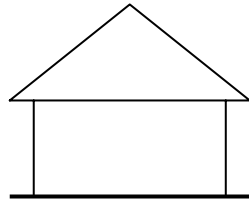


- ・賃貸マンション R C 3階建て
- ・1階 店舗 (60 m² × 3 スパン)
- ・2階 事務所 (60 m² × 3 スパン)
- ・3階 2 L D K (60 m²) 3世帯
- ・固定資産税評価額 60,000,000 円

固定資産税の減額 なし (住居部分が 1 / 2 以上に限る)
 * 併用住宅の場合、住居の割合が建物全体の 1 / 2 以上でなければ減額されません。

固定資産税の計算 60,000,000 円 × 1.4% = 840,000 円

【例 4】

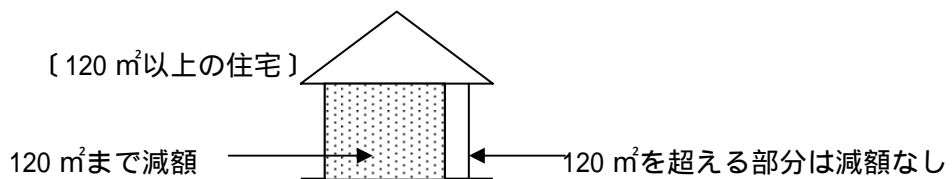


- ・木造一戸建て (150 m²)
- ・固定資産税評価額 20,000,000 円

固定資産税の減額 120 m²まで減額
 * 住居の床面積 120 m²までが減額の対象になります。
 120 m²を超える部分は減額されません。

減額される金額 120 m²の割合 = 120 m² / 150 m² = 80%
 20,000,000 円 × 1.4% × 80% × 1/2 = 112,000 円

固定資産税の計算 20,000,000 円 × 1.4% - 112,000 円 = 168,000 円



以上のように、減額の範囲はその他の要件や建物の用途によって変わります。また住居でも減額される床面積が決まっています。固定資産税が 1 / 2 に減額できる、できないによって施主の負担が大きく変わってきますので、事前に確認することをお勧めします。

以上