



アルファヴォイス倶楽部

VOL.118 2005.04

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⑧
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 ～不動産取得税（建物）～
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⑧

取締役副社長 若林 信孝

優秀な部下の話（？）

佐々木君（仮名）は、私が営業リーダーをしていたときのチーム員だ。新人の彼は、国立大学を優秀な成績で卒業した賢い部下だった。しかし、彼は与えられた状況に不満を感じており、その不満が日常で会社批判や部門批判に繋がっていた。個人を対象にした営業なので、土日は出勤、定期の休日である火、水も出勤するという状況であった。さらに毎晩のように、顧客との商談や、打ち合わせのために、11時以降の帰宅が常であった。

学生時代の友人と会えない、趣味のダイビングも出来ないなど、彼が夢に描いていた会社生活とは程遠いものだったようだ。自分は優秀で、人に頭を下げて営業をするような人間ではない、そもそも自分は、企画部門で戦略決定をするためにこの会社に入社したのだと思い込んでいた。このような考え方を持った新人は毎年、必ず入社するので取るに足りないこと、と私は思っていた。ほとんどの場合、同期入社の子の頑張りや先輩の仕事への態度を実感することにより、学習するからだ。環境が人を作るとはよく言ったもので、彼もそのうちこの仕事が好きになり、発言も前向きに変わるだろうと期待していた。

ところが、佐々木君は今までの新人とは違っていった。半年ほど経っても日常の中で会

社批判や部門批判を繰り返していた。そのような意識なので同期のメンバーが1件契約できる時期になっても結果は出ていなかった。そこで、彼の育成担当をナンバー2の部下から、私自身に変えた。そして、私の商談物件への同行訪問を始めた。

同行の訪問で教えたこと

面談前に、彼に下記の点を解説した。

- ・ 訪問の目的
- ・ 考えられる顧客の反論
- ・ その反論を克服するためのツール

今回の訪問目的はプランの提案と決定であった。そして、予想できる反論はそのプランに対する不満であった。顧客は収納不足を指摘するだろうと予測できた。そこで、事前に確認していた顧客の持ち物と現状の家具をプランに落とし込み、さらに各部屋にある収納スペースの使い勝手を細かく図に書いて準備した。例えば、夫婦の寝室では1間幅の収納を使いやすくするための稼動棚を提案した。稼動棚を単純に作図しても顧客はイメージできないだろうと考え、稼動棚の位置を細かく、図に書き込み、スーツやその他の衣類、小物をイラストで表現した。さらに、かつて担当したOB顧客の収納プランと収納の使い勝手を写真にとり、図面から現物をイメージできる資料を準備した。この物件は必ず今回の商談で決めようと思っていたので、徹底して準備をした。そしてその行動を通して、想いを彼に伝えたかった。

商談が終了した直後の車の中で、今回の商談の内容を振り返った。私が使ったトークを彼が使えるように細かく指導するのだ。例えば、「プランを提案したときに、生活をイメージしてもらうため、起床から就寝までの家族の動線を解説したら、奥様の目が輝き出したのがわかったかい」というように、顧客の言動、表情やしぐさ、目線の変化による顧客の心理まで解説した。顧客の側に立つということが具体的にどのようなことなのか彼に理解して欲しかったのだ。

異なる顧客に数回、同行させ、同じような指導をした後に、佐々木君の担当する顧客に同行することにした。「本日の商談の目的は？そのためのストーリーは？さらに顧客が反論することは？そして、それに対処するためにどうするのか？」と彼に確認した。的確な応答をそれほど期待していたわけではなかったが、驚いたことに彼は何の準備もしていなかったのだ。年収や家族構成という顧客に関する基本情報でさえ、把握していなかった。そのような状況で、目的を持った訪問が出来るはずがない。思わず、声を荒げ、その場で叱った。彼は何も言わず、下を向いたままだった。

青臭い議論

私は反省した。指導が一方的で的外れだったのだろうか。彼の能力や資質に応じた指導ではなかったのか、彼を困惑させたのだろうか。彼の側に立った育成をしていなかったのだろうか。彼は私の話をうなずきながら聞いていながら、実は何も理解していなかったのだ。

批判や愚痴をしていても、彼の国立大学出身という肩書きにより、熱意のある優秀で理解力に富んだ、大人の社員と思い込んでいた。仕事への情熱や目的意識、あるいは問

題意識がなければ、営業のスキルや話法は彼にとって何の意味もないのだということを知った。私は彼に仕事への情熱を持たせるために、商談終了後、毎晩、事務所に帰り、議論を始めた。その議論はいつも深夜に及んだ。

営業力を極めれば、人間力も極められること。営業はあらゆる職種の中で最も達成感を実感できる仕事であること。仕事は一人では出来ないこと。だから、周囲に対する配慮や感謝の気持ちが大事なこと。今の状態で自分の時間を大切にしても充実しないこと。など、最初は半分、説教口調で説得していたが、彼の場合、そのような対応が無意味であることを表情や視線から知ったので、逆に彼の話を通じて傾聴することにした。

将来どのようなキャリアを身につけたいのか、現状の事業部の問題点は何か、など。しかし、議論は堂々巡りで、脈絡のない話が多かった。「生きがいのある仕事はしたい」と言いながら、「夜は早く帰り、自分の時間を大切にしたい」という一見もっともらしいが実は矛盾に満ちた発言が多かった。それは彼の仕事に対する目的意識が希薄な為に出る発言だと感じた。

また、会社に対してはビジョンが不明確なこと。労働時間が労働基準法に違反しており、社員を大事に扱っていないこと。過度な労働を社員に強要させているのに給料が低いこと。事業部の方針が行き当たりばったりであること。商品の価格が相対的に高く、そのために競合他社に負ける頻度が多いこと。価格が高い割に競合商品と比較して、設備やインテリアが貧弱なこと、などを述べていた。

このような言動が出るたびに「そのような状況の中でお前としてはどうしたいのだ」「会社に問題がある前に結果を出すことだろう」と激しく迫った。「そこまで言うなら、退職したら」と最後通告を出したこともあった。生き方について、青臭い議論をしたことも覚えている。「人生の意味」「仕事の意義」「やりがいとは」について、かなり熱くなりながら議論した。

なぜ、このような思考を持つのだろうか。彼の人間性や生き方を考えてみると、有名な私立高校から、現役で国立大学に入学し、優秀な成績で卒業。すべてが恵まれているのだ。順風満帆の生活を経験してきたのだ。このような成功体験を経た人に自分の悪さを認識することは出来ないのかもしれない。「君のその態度や考え方がお客様を遠ざけているのだ」と述べても分からないのだ。

しかし、この新人の思考がこのままでは、将来、部下を持つ管理者にさせるわけにはいかない。ここで、彼の考えを改めなければと想い、議論を継続していった。2週間ほど継続して議論したが、彼の考え方に変化はないと感じた。これは徒労に終わったのだろうか。

ちょうどその時期は年度末と重なり、150%の予算を達成しようと部下にはっぱをかけていた頃だった。夜の顧客とのアポイントが3件以上重なることも度々あり、多忙を極め、いつのまにか議論が頓挫してしまった。そして、そのまま、再開することはなかった。

変化の兆し

しかし、その後、彼の様子が変わり始めた。年度末の雰囲気触発され、契約できそ

うな顧客が商談化したのだ。年度末の営業部門はまるでお祭り騒ぎのように活気があった。営業マンだけでなく、工事や設計、総務の女性に至るまですべての部署が予算150%達成に向け、一丸となって働くのだ。その渦の中に巻き込まれながら、彼も本気を出した。そして、ついに数回の商談後に契約となった。その顧客が契約時に次のように言った。「佐々木さんのお陰でいい家が出来そうです。本当にありがとう。」

彼の目つきが変わった。表情が変わった。言動や行動が変わった。以前の彼を忘れるほど、これほどまでに人は変わるものなのか。

1年後、彼は他営業所に転勤になり、そのときの歓送迎会の席上で自分の思いを語った。

「最初は営業そのものが嫌でした。さらに、住宅を扱う営業は自分の仕事ではない。将来、他の部門に行くための一過性の仕事だと感じていました。だから、気持ちも腰掛程度にしか思っていませんでした。しかし、周りの人たちが営業にまい進している姿を見て、自分も負けてはいられないと感じました。自分なら、すぐに契約出来ると思っていました。ところが、現実には商談化しても競合負けしたり、先延ばしされたりで、契約を取ることができませんでした。その理由をすべて商品の価格やプランの問題に転嫁していました。契約の取れない理由を人のせいにしたのは、寂しさや悔しさからだったと思います。自分で負けを認めることは出来なかったのです。そんなときリーダーが毎日、私に説教してくれました。最初はこの人は何様のつもりだと思い、不信感を感じていました。しかし、毎日、同じことを言われ、私の話をうなずきながら聴いてくれていると、不思議なもので違和感がなくなってくるのです。議論の内容が問題ではなく、時間をかけて私に付き合ってくれている、その行為そのものが勇気を与えてくれたように感じます。」

彼は自分の力を過信し、たやすく契約出来ると思っていたのに困難な現実に直面し、「私は悪くない」的な行為、言動をしていたのだ。同期の仲間の契約実績を見るにつけ、こんなはずではないと現実を受け入れることが出来なかったのだ。生まれて始めて味わった挫折感から逃避するための言動だったのだと、私はそのとき知った。

覚悟のマネージメント

部下を持つということは覚悟がいることだと思う。覚悟を持って部下と向き合わなければ、部下は上司を認めないだろう。業務上の肩書きは上司だが、心のつながりのない上司と部下の関係が多く見られる。信頼性が決如しては、チームの危機、例えば、目標の未達が予想されたときにチームワークを発揮し、目標達成に向けて一致団結することは出来ない。チームでより高い目標に挑戦するなら、チーム員相互の信頼関係が不可欠だ。その信頼関係の基礎を作るのがリーダーや管理者、営業責任者のチーム員に対する覚悟だろう。自分の人事権限の如何に関わらず、部下の目標が達成できないときは部下に退職を迫る覚悟で部下と向き合う。その覚悟があるからこそ、部下は育つ。と私も上司の姿を見て教えられたのだ。

実は自分の新人時代も佐々木君の気持ちと同じだった。生活時間のほとんどを仕事に費やすことに疑問を感じていた。その私の思いを変えたのが新人のときのインストラク

ター、宮本さん（仮名）だった。宮本さんは同行訪問のたびに車の中で仕事の意義や生き方について語っていた。

宮本さんが私の甘えを許さなかったエピソードがある。休みの水曜日に寝坊していたら、宮本さんから電話があり、起こされた。その日に現地調査をしなければ、当月の契約に間に合わないだろうと叱られた。6月の梅雨の時期で、雨の中、作業着をびしょ濡れにしながら、二人で現地調査をした。

宮本さんの口癖は「信念の魔術」だった。信念さえあれば、不可能なことはないのだと熱く語っていた。最初は何のことか分からなかった。しかし、宮本さんの営業行動が「信念の魔術」を私に信じ込ませた。展示場にS社と契約直前の顧客が来場し、そのまま帰したことを告げると烈火の如く、怒り出した。

「なぜアポイントを取らなかったのか」と。私は反論した。「明日、契約が決まっているのに無理ですよ」「契約が決まっているのになぜ、うちの展示場に来たんだ。考えてみる。」私は答えられなかった。「まだ、迷いがあるんだよ」と宮本さん。

夜8時ごろ、訪問したら案の定「今、S社と打ち合わせ中だし、契約は決まっているから」と断られた。「ほらみる」と思った私の内心を見透かしたように「待つぞ」と一言。車の中で待つこと3時間、S社と思しき営業マンが二人出てきたところですかさず、玄関の呼び鈴を鳴らす。顧客は警戒しながら、半分だけ玄関を空け、私たちに対面する。宮本さんの熱いトークが顧客を動かし、茶の間に入れてもらう。お茶を頂きながら、宮本さんが住まいの哲学を語り始める。結局、4日後にわが社と契約した。

このような行為を通して、宮本さんは私に仕事のあるべき進め方を教えてくれた。また、それと同時にマネージメントを教えてくれたのだと思う。このような経験が数年後の私のマネージメントスタイルの原点になった。恐らく佐々木君もリーダーになれば、私のマネージメントスタイルを踏襲するのだろう。実は宮本さんのマネージメントスタイルもその上司の姿から教わったものだそうだ。このようなマネージメントスタイルにはマニュアルがない。例え、マニュアルに「部下の話を良く聴くこと」と書かれていてもそれを実感することは出来ないだろう。教科書やマニュアルでは学習することが困難なのだ。マネージメントのスタイル、つまり、上司と部下の繋がりのかたちは、人から人へ伝播し、風土となり、それがその組織の文化となる。そのような企業文化のある組織はいつの時代でも強い組織だと思う。

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 ～不動産取得税（建物）～

コンサルタント 川田 竹也

不動産取得税〔建物〕

土地や建物などの不動産を、購入や贈与により取得すると不動産取得税がかかります。不動産取得税は購入したときに1回だけかかる税金であり、税率は固定資産税評価額の4%が基本ですが、現在の実質税率は3%となっています。（平成15年4月1日から平成18年3月31日までに取得した場合は3%に軽減されます。）また不動産取得税には色々な軽減措置があります。

今回は、建物を取得した場合の不動産取得税と軽減措置について解説します。

【建物の軽減措置】

使用目的が住宅であり、要件を満たした場合は軽減措置があります。

計算式 (固定資産税評価額 - 軽減額) × 3% = 不動産取得税

【新築住宅の軽減措置】

新築の住宅は戸建も賃貸も対象になります。

軽減の要件 戸建の場合 床面積 50㎡以上 240㎡以下

賃貸の場合 床面積 40㎡以上 240㎡以下

軽減額 建物の固定資産税評価額から1200万円が控除される

* 賃貸の場合は一世帯当り1200万円の控除

〔例〕RC賃貸マンション 2LDK 9世帯 一世帯当り60㎡

本体工事費 7000万円 固定資産税評価額 4900万円

不動産取得税の計算 (4900万円 - 1200万円 × 9世帯) × 3% = 0円

一般に賃貸マンションの場合は、新築でファミリータイプならば軽減措置により不動産取得税はかからないでしょう。

【中古住宅の軽減措置】

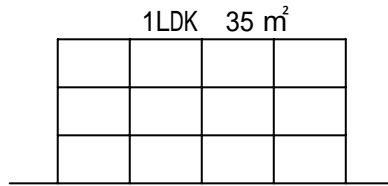
中古の住宅は戸建のみ対象になります。

軽減の要件 戸建のみ 床面積 50㎡以上 240㎡以下

軽減額 築年数により350万円～1200万円が固定資産税評価額から控除される

次の例題の不動産取得税を計算してみましょう。

【例題】

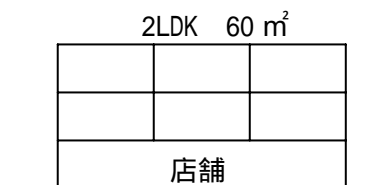


RC賃貸マンション
1LDK 12世帯 一世帯 35 m²
本体工事費 7000万円
固定資産税評価額 4900万円

軽減措置・・・なし〔床面積 40 m²未満のため〕

不動産取得税の計算 4900万円 × 3% = 147万円

【例題】



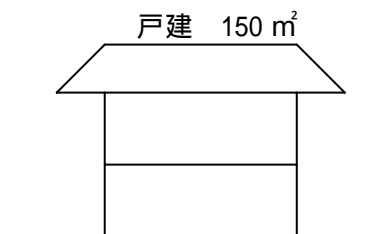
店舗併用RC賃貸マンション
2LDK 6世帯 一世帯 60 m²
店舗部分 1階
住居部分 2～3階
本体工事費 9000万円
固定資産税評価額 6300万円

軽減措置・・・住居部分のみ適用

店舗部分はかかる。〔床面積の割合 1 / 3〕

不動産取得税の計算 6300万円 × 1 / 3 × 3% = 63万円

【例題】



木造戸建住宅
4LDK 150 m²
本体工事費 3000万円
固定資産税評価額 1800万円

軽減措置・・・あり〔1200万円まで控除できる〕

不動産取得税の計算 (1800万円 - 1200万円) × 3% = 18万円

不動産取得税は『かかるのか？かからないのか？』が重要になります。もしかかる場合は多額の支払いが予想されるため、お客様の資金計画に支障が出てしまいます。上記例題のような提案をする場合は、不動産取得税がかかる旨を事前にお客様にアドバイスすることが必要です。

以上