

# ティール組織 新しい組織の在り方!?

(株)葵経営コンサルタンツ 中島 和人

先日TV番組の中で、来日外国人に人気の観光地として、北海道の占冠村の「リゾナーレ トナム」が紹介されていました。ここは過去に一度経営破綻していますが、あの星野リゾートが運営を引き継ぎ、「雲海ツアー」「水の教会での結婚式」等の企画をいくつも産み出すことにより、今の活況を迎えています。注目すべきは、現場の従業員が主体となってこの企画を考え実現しているということであり、星野佳路社長は「私が提供しているのは、スタッフが自分で発想・判断し、行動する領域をできるだけ広く設定する環境です」と述べ、社長の仕事は環境づくりと断言しています。成熟した産業において自律した従業員の存在は価値ある資産であり、その教育や能力発揮の仕組みづくりは重要な経営課題ですが、易しくはなく、実現には従来とは異なった視座が必要なのかもしれません。

そこでご紹介したいのが、この春ビジネス書分野で売上1位となった『ティール組織』です。本書では、「社長が業務を管理する為に介入をしなくても、組織の目的実現に向けてメンバーが自発的に進むことができるような、独自の仕組みや工夫にあふれるスタイルを持つ組織（＝ティール組織）」について、従来型の組織と考え方や仕組みの何が違うのかについて考察されています。

ひとつは、マネジメントの考え方が違います。従来の組織は自社の生き残りを目的とし、「恐れ」を使って社員を突き動かすのに対して、「ティール組織」は自社の社会的な「存

在目的」を重視し、社員を存在目的に対しての貢献度合いで奮い立たせるという点です。

そして「ティール組織」はマネジメントの仕組みも異なっています。その顕著な例として3つの特徴をあげています。それは(1)メンバー各々が、組織の存在意義やどこに向かうべきかを常に追求し続ける姿勢を持っている。そのためルールや仕組みを工夫してメンバー間の信頼の醸成を図っている。(2)環境変化に組織の階層に頼らず、適宜適切なメンバーと連携し迅速な対応が出来る。そのため情報の透明化・意思決定の権限委譲・人事プロセスの明確化といった仕組みがある。(3)メンバー一人ひとりが最大限の能力を発揮出来るよう一体感を感じられるような風土や慣行を重視しそれを育む仕組みがある。です。

筆者は従来の組織が良いか悪いかではなく、どのような組織形態が環境により適合するのかについて議論しています。ただ本書が注目を集めるのは、従来の組織概念では、現在の環境変化の速いスピードや働く人の価値観の変化への対応に齟齬を感じる人が少なからず存在し、新たな組織概念が求められているのでしょうか。

衝撃的な考えではありますが、本書に書かれたアインシュタインが述べた言葉「どんな問題も、それを作り出したときの意識レベルのままでは解決できない」この意味を考えることが必要とされているのかもしれない。

参考文献 『ティール組織』 フレデリック・ラルー (著) 鈴木立哉 (訳) 2018 『実務でつかむ! ティール組織』 吉原史郎 2018  
参考URL <https://gendai.ismedia.jp/articles/-/45973>

# 「RPA」の広がり と 各国の特徴

株式会社 葵総合経営 佐藤 修

RPAは2015年に欧米で広がり始めました。それまでは、コスト削減のために人件費の安いインドなどのシェアサービスを利用していましたが、人件費が高騰し賃金格差だけでは対応できなくなったことがきっかけのようです。

RPAは概念であり、技術的にはとくに新しいわけでもないのに、今までシステム化から取り残された業務に利用するだけで生産性が劇的に高まります。これこそがRPAのコンセプトの革新的な面であり、それを理解したうえで、企業全体の人の業務を大々的にロボットに代替させてみようという欧米の企業が一気に増えました。

欧米をはじめとする各国のRPAの特徴

## 【アメリカ】

- ・建国以来、一貫してさまざまな人種の移民を受け入れてきたため、多様性への対応をもっとも重視している。
- ・人種だけでなく、全く違う文化や思想を持つ人たちが、アプリケーションのGUIとプロセスを共有しなければならぬため、パッケージソフトは、徹底した標準化を図ることで一定の品質と効率を生み出せるようにつくられている。
- ・1000人いるオペレーター全員分の画面操作を1か月分収集して、一度に最適化するというようなRPAがアメリカ型の特徴。

## 【ヨーロッパ】

- ・多国籍の集合体のため、各国がそれぞれの独自の文化と特徴を持っており、システム統合が難しい。
- ・しかしRPAは、導入さえすれば自動化で

きることから、それぞれの国の異なる企業で違うロボットが動いていてもかなりの割合で標準化と自動化が実現できる。

・100%の人員削減という効率化を謳っている点もヨーロッパ型の特徴。

## 【中国・インド】

- ・中国は過去のシステム資産がほとんどないため、いきなり最新技術を取り入れていく。
- ・インドはシェアサービスの受託が減る一方で、サービス業が爆発的に増加し雇用の中心がシフトするなど仕事の内容も変化している。
- ・膨大な人口を抱える両国にとって、課題は人件費でなく、品質とスピードである。その点では、投資のし易さとそれに見合う以上の品質と生産性が認められれば、RPAは圧倒的なメリットになる。

## 【日本】

- ・少子高齢化による労働力不足に対応するため、ルーティン業務を代行するRPAは大いに期待されている。
- ・現場の属人性を良しとする傾向があり、人の作業を細かく代行するRPAは現状によくマッチしているといえる。
- ・標準化の前にまずRPAを導入して自動化し、標準化についてはゆっくり実現する、というところも日本には適していて、日本型RPAの特徴である。

<参考文献>

RPA革命の衝撃 大角暢之著 東洋経済新報社

まるわかり！RPA 日経ムック日経BP社

# 民法改正（6）賃貸借契約

弁護士 長谷川 留美子

民法改正シリーズ第6回は、賃貸借契約を取り上げます。賃貸借については、これまでの判例や一般的な理解を明文化しただけで実質的には変わっていないものも多くありますが、本稿では実質的な改正部分をいくつかご紹介します。

## 1 期間の上限は50年

賃貸借の期間の上限は、これまでの20年から50年に延びました。ただし、これは宅地や建物など、借地借家法が適用されるものにはあてはまりません。ゴルフ場用地のような長期間利用するものに需要があるとされています。

## 2 不動産の賃貸借の地位の移転

土地の賃借人（借主）がその土地上に建てた建物に登記を有している場合や、建物の賃借人が建物の引渡しを受けて使用している場合に（これを賃貸借の対抗要件を備えた場合といいます。）、例えば売買などでその土地や建物の所有者が変わると、買主が新しい賃貸人（貸主）になります。これを賃貸人の地位の移転と呼びます。改正法では、対抗要件を備えていなくても、例えば売買であれば売主と買主との合意により、賃貸人の地位を買主に移転することができるとされました。ただし、新しい賃貸人（売買であれば不動産の買主）が賃借人に対し、賃貸人の地位の移転を主張して賃料を請求したりするには、新賃貸人（買主）は不動産の登記を取得しなければなりません。次に、再び売買を例に取りま

すが、不動産の売主と買主が、①賃貸人の地位を売主に留保することと、②その不動産を買主が売主に賃貸することを合意したときは、賃貸人の地位は買主に移転しない、との規定が新設されました。例えば賃貸マンションを建築した不動産業者が、賃貸・管理業務を継続する一方で、マンションの各戸を個人オーナーに販売しようとする場合に、個人オーナーとの間で上記①と②の合意をすれば、引き続き居住者との賃貸借関係を維持できることとなります。すなわち、不動産業者がマンション各戸を個人オーナーから借り受け、それを居住者に又貸し（転貸）するという関係です。売主と買主とで上記①と②の合意をするのに際し、賃借人（上記の例でいえば居住者）の同意は不要です。なお、売主と買主との間の賃貸借が終了したときは、買主が賃貸人となります。

## 3 賃借人が行う修繕

賃借物の修繕義務は本来賃貸人が負っていますが、①賃借人が賃貸人に修繕が必要であることを通知し、又は賃貸人がそのことを知ったにもかかわらず、賃貸人が相当の期間内に必要な修繕をしないときや、②急迫の事情があるときは、賃借人が修繕を行うことができます。

## 4 経過措置

なお、上記の改正は、2020年4月1日以降に締結された賃貸借契約に適用されることとなります。

## (随想)

# 「サマータイム」には反対です！

センター会長 杉浦 正康

2020年に行われる東京オリンピックについて、大会の華であるマラソンを現在の時間帯で実施するのはあまりの酷暑で無理があるので「サマータイム」を導入して1～2時間時刻を早めればよいのではないかということをおリンピック委員会が言い出しました。

時刻を1～2時間早めれば解決するのであればそれも一つの方法と言えるでしょうが、問題はそんなに簡単ではありません。

かつて日本でも「夏時刻法」という法律が公布されて実施したことがあります。米軍占領下の1948年から1951年までの5月第1土曜日から9月第2土曜日まででしたが、農家の生活リズムの崩れ、残業が増加する労働条件の悪化、交通機関の混乱などの悪評のため廃止した経緯があります。(講和条約により日本が独立したこともあったでしょう。)

小生自身は高校1年生から経験したわけですが、とにかく寝不足になり大変嫌な思いをしました。終わった時には心からホッとしたことを覚えております。

70年前のことですから大半の日本国民は知らないことなのですが、サマータイムを言い出している人たちの一部はその経験を持っているはずです。にもかかわらずその時の社会全体の状況について鈍感だったのか或いは自分自身は神経が太くて何とも感じなかったのか、平然と主張しているのは非常に嘆かわしく思われます。

筆者の意見としましては、サマータイムの

導入によってマラソンの時間帯の暑さはほんの少し軽減されるかも知れませんが根本的な暑さ対策にはなりませんし、そのうえ日本国民の生活に大きなマイナスをもたらす恐れのある方法は採用すべきではないと思います。

サマータイムについては当時諸外国で採用しておおむね順調であるということでアメリカの占領下でもあり言われる通り実施したのでしょうか、現在中国や韓国という近隣諸国でもやはり実施したもののマイナスが大きいということで廃止しているという事実を直視すべきだろうと考えます。

最近の異常気象は地球全体の重大問題をはらんだ現象であり一時的なことではなく今後恒常的に起こる可能性もある事柄ですからオリンピックの実施時期なども含めて総合的に考え直さないといけないところに来ているのではないかと思います。

オリンピックが日本で開催されることは素晴らしいことですし、「さすがは日本だ」と言われるように是非大成功を収めて世界に誇りたいと思います。その場合日本国民がかつて経験したようなマイナスを背負う結果になるようなことは絶対にあってははいけませんので、「サマータイム」を導入するような愚行は絶対に避けてもらいたいものです。

それにしても今年の夏は異常な暑さでした。酷暑で大分心身に無理が蓄積していますので、これからの季節に対応しつつ十分体調の維持に努めて下さい。

## 康友会ゴルフ同好会

### 第269回 例会成績

平成30年7月4日(水)

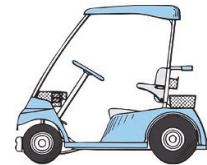
瑞陵ゴルフ倶楽部

他参加者 足立 文夫、荒井 栄児、  
石橋 卓治、古田 益三  
(順不同・敬称略)

順位	氏名
優勝	日置 亨
準優勝	藪井 満
3位	杉浦 康晴

#### <次回開催>

平成30年9月13日(木)  
レイクグリーンゴルフ倶楽部



## 9月、10月の税務・労務



### 9月の税務・労務

- 10日 ◇源泉所得税の納付
- ◇住民税特別徴収額の納付

- 10月1日 ◇平成30年7月決算法人の確定申告、1月決算法人の中間申告、10月・1月・4月決算法人の消費税中間申告(400万円超)
- ◇平成30年7月決算法人の事業所税申告及び納付



### 10月の税務・労務

- 10日 ◇源泉所得税の納付
- ◇住民税特別徴収額の納付
- 31日 ◇平成30年8月決算法人の確定申告、2月決算法人の中間申告、11月・2月・5月決算法人の消費税中間申告(400万円超)
- ◇平成30年8月決算法人の事業所税申告及び納付
- ◇個人住民税第3期分の納付
- ◇労働保険料第2期分の納付  
(労働保険事務組合委託の場合  
…11月15日)



# ご案内

●康友会からのお知らせ  
**【会員様対象無料法律相談日(予約制)】**  
 平成30年 9月 18日 (火)  
 平成30年 10月 19日 (金)  
 平成30年 11月 21日 (水)  
 弁護士 長谷川 留美子

●センターからのお知らせ  
**【無料よろず相談日(予約制)】**  
 平成30年 9月 18日 (火)

## 「うちの癒やし系」紹介 ～顧問先 加藤様 編～



名前はメイシー、チワプーという犬種で、2才の女の子です。月に2回しつけ教室に通って1年になります。その中では変わったイベントもあり、バックウォーク(集団散歩)をしたり、トレッドミル(ランニングマシン)を使いストレスを解消したりしています。

## ☆表紙の写真募集☆

葵総合経営センターではセンターだよりの表紙に掲載する作品を募集しています。

撮影された写真はもとより、陶芸や生け花 絵画など様々な作品を募集しております。(こちらから撮影に伺うことも可能です。)

自薦他薦は問いません。ご応募はお気軽に担当者、右記の電話番号へご連絡ください。

## ◎休日のお知らせ

9 月						
日	月	火	水	木	金	土
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

10 月						
日	月	火	水	木	金	土
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

★税務・労務・経営・法律に関することなら  
 専門家が何でもご相談に応じます。

- 税務相談
  - 税 理 士 杉浦 康晴
  - 税 理 士 杉浦 正康
  - 税 理 士 古田 益三
- 労務相談
  - 特定社会保険労務士 杉浦 玲子
  - 特定社会保険労務士 都築 玲香
  - 特定社会保険労務士 松原 里美
- 法人関係手続相談
  - 行 政 書 士 加藤 紀男
- ライフプランの相談
  - ファイナンシャルプランナー(CFP) 二村 晃司
- 医療・介護経営相談
  - 医療経営コンサルタント 中島 和人
- 相続相談
  - 相続診断士 横尾 泰幸
- 法律相談
  - 弁 護 士 長谷川 留美子

各種お申し込み、お問い合わせは  
 葵総合経営センター TEL (052)331-1740 総務まで

## 編集 葵総合経営センター・康友会ニュース

### 『広報委員会』

早川 毅 近川純那 中島和人 小林浩子  
 加藤紀男 都築玲香 山田真義 張本美佳

今年のお盆も実家のある富山へ帰省しました。

常に立山連邦が見える景色は、子供の頃は見慣れていたものなのに、今はとても素晴らしく、懐かしく感じました。

世の中がどれだけ変わっても、あの景色だけは変わってほしくないなと思います。

近川 純那

