

# 急変する社会と企業運営

社会構造の急激な変化が個人と企業を直撃している。筆者が責任者を務める会社は上場企業ではないからあまり大きい議論も似合わないが、社員的生活基盤を預かる者としてどうしても気になるのは、派遣労働の拡大による賃金格差だ。採用面接で話を聞くと、30代で年収200万円というのでも珍しくない。まさに人生や社会の仕組みが破壊されつつあることを実感する。

## 社会を壊す非正規雇用

企業は人件費の削減や流動化のため派遣労働に依存し、若者は、より拘束の少ない勤務形態を選ぶ。そして派遣会社はその両者からマージンを得る。三者の利益は一見循環しているようにもあるが、大事な視点を欠く。すなわち「社会を支える個人の安定雇用」と「業務の継続、責任の増大による職業人の育成」だ。国際競争のためといった非正規雇用や偽装請負によって莫大な利益を残す経営、安定雇用と職業訓練構

# i.'s eye



リンク代表取締役  
岡田 元治

《おかだ・がんじ》  
1955年京都生まれ。早稲田大学商学部卒業。1977年に広告制作に参入。87年に富山県で共同ワークスと共同でNKスタートとして国内トップの8000台以上の契約を有する。

造を壊しながら拡大を続ける経営には、規模こそ違え同じ社会の責任を分担する者として共感できない。あらゆる格差を小泉改革の所為にする浅薄な論調も目立つが、少なくとも賃金格差は、派遣労働を推進した企業と派遣会社、そして能動的に派遣

勤務を選び続けた当事者の問題であって政治の責任ではない。一方、少子高齢化に関する政治と行政の対応は遅すぎる。出生率は人口維持ないし漸減レベルにほど遠く、高齢化問題も定年と年金受給開始年齢との間にはまだ5年前後の開

きがある。人口減少社会は必ずしも悪くないという議論もあるが、消費者・生産者・納税者の急減する社会が健全にやっていけるはずはない。にもかかわらず、行政の現実には6兆円近いというグリーンピア問題に象徴される浪費であり、社会保険

## 遅すぎる少子高齢化対応

序の意図不正であるという体たらくだったのである。小泉政権は、米中の連係、一部マスコミによる狡猾な世論誘導の前におおしく倒れたが、社保庁問題でどうして安倍氏が責められたのかまたに理解できない。あれはどうみても旧厚生官僚と過去の自民党政権の所為であろう。そんな状況に対する憤りと危機感から、当社は全真正規雇用・累進子供手当(1人目3万円、2人目4万円、3人目5万円。月額・青天井)・出産支援金・変動定年制・会社負担の退職金積立を実施している。

在と捉える議論が相変わらず目につくが、教育・防衛・外交という根幹の壊れた国に誇り高い国民が存在し得ないと同様、個人が傷んだら、元気な会社・健全な社会・まともな国というのはいずれも存立し得ない。このあたりで個人と組織と社会は支え合う関係を築き直すしかないと思う。多少なりとも利益が出ている企業にとってそれはそんなにできない相談ではないし、また、議論ばかりで実行なしといった状況において不毛の議論を経ることもなく個の支えを実行に移すことができるのは、健全に回っている企業でしかないから。会社の競争力を支えているのが社員の能力の蓄積ではないことを思えば、個人に安心の基盤を提供することは、実利的な視点においてすら企業行動に矛盾しない。政治に決定力があり、使命感に燃えた官僚が国づくりに邁進した時代と、政官民のすべてに拝金傾向が浸透した現代とは、企業の責任範囲も異なると考えざるを得ないのだ。

ソノ後の認識の亦文化により削除

# IT企業の現場から

<1>

インターネットが国内に普及し始めたのは1995年ごろのこと。以来わずか13年間にネットの進化と普及がもたらした産業や社会の変化のすさまじさは、いうまでもない。いまも新しい概念や技術は目まぐるしく出現している。ここでは、ITが向かう未来と、この時代の組織運営について、とある現場の見方を紹介してみよう。

◇ ウェブ、メール、検索エンジンによる変革と破壊は、まさにすごいひと言。中でも特筆すべきは「サーチエコノミー」という言葉を生むほど力を持ったグーグルのパワーと「Web2.0」に象徴される新たな潮流だろう。

グーグルの力の源泉は、優秀な検索エンジンとそこで動く検索連動型広告の収益力だ。

「検索キーワードという庭」に置かれた無数の「寶銭箱」からの莫大な収入をテコに、周辺サービスを開発・買収し、いまやマイクロソフトやヤフーを脅かすまでの存在になった。当初はグーグル経営陣ですら、ここまで覇権的なサービス産業に成長するとは思っていなかったという。まさに、既存マスメディアの広告費を負担できない企業や組織に広告の機会を与えた報酬とっていい。広告のパラダイムシフトである。

「オープン」「パブリック」「フリー」のコンセプトに基づく無制限の情報流通により、個人と組織は表現機会を与えられた。動画やブログの自由流通で、マスコミが報じることのできない覇権国家の真実も行き渡りつつある。こ

## 情報の一國集中は避けるべき

れも、ネットと検索がもたらした大きな「善」といえるだろう。

### 寡占管理を望むのか

ただ、危惧すべき点もある。クラウドコンピューティング（ネット上で分散管理されるコンピュティンクリソースを使ってデータやアプリケーションをやりとりするスタイル）という流行語に名を借りた情報の寡占化である。

サン・マイクロシステムズのパッドポラス最高技術責任者の「コンピュータ群は世界に5つ」グーグル、アマゾン、ヤフー、マイクロソフト、セールスフォースIIあればいい」というコメントを、「期待すべきネットの将来像」という評論家もいる。

だが現実には、世界中の情報を米国の数社が管理するデータセンターに集中させ、それを分析利用する流れになっている。それは果たして望むべき未来なのだろうか？クラウドコンピューティングそのものは正しいとしても、情報は、やはりインターネットの開発主旨に沿って「リスク分散」「寡占防止」を意識し、各国のいろいろなデータセンターに分散させるのが健全な姿だと思われるのだ。

（リンク社長 岡田元治）

|| 木曜日に掲載



《おかだ・がんじ》1955年京都府生まれ。横浜の全寮制、山手学院中高を経て、早稲田大学商学部卒。翻訳・編集・広告制作に従事したのち87年に広告制作でリンクを設立、社長に就任。96年富山市のイーティーワークスと共同でAT-LINK専用サーバ・サービスを開始。専用ホスティングとして国内トップの台数を誇る。

23年前に誕生したケータイは、iモード誕生から9年を経た今、検索・買い物・閲覧・視聴・支払いなど、ほぼすべての生活シーンに使える「モンスターツール」になった。サイズと費用に比べてお化けのようなその多機能で、あらゆる種類の個人をユーザーに取り込んでしまったのである。人類史上空前のツールといっている。

こうしたケータイネットの勢いは、専用ホスティングを柱とする当社の顧客層の勢いを見ても明らかだ。iモードスタート直後に始まったケータイ事業者の利用は、翌年以降うなぎ上り。国内2位のコミックサイト、ヤフーやグーグルに次ぐ同3位の検索サイト、月間5億アクセスを誇るコミュニティサイトなどもユーザーである。当社のケータイサイト構築ツールの顧客数も順調に伸び、まだ衰えを見せない。

ケータイネットサービス事業者の隆盛を受けて利用者数も順調に伸び、2005年には、ついにPCのユーザーを抜いた。ケータイネットのこの勢いを「PCを買えない層が低額のケータイに流れたためでネット格差の表れ」とする見方もあるが、一部にそういう事情があるにしても全体像としてそれは少し皮相な見方だと思う。

ケータイは、圧倒的な多機能戦略によって児童や主婦・定年退職者などと、非PCワーカーの層を取り込み、ネットのさらなる浸透に貢献したと見るべきだ。PCワーカーは就業人口のおよそ6割、総人口の4割前後にすぎないのだから、ケータイユーザーの

増加をネット格差の一言で片付けるのはやや傲慢な気がする。

### 進むPCとの併用

その後、PCのネットユーザー数は06年にケータイのそれを抜き返した。ケータイネットのユーザーが前年比2.4%、数にして163万人の伸びだったのに対し、PCの方は前年比24%、1454万人も伸びたのである。ただ、PCの再逆転は、この年スタートしたユーザープが火付け役になって、動画などのリッチコンテンツ閲覧のためにPCとケータイの併用者が増えたことによるものだろう。通信速度やディスプレイ面積など閲覧性が必要なものはPC、「携帯性」に適したものはケータイという、併用と使い分けが明確になったということである。

ケータイの強みは、その圧倒的な「つながり性」だ。旧世代に属する筆者としては、そんなに一日中つながっていないで、読書や思索に時間を使った方がいいと思うのだが、一方で、人間がどんな道具を手にしても思考をやめない存在であると考えれば、そんなことは余計な心配かと思ったりもする。複雑なところではある。

(リンク社長 岡田元治)

■木曜日に掲載

## ケータイネットは「モンスター」

《おかだ・がんじ》1955年京都府生まれ。横浜の全寮制、山手学院中高を経て、早稲田大学商学部卒。翻訳・編集・広告制作に従事したのち87年に広告制作でリンクを設立、社長に就任。96年富山市のエーティーワークスと共同でAT-LINK専用サーバ・サービスをスタート。専用ホスティングとして国内トップの台数を誇る。



インターネットの進展とそれによって起きた社会の変化は大きいものだけでも、①ウェブによる情報発信力の拡充②メールによる連絡・意思決定フローの変化③検索エンジンによる「共有世界事典」の出現などが、実はもう一つ大きい変化が押し寄せている。

「アスタリスク」というオープンソースIP-PBX（IP構内交換機）の登場で、DNS・ウェブ・メールの各機能が構成されるネットサーバーの機能に「TELサーバー」が加わり、130年以上も単独で運営されてきた音声通信システムが、ネット上で構築・管理できるようになったのだ。

アスタリスクは、米ディジウム社のマーク・スペンサー氏が開発。パソコンにインストールされたソフトフォンと従来型電話機が自在に繋がることに加え、保留・転送・コールバックなど通常のビジネス電話機能や、ボイスメール、電話会議など先進機能がすべて無償で使えるとあって電話業界にかなり大きな衝撃を与えた。

ネットの主流となった、ソフト開発に必要なコードを公開するオープンソースソフトのため、既存ソフトとの連携による独自システムの構築や機能追加が可能である点もメリットだ。

### 世界が内線でつながる

このアスタリスクを使ったIP電話でも「インターネット電話」に分類されるサービスはとくに先進的だ。ネットにさえ接続されていれば、いつ、どこにいてもビジ

## アスタリスクが電話を変える

ネス電話が使える。極端に言えば世界の5カ所にいる5人を内線環境、つまり通話料なしでつないでしまうのだ。

数年前は一般電話からの着信できない、電話機が使えない、03や050の番号が付かないといった制限もあったが、今はそれもない。番号ポータビリティも使えるうえ、ウェブページに「電話ボタン」を付ければ、すぐ無料電話がかかる「クリック・トゥ・コール」にも応用できる。

OS（基本ソフト）の歴史は独自仕様からLinuxのようなオープンソースOSへと大きく変わった。電話が従来型PBXから、オープンソースIP-PBXへ移行していくのも自然の流れだろう。しかしこの変化は、当然、各国キャリアの経営を直撃しつつあり、NTTも例外ではないという。

それにしても、である。ドイツ人による電話装置の発明から148年、国内電話サービスの開始から118年。固定電話のみならず隆盛を誇る携帯電話の経営すら危機感をもって語られる時代が来るとは、10年前に誰が予想しただろう。インターネットの革新力、破壊力を象徴する事態といえる。

（リンク社長 岡田元治）

|| 木曜日に掲載



《おかだ・がんじ》1955年京都府生まれ。横浜の全寮制、山手学院中高を経て、早稲田大学商学部卒。翻訳・編集・広告制作に従事したのち87年に広告制作でリンクを設立、社長に就任。96年富山市のイーティーワークスと共同でAT-LINK専用サーバ・サービスをスタート。専用ホスティングとして国内トップの台数を誇る。

アマゾンや楽天を例にとるまでもなく、物販とインターネットの相性は抜群だ。食材はとくにそうである。あるべき生産・製造手法で「食」を守ろう、こだわりの地元産品を提供しよう、という生産者を宅配・インターネット・電子決済の3機能で支えることにより、食の本来である地産地消が「国産品の全国消費」へと広がったのである。ところが悲しいかな聞こえてくるのは、農薬汚染・殺虫剤・産地偽装といった低レベルの話ばかり。食料自給率の低下も止まらず、とうとう39%にまで下がってしまった(東京は1%!)。

この憂うべき事態の原因は大きく分けて2つだ。

1つ目は、安値信仰と大量生産。輸入食材・大量生産・大量流通によって食材は確かに安くなったが、代償として、食べる側のことなど何も考えない現場や外国で作られる「工業食品」が増えた。

ただ、売り手をそこまで追い込んだのは10円でも50円でもと安さを求める生活者と、地獄のような価格競争にたたき込まれた流通業界でもある。筆者も地方出身の都市納税者なので偉そうなことは言えないが、国は都市部によってのみ存立するのではない。

労働集約による近代化が十分に達成された今となっては生産者に適正利益が残る構造を築いて地域的就労バランスを改善すべきだ。さもないと食料生産の仕組みどころか国そのものを危うくする。

農業保護は生活者の手で

2つ目は市場開放要求のわな。例によって米欧は「日本の関税は

## とにかく食料自給率の改善を

高い」と非難に忙しいが、農業保護は各国で公然と行われ、自給率は、加14.5%、米12.8%、仏12.2%、独84%、英70%。日本への押しつけは、どうやらCO2削減枠に似た構図らしい。

小麦価格は昨年来120%、米に至っては2カ月で75%も高騰している。主因はバイオエタノールの原料であるトウモロコシの増産と投機資金の膨張。米国の利下げで市場への資金供給量が増えているのに、投機筋やSWF(政府系ファンド)の膨大なマネーが基軸通貨の地位を失いつつある米ドル・米国債や株には向かわず、原油・金・穀物などの商品先物市場に流れ込んでいるためだという。

高騰する穀物をめぐって暴動・輸出制限・禁輸が顕在化するなか、人口増と就農人口の減少が続く世界の現状を考えれば農業保護は当然だが、敗戦後60余年を経てなお事実上の連合国占領下にあるこの国の「対等な外交など望むべくもない惨状」にあって、自らの農と食は国産選択、給食の米飯回帰などによって守るしかあるまい。インターネットと国産食材の流通を書くつもりで大きく悲しい話になってしまった。お許しを。

(リンク社長 岡田元治)

|| 木曜日に掲載



《おかだ・がんじ》1955年京都府生まれ。横浜の全寮制、山手学院中高を経て、早稲田大学商学部卒。翻訳・編集・広告制作に従事したのち87年に広告制作でリンクを設立、社長に就任。96年富山市のエーティーワークスと共同でAT-LINK専用サーバ・サービスをスタート。専用ホスティングとして国内トップの台数を誇る。

# 「一」企業の現場から

<5>

1回目から4回目は、筆者が代表を務めるリンクの提供するインターネットサービスの周辺事情を書いたが、5回目の本稿からは、インターネットエイジの組織運営について実践していることを紹介してみよう。

メールと掲示板で組織内・組織間の連絡スピードは大きく変わった。これについては多くの賛同が得られるだろう。何しろ「ポッシュ」アドレスによる業務連絡さえ習慣にすれば、上下・前後・左右あるいは全体への連絡が瞬時にしかも正確に行き渡るのである。大変化といつていい。

大きく変わるのはスピードだけではない。「係長↓課長↓次長↓部長」という従来型の意思決定階段システムでは、どこか一カ所に発生した歪曲・機能停止・腐敗が組織全体の損失・停滞や危機に繋がるが、ポッシュアドレスによる複数担当者間同時通知型の業務フローが浸透すれば個人の凡ミスや一時的機能不全は周囲に救済される。

当社は、インターネットの利点を活用したこの運営方法を「オープン・フラット&スピーディー」と呼んで職階制度および空間設計のベースとしている。

つまり、①権限を可変かつフラットなものにして意思決定の階段を最小限に維持し、②ポッシュアドレスの活用と間仕切りのない空間により文書・声・表情・雰囲気など社内さまざま状況をオープンな状態にすることで、ミスの早期発見や、状況把握力・問題解決能力、ひいては競争力の向

## オープン・フラット&スピーディー

上につなげようというわけだ。いうなれば、守備範囲が固定的なバケツリレー型・野球型から緊急時のランダムアクセスが可能なラグビー型組織形態への転換である。ただ、この形態が可能であったのは、ホスティングサービスというチーム仕事を始める前は小人数の広告制作会社であったという事情にもよるから、既成の企業がすぐに採用できるものではない。目標とすべきポッシュが見えないというデメリットもあるだろう。

### 可視化で理想を追求

しかし、ウェブ・メール・掲示板による大スピード時代・大暴露時代における可視化運営は、ミスのカバー、セクシヨナリズムの発生回避という意味で、組織防衛のひとつの形ではあると思う(わずかな管理職手当で大きな責任を押し付け残業代を奪う「名ばかり管理職」も生まれない)。

何より「構成員の共同生活基盤である会社には、本来隠し事はあってはダメなはず、ゼロにはならないまでもできるだけ少ない方がいい」という理想の追求には好適と考えるのだ。

(リンク社長 岡田元治)

■木曜日に掲載



《おかだ・がんじ》1955年京都府生まれ。横浜の全寮制、山手学院中高を経て、早稲田大学商学部卒。翻訳・編集・広告制作に従事したのち87年に広告制作でリンクを設立、社長に就任。96年富山市のサーバーワークスと共同でAT-LINK専用サーバ・サービスをスタート。専用ホスティングとして国内トップの台数を誇る。

私が代表を務めるリンクでは、  
①ミスの防止とカバー②セクシヨ  
ナリズムの発生回避③迅速な対応  
④「社内に秘密はないはず、あつ  
てはダメなはず」という理想の追  
求のために「オープン・フラッ  
ト&スピーディー」というコンセ  
プトに基づく職階とゾーンレイア  
ウトを実施している。

これについては前回書いた。今  
回はその続編。

失敗や悪い結果は、できるだけ  
言いたくない、知られたくないの  
がいつの世も変わらない人情。打  
ち合わせスペースにすら間仕切り  
がない当社のレイアウトの大前提  
はこれである。

多少にぎやかで困ることはある  
が、声・表情・雰囲気による状況  
把握、問題の可視化という意味に  
おいて効果は確実。スピードが要  
求されるインターネット時代、な  
かでも対応の迅速性がサービスの  
質に直結するホスティングサービ  
スにあっては、メリットがデメリ  
ットに勝る。

情報は見に行く、取りに行くも  
のであって、のんびりと報告を待  
つものに非ず。前後左右の出来事  
を公正に判断する必要性もある。  
社長室・役員室なんかにもつて  
いて、見るべき・聞くべき状況を  
把握することなんてできるんだろ  
うか、というわけである。

これは逆サイド、つまり社員に  
よる社長・役員の見聞という意味  
でも効果的だ。

世間を騒がすさまじな経済事  
件、業務事故を見てもわかるとお  
り、若い社員による1回の失敗で  
会社がつぶれることはめったにな  
い。対して社長や役員など意思決

## 社長・役員こそ見張られないと

定権者による事件・事故の打撃  
は、某銀行・某英会話学校を例に  
とるまでもなく壊滅的である。

構成員の共同生活基盤である会  
社の組織防衛という視点からは、  
意思決定権者こそ見張られていな  
いといけないのである。「オープ  
ン・フラット&スピーディー」の  
もう一つの効用はこれだ。

隠しきれることなどない

このごろは偽装偽装とかまびす  
しい。2007年には「偽」が  
「今年の漢字」にまでなった。が、  
官僚内閣制に代表されるこの「偽  
装ごまかし国家」において実はこ  
んなことは昔からあって、掲示板  
・ブログ・メールの浸透や終身雇  
用制の崩壊、マスコミの話題にし  
易さで噴出しただけのことではな  
いか(必要のない法律規則が作ら  
れ続けていることにもよるが)。

まったくもって、そんな気がす  
る今日このごろである。今の時代  
に、あんなことが隠せると思うこ  
と自体が不思議だ。このインタ  
ネット時代、そして、つぶれるま  
で、つぶすまで追いかけて回す地獄  
のテレビマスコミに対して「隠し  
きれることなどおよそない」とい  
うことを、企業人は肝に銘じるべ  
きであろう。

(リンク社長 岡田元治)

|| 木曜日に掲載



《おかだ・がんじ》1955年京都  
府生まれ。横浜の全寮制、山手学  
院中高を経て、早  
稲田大学商学部  
卒。翻訳・編集・  
広告制作に従事し  
たのち87年に広告  
制作でリンクを設  
立、社長に就任。96年富山市のエ  
ーティーワークスと共同でA T  
LINK専用サーバ・サービスを  
スタート。専用ホスティングとし  
て国内トップの台数を誇る。

# IT企業の現場から

<7>

リンクにはこの時代を生きる中小企業としてのこだわりの社内制度がある。①正規雇用②出産・育児支援③変動定年制の3つだ。連載の最後にまとめる「株式公開をめざさない理由」の背景でもあり、少し詳しく説明してみよう。

まず「正規雇用」から。きっかけは7、8年前、某大手派遣会社に数人の派遣を依頼したときのこと。1カ月ほどたったある日、派遣会社の営業担当者から「業務フローのこの部分にこれこれの問題がありそう」という話があったのだが状況を考えればやむを得なかったし、また、派遣会社から指摘されるべきこともなかった。

月に何度も派遣社員の話聞きに来るのに依頼元には派遣者の仕事ぶりに関する問いかけはない。正社員と机を並べていても直接やりとりはせず、問題があるときは担当者が事業者側と派遣社員の間に入るというところしかかった。

派遣会社がすべてそうだとは思わなかったが、これがきっかけになって派遣というシステムの中では個人と組織の関係が崩壊する、大事なことを代理人経由で伝え合うような関係では組織も個人も実体として成長しないのではないかと考えるようになったのだ。

## 人は社会の預かりもの

もう一つの懸念は、やはり賃金格差。採用面接で話を聞くと、30代で年収200万円も珍しくない(それでは人生が組み立てられないではないか)。

企業は人件費の削減・流動化のため派遣労働に依存し、若者はよ

## 正規雇用は企業と社会の原点

り拘束の少ない勤務形態を選ぶ。そして派遣会社はその両者からマージンを得る。

三者の利益は一見循環しているようにも見えるが、大事な視点を欠く。すなわち「社会を支える個人の安定雇用および生活維持」と「業務の継続、責任の増大による職業人の育成」だ。国際競争のためといった非正規雇用によって株主のために莫大な利益を残す経営、雇用形態の多様化をうたいながら安定雇用と職業訓練構造を壊し続ける経営には、規模こそ違え同じ社会の責任を分担する者として共感できない。

「人」は社会からの預かりもの。家庭を支える生活者、会社を支える職業人、社会を支える納税者・消費者であって、安易なコスト削減の要素、ないし株主利益増大の源泉などでは絶対にならない。

そこを取り違えると会社も社会も大きなしっぺ返しをくらう(すでに十分くらい始めているが)。当社が正規雇用にこだわる理由はこのことに尽きる。私ごときが言うのもむなしだが、経営者の皆さんにはぜひ、できる限りの正規雇用・賃金支払いを、と訴えたいのである。

(リンク社長 岡田元治)  
|| 木曜日に掲載



《おかだ・がんじ》1955年京都府生まれ。横浜の全寮制、山手学院中高を経て、早稲田大学商学部卒。翻訳・編集・広告制作に従事したのち87年に広告制作でリンクを設立、社長に就任。96年富山市のエーティーワークスと共同でAT-LINK専用サーバ・サービスを開始。専用ホスティングとして国内トップの台数を誇る。



派遣労働の横行が賃金格差や社会保障制度の破綻、ひいては社会の基本構造の崩壊につながったのではないか。この危機感から当社は全員正規雇用を制度としている。これについては先週書いた。

格差の問題（米中露の格差に比べれば日本などしれたものらしいが、格差慣れない日本人にはやはりショックだ）が社会を覆い始めたのはかなり前。相変わらずあらゆる格差を「小泉改革」の所為にする議論もあるが、少なくとも賃金格差は派遣労働に頼る企業と派遣会社、そして「能動的に」派遣勤務を選んだ当事者の問題であって政治の責任ではなからう。

しかし少子高齢化への国の対応は遅すぎる。出生率は高齢化率改善レベルにほど遠く、定年と年金受給開始年齢の間にもまだ原則5年の開きがある。人口減少社会は悪くないという評論家もいるが、消費者・就労者・納税者が急減し高齢者が20%を超えて30%に向かう社会（推計では2020年に29%、2050年に40%！）が健全にやっつけていけるはずはない。

にもかかわらず、厚労省・社保庁など行政による浪費の実態はこの体たらくだったのである。寿命の延びを考えれば高齢者医療制度の改定も致し方ないと思うが、ここまで度の過ぎた「天下り先づくり」が明らかにになったら、多くを納得させるのは無理だろう。

支えるのは会社のため

こうした状況への危機感から当社は、02年に累進子供手当（1人目3万円、2人目4万円、3人目

超高齢社会の最前線は企業

5万円。月額・青天井）・出産支援（50万円）・変動定年制（年金受給開始まで勤務可能）を制度化した。東京の育児費用はとんでもないことになっているらしいし、出産前後の物要りも健保支給の35万円では足りそうにないからだ（どころか「妊娠は病気ではない」という理由で出産前の診療は保険対象外だという。この国の政策推進能力には心底言葉を失う）。

これらの制度については、正直なところ「中小企業がそこまで？」という気がしないでもないが「公」の精神と総合的な調整能力を喪失し、「議論ばかりで実行なし」といった政治と行政の状況にあって個人を支えることができるのは、健全に回っている企業だけだ。会社の競争力を支えることができるのが個々の経験と能力の蓄積でしかないことを考えれば、個人に安心の基盤を提供することは、実利的な視点、組織防衛の視点からも企業行動に矛盾しない。とにかく高齢化率が30%を超えてくる20年後、その未曾有の超高齢社会の最前線にいるのは企業だ。行政の手遅れを嘆いて立ちつくすのみ、というわけにはいかないのである。

（リンク社長 岡田元治）

|| 木曜日に掲載



《おかだ・がんじ》1955年京都府生まれ。横浜の全寮制、山手学院中高を経て、早稲田大学商学部卒。翻訳・編集・広告制作に従事したのち87年に広告制作でリンクを設立、社長に就任。96年富山市のエンターワークスと共同でAT-LINK専用サーバ・サービスを開始。専用ホスティングとして国内トップの台数を誇る。

8週続いたコラムも最終回。今週は、リンクが「上場を目指さない理由」について。時節柄、売上高40億円程度の当社にも「株式公開をお手伝い」といった誘いも少なくないが、今のところその予定はない。理由は次の6つだ。

- ①先週も書いた通り当社の雇用制度は多少ゆったりめ。公開すると株価の維持・上昇が目的化し、人件費削減をはじめとするあらゆる「効率アップ」が求められる。
- ②社員を「株主」ととらえ、利益の3分の1を還元している。上場したらそれは許されない。
- ③多額の投資を受けても、まだまともな配当は出せそうにない。配当が悪ければ株価は落ちる。後はお定まりのコースだ。
- ④経営とは中長期的な成長と見返りを図るもの。短期回収狙いの投資を受け入れると、中小企業は株価に振り回されてしまう。
- ⑤インサイダー取引規制をまじめに考えると、最も重要な関係者である社員に事業計画や収支予測が話せなくなつて非常に窮屈だ。
- ⑥「誰も市場は出し抜けない」という金融証券界の決まり文句はウソ。野村証券の度重なる不正、りそな銀行、村上海産、消費期限偽装騒ぎ後の英米金融資本による老舗資産の底値買収、ドイツ連銀総裁(当時)が語った9・11米中枢同時テロ直前の関連銘柄に関する不可解な取引など、国や市場管理サイドによるインサイダー情報利用と仕込みの痕跡は、それこそ数えきれないほど指摘されている。

利益循環システムを

書き出したらきりがなが上場を

## 上場を目指さない理由

目指さない理由はおおむねこんなところだ。未来永劫に公開しないと決めたわけではないが現在予定はないということである。非上場のデメリットとして大型投資能力や求人力の不足などは感じるが、急成長は能力を超える事業拡大に追い込まれる上、スタッフの教育不足ひいてはサービスの粗雑化を招く。いいことはかりともいえまい。

バブル崩壊から18年。大不況と構造改革の後にやってきたのは公開トレンドともいうべき狂騒だった。が、「成功の機会を広げる」「リスク分散による健全な投資の拡大を図る」といつつ目立ったのはリスクの拡大と小規模投資の詐取だった。必要なのは、過度の利益集中と吸い上げが抑制され、利益が適度に循環するシステムだ。

荒れ狂う「マネー」は、食料・エネルギー資源・土地・住宅といった生活基本財のみならず、効率極大化の名の下に「勤労者≡生活者」までも餌食にした。金融資本主義の大きな誤りは「賭」の対象にしているものと、そうでないものとを峻別しなかったことだと、つくづく思う。まるで大量殺戮兵器がなかった時代への回帰を願うほどにむなししいことは知りつつも。

(リンク社長 岡田元治) 〓おわり



《おかだ・がんじ》1955年京都府生まれ。横浜の全寮制、山手学院中高を経て、早稲田大学商学部卒。翻訳・編集・広告制作に従事したのち87年に広告制作でリンクを設立、社長に就任。96年富山市のサーバーワークスと共同でAT-LINK専用サーバ・サービスをスタート。専用ホスティングとして国内トップの台数を誇る。

# IT系の人材を農系へ

News Catch

## 正規雇用の維持／超高齢社会対応—リンクの新たな取り組み

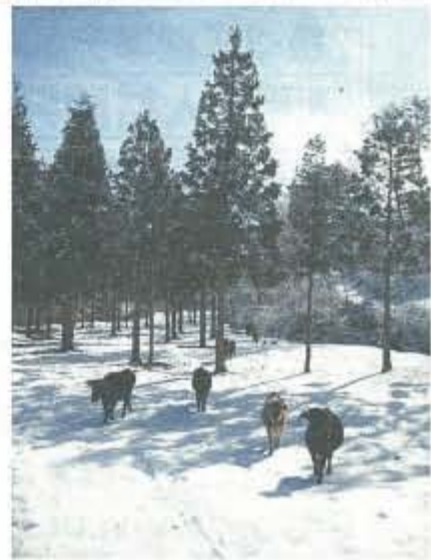
インターネットが国内に普及し始めたのは1995年ごろ。以来、急速な進化を遂げたインターネットは、ケータイの浸透と相まって社会と生活を大きく変えた。IT（情報技術）業界の平均年齢は歴史が浅いために当然低いが、インターネットをめぐる技術とサービスの進化が今後もつづくであろうことを考えると、10年後、15年後の現場管理と競争力維持にはやはりスタッフの平均年齢が問題になってくるだろう。専用ホスティングなしデータセンターサービスでトップクラスといわれる「at+link」を運営するリンク（東京都港区）は、そうした問題にいち早く取り組みはじめた企業の一つだ。



都市部の高齢労働者のための受け皿づくりが不可欠と力説するリンクの岡田元治社長



「中洞式」森林酪農の特徴は通年昼夜放牧。自然交配・自然分娩・自然哺乳で育つウシは搾乳時を除き、自然びりと山野で過ごす



い、のような構図がつづくはずはない」と強調する。

### 「人は『コスト』じゃない」

農業分野に社内資源を投入する。止まらない高齢化と、今回の恐慌後もつづくであろう不安定な社会情勢下の雇用維持に向けて、リンクは08年の半ばごろから準備に入った。インターネットの商用解放から16年目の現在、広告収入のみに頼る無料コンテンツの蔓延や大手外資の寡占などによってIT産業の活性曲線も明らかに減速傾向。終身雇用を維持するには、進化が速くて激しいIT分野以外への進出も求められそうだからだ。

一方で、世界的な人口増とともに食料需要が増えつづけるなか、国内農業は、産業としての魅力不足・後継者不足・耕作放棄地の増加・自給率のさらなる低下といった悪循環の真っ只中。02年度に年金受給開始年齢までの正社員雇用を宣言したリンクとしては、次代の農業フィールドに足場をつくって社会の変革に参画しつつ、社内高齢層の継続雇用手段を構築するのが狙い、というわけだ。

ネット社会の発展に伴い、コンピュー

ターネットワークの構築などを手がける企業は国内に約1万社あるといわれるが、こうしたIT関連企業は派遣労働や社内制度の不備もあって離職率が高い。対する同社の離職率は、直近2年間の合計が5%前後（試用期間を除く）と、IT企業としては低水準。主な理由は、①正規雇用②出産・育児支援③変動定年制—という社内制度にある。

リンクの社員は、すべてが正規雇用。「利益調整のための安易な雇用打ち切りが可能で、かつスタッフと会社の話に派遣会社を介在させる派遣というシステムの中では、個人と組織の関係が崩壊する。だいたい、年収200万や300万円では人生設計すらできない。そんな個の集合体である会社や社会は溶けてしまう」と岡田社長は正規雇用・終身雇用維持の理由を説明する。さらに、企業の役割は『社会を支える個人の安定雇用および生活維持』と『業務の継続、責任の漸増による職業人の育成』の2つだと語

る。

「従業員の生活確保ひいては社会の安定より株主利益の優先を余儀なくされる株主資本主義・金融資本主義が資本主義崩壊の根元。雇用形態の多様化をうたいながら安定雇用と職業訓練構造を壊し続ける派遣会社にも、規模こそ違え社会の責任を分担するものとして共感できない」と岡田社長。

「株主利益重視の経営、時価総額経営はヒトを『容易に削減可能なコスト』にしてしまったが、人は、家庭を支える生活者、社会を支える消費者・納税者、会社を支える職業人そのものであって、安易なコスト削減の要素ないし株主利益増大の源泉などでは絶対ない。そこを取り違えたから会社も社会も手痛いしっぺ返しを受けている。そんな『タコ』の足食

### 森林酪農と水耕栽培に参画



奥行き150m超の「ヤマネ式」循環養液栽培場。完全無農薬による通年安定生産はもちろんのこと、むずかしいとされる結球野菜の連続栽培も実現している

社会の活力維持には少子・高齢化も大きな問題。消費者・就労者・納税者が減少し、高齢者の比率が高まる社会は健全に循環し得ない。06年12月に発表された国立社会保障・人口問題研究所中位推計

によれば、10年後の高齢者率は29%、40年後には40%にも達するという。そんな、世界でも飛び抜けた超高齢社会の最前線に立つのは企業だ。こうした状況を危惧して、同社は02年に累進子供手当（1人目3万円、2人目4万円、3人目5万円・月額・青天井）と出産手当（50万円）、変動定年制（年金受給開始まで勤務可能）を制度化した。

「現在はまだ若い当社の平均年齢も15年後には50歳に近づく。ITフィールドの変化のスピードを考えると、組織の活力や創造力、競争力維持の低下を防ぐためにも、IT知力のピークを超えた社内高齢層のための選択的受け皿づくりを進めるしかなさそう」（岡田社長）。IT企業であるリンクが、農業分野への足場づくりを進めているのもそうした背景があるからだ。

年金受給開始年齢が上がりつづけ、体力や好奇心が残されている年齢のハッピーリタイアはほぼ遠のいた感があるが、プロと若者で運営される農業に参画する傍ら、スポーツ・釣り・読書などにいそしめる環境と選択肢が用意できれば、

一線を退き給与がピークを超えたIT企業・都市企業の社内高齢層にも役割と楽しみが残りそう、というわけだ。

具体的アプローチとして現在同社が計画しているのは、酪農や里山の再生のための『中洞式森林酪農』と、水耕栽培の常識をくつがえす『ヤマネ式循環養液栽培』。『企業の使命は雇用の維持・継続、という大前提の下、金銭のみを接点とする『投資』ではなく、真摯な農系事業者との協業を通じて、次代への展望を拓いていく考えだ。

最後に「過去40年前後にわたり、国土（＝農林業）を質に入れてまで獲得した自動車と電機の稼ぎが『換金不能』の米国債として吸い上げられ、しかもそれが『9・11』に代表される仕込みの戦争の遂行費用に回されてきたバカバカしさに、そろそろ気付くべき。マスコミも知らないふりをせず事実を伝えるべきだ。金融資本主義の破綻をきっかけとする畑農ブームは『占領国農政』のくびきを脱するいいチャンスかもしれないね」と笑った。

# 活力経営 2009

## リンク



### 社長 岡田 元治氏

**プロフィール** おかだ・がんじ 1955年2月6日京都市生まれ。横浜の全寮制「山手学院中等学校」を経て早稲田大学商学部卒。翻訳・編集・広告制作に従事したのち87年に広告制作でリンクを設立。バブルパンク後の景気底ばいの中、96年に富山市のエーターワークスと共同で「at+link専用サーバサービス」をスタート。コストパフォーマンスの良さと柔軟な対応で企業ユーザーの支持を獲得し、13年目を迎えた09年現在、専用ホスティングで国内トップクラスとされる8600台・2500社超の契約を有する。堅調なサービスをベースに、07年アスタリスクによるインターネット型IPビジネスフォンサービス「BIZTEL」、09年に新しいスタイルのデータセンターサービス「at+linkコロケーション」をリリース。08年からは、広告・ITフィールドにおける将来の雇用継続に備えて農系事業者との協業による農業ビジネスへの足場づくりを進めている。

非正規雇用の拡大は、賃金格差だけでなく、セーフティーネットであったはずの社会保険・労働保険の未加入問題をも生んだ。そんな中、「企業の使命は雇用の維持・継続」と断言する企業がある。広告制作会社として設立、現在はデータセンターサービスでトップクラスの「at+link」を運営するリンクだ。派遣労働の蔓延、少子高齢化、年金受給開始年齢の引き上げなどによる雇用不安を払拭すべく、年金受給開始年齢までの正規雇用と果進子手当などを制度化した岡田社長にその取り組みを聞いた。

### ■成功報酬型に転換

リンクの現在の主業務は1996年に始めた専用ホスティングサービスだが、23年前の創業時は純然たる広告制作業だった。

独立後3～4年は一直線の右肩上がりでまさに倍々ゲーム。「こんな経済は狂っている。行くところまで行って破綻するしかないのでは？」と思いつつも、91年までは寝ないで働いてさえいれば会社も回っていたが、92年から93年にかけてバブルパンクの大波がやってきた。投資に手を出していなかったから倒産こそしなかったが、仕事が3K（広告費・交際費・交通費）の中でもとくに削りがいのある広告だったため、売り上げは2年連続で前年比マイナス。

「限度を超えた値切りが横行する中、金銭的・時間的なしわ寄せがほぼ丸々回ってくる制作請負という仕事に展望がもてなくなった。決して良質とはいえないような会社やサービスを宣伝することが果たして一生の仕事なのか？ という思いもあった」という岡田社長は、94～95年ごろに真摯な事業者との協業による「利益折半型の営業/広告モデル」を模索し始める。

インターネットによる紙媒体への浸食が肌で感じられるようになった96年に縁あって富山のエーターワークスと出会い、同年秋にかねて考えていた協業スタイルで「at+link専用サーバサービス」をスタート。時代の流れとともに売り上げを順調に伸ばし、専用ホスティングでは業界一といわれるまでになった。

制作請負の広告から協業型の広告にシフトしたことについては、「販売と運営の当事者になることで、業務の不備がすべて自らの問題となるため、全プロセスを誠実なものにせざるを得ない。自己帰結型の広告業は、その意味で職能面・良心面のストレスがたまりにくい。販売当事者としての事業参加によって、広告の対象を、目先の売り上げのためではなく事業の可能性と良否判断に基づいて「能動的に」選べるようになった点も大きい」と語る。

### ■人はコストに非ず

5年後にat+linkが単独で黒字化し、経営が安定した02年からは社内制度の整備に着手する。

「90年代末から株主利益重視の経営や派遣労働が蔓延し始めていたが、安易な打ち切りが可能で、かつ、スタッフと会社との間に派遣会社が介在する派遣システムの中では、個人と組織の関係が崩壊する。だいたい年収200万や300万では最低限の人生設計すらできないではないか。そんな個の集合体では、会社も社会も溶けてしまう。世間の事件や企業の崩壊を見ていてそう思った」と岡田社長。

そして「株主利益優先の経営は、ヒトを「容易に削減可能なコスト」として扱うが、人は、家庭を支える生活者、社会を支える消費者・納税者、会社を支える職業人そのものであって、安易なコスト削減要素ないし株主利益増大の源泉などではない。そこを取り違えたから会社も社会も痛いしっぺ返しを受けている。そんな「タコ」の足食い、のような構図が続くはずはない」と訴える。

そんなリンクの社内制度は①全員正規雇用、②変動定年制（年金受給開始年まで勤務可）、③果進子手当（1人目3万円、2人目4万円、3人目5万円・月額・青天井）と、かなり手厚め。

「顧客を獲得し、いいサービスを提供するのは社員。社員が当事者としていい対応をするから、お客さんが当社のサービスを選び続けてくれる。その重要な戦力に安心を提供するのは単なる福祉ではなく、組織防衛上、営業戦略上も当たり前のこと」。経験の蓄積と当事者意識なしに成り立たないサービス業にとっては、古くて新しい考え方といえるかもしれない。

3

リンク

## 株式の上場は目指さない

### ここがポイント

そんなリンクのポイントは「非上場」。「株式を公開すると、株価の維持・上昇が目的化して人件費の削減をはじめとするあらゆる効率アップが求められる。株式会社の目的は株主利益の最大化、企業の目的は利益の極大化、という決まり文句の下、社会と会社にとって最も重要な勤労者をも単なるコストととらえる経営を根本的に疑い、利益循環型の

企業運営を目指す」という。「利益なくして会社が成り立たないというのは当然のことだが、利益だけを追求する経営が社会と世界に何をもたらしてきたかは、今や論じるまでもないだろう。会社は社会の中にあり、だ。個人や組織の存立基盤たる社会を壊しながら発展する組織は目指さない。日雇い派遣禁止に反対する経営者、農業保護に反対する工業者といった利益視点的対立、近視眼的対立、都市地方対立の構図から、利益循環のないし全体的な視点への転換に

よって対立と押さえ込みがもたらす閉塞を脱しないと出口が見えてこない。絶えざる前年比成長の追求や、変動相場制下の安値信仰では、資本が次の「狩り場」を求めて移動し続けなければならず、農耕民族型の資本主義市場である日本にはなじまない。世界はいよいよ恐慌に向か

う心配だ。たまには前年比マイナスでもいいぐらいに思っていないと、この先2~3年は気持ちがもたないのではないかと岡田社長。

「売り上げの推移からも分かる通り飛躍的に伸びたことはないが、個人と組織の健全な成長、地力の養成のためには「飛躍的じゃない伸び」の方がいい。劇的な伸びは内実のスカスカ化につながる場合が多いからね。ちょっと負け惜しみが入っているかもしれないが」と笑う。

## 音声通信サービスにも挑戦

### これで勝負

09年の現在、力を入れているのはat+linkをベースにした新しいスタイルのデータセンターサービスと、インターネット型のIPビジネスフォンサービスだ。

先月スタートした「at+linkコロケーションサービス」は、スペースと回線だけを貸す従来のハウジングサービスとは異なり、専用ホスティングで培ったノウハウを生かしつつ、段階的に選択可能なサポートを手ごろな料金で提供するも

の。たとえば一般的なハウジングサービスの場合、回線とラックを借りるだけなら費用は安い、ちょっとした障害でもデータセンターに足を運ぶ必要がある。一方、専用ホスティングはさまざまなサービスが受けられるものの、大規模な運用になるとコストがかさんでしまうという顧客の声があったが、「at+linkコロケーションサービス」を利用すればどちらも解決する。サーバーはat+linkのオリジナルで、データセンターには保守スタッフが常駐。30分以内にオンサイト保守が可能で、ユーザー所有機器の持ち込みもできる。サポートレベルは、電源のオフ・オンから、ユーザー指定の

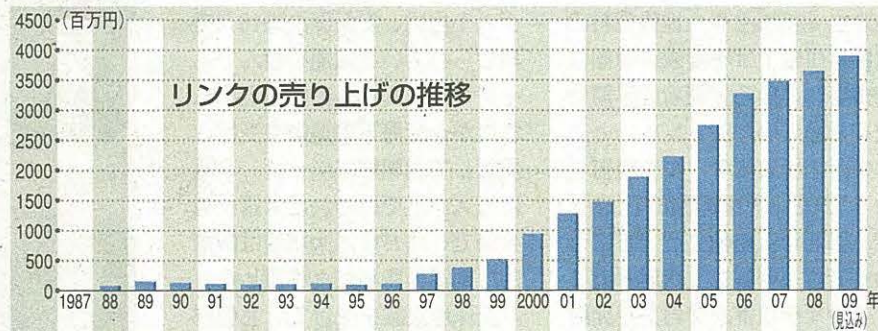
手順に沿った対応までが選択可能。回線は毎秒10Mbpsで月額7万円と業界最安値を実現した。

インターネット型IPビジネスフォンサービスの名称は「BIZTEL」。インターネットにさえつながっていれば、BIZTEL同士はすべて内線扱いになるため通話が無料になる上、ハードフォンやソフトフォンをインターネットに接続するだけで、自宅や外出先、さらには海外も会社と同じ電話環境になる。また、一般電話への通話にもIP電話料金が適用されるため、従来のビジネスフォンに比べてやはり安くなる。

引き合いが多いのは、オペレーター管

理や通話録音などの機能を持たせたコールセンターシステムだ。中小規模のヘルプデスクから分散型コールセンターまでさまざまなニーズに対応可能で、通常はかなりの導入コストと開発期間を必要とするコールセンターシステムが、最短5営業日、初期21万円〜・月額8万円〜で使えるという。

オープンソースIP-PBXの登場で130年以上も単独で運営されてきた音声通信がインターネット上で構築・管理できるようになった。13年・8600台のサーバー管理実績をベースに音声通信の分野に挑戦するリンクは楽しみな存在だ。



## 農業は日本のビジネスフロンティア

### 次代への一手

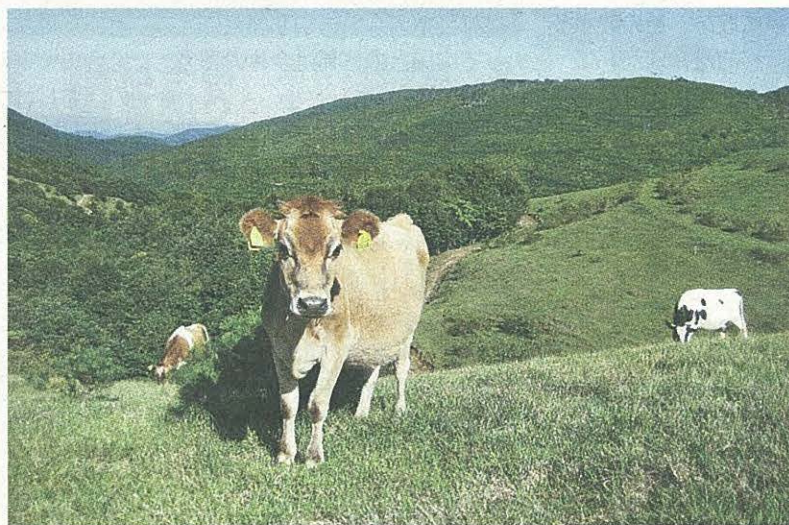
次代に備えた一手は意外にも農系事業。世界的な人口増に伴って食料需要が増え続ける中、国内農業は「食べていけない仕事」としての魅力不足・後継者不足・耕作放棄地の増加・自給率のさらなる低下といった悪循環の真ただ中。02年に年金受給開始年齢までの正社員雇用を宣言したリンクとしては、次代の農業フィールドに足場をつくって社会構造の変革に参加しつつ、社内高齢層の継続雇用手段を構築するのが狙いだという。

「現在はまだ若い当社の平均年齢も15年後には50歳に近づく。ITフィールドの進化スピードを考えると、組織の活力や創造力・競争力の低下を防ぐためにもIT知力のピークを越えた年齢層のための選択的受け皿づくりを進めるしかなさそう」と岡田社長。

年金の受給が遅れ、体力や好奇心が残されている年齢のハッピーリタイアはほぼ遠のいた感があるが、プロと若者が運営する農事業に積極参加する傍ら、スポーツ・釣・読書などにいそしめる環境と選択肢が用意できれば、一線を退き給与がピークを越えたIT企業・都市企業の高齢者にも役割と楽しみが残る、というわけだ。

当面の具体的なアプローチとして現在同社が計画しているのは、酪農と里山の再生のための「中洞式山地酪農」。企業の使命は雇用の維持・継続という大前提の下、金銭のみを接点とする「投資」ではなく真摯な農系事業者との協業によって、次代への展望を開いていく考えだ。

「戦後60年余りにわたって放置されてきた、あるいは占領国農政や輸出工業製品の犠牲になってきた農業は一種のビジネスフロンティア。農業バブルともいえる昨今の騒ぎには15年前のIT騒ぎに似たものを感じる。農業がそこかしこで広



「中洞式」山地酪農の特徴は通年昼夜解放。自然交配・自然分娩・自然ほ乳で育つウシは搾乳時を除きのんびりと山野で過ごす

告の商材にもなっている。こんなことは初めてではないか。利益を出すのは難し

そうだが「協業型広告屋」の当社としては、やはり狙いにくい。

### 会社メモ

本社＝東京都港区赤坂7-3-37 カナダ大使館ビル1階(03・5785・2255)。資本金1000万円、2010年5月期売上高38億5000万円(見込み)、従業員59人(2009年7月現在)。