

コロナ禍における京都市の中小企業の ダメージとレジリエンス

——2020年から2022年の3年間の職業としての経営者調査——

藤本 昌代

FUJIMOTO Masayo

要約：本稿は、2020年春に発出された緊急事態宣言以降、社会に大きな影響を与えたコロナ禍の影響を2020年春のアンケート調査、2020年夏のインタビュー調査、2021年のアンケート調査に続く、3年目の状態についてインタビュー調査を行った結果をまとめたものである。3年目のコロナ禍の影響は、直接的な要素から間接的な要素への移行に加え、コロナ禍前からの海外の要素など、複合的かつ遅滞して影響が訪れることが明らかになった。業務の変化は、経営者の早い世代交代、対面重視型からインターネット利用型への移行が見られた。そして中小企業における中間集団としての同業者組合のリーダーに自社の維持に留まらず、業界全体、関連業種全体の維持に奔走する姿が見られ、伝統産業を担う代表者らの産地に対するノブレスオブリージュが見られた。京都市の中小企業はコロナ禍において、物心共に厳しい状況に晒され、継続意欲が萎える状態と、耐えながら構造を変えつつ本質を継続するレジリエンスの両方が観察された。

キーワード：コロナ禍、中小企業、中間集団、ダメージ、レジリエンス

1 はじめに

私たちは2020年春、新型コロナウイルスの感染拡大によって、地域移動はおろか、他者との対面コミュニケーションですら、阻害された日々を送らなければならなかった。この感染リスクは、まさしくグローバル化によるものであり、人の移動によって瞬く間に世界中に拡大した。多くの被害をもたらしたコロナ禍から3年が経過し、未だ、菌の変異に追いつけず、感染者は増加、減少を繰り返しながら、私たちの生活に影響を及ぼし続けている。その中で、私たちは徐々にかつての生活への復旧、新たな生活スタイルへの移行など、コロナ禍前とは異なる形で、対面コミュニケーションができる生活を取り戻しつつある。

グローバル化されたリスクについては、家族や

共同体などの中間集団の弱体化によって個人化された社会の人々についての議論がなされる（Beck 2001=2022）。日本の状態についても大企業などの大資本組織の経済的合理性、多くのことを個人で意思決定することが求められるような制度の整備、その中で家族や共同体の崩壊だけでなく、職場の流動性、テンポラリー性などから、中間集団に守られない私たちの状態について警鐘が鳴らされている（伊藤他 2011）。リスクや個人化の議論の中では、大企業、特に環境問題に関わるような事象や家族や共同体などの中間集団の崩壊、そしてEU圏での就労の流動性が高い状態での個人化などが多く取り上げられる。そのような状況の中、コロナ禍では個人や家族の不安についての関心は高まるが、労働者と職場集団や同業者集団の関係についての関心は高いとはいえない。

大企業と中小企業、特に地域特有の状況については、大規模調査では見えないことも多い。

そのため、本稿では、京都市の伝統産業などを含む中小企業のコロナ禍の状態を記録するために、2020年4月の「緊急事態宣言」から、3年目の調査を中心に、2020年、2021年の調査との比較も含めて、働く場に起こっていたことを記述的にまとめている（藤本 2020 a、2020 b、2021 a、2021 b、2022）。本稿の構成は以下の通りである。第2章では、はじめにコロナ禍で行われた企業調査を概観する。次にU.Beckのリスク論に関わる議論から、個人化、中間集団について検討する。また、コロナ禍ではダメージからの復帰という状態に対するレジリエンスという概念の捉え方について検討する。第3章では、本稿の問題設定と調査の方法、調査対象について説明を行う。第4章では、2020年度調査の概要、2021年度調査の概要、2020年度と2021年度の変化の概要、そして、2022年度調査の各対象者の経過について記述する。第5章ではコロナ禍の中小企業のダメージに対する公的支援の影響、中小企業のレジリエンスの状態、中間集団との関係、就業者の思い、経営者の矜持について議論を行い、第6章では、結論を述べる。

2 研究経緯

2.1 コロナ禍の研究

本節では、コロナ禍の状態を調査した研究を概観し、どのような分析が行われてきたかを示す。2020年4月、新年度の始まりの時期、多くの人々が混乱の中、いくつかの社会学者による調査が実施され、記録に残されている。たとえば、2020年4月に組織研究者らによって全国の大企業を対象に実施された調査では、全国の被害状況、雇用状況、従業員、経営者のメンタリティを産業別、地域別等で分析されている（原ほか

2020；服部ほか 2020；佐々木ほか 2020；中川編著 2021）。同じく2020年4月と7月にリクルートワークス研究所と組織研究者らによって全国の就労者に向けて実施された調査により、社会属性別の状況分析、生活状況、社会的な関係性、リモートワークの状況、情緒的状況、雇用状況等々の分析がなされた（江夏ほか 2021）。同じく2020年4月と7月に藤本昌代（2020 a、2020 b、2021 a、2022）によって実施された京都市の中小企業への調査では、職業としての経営者のコロナ禍での行動と態度に注目し、業種別企業の被害状態だけでなく、従業員との関係性、他組織と当該企業との関係性について調べられている。この調査は2021年度（藤本 2021 b）も継続され、2022年度にも実施されている（本稿で報告）。関智宏ら（2022）も2020年6月と11月にコロナ禍の中小企業について調査分析を行っており、その後も継続調査を行っている。

政府系組織、大手調査企業における大規模調査としては、内閣府（2020 a、2020 b）が全国調査でコロナ禍の生活状況、仕事、学校、家族の状況などについて20,000件以上の調査を2020年5月と9月に実施している。労働政策研究・研修機構（2020）は労働研究の専門機関として就業に関する個人調査と企業調査を行っており、2021年度にも継続調査をしている（労働政策研究・研修機構 2021 a）。そのほか、同機構からはディスカッションペーパー集等でテレワークの功罪や転職行動などに関する報告が継続されている（労働政策研究・研修機構 2022）。また、定期的に毎年労働者に向けて調査を継続しているリクルートワークス研究所（2019、2020、2021、2022）の「全国就業実態パネル調査」では、就業者へのコロナ禍の影響を比較するのに有効な前後のデータがある。これらの調査は就労者個人に行われたものや、企業の単独の状態を尋ねたものが多い。コ

コロナ禍でのジェンダー問題や低スキル層の人々の窮状や企業規模別の厳しさの違いなどを知ることができる有用なマクロデータを提供している。このように緊急事態の中、重厚な調査データが残されていることは、今後、世界的な問題が起こった時のリスクを検討する上で重要であるといえよう。

2.2 高リスク下の個人化と中間集団

コロナ禍は世界中の全ての人々が逃れることができない大きな災禍であり、それは現在も収束したとはいえない。U.Beck は、チェルノブイリ原発事故の年に『危険社会』（1986=1998）を出版し、一躍脚光を浴び、その後も人々に多くの影響を与えている。U. Beck（1993=2014、1999=2014、2002=2016）は、グローバル化のもたらした結果が、金融危機、天災、テロ、科学技術による人災など、さまざまであっても、そのリスクはメリットを享受していない人にもすべからず影響をもたらすことを指摘している。彼は世界のマクドナルド化（Ritzer 1996=1999、2008=2008）による影響や Baumann（1990=1993、2000=2001）の合理化への志向を強める人々の行動への危機感、B. Latour（2005=2019）の人間対自然という二項対立的ではなく、モノとの関係性を視野に入れた分析視点を支持しつつ、さらにリスクがリスクを高める連鎖について議論している。その中で彼らが重視するのは、デュルケムの時代から述べられてきた中間集団の存在、役割である。

U. Beck（1993=2014、1999=2014）は、西洋的近代化に対する非西洋地域からの批判に触れ、グローバル化によるリスクの拡大に、世界中の人々が、自分が危険にさらされるという自己再帰性の中で生きなければいけないリスク社会であると述べる。それは貧困層、富裕層の格差の拡大だけでなく、多くの人々が貧困の罫にはまりつつあ

るといふ。U. Beck（1993=2014、1999=2014）は個人化とエゴイズムを明確に区別すべきと述べており、個人化は自己の好みや個人的選択ではないと強調する。たとえば、福祉国家の権利や資格は個人のためのものであり、教育、雇用を前提にしており、自らを個人として計画し、理解し、考案することが求められ、失敗は自己責任と言われる、というような「制度化された個人主義」が進展しているという。U. Beck（2011=2012、2001=2022）によれば、人々を規定していた伝統的な社会関係・絆・信仰システムが重要性を失っている。家族団体、村落共同体、性別役割など「集合的慣習化」レベルの日常的なルーティンに枠組みと規則を与えていた集団が崩れ、脱ルーティン化が起こり、生活は自明性を失っている。

また、檜村愛子（2011）は、U. Beck の「個人化」は自律した個人から議論を始めているが、現代社会では人々が感情優位なエコノミーの下で他者依存傾向を強めており、状況はより深刻であることを指摘している。また、E. Beck（2011=2011）は、日常に枠組みと規則を与えてきた家族や村落共同体、宗教、地域等々がつながりを弱め、個人は自由に選択できる代わりに、何もかも自分で決めなければならなくなったと述べる。彼女はいろいろな制度の中での自由は、自分でそれらのルールを全て学び、間違うと自己責任として損失を直接受けなければいけないという厳しさがあると述べる。そして、労働市場の流動化、一時的、フレキシブルな就労パターンなど、連続性から流動性に変化している社会について、中間集団なき個人の自由について警告している。約 80 年前に E. Fromm が述べていた選ばれた自由の結果、起こった悲劇を思い起こさせる（Fromm 1941=1965）。武川正吾（2011）は、バブル崩壊、リーマンショック後の日本の雇用状況の厳しさを目の当たりにして、伝統的な労使関係が崩壊し、

また、安定的な正規雇用と不安定な非正規雇用とに二極分解したと述べ、労働者は企業や組合に依拠できない状況から、集合体より個人が優先される時代になったと述べている。U.Beck (2011) は、国際的競争にもとづく、労働者のトランスナショナルな状況、コスモポリタニズムなき、強制的なコスモポリタン化が富裕な国々で働く人々に起こっていることを指摘している。流動的、非連続的な職場で働く人々に対するリスクや個人化への危険は高まるばかりである。

2.3 レジリエンスに対するアプローチ

このコロナ禍で、世界中に広がったダメージは、全ての人々に降りかかった。そこから3年の間に徐々に回復の兆しを見せている企業も多いが、コロナ禍前より厳しい状況になったままの企業も多い(藤本 2021 a、2021 b、2022)。少しずつながら、復調する状態を、近年では「レジリエンス」と呼ばれることが多い。「レジリエンス」という表現について、栗原亘は、Holling (1973) が生態システムを「攪乱を吸収し、自ら変容させながら安定した状態へと回帰していくような、ダイナミックなシステム」(栗原 2022: 25) という概念で表現したと述べている。生態学者のいうレジリエンスが、ホメオスタシスである一方で、社会科学で流行している「レジリエンス」は、「何かあってもしなやかに立ち直れる力」を指すようなケースが多い(枝廣 2015; 鈴木他 2018)。しかし、栗原 (2022) は「レジリエンス」は元に戻るだけでなく、崩壊に至らない程度に自らを変化させつつ、順応していく能力であると述べている。

関連する概念として Ziman (1994=1995) は、組織内部の状態が変化しつつも、組織体が一定状態を保っていることを「動的定常状態」と呼んでいる。ホメオスタシスが外的環境が変化しても、

ある一定状態に戻ることを示す概念であるのに対して、Ziman のそれは、一定に見えているが要素が変化し続けているという状態を指す。長期的には安定的に存続し続けているように見えるモノも大きく要素を変容させながら、継続していることがある(藤本・河口 2010)。また、E. Bakke は、「動的平衡進化状態 (an evolving state of dynamic equilibrium)」(Bakke 1987: 66-67) という概念を用いて、組織が内外の社会的環境の変化に対して平衡を保ち、進化する状態として説明しており、定常状態に進化を加えた議論をしている。そして、栗原は、レジリエンスという概念はシステムの能力を指し、社会のデザインに関わり、それは誰が何のために、どのように、その仕組みを維持しているかを構築主義的アプローチでの解明が重要であると述べている。

2.4 2020年、2021年の京都市コロナ禍の中小企業調査の経緯

2.4.1 第1回緊急事態宣言下の中小企業

以下では2020年5月の第1回緊急事態宣言直後の京都市の中小企業の状態について、「同志社大学働き方と科学技術研究センター」で行ったアンケート調査の結果を概観する(藤本 2020 a、2020 b)¹⁾。当時の京都市の中小企業は、受注の減少、従業員の在宅勤務への移行困難、顧客の対面コミュニケーション回避などの事業への制限により、厳しい状況に置かれていた。売上げや受注が減少していたのは、卸・小売業、飲食・宿泊業を含むその他の業種、10人未満の小規模企業、老舗企業、女性比率の高い企業であった。それに対して製造業は、機器や道具により人と人との間隔が「密」になりにくく、通常通り出勤して継続就業している所が多かった。経営者の世代では、70代の経営者は比較的落ち着いており、30代の若い経営者の企業が情報不足に陥っていた。このよ

うに電子メディアのオペレーション能力では説明できない現象が起こっていたことから、情報の支援をもたらす社会関係資本において信頼関係を築くための時間の長さの影響がうかがえた。そして経営者が抱える不安に関しては、卸・小売業の不安が大きく、製造業が安定的な状態にあった。規模別では小規模ほど経営者の不安は大きく、中規模の企業は相対的に不安が小さかった。また従業員の構成比では男女ほぼ同程度の企業、正規雇用者が7割以上の企業の経営者の不安が最も小さかった。この混乱期には、同業他社情報、業界情報、行政情報が強く求められ、特に、京都市や公的機関への期待が高まり、彼らが担う役割が非常に重視されていた。また、公的機関だけでなく、日々、同業者組合等での自衛戦略や集団の紐帯を強化するしくみを再考することも、小規模企業として重要な課題であることが確認された（藤本 2021 a、2022）。

2.4.2 緊急事態宣言から1年後の中小企業

2020年5月の1回目の調査から約1年後、企業がどのような状態であるのかについてオンライン調査（「同志社大学働き方と科学技術研究センター」）を実施した（藤本 2021 b）。2021年7月の調査によって収集された1年後の京都市の中小企業の状態は以下の通りであった。まず、企業や従業員の属性別で売上げ、受注、顧客からの信頼維持、就業継続の厳しさが見られたのは、企業規模の小ささ、戦前創業の企業、経営者の世代の高さ、女性比率の高さなどの特徴であった。コロナ禍の経済的なダメージの回復は難しく、売上げが減少している企業が半数近くあった。受注に関しては、もともと不足していたところに加えて、コロナ禍の影響を受けて不足状態に陥っている企業が増え、さらに厳しい状態であることが明らかになった。そのような状況の中で、従業員の雇用については、今年もほとんどの企業で解雇の予定は

なかった。

経営者の行動や意識に関しては、営業のオンライン化を不安視する企業が多い中、効率的と感じている企業も半数ほどあった。従業員の在宅勤務については生産性の向上はあまりなく、出勤して顧客とのオンライン会議などを行っている企業が多いようであった。そして、多くの企業で経営者から従業員への激励は月に数回以上行われ続けており、経営者と従業員の信頼関係は継続されていた。経済的には、ほとんどの企業が行政の経済的支援を有効としており、業界・同業他社・新規事業に関する情報も支援的という声も多かった。そして、毎日のように行われていた宴会の効果は、同業・他業種の経営者と親しくなる機会、業務に関わる信頼関係構築、仕事に関わる情報獲得など、多くの企業が高い評価をしていた。他方で、コロナ禍で仕事上の宴会がなくなってホッとしていた経営者は4割ほどであった（藤本 2022）。

2.4.3 2020年と2021年の中小企業の変化

2020年と2021年の企業の状態を比較したところ、以下のような結果であった。まず、2020年の売上げと比較して2021年に回復傾向にある企業は約半数であった。コロナ禍前の2019年と2020年の比較では、大きく売上げを減少させた企業が多かったが、2020年と2021年の比較においては、多少の回復を見せる企業が多いと予測されたが、実際には2020年より、さらに売上げが減少している企業が半数近くあった。したがって、回復しつつある企業と、徐々に悪化している企業の二極化が進んでいるといえる。他方で、行政の支援により、資金不足が解消されている企業は増加していた。受注が厳しい企業は多く、これについては2021年もあまり回復していない。2020年の時点では材料が不足している企業は多くなかったが、2021年度は不足している企業が増加していた。

2020年に不足していた行政、業界情報は多くの企業で改善されていた。就業体制は、自宅待機で就業不可だった企業が、出勤した上での就業継続可が増加していた。首都圏の大企業において一部普及したかに見えたテレワークであるが、ほとんどの中小企業は元の就業体制で継続していた。2020年に高かった従業員からの不安の声は雇用、賃金に関するものは低減したが、就業における職場や生活の変化への適応に対するものが増加していた。経営者の不安は、2020年に高かった自組織への従業員や資金などのメンテナンス項目では軽減していたが、2021年には対外的な信頼維持などへの不安が増加傾向にあった。行政からの経済的支援を求める声は2021年も多く、厳しさがうかがえた。2020年に取得に混乱があった行政情報、同業者情報は、2021年に不足は解消されていた。特に2020年の調査では、30代の若い経営者が中高年以上に行政情報、同業者情報の不足を訴えていたが、2021年には最も情報不足から回復しており、高齢の経営者が情報不足になっていた。全体を通して、継続して情報の提供への要望も強く、改めて行政、同業者組合など、個人を超えた存在の重要性が確認された。

これらの結果から、第1回緊急事態宣言から1年後の中小企業の状態として、売上げで二極化も見られたが、多くの企業でいくつかの要素に回復が見られたこと、経済的支援の必要性は依然として大きいこと、女性比率が高い企業、男性比率の高い老舗企業のダメージの回復が弱いこと、卸・小売業・飲食・宿泊業の回復が弱いこと、行政による経済的支援の次には情報への要望も強いことなどが確認された。そして中小企業の場合、テレワークは必ずしも有効とは捉えられておらず、先述の大企業調査でも東京とそれ以外でテレワーク実施率は大きく異なり、テレワークに対する認識の違いが浮き彫りになった(藤本 2022)。また、

社会関係資本とITリテラシー、それぞれの限界と有効性を知り、その対策を打つ必要性が明らかになった。

3 問題設定と調査方法

3.1 問題設定

本研究の問いは、世界的なパンデミックが起り、3年目になり、中小企業はどのような状態にあるのか、中間集団との関わりはどのような状況であるのかということをも明らかにすることである。果たして日本の就労環境は、武川(2011)の言うように相互扶助のない、個人化した状態であったのだろうか。コロナ禍では首都圏では当たり前のように自宅からテレワークをする大企業勤務のホワイトカラーが多かったが(藤本 2022)、他の地域では、ITエンジニア以外には、ほとんど普及しておらず、多くの人々が勤務先の会議室からのオンライン会議に参加していた。先述したように2020年の緊急事態宣言中でも対面で就業継続していた企業は多い。大企業モデルで日本社会の労働環境が語られ、その次に一気に家族や地域コミュニティが語られており、日本の事業所の99%が中小企業であるのにもかかわらず、社会学では中小企業の相互扶助や同業者組合などの中間集団について、多くは語られていない。

U. Beck(1993 = 2014、1999 = 2014、2002 = 2016)は、個人化した社会では、全てルールを知り尽くして、計算し、行動する、ということができなかつた人々は自己責任を問われがちだという。次々と生まれる新しいルールに、「ウェブサイトを書いて」と言い、それを見落とした者は自己責任を問われる、情報を取得できなかった者は損をして当然と切り捨てられる。助け合う関係性は強い紐帯や弱い紐帯など、社会関係資本との関係が想定され、企業での職場の人間関係はアメリカのような解雇されやすい環境では企業によ

って関係性を絶たれると述べられている (Putnam 2000=2006)。しかし、契約上の関係、利害関係でつながりつつも、日本では仲間としての相互扶助がある同業者組合、職業集団などの中間集団の存在は個人を守る役割として機能するのではないだろうか。都市部での議論は大企業を想定した日本型雇用慣行の崩壊が語られがちであるが、首都圏以外の地域が首都圏と同様とは限らない。EU 圏内での移動の自由は、就業場所を拡大し、人々の流動性を高め、低定着性が常態化した。日本で同様のことが起こっているとしたら、それは一極集中が続き、労働市場が発達している東京周辺に顕著に現れることであり、他の地域で同様の現象が起こっているとは考えにくい。終身雇用制度は規模にかかわらず、日本の多くの事業所で正規雇用者に適用されており、中小企業は労働力不足もあり、非正規雇用者でも長期的に就業してくれる人々を求めている。組織調査では、地元志向の人々や同業者集団が同業他社を思いやり、相互扶助が行われる関係は今でも観察されている (藤本・河口 2010、藤本他 2022)。

コロナ禍では、多くの組織がダメージを受けているが、先述した通り、特に飲食宿泊業、観光業など、対人サービスに関わる業種への影響が早々に出て、次に人々が交流を制限されたため、衣服、装飾系も消費が大きく減少した。京都市の産業も大きく影響を受けたが、2020年初期、2021年夏、2022年夏、その経過にはどのような特徴が見られるだろうか。レジリエンスには、多様な解釈があるが、本稿では Holling (1973)、栗原 (2022)、Bakke (1987)、Ziman (1994=1995) が示していた本質を変えない程度に大きく変化しつつ、短期的にはホメオスタシス的な動きで、長期的には動的平衡進化状態になっている状態として捉える。京都の伝統産業の長期継続性は、必ずしも元の形に戻らずに、継続していることもある。

数百年継続している老舗の当主は、「先代は、戦争も、京都の大火も経済恐慌も多くの苦難を乗り越えてきている。コロナ禍は自分の代の時に回ってきた困難であり、また、後世も、異なる苦難に立ち向かわねばならないことがあると思う」と語る。

U. Beck のリスク、弱体化した集団、自己責任化し、流動化し、個人化する労働、というヨーロッパモデル、そして、日本のバック研究者らのイメージする労働の世界は、日本型雇用慣行の弱体化という大企業モデルを想定されたものであるが、高流動性地域のモデル、大所帯で社長との対面機会も少なく、顔も知らない社員同士が多い大企業モデルが、首都圏以外の中小企業に当てはまるだろうか。中小企業は大企業のような十分な福利厚生や給与を用意できないが、経営者と従業員の関係が近く、家族主義的な組織も少なくない (藤本・河口 2010、藤本、2020、2021)。先述したように、緊急事態宣言下での混乱は大企業の方がコミュニケーション齟齬が大きかった (藤本 2020)。しかしながら、経済基盤が大企業に比べて猶予の少ない中小企業は経済的に厳しい状況に晒され、廃業する所も少なくない。これらを踏まえて、本研究ではコロナ禍3年目の京都市の中小企業がどのような状態で耐えているのか、あるいは、厳しい状態を超えられなかったのか、ということについて調査を行っている。以下では調査の方法について説明を行う。

3.2 調査方法および調査対象

表1に示すのは2020年5月から2022年9月まで行ったパネル調査の対象者(経営者)である。本調査は前述したように、2020年4月末から5月末までコロナ禍での第1回の緊急事態宣言中に行ったオンライン・アンケート調査が最初である。その後、回答者のうち、連絡先の記入があっ

表1 調査対象者一覧と調査時期

	対象者	業種	2020年調査	2021年調査	2022年調査
1	A氏	カフェ	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月2日	アンケート 7月～8月	インタビュー 8月1日
2	B氏	不動産、建築、宿泊業	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月2日	アンケート 7月～8月	インタビュー 9月5日
3	C氏	コンビニエンスストア	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月2日	アンケート 7月～8月	インタビュー 8月1日
4	D氏	化学薬品製造業	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月3日	アンケート 7月～8月	インタビュー 8月8日
5	E氏	建材、精密部品製造業	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月6日	アンケート 7月～8月	インタビュー 8月10日
6	F氏	染色業	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月9日	アンケート 7月～8月	インタビュー 8月10日
7	G氏	織物業	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月14日	アンケート 7月～8月	インタビュー 8月19日
8	H氏	窯業	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月14日	アンケート 7月～8月	インタビュー 8月21日
9	I氏	電子機器メーカー	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月16日、10月1日	アンケート 7月～8月	インタビュー 8月8日
10	J氏	寺院	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月16日	アンケート 7月～8月	インタビュー 9月11日
11	K氏	宿泊業	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月16日	アンケート 7月～8月	インタビュー 9月5日
12	L氏	仏具	アンケート 4月～5月 インタビュー 7月21日	アンケート 7月～8月	インタビュー 9月1日

た人々にインタビューの協力を求め、同年7月に表1の12名へのインタビューを行った。そのうち、I氏の企業にはさらに学生と共に10月に社内見学、インタビューを行っている（藤本編著2021）。2021年度は2020年度と同様の方法で7月～8月にオンライン・アンケートを実施し（藤本2021a、2021b）、2022年は8月～9月に再び、表1の12社の経営者にインタビューを行っている。

3.3 分析方法

調査では、2022年度の状態について、主に3

年目のコロナ禍として、これまでの経緯、現在も影響を受けていること、コロナ禍前と変化したことなどについて、経営者の行動、役割、意識、従業員との関係、同業者、異業種、行政との関わりなど、中間集団、人的ネットワークに関わる質問を行っている。なお、分析部では、パンデミック時の記録を記述的に残すことを目的としていることから、12社の2022年度のインタビュー調査の結果を並列に掲載している。なお、詳細については別途、付録を参照されたい。

4 分析

本章では、4.1 で3年目のコロナ禍における飲食・宿泊業、4.2 で伝統産業系製造業、4.3 でハイテク系製造業、4.4 でその他の業種について傾向を示し、4.5 で小括を行う。

4.1 飲食・宿泊業の傾向

2022年夏の飲食・宿泊業の傾向として、以下では飲食業のA氏と宿泊業のK氏についてまとめる。

4.1.1 カフェ経営 A 氏のコロナ禍3年目の状況

開業3年目のA氏の店は、コロナ禍の中での開店となり、2020年の春は、営業がままならず、厳しいスタートを切っていた。その後、SNSでイチゴのスイーツが評判となり、大勢の若い女性が訪れることで持ち直していた。しかし、「バズる現象」はイチゴのシーズン終了と共に減少し、現在、桃のスイーツで持ち直しを図っている。同店は若者がSNSの情報で目指して訪れるカフェであるため、京都の観光客が減少する8月、9月、2月、3月の若者の夏休み、冬休み、春休みに当たる時期に、顧客が増える。地元の顧客へのコロナ禍の影響は、常連の女性客が看護師、保育士など、女性職に対面の仕事が多く、自身が感染する訳にはいかない職種の人々が来店しなくなったことが挙げられる。店の従業員は、数名雇用していたアルバイトを1名に絞らなければならない状態にある。以前はコーヒーを入れる専門的スキルのある女性が数名働いていたが、コロナ禍で出産のために辞めてしまった。そのため、A氏は家族のイベントやバリスタのための専門学校で講師をするなどの臨時休業以外は、ずっと営業し続けている。A氏の店は一等地のビルの1階にあり、家賃が非常に高い。周辺のビルのテナントでは2021年にはすぐに埋まっていたが、2022年度

は空きが増えている。中小企業への無利子の貸付金や補助金によって廃業の危機を免れたが、2022年秋から貸付金の返済が始まったため、平常レベルに顧客が戻らないと再び、厳しい状態が訪れる（詳細は付録A氏の頁を参照されたい）。

4.1.2 旅館経営 K 氏のコロナ禍3年目の状況

K氏の旅館は100年を超える老舗旅館であり、インバウンド対象ではなく、修学旅行生、国内旅行客が主な対象である。2年前は2020年4月以降、4か月連続で収入ゼロの日々が続いた。3年目の現在は、インバウンド対応のホテルが1泊数千円というダンピングしており、夕食、朝食込みの旅館の料金が高額に見えるため、一般客を対象とする旅館は厳しい状況が続いている。K氏の旅館は修学旅行が復活し、2022年7月は2019年度比の104%に戻している。ただし、K氏の旅館でも一般客は5分の1に減少したままである。K氏は2020年の収入ゼロの時にも解雇者を出さなくても済むように行政の貸付金を借りて、正社員のみならず、パートタイマーにも給与を払い続けていた。従業員は休業中に「京都検定」に励み、全員が合格し、「おもてなし検定」「マナー教室」など、eラーニング、オンライン講習など、商工会議所の助成金制度を利用してスキル維持、向上に努めていた。また、K氏の旅館では休業中に補助金を利用して改修工事を実施している。これらはK氏の後継者がマネジメントを行い、コロナ禍で世代交代も行っている。K氏は後継者が徐々に立ち上がっていけるように補助輪のようにサポートし、何かあった時には今までの信頼関係を活かしてK氏のネットワークでバックアップするようにしている（詳細は付録K氏の頁を参照されたい）。

4.2 伝統産業系製造業の傾向

2022年夏の伝統産業系製造業の傾向として、

以下では織物業の G 氏、窯業の H 氏、仏壇・仏具製造業の L 氏、染色業の F 氏についてまとめる。

4.2.1 西陣織・織元 G 氏のコロナ禍 3 年目の状況

G 氏の店は創業 100 年を超える老舗企業である。織物業界はコロナ禍の影響で消費が落ち込み、非常に厳しい状況にある。2021 年秋頃からデパートや商業施設が通常営業できるようになり、回復の兆しが見えたが、また第 7 波の影響が出て、心理的に業界は意気消沈している。現在は、コロナ禍の影響だけではなく、ウクライナの戦争や為替の影響などがあり、生糸（絹）の輸入でも大きな打撃を受けている。西陣は 9 割の生糸を中国から輸入しており、糸を染める染料もほとんど中国産で、その他の材料も中国、アジア諸国が多いため、価格の高騰だけでなく、生産地の人々の感染拡大で生産が止まり、現地 1 番のベテランの職人が死亡したり、大きな影響が出ている。さらに流通も止まり、中国のロックダウンは船積みをする者も就業できず、入荷が止まってしまい、解除後に復活した時には、納期が 2 倍かかっていた。2020 年春の時には、受注は非常に少なく、在庫は大量にあるという状況であったが、2022 年の夏から受注が徐々に復活した時には材料の在庫がないという事態になっていた。そして、それ以上に中国自体の低賃金労働者が激減し、高コストになり、円安で約 5 割、一気に価格が上昇したことが問題となっていた。生糸だけでなく、原油価格の高騰により、化学染料の値上げ、友禅染の際に染料定着のための蒸し工程で用いるボイラーの燃料のコストが上がるなど、多くの作業に影響が出ている。

そして、冠婚葬祭の場合、親族は着物着用ということが慣例であったが、コロナ禍では葬儀でも女性の喪主、もしくは喪主の妻でさえ着物の喪服を着用せず、レンタルもしない傾向になってい

る。G 氏の店は最高級の材料を仕入れ、難度の高い技術で製品を作っている。ハイエンドゾーンの商品の売上げが減少すると、布を織る機場、糸染屋、縦糸を作る整経屋など、その他、多くの工程を担う職人の生計が成り立たず、廃業する店が増加する。しかし、業界では廃業した店の仕事が残っている所に回るため、残っている所の生計が成り立つという負の循環で維持がなされている。さらに、職人の高齢化が進み、技術の後継者がいなくなることも深刻な問題である。エルメスやルイヴィトンのような大資本はさまざまな危機を見越して職人を育成したり、伝統的な技術を物語性、市場も含めてプロデュースしたりしているが、京都は資金不足のため、多くの伝統産業で職人の育成、後継者育成に向けて長期展望で動くことが難しい状況にある。

また、G 氏は父親が若くして亡くなり、祖父が伴走する中、自身が若くして社長になっている。そのため、急な世代交代よりも、セーフティネットになれる状態での交代の方が望ましいと考え、後継者と共同で経営に当たりつつ、事業承継を行っている。その中で G 氏自身は自社、織物業界、伝統産業界のために多くの役員を引き受け、奔走している。そこからは、伝統産業界の一大勢力である西陣織を代表する者として、全伝統産業界の今後のために多くの仕事をするべきというノブレスオブリージュが強く抱かれていることがうかがえる（詳細は付録 G 氏の頁を参照されたい）。

4.2.2 京焼窯元 H 氏のコロナ禍 3 年目の状況

H 氏は 250 年を超える老舗企業の窯元であるが、岡佳子（2011）によれば、長い歴史をもつ京都・五条坂の登り窯は、同じ窯元が継続しているのではなく、30 年周期で持ち主が変わっている。現在でも、代々続く名家はあるものの、一般の窯元は 1 代で変わっていくことが多い。入れ替わり

がある中、京都の陶器屋は約 400 軒あり、京都陶磁器協会の組合員数は約 200 軒で、そのうちコロナ禍以降、廃業したのはわずか 5 軒である。京都陶磁器協会の売り上げは、2022 年の夏の時点で 2019 年比の 30% と非常に厳しく、補助金で凌いでいる店が多い。コロナ禍で不足した原料は酸化コバルトや炭酸リチウムという釉薬を合わす材料であり、コロナ禍で買い貯めしようとしても、発注するごとに 3 割、4 割高になるという状況が起こっている。さらに土の品質が不安定となり、供給元を 1 か所にすると品質変動が大きくなるため複数箇所から入れ、ブレンドして対応している。コロナ禍以前から起こっていたこの現象は、コロナ禍で輸入も困難な状況となり、窯業全体として材料の供給、再生を再考する必要性に迫られている。

伝統産業は、従来の問屋経由でデパートや旅館への販売ルートは減少しており、現在ではネット販売や雑貨店（いわゆるセレクトショップ）での販売が好調となっている。販売ルートやボリュームゾーンに比重を移した H 氏の店は 2022 年の夏の時点で 2019 年比の 177% と大きく飛躍している。2020 年に早めの世代交代をした H 氏は、自身は技術者としての職人技があり、後継者はマネジメントやマーケティングに長けており、並走しながらアドバイスをして徐々に代替わりをしている。H 氏は、京焼のプライドにこだわらず、ハイレベルな仕事をする職人を守るためにも、ボリュームゾーンの仕事を柔軟な発想でやって行く必要があると述べる。H 氏は、かつての陶器屋とは仕事の中身が変化し、現在は陶器を売るという感覚ではなく、日常的な生活雑貨の一部を売っているという感覚で、異なる産業に入り込んでいる気がするという。そうした状況の中で、展示会など組合での共同体制で行うイベントでの人の集まりが少ないため、地元の陶磁器組合では解散を口

にする会員もいる。このことにより、会費の負担は軽減するが、親身に関わってくれる人たちとの関係性や地域全体の付加価値は消失するかもしれない。

H 氏の店ではコロナ禍でも従業員数に変動はないが、陶器屋で働いていた人々の中にはコロナ禍を契機に窯業以外の業種に転職した者も少なくない。声をかけてくれる窯元があった職人でも、窯業の中での再就職は不安定さが続くだけという理由で 20 年間も勤めたベテランが警備員などに転職していくという例もある。中高年の職人の心が折れてしまうと高い技術があっても、職人であることを捨てる結果になる。職人の後継者育成問題も深刻であり、京都には伝統工芸職業訓練大学校があるが、年間の授業料は、一般の大学またはそれ以上が必要であり、2 年間の教育投資と就職後の収入が見合わないため、日本人学生が減少し、韓国、台湾、中国、その他の国からの留学生が多く、その学生の半分は帰国することが多い。そしてコロナ禍の影響で留学生は激減している（詳細は付録 H 氏の頁を参照されたい）。

4.2.3 仏壇仏具経営 L 氏のコロナ禍 3 年目の状況

L 氏の店は 1130 年を超える老舗の中でも日本有数の老舗であり、寺院の仏具が主要事業であるが仏壇も製造販売している。社員は変わりなく、仏具部門の営業をしているが、仏壇部門はほとんど仕事がない。コロナ禍では、仏壇は全国的にコンパクトサイズでさえ購入されなくなり受注がない。コロナ禍では葬式や法事もなくなり、仏壇や墓石の必要性が低下している。そして現代日本の生活スタイルは伝統工芸品を置く和室がないため、伝統工芸品も購入されないという連鎖が起こっている。コロナ禍での行政の補助金は組合員の IT リテラシーを考慮に入れた情報伝達がなされず、申請に支障があったと報告されてい

る。仏壇組合には商部と工部の両方の組合員がいるが、この2年間で組合会員は商部よりも工部が多いとはいえ、工部の廃業、脱退が目立ち、150軒から140軒程度になった。工部の職人は生活が成立しないため、廃業して他の仕事に就くしなくなるため、後継者がいない。仏壇・仏具の加工をするためのメッキ屋工場も金の価格が跳ね上がり、廃業の危機にある。金属関係は価格の高騰に非常に影響を受けるため、L氏は他への応用など、技術の展開を行い、伝統工芸の技術も守れるようにする必要があると述べる。

海外のティファニー、エルメス、ルイヴィトンなどの財団は職人の技術維持のための育成学校に投資しており、行政も協力しているが、日本にはそのようなシステムがないため、多くの職人が生活のために離職する状態が止められない。またL氏は職業訓練大学校も2年間で短期大学と同様の高額の授業料が必要であるにもかかわらず、受け皿となる伝統工芸の企業の経営が厳しい状況であるため、職人を増やすことができないと述べる。また、職業訓練大学校で学んだ人々は、自身の出身地に戻り、地方で技術を伝承するが、京都は都市部のジレンマで、より給与のよい一般企業が地域にあるため、そちらに就職する若い人々が多い。

さらに東京の伝統工芸品に関する制度が京都の技術レベルの評価を危うくする例もあり、現在、2022年に全国の伝統産業のうち、京都が17、東京が21になり、京都はいよいよ伝統産業のアドバンテージを失いつつある。L氏は京都の行政が今後の京都の伝統産業についての方針と予算を強く打ち出す必要があると述べる。L氏は京都伝統工芸協会の会長であることから、若手職人の育成や京都という産地をいかに守るかが頭を離れないと述べ、自社の仏具だけではなく、全ての京都の伝統産業が連動しており、全てが残らないと意

味がない語る。L氏は伝統文化を消費する人々を迎え入れる京都において、「産地としての京都」をいかに守るか、常に大勢の経営者・職人の代表であることを意識している（詳細は付録L氏の頁を参照されたい）。

4.2.4 友禪染工房経営 F 氏のコロナ禍 3 年目の状況

F氏は友禪染の技術を応用した工房の自営業主であり、海外のアパレルメーカーからの注文などもある染色家である。2020年の4月、2019年から発注受けてた、いろいろな展示会やパリコレのような大きなイベントが全部、延期になって、納品できなくなった。ただ、直接、オーダーのキャンセルが発生して大きな損失が出るということはなく、仕事が止まった状態が続いていた。現在は、国内のアパレルメーカーから生地染めの発注が来ており、通常に戻りつつある。また、F氏はコロナ禍でオンラインの効用が顕著になった一方で、対面でのイベントにも客足が戻るのを実感している。2020年、2021年は、行政の補助金を利活用し、大いに助けられ、さらにその申請が関連業者同士相互の関係作りに役立ち、宴会や勉強会でネットワークが維持できなかったことを補ってくれたと述べる（詳細は付録F氏の頁を参照されたい）。

4.3 ハイテク系製造業のコロナ禍の傾向

2022年夏のハイテク系製造業の傾向として、以下では化学薬品製造業のD氏、建築材製造業のE氏、精密機器製造業のI氏についてまとめる。

4.3.1 化学薬品製造業経営 D 氏のコロナ禍 3 年目の状況

D氏の企業へのコロナ禍の影響は、化学薬品の原料である石油の価格高騰に影響を受けている。無機化学品も仕入れ先が作ってる薬品は、あ

る程度、合成物ではあるが、その原料はほぼ中国からの輸入であるため、影響は非常に大きい。しかし、仕事量は顧客が影響を受けにくい業種で好調であるため、コロナ禍前と今と比べても2021年の10月から高水準で発注が増えている状況である。D氏はコロナ禍の間にリモートワークができる業務とできない業務を整理することを考えている。たとえば、外勤営業が、必ずしも初期段階の問い合わせに対面で行く必要がないこと、段階的なコミュニケーションの最後に訪問をすればよい例が多いことに気づき、1日に4件の商談ができ、しかも技術職も同席できるため、技術的な問題もすぐに回答できるという効率化を図っていた。

社内では営業職や技術職のレベル向上にも注力しており、勉強会が定期的に行われている。D氏によれば、行政が実施する中小企業への支援組織による人の紹介やアドバイスの支援が非常に有用である。普段の開発活動の中で、社員が京都市の公設試験所に行き、一緒に研究する際、研究だけで帰るのではなく、その後何かと話をすることで、D氏の会社の技術が先方の記憶に残り、プロジェクトの際に応募機会が付与されている。D氏は人的ネットワークのきっかけづくりに公的機関が非常に役立っており、有用な制度があるため、中小企業はその制度を大いに活用すべきだと述べる。

D氏はコロナ禍を経て、2021年10月から次世代の役員への引継ぎを想定し、今後の5年間で事業承継の選択肢を増やす計画を立てている。D氏が社長になった時、2年後にリーマンショックが訪れ、その年に大赤字を出した時、銀行、仕入れ先、社員が離れるという経験をしている。しかし、それでも一緒に働いてくれる社員や、付き合ってくれる仕入れ先や銀行もあり、信頼できる相手を見出した。また、D氏は厳しい時こそ伸び

るという経験を4年ごとにしており、リーマンショックの4年後も、大きな問題に巻き込まれそうになり、その4年後も、また、社運がかかる意思決定をしなければいけない経験をしている。このようにD氏は危機的な状況を超える度に耐性を高めていた（詳細は付録D氏の頁を参照された）。

4.3.2 建材製造業経営 E 氏のコロナ禍 3 年目の状況

コロナ禍におけるE氏の会社の売り上げの変化は、最初の半年は10~15%減と落ち込んだが、2021年夏頃には、利益がコロナ禍前の1.5倍になり、2022年夏、コロナ禍前に戻り、1年で約7%の伸びであった。E氏の会社は自社商品であり、他社の影響を受けにくく、大きな増減なく、コロナ禍を乗り切っている。テレワークでの営業は1日に3件の商談が可能となり、デザイン部門の色のデザイン提案、CG作成などは、テレワークで実施されていた。2021年には対面に戻り、希望者が時差出勤できる制度にした。コロナ禍では、企業間の打ち合わせはオンライン会議が中心になり、遠方でも容易に会議ができるようになっていく。その一方で、男性も含めて、有名な大企業勤務でのテレワークだけの生活、転勤、出張が多い生活よりも地元で対面で勤められることの方がよいと考える人が多く、早く家に帰れることや7時以降は家で過ごせることなどを選択基準にして中小企業の中途採用に応募して来る人が増えている。

E氏の会社で必要な基材と塗料は、国産のものがほとんどであるため、コロナ禍の材料調達は輸入制限の影響は大きくなかった。大手企業で部材の入荷が遅れているため、E氏の会社にも今まで1週間程度であった在庫管理を1カ月分持つように、強い要望があり、余分の資金が最小限で済むようにやりくりしていた。E氏の企業は行政の

補助金対象にならなかったが、同業者などの中には最近までずっと行政の経済支援を使っていたという所もある。週5日で工場を稼働していたのを3日にして、2日を休ませて行政の経済支援に助けられたという企業もあったが、それが、今でも癖になり、とにかく従業員を休ませて、お金を受け取るという企業もあり、それは従業員の士気の低下を招く可能性があるという。

E氏はコロナ禍になり、発注を前倒ししなければならぬ状況が起こっており、3年～5年後には幹部も代替わりが起り、次世代をどのように育てたらよいか、次の工場の設備投資をどのようにしていくかなどを考え、対外的にも信用を盤石にする体制を整えている。現在、コロナ禍の影響だけでなく、円安の影響で、輸出しやすくなり、海外向けへの発注が増えている。コロナ禍では銀行が中心になって、融資先を集めて情報交換会を開いていたため、そこで情報を得て、その会の仲間との電話やメールなどのやりとりで互いを心配しあっていた。仲間は心の拠り所であり、情報交換するのは業界の会であり、異業種の会も役に立つという。

同社は長い歴史の中で、多様な危機を経験した中には、創業時の事業であった友禅型紙彫刻業をやめなければならないこともあったが、その手彫りによる精緻な型紙彫刻技術を、特殊印刷技術、ハイテク技術に応用して、現在に至っており、危機を乗り越えた先に大きなチャンスをつかんでいる（詳細は付録E氏の頁を参照されたい）。

4.3.3 精密機器製造業経営 I 氏のコロナ禍 3 年目の状況

I 氏の会社では、2020 年の 7 月には、すでに通常どりの業務ができていた。同社は政府や行政の貸付金は使用しておらず、自社で調達できている。2020 年の頃は極端に労働時間を短くしたりする必要もなく通常操業をしていたが、現在は部

品不足の影響で受注量が大幅に増えており、社員を増やす必要が出ている。同社は受注生産であるため、製品在庫は持たないが、組み立て途中で全部品が揃うまで、部品在庫が増え、借り入れをせざるを得ない状況になっている。仕掛在庫（未完成のまま組み立て途中で置いておく状態）が大きく膨らんでおり、貸付を増やさないといけない状況であり（売り上げ目標を十分クリアしているため、問題はないが）、部品が溜まり続けるのが苦しいという。

受注が好調である一方で、仕事量が増大したため、社員の労働時間は増加している。さらに部品が揃い始めると大量の受注品を製造する作業が流れるため、近い将来、労働力不足が深刻化すると予想され、現在、社員募集を出している。しかし、公的な機関を通して面接に来る人は、事前に職員と面談して来るが、広く募集したいと考え、フリーペーパーや SNS も含めて募集すると、労働する心構えになっていない人が多く応募してきて、苦慮するという。

同社では現社員はベテランから若手に管理職の移行を行い、ベテランには教育係を期待している。社員教育については、商工会議所、京都工業会、大阪工業会、京都府、京都市などの行政や団体が実施するオンライン勉強会などがあり、社員の参加機会は増えている。I 氏自身も若手社員の頃に、これらの勉強会に参加した経験があり、直接的、間接的に社員の成長、モチベーションへの効果を感じている。

現在は上海のロックダウンによる輸出停止の影響だけでなく、生産停止、ウクライナの戦争、円安の影響等々、部品が供給されない理由は、国内の行動自粛の問題から次の余波に移行している。I 氏はコロナ禍の半導体不足に対し、グローバル化の影響で、安く、いろいろな物が早く手に入る分、あらゆる所にバタフライ効果が起こってお

り、つながることは便利であるが、負の影響も全て受けるということだと述べる（詳細は付録 I 氏の頁を参照されたい）。

4.4 それ以外の業種のコロナ禍の傾向

2022 年夏の傾向として、以下では建築業・不動産業・宿泊業の B 氏、コンビニエンスストアの C 氏、宗教家の J 氏についてまとめる。

4.4.1 不動産業・建築業・宿泊業経営 B 氏のコロナ禍 3 年目の状況

B 氏は不動産業・建築業・宿泊業を営んでいる。コロナ禍の初期にも家の受注があり、建築業は戸外での作業ということもあり、不動産や家の建築、リノベーションは多忙を極め、好調であった。しかし、ホテルは宿泊客がなく、赤字が膨らみ、厳しい状態が続いている。B 氏は 3 つの事業をしているために厳しい事業があっても、他の事業で補填できて助かったと述べる。工事の需要は現在も高まり続けており、同社で取りまとめる大工もコロナ禍で廃業した人はいない。しかし、原油高騰や戦争の影響で給湯器、電気回りの部品不足、木材の高騰などがあり、完成品で引き渡せないこともある。それでも誰にも収束時期の予想が立てられないため、それが取まるまで待たず、発注する顧客が多い。そのため、未完成でも渡さざるを得ない事態が起り、B 氏は謝るしかないという。

現在、注力している事業は小口のデベロッパーであり、地域活性化のために奔走し、他業種をつないでいる。B 氏はコロナ禍の 2020 年 12 月に地域活性化のためのプロジェクトを立ち上げている。その際、地元の大手の信用金庫 2 社、中央市場の企業、京都青果合同、京都リサーチパーク、精密機器メーカー a 社、国の機関と B 氏の会社、若手経営者が行うベンチャー企業も出資して、全 14 社が加わり、町内会も 10 万円を出資し、地域

活性化のために会社を作っている。趣旨は、このエリアに「ものづくり」の場、ファブラボ（一般の人が気軽にものづくりに立ち寄れる場でアメリカの MIT から始まった）などを用意し、中央市場があるため、食品のテーマで興味深い事業ができる人々をこの地に呼ぶということから始まっている。

その中で、B 氏は人的ネットワークを駆使して中央市場の場外で興味深い物件を見つけ、B 氏の会社が得意な、物件のクオリティを高めて環境を整え、「オシャレ空間」を創造し、面白いビジネスをしそうな人を呼んでくるという事業を始めている。B 氏はこのエリアを全部歩いて行ける小規模で勢いのある産業集積の場所にしたいと語る。B 氏は新しい産業の創出、雇用を生み出すことは非常に重要だと考えており、まずは、手に負える範囲で、この「花屋町」、「七本松」、「七条」の限定されたエリアから活性化しようと注力しており、そして、連鎖的に「島原」、「梅小路」なども、副次的に絡んで波及効果が出ることを望んでいる。B 氏はコロナ禍においてネットワークが非常に重要であると言い、仲のいい人たち、経営者仲間の先輩に助言を受けていた。B 氏は個々人がゲリラ的に興味深いことを行って、その集合知が面白い、ということになれば活性化につながると考えており、近年は周囲の市場の人々とも顔見知りになり、融合していると感じている（詳細は付録 B 氏の頁を参照されたい）。

4.4.2 コンビニエンスストア経営 C 氏のコロナ禍 3 年目の状況

C 氏はコンビニエンスストア経営者であり、緊急事態宣言直後でも被調査者の中で唯一、就業が抑制されず、売り上げが好調であった。3 年目の現在でも、近くに大学や大企業がある訳ではなく、スーパーマーケットや大型薬局などが傍にありながら、順調に好業績を続けている。C 氏は

「おそらく、私の店の近くに意外とコンビニがないからではないか」と分析している。この地域は企業や大学が傍にない分、全て住宅街であり、高齢者、子供、そして親世代と大学生も近隣に住んでいることから、あらゆる世代が訪れる。C氏は、スーパーマーケットや大型薬局の開店は9時、10時で顧客のニーズに合っていないと述べる。C氏の店舗の朝のピークは7時であり、朝食の牛乳や卵がないと母親たちが急いで買いに来る、そういう時間帯に開店していることが重要であるという。そして次のピークは8時で出勤する人々の朝食調達タイムで、8時、9時は大盛況になる。C氏はコロナ禍前からこの場所で営業を始めて約5年経つが、以前の場所での店舗に比べて、かなり多忙であり、先月からやっと1週間に1回、半日休みを取れるようになった。彼の就業時間は非常に長く、365日の約350日は早朝5時に起きて連続勤務をしている。

店舗での労働力として入っているアルバイトや派遣はすぐに休むため、その都度、C氏が穴埋めをすることになる。そのため、C氏は今年の4月に正社員を雇い、自身の労働時間の負担が軽減されるようにした。C氏の店舗でのコロナ禍の影響は、アルバイト、派遣が来るかどうかの心配のみだった。大学生は、家で自粛しなければいけなかったところをアルバイトができること、人と話せることが嬉しかったという。C氏はアルバイトでも長時間連続で入ってくれる人には食事も用意し、それぞれの好みを聞き、時にはハラル食を探して購入するという気遣いをしている。C氏はコロナ禍において、大学生にとって、購入者も労働者もコンビニが1つの重要な居場所だということを改めて感じていた（詳細は付録C氏の頁を参照されたい）。

4.4.3 宗教家 J 氏のコロナ禍 3 年目の状況

J氏は、2020年のコロナ禍初期の頃、旅行者者

やホテルの人々の協力を得て無料の座禅体験のDM送信、開催を行っていた。その後、旅行業の担当者が転職しても連携し、現在の活動に関わっている。J氏はコロナ禍でも人とのつながりを絶やさず、Person to Personを意識してコミュニケーションを行っている。コロナ禍3年目では、J氏は務めていた寺院の住職をやめて、組織に帰属しない僧侶として人々の心の拠り所になる活動をしていた。J氏は1つの寺院の所属であると、宗派や寺院間関係があり、行動が制限されることもあり、もっと自由に人に寄り添ってあげるために寺院所属をやめる決心をした。現在、J氏はコロナ禍に亡くなり、葬儀ができなかった友人や家族を見て、「生前葬」をしたいという人々をサポートしている。J氏のもとに相談に来る人の多くは、自分の中に「解」があり、それを吐き出させてあげることによって頭の整理ができるという。J氏は自分を客観視させてあげること、自分自身について気づかせてあげることが僧侶としての役目であると述べる。

J氏が今後、行おうとしていることは、どの宗派の人が（たとえば、生前葬などに）来ても、僧侶ネットワークで、当該宗派の僧侶に来てもらえるように手配するようなプラットフォームを作ることである。元来は寺院が村人との間で、何もなくても立ち寄りたりできていた時代では信頼関係が形成されていたが、徐々に寺が遠い存在になってしまったという。そのため、J氏は、寺は葬儀などの祭礼をするためだけの場所ではなく、人々がどのように生きるかを考える場所、心の居場所のような存在として機能するのが望ましいと述べる。全国の経済的に継続が厳しく、廃寺にしようと考えているような所を村のコミュニティとして機能させ、祭礼の時には僧侶が来るようにできる「村のシンボル」としての寺を存続できるようにしくみができたらと構想している（詳細は付録J

氏の頁を参照されたい)。

4.5 小括

本章では12名の経営者のインタビューを通して、3年目のコロナ禍の状況をまとめた。対面サービスの業種である飲食・宿泊業経営者のA氏、K氏の事例では、インターネットでの評判や学習、申請等、多くのことで役立っていた一方で、顧客の増加が完全ではないことがうかがえた。特に旅館業の場合、宿泊施設の乱立によるダンプキングの影響は感染の問題から次の段階の余波になっていた。伝統産業系製造業経営者のG氏、H氏、L氏、F氏の事例では、原材料や石油の高騰、アジアの生産拠点の閉鎖等々、部品の調達や製品の価格に影響する問題が発生していた。また補助金で辛うじて継続できている分業体制の同業者、職人の技や生活の維持に加え、業界全体の立て直しなど、多くの問題に直面していた。その中でインターネットで国内外の顧客とのつながりで販路拡大につなげている例もあった。

ハイテク系製造業経営者のD氏、E氏、I氏の事例では、いずれも2020年からほぼ就業制限なく、従業員の感染への配慮のみでの通常営業であったが、徐々に半導体、部品、石油の高騰の影響が出ていた。しかし、いずれも顧客が海外市場で好調であり、売り上げは伸びていた。ただし、部品の遅配による仕掛品の経費は大きな負担となっていた。その他の業種ではB氏が小地域でデベロッパーとして京都に新しいアイデアを持ち寄る人が集まれる場所としくみづくりに奔走していた。ホテル業は厳しいが、建築業、不動産業で補間し、エネルギーに活動していた。C氏の事例も売り上げが好調で大学生の居場所としても役立っていた。J氏は人々にとって遠い存在になってしまった寺と信者の関係を取り戻すべく、人に寄り添う宗教家として新たなアイデアで活動して

いた。

5 議論

第5章では、第4章の事例を踏まえて5.1でコロナ禍の中小企業のダメージに対する公的支援の影響、5.2でダメージからのレジリエンスの状態、5.3でコロナ禍の中間集団、5.4でコロナ禍の就業者の思い、5.5で中間集団維持に奔走する経営者の矜持について議論を行う。

5.1 公的支援の影響

2020年度、2021年度調査の際には、行政の支援を求める声が多かった。2022年度のインタビュー調査では、行政の支援効果について多くの経営者から聞くことができた。経済的には補助金によって従業員の給与の遅滞なき支給、経費の補填等々、厳しい状況の中、廃業せずに済んだという声がある。加えて、いくつかの関連業者の連携により申請可能な補助金の場合、経済支援のみならず、企業間関係構築に役立ったと語られた。その他、オンライン講習会、動向情報の共有など、広く提供される有用な知識供与は経営者、従業員に好評であり、危機的状況の際には、中小企業に寄り添う行政の姿勢があった。しかし、廃業が最小限で済んだという行政の支援効果が顕著である一方で、売り上げを落とさないように努力した者は支援の対象から外されたり、経済的支援に依存することが常態化してしまい、自立的な態度が萎えてしまった経営者が観察されるというジレンマも起こっていた。

5.2 ダメージからのレジリエンスの状態

伝統産業は個々の工房と分業体制で行っていることが多いため、同業者組合のリーダーらは組合員の廃業に危機感を募らせていた。廃業する工房の仕事が生き残っている所に廻るため、仕事はあ

るが、全体としての規模が縮小するという悪循環が起っていた。規模の縮小は選択肢を減少させ、技術レベルに影響する。また、伝統産業系はコロナ禍で収入が不安定な中、中高年の職人の心が折れ、複数の業界で、ベテランの職人が警備員などの異なる分野での安定した収入を求める転職により、「職人であること」を辞める例が見られた。各業界がコロナ禍から少しずつ立ち直る過程で、小さな工場の廃業だけでなく、職人の技、生活が消失するという構造変化もあった。そのような厳しい状態でも負けずに能動的に自社、自業種、伝統産業の回復に取り組む企業もあった。その指向には2つの特徴があり、高度な技術を理解する顧客に向けて最高レベルで高品質を追求するものと、日常生活に溶け込む生活雑貨として若い女性たちへの普及に注力するものである。いずれも伝統産業を守る上で熟慮された行動であり、職人の技、生活を守るために手を尽くされていた。

顧客がほとんど訪れない厳しい時期を経験した宿泊業では、逆転の発想で顧客がいない間に改修工事を行ったり、社員の研修を行い、危機的な状況を能動的に乗り切る行動が見られた。また、比較的売上げが順調であったハイテク系の製造業は、コロナ禍を契機にさらに効率化を図っていた。本調査ではダメージを受けつつ、世代交代を行ったり、効率化を図りつつも非正規雇用者を解雇せず、構造的に変容しつつ、次の方策へと変化しているレジリエンスが見られた。全ての企業が顧客との連帯の中で影響を受けていたが、相互の事情を知る者同士、互いの信頼を裏切らない方策を練り、相互扶助により、共に生き残れる道が目指されていた。これらには社会関係資本とITコミュニケーション、それぞれの効用と限界を見据えた方策も重要であり、人々の心の支え、拠り所の確保も重要であるといえよう。

5.3 コロナ禍の中間集団

伝統産業では、先述したように分業体制での製造が多く、小規模の職業組合がさらに上位の関連業種の組合に属し、また、さらにその上位の組合に属するという重層的な構造をなした同業者組合があり、その中に個々の工房や小企業がある。分業の工程の中には自営業主の職人も多く、後継者がいないまま、職人が高齢化している工房も少なくない。連絡網1つ取っても、FAXもなく、郵送以外書類を届ける手段がない組合員に1軒ずつ組合理事長が連絡する所もあり、相互扶助の負担は軽くない。コロナ禍で厳しい状態にある時、同業者組合の寄合いや会費負担を省力化したい組合員もあり、同業者組合の解散や脱退を希望する者もある。地元の同業者組合を脱退することで負担が軽減され、上位の関連業種組合の組合員であれば、人々との関わりも少なくて済み、補助金の申請制度も個々の工房で利用できる。しかし、それは最も近い中間集団から切り離され、地元の同業者が隣にいない大きな集団の中で「個人化」が起こることを意味する。老舗の経営者は、マスメディアが100年に1度の経済恐慌などと言うが、10年に1度は社会全体に影響する大きな危機が起っていると述べる。そのような中で地元の仲間から離れて個人化する人々のリスクは高まるといえよう。

その他には、就業者の流動性が高い宿泊業では、地域の同業者集団の中で就業者の職場での評判は経営者のみならず、全ての関係職種、職位の人がその働きぶりを知っており、評判のよい人には勤め先が廃業しても声がかかり、評判の悪い人には有名な所に勤めていても再就職の声はかからない。これはシリコンバレーでのスタートアップ企業が、前職場の同僚でよい働きをしていた人には声をかけるが、怠惰な働き方をしていた人や技術の低い人には声をかけないという例（藤本

2013)と非常に類似している。狭い地域で流動性が高い労働市場の場合、経営者と被雇用者の関係だけでなく、地元の同業者間での評価が非常に重要であることがわかる。

5.4 就業者の思い

3年目のコロナ禍では、従業員の行動にいくつかのパターンが見られた。1つめは顧客が全く来ない状況が連続している中、従業員自ら職場の掃除に来たり、観光地の様子を調べに行ったり、職場での研修を受けたりするという、危機的状況に対し、職場集団の結束を高めるグループである。職場の結束はハイテク系の企業でも見られた。2つめは小さな工房において収入が不安定な状況にある職人や自営業主として耐えているグループである。先の結束が高まったグループには職場の仲間がいたが、こちらのグループは単独、または少数で耐えていることが多い。そして、彼らの中には長い職人歴を持ちながらも他業種の安定した収入の仕事に移り、職人を辞めざるを得ないという職業アイデンティティに関わる転職をせざるをえない人々がいた。現場を離れると、身についた技はどんどん鈍っていき、自身でも、かつての高レベルな技を繰り出す自信がなくなるだろう。長年、職人として就業してきた人々が中高年になってから、決してよい条件とはいえない全く異なる職種に就かなければならない厳しさは、職人本人の問題にとどまらず、伝統産業の技の再現者を失うことを意味している。職人の技と生活を守る意味でも、高レベルな技術に対するこだわりとボリュームゾーンでの安定収入の製品づくりは、職人生活を継続できる仕事として重要であり、それらをプロデュースできる専門職が必要である。

そして、他には大企業から地元の中小企業に転職を考える人々が転職博に訪れるという現象も起こっていた。有名な大企業で高額な給与を獲得で

きる代わりにテレワークばかり、転勤や頻繁な出張がある所よりも、収入が落ちても、地元で対面で働きがいを感じて働くことができ、夕方には家族と共に過ごせる中小企業での就業を望む人が増加していた。それは同じ現象がフランスでも起こっており、パリの狭いアパート暮らしより、給与が減っても郊外の広い空間で家族や友人とゆっくり暮らすことを求める若者が増えているという²⁾。

5.5 中間集団維持に奔走する経営者の矜持

全国の伝統産業の発展を担うことが期待された経営者、京都の伝統産業を担う経営者、同業者組合の組合員企業を思いやる経営者、取引先に迷惑をかけないように踏ん張る経営者、従業員を守ろうと動く経営者、彼らは多くの人々との信頼関係を壊さぬように常に意識していた。コロナ禍という危機的状況の中で、自社のことだけでなく常に同業者、関連業者全体ことを考え、「産地を守る」矜持をもった経営者の姿が観察された。彼らが同業者集団、関連企業群、従業員を守ることは、中間集団の崩壊を防ぎ、人々に心の拠り所、情報源、行動基準等々を与えることになるだろう。

6 まとめと結論

本稿は、2020年春に発出された緊急事態宣言以降、社会に大きなインパクトを与えたコロナ禍の影響を2020年春のアンケート調査、2020年夏のインタビュー調査、2021年のアンケート調査に続く、3年目の状態についてインタビュー調査を行った結果をまとめたものである。2022年度の調査対象は京都市の中小企業の経営者12名であり、2020年のインタビュー対象者全員への継続調査である。調査の結果、経営者は多くの困難に立ち向かい、コロナ禍を乗り越えようとしていた。グローバル化の影響でローカル都市である京

都市にも世界中の影響が大きく押し寄せていたことが事例によって示された。3年目のコロナ禍において、飲食・宿泊業は厳しい状態が継続していたが、修学旅行生を対象とした旅館業は復活しており、休業中に従業員のスキルが低下しないために多くの講座の受講が行われていた。インバウンド対応の大量のホテル群がダンピングを行ったことも昔からの旅館業に大きな影響を与えており、コロナ禍の余波による構造的な影響が観察された。伝統産業系はイベント、冠婚葬祭の中止、縮小により、受注が大きく減少するだけでなく、原材料の輸入制限、供給不足、価格の高騰などに大きな影響を受けており、職人の仕事が減少し、技と生活の維持策が急務であった。ハイテク系の製造業はコロナ禍の影響が少なく、順調であったが、3年目になり原材料、部品の調達に支障が出ており、仕掛品の経費の圧迫が厳しい状況であった。その他の業種では、建築業は発注が大幅に増え、コンビニはコンスタントに売り上げており、宗教家は人々の心の拠り所となる場を宗派に固定しない方法に活動を広げていた。厳しい状況の所も順調であった所も総じて、SNS、オンライン会議、オンライン・マーケットが、活路として大きく役立っていた。

大企業でテレワークをしていた人々の中には、出勤する仕事による「職場での働きがい」、また、転勤、頻繁な出張のない家族と過ごせる穏やかな日常生活を求め、地元の中小企業に転職を望む人々も出てきた。コロナ禍は大資本、有名な組織の成員になることで獲得する地位や給与、仕事の規模等々、競争による上昇、規模拡大を追求していた社会の価値観は、一部の人々に中規模での家族や職場の中間集団での信頼関係が継続する生き方への志向に変化させたのかもしれない。

コロナ禍でダメージを受けた中小企業の職場では、実践共同体での学習、教育効果により、技術

や専門性に対する責任、倫理、気概などが集団の中で鍛えられていく過程を取り戻すには時間がかかるかもしれない。人々が多様なレベルで個人化を選択させられてしまう時、孤立した自営業主、小規模企業は取り残されるかもしれない。オンラインによる合理化は便利であり、対面による関係性の維持はコストがかかる。しかし、現在、海外では、「友人の手を少しだけ借りて仕事をすする」関係性が存在する職場環境の重要性が研究されている (Pedersen 他 2010)。相互扶助が成立していた地元の仲間を失うような個人化への動きが業界の弱体化と共に起こっているとしたら、人々は次の大きな危機的状況を個人で受け止めなければならないという大きなリスクを背負うことになる。コロナ禍のダメージからの回復は、本質を変えずに構造を大きく変えながら、長らく継続されてきた京都において、動的定常状態への途中経過にあると言えよう。そのような中、中間集団の存在は一層重要である。現在がレジリエンスの途中で進化の過程にあるとすれば、ますます同業者組合を支える経営者の責任と役割は重要性を増すといえよう。

謝辞

本調査は2020年4月の緊急事態宣言下に5月に実施された京都市中小企業へのアンケート調査から始まり、7月の12名の経営者へのインタビュー調査、2021年8月に行われた京都市中小企業への2度目のアンケート調査、そして、2022年8月に行われた12名の経営者への2度目のインタビュー調査を記録したものである。自組織のケア、同業者、地域のケアで奔走されていた経営者の方々に、最も厳しい時期に聞き取り調査を受け入れて頂いている。匿名化のために名前を挙げてお礼を申し上げることはできないが、被調査者の方々に心より感謝する次第である。また、調査の際、京都市産業振興課、京都市産業技術総合研究所、同志社スポーツユニオン、他、これまでに調査にご協力頂いた方々に調査協力者をご紹介頂いた。記してお礼を申し上げます。なお、本研究は2020年夏に2020年度「同志社大学 COVID-19 Research Project」に採択され、研究

支援を受けている。

〔注〕

1) 本調査は、京都市の中小企業に対して、2020年4月27日～5月22日までオンラインアンケート調査を実施したものであり、回答企業は89社である。なお、中小企業および個人自営業の場合、固定電話およびFAXのみでスマートフォンやインターネットが利用できるパソコン等を保有していない所も少なくないが、本調査に限っては緊急事

態の状況を少しでも収集し、速報性をもって社会にフィードバックすることを優先した。

2) 2023年2月に行ったフランス在住者(70代男性)への聞き取り調査より。フランスに住む、ある若い女性は就職の際に最低、1週間に1回テレワーク日を設けること、試行期間終了後は年間10週間の休暇の付与を条件として獲得しており、コロナ禍前には考えられない条件だと親世代は驚いている。

〔参考文献〕

- Bakke E. W. (1987) "Concept of the Social Organization," edited by Haire M., *Modern Organization Theory: A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior*, Garland Publications, pp 16-75.
- Bauman, Z. (1990). *Thinking sociologically*, Basil Blackwell. (=1993, 奥井智之訳, 『社会学の考え方－日常生活の成り立ちを探る』 HBJ 出版局.)
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge, U. K. Polity Press. (=2001, 森田典正訳 『リキッド・モダニティ：液状化する社会』 大月書店)
- Beck, U., 1986, *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Suhrkamp. Translated by Lash, S. & Wynne, B. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity* (=1998, 東 廉・伊藤美登里訳, 『危険社会——新しい近代への道』 法政大学出版局.)
- Beck, Ulrich, 2002, *Das Schweigen der Wöter: Über Terror und Krieg*, Suhrkamp. (鳥村賢一訳, 2010, 『世界リスク社会論——テロ、戦争、自然破壊』 筑摩書房.)
- , 2010, *World at risk*, Policy. (=2014, 山本啓訳, 『世界リスク社会』 法政大学出版局.)
- ベック・ウルリッヒ編著, 鈴木宗徳編著, 伊藤美登里編著, 2011, 『リスク化する日本社会——ウルリッヒ・ベックとの対話』 岩波書店.
- ベック・ウルリッヒ, 2011, 「第二の近代の多様性とコスモポリタンの構想」(油井清光訳), ベック・ウルリッヒ編著, 鈴木宗徳編著, 伊藤美登里編著, 2011, 『リスク化する日本社会——ウルリッヒ・ベックとの対話』 岩波書店, 143-161.
- Dobbin, Frank, *How Durkheim's Theory of Meaning-Making Influenced Organizational Sociology* (2009). *Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations*, Paul S Adler. New York: Oxford University Press.
- Durkheim, Emile, 1897, *Le Suicide: Etude de Sociologie*, Paris: Presses Universitaires de France. (=1968, 宮島喬訳 『自殺論』 中公文庫.)
- , 1922, *De la division du travail social*, (=1932, 井伊玄太郎訳, 『社会分業論』 理想社出版部).
- , 1925, *Les formes élémentaires de la vie religieuse: le système totemique en Australie*, (=1930, 古野清人訳, 『宗教生活の原初形態』 刀江書院)。
- 枝廣淳子, 2015, 『レジリエンスとは何か —何があっても折れないところ、暮らし、地域、社会をつくる』 東洋経済新報社.
- エリザベート・ベック＝ゲルンスハイム, 2011, 「個人化とグローバル化の時代における家族」(鈴木宗徳訳), ベック・ウルリッヒ(編集), 鈴木宗徳(編集), 伊藤美登里(編集), 2011, 『リスク化する日本社会——ウルリッヒ・ベックとの対話』 岩波書店, 89-101.
- 藤本昌代・河口充勇, 2010, 『産業集積地の継続と革新—京都伏見酒造業への社会学的接近—』 文眞堂.
- 藤本昌代, 2013, 「開放的社会構造における多様な人的ネットワークの交差—米国・シリコンバレーのフィールドワーク調査より—」 『経済学論叢』 64(4) : 147-171.
- , 2020 a, 「京都市の中小企業に対するコロナウイルスの影響に関する緊急調査報告書：第一報」 同志社大学働き方と科学研究センター (2023年1月24日取得, <https://onl.sc/5Ethr3>).
- , 2020 b, 「京都市の中小企業に対するコロナウイルスの影響に関する緊急調査報告書：第二報」 同志社大学

- 働き方と科学研究センター (2023年1月24日取得, <https://onl.sc/6HFACJj>)
- , 2020 c, 「地方都市・中小企業におけるコロナの影響」, 中川功一編著, 『感染症時代の経営学』千倉書房, 105-115.
- , 2021 a, 「2020年コロナ禍第1波の緊急事態宣言下で企業組織に起こっていたこと」『同志社社会学研究』, 25: 53-80.
- , 2021 b, 「京都市中小企業コロナ禍2021年調査報告書」同志社大学働き方と科学研究センター (2023年1月24日取得, <https://onl.sc/3aq5Dfc>).
- , 2022, 「第11章 なぜコロナ禍で中小企業経営者は従業員を解雇しなかったのか」関 智宏編著, 『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館, 262-283.
- 藤本昌代編著, 2021, 『同志社大学 社会調査実習報告書 (藤本クラス: 2020年コロナ禍で働き、生活するということが: パンデミックによる緊急事態宣言下で私たちに起こっていたこと)』同志社大学社会学部社会学科.
- 藤本昌代, 東秀忠, 池田梨恵子, 野原博淳, 2022, 「産官学連携クラスターの日仏比較研究シリーズ: 事例 J 1-2: 静岡県浜松地域の光・電子技術産官学連携クラスター2019年度調査」『評論・社会科学』, 140: 109-135.
- 服部泰宏・岡嶋裕子・神吉直人・藤本昌代・今川智美・大塚英美・工藤秀雄・高永才・佐々木将人・塩谷剛・武部理花・寺畑正英・中川功一・中園宏幸・宮尾学・三崎秀央・谷田貝孝・原泰史・HR 総研, 2020, 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査: 第二報」, 一橋大学イノベーション研究センター (2022年2月2日取得, <http://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2391>).
- 樫村愛子, 2011, 「2010年代の日本における個人化とベックの理論」, ベック・ウルリッヒ (編集), 鈴木宗徳 (編集), 伊藤美登里 (編集), 2011, 『リスク化する日本社会——ウルリッヒ・ベックとの対話』岩波書店, 53-70.
- 厚生労働省, 「労働契約の終了に関するルール」(2022年2月2日取得日, https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoseisaku/chushoukigyou/keiyakushuryo_rule.html).
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford, UK: Oxford University Press. (=2019, 伊藤嘉高訳, 『社会的なものを組み直す アクターネットワーク理論入門』法政大学出版局.)
- 中川功一編著, 2020, 『感染症時代の経営学』千倉書房.
- 日経新聞, 2021, 「絶望を希望に変える雇用改革 流動化促し変化に備えを」日経新聞2021年2月1日朝刊 (2022年2月2日取得, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQODK286Y20Y1A120C2000000/>).
- 岡佳子, 2011, 『近世京焼の研究』思文閣.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster (=柴内康文訳, 2006, 『孤独なボウリング: 米国コミュニティの崩壊と再生』).
- Ritzer, G. (1996). *The McDonaldization of society: an investigation into the changing character of contemporary social life*. Pine Forge Press. (=1999, 正岡寛司訳, 『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版部).
- Ritzer, G. (2008). *The McDonaldization of society 5*. Pine Forge Press. (=2008, 正岡寛司訳, 『マクドナルド化した社会』早稲田大学出版部).
- 関 智宏編著, 2022, 『新型コロナウイルス感染症と中小企業』同友館.
- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 157-176.
- 総務省統計局ホームページ, 『労働力調査 基本集計』(2022年2月2日取得, <https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/pdf/gaiyou.pdf>)
- 鈴木康弘・奈良由美子, 稲村哲也編著, 2018, 『レジリエンスの諸相: 人類史的視点からの挑戦』放送大学教育振興会.
- Ziman, J., 1994, *Prometheus Bound: Science in A Dynamic "Steady State"*, Cambridge University Press. (=1995, 村上陽一郎他訳, 『縛られたプロメテウス—動的定常状態における科学』シュプリングー・フェアラーク東京).

[付 録]

付1 カフェ経営 A 氏のコロナ禍3年目の状況

開業3年目のA氏の店は、コロナ禍の中での開店となり、2020年の春は、厳しいスタートを切っていた。しかし、

その後、SNS でイチゴのスイーツが評判となり、大勢の若い女性が訪れることで持ち直した。しかし、イチゴのシーズンが終わると、「バズる現象」はピタッと止まって、また、厳しい時期になり、「イチゴ貯金」を切り崩して凌いでいた。いくつか季節のスイーツを出しているが、バズるものと、バズらないものがあるため、SNS での流行は安定的ではない。そのためビジネス・モデルをいろいろ考えており、顧客が少ない時期にはマーケティング・リサーチをしている。A 氏の店のコロナ禍の顧客の増減傾向として、8月、9月、2月、3月など、以前は京都の観光客が少なくなると言われたシーズンが、今は、大学生が夏休み、冬休み、春休みに SNS を見て来訪するため、その時期に顧客が増加し、中高年層が来訪する観光シーズンは返って減少する。また、コロナ禍の影響は観光客の移動だけでなく、地元の顧客においても、女性がメイン・ターゲットの店舗であるため、看護師、保育士など、女性職に対面の仕事が多く、自分が感染する訳にはいかない職種の人が出歩かなくなるという影響が出ている。

A 氏の店は一等地のビルの1階にあり、家賃が非常に高い。周辺のビルのテナントも1年前までは、すぐに次の店が入り、循環していたが、2022年度は非常に空きが増えており、空き家の多いビルには出店した人が多く、悪循環している。2020年、2021年のダメージが残っていて、少し感染拡大が収まっているが、厳しい状況が続いていることが窺える。労働力としては、数名雇用していたアルバイトが、現在は1名のアルバイトしか雇用できない状態にある。以前はコーヒーを入れる専門的スキルのある女性が数名、働いていたが、コロナ禍で出産のために辞めてしまった。そのため、A氏は家族のイベントやパリストのための専門学校で講師をするなどの臨時休業以外は、ずっと営業し続けている。中小企業への無利子の貸付金は、銀行と相談して借り換えと追加融資のみで、加えて2021年の夏以降に酒類提供制限のための補助金などによって、廃業の危機を免れていた。しかし、2つの貸付金のうちの1つが2022年10月に返済が始まり、2年後にもう1つの貸付金の返済が始まるため、その前に平常時のレベルに顧客が戻らないと再び、厳しい状態が訪れるという。

付2 不動産業・建築業・宿泊業経営 B氏のコロナ禍3年目の状況

B氏は不動産業・建築業・宿泊業を営んでいる。コロナ禍の初期にも家の受注があり、建築業は戸外での作業ということもあり、不動産や家の建築、リノベーションは多忙を極め、好調であった。しかし、ホテルは宿泊客がなく、赤字が膨らみ、厳しい状態が続いている。B氏は3つの事業をしているために厳しい事業があっても、他の事業で補填できて助かったと述べる。工事の需要は現在も高まり続けており、同社で取りまとめる大工もコロナ禍で廃業した人はいない。大手のハウスメーカーでもハイグレードな家の販売が好調であるため、B氏はコロナ禍で人々が家にいる時間が非常に長くなり、家への関心が高まったのではないかと予想する。しかし、原油高騰や戦争の影響で給湯器、電気回りの部品不足、木材の高騰などがあり、完成品で引き渡せないこともある。それでも誰にも収束時期の予想が立てられないため、それが収まるまで待たず、発注する顧客が多い。そのため、完成まで家を受け取らないと施主も仮住まいの家賃がかかるため、未完成でも渡さざるを得ない事態が起り、B氏は謝るしかないという。

また、厳しかったホテル業は1つに絞り、現在、もう1つを開業するべく進めている。酷暑の京都でも若者向きのホテルであるため、夏休みである8月はかなり埋まっている。それでも、ホテルの利益は外国人観光客が半数を占めていたため5~6割しか戻っていない。2018年に外国人観光客が4,000万人来ていたが、現在は5%にも満たない。そのため、ホテルに関しては値段を下げて安物ホテルになってしまうよりも、耐えて単価を高くキープするほうが良いと考え、1度も価格の割引を行わなかったという。売り上げのうち、約80%が経費であり、ホテルの収入はコロナ禍前の50%程度であるが、不動産とリノベーションが直接の請負いになったため、売り上げが3倍の120%になっているという。

B氏の現在の事業は小口のデベロッパーであり、地域活性化のために奔走し、他業種をつないでいる。B氏はコロナ禍の2020年12月に地域活性化のためのプロジェクトを立ち上げている。その際、地元の手先の信用金庫2社、中央市場の企業、京都青果合同、京都リサーチパーク、精密機器メーカーa社、国の機関とB氏の会社、若手経営者が行うベンチャー企業も出資して、全14社が加わり、町内会も10万円を出資し、地域活性化のために会社を作っている。趣旨は、このエリアに「ものづくり」の場、ファブラボ（一般の人が気軽にものづくりに立ち寄れる場でアメリカのMITから始まった）などを用意し、中央市場があるため、食品のテーマで興味深い事業ができる人々をこの地に呼ぶということから始まっている。その他にもベンチャーのための物件で、金属の3Dプリンターが使える場所があり、その上にミーティングオフィスが用意され、部品加工デザイン会社や「京都デザインウイーク」（京都のモノづくりのイベント）を実施している会社が入居している。

信用金庫がベンチャー企業を支援しており、B氏は一緒に地域を活性化事業を行っている。B氏はホテル事業で知

り合った a 社の社長や他のホテル業経営者と信用金庫の人々との間で若者を応援する企画を進めていた。この信用金庫は、京都の卸売市場の人々に貸付する事業から始まった所で、大手の信用金庫になっても、このエリアが DNA の場所でもあり、ここから若い人々を応援して京都を発展させたいという思いが強い。このエリアは、市場の場外で、早朝、非常に活気に満ちており、特殊需要がある地域で、空き物件はほとんどない。その中で、B 氏は人的ネットワークを駆使して中央市場の場外で興味深い物件を見つけ、B 氏の会社が得意な、物件のクオリティーを高めて環境を整え、「オシャレ空間」を創造し、面白いビジネスをしそうな人を呼んでくるという事業を始めた。

このエリアは京都市の中心街から外れているが、京都駅から 1 駅の JR 丹波口駅から徒歩 10 分で「鳥原」という由緒正しい下町、京都では珍しい大きな公園が近くにある、という 3 つの条件が揃っており、京都市、京都府の産業支援機関もすぐ傍にあり、京都市の中心地よりも家賃が安いというのが、このエリアのメリットである。B 氏はこのエリアを全部歩いて行ける小規模で勢いのある産業集積の場所にしたいと語る。B 氏は新しい産業の創出、雇用を生み出すことは非常に重要だと考えており、まずは、手に負える範囲で、この「花屋町」、「七本松」、「七条」の限定されたエリアから活性化しようと注力しており、そして、連鎖的に「鳥原」、「梅小路」なども、副次的に絡んで波及効果が出ることを望んでいる。

B 氏はコロナ禍において人的ネットワークが非常に重要であると言い、仲のいい人たち、経営者仲間の先輩に助言を受けていた。また、B 氏の会社は全国のサイトでつながっており、それぞれのエリアから顧客の紹介がある。そのため、京都の地元の関係性だけでなく、京都地域外の人もつながりがあり、会社はフランチャイズで、1 エリア 1 社しか選ばれず、同社の京都の不動産担当は B 氏のみであり、問い合わせは多いという。B 氏の会社は創業 7 年で、組織が小さいため、固定費などなく、人件費程度であるため、思い切ったことが行えるという。B 氏は個人がゲリラ的に興味深いことを行って、その集合知が面白い、ということになれば活性化につながると考えており、近年は周囲の市場の人々とも顔見知りになり、融合していると感じている。さらに次のことに向けて、クリエイティブな活動にも着手しており、a 社やファブラボなどが B 氏の事務所から徒歩で行ける場所にあり、この近くにあるファブラボのスタッフの修士 2 年生の大学院生は、普通の大企業に就職するのではなく、こういう所で面白いことをやりたいと述べ、インターンシップに来ている。

付 3 コンビニエンスストア経営 C 氏のコロナ禍 3 年目の状況

C 氏はコンビニエンスストア経営者であり、緊急事態宣言直後でも被調査者の中で唯一、就業が抑制されず、売り上げが好調であった。3 年目の現在でも、近くに大学や大企業がある訳ではなく、スーパーマーケットや大型薬局などが傍にありながら、順調に好業績を上げ続けている。C 氏は「おそらく、私の店の近くに意外とコンビニがないからではないか」と分析している。この地域は企業や大学が傍にない分、全て住宅街であり、高齢者、子供、そして親世代と大学生も近隣に住んでいることから、あらゆる世代が訪れている。コンビニでの平均的な購入額は一般的に 500 円～600 円程度が多いと予想されるが、C 氏の店舗では、1 回で 3,000 円～4,000 円の購入も珍しくない。近くにスーパーマーケットがあっても、惣菜、冷凍食品が売れ、(近隣にケーキ屋がないこともあり) スイーツもよく売れる。C 氏は、スーパーマーケットや大型薬局の開店は 9 時、10 時で顧客のニーズに合っていないと述べる。C 氏の店舗の朝のピークは 7 時であり、朝食の牛乳や卵がないと母親たちが急いで買いに来る、そういう時間帯に開店していることが重要である。そして次のピークは 8 時で出勤する人々の朝食調達タイムで、8 時、9 時は大盛況になるという。C 氏はコロナ禍前からこの場所で営業を始めて約 5 年経つが、以前の場所での店舗に比べて、かなり多忙であり、先月からやっと 1 週間に 1 回、半日休みを取れるようになった。彼の就業時間は非常に長く、365 日の約 350 日は早朝 5 時に起きて連続勤務をしている。

店舗での労働力として入っているアルバイトや派遣はすぐに休むため、その都度、C 氏が穴埋めをすることになる(派遣はタイミー、シェアフルというアルバイト紹介業から紹介される臨時雇用者であり、これらのシステムは、リクルートのような広告料は不要だが、契約成立時に手数料が必要になる。臨時雇用の派遣者には 1 か月約 25 万円の給与が支払われる)。派遣は勤務態度が真面目ではない人が 2 割ほどあり、コロナ禍になってから、何回も風邪だと休まれ、明らかに嘘だという時があっても受け入れるしかないという。また、店舗に大きな損失をもたらすような怠慢勤務によるオペレーションミスもあるという。そのため、C 氏は 2022 年の 4 月に正社員を雇い、現在は派遣労働の利用はせず、自身の労働時間の負担は軽減されている。

C 氏の店舗でのコロナ禍の影響は、アルバイト、派遣が来るかどうかの心配のみだった。大学生は、家で自粛しなければいけなかったところをアルバイトができること、人と話せることが嬉しかったという。C 氏はアルバイトでも

長時間連続で入ってくれる人には食事も用意し、それぞれの好みを聞き、時にはハラル食を探して購入するという気遣いをしている。C氏はコロナ禍において、大学生にとって、購入者も労働者もコンビニが1つの重要な居場所だということを変更して感じている。

付4 化学薬品製造業経営 D氏のコロナ禍3年目の状況

D氏の企業へのコロナ禍の影響は、化学薬品の原料である石油の価格高騰に影響を受けていることである。無機化学品も仕入れ先が作っている薬品は、ある程度、合成物ではあるが、その原料はほぼ中国からの原料輸入であるため、影響は非常に大きい。商社の場合、開発のように付加価値を付けられないので、原価が上がると厳しい。しかし、仕事量はコロナ禍前と今と比べて、顧客が影響を受けにくい業種で好調であるため、2021年の10月から高水準で発注が増えている状況である。

D氏はコロナ禍の間にリモートワークができる業務とできない業務を整理することを考えていた。一般的には事務作業はパソコン業務のため、持ち帰りができると考えられがちであるが、社員の家庭の通信環境が悪かったり、会社の販売管理のシステム自体に外部ネットワークから入るのが困難であったりと、容易ではないことがわかったという。反対に外勤営業が、必ずしも全ての商談に対面で行く必要がないこと、段階的なコミュニケーションの最後に訪問をすればよい例が多いことに気づいたという。たとえば、コロナ禍前は、新規でホームページから問い合わせがあった際には遠方でも出張に行っていた。効率を上げるために近隣県にもアポイントメントを取っていたが、それで営業成績向上効果はなかった。そのような出張の場合、営業職だけで趣き、技術職が同行しないため、商談が進みにくいなどの問題点があった。しかし、リモート会議にした場合、1日に4件の商談ができ、しかも技術職も同席できるため、技術的な問題もすぐに回答できるという効率化が図られた。D氏はその中で製造工程の機械化や自動化も検討し、新たな挑戦的課題を考えている。

そして物流についてはコロナ禍のタイミングで、滋賀支店の物流センターを2021年10月から全面的に運送屋に委託し、滋賀支店の従業員は京都に合併し、顧客への付加価値提供業務に再配置している。社内では営業職や技術職のレベル向上にも注力しており、勉強会が定期的に行われている。その機会を使いながら、新事業の説明会も技術職が講師になって行っており、仕入れ先の企業が講習会を開くこともある。さらに営業職が担当の顧客に関係しそうな商品である場合、出席して知識を習得するなどしている。

D氏はコロナ禍を経て、2021年10月から次世代の役員への引継ぎを計画し、55歳で社長は退く事を社員に話している。D氏は長男と同じ事業で後を継がそうと考えている訳ではなく、向こう5年間で事業承継の選択肢を増やそうとしている。D氏は経営者にとって事業承継が一生に1回しか経験できない仕事にもかかわらず、何の準備もせずに体調不良が訪れ、決断せざるを得ないようなケースが多いと言う。そのため、D氏はあらかじめ、引き継ぐ準備が必要であり、その方法は、M&A、同族に承継、社員への承継、外から社長の招聘など多様で、さらに選択肢を増やす努力をしている。そのために旧経営陣の5年後も含めて新経営陣と一緒に計画を立てている。D氏は長男にも会社を継ぐようにとは命じておらず、もし会社に入りたいたなら親族の特別待遇ではなく、就職試験を受けて入るよと言っている。ただし、長男は大学院進学予定であり、化学薬品とは分野が異なり、ベンチャー企業を興す可能性もあるため、承継というより、連携、M&Aできる関係も含めて想定している。D氏が50代という若さで事業承継を考えているのには、60歳という若さで父親、祖父、曾祖父と亡くなっているため、早くから準備をしないと十分な事業承継ができず、立ち上がりを伴走して見守ることができなくなるためだという。

D氏が社長になった時、2年後にリーマンショックが訪れ、その年に大赤字を出した時、銀行、仕入れ先、社員が離れるという経験をしている。しかし、頑張っ一緒に働いてくれる社員や、付き合ってくれる仕入れ先や銀行もあったという。お金が離れることで本質的なものが見えたという。また、D氏は厳しい時こそ伸びるという経験を4年ごとにしているという。リーマンショックの4年後も、大きな問題に巻き込まれそうになり、その4年後も、また、社運がかかる意思決定をしなければいけない経験をしている。危機的な状況を超える度にD氏は耐性を高めていった。

D氏によれば、行政が実施する中小企業への支援組織による人の紹介やアドバイスの支援が非常に有用である。普段の開発活動の中で、社員が京都市の公設試験所に行き、一緒に研究する際、研究だけで帰るのではなく、その後に何かと話をすることで、D氏の会社の技術が先方の記憶に残り、プロジェクトの際に声がかかるという。D氏は人的ネットワークのきっかけづくりに公的機関が非常に役立っており、有用な制度があるため、中小企業はその制度を大いに活用すべきだ述べる。

付5 建材製造業経営 E氏のコロナ禍3年目の状況

E氏の会社でのコロナ禍における売り上げの変化は、最初の半年は10~15%減と落ち込んだが、1年後は3%減程度に回復し、そして2021年夏頃には、利益がコロナ禍前の1.5倍になった。それは営業職が顧客の元に行けなくなったために出張費が不要になり、それに伴い接待経費もなくなり、残業もなくなり、テレワークにより、固定費も減り、設備投資などを控えたことによる経費の減少による。2022年夏、2年半が経ち、コロナ禍前に戻り、売り上げは1年で約7%の伸びであり、同社は非常に耐性があり、安定していることがわかる。E氏の会社は自社商品であり、他社の影響を受けにくく、大きな増減なく、コロナ禍を乗り切っている。テレワークでの営業は移動時間のラグがないため、以前ではできなかった1日に3件の商談が可能となり、営業件数が増加している。デザイン部門は色のデザイン提案、CG作成などは、社員宅でもできるため、テレワークで実施されていた。そして2021年にはテレワークではなく、ピーク時を外したフレキシブル出勤（たとえば8時半出勤を本人希望で7時半から来て4時半に帰るなど）という柔軟な働き方に移行している。

社員の中には高齢者の親や大手企業に勤める親との同居者が、ラッシュアワーの電車での感染を危惧し、時差出勤を強く望んでいた。E氏はフレキシブル出勤は育児中の社員をイメージしがちであるが、独身でも親族の影響があると述べた。また、産休明けの女性社員がコロナ禍で幼稚園が閉鎖されたり、また子供の発熱で1週間休まなければならないことがあったため退職した例があった。同社としては育児期にはありがちなことで、そのような理由で退職する必要はなく、休職などを利用して残留の方向を望んでいたが、本人が顧客との約束が守れないことや、他の社員に負担がかかることなどに、心苦しさを感ずてしまい、引き留めきれなかった。E氏は女性の子育てに対する責任感、仕事に対する責任感、育休制度を整えるだけでは追いつかず、全てのストレスを取り除いてあげられないことを残念に感じていた。男性の場合は、家族が感染した場合、自宅待機は頻繁に行われ、社内で感染拡大するより、休ませた方がいいという判断で、1週間、10日、休ませていたという。

E氏の会社で必要な基材と塗料は、国産のものがほとんどであるため、コロナ禍の材料調達には輸入制限の影響は大きくなかった。大手企業で部材の入荷が遅れているため、E氏の会社にも今まで1週間程度であった在庫管理を1カ月分持つようにと、非常に神経質に連絡して来た。そのため、材料メーカーとも連携して、何かあっても止まらないようにしている。しかし、それにより余分の資金が必要になるため、全体が増えないように、ひっ迫する部材は多めに持ち、あとの部品はできるだけ絞るようにして支出が大きく増額しないように努めていた。

E氏の企業では、行政の無利子の貸付金は、2020年のコロナ禍初期の7月頃までは、通常より2億円借入れを増額したが、1年経ち、通常に近い状態になったため、元の借入金の額に戻っていた。E氏の企業は行政の補助金対象にならなかったが、同業者などの中には最近までずっと行政の経済支援を使っていたという所もあった。週5日で工場を稼働していたのを3日にして、2日を休ませて行政の経済支援に助けられた企業もあったが、それが、今でも癖になり、とにかく従業員を休ませて、お金を受け取るという企業もあり、それは従業員の士気の低下を招く可能性があるという。

他方で業界の支援では、E氏の業種ではキッチンバス工業会というa社やb社などのキッチンメーカー、住宅、住設メーカーが大手メーカーを取り囲む会があったが、風呂、ユニットバスなどの製造が止まってしまう、会合もなく、約2年間、機能しなかった。商工会議所なども対面イベントも何もしていないため、実質的には、情報はなく、自身で業界団体で知り合った人と個別に話をしていた。銀行が中心になって、融資先を集めて情報交換会を開いていたため、そこで情報を得て、その会の仲間との電話やメールなどのやりとりで互いを心配しあっていた。仲間は心の拠り所であり、情報交換するのは業界の会であり、異業種の会も役に立っていた。銀行も4~5行と取引しており、それぞれ支援の申し出がある。

E氏はコロナ禍になり、経営者の夜の会合がなくなった分、3年後、5年後、どのように会社を強くし、安定させ、売り上げを増やしていくかなどについて、課長以上の管理職と話し合っている。計画、発注をしているが、部品や半導体などが入らないため、設備も発注してから納品までに約1年かかる状況になっている。そのため、発注を前倒ししなければならない状況が起こっており、3年~5年後には幹部も代替わりが起こり、次世代をどのように育てたらよいか、次の工場の設備投資をどのようにしていくかなどを考えるようになったという。投資などの攻めの部分に対して、守りの部分は設備のトラブルをなくすためのメンテナンスのために部品を前年の倍の数を揃えるなど、2倍の資金を使っている。E氏の会社では、いろいろな銀行とのつながりの中で、BCP（事業継続計画）の認定、政策投資銀行（DBJ）でBCM（事業継続管理）の認定を受け、それを取得し、顧客からの信頼向上に努めている。さらに取引先との関係が必要になることを想定して脱炭素のSBT（温室効果ガス排出削減目標）も認定申請の準備している。コロナ禍

では、設備、発注に時間がかかるため、できることと、やるべきことをリストアップして、戦略を練っているという。そして自社の10倍、100倍以上の大手企業をライバル視して、肩を並べられる企業に成長するための取り組みを行っている。同社はコロナ禍を活かして、信用を盤石にする体制を整えている。

現在、コロナ禍の影響だけでなく、円安の影響で、輸出しやすくなっている。「ドル＝円」レートが100円の時には高いと言われていた和柄の建材が、現在は円安のため、欧米だけでなく、中国、韓国などからも円安の間に購入しようと売り上げが伸びている。これまで海外での売り上げは2%程度であったが、今後は10%まで伸ばしたいという。顧客の大手a社、b社が国内で厳しい状態であるが、アメリカで分譲住宅の販売が好調であり、大手c社はオーストラリアでビルを建て、それが好調で、日本での販売が低調であっても、会社全体としては増収増益であるため、E氏の会社にも発注が増えている。E氏は新しい社会の展開に合わせて動くために従業員に開発職を増やし、また、営業職にも理系の大卒を入れて、技術の説明ができるセールスエンジニアとして、海外の技術者や研究所と連携する必要があると考えている。

コロナ禍では、企業間の打ち合わせはZoomが中心になり、遠方でも容易に会議ができるようになって一方、働く人は地元志向が強くなっているという。E氏によれば、コロナ禍以降、男性も含めて、地元で勤められることの方が高給よりもよいと考える人が多く、早く家に帰れることや7時以降は家で過ごせることなどを選択基準にしている人が増えている。生活の充実を重視する人々が増えたため、有名な大企業でも頻繁な転職があることをいいとは思わなくなった人々が増えつつある。E氏の会社は東京、大阪、福岡にも支店があるが、本人が希望しない限り転職はない。中途採用に応募して来る人の中には大企業勤務者もあり、遠方への異動や出張が頻繁にある職場から落ち着いて家から通える職場を求めて来る人もある。

コロナ禍での社員の就業の不安については、E氏によれば、同社はコロナ禍だけでなく、リーマンショックの時でも、危機感で社員が結束して対応を考えることで乗り切っている。同社は長い歴史の中で、いろいろな危機を経験した中には、創業時の事業であった友禪型紙彫刻業をやめなければならないこともあったが、その手彫りによる精緻な型紙彫刻技術を、特殊印刷技術、ハイテク技術に応用して、現在に至っており、危機を乗り越えた先に大きなチャンスをつかんでいる。E氏の会社は、30年間、売り上げが安定しているが、その間、バブル崩壊、2001年アメリカでのテロ、リーマンショック、東日本大震災等々、多くの危機を経験しつつ、その中でコンスタントに売り上げている。

E氏の会社は建材が重要な部門であり、不燃の化粧板、キッチン前の壁など、コンロ前の不燃の部、洗面の横、排水部など、大手10社からの発注を受けている。10年前は大手・中小のライバル企業10社が存在したが、大手が副業でやっていた部門は利益が少なく、要求が厳しい割に儲けが少ないため、現在、2社になっている。そのため、E氏の会社では、自社独自の技術力をもつために、建材のための技術をベースにしなが、電気回路の部門で、着物の染めの技法でスクリーン印刷（電気回路を薄い素材へ転写）という技術に転換して、床暖房のヒーターや発熱するカーボンの技術に応用した。この独自技術をさらに応用し、大手の電子楽器企業との開発に参入し、スイッチの技術に使われたという。この薄膜の感圧カーボン回路印刷技術は、『日経デザイン』で特集され、世界的な賞を受けた。コロナ禍ではサイレントモードで楽器が使えるということで人気が出ている。他にも現在、自動車会社e社の現在発売中の軽自動車の車内カップホルダーの内側に薄膜ヒーターを取り付ける技術を業界初で開発した。6,000台販売の目標であったが、1カ月で2万台の受注があった。同社は大手企業の厳しい価格設定に耐えた経験から、価格競争に巻き込まれない独自技術を開発することに注力したという。そして同社が開発している技術は市場が小さいため、売り上げは小さいが、後発で他社が参入しないため、この小さな市場を多く集めて、安定収入を確保しているという。

付6 友禪染工房経営 F氏のコロナ禍3年目の状況

F氏は友禪染の技術を応用した工房の自営業主であり、海外のアパレルメーカーからの注文などもある染色家である。2020年の4月、2019年から発注受けてた、いろいろな展示会やパリコレのような大きなイベントが全部、延期になって、納品できなくなった。ただ、直接、オーダーのキャンセルが発生して大きな損失が出るということはなく、仕事が止まった状態が続いていた。現在は、国内のアパレルメーカーから生地染めの発注が来ており、通常に戻りつつある。F氏の製品はラグジュアリー層の1点物を求める顧客用であったため、受注は止まらず、コロナ禍でも通常に近い形で仕事をしていた。また、コロナ禍で店舗に行けない中、試着の流通システムを考え出した販売店やSNSによって、新たなリクエストが生まれ、それによりメーカーからF氏への発注があるなど、オンラインの効用が顕著になったという。対面では第7波の影響で、また展示会などの開催が厳しくなったが、東京で2021年11月、大阪で2022年5月に開催されたイベントに参加している。2022年には人が入ったの展示会が平常通りに戻っている。

2020年、2021年は、補助金を利活用し、大いに助けられたという。得意先から、連携することで得られる補助金への協力依頼があり、作品を納める機会を得ている。個人的にも貸付金を借り、それ以外に得意先と一緒に補助金を申請するというものもしていた。その補助金で事業を行うと特典があり、その内容、加工者などを書き、審査に通ったら、支援を受けられるというようなネットワークの中にあっただけでなく、F氏は行政の支援が経済的援助だけでなく、互いの関係作りの契機にもなり役立ったと述べる。コロナ禍では染織関係の業界の宴会やネットワーキングだけでなく、公設試験所や商工会での大規模な勉強会も自粛されており、関係性の維持が不安視されていた中、補助金制度がネットワークづくりに役立つケースがあったようである。また、F氏は伝統産業の関係者と小規模の交流会は用心しながら復活させていた。

付7 西陣織・織元 G氏のコロナ禍3年目の状況

G氏の店は創業100年を超える老舗企業である。織物業界はコロナ禍の影響で2年前から消費が落ち込み、非常に厳しい状況にある。2021年秋頃からデパートや商業施設が通常営業できるようになり、回復の兆しが見えたが、また第7波の影響が出て、心理的に業界は意気消沈している。現在は、コロナ禍の影響だけではなく、ウクライナや為替の円安の影響などがあり、生糸（絹）の輸入でも大きな打撃を受けている。西陣は9割の生糸を中国から輸入しており、糸を染める染料もほとんど中国産で、その他の材料も中国、アジア諸国が多いため、価格の高騰だけでなく、生産地の人々の感染拡大で生産が止まり、現地の1番ベテランの職人が死亡したり、大きな影響が出ている。さらに流通も止まり、中国のロックダウンは船積みをする者も就業できず、入荷が止まってしまい、解除後に復活した時には、納期が2倍かかっていた。2020年春の時には、受注は非常に少なく、在庫は大量にあるという状況であったが、2022年の夏から受注が徐々に復活した時には材料の在庫がないという事態になっていた。そして、それ以上に中国自体の低賃金労働者が激減し、高コストになり、円安で約5割、一気に価格が上昇したことが問題となっていた。生糸だけでなく、原油価格の高騰により、化学染料の値上げ、友禅染の際に染料定着のための蒸し工程に用いるボイラーの燃料のコストが上がるなど、多くの作業に影響が出ている。

織物業は平和産業と呼ばれ、景気の影響を最も早く受け、最も戻りが遅い傾向にある。普段のパーティや貸衣装を用いるイベントの自粛だけでなく、冠婚葬祭にも影響し、もともと縮小傾向にあったこれらの儀礼的行為がコロナ禍で大きく縮小し、取りやめになることも多かった。冠婚葬祭の場合、親族は着物着用ということが慣例であったが、葬儀でも女性の喪主、もしくは喪主の妻でさえ着物の喪服を着用せず、レンタルもしない傾向であった。京都には歌舞伎や茶会など、着物を着用するイベントが多くあったが、そもそも着物を着る習い事をする人々が減少してしまい、需要が大きく下がっている。さらに若者が着やすい浴衣を着て行くイベントなども中止になりがちだったことと、1万円以内の安価な浴衣が量販店から販売され、着物業界に影響を与えている。現在はアジア諸国でインクジェットで染め、縫製するようなボリュームゾーンを狙ったものと、生糸で丁寧に作られたハイエンドゾーンの着物と購買層が二極化している。

材料、経費の価格高騰でコストが上昇しており、さらにハイエンドゾーンの商品の売り上げが減少すると、織物を織る機屋、糸染屋、縦糸を作る整経屋など、その他多くの工程を担う職人の生計が成り立たず、廃業する職人が増加する。しかし、廃業した職人の仕事が残っている所に回るため、残っている所の生計が成り立つという負の循環で維持がなされている。現在、世界の中で西陣だけの高度な特殊技術のいくつかの工程ができる特別な職人の生活が成り立たない状況になっている。織る職人、加工できる職人が10年後、20年後、確保できるかということが深刻であり、このままでは高齢化が進み、技術の後継者がおらず、自然減になるという状況が心配されている。特に京都の織物業は分業体制の中で委託加工費で職人が仕事を行っているため、分業中のある工程が完全廃業されるという事態は避けなければ物づくりが成立しない。解決策は加工賃を上げるか給料制にすることであるが、それを叶えようとすると製品価格に上乗せをしなければならず、さらに販売が厳しくなるというジレンマがある。そのため、職人の仕事が減少すると高い技術を発揮する場がなくなり、レベルの維持が難しくなる。

G氏は材料の生糸の品質に細心の注意を払っており、コロナ禍前から世界一と言われる「ブラジル拓殖社」（通称ブラ拓社）の生糸を使っている。ブラジルの製糸工場は明治から大正にかけて日本の移民が養蚕・製糸技術で生計を立てるために立ち上げた事業であり、ピーク時は製糸工場が約15社あったが現在はブラ拓社1社になっている。この企業は2つ工場を持っており、1つはエルメスが全部購入し、もう1つの所が7~8割を日本に向けて卸している。コロナ禍で生産が落ちている中、エルメスがもう1つの工場の分を高額で押さえにかかっている所を、これまでの長い付き合いの信頼関係でG氏の所に割高ではあるが卸してくれているという（海外ブランドでここまでの高品質の生糸

にこだわるのはエルメスだけだという)。

G氏はエルメスと同じ最高級のブラ拓の生糸を使用している。西陣の中でもこのレベルの生糸を年間契約で使っているのはG氏の会社の他は、同じく老舗の2社のみという。G氏はコロナ禍前は、毎年、国内の養蚕農家まで行き、自社のためだけの繭の生産をする5軒の養蚕農家と契約している。生糸は春、晩夏、初秋と3回作られるが春生産の生糸の品質が抜群によく、それを全て購入し、ゆっくりとしたスピードでよい品質に仕上がるように丁寧に生産するように依頼しているという。

G氏は生糸の品質向上のための勉強会に熱心に参加している。これまで西陣織は染めや織りの技術に注力してきたが、糸の品質は「締め心地」に関わり、重要だということに気づいたという。しかし、極上の糸でも、それを使いこなせる職人技は容易に達成できるものではなく、すぐに切れてしまう繊細なものであったため、開発に1年半かかった。最終的にはそれが達成され、模倣品の作成ができない製品が仕上がった。そのため、G氏はブランドイメージを高めるために、「美の壺」(NHK・BSのTV番組)で放送されるように、多くの困難な工程の中から作り上げられる製品の素晴らしさと価格の納得感につながるように作業を動画に収めている。そこには分業体制の中、染め、綜統、整経、もろもろのハーモニーによって出来上がることが描かれており、最終的には各工程に職人のノウハウがあるため、映像化しても類似品を作られてしまうことはない。たとえば、糸染めは染料の分析を行ってコンピュータで行うことが試されたこともあるが、毎年、糸の品質、染める時の水質、温度、湿度など、統制しても統制しきれない要素が残るため、機械では安定してよい品質に仕上げるのは困難であるという。コンピュータ染めで0.02gまでの染料で、温度も ± 0.01 度、湿度も $\pm 2\%$ の環境で、水質は測定できる範囲内、全て同じ条件で行っても、同じ色には染まらず違う色になってしまう。

職人も自身の技術がどのように高レベルであるのかを自覚していない場合も少なくない。G氏は西陣では「難しい仕事をあたかも簡単にやっているように振舞うのが職人の美学」とであると述べる。非常に高い技術を楽し々とこなしているように見える彼らの希少性を知ったのは、外部の同業者に自社の職人のレベルの高さを評価された時だったという。自慢するのは「格好悪い行為」として職人は語らなかったが、実際にはその技術ができるのは、西陣織業界の中で2人だけだった。分業体制の中、そのような職人が潜在的に大勢いることを予感したG氏は職人のモチベーションを高めるために技術の高度さを見出してはアピールするようになった。職人同士で情報交換を行わない時代が長かったが、それぞれ特有のノウハウを持っており、それが非常に高度であっても公開されないために、そのレベルの高さが消費者に伝わらないことも問題であるという。職人も自身のレベルの高さに自負心はあるが、どの程度西陣織に貢献しているのか気づいていないため、自分が廃業して技術が途絶えることへの深刻さに気付いていない。職人は、「自分しかできない」ということが同業者からの尊敬を集め、誇りにつながるため、G氏が次の世代に技術を教えてほしいと言っても嫌がられるだけだった。G氏はそれを説得して、後世に技術を残そうと奔走し、自社に高度な技術を維持している。

しかし、高度なノウハウをもつ職人もかなり高齢化しており、後継者に大きな不安がある。伝統産業系の丁寧で作業に時間がかかる製品の場合、価格に作業代を上乗せし続けることが難しいため、職人の給与を高額にすることができず、特に修行時代の職人の給与はどの伝統産業でも低賃金になりがちである。ある一定の技術を身に付けて、これから一人前として働けるといえるレベルに達した時に、サラリーマンの友人の給与などを聞くと辞めてしまう者がいるという。そのため、組合では職人育成学校建設へのニーズが高まり、イタリアやフランスのように行政が本腰を入れて取り組むことが強く望まれている。コロナ禍前に職人育成学校構想が固まりつつあったが、現在、止まっている。エルメスのような大資本はさまざまな危機を見越して職人を育成できているが、京都では資金不足のため、多くの伝統産業で職人の育成、後継者育成に向けて長期展望で動くのが難しい状況にある。さらに、エルメスやルイヴィトンのように伝統的な技術を物語性、市場も含めてプロデュースする人々、国、地方地方自治体の支援も求められている。

また、G氏はコロナ禍の前年に長男との世代交代を約束していた。G氏の父親が若くして亡くなり、祖父が伴走する中、若くして社長になっている。急な世代交代よりも、セーフティネットになれる状態での世代交代の方が望ましいと考えたG氏は、あと20年間は現役でできる年齢でありながら、若い世代への交代を決めている。G氏は初めての金融機関への個人保証の押印時、契約内容を熟読し、その重責に手が震え、社長になることの意味を実感した。それを後継者にも早く理解させることが重要だという。西陣織業界は比較的后継者への世代交代は遅いというが、G氏は経営者の1番の大きな仕事は後継者を育てることだと述べる。G氏は社長に就いた後、パブル崩壊、リーマンショックと大きな経済不況を経験しており、家訓には「投機はするな」ということが書かれており、長期間、生き残る術として目先のお金儲けに乗らないこと、人を大切にすること、そして自社の付加価値を生み出すことを常に考えてい

る。

現在、G氏は後継者と共同で経営に当たりつつ、自社、自業種、伝統産業界のために多くの役員を引き受けている。そこからは、伝統産業界の一大勢力である西陣織を代表する者として、全伝統産業界の今後のために多くの仕事をすべきというノブレスオブリージュが強く抱かれていることがうかがえる。

付8 京焼窯元 H氏のコロナ禍3年目の状況

窯業は、長い歴史の中でいろいろな手法の焼き物が登場し、廃れ、次の物が登場するということを繰り返して来ている。岡佳子(2011)によれば、長い歴史をもつ京都・五条坂の登り窯は、同じ窯元が継続しているのではなく、30年周期で持ち主が変わっている。腕のよい職人が独立を考える時、非常に高額な借金をして登り窯を購入するが、職人の子供が必ず腕がよいとは限らないため、2代続く例は少ないのである。売りに出た時に、また、腕のよい、やる気のある職人が大きな借金をして登り窯を購入する。その次の職人も、また同様で、現在でも、代々続く名家はあるものの、一般の窯元は1代で変わっていくことが多い。H氏は250年を超える老舗企業の9代目の窯元であるが、登り窯を持っていた時代と、手放して家族だけでやっていた時代とがあり、場所も、変遷し、7代目の時に現在の場所に移ってきている。したがって、京焼の歴史的には経営者が変わることは珍しくない。H氏によれば、現存の京焼の窯元も8割は子供に後継ぎを望まない。

京都の陶器屋は約400軒あり、京都陶磁器協会の組合員数は約200軒で、200軒のうちコロナ禍以降、廃業したのはわずか5軒である。しかし、必ずしも順調なわけではなく、借り入れ元本を返済できずに、利子だけを返済する形に切り替え、補助金で何とか凌いでいる店が何軒もある。たとえば、京都府の「京もの指定工芸品購入支援事業補助金」制度によって、ホテルや旅館が食器を購入すると90%が補助金で賄われるため、伝統産業関連製品の購入が促進され、大きな支援となった。その他にも持続化給付金含め、いろいろな補助金が国、京都府、京都市から出され、これらも原材料の購入に90%の補助が出るため、釉薬、土、筆、道具なども購入でき、また、設備の修理も行えた。しかし、H氏は売り上げ減少が補助金を受ける資格になるため、減少させない努力をした所は補助金を受けられないというジレンマが起っていたと述べた。

伝統産業も、従来の問屋経由でデパートや旅館への販売ルートは減少しており、現在ではネット販売や雑貨店(いわゆるセレクトショップ)での販売が好調となっている。特に専門店が数居が高く、展示会などは一般の人々が入りにくい、セレクトショップの中で他の高額な商品、たとえば、キャンプ道具などの商品の中に並べられた比較的手ごろな花瓶や皿が生活を潤すアイテムとして購入されていくことがある。H氏は明らかに若い女性たちによる需要の変化がうかがえると述べる。需要が変化中、展示会などは会場の費用負担などを考えると、果たして同業者組合持続の意義があるのかという意見もある。H氏は、京焼のプライドだけにこだわらず、ハイレベルな仕事をする職人を守るためにも、ボリュームゾーンの仕事を柔軟な発想でやって行く必要があり、それにアイデアをみなで出し合うという協体制度を考えるべきだと述べる。H氏の所属する組合が解散すると、補助金を受け取るためには会員企業はどこかの組合に所属する必要があるため、他の組合に合流するか、上部団体の一員になる必要がある。いろいろな協会や組合があるため、地元の組合がなくても、生きていけると考える会員が少なくない。しかし、このことにより、会費の負担は軽減するが、親身に関わってくれる人たちとの関係性や地域全体の付加価値は消失するかもしれない。

行政はグローバル化に熱心であり、大きなコストをかけて、伝統産業事業者にも大きな負担をかけて世界の市場に打ち出そうとしている。しかし、大勢の伝統産業従事者と行政担当者で相当なコストをかけてツアーを組んで行っても総額130万円しか売り上げられなかった。他方で、国内市場で女性たちが楽しんで購入するセレクトショップやネットでの売り上げは非常に大きく、それには海外からの発注も含まれる。物理的な海外市場にこだわりすぎることによる行政の思い、伝統産業事業者の疲弊、そして女性たちの購買ニーズは大きなギャップがあるようだ。コロナ禍での出かけられない時期にH氏の店のネット販売の伸びはコロナ禍前より大きかった。H氏によれば、京都陶磁器会館の売り上げの変化は、2019年を100%として、2020年が62%、2021年が19%、そして2022年が夏の時点で30%と非常に厳しい。これは五条や嵯峨野などの観光地にある陶器屋の売り上げには近い。それに対して、H氏の店は2020年が90%、2021年が128%、2022年が夏の時点で177%と、2019年を大きく上回る売り上げである。これは雑貨店とネット販売に比重を置いた結果だという。H氏の店では、高度な技術で高級品を作る職人の生活を守るためにも、また、気軽に京焼を日々の中に取り入れてもらうためにも安価での製品づくりにも注力し、その販売場所に女性が購入しやすい所を選んでいる。

2020年に早めの世代交代をしたH氏は、自身には技術者としての職人技があり、後継者である長男はマネジメント

やマーケティングに長けていて、並走しながらアドバイスをして徐々に代替わりをしていると述べた。マーケティングの職能と職人としての技術的な意見交換は重要であり、かつては色ムラなどゆるされず、職人は同じ物を正確にくつも作れることが重要であり、手造りを求める顧客も少しでも微妙な形の違いに返品をするという時代が長かった中、現代はその微妙な違いがよいという価値観に変わって来ているという。職人とマーケティング職の間で価値観の転換を行わなければならない事態が起きている。ただし、その微妙な違いを安定的に出すのは難しく、歩留まりが3割など、楽な道はない。しかし、職人が抱いていた価値観は、すでに現代の陶器を楽しみたい人々の価値感とは徐々に乖離していることがうかがえる。H氏は京都は変わりながら続いている街であるため、留まったら社会に置いていかれると述べる。

原料でコロナ禍で不足したのは酸化コバルトや炭酸リチウムという釉薬を合わす材料であり、これらは電気自動車の電池などに回され、窯業に回って来ず、価格は1年前の2倍以上になった。コロナ禍で買い貯めしようとしても、発注するごとに3割、4割高になっていった。さらに土の品質が不安定となり供給元を1か所にすると品質変動が大きくなるため、複数個所から入れ、ブレンドして対応している。陶器用の土は、近年、建築用材料として掘られてるものを取り分けて使われてきた経緯があり、レンガやタイル用の土の多くが海外生産に切り替えられており、土を掘っていた鉱山が廃業してしまい、安定した土が入手しにくい構造がある。H氏の窯に供給している陶土屋も家族で鉱山を掘っている小さな所が多く、技術的、土質的に安定した品質での供給が難しい状態にある。よい鉱脈が残っていても、砂防ダムを作るような予算がないため、粗悪とわかっていても掘りやすい土質を掘るという。不安定な土は釉薬がはがれやすかったり、ろくろを引いている時に土が割けてしまったりする。5~10年前では考えられなかったような土質のものが送られて来る。コロナ禍でさらに土の品質が不安定になってきたため、現在は、土を再生する機械や材料を購入している。コロナ禍以前から起こっていたこの現象は、これまでの産業のように、「資源の枯渇」ではなく、資源は残存しているも、産業構造の変化により、採掘されなくなり、コロナ禍で輸入も困難な状況となり、窯業全体として土の供給、再生を根本から考え直すべき事態となっている。

そして、コロナ禍の従業員減の状況については、コロナ禍で廃業は少ないが家族だけの営業に変えた所もあり、そこで就業していた職人がH氏の店に来ている例もある。H氏によれば、陶器屋で働いていた人々の中にはコロナ禍を契機に窯業以外の業種に転職した者も少なくない。声をかけてくれる窯元があった職人でも、窯業の中での再就職は不安定さが続くだけという理由で20年間も勤めたベテランが警備員などに転職していくという例もある。しかし、H氏は従来の京焼にこだわらず、新しい取り組みをする窯元であれば、職人に安定した給与を払って守れると述べ、従来のままの経営であると、中高年の職人の心が折れてしまうという。それは窯元の問題だけでなく、職人自身も従来の京焼へのこだわりがあり、そのスタイルを変えたくないため、不安定な生活から抜け出せず、高い技術があっても、職人であることを捨てる結果になる。また、職人の後継者育成問題も深刻であり、京都には伝統工芸職業訓練学校があるが、年間の授業料は、一般の大学またはそれ以上が必要であり、2年間の教育投資と就職後の収入が見合わないため、日本人学生が減少し、韓国、台湾、中国、その他の国からの留学生が多い。その学生の半分は帰国することが多い。そしてコロナ禍の影響で留学生は激減している。

他地域のコロナ禍での状況を聞くと、美濃焼でもコロナ禍でネット販売や雑貨店で売り上げを4~5割伸ばしている所と従来のやり方の所で大きく差が出ており、従来のやり方の所は窯に火が入らないという。H氏は2022年7月に5年ぶりに九州の波佐見焼に行った所、調子のいい所は人手が足りないため、作り切れないという状態になっていたのを目の当たりにしている。リーマンショックの時のような悲惨な話は今回、波佐見焼では聞かない。

H氏は、現在、かつての陶器屋とは仕事の中身が変化し、陶器を売るという感覚ではなく、日常生活雑貨の一部を売っているという感覚で、売り上げの比重も変化し、異なる産業、異なる職種に入り込んでいる気がするという。かつて京焼は高級品路線の前はもう少し生活に近い存在だったことを考えると新しい路線でもあり、その要素は元来あったとも言えるかもしれない。美濃焼や波佐見焼の窯元は自身を伝統産業というより、現代を生きている産業と考えており、H氏自身も今を生き残ったら、後々、伝統と言われることになっているというような流動的なものと感じている。

付9 精密機器製造業経営 I氏のコロナ禍3年目の状況

I氏の会社では、2020年の7月には、すでに通常どおりの業務ができていた。同社は政府や行政の貸付金は使用しておらず、自社で調達できている。2020年の頃は過剰に労働時間を短くしたりする必要もなく通常操業をしていたが、現在は人手が足りないほど受注が増えている。2020年の輸入停止で部品の供給が止まったが、供給状況はさらに悪化

している。仕入先に問い合わせても「アメリカ製の半導体なんて、注文をもらっても受けられません」と言われ、1年先、2年先の注文でも入れている。I氏の会社は受注生産であるため、先々の注文をするためには、顧客から受注しないと、部品の発注ができないことから、同社には1年先、2年先まで受注が来ているという。そのため、平時の生産体制時には、総受注残は5億円程度のところ、現在は2年先まで受注が入っているため、26億円までに増加している。部品は一部が入らず、一部が入荷されるという状態になってしまい、製品在庫は持たない同社でも部品在庫が増え、借り入れをせざるを得ない状況になっている。平時は多くても仕掛在庫（未完成のまま組み立て途中で置いておく状態）のために3億円程度が必要であるが、現在、それは6億円を超えている。この状況は金融機関も理解しており、経営業績も非常に好調で売り上げ目標を十分クリアしているため、貸付には問題がないが、仕掛の部品が溜まり続けるのが苦しく、体力勝負だという。同業者では、1度赤字を出すと金融機関が貸してくれなくなり、材料の調達ができなくなるという所もある。そのため、材料が完全に通常通り輸入できるようになるまでに体力が持たない企業が出て来ると予想されている。

I氏は、現在は日本国内のコロナ禍での行動制限などの問題ではなく、次の余波の問題が大きいと述べる。上海のロックダウンによる輸出停止だけでなく、生産停止、ウクライナの問題、円安の問題等々、部品が供給されない理由は、国内の行動自粛の問題から次の余波に影響している。I氏は半導体だけでなく、多くの部品が入手できないため、代替設定を行ったり、部品の変更などに設計の技術者のエネルギーが割かれており、新規の開発はどれも止まっており、4～5年先の新製品についての不安を聞いている。そしてI氏は、中小のメーカーからの受注品の出荷ができなくなると、先方に倒産の危険性が出るため、できる限りの努力をするという。

受注が好調である一方で、仕事量が増大したため、毎日、社員は遅くまで働いていた。さらに部品が揃い出すと大量の受注品を製造する作業が流れるため、近い将来、労働力不足が深刻化すると予想され、社員募集を出している。しかし、公的な機関を通して面接に来る人は、事前に職員と面談し、指導を受けてから、面談スキルも含めて、話す内容など整理して来るが、広く募集したいと考え、フリーペーパーやSNSも含めて募集を出したところ、直接来る人は労働する気持ちになっていないような人しか応募して来なかった。また、新卒者は育成に時間がかかるが、確実に育つため、コロナ禍でも新卒採用を行っていた。I氏の会社の社員の年齢構成は50歳以上が多く、最も少ないのは40歳代、30歳代後半の管理職世代である。そのため、30歳代でも課長にしており、その世代が今後の5年、10年の中心世代として育成されることを期待している。現場の技能は比較的早く伝承できるが、管理職は生産管理として工程を管理する、進捗を見る、品質を見るということが役割で、イレギュラーなことがあった場合に、変更やコーディネートなどの判断や臨機応変な意思決定が求められ、それには経験が必要であるという。

社員教育については、コロナ禍の影響で、商工会議所、京都工業会、大阪工業会、京都府、京都市などの行政が実施するオンライン勉強会などがあり、たとえば、1年間、ウェブで参加できる講習などもあり、それらのOff-JTは移動時間を短縮できることもあり、社員の参加機会は増えている。京都市でもDX人材の20回の育成講座があり、若手社員が2名参加している。セミナーは30歳代の若い課長候補や技術職など、次世代を担う人々に勤めて参加させている。I氏自身も若手社員の頃に、これらの勉強会に参加した経験があり、直接的、間接的に社員の成長、モチベーションへの効果を感じている。

I氏の会社では転職する社員は少ないが、取引先の半導体などを扱っている商社の社員は非常に転職しているという。エレクトロニクス業界は、以前から部品の供給は、買い手市場の時には価格の割引交渉が激しく、間に入った商社はメーカーに割引を依頼するが、価格が下がりすぎるとメーカーが廃盤にする。そこから周囲への余波が大きく、その半導体を使っていた顧客に設計変更が発生するという繰り返しであり、商社の人々は購入企業と製造企業の板挟みで精神的につらくなり、他業種に転職する人が後を絶たないという。コロナ禍ではそういう業界の流動性が非常に高まっていた。

I氏はコロナ禍の半導体不足に対し、グローバル化の影響で、安く、いろいろな物が早く手に入る分、あらゆる所にバタフライ効果が起こっており、つながることは便利であるが、負の影響も全て受けるということだと述べる。

付10 宗教家 J氏のコロナ禍3年目の状況

J氏は、2020年のコロナ禍初期の頃、旅行業者やホテルの人々の協力を得て無料の座禅体験のDM送信、開催を行っていた。旅行業の担当者とは、J氏の寺院でコロナ禍前から海外の旅行者が抹茶体験できるように連携していた。J氏は組織とつながるのではなく、人とつながっているため、その担当者が転職してもつながりを大切にしており、その後も連携することが多い。J氏はコロナ禍でも人とのつながりを絶やさず、Person to Personを意識してコミュニ

ケーションを行っている。コロナ禍3年目では、J氏は務めていた寺院の住職をやめて、組織に帰属しない僧侶として人々の心の拠り所になる活動をしていた。1つの寺院の所属であると、宗派や寺院間関係もあり、行動が制限されることもあり、もっと自由に人に寄り添ってあげるために寺院所属をやめる決心をしたという。J氏は上からありがたい話をするのではなく、相談者の立ち位置と同じ目線で話を聞き、本人に自分について考える機会を与え、自分で気づけるように話し相手をするを意識して寄り添うというコーチングを行っている。「思う」と「考える」の違いについて、「思う」だけでとどまらず、次のステップ、その次のステップと考えることの重要性を説いている。

J氏は現在、コロナ禍に亡くなり、葬儀ができなかった友人や家族を見て、「生前葬」をしたいという人々をサポートしている。J氏は、ある場所で人々が心を寄せる場として「チームビルディング」のワークショップを企画している。J氏のもとに相談に来る人の多くは、自分の中に「解」があり、それを吐き出させてあげることで頭の整理ができるという。J氏は自分を客観視させてあげること、自分自身について気づかせてあげることが僧侶としての役目であると述べる。J氏がこの活動を行っている目的は、相手が「生きていてよかった」と思えることであり、人が「やって良かった」と笑える機会を作ることであり、現代社会の中でそのような場がないため、J氏は僧侶として人々に寄り添っている。

J氏が今後、行おうとしていることは、宗派にとらわれない人々のよりどころのような場所を作ることであり、どの宗派の人が（たとえば、生前葬などに）来ても、僧侶ネットワークで、当該宗派の僧侶に来てもらえるように手配するようなプラットフォームを作りたいという。その際、宿泊や装飾なども専門の人々に協力してもらえるようなネットワークを形成しておく。元来は寺院が村人との間で、何もなくても立ち寄りたりできていた時代では信頼関係が形成されていたが、徐々に寺が遠い存在になってしまったという。そのため、J氏は葬儀でなくても人々の相談や創造に寄り添って頼れるような存在、心の居場所のような存在を作るべく動いている。

以前は、人を集めるために寺でコンサートやファッションショーをしたが、人が集まっても、「生きて行く場」にはならず、Zoomでの座禅会は「気持ち良かった」で終わってしまい、居場所にはならなかった。寺は葬儀などの祭礼をするための場所ではなく、人々がどのように生きるかを考える場所として機能するのが望ましいという。J氏はコミュニティのハブのような存在として機能し、宗教法人のように信者を囲い込んだりせず、衛星（サテライト）のような小さな塊が繋がっているような、人々にとって身近な存在を作りたいと述べる。そのため、全国の経済的に継続が難しく、廃寺にしようと考えているような所を、村のコミュニティとして機能させ、祭礼の時には僧侶が来るようにできる「村のシンボル」としての寺を存続できるようにしくみができたらと構想している。

付11 旅館経営 K氏のコロナ禍3年目の状況

K氏の旅館は100年を超える老舗旅館であり、インバウンド対象ではなく、修学旅行生、国内旅行客が主な対象であった。2年前は完全に他地域への移動が制限されていたため、2020年4月以降、4か月連続で収入ゼロの日々が続いた。3年目の現在は、インバウンド対応のホテルが大量に建設され、そういうホテルが1泊数千円というダンピングしてでも顧客を集めようとしており、それが、旅館の夕食、朝食込みの料金を高額に感じさせてしまうため、その影響で一般客を対象とする旅館は厳しい状況が続いている。K氏の旅館の宿泊客は修学旅行がメインで、4月～6月の3か月間がピークであるが、2022年度は7月にも予約が入り、結果として、2020年に宿泊客がゼロだったものが、2019年度比の4月～6月で63%（約6,600人）まで戻り、従来予約が入らない7月にも予約が入り104%に戻している（うち、修学旅行生だけに限定すると例年の1.5倍）。ただし、K氏の旅館でも一般客は5分の1に減少したままである。海外の有名ホテルは京都の伝統工芸品などとの連携効果もあるが、京都市は政策的に高級ホテルを増やすだけでなく、安いホテルを多く作ったため、既存の旅館業を圧迫する結果となり、コロナ禍のみの影響とはいえない状況も起こっている。そのため、K氏の旅館でも、修学旅行のないシーズンの一般の宿泊客の完全復活には遠く、ウェブサイトの充実やSNSでのPRに注力している。ただし、写真と実物のギャップが大きすぎると悪評も広がるので、過大広告にも注意しているという。これらは若い従業員がセミナーでアピールの仕方を学習し、その他にも「ガイドブックに載っていない従業員がお勧めする店」など、付加価値のある歩ける範囲のスポットの地図を作成するなど努力している。

修学旅行は学校単独の動きではなく、旅行会社の担当者が動いており、K氏の旅館の場合も昔から旅行代理店の担当者がおり、昔、近隣の旅館が廃業した時にK氏の旅館で育成され、その後、旅行代理店に就職した後も、K氏の旅館を積極的に応援してくれるという。宿泊業は非常に従業員の流動性が高く、一流ホテルでも転職は日常茶飯事であるが、旅館業界でも廃業時により従業員は他の旅館から声がかかる。元の職場での働きぶりは業界で評判がすでに立

っており、よい働きをしている人は声がかかり、悪い評判の人は有名旅館に勤めていても声はかからない。K氏よりも前の世代は自旅館の情報は一切出さないという慣例があったが、現在はいろいろな情報交換が活発であり、信頼できる人からの評価は一種の身元保証となり、経営者に対してだけでなく、同僚から見た普段の働き方が自分の再就職にも影響するという関係性があるという。しかし、コロナ禍ではシビアにならないと共倒れになってしまう可能性が高く、よい評判の人でも雇用する余裕がない場合、声をかけられないこともある。

コロナ禍での従業員の雇用については、K氏は2020年の収入ゼロの時に解雇者を出さなくても済むように行政の貸付金を借りて、働けない状況の中でも正社員のみならず、パートタイマーにも給与を払い続けていた。休業しなければいけない間、月に1回、従業員の生活状況を尋ねたりしながら、仕事を忘れないように研修なども行っていた。その中で、合格が難しいと言われる「京都検定」に従業員全員が合格したり（1年目に不合格であった人も2年目に合格し、1級、2級、3級の資格取得者がいる）、その他にも「おもてなし検定」「マナー教室」など、eラーニング、オンライン講習、対面講習など、商工会議所の助成金制度を利用して従業員のスキル維持、向上に努めていた。K氏の旅館の従業員はこの2年間で結婚などの自己都合で辞めた者が2名いるが入社した者も2名おり、トータルの従業員数に変化はない。もう少し増やしたいという希望がある一方で、退職世代でも能力の高い従業員の維持も考えている。たとえば、70代半ばで、フルに仕事を継続するのは厳しいが、非常に高レベルで若い従業員もそのレベルに達していないという人々があり、いかに無理なく、辞めずに就業を継続してもらえるかを考えているという。特に支配人は同志社大学の英文科卒で、花街研究専門家として非常に高度で、膨大な知識を持っているため、新聞社の記者が専門家として尋ねに来るほどである。さらに、それを英語で説明できるため、外国人の観光客対応をしており、それだけでなく、支配人が他の従業員に英語の研修を行っている。

また、休業中だからこそ改修工事が行いやすいということで後継者が膨大な資料の作成を行い、京都市の補助金制度を利用して館内を改装していた。これらの作業は非常に書類作成スキルが必要であるため、PCワークに長けた後継者がいない所は社労士に10~20%手数料を払って補助金を受け取っていた。K氏の旅館は後継者がマネジメント能力に長けていたため、コロナ禍の危機的な状況の中、これらの作業は必然的に行われた。旅館業界は長年経営者を務めていると「勲章」が与えられるという慣習があり、世代交代が遅い業界であるが、K氏の一代前から、それでは業界が勢いを失うという危機感から、早い時期に世代交代する所が出てきたため、K氏の旅館でも「勲章」にこだわって、旅館経営が厳しくなるようなことはせず、適応できる次世代にバトンを渡したという。ただ、ある程度、伴走して、徐々に立ち上がっていけるように補助輪のようにサポートし、何かあった時には今までの信頼関係を活かし、K氏のネットワークで後処理に出て行くことがあるという状態である。

付12 仏壇仏具店経営 L氏のコロナ禍3年目の状況

L氏の店は1130年を超える老舗の中でも日本有数の老舗であり、寺院の仏具が主要事業であるが仏壇も製造販売している。社員は変わりなく、仏具部門の営業をしているが、仏壇部門はほとんど仕事がない。コロナ禍の今、仏壇はコンパクトサイズを購入するレベルではなく、全国で購入する人がほとんどなく、仕事がない状況になっている。以前、仏壇は50年に1回程度で塗り替えて、代々受け継いでいたが、現代は家が小さくなり、相続できず、リサイクルもなくなり、さらにコロナ禍で葬式や法事もなくなり、仏壇や墓石の必要性が低下している。そして現代日本の生活スタイルは伝統工芸品を置く和室がないため、伝統工芸品も購入されないという連鎖が起こっている。L氏は現代の家族は仏壇への理解が低く、以前、百貨店の展示会でおじいさんが500万円の仏壇の購入を希望したが、娘が「後を引き継ぐのが自分になるため、絶対に購入反対」と言い、おじいさんは買わずに帰ったというエピソードを語り、宗教観、家族、親族、先祖への意識の変化が起こっていると述べた。

コロナ禍での行政の補助金は組合に通達が行っても、京都伝統工芸協会加盟の組合の半分は事務処理ができる専従者が存在せず、理事長自身が事務処理をしていることが多い。そのため、PCワーク、書類作成のスキルが高くない人々にとって、補助金申請の書類作成は困難な作業となり、理事長の所で止まってしまうこともあった。また理事長自身が届いたメールに添付されたファイルを印刷して、自身の組合員30数名に郵送するという作業をしている所もあった。L氏は、行政は受け手のITリテラシーを考慮に入れて情報伝達を行うべきだと述べる。行政は組合員が全員電子メールを使えると考えているような対応であったが、電子メール以前にFAXでさえ導入していない事業者が会員になっている組合もあり、組合代表は常に郵送、訪問の作業を負担しているのである。

仏壇組合には商部と工部の両方の組合員がいるが、この2年間で組合会員は商部よりも工部が多いとはいえ、工部の廃業、脱退が目立ち、150軒から140軒程度になった。工部の職人は生活が成立しないため、廃業して他の仕事に就

くしかなくなるため、今は後継者もない。仏壇・仏具の加工をするためのメッキ屋工場も金の価格が跳ね上がり、非常に厳しい状況にあり、いつ廃業するかわからないという危機状況にあるという。金属関係は原材料価格の高騰に強く影響を受ける。仏壇・仏具の他の部門は維持される可能性が高いが、金属関係、 casting工場、設備関係はこのままでは維持は難しいため、L氏は他への応用など、技術の展開を行い、伝統工芸の技術も守れるようにする必要があると述べる。仕事がなくなると職人の技の維持が困難になるため、その技術を他に応用している製品も他地域で見られるが、価格が非常に高くなるため、販売は順調とは言えない。L氏は京都の伝統産業の各組合が所属する京都伝統工芸協議会の会長でもあることから、若手職人の育成、技術向上のためのセミナーの開催を企画したり、京都のそれぞれの「産地」をいかに守るか思案し続けている。

海外のティファニー、エルメス、ルイヴィトンなどの財団は職人の技術維持のための育成学校に投資しており、行政も協力しているが、日本にはそのようなシステムがないため、多くの職人が生活のために離職するという状態を止められない。またL氏は職業訓練大学校も2年間で短期大学と同様の高額の授業料が必要であるにもかかわらず、受け皿となる伝統工芸の企業の経営が厳しい状況では、職人を増やすことができないと述べる。また、職業訓練大学校で学んだ人々は、自身の出身地に戻り、地方で技術を伝承するが、京都は都市部のジレンマで、より給与のよい一般企業が地域にあるため、そちらに就職する若い人々が多い。現在、仏具、仏壇の職人は、漆作業や金箔、長期間修行が必要な職人は男性が多く、数年である程度の技術が習得でき、かつ想像力が求められる蒔絵などには女性が多い。工芸展では大半の作家が女性である。

東京の伝統工芸品に関する制度が京都の技術レベルの評価を危うくする例として、L氏は漆の刷毛の技術について述べた。本来の漆は、手での刷毛で塗ったものが漆塗と呼ばれるが、約10年前から消費者庁が、吹き付けの物も漆と認定しようと言い、他の仏壇屋も承認した。しかし、京都の技術特性は刷毛塗りにより発揮されるものであり、刷毛屋も非常に繊細なものが表現できるよう発達している。漆は溶剤を入れなければ塗ることはできず、溶剤で薄め、それを刷毛で塗り、最後に溶剤を蒸発させて固まらせて完成させる。消費者庁は仮に95%が溶剤で、5%が漆でも、蒸発するときに残るのは漆であるとして、薄い皮膜でも漆製と承認した。L氏は東京の論理で決められ、刷毛の技術を用いないものと用いているものが同等に扱われることが残念だと述べる。吹き付けられた漆の仏壇は、漆の使用量が圧倒的に少ないため、安く仕上がり、消費者もその違いがわからず、安価な方に流れ、制度化によって刷毛塗りの職人は仕事を失うのである。

2022年に全国の伝統産業で京都が17、東京が21になり、京都はいよいよ伝統産業のアドバンテージを失いつつある。L氏は今後の京都の伝統産業を京都の行政はどのようにしたいのか姿勢が不明であると語る。知事も市長も伝統産業が大事と述べるが、方策もお金も出さないという。L氏は自社の仏具だけではなく、全ての京都の伝統産業が連動しており、全てが残らないと意味がないと強調する。

