

# 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： パンデミックの中で働くということ

藤本 昌代

FUJIMOTO Masayo

## 1 はじめに

2019年末から世界中に猛威を振るった新型コロナウイルスによるパンデミックが起こった。私たちの生活は一変し、疫学的見地から、誰も経験したことがない社会的封鎖が行われた。日本では感染者数急増の第1波を受け、2020年4月から緊急事態宣言が発出され、外出自粛が求められた。全ての生活者、就業者に大きな影響が起こったが、マスメディアでは感染者数、死者数の増加と政府対応への強い批判が発信され続け、私たちは依拠すべき情報を見つけられずに恐怖に陥れた。そのような中、働く場を調査する者として、何か社会に貢献できることはないかと考え、コロナ禍のもと、この社会事象を記録すること、錯綜する情報の中、迅速に調査結果をフィードバックすることが重要と考えて調査を企画した。

本研究は日本での第1波（以後、「第1波」は日本の状態を指す）の緊急事態宣言下、解除直後、解除2か月という社会がこのようなパンデミックへの対応に戸惑っている時期の調査データを中心に企業組織の状態について検討を行う。詳細は第2章で述べるが、本稿ではコロナ禍における企業組織に対する3つのアプローチ（全国の大企業中心の量的調査、京都市の中小企業中心の量的調査、京都市の中小企業経営者への質的調査）からこの社会事象をとらえたデータを分析する。本

稿はできるだけ多くの情報を掲載することを目的とするため、記録性重視で記述する<sup>1)</sup>。

本稿の構成は以下の通りである。第2章では上記の3つのアプローチの調査データについてその経緯を述べる。第3章では調査概要、分析方針について述べ、第4章では「4.1 第1回緊急事態宣言下における大企業の状態」において量的調査の結果を検討し、「4.2 第1回緊急事態宣言下における中小企業の状態」において量的調査の結果を検討し、「4.3 第1回緊急事態宣言解除後における職業としての中小企業の経営者」において経営者へのインタビューの結果を検討する。第5章では各アプローチでの発見について考察を加える。第6章ではまとめと今後の課題について述べる。

## 2 研究経緯

### 2.1 2020年4月の緊急事態宣言下での大企業への調査経緯

就業の場における社会学の集団、組織調査には、このような時に一気に集まれるルートやノウハウの蓄積はされていない。集まりやすい一部の人々によるチームや個人で行われている調査多いため、パンデミック時に急に調査が必要になっても社会学者だけで組織化するのは非常に困難であった。そのような折、偶然にも2019年夏頃から組織学会で全国の企業調査のために、大学横断的

な調査チームの構築が提案された。企業という同じ調査対象を経営学、経済学、社会学、社会心理学、情報処理学などの研究者が、それぞれのアプローチで分析するための学際的チームによって調査票設計が始まっていた。同調査の実施は2021年4月を目標としていたが、パンデミックにより中止に追い込まれた。しかし、今こそ、組織の状態を記録すべきではないかという声が上がリ、緊急調査チームとして30名余りが、オンライン授業の準備で大学が大混乱の時期に集まった（筆者参加）。そこで元の調査票をベースにしつつ、大幅に新型コロナウイルスに関する質問に差し替えられ、4月下旬から全国の大企業を中心に実査を行った。調査票の主な項目は組織の基本属性（企業規模、業種、創業年等）と事業での売り上げ、受発注、資源への影響、従業員の雇用維持の問題、緊急時に組織としてどのような対応を行ったか、平時の組織の社会環境対応の柔軟性などである。調査内容は、1週間、10日、1か月の3段階の速報で社会にフィードバックした（原他2020；服部他2020；佐々木他2020）。

## 2.2 2020年5月の緊急事態宣言下での中小企業への調査経緯

大企業以上に依拠すべき情報に到達できていない可能性が高い小規模企業へのフィードバックが重要であると予測されたため、大企業調査の準備と並行して、2020年4月末より約1か月間中小企業への調査も単独で実施した。全国の中小企業へのアプローチを単独で行うのは困難であったため、長年、調査で関わっている京都市に限定し、中小企業に調査を依頼した。調査票の主な項目は組織の基本属性（企業規模、業種、創業年等）と事業での売り上げ、受発注、資源、情報取得への影響、従業員が不安を感じている項目、経営者として不安（従業員の雇用、支払い、資金等）であ

る項目などである。これについても社会へのフィードバック重視で、1週間、1か月の2段階の速報で社会にフィードバックした（藤本2020a, 2020b）。

## 2.3 2020年7月の緊急事態宣言解除後2か月での中小企業への質的調査経緯

京都市の中小企業調査では、自由記述欄に事業所名の記入があった企業があり、2020年6月に経営者へインタビュー調査を依頼し、12社から承諾を得た。業種は小売業、製造業、飲食業、宿泊業、不動産業、宗教家等、多岐にわたる。7月の1か月間で12名の経営者に平均1時間のオンラインインタビュー調査を実施した（ZoomまたはTeams使用<sup>2)</sup>）。インタビューでは、コロナ禍での仕事の進め方、職業としての経営者の就業観、経営者がパンデミックの中で行った対応、従業員への意識、同業他社との関係性、社会関係資本構築の在り方の変化への対応、ワークライフバランスの変化等である。

## 2.4 予期できない不安の中で生きるということ

私たちはコロナ禍でこれまでの行動規準が通用しないものになり、また、先行きが予測できない状況の中、特に第1波の時には強い不安の中にいた。国内外の新型コロナウイルスの感染者数、死亡者数および各地の状況は、私たちに大きな衝撃と恐怖を与えた。最初に疫学的に生命への大きな不安に包まれ、次に、それにより、私たちの日常は停止し、働くことも親しい人々との交流も直接的なものは困難な状況になり、社会活動、経済活動が著しく影響を受けた。人は「予期ができない」状況に置かれると、どのようにしたらよいか見当がつかなくなり、不安を抱く。これは体力のない中小企業に限らず、大組織や高学歴層の人々にも起こる。パンデミックという、このよう

な巨大な社会現象ではなくとも、組織の合併、構造改革、制度改革などの大きなルールの変更がなされると成員は情報不足の中、大きく混乱する(藤本 2005, 2008)。

S. De Grazia は、目標の喪失、崩壊感などの不安感に苛まれる自己疎外の精神状態を個人レベルのアノミーと呼び (De Grazia 1948=1996:v)、E. Durkheim は革命時に人々が陥った混乱について連帯性のない社会の窮状をアノミー呼び、人々が連帯することで生まれるルール、有限性に守られていることを指摘している (Durkheim 1897=1968)。私たちは既に取得している行動基準が意味を失った時、抛り所のなさ、情報の多義性や不確実性に不安を覚え、より多くの情報を収集しようとするだろう。ネット社会である現代、社会関係資本が弱体化し (Putnam 2000=2006)、危機的状況の中で社会に1人で対峙しなければならない「剥き出しの個人」(Durkheim 1897=1968) になる危険性と背中合わせの中にいる。

働くことは社会参加のしくみの1つであり、現代は多くの人々が被雇用者として働いている。所属組織としての企業、雇用を創出する組織としての企業は、私たちを取り巻く社会的環境における重要な制度の1つである。日本の事業所の99%を占める中小企業は、日本の雇用の根幹を担っているといえよう。しかし、規模の小さい企業の耐性は高くない。経済危機時の中小企業の生存分析では、企業規模が小さいほど厳しい状況にあることが示されており (Simón-Moya et al. 2016)、生き残る上で、人々の連帯や依拠できる情報への近接は非常に重要になる。中小企業の場合、大企業のような大きなバッファはなく、分業体制も規模が小さく、1人がいくつも仕事を兼務していることも少なくない。業務停止になった場合、たちまち事業が立ちいかず、1社だけでは高いレジリエンス (回復力、耐性) をもつのは厳しいだろう。

本稿ではコロナ禍において、大企業のみならず、多くの雇用を維持している日本の経済の基盤を支える中小企業に何が起こっていたのか、また、経営者の行動や意識はどのような状況だったのかということについて検討する。

## 2.5 パンデミックと労働力不足

コロナ禍による労働力の余剰・不足は、リーマン危機時と異なる影響が見られる (日経新聞 2021)。図 2.5.1 (下図) に示すようにリーマン危機時では、2009年をピークに自動車産業をはじめとする製造業で多くの労働力の余剰が発生し、また非製造業においてもやや余剰が発生する状況であった。しかし、コロナ禍では (上図)、2020年夏をピークに前回同様、自動車産業に多くの労働力の余剰が出ているものの、DI (雇用人員判断指数) がリーマン危機の時ほど大きくない。製造業全体においてもリーマン危機時には労働力の余剰が多く発生していたのに対してコロナ禍では

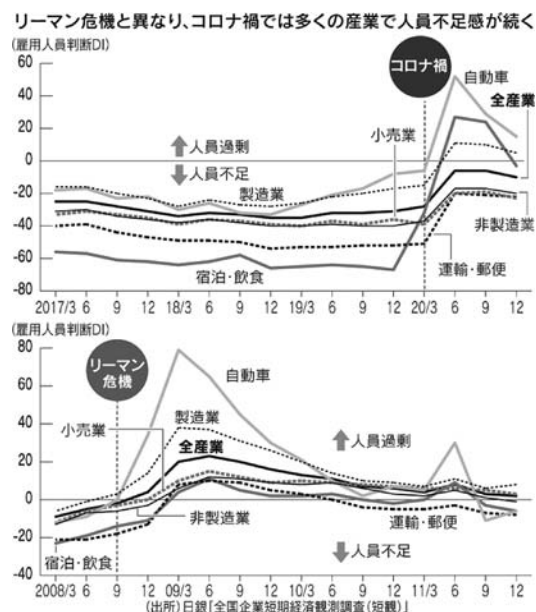


図 2.5.1 業種別リーマンショックとコロナ禍の労働力の余剰・不足の比較

出所：日経新聞 2021年2月1日朝刊

余剰が少ない。さらに非製造業においては長らく続く労働力不足が、コロナ禍でも解消していない。非製造業と運輸・郵便業においてはリーマン危機の際にも余剰は少なかったが、コロナ禍では不足を解消できない状態が続き、私たちの生活に不可欠な業務を担う「エッセンシャル・ワーカー」と呼ばれる労働力が不足していることがわかる。また、宿泊・飲食業においては、リーマン危機時には大きな労働力の余剰が発生していなかったが、コロナ禍では余剰が大きい。

リーマン危機時とコロナ禍では労働力の余剰・不足の傾向差が見られることが大きな相違点といえよう。

本稿ではこのような状況下で、この未曾有のパンデミック直後の日本の「働く場」に何が起こっていたのか。体力のある大企業、体力が厳しい中小企業にどのような影響があったのかということについて検討を行う。

### 3 調査概要・分析視点

以下では3つの調査の概要と分析視点について述べる。

#### 3.1 調査概要

##### 3.1.1 2020年4月の大企業を中心とした調査

本調査は以下の日程、手順で行われたものである。

- (1) 日時：2020年4月17日～24日
- (2) 方法：オンラインでの質問紙調査
- (3) 調査主体および実施組織：組織学会有志およびHR総研<sup>3)</sup>
- (4) 調査対象：「HRプロ」「人事PRO-Q」(Pro-Future株式会社<sup>4)</sup>)登録企業の人事担当者
- (5) 回収数：314社 有効回収数 292社

##### 3.1.2 2020年5月の中小企業調査

本調査は、以下の日程、手順で行われたもので

ある。

- (1) 日時：2020年4月27日～5月22日
- (2) 方法：オンラインでの質問紙調査<sup>5)</sup>
- (3) 調査主体および実施組織：同志社大学 働き方と科学技術研究センター
- (4) 調査対象：京都市で事業活動を行う中小企業および自営業者（回答者は主に経営者）
- (5) 回収数：81社

##### 3.1.3 2020年7月の自営業主、中小企業経営者へのインタビュー調査

本調査は、以下の日程、手順で行われたものである。

- (1) 日時：2020年7月1日～21日
- (2) 方法：ZoomまたはTeamsによるオンライン会議システムを利用した面接調査
- (3) 調査主体：藤本昌代および社会調査実習受講生・スタッフ（院生）
- (4) 調査対象：3.1.2の質問紙調査において自由記述に事業所名の回答があった企業のうち承諾を受けた企業および組織
- (5) 回答者数：12社・組織  
回答企業業種 製造業、飲食業、宿泊業、小売業、宗教家

#### 3.2 分析方針

全ての調査において、単純集計は速報に記載しているが、本稿でも組織社会学、労働社会学の観点に寄せ、できる限り記述的に多くの情報を記録したい。そのため、やや冗長的な分析が続くが、コンパクトな分析は別稿で行うこととして、ここでは丁寧に記述することを目指す。それぞれ異なる調査ではあるが、全データの分析方針として、以下の、できる限り共通した項目を意識して検討する。(1) 経済的ダメージ、(2) 業務形態として外出自粛での業務の可否（テレワーク移行も含む）、(3) 情報不足・資源不足・労働力不足、(4)

組織の信頼関係の揺らぎ、(5) 仕事関連の社会関係資本の状態等々を組織、経営者からの視点で検討する（量的調査で測定できなかった項目は質的調査で補っている）。なお、新型コロナウイルスの影響は、日本では2020年1月辺りからニュースでクルーズ船での感染が報道され始め、第1波の緊急事態宣言発出までの間にもさまざまな場所で影響を及ぼしている。しかし、事業への影響を厳密に定義するのは困難であるため、本稿では「コロナ以前」は日本でコロナ禍が意識されていなかった時期（おおむね2019年末まで）、「コロナ以後」は政府によって強い要請が出された緊急事態宣言による事業への影響があった時期以降ととらえて比較を行っている。

## 4 分析

### 4.1 第1回緊急事態宣言下における大企業の状態

本節ではコロナ禍での経済的ダメージ、急な就業形態移行への対応、不足した資源、組織の混乱状態を中心に(1)企業規模、(2)業種、(3)創業年、(4)本社所在地による違いを検討する。企業規模はSimón-Moyaらが危機的状況では規模が小さいほどダメージを受けやすいことを示しているため、コロナ禍でも同様の傾向が見られるか検討を行う(Simón-Moya et al. 2016)。また、業種は業務形態が対面を必然としているか否かで影響が異なることが本調査の速報や日銀の短観(図2.5.1)でも明らかである。そこで以下の分析では「医療・福祉」「飲食・宿泊業」は対面の必然性が高い業種として、テレワーク化が容易な業種として「情報通信業」、従業員間のソーシャル・ディスタンスを取りながら作業を継続することが可能な事業所が多いことが想定される「製造業」に特化し、それ以外の業種を「その他」でまとめている。企業の創業年に関しては、特に100年以上の老舗企業において戦争や経済危機、また社会の需

要の変化などに対応して長年生存してきたことから、コロナ禍でも耐性が発揮されることが予想されるために分析要素に入れている。そして東日本大震災を経験した現在も、日本では東京一極集中が加速し続け、他地域へのリスクヘッジは実現されていない。その中でコロナ禍は人口が集中する首都圏に最も多くの感染者を生み出している。そのため、分析では本社所在地が首都圏か否かという点でコロナ禍の対応策の違いを検討している。なお、本調査対象の企業経営者は、いずれの規模でも従業員の「雇止め」を行っていないため、この項目は比較からは除外している。

#### 4.1.1 組織属性別経済的ダメージ

表4.1.1に示すのは企業規模別業種別の売上げへの影響である。100人以下の企業では全ての飲食・宿泊業、医療・福祉で売上げが減少しており、製造業、情報通信業においても減少が多いことがわかる。医療・福祉においては規模の小さい組織に大きな減収の影響があることがわかる。101人~1,000人の企業では、製造業で60%、情報通信業においては39%と売上げへの影響を訴える企業が100人以下に比べて少ない。しかも情報通信業においては8%の企業に増収が見られる。医療・福祉では売上げが減少している組織が多いが、増収の所が14%ある( $\chi^2(6, N=120) = 11.01, p < .10$ )。そして1,001人以上の企業では、製造業、情報通信業において中規模企業より売上げの減少を訴える企業が多い。緊急時には組織規模の大きさは必ずしも有利に働くとは限らないことがうかがえる( $\chi^2(8, N=79) = 21.97, p < .01$ )。大規模組織の医療・福祉の回答者は1サンプルしかないため、参考程度であるが増収と回答されている。その他、企業規模別創業年別、企業規模別本社所在地での比較では売上げに有意な差が見られなかった。

表 4.1.1 組織規模別業種別売上げへの影響

		減少	変化なし	増加	合計 (n)
100 人以下	製造業	76.5%	17.6%	5.9%	100.0% (17)
	情報通信業	70.0%	30.0%	0.0%	100.0% (10)
	飲食・宿泊業	100.0%	0.0%	0.0%	100.0% (2)
	医療・福祉	100.0%	0.0%	0.0%	100.0% (4)
101~1,000 人	製造業	59.5%	40.5%	0.0%	100.0% (42)
	情報通信業	38.5%	53.8%	7.7%	100.0% (13)
	飲食・宿泊業	-	-	-	-
	医療・福祉	85.7%	0.0%	14.3%	100.0% (7)
1,001 人以上	製造業	81.6%	15.8%	2.6%	100.0% (38)
	情報通信業	75.0%	25.0%	0.0%	100.0% (8)
	飲食・宿泊業	100.0%	0.0%	0.0%	100.0% (4)
	医療・福祉	0.0%	0.0%	100.0%	100.0% (1)

#### 4.1.2 組織規模別、業種別就業形態移行状況

緊急事態宣言下では、政府が7割のテレワークを推奨したが、実際にはそのような切り替えが容易な業種は多くなかった。表4.1.2に示すのは組織規模別、業種別のテレワーク導入状況である。100人以下の企業では、緊急事態宣言前での導入は情報通信業以外はわずかであり、緊急事態宣言後に移行した製造業、医療・福祉が約50%となっている。これに対して飲食・宿泊業は導入が困難であったことがわかる ( $\chi^2(8, N=93)=20.42, p<.01$ )。101人~1,000人では、製造業で57%、情報通信業で69%の企業が緊急事態宣言前から導入している。これに対して医療・福祉は100人以下の組織も1,000人以下の組織も50%以上が未導入であることから、対面の必然性の高い業種は組織規模にかかわらずテレワークへの移行が困難な要素が大きいことがわかる ( $\chi^2(6, N=120)=24.73, p<.05$ )。1,001人以上では、101~1,000人より、さらに製造業、情報通信業、飲食・宿泊業において緊急事態宣言前の導入率が高い傾向にあり、未導入率は0%である ( $\chi^2(8, N=79)=19.70,$

$p<.01$ )。

#### 4.1.3 資源充足度と組織内コミュニケーション齟齬の状況

表4.1.3に示すのは、企業規模別の資源充足(1:全くない-6:十分ある)と組織内コミュニケーション齟齬(1:全くそう思わない-6:非常にそう思う)の状況である。労働力の充足度についてはいずれも約3.5で大きな差は見られなかったが、予算では100人以下の企業で充足度が低い( $F(2,289)=2.42, p<.10$ )。これに対して組織成員の意思疎通( $F(2,289)=4.86, p<.01$ )、部署間の連携( $F(2,289)=4.96, p<.01$ )などのコミュニケーションについては、企業規模が大きいほど不具合の度合いが大きい。

表4.1.4に示すのは業種別的人的資源、物的資源の充足度である。人的資源に関して飲食・宿泊業において非常に余剰が多く、医療・福祉において充足度が低いことがわかる( $F(4,287)=3.23, p<.05$ )。物的資源においても同様の傾向が見られ、これらの業種がコロナ禍で特別な状況に置かれていることが改めて確認できる( $F(4,287)=$

藤本：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：パンデミックの中で働くということ

表 4.1.2 企業規模別業種別テレワーク移行率

		緊急事態宣言前	緊急事態宣言後	未導入	合計
100人以下	製造業	11.8%	52.9%	35.3%	100.0% (17)
	情報通信業	70.0%	30.0%	0.0%	100.0% (10)
	飲食・宿泊業	0.0%	0.0%	100.0%	100.0% (2)
	医療・福祉	0.0%	50.0%	50.0%	100.0% (4)
101～1,000人	製造業	57.1%	35.7%	7.1%	100.0% (42)
	情報通信業	69.2%	30.8%	0.0%	100.0% (13)
	飲食・宿泊業	-	-	-	-
	医療・福祉	28.6%	14.3%	57.1%	100.0% (7)
1,001人以上	製造業	89.5%	10.5%	0.0%	100.0% (38)
	情報通信業	100.0%	0.0%	0.0%	100.0% (8)
	飲食・宿泊業	25.0%	75.0%	0.0%	100.0% (4)
	医療・福祉	100.0%	0.0%	0.0%	100.0% (1)

表 4.1.3 企業規模別資源充足、組織内コミュニケーション状況

		度数	平均値	標準偏差
充足度・予算	100人以下	93	2.84	1.66
	101～1,000人	120	3.24	1.32
	1,001人以上	79	3.24	1.39
社員同士の意思疎通不具合	100人以下	93	3.15	1.38
	101～1,000人	120	3.28	1.15
	1,001人以上	79	3.72	1.2
部署間の連携不具合	100人以下	93	3.01	1.34
	101～1,000人	120	3.33	1.21
	1,001人以上	79	3.63	1.36

4.60,  $p < .01$ 。

表 4.1.5 に示すのは創業年別組織内コミュニケーション状態である。物的充足度等は創業年で有意な差は見られなかったが、社員への意思伝達において創業年が古い企業では齟齬が小さいことがわかる ( $F(2,283) = 3.22, p < .05$ )。

表 4.1.6 に示すのは、本社所在地別の物的充足度と組織内コミュニケーションの状況である。首

表 4.1.4 業種別資源充足状況

		度数	平均値	標準偏差
充足度・人的資源	製造業	97	3.35	1.48
	情報通信業	31	3.71	1.44
	飲食・宿泊業	6	5.33	1.21
	医療・福祉	12	2.83	1.34
充足度・物的資源	製造業	97	3.13	1.35
	情報通信業	31	3.61	1.38
	飲食・宿泊業	6	5.17	1.17
	医療・福祉	12	2.50	1.09

都圏に含めている都県は関東エリアのうち、東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県の GDP トップ 10 に入っている所に限定しており、関西圏は大阪府・兵庫県・京都府、東海圏は愛知県・静岡県を指し、それ以外の県はその他に分類している<sup>6)</sup>。物質的資源では、東海圏の充足率が首都圏、関西圏に比べて高い ( $F(3,288) = 6.58, p < .01$ )。予算に関しては首都圏、東海圏に比べて関西圏で不足している ( $F(3,288) = 3.18, p < .05$ )。組織内コミュニ

表 4.1.5 創業年別組織内コミュニケーション状況

	度数	平均値	標準偏差
社員への意思伝達不具合	1920 以前 (100 年以上)	27	2.96
	1921~1970 年 (50 年以上)	104	3.60
	1971 年~2020 年	155	3.46

表 4.1.6 本社所在地別資源充足、組織内コミュニケーション状況

	度数	平均値	標準偏差
充足度・物的資源	首都圏	184	3.52
	関西圏	55	3.29
	東海圏	15	4.13
充足度・予算	首都圏	184	3.26
	関西圏	55	3.04
	東海圏	15	3.20
社員同士の意思疎通不具合	首都圏	184	3.49
	関西圏	55	3.29
	東海圏	15	3.13
部署間の連携不具合	首都圏	184	3.47
	関西圏	55	3.16
	東海圏	15	3.07
社員への意思伝達不具合	首都圏	184	3.59
	関西圏	55	3.38
	東海圏	15	2.93

ケーションに関しては、社員同士の意思疎通の不具合では、東海圏が最もよい状態にあり、首都圏に最も齟齬が起きている ( $F(3,288)=6.58, p<.01$ )。部署間連携 ( $F(3,288)=2.96, p<.05$ )、社員への意思伝達 ( $F(3,288)=3.93, p<.01$ ) においても同様の傾向が現れており、首都圏の企業の混乱、コミュニケーション齟齬状態が明らかになった。

#### 4.1.4 小括

企業規模別では、100 人以下の小規模企業では全ての飲食・宿泊業、医療・福祉で売上げが減少

しており、製造業、情報通信業においても減少が多かった。また、1,001 人以上の企業では、101 人~1,000 人の企業以上に製造業、情報通信業において減収を訴える企業があり、規模が大きい組織は常に耐性が高いとは限らないことが明らかになった。テレワークへの移行では、企業規模が大きくなるほど緊急事態宣言前から導入していた企業が多い傾向にある。ただし、医療・福祉は 100 人以下も 1,000 人以下も 50% 以上が未導入であることから、対面の必然性の高い業種は組織規模にかかわらずテレワークへの移行が困難な要素が



大きいことが示された。物理的な充足度と組織内コミュニケーションの関係では、業種別では飲食・宿泊業の余剰と医療・福祉の不足が改めて明らかになった。また、企業規模別では、小規模企業に予算不足が多く、企業規模が大きいほど組織内コミュニケーション齟齬が見られた。創業年においては社員への意思伝達において老舗企業のみ良好で、創業年の若い企業にコミュニケーション齟齬が起こっていた。最後に本社所在地別では、物質的資源では、東海圏の充足率が首都圏、関西圏に比べて高く、予算に関しては首都圏、東海圏に比べて関西圏で不足していた。国内生産額で大阪府は愛知県よりも低いため、企業の耐性に影響が出ている可能性が高い。組織内コミュニケーションに関しては、社員同士の意思疎通不具合では、東海圏が最もよい状況にあり、首都圏には社員同士の意思疎通、部署間連携、社員への意思伝達においてコミュニケーション齟齬が最も大きく、混乱状態が明らかになった。

#### 4.2 第1回緊急事態宣言下における中小企業の状態

本節では地方都市のケースとして京都市の中小企業の調査データから、企業の経済的ダメージ、情報不足、就業形態移行状態、経営者の不安について検討する。

##### 4.2.1 緊急事態宣言下での混乱期の経済的ダメージと組織属性の関係

表4.2.1に示すのはコロナ禍による業種別、企業規模別、創業年別、従業員の男女比別、正規雇用者・非正規雇用者比別の売上げへの影響である。業種別では、製造業で64%、卸・小売業で74%の企業の売上げが大きく減少している。企業規模別では、個人自営業主が最も大きく影響を受けており、10人~29人も大幅に減少していると回答する企業が多い。売上げが大幅に減少した

企業が少ないのは100人~299人の中規模企業である。小規模企業の場合、必ずしもダメージと従業員の数人が比例していないが、「やや減少傾向にある」も含めると、おおむね企業規模と売上げが関連していることがわかる。創業年別では、創業年が古いほど売上げが大きく減少している企業が多く、新しい企業はやや少ない。しかも、わずかながら売上げが増加している企業も見られる。従業員の男女比別では、全員男性の場合、大きく減少している企業が18%しかないのに対し、女性比率が高まるほど大きく減少している企業が増え、全員女性の場合、80%の企業が厳しい状況にあることがわかる。従業員の正規雇用者・非正規雇用者別では、全員正規雇用の場合、売上げが大きく減少している企業は42%であるのに対し、正規雇用と非正規雇用とがほぼ同比率の場合は92%もの企業が大幅に減少している。このことから従業員が全員正規雇用者である企業が最も経済的に安定していることがうかがえる。

##### 4.2.2 緊急事態宣言前後での混乱期の資源の状況と組織属性の関係

表4.2.2に示すのは、労働力、資金、受注、業界情報、行政情報の余剰・不足についてコロナ前後の状態を尋ねた質問のうち、不足のみを業種別、企業規模別、創業年別、経営者の世代別に抽出したデータである。業種別の特徴は、各業種で労働力の不足は解消されているが、余剰の懸念がある。ただし、飲食・宿泊業・その他の業種はコロナ以後もなお14%の不足がある。資金に関しては、コロナ以後には卸・小売業で78%の企業で不足が見られ、製造業、他業種の50%程度に比べて大きな差がある。受注に関してはコロナ以前は比較的堅調な企業が多かったが、コロナ以後は卸・小売業で89%、製造業で82%の企業が不足している。同業者による業界情報の不足は、コロナ以後に製造業および飲食・宿泊業その他の業

表 4.2.1 業種別売上げへの影響

	大きく減少 している	やや減少傾向 にある	やや増加傾向 にある	まだ影響は 出ていない	合計
製造業	64.4%	24.4%	0.0%	11.1%	100.0% (45)
卸・小売業	73.7%	15.8%	5.3%	5.3%	100.0% (19)
飲食・宿泊業・その他の業種	43.8%	31.3%	0.0%	25.0%	100.0% (16)
個人自営業	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0% (3)
1人～9人	56.4%	30.8%	0.0%	12.8%	100.0% (39)
10人～29人	81.0%	9.5%	0.0%	9.5%	100.0% (21)
30人～99人	58.3%	25.0%	8.3%	8.3%	100.0% (12)
100人～299人	20.0%	40.0%	0.0%	40.0%	100.0% (5)
1920年以前（100年以上）	73.1%	19.2%	0.0%	7.7%	100.0% (26)
1921～1970年（50年以上）	66.7%	18.5%	0.0%	14.8%	100.0% (27)
1971～2020年	50.0%	34.6%	3.8%	11.5%	100.0% (26)
全員男性	18.2%	72.7%	0.0%	9.1%	100.0% (11)
男性7割以上	66.7%	14.3%	4.8%	14.3%	100.0% (21)
男女比（4割～6割）	66.7%	20.0%	0.0%	13.3%	100.0% (30)
女性7割以上	76.9%	15.4%	0.0%	7.7%	100.0% (13)
全員女性	80.0%	0.0%	0.0%	20.0%	100.0% (5)
全員正規雇用	41.2%	41.2%	0.0%	17.6%	100.0% (17)
正規雇用7割以上	73.7%	10.5%	0.0%	15.8%	100.0% (19)
正・非（4割～6割）	91.7%	8.3%	0.0%	0.0%	100.0% (12)
非正規7割以上	50.0%	41.7%	8.3%	0.0%	100.0% (12)
全員非正規	75.0%	0.0%	0.0%	25.0%	100.0% (4)

種で36%の企業が不足と感じている。貸付金や事業に関する助成、特別措置の延期などの行政情報は、コロナ以後で、飲食・宿泊業その他の業種で53%、卸・小売業で35%不足を感じている企業が多い。

企業規模別の特徴は、コロナ以後に10人未満で70%の企業に資金不足が見られ、この規模の企業が最も資金が厳しい状態にあることがわかる。受注に関しては自営業はコロナ以前から不足している所が67%と非常に多く、それ以外の規模では大きい規模ほど受注不足が少ない傾向があった。コロナ以後は全ての規模に受注不足が増えているが、特にコロナ以前から厳しかった個人自営業は全ての企業が不足を訴えており、規模が小さいほど受注不足と回答する企業が多い。企業規

模の小ささは経済的な耐性が低いことがうかがえる。同業者情報において、コロナ以後は10人未満の企業に46%も不足を感じる企業がある。行政情報において、コロナ以後では10人未満の企業の44%が不足と感じており、規模が大きくなるごとに不足と回答する企業は少なくなる。

創業年別の特徴は、資金に関して、コロナ以後はいずれの創業年の企業も厳しい状況ではあるが、特に100年以上の老舗企業では65%の企業が不足と回答している。受注に関しても50年未満の若い企業に不足と回答する企業が少なく、コロナ以前から不足している企業が30%以上存在していた100年以上の老舗企業と50年以上100年未満の企業は厳しい状態にある。同業者による業界情報について、コロナ以後は全ての創業年で

表 4.2.2 業種別コロナ前・直後で不足していること

業種 (n)		①労働力	②資金	③受注	④業界情報	⑤行政情報
製造業 (46)	コロナ以前	8.9%	10.9%	28.3%	8.7%	23.9%
	コロナ以後	2.3%	48.9%	82.2%	36.4%	27.9%
卸・小売業 (19)	コロナ以前	21.1%	15.8%	21.1%	5.6%	21.1%
	コロナ以後	0.0%	77.8%	88.9%	17.6%	35.3%
飲食・宿泊業・ その他の業種 (16)	コロナ以前	26.7%	6.3%	6.3%	6.7%	18.8%
	コロナ以後	14.3%	53.3%	62.5%	35.7%	53.3%
個人自営業 (3)	コロナ以前	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%
	コロナ以後	0.0%	33.3%	100.0%	0.0%	0.0%
1人～9人 (40)	コロナ以前	15.8%	15.0%	22.5%	10.3%	25.0%
	コロナ以後	5.6%	70.3%	86.8%	45.7%	44.4%
10人～29人 (21)	コロナ以前	9.5%	9.5%	23.8%	5.0%	19.0%
	コロナ以後	0.0%	57.1%	76.2%	20.0%	30.0%
30人～99人 (12)	コロナ以前	16.7%	8.3%	16.7%	8.3%	16.7%
	コロナ以後	8.3%	33.3%	66.7%	25.0%	27.3%
100人～299人 (5)	コロナ以前	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
	コロナ以後	0.0%	20.0%	60.0%	20.0%	20.0%
1920年以前 (100年以上) (27)	コロナ以前	11.1%	18.5%	33.3%	7.4%	11.1%
	コロナ以後	0.0%	65.4%	81.5%	30.8%	28.0%
1921～1970年 (50年以上) (27)	コロナ以前	18.5%	3.7%	14.8%	7.7%	33.3%
	コロナ以後	0.0%	48.1%	81.5%	38.5%	34.6%
1971～2020年 (26)	コロナ以前	16.7%	11.5%	19.2%	8.0%	19.2%
	コロナ以後	13.0%	58.3%	76.0%	26.1%	41.7%
30代 (6)	コロナ以前	0.0%	33.3%	16.7%	20.0%	33.3%
	コロナ以後	0.0%	60.0%	83.3%	50.0%	80.0%
40代 (23)	コロナ以前	17.4%	0.0%	8.7%	9.1%	13.0%
	コロナ以後	9.5%	42.9%	73.9%	33.3%	14.3%
50代 (21)	コロナ以前	15.0%	14.3%	28.6%	9.5%	28.6%
	コロナ以後	0.0%	47.6%	76.2%	28.6%	50.0%
60代 (21)	コロナ以前	17.4%	8.7%	26.1%	0.0%	17.4%
	コロナ以後	4.5%	65.2%	81.0%	33.3%	33.3%
70歳以上 (8)	コロナ以前	12.5%	25.0%	37.5%	12.5%	37.5%
	コロナ以後	0.0%	87.5%	100.0%	25.0%	25.0%

情報不足を感じている企業が増えている。行政情報については、コロナ以後は全ての創業年で不足を感じるという回答が多い中、特に50年未満の若い企業に不足と感じる回答が42%と多いことが示された。

経営者の世代の特徴は、資金に関してコロナ以

前から30代の若い世代に33%の不足が見られ、コロナ以後でも60%の企業に不足が起こっており、若い世代が厳しい状況にあることがわかる。これに対して40代、50代の世代も資金不足の企業は多いが50%に満たない。さらに60代、70歳以上と経営者が高齢化するほど資金不足は増え

ている。受注に関しても全ての世代で不足しているが、40代、50代の不足が最も少なく、30代、60代、70歳以上が厳しい状況にある。同業者による業界情報の不足はコロナ以前から30代に20%の不足が見られ、他の世代に不足は少ない。コロナ以後は30代の50%が業界情報不足に陥っているのに対して40代、50代だけでなく70歳以上でさえ情報不足は25%程度にとどまっている。行政情報は、コロナ以前から30代と70歳以上に不足を感じる企業が多いが、コロナ以後は40歳以上の不足が比較的少ないのに対して30代は80%の企業が不足を訴えている。

#### 4.2.3 緊急事態宣言下での混乱期の就業形態の移行状態と組織属性の関係

表4.2.3に示すのは、コロナ禍による業種別、企業規模別、創業年別、従業員の男女比別、正規雇用者・非正規雇用者別の就業形態の移行状態である。業種別において、製造業では全従業員が通常通り出勤で就業継続していた企業が36%、自宅で就業可で交替で出勤していた企業が14%であり、合計50%の企業が就業継続ができていた。卸・小売業では全員出勤継続企業が37%、自宅で就業可の交替出勤が5%で合計42%と製造業に比べて就業不可で従業員を自宅待機にせざるをえなかった企業が多いことがわかる。飲食・宿泊業その他の業種では、全員出勤継続企業は他業種

表 4.2.3 業種別就業形態の変化

	全従業員 出勤継続 就業	ほとんどの従業 員が自宅待機 (就業不可)	交替制で出勤 (自宅待機者 仕事不可)	交替制で出勤 (自宅待機者 仕事可)	全従業員 自宅就業 継続可	合計
製造業	36.4%	4.5%	38.6%	13.6%	6.8%	100.0% (45)
卸・小売業	36.8%	0.0%	57.9%	5.3%	0.0%	100.0% (19)
飲食・宿泊業・その他の業種	31.3%	25.0%	12.5%	25.0%	6.3%	100.0% (16)
個人自営業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0% (3)
1人～9人	38.5%	10.3%	35.9%	10.3%	5.1%	100.0% (40)
10人～29人	38.1%	0.0%	47.6%	14.3%	0.0%	100.0% (21)
30人～99人	25.0%	8.3%	50.0%	16.7%	0.0%	100.0% (12)
100人～299人	40.0%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%	100.0% (5)
1920年以前 (100年以上)	26.9%	0.0%	61.5%	7.7%	3.8%	100.0% (26)
1921～1970年 (50年以上)	29.6%	14.8%	40.7%	14.8%	0.0%	100.0% (27)
1971～2020年	48.0%	8.0%	12.0%	20.0%	12.0%	100.0% (26)
全員男性	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0% (11)
男性7割以上	47.6%	0.0%	33.3%	19.0%	0.0%	100.0% (21)
男女比 (4割～6割)	28.6%	14.3%	28.6%	17.9%	10.7%	100.0% (30)
女性7割以上	7.7%	15.4%	61.5%	15.4%	0.0%	100.0% (13)
全員女性	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0% (5)
全員正規雇用	41.2%	0.0%	35.3%	23.5%	0.0%	100.0% (17)
正規雇用7割以上	31.6%	10.5%	36.8%	21.1%	0.0%	100.0% (19)
正・非 (4割～6割)	27.3%	9.1%	54.5%	0.0%	9.1%	100.0% (11)
非正規7割以上	15.4%	7.7%	53.8%	23.1%	0.0%	100.0% (13)
全員非正規	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	100.0% (3)

と類似傾向の31%であるが、自宅で就業不可の交替出勤の企業が25%と多く、ダメージが大きいがうかがえる。他方で自宅待機者も就業可の状態が交替制が成立している企業が最も多いのも飲食・宿泊業その他の業種で、25%の企業が対応できている。

企業規模別では、個人自営業主を除く100人未満の企業は全従業員出勤継続と自宅で就業不可の交替出勤で緊急事態を耐えており、100人以上の企業は全従業員出勤継続と自宅で就業可の交替出勤で基本的に就業が継続できていたことがわかる。ここから就業形態の急な変更への対応が企業規模によって大きく異なることがうかがえる。創業年別では、100年以上の老舗企業では全従業員出勤継続が27%、自宅で就業不可の交替出勤の企業が62%と非常に多く、急な就業形態の変更が難しかったことがうかがえる。これに対して創業年の若い企業は継続出勤が48%、自宅で就業可の交替出勤が20%であり、従業員が就業不可で待機していた企業が最も少ない。企業の若さと就業形態変更の柔軟性が顕著に現れていた。

従業員の男女比別では、全員男性、全員女性の企業では67%が全従業員出勤継続であるのに対して、男女比がほぼ同程度の企業では、全従業員出勤継続から、全従業員自宅就業可まで分散している。また男性が7割以上の企業では、仕事不可の状態が非常に少ないのに対して、女性が7割以上の企業では就業不可の比率が非常に高い。従業員の正規雇用者・非正規雇用者別では、全員正規

雇用者から全員非正規雇用者まで非正規雇用者が増えるごとに全従業員出勤継続が減少している。全員が正規雇用者である企業のうち、35%が自宅待機者の就業が不可であるが、65%が就業継続できている。これに対して非正規雇用者が増えると自宅待機で就業不可、自宅で就業不可の交替出勤の比率が高まりがちである。ただし、非正規雇用者7割の企業には自宅でも就業可の形態を取れるところも23%程度存在する。

#### 4.2.4 緊急事態宣言下での処遇の見直しと従業員 の正規雇用・非正規雇用比の関係

緊急事態宣言下で急な業態の移行を求められたパンデミックの混乱期に中小企業の経営者は雇止めや処遇の見直しを行っているだろうか。表4.2.4に示すのは、コロナ禍による従業員の正規雇用・非正規雇用比別処遇の見直し傾向である。正規雇用者7割の企業において16%の処遇低減予定があるが、ほとんどの企業で変えないと回答している。パンデミックの混乱期直後では、従業員の非正規雇用者比率が高くて経営者は非正規雇用者をも解雇や処遇の低減を予定していないことが明らかになった。

#### 4.2.5 緊急事態宣言下での経営者の不安

以下では、経営者を取り巻くいくつかの不安について主成分分析を用いて検討する。分析に用いる項目はいずれも1-6の値を取り、数値が大きいほど不安が大きい（調査票では1が不安が高く、6が低い回答になっているため、分析時に逆転させている）。経営上の心配項目として①〔近日中

表 4.2.4 従業員の正規雇用・非正規雇用比別処遇の見直しの有無

	処遇は変えない予定	処遇の低減を要請する予定	合計
全員正規雇用	94.1%	5.9%	100.0% (17)
正規雇用7割以上	84.2%	15.8%	100.0% (19)
正・非 (4割~6割)	91.7%	8.3%	100.0% (12)
非正規7割以上	91.7%	8.3%	100.0% (12)
全員非正規	100.0%	0.0%	100.0% (1)

に意思決定が必要な次の事業への出資]、② [コロナの影響による余剰 (材料等も含め)]、③ [次年度の事業への影響]、④ [固定費支払いの負担の大きさ] についての回答を用いる。従業員からの不安の声については⑤ [会社維持への不安]、⑥ [従業員の減給への不安]、⑦ [従業員自身の雇用への不安]、⑧ [コロナ禍での臨時体制への適応への不安]、についての回答を用いる。ステークホルダーとの信頼関係維持の心配項目として⑨ [顧客との信頼関係の維持]、⑩ [サプライヤーとの信頼関係の維持]、⑪ [従業員との信頼関係の維持]、⑫ [従業員のスキルの低下] を用いる。これらの項目について、主成分法 (プロマックス回転) で分析したところ、固有値 1.0 以上の成分が 3 つ抽出された。表 4.2.5 に示すように、第 1 主成分は、因子寄与 6.30、因子寄与率 52.5% である。この成分を「従業員不安」要素とする。第 2 主成分は、因子寄与 1.67、因子寄与率 13.9%

である。この成分を「経営不安」要素とする。第 3 主成分は、因子寄与 1.34、因子寄与率 11.2% である。この成分を「信頼関係不安」要素とする。

以下では、これらの主成分を得点化し、業種別、企業規模別、従業員の構成比別で比較している (創業年別ではいずれのカテゴリーも類似していたため省略する)。図 4.2.1 に示すのは、業種別経営者の不安である。最も経営者の不安が小さく、安定しているのは製造業の企業群であり、従業員からの不安の声も少なく、経営上の不安も小さい。反対に卸・小売業の経営者は従業員からの不安の声も大きく、経営上の不安も大きく、ステークホルダーとの信頼関係も心配しており、不安が大きいことがわかる。図 4.2.2 に示すのは企業規模別経営者の不安である。最も経営者の不安が小さく、安定しているのは 100 人以上の中規模企業群である。自営業、10 人未満の規模では、全ての項目において不安が大きい。30 人未満の企

表 4.2.5 経営者の不安と従業員の不安の構造の因子負荷量と因子間相関 (n=79)

	第 1 主成分	第 2 主成分	第 3 主成分	共通性
従業員の心配・会社維持不安	0.94	-0.06	0.02	0.86
従業員の心配・減給不安	0.99	-0.04	-0.03	0.92
従業員の心配・自身の雇用不安	0.93	0.07	0.00	0.94
従業員の心配・臨時体制適応不安	0.92	0.05	-0.02	0.87
経営者の心配・顧客との信頼関係	0.03	0.87	-0.04	0.76
経営者の心配・サプライヤーとの信頼関係	-0.06	0.96	0.01	0.87
経営者の心配・従業員との信頼関係	0.37	0.64	-0.02	0.74
経営者の心配・従業員のスキル	-0.10	0.86	0.08	0.73
経営者の心配・意思決定	0.36	-0.19	0.58	0.56
経営者の心配・材料の余剰	0.03	0.09	0.70	0.57
経営者の心配・次年度への影響	-0.18	0.02	0.96	0.78
経営者の心配・固定費	0.08	0.06	0.77	0.71
因子寄与	6.30	1.67	1.34	
因子寄与率	52.5%	13.9%	11.2%	
因子相関	第 1 主成分	第 2 主成分	第 3 主成分	
	第 1 主成分	-	0.49	0.51
	第 2 主成分		-	0.40
	第 3 主成分			-

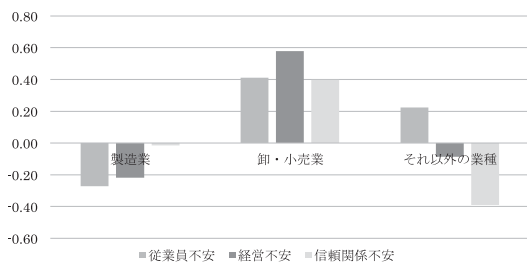


図 4.2.1 業種別経営者の不安

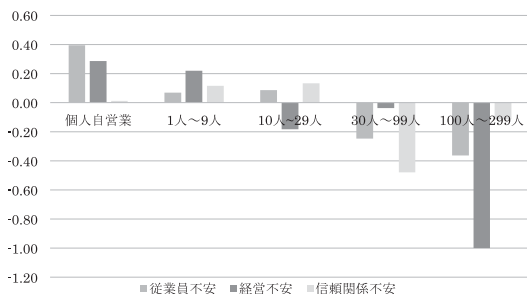


図 4.2.2 企業規模別経営者の不安

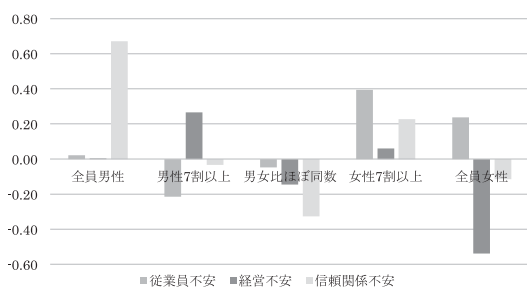


図 4.2.3 従業員の男女構成比別経営者の不安

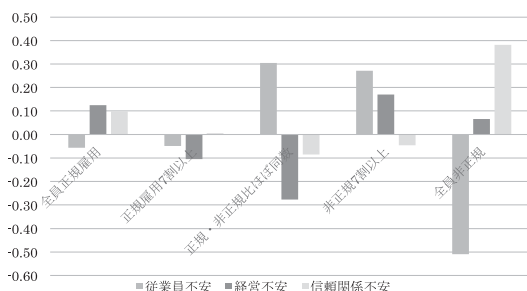


図 4.2.4 従業員の正規・非正規構成比別経営者の不安

業から徐々に不安要素は小さくなる傾向が見られる。

図 4.2.3 に示すのは従業員の男女構成比別に見

た経営者の不安である。最も安定しているのは男女ほぼ同数の従業員構成比の企業群であり、全ての項目において不安が小さい。全員男性の企業群では従業員からの不安の声や経営上の不安は小さいがステークホルダーとの信頼関係に大きな不安が見られる。男性が7割以上の企業群ではこちらも従業員からの不安の声は小さいが、経営上の不安は大きい。女性が7割以上の企業は従業員からの不安の大きさやステークホルダーとの信頼関係に不安が高まっていることがわかる。そして全員女性の企業群では、従業員からの不安の声は大きいですが経営上の不安やステークホルダーとの信頼関係に対する不安は小さい。男性比重が高い企業と女性比重が高い企業で不安の要素が異なることが明らかになった。

図 4.2.4 に示すのは、従業員の正規雇用者・非正規雇用者比別の経営者の不安である。最も経営者の不安が小さく、安定しているのは正規雇用者が7割以上の企業群である。全員正規雇用者の企業は経営上の不安、ステークホルダーとの信頼関係に不安が7割正規雇用者の企業以上に大きい。また、正規雇用者・非正規雇用者の比率はほぼ同程度の企業では、従業員からの不安の声は大きいものの、経営上の不安やステークホルダーとの信頼関係には不安を抱いていない。非正規雇用者比率が7割以上では従業員からの不安の声だけでなく経営上の不安も大きい。そして全員非正規雇用者の企業群では、従業員からの不安の声はないが、ステークホルダーとの信頼関係維持に大きな不安を抱いていることがわかる。

#### 4.2.6 小括

本節では京都市の中小企業の調査データを (1) 経済的ダメージ、(2) 資源の不足、(3) 就業形態の急な移行への対応、(4) 従業員の処遇低減、(5) 経営者の不安について a) 業種、b) 企業規模、c) 創業年を中心に、d) 経営者の世代、e)

従業員の男女比、f) 正規雇用者・非正規雇用者比についても分析した。以下、これらの結果を要約する。(1) 経済的ダメージについては製造業、卸・小売業で大きく売上げが減少していた。企業規模は小さくなるほど、また創業年では古い企業ほど売上に影響を受けていた。従業員の構成では全員男性の企業のダメージが小さいのに対して全員女性の企業は80%が大きな売上げの減少傾向にあった。正規雇用者・非正規雇用者比では全員正規雇用者の企業が安定していたのに対して、非正規雇用者を雇用している企業は比率にかかわらず、売上げに影響を受けている所が多かった。

(2) 資源の不足において、業種別では、製造業に比べて卸・小売業で多くの資金不足が見られた。製造業、卸・小売業で受注、同業者情報の不足を感じる企業が多かった。行政情報に関しては、飲食・宿泊業その他の業種で多くの企業が不足を感じていた。企業規模別では、10人未満の企業が資金、受注、同業者情報、行政情報において不足していると回答する企業が多かった。創業年別では100年以上の老舗企業が資金や受注などにおいて最も厳しい状況にあったが、同業者情報や行政情報においては若い企業に不足を感じる企業が多かった。経営者の世代別では30代の若い世代が資金、受注、同業者情報、行政情報の不足を訴えており、40代、50代の安定と大きな違いが見られた。また、経営者が高齢化するほど厳しい状況にある企業が多いが、同業者情報、行政情報においては不足する企業が少なかった。

(3) 就業形態の急な変更の対応では、業種別では、製造業が比較的安定して従業員が就業できていたのに対し、卸・小売業は自宅で就業不可の交替制をとらざるをえなかった企業比率が高い傾向にあった。企業規模別では100人未満の企業は自宅で就業不可の交替制の比率が高く、100人以上の企業は全従業員出勤継続と自宅で就業可の交替

制で出勤しており、基本的に就業が継続できていた所が多かった。創業年別では100年以上の老舗企業は急な就業形態の移行対応が非常に厳しく、就業不可の自宅待機者が多く、創業年の若い企業は就業不可で待機していた従業員が最も少ない。従業員の男女構成比別では、全員男性、全員女性の企業の多くが全従業員が継続的に出勤しており、男性が7割以上の企業では、仕事不可の状態が非常に少ないのに対して、女性が7割以上の企業では就業不可の比率が非常に高い。正規・非正規比では全員正規雇用者から全員非正規雇用者まで非正規雇用者が増えるごとに全従業員が継続的に出勤できている企業が減少している。また非正規雇用者が増えると自宅待機で就業不可での交替制であった企業の比率が高まりがちであった。

(4) 緊急事態宣言下での混乱期での中小企業の経営者は従業員の処遇を見直したかという点についてはほとんどの企業が見直す予定はないと回答しており、中小企業における従業員は従業員上の地位にかかわらず、軽視されていないことが明らかになった。(5) 経営者を取り巻く不安について分析を行ったところ、従業員の不安要素、経営上の不安要素、ステークホルダーとの信頼関係不安要素の3つが抽出された。業種別では製造業の企業群が最も安定しており、卸・小売業の不安が大きかった。企業規模別では規模が小さいほど不安が大きくなり、規模が大きいほど小さい傾向があった。従業員の男女構成比別では最も安定しているのは男女比率が同程度の企業であり、男性比重の高い企業はステークホルダーとの信頼関係への不安が大きく、女性比重の高い企業は従業員からの不安の声が大きという傾向の違いがあった。正規雇用者・非正規雇用者構成比別では、正規雇用者が7割以上の企業が最も安定しており、非正規雇用者比率が高い企業群の不安は大きい傾向にあった。



#### 4.3 第1回緊急事態宣言解除後における職業としての中小企業の経営者

本節では第1回の緊急事態宣言解除後の2020年7月に12社の経営者に行われたインタビューをまとめる。日本中に不明瞭な情報しかなく、人々は経済活動、社会活動に大きなダメージを受けた。同胞が廃業する辛さを経験しつつ、不安に苛まれる中、中小企業の経営者たちは、意気消沈したままで終わらず、不確実性の中で意思決定をし、危機的状況にあっても信頼関係を重視し、数か月の間に前向きに進もうとしていた。以下では経営者に(1)仕事での変化、(2)生活空間に仕事が入り込んだ状況でのワークライフバランス、(3)外出自粛による日常生活の変化を中心に尋ねたことをまとめている。本調査は2020年5月の量的調査の追加調査という位置づけのみならず、授業の一貫として2020年度同志社大学社会調査実習(藤本クラス)として学生と共にインタビューを実施している。詳細は報告書を参照されたい(藤本2021)。調査対象の内訳は飲食業1社、不動産・宿泊業1社、小売業1社、製造業7社、旅館業1社、宗教関連1寺である。製造業には個人自営業主から100名以上の中規模企業まで多様な規模が含まれる<sup>7)</sup>。

##### 4.3.1 完全休業をせざるを得なかった飲食業、旅館業

飲食店を経営するA氏(30代)は、緊急事態宣言下の中、3週間で完全休業にしていた。特に香りを楽しむ食品であるためリモート営業は不可能であり、Uber Eatsなどを利用する場合も専門の器具が店舗に備え付けられているため、在宅での業務はできない。メニューの考案や財務は自宅で実施できるが、店舗での顧客への提供ができず、休業せざるを得ない状況だったという。京都市の飲食業界は2月が最も売上げが落ちる時期だと言われているが、緊急事態宣言解除後の6月

は、2月のそれよりもかなり少なく、非常に厳しい状況であったという。A氏は従業員とはLINEなどのSNSで連絡を行い、不安にさせないように努力していたが、従業員に指導した専門知識や技能などのスキルが落ちるかもしれないという懸念を抱いていた。不安な状況が続く中、A氏の情報の取得はNHKを中心に行われ、また若い世代であるため、いくつかのSNSで周囲の動向が確認されていた。また、外出自粛は大人より我慢が困難な子供たちのストレスを増幅させたため、家族との生活時間が増えた中、ストレス発散のために公園に連れて行くなどの工夫がなされている。これは子供たちのためだけでなく、自身が経営で厳しい中、落ち込む気持ちを癒す効果もあったと述べられている(藤本2021:81-87)。

旅館業を経営するJ氏(60代)は、年間25,000人が宿泊する大手旅館を営んでいる。主な利用客は修学旅行生であり、2年先まで予約が埋まっているという状態であった。外国人観光客の利用より日本人の利用の方が多かったため、インバウンドの減少より、国内の移動自粛の影響の方が大きかったという。2020年4月以降はインタビューを行った7月も含めてキャンセルが続き、4か月間、完全休業状態で無収入が継続しているとのことであった。その中で従業員は「自宅にいてもすることがない」と、旅館の清掃に来てくれたり、緊急事態宣言解除後は観光地への訪問客の復活状況を見に行き、写真を送ってくれたりしたという。J氏は助成金などの貸付金制度への申請をすぐに行い、正規雇用・非正規雇用にかかわらず、従業員への給与を支払い続けている。J氏はマスメディアで喧伝されるような「雇止め」などはありえないと述べ、たとえ非正規雇用者でも自旅館での仕事を熟知している従業員は非常に大切な存在で、「今から何も知らない人を最初からそのレベルになってもらえるように指導することを

考えたら、この人たちに在籍し続けてもらわないと困る、雇止めなんてとんでもない」と語った。J氏は従業員と家族のような一体感を持って経営しているという。

そしてこのパンデミックに伴い、事業再開に向けて後継者と共に次の策を考え、インターネット上でできることを増やしていく方針を立て、事業展開の工夫を始めているという。同旅館では接客業であるため、感染拡大をさせないためのマニュアル作成や万が一、熱がある宿泊客があった場合の対応策（旅館業はコロナ罹患者であっても宿泊拒否ができないという）を準備していた。また、旅館業の同業者組合も政府と連絡を密に取りながら、各組合員に情報を提供していたとのことであり、同業者からの情報は有効に伝達されていたことがわかった。さらに、京都市では同業者、関連業界、異業種業界との経営者の交流会が非常に活発に行われていたが、コロナ禍では自粛やリモートに切り替わり、社会関係資本構築の時間は家族と共に夕食を摂る時間へと変化していた（藤本2021: 163-168）。

#### 4.3.2 長期的展望で危機を見据える老舗企業

窯業を営む老舗企業のG氏（60代）は、緊急事態宣言により、観光客が激減し、体験教室等への参加者がなくなり、4月から6月は収入がほぼゼロの状態になったと述べる。従業員は正規雇用者、非正規雇用者、個人自営業主の職人などがおり、男女比はやや女性の方が多い状況である。従業員には解雇せず、給与の保障も早々に告げ、雇用調整助成金やその他の貸付金を借り、事業の継続ができるように対応しているという。G氏はコロナ禍によって工房が一致団結したと感じている。同社はコロナ以前から後継者への代替わりを計画していたが、これを機に社長の役割が譲られている。後継者はクラウドファンディングによってインターネット販売事業を立ち上げ、これまで

京都市の窯業が弱かった市場への展開を試みている。情報収集は関連の業界人との情報交換、日経ビジネス、Youtubeのビジネス講座などによって行われている。

G氏は「これまで10年おきくらいに、『10年に一度の危機的状況』とマスメディアが言っているような大変なことが起こっている、最悪の事態になっても覚悟はできている」と、売上げに大きなダメージを受けつつも、気力まで喪失していない老舗の耐性と矜持を述べた。G氏は自身も大きなダメージを受けているのにもかかわらず、他地域の同業者について「京都市の場合、うちがダメになっても、従業員の人は他産業のアルバイトで何とか食べて行ってもらえるが、単産業しかない他地域で、当該地域を支えている企業が経営破綻をした場合、関連業者も共倒れになり、また、従業員も働く場を失うため、連鎖を止めようと自身で責任を取ろうとする人々がいる。そういう悲劇が起こらないために公的機関の支援を重点化してあげてほしい」と心配する。ここには、災害時には被災地に他地域のライバルの同業者が支援に走るという、仲間としての連帯性が存在する（藤本2020c, 2021: 137-145）。

西陣織製造業を営む老舗企業のH氏（60代）は、和装業界全体がもともと厳しい状況にある中、コロナ禍による展示会の中止、店頭での販売縮小等で大きなダメージを受けたと語る。

同社も従業員へのコロナ対策や柔軟な勤務体制の移行に対応をしつつ、給与は全額保障している。H氏はコロナ禍で現在日本中、世界中が厳しい状況にあり、気持ちの面で下を向いてしまうと思うが、その中でいかに前向きな気持ちを自分自身が持てるようにするかを意識しているという。厳しい中でも頑張っている経営者、企業の話動画をしたり、聞いたりすることで自身の気持ちを奮い立たせ、従業員を不安にさせないように

しているという。また、H氏は「実は伝統産業というのは、みな長期間継続している企業ばかりと思われているが、2代目で廃業する所が多いのです。100年以上、生き残っているという企業は、生き残れる付加価値を生み出して現代に存在しているのです」と、日々、努力し続けている自負、これまでの代々の経営者が大きな試練を乗り越えてきていること、自身も乗り越えられるという信念があり、継続のための家訓があると語った。

H氏の会社もコロナ以前から後継者への代替わりが計画されていたが、コロナ禍を機に予定より早く後継者に社長の役割が譲られた。後継者は同社の技術力の高さを社会に伝えるために、これまで以上にホームページで伝える内容を強化し、インターネットを利用した事業の展開に注力している。その他には、京都市の中小企業へのオンライン調査ができなかったような、FAXのみでネット接続もままならない、場合によってはFAXもつながらない高齢の自営業の職人は、この伝統産業の経営者らにとって無関係ではなく、分業体制を担う同業者である。経営者らは、彼らのために行政の補助申請を手伝い、分業体制の維持を図っていた。またG氏もH氏も業界でのリーダーの役割を担っているため、自社だけでなく、同業者組合の組合員対応でも多忙な日々を送っていた(藤本2021:146-153)。

#### 4.3.3 社会の混乱期に宗教の重要性を説く宗教家、伝統産業製造業

寺院の運営を担っている宗教家のK氏(50代)は、平時は一般拝観を受け付けているが、コロナ禍で外出自粛になった際には拝観事業を行っておらず、寺の経営が非常に厳しくなったと述べている。2020年春は6月半ばまでで2万人のキャンセルがあり、年内には4万人近いキャンセルが発生すると予想し、無収入で寺を維持しなければ

ならない状態にあったという。ただし、(完全に門戸を閉じた他寺もあったが、)K氏の寺は観光目的ではなく、宗教上で参拝希望者には門を閉じず、本堂参拝ができるように開放されていた。参拝客はインバウンドを想像されがちであるが、日本人観光客の方が圧倒的に多かったため、国内移動自粛の影響が非常に大きかったという。参拝客の減少により、僧侶としての修行である坐禅や経典の勉強を行う時間が増加した。

また緊急事態宣言下でも、寺と信者・檀家との関わりに変化はなく、コロナ禍でも葬儀や法事は行われていた(ただし、参加者は抑制されたり、寺ではなく、墓前や自宅での読経により3密を避けて行われた)。檀家とは日常的に対面で会っていたが、コロナ禍では電話で様子を聞いている。高齢者が多いため、夕食後の時間に「皆さんお元気ですか」と尋ね、「元気です」という声を聞いて安心するという。K氏は寺と信者・檀家は基本的に「家族の延長」という関係だと考えており、「災害が起きた、起きそうだ」と聞けば、安否が気になり、確認の電話を入れるという。ただ、どの寺でも存続維持のためには、それは、たとえ有名寺院でも檀家数が多いとは言えず、人々の心の平安を守るしゅきを維持するという意味において檀家のみ頼るしゅきは変えるべきだと語る(藤本2021:167-180)。

仏壇仏具製造業を営む老舗企業のL氏(70代)は、緊急事態宣言下でも、受注があったため生産を行っていたと述べた。ただし、コロナ禍で最も大きな市場である東京の感染者数が多かったため、営業職の出張が激減し、納品、売上げにも大きな影響が生じたという。社員が東京に出張する際には、新型コロナウイルス感染リスクを下げするために飲食店を避け、ホテルの自室で食事をするように指示するなど社員の健康管理に気を配ったという。雇用を守ること、伝統産業を守ること

から、仕事が成立しない状態にすることはできないため、出張を完全に停止することは困難であったという。生産に関しては仏壇の場合、寺院への商品納入まで6~7年の期間を要するため、緊急事態にも止められないという。自社についてはコロナ以前から9時-17時の労働時間厳守で、仕事が途中で明日できることは残業させない方針で定時帰りを徹底してきており、コロナ禍では社員に極力休むことを推奨したという。

L氏はこの未曾有のパンデミックにおいて仏壇という心の拠り所になる場所の存在は非常に重要であると語る。家の中に日頃、手を合わせる「場」があることによって安らぎを得られるという。それは年齢にかかわらず、若者も自分を見失いそうになったときに頼りになると思う「場」があるのは非常に重要だという。以前、精華大学と京都工芸繊維大学の学生に「小さい祈り」というテーマで組合から仏壇のデザインを依頼したところ、それぞれ個性のある全く異なるモノが仕上がりと、若者の発想の豊かさの重要性を感じたという。コロナ禍では誰にとっても祈ることが重要になったことから、若い世代にとっても重要である祈る「場」についてアイデアを求めたいと述べた。

L氏自身のコロナ禍の労働は、自社だけでなく、同業者組合、京都府、京都市から求められるリーダーとしての役割のために関係者のサポート業務・会議に奔走し、多忙を極めたという。仏壇業界には販売を手掛ける商部と製造を手掛ける工部があるが、組合としては作り手の工部の消滅を防ぐために工部の経済的補助を優先にしており、商部の補助に至れていないという。公的な補助金制度もいろいろ複雑な規制があり、申請者は借りを躊躇せざるを得ないものもある。しかし、L氏は京都府も京都市も支援策に注力してくれているため、京都の伝統産業界、自同業者組合、自社を支えていきたいと語る（藤本2021:

181-186）。

#### 4.3.4 海外展開策を練り、次のチャンスに備える 小規模製造業

染織業を営む個人自営業主のF氏（50代）は、工房に住む両親が高齢であるため、非常に感染の心配をしながら仕事をしていたという。F氏の作品は伝統的な技術を用いつつ、新しい素材に応用されており、パリのデザイナーの服地などに使われている。F氏は日本でコロナ禍が蔓延する前の、ヨーロッパで感染拡大が見られた2020年1月、2月のイタリアでの展示会が延期になり、すでにその頃から作品が納品できないという影響を受けていた。その他、国内外の展示会での出品の準備を進めていたところ、中止が続出したという。作品、染めが仕上がっていても、受け入れ先が延期を決め、納品ができない状態に置かれ、収入の減少にもつながっていた。誰もが苦しんだコロナ禍ではあるが、F氏は心の拠り所として、神社での勉強会に参加しており、苦しい心情や今後の方針などについて話をできる仲間、「場」の存在に救われたという。それによって心が折れそうになっても前向きな気持ちになれたと話す。また、アドバイザーとしての父親の存在が大きく、現在、引退はしているものの、自工房の技術指導の師であった父親に技術的、経営的、事業展開に関する相談など、何でも話せる関係にあり、非常に支えられているという。F氏はこれからの展開も含めて、今は「さなぎの時」であり、コロナ禍が収束した時に国内外に展開できる方策を日々練っていると語る（藤本2021:129-136）。

#### 4.3.5 就業継続ができていた業種と中規模企業

不動産仲介業、中古物件のリノベーション事業、ホテル業を営むB氏（30代）は、ホテル業においては4.3.1に示したJ氏と同様、キャンセルが続き、緊急事態宣言下では休業せざるを得ない状況であったという。その一方で不動産業、建

築業も営んでいたため、これらに関しては緊急事態宣言前からの受注があり、また、現地見学も屋外であるため、顧客からの要望は減っていなかったという。B氏は複数の関連する事業を行っていたことでこの危機を乗り越えられたという。B氏の場合、個人自営業主である大工職人や左官職人への仕事を止めない工夫に注力しており、たとえば業者間の工事の打ち合わせなどをZoomに変え、工事を継続していた。そのため、リノベーション事業では効率が上がり、コロナ禍でホテル業の休業でダメージを受けていたが、それだけでなく、工夫によってポジティブな効果も獲得している。不安な状況が続く中、B氏の情報の取得はNHKを中心に行われ、また若い世代であるため、いくつかのSNSで周囲の動向を認識していた。その他、近い世代の先輩経営者との信頼関係が日常の中で形成されていたことから、緊急事態宣言下でも互いの情報交換、アドバイスを受けることができ、心の支えとなっていたという（藤本2021：89-93）。

100人以上の従業員を雇用する中規模製造業で事業を行うD氏（50代）、E氏（50代）、I氏（60代）は、緊急事態宣言下であっても、すでに入っている受注もあり、消毒、ソーシャル・スタンス、マスク、アクリル板等によって就業継続が可能であったと述べている。これらの企業では、上記のコロナ対策品の入手をいち早く行っており、従業員に営業車で通勤を許可したり、柔軟な対応と迅速な対策がなされていた。これらの企業では、平時より、従業員のための福利厚生制度の整備、電子ファイル化によるペーパーレス化、社内業務情報のイントラネット化による情報共有が進められている。また緊急事態宣言による保育園への影響等で出勤できない女性従業員への特別休暇などの配慮やオンライン化への対応が柔軟に行われていた。特徴として自社の技術力が高く、顧

客からの受注が絶えないこと、大企業に整えられているような多様な制度が取り入れられていることが多い。中規模以上の企業では事業に関するシステムだけでなく、従業員に関する制度も整えられていることがわかる。さらに大組織のような組織の階層構造が複雑ではなく、比較的シンプルな構造であるため、リーダーである経営者の意図は従業員に伝わりやすい組織サイズである。また、顧客だけでなく、行政からもリーダーシップをもって行動する企業として期待されている。緊急事態宣言下では、顧客企業へ営業を行いにくくなったが、オンライン会議等で代替するなどして、製造過程には変更なく、オンライン化可能な部分ではその導入も行われていた。

経営者の行動は従業員の給与・特別休暇の保障、今後の事業への不安を抱かせない直接的なメッセージの発信、貸付金制度などの申請作業等、目まぐるしく変わる情報の中で迅速に行われていた。他の経営者も述べていたが、その1つの要素として、同業他社、異業種他社によるネットワーク形成のための交流会が全て中止、延期、オンラインへの切り替えなどが行われ、それまで平日の夜や休日の社会関係資本構築で埋められていた時間をこれらの緊急事態対応へ振り分けられたことが挙げられる。この背景に、これらの企業では経営者が技術力の高さを維持する、次の事業への展開などを常に意識しており、社会的環境の変化に対応するための耐性もっていることが挙げられる。たとえば、D氏は事業を国内だけでなく、米国の展開を想定した事業計画を何年も前から進めており、実際に現地での代理店などと事業を進めている。E氏は京都市の伝統産業の技術をハイテクで全く異なる分野に応用し、事業を拡大させている。I氏は高い技術力によって同社への強い信頼を獲得し、受注を受けてから材料を発注するというローリスク、ハイクオリティの完全受注生

産でシステムを構築している。もう1つの特徴として、これらの企業は中規模であるため、非正規雇用の従業員も全て重要な戦力であることが挙げられる。たとえば、I氏は「正規雇用者への移行制度も準備しているが、正規雇用で募集をかけても応募者が非常に少ないため、労働時間を自由に選択しやすい非正規雇用で募集をしている。非正規従業員がもつ知識や技能を別の人に代替してもらうことが難しいくらい彼らにノウハウが蓄積されているため、たとえ、不景気になったとしても、雇止めなどありえない」と述べている（藤本2021: 100-116, 117-128, 154-162）。

#### 4.3.6 自粛期間中に顧客が増加した小売業

コンビニを営むC氏（50代）は、コロナ禍で図らずも売上げが増加したと述べる。立地的にコロナ以前は観光地の近くにあった他の店舗が売上げを伸ばしていたが、現在は観光地の近くの店舗は売上げが激減しており、反対に住宅街や有名観光地の近くではない店舗の売上げが伸びているとのことであった。1人用の食品や冷凍食品がよく売れており、若者や高齢者だけでなく、家族連れでの来店者も多く、緊急事態宣言下では、遠方には買い物に行きたくない、買い物時間を短時間で済ませたいという理由から、コンビニを利用する人々が多いとのことであった。平時は夜勤をしてくれるアルバイトを確保するのは難しく、経営者自ら夜勤をしなければならぬことも多いが、コロナ禍は大学生がアルバイトを求めて多くシフトに入ってくれたという。授業がオンデマンド化され、時間の融通が利くことと、自室に閉じこもるのがつらく、協働できる「場」に出てきたがっていたとのことである。C氏の店舗では本部からマスク、消毒、アクリル板、ビニールなどのコロナ対策グッズが用意され、学生アルバイトには予防策をしながら就業させることができたという。C氏はアルバイトへのケアとして、またビストロへ

の支援として、学生へのテイクアウト弁当を差し入れるなどして、（第1回の緊急事態宣言下では世代かかわらず、誰しも緊張していた時期であった中）就業してくれていた若者への気遣いをしてきた（藤本2021: 94-99）。

#### 4.3.7 小括

京都市の中小企業は、通常業務を継続できていた中規模企業から4か月間、営業休止という厳しい企業までさまざまであった。100人以上の企業の経営者は、リスク管理をしつつ、就業継続ができており、テレワーク化も一部導入ができていと述べた。そして、平常時から労働時間や女性の働き方などに配慮した制度を採り入れ、行政から労務管理について表彰されている所が多く、2020年のパンデミックでも早々に対応して通常業務を行っていた。また、小規模企業でも公的支援制度を利用し、無利子無担保の貸付金制度を積極的に申請して、早期に従業員への雇用継続、給与の安定的支払いを伝え、取引業者への買掛金の支払いなどを滞らさなかった企業が多かった。基本的に職業としての中小企業の経営者の就業スタイルは、土日も平日の夜も常に仕事に関わる行動や事業に関わることを考え続けている状態で、多忙を極めるものであった。その中で緊急事態宣言による事業停止に追い込まれた企業、消毒、ソーシャル・スタンス、マスク、アクリル板等によって就業継続が可能であった企業など業種によって対応はさまざまであった。

大組織の被雇用者と中小企業の経営者と大きく異なる点の1つには、組織の責任を社長として負っていること、社内外のステークホルダーへの約束が守れないことへの連鎖を視野に入れ、それを裏切らない努力を重く受け止め、「信頼」を自身が守る意識にある。個人的な資産を低減させないため、自身の老後の安定だけを考えているなら、巨額の貸付金（借金）を背負うということはしな

いだろう。立ち直るための事業展開資金もさることながら、周囲の人々への負の連鎖が起こらないよう、数か月間、ほとんど無収入状況になった経営者でさえ、その努力を行っている。そして、多くのインタビュー어가「いつまでも落ち込んでいても仕方がない。前向きに考えるようにしている」と、落ち込む気持ちを払拭するためにポジティブな発言に触れたり、次の事業のヒントになる勉強会（オンライン会議）への参加など、努力を続けている。またベテランの経営者は、自身が誰かを頼るより、頼られることの方が多く、経営者仲間との集いにも参加はするが、自業種、自社特有の部分があるため、結局は、自らは相談する相手もなく、1人で乗り越えなければいけないことが多いと語った。

中規模の企業では、経営者の従業員への手厚いフォローと受注の堅調さから、大組織よりフットワークが軽く、また、小組織より安定している状況が伺えた。そして、小規模の企業では緊急事態宣言以降、量的データでも示された通り、ほとんど収入がない中、いち早く借入金申請を行い、取引業者、従業員への支払いを途切れさせず、次のステップに目を向けている人々が多かった。本調査では零細企業も含めて、ほとんどの企業が雇止め、解雇などの動きを見せておらず、企業が持ちこたえており、外部労働市場型の社会と大きく異なる経営者と社員の日本的関係性が示された。その背景には中小企業の経営者と従業員の近さによる信頼関係と共に、解除後の事業再開時の人手不足、属人的知識、技能の大きさの両方がある。

## 5 考察

ここでは、これまでまとめてきた企業組織の傾向について、パンデミックが起こった時、何が起こっていたのかという点について考察する。

### 5.1 企業属性と緊急時の耐性

Simón-Moya からも述べていた通り、危機的状況では規模が小さい企業ほど、コロナ禍における耐性が低い所が多かった (Simón-Moya et al. 2016)。大企業調査においても 100 人未満の企業の厳しさが浮き彫りになり、京都市の中小企業においても 100 人未満の企業、特に 10 人未満の企業の売上げ、テレワークへの移行、情報取得の困難性が見られた。コロナ禍では飲食・宿泊業、卸・小売業への影響が大きかった。マスメディアでは飲食・宿泊業に対する報道が多いが、飲食業や小売業への卸業者、ひいては材料の生産者などの情報はあまり報道されていない。規模の小ささ、緊急時の影響は 1 社だけに留まらず、サプライヤーや生産者、流通などさまざまな産業に影響を及ぼす。特にコロナ禍ではリーマン危機と大きく異なるのは対面での接客に関わる業種にダメージが集中した点である。さらに経営者の不安においても卸・小売業の不安が大きく、また、企業規模が小さい企業群の不安も大きかった。事業継続の不安、ステークホルダーとの信頼関係の維持など物理的な問題に加えて雇用を維持している経営者の不安は非常に大きく、それは業種、特に対面、接客系の業種およびそれに関わるサプライヤーの耐性が規模と強く関連していたといえよう。

しかしながら、本分析では小規模企業の耐性の低さの発見に留まっていない。大企業データの分析では、組織の階層性の複雑さのためか、組織内メンバー間のコミュニケーション齟齬は大組織に起こっていた。危機的状況においては、小規模企業は経済的耐性が低く、大規模企業は情報伝達、信頼関係の形成において耐性が低いといえよう。

### 5.2 中小企業の親密な労使関係と深刻な労働力不足

世界中でコロナ禍に対する恐怖と苛立ちが渦巻

き、企業も生存に神経をすり減らしていた2020年4月、多くの日本の企業は従業員を雇止めするという意思決定をしなかった。外部労働市場型の国では、実質解雇状態になった人々のニュースが流れ、日本の経営者たちも同様の意思決定をするかもしれないとマスメディアは「雇止め」の懸念を日々、伝えていた。なぜ、日本の経営者たちは非正規雇用者をも、解雇せず、給与を支払い続けたのだろうか。日本型の温かい家族主義的な信頼関係ということもあろうが、正規雇用者を解雇しにくい解雇4要件の制度もある。しかし、それでは非正規雇用者を解雇しなかった企業の行為を説明できない。冒頭で示したように、日本は深刻な労働力不足ということがあろう。大企業への調査でも雇止めをしている企業はほとんどなく、京都市の中小企業でも見られなかった。京都市の中小企業の経営者たちは、みな非正規雇用者の技能や蓄積されたノウハウは、新規入職者には代替が困難であると述べていた。彼らへのインタビューからは、非正規雇用者であっても現社員に代わる能力（あるいは、そこに至るまでの教育をするコスト）を考慮すると、他の労働者で代替することの難しさが読み取れる。コロナ禍によって、日本は経済不況、緊急事態が起こっても労働力の余剰が少ないということを再確認しなければいけない状況だといえよう。

### 5.3 老舗企業の矜持と長期的視野

老舗企業の経営者は、「自分の代で終わらせる訳にはいかない」と、本業が苦しい場合、副業の収入で補填してでも、代々続いた家業を継続しようとする人が多い。彼らは先祖から受け継がれた教訓、家訓で自らを戒め、「短期的な儲け話で甘いことを言うて来る人」には惑わされないよう心掛けている。そして、自身の代だけでなく、先祖たちが乗り越えてきた戦争や経済不況での処し

方を考え、次の代へのバトンをいかに渡すかを長期的視野で考えている。さらに、2020年春の第1回の緊急事態宣言で事業活動を止めなければならない時期に彼らが行ったことは、自社を守ることにもさることながら、同業他社、関連業者への情報提供や支援など、相互扶助、愛他的行為を行っていた。老舗企業が継続するためには、多くの関連業者との信頼関係が重要であり、自身の資産だけを守るのでは不十分であり、事業を成立させる上で関わってくれているサプライヤー、職人、卸業者等々、多くの関係者への気配りもその事業のトップに立つ者として期待された役割であることを認識しているのである。また同業者だけでなく、異業種同士のつながりの中で、多くの経営者が互いに認知しており、窮状では相互扶助を行っている。彼らは地域の事業活動における社会的紐帯のノードとして重要な役割を担っているといえよう。平時では簡便なコミュニケーションはローコストであるが、緊急時には、地域、業界のリーダー的存在として動く人々が社会の秩序維持に貢献している姿があり、社会関係資本の重要性が明らかになった。

### 5.4 緊急時の相互扶助における社会関係資本と経営者の世代

京都市の中小企業調査のデータを分析した際、経営者の世代と経済的、情動的困難性が若い経営者に現れていた。コロナ以後、DX（デジタルトランスフォーメーション）化に政府が注力している。しかし、電子機器、SNS使用にどの世代よりも慣れているはずの30代の経営者に情報取得困難な状況が見られた。無尽蔵にインターネット上に溢れる情報はあっても、人々にはオピニオン・リーダーの存在が重要なのではないだろうか。何に依拠し、どの選択をすることが自分にとって重要なのか、孤独な選択を行わないといけない時



に、事業活動に関わる相談ができる社会関係資本が構築されているか否かは重要なポイントである。若い世代が物理的、情動的、精神的に大きな不安に包まれたのは、社会関係資本構築が過渡期であり、オピニオン・リーダーなどの準拠個人がない（あるいは少ない）状態の経営者が多かったのかもしれない。先に示したベテラン経営者たちは平日の夜、多くの宴会やそこから広がる事業に関わる話で信頼関係を築いてきた。コロナ以後、これらは若い世代だけでなく、ベテラン世代にとっても社会関係資本構築の方法を再考しなければならない。オンライン会議はローコストではあるが、緊急時に無理をしてでも助ける関係にはなれないかもしれない。しかし、毎晩、ヘトヘトになるほどの宴会に参加しなければ社会関係資本を構築できなければ、若い世代はついて来ないだろう。アフターコロナにおける社会関係資本構築方法を熟考することは、全ての人々にとって重要な課題といえよう。

### 5.5 従業員の男女構成比率の企業の安定性

京都市の中小企業の経営者たちの不安を検討した際、従業員の男女構成比率がほぼ同数の企業群の安定性が目立った。京都市のデータには製造業が多く、ハイテクの開発から材料加工まで多様な製造が行われ、工場も市内にある企業が多い。京都市は観光業が目立ちがちであるが、製造現場で仕事に従事している人々も多い。本データは飲食・宿泊業のサンプルが少なかったこともあり、女性従業員比率の高い業種は製造業が最も多かった。そのため、製造業の安定性と製造現場で就業する女性従業員が男性と近い比率で在籍する企業（事務職・販売職のみならず製造職としても従事する女性従業員）との関連性が、不安要素において安定性が見られたと考えられる。

## 6 結論

本稿では、2020年4月以降の新型コロナウイルスによる日本での緊急事態宣言下および直後の状態を大企業、中小企業を中心に調査したデータを中心に分析を行った。調査は誰も経験したことがないパンデミックによる影響を記録すること、速いフィードバックを目的に行われた。量的調査はいずれもオンライン調査であり、紙の調査票でなければ届けられない人々の状態は把握できていない。しかし、人の記憶は時間と共に変化していくため、初めての疫学的見地からの社会的封鎖を経験した社会を記録する意味では重要な調査だったといえる。以下では大企業を中心とした量的調査、中小企業の量的調査および質的調査について分析結果と結論を述べる。

大企業調査では100人以下の小企業の売上げ減少だけでなく、1,001人以上の企業でも大きく減収している所もあった。資金面では企業規模が小さいほど不足しており、大企業の方が耐性があった。しかし、組織内コミュニケーションにおいては大企業に齟齬が大きく、小規模の企業に不都合はあまり起こっていなかった。このような危機的状況において小規模の企業は経済的ダメージが、大企業は組織内コミュニケーションや信頼関係にダメージがあり、耐性に質的違いが見られた。本社所在地別では、物質的資源では、東海圏の充足率が首都圏、関西圏に比べて高く、予算に関しては首都圏、東海圏に比べて関西圏で不足していた。組織内コミュニケーションに関しては、東海圏は最もよい状況にあり、首都圏はコミュニケーション齟齬が最も大きく、混乱状態が明らかになった。東海圏の特徴は自動車産業と関連していると予想される。

京都市の中小企業調査では、中企業の製造業の受注、就業形態の柔軟性、情報収集等の安定性に

比べて、卸・小売業、女性比率が高い企業、小規模の企業、創業年の古い企業が売上げ、受注等に大きなダメージを受けていた。経営者の世代では、30代の若い経営者の企業が情報不足に陥っており、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。ここから社会関係資本において信頼関係を築くための時間の短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。

経営者へのインタビューからは、中規模の企業の従業員への手厚い制度や受注の堅調さがうかがえ、大企業よりフットワークが軽く、また、小規模企業より安定している状況が観察された。そして、小規模企業では緊急事態宣言以降、量的データでも示された通り、ほとんど収入がない中、いち早く借入金申請を行い、取引業者、従業員への支払いを途切れさせず、次のステップに目を向けている人々が多かった。彼らは自身も厳しい状態にある中、同業他社、関連業者との情報交換、相互扶助を行っていた。大企業を中小企業が支えるように、中小企業も自営業の職人やフリーランスの技術職に支えられており、このような事態の時には中小企業は、自身の生き残りだけでなく、さらに小さな規模の人々を支援していた。本調査では零細企業も含めて、ほとんどの企業が雇止め、解雇などの動きを見せず、企業が持ちこたえており、外部労働市場型の社会と大きく異なる経営者と社員の日本的関係性が示された。その背景には中小企業の経営者と従業員の信頼関係と共に、解除後の事業再開時の人手不足、社員1人1人への属人的知識や技能の重要性の両方がある。

行政は、彼らの矜持に頼っているだけでは、廃業に追い込まれる中小企業を食い止められない。長期化する危機的状況には行政の抜本的な支援が重要である。また、大企業が社内に蓄積している多様なバッファを小規模企業が単独で持ち続けるのは非常に厳しい。危機的状況に備えて、小規模企業が行える自衛手段としては、平時から信頼関係や自身にとって妥当と考える情報入手ルートの構築、同業者組合の紐帯の見直し、「連帯の強化」が重要である。

今後の課題として、本データは各業種を網羅的にサンプルに加えられておらず、回答に含まれない業種や回答者が少ない業種もある。2020年5月から1年後にその後の経過について追跡調査を行う予定であるが、その際には本データで尋ねることができなかった業種の回答が増えるように努力したい。また、本稿では個人への調査データの分析結果は掲載していないが、個々人の労働者がどのような状態にあったのかについては、別稿にて発表を行う予定である。

#### [注]

- 1) 本研究は2020年7月に同志社大学 COVID-19 Research Project に採択され、研究助成を受けている。
- 2) 本調査に関しては「社会調査実習」の学生と共にを行っているため、詳細な1人語り化は「2020年度社会調査実習報告書（藤本クラス）」に収録されている。
- 3) HR 総研は、ProFuture 株式会社内に設立された企業・団体の HR（人事）領域に関する調査・研究機関であり、日本最大の人事ポータルサイトを運営している（HR 総研ホームページ）。
- 4) ProFuture 株式会社は、人事領域全般サービス企業である（ProFuture 株式会社ホームページ）。
- 5) 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。

- 6) 本調査では全都道府県での回答企業を網羅できていないため、地理的に含まれる県でも含まれない県がある。
- 7) 本稿では、社会調査実習報告書の1人語り化パートを引用しているため、同書で用いられているA氏～L氏を用いて記述。そのため、本稿の登場順でA、B、Cを割り当てていない。

#### 〔参考文献〕

- De Grazia, S., 1948, *The Political Community: A Study of Anomie*, Chicago, Ill.: University of Chicago Press. (=1996, 佐藤智雄, 池田昭他訳『疎外と連帯 宗教的政治的信念体系』勁草書房.)
- Durkheim, E., 1897, *Le Suicide: Etude de Sociologie*, Paris: Presses Universitaires de France. (=1968, 宮島喬訳『自殺論』中公文庫.)
- 藤本昌代, 2005, 「制度変革期における組織に対する成員の意識－国立試験研究機関から独立行政法人への移行期の事例より－」, ポリシー・ディスカッション・ペーパー, 独立行政法人 経済産業研究所, 05-P 004.
- , 2008, 「専門職における制度変革期のアノミー現象」『社会学評論』第59巻第3号, 532-550.
- , 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 (2021年1月28日取得, <https://wksctech.doshisha.ac.jp/%E4%BA%AC%E9%83%BD%E5%B8%82%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%82%B3%E3%83%AD%E3%83%8A%E7%B7%8A%E6%80%A5%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8%E3%83%BB%E7%AC%AC%E4%B8%80%E5%A0%B1%EF%BC%882020%E5%B9%B4%E6%9C%8831%E6%97%A5%E3%83%AA%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B9%EF%BC%89.pdf>).
- , 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 (2021年1月28日取得, <https://wksctech.doshisha.ac.jp/%E4%BA%AC%E9%83%BD%E5%B8%82%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%82%B3%E3%83%AD%E3%83%8A%E7%B7%8A%E6%80%A5%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8%E3%83%BB%E7%AC%AC%E4%BA%8C%E5%A0%B1%EF%BC%882020%E5%B9%B4%E6%9C%8830%E6%97%A5%E3%83%AA%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B9%EF%BC%89.pdf>).
- , 2020 c, 「地方都市・中小企業におけるコロナの影響」『感染症時代の経営学』千倉書房, 105-115.
- , 2021, 「同志社大学 社会調査実習報告書 (藤本クラス)」同志社大学社会学部社会学科.
- 原泰史・今川智美・大塚英美・岡嶋裕子・神吉直人・工藤秀雄・高永才・佐々木将人・塩谷剛・武部理花・寺畑正英・中園宏幸・服部泰宏・藤本昌代・三崎秀央・宮尾学・谷田貝孝・中川功一・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：第一報」, 一橋大学イノベーション研究センター (2021年1月28日取得, <http://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2390>).
- 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 (2021年1月28日取得, <http://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2391>).
- HR 総研ホームページ (2021年2月4日取得, [https://www.hrpro.co.jp/hr\\_research\\_institute.php](https://www.hrpro.co.jp/hr_research_institute.php)).
- 内閣府, 2020, 「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(2020年1月30日取得, <https://www5.cao.go.jp/keizai2/manzoku/pdf/shiryu2.pdf>).
- 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 (2021年2月5日取得, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQODK286Y20Y1A120C2000000/>).
- 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』).
- ProFuture 株式会社ホームページ (2021年2月4日取得, <https://profuture.co.jp/>).
- 佐々木将人・今川智美・塩谷剛・原泰史・岡嶋裕子・大塚英美・神吉直人・工藤秀雄・高永才・武部理花・寺畑正英・中園宏幸・中川功一・服部泰宏・藤本昌代・宮尾学・三崎秀央・谷田貝孝・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：第三報」, 一橋大学イノベーション研究センター (2021年1月28日取得, <http://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2391>).

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.