



一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp

「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」

2020年4月30日

原泰史（一橋大学）¹

今川智美（ビジネス・ブレークスルー大学）

大塚英美（神戸学院大学）

岡嶋裕子（大阪大学）

神吉直人（追手門学院大学）

工藤秀雄（西南学院大学）

高永才（青山学院大学）

佐々木将人（一橋大学）

塩谷剛（香川大学）

武部理花（RICAS）

寺畑正英（東洋大学）

中園宏幸（広島修道大学）

服部泰宏（神戸大学）

藤本昌代（同志社大学）

三崎秀央（兵庫県立大学）

宮尾学（神戸大学）

谷田貝孝（宮崎大学）

中川功一（大阪大学）²

HR 総研（ProFuture 株式会社）

¹ yasushi.hara@r.hit-u.ac.jp

² nakagawa@econ.osaka-u.ac.jp

Abstract

本報告は、経営学者 18 名と HR 総研が 2020 年 4 月 17 日から 24 日に共同実施した「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」の速報である。日本全国に所在する 314 社への調査より、1)業種を問わず 7 割以上の企業が売上減となっていること、2)同じく 7 割以上の企業が、新型コロナウイルス感染症による影響は 6 か月以上の長期に及ぶだろうとみていること、3)ほとんどの企業は雇用を最大限維持しようと配慮していること、4)テレワークは 8 割以上の企業で広範に採用されつつあること、5)従業員のコミュニケーションやメンタルに悪影響が出始めていること、等といった実態が明らかとなった。これらのことから、経営者・従業員に対しては、業容・働き方の転換、従業員のコミュニケーション改善とメンタルケアが提言され、政策立案者に対しては、特定業種の優遇ではなく全産業的な補償・対策が必要となることが提言される。

Keywords

新型コロナウイルス感染症、COVID-19、日本企業、対策、組織変革

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

1. はじめに 本調査のねらいと概要

本稿は、組織学会に所属する18名の経営・経済学者とHR総研³が共同で実施した「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」（アンケート収集日：2020年4月17日-24日）の集計結果を、経営指針策定・政策立案・アカデミアの研究促進のために、速報として発表するものである。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響は社会・経済の多方面に甚大に及んでおり、その結末は依然計り知れない。しかし、現状に対する正しい理解がなければ、経営者や政策立案者、そしてこの社会に暮らす一人一人の誰もが、適切な判断を行うことはできない。そこで、日本における経営組織研究の学会である組織学会では、18名の経営・経済の学者有志が手を挙げて、新型コロナウイルス感染症がいま日本企業にどのような影響を与えているのか、緊急的な調査を行うこととした。

ごく短期間ながらも314社の人事部門にご協力いただき、そこからは全国の企業がおおむねどのような状況にあるのかの概略を掴むことができた。本速報ではそのうちのごく基本的な発見にとどまるが、1)業種を選ばず70%以上の企業が売上減となっていること、2)3か月程度で収束するとみている企業は少なく、70%近い企業は影響が6か月以上の長期に及ぶだろうとみていること、3)ほとんどの企業は雇用を最大限維持しようと配慮していること、4)テレワークは9割以上の企業で広範に採用されていること、一方、5)従業員のコミュニケーションやメンタルに悪影響が出始めていること、といった実態が明らかとなった。

本調査の結果は、以後、複数回に分けて公表していく予定である。その中では、企業活動を取りまくマクロ的環境の急激な変化にうまく対応できている企業はどのような企業であったのか、より詳細にどのような産業や地域で影響が甚大に及んでいるのか、テレワークの具体的な実施のかたちなどについて議論していく。

なおこの調査は、新型コロナウイルス感染症に係る問題が発生していなければ本来実施予定であった、日本企業の経営状態を総点検する「組織調査2020」の実施が翌年以降に延期となったことを受けての、当該プロジェクト内の有志によるその代替的な調査でもある。「組織調査2020」の初志は、日本企業の現状が分からなければ、正しい経営はできないし、それに資する研究もできない、というものである。本調査は、この初志からすれば、今まさに経営・経済の学者は日本企業の現状を把握し、発信すべきであろうとの思いから実施された。これを読んだ方々の今後の経営・政策・研究の指針となれば幸いである

³ HR 総研, https://www.hrpro.co.jp/hr_research_institute.php [閲覧: 2020年4月28日]

し、またこの騒動が収まり、改めて組織調査が実施された際には、何卒ご協力を賜れば幸甚である。

2. 調査方法

本稿は、新型コロナウイルス感染症が日本企業にどのような影響を与えているのか、その概要を掴むために、緊急的な調査を行うことにある。その目的に照らして、本調査では業種や企業規模などを問わず日本国内の企業を調査対象とし、雇用や働き方などの会社の内側の状態に詳しい、人事担当者に対して回答を依頼した（表 2-1）。調査依頼先として HR 総研が有する企業リストを用い、そこに登録されていた企業の人事担当者に対しメールにて回答を依頼した。これに加え、研究者個人がもつネットワークを活用して、調査協力依頼も行った。2020 年 4 月 17 日から 24 日までの、1 週間の調査期間で、314 社から有効回答を得た。次いで、調査対象企業の概要を図 2-1,2-2,2-3 にまとめた。国内で活動する法人をとりまく状況を概観するに足るだけの、企業規模、業種、地域の多様性を一定程度担保できたといえるだろう。

表 2-1. 調査概要

項目	内容
調査日	2020 年 4 月 17 日から 2020 年 4 月 24 日
調査方法	質問票によるアンケート調査（ウェブによる回答）
調査対象	「HR プロ」「人事 PRO-Q」（ProFuture 株式会社）登録企業の人事担当者
有効回答数	314 社

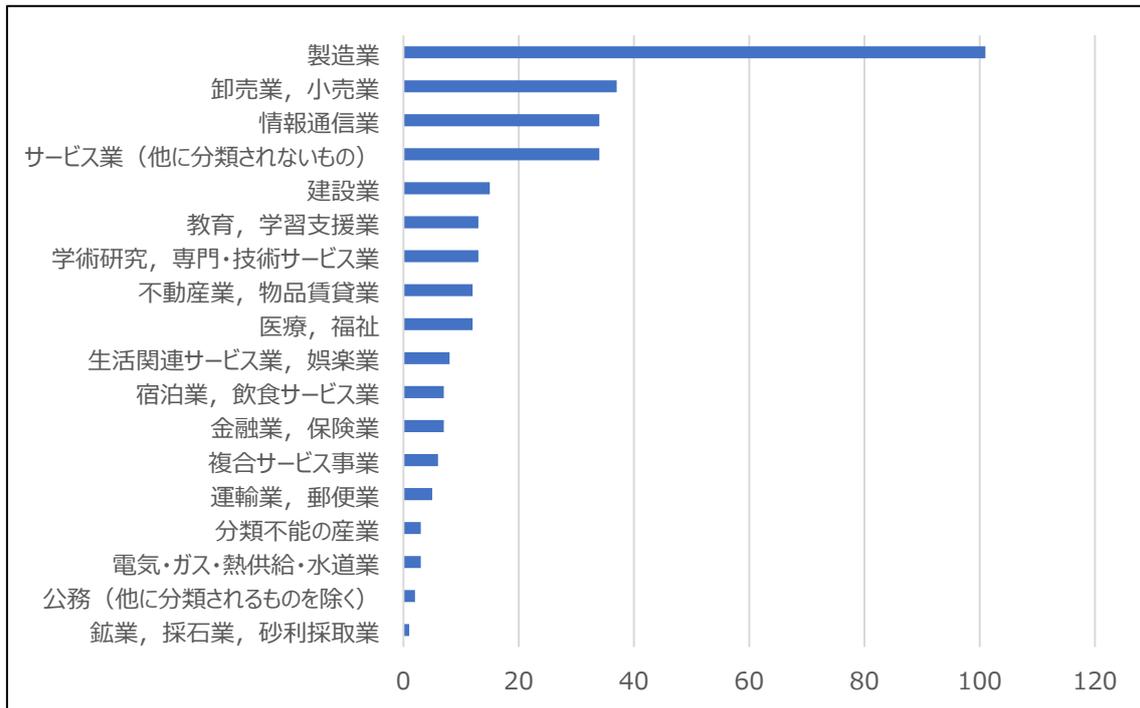


図 2-1. 回答企業の産業分類

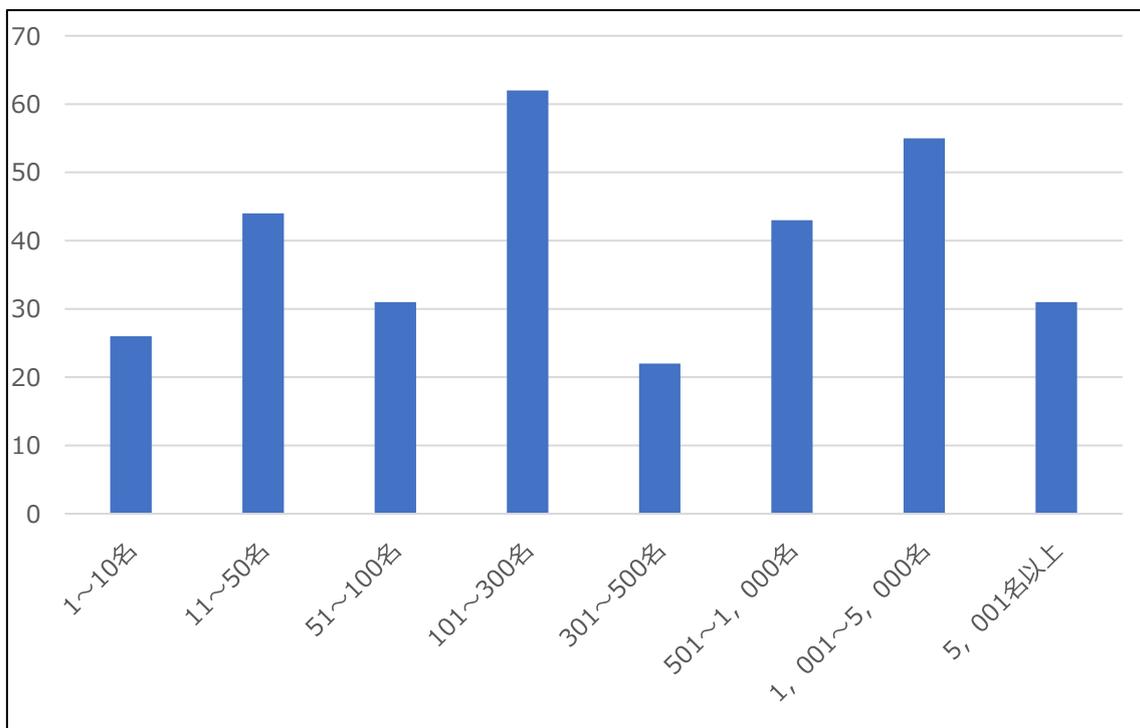


図 2-2. 回答企業の企業規模 (従業員数)

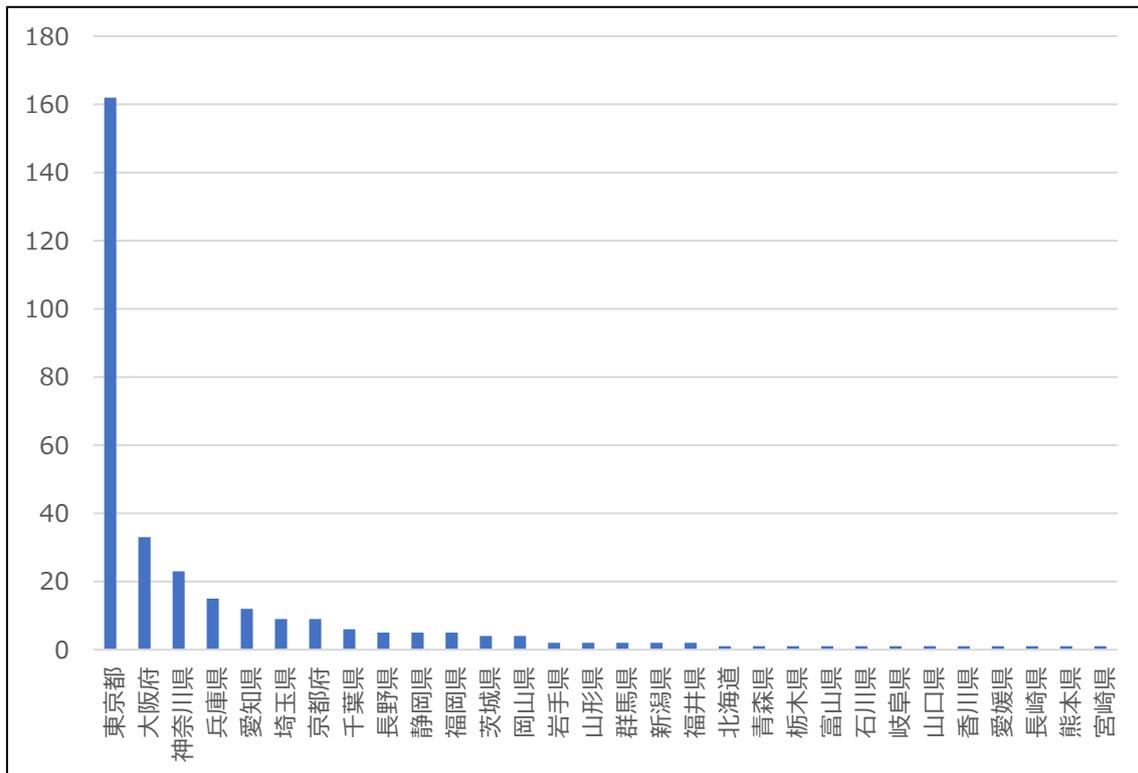


図 2-3. 回答企業の所在地

3. 調査結果（速報）

それでは、以下より新型コロナウイルス感染症がもたらした影響について、速報として結果の概観を説明する。なお、特に注のない限りサンプルサイズは 314 である。

3.1 主要事業活動への影響：業種を問わず、3 社中 2 社で、主要事業に負の影響が

まず、自社の主要事業に対して新型コロナウイルス感染症の影響がどのように出ているかを調査したところ、図 3-1 に示すとおり、4%の企業が少なくとも一時的に事業の操業停止に直面している。また、停止まではいかなくとも、63%の企業が事業の縮小を余儀なくされており、総じて3分の2（67%）という非常に広範な範囲で事業活動にネガティブな影響が出ていることが確認できる。一方、新型コロナウイルス感染症の影響で事業が伸びていると回答した企業も約 4%存在する。

また企業の主要事業における売上高の変化をみると、大いに減少した・減少したとする回答が 69%を占めた(図 3-2)。対して、売上が拡大していると回答した企業は 4%であった。

このように、半数以上の企業が主要事業の継続にあたり困難に直面している。しかしながら、一部の企業では、経済活動の著しい変化により事業への需要が急激に高まりつつあ

ることも同じく示唆できる。

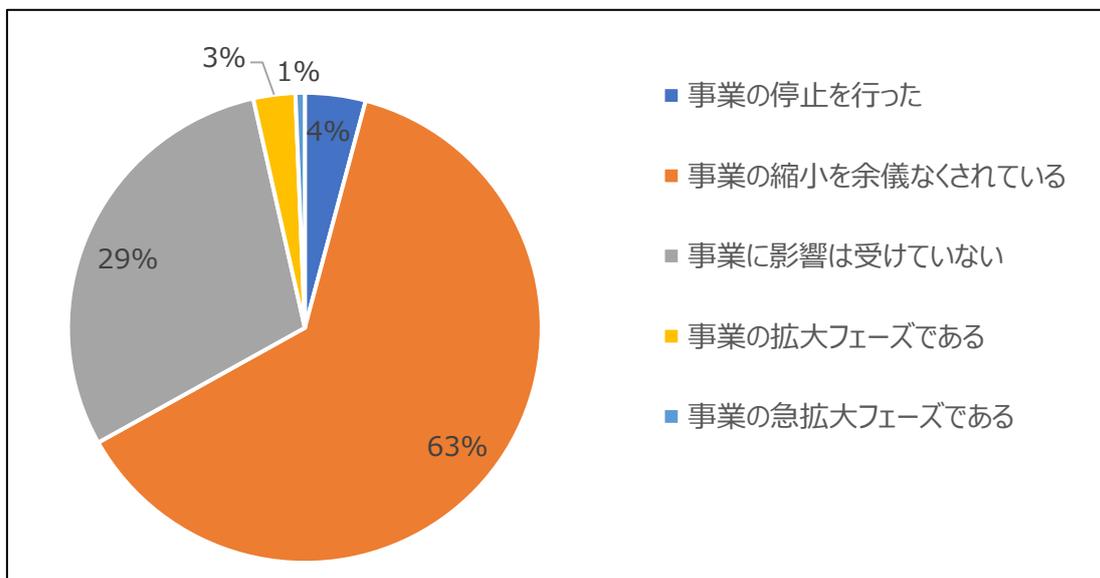


図 3-1. 新型コロナウイルス感染症が主要事業活動に及ぼした影響

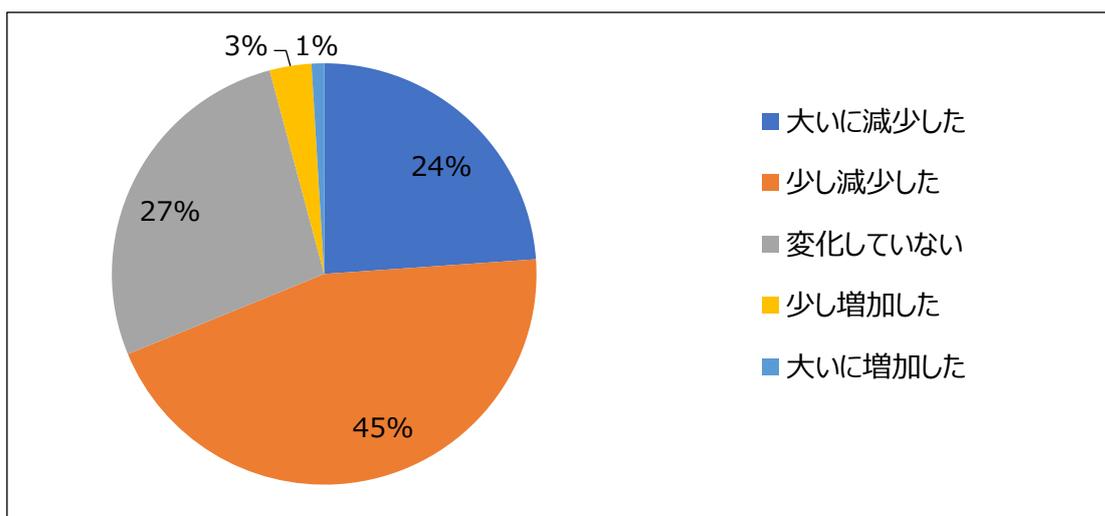


図 3-2. 新型コロナウイルス感染症が売上面に及ぼした影響

次に、こうした事業活動・売上への影響が特定業種に偏ったものなのかどうかを調べる。結果は図 3-3 の通りである。「大いに減少した」、「少し減少した」と回答する企業を産業別に見ると、製造業は 71%、サービス業は 76%、小売業は 74%。情報通信業は 70% となり、どの産業においても 70%以上の企業で売上が減少している。主要事業における売上への影響は、産業間において顕著な差は観られない。ただし、新型コロナウイルス感染症の影響には、その拡大状況の違い、地方自治体ごとの経済活動に対する制限の有無、導入時期の違いから、地域差が存在することが推察され、こうした観点からの精査を行っている。次報を待たれたい。

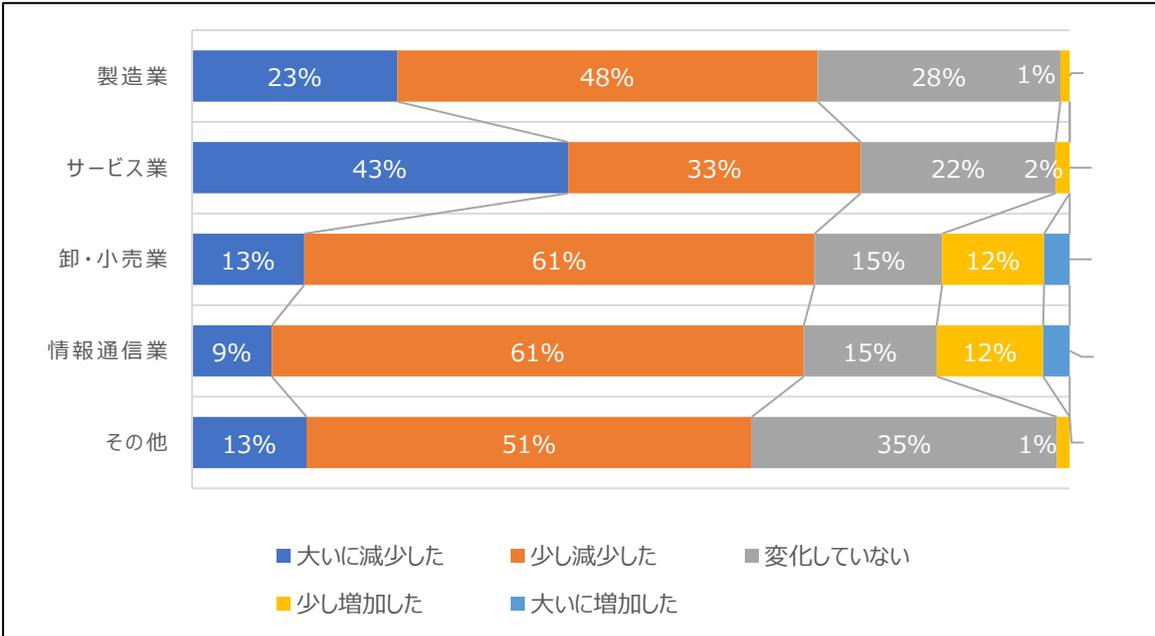


図 3-3. 業種別の新型コロナウイルス感染症の影響

図 3-4. では、売上の減少に直面する企業が、どのように事業形態を変化したか、具体的な行動変容について尋ねた内容をまとめた。半数以上の企業が、営業やセールスなどの顧客との接点をオンライン化したことを示唆している。一方、飲食業などで見受けられるサービスの提供手段の変更、マーケティング手段のオフラインからオンラインへの変更などは、一部企業に留まる。本点に関しても、産業別・地域別のより委細な分析を実施中である。

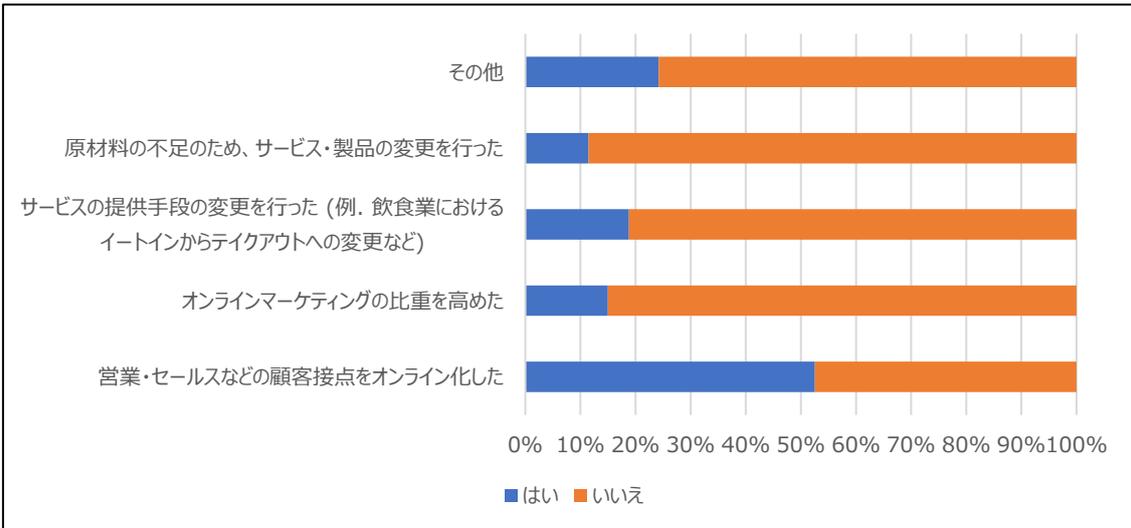


図 3-4. 事業形態の変化

3.2 主要事業活動への影響：多くの企業が影響は中長期化すると予測

主要事業への影響について、企業に対して今後の見通しについても調査した（図 3-5）。主要事業への影響は、「6 か月から 1 年程度続く」と回答する企業が 42%と最も多く、「1 年から 3 年程度続く」と回答した企業が 28%であった。本調査を実施した 2020 年 4 月の段階では、新型コロナウイルス感染症による主要事業への影響は、短期から中期的に影響を及ぼすと予測する企業が多くみられる結果となった。

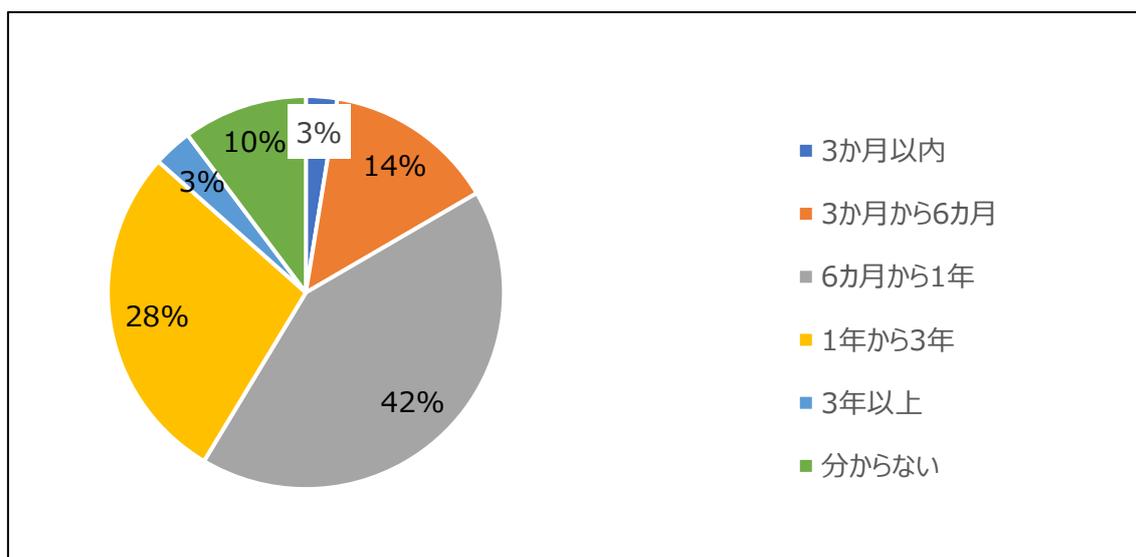


図 3-5. 新型コロナウイルス感染症による主要事業への影響はいつまで続くか

3.3 雇用・働き方への影響：雇用は維持され、テレワークは急速に実装されつつある

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、企業は正社員の雇用に対してどのような対策を講じたのだろうか。正社員の雇用状況の変化について、雇用契約、待機・休暇措置、在宅勤務およびテレワークの観点から質問した結果を図 3-6 に示す。

第一には、84%の企業が「正社員の一部または全員に対して在宅勤務／テレワークを導入した」と回答しており、テレワークへの移行が急激に進んでいる実態が明らかになった。では、在宅勤務やテレワークはどの時期に導入されたのか、図 3-7 にまとめた。約 3 分の 1 の企業が、新型コロナウイルス感染症による社会的・経済的影響が生じはじめる以前の、2019 年 12 月以前からテレワークを導入していた。その後、2020 年 1 月から 3 月 にかけて、在宅勤務およびテレワークの導入率が増えていく。また、2020 年 4 月時点でも、政府による一都一府五県に対する「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言」⁴発令の以後

⁴ 新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言、

より、テレワークが導入された企業が一定数存在することが確認できる。一方、現時点でも在宅勤務およびテレワークを導入していない企業も一定数存在する。

また、急激な事業環境の悪化に対し、約3割の企業が自宅での待機措置、有給休暇取得措置を行ったと回答した。一方、「雇用契約の中断を行った」と回答した企業は1%に過ぎなかった。また、雇用条件（給与など）の変更を行った企業も5%にとどまっている。本調査では、新型コロナウイルス感染症に対して、多くの企業が在宅勤務およびテレワーク等の「働き方の変更」や、「休暇制度の活用」で対応しようとしており、正社員について、雇用および雇用条件は最大限維持されようとしていることが示された。ただし、フリーランスやアルバイト・パートなどの非正規雇用形態への影響は著しく異なっているとみられ、続報にて精査する予定である。

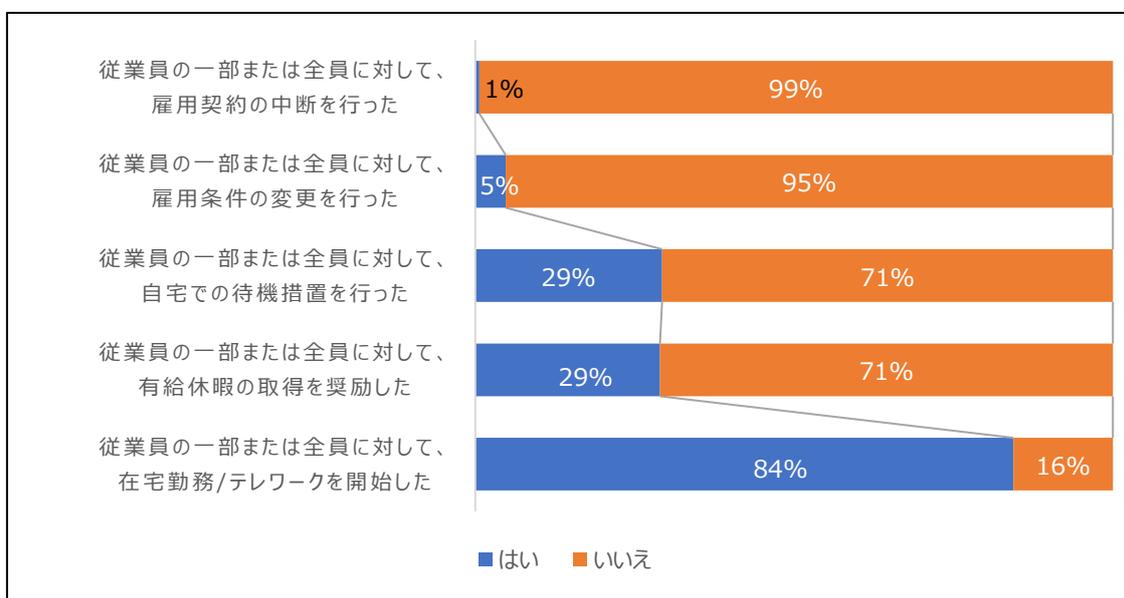


図 3-6. 雇用契約・条件および働き方への対策

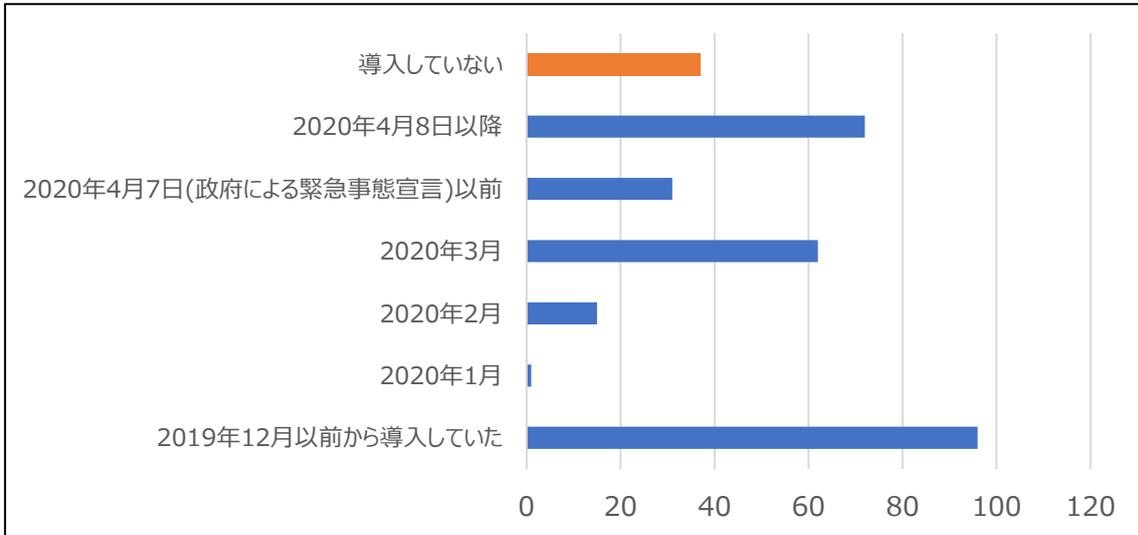


図 3-7. 在宅勤務およびテレワークの導入時期

またこうした事業環境の変化、就労環境の変化に対しても、各社が一定程度組織的な対応をとっている実態が明らかになった (図 3-8)。新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響が顕在化する以前の 2019 年 12 月以前から設置・実施されていた場合も含めれば、リスク管理・BCP 部門が 55% の企業で導入されているほか、対策プロジェクト組織の設置 (27%)、担当役員の配置 (37%)、在宅勤務・リモートワーク支援室の設置 (42%)、ワーク・ライフ・バランスにかかる子育てや育児支援室の設置 (19%) といった施策が進められている実態が明らかとなった。

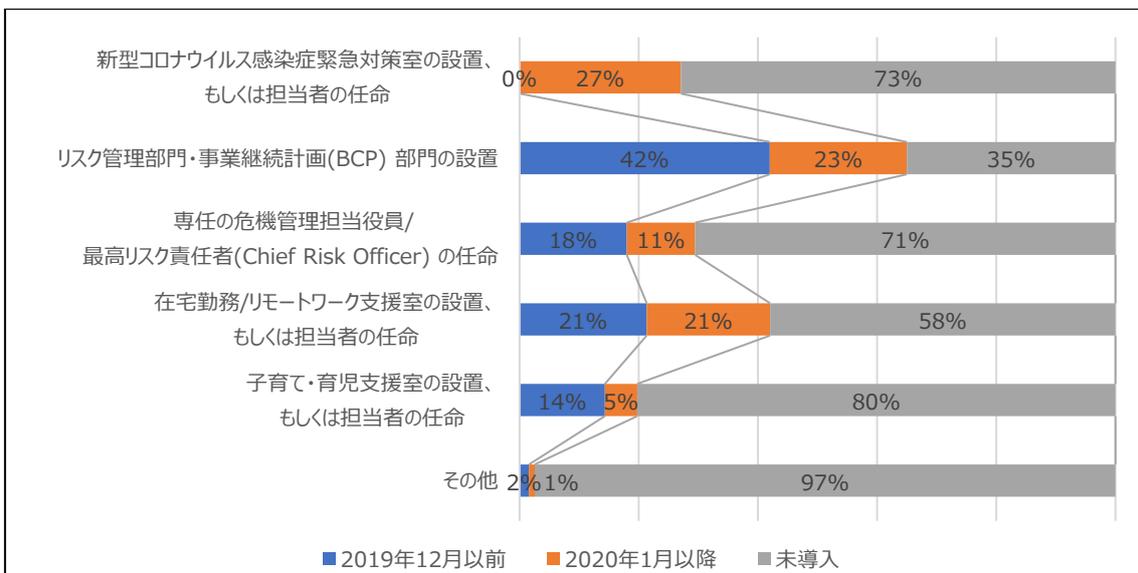


図 3-8. 新型コロナウイルス感染症対策に関連する社内組織の設置状況

3.4 雇用・働き方への影響：従業員コミュニケーションとメンタルケアが問題に

新型コロナウイルス感染症に関連する従業員の仕事上に生じる問題点について、図 3-9 に示す。「従業員への意思伝達が難しくなった」、「従業員同士の意思疎通が難しくなった」、「部門間の連携が難しくなった」と回答した企業が約半数を占める。この結果から、本来の業務において、対面コミュニケーションに依存する部分がいかに大きいかを示唆する結果となった。また、仕事上のストレスが増えたと約 60%の企業が回答した。一方、現場でのミスやトラブルが増加したと回答する企業は約 10%に留まる。以上から、業務上のミスはあまり生じてはいないものの、従業員間のコミュニケーションと、メンタルケアが、喫緊の問題となっていると示唆できる。

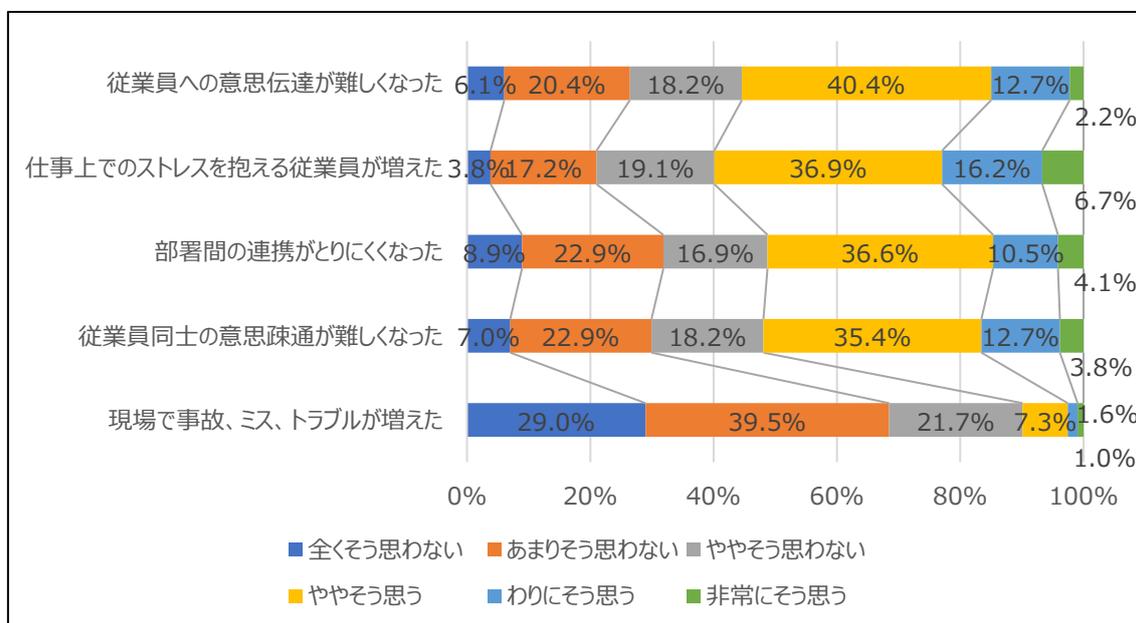


図 3-9. 新型コロナウイルス感染症によって生じている働き方の問題点

従業員間のコミュニケーションを円滑に行う手段として、オンライン上でファイル・ソースコード共有、チャットなどを用いた情報交換を可能とする Slack や Microsoft Teams, サイボウズなどのコミュニケーションツールなどが、ここ数年企業に導入されつつある。また、Zoom や Google Hangout、WebEX などのオンライン会議システムも急激に普及しつつある。こうしたツール群を現状の業務の実施にあたり利用しているか調査を行った。結果を図 3-10 に示す。「毎日頻繁に使用しており、朝会やオンラインランチなどに参加し、社員同士で近況報告を共有している」と回答した企業が全体の 22.3%、「毎日使用するが一日数回程度」が 23.6%、「ほぼ毎日使用するが、一日一回確認する程度」が 10.5%と、頻度は異なるものの、こうしたオンラインツールを活用している企業の割合は、全体の 6 割弱であるこ

とが確認できた。一方、「使用していない」と答える企業も 18.8%に登る。産業や地域ごとの特性の精査が必要であるが、在宅勤務やテレワークを行うにあたり、こうしたツールの活用の多寡が組織の生産性等に影響を与えている可能性を示唆できる。

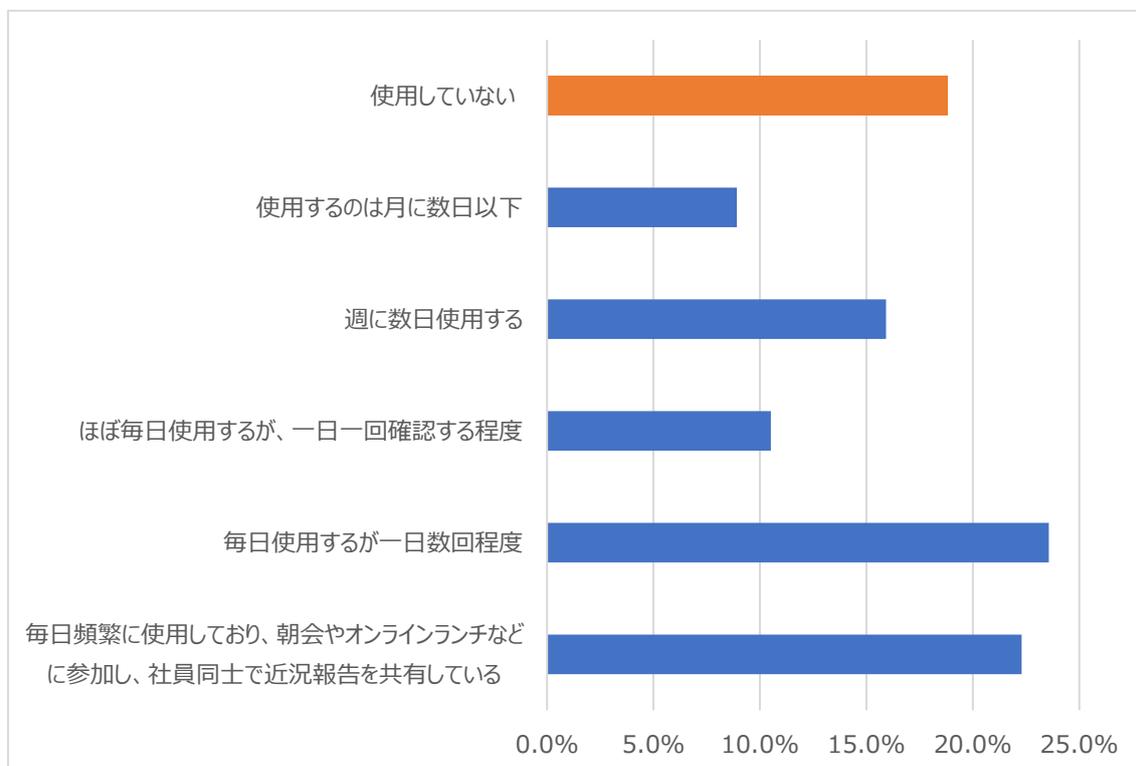


図 3-10.オンラインコミュニケーションツール/オンライン会議システムの利用状況

4. 経営計画および政策に関する議論と提言

4-1. 結果のサマリー

以上が調査結果の速報となる。詳細な分析は次回以降の続報とし、本稿は何よりも現在の産業社会の状況の概観をいち早く伝えるものとして、結果の概略を示した。その結果を再度まとめるならば、以下の通りとなる。

- ・ 事業縮小・売り上げ減少は産業界全体の約7割、業種を問わず全般的なものである
- ・ 多くの企業が影響は半年以上長期化すると見積もっている
- ・ テレワークは2020年の第1四半期にかけ広範に普及した。推進施策も急速に整備されている
- ・ 雇用・雇用条件は最大限維持されようとしている
- ・ 従業員コミュニケーションとメンタルケアが問題となりつつある

4-2. 政策的含意

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対し世界保健機関(World Health Organization; WHO)は2020年1月に「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態」を宣言した。次いで2020年3月には「パンデミック(世界的大流行)」であるとの認識を示した⁵。新型コロナウイルス感染症の感染者は、1月から2月にかけては中国が最多であった。3月からは、スペインやイタリアを中心としたヨーロッパ諸国、そしてアメリカにて感染者および死者が急増している⁶。企業活動のグローバル化が進展しているさなかにおいて、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは企業活動に対して甚大な影響を及ぼしている。本調査においても、そうした実態はかなり明瞭に見えたように思われる。

日本政府は、新型コロナウイルス感染症緊急経済対策⁷にて、「緊急支援フェーズ」と「V字回復フェーズ」とする2段階の経済政策を構想している。「緊急支援フェーズ」は、雇用維持と事業継続を支援する段階である。「V字回復フェーズ」は、観光・運輸業、飲食業、

⁵ WHO Coronavirus disease (COVID-19)

outbreak, <https://www.who.int/westernpacific/emergencies/covid-19> [閲覧: 2020年4月27日]

⁶ European Centre for Disease Prevention and Control Situation update worldwide, as of 27 April 2020, <https://www.ecdc.europa.eu/en/geographical-distribution-2019-ncov-cases> [閲覧: 2020年4月27日]

⁷ 「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」の変更について,

https://www5.cao.go.jp/keizai1/keizaitaisaku/2020/20200420_taisaku.pdf, [閲覧: 2020年4月27日]

イベント・エンターテインメント事業に絞った消費の喚起段階である。

本緊急調査による企業の状況を踏まえる限り、特に「緊急支援フェーズ」では、特定業種への支援ではなく、全産業・全社会的な補償と対策が必要であることが示唆できる。本調査からの知見のひとつとして、諸外国と比して、日本企業が従来の経営慣行のとおり雇用維持を第一に考え、その分、従業員の休暇取得や在宅勤務/テレワークといった手段で対応しようとしている様子が観察された。Odagiri and Goto (1993) が示唆するように、第二次大戦前後に掛け、終身雇用による安定した労務環境を政府および企業が相補的に実現せしめたことは、戦後日本の経済システムの成長およびその維持において重要な役割のひとつを果たしてきた⁸。こうした企業行動が、現状下でも維持されていることは注目するに値する。我が国の産業・経営慣行を鑑みれば、市民のひとりひとりが生活の維持を可能とする施策を届けること、かつ、自粛という形で自発的な経済活動の縮小を行うあらゆる事業体に対し、全般的な補助・補償の支援策を行うことが妥当なのではないかと提言されるのである。

4-3. 産業界への提言

2020年4月現在、多くの企業が、これまでの事業活動を継続することが極めて困難である状況下での企業行動を余儀なくされている。また、政府および地方自治体による緊急事態宣言、それによる特定業種に対する事業自粛要請の有無に係わらず、自律的な事業活動の縮小あるいは停止を選択した事業体も数多く存在する。新型コロナウイルス感染症による社会的活動・経済的活動の全般的な停止ないし自粛に対する対応は、トップ・ミドルおよび現場の各レベルで、喫緊かつ具体的な変革への試行錯誤がそれぞれに求められている。また、中・長期的な目線からは今後の更なる社会環境の変化への適応能力を構築すべきであることが指摘される。

本稿を執筆している2020年4月末日時点では、緊急事態宣言は2020年5月6日をもって終了するとされている。しかしながら、多くの企業が新型コロナウイルス感染症の影響は政府および地方自治体による緊急事態宣言の発令期間で収束するものではなく、半年以上、あるいは1年や3年といった中長期にわたる「ウィズ・コロナ」という時代が来ると予測している。新型コロナウイルス感染症は、人々の社会的行動の多寡がその感染確率および重篤患者数、死者数の推移に影響する(Vermeulen, Pyka & Muller 2020)⁹。それ故に、こうした予測は、企業自体がこれまでの、物理的に人同士がモノや情報を交易することで経済的便

⁸ Odagiri, H. and Goto, A. (1993) Japanese System of Innovation: Past, Present, and Future, in National Innovation Systems: A Comparative Analysis, Oxford University Press. pp.76-114.

⁹ Ben Vermeulen, Andreas Pyka, Matthias Müller (2020) An agent-based policy laboratory for COVID-19 containment strategies, <https://inno.uni-hohenheim.de/corona-modell> [閲覧: 2020年4月28日]

益を発生せしめてきた事業形態を変化せざるを得ないことを強く示唆している。

そうであるならば、経営者として、また現場レベルとしても、新たな時代に向けて、どのように事業活動を行っていくべきか、試行錯誤がスタートされる必要がある。個々人の働き方であればテレワークを中心とした対策が、また事業活動についても密集・密接・密閉のいわゆる 3 密を避けるかたちでの継続が模索されなければならないであろう。正解はすぐには見つからない中で、新しい事業体制を模索する試みが、新型コロナウイルス感染症の状況をにらみながら少しずつ開始されていく必要がある。

そしてまた、中・長期的目線からは、トップの判断能力、ミドルの変革能力、現場の適応能力を高め、今後さらに起こりうる環境変化への適応の力を養っていく必要がある。藤本(2012)¹⁰は、当時の東日本大震災が与えた企業への影響を鑑み、環境変化に対する頑強性を高めるためには、社内での長期的視野での変化に対応する能力構築が必要であると主張した。このような主張は、今回の新型コロナウイルス感染症の状況下でもよくあてはまるものであろう。これまでの経済・経営のシステムが効率性を軸としたものであるとするならば、効率性と、適応力（あるいは柔軟性）の、2つの観点を兼ね備えた社会経済システムを構築していくことが求められる。

4-4. 結語に代えて：共に未来をひらく

最後に言えることは、そうした次なる社会構築の取り組みは、産業界、政府・地方自治体、そしてアカデミア（学界）との協力によって目指されるべきものだということである。アカデミアは決して社会に対して閉ざされた存在ではなく、むしろ社会のためにこそ行動を、といま志している。そうしたメッセージもまた伝えたく、本稿は日本全国の 18 名の経営学者・経済学者の緊急的アクションであったことを最後に強調して、稿を締めくくらせてもらう。

¹⁰ 藤本隆宏.(2012). サプライチェーンの [バーチャル・デュアル化]: 頑健性と競争力の両立へ向けて (特集 組織と危機管理). 組織科学, 45(4), 25-35.