



## 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：第二報

2020年5月11日

服部泰宏<sup>1</sup> 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<sup>2</sup> 中園宏幸 宮尾学 三崎秀央 谷田貝孝 原泰史<sup>3</sup> HR 総研

## Keywords

新型コロナウイルス感染症、組織的対応、事業への影響、  
現場への影響、企業プロフィール、レジリエンス

---

<sup>1</sup> y-hattori@people.kobe-u.ac.jp

<sup>2</sup> nakagawa@econ.osaka-u.ac.jp

<sup>3</sup> yasushi.hara@r.hit-u.ac.jp

## 第二報のサマリ

### (1) 東京および6府県企業の現場への影響と素早い対応

東京および6府県に本社を置く企業において、様々な現場への影響と資源の不足が確認された。同時に、東京立地の企業では、テレワークの導入や専門組織の設置が新型コロナウイルス感染症拡大前の時点で既に進んでおり、拡大が進んだ1月以降における対応も迅速である。

### (2) 100名以下の企業における事業への影響、1,000名以上の規模の企業における現場への影響

新型コロナウイルス感染症拡大によって最も売り上げを落としたのは、100名以下の企業である。他方で、現場レベルへの影響、特に従業員間および経営陣と従業員間のコミュニケーションに大きな影響があったのは、1,000名以上の企業である。

### (3) 宿泊・飲食サービス、娯楽/医療・福祉などの業種(産業)において事業への甚大な影響、組織的対応の遅れ

宿泊・飲食サービス、娯楽や医療・福祉などにおいて事業への大きな影響が出ている。こうした企業では、対顧客接点のオンライン化、リモートワークの導入が難しく、事業内容という意味でも働き方という意味でも、これまでと同じやり方を継続することを強いられている。種々の組織的対応も遅れている。

### (4) 1945~1965年創業の企業における資源不足、テレワーク導入の遅れ

総じて、創業年が古い企業ほど新型コロナウイルス感染症の問題への対応が進んでいる。1945~1965年創業の企業群において、資源の不足とテレワーク導入の遅れが起きている。

### (5) 企業による積極的な対応や組織能力と事業への影響の間の無相関

「テレワーク早期導入」「専門組織設置(12月時点)」「専門組織設置(1月時点)」「リーダー発信度」「レジリエンス」のいずれも、事業への影響に関わる変数との間に有意な相関が見られない。

### (6) 企業による積極的な対応や組織能力と、現場への影響の間の相関関係

企業による積極的な対応や組織能力(レジリエンス)と現場への影響の間には、ある程度の相関関係が見られる。リーダーによる発信は資源充足度に、レジリエンスは、現場への影響と資源充足度に、良い影響を与える。

## 新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する研究調査: 第二報

### 1. はじめに

#### 1.1 『第二報』の発表に当たって

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。同調査からは、すでに『第一報』(原ほか,2020)が発表されており、本稿はその『第二報』である<sup>4</sup>。

周知の通り、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響は社会・経済の多方面におよんでいる。それが日本の産業社会にどのような帰結をもたらすかということに関しては、この『第二報』の執筆時点(2020年5月10日時点)においても、全くもってわからない。このような状況だからこそ、現状に対する正しい理解、しかも確かなデータとデータ分析に基づき、現時点においてどのような影響が出ているかということについての理解が、経営者や政策立案者、そしてこの社会に暮らす一人ひとりにとって必要であろう。そして、そのような確かなデータとそれに基づく分析結果を提示すること、それを通じて、日本の企業の現場で働く人々に対して、日本社会の実像を示すことが、我々研究者の役割である。我々はこう考えた。詳しくは『第一報』をご覧ください。こうした思いから、日本における組織研究の代表的な学会である組織学会に所属する18名の研究者有志が、上記の緊急調査を実施することになった。

#### 1.2 本報告の課題と構成

『第一報』での発見事実を振り返りつつ、『第二報』が取り組む課題と全体像を明確にしておきたい。図1が『第二報』で検討する変数群の布置連関である。取り組む変数群は5つである。

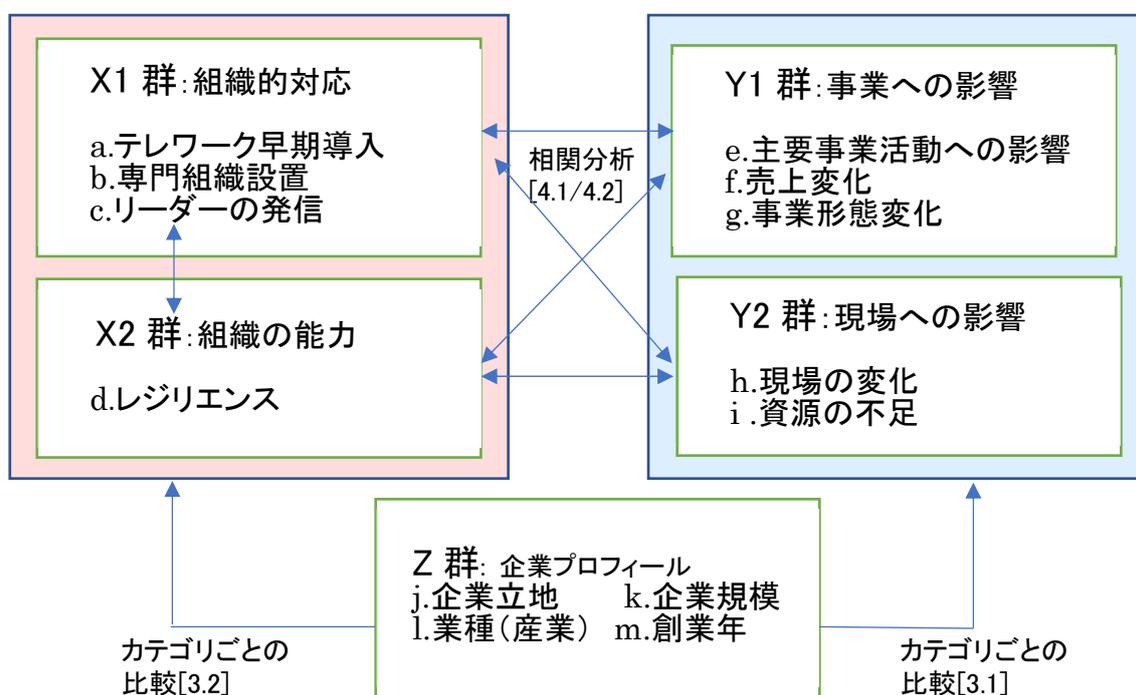
1つ目は、組織的対応(X1群)であり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対して、あるいはそれに先立って、企業がとった組織的対応に関わる変数である。この群に含まれる変数は、テレワークの導入状況、専門組織の設置、リーダーの発信の3つである。

『第一報』では、調査時点で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ことが確認された。およそ約3分の1の企業が2019年2月以前から導入しており、その割合は

---

<sup>4</sup> 以下、本稿を『第二報』、原ほか(2020)を『第一報』と呼ぶこととする。

図1. 『第二報』の全体像



※図中の[ ]は、各々の結果が記載されているパートを示している。

2020年1月から3月にかけて増加していた。それにとどまらず、回答企業各社が、一定程度、組織的な対応を取っていることも明らかになった。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・事業継続計画(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た。『第二報』ではここに、代表取締役や経営最高責任者(CEO)が、新型コロナウイルス感染症に対する自社の対応について何かしらのメッセージを発信しているかどうか、という項目を加え、これらが企業間でどのように異なるのか、ということを検討したい。

2つ目は、組織の能力に関わる変数(X2群)である。新型コロナウイルス感染症の感染拡大に先立って、各企業が危機的な状況に対して対応することのできる能力をどの程度持ち合わせていたのか、そうした能力に関して、企業間でどの程度の差異が見られるのか、ということを検討する。この点を検討するために、『第二報』ではレジリエンスという概念に注目する。

3つ目は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって各企業の事業活動が、どの程度の影響を受けたのかということに関わる変数群である(Y1群)。取りあげるのは、主要事業活動への影響、売上変化、事業形態変化の3つである。『第一報』で明らかになったの

は、回答企業の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ということ、また63%の企業が事業の縮小を余儀なくされており、総じて67%の企業の事業活動にネガティブな影響が出ているという事実であった。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%存在していた。同様に、主要事業の売上変化についても、「大いに減少した」もしくは「減少した」とする企業が全体の69%を占める一方で、「拡大した」という企業も4%ほど存在した。事業レベルの影響について、企業間でのバラツキが生じている可能性も確認された。さらに事業形態の変化にも注目し、企業間での影響の違いを詳細に検討してみたい。

4つ目は、現場への影響である(Y2群)。Y1群が企業レベルあるいは事業全体レベルに生じた影響を捉えたものであるとすれば、これは企業の現場における変化を捉えようとするものである。取り上げるのは、現場の変化と資源の不足である。『第一報』によれば、現場の変化に関して、「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、全体の約半数を占めている。経営の現場において、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す結果である。また、仕事上のストレスが増えたと回答した企業も全体の60%にのぼっており、明らかに、新型コロナウイルス感染症の拡大は現場に大きな影響を与えている。『第二報』では、こうした影響に、どのような企業間の差があるのかということを検討したい。

以上4群の変数について、企業間でどのような差が見られるのだろうか。新型コロナウイルス感染症によって事業レベル(Y1群)、そして現場レベル(Y2群)に甚大な被害を被った企業、逆に、そうした影響を免れた企業とはどのような企業なのか。さらには、この問題に対して、積極的な対応を行っている企業(X1群)、またこの問題に対処することを可能にする(と理論的に予測される)企業の能力を持ち合わせた企業(X2群)とは、どのような企業なのか。こうした企業間の差異を検討する。企業間の差について、『第二報』で注目するのは、企業立地、企業規模、業種(産業)、創業年の4つである。(1)新型コロナウイルス感染症感染者数の人数が相対的に多い都府県(東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県)に立地している企業とそれ以外の企業(企業立地)、(1)従業員規模の大きな企業と小さな企業(企業規模)、(3)種々の業種や産業、そして(4)創業間もない企業と長い歴史を持つ企業、こうした企業の基本プロフィール要因によって、上記のような変数にどのような違いが生じているのか、ということを検討したい。これが『第二報』の第1の研究課題となる(表1)。第2章で調査方法について説明した後、第3章にて、この第1の研究課題について分析する。

『第二報』のもう1つの課題は、上記の諸変数の間にどのような関係が見られるのか、という点にある(表1)。積極的に組織的対応を行うことで、新型コロナウイルス感染症が引き起こす事業レベルの影響(X1群とY1群の関係)や、現場レベルへの影響は緩和しうるのか(X1群とY2群の関係)。組織能力(レジリエンス)を持ち合わせた企業は、事業レベル

(X2 群と Y1 群の関係)、現場レベルの種々の影響(X2 群と Y2 群の関係)から免れることができているのか。このような関係性を研究課題 2 とし、第 4 章でシンプルな相関分析によって確認する。これを通じて、新型コロナウイルス感染症の問題を乗り越えるキーワードは一体何か、ということを考えてみたい。これには、よりソリッドな分析手法を駆使した『第三報』に向けた、予備的分析という意味もある。最後に、第 5 章では結論と含意、若干の提言を述べる。

表 1. 本研究の課題

研究課題 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業間でどのような差が見られるのか？</li> <li>・ 特に支援を必要としているのはどのような企業であるか？</li> <li>・ 新型コロナウイルス感染症によって事業レベル(Y1 群)、そして現場レベル(Y2 群)に甚大な被害を被った企業、逆に、そうした影響を免れた企業とはどのような企業なのか？</li> <li>・ この問題に対して、積極的な対応を行っている企業(X1 群)、またこの問題に対処することを可能にする(と理論的に予測される)企業の能力を持ち合わせた企業とは、どのような企業なのか？</li> </ul>
研究課題 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記の諸変数の間にどのような関係が見られるのか？</li> </ul>

## 2. 調査方法

### 2.1 本調査の概要

すでに述べたように、『第二報』は、組織学会に所属する研究者と HR 総研が共で実施した「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」プロジェクトの成果の一部を報告するものである。『第一報』で詳細に述べたように、一連の報告に通底する問題意識は、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、という点にある。

この調査目的に照らして、我々は業種(産業)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)。調査依頼先として HR 総研(株式会社 ProFuture 傘下)が有する企業リストを用い、そこに登録されている企業の人事担当者に対しメールにて回答を依頼した。加えて、研究者がもつ個人的なネットワークを活用し、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(表 2)。詳しくは『第一報』を参照していただきたいが、国内で活動する法人を取り巻く状況を概観するに足るだけの、企業規模、業種(産業)、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. 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

分析に当たっては、調査により収集したデータのクリーニング作業を実施した。回答を得られた企業について調査期間における重複回答があるか否か、また売上高などの指標について記載内容および単位に誤りがないか検証し、必要に応じこれらの修正作業を行った。重複回答の除去については、次の手順に基づき実施した。(1)まず、得られた企業からの回答について、当該企業の公式ホームページおよび EDINET などに掲載された法人情報と突合することで、売上高や営業利益の情報に誤りや著しい乖離がないか確認した。これにより、明らかに公的データベースに記載された情報と財務状況の異なる企業を、データセットから除去した。(2)続いて、同一企業名で複数回サーベイの回答を行っている企業については、(1)の作業を踏まえた上で、最新のタイムスタンプ(回答日時)のデータを採用した。また、企業の特徴を把握する観点から、調査により得られた企業名に基づき、Web

上から企業のホームページを特定し、法人形態について分類を行った。これらの作業により、重複回答を除去したサンプルサイズとして 294 社のデータが得られた。内訳は、株式会社 263 社、有限会社・合同会社 8 社、一般社団法人・社会福祉法人・学校法人 10 社、その他(研究所・任意団体・小学校・労務事務所・設計事務所・公社・健康保険組合)13 社である。さらに本稿では、このサンプルサイズから公益財団法人 2 社を除外した、292 社を対象として以降に示す分析を実施している。

## 2.2 測定項目

ここでは第 3 章で行う分析に使用する変数が、調査によってどのように測定されたのか、それがどのように分析で使用されたのかということを説明しておく。

### 2.2.1 X1 群：組織的対応

#### (a) 在宅勤務/テレワークの導入

在宅勤務/テレワークの導入時期について、「2019 年 12 月以前から」「2020 年 1 月」「2020 年 2 月」「2020 年 3 月」「2020 年 4 月(ただし(政府による緊急事態宣言)以前)」「2020 年 4 月(ただし(政府による緊急事態宣言)以降)」「導入していない」の 7 つの選択肢を提示し、各企業の実情に当てはまるものを選択してもらった。

なお、第 4 章の相関分析のパートでは「2019 年 12 月以前から=7」「2020 年 1 月=6」「2020 年 2 月=5」「2020 年 3 月=4」「2020 年 4 月(ただし(政府による緊急事態宣言)以前=3)」「2020 年 4 月(ただし(政府による緊急事態宣言)以降=2)」「導入していない=1」というように各選択肢に数値を割り当て、テレワークの導入が早期であるほど値が大きくなるような変数を構成し、使用している<sup>5</sup>。この変数に関わる記述統計については、『第一報』を参照されたい。

#### (b) 専門組織設置

新型コロナウイルス感染症に関連する対応に関連して、感染拡大前の 2019 年 12 月と感染拡大が始まった 2020 年 1 月時点で、企業全体としてどのような専門組織が設置されていたのか、回答してもらった。2019 年 12 月時点については、「リスク管理部門・事業継続計画(BCP)部門の設置」「専任の危機管理担当役員 / 最高リスク責任者(Chief Risk Officer)の任命」「リモートワーク/在宅勤務支援室の設置/担当者の任命」「子育て・育児支援室もしくは担当者の設置」「その他」「設置していない」の 5 つ、2020 年 1 月時

---

<sup>5</sup> この変数において、1 と 2 の意味的な間隔と、2 と 3 の意味的な間隔は全く異なっている。したがってこれは、間隔尺度ではなく順序尺度の水準である。

点については、「リスク管理部門・事業継続計画(BCP) 部門の設置」「専任の危機管理担当役員 / 最高リスク責任者(Chief Risk Officer)の任命」「新型コロナウイルス感染症緊急対策室の設置」「リモートワーク/在宅勤務支援室の設置/担当者の任命」「子育て・育児支援室もしくは担当者の設置」「その他」「設置していない」の7つについて、それぞれの時点で設置があったか否かを回答してもらった。この変数に関わる記述統計については、『第一報』を参照されたい。

なお、第4章の相関分析のパートでは、それぞれの組織が設置されている場合に1点、されていない場合には0点として、合計でいくつの組織が設置されているかということを経算した合成変数を使用する。2019年12月時点については合計得点が0点(=全く設置なし)~4点(=全ての組織を設置)のレンジ、2020年1月時点については合計得点が0点(=全く設置なし)~5点(=全ての組織を設置)のレンジを持つ変数が構成される<sup>6</sup>。

#### (c) リーダーの発信

代表取締役や経営最高責任者(CEO) から、新型コロナウイルス感染症に対する自社の対応について何かしらのメッセージの発信があったかどうかということ把握するための項目である。「メールや社内コミュニケーションツール(Slack や Teams など)を通じ社員一人ひとりに対して一斉配信した」「部署ごとの管理者に伝達した上で、間接的にメッセージを発信した」「組織トップからのメッセージ発信は行っていない」「その他」の4つの中からの択一式の項目である。

なお第4章の相関分析においては、「メールや社内コミュニケーションツール (Slack、Teams など) を通じ社員一人ひとりに対して一斉配信した=3」「部署ごとの管理者に伝達した上で、間接的にメッセージを発信した=2」「組織トップからのメッセージ発信は行っていない=1」というように各選択肢に数値を割り当て、トップからの丁寧なメッセージ発信があるほど値が大きくなるような変数を構成し、使用している<sup>7</sup>。

### 2.2.2 X2 群：組織の能力

#### (d) レジリエンス

レジリエンスとは、不測の事態や危機に直面した際に、組織がそこから迅速に復旧できる能力に関わるものである。一般社団法人日本規格協会 JIS Q 22300 はこれを、「複雑かつ変化する環境下で組織が適応できる能力」と定義している。また英国規格協会(BSI: British Standards Institution)においては、「組織が存続し繁栄するために、漸進的な変化や突然の混乱に対して予見、準備、対応、適応する能力」と定義される。本調査では、

---

<sup>6</sup> 同脚注5。

<sup>7</sup> 同脚注5。

Bouaziz & Hachicha(2018)を参考にした3項目(「我が社では総じて、平時から多様な解決策が生み出されている」「我が社では総じて、平時から非常に素早い対応策が取れている」「我が社では社員一丸となって、平時から変化する状況に対応することが出来る」)によりレジリエンスの測定を行った。3項目それぞれについて、「1. 全くそう思わない」から「6. 非常にそう思う」の6段階でそれぞれ回答してもらった。

### 2.2.3 Y1群：事業への影響

#### (e) 主要事業への影響

新型コロナウイルス感染症に関連して、回答企業の主要事業に対して起こった影響について、「事業の停止を行った」「事業の縮小を余儀なくされた」「事業に影響は受けていない」「事業の拡大フェーズ」「事業の急拡大フェーズ」の5段階から選択してもらった。この変数に関わる記述統計については、『第一報』を参照されたい。

なお、第4章の相関分析のパートでは、「事業の停止を行った=1」「事業の縮小を余儀なくされた=2」「事業に影響は受けていない=3」「事業の拡大フェーズ=4」「事業の急拡大フェーズ=5」というように各選択肢に数値を割り当て、主要活動にプラス方向に影響が出ているほど値が大きくなるような変数を構成し、使用している<sup>8</sup>。

#### (f) 売上変化

新型コロナウイルス感染症に関連して、回答企業の主要事業の売上がどう変化したのかということ、を、「大いに減少した」「少し減少した」「変化していない」「少し増加した」「大いに増加した」の5段階から選択してもらった。この変数に関わる記述統計については、『第一報』を参照されたい。

なお、第4章の相関分析のパートでは、「大いに減少した=1」「少し減少した=2」「変化していない=3」「少し増加した=4」「大いに増加した=5」というように各選択肢に数値を割り当て、主要事業がプラス方向に変化しているほど値が大きくなるような変数を構成し、使用している<sup>9</sup>。

#### (g) 事業形態変化

新型コロナウイルス感染症により、各社の事業形態にどのような変化が生じたのかということ、を捉えるための項目である。「営業・セールスなどの顧客接点をオンライン化した」「オンラインマーケティングの比重を高めた」「サービスの提供手段の変更を行った(例、飲食業におけるイートインからテイクアウトへの変更など)」「原材料の不足のた

---

<sup>8</sup> 同脚注5。

<sup>9</sup> 同脚注5。

め、サービス・製品の変更を行った」「その他」の5つの中からの多肢選択によって測定した。

## 2.2.4 Y2群：現場への影響

### (h) 現場の変化

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、企業の現場はどのような影響を受けているのだろうか。この点を測定するために、現場で起きていると考えられる諸点について、回答を求めた。回答者である人事担当者が現場の状況を正確には把握していない可能性もあるため、その場合には、適宜、現場の社員に問い合わせをするように促した。測定した項目は、「現場で事故、ミス、トラブルが増えた」「社員同士の意思疎通が難しくなった」「部署間の連携がとりにくくなった」「仕事上でのストレスを抱える社員が増えた」「社員への意思伝達が難しくなった」の5項目である。回答者には、それぞれについて、「1. 全くそう思わない」から「6. 非常にそう思う」の6段階の中から選択してもらった。この変数に関わる記述統計については、『第一報』を参照されたい。

5項目の総当たりの相関分析を行うと、相互に強い相関が見られる。また探索的因子分析を行うと、1因子構造が確認される(それぞれ結果の図表は省略する)。そのため第4章の相関分析では、これらの平均値を用いることとする。

### (i) 資源の充足度

経営の現場において、新型コロナウイルス感染症が引き起こした問題を乗り越えるにたると、十分な資源が確保されているのだろうか。この点を把握するために、「人材」「物的資源」「予算」「業務遂行に必要な情報」「時間」「業務遂行に必要な権限」の6点につて、その充足/不足度合を回答してもらった。選択肢は、「1. 不足している」と「6. 十分である」を両極とし、その間に「2」「3」「4」「5」という数字のみの選択肢を配置する形で設計した。平均値が高いほど、十分な資源が現場にあることを意味する。この変数に関わる記述統計については、『第一報』を参照されたい。

## 2.2.5 Z群：企業プロフィール

すでに述べたように、『第二報』で取り上げる企業プロフィールは、企業立地、企業規模、業種(産業)、創業年の4つである。(1)企業立地は、感染者数の人数が最も多い東京、4月7日付で発表された緊急事態宣言において対象地域とされ、かつその時点で感染者数が東京の次に多かった6府県(神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡)、そしてそれ以外の道府県の3カテゴリ、(2)企業規模は「100名以下」「101~1,000名」「1,000名以上」の3カテゴリ、(3)業種(産業)は12カテゴリ(後に詳細を示す)、(4)創業年は「~1944年

(明治・大正・昭和初期創業)」「1945~1965(昭和中期創業)」「1966~1990(昭和後期)」「1991~2014(平成期創業)」「2015年~(起業5年以内創業)」の5カテゴリである。

これらのプロフィールを選択した理由を簡単に説明しておこう。企業立地を選択したのは、今回の新型コロナウイルス感染症の拡大のレベルに関して、都道府県によってかなりの分散があり、したがって、企業が受ける影響にも立地による差が予想されたためである。企業規模についても、新型コロナウイルス感染症が与える影響の大きさと範囲に大きく関わっていると予想される。大規模な企業ほど事業への影響が少ないが現場でのコミュニケーション不全が起こっているなど(反対に、規模の小さな企業ほど事業への影響が大きいが、コミュニケーションは機能している)、様々な仮説が考えられる。業種(産業)については、もはや説明不要かもしれない。企業課題としての新型コロナウイルス感染症の最も重要な特徴は、これによって企業を構成するメンバー同士あるいは企業メンバーと顧客との対面での相互作用を大きく制約する点にある。そして、組織メンバー間、および顧客との対面の相互作用に依存する度合いは、業種(産業)によってかなり異なっている。調査に先立って、我々が最も重要な企業プロフィール要因として想定したのが業種(産業)である。創業間もない企業が資金の不足に直面している、創業年数の古い企業は長年の経験や他社とのつながりを生かして、この問題の影響を最小化しているなど、創業年による影響の差も見逃せない。この創業年は『第一報』において報告されなかった、『第二報』のオリジナルである。新型コロナウイルス感染症の影響を左右する要因はこれ以外にも考えられるが、まずはこの4点から分析を行うことで、日本企業の状態に関して意味のある記述と説明ができると考えている。

それぞれのカテゴリについては第3章で詳述する。また業種(産業)ごとに、企業立地、企業規模、創業年がどのように分布しているか、その割合を比較した表を末尾のAppendixに収録している。適宜参照されたい。

### 3. 主要変数の企業間比較分析<sup>10</sup>

#### 3.1 新型コロナウイルス感染症の影響に関わる主要変数の企業間比較

ここでは、まず、事業への影響(図1のY1群)に関する諸変数に注目して、新型コロナウイルス感染症の影響が企業間でどのように異なったのかについて検討していく。まずは、企業立地による違いである。

##### 3.1.1 企業立地

###### (e) 主要事業への影響<sup>11</sup>

2.2.5 で見たように、企業立地による影響を検討するためにサンプルを、それぞれの企業の本社の立地によって、東京、6府県、それ以外の道府県の3カテゴリに分けた。6府県は、4月7日に国が出した緊急事態宣言の対象となった7都府県のうち、東京を除いた神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡を指す<sup>12</sup>。各カテゴリに含まれるサンプルは、順に151社、85社、56社であった。東京を含め、都市部の企業からの回答が多いが、カテゴリ間の比較を統計的に行う最低限のサンプルとしては妥当なものであるとあっていいだろう。以下では、調査で得られた様々な情報について、これら3カテゴリによる違いを検討していく。

---

<sup>10</sup> 複数の研究者の共同研究であるため、以下の分析に用いた統計ソフトも複数種類ある。具体的には、SPSS Statistics 24、Stata /MP 15.1 for Mac、Stata/MP16.1 for Windows、および tableau 2020.1 である。このように複数の統計ソフトを併用しているが、分析に先立って、使用するデータセットの統一、選択する検討の種類などについては、相互に確認をしている。

<sup>11</sup> 以下のパートにおいて見出しの部分に記載している(e)や(f)といったアルファベットは、図1および2.2項の各変数に付されたアルファベットに対応したものである。

<sup>12</sup> 厚生労働省のホームページによると、東京と大阪は4月6日時点で累積感染者がそれぞれ400人以上となったこと、神奈川、埼玉、千葉、兵庫は東京・大阪の近隣県であり、累積感染者数が100人を超えたこと、感染経路不明の感染者がほぼ半数を超えたこと、そして福岡は累積報告数が100人以上となり、感染者数が2倍となる倍化時間が約3日と急速な広がりが見られたことで、緊急事態宣言の対象となった。その後、4月16日に北海道、愛知など6道府県を加えた13都道府県が特定警戒都道府県に指定されている。しかし、本調査の実施は4月17日からであり、後者の影響は小さいとみなし、まず7都府県とそれ以外の2カテゴリに分けることを採用した。そして、得られたサンプルに占める割合の多さと本社機能が集中しているという現実から、東京を単独で扱うこととした(厚生労働省; <https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000622473.pdf>)。

はじめに、新型コロナウイルス感染症の主要事業への影響について、企業立地による違いがあるかどうかを確認する。2.2.3 で見たように、影響に関する選択肢として「1. 事業の停止を行った」「2. 事業の縮小を余儀なくされている」「3. 事業に影響は受けていない」「4. 事業の拡大フェーズである」「5. 事業の急拡大フェーズである」の5つを用意した。

表3に示したように、これら5つのいずれについても、3カテゴリの企業立地(東京、6府県、その他道府県)による違いは見られなかった<sup>13</sup>。

表3. 主要事業への影響×企業立地のクロス表

		事業の停止 を行った	事業の縮小を 余儀なく されている	事業に影響は 受けていない	事業の拡大 フェーズである	事業の急拡大 フェーズである	合計
東京	度数	4	100	40	6	1	151
	行の%	2.60%	66.20%	26.50%	4.00%	0.70%	100%
6府県	度数	4	48	30	2	1	85
	行の%	4.70%	56.50%	35.30%	2.40%	1.20%	100%
その他 道府県	度数	4	34	17	1	0	56
	行の%	7.10%	60.70%	30.40%	1.80%	0.00%	100%
合計	度数	12	182	87	9	2	292
	行の%	4.10%	62.30%	29.80%	3.10%	0.70%	100%

$p=0.66$  ( $\chi^2=5.92$ )

#### (f) 売上変化

新型コロナウイルス感染症に関連する、主要事業の売上変化について、同様にクロス集計を行ったが、ここでも企業立地による違いは見られなかった( $p=0.83$ ,  $\chi^2=4.33$ )。

#### (g) 事業形態の変化

新型コロナウイルス感染症によって生じた事業形態については、「営業・セールスなどの顧客接点をオンライン化した」「オンラインマーケティングの比重を高めた」「サービスの提供手段の変更を行った(例. 飲食業におけるイートインからテイクアウトへの変更など)」「原材料の不足のため、サービス・製品の変更を行った」「その他(自由記述)」という5つの多肢選択から回答を求めた。カイ2乗検定の結果、その他を除く4つのうち、営業・セールスなどの顧客接点のオンライン化のみ、企業立地のカテゴリ間で5%水準の有意差が見られた(表4)。回答企業全体で見ると、オンライン化を実施している企業

<sup>13</sup> 以下では、分析の結果、企業プロフィールによって顕著な差が見られた結果、注目すべき結果についてのみ、実際の数値を記載していく。

(52.70%)の方が、実施していない企業(47.30%)よりやや多い。ところが、この顧客接点のオンライン化は約6割が東京の企業によるものである<sup>14</sup>。

表4. 事業形態の変化×企業立地のクロス表

		顧客接点の オンライン化			オンラインマーケティング 比重高上		
		なし	あり	合計	なし	あり	合計
東京	度数	59	92	151	122	29	151
	行の%	<b>39.10%</b>	<b>60.90%</b>	<b>100%</b>	80.80%	19.20%	100%
6府県	度数	50	35	85	77	8	85
	行の%	58.80%	41.20%	100%	90.60%	9.40%	100%
その他 道府県	度数	29	27	56	49	7	56
	行の%	51.80%	48.20%	100%	87.50%	12.50%	100%
合計	度数	138	154	292	248	44	292
	行の%	<b>47.30%</b>	<b>52.70%</b>	<b>100%</b>	84.90%	15.10%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.01(9.08)			.11(4.43)		

		サービス提供 手段の変更			原材料不足による サービス・製品の変更		
		なし	あり	合計	なし	あり	合計
東京	度数	119	32	151	134	17	151
	行の%	78.80%	21.20%	100%	88.70%	11.30%	100%
6府県	度数	68	17	85	75	10	85
	行の%	80.00%	20.00%	100%	88.20%	11.80%	100%
その他 道府県	度数	48	8	56	50	6	56
	行の%	85.70%	14.30%	100%	89.30%	10.70%	100%
合計	度数	235	57	292	259	33	292
	行の%	80.50%	19.50%	100%	88.70%	11.30%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.53(1.26)			.98(.04)		

次に、現場への影響(Y2群)について、企業立地による違いを見ていく。

#### (h) 現場の変化

2.2.4 で見たように、新型コロナウイルス感染症が現場に与えた影響の程度について、次のように尋ねた。質問項目は「現場で事故、ミス、トラブルが増えた」「社員同士の意思

<sup>14</sup> 表3 左上部で太字にした「合計」の行と、「東京」行の比較による。ここでは、理解の補助として便宜的に太字を用いているが、以後記載する表ではこのような強調は行っていない。

疎通が難しくなった」「部署間の連携がとりにくくなった」「仕事上でのストレスを抱える社員が増えた」「社員への意思伝達が難しくなった」の5項目であり、それぞれ「1. 全くそう思わない」から「6. 非常にそう思う」の6段階で測定している。一つひとつについて、企業立地による回答の差異を確認するため、一元配置分散分析(Tukeyの基準によるその後の検定)を行った。表5にその結果を示す。

表5. 現場の変化に関する一元配置分散分析(企業立地による比較)

		平均値	標準偏差	F 値	有意確率
現場で事故、ミス、 トラブルが増えた	東京	2.20	1.01	2.86	0.06
	6府県	2.22	1.14		
	その他道府県	1.84	0.95		
	合計	2.14	1.05		
社員同士の意思疎通が 難しくなった	東京	3.60	1.23	6.75	0.00
	6府県	3.24	1.31		
	その他道府県	2.91	1.21		
	合計	3.36	1.27		
部署間の連携が とりにくくなった	東京	3.56	1.28	7.13	0.00
	6府県	3.20	1.24		
	その他道府県	2.82	1.36		
	合計	3.31	1.31		
仕事上でのストレスを 抱える社員が増えた	東京	3.76	1.19	1.76	0.17
	6府県	3.74	1.30		
	その他道府県	3.41	1.23		
	合計	3.69	1.24		
社員への意思伝達が 難しくなった	東京	3.66	1.13	8.34	0.00
	6府県	3.36	1.23		
	その他道府県	2.93	1.16		
	合計	3.43	1.19		

東京：N=151, 6府県：N=85, その他道府県：N=56

分散分析の結果、3つの項目に関して有意な差が見られた。まず、社員同士の意思疎通が難しくなったかどうかについて、東京と7都府県以外の道府県との間に5%水準の有意差があった(表5 網掛け部分参照)。緊急事態宣言の対象外であった道府県(平均2.91)よりも、東京に本社を置く企業(平均3.60)の方が社員同士のコミュニケーションの困難が生じている。同じく、部署間の連携がとりにくくなった(東京：平均3.56、その他道府県：2.82)、社員への意思伝達が難しくなった(東京3.66、その他道府県2.93)についても、5%水準の有意差が見られた。

これら3点については、在宅勤務やテレワークの導入など、働き方の変更の影響が予測されるが、詳細な分析は後の章、および『第三報』以降に譲る。現場でのミスなどと工作上的ストレスを抱える社員の増加では、企業立地による差は観察されなかった。

(i) 資源の充足度

人材、物的資源、予算、情報、時間、権限といった6つの経営資源の充足度についても、企業立地による差を検証するため、一元配置分散分析(Tukeyの基準によるその後の検定)を行った(表6)。

表6. 資源の充足度に関する一元配置分散分析(企業立地による比較)

		平均値	標準偏差	F 値	有意確率
人材	東京	3.50	1.51	0.15	0.86
	6府県	3.61	1.66		
	その他道府県	3.50	1.50		
	合計	3.53	1.55		
物的資源	東京	3.54	1.42	2.57	0.08
	6府県	3.32	1.62		
	その他道府県	3.04	1.31		
	合計	3.38	1.47		
予算	東京	3.32	1.47	4.48	0.01
	6府県	3.04	1.44		
	その他道府県	2.66	1.39		
	合計	3.11	1.46		
業務の遂行に必要な情報	東京	3.40	1.33	0.42	0.66
	6府県	3.24	1.40		
	その他道府県	3.30	1.22		
	合計	3.33	1.33		
時間	東京	3.24	1.40	0.07	0.93
	6府県	3.18	1.32		
	その他道府県	3.25	1.25		
	合計	3.22	1.35		
業務の遂行に必要な権限	東京	3.59	1.35	0.28	0.76
	6府県	3.67	1.39		
	その他道府県	3.50	1.25		
	合計	3.60	1.34		

東京：N=151, 6府県：N=85, その他道府県：N=56

表6に示した6つの経営資源の充足度について、予算のみ、東京とその他道府県にそれぞれ本社を置く企業の間で有意な差が見られた(5%水準)。東京の平均が3.32であるのに

対して、その他道府県では2.66となった。この設問は「1. 不足している」と「6. 十分である」を両極に取り、その間の数字には表現を添えていない。東京はその他道府県よりも「十分である」に近いが、それでも中心から見て「不足している」によっており、回答企業全体として、コロナ禍の危機に対応する予算が十分ではないと考えられていることがわかる。なお、全体として3.5を上回るのは、人材(平均3.53)と業務の遂行に必要な権限(平均3.60)のみであり、全体に困難な状況への対応に必要な経営資源は不足していることが窺える。

### 3.1.2 企業規模

次いで、新型コロナウイルス感染症の事業への影響(図1のY1群)に関する諸変数の、企業規模による違いについて検討する。

本調査では、回答企業の企業規模を「1~10名」「11~50名」「51~100名」「101~300名」「301~500名」「501~1,000名」「1,001~5,000名」「5,001名以上」の8段階で尋ねた。ここでは、(1)分析結果の解釈を容易にする、そして(2)一つひとつのカテゴリに一定数のサンプルが含まれるようにする、という2つの理由により、これらを「100名以下」「101~1,000名」「1,000名以上」の3カテゴリに分けて分析を行う。各カテゴリに含まれるサンプル数は順に、93社、120社、79社となった。そして、先の企業立地と同様に、各項目について順に検討していく。

#### (e) 主要事業への影響

まず、新型コロナウイルス感染症の主要事業への影響について検討したが、企業立地と同様に、事業規模による主要事業への影響の違いは見られなかった( $p=.203$ ,  $\chi^2=10.98$ )。

#### (f) 売上変化

次に、主要事業の売上変化について確認する。「1. 大いに減少」から「5. 大いに増加した」の5段階について、それぞれを選択した企業の割合の比較を表7に示す。これによれば、「大いに減少している」と「少し減少している」を選択している企業の合計が、100名以下の場合には74.20%、101~1,000名では61.70%、1,000名以上は72.20%と、いずれの群においても過半を大きく越えており、多くの企業の売上げが減少している。その中でも、「大いに減少している」と「少し減少している」を選択している企業の合計の割合は、他のカテゴリよりも、100名以下の中小企業の方が多い。明らかに、規模の小さな企業において、売上へのダメージが深刻であることが見て取れる。本調査のサンプルに関していえば、101~1,000名の規模の企業については、他のカテゴリと同様に売上が減少してはいるものの、比較的その程度は小さい。

表 7. 主要事業の売上変化×企業規模のクロス表

		大いに減少	少し減少	変化なし	少し増加	大いに増加	合計
100名	度数	32	37	21	3	0	93
以下	行の%	34.40%	39.80%	22.60%	3.20%	0.00%	100%
101～	度数	18	56	42	3	1	120
1,000名	行の%	15.00%	46.70%	35.00%	2.50%	0.80%	100%
1,000名	度数	19	38	17	3	2	79
以上	行の%	24.10%	48.10%	21.50%	3.80%	2.50%	100%
合計	度数	69	131	80	9	3	292
	行の%	23.60%	44.90%	27.40%	3.10%	1.00%	100%

$p=.04$  ( $\chi^2=16.49$ )

#### (g) 事業形態変化

顧客接点のオンライン化やサービス・製品の変更などの事業形態の変化(4項目)については、いずれに関しても企業規模による差が見られなかった。

次に、現場への影響(Y2群)について、企業規模ごとの違いを見ていく。

#### (h) 現場の変化

新型コロナウイルス感染症による現場の変化について、企業規模による差があるかどうかを一元配置分散分析(Tukeyの基準によるその後の検定)により検討する。表8に見られるように、現場での事故・ミス・トラブル増加、仕事上でのストレスを抱える社員の増加、および社員への意思伝達の難しさについては、企業規模による差は見られなかった。「社員同士の意思疎通が難しくなった」かどうかに関しては、1,000名以上の大企業とその他の2カテゴリとの間に5%水準の有意差があった。そして「部署間の連携がとりにくくなった」かどうかでは、1,000名以上と100名以下の企業の間で5%水準の有意差が見られた。企業規模が個々人之間、および部門間の連携に影響を与えていることが推測される。

コロナ禍により、対面でのコミュニケーションが難しくなったことの影響は、規模の大きな大企業に表れている。また、後の分析の結果とも関連するが、中小企業ではあまり在宅勤務やテレワークが進んでおらず、コロナ禍以前と変わらない形で仕事を進めているため、こうした問題がかえって認識されていないのかもしれない。

表 8. 現場の変化に関する一元配置分散分析(企業規模による比較)

		平均値	標準偏差	F 値	有意確率
現場で事故、ミス、 トラブルが増えた	100名以下	2.08	1.05	0.40	0.67
	101～1,000名	2.20	1.02		
	1,000名以上	2.11	1.10		
	合計	2.14	1.05		
社員同士の意思疎通が 難しくなった	100名以下	3.16	1.39	4.71	0.01
	101～1,000名	3.28	1.15		
	1,000名以上	3.72	1.24		
	合計	3.36	1.27		
部署間の連携が とりにくくなった	100名以下	3.02	1.34	4.77	0.01
	101～1,000名	3.33	1.21		
	1,000名以上	3.63	1.36		
	合計	3.31	1.31		
仕事上でのストレスを 抱える社員が増えた	100名以下	3.65	1.42	1.08	0.34
	101～1,000名	3.61	1.10		
	1,000名以上	3.86	1.20		
	合計	3.69	1.24		
社員への意思伝達が 難しくなった	100名以下	3.27	1.29	2.01	0.14
	101～1,000名	3.43	1.10		
	1,000名以上	3.63	1.20		
	合計	3.43	1.19		

100名以下：N=93, 101～1,000名：N=120, 1,000名以上：N=79

#### (i) 資源の充足度

経営資源の充足度について、企業規模による差を検証するため、一元配置分散分析(Tukeyの基準によるその後の検定)を行ったが、いずれの群の組み合わせの間にも、有意差は観察されなかった。

事前の想定では、中小企業よりも大企業の方が、経営資源が充実していること、裏を返せば、中小企業では資源が不足し、それによって在宅勤務テレワークの導入や事業形態の変更が難しくなることを想定したが、単純な統計的差に関していえば、それは検出されなかった。もちろん、これをもって資源の充足度と企業規模の間には全く関係がないと断定することはできない。より詳細な影響関係については、種々の要因を統制したより複雑な因果モデルによって検討されるべきであろう。

#### 3.1.3 業種(産業)

日本標準産業分類 20 分類をもとに、以下に示す 12 産業を『第二報』の分析に用いる産

業区分とした<sup>15</sup>。ここで用いる産業区分と主要事業の産業分類の対応は表9の通りである。

表9. 『第二報』で用いる産業区分(日本標準産業分類20分類との対応)<sup>16</sup>

産業		企業数
製造	製造業	97
建設	建設業	12
電気・ガス・水道、運輸・郵便	電気・ガス・熱供給・水道業	3
	運輸業、郵便業	5
卸売・小売	卸売業、小売業	33
金融・保険、不動産	金融業、保険業	7
	不動産業、物品賃貸業	10
情報通信	情報通信業	31
学術研究、専門・技術サービス	学術研究、専門・技術サービス業	12
宿泊・飲食サービス、娯楽	宿泊業、飲食サービス業	6
	生活関連サービス業、娯楽業	8
教育・学習支援	教育、学習支援業	12
医療・福祉	医療、福祉	12
複合サービス、その他サービス	複合サービス事業	6
	サービス業（他に分類されないもの）	33
その他	漁業	1
	鉱業、採石業、砂利採取業	1
	分類不能の産業	3
総計		292

さらに、産業ごとの企業数と全体における構成比、さらに直近の会計年度における連結営業利益ならびに連結売上高の産業ごとの平均値(単位：百万円)について、表10に示す。

分析に用いた全292社中、最も構成比率が高いのが製造業で97社、33.22%と約3分の1を占める。次いで構成比率が高いのが、「複合サービス、その他サービス(39社; 13.36%)」「卸売・小売(33社; 11.30%)」「情報通信(31社; 10.62%)」となっている。構成比率10%以上の上位4産業の総数は200社で、全体の68.49%を占めている。なお、売上高や営業利益については同じ産業においても組織の個体差が大きいいため、平均値はあまり参考にはならないものもあるが、あわせて概観しておく。直近会計年度の売上高平均が最も大きいのは「製造」であり1兆2,500億円ほど、最も小さいのは「教育・学習支援」産業で60億円ほどであった。連結営業利益の平均が最も大きいのは「電気・ガス・水道、運輸・郵便」の4,300

<sup>15</sup> 3.1.3の題は業種(産業)としているが、以下の本文中では「産業」と表記する。

<sup>16</sup> アンケート調査回答企業には農業に該当するものがないため、表中は19分類である。

億円ほどで、最も小さいのは「教育・学習支援」産業の10億円ほどであった。

表 10. 産業ごとの企業数および売上高平均、営業利益平均

産業	企業数	構成比	(百万円)	
			連結売上高	連結営業利益
総計	292	100.00%	491,197	44,005
製造	97	33.22%	1,258,657	89,679
建設	12	4.11%	17,625	1,335
電気・ガス・水道, 運輸・郵便	8	2.74%	565,652	433,756
卸売・小売	33	11.30%	56,238	2,535
金融・保険, 不動産	17	5.82%	145,126	10,946
情報通信	31	10.62%	328,913	1,995
学術研究, 専門・技術サービス	12	4.11%	23,669	8,750
宿泊・飲食サービス, 娯楽	14	4.79%	22,447	3,519
教育・学習支援	12	4.11%	5,945	958
医療・福祉	12	4.11%	17,013	2,021
複合サービス, その他サービス	39	13.36%	30,709	3,649
その他	5	1.71%	2,450	115

以下ではまず、事業および現場への影響について、産業ごとの比較を行う。調査に回答したサンプル中、最も構成比率が高いのが製造業で97社、33.22%と約3分の1を占める。次いで構成比率が高いのが、「複合サービス、その他サービス(39社; 13.36%)」「卸売・小売(33社; 11.30%)」「情報通信(31社; 10.62%)」となっている。構成比率10%以上の上位4産業の総数は200社で、全体の68.49%を占めており、残る8産業の各構成比は2~5%程度だが、新型コロナウイルス感染症による影響が異なることが想定される様々な産業があるため、大きな産業分類にまとめずに分析を行った。産業により売上や利益の規模も多様である(表10)。

そのため、本項のグラフは他節と異なる体裁となっている。産業ごとの総企業数における各回答企業数の比率をグラフ化し(横軸は回答比率:%)、さらに、産業ごとの総企業数が異なることを直感的に把握できるように、グラフ中の値は回答企業の度数をラベルした。本節のグラフのビジュアルライズには tableau 2020.1 を使用した。

本項では新型コロナウイルス感染症の影響として、Y群の事業の影響(Y1群)および現場への影響(Y2群)の状況について、回答企業の産業ごとに分析する。

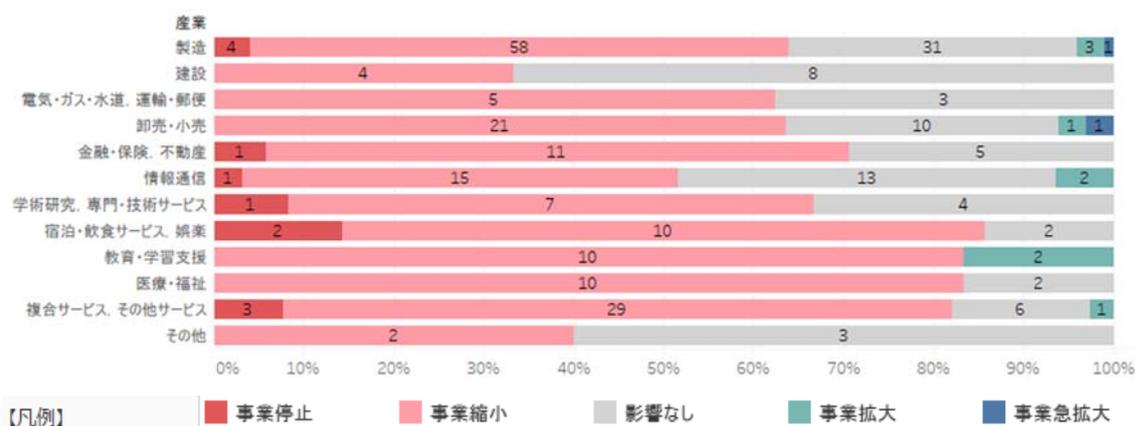
#### (e) 主要事業への影響

事業への影響(Y1群)として、まず、主要事業への影響について、産業による違いがある

かどうかをクロス集計で確認したところ、統計的に有意な差は確認できなかった( $p=.21$ ,  $\chi^2=63.06$ )。図2に示すのは、産業ごとの主要事業への影響の分布である。グラフの横軸は回答比率(%)であり、産業ごとの全企業数における各回答企業数の比率を示している。さらに、産業ごとの総企業数が異なるため、グラフ中の値として回答企業実数を付記してある。

あわせて、産業ごとの主要事業への影響の回答分布のグラフを図2に示す。「宿泊・飲食サービス、娯楽」「教育・学習支援」「医療・福祉」「複合サービス、その他サービス」においては、8割を超える企業が「事業の停止を行った」または「事業の縮小を余儀なくされている」と回答しており、サービス業の中でも対面でのサービスを基本とし、オンライン移行が困難な産業では新型コロナウイルス感染症の事業への影響が大きいことが窺える。他方、「建設」では4割程度、「情報通信」では5割程度の企業が事業縮小するに留まっており、調査時点(2020年4月17日-24日)での主要事業への影響が相対的には小さくなっている。

図2. 主要事業への影響×産業の度数分布

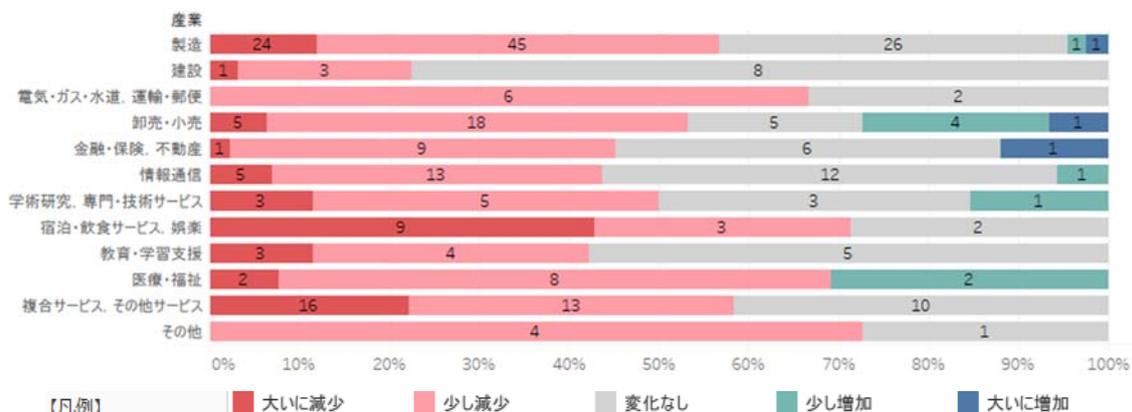


#### (f) 売上変化

新型コロナウイルス感染症の影響が想定される、直近会計年度の主要事業の売上変化については、産業による違いが統計的に有意であった( $p=.00$ ,  $\chi^2=76.95$ )。

図3に示すのは、産業ごとの主要事業の売上変化の回答分布である。「宿泊・飲食サービス、娯楽」「医療・福祉」「電気・ガス・水道、運輸・郵便」産業において、7割前後の企業が、売上が減少していると回答している。中でも、「宿泊・飲食サービス、娯楽」の4割以上が「大いに減少した」と回答しており、影響の深刻さが窺える。他方、「建設」産業では2割程度、「教育・学習支援」「情報通信」「金融・保険、不動産」産業では4割程度の企業が減少していると回答しており、産業間比較では売上の減少影響が相対的に小さくなっている。調査時点(2020年4月17日-24日)に売上影響が出ていない「建設」を例外として、ホワイトカラーや専門職の業務が中心の産業には、現時点の売上影響が相対的に小さい可能性がある。

図 3. 主要事業の売上変化×産業の度数分布



(g) 事業形態変化

新型コロナウイルス感染症によって生じた主要事業の事業形態変化の有無を、「1. 顧客接点のオンライン化」「2. オンラインマーケティング」「3. サービス提供手段の変更」「4. 製品サービスの変更(原材料不足)」について確認したところ、産業による違いが統計的に確認されたのは、サービス提供手段の変更( $p=.00, \chi^2=35.50$ )および製品サービスの変更(原材料不足)( $p=.00, \chi^2=331.58$ )の2項目であった。

図 4. 主要事業における事業形態の変化×産業の度数分布

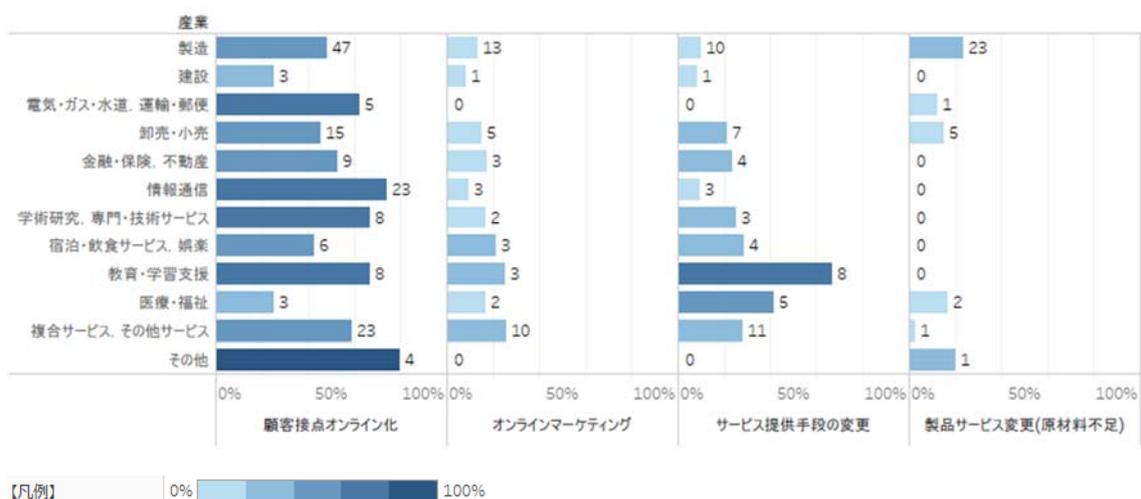


図 4 に示すのは、産業ごとの事業形態の変化「あり」の回答比率である。産業による統計的有意差は確認されなかったものの、まず、最も多くの企業が事業形態として変化したと回答したのは顧客接点のオンライン化であった。「情報通信」では8割以上が、さらに前述の2業種を含む過半の産業において6割以上の企業が顧客接点をオンライン化したと回答した。他方で、顧客接点のオンライン化がほとんどできていない産業もある。例えば、「建

設「医療・福祉」など、顧客との対面でのコミュニケーションが重視される産業である。また、オンラインマーケティングについては、「複合サービス、その他サービス」「教育・学習支援」「宿泊・飲食サービス、娯楽」産業において2割程度の企業が導入しているに過ぎず、その他の産業では0~10%台の導入率に留まっている。

産業による違いが統計的に確認されたサービス提供手段の変更については、「教育・学習支援」産業の6割以上の企業が行っているが、その他の産業では積極的には変化は見受けられない。同じく産業による違いが統計的に確認された製品サービスの変更(原材料不足)を実施する企業は「製造」で23.71%(23社)であった。

#### (h) 現場の変化

続いて、現場への影響(Y2群)として、新型コロナウイルス感染症が現場に与えた影響について、「現場で事故、ミス、トラブルが増えた」「社員同士の意思疎通が難しくなった」「部署間の連携がとりにくくなった」「仕事上でのストレスを抱える社員が増えた」「社員への意思伝達が難しくなった」の5項目について確認する。新型コロナウイルス感染症により前述の事態がどの程度起こっているか、「1. 全くそう思わない」から「6. 非常にそう思う」の6段階で問うものであり、数値が低いほど現場への影響が大きいことを示している。

表11は産業ごとの平均値、標準偏差および一元配置分散分析の結果である。現場への影響のいずれの項目においても、産業による統計的に有意な差は確認できなかった。

表11. 現場への影響×産業

現場で事故、ミス、トラブルが増えた					社員同士の意思疎通が難しくなった				
産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準	産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準
製造	2.12	1.15			製造	3.26	1.19		
建設	1.67	0.89			建設	2.92	1.44		
電気・ガス・水道、運輸・郵便	1.88	0.83			電気・ガス・水道、運輸・郵便	3.50	1.85		
卸売・小売	2.48	1.09			卸売・小売	3.33	1.31		
金融・保険、不動産	1.94	1.03			金融・保険、不動産	3.29	1.31		
情報通信	1.84	0.73	1.23	0.26	情報通信	3.42	1.06	1.14	0.33
学術研究、専門・技術サービス	2.17	1.34			学術研究、専門・技術サービス	3.67	1.44		
宿泊・飲食サービス、娯楽	2.00	1.04			宿泊・飲食サービス、娯楽	3.64	1.65		
教育・学習支援	2.25	0.97			教育・学習支援	3.75	1.29		
医療・福祉	2.58	0.67			医療・福祉	2.75	1.06		
複合サービス、その他サービス	2.23	0.90			複合サービス、その他サービス	3.41	1.23		
その他	2.60	1.95			その他	4.60	0.89		
総計	2.14	1.05			総計	3.36	1.27		

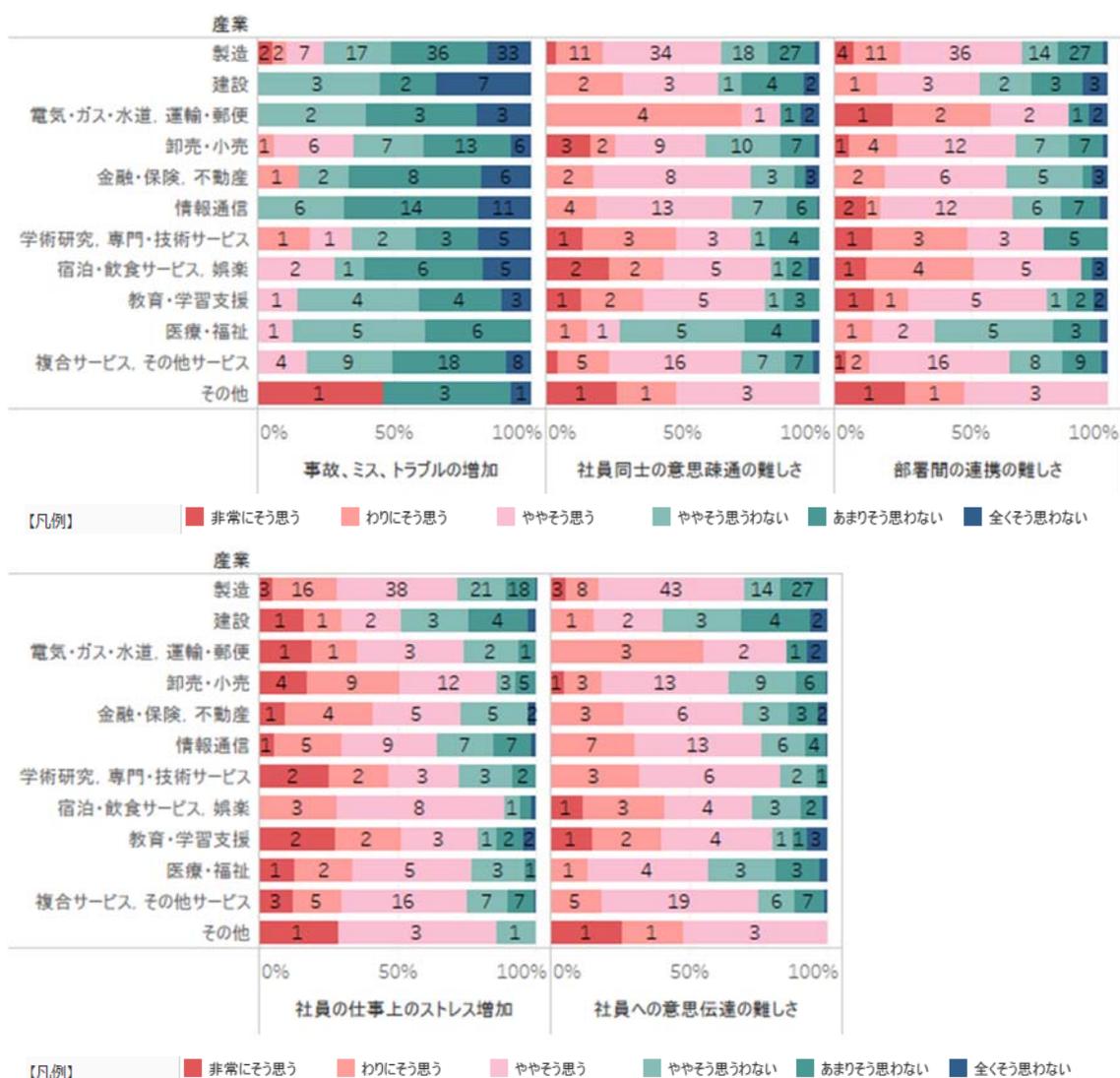
  

部署間の連携がとりにくくなった					仕事上のストレスを抱える社員が増えた				
産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準	産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準
製造	3.34	1.26			製造	3.61	1.10		
建設	2.67	1.37			建設	3.08	1.44		
電気・ガス・水道、運輸・郵便	3.50	1.93			電気・ガス・水道、運輸・郵便	3.88	1.25		
卸売・小売	3.36	1.22			卸売・小売	4.12	1.22		
金融・保険、不動産	3.18	1.29			金融・保険、不動産	3.71	1.36		
情報通信	3.23	1.31	1.01	0.44	情報通信	3.35	1.28	1.07	0.38
学術研究、専門・技術サービス	3.58	1.51			学術研究、専門・技術サービス	3.92	1.38		
宿泊・飲食サービス、娯楽	3.64	1.69			宿泊・飲食サービス、娯楽	3.79	1.12		
教育・学習支援	3.33	1.56			教育・学習支援	3.58	1.78		
医療・福祉	2.92	1.08			医療・福祉	3.92	1.08		
複合サービス、その他サービス	3.21	1.17			複合サービス、その他サービス	3.67	1.22		
その他	4.60	0.89			その他	4.20	1.10		
総計	3.31	1.31			総計	3.68	1.23		

表 11. 現場への影響×産業(続き)

社員への意思伝達が難しくなった				
産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準
製造	3.38	1.13		
建設	2.67	1.23		
電気・ガス・水道、運輸・郵便	3.38	1.77		
卸売・小売	3.42	1.09		
金融・保険、不動産	3.29	1.31		
情報通信	3.68	1.08	1.39	0.18
学術研究、専門・技術サービス	3.92	0.90		
宿泊・飲食サービス、娯楽	3.64	1.39		
教育・学習支援	3.33	1.72		
医療・福祉	3.08	1.16		
複合サービス、その他サービス	3.46	1.10		
その他	4.60	0.89		
総計	3.43	1.19		

図 5. 現場の変化×産業の度数分布



あわせて参考として、図 5 にて産業ごとの回答分布を示す。産業による統計的有意差は

確認できなかったが、「その他」産業を除き、現場で事故、ミス、トラブルはそれほど増加しておらず、「製造」「卸売・小売」「学術研究、専門・技術サービス」「宿泊・飲食サービス、娯楽」においては2割程度の企業が増加傾向と回答しているに留まっている。対して、コミュニケーションや社員のストレスについては、大半の産業で7～8割の企業が増加していると回答しており、産業に拠らず大きな問題となっている。

(i) 資源の充足度

人材、物的資源、予算、情報、権限といった6つの経営資源の充足度についても、産業ごとの違いを分析し、表12に産業ごとの平均値、標準偏差および一元配置分散分析の結果を示す。新型コロナウイルス感染症流行下において業務を行うに当たっての6つの資源の充足度を問うもので、「1. 不足している」から「6. 十分である」までの6段階できいており、数値が低いほど資源が不足しているということになる。6つの経営資源のうち「物的資源」のみ、産業による統計的有意な差が見られた(5%水準)。「医療・福祉(2.50)」「建設(2.67)」が特に物的資源の不足を訴えており、「宿泊・飲食サービス、娯楽(4.43)」「学術研究、専門・技術サービス(4.17)」「複合サービス、その他サービス(4.00)」が物的資源についてはやや十分であるとの傾向になっている。

表12. 資源の充足度×産業

人材					物的資源				
産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準	産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準
製造	3.35	1.48	1.24	0.26	製造	3.13	1.35	2.94	0.00
建設	3.25	1.22			建設	2.67	0.89		
電気・ガス・水道、運輸・郵便	3.00	1.85			電気・ガス・水道、運輸・郵便	3.50	1.60		
卸売・小売	3.91	1.47			卸売・小売	3.06	1.39		
金融・保険、不動産	3.71	1.45			金融・保険、不動産	3.29	1.49		
情報通信	3.71	1.44			情報通信	3.61	1.38		
学術研究、専門・技術サービス	3.17	1.85			学術研究、専門・技術サービス	4.17	1.40		
宿泊・飲食サービス、娯楽	4.36	2.10			宿泊・飲食サービス、娯楽	4.43	1.50		
教育・学習支援	3.42	1.78			教育・学習支援	3.42	1.93		
医療・福祉	2.83	1.34			医療・福祉	2.50	1.09		
複合サービス、その他サービス	3.77	1.55			複合サービス、その他サービス	4.00	1.52		
その他	3.20	1.79			その他	3.00	1.87		
総計	3.53	1.55			総計	3.38	1.47		

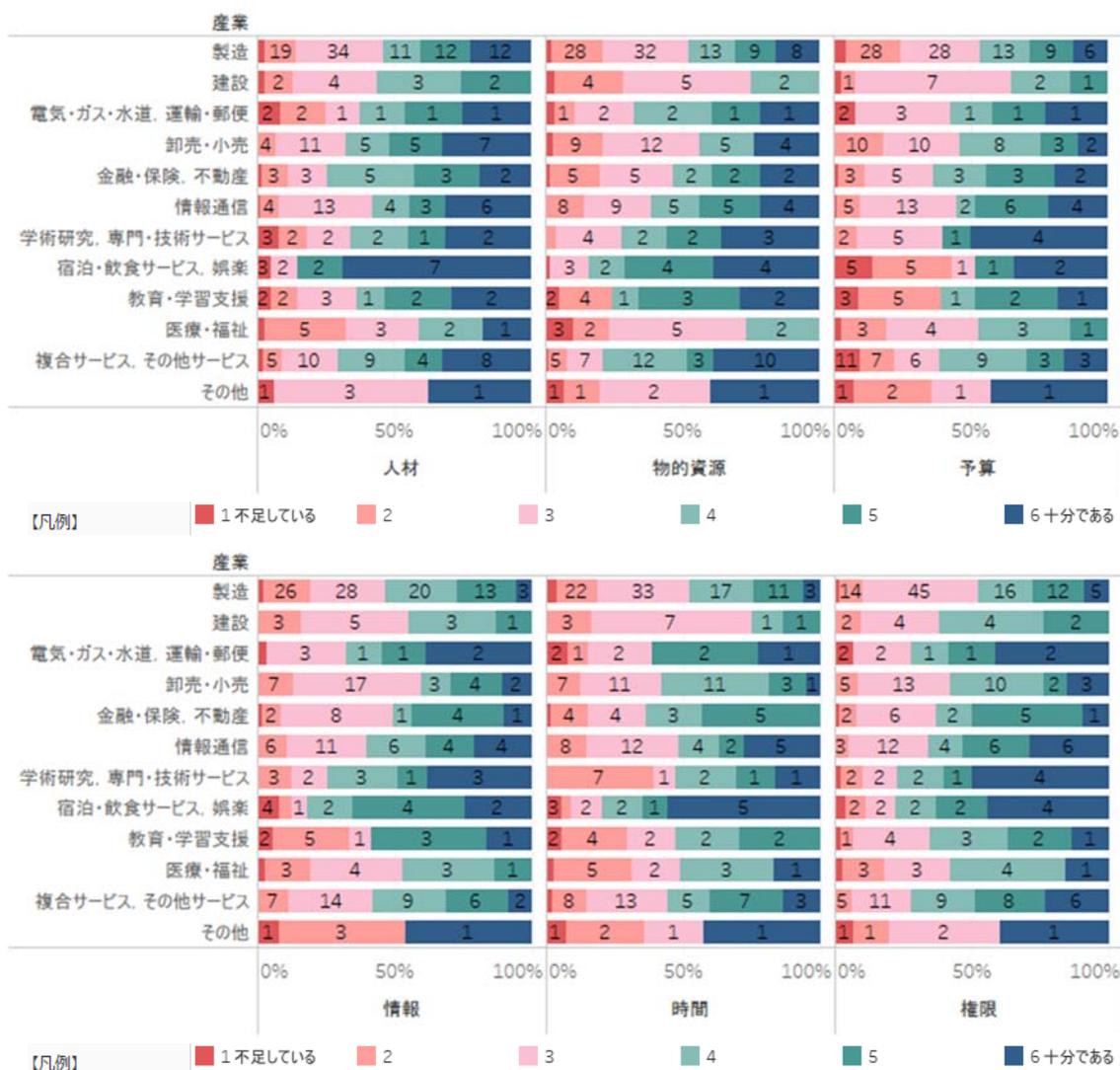
  

情報					予算				
産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準	産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準
製造	3.15	1.25	1.01	0.44	製造	2.95	1.38	1.5	0.13
建設	3.17	0.94			建設	3.08	1.00		
電気・ガス・水道、運輸・郵便	3.88	1.73			電気・ガス・水道、運輸・郵便	3.25	1.75		
卸売・小売	3.30	1.13			卸売・小売	3.30	1.19		
金融・保険、不動産	3.47	1.33			金融・保険、不動産	3.59	1.46		
情報通信	3.65	1.31			情報通信	3.61	1.41		
学術研究、専門・技術サービス	3.92	1.56			学術研究、専門・技術サービス	4.00	1.65		
宿泊・飲食サービス、娯楽	3.50	1.95			宿泊・飲食サービス、娯楽	2.50	1.83		
教育・学習支援	3.00	1.76			教育・学習支援	2.75	1.76		
医療・福祉	3.00	1.13			医療・福祉	3.00	1.13		
複合サービス、その他サービス	3.46	1.19			複合サービス、その他サービス	2.87	1.61		
その他	2.60	1.95			その他	2.80	1.92		
総計	3.33	1.33			総計	3.11	1.46		

表 12. 資源の充足度×産業(続き)

時間					権限				
産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準	産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準
製造	3.04	1.27	0.9	0.54	製造	3.32	1.18	1.3	0.23
建設	3.00	0.85			建設	3.50	1.00		
電気・ガス・水道, 運輸・郵便	3.25	1.91			電気・ガス・水道, 運輸・郵便	3.63	2.00		
卸売・小売	3.39	1.03			卸売・小売	3.55	1.12		
金融・保険, 不動産	3.41	1.33			金融・保険, 不動産	3.65	1.37		
情報通信	3.48	1.39			情報通信	4.00	1.34		
学術研究, 専門・技術サービス	3.00	1.41			学術研究, 専門・技術サービス	4.00	1.81		
宿泊・飲食サービス, 娯楽	3.86	2.03			宿泊・飲食サービス, 娯楽	3.86	1.88		
教育・学習支援	2.83	1.40			教育・学習支援	3.58	1.38		
医療・福祉	2.92	1.38			医療・福祉	3.17	1.34		
複合サービス, その他サービス	3.36	1.40			複合サービス, その他サービス	3.97	1.29		
その他	2.80	1.92			その他	3.00	1.87		
総計	3.22	1.35			総計	3.59	1.34		

図 6. 資源の充足度×産業の回答分布



「医療・福祉」はまさに新型コロナウイルス感染症流行下での物的資源不足、「建設」は輸入等のストップによる物的資源不足など、要因は異なることが想定される。また、サービス業においては物的資源以外の他の経営資源の不足が深刻そうである。

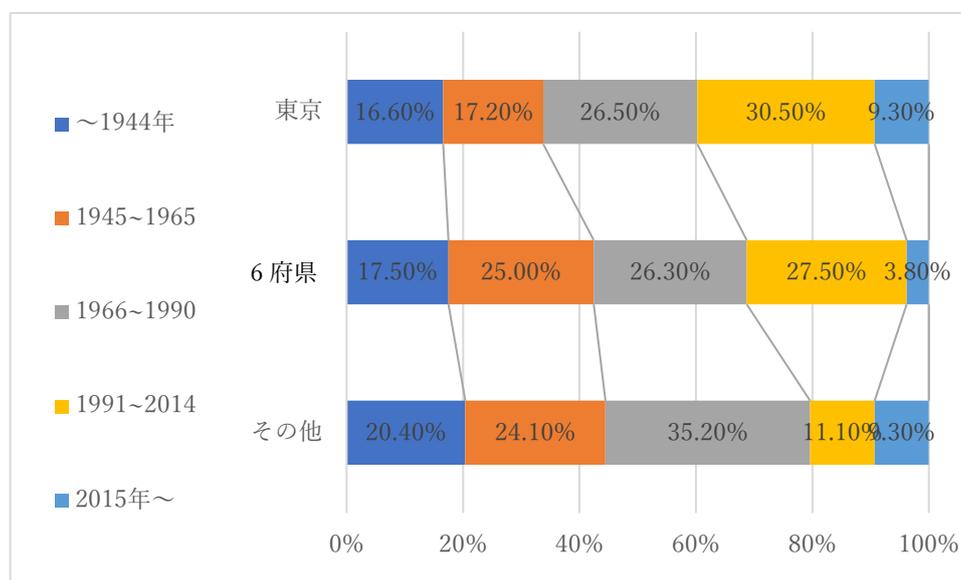
図6に6つの経営資源の充足度についての産業ごとの回答分布を示す。産業ごとの統計的有意差はないものの、他の産業よりも相対的に多く見受けられる「医療・福祉」の人材不足や、「製造」「宿泊・飲食サービス、娯楽」「医療・福祉」の予算不足、「建設」「卸売・小売」の情報不足、「製造」の権限不足については、気になるところである。

### 3.1.4 創業年

次に企業の創業年による違いについて、Y群の変数を検討する。ここで用いる「創業年」変数は、基本的に創業時を優先して作成している<sup>17</sup>。創業年の区分は「～1944年(明治・大正・昭和初期創業)」「1945～1965(昭和中期創業)」「1966～1990(昭和後期創業)」「1991～2014(平成期創業)」「2015年～(起業5年以内創業)」の5カテゴリである<sup>18</sup>。

#### (1) 緊急事態宣言対象地域別の創業年の分布

図7. 地域別の創業年の分布



<sup>17</sup> 株式会社としての設立、組織改編などによる名称変更の場合も、沿革に創業年が掲載されている場合は、「設立年」ではなく、「創業年」を用いている。

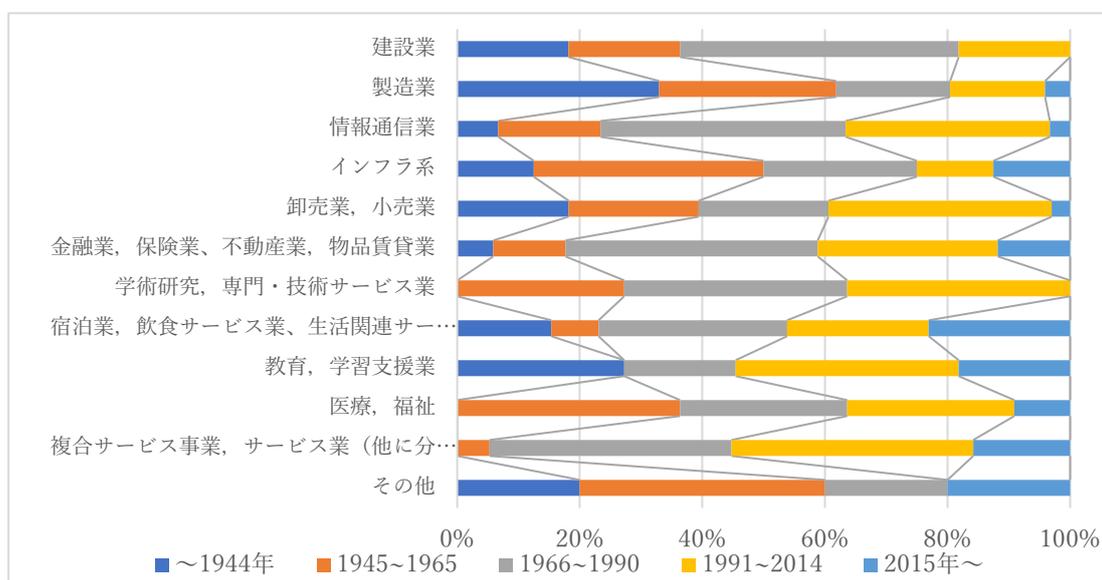
<sup>18</sup> 年代の区分は、経済産業省の「年表から見る経済産業統計」の時代区分を参考に行っている (<https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/topics/maruwakari/nenpyo.html>)。ただし、平成期の区分は、1989年ではなく、バブル崩壊期の1991年で区切っている。

図7に示すのは緊急事態宣言対象地域別の企業の創業年の分布である。地域の分類は3.1.1で説明されている通り、東京、6都府県(神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡)である。地域間に大きな差は見られないが、比較的、東京に平成期以降の創業年の新しい企業が多いことがわかる。

## (2) 産業別創業年の分布

図8に示すのは産業別の企業の創業年の分布である。産業分類は3.1.3で説明されている通りである。ここから見てとれるのは、「製造業」で最も多いのは戦前創業企業であり、「インフラ系」「医療・福祉系」が多いのは昭和中期創業企業である。「建設業」「情報通信業」「金融・保険・不動産業・物品賃貸業」「複合サービス・他に分類されないサービス」では昭和後期創業企業が多い。「卸売業・小売業」「学術研究・専門・技術サービス業」「教育・学習支援業」「複合サービス・他に分類されないサービス」では平成創業企業が多い。そして、5年以内に創業された企業は「宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業」に多い。以上のことから歴史的に長い企業の傾向は「製造業」「建設業」「医療・福祉」「インフラ系」に多く見られ、企業として定着期前の5年以内の企業は「宿泊業・飲食サービス業・生活関連サービス業・娯楽業」に多く、これらへの影響が予想される。

図8. 産業別企業の創業年の分布



このように創業年の異なる企業の産業・地域分布を踏まえた上で、以下では創業年別に新型コロナウイルス感染症のY1：事業への影響、Y2：現場への影響について検討する。まずY1から検討しよう。

(e) 主要事業への影響と(f) 売上変化と創業年の関係

表 13 に示すのは創業年ごとの主要事業への影響と売上変化である。

表 13. 主要事業・売上への影響×創業年の関係

	主要事業への影響			売上変化		
	減少	変化なし	増加	減少	変化なし	増加
～1944 年	64.0%	34.0%	2.0%	70.0%	30.0%	0.0%
1945～1965	69.5%	25.4%	5.1%	71.2%	22.0%	6.8%
1966～1990	67.5%	31.3%	1.3%	62.5%	33.8%	3.8%
1991～2014	64.9%	29.7%	5.4%	74.3%	18.9%	6.8%
2015 年～	68.2%	27.3%	4.5%	63.6%	36.4%	0.0%

主要事業への影響については、「1. 事業の停止を行った」「2. 事業の縮小を余儀なくされた」「3. 事業に影響は受けていない」「4. 事業の拡大フェーズ」「5. 事業の急拡大フェーズ」の5段階を1と2を「1. 減少」に、3を「2. 変化なし」に、4と5を「3. 増加」にまとめた。売上げへの影響についても、「1. 大いに減少した」「2. 少し減少した」「3. 変化していない」「4. 少し増加した」「5. 大いに増加した」の5段階を1と2を「1. 減少」に、3を「2. 変化なし」に、4と5を「3. 増加」にまとめた。事業への影響と売上変化のそれぞれについて創業年別比較したところ、企業間に差はなく、戦前創業の企業も若い企業も一様に、回答企業の7割前後が事業や売上げに影響を受けていることがわかる。

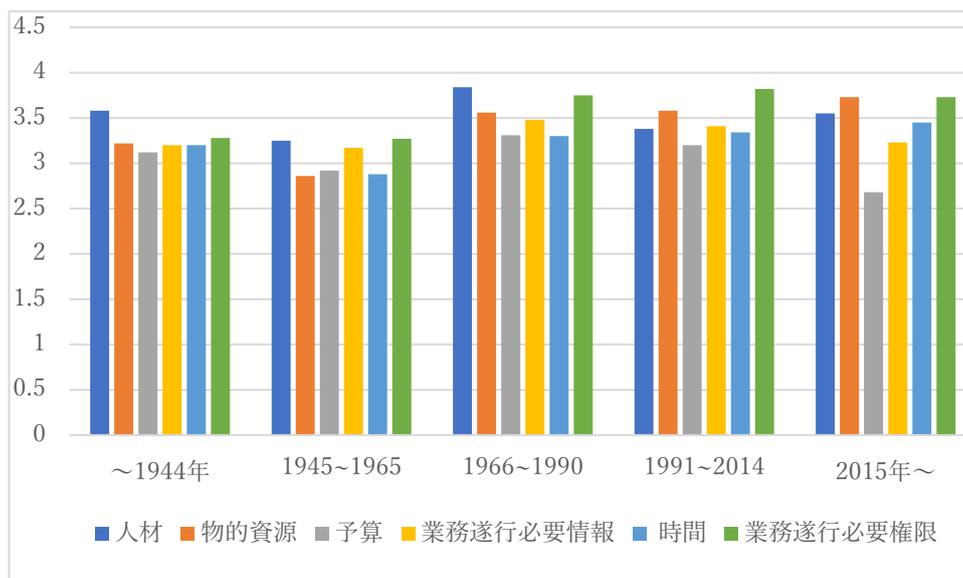
次は、現場の影響(Y2)についてである。

(h) 現場の変化と (i) 資源の充足

以下では新型コロナウイルス感染症対応による現場への影響について検討する。本調査では「人材」「物的資源」「予算」「業務遂行に必要な情報」「時間」「業務遂行に必要な権限」の6種の資源について、それぞれの充足度を測定している。6つの経営資源の充足度の間には、相当程度の相関が認められるため、ここでこれらの平均値を分析に用いる。図9に示すように「物的資源」( $F(4, N=280)=3.04, p<.05$ )と「業務遂行に必要な権限」( $F(4, N=280)=2.53, p<.05$ )において、創業年の効果が見られた。Tukey bを用いた多重比較によれば、昭和中期の戦後創業の企業と平成以降創業の企業に差が見られた。また創業5年以内の企業は資金の不足が顕著である。

創業年ごとに新型コロナウイルス感染症による事業への影響(Y1群)、現場の影響(Y2群)について比較を行った結果、創業年にかかわらず、全体的に事業への影響が見られた。

図 9. 資源の充足感と創業年の関係



現場への影響については昭和中期の戦後創業の企業に資源と権限の不足が見られ、創業5年以内の企業については資金不足が見られた。ただし、上で見たように、各企業の創業年について、産業ごとにある程度の違いがあるため、このような結果が部分的に産業の違いによって起こった可能性も否定はできない。このように複数の要因が交絡しあって、どのように企業に影響を与えているのかという点の詳細な検討は、『第三報』以降に譲ることとしたい。

### 3.2 新型コロナウイルス感染症の影響を緩和する要因の企業比較

続いて、新型コロナウイルス感染症の事業への影響を緩和すると考えられる諸変数に注目して、これらがそれぞれの企業カテゴリの間でどのように異なったのか、について検討する。諸変数は、組織的対応に関わる X1 群と組織の能力に関わる X2 群から成る(図 1 参照)。前節と同様に、まずは企業立地による違いから確認していく。

#### 3.2.1 企業立地<sup>19</sup>

##### (a) 在宅勤務/テレワークの導入

3.1.1 と同様に、回答企業の本社所在地を東京、6 府県、その他道府県の 3 カテゴリに分け、新型コロナウイルス感染症の影響を緩和すると考えられる要因の状況を明らかにして

<sup>19</sup> 企業立地とリーダーの発信については、論理的な関係性を見いだすことが難しい。したがってここでは、リーダーの発信について取り上げないこととした。

いく。在宅勤務/テレワークは、職場や通勤時の就労者同士の関わり、接触を減らすための策と考えられる。その導入に関して、本社機能の所在地による差があるかどうかを検討する。

表 14. 在宅勤務/テレワーク導入時期×企業立地のクロス表

		2019年 12月以前	2020年1月	2020年2月	2020年3月	緊急事態 宣言以前	緊急事態 宣言以降	未導入	合計
東京	度数	56	1	10	29	14	32	9	151
	行の%	37.10%	0.70%	6.60%	19.20%	9.30%	21.20%	6.00%	100%
6府県	度数	20	0	3	17	8	26	11	85
	行の%	23.50%	0.00%	3.50%	20.00%	9.40%	30.60%	12.90%	100%
その他 道府県	度数	14	0	2	11	6	8	15	56
	行の%	25.00%	0.00%	3.60%	19.60%	10.70%	14.30%	26.80%	100%
合計	度数	90	1	15	57	28	66	35	292
	行の%	30.80%	0.30%	5.10%	19.50%	9.60%	22.60%	12.00%	100%

$p=.01 (\chi^2=25.51)$

表 14 上段には、2019 年 12 月時点、2020 年 1 月時点・・・緊急事態宣言以降、そして未導入と、在宅勤務/テレワークの導入時期を示した。左側ほど導入時期が早く、右に行けば行くほど導入が遅い(あるいは導入していない)ことを表している。東京、6 府県、その他道府県の行に記載されているのは、それぞれの導入時期を選択した企業の数(度数)と、その数字が各カテゴリの中で占める割合(行の%)である。

表 14 から、いくつかの特徴が垣間見える。まず全体で見ると(合計の行)、コロナ禍以前の 2019 年の段階で全体の 3 割程度の企業が在宅勤務やテレワークを導入していたが、それら早期導入企業の中では、他のカテゴリに比べて東京に本社を置く企業の割合が高い。これはいわば、コロナ禍以前のデフォルトの状態であり、これ以降がコロナ禍への対応の早さを表すデータとなる。

1 月以降に注目すると、コロナ禍の初期である 2020 年 1 月、および 2 月の段階で在宅勤務やテレワークに対応できた企業は、全体(合計の行)の 5.40%にすぎない。3 月から緊急事態宣言が発令された 4 月 7 日までの間に 29.10%、緊急事態宣言以降に 22.60%が導入している。そして、全体ではまだ導入していない企業は 12.00%しかないが、緊急事態宣言の対象となった 7 都府県以外の各道府県では、26.80%が未導入である。逆に、東京に本社を置く企業では、94.00%の企業が在宅勤務もしくはテレワークを導入している。

次に、在宅勤務/テレワークの導入に関する具体的な状況について、表 15 にある 5 項目が回答企業に当てはまるかどうかを検討する。ここでは、「全ての正社員について在宅勤務/テレワークの実施を許可している」について、有意な差が見られた。まず、東京では、全ての正社員の在宅勤務/テレワークを許可している企業の方が、許可していない企業よりも多い。そして、全体の割合に比べて、7 都府県以外の道府県では、実施許可がない企業の割合が顕著に高い(76.80%)。ここからは、緊急事態宣言の対象となった都府県の

方が、三密の回避などの要請もあり、通常の通勤から在宅勤務/テレワークへと切り替えていく必要に迫られたことが推測される。

表 15. 在宅勤務/テレワークの導入に関する状況×企業立地のクロス表

		全正社員に 実施許可			一部正社員に 実施許可			導入資金補助		
		なし	あり	合計	なし	あり	合計	なし	あり	合計
東京	度数	70	81	151	87	64	151	129	22	151
	行の%	46.40%	53.60%	100%	57.60%	42.40%	100%	85.40%	14.60%	100%
6府県	度数	50	35	85	48	37	85	76	9	85
	行の%	58.80%	41.20%	100%	56.50%	43.50%	100%	89.40%	10.60%	100%
その他 道府県	度数	43	13	56	25	31	56	50	6	56
	行の%	76.80%	23.20%	100%	44.60%	55.40%	100%	89.30%	10.70%	100%
合計	度数	163	129	292	160	132	292	255	37	292
	行の%	55.80%	44.20%	100%	54.80%	45.20%	100%	87.30%	12.70%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.00(15.78)			.23(2.91)			.60(1.02)		

		IT部門等による 導入支援			雇用契約 条件見直し		
		なし	あり	合計	なし	あり	合計
東京	度数	105	46	151	148	3	151
	行の%	69.50%	30.50%	100%	98.00%	2.00%	100%
6府県	度数	62	23	85	78	7	85
	行の%	72.90%	27.10%	100%	91.80%	8.20%	100%
その他 道府県	度数	43	13	56	51	5	56
	行の%	76.80%	23.20%	100%	91.10%	8.90%	100%
合計	度数	210	82	292	277	15	292
	行の%	71.90%	28.10%	100%	94.90%	5.10%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.57(1.13)			.04(6.40)		

さらに「在宅勤務/テレワークの導入に際して雇用契約条件の見直しを行った」については5%水準ではあるが、有意な差が観察されている。『第一報』ではコロナ禍に際して、日本企業では雇用を最大限維持しようと配慮していることが示された。この結果からは、東京に本社がある企業の方が、その他の道府県を中心とした企業よりも、よりその傾向があることがわかる。コロナ禍に最も見舞われているにもかかわらず、東京に立地する企業の雇用が最も安定している。これより、いわゆる一極集中や都市と地方の格差を思い出すのは、想像がたくまし過ぎるであろうか。

#### (b) 専門組織

コロナ禍に対応するために必要であると考えられる専門組織の設置状況について、企業立地の3カテゴリ(東京、6府県、その他道府県)の間で差が存在するかということを検討する。具体的な設定項目については2.2.1を参照されたい。

表16の有意確率の行のそれぞれの値より、リスク・危機管理の専門組織や担当役員の任命に関して、企業立地による違いはないことがわかる。唯一、子育て・育児支援室の設

置、もしくは担当者の任命のみ5%水準で有意となった。ここでは6府県において設置・任命している企業の割合は5.90%と目立って低く、ほとんどの企業で準備されていないことがわかる。この点については、論理的な説明が困難であり、本調査のサンプルに独特の傾向、つまり小サンプルゆえに起こった偶然の誤差ではないかと考える。

表 16. 専門組織の設置(2019年12月まで)×企業立地のクロス表

		リスク管理・BCP部門の設置			専任の危機管理担当役員/CRO任命			在宅勤務/RW支援室設置・担当者任命		
		なし	あり	合計	なし	あり	合計	なし	あり	合計
東京	度数	81	70	151	120	31	151	112	39	151
	行の%	53.60%	46.40%	100%	79.50%	20.50%	100%	74.20%	25.80%	100%
6府県	度数	52	33	85	69	16	85	68	17	85
	行の%	61.20%	38.80%	100%	81.20%	18.80%	100%	80.00%	20.00%	100%
その他道府県	度数	36	20	56	47	9	56	48	8	56
	行の%	64.30%	35.70%	100%	83.90%	16.10%	100%	85.70%	14.30%	100%
合計	度数	169	123	292	236	56	292	228	64	292
	行の%	57.90%	42.10%	100%	80.80%	19.20%	100%	78.10%	21.90%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.30(2.43)			.77(.53)			.18(3.44)		

		子育て・育児支援室設置・担当者の任命			設置していない		
		なし	あり	合計	あてはまらない	あてはまる	合計
東京	度数	123	28	151	91	60	151
	行の%	81.50%	18.50%	100%	60.30%	39.70%	100%
6府県	度数	80	5	85	50	35	85
	行の%	94.10%	5.90%	100%	58.80%	41.20%	100%
その他道府県	度数	46	10	56	24	32	56
	行の%	82.10%	17.90%	100%	42.90%	57.10%	100%
合計	度数	249	43	292	165	127	292
	行の%	85.30%	14.70%	100%	56.50%	43.50%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.02(7.48)			.07(5.30)		

次いで、新型コロナウイルス感染症に関連する対応について、上記の専門組織、および「新型コロナウイルス感染症緊急対策室の設置、もしくは担当者の任命」に関する、2020年1月以降での設置状況を確認する。

表17のように、在宅勤務/リモートワーク支援室の設置、もしくは担当者の任命についてのみ、企業立地による違いが見られた。全体の傾向として、在宅勤務/リモートワーク支援室の設置や担当者の任命はなされているとはいえないが(合計の行)、その中で東京に本社を置く企業は、これらを比較的によく設置・任命している(27,80%、設置・任命企業のうち約3分の2を占める)。東京に大企業が多いこと、および在宅勤務/テレワークが積極的に進められたことに伴い、これらの専門組織が必要となったことが見て取れる。

表 17. 専門組織の設置(2020年1月以降)×企業立地のクロス表

		リスク管理・BCP部門の設置		合計	専任の危機管理担当役員/CRO任命		合計	在宅勤務/RW支援室設置・担当者任命		合計
		なし	あり		なし	あり		なし	あり	
東京	度数	116	35	151	131	20	151	109	42	151
	行の%	76.80%	23.20%	100%	86.80%	13.20%	100%	72.20%	27.80%	100%
6府県	度数	64	21	85	76	9	85	73	12	85
	行の%	75.30%	24.70%	100%	89.40%	10.60%	100%	85.90%	14.10%	100%
その他道府県	度数	46	10	56	51	5	56	49	7	56
	行の%	82.10%	17.90%	100%	91.10%	8.90%	100%	87.50%	12.50%	100%
合計	度数	226	66	292	258	34	292	231	61	292
	行の%	77.40%	22.60%	100%	88.40%	11.60%	100%	79.10%	20.90%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.65(.87)			.77(.53)			.01(9.13)		

		子育て・育児支援室設置・担当者の任命		合計	コロナ緊急対策室設置・担当者任命		合計	設置していない		合計
		なし	あり		なし	あり		あてはまらない	あてはまる	
東京	度数	140	11	151	111	40	151	83	68	151
	行の%	92.70%	7.30%	100%	73.50%	26.50%	100%	55.00%	45.00%	100%
6府県	度数	84	1	85	61	24	85	46	39	85
	行の%	98.80%	1.20%	100%	71.80%	28.20%	100%	54.10%	45.90%	100%
その他道府県	度数	52	4	56	38	18	56	25	31	56
	行の%	92.90%	7.10%	100%	67.90%	32.10%	100%	44.60%	55.40%	100%
合計	度数	276	16	292	210	82	292	154	138	292
	行の%	94.50%	5.50%	100%	71.90%	28.10%	100%	52.70%	47.30%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.12(4.29)			.72(.65)			.40(1.84)		

そして、新型コロナウイルス感染症の事業への影響を緩和すると考えられる諸変数のうち、組織の能力に関わる X2 群として、回答企業の組織的な適応能力(レジリエンス)に注目した。

(d) レジリエンス

企業立地ごとに検討してきた項の最後に、回答企業のレジリエンスを比較した。これはコロナ禍を契機に起こった反応ではなく、それに先立って各企業が持ち合わせていた適応能力を確認している。

ここでは「我が社では総じて、平時から多様な解決策が生み出されている」「我が社では総じて、平時から非常に素早い対応策が取れている」「我が社では社員一丸となって、平時から変化する状況に対応することが出来る」の各項目について、企業立地による平均の差を検討した。一元配置分散分析(Tukeyの基準によるその後の検定)を実施したが、統計的に有意な差は見られなかった。

### 3.2.2 企業規模

次いで、新型コロナウイルス感染症の事業への影響を緩和すると考えられる諸変数(X1、X2 群)の、企業規模による違いについて検討する。

#### (a) 在宅勤務/テレワークの導入

まずは、在宅勤務/テレワーク導入時期と企業規模の関係について、クロス集計により確認する(表 18)。

1,000 名以上の大企業 79 社のうち、58.20%にあたる 46 社が 2019 年 12 月以前から在宅勤務/テレワークを導入していた。これは他の 2 カテゴリに比して、かなり大きな割合である。その分、コロナ禍の後の導入は、相対的に少なくなっている。また、コロナ禍後の導入のピークが、101~1,000 名と 1,000 名以上では 2020 年 3 月であるのに対し、100 名以下の企業は緊急事態宣言以降(32.30%)である。さらに、101~1,000 名と 1,000 名以上の企業はそれぞれ導入率が 9 割を超えているが、100 名以下の企業では、23.70%が未導入である。在宅勤務/テレワークの導入に関して、企業の体力が影響していることが垣間見える。

表 18. 在宅勤務/テレワーク導入時期×企業規模のクロス表

	2019年 12月以前	2020年1月	2020年2月	2020年3月	緊急事態 宣言以前	緊急事態 宣言以降	未導入	合計
100名 以下	18 19.40%	0 0.00%	3 3.20%	14 15.10%	6 6.50%	30 32.30%	22 23.70%	93 100%
101~ 1,000名	26 21.70%	0 0.00%	7 5.80%	33 27.50%	17 14.20%	27 22.50%	10 8.30%	120 100%
1,000名 以上	46 58.20%	1 1.30%	5 6.30%	10 12.70%	5 6.30%	9 11.40%	3 3.80%	79 100%
合計	90 30.80%	1 0.30%	15 5.10%	57 19.50%	28 9.60%	66 22.60%	35 12.00%	292 100%

p=.00 ( $\chi^2=65.95$ )

次に、在宅勤務/テレワークの導入に関する具体的な状況について、企業規模による違いを検討した(表 19)。「全ての正社員について在宅勤務/テレワークの実施を許可している」「在宅勤務/テレワークの導入に当たって必要な機器・ソフトウェアの購入に際し金銭的な補助を行っている」「在宅勤務/テレワークの導入に際して雇用契約条件の見直しを行った」の 3 点については、企業規模に関して顕著な違いは観察されなかった。

「一部の正社員について在宅勤務/テレワークの実施を許可している」かどうかについては、100 名以下の小規模な企業のうち、ほぼ 3 分の 2 の 64.50%で許可されていない。これは、全ての正社員に対する実施よりも認められていない割合が大きいの。人員が少な

く、大企業よりも分業体制を取りにくい中小企業では、一部の正社員に許可するような形の線引きが難しいことが推測される。

表 19. 在宅勤務/テレワークの導入に関する状況×企業規模のクロス表

		全正社員に 実施許可			一部正社員に 実施許可			導入資金補助		
		なし	あり	合計	なし	あり	合計	なし	あり	合計
100名	度数	51	42	93	60	33	93	85	8	93
以下	行の%	54.80%	45.20%	100%	64.50%	35.50%	100%	91.40%	8.60%	100%
101～	度数	72	48	120	58	62	120	104	16	120
1,000名	行の%	60.00%	40.00%	100%	48.30%	51.70%	100%	86.70%	13.30%	100%
1,000名	度数	40	39	79	42	37	79	66	13	79
以上	行の%	50.60%	49.40%	100%	53.20%	46.80%	100%	83.50%	16.50%	100%
合計	度数	163	129	292	160	132	292	255	37	292
	行の%	55.80%	44.20%	100%	54.80%	45.20%	100%	87.30%	12.70%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.42(1.75)			.06(5.66)			.29(2.46)		

		IT部門等による 導入支援			雇用契約 条件見直し		
		なし	あり	合計	なし	あり	合計
100名	度数	86	7	93	87	6	93
以下	行の%	92.50%	7.50%	100%	93.50%	6.50%	100%
101～	度数	78	42	120	115	5	120
1,000名	行の%	65.00%	35.00%	100%	95.80%	4.20%	100%
1,000名	度数	46	33	79	75	4	79
以上	行の%	58.20%	41.80%	100%	94.90%	5.10%	100%
合計	度数	210	82	292	277	15	292
	行の%	71.90%	28.10%	100%	94.90%	5.10%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.00(29.63)			.76(.56)		

そして、5つの質問項目の中でも、「在宅勤務/テレワークの導入に当たっては、IT システム部門等による導入支援を実施している」で、顕著な差が見られる。全体では、約3割(28.10%)の企業でIT システム部門などによる導入支援が行われているが、その82社の中に、100名以下の企業は8.54%(7社)しかない。逆に、1,000名以上の大企業では、その41.80%(33社)において導入に際する支援体制が整っている。企業規模に伴う、間接部門の充実度の違いを如実に表していると考えられる。

#### (b) 専門組織

まず、2019年12月までの専門組織の設置に関する回答と、企業規模についてクロス集計を行った。表20に見られるように、いずれの項目についても、企業規模による差が大きい。まず、全体の傾向として「設置していない」の項目を見ると、全体では56.50%が何らかの組織などの設置や担当者の任命を行っていた。しかし、企業規模別に詳細に見れば、1,000名以上の企業では86.10%が設置・任命しているのに対して、101～1,000名で

は 54.20%、100 名以下では 34.40%にとどまる。企業規模の違いが、こうした組織や担当者の必要性に直結していることが見て取れる。

表 20. 専門組織の設置(2019 年 12 月まで)×企業規模のクロス表

		リスク管理・BCP 部門の設置			専任の危機管理担当役員/CRO任命			在宅勤務/RW支援室設置・担当者任命		
		なし	あり	合計	なし	あり	合計	なし	あり	合計
100名以下	度数	76	17	93	83	10	93	80	13	93
	行の%	81.70%	18.30%	100%	89.20%	10.80%	100%	86.00%	14.00%	100%
101～1,000名	度数	68	52	120	102	18	120	103	17	120
	行の%	56.70%	43.30%	100%	85.00%	15.00%	100%	85.80%	14.20%	100%
1,000名以上	度数	25	54	79	51	28	79	45	34	79
	行の%	31.60%	68.40%	100%	64.60%	35.40%	100%	57.00%	43.00%	100%
合計	度数	169	123	292	236	56	292	228	64	292
	行の%	57.90%	42.10%	100%	80.80%	19.20%	100%	78.10%	21.90%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.00(44.06)			.00(19.09)			.00(28.23)		

		子育て・育児支援室設置・担当者の任命			設置していない		
		なし	あり	合計	あてはまらない	あてはまる	合計
100名以下	度数	88	5	93	32	61	93
	行の%	94.60%	5.40%	100%	34.40%	65.60%	100%
101～1,000名	度数	109	11	120	65	55	120
	行の%	90.80%	9.20%	100%	54.20%	45.80%	100%
1,000名以上	度数	52	27	79	68	11	79
	行の%	65.80%	34.20%	100%	86.10%	13.90%	100%
合計	度数	249	43	292	165	127	292
	行の%	85.30%	14.70%	100%	56.50%	43.50%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.00(33.23)			.00(46.85)		

設置・任命の内容を細かく見ると、リスク管理部門・事業継続計画(BCP)部門の設置については、全サンプルでは設置企業が全体の 4 割強(42.10%)である。これを各カテゴリに分解すると、1,000 名以上の大企業では既に 7 割弱(68.40%)が設置済みである一方、100 名以下の中小企業では 81.70%が設置していない。このような傾向が、他の項目についても見られる。

その他の数字に着目してみると、専任の危機管理担当役員/最高リスク責任者(CRO)の任命が 1,000 名以上の大企業でも、35.40%にとどまっていた。また、働き方改革や女性の社会進出にとって重要と考えられる子育て・育児支援室の設置、もしくは担当者の任命も、大企業で 34.20%であり、それ以外の 2 カテゴリではそれぞれ 10%を割っていた。これらの結果は全て 2019 年 12 月までの話であり、大企業と中小企業の顕著な差も、この度の新型コロナウイルス感染症に起因するものではない。

では、コロナ禍に直面し、この傾向はどのように変化したのであろうか。先に示した企業立地についての分析と同様に、2020 年 1 月以降の新型コロナウイルス感染症への対応と

して、上記の専門組織、および「新型コロナウイルス感染症緊急対策室の設置、もしくは担当者の任命」があったかどうかについて、企業規模による違いを検討した。結果を表 21 に示す。

表 21. 専門組織の設置(2020年1月以降)×企業規模のクロス表

		リスク管理・BCP 部門の設置			専任の危機管理担当役員/CRO任命			在宅勤務/RW支援室設置・担当者任命		
		なし	あり	合計	なし	あり	合計	なし	あり	合計
100名以下	度数	78	15	93	86	7	93	79	14	93
	行の%	83.90%	16.10%	100%	92.50%	7.50%	100%	84.90%	15.10%	100%
101～1,000名	度数	95	25	120	108	12	120	94	26	120
	行の%	79.20%	20.80%	100%	90.00%	10.00%	100%	78.30%	21.70%	100%
1,000名以上	度数	53	26	79	64	15	79	58	21	79
	行の%	67.10%	32.90%	100%	81.00%	19.00%	100%	73.40%	26.60%	100%
合計	度数	226	66	292	258	34	292	231	61	292
	行の%	77.40%	22.60%	100%	88.40%	11.60%	100%	79.10%	20.90%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.03(7.24)			.05(5.99)			.17(3.51)		

		子育て・育児支援室設置・担当者の任命			コロナ緊急対策室設置・担当者任命			設置していない		
		なし	あり	合計	なし	あり	合計	あてはまらない	あてはまる	合計
100名以下	度数	92	1	93	78	15	93	35	58	93
	行の%	98.90%	1.10%	100%	83.90%	16.10%	100%	37.60%	62.40%	100%
101～1,000名	度数	115	5	120	87	33	120	61	59	120
	行の%	95.80%	4.20%	100%	72.50%	27.50%	100%	50.80%	49.20%	100%
1,000名以上	度数	69	10	79	45	34	79	58	21	79
	行の%	87.30%	12.70%	100%	57.00%	43.00%	100%	73.40%	26.60%	100%
合計	度数	276	16	292	210	82	292	154	138	292
	行の%	94.50%	5.50%	100%	71.90%	28.10%	100%	52.70%	47.30%	100%
有意確率( $\chi^2$ )		.00(11.74)			.00(15.35)			.00(22.24)		

まず、全体にこのような組織などの設置や担当者の任命があるかどうかについて、「設置していない」の項目を見ると、全体では 52.70%が何らかの対応をしていると回答している<sup>20</sup>。その他の 5 項目について見ると、「在宅勤務/リモートワーク支援室の設置、もしくは担当者の任命」を除く、4 つの項目において有意な違いが見られた。リスク管理部

<sup>20</sup> 表 20 に示した 2019 年 12 月までの専門組織の設置では、設置している(「設置していない」に当てはまらない)企業は 56.50%であり、一見数が減っているように見える。しかし、これは質問票の設計の問題であり、表 21 の 2020 年 1 月以降に「設置していない」と答えた企業には、「2019 年 12 月までに設置しており、コロナ禍以後に設置する必要がなかった」ものを含むことによる。実際、表 20 と表 21 の「設置していない」の項目を比べると、1,000 名以上の企業は 86.10%から 73.40%へと、設置していない企業の数が増えている。一方で、他の 2 カテゴリでは設置している企業の数が増えており、コロナ禍を受けて組織的対応が進んだことを示している。

門・事業継続計画(BCP)部門の設置については、やはり 1,000 名以上の大企業での設置 (32.90%)が他の 2 カテゴリーより多いが、有意水準は 5%であった。これは表 20 に示したように、2019 年 12 月の時点において、既に 7 割程度の大企業が設置済であり、この度のコロナ禍の下で新たに設置する余地が少なかったことを表していると考えられる。次に、専任の危機管理担当役員/CRO の任命については、最も任命割合の高い 1,000 人以上の大企業でも 19.00%であり、日本での任命は進んでいるとはいえないことが、同じく 5%水準の有意差となったことに表れていると思われる。

同じく、2019 年 12 月の段階で進んでいなかった子育て・育児支援室の設置、もしくは担当者の任命についても、大企業の設置・任命は 12.70%しかなく、取り組みに進展があるところは限られている。しかし、それ以上に中小企業では改善がなく、結果として大企業と中小企業の間大きな差が生じている。専門的な組織の設置や担当者の任命がないことをもって、その企業で子育て・育児支援がなされていないとは言い切れない。とはいえ、コロナ禍の下、中小企業で働く子育て世代の苦労が想像される。新型コロナウイルス感染症緊急対策室の設置や担当者の任命についても、1,000 名以上では 4 割強(43.00%)で見られるが、100 名以下ではわずか 16.10%の企業でしか設置・任命されていない。

### (c) リーダーの発信

経営者のリーダーシップとしての、新型コロナウイルス感染症に対する自社の方針に関する、代表取締役や経営最高責任者(CEO)からのメッセージ発信について、企業規模による差をクロス集計によって分析した。結果は 10%水準で有意であり、部分的な解釈にとどまる。

表 22. 経営者のリーダーシップ×企業規模のクロス表

		社員一人ひとりに 対して一斉配信	部署ごとの管理者に 伝達し、間接的に発信	組織トップからの メッセージ配信なし	その他	合計
100名 以下	度数 行の%	46 49.50%	22 23.70%	19 20.40%	6 6.50%	93 100%
101～ 1,000名	度数 行の%	71 59.20%	32 26.70%	15 12.50%	2 1.70%	120 100%
1,000名 以上	度数 行の%	50 63.30%	19 24.10%	10 12.70%	0 0.00%	79 100%
合計	度数 行の%	167 57.20%	73 25.00%	44 15.10%	8 2.70%	292 100%

p=.07 ( $\chi^2=11.75$ )

表 22 からは、1,000 名以上の大企業のうち 63.30%で、メールやコミュニケーションツールを通じて社員一人ひとりに一斉配信が行われたこと、100 名以下の中小企業では 20.40%の企業でトップからのメッセージ配信がなされていないことの 2 点が特徴として読み取れる。100 名以下の企業では、トップと従業員がいわば顔の見える関係にあると思わ

れる。そのような中で、約5分の1の企業でメッセージが配信されていないという結果は、何らかのネガティブな方向に作用することが想像される。

(d) レジリエンス

最後に、X2群として、各回答企業の組織的な適応能力(レジリエンス)について、企業規模による平均の差を検討した。一元配置分散分析(Tukeyの基準によるその後の検定)を実施したが、統計的に有意な差は見られなかった。

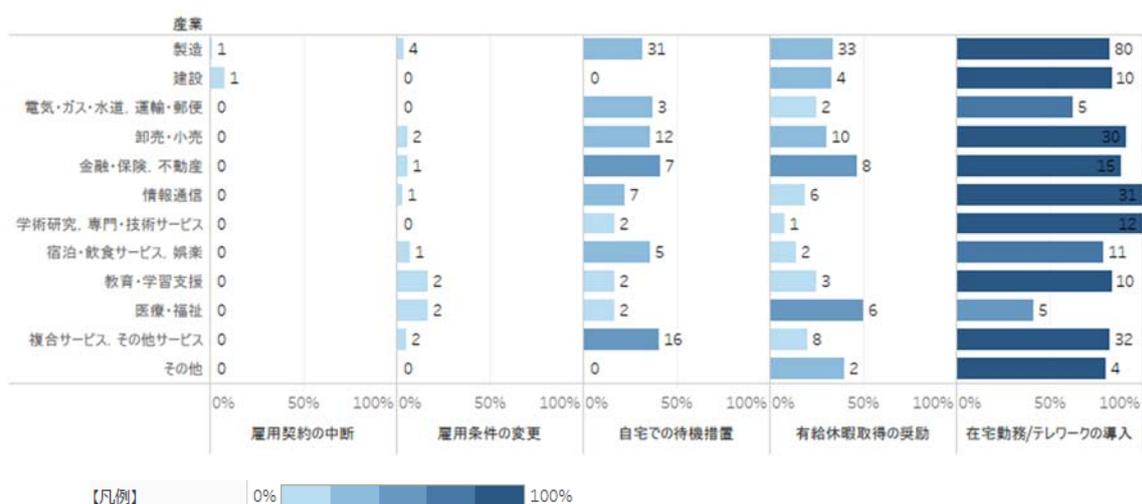
3.2.3 業種(産業)

ここでは新型コロナウイルス感染症の影響を緩和すると考えられる要因として、X群の組織的対応(X1群)および組織の能力(X2群)の状況について、3.1.3と同様に回答企業の産業ごとに分析する<sup>21</sup>。

(a) テレワーク導入

組織的対応(X1群)として、まず、テレワーク導入を含む人事施策について産業ごとに確認する。具体的には、「雇用契約の中断」「雇用条件の変更」「自宅での待機措置」「有給休暇取得の奨励」「在宅勤務/テレワークの導入」の有無をきくものである。図10に示すのは、産業ごとの各施策の導入状況の分布である。

図10. 雇用状態の変化×産業の度数分布



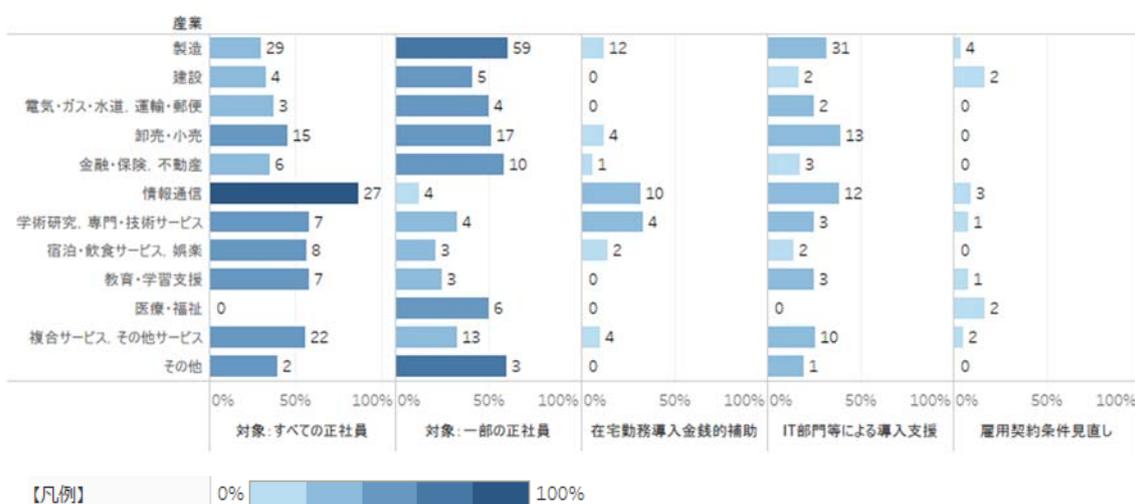
分析したところ、新型コロナウイルス感染症を契機に一部産業(「電気・ガス・水道、運輸・郵便(62.50%)」「医療・福祉(41.7%)」)を除き、ほとんどの産業で在宅勤務/テレワ

<sup>21</sup> 3.1.3と同様に、本文中では「産業」と表記する(同脚注15)。

ーク導入が一気に進展し、産業ごとの差が統計的にも確認できた( $p=.00$ ,  $\chi^2=28.85$ )。図 10 を見ても、12 産業中 10 産業において、ほぼ 8 割以上の企業で一部または全ての社員への「在宅勤務/テレワークの導入」が済んでいることがわかる。

他の雇用調整含む雇用状態の変化の組織的対応については、産業による差は統計的に有意とは確認できなかったが、回答の分布を概観してみる。調査時点(2020年4月17日-24日)で雇用契約の中断を行った企業はほとんどなかった(「製造」「建設」それぞれ1社のみ)。「雇用条件の変更」を行った企業も全体で15社のみで少なく、具体的には、「製造」産業で4社、「卸売・小売」「教育・学習支援」「医療・福祉」「複合サービス、その他サービス」にて各2社、「金融・保険、不動産」「情報通信」「宿泊・飲食サービス、娯楽」で各1社が雇用条件の変更を行ったと回答があったに留まる。「自宅での待機措置」については、「製造」「電気・ガス・水道、運輸・郵便」「卸売・小売」「金融・保険、不動産」「宿泊・飲食サービス、娯楽」「複合サービス、その他サービス」の3割以上の企業が実施している。「有給休暇取得の奨励」については、「金融・保険、不動産」と「医療・福祉」においては5割前後の企業が雇用調整として行っている。「製造」「建設」「卸売・小売」においても3割程度の企業が有給取得奨励により雇用調整をしていることがわかる。

図 11. 在宅勤務/テレワークの導入状況×産業の度数分布



さらに図 11 にて詳しく在宅勤務/テレワークの導入の状況について見てみよう。まず、在宅勤務/テレワークの導入の対象について、産業により「全ての正社員に在宅勤務/テレワークを導入」状況について、産業による差が統計的に確認できた( $p=.00$ ,  $\chi^2=47.17$ )。全ての正社員に導入済の企業が多いのは「情報通信」産業であり9割近くである。さらにサービス業を中心に、「学術研究、専門・技術サービス」「宿泊・飲食サービス、娯楽」「教育・学習支援」「複合サービス、その他サービス」産業においても5割以上の企業が全ての正社員に在宅勤務/テレワークを導入しており、専門サービスを含むサービス業では特に全社員へ

の在宅勤務/テレワーク導入が進んでいるようである。

他方、「製造」「金融・保険、不動産」「卸売・小売」「電気・ガス・水道、運輸・郵便」「医療・福祉」においては各産業の5~6割の企業が「一部の正社員に在宅勤務/テレワーク導入済」と回答しており、産業ごとの差が統計的に確認された( $p=.00$ ,  $\chi^2=33.21$ )。回答傾向を見ると、多様な職種で構成される事業を行う産業では、一部の正社員に制度導入が留まっている企業が多いようである。

在宅勤務/テレワーク以外の支援策を見てみると、「在宅勤務導入金銭的補助」の実施有無についても、産業による差が統計的に確認された( $p=.02$ ,  $\chi^2=23.45$ )。テレワークの導入に当たって必要な機器・ソフトウェアの購入に際し金銭的な補助を行っている企業はまだ少ないものの、「情報通信」「学術研究、専門・技術サービス」においては3割以上の企業が金銭的補助を行っており、専門職を中心としたIT技術を用いた業務がメインの産業においては、必要経費として金銭的補助がされていることがわかった。

なお産業による実施有無の差は統計的には認められなかったが、「ITシステム部門等による導入支援」については、「卸売・小売」「情報通信」の4割近くの企業では実行されている。同様に「雇用契約条件の見直し」についても産業による差は統計的には認められなかったが、状況を概観すると、全292社中15社が行っているのみであった。いずれの産業も少ないが「建設」「医療・福祉」では回答企業の16.67%が雇用契約条件を見直していることがわかった。

## (b) 専門組織

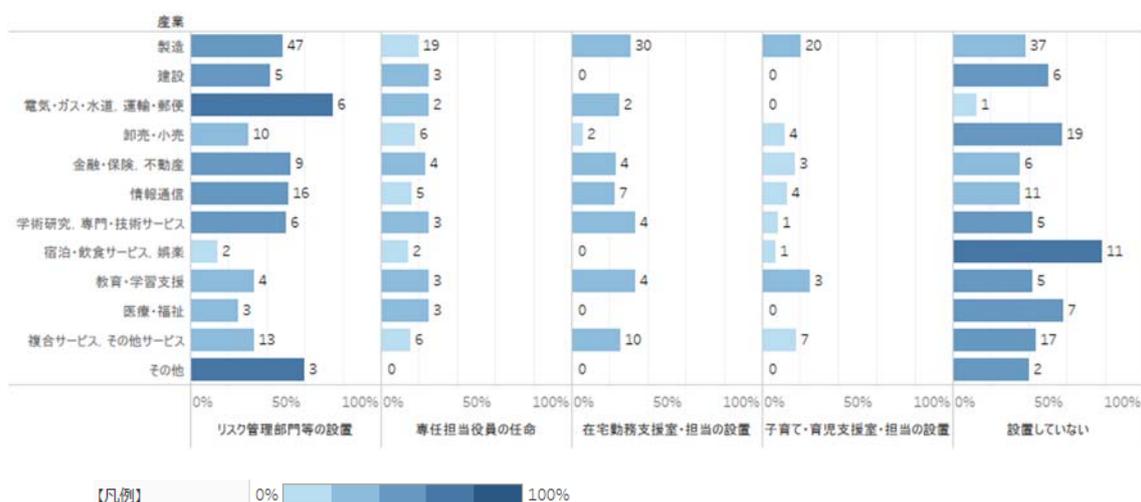
次に、新型コロナウイルス感染症に関連する対応に関連して、専門組織の設置や担当者の任命に関して、2020年1月以降での対応状況を確認する。「リスク管理部門・事業継続計画(BCP)部門の設置」「専任の危機管理担当役員/最高リスク責任者(CRO)の任命」「在宅勤務/リモートワーク支援室の設置、もしくは担当者の任命」「子育て・育児支援室の設置、もしくは担当者の任命」の有無および「設置していない」とする企業が産業ごとにどの程度存在するかを確認した結果、産業ごとの差が統計的に確認できたのは「在宅勤務/リモートワーク支援室の設置、もしくは担当者の任命」のみであった( $p=.01$ ,  $\chi^2=23.99$ )。

図12に示すのは、産業ごとの専門組織などの設置状況についての回答分布であるが、「在宅勤務/リモートワーク支援室の設置、もしくは担当者の任命」については、「学術研究、専門・技術サービス」「教育・学習支援」「製造」などの一部の産業において3割程度の企業が設置、任命している一方、「建設」「宿泊・飲食サービス、娯楽」「医療・福祉」などの現場に人がいない限り事業が成立しない一部の産業においては、全く設置、任命が進んでいないなど、産業による差が明らかになった。

参考として、産業ごとの差は有意ではないが他の専門組織の設置状況を見てみると、まず、最も多くの企業で進んでいるのが「リスク管理部門・事業継続計画(BCP)部門の設置」であり、「電気・ガス・水道、運輸・郵便」では75.00%、「金融・保険、不動産」「情報通信」

「学術研究、専門・技術サービス」においても回答企業の5割程度がリスク管理部門などを設置している。設置が進んでいる産業を見ると、従来から危機管理意識が高く、ルール等が厳格な官僚的組織特性を持つ産業や、高度な専門情報などを扱う産業が多いように見受けられる。リスク管理部門と比較すると「専任の危機管理担当役員/最高リスク責任者(CRO)の任命」「子育て・育児支援室の設置、もしくは担当者の任命」の設置はまだ進んでおらず、最も多い産業においても2割程度に留まっている。さらに、専門組織を「設置していない」と回答する企業は「電気・ガス・水道、運輸・郵便」を除く全ての産業において4~6割の幅で存在しており、同じ産業においても、何らかの専門組織を設置する企業と専門組織を設置しない企業とに二極化していることが窺える。

図 12. 専門組織の設置×産業の度数分布



### (c) リーダーの発信

組織的対応(X1群)として、最後に、代表取締役や経営最高責任者(CEO)からのメッセージ発信状況について、産業ごとの差を確認したところ統計的に有意な差は確認できなかった( $p=.09$ ,  $\chi^2=21.58$ )。

図 13 にて産業ごとの回答分布を確認すると、「その他」の産業を除く全ての産業の半数以上の企業が「メールや社内コミュニケーションツール(Slack、Teams など)を通じ社員一人ひとりに対して一斉配信した」または「部署ごとの管理者に伝達した上で、間接的にメッセージを発信した」と回答し、経営トップが何らかの手段で自社の方針をメッセージ発信していることがわかった。さらに、「教育・学習支援」においては、全ての組織の経営トップがメッセージを発信しており、かつ、7割以上が社員一人ひとりに直接メッセージを発信している。「電気・ガス・水道、運輸・郵便」「卸売・小売」「金融・保険、不動産」「医療・福祉」では回答企業の7割が、「学術研究、専門・技術サービス」「製造」「建設」では6割の企業が、何らかの手段で経営トップがメッセージを発信している。産業による顕著な差は見

出しにくい、強いてあげるなら「宿泊・飲食サービス、娯楽」において経営トップが社員一人ひとりに一斉配信する企業が少いようである。事業運営単位が現場ごととなり、経営トップからの社員へのメッセージ発信は馴染みにくい産業と想定されるが、新型コロナウイルス感染症への事業や売上への影響や収束後の事業についても社員の不安が大きい産業においては、リーダーからの直接的なメッセージ発信の有無が与える影響が懸念される。

図 13. リーダーの発信×産業の度数分布

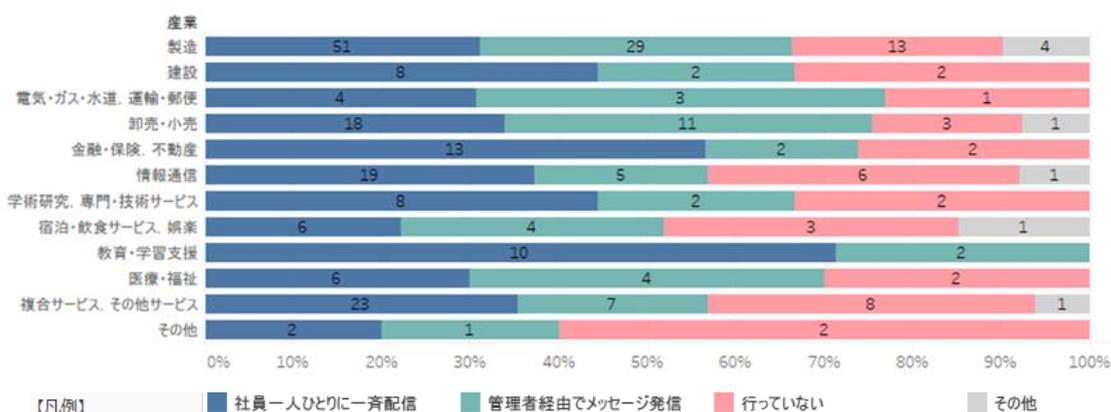


表 23. レジリエンス×産業

平時から多様な解決策が生み出されている				平時から非常に素早い対応策が取れている					
産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準	産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準
製造	3.32	1.18	1.66	0.08	製造	3.34	1.29	1.4	0.17
建設	3.25	1.29			建設	3.58	1.08		
電気・ガス・水道、運輸・郵便	3.63	2.07			電気・ガス・水道、運輸・郵便	3.50	1.93		
卸売・小売	3.09	1.07			卸売・小売	3.03	1.10		
金融・保険、不動産	4.00	1.12			金融・保険、不動産	3.88	1.17		
情報通信	3.39	1.23			情報通信	3.42	1.29		
学術研究、専門・技術サービス	3.75	1.76			学術研究、専門・技術サービス	3.83	1.64		
宿泊・飲食サービス、娯楽	2.71	1.27			宿泊・飲食サービス、娯楽	3.00	1.18		
教育・学習支援	4.08	1.83			教育・学習支援	4.08	1.88		
医療・福祉	2.92	1.24			医療・福祉	3.00	1.13		
複合サービス、その他サービス	3.67	1.15			複合サービス、その他サービス	3.77	1.20		
その他	3.40	1.82			その他	3.40	1.82		
総計	3.40	1.29			総計	3.44	1.32		

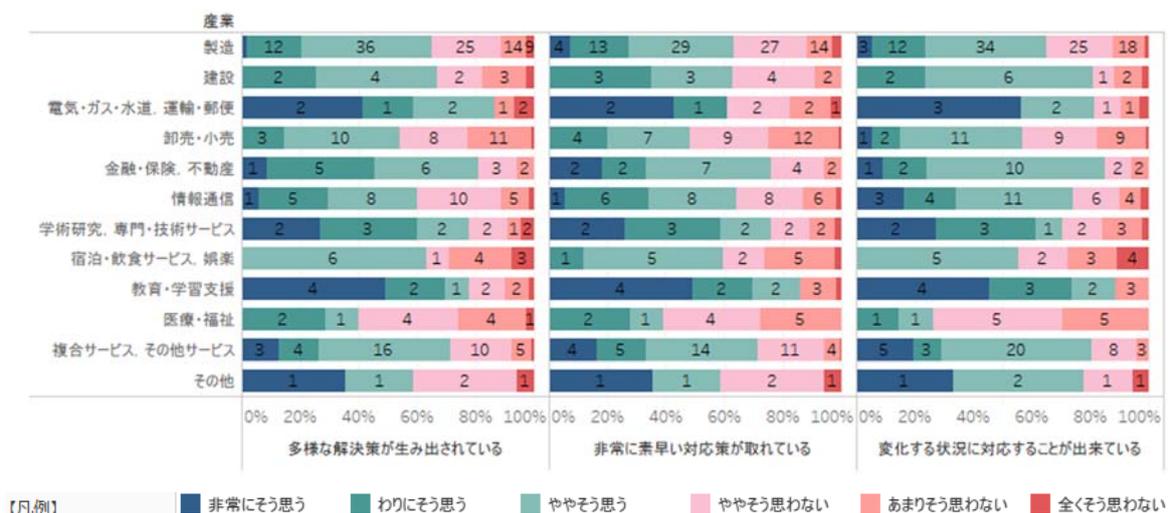
平時から変化する状況に対応することが出来る				
産業	平均値	標準偏差	F値	有意水準
製造	3.40	1.17	2.61	0.00
建設	3.50	1.24		
電気・ガス・水道、運輸・郵便	4.00	1.93		
卸売・小売	3.21	1.11		
金融・保険、不動産	3.88	0.99		
情報通信	3.58	1.41		
学術研究、専門・技術サービス	3.67	1.72		
宿泊・飲食サービス、娯楽	2.57	1.28		
教育・学習支援	4.42	1.62		
医療・福祉	2.83	0.94		
複合サービス、その他サービス	3.97	1.06		
その他	3.60	1.82		
総計	3.52	1.29		

(d) レジリエンス

組織の能力(X2群)では、レジリエンスとして、「多様な解決策が生み出されている」「非常に素早い対応策が取れている」「変化する状況に対応することが出来る」という3項目について、産業ごとの違いを分析した。前頁の表23に産業ごとの平均値、標準偏差および一元配置分散分析の結果を示す。

組織において平時から前述の対応が取られているかを「1. 全くそう思わない」から「6. 非常にそう思う」までの6段階で記述しており、数値が高いほどレジリエンスは高いということになる。分析の結果、「平時から多様な解決策が生み出されている」「平時から変化する状況に対応することが出来る」においては、産業による統計的に有意な差が確認された(5%有意水準)。また、参考として図14に組織のレジリエンスの3項目について、産業ごとの回答分布を示す。

図14. 組織のレジリエンス×産業の度数分布



「平時から多様な解決策が生み出されている」においては、「教育・学習支援(平均 4.08)」「金融・保険、不動産(平均 4.00)」では、多様な解決策がやや生み出されており、他方、「宿泊・飲食サービス、娯楽(平均 2.71)」「医療・福祉(平均 2.92)」ではあまり多様な解決策は生み出されていないなど、産業間の差が統計的に確認された。「平時から変化する状況に対応することが出来る」においては、「教育・学習支援(平均 4.42)」「電気・ガス・水道、運輸・郵便(平均 4.00)」では変化する状況にやや対応出来ているとしており、「宿泊・飲食サービス、娯楽(平均 4.43)」「医療・福祉(平均 2.83)」ではあまり変化に対応出来ていないと回答しているなど、統計的にも差が確認されている。今回の新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、自粛要請対象となる「宿泊・飲食サービス、娯楽」や、逆に、感染症流行下においても休まずに最前線で事業継続が求められる「医療・福祉」の両産業において、組織のレジリエンスの2項目が低いことが統計的に有意として確認されたが、現在の非常時および収束

後も事業変化が求められる環境におかれる両産業において組織のレジリエンスの低さがネガティブな影響とならないか、懸念される点である。

### 3.2.4 創業年

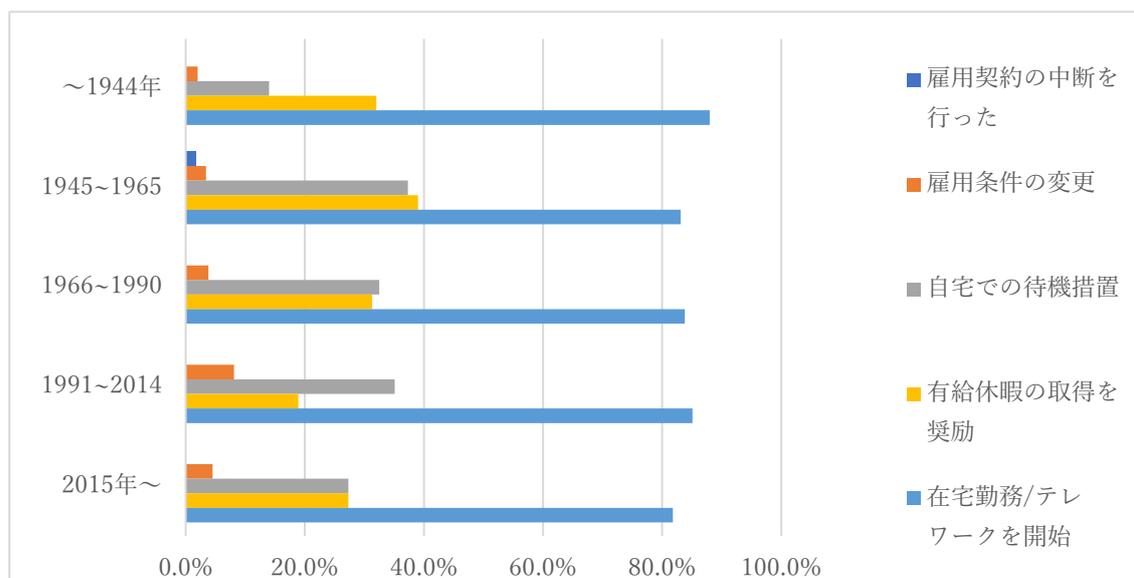
以下では創業年別に X1：組織的対応(a.テレワーク導入、b.専門組織設置、c.リーダーの発信)、X2：組織の能力(d.レジリエンス)がどのような状況にあるのかを検討する(各質問の詳細については 2.2 項を参照)。

新型コロナウイルス感染症の影響に対し、組織はどのように対応したのだろうか。以下では創業年と「a.テレワーク導入状況、テレワーク開始時期」「b.専門組織設置」「c.リーダーの発信」の関係を検討する。

#### (a) 在宅勤務/テレワークの導入

図 15 に示すのは、創業年と社員の雇用状況の変化・在宅勤務/テレワークの導入状況の関係である。新型コロナウイルス感染症に関連して、従業員(正社員)の雇用状況の変化について従業員の雇用状況を「従業員の一部または全員に対して、雇用契約の中断を行った」「従業員の一部または全員に対して、雇用条件の変更を行った」「従業員の一部または全員に対して、自宅での待機措置を行った」「従業員の一部または全員に対して、有給休暇の取得を奨励した」「従業員の一部または全員に対して、在宅勤務/テレワークを開始した」の 5 つの項目について当てはまるものについて回答を求めている。

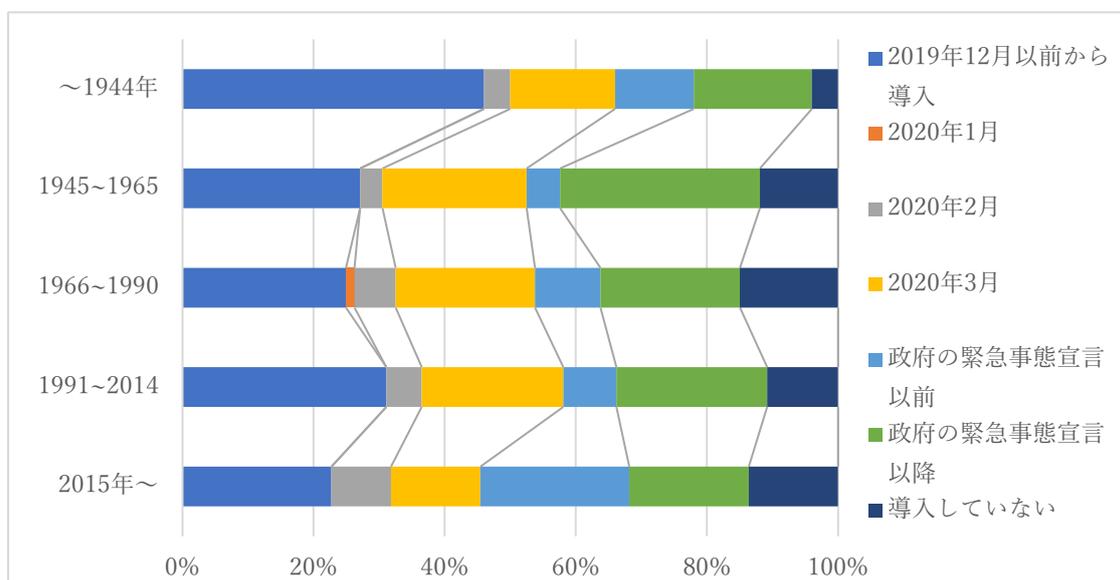
図 15. 創業年別と従業員の雇用・テレワークの状況の関係



『第一報』でも確認されたことであるが、創業年にかかわらず、雇用契約の中断、雇用条件の変更は、ほとんどの企業が行っておらず、従業員の雇用は大きく変化していない。そして全ての創業年区分の80%以上が、一部または全てでテレワークを実施している。創業年で差が見られるのは、製造業が多かった戦前創業企業であり、自宅での待機措置が少ない。また、平成期創業の企業は有給取得の奨励が少ない傾向にある。全体として、回答企業においてテレワークへの移行への努力が見られる結果となっている。

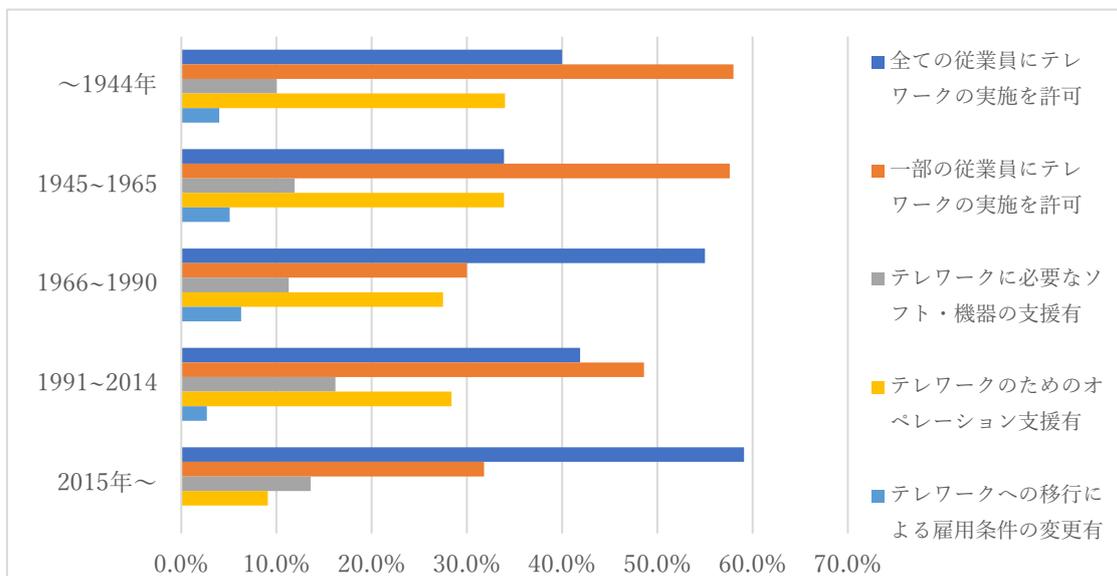
図16に示すのは、創業年とテレワーク開始時期の関係である。テレワーク開始時期は、「2019年12月以前から」「2020年1月」「2020年2月」「2020年3月」「2020年4月(ただし(政府による緊急事態宣言)以前)」「2020年4月(ただし(政府による緊急事態宣言)以降)」「導入していない」の7つの選択肢から当てはまるものについて回答を求めた。創業年別で大きな差が見られないものの、戦前創業企業は半数近くが2019年12月までに行っており、新型コロナウイルス感染症対応以前からテレワークを推進する動きがあったことがわかる。戦後創業の昭和中期の企業は2019年内に行っているところが少なく、また、政府の緊急事態宣言後に導入したところが最も多く、テレワークへの移行は新型コロナウイルス感染症対応以前には難しかったことが窺える。

図16. 創業年別とテレワーク導入時期の関係



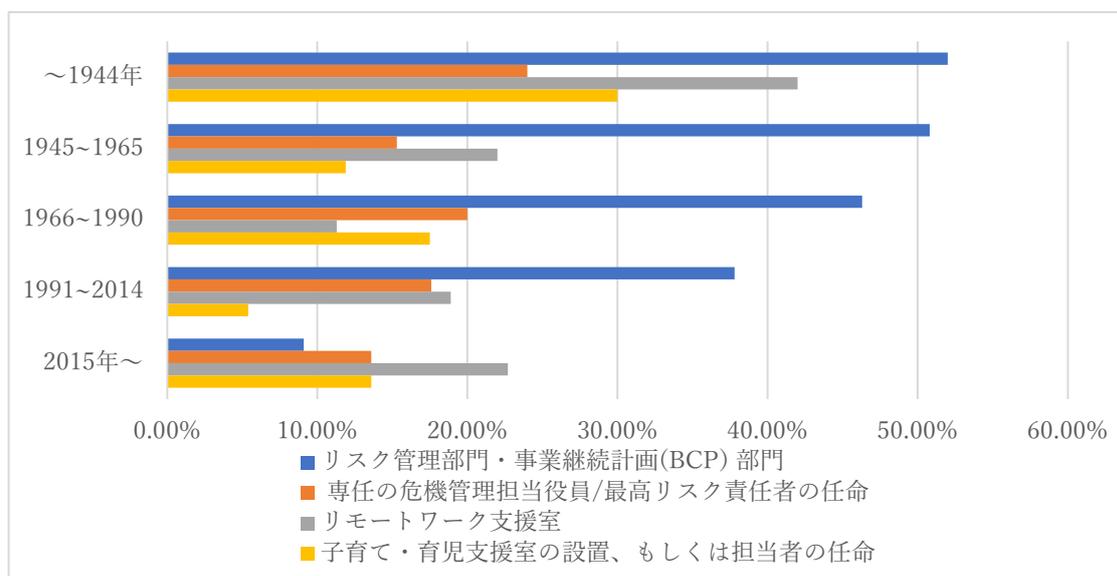
ただし、テレワーク導入時期と新型コロナウイルス感染症対応後の体制は必ずしも連動していない。図17に示すように1966年以降の昭和後期創業と近年創業の若い企業は半数以上がテレワークを全員に許可しており、また、1965年以前創業の企業でのテレワークは、一部の従業員に留まりがちであることがわかる( $\chi^2(4, N=285) = 16.35, p < .01$ )。

図 17. 創業年別とテレワークへの支援の有無の関係



X1の組織的対応において「テレワークの導入」では、企業間で大きな差はないものの、戦前創業の企業は2019年から体制を整えていたが、緊急時の全員への移行は容易ではなく、また、比較的若い企業は2019年12月以前には体制が整っていなかったが、必要な状況が発生した場合の移行は比較的移行しやすいことが示された。戦前創業の企業は製造業比率が高く、戦後の昭和後期創業の企業はインフラ系、医療・福祉系比率が高いため、現場での対応など、テレワーク化しにくい業務が多いことが予想され、テレワーク制度を早期に整備しようと努力することと、緊急時対応の迅速な切り替えができることとは、必ずしも一致しないことがわかる。

図 18. 創業年別と専門組織の設置の関係

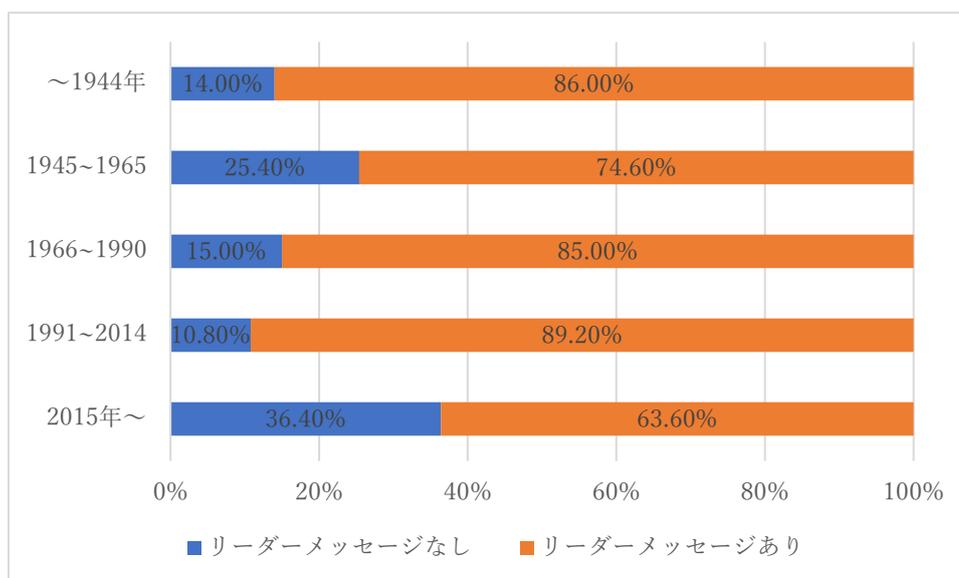


## (b) 専門組織

社会的環境の変動に伴い組織構造は変化するが、新しい役割に対応した部門を専門に設けることへの動きと企業の創業年はどのような関係にあるだろうか。図 18 に示したのは、創業年と 2019 年 12 月までに各専門の部門の設置状況の関係である。

創業年が古いほど「リスク管理部門・事業継続計画部門」を設置している企業が多く、長年、多様な危機を経験して必然的に設置していることがわかる。先述のように、リモートワークへの移行がやや難しい状況にあった戦前創業の企業であったが、「リモートワーク支援室」を設置しているところが多い。そして「子育て支援部門」も創業年が古い企業に多いことがわかる。総じて、創業年の古さと種々の専門組織体制の充実とが正の相関関係にあるということである。興味深いのは、先に見たように、(組織体制自体は充実しているはずの) 創業年の古い企業が、必ずしも新型コロナウイルス感染症の問題に首尾よく対応した企業ではないということである。創業年の古い企業の中には、テレワークの迅速な導入が遅れたり、種々の資源の不足が起こったり、事業への悪影響があった企業が相当程度あった。創業年が古い企業は確かに組織体制を整えてはいるが、テレワークの実施へと業務体制を変換したり、その他種々の影響を緩和したりするためには、「歴史ある伝統企業であること」とは異なった要因が必要になるということを示唆する結果である。制度的頑健性による動きにくさであるのか、業務的にテレワークへの移行が困難な産業に戦前創業の企業が多いという構造的要因によるものかは、『第三報』以降の分析に譲りたい。

図 19. 創業年別とリーダーの発信力の関係



### (c) リーダーの発信

リーダーの発信と創業年との関係を検討する。具体的には、「メールや社内コミュニケーションツール(Slack, Teams など)を通じ社員一人ひとりに対して一斉配信した」「部署ごとの管理者に伝達した上で、間接的にメッセージを発信した」「組織トップからのメッセージ発信は行っていない」「その他」の4つのうち最初の2つを選択した企業とそれ以外の企業の割合が、創業年の各カテゴリによってどう異なるか、ということと比較する。図 19 は新型コロナウイルス感染症の緊急事態に、リーダーから従業員へのメッセージ発信の有無を創業年別で示したものである(部署の連絡網を通じた間接的な伝達を含む)。創業5年以内の若い組織と戦後の昭和中期創業の企業は、リーダーからのメッセージの発信がやや少ないことがわかる( $\chi^2(4, N=285)=11.03, p<.05$ )。

以上、「X1:組織的対応」を創業年別に「a. テレワーク導入」「b. 専門組織設置」「c. リーダーの発信」の3つの要素から比較してきた。その結果、戦前創業の企業は組織体制の整備の充実度やリーダーの発信力はあるものの、若い企業に比べてテレワークへの移行に適合しない業務が多い可能性が窺え、組織的対応は若い企業と戦前創業の企業の特徴の違いが示されたといえよう。

### (d) レジリエンス

以下では緊急事態に対する組織のレジリエンスが創業年によってどのように異なるかを検討する。表 24 に示すのは、2.2.2 で紹介した組織のレジリエンス関連3項目を合わせ、平均値を創業年別に比較したものである。行った分析は、分散分析(Tukey b を用いた多重比較)である(表 24)。

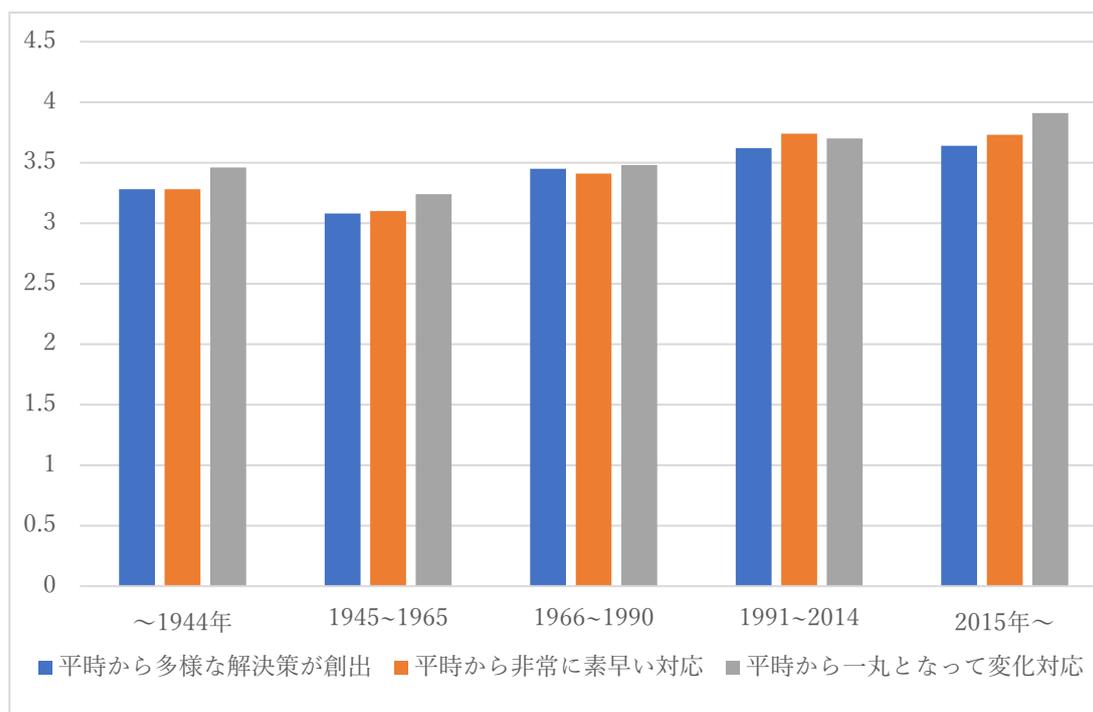
表 24. 創業年と組織のレジリエンス

	平均値	標準偏差
～1944年	3.34	1.26
1945～1965	3.14	1.01
1966～1990	3.45	1.14
1991～2014	3.69	1.21
2015年～	3.76	1.53

全体としては大きな差は見られないが、組織が若いほど、レジリエンスが高いと認知されていることがわかる。いろいろな部門や制度の整備などの組織体制が充実していた戦前創業の企業ではあるが、レジリエンスについてはやや低く認知されている。より具体的には、1945～1965年創業の企業のレジリエンスが最も低く、次いで低いのがそれよりも古い1945年以前創業の企業である。

レジリエンスを構成する下位項目レベルで見ると、図 20 に示すように「我が社では総じて、平時から非常に素早い対応策が取れている」への回答において創業年の効果が見られた( $F(4,280)=2.46, p<.05$ )。ここでも、1945~1965 年創業の企業のレジリエンスが全般的に最も低く、次いで 1945 年以前創業の企業の諸項目の値が低いことがわかる。

図 20. 創業年別と組織のレジリエンスの関係



先の分析で、創業年数の古い企業(具体的には、1945 年以前創業の企業と 1945~1965 年創業の企業)においては、種々の専門組織の整備が進んでいるという結果が得られた。ただしこの種の創業年の古い企業、とりわけ 1945~1965 年創業の企業は、他の創業カテゴリの企業に比べて、資源の不足、テレワークの導入の遅れ、レジリエンスの低さ、といったいくつかの問題を抱えていることが、分析を通じて見えてきた。

創業年の古い企業はいくつもの危機を乗り越えた経験をもっており、種々の専門組織の設置など、予測される危機に対応する準備には優れているが、予期せぬ緊急事態に遭遇したとき、張り巡らされたセーフティネットや規則が、迅速な動きやイレギュラーなことへの対応への柔軟性の低さを招いている可能性が予測される。ただし、組織年齢が古いことが、動きの鈍さに直結するとは限らず、例えば、資金的に厳しいベンチャー企業より創業年の古い企業からイノベーションが起こる場合もあるため、他の要因も同時に考慮に入れる必要がある(藤本・河, 2010)。産業構造において製造業、インフラ系、医療・福祉系に創業年の古い企業が多かったため、制度的頑健性だけではなく、資源不足にも見られたように現場での対応が必然的であるという物理的な要因も捨象し難い。

これらのことから、創業年の古い企業のこの状態が、体質が硬直化してレジリエンスが低くなってしまったのか、業務的性質ゆえの構造上の問題によってそうなってしまったのか。これらについては『第三報』以降での分析を待ちたい。

#### 4. 要因間の影響関係の探索的分析

積極的に組織的対応を行うことで、新型コロナウイルス感染症が引き起こす事業レベルの影響(X1群とY1群の関係)や、現場レベルへの影響は緩和しうるのか(X1群とY2群の関係)。組織能力(レジリエンス)を持ち合わせた企業は、事業レベル(X2群とY1群の関係)、現場レベルの種々の影響(X2群とY2群の関係)から免れることができているのか。このような関係性を、シンプルな相関分析を行うことによって探索することが、第4章の目的となる。

ここでは、大きく分けて2種の相関分析を行う。1つ目は、表1のX群(X1およびX2)とY群(Y1およびY2)の間の相関分析である。新型コロナウイルス感染症の事業レベル、新型コロナウイルス感染症の事業/現場への影響を緩和すると予想されるX群の諸変数の中で、実際にY群の諸変数に影響を与えるのはどのような要因であるか、ということを検討するためである。2つ目は、影響を緩和する要因間(Y群内)の相関分析である。「テレワーク早期導入」「専門組織設置(12月時点)」「専門組織設置(1月時点)」「リーダー発信度」「レジリエンス」といった諸要因は<sup>22</sup>、それぞれ独立したものではあるが、「テレワークの早期導入をしている企業ほど専門組織設置も積極的に行っている」というように、要因間に正の相関が存在している可能性も高い。この点を検討するための相関分析である<sup>23</sup>。

##### 4.1 変数群XY間の相関分析

X群(X1およびX2)とY群(Y1およびY2)の諸変数について、相関分析を行った結果が表25である。表25によれば、「テレワーク早期導入」「専門組織設置(12月時点)」「専門組織設置(1月時点)」「リーダー発信度」「レジリエンス」のいずれも、事業への影響に関わる変数との間に有意な相関が見られない。新型コロナウイルス感染症が事業レベルに与えるインパクトは、企業による事前/事後的な対応や組織能力ではなく、3.1や3.2で検討したような企業プロフィールレベルの要因によって規定されるということなのだろう。

対して、現場レベルの影響に対しては、いくつかの有意な関係が確認された。

まず、「テレワーク早期導入」と「資源充足度」との間に正の相関が見られる。これには2方向の因果関係が考えられる。1つは、対面式の仕事スタイルから脱し、早期にリモートワークの体制を導入できた企業は、組織レベルでも個人レベルでも、新しい働き方へ

---

<sup>22</sup> それぞれの変数の合成の仕方については、2.2項を参照されたい。

<sup>23</sup> 「テレワーク早期導入」や「専門組織設置」といったカテゴリ変数をどのように連続変量への変換したのかということに関しても、2.2項を参照されたい。

表 25. 変数群 XY 間の相関分析

		新型コロナウイルス感染症による影響変数 Y 群			
		事業への影響		現場への影響	
		e.主要事業への影響	f.売上変化	h.現場への影響	i.資源充足度
影響を緩和する要因 X 群	a. テレワーク早期導入	.03	.06	.05	.10 *
	b-1.専門組織設置(12月時点)	-.01	.04	.06	.01
	b-2. 専門組織設置(1月以降)	-.04	-.07	.13 **	-.12 **
	c. リーダー発信度	-.02	.05	-.02	.15 **
	d. レジリエンス	.05	.01	-.15 ** (-.14)	.36 *** (.36)

数値はスピアマンの順位相関係数、( )内はピアソンの積率相関係数

の適応が早期に進み、その結果、感染拡大が進んだ状況下で自社の資源を新たな状況への適応だけでなく、種々の業務の遂行に振り分けることができた、ということである(「テレワークの早期導入→資源充足度」という因果)。もう1つは、資源が豊富な企業であるからこそ、テレワークの早期導入が可能になったという、全く逆の因果である(資源充足度→テレワークの早期導入)。

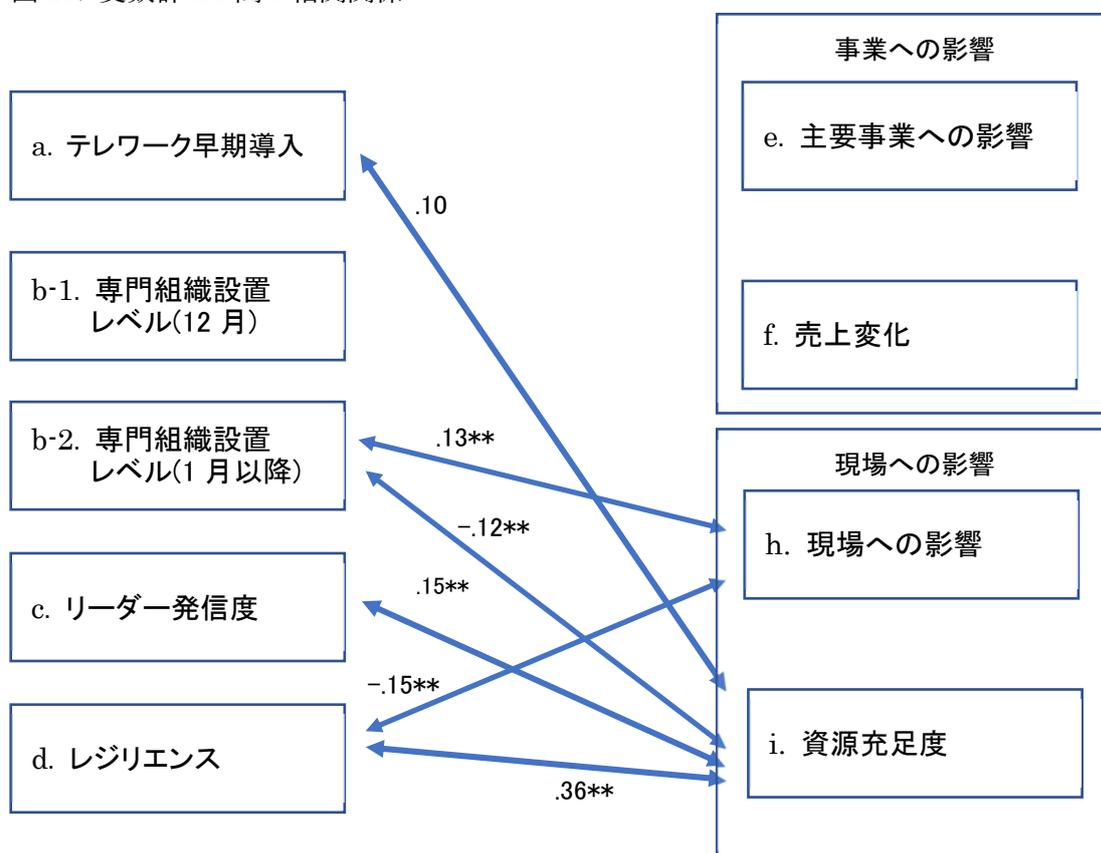
「専門組織設置(1月時点)」については、「現場への影響」との間に正の、「資源充足度」との間に負の相関が見られる。これについても2つの因果が想定される。専門組織の設置それ自体は、新型コロナウイルス感染症に対して企業の積極的に取り組んでいる証拠といえるだろう。ただ実施には、日本企業の中に、このような組織を作ることは作ったが、その組織が機能するための資源が配分されていなかったり、社員からの問い合わせなどの問題解決に追われ、その組織自体が機能不全に陥ったりしているケースが多々見られるようである。この場合、専門組織の設置がかえって現場に混乱をもたらしてしまうということがありうる(専門組織設置→現場への影響)。もう1つの因果は、現場への影響が甚大な企業ほど、それに対処するために専門組織を立ち上げる傾向がある、というものである(現場への影響→専門組織設置)。直感的には、後者の方が素直な説明であろうが、少なくともこの時点では前者の可能性も否定できない。

「リーダー発信度」と「資源充足度」との間にも正の相関が見られる。リーダーシップ

の研究では、組織再編時や組織の危機のような有事の際には、平常時以上に、リーダーによるメンバーへの直接的かつきめの細かいメッセージの発信やビジョンの提示が必要になることが報告されている(小野, 2016)。紛れもない有事である新型コロナウイルス感染症拡大下であって、リーダーがこうしたスタンスをとる企業においては、必要な資源が必要な場所に配分されるという風に、組織運営の最適化が行われている可能性は高い。ただし、このロジックでは、リーダーによる発信が「現場への影響」と負の有意な相関にないことが説明できない。リーダーによるメッセージの発信やビジョンの提示にもかかわらず、現場で起こるミス、社員間のコミュニケーション不全、社員のストレスといった問題は解決されないようである。こうした影響を緩和する可能性を持つのが、次のレジリエンスである。

「レジリエンス」については、「現場への影響」との間に負の、「資源充足度」との間に正の相関が見られる。新型コロナウイルス感染症が拡大する前の段階で、平素から多様な解決策が生み出され、問題に対して素早い対応が取られ、社員一丸となって変化する状況に対応できている企業においては、現場への影響が緩和されており、資源の不足も起こっていないのである。現場で起こるミス、社員間のコミュニケーション不全、社員のストレスなど、現場の社員レベルに起こっている諸問題に対しては、経営者レベルのメッセージ発信やビジョン提示ではなく、平時からの組織能力の構築がものを言う、という結果である。以上の結果を、より視覚的にまとめたのが図 21 である。

図 21. 変数群 XY 間の相関関係



## 4.2 変数群 Y 内の相関分析

最後は新型コロナウイルス感染症の影響を緩和する要因間(Y 群内)の相関分析である。「テレワーク早期導入」「専門組織設置(12月時点)」「専門組織設置(1月時点)」「リーダー発信度」「レジリエンス」といった諸要因の間の相関関係を検討する。

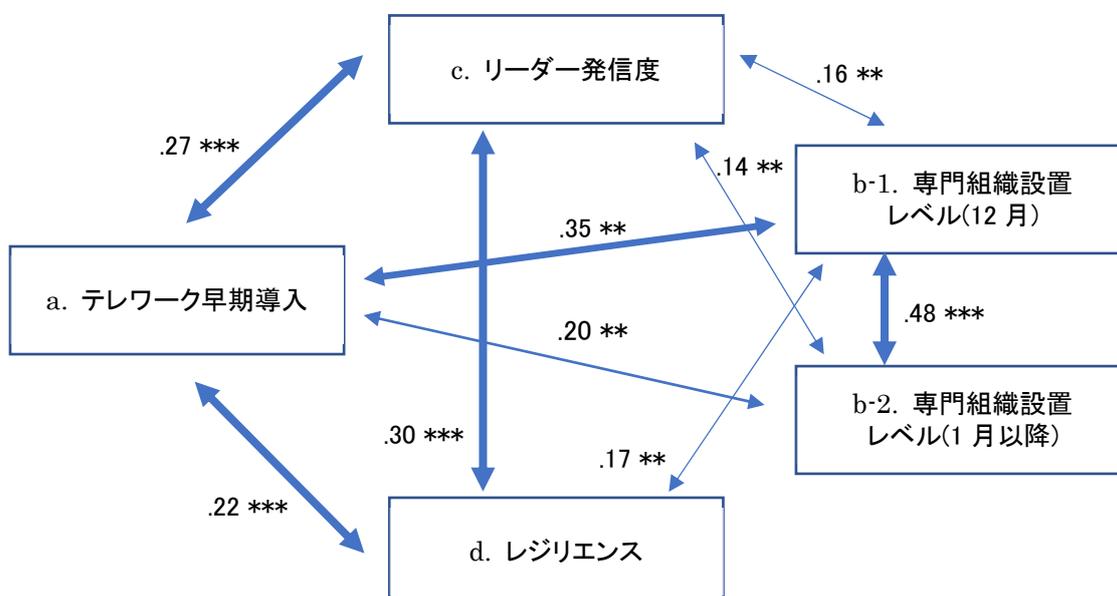
分析の結果が表 26 である。これによれば、「テレワーク早期導入」と「専門組織設置(12月時点/1月時点)」との間、「テレワーク早期導入」と「リーダー発信度」、「リーダー発信度」と「レジリエンス」など、ほぼ全ての項目間に統計的に有意な相関関係が見られる。ある取り組みをしている企業は、同時に他の取り組みを模している企業である可能性が高い、ということである。これはまた、ある点において新型コロナウイルス感染症の問題に積極的な対応を行っていない企業においては、他の点においてもほとんど対策が打たれていない可能性を示す結果でもある。以上の結果を、より視覚的にまとめたのが図 22 である。

表 26. 変数群 X 間の相関分析

	テレワーク 早期導入	専門組織 充実度 T1	専門組織 充実度 T2	リーダー 発信度
a.テレワーク早期導入	1			
b-1.専門組織充実度(12月時点)	.35***	1		
b-2.専門組織充実度(1月時点)	.20**	.48***	1	
c.リーダー発信度	.27***	.16**	.14*	1
d.レジリエンス	.22***	.17**	.10	.30***

数値はスピアマンの順位相関係数

図 22. 変数群 X 間の相関関係



## 5. 結論と含意、若干の提言

### 5.1 発見事実のサマリ

1.2 で提示した研究課題に答える形で、『第二報』の発見事実をまとめておこう。種々の企業プロフィール(Z 群)ごとの事業への影響(Y1)および現場への影響(Y2)の比較分析の要約が表 27、組織的対応(X1)および組織能力(X2)の比較分析の要約が表 28 である。企業プロフィールによって、新型コロナウイルス感染症の影響やそれに対する対応などにはかなりの差異があることが確認された。特に気になる点をピックアップしてみよう。

#### (1) 東京および 6 府県企業の現場への影響と素早い対応

東京および 6 府県に本社を置く企業において、様々な現場への影響と資源の不足が確認された。他方で東京立地の企業においては、テレワークの導入や専門組織の設置が新型コロナウイルス感染症拡大前の時点で既に進んでおり、拡大が進んだ 1 月以降における対応も迅速であった。総じて、新型コロナウイルス感染症によって最も大きな影響を受け、しかもこの問題に対して最もダイナミックなレスポンスをしたのが、東京立地の企業であったといえそうである。

#### (2) 100 名以下の企業における事業への甚大な影響、1,000 名以上の規模の企業における現場への影響

企業規模でいえば、新型コロナウイルス感染症拡大によって最も売り上げを落としたのは、100 名以下の企業であった。新型コロナウイルス感染症は種々の資源(ヒト・モノ・カネ)の余剰を持たない小規模企業の事業を直撃したということである。他方で、現場レベルへの影響、特に従業員間および経営陣と従業員間のコミュニケーションに大きな影響があったのは、1,000 名以上の企業である。多くのメンバーから構成される企業であるほど、経営陣からのきめ細かい情報発信、メンバー同士のコミュニケーションを円滑化する取り組みが必要になるわけであるが、新型コロナウイルス感染症によってそうしたコミュニケーションが分断されたと推測できる。大企業ほどテレワークの導入が進んでいることも、これと無関係ではないはずである。

#### (3) 宿泊・飲食サービス、娯楽／医療・福祉などの業種(産業)において事業への甚大な影響、組織的対応の遅れ

既に各種報道によって伝えられていることであるが、宿泊・飲食や医療・福祉などにおいて事業への大きな影響が出ていることが、改めて確認された。他方でこうした企業では、対顧客接点のオンライン化、リモートワークの導入が難しく、事業内容という意味で

も働き方という意味でも、これまでと同じやり方を継続することを強いられている。また、種々の組織的対応も遅れている。

#### (4) 1945～1965年創業の企業における資源不足、テレワーク導入の遅れ

総じて、創業年が古い企業ほど新型コロナウイルス感染症の問題への対応が進んでいる。古い企業の中に、相対的に企業規模が大きな企業が多く含まれていることが関連しているのだろう。ただし、1945～1965年創業の企業群において種々の資源の不足とテレワーク導入の遅れ、という問題が起こっている。これは創業年の古さという制度的な影響だけでなく、この昭和後期創業の企業は、インフラ系、医療・福祉系の産業に多く、現場での対応が必然となる業務の特質が影響しているものと思われる。

#### (5) 企業による積極的な対応や組織能力と事業への影響の間の無相関

「テレワーク早期導入」「専門組織設置(12月時点)」「専門組織設置(1月時点)」「リーダー発信度」「レジリエンス」のいずれも、事業への影響に関わる変数との間に有意な相関が見られない。新型コロナウイルス感染症が事業に与えるインパクトは、企業によるこうした取り組みや能力いかなではなく、立地や規模産業や規模のような基本プロフィール、あるいは我々の調査が対象とした変数以外の要因によって規定されているといえそうである。ただしこの段階で、企業による積極的な対応や組織能力に意味がないと断ずることはできない。『第二報』では検証できなかったが、例えば、積極的な対応や組織能力が、他の様々な要因が事業に与える影響を調整(moderate)するといったことは、十分にありうる。このような複雑な因果関係については、よりソリッドな分析を行う『第三報』以降の課題としたい。

#### (6) 企業による積極的な対応や組織能力と、現場への影響の間の相関関係

他方で、企業による積極的な対応や組織能力(レジリエンス)と現場への影響の間には、ある程度強い相関関係が見られる。リーダーによる発信は資源充足度に、レジリエンスは、現場への影響と資源充足度に、良い影響を与えるようである。現場への影響を最小化するための1つの鍵が、経営者による発信とレジリエンスにあるといえそうである。

## 5.2 含意と結論

新型コロナウイルス感染症によって事業レベルと現場レベルそれぞれにおいて大きな影響を受けたのはどういう企業であるのか、この問題に積極的に対応している企業、逆に、それができていない企業はどういう企業であるのか。そして重要な問題として、いま、特に支援を必要としている企業はどのような企業なのか。『第二報』ではこうした課題に取り組んだ。

最後の問題について、我々なりの結論をいうならば、「いま、最も支援を必要としているのは、(1)宿泊・飲食サービス、娯楽／医療・福祉などの産業に属する企業、(2)1945～1965年創業の企業、(3)東京および6府県立地の企業、(4)とりわけ、この3つの条件が重なった企業である」ということになるだろう。急いで補足しておくが、我々は「こうした条件に当てはまらない企業においては、問題が起こっていない」とか「支援の必要がない」といったことを主張したいわけではない。極めて多くの企業が新型コロナウイルス感染症の大きな影響を受けていることは、我々も理解しているつもりである。我々が言いたいのは、日本全体が大きな被害を受けているが、中でもとりわけ大きな問題に直面している企業、早急な支援を必要としている企業が間違いなくあるということである。

希望があるとすれば、新型コロナウイルス感染症感染拡大前の段階で、平素から多様な解決策が生み出され、問題に対して素早い対応が取られ、社員一丸となって変化する状況に対応できている企業(レジリエンスの高い企業)において、現場への影響が緩和されており、資源の不足が起こっていないという事実である。現場で起こるミス、社員間のコミュニケーション不全、社員のストレスなど、現場の社員レベルに起こっている諸問題に対しては、経営者レベルのメッセージ発信やビジョン提示以上に、平時から組織のレジリエンスを高めておくことが有効なのである。この結果には、高度な国際競争の中でますます効率性を求められるようになりつつある日本企業にとって、極めて重要な示唆が含まれていると我々は考えている。

組織のレジリエンスとは、先に定義したように、「組織が存続し繁栄するために、漸進的な変化や突然の混乱に対して予見、準備、対応、適応する能力」であるが、これを高めるためには、平時において様々な失敗と学習を行うこと、社員一人ひとりの高度の自由を与えておくこと、常に「想定外」の事態を想像したり内省する習慣をつけておくことなどが必要になる(Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall2011)。例えば、日本のある世界的メーカーZ社では、平時において、あえてリスクの高い製品開発を現場で行わせ社員に失敗を経験させたり、「自社の製品市場に最悪の変化が起こるとすれば、それはどのようなものか」という仮想的な状態を想定して、そのことを真剣に議論したり内省したりする場を設けたりしているという<sup>24</sup>。平時において組織としてのレジリエンスを高めようという試みに他ならないわけであるが、これらはいずれも、一般的な企業経営の観点からすれば、一種の「冗長性」であり「無駄」を組織内に取り込む行為に他ならない。有事において貴重なリソースとなるレジリエンスは、平時における無駄の結果として担保しうるものであるが、平時において企業はここに時間とリソースを割くインセンティブを持ちにくい。ハイパーコンペティションと形容されるような厳しい競争状態にあつては、こうした冗長性や無駄は、むしろ、積極的な排除の対象になってしまう可能性すらある。レジリエンスを構築することの難しさがここにある。

---

<sup>24</sup> Z社へのインタビューにもとづく。

ここで紹介したいのが、組織スラック(organization slack)という概念である。企業などの組織内部に存在する冗長性や無駄を指す組織研究の概念であり、具体的には、過剰な人員、余っている設備、生産のロスタイム、内部留保、余分な経験など、様々な形で現実の企業の中に存在しているものである。Cyert and March(1963)によって提唱され、イノベーション、財務パフォーマンスなど、さまざまな企業活動に影響があることが実証的にも確認されている。重要なのは、この組織スラックが、企業が様々な環境変化によるリスクに直面した時、その緩衝剤として機能するということである(Bourgeois, 1981)。カネやモノの余剰が緊急時に役立つのと同じように、失敗経験や危機的状況の(仮想的)経験などもまた、短期的にはメリットが少ない余剰でしかないが、有事に際して極めて有効な資源として機能する組織スラックなのである。

その意味で、「創業年が若い企業ほどレジリエンスが高い」という『第二報』の発見事実は、企業が成長し、大規模化するにつれて、多くの組織がこのような「冗長性」や「無駄」を排除しようとしてしまっているという重大な事実を我々に突きつける。この事実はどう向き合うかということが、ポストコロナにおける日本企業のあり方を大きく左右するように思えてならない。

表 27. 『第二報』の発見事実のサマリ①: Y1 および Y2 群の比較

企業プロフィール: Z	事業への影響: Y1			現場への影響: Y2	
	a. 主要事業への影響	b. 売上変化	c. 事業形態変化	d. 現場への影響	e. 資源不足
企業立地 (東京/6 府県/その他)	差異なし	差異なし	他のエリアより東京の企業はオンライン化の比率が高い。	東京+6 府県の方がそれ以外の企業よりも「従業員同士の意思疎通」「部門間連携」「社員への意思伝達」に大きな影響が出ている。	エリアに関わらず資源の不足に直面しているが、東京の方がそれ以外の企業よりも予算の不足をより強く実感している。
企業規模	差異なし	100 名未満の企業に売上が減少した企業の割合が多い	差異なし	1,000 名以上の企業はそれ以下の企業よりも「従業員同士の意思疎通」「部門間連携」に大きな影響が出ている。	差異なし
産業(業種)	サービス系企業、特に宿泊・飲食のように対面でのサービスを基本とする企業に大きな影響が出ている。	宿泊・飲食、医療・福祉、電気ガス他に売上が減の企業が多い。	全体の 60%の企業が顧客接点をオンライン化している中で医療・福祉など対面でのサービスを基本とする産業ではそれが進んでいない。	差異なし	宿泊・飲食サービス、娯楽産業において、人材、物的資源、予算、情報、時間、権限といったあらゆる資源の不足が起こっている。
創業年	差異なし	差異なし	差異なし	差異なし	1945～1965 年創業の企業に種々の資源不足が見られる。創業 5 年以内の企業に予算不足が見られる。

表 28. 『第二報』の発見事実のサマリ②: X1 および X2 群の比較

企業プロフィール: Z	組織的対応: X1			組織能力: X2
	a.テレワーク導入	b.専門組織の設置	c.リーダーの発信	d.レジリエンス
企業立地 (東京/6 府県/その他)	2019 年 12 月時点で見ると東京の企業の方が他よりも導入割合が高い。	立地による差異はほとんどなし。ただし 12 月以前は東京企業に「子育て・育児支援室の設置/担当者任命」の割合が多い。 1 月以降は東京企業に「在宅勤務/リモートワーク支援室の設置/担当者任命」の割合が多い。	差異なし	差異なし
企業規模	企業規模が大きいほど 2019 年 12 月時点でテレワーク導入が進んでいた。それ以降の割合は 100~1,000 名未満と 1,000 名以上の企業では 2020 年 3 月が導入のピーク、100 名未満の企業では緊急事態宣言ごと、規模の小さな企業の対応の導入の遅れが目立つ。	企業規模が大きいほど 2019 年 12 月時点で種々の専門組織の設置が見られる。2020 年 1 月以降においても大企業ほど設置が見られる。	企業規模が大きいほどリーダーのメッセージが、直接的に発信されている。	差異なし
産業(業種)	12 産業中 8 産業においては 80%以降の企業が導入。電気ガス、医療・福祉を除くほとんどで導入が進んでいる。ただし産業による程度の差はあり情報通信ではほぼ全ての社員に対して導入されているが、製造、電気ガス、金融・不動産、卸・小売、医療・福祉では 50~60%の企業が一部の社員についてのみ導入。	最も導入され、しかし最も産業間で分散があるのが「リスク管理部門・事業系所属計画部門設置」。製造、電気ガス、金融・不動産、情報通信では多くが導入しているが宿泊・飲食や医療・福祉では未導入が多い。	教育・学習支援、金融・不動産、建設などに発信を行っている企業が多い。	製造、建設、卸売・小売、情報通信などの企業に、レジリエンスの高い企業が多いことがわかる。
創業年	戦前創業の企業に 2019 年 12 月以前の導入企業が多い。1945~1965 年創業の企業、1965~1990 年創業の企業は 2019 年 12 月時点での導入割合が低く、1 月以降の導入割合も低い。	創業年が古いほど種々の専門組織導入が進んでいる。	創業 5 年以内の企業はトップからの発信を行っている企業の割合が少ない。	創業年が若い企業ほどレジリエンスが高い。特に低いのは 1945~1965 年創業の企業。

参考文献:

- Bouaziz, F., & Hachicha, Z. S. (2018). "Strategic human resource management practices and organizational resilience," *Journal of Management Development*, Vol. 37, No. 7, pp. 537-551.
- Bourgeois, J. L. (1981) "On the measurement of organizational slack," *Academy of Management Review*, Vol. 6, No.1, pp.29-39.
- Cyert, R. M., & March, J. M. (1963). *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- 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.
- 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」IIR Working Paper WP#20-10.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management," *Human Resource Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 243-255.
- 小野善生(2016)『フォロワーが語るリーダーシップ』有斐閣.

Appendix: 産業ごとの企業プロフィール

付表 1. 産業ごとの企業立地

産業	企業立地							
	東京		6府県		その他道府県		総計	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比
総計	151	51.71%	85	29.11%	56	19.18%	292	100.00%
製造	39	40.21%	27	27.84%	31	31.96%	97	100.00%
建設	3	25.00%	6	50.00%	3	25.00%	12	100.00%
電気・ガス・水道, 運輸・郵便	4	50.00%	4	50.00%			8	100.00%
卸売・小売	16	48.48%	15	45.45%	2	6.06%	33	100.00%
金融・保険, 不動産	11	64.71%	2	11.76%	4	23.53%	17	100.00%
情報通信	21	67.74%	7	22.58%	3	9.68%	31	100.00%
学術研究, 専門・技術サービス	7	58.33%	2	16.67%	3	25.00%	12	100.00%
宿泊・飲食サービス, 娯楽	7	50.00%	4	28.57%	3	21.43%	14	100.00%
教育・学習支援	7	58.33%	3	25.00%	2	16.67%	12	100.00%
医療・福祉	5	41.67%	5	41.67%	2	16.67%	12	100.00%
複合サービス, その他サービス	27	69.23%	10	25.64%	2	5.13%	39	100.00%
その他	4	80.00%			1	20.00%	5	100.00%

付表 2. 産業ごとの企業規模

産業	企業規模							
	100名以下		101~1,000名		1,001名以上		総計	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比
総計	93	31.85%	120	41.10%	79	27.05%	292	100.00%
製造	17	17.53%	42	43.30%	38	39.18%	97	100.00%
建設	4	33.33%	6	50.00%	2	16.67%	12	100.00%
電気・ガス・水道, 運輸・郵便	2	25.00%	2	25.00%	4	50.00%	8	100.00%
卸売・小売	12	36.36%	16	48.48%	5	15.15%	33	100.00%
金融・保険, 不動産	6	35.29%	8	47.06%	3	17.65%	17	100.00%
情報通信	10	32.26%	13	41.94%	8	25.81%	31	100.00%
学術研究, 専門・技術サービス	7	58.33%	2	16.67%	3	25.00%	12	100.00%
宿泊・飲食サービス, 娯楽	8	57.14%	2	14.29%	4	28.57%	14	100.00%
教育・学習支援	4	33.33%	6	50.00%	2	16.67%	12	100.00%
医療・福祉	4	33.33%	7	58.33%	1	8.33%	12	100.00%
複合サービス, その他サービス	17	43.59%	13	33.33%	9	23.08%	39	100.00%
その他	2	40.00%	3	60.00%			5	100.00%

付表 3. 産業ごとの創業年

産業	創業年区分							
	-		～1944年		1945～1965年		1966～1990年	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比
総計	7	2.40%	50	17.12%	59	20.21%	80	27.40%
製造			32	32.99%	28	28.87%	18	18.56%
建設	1	8.33%	2	16.67%	2	16.67%	5	41.67%
電気・ガス・水道、運輸・郵便			1	12.50%	3	37.50%	2	25.00%
卸売・小売			6	18.18%	7	21.21%	7	21.21%
金融・保険、不動産			1	5.88%	2	11.76%	7	41.18%
情報通信	1	3.23%	2	6.45%	5	16.13%	12	38.71%
学術研究、専門・技術サービス	1	8.33%			3	25.00%	4	33.33%
宿泊・飲食サービス、娯楽	1	7.14%	2	14.29%	1	7.14%	4	28.57%
教育・学習支援	1	8.33%	3	25.00%			2	16.67%
医療・福祉	1	8.33%			4	33.33%	3	25.00%
複合サービス、その他サービス	1	2.56%			2	5.13%	15	38.46%
その他			1	20.00%	2	40.00%	1	20.00%

産業	創業年区分					
	1991～2014年		2015年～		総計	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比
総計	74	25.34%	22	7.53%	292	100.00%
製造	15	15.46%	4	4.12%	97	100.00%
建設	2	16.67%			12	100.00%
電気・ガス・水道、運輸・郵便	1	12.50%	1	12.50%	8	100.00%
卸売・小売	12	36.36%	1	3.03%	33	100.00%
金融・保険、不動産	5	29.41%	2	11.76%	17	100.00%
情報通信	10	32.26%	1	3.23%	31	100.00%
学術研究、専門・技術サービス	4	33.33%			12	100.00%
宿泊・飲食サービス、娯楽	3	21.43%	3	21.43%	14	100.00%
教育・学習支援	4	33.33%	2	16.67%	12	100.00%
医療・福祉	3	25.00%	1	8.33%	12	100.00%
複合サービス、その他サービス	15	38.46%	6	15.38%	39	100.00%
その他			1	20.00%	5	100.00%