

ウィズ・コロナ時代の働き方

—企業ヒアリングの結果を中心に—

大沼 みずほ¹、村木 太郎²、塚崎 裕子³、金子 順一⁴

¹大正大学 地域構想研究所 准教授、²大正大学 地域構想研究所 教授

³大正大学 地域構想研究所 教授、⁴大正大学 地域構想研究所 客員教授

(要旨) 地方に拠点を置く全国企業はコロナ禍にあって、この危機をチャンスに変えるべくどのように動いたのか。北は山形県から南は福岡県まで、全国的に著名な企業5社を取り上げ、社長インタビューを行う中で、ウィズ・コロナ時代に企業はどのような変化を迎えたのかを追った。5社すべてで、コロナ対策としてのデジタル化や密を避ける流れの中で、ビデオ会議を中心とするオンラインでの活動が一般化されることで、在宅ワークや時差出勤といったフレックスな働き方が進められ、オンラインでの採用活動が多様性のある人材登用という点で利点をもたらす一方、社員の閉塞感や一体感の欠如、残業の在り方といった課題もまた浮彫りになった。

キーワード：企業ヒアリング、デジタル化、働き方の変化、オンライン採用

1. 問題の所在

コロナに始まり、コロナに終わった2020年。多くの企業が前年費より売り上げが下がる中、昨年12月18日に発表された政府の経済見通しでは、「令和2年度は、感染症の影響で厳しい状況となり、4、5月を底に持ち直しの動きが続いているものの、実質▲5.2%程度、名目▲4.2%程度の成長が見込まれる。令和3年度は、総合経済対策の円滑かつ着実な実施により、公的支出による経済の下支えと民間需要の喚起、民需の自律的な回復も相まって、実質4.0%程度、名目4.4%程度と見込まれ、年度中には、経済がコロナ前の水準に回帰することが見込まれる。」との発表がされた。

マイナス5%相当の成長率がプラス4%まで回復するかどうかは、まさにこれからの感染症対策にかかっていると看做しても過言ではないだろう。

2021年の年明けは、緊急事態宣言から始まった。これまで、政府が掲げてきた「経済と感染症対策」の二本柱は、まずは感染症を抑え込むことに大きく舵が切られた。昨年の日本経済は、マイナス成

長ではあるが、「巣籠り効果」という言葉にもあるように、ネットショッピングやウーバーイーツや出前館といった配達業界はプラス利益を上げている。また、これまで中々広がらなかった在宅ワーク、テレワークが一気に進み、オンライン会議などは日常の一部になってきている。

コロナ禍において、地方を拠点とする企業の意識はどのように変わったのか。働き方に変化はあったのか。コロナ対策はどのようなことがなされ、売上げはどうだったのか。また、一極集中是正に向け、政府の地方の移住政策にも力が入ってきている。人口減少が進む地方の企業にとって、いい人材の確保は最大の課題である。採用において、それぞれの企業でどのような工夫がなされたか。a) コロナの影響(売上げ等)、b) 働き方の変化について、c) コロナ対策、d) 採用に関して、と4つの項目別に、2020年秋に行った5社の企業インタビューを基に、ウィズ・コロナ時代の働き方、暮らし方について報告するとともに、地方で活躍する企業のウィズ・コロナ時代の在り方を考察する。

2. 調査対象企業

全国的に名前の知られている企業を中心に、北は山形県から南は福岡県と5社を選び、社長インタビューを実施した。千葉県銚子市にあるヤマサ醤油株式会社、福岡県久山町にある久原本家グループ、長野県伊那市にあるハナマルキ株式会社、静岡県富士市にある大昭和紙産工業株式会社、山形県酒田市にある株式会社平田牧場。いずれも、本社は東京以外の地方都市に位置しており、東京をはじめ支社や支店は全国を網羅している。

表ー1 調査対象企業 基礎データ

	創業	従業員数	売上高	支社数	工場数
ヤマサ醤油	1645年	849名	562億円	10	2
久原本家	1893年	1288名	281億円	5	4
ハナマルキ	1918年	290名	202億円	3	2
大昭和紙工業	1940年	610名	403億円	10	9
平田牧場	1964年	660名	151億円	5	2

(1) 石橋直幸社長(ヤマサ醤油株式会社)

a) コロナの影響(売上げ等)

外食店を相手にしている業務用部門では、業態によるが、前年比70~80%ぐらいになり、大幅な減収減益となった。一方で、スーパーマーケットなどで販売している家庭用部門は家で食事する機会が増えたので前年比110%ぐらいで推移する商品も少なくなく、増収増益となった。全体として、業務用、家庭用のトータルでは、ほぼ前年並みであった。

しかし、課題としては、感染症対策やいざという時に工場が稼働できなくなることを考え、在庫を多くかかえるようにしなければならないなどBCP(事業継続計画)に影響が出てきているといった側面はある。

b) 働き方の変化について

コロナで、通勤含め、リモートでの仕事への転換が進んだ。春先は営業職の出勤率を3割としてビデオ会議などを駆使して営業も行うようになっ

たが、食品を扱っている以上、味を見てもらわないといけないということもあり、最近はかなり、現場に戻ってきている。

働き方が変わったことに関しては、社員からポジティブな反応であり、時差出勤やビデオ会議の利用など続けられるところは続けていきたい。これまでデジタル化が必要だと分かってはいたが、なかなかできなかった。それが、「明日からやれ」となったらできるものだと実感した。取引先も受け入れてくれている。時差出勤は東京支社では制度上は可能だったが、工場では在宅ワークや時差出勤ができないため、社内の一体感を重視して従来は積極的に推進していなかった。それが今回営業部門などで、できるようになったのは、コロナという外圧があったからだ。

ただ、現在は、元々知っている者同士がオンライン会議などを通じて意思疎通をしているのでそれほど弊害は無いが、今後新卒や中途採用など初対面の人が増えてきた時に、オンライン会議だけで充分だろうかという思いはある。

c) コロナ対策について

銚子にある受注のコールセンターなどは家でもできるように、自宅にファックス、プリンターを設置するなどの投資をして、クラスターを発生させない努力をしている。

工場の更衣室については、密にならないように時間をずらしたり、アルコール消毒徹底などで現場対応した。食堂については、以前は並んだ長テーブルに6名/卓ぐらいで座っていたが、現在に至るまで2名/卓(向かい合わない、隣一つ空ける)で、極力喋らないという運用をしている。当然一度に入りきらないので、時間帯を3つに分けて入れ替え制にし、入れ替えの間でテーブルのアルコール消毒を行っている。

d) 採用に関して

採用に関しては、人材の必要度というのは変わらなかった。退職者との兼ね合いで新卒を採用している。たまたまだが、今年はコロナに関係なくオンライン面談を導入する準備を進めていたため、スムーズに機能した。全国から技術者を採用しているので、オンラインの方がむしろメリットがあると感じている。就職活動の側もわざわざ地方か

ら来なくてもよいし、互いに間口が広がるのではないか。ただオンラインは一次、二次に限定し、最終面談は社長が対面で行った。

わが社では、千葉県出身の学生に対し、将来的に千葉に戻る可能性のあることを見越して特別仕様のDMを出すなどの工夫もしている。

(2) 河邊哲司社長(久原本家グループ)

a) コロナの影響(売上げ等)

若干のマイナスだが、3%にも満たない。30年前から通信販売に力を入れており、コロナ禍で通信販売が伸びたので、ここに攻勢をかけている。一方で、東京都内の店舗はじめ、路面店は苦しい状況が続いている。

b) 働き方の変化について

コロナという想像もつかない現状の中で、様々な取り組みを後追いで色々やっているという感じだ。在宅勤務、時差出勤、サテライトオフィスの設営を利用して、通勤時間やオフィス間の移動時間短縮など効率的な業務を推進するきっかけとなった。一方で、在宅勤務で不安や閉塞感を感じた社員が存在することもある。社員へのヒアリングを通じて最適なものを追求していきたい。

これまで、東京での会議に何かしら参加していたが、東京での会議に参加しなくとも十分できると分かった。一方で、面と向かって話すことで話が発展することもあり、リモートと現場に足を運ぶのと併用していく必要がある。

わが社は女性に買っていただく商品を扱っているので、女性職員をみんなで応援していこうという雰囲気があり、女性活躍委員会を置いており、時短勤務も推奨している。企業内保育所も今後設置していきたいと考えている。

久原本家では45人の技能実習生が働いているが、技能実習生が出国できない、ベトナムから入国する予定であった人数の半分しか入国できていないという状況はある。外国人労働者は、人件費が安いからということで受け入れるのではなく、人材として受け入れ、活躍していつてもらいたいと思っている。

c) コロナ対策について

巣籠という状況の中で、通信販売が伸びている

ため、工場や通信販売のコールセンターなどでクレーターが起きないように気を付けている。

d) 採用に関して

リモートワークなど働き方の変遷やECサイト市場拡大に対応すべく、これまで以上にITのスペシャリストが必要だが、そういった人材は地元におらず、東京近郊に集中している。九州出身者で介護などを理由に親元に戻る人が福岡県まで戻ってきており、こうした人たちをうまく取り入れていきたいと考えている。

採用活動では、社内の雰囲気を見て感じてもらいたいものがリモートになったことで、リアルな体験なしのリモートだけでは限界があると感じた。

(3) 花岡俊夫社長(ハナマルキ株式会社)

a) コロナの影響(売上げ等)

売上げについては、3月から5月までは顕著な差があった。業務用が落ち込み、家庭用の小売の販売量は10%アップというような状況だったが、夏以降は、1、2%のアップのみで、給食などは回復してきており、病院などヘルスケア関係もよい。ただ、グーグルジャパンの食堂などの需要が減ってきているので、全体の8割くらいまでの回復となっている。

居酒屋はおそらく現在は60%くらいだが、Go To Eatのおかげで、8割まで戻すのにはそう時間はいかからないのではないかと考えている。しかし、Go To がなくなった以降の揺れ戻しが怖いと感じている。

b) 働き方の変化について

社員50%の出勤を続けている。昨年秋に、システムを一新し、新しいシステムを導入し、総務、会計などをテレワークできるようにクラウド化していた。これは、タイ工場が出来るにあたって、進めていたものだったが、これのおかげでコロナ禍にあっても、日本でもスムーズに移行できた。今後は働き方も変わっていくだろう。実際、リモート業務を続けたいという希望者は多い。営業職は、緊急事態宣言の間は他社を訪問するのは、難しかったが、現在、大手企業は会ってくれるようになった。一方、地方の取引先とは、たとえば、

塩麴につけた豚肉とそうでない豚肉を冷凍で送り、相手に商談の日に食べてもらって、オンラインでやりとりをするということをはじめた。まだまだ、東京からの出張者を受け入れていただけない雰囲気は、地方の方が強いと感じる。コロナ禍だからこそ、新規開拓など、ここは攻めどきであり、どんどんやっていきたい。

ウェブ会議中心となり、大阪をはじめ他地域から集まって東京で行っていた会議も現在は、すべてウェブとなっている。そのことにより、行き来の時間の節約、合理化につながっている。一方、会議の間のお茶飲みの時にふとアイデアが浮かんでいたというようなことはなくなった。また、対面の会議の時には、本音をひそひそ話で話していたが、それもできなくなった。年に一度くらい全員が集まる会議を東京でもいいかもしれないが、現在のところ、未定である。工場勤務は通常時間に戻っている。

c) コロナ対策について

工場では、サーモグラフィーの設置や食堂の時間制限、更衣室の増設なども行った。現場では、日系ブラジル人も多いので、平面のディスプレイに映像や文字を表示するデジタルサイネージを活用し、映像や画像も使って多言語でお知らせを伝えたり、コロナについての注意喚起をしたりしている。

d) 採用に関して

中途採用に力を入れてきている。コロナ禍で、いい人材が労働市場に出てきている。これまでは、6対4で新卒対既卒の割合だったが、現在は、半々くらいになってきている。オンラインでの採用も行ったが、最終面談は社長が対面で行った。新卒の内定者の中には、一年先延ばしし、第二新卒で就職したいので辞退したいという人もいて、コロナ禍の影響を感じた。

みそづくり体験館を100周年に合わせて作ったが、実際にみそづくりを体験することで、地元で希望者が増え、いい人材が来てくれるようになったと感じている。本社では、台湾出身のマーケティング担当者もいて、多様性のある会社は成長するとの思いから、今後も外国人は積極的に採用していきたいと思っている。

(4) 齋藤了介社長(大昭和紙産工業株式会社)

a) コロナの影響(売上げ等)

改めて取引先が多いと実感している。インバウンドや修学旅行相手のお菓子屋さんやお菓子につながる紙類の売上げが落ちる一方、軽減税率対策でドライブスルーを導入していたファーストフード関係は、売上げアップにつながった。

一方、自動車関連や空港・デパート関係は大打撃となっている。東近江市が脱プラということで、予算を付けて紙袋をつくり、商店などに配布している。コロナで売上げが下がった分は、ここ数年動き出してきた「環境問題解決カンパニー」として、行政を含めて、紙袋普及の働きかけをしていきたい。

b) 働き方の変化について

拠点が分散しているのでリモート会議は便利だと感じている。月曜の朝一の会議は、海外も含めてズームで行うようになった。これまでは、海外組は入っていなかったが入るようになったのは、コロナがきっかけだ。また、工場と営業の工営会議が盛んに行われるようになったことはいいことだと感じている。フレックス制度は、制度上はあったがあまり使われていなかった。コロナで進んだと言える。

客との営業は大企業に限られ、中小・零細企業の取引先は7月以降、対面営業に戻ってきている。

c) コロナ対策について

リモートワークが可能な社員についてはイントラネットの入ったパソコンを貸与するなどした。営業の3割をリモートで試みた結果、今も週2日出勤などの人もいる。

一方、会計、総務などの事務処理は富士市で行っており、富士市はコロナ患者が少ないということもあり、毎日出勤している。工場はリモートワークができないため、出社を減らすなどのコロナ対応を取り、雇用調整助成金ももらった。

10月下旬に久しぶりに対面の取締役会を行ったが16人一堂に会すのはまた違うと感じた。心をつなげるには会うことはやはり大切なことで、使い分けが必要だと感じた。

d) 採用に関して

オンラインでの採用試験を行ったが、最終面談

は社長が対面で行った。地方工場での採用は地方において、対面で行った。コロナということでの人材採用に影響はなかった。むしろ、こうした時期だからいい人材が採れ、長期の人材ピラミッドをつくることができるから、思い切って採用をやれと言った。辞退率は例年より少なかったように感じる。慢性的に10%ほどの人手不足だったが、コロナで売り上げも落ちているので、現在は、ちょうどいい状態になっている。

(5) 新田嘉七社長(平田牧場)

a) コロナの影響(売上げ等)

コロナ禍の影響で巣ごもりが広がったことで販売事業は好調であるが、宴会、外食、駅での販売はよくない。

外食・小売店舗について雇用助成調整金を2020年4月から受給している。「新型コロナ特例措置」の適用期間中は、引き続き受給申請する予定だ。また、東京では、都の休業協力金なども受給している。

わが社としては、スマホに2万円費やすより、スマホに費やす5000円減らして、美味しく健康的な食べ物を食べるだけで幸福度は上がる。食を通じての幸せというものを提案していきたい。

b) 働き方の変化について

コロナによるテレワークの普及で物理的な距離についての意識はなくなった。出張がほとんどなくなり、出張にまつわるストレスがなくなった。刺激がなくなったといえばそうかもしれない。

ビデオ会議が社内コミュニケーションの主流となり、定例のミーティングもビデオ会議で行っている。今、インタビューを行っているこの会場も、これまでは宴会場として使っていたが、現在はWeb会議の会場にしている。オンラインベースでコミュニケーションをとることでむしろコミュニケーション自体は密になっている。従前の電話、ファックスもビデオ会議に置き換わっている。

現場に入らなくてもよい管理職は自宅からリモートワークをしているし、営業もリモートになった。自宅からリモートワークをしてもらっているので、今後の方向性としては営業所を集約し、なくしていくことも検討している。自宅が事務所で

いいのではないかと、という議論になっている。

(リモートワークが広がる中、)ただ単に会社に出社したからいいということではないと感じている。

c) コロナ対策について

不要不急の県外外出を控えるよう指示し、やむを得ない場合には、所属長を通じて本社で行動内容を把握し、自宅待機措置を取るなどしている。

d) 採用に関して

これまで、デメリットとして、大消費地から遠いこと、消費者への営業や人材採用などが難しいことがあったが、人材採用についてはオンラインが浸透し、障壁は小さくなってきている。

コロナがはやる直前まで合同説明会を開いていたが、その後はオンライン面接を行っている。採用数自体は外食や接客スタッフは減少し、巣ごもり需要を受け、製造現場の方は増加した。オンラインでの面接・採用はむしろ良い面もある。採用してほしいという意欲がオンライン面接での背景等からわかる。例えば、オンライン面接で背景に洗濯物があったりすると、意欲の低さが窺われる。ただ、東京からの応募は少ない。Uターン希望者が多いのが現状だ。

3. 考察

(1) コロナの影響(売上げ等)

売上げに関しては、インタビューした会社に食品関係が多かったこともあり、大幅に減収のところはなく、3割減から数パーセントの微減のところが多かった。

食品関係では、通信販売など、巣籠り対応ができていたかが一つの鍵でもあった。路面店は厳しい状況が続いているものの、在宅ワークが増え、料理をする機会が増えたことで、通信販売などは売上げが増収であった。

またコロナ禍という状況の中で、いつ工場が稼働できなくなるかわからないという先行きが不安な中で、在庫を多く抱えることになることは、どの企業にとってもBCP(事業継続計画)に影響を与えることになるだろう。

(2) 働き方の変化について

今回の企業インタビューでは、コロナ禍の中、どの企業もいち早くデジタル化を進め、ビデオ会議をはじめリモートによる打ち合わせやサテライトオフィスを導入することで、全国の支店をネットワーク化していたことが分かった。すでにコロナ前から、デジタル化を進めていたところも、そうでないところも、一気にリモート化をすることで、出張による人の移動を抑えようとしていることが伺えた。

多くの企業でリモート化によるメリットを感じながらも、実際に会って話をすることの価値についてもまた重きを置いている経営者も多く、そのバランスに苦心している姿がうかがえた。

また、10月にGoToトラベルが東京をはじめ、全国的に解禁された後もリモートによる営業や打ち合わせといったスタイルを継続しているところが多く、企業活動の姿そのものがコロナによって大きく変化したと感じた。

こうしたデジタル化や密を避けるコロナ対策により、在宅ワークや時差出勤などフレックスな働き方が奨励されていた。ただし、工場現場はそうしたことが難しいこともあり、一部休業し出勤日を抑えることで、対応しているところが多かった。

子育て中の女性社員などから、在宅ワークや時差出勤、時短といった働き方は支持されているとの話が多く聞かれたことは、すなわち、これまでの働き方は、子育てや家事との両立が大変で、負担感のあったことの裏返しでもあり、今後さらにこうした働き方が推奨されることが、女性や高齢者の働き方にも好影響を与えるものだろうと感じた。実際、2019年5月10日に厚生労働省から発表された「仕事と育児の両立支援策について」では、いまだに五割の女性が妊娠をきっかけに仕事をやめ、その理由として、勤務時間があいそうもなかったが47.5%、育児休業を取れそうになかったが35%、職場に両立を支援する雰囲気になかったが25%となっており、職場における両立支援への理解が鍵となっていることがデータからもわかる。

一方、コロナという外圧によつての改革であり、子育て中の女性のみならず、全ての社員がこうした働き方で効率よく働けるようになるためにどう

したらいいかといった働き方改革といった側面においては、今後さらに改革の後押しが必要だと感じた。

また、在宅ワークによるチームの一体感の欠如や閉塞感、残業の在り方など、一気に在宅ワークが進んだことで、その弊害についてはまだまだ分析、対応しきれていない企業も多く、今後の課題であろう。2020年8月に厚生労働省で開催された「第1回 これからのテレワークでの働き方に関する検討会」で示された「テレワークを巡る現状」では、労働者に対するアンケート調査の中で、仕事とプライベートの区別がつかないこと40.4%、上司・同僚とのコミュニケーションが不足する37.6%などとなっている。今後、政府としても出勤7割減を国民にお願いするのであれば、在宅ワークの課題について幅広く分析し企業をサポートしていく必要があるだろう。

(3) コロナ対策について

コロナ対策では、クラスターが発生しないように、在宅ワークの推奨や時差出勤、リモート会議による接触人数の制限、アルコール消毒の徹底や出勤日の抑制に加え、工場の更衣室を増設したり、食堂の利用人数や時間に制限をしたりする一方、例えば、コールセンター業務を在宅でできるようにファックスなどの機材を在宅用に補助したり、外国人労働者に対して、会話ではなくデジタルサイネージを使うなど映像を取り入れて注意喚起するなど画期的な取り組みをしている会社もあり、興味深かった。

コールセンター業務は初期にクラスターが多く発生したこともあり、今後も感染症対策として、在宅勤務への転換が必要な業態であろう。

そして、在宅勤務が可能となれば、コールセンター業務そのものが今後、大きく変わっていく可能性を秘めていると言える。最近是人件費を抑えるため、大連など海外にコールセンターを設置する企業もあるが、在宅でできるようになれば、一か所にコールセンター社員を抱える必要がなくなり、全国にネットワーク化してできるようになるという利点も生まれる。

また、会社のPRビデオなどは映像を活用してい

るところが増えてきているが、工場での注意喚起は、紙での貼りだしや朝礼などでの言葉での注意喚起となっているところが多い。コストはかかるが、映像による注意喚起は、今後、外国からの人材を受け入れる際など、紙での貼りだしに比べより効果的であり、コロナ対策として、朝礼をはじめなるべく現場で、喋らないといった対策に対しても有効だろう。

(5)採用について

インタビューした5社においては、コロナ禍ということで、採用人数を抑えたというところはなく、むしろ積極的にいい人材を取ろうとしていたことが分かった。また、本社が地方にあることから、今後さらにオンライン採用を活用し、積極的に全国からいい人材を取れるようにしていきたいという意欲が感じられた。リモート化が進む中で、IT スペシャリストなどは東京近郊に人材は集中していることもあり、それぞれの地域出身者を将来的にUターンすることを見越して活動している企業もあった。

採用面に関しては、想像以上にリモート面接を好意的に受け止めているものの、最終面談は対面で行っているところもあり、併用した方法が今後続けられていくものと推察される。

4. 結びに

昨年は、働き方をテーマに、地方に拠点のある全国的に著名な企業と自治体の取り組みを調査研究し、研究ノートでは、その調査研究から、コロナ禍という特殊な状況に対し、企業インタビューを抜粋し、考察を加えた。インタビューに応じていただいた企業、自治体関係者に心から感謝申し上げる。

自治体側の取り組みについては、ここでは、割愛することになったが、人口減少にあえぐ自治体にとって、全国的に著名な企業の拠点があることは喜ばしいことである。今後、自治体と企業の間で、様々な連携が生まれることが望ましいと感じた。実際、コロナ禍で観光業などは苦しい状況に

置かれており、余力のある食品関係の会社との雇用連携は、自治体を中心となって調整していくことも一案ではないかと感じた。

今回のコロナ禍という危機をいかにチャンスに変えることができるか。デジタル化や働き方改革、オンライン採用などこれまで、やりたかったけれど、できなかったところに、メスを入れることができたことは、企業側にとっても危機をチャンスに変えることのできるいいきっかけとなったように思う。一方で、働き方に関しては、まだまだ外圧からの変化であり、制度はあるが、実際には運用しきれていないものもたくさんあるように感じた。

男性の育児休業取得の促進やフレックス制度の柔軟な運用など、社会全体で進めていくためにも、企業には今回のコロナをきっかけにさらに、働き方改革の議論をさらに深堀りしてもらいたい。まだまだ、コロナというこれまでにない危機に対し、どう機動的に対応していけるのか、今年もまたそれが試される一年になるだろう。