

特集 本シェルジュが読むポスト・コロナ時代の羅針盤

## 第1章

# 中小企業の危機対応

——コロナ禍の職場危機をどう乗り切ったか



三上 友美恵  
東京都中小企業診断士協会

2020年12月の本稿執筆時点では、ファイザー・ビオンテックの開発したmRNA ワクチンをアメリカ、EUに先駆けてイギリスが承認。ファイザー・ビオンテックに続いてモデルナも緊急使用許可申請中、アストラゼネカも申請準備中とワクチン普及が世界で始まったところです。

世界初のmRNAワクチンは、今までの弱毒化ワクチンよりも副反応が少ないという情報もあり、一刻も早く安心が世界に広まるように期待しています。このワクチンの効果が証明されれば、幾度となく繰り返されてきた人類とウイルスの戦いにおいて新たな武器（科学）が手に入ったといえるのではないのでしょうか。

最初にお断りしておきますが、本章の話は「成功談」ではありません。今となっては、こう対応したほうがよかったのではないかと反省することばかりです。「反面教師」として、中小企業診断士の皆さんに現場で起こった数々の危機を紹介し、コロナ感染の第3波を受けて苦しんでいる多くの中小企業を救うヒントになればと思っています。

私は親会社からの出向で、出版業界への人材サービスを行う事業に携わっています。取引先は100社ほどで、人材サービス業としては弱小です。それでも、昨年までは親会社の知名度もあり、堅実な経営状況でした。昨今の今は、クライアントからのオーダーは多いのに、社会的な人材不足で、募集広告をい

くらかけてもスタッフの確保ができない状況だったのです。

## 1. コロナの恐怖が職場に広がる

2020年2月、ダイヤモンド・プリンセス号が横浜港に停泊し、「怖い感染症が海外から持ち込まれそうだ」と会社で話題になった頃、職場はまだこれから起こることをまったく想像できていない状態でした。

気をつけようと言っただけのもの、マスク着用義務も出勤制限ありません。取引先からの問い合わせが増えたのは、学校の一斉休校が決定した頃からです。今思えば、そのときから職場で感染者が出た場合のリスクに対して、もっとよく検討しておくべきでした。

2月27日、当時の安倍晋三首相が3月2日から全国の小中高の一斉休校を発表した際、職場への影響はまだ限定的でした。働くママたちを支えるため、保育園や学童保育は営業を継続しており、子どもを持つ女性スタッフでも勤務を続ける方が大半だったからです。しかし、大手企業はこの頃からリモートワークへ徐々に移行しており、少しずつ派遣社員をリモートワークにすることができるようになってきました。

## 2. 緊急事態宣言による職場の分断

緊急事態宣言の発出により、ついに保育

園・学童保育が閉鎖されることになると、働くママたちは休業をせざるを得ない状況になりました。そこから、明らかに職場の分断が始まったように思えます。

派遣事業という性質上、100社あれば100社ごとの対応が必要です。後手、後手になりましたが、派遣元として派遣先と相談しながら手探りの対応を始めました。

出版業界への派遣では、職種が「編集」「営業事務」「倉庫作業」に分けられます。「編集」というクリエイティブ職は、早い段階でリモートワークへの移行が可能だと考えていました。しかし、「認めない」という判断の会社も出てきました。派遣は時給での勤務になるため、勤務時間が確定できないという理由でした。「働いているかどうかもわからないのに、賃金が払えるか」と怒鳴られることもありました。働く時間は、その人の前で座っている時間なのだろうか、とこちらにも反論はありましたが、派遣元としては謝罪するしかありません。働くママに休業補償をし、代わりに出勤できる人を探す以外に手はありませんでした。

また、「営業事務」「倉庫作業」になると、リモートワークが最初から困難でした。

意外に思われる方もいるかもしれませんが、緊急事態宣言以降、巣ごもり需要で郊外型や住宅街の書店を中心に、売上が急増しました。勉強の遅れを心配した親御さんたちが、ドリルや学習参考書を買いに来店したり、通勤から解放された社員が趣味の本やビジネス書を購入したりしたのです。

その影響で、書店から次々に来る注文を受け付ける「営業事務」や、本を倉庫から出荷する「倉庫作業」は人手を減らせません。ここで、派遣社員同士の分断が始まります。

共稼ぎで給与は家計の補助と考えている女性は「コロナが怖いので出勤したくない」と即退社する一方、「自宅待機の休業補償や時短勤務の給与では生活できない。何とか多く勤務させてほしい」と訴える方もいました。

派遣先の方針で、社員はローテーションで

自宅待機、派遣は出勤となったとき、給与が確保できると安心した方もいる一方で、なぜ派遣は休めないのかと怒る方もいました。

「何かあったら、三上さんの責任です」と言われ、精神的にも辛い日々が続きました。

### 3. 先行きが見通せないことへの恐怖

実は、緊急事態宣言が明けてからが最も辛い時期でした。先が見えない怖さにおびえながら、大きく減った売上を回復させることが急務となりました。

昨年からいくら広告を打っても増えなかった求職者が急増した半面、求人票は目に見えて減っていく。何年も働いてきた方が「契約満了」で終了になる。

このまま売上が回復しなければ、自社の社員の雇用すら守れない。コロナの感染よりも事業の継続で頭はいっぱいでした。

### 4. 仕事の本質を見直して立て直す

混乱が続く職場の中で、私たちが実施している「仕事」とは何なのかを改めて考え直しました。

派遣スタッフにはできる限り休業補償を付与しましたが、将来の不安を払拭するほど相談に乗れたとは言い難い状況です。それでも、弊社で仕事を継続したいと言ってくださるスタッフがいたことは、本当にありがたいことでした。

大手と違い、事業部の社員は私を含め5名です。うち2名は子育て中で、大きく制限がかかっています。その少数精鋭の部下たちが、普段積み上げてきた信頼で危機的状況を支えているのを痛感しました。

人材サービス業は、人に寄り添わないと成立しない職業です。派遣スタッフ1人ひとりの希望、クライアントの希望、それぞれに丁寧に向き合い、満足を届ける。一時期見失っていたこの仕事の本質に立ち返ることで、少しずつですが、希望が見えてきました。

## 5. コロナ感染症対策の反省点を語る

ここで、本シェルジュメンバーの廣瀬達也さんに入ってください、中小企業のコロナ感染症対策の進め方について、一緒に考えてみたいと思います。

**廣瀬**：具体的にはどのような感染防止対策を行っていたのですか。人材派遣の会社はリモートワーク可能な業種になるのですか。

**三上**：最初は会社支給のスマートフォンしかなく、クライアントも休業に入る会社が多かったため、有給休暇とは別の特別休暇を付与してローテーションで休暇を取りました。その後、遠隔操作できるシステムを導入し、自宅のPCや会社共有のiPadを貸与してリモートワークを始めましたが、効率が著しく落ちました。

**廣瀬**：派遣会社の業務が、自宅でできない仕事だからですか。

**三上**：いいえ、メールや電話でのクライアントとの交渉は可能ですから、在宅勤務でも問題はないはずです。しかし、成約数（派遣スタッフの就労決定数）が伸びないうえに、クライアントやスタッフと社員間でトラブルになるケースが多くなりました。

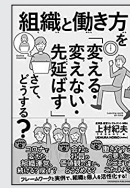
一概には言えないのですが、普段は営業メンバーで「こういう言い方にしたら、角が立たないね」「この仕事は〇〇さんに合っていそう」など、すぐに相談できていたことができなくなり、コミュニケーション不足があったのかもしれません。弊社がグループウェアの導入を行っていないため、全体の進捗管理が口頭レベルであることも問題でした。

**廣瀬**：就職面談にもZoomが活用されているニュースがありました。Zoomは導入されなかったのですか。

**三上**：導入しました。積極的というよりは、クライアントからZoomで商談を行いたいという希望があったから何とか導入を行っ

たという感じ。ローテーションで休業や在宅勤務を始めたときは、週1回の営業ミーティングで使用しましたが、ITに強い人も少なく、接続するのに一苦勞で、活用しているとはいえない状況です。オンライン面談のみで就業が決定したケースは、わずか1件でした。

組織と働き方を「変える・変えない・先延ばす」さて、どうする？



上村 紀夫 著

クロスメディア・パブリッシング  
コロナ禍によってリモートワークが急激に浸透したが、今後ずっとこの体制を継続すべきか、元に戻すべきか。組織体制の変化に悩む経営者・人事担当者の考え方のヒントとなる一冊。

**廣瀬**：IT化がもともと進んでいない業種だったということなのですか。

**三上**：大手の人材サービス業は、かなり導入しているようです。弊社は、やっとタイムシート（勤怠表）を紙からWebに切り替えることができた段階でコロナ禍になったため、契約書はまだ紙出力です。完全在宅勤務に移行できなかったのは、その影響もあります。プリントアウトして、社判を押さないといけないのです。まさに「判子のために出社する」状況です。

契約書のWeb化は、すぐにでも導入したいところですが、初期投資がかかるため、導入は来期になりそうです。また、導入にはクライアントの同意も必要のため、ハードルがあるかもしれません。

タイムシートのWeb化にも対応できないクライアントはありました。大手出版社はともかく、小さな出版社ですと、今までのやり方を少し変えるだけでも結構反発があります。また、スタッフも若手ばかりではなく、タイムシートはガラケーでも可能な仕様なのですが、自分には無理と初めか

ら諦める方もいます。IT化を強硬に推進しても理解は得られません。なぜ嫌がられているのか、根本の問題をヒアリングして、不安を払拭しながらIT化を進めていきたいと思います。

**廣瀬**：新型コロナは、冬になり感染が拡大傾向です。第1波、第2波を乗り越えて組織が変わったと感じる点がありますか。また、今後の対応はどうしますか。

**三上**：感染の第1波、第2波のときは私自身が右往左往し、対応も後手、後手になっていたと反省しています。判断を行うべき立場でしたが、前例がないことばかりだったため、政府の発表や競合他社・クライアントの情報に振り回されてしまった感じがします。

今は、家族に感染疑い（または感染）があるとき、職場の同僚に感染疑い（または感染）があるとき、それぞれどういう対応をするべきか。休業が発生したときは休業補償なのか、特別休暇なのか、それによる手当はいくらなのか、ケースによって分けることができるようになりました。もちろん、再び想定外のケースが発生する可能性もありますが、今までの経験から素早く対応できるのではないかと考えています。

また、部下が自分で相手の立場を理解して判断し、指示を待たずに動くようになり、組織としては力強く成長しました。

れるスキルも変わっていくのでしょうか。

**三上**：そうですね。しかし、たとえテレワークが主体となったとしても、コミュニケーションスキルなどの人的スキルが今後不要になるわけではないと思っています。

むしろ、今まで会社によって敷かれていたルールがない分、自分でどういう仕事を選べば幸せになれるのかを考えなくてはいけなくなりました。現在、コロナによって、産業革命のように急激な変化が起こっています。社会的弱者が急激な波に飲み込まれ絶望しないように、少しでもサポートしていきたいです。

### 自分のアタマで考えよう

知識にだまされない思考の技術



ちぎりん 著  
ダイヤモンド社

コロナ禍で発生した職場分断は、「働き方の考え方の違い」が原因だった。自分で「働き方」を選べる時代が変わっていく今だからこそ、自分の働き方を改めて整理する際に助けになる一冊。

### 三上 友美恵

(みかみ ゆみえ)

株式会社トーハン・コンサルティング人材サービス事業部長。株式会社三洋堂ホールディングス社外監査役。2013年、中小企業診断士登録。書店営業を20年経験し、書店の開廃業に100店舗以上携わる。1日8冊読める速読派。趣味は和太鼓と沖縄エイサー。



**廣瀬**：コロナによって仕事が変わり、求めら