

記 録

文書番号	SCJ 第 2 5 期 - 0 5 0 9 0 4 - 2 5 3 9 0 6 0 0 - 0 4 1
委員会等名	経営学委員会 新型コロナウイルス感染症による経営実践・経営学・ 経営学教育への影響を検討する分科会
標題	新型コロナウイルス感染症パンデミックの経営実践・経営 学・経営学教育への影響
作成日	令和 5 年（2 0 2 3 年）9 月 4 日

※ 本資料は、日本学術会議会則第二条に定める意思の表出ではない。掲載されたデータ等には、確認を要するものが含まれる可能性がある。

この記録は、日本学術会議経営学委員会新型コロナウイルス感染症による経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会の審議結果を取りまとめ公表するものである。

日本学術会議経営学委員会新型コロナウイルス感染症による経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会

	(氏名)	(職名)
委員長	原 拓志 (第一部会員)	関西大学商学部・教授
副委員長	上林 憲雄 (連携会員)	神戸大学大学院経営学研究科・教授
幹事	高田 知実 (連携会員)	神戸大学大学院経営学研究科・教授
	上野 恭裕 (連携会員)	関西大学社会学部・教授
	瓜生原 葉子 (連携会員)	同志社大学商学部・教授
	小津 稚加子 (連携会員)	九州大学大学院経済学研究院・教授
	佐々木 郁子 (連携会員)	東北学院大学国際学部・教授
	清水 聡 (連携会員)	慶応義塾大学商学部・教授
	谷口 勇仁 (連携会員)	中京大学経営学部・教授
	徳賀 芳弘 (連携会員)	京都先端科学大学副学長・教授・京都大学 名誉教授
	開本 浩矢 (連携会員)	大阪大学大学院経済学研究科長・教授

報告書の作成にあたり、以下の方に御協力いただきました。

森村 文一 神戸大学大学院経営学研究科・准教授

1 はじめに

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、社会に多大な打撃を与えるとともに、社会変革を促す未曾有の災害である。これを、東日本大震災と比べたときに、その全世界に及ぶ広範囲性や何年も続く持続性において相違がある。また、いわゆる「スペイン風邪」などの過去のパンデミックと比べたときに、ICT など技術的状況やグローバル経済などが異なる。しかし、このようなパンデミックは、人口増加や温暖化などを背景に開発が進み、社会・経済活動のグローバル化が進むという状況下において、今後も発生する可能性は高い。我々が今回のパンデミックの経験から学ぶべきことは多いと考える。日本学術会議では、2020年3月6日の日本学術会議幹事会声明「新型コロナウイルス感染症対策に関するみなさまへのお願いと、今後の日本学術会議の対応」[1]を皮切りに、多くの公開講演会、『学術の動向』での特集、専門分野を跨いだ「パンデミックと社会に関する連絡会議」の設置など、新型コロナウイルス感染症のパンデミックに関する状況把握や感染拡大防止、治療、社会的対応に関する調査研究や情報提供活動に取り組んできた（ウェブサイト「日本学術会議の新型コロナウイルス感染症に対する取組」[2]参照）。

本報告書は、その一環として、経済を支えている経営実践、それを対象とする学問である経営学研究、それを次世代の実践や研究につなぐ経営学教育に対して、今回のパンデミックがどのような影響を与えてきたか、また、どのような適応や変容がなされてきたかについての実態把握に努めるとともに、今後の経営実践、経営学、経営学教育の在り方などについて多角的な視点から検討するものである。そして、それを踏まえて、今後起こりうる同様の災害に備えるための社会的方策について暫定的な見解を示そうとするものである。

その方法については、新型コロナウイルス感染症のパンデミックが最近の出来事であって情報が不十分であり、諸知見の評価も定まっていない状況にあることや、多岐にわたる研究方法や研究対象が並立している経営学の特性上、分科会メンバーそれぞれの専門性を活かして、国内外の主要研究や統計調査をバランスに気をつけながら選択的にレビューするという方法を採用した¹。また、分科会メンバーではカバーできない専門領域については、分科会外部の適切な専門家にも照会を図った。

2 新型コロナウイルス感染症のパンデミックの経営実践への影響

(1) 企業経営への影響

① 企業業績への影響

新型コロナウイルス感染症のパンデミックによる災禍（以下、コロナ禍と略記）による初めての緊急事態宣言発令直後である2020年4月時点での企業調査から、コロナ禍初期での業績変化をみていく。調査は314社（有効回答292社）の人事担当者を対象に組織学会とHR総研との共同で実施された（服部ら2020）[3]。本調査では、コロナ禍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について、主要事業活動への影響および売上の変化を尋ねている。主要事業活動への影響としては、事業の縮小または停止を行った企業の割合が67%となり、全体の3分の2の企業がコロナ禍によるネガティブな影響を受け

¹ 本報告書で使用したデータは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックが社会に急性的な影響を及ぼした2020年度(2021年3月まで)に関するものを主としているが、分析の必要に応じて2021年4月以降2022年9月までのデータについても一部参照している。

ていることが示されている。一方、わずか（4%）ではあるが、事業の拡大を図れた企業もあることに注意すべきである。こうした傾向には、企業立地や企業規模による大きな相違はみられなかった。また、売上への影響としては、大きく減少した（24%）と少し減少した（45%）を合わせると約7割の企業が売上高の減少を経験していることが分かる。特に100名以下の規模の小さな企業やサービス業に属する企業ほど売上高の減少が大きくなる傾向がみられた。

同様に財務局による継続的な調査（2020年4月・7月・10月、2021年1月）[4][5][6][7]の結果をみても2020年4月から5月をピークとして売上高の減少の割合（75.4%）が最も高くなり、その後徐々に減少割合が低下していることが示されている。

こうした主観的な業績変化を、東京商工リサーチによる2021年3月期決算（17万76社）の分析[8]から確認すると、全体としてコロナ禍の影響で売上が落ち込む一方、利益は逆に上昇に転じる減収増益の傾向が読み取れる。売上高の減少または横ばいと回答した企業の割合は63.0%であり、前述した企業業績の主観的認識と概ね合致しているといえる。一方、人件費などのコスト削減努力や政府からの支援をうけて増益した企業の割合は49.2%と2020年3月期より4.7ポイント増加していた。特に資本金1億円未満の中小企業でその傾向が顕著であり、政府によるコロナ禍での経済対策の効果があったことが推察できる。

② 資金調達への影響

緊急事態宣言等の影響によって事業活動の停止や修正を余儀なくされたことから、業種、業態、事業内容等によっては、業績が著しく悪化し、それによる資金繰りの問題に直面する企業が増加した。上場、非上場の種別に関係なく幅広い企業に影響を及ぼし、上場企業の中には、1兆円規模の資金調達を2020年に行った企業もある。内閣府（2021）[9]によると、借入残高の増加幅は、リーマンショック時を大幅に上回っているが、中小企業による寄与が大きいという。これは、リーマンショック時には金融機関が財務上の問題を抱えていたために信用リスクの高い中小企業への貸し渋りがあったのに対し、今回はそのような状況にないことが大きいと考えられる。

2021年4月の中小企業白書[10]によれば、中小企業の多くは、政府等の主導によって実施された給付金や助成金、政府系の金融機関による融資によって資金補填を行っている。しかし、その依存度合いは、業種、事前の自己資本比率等によって異なる。具体的には、緊急事態宣言等による活動の制約による影響を大きく受けた宿泊業や飲食サービス業、および、事前の自己資本比率が低い企業において、2020年における新たな借入れの必要性が増加した。また、新型コロナウイルス感染症の流行は、経営者の手元現金預金に対する意識にも影響が及んだことも明らかにされている。流行前に比べると、安定的な事業継続のために必要だと考える現預金水準が月商の6ヶ月以上となり、それ以前に比べると、より長期になると考える経営者が増加したのである。このように、コロナ禍の影響は、資金余力に関する中小企業経営者の意識を変えることにつながったようである。

③ 雇用への影響

コロナ禍に見舞われた2019年12月以降2020年12月までの就業状態の変化を分析した川田（2021）[11]によると、就業状態の変化の特徴として以下が指摘される。第1に、2020

年4月に発出された緊急事態宣言により、200万人以上という規模で急速に休業者数が増加する一方で、就業者数は全体として減少したことが確認できる。ただし、急速な休業者数の増加はその後2020年6月にいったん収束している。第2に2020年6月以降は休業者が減少する一方で、失業者数の高止まりが継続している。第3に2020年6月以降の失業者数の増加は2008年のリーマンショック時と同様の水準であることが確認された。

急速な休業者数の増加の内訳をみると、女性で家事などのかたわら従業している者や性別を問わず通学のかたわら従業している者の減少によって休業者数の増加の大部分を説明することができる。コロナ禍による緊急事態宣言の発令とともにパートやアルバイトという就業形態が最も深刻な影響を受けたことが推察される。

川田(2021)の分析は2020年12月までのデータを分析対象にしているため、2021年1月以降については筆者らが労働力調査のデータを確認した[12][13]。その結果、就業者数は2021年に入ってもおおむね横ばいで推移しているとともに、失業者数は200万人弱のレベルで高止まりをしていることが明らかである。その後いわゆる第3波の終息とともに2021年3月に失業者数が180万人程度にまで減少したが、第4波(2021年4、5月)の影響により2021年7月には190万人程度まで増加するなど、感染状況にあわせて増減を繰り返す傾向がみられた。2021年7月以降は対前年比では失業者数の減少傾向がみられるようになってきたが、2022年9月時点でも依然としてコロナ禍以前よりも失業者数は高止まりしている。

④ 経営計画および戦略への影響

ここでは、企業経営への影響を中期経営計画の開示情報にもとづいて見ていく。東証一部上場企業(銀行業、証券・商品先物取引業、保険業、その他金融業を除く)について、2019年12月1日から2021年8月31日までの期間を対象として調査した²。調査の結果、コロナ禍を原因とする中期経営計画について何らかの変更または修正を行った企業は367社であった。これらの内訳は、経営計画の目標値を変更した企業が137社、経営計画そのものを変更した企業が134社にのぼった。さらに、最終年度または当該年度の目標数値を未定としたのは36社、目標値の取り下げは27社、計画そのものを取り下げた企業は19社、次期中期経営計画の公表を延期または未定とした企業は103社であった。

このうち、コロナ禍前(2019年以前)開始の中期経営計画で、2020年中に何らかの変更・修正などを行った企業は195社ある。2020年度が計画の最終年度であるものの当該年度中に計画を変更した会社は56社であった。その内容として、目標値の修正(27社)、目標数値未定(7社)、目標値の取り下げ(6社)、中期経営計画の変更(25社)、中期経営計画の取り下げ(3社)であった。また次期(2021年度以降)の中期経営計画の公表・策定の延期をした会社も13社あった。2019年以前計画開始2021年度以降計画終了する企業137社のうち、2020年中に変更を行った企業は90社あり、目標値の変更を行った企業は38社、計画そのものを変更した企業は36社、目標値の取り下げが15社、計画期間の延長が10社、計画自体を取り下げた企業は8社であった。

これらの開示は決算発表期の2020年6月が最も多くなっているが、新型コロナウイルス感染症パンデミックの第1波による緊急事態宣言が2020年4月にされたことを考慮する

² プロネクサスの企業情報データベース eol を使用し、東証一部上場企業を対象としたキーワード検索を行った。

と、4月から5月にかけて経営計画の大幅な見直しが行われたものと推察できる。なお、同様の分析を行っている中條（2021）[14]は、有価証券報告書の「事業等のリスク」における「感染症」または「パンデミック」の記載企業が、2019年12月期決算の企業から急増していること、2020年度（2020年4月）以降に中期経営計画の修正が急増していることから、感染症のパンデミック化を想定していない企業が多かったのではないかと指摘している。今回の調査からも、コロナ禍において経営環境の不確実性が高まり、経営戦略が既存のシナリオ通りに実施することが極めて困難になったことが明らかになった。さらに、中期経営計画の公表・策定の延期をした企業も多数あったことに注目したい。

⑤ 組織・人事への影響

ア マクロ的变化

コロナ禍によって就労環境が大きく変化したが、これを組織・人事におけるマクロ的变化と呼ぶことにする。マクロ的变化の第1は人流抑制のためにリモートワークが急速に導入されたことだと指摘できる。リモートワークとは遠方にある事業所に出社をせず、自宅やサテライトオフィスなどで従業することと捉えるが、2020年4月の緊急事態宣言発出時には8割程度の企業がリモートワークを導入していることが報告されている[15][16]。我が国全体としてリモートワークは急速に進んだが、大企業、正規労働者、都心部、高所得者ほどリモートワークを活用する割合が高いなど、一律にリモートワークが展開されたわけではない[17][18][19]。くわえて、対面での業務が避けられない小売業やその他サービス業に従事する女性労働者のリモートワーク比率も相対的に低いことも報告されている[20]。我が国の社会全体として急速に導入の進んだリモートワークではあるが、リモートワークに親和的な業種や職種があり、リモートワークの導入は濃淡がある。リモートワークがわが国の労働環境に定着したかどうかについては判断が分かれるが、中小企業においても事業継続性の観点から積極的にリモートワークを実施する割合が増えるといったレジリエンス向上に向けた動きもみられる。

イ ミクロ的变化

コロナ禍によるリモートワークの急速なかつ半ば強制的な導入によって、労働者の心理面でも大きな変化がみられた。それを、ここではミクロ的变化と呼ぶ。従来対面でのやり取りやすさ合わせを得意としてきた我が国の職場において急激なオンラインツールの導入は、労働者に評価への不安や疎外感をもたらした可能性がある[21][22][23]。就労環境の急激な変化やコロナ禍への不安からメンタルヘルス問題が深刻化したことが報告されている（佐々木ら 2020）[24]。一方で、女性労働者にとってはポジティブな影響をもたらす一面もあることがうかがえる。株Waris(2021)[25]による調査によれば、リモートワークができるようになった(85%) ことに加え、家族との時間が増えた(41%)、仕事の効率が良くなった(34%)、配偶者が家事を手伝ってくれるようになった(33%) といったプラスの影響が報告されている。コロナ禍による急速なリモートワークの導入は、コミュニケーションの希薄化による不安やストレスが生じている半面、対面での仕事が困難な労働者やリモートワークに親和的な職務に従事するものにとってはプラスの影響をもたらしたことが示唆される。

(2) マーケティングへの影響

ここでは、コロナ禍が、消費者の商品購買に際し、どのような影響を及ぼしたのか。日本人消費者への調査結果から論じ、国内でのマーケティングへの影響を考える。

まずコロナ禍による、消費者の景気観の変化について、経済学者の Katona (1975) [26] が提示した経済心理学で用いられる指標からみてみよう³。消費者の購買行動は、自身の経済的要因、自身を取り巻く社会の要因、そして自身の心理的要因の大きく3つの影響を受ける。経済心理学は、消費者の購買は実際の経済力に加えて、購買意欲により決まるとし、その購買意欲を以下の6つの指標で捉えることを提唱した。その指標は、年頭と比較して家計は良くなっている、これから先、家計は良くなる、現在の景気は良い、1年後の景気は良くなる、5年後の景気は良くなる、現在は耐久消費財を購入するのに適したタイミングである、の6指標である。2019年上半期から2021年下半期まで、半年ごとにその指標の変化をみると、2020年上半期に大きく落ち込み、2020年下半期もまだ戻り切ってはいなかったが、2021年上半期には、コロナ禍以前の水準まで戻っていることが明らかになる。つまり、消費者の購買意欲に関しては、感染症が広がった2020年上半期は確かに下がったが、2021年にはコロナ以前の水準に戻っており、日本全体での消費の落ち込みはなくなっている。

ただし、全員が同じ動きをしているわけではない。所得が上がると、コロナ禍による影響が全くない、と回答する人の割合が増えること(840万円を超えると割合が逆転する)、所得が480万円未満の層ではコロナ禍に関係なく、景気の先行き感に不安を持つ人が50%を超えることが示された。2020年における全世帯の年収の中央値が437万円(2020年厚生労働省家計調査)であることから、コロナに関係なく、日本の半数以上の人景気の先行き感に不安を持ち、コロナによってその割合が増えたことがわかる。

次に、コロナ禍による消費者の買物意識の変化について考察する。コロナ禍の消費者への影響について、Sheth (2020) [27] は、消費者は①家庭内在庫が増える、②今までの習慣を見直す、③不必要な買い物の延期、④デジタル技術の進化、⑤店やエンタメが家庭に来る、⑥自宅で仕事や買い物をする、⑦友人や家族の関係を問い直す、⑧自分の新たな才能を知る、の8つの変化があるとしている。実際日本ではどうなのだろうか。この8つの変化のうち、消費に関係する①から⑥について集計すると以下のようなになる。

まず①に関して、ティッシュペーパーや食料品を普段より多めに購入したと回答した人は、2020年の上半期でそれぞれ24.2%と27.2%、2021年の上半期で29.2%と22.2%であり、買いだめ傾向が続いていることがわかる。②今までの習慣と③不必要な買い物の延期に関しては、買い物を一か所で済まそうとする傾向、価格の安い商品を選ぼうとする傾向、余計なものは買わないで計画的に買おうとする傾向が、2020年の調査ではそれ以前よりも増えており、2021年では、価格の安い商品を選ぼうとする傾向はなくなったものの、余計なものを買わないという傾向は続いていた。また、このコロナ禍で登場した「応援消費」をした人も14.5%、2021年の調査では存在しており、今までとは違った形での消費が登場したことがうかがえる。④デジタル技術の進展に関しては、テレワークが導入されたと回

³ 分析に供したデータは、公益財団法人吉田秀雄記念事業財団が、2019年から半年に一回、定点観測を同じ対象者に対して行い、HP上で公開している調査データを用いた。今回は2019年上半期から、2021年上半期までの5回の調査、すべての調査で回答を行った、1861名を調査対象とした。

答した人が2020年で38.5%、2021年では34.7%にのぼり、すっかり普段の生活に定着し、⑥の自宅での仕事が増えたことがわかる。⑤の店やエンターテインメントの自宅での楽しみに関しては、食品のデリバリー利用が増えた人は2020年が4.6%、2021年が7.7%、テイクアウトを増やした人が2020年で13.0%、2021年では19.0%、動画サービスなどの購入を増やした人が2020年に12.2%、2021年で13%となっている。これらの数値から、Shethの示した消費の変化は、その変化量の大きさに違いはあるものの、概ね日本でも当てはまると言える。

まとめると、コロナ禍による日本の消費者への影響は、全体ではコロナ前の水準に戻っており、消費への意欲が低くはないと言える。次に消費者の買物感では、Shethの指摘した、買いだめ傾向やデジタル社会の浸透、食事やエンターテインメントの自宅での消費が増えているのに加えて、無駄なものは買わない、という傾向がコロナ禍以降、強まっていることが明らかになった。

(3) 開示情報への影響

① 企業活動（管理会計）への影響

新型コロナウイルス感染症に関する情報を示した最初の企業⁴は、中国武漢に工場を持つ企業で、2020年1月23日に武漢工場の稼働についてその他適時開示情報として流している。続いて、東証一部上場企業で2020年1月に新型コロナウイルス感染症（新型肺炎を含む）に関する情報を開示したのはこの企業を含め24社であった。そのうち3社が中国の工場稼働に関する情報、経済への懸念（14社）、従業員のマスク着用（1社）、勤務体制の変更（1社）、中国への支援（1社）、業績予想の修正／未定（4社）で、1月末時点では将来の経済への先行きや業績に対する影響を懸念する情報を開示した企業は18社ほどであった。2月1日～29日になると、266社がコロナ禍への経済環境に対する懸念を示すようになった。多くが決算短信での開示になるが、1月とくらべて10倍ほどの企業が新型コロナウイルス感染症に関する経済・経営への影響懸念について記述している。この時期から、コロナ禍の経営への影響は、従業員や顧客への健康被害という衛生面での影響から、経営環境の不確実性要因へと変化しているといえる。

また、企業活動への影響であるが、1月中は、中国に工場やサプライヤーをもつ一部の企業の経営への影響であったが、中国の新型コロナウイルス感染症が世界各地に拡大し、4月の緊急事態宣言の発出以降は国内外工場の操業停止と原材料・部品調達の問題がおこってきている。新型コロナウイルス感染症のパンデミックによる工場操業停止や部品調達の遅延・不足は、アジアの局地的な影響から世界中へと拡大した。加えて、パンデミックの波が世界の地域で次々と発生するため、その影響を見込んでの部品調達や生産計画を立てることは極めて難しくなったと言えよう。これら工場操業停止や原材料調達、部品調達の困難、停止について有価証券報告書および四半期報告書で言及した企業はのべ874社にのぼっている。特に457社が新型コロナウイルス感染症の対策本部を立ち上げたことについて有価証券報告書および四半期報告書に記載している。このような記述は、コロナ禍で、日本企業が平常時のマネジメント・コントロールでは立ち行かなくなったことを示唆している。

⁴ プロネクサスの企業情報データベース eol を使用して、東証一部上場企業の適時開示情報から抽出した。

② 財務会計への影響

ア 見積り項目への対応

固定資産の減損や繰延税金資産の見積り（資産性の確認）のような「見積り項目」の金額決定には不確実性が伴うが故に、もともと財務会計、監査の領域において、財務諸表の作成者による恣意性の介入や見積りの精度に疑問が持たれてきた [28]。他方で、経営者固有の予測を含む情報として、投資者の企業価値推定にとってこれらの見積り項目は重要な役割を果たしているとも考えられている。多数の見積り項目の中でも、とりわけ、項目と金額の両方において重要性を持つと考えられる、固定資産の減損損失の計上と繰延税金資産の回収可能性の判断に関して、コロナ禍に伴って何が困難となっており、当該困難に対してどのような制度的解決が図られているかを紹介する。

まず、固定資産の減損損失の計上とは、当該固定資産への投資に見合ったリターンの回収が見込めない資産の価値を切り下げる処理であるが、コロナ禍に伴う不確実性の上昇によって、将来キャッシュフローの推定が極めて困難になっている [29] [30] [31]。続いて、繰延税金資産は、将来減算一時差異のうち、将来課税所得の減算の効果がある金額であり、繰延税金資産は将来における回収可能性、つまり、将来における十分な課税所得の発生を前提として計上認められる。この将来において十分な課税所得が発生するかどうか、コロナ禍によって予測困難となっている。

これらの問題に対して、会計基準設定主体の取るべき選択肢には、見積りの精度が低くても見積りを続けさせるか、一時的にせよ当該見積りを止めさせるかしかない。日本の会計基準設定主体である、企業会計基準委員会は、見積りを継続させると同時に過去に例のない以下のような対応を行った [32] [33]。

第1に、コロナ禍によって不確実性が高くなっている状況下でも、見積りを行う必要がある、第2にその場合に、パンデミックの今後の広がり方や収束時期等に関して、一定の仮定をおいて見積りを行う必要がある。また、その仮定についても具体的に開示する、第3に上記の仮定を立てる場合に、外部の情報源に基づく客観性のある情報を用いることが望ましいが、パンデミックの場合にはそのような情報がないため、企業が自ら一定の仮定をおくしかない、第4に企業が一定の仮定を置く場合に、最善の努力を払う必要がある。また、企業が置いた一定の仮定が明らかに不合理である場合を除き、最善の見積りを行った結果として見積られた金額については、事後的な結果との間に乖離が生じたとしても「誤謬」にはあたらないとされた。誤謬となると、通常、財務諸表の作成者は、訂正有価証券報告書を出さなければならなくなるが、コロナ禍では、会計基準設定主体がそれを免ずるという対応をしなければならぬほど追い詰められていたことが分かる。

イ 「次期の業績予想」の困難性

日本では、上場企業が自社の将来の（主に次期の）経営成績・財政状態等について、主要な経営指標（例えば、売上高、利益、ROE など）の見込みや、将来の経営成績に影響を与える財務指標（例えば、設備投資や研究開発に係る支出など）の見込みを開示している（アナリストも業績予想を行うが、ここでは経営者自身による業績予想）。上場企業に義務付けられているわけではないが、日本証券取引所が上場企業に対して、経営者による業績予想

の開示を推奨しており、ほとんどの企業がこれに従い公表してきた [34]。

ところが、コロナ禍の影響により 2020 年 3 月期決算においては、「次期の業績予想」を公表しない企業が 6 割近くになったという [35]。

コロナ禍が業績に大きな影響を与えている航空業界の事例をみてみたい。航空業界大手である日本航空では、2020 年度及び 2021 年度の、ANA では 2020 年度 3 月期の決算短信における業績予想を断念している。日本航空の 2020 年度 3 月の短信での説明は以下のとおりであり、ANA も同決算短信においてほぼ同様の説明を行っている（5 頁） [36]。

「・・・新型コロナウイルス感染症は、日本のみならず世界各国においても終息の兆しが見えておらず、その影響度合いを現時点で見通すことは不可能な状況です。そのため、当社グループにおいては、新型コロナウイルスの感染拡大が当社グループの業績に与える影響について、現時点において見極めることが困難なことから、2021 年 3 月期の業績予想の開示は差し控えることといたします。今後、終息の兆しが見え影響の度合いが一定程度見極められた段階で、速やかに業績予想をお示しすることといたします。」（10 頁）

次期の業績予想を行うことが義務付けられているわけではないことと、コロナ禍に伴う不確実性下であっても予想した業績が達成できないときの市場からのペナルティを警戒した対応と考えられる。

以上のように新型コロナウイルス感染症の蔓延によって、以前から財務会計が抱えていた見積りに関する問題が顕現し、深刻化している。また、将来の業績を見積り・開示するという日本の資本市場で行われてきた慣行の継続も困難になっている。

3 新型コロナウイルス感染症のパンデミックの経営学への影響

(1) 研究環境への影響

コロナ禍は、研究環境に対しても重大な影響を及ぼしている。例えば、影響度合いが大きいものとして、フィールドワークの困難性がある。広義の経営学研究では、経営実務の現場に赴き、観察や調査を行うフィールドワークが必要とされることも多い。コロナ禍の拡大は、企業の経営・財務戦略や働き方など、幅広い経営事象に変化を生じさせた。本来であれば、このような時こそ、研究対象へ接近し、その実態や変化の観察・調査が必要であったにもかかわらず、実際には様々な活動制約がかかり、フィールドワークの実施は限定的にならざるをえなかった。

一方、広義の経営学分野に限定したものではないが、学会やミーティングのオンライン化が進んだことは、正負両方の影響があった。オンライン化は、新たな交流の機会や、各地域・諸外国に赴くことでこそ獲得可能な観察の機会を奪うことになる。その反面、オンライン化は、地理的・時間的制約の緩和につながり、移動コストと時間の節約には大きく貢献した。ただし、国際的な学会や会合への参加については、時差がある中で参加すると同時に、国内業務への関与も可能となり、一時的な過重業務をもたらすことにもなった。以上のように、必ずしもその全てが負のものではないものの、コロナ禍は、経営学の研究環境に対して多様な影響を及ぼしている。

(2) 研究課題への影響

研究課題へ及ぼした影響を明らかにするため、新型コロナウイルス感染症拡大時期にお

ける国内外の広義の経営学分野における研究動向を調査した。具体的には、2020年における新型コロナの国際的な感染拡大以降、2021年9月までの期間に、国内外の主要な学術的学会で報告された、または学術雑誌で公表された論文を調査対象とした。日本の研究は、日本学術会議協力学術研究団体に登録された学術学会の大会や学会誌、CiNii、およびGoogle Scholarといった検索エンジンを用いた。一方、海外の研究は、各分野において国際的な評価が確立された学会や雑誌で、報告または掲載された研究が中心である。

① 経営学(狭義)

新型コロナウイルス感染症のパンデミックに関する経営学(狭義)の研究動向を日本と世界に分けてみる(図表1、2)と、日本では働き方など人的資源管理に関する研究が特に多く組織行動や地域経済の経営に関する研究がそれに次ぐ。基本的に就労の問題や地域経済への影響の状況把握が急務として研究対象とされたものと解される。

世界の研究動向を見てみると、組織行動が突出している。働き方のみならず、より多様な視点での組織の中の人々の行動変容に注目をしていると解される。組織・経営理論がそれに次ぎ、企業家研究、人的資源管理、経営戦略なども比較的多い。企業家研究や経営戦略については地域経済のみならず経済全般の企業活動に関わるものと解すれば、日本の研究動向と目立って異なるのは組織・経営理論であろう。なお、図表1、2においては、テーマが複数に及ぶ研究は複数領域でカウントしており、他方でいずれの領域に分類されない研究も存在する。図表3～6のマーケティングや会計・ファイナンス分野での研究動向についても同様の方針で作成している。

図表1:日本における新型コロナウイルス感染症に関する経営学の研究動向(領域別)⁵ n=111

領域	人的資源管理	組織行動	地域	起業・中小企業	教育	組織変容	経営戦略	国際経営
割合	24%	13%	10%	8%	6%	6%	6%	5%

図表2:世界における新型コロナウイルス感染症に関する経営学の研究動向(領域別)⁶ n=212

領域	組織行動	組織・経営理論	企業家	人的資源	経営戦略	経営・組織的認知
割合	25%	15%	11%	10%	9%	9%

具体的な研究内容については、日本の研究において、働き方の変容に関する研究が目立つ。中でもリモートワークに関わる研究で、導入率やコミュニケーションへの影響、在宅勤務によるワーク・ライフ・バランスへの影響などについての実態調査や議論が多い。また、地域経済や業態変化、起業行動などに関わる研究も多くみられ、特徴としてはコロナ禍を地方企業にとっての変革機会、成長機会として捉えようとするポジティブな研究がその半数以上を占めていることである。背景には、接触機会の回避やインターネット取引の拡大という傾向が地理的な距離というコロナ以前のハンディキャップを抑制したことにあると考えられる。

⁵ 日本学術会議登録の経営関連学会による学会誌及び学会報告、さらにそれらの学会員による研究報告のなかで狭義の経営学に当たるもの111件をもとにしている(2021年9月30日まで)。

⁶ 経営学(狭義)で世界最大の学会であるAcademy of Managementの年次大会(2021年7月30日～8月4日)のCOVID-19に関わるセッション212個を学会による分類ごとに集計した。

世界の研究動向を研究内容からみると、実態調査に基づき、このパンデミックが従業員の不安感を高めたり、特にヘルスケア従事者に高いストレスを与えたり、サプライチェーンを分断したり、対面が重要なカギとなる研究開発活動や技能形成を阻害したりなど、従来の企業が抱える様々な脆弱性を顕在化したことを示している。他方で、それらが今後の経営変革や成長の機会ともなるという論調も多い。2021年7月23日現在にEBSCOのデータベース Business Source Premier において COVID-19 をキーワードとした文献でワード検索した結果によれば、157,361件中、finance (15,951件、10%)、work (13,455件、8.6%)、healthcare (11,378件、7.2%)、security (10,674件、6.8%)、employment (7,373件、4.7%)などが上位に並ぶなか、その次のクラスとして telework (3,958件、2.5%)、communication (3,945件、2.5%)、supply chain (2,639件、1.7%)、workplace (2,470件、1.6%)、innovation (2,110件、1.3%)が一定の存在感を示していた。日本において患者の搬送や受け入れ、ワクチンやその他の予防・治療資材の輸送や分配、感染症やワクチンに関する情報伝達において混乱をきたした経験を踏まえると、サプライチェーンやコミュニケーション、それらにおける ICT の活用など研究の発展と社会実装が期待される。

② マーケティング

図表3と4は、マーケティング分野における新型コロナウイルス感染症のパンデミックに関する研究動向である。図表3は日本、図表4は海外について、それぞれ3本以上の研究でテーマになった領域のみを示している。

図表3:日本における新型コロナウイルス感染症に関するマーケティング分野の研究動向(領域別)⁷ n=40

領域	消費者行動	観光	コミュニケーション・広告	営業・販売	地域	マーケティング全般
割合	25%	18%	15%	10%	10%	8%

図表4:海外における新型コロナウイルス感染症に関するマーケティング分野の研究動向(領域別)⁸ n=6

領域	消費者行動	コミュニケーション・広告
割合	50%	50%

図表3と4によると、日本と海外の両方において多いのは、消費者行動に及ぼす影響に関する研究である。これにコミュニケーション・広告が続いている。世界各国の政府は、新型コロナの拡散を防ぐために、移動の制限、企業の閉鎖、集会の禁止など、前例のない様々な非医薬品介入を行ったため、対面での購買が制限され、購買形態の変化、購買心理

⁷ google scholar で検索し(2021年7月22日現在)、論題から新型コロナ関係のものであることが識別できた18件。国内学会報告は、マーケティングに関わる日本学術会議登録の経営関連学会(日本商業学会、日本消費者行動学会、日本マーケティング学会)の年次大会の学会報告でのすべての報告(パネルセッション等を含む)のなかで、論題から新型コロナ関係のものであることが識別できた22件をもとにしている。

⁸ 2021 Annual Conference Academy of Marketing Science/ 2021 World Marketing Congress, Association for Consumer Research conference 2020 における報告において、key word に COVID-19 が含まれていることが識別できた6件をもとにしている。

の変化に伴うものと考えられる。

一方、海外と比較し、日本の特徴は、観光、営業・販売、地域活性に関する研究が多い傾向にあることである。人流制限、対面が困難な状況下における、新しい様式での観光、営業・販売の在り方など喫緊の課題に対する運用に関する研究が多かった。コロナ禍以降、日本においては、地域内限定の観光、都市部から地域への移住などの動向がみられ、それらの変化に対応するための研究が増加したと考えられる。海外でこれらについての報告がみられていない理由として、日本より感染による重症者、死亡者が多く、観光そのものが不可能な時期が長く、さらに日本より厳しい外出制限・移動制限が政府レベルでとられていたことが推察される。逆に海外では、消費者の生活や買い物行動の変容、それに対応したデジタル技術の活用やサービス・イノベーション、サプライチェーン・マネジメント等に関する研究の増加が見られる。

世界、日本ともに制限が徐々に解除されている状況において、今後、消費意欲は徐々に回復し、コロナ前の水準になると予測される。一方で、所得減の影響や在宅が増加するなどのライフスタイルの変化、デジタル技術の進化により、その消費行動は変容し、これらは元に戻るのではなく、変容し続けると考えられる。したがって、今後は、消費者はどのような製品・サービスに価値を感じて優先度をおくのか、消費の対象を自身からコミュニティや社会全体へとシフトするのか（誰のために消費するのか）といった、消費の質的变化に関する研究が必要であろう。

また、諸外国では、新型コロナウイルス感染症対策（ワクチン接種行動など）として、マーケティングの概念や手法を用いて向社会行動への変容を促す「ソーシャル・マーケティング」分野の研究が重要な役割を担った。政府による施策立案とその評価、公共のコミュニケーションとメッセージング、メディア・プロモーション、マイノリティ・グループなどターゲット・グループへのアプローチなども含まれ、例えば英国では、早くからソーシャル・マーケティングに基づくワクチン接種促進戦略が国家レベルで立案され、円滑に実施された [37]。

日本でこれから開拓が求められる領域としては、このような公共のコミュニケーション（メッセージング）や、向社会行動の促進、向社会的な事業・活動に対する資金調達（クラウドファンディングなど）に寄与するコミュニケーションなどが挙げられる。

パンデミックという、自身の力でコントロールできない大きな環境変化を経験し、人々の価値観は変容しつつある。さらに、パンデミックや災害は繰り返されることから、従来主流である「いかに消費を増やすか」という研究から、有事における危機管理のコミュニケーション、公共のコミュニケーションやメッセージング、社会全体に資する行動への変容促進などを含めた「価値創造と持続的社会」に関する研究への大きなパラダイムシフトが必要であると考えられる。また、危機管理や行動促進の主体は、必ずしも企業ではなく、政府・自治体、NPO も考えられるため、対象組織の形態を広く視野にいった研究も必要になるであろう。

③ 会計・ファイナンス

図表5と6は、会計・ファイナンス分野における新型コロナウイルス感染症に関する研究動向である。図表5は日本、図表6は海外について、それぞれ3本以上の研究でテーマ

になった領域のみを示している。

図表5:日本における新型コロナウイルス感染症に関する会計・ファイナンスの研究動向(領域別)⁹ n=28

領域	実務	ガバナンス	中小企業	資金調達・株式市場	行動経済	理論・基準
割合	36%	11%	11%	11%	11%	11%

図表6:海外における新型コロナウイルス感染症に関する会計・ファイナンスの研究動向(領域別)¹⁰ n=35

領域	実務	資金調達・株式市場	大学・学校教育	ICT
割合	29%	29%	29%	9%

図表5と6によると、日本と海外の両方において最も多いのは、会計や監査の実務に及ぼす影響に関する研究である。海外の場合は、資金調達や株式市場へ及ぼす影響、および教育関係の領域が同数で多い。これら主要な領域は、いずれも、会計・ファイナンスの分野において新型コロナの蔓延が大きな影響を及ぼした業務・内容であると考えられる。

例えば、会計・監査実務に関する件数が多い背景には、財務諸表の作成やそれに対する監査という業務では、(実地) 棚卸やその立会いといった遠隔での対応が難しいものが多く含まれていることがあると考えられる。各研究では、この種の問題に対して、実務ではどのような対応がとられたか等が議論されている。また、新型コロナウイルス感染症蔓延によって業務停止が余儀なくされる中では、企業の資金繰り悪化や将来業績の不確実性の増大による株価低下が懸念される。こういった問題に関する研究は、資金調達・株式市場の領域に含まれている。さらに、会計分野では、会計専門職大学院を設置している国が多いため、新型コロナウイルス感染症の流行による大学への入校停止措置などを受け、急速に浸透した遠隔講義の有効性や問題が論点として浮上し、教育に関する研究が多数公表されたものと思われる。

また、図表からわかるように、国内外において多様な領域の研究が公表されているものの、会計・ファイナンス分野では、調査期間中に公表されたコロナ禍に関連する研究は限定的である。ただし、これらの分野における研究は、国内外ともに、公表データを用いた実証研究が多いため、データの蓄積を待つ必要があり、公表までに一定の時間を要することになる点を考慮する必要がある。対象期間以降において、コロナ禍に関連する研究報告が増加する可能性は十分にある。

最後に、海外研究との対比により、今後日本で進展していく可能性のある領域を検討する。まず、日本では会計専門職大学院に入学することが公認会計士試験の受験者にとって

⁹ 日本学術会議または学会名鑑に登録のある会計またはファイナンス関連学会による学会誌及び学会報告、さらに検索エンジンのキーワード検索で新型コロナ感染症関連の研究論文として識別された論文の計28件をもとにしている。

¹⁰ アメリカ会計学会とアメリカファイナンス学会の年次大会のプログラム、および会計とファイナンスの分野における主要3雑誌(Journal of Accounting and Economics, Journal of Accounting Research, Journal of Financial Economics, Review of Financial Studies, The Accounting Review, The Journal of Finance)の掲載研究のうち、新型コロナ感染症関連の研究論文として識別されたもの計35件をもとに作成している。

必須ではないことから、大学・大学教育というテーマについては、会計分野固有のテーマとして分析が進められていく可能性は低いと思われる。一方、資金調達・株式市場については、新型コロナウイルス感染症が流行する中で、日本企業においても海外企業と同様の問題に直面していたことが予想される。資金調達や株価変化の分析に必要なデータは蓄積されつつあるため、今後、当該領域に関する研究が進められていくかもしれない。

4 新型コロナウイルス感染症のパンデミックの経営学教育への影響

(1) 大学における経営学教育

① 大学教育の現状

この章ではコロナ禍が経営学教育に与えた影響を明らかにし、コロナ禍後の社会において経営学教育がどうあるべきかについて検討を行う。まず大学教育の現状を確認したうえで、経営学教育の現状と課題を明らかにし、コロナ禍の影響を検討する。

日本では高度経済成長期を経て、高等教育人口が増大し、大学の大衆化が進みマスプロ教育の弊害が指摘されるようになった。マスプロ教育を象徴する大教室による対面授業は、その意義が問われてきたものの、それに代わる抜本的な教育手法が試される機会はなく、弊害は解決されないままであった。

それに対して1991年に大学設置基準の抜本的見直しが行われた。1998年には「21世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—」（答申）[38]で「単位制度の実質化」、「多元的な評価システムの確立」などが提言される。これを踏まえた1999年の大学設置基準の改正により、「履修科目の登録上限設定」の規程などが新設される。このように制度的には一定の改革が進められてきたが、大教室における対面授業の弊害を解決する方向での単位制度の実質化が、どの程度実現されているかは検証が進んでいない。

このような「単位制度の実質化」に関しては、コロナ禍でのオンライン授業の導入により、予習・復習からなる計30時間の自己学習が結果的に達成される事例も見られたが、大学教員と学生の負担の増大や授業と自己学習のバランスを考慮に入れた単位制度の在り方についての議論が必要である。また履修登録科目数の上限についての再検討も必要である[39]。オンライン授業の質をいかに確保するだけでなく、根本的な制度改革についての議論が必要であろう。

② 経営学教育の現状と課題

経営学は、マネジメントの学問としてアメリカで大いに発展してきた。応用学問の性格が強く、実践的な学問となっていることが特徴の一つとして挙げられる。経営学を大学において教育する際には、応用学問としての多様性を踏まえたうえでの質保証が課題となる。同時に、実践的な学問の性格から実利的な成果が求められている。例えば企業家や経営者などのマネジメント人材の育成などであり、それらを踏まえた質保証の議論が必要である。

研究教育の質保証の観点から、学術会議の報告では経営学と経営学教育を次のように規定している[40]。経営学とは「営利・非営利のあらゆる『継続的事業体』における組織活動の企画・運営に関する科学的知識の体系」であり、その学修方法として、「講義、講読、演習、実習・現場教育など多様な方法」の活用が考えられる。特に「実践に近い学問とし

て、現場で考え、経験から知識を身に付ける実習・現場教育も経営学では効果的な学修方法」であるとされている。しかしながら感染症の拡大により、企業への訪問調査や工場見学などの現場教育は実現できておらず、グループで企業へ訪問調査に出かけ、そこでの共有体験や気づきを教室に持ち帰り、議論を深めるような講義展開ができなくなっている。オンライン教育の授業の質がどのように確保されているかを確認する必要があると同時に、現場教育をいかに取り戻していくかも経営学教育にとっては重要な課題である。

一方で、コロナ禍により企業経営の実態が変化し、それに対応して経営学の内容が変化している可能性があり、経営学教育に対する社会の要求も変化している。企業経営に対して事業継続計画（BCP）が求められるようになったことを受け、経営学において事業継続性の議論が盛んに行われるようになり、経営学教育においてもそれらを考慮に入れた教育が必要となってきた。また、リモートワークの導入により、企業における働き方も大きく変化してきた。経営学教育においても多様な働き方を念頭においた教育が求められている。

経営学教育においてこのような変化が求められているとはいえ、短期的にはカリキュラムの変更は難しく、講義担当者の裁量の範囲内において、講義内容を変化させて対応しているのが現状である。短期的にはコロナ禍において、現在の経営学教育を維持しながらの変化への対応が課題となっているが、長期的にはカリキュラムの変更を含め、経営学教育のそもそもの在り方を検討することが必要であろう。

(2) 経営学教育にコロナが及ぼした影響について

① 概要

コロナ禍の影響は2020年1月頃から顕在化した。大学に対する影響としては、当初は入試や卒業式の実施などに注目が集まっていた。その後、2020年4月7日から5月25日まで7都府県に緊急事態宣言が発令され、大学の授業に大きな影響を与えることとなる。2020年4月23日の文部科学省の調査によると、全体の9割の大学等において通常の授業の開始時期が延期されている[41]。緊急事態宣言終了後も多くの大学がオンライン授業を実施し、学生が自宅から授業を受けられる体制の構築が進められた。

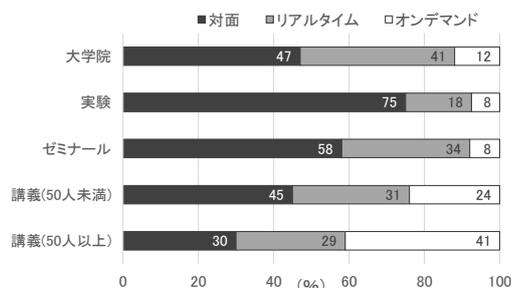
② 授業方法への影響

感染症拡大により多くの大学でオンライン授業が実施されたが、オンライン授業自体はコロナ以前から認められており、一部の大学で積極的に行われていた。大学設置基準第25条第2項では「大学は、文部科学大臣が別に定めるところにより、前項の授業を、多様なメディアを高度に利用して、当該授業を行う教室以外の場所で履修させることができる」と定められている。

オンライン授業は主にインターネット通信を利用して行う授業のことを指すが、文部科学省の告示に従えば、リアルタイム型授業（ネット会議システムを利用して学生と教員が同時にやり取りを行う授業など）とオンデマンド型授業（事前に作成した動画を配信する授業など）に大別できる。対面授業と同等の教育効果を得るためには、同時双方向型のリアルタイム型授業に限らず、オンデマンド型授業でも、課題の添削指導や質疑応答の機会を設けるなど、双方向型に近い環境を作る必要がある。

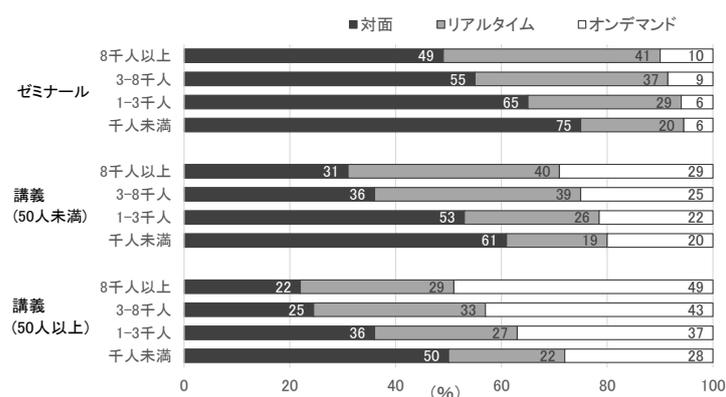
このようなオンライン授業の選択的な実施は、履修者の人数と大きく関わっている。2020年秋学期の調査では、履修者が多くなるほどオンライン授業の割合が高くなることが示されている。それに対してゼミナールなどの少人数の授業においては対面授業の割合が過半数を超えている。また、大学院の講義も履修者の人数が少ないこともあり、対面授業の割合が高い(図表7) [42]。

図表7 授業の形態別の構成(2020年秋学期)



また、大規模大学ほどオンライン授業の割合が高い。授業種類と授業形態の関係を大学規模別に整理すると、大学規模が小さいほど対面授業の割合が大きくなっている。例えばゼミナールに関しては、学生数1,000人未満の小規模大学では約8割が対面で行っているが、8,000人以上の大規模大学では5割にとどまっている(図表8)。

図表8 授業の形態別の構成(授業種類と大学規模別)(2020 年秋学期)



以上のように、オンライン授業の実施に関しては履修者の人数、大学の規模など様々な要因により影響を受けていることがわかる。コロナ禍が教育に及ぼす影響を考える場合、これら条件の違いを考慮に入れ、適切な対応をとることが求められており、一律の規制は好ましくないといえる。基本的には規模や授業形態に応じて授業目標をいかに達成するか、という視点から考えなければならない。

③ 授業内容への影響

多くの大学が緊急避難的にオンライン授業を実施したこともあり、学生のオンライン授業に対する反応は各大学の大きな関心事であった。オンライン授業に関する学生の印象に関して多くの調査が行われているが、文部科学省が実施した2021年3月の調査によるとオンライン授業に関する良かった点としては、①自分の選んだ場所で授業が受けられること、②自分のペースで学習できる点があげられている [43]。

他方、オンライン授業の悪かった点としては、①友人と受けられない、②レポート等の課題が多い、③質問等の双方向のやりとりの機会が少ない、④対面授業よりも理解がしにくい、といった点があげられている。また、全体の満足度としては、不満を感じる割合よりも満足を感じる割合が多いという結果になっている。

一方、オンライン授業を実施する教員に対する調査によると、オンライン授業のメリットとしては、①教室外でも授業が可能、②学生が教材を見ることを前提にして授業が可能、③授業内容・目的が明確化するなどがあげられている。オンライン授業の課題としては、①授業の準備などに伴う時間の確保、②個々の学生の反応の把握、③授業の構成・方法・学生の引きつけ方、学生を授業に参加させるための授業運営などがあげられている。

コロナ禍以前においても既にLMS (Learning Management System) などは多くの大学で導入されていたが、十分に活用されていたとは言い難い。しかし、コロナ禍を契機として、ほぼすべての教員がLMSを使うようになったといえる。このような状況を確認したうえで、今後の教育についての議論を行うことが求められている。

(3) コロナ後の社会において経営学教育はどうあるべきか

① 大学教育の方向性

オンライン授業は自分にあったペースでの学修が可能であり、やりかたによっては対面授業よりも教員への質問が活発化するという事例も見られる。他方、現状のオンライン授業では対面授業のようなきめ細やかな対応は困難であり、日常的な知的交流機会を確保することは難しい。したがって、ICT化のさらなる推進と対面での交流機会の確保が重要となる。具体的にはICT化の推進として授業を履修する席での電源とまとまった充電スペースの確保、通信環境の整備は必要条件である。また対面授業や知的交流機会を確保するために、用途に応じて机や椅子等のレイアウトが変更できる教室の確保や自主学習スペースの充実が必要である。図書館の有効活用も検討に値する。

大学設置基準において、卒業の要件としての単位数のうち、「遠隔授業の方法により習得する単位数の上限」が60単位と規定されている(大学設置基準第32条第5項)。現在、新型コロナウイルス感染症対策として、面接授業として予定されていた授業を遠隔授業として実施しても、面接授業として卒業所要単位に含むことが特例措置として認められている。さらに、コロナ後にこの制約を緩和することも議論されている。

特定の授業について、面接授業なのか遠隔授業なのかを判断する基準は「授業時数の半数が対面で行われているか」どうかである。授業時数の半数以上が対面で行われていれば面接授業と判断され、そうでなければ遠隔授業として判断される。したがって、現在の設置基準では60単位まで遠隔教育が可能であるが、残り64単位に関しても面接授業の中に半分までは遠隔教育を取り入れることが計算上はできることになる。その場合、実質的には最大約3/4の授業コマ数で遠隔教育を行うことも可能となり、ほぼ通信制と変わらないような状況になると指摘できる。

遠隔授業のメリットを生かし、面接授業の一部に遠隔授業を取り入れるハイブリッド型の授業により授業の質を向上させることも考えられるが、現状は授業形態としては面接授業か遠隔授業のどちらかであり、その割合についても明確な指針を示すことが必要である。中央教育審議会大学分科会質保証システム部会における議論でも、面接授業と遠隔授業を効果的に組み合わせたハイブリッド型教育の確立に向けたガイドラインの策定が望まれている[44]。ハイブリッド型教育は今後の大学教育の方向性として十分考えられるが、教育の質を確保するために、面接授業と遠隔授業の定義の見直しが必要である。

③ 経営学教育の方向性

本報告書は学部における経営学教育を中心に議論を行ってきた。しかしながら、ポスト・コロナ社会における大学院教育についても検討が必要である。特に経営学教育の場合には、社会人に対するリカレント教育のニーズが一定程度存在している。日本経済団体連合会が企業に対して実施したアンケート調査[45]によれば、約9割の企業が大学等が実施するリカレント教育プログラムに対して関心を持っており、約8割の企業が社会人に配慮した時間帯での授業開講を要望している。また約7割の企業がオンライン授業の拡充を要望していることも明らかになっている(このアンケートの対象企業は経団連関連企業83社であり、調査期間は2020年12月から2021年1月である)。

リカレント教育の可能性を考慮すると、大学院においてオンライン授業を実施するメリ

ットは大きい。社会人は時間と場所に関して制約が大きく、教育を受ける機会が限られているからである。リカレント教育に対する需要が高い経営学教育では、社会人向けのオンライン教育、とりわけリアルタイム型のオンライン授業は有効であろう。

このようなオンラインを使ったリカレント教育は、経営学関係の学部学生の教育にとっても有効となる可能性を持っている。学部学生が社会人とオンラインで情報を共有することで、現実の企業経営に触れることができるからである。オンラインによってこれまで困難であったゲストスピーカーの講演が可能となる場合もある。オンラインによる情報流出のリスクや、ゲストスピーカーの能力の問題など、克服されなければならない課題は多いが、大学院生、学部生の双方にとって有益な授業となる可能性はあるであろう。

5 まとめ

本分科会での新型コロナウイルス感染症のパンデミックの調査と議論を踏まえ、ウィズ・コロナあるいはポスト・コロナの時代にあるべき経営実践、経営学、経営学教育の在り方について、以下のように要約する。

コロナ禍による経営実践への影響を様々な観点から振り返ったが、その結果日本企業の経営実態は大きな影響を受けたことが明らかになった。経営戦略や企業会計の根幹をなす、情報の精度が格段に落ちたことが経営計画や将来の売り上げ予測、資金調達といった経営行動の前提となる合理的予測を大きく阻害したことが示された。一方、従業員や消費者の意識や行動はコロナ禍の発生当初は大きな変化を見せたが、コロナ禍の2年目を迎える頃にはリモートワークやオンラインショッピングといった新たな行動様式が普及するなど、ウィズ・コロナでの柔軟性が発揮された場面も観察できた。つまり、経営実践に与えるコロナ禍の影響は短期的には合理的予測を困難にさせる劇的な変化が生じた一方で、デジタルスキルを持つ従業員やオンラインショッピングや巣ごもり消費といった新たな消費動向によるコロナ禍への適応の組み合わせであったといえる。

こうした適応を生み出した要素は、企業、その従業員、消費者の有するスラック(余裕)であった可能性がある。資金、販売チャネル、スペース、従業員のスキルや収入状況など様々なスラックがコロナ禍という激変に対するレジリエンスを構築する土台となったことがうかがえる。このレジリエンスが事業継続性を担保し、ポスト・コロナ時代の新たなビジネスモデルへの組織変革やその後の経営実践を支える基盤となる。一方で、こうしたスラックの多寡によって企業、従業員、消費者の中で格差が生じたり、さらに拡大したりした可能性も窺える。スラックを構築することが組織や個人のレジリエンス向上にとって重要である。企業は、危機に際して事業や組織を機能させ続けるための事業継続計画(BCP)を普段から構築し更新し備えるべきであるし、多様なステークホルダーのスラック構築を支援していくべきである。こうした取り組みがひいてはSDGsの実現にもつながっていくものと信じる。

新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響に関する研究課題の調査では、従業員や消費者の行動変容など短期的な影響に関する研究が多いことがわかった。これらの影響については、必ずしも負の影響ばかりではなく、リモートワークなど情報通信技術を活かした地域における起業活動、成熟産業にある企業の事業転換、新たなビジネス機会の発生など正の影響もあることにも注意すべきである。これらの研究は今後も積み重ねられ、今

回のパンデミックの経営に及ぼす広範囲にわたる長期的な影響も含めた全体像を明らかにするとともに、理論との結びつけが進められ、このような世界的災厄に直面した時の経営についての基礎的知見をもたらすと思われる。また、上述のポスト・コロナ時代の経営実践の基盤とすべく、レジリエンスやロジスティクス、ソーシャル・マーケティングという課題に取り組む研究をさらに進める必要がある。

経営学教育に関しては根本的な制度改革の議論が必要である。実践的な経営学教育を推進するという観点から、オンライン教育の質保証だけでなく、現場教育をいかに取り戻すかが重要となる。また、企業経営の変化に応じて経営学教育も当然変わらなければならない。経営実践や経営学の変化を踏まえた、長期的な視点から、カリキュラムの改変も含めた経営学教育の在り方についての議論が必要である。

現状は大学の規模や履修者数によりオンライン授業の導入の程度は異なるため、多様性に応じた、柔軟で適切な対応をとる必要がある。特にオンライン授業でも双方向型に近い環境を作るなど、授業目的の達成という観点から授業の在り方を検討しなければならない。オンライン授業への評価は分かれるが、導入は不可避であり、学生や教員の意見を踏まえて、今後の在り方を議論する必要がある。

また、オンライン授業におけるオンデマンド型授業とリアルタイム型授業の明確化とともに、ハイブリッド型の導入の検討も必要である。「遠隔授業の方法により習得する単位数の上限」については慎重な議論が必要である。基本的には対面授業の重要性は少しも失われておらず、安易な緩和は授業の質を落とす危険性がある。新たな授業形態も含めて授業の在り方についての議論が必要である。

実践的な経営学教育においては、現場教育の重要性を前提として、オンライン授業のメリットを生かして、どのように授業の質を高めていくのかが議論されなければならない。そのような授業展開のひとつとして、大学院のリカレント教育と学部教育の融合も検討に値するであろう。コロナ禍を契機として、授業の在り方についての慎重な議論が必要である。

以上のように、新型コロナウイルス感染症は、企業の経営実践や経営学研究・教育に甚大な影響を及ぼしてきた。それぞれの側面において、ポスト・コロナの時代に向けて、企業そのものが事業継続計画の策定及び活用を通して、危機に直面した時のフレキシブルかつ迅速な適応能力を高めるとともに、社会のレジリエンス能力を高めるように機能することが重要であることが明らかとなった。経営学もこうした経営及び社会・経済活動のレジリエンス能力やコミュニケーション能力、ロジスティクス能力を高める研究を進める必要がある。経営学教育においても、そうした経営実践や経営学の変化を踏まえつつ、オンライン授業などのコロナ禍で普及したレガシーをうまく活用しながら、教育の質を落とさないよう、長期的観点に立って変革を進めるべきである。

経営実践、経営学、経営学教育におけるこれらの変革は、危機が生じる前に備えていかななければならない。危機感が薄れていく平時において、いかに、企業などの経営や、経営学研究者および教育者が、かかる緊急事態において、いかなる社会的役割を果たすことができるか、あるいは果たしていくべきなのか、長期の視点から再考し、備えて行動していく必要がある。

[参考文献]

- [1] 日本学術会議幹事会. “新型コロナウイルス感染症対策に関するみなさまへのお願いと、今後の日本学術会議の対応（声明）”. 日本学術会議. 2020-03-06.
<https://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-24-kanji-5.pdf>, (参照 2022-11-14).
- [2] 日本学術会議. “日本学術会議の新型コロナウイルス感染症に対する取組”. 日本学術会議.
https://www.scj.go.jp/about_covid19.html, (参照 2022-10-31).
- [3] 服部泰宏, 岡嶋裕子, 神吉直人, 藤本昌代, 今川智美, 大塚英美, 工藤秀雄, 高永才, 佐々木将人, 塩谷剛, 武部理花, 寺畑正英, 中川功一, 中園宏幸, 宮尾学, 三崎秀央, 谷田貝孝, 原泰史, HR 総研. 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. IIR ワーキングペーパー. WP#20-11. 一橋大学イノベーション研究センター. 2020-05-11.
<https://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2391>, (参照 2022-11-14).
- [4] 財務省. “新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とその対応（財務局調査）”. 財務省. 2020-4-27.
https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/202001/singatakoronavirus097.pdf, (参照 2022-11-14).
- [5] 財務省. “新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響とその対応（財務局調査）”. 財務省. 2020-8-4.
https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/202002/singatakoronavirus098.pdf, (参照 2022-11-14).
- [6] 財務省. “感染症拡大で浮き彫りとなった企業の課題とその対応～デジタル化等を通じた事業の再構築～（財務局調査）”. 財務省. 2020-10-28.
https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/202003/singatakoronavirus099.pdf, (参照 2022-11-14).
- [7] 財務省. “新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響（財務局調査）”. 財務省. 2021-01-28.
https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/202004/singatakoronavirus100.pdf, (参照 2022-11-14).
- [8] 東京商工リサーチ. “2021年3月期決算 17万社の業績動向調査”. 東京商工リサーチ. 2021-10-13.
https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20211013_01.html, (参照 2022-10-14).
- [9] 内閣府政策統括官（経済財政分析担当）. “日本経済 2020-2021—感染症の危機から立ち上がる日本経済—”. 内閣府. 2021-03-31.
<https://www5.cao.go.jp/keizai3/2020/0331nk/keizai2020-2021pdf.html>, (参照 2022-11-14).
- [10] 中小企業庁. 中小企業白書 2021年度版. 中小企業庁. 2021-07-06.
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho.html>, (参照

- 2022-11-14).
- [11] 川田恵介. 新型コロナ・ウイルスが雇用に与える影響. 日本労働研究雑誌. 2021, no. 729, p. 2-7.
- [12] 総務省統計局. “労働力調査 長期時系列データ”. 総務省統計局.
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.html>, (参照 2022-11-14).
- [13] 総務省統計局. “労働力調査 (基本集計) 2021 年 (令和 3 年) 平均結果の要約”. 総務省統計局. 2022-02-11.
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index.pdf>, (参照 2022-11-14).
- [14] 中條祐介. ポストコロナを見据えた中期経営計画の課題. 企業会計. 2021, vol. 73, no. 10, p. 97-104.
- [15] 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. 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 ワーキングペーパー. WP#20-10. 一橋大学イノベーション研究センター. 2020-05-01.
<https://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2390>, (参照 2022-11-14).
- [16] 日本経団連. “「新型コロナウイルス感染症拡大防止対策 各社の対応に関するフォローアップ調査」結果”. 日本経済団体連合会. 2020-03-09.
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/018.pdf>, (参照 2022-11-14).
- [17] 江夏幾多郎, 神吉直人, 高尾義明, 服部泰宏, 麓仁美, 矢寺顕行. 新型コロナウイルス感染症の流行への対応が, 就労者の心理・行動に与える影響. Works Discussion Paper Series. no. 31. リクルートワークス研究所. 2020-05-08. (2020a)
https://www.works-i.com/research/paper/discussionpaper/item/DP_0031.pdf, (参照 2022-11-14).
- [18] 江夏幾多郎, 神吉直人, 高尾義明, 服部泰宏, 麓仁美, 矢寺顕行. 新型コロナウイルス流行下で就労者や企業が経験する変化-デモグラフィック要因の影響-. RIEB Discussion Paper Series. no. 2020-J08. 神戸大学経済経営研究所. 2020-05-26. (2020b)
<https://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/Japanese/dp2020-J08.pdf>, (参照 2022-11-14).
- [19] 石井加代子, 中山真緒, 山本勲. コロナ禍における在宅勤務の実施要因と所得や不安に対する影響. Keio-IES Discussion Paper Series. DP2020-025. Institute for Economic Studies, Keio University. 2020-12-01.
<https://ies.keio.ac.jp/upload/pdf/jp/DP2020-025.pdf>, (参照 2022-11-14).
- [20] Kawaguchi, D.; Motegi, H. Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. Journal of the Japanese and International Economies. 2021,

- vol. 62, 101162, doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101162.
<https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101162>, (参照 2022-11-14) .
- [21] パーソル総合研究所. 新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査 調査結果. パーソル総合研究所. 2020-04-24.
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/telework.pdf>, (参照 2022-11-14).
- [22] 開本浩矢, 高階利徳, 厨子直之. コロナ禍における従業員意識の変化-A社従業員意識調査結果から-. 2020. mimeo.
- [23] 大塚泰正, 原恵子, 中村准子, 岡田昌毅, 堀内泰利, 三好きよみ, 持田聖子, 高橋南海子, 有野雄大, 糟谷充子, 須藤章, 尾野裕美, 鷺坂由紀子. 急激な在宅勤務開始に伴う仕事と私生活変化の経験と様々な心理指標との関連. 産業・組織心理学研究. 2021, vol. 35, no. 1, p. 131-144.
- [24] 佐々木将人, 今川智美, 塩谷剛, 原泰史, 岡嶋裕子, 大塚英美, 神吉直人, 工藤秀雄, 高永才, 武部理花, 寺畑正英, 中園宏幸, 中川功一, 服部泰宏, 藤本昌代, 宮尾学, 三崎秀央, 谷田貝孝・HR総研. 新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査: 第三報. IIRワーキングペーパー. WP#20-12. 一橋大学イノベーション研究センター. 2020-05-27.
<https://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2393>, (参照 2022-11-14).
- [25] Waris. コロナ禍における女性の働き方の変化アンケート (プレスリリース). 株式会社 Waris. 2021-02-09.
<https://waris.co.jp/17097.html>, (参照 2022-11-14).
- [26] Katona, G. Psychological Economics. Elsevier, 1975, 438p.
- [27] Sheth, J. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? Journal of Business Research. 2020, vol. 117, p. 280-283, doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>, (参照 2022-11-14) .
- [28] 企業会計基準委員会. “企業会計基準適用指針第26号 繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針”. 財務会計基準機構. 2015-12-28, 2016-03-28 改正.
https://www.asb.or.jp/jp/wp-content/uploads/zeikouka_2016_1.pdf, (参照 2022-11-14) .
- [29] 企業会計審議会. “固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書”. 金融庁. 2002-08-09.
<https://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20020809-1/f-20020809c.pdf>, (参照 2022-11-14) .
- [30] 企業会計基準委員会. “第429回企業会計基準委員会 議事概要 会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方”. 財務会計基準機構. 2020-04-09.
https://www.asb.or.jp/jp/wp-content/uploads/20200409_429g_02.pdf, (参照 2022-11-14) .
- [31] 企業会計基準委員会 “第432回企業会計基準委員会 議事概要 会計上の見積りを行う上での新型コロナウイルス感染症の影響の考え方 (追補)”. 財務会計基準機構.

- 2020-05-11.
https://www.asb.or.jp/jp/wp-content/uploads/20200511_432g_02.pdf, (参照 2022-11-14) .
- [32] 金融庁. “新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた企業決算・監査等への対応に係る連絡協議会”. 金融庁. 2020-04-03, 2021-02-24 更新.
<https://www.fsa.go.jp/singi/coronakansakyougikai/index.html>, (参照 2022-11-14) .
- [33] 金融庁. “新型コロナウイルス感染症に関連する有価証券報告書等の提出期限について”. 金融庁. 2021-01-08, 2021-04-26 および 2021-07-12 更新.
<https://www.fsa.go.jp/news/r2/sonota/20210426.html>, (参照 2022-11-14) .
- [34] 東京証券取引所. “有価証券上場規定施行規則”. 第 405 条第 1 項. 東京証券取引所. 2007-11-01.
http://www.jpx-gr.info/rule/tosho_regu_201305070041001.html, (参照 2022-11-14) .
- [35] 日本証券アナリスト協会. “証券アナリストに対するアンケート調査～「ウィズコロナ時代」におけるアナリスト業務および企業とのコミュニケーション～調査結果”. 日本証券アナリスト協会. 2020-11-09
https://www.saa.or.jp/news/pdf/news_200424.pdf, (参照 2022-10-31) .
- [36] ANA ホールディングス株式会社. “2020 年 3 月期 決算短信 (連結) ”. ANA ホールディングス株式会社. 2020-04-28.
<https://ssl4.eir-parts.net/doc/9202/tdnet/1820482/00.pdf>, (参照 2022-11-14)
- [37] French, J.; Deshpande, S.; Evans, W.; Obregon, R. Key Guidelines in Developing a Pre-emptive COVID-19 Vaccination Uptake Promotion Strategy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020, vol. 17, no. 16, 5893, doi: 10.3390/ijerph17165893. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32823775/>, (参照 2022-11-14).
- [38] 大学審議会. 21 世紀の大学像と今後の改革方針について—競争的環境の中で個性が輝く大学— (答申). 文部省. 1998-10-26.
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmonshoku/detail/1299338.htm, (参照 2022-11-14) .
- [39] 採用と大学教育の未来に関する産学協議会. “採用と大学教育の未来に関する産学協議会 2020 年度報告書「ポスト・コロナを見据えた新たな大学教育と産学連携の推進」”. 日本経済団体連合会. 2020-03-09.
https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/040_honbun.pdf, (参照 2022-11-14).
- [40] 日本学術会議・大学教育の分野別質保証推進委員会・経営学分野の参照基準検討分科会. “大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準 経営学分野 (報告) ”. 日本学術会議. 2012-08-31.
<https://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-22-h157.pdf>, (参照 2022-11-14).
- [41] 文部科学省高等教育局. “新型コロナウイルス感染症対策に関する大学等の対応状況について”. 文部科学省. 2020-04-24

- https://www.mext.go.jp/content/20200424-mxt_kouhou01-000004520_10.pdf, (参照 2022-04-01).
- [42] 金子元久. コロナ禍後の大学教育. 東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター. 2021-03-12.
<https://ump.p.u-tokyo.ac.jp/pdf/2021/コロナ禍後の大学教育.pdf>, (参照 2022-11-14)
- [43] 文部科学省高等教育局. “新型コロナウイルス感染症に係る影響を受けた学生等の学生生活に関する調査等の結果について(事務連絡)”. 文部科学省. 2021-05-25.
https://www.mext.go.jp/content/20210526-mxt_kouhou01-000004520_1.pdf, (参照 2022-04-01).
- [44] 中央教育審議会大学分科会質保証システム部会. “新たな時代を見据えた質保証システムの改善・充実について(審議まとめ)”. 文部科学省. 2022-03-18.
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1411360_00012.html, (参照 2022-11-14).
- [45] 日本経済団体連合会. “「大学等が実施するリカレント教育に関するアンケート調査」結果報告”. 日本経済団体連合会. 2021-02-16.
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/017.pdf>, (参照 2022-11-14).

日本学術会議 公開シンポジウム

新型コロナウイルス感染症による経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会主催
経営関連学会協議会共催

パンデミックと経営 —危機にどう備えるか—

2023年9月18日(祝)13:30~16:50

日本学術会議講堂
(ZOOMウェビナーによるオンライン配信あり)



片野 哉

ANAホールディングス株式会社代表取締役会長。
2015年4月から2022年3月まで同社代表取締役社長を務め、コロナ禍では雇用を維持しつつ、迅速な資金調達や航空機売却、他業種への出向、事業構造改革等を推進し、未曾有の経営危機を乗り越えられた。



南 知恵

神戸大学副学長・経営学研究科教授。2020年4月から2022年3月まで経営学研究科長・経営学部長を務め、リモート授業への移行やオンラインでの国際研究の推進など、コロナ禍による経営学研究や教育への新たな挑戦に応えられた。日本商業学会会長。

自然災害や戦争などの危機と常に隣り合わせの時代にあって、経営の視点から私たちは新型コロナウイルス感染症のパンデミックの経験から何を学べるのでしょうか。コロナ禍で特に厳しい経営の舵取りを求められた航空業界から片野坂真哉氏と、大学から経営学領域での指揮を執られた南知恵子氏を招き、コロナ禍の経営実践、経営学、経営学教育への影響を調査した日本学術会議の分科会メンバーとともに、経験からの学びについて考えてみたいと思います。

申込み：下記のリンクあるいは右のQRコードから9月14日（木）までにお申し込みください。

<https://forms.gle/QYyVyygUY8ZkWe466>

オンライン参加の方には、前日までにZoomウェビナーのリンクをお送りします。

問い合わせE-mail : businesspandemic2023@gmail.com



プログラム

13:00 受付開始

13:30 開会の挨拶

原拓志 日本学術会議会員・主催分科会委員長・関西大学教授

13:40 共催者挨拶

上林憲雄 経営関連学会協議会理事長・日本学術会議連携会員・主催分科会副委員長・神戸大学教授

基調講演

13:45 「ANAグループの挑戦のDNA –コロナ危機を乗り越え未来へ向かう–」

片野坂真哉 ANAホールディングス株式会社代表取締役会長

14:25 「パンデミックに対する組織的なレジリエンスを高めるためのチャレンジ
–経営学研究・教育の現場から–」

南知恵子 神戸大学副学長・教授

報告

15:15 「新型コロナウイルス感染症のパンデミックの経営実践への影響」

佐々木郁子 日本学術会議連携会員・主催分科会委員・東北学院大学教授

15:25 「新型コロナウイルス感染症のパンデミックの経営学への影響」

高田知実 日本学術会議連携会員・主催分科会委員・神戸大学教授

15:35 「新型コロナウイルス感染症のパンデミックの経営学教育への影響」

小津稚加子 日本学術会議連携会員・主催分科会委員・九州大学教授

パネルディスカッション

15:45 登壇者全員によるパネルディスカッション

徳賀芳弘 (コーディネーター)

日本学術会議連携会員・主催分科会委員・京都先端科学大学副学長・教授・京都大学名誉教授

16:45 閉会の挨拶

西尾チツル 日本学術会議会員・経営学委員会委員長・筑波大学副学長・教授

総合司会

瓜生原葉子 日本学術会議連携会員・主催分科会委員・同志社大学教授