

COVID-19状況下における「旅」としての企業家活動プロセス

—京都の老舗中小企業 綿善旅館をケースとして—

関 智 宏
 (同志社大学)
 (商学部教授)



< 要 旨 >

危機や逆境といった状況をいかに乗り越えていくかについては、アントレプレナーシップの研究領域において研究の蓄積がみられる。そこでは、企業家ないし組織がそうした状況を果敢に乗り越えていこうとしていく行為ないし実践としての企業家活動プロセスが、その活動としてのレジリエンスやブリコラージュ・レスポンスなどといった概念をもちいて説明されている。企業規模の小ささゆえに保有する経営資源が相対的に乏しい中小企業の多くが、COVID-19の状況をいかに乗り越えていくかがいままに問われている。

本研究は、これまでの危機や逆境とは異質のCOVID-19の状況下において、アントレプレナーシップの対象の1つとしての中小企業を対象にして、中小企業がその状況をいかに克服しようとしてきたかという企業家活動プロセスを、中小企業の具体的な実践ケースをもちいて描き出し、それを「旅」の観点から説明した。具体的には、京都の老舗企業でかつ中小規模の旅館である綿善をケースとして、その若女将である小野氏へのインタビューなどから得られたデータを基に、「旅」の観点から企業家活動プロセスを描いたところ、おもに次の2つの主張を導いた。1つは、そこでとられたブリコラージュ・レスポンスは、中小企業が危機や逆境といった状況に陥る以前から実践してきたことの延長線上にある「日常的な」ものであり、「日常的な」経営姿勢がその実践を可能とした背景にあるということである。もう1つは、危機や逆境といった状況下に陥る以前からの、企業が抱えていた人材にかんする諸課題や、企業家ないし組織の体験や知識、そして企業家との疎遠であった関係が、危機や逆境といった状況下において、それ以前の過去を振り返るかたちで再発見され、活かされ、そして危機や逆境といった状況下でのブリコラージュ・レスポンスの実践とレジリエンスの発揮につながっていくということである。

目次

- | | |
|----------------------------|--------------------|
| 1. はじめに | 4-3. ケースの選定 |
| 2. 理論的背景 | 4-4. データの収集 |
| 2-1. 企業家的レジリエンス | 5. 事実発見 |
| 2-2. ブリコラージュ・レスポンス | 6. ディスカッション |
| 3. 分析視点 | —「旅」の一部として危機と企業家活動 |
| 4. 研究設定 | プロセスをとらえなおす— |
| 4-1. 日本および京都府における COVID-19 | 6-1. 日常としての取組 |
| の感染状況 | 6-2. 過去を振り返る |
| 4-2. 研究方法 | 7. 結論 |

1. はじめに

危機や逆境は、あらゆる企業に対して影響を及ぼすが、企業は生じうる危機や逆境を避けることができず、その対応を余儀なくされる。とりわけ経営資源が相対的に乏しい中小企業に危機や逆境が与える影響は計り知れない(Runyan 2006)。しかしながら、危機や逆境といった状況に対して、中小企業がいかに対応するかにかんしては、自然災害、とりわけ台風被害(Runyan 2006)や地震時の対応(Smallbone et al. 2012)などの学術的な研究が例外として一部あるものの、これまでほとんどと言ってよいほど行われていない(Herbane 2010; Runyan 2006)。いまわれわれは世界的に猛威を振舞っている新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19とする)の感染拡大の状況下にある。COVID-19の感染

が拡大しているなかで、中小企業がその状況をいかに乗り越えていこうとしているかを明らかにすることは、中小企業を取り巻くさまざまな関係者、関係機関などにとって注目されるところである。

危機や逆境といった状況をいかに乗り越えていくかについては、アントレプレナーシップの研究領域において研究の蓄積がみられ(関 2021a)、企業家ないし組織がそうした状況を果敢に乗り越えていこうとしていく行為ないし実践としての企業家活動プロセスが(関 2021b)¹、その活動としてのレジリエンス(entrepreneurial resilience)やブリコラージュ・レスポンス(bricolage response)などといった概念をもちいて説明されている(関 2021a; Branicki et al. 2018; Bullough et al. 2014; Corner et al. 2017; Gilbert-Saad et al. 2018;

¹ 本研究でもちいている企業家活動プロセスという用語は、国際的なアントレプレナーシップ研究における entrepreneurial process に相当するが、次のような意味合いを含めている(関 2021b)。第1に、entrepreneur を起業家かそれとも企業家かという場合に、日本では起業という用語がスタートアップに限定されることから、現存の企業もその対象であることを強調するために企業としている。第2に、企業家個人の属性よりもむしろ行為自体を強調するために、企業家に活動の用語を加えている。第3に、行為プロセスでなく活動プロセスとしたのは、行為にプロセスという意味が内包されるためである。第4に、企業家活動のように、企業活動に「家」を加えているのは、企業家は社会のなかでのアクターの1つとして位置づけ、そして企業家と社会との相互作用をみようとするためである。

Senyard et al. 2012; Smallbone et al. 2012; Williams et al. 2017)。中小企業は、企業規模の小ささゆえに保有する経営資源が相対的に乏しい (Woschke et al. 2017)。そうした中小企業の多くが、COVID-19の影響により危機や逆境といった状況下であり、その状況をいかに乗り越えていくかが問われている。企業家活動プロセスをつうじて、中小企業がおかれている状況を乗り越えていくことができるのであれば、その実践は、多くの中小企業経営者だけでなく、政策担当者などに対して多面にわたる重要な知見をもたらすと期待できる。

これまでアントレプレナーシップの研究領域において検討されてきた危機や逆境をめぐる場面の多くは、台風や地震などといったようにどちらかと言えば局所的であり、あくまで（その立て直しには時間を必要とするが）限られたタイムスパンでの出来事であるという特徴があった (Runyan 2006; Smallbone et al. 2012)。しかしながら、危機や逆境といってもさまざまである (Doern et al. 2019)。われわれがいま直面しているCOVID-19は、1つに、全世界的なパンデミックといった全域的であること、2つに、人々の行動制限や営業活動の自粛などを要請することから多面的な影響がありうること、さらに3つに、長期的かつ持続的な影響をもたらしていること、といった諸点で、これまでの危機や逆境とは異質であると考えられる。そこで本研究では、COVID-19の状況下であること、さら中小企業にとって持続的に存続していくことが困難な状況にあることを前提としながら、アントレプレナーシップの対象の1つとしての中小企業 (Wiklund et al. 2011) が、COVID-19

の状況下において、その状況をいかに乗り越えようとしてきたかということ、企業家活動プロセスの観点から、具体的な実践ケースをもちいて描き出していく。そして、そのプロセスをつうじて、中小企業がブリコラージュ・レスポンスをいかにとってきたか、またレジリエンスがどのように発揮されたか、を説明するとともに、それらがなぜとられ、発揮されたかを明らかにしていく。

本研究の特徴は、企業家活動プロセスを企業家活動の「旅」(entrepreneurial journey) (McMullen and Dimov 2013) の観点から説明する点にある。2020年当初（あるいはそれ以前からとも言われる）から世界の各地で猛威を振るってきたCOVID-19は、この原稿を脱稿した2021年1月下旬においても、さまざまな場面で危機や逆境といった状況を引き起こしている。本研究では、日本において宿泊業に従事する創業年の長い「老舗」の中小企業および企業家を取りあげ、COVID-19にともなう危機や逆境を乗り越えようとする実践ケースを具体的に説明していく。当該企業はCOVID-19拡大の影響を受け、数か月ほど休業を余儀なくされたが、その後に事業を再開したとはいえ、COVID-19の状況を完全に乗り越えたわけではない。しかし、COVID-19の影響を直接的に受けていくなかで、中小企業ないし企業家はその状況下にとってきた、ある一定期間にわたる「一連の出来事」(McMullen and Dimov 2013) を具体的に説明することで、どのような「出来事」がどのように、またそれらがそのときになぜとられたかといった、その状況を乗り越えようとする姿を明らかにすることができる。と考える。

2. 理論的背景

2-1. 企業家的レジリエンス

危機や逆境といった状況を直視して、それに立ち向かおうとする企業家の行動や態度は、レジリエンス(resilience)と言われる(Fredrickson and Tugade 2003)。危機や逆境に向き合う行動や態度とは、より具体的には、企業家が逆境を予測(anticipate)し、調整(adjust)し、対応(respond)するということである(Williams et al. 2017)。ここでいう「予測」は、未然に想像するということよりもむしろ将来にわたってこれからどういことが起こりうるか、またそれへどのように対応していくかを意味している。これまでのアントレプレナーシップの研究領域でのレジリエンスにかんする研究の多くは、大企業に焦点を当ててきたが、危機管理が十分ではないとされる中小企業においても(Herbane 2010; Runyan 2006)、レジリエンスを行使し、危機や逆境に素早く対応したことが知られている(Branicki et al. 2018; Smallbone et al. 2012)。

中小企業においてレジリエンスが発揮された要因には、企業家個人の行動や態度が重要であることが明らかとなっている(Branicki et al. 2018)。これら企業家個人の行動や態度が中小企業の構造や戦略、そして成果に強く直接的な影響を及ぼす場合がある(Miller and Toulouse 1986)。中小企業において発揮されたレジリエンスを定性的に研究したBranickiらは、中小企業のレジリエンスが発揮される重要な要因に、企業家個人の感情や認知の能力があると指摘した。Branickiらは、中小企業においては企業

家個人の要因と企業組織との関連があるとし、さらに1つに、中小企業家は、さまざまな社会的つながりを有しており、とくに自社の従業員との家族のような関係を築いており、これが組織文化ともなっていること、2つに、計画や投資は控えめであり、企業家が自律と高い制御を有していること、3つに、不確実な状況下でも企業家が気楽、チャンス、または希望の兆しというような感情を抱いていること、4つに、そのような状況下でも何とかやっている、という4つが、中小企業にレジリエンスが発揮されるさいに重要となることを明らかにしている(Branicki et al. 2018)。

2-2. ブリコラージュ・レスポンス

危機のさいに、企業家が最初にとる行動が、ブリコラージュであり(Senyard et al. 2009)、危機への対応としてのブリコラージュ・レスポンス(bricolage response)である(Gilbert-Saad et al. 2018; Senyard et al. 2012; Williams et al. 2017)。かつてLévi-Straussは、「手元にあるものは何でも」使う人をブリコルアー(bricoleur)としたが(Lévi-Strauss 1966)、ブリコラージュ(bricolage)は何らかのうちに「手元にあるものは何でも」用いることを意味する。このブリコラージュの概念は、ビジネスの研究領域において企業家や組織のレベルで使用されてきており(Baker et al. 2003; Witell et al. 2017)、企業家ないし組織が有するケイパビリティに焦点が当てられる。ケイパビリティは、資源へのアクセスや資源の操作を容易にする、知識や技能、能力、ルーティンなどのプロセスのことである(Teece et al. 1997)。

ブリコラージュは、アントレプレナーシップの研究領域で近年着目されている諸概念の1つである。ブリコラージュは、独自の機会や顧客にとってより高い価値を創造するために一連の企業家活動プロセス (entrepreneurial process) に組み込まれており (Vanevenhoven et al. 2011)、このプロセス上で、新しい事業機会の創造に活かすための新しい資源の模索を経て (Duymedjian and Rüling 2010; Sarasvathy 2009)、既存の資源の戦略的な結合が行われる (Baker and Nelson 2005; Garud and Karnøe 2003)。ここで内部資源は、ネットワークによってさまざまな外部資源と結びつけられるが (「ネットワーク・ブリコラージュ」 (Baker 2007))、このネットワークは取引先やコミュニティなどとのさまざまな関係と政府支援を含む金融における諸関係を指し、諸関係を活かすことができるケイパビリティの重要性が指摘されている (Kuckertz et al. 2020)。ブリコラージュが発揮されるケイパビリティには、外部資源との結びつき以外にも、1つは、資源を節約すること、2つは、利用可能な資源を取り扱うこと、3つは、即興で (行き当たりばったり的に) 資源を再結合することがあるとの指摘がある (Baker and Nelson 2005)。しかしながら、ブリコラージュ・レスポンスは、特定の世界観や知識の性質・組織化、そして時間をかけて蓄積されたレパートリーの存在に依存しており、組織に深く埋め込まれた能力を構成しているという意味で、即興的なものではないとの見解 (Duymedjian and Rüling 2010) や、ブリコラージュは慎重に事前に計画されたプロセスの一部としても起こりうる (Baker et al. 2003;

Baker and Nelson 2005; Miner et al. 2001) といった指摘もなされている。

3. 分析視点

危機や逆境といった状況をレジリエンスとの関係でみると、企業家が危機や逆境にどう向き合おうとしているか、自身や組織、また事業の現状や将来に対する心情がレジリエンスの発揮において重要となると言える。しかし、レジリエンスが発揮される要因には、企業家の個人の属性と企業の組織の属性がある。中小企業を想定した場合、企業家個人の属性が、企業組織に影響を与える可能性が高く、個人の属性が企業としての成長に与える影響がありうる (Delmar and Wiklund 2008; Wiklund et al. 2007)。しかし、レジリエンスの発揮に、個人的要因と組織的要因が、レジリエンスの発揮にどのように関係しているかの具体的な検討は、例外を除き (Branicki et al. 2018)、まだ始まったばかりである。

また、企業家や企業組織において、レジリエンスが発揮されていくプロセスは、危機や逆境といった状況下における1つの対応として、ブリコラージュ・レスポンスがとられていくことで知ることができる。危機や逆境といった状況下では、その状況に直面した時の即興的な側面に焦点が当てられがちであるが、ブリコラージュ・レスポンスは即興的なこと以外にも事前に計画していたこととしてとられうることが指摘されている (Baker 2007; Moorman and Miner 1998a)。危機や逆境といった状況下で、ブリコラージュ・レスポンスが、企業家活動プロセスをつうじてどのようにとられるか、またその後

にどのように展開していくか (Shepherd 2020)、そもそも危機や逆境といった状況下でのアントレプレナーシップがどのようなものか (Wiklund et al. 2011) を描くことは検討の余地が残されている。

以下では、企業家活動プロセスをつうじた、レジリエンスが発揮されることにつながる中小企業家のブリコラージュ・レスポンスの具体的なケースを説明していく。危機や逆境といった状況下におけるブリコラージュ・レスポンスは、危機や逆境に直面した時の対応としての「行為」としてみられることがある。しかし、危機や逆境のタイプによっては、その状況に置かれた時点以降もその状況が持続する場合がある。こうした状況下では、その状況が持続していく過程で、ブリコラージュ・レスポンスが数度にわたり継続してとられる場合が考えられる。このように考えると、危機や逆境といった状況が持続する場合には、ある一定の時間的な流れのなかで企業家活動プロセスをとらえなければならない。そこで、本研究では、時間的な流れに着目した企業家活動の「旅」の観点から (McMullen and Dimov 2013)、危機や逆境といった状況下において、企業家活動プロセスをつうじた各種対応が、時間の流れのなかでどのようにとられていくかを、日本の、京都府京都市に立地する中小企業である、老舗の旅館業のケースをつうじて説明していく。

4. 研究設定

4-1. 日本および京都府における COVID-19 の感染状況

日本において、COVID-19にかかる政府（厚生労働省）による報道²の第1報は、2020年1月6日の「中華人民共和国湖北省武漢市における原因不明肺炎の発生について」であった。7日にこの第2報、10日に第3報、14日に第4報がなされた。そして1月16日に、神奈川県で国内はじめての患者の発生が報告された。20日に第5報が出され、22日には、「中華人民共和国湖北省武漢市における新型コロナウイルス関連肺炎について」として報道された。29日に、海外からのチャーター便にかかる帰還邦人の状況が公表された。また2月5日に横浜港に寄港したクルーズ船内で感染者が確認され、2月20日に船内の患者2名の死亡が報道された。

その後、日本では3月に入ってからCOVID-19の感染が拡大したため、政府は2020年4月7日に改正新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく初の緊急事態宣言を発令し、国民に対して自由な移動の自粛や事業者に対して営業の休業要請を行った。対象エリアは7都府県であった³。4月16日にはさらに京都府を含む6道府県が⁴、先立って指定された7都府県と同様に拡大が進んでいることから追加された。政府による緊急事態宣言は、当初は5月末まで継続するものとされていたが、新規感染者数が減少したことを受け、20日に方針が出され、5月25日に全面的に解除された。7月さらには11月には

² https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/houdou_list_202001.html (2021年1月27日閲覧)

³ 7都府県とは、東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、大阪府、兵庫県、福岡県である。

⁴ 6道府県とは、北海道、茨城県、石川県、岐阜県、愛知県、京都府である。

再び感染者の数が増加したことで第二波ないし第三波が到来したと言われたり、さらに2021年1月には変異株が見つかり感染拡大が懸念されたりするなど、COVID-19は再び猛威を振舞っており、感染拡大に歯止めがかからない。このように、日本国内におけるCOVID-19の状況は持続的な影響をもたらしており、その内容は日々刻々と変化している。

以上は、日本全体の状況であるが、感染拡大の状況は空間のコンテキストによっても、さらに時間のコンテキストによっても異なる（さらには、影響のあり方も業種など事業の内実によっても異なる）。空間のコンテキストとは、その危機がどこで生じたかという（地理的な）空間のことである。また時間のコンテキストとは、その危機に直面するまでの経緯やその危機について直面したかということである。COVID-19は、ウイルスの感染の拡大を伴っているが、その状況がどこでのことか（空間）、またいつのものであるのか（時間）によって、その状況が大きく異なるために、COVID-19についてのトピックを扱うさいには、これらのコンテキストを考慮しなければならない。

本研究のケースとしてとりあげる企業は、京都府に立地する中小企業である。京都府におけるCOVID-19の最初の感染者は、中華人民共和国武漢市に滞在歴があり、2020年1月30日に1例目として発表された。その後、2月に2例目が、また3月に入ってから3例目以降が確認された。3月に入ってから京都府における新規感染者の数が次第に増加していった。京都府に隣接する

大阪府の新規感染者数の累計は2月28日までで100例を超えており、京都府の新規感染者数は大阪府と比べれば多くはなかったものの、人々の往来が比較的頻繁に生じるため感染拡大が懸念された。感染予防の対策は、地方自治体によって取り組まれたが、感染者の数は、京都府下では京都市内が多かったこともあり、京都市教育委員会は、京都市内の小学校について感染抑制のために、2月28日付で、3月5日以降、幼稚園、小学校、中学校の義務教育学校は3月24日まで、一斉臨時休業期間とすると発表した⁵（その後、4月6日付で、4月10日から5月6日まで休校にすると発表した）。

京都市内でCOVID-19の拡大がより危機として認知されたのは、京都市内に立地するある大学の学生が集団で感染したことが大きく影響している。3月上旬に欧州に旅行した大学生が、日本に帰国した後に感染が確認され、3月29日に京都市がその事実を発表した（27～30例目の4名）。またこれらの大学生が、帰国後に卒業祝賀会や各種イベントに参加したこと、また北陸など地方へ帰省したことなどによって感染が広域的（11府県）に拡大した。2020年3月（とくに末）から、日本全国における新規感染者数が急速に拡大していったことを受け、政府の緊急事態宣言の発令の後に、京都府も独自の緊急事態措置を4月17日に発表した。京都府による独自の緊急事態措置は、政府による解除よりも早く5月21日付で解除されたが、日本全国の場合と同じように、京都府下でもその後、7月、11月と、新規感染者数が増大していった。

⁵ <https://www.city.kyoto.lg.jp/kyoiku/page/0000265824.html> (2021年1月27日閲覧)

4-2. 研究方法

本研究で想定する危機や逆境といった状況は、不確実で複雑である。そうした状況下でみられる危機や逆境の認知や、事業機会の創造は、企業家個人や企業組織のおかれた状況の解釈によるものであるところが大きい (Garud and Giuliani 2013)。このため、そうした状況下での企業家活動プロセスは、企業家ないし企業組織の固有の視点をもつことになる。固有の視点をもつ企業家活動プロセスをより具体的に紐解いていくためには、それに適した研究アプローチを採用することが求められる (Blumberg et al. 2005; Gehman et al. 2018)。そこで本研究では、研究方法として、ナラティブ・アプローチを採用する (Berglund 2007; Garud and Giuliani 2013; Johansson 2004)。具体的には、特定の企業家に焦点を当て、その企業家に対してインタビューを実施し、そこで交わされた会話をデータとして収集し、そこから意味を解釈していくという方法をとる。

こうした解釈的な立場に立つ研究アプローチは、これまでビジネスやマネジメントの研究領域だけでなく、中小企業ないしアントレプレナーシップの研究領域において、危機や逆境といった状況を前提とする諸研究のいくつかにおいて採用されている (Doern 2016; Herbane 2010)。本研究で採用するナラティブ・アプローチのような研究アプローチは、企業家活動のプロセスをつうじてみられる「一連の出来事」(McMullen and Dimov 2013) が、どのように時間をかけて展開されていくかを、企業家ない

し企業組織の当事者の発語の解釈からより具体的に描写することができ (Corner et al. 2017; Johansson 2004)、これまで発見されなかったか、あるいはそれほどまでに重要であるとみなされなかったようなことを再発見することが期待される。

4-3. ケースの選定

COVID-19の状況下において、中小企業がどのような行動をとってきたか、あるいはとろうとしているかを知るために、われわれは、2020年5月4日～5月24日の間で、Googleフォームを使った質問票調査を実施した (関・河合・中道 2020)。この調査は、日本政府による緊急事態宣言が発令されて1カ月後の状況を踏まえたものであり、日本全国から364件の回答を得た。調査では、先行研究に倣っていくつかの質問項目を設定したが、COVID-19の状況を乗り越えていこうとする中小企業を発見するために、とくに危機や逆境といった状況下において中小企業にレジリエンスが発揮されるさいに重要であるとされた、Branickiらが指摘した諸点 (Branicki et al. 2018) をすべて満たし、かつブリコラージュ・レスポンスと言えるべき何かしらの対応をとっているという条件を設定したところ、364件のうち44社が該当した。

本研究では、COVID-19の状況を乗り越えようとしていると推察される44社のうちの1社である、京都市内に拠点をおく老舗の中小規模の旅館である綿善旅館 (以下、綿善とする) をケース企業としてとりあげる⁶。綿善は、江戸時

⁶ 筆者は、この44社のうち個別に連絡がとれ、かつアポイントがとれた、綿善を含む20件の中小企業の代表に対して対面もしくはZoomを使ったオンラインでのインタビュー調査を行った。このインタビュー調査の研究成果については別稿にて発表する予定である。

代である1830（天保元）年に創業し（1956年に有限会社に、1984年に株式会社に組織変更）、2021年1月末現在で190年の歴史がある。従業員数は、パートタイマーやアルバイトを入れて40名である。客室は27室ですべて和室である⁷。年間の宿泊客数の約半数は修学旅行生である。修学旅行は、日本の学校が実施する宿泊をともなった集団で行う特別活動の1つであり、その計画や実施の基準などは地方公共団体の教育委員会が定めることになっている。

綿善は、ホテルと同様に、宿泊の場と料理を提供する宿泊業であり、人々の行動の制限を要請するというCOVID-19の影響を直接的に受けた。2020年3月からキャンセルが相次ぐなど顧客が激減し、また緊急事態宣言後の4月8日から7月10日までの約3か月間にわたって営業を自粛するなど、売上の目途がまったく立たない状況を経験した。しかしながら企業家は、こうした状況下においても、さまざまな取組を実践し、その状況を乗り越えていこうとしてきたのである。本研究では、ケース企業として1社だけに着目するが、これは1つには、綿善が、COVID-19の状況下で他の旅館と同じように営業を自粛しても、その状況を乗り越えていこうとし、さまざまな取組を実践する「極端」（Pettigrew 1990）なケースであるためである。またもう1つには、危機や逆境といった状況下において、企業組織を牽引する企業家がどのように考え判断し行動してきたかといった個人のストーリーを探索し（Cope and Watts 2000;

Perren and Ram 2004）、個別のケースに着目することで、企業家がけん引する組織の独自性を説明することができるためである（Martin et al. 1983）。

4-4. データの収集

考察に使用する情報ソースは、綿善の若女将である小野雅世氏（以下、小野氏とする）に対して筆者が独自に実施したインタビューから得られたデータを中心として、小野氏と筆者との直接的なメールやメッセージのやりとりといった一次情報に加え、綿善の自社のホームページ上のブログやFacebookの公式アカウント、また新聞記事など公開されている二次情報から収集した。なお、若女将とは女将の後継者のことを指し、女将は旅館の接客など内的な活動を行う女性の経営者を指す。綿善の社長は小野氏の父親であるが、小野氏は実質的に綿善の後継経営者であり、内的な活動だけでなく、外的な活動も組織の中心として行っている。

筆者は、2020年8月12日に小野氏に対してインタビューを実施した。インタビューはZoomを使って実施され、その時間は11時00分から12時35分までの95分間であった。インタビュー時の質問項目は、COVID-19の影響の時期やそのときの対応についてであり、具体的には、COVID-19の感染が拡大しつつあった2020年2月末から営業を再開する7月10日までの綿善と、小野氏をめぐるとの取組についてであった。またインタビュー時には、小野氏が

7 公益財団法人日本交通公社が発行する『旅行年報』によれば、日本の旅館は2017年度現在で38,622ほどあり（この数年は減少傾向）、1軒あたりの平均客室数は17.8室である。平均客室数からみれば綿善は平均よりもやや大きめの企業規模とも言える。（以上は、https://www.jtb.or.jp/wp-content/uploads/2020/10/nenpo2020_3-3.pdfより（2021年1月27日閲覧）。なお2018年6月に旅館業法が改正され、「旅館」と「ホテル」の営業種別が統合され、それぞれの統計情報も統合されている。

裁量権をもって話をするように、半構造的に設計された。インタビュー内容の記録は、Zoomの音声記録機能を使って音声を録音し、その音声を後日に文字化した。文字化した文章データを後日、小野氏に事実誤認がないか確認をしてもらった。また、インタビュー後にも小野氏と個別に頻繁にやりとりをし、さらに掘り下げて確認すべき諸点についてやりとりをし、必要な情報を収集した。おもな情報収集方法としてインタビューの実施時間が不十分であるという指摘があるかもしれないが、COVID-19という未曾有の状況下であり、かつCOVID-19の状況が日々刻々と変化しているなかで、それ以上の時間を確保してもらうことはそのときの状況から困難であると判断した。

そうしたインタビューの制約を補うために、インタビュー以外にも情報を収集した。綿善では、自社のホームページ上のブログやFacebookの公式アカウントに、COVID-19の状況に至る以前からこれまでに取り組んできた内容だけでなく、そのとき抱いた感想などが若女将など綿善のスタッフが直接発信したり、当時の様子を撮影した画像も掲載したりしている。これらの情報を収集することで、COVID-19影響下での「一連の出来事」(McMullen and Dimov 2013)を具体的に知ることができる。また綿善は、世界的な旅行サイトであるトリップアドバイザーで高い満足度を得た宿だけに送られるCertificate of Excellenceを4年連続で受賞したり、さらに2015年には内閣総理大臣の肝いりで発足した旅館ホテル生産性向上モデルの全

国8つの旅館の1つとして選出され、これを受けて2017年には生産性向上モデル旅館として総理官邸で実践ケースの発表をしたりするなど、業界的に有名な旅館であり、大衆新聞やビジネスおよび業界の新聞など多くの媒体にインタビュー記事が掲載されている。「一連の出来事」をより豊かに記述していくために、これらのような既存に公開されている情報も活用した。

5. 事実発見

さまざまなデータから観察された事実発見は、次の5つの点である。5つの事実発見のうち、第1から第3の事実発見の内容を表にまとめている。これら5つの事実発見の詳細を以下で説明していく。

第1に、COVID-19の状況が深刻化していくなかで、綿善は、緊急事態宣言(2020年4月7日発令)によって営業自粛となった時点の前後のある一定期間にわたって、外的ネットワークを活用するなどして内外の経営資源を探索ないし結合し、複数のブリコラージュ・レスポンスを継続的に実践していることが観察された。綿善が実践したなかでおもだったブリコラージュ・レスポンスは、①寺子屋(2020年2月末)、②ランチ企画(②a)ないし弁当の提供(②b)(2020年3~4月)、そして③夏祭り(2020年7月上旬)の3つである。①寺子屋⁸:2020年2月末には、日本国内でのCOVID-19が拡大するなかで、京都でも学校が休校になり、子どもをもつパートタイマーの女性従業員が働けなくなつた。これを小野氏は地域社会の課題として受

8 寺子屋とは、文部科学省によれば、「庶民の子どもが読み・書きの初歩を学ぶ簡易な学校であり、江戸時代の庶民生活を基盤として成立した私設の教育機関」である。その起源は中世末期に遡り、寺院教育から派生したものと考えられている。寺子屋の教師は師匠、生徒は寺子と呼ばれた。師匠のその身分は平民が多く、武士、僧侶、神官、医者などであり、それらは教師であるとともに寺子屋の経営者を担っていた。https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/others/detail/1317577.htm (2021年1月27日閲覧)

表 COVID-19影響下における綿善の「一連の出来事」

出来事	時期	2020年2月末	2020年3～4月	2020年7月上旬
		寺子屋	ランチ企画・弁当の提供	夏祭り
内容		・フードロス問題について地域の子どもたちに教育サービスを提供	・地域の方々が周遊するランチ企画 ・無償／有償で地域の方々に弁当の提供（着ぐるみを着る）	・地域の方々をおもな対象とした、伝統工芸の体験やサックスの演奏会、その他イベント
即興的／計画的		即興的	計画的	計画的
COVID-19の影響／機会		・学校の休校 ・パートタイマーの女性従業員が出勤できなくなる（女性従業員の定着が悪い）	・緊急事態宣言による営業自粛 ・地域の方々が抱えていたストレスを喜びで解消させたい ・従業員の不安を払しょくする	・祭りなど地域の行事中止 ・近隣のお土産物屋の販売機会をつくりたい ・心配しに来てくれた伝統産業の方との企画につなげたい
内的資源		・部屋 ・若女将自身 ・板前の料理	・従業員 ・板前の料理	・部屋 ・従業員 ・板前の料理
外的資源 (ネットワーク)		・友達の八百屋 ・ボランティア	・近隣の旅館（3軒）	・伝統産業の職人 ・サックス奏者 ・その他

出所：筆者作成

け止め、この課題に対処するために、地域の子どもたちを綿善で預かることにした。小野氏の友達の八百屋（外的ネットワーク）から野菜を仕入れ、綿善の板前が調理し、子どもたちに部屋だけでなく料理を振舞い、さらにフードロスの話題を扱った教育サービスを提供した。運営にあたっては、子連れ外国人をターゲットにしたガイド会社の仕事が減っているだろうと小野氏が考え、その会社のスタッフにボランティアとしての助けを借りた（外的ネットワーク）。②ランチ企画／弁当の提供：2020年3月には、京都にもCOVID-19が拡大し、宿泊のキャンセルが相次ぎ、そして最終的には4月には政府による緊急事態宣言により営業ができなくなった。そうした状況下においても、小野氏は綿善の板前の腕前を周辺地域の方にも提供したいと考え、周辺の旅館（外的ネットワーク）とともに

ランチや弁当を提供した（6月も実施）。弁当の提供に至っては、小野氏も含め綿善の従業員がパンダの着ぐるみを着て弁当を運び、地域の方々、とくに地域の子どもたちに喜ばれた⁹。③夏祭り：7月上旬には、地域の行事が相次いで中止になるなか、近隣の土産物屋の売上も低迷していた。近隣の伝統産業の職人が心配しに綿善に来てくれたりもした。こうした周辺地域の方々とともに、周辺地域の方々に向けて何かできないかと小野氏が動き、社内で検討した結果、従業員のアイデアによる手作りの遊びや板前による料理の提供だけでなく、伝統産業の職人による工芸体験やサックス奏者による演奏会など（外的ネットワーク）の企画を実践することになった。これらにみられるように、COVID-19の状況下でとられたブリコラージュ・レスポンスは、当該中小企業が営業することが

9 綿善では、近隣の旅館からの紹介により、COVID-19感染の患者を受け入れる大学病院への弁当の無償提供も行った。

できなくなった時点にとられた対応の1つではなく、その時点の前後において、ある一定期間にわたって継続してとられ続けながら、レジリエンスを発揮していく実践の連鎖であることが観察された。

第2に、ブリコラージュ・レスポンスは、その特徴として即興性が強調されがちであるが、綿善は、COVID-19の状況下において、即興的と計画的の双方においてブリコラージュ・レスポンスをとったことが観察された。これは先行研究とも整合的である。綿善がCOVID-19の状況下でとった即興的と言える対応は、COVID-19の拡大の初期にとられた①寺子屋だけである。その後とられた②ランチ企画／弁当の提供および③夏祭りについては、組織内で事前に計画・準備のうえにとられたものである。このようにケースで観察されたブリコラージュ・レスポンスは、即興的なものも含まれるが、むしろ計画的なものが多く含まれる。綿善が、COVID-19の状況下にあっても、これらの取組を事前に計画したうえで実践に移すことができたのは、売上が最低6カ月得られなくても、経営を維持できるだけの内部留保を確保していたこと、また状況が深刻化してくる5月の段階で、COVID-19にともなう金融機関の緊急融資と、さらに追加で別の金融機関からも融資を受けることができる見込みがあったこと、さらには、年間の宿泊客数の約半数を占めていた修学旅行があくまで延期に過ぎないという考えがあったこと（最終的には中止になった）が影響しているということが考えられる。

「業績が悪いというかあんまりそこまで乗ってな

い頃は2か月は最低持ってようっていうところでスタートして、観光業が良かったのでそれが結果は6ヶ月分ぐらいは常にストックできるようになってました。ちょっとこのタイミングで設備投資とかも一部あつてがぱっと出ちゃうんですけど、ただ、まあまあでもキャッシュベースであと2億ぐらいやから、まあまあまだ行けるは行けますけども」。

「いまはその後ですね、プラスで1億円借りてます。そのコロナになって。(中略、筆者。) A (金融機関名) から1億借りてて。じつはメインバンクはB (金融機関名) なんですけど。Bからは「3,000万借りてよ」みたいな話があったんですが、(中略、筆者) いまは止まっています。」(金融機関の具体的な名称は匿名にしている)

第3に、COVID-19の状況下で綿善として実践したブリコラージュ・レスポンスにおいては、外的ネットワークが活用されたが、その外的ネットワークは、小野氏が常日頃から活用していたような日常的な関係ではなく、どちらかと言えばCOVID-19の状況下に陥るまでに接点がほとんどなかったような、言わば疎遠的な関係であることが観察された。また、危機や逆境といった状況下であったことが、その疎遠的とも言える関係と小野氏を結合させ、さまざまな事業の機会の発見や創造につながったことも合わせて観察された。たとえば、①寺子屋でフードロス問題という教育サービスを提供しようとしたのは、小野氏の大学時代の友達である八百屋の企業家に連絡をとったことがきっかけとなっている。②aランチ企画は、周辺地域の旅館3軒

の女将たちと共同で実践したが、どこの旅館も営業ができずにおり、何かしたいという旅館の企業家としての互いの共通の思いがこの企画の実践につながった。また③夏祭りについては、伝統産業の職人が旅館の営業を心配しに旅館に来たさいに、ワークショップは得意だと聞き、小野氏が一緒に何かの企画をしたいと考えたこと¹⁰、また、演奏会が中止になり演奏する場を喪失していたサックス奏者が、どこかで演奏する場を検索していたさいに、夏祭りの企画を検討していた小野氏と友人を介してつながったことから、夏祭りの企画の実現につながった。

「八百屋の友達に電話をして今市場ってどうなってる?って聞いたら、給食なくなって中央市場とかにも野菜が結構余ってフードロスにつながると言っていて(中略、筆者)、フードロスになるような野菜を買うからそれを使ってうちの板前が料理して、フードロス問題も子供達に伝えながら、食育もできるしやろかっていうことで。」

「もともと(これらの旅館とは)つながってはいらんですけど、(中略、筆者)あんまり一緒に何かするみたいなことってないなーって思っていて。綿善って前々から結構単体で物事をやってもおもんないと思ってるので、周り巻き込みたいと思っているんですね。今まで乗ってこなかった旅館さんが、今回コロナで乗って来てくれて、じつは、近所の旅館3軒で、うち含めた3軒でランチ企画っていうのをやったんですよ。」

旅館でランチ散歩みたいな。」

「サックス奏者の人、演奏会とかも全部中止になって、もうどうしようもない仕事がないんですって言ってた人も、友人が知り合いでいたので、そしたらその縁日で演奏してもらえませんかという事で演奏してもらって。」

以上の3つの事実発見が上の表にまとめられている。第4と第5は、ブリコラージュ・レスポンスを実践したその背景にかかわることである。第4に、即興的にせよ計画的にせよ、綿善のブリコラージュ・レスポンスを促進したのは、綿善の従業員がこれからも自社で生き生きと働き続けることができるようにしたいという小野氏の考えから引き起こされたということが観察された。たとえば①寺子屋は、COVID-19の影響により、小学校が休校になるために子を持ち働く地域の女性が働き続けることができるために取り組んだが、もとはといえば、自社で働く女性のパートタイマーが出勤できなくなるという相談を小野氏にしたことが、小野氏が寺子屋を実践する直接的なきっかけとなっている¹¹。綿善の年間の宿泊客数の約半数が修学旅行生であるために、ある一定の女性従業員を確保していなければならないが、早朝時のフロント対応などがおもな業務となるなかで、結婚して子どもがいると仕事を続けられず退職してしまうという女性従業員に付随する課題を以前から抱えていたことも影響している。また緊急事態宣言後に実施した②b弁当の提供は、休業中で時

¹⁰ 2020年12月10日、小野氏からの追加情報による。

¹¹ 小野氏によれば、地域の子どもたちに担い手が不足している宿泊業の現状を伝えるだけでなく、地域の子どもたちが将来の夢の選択肢に宿泊業を入れるきっかけづくりにもしたかったという。(2020年12月10日、小野氏からの追加情報による。)

間はあるが仕事がないために、綿善の従業員が抱く不安を小野氏が払しょくしたいと考えて取り組んだものである。COVID-19の拡大により、自宅待機を要請されている期間中には従業員は交代で出勤するが、週に1回しか出勤がない。それにもかかわらず従業員のなかには遅刻をしたり、場合によっては出勤のことを忘れてしまったり、さらには病気になって欠勤したりするものもいるという。小野氏は、こういった従業員は、綿善が雇いきれなくなったときに、他でも通用しないと考えているために、自社で何とかしないとイケないと考えており、それゆえ働くことをつうじて喜びを感じてもらいたいと考えた。危機時に仕事が急になくなることで、ある従業員がほかで働くあてもなく途方に暮れてしまうことを未然に防ぎたいという、小野氏の包括的な経営姿勢が小野氏の行為に影響を与えていることが観察された。

「もうすぐ休校っていう連絡が入った瞬間にうちのパートの人が家の子供、小学校休校になって仕事出来ませんっていう連絡が入って。ってことは世の中にそういうお母さんめっちゃいるやろなと思ったんで、ほな預かりやろうって動いてやりましたね。」

「すごくこの業界特殊やと思うんですけども、修学旅行を取り扱っているんで女生徒さんのフロアには女性スタッフしか入れないとか、そういうこう縛りが出てきていて。以前はなかったんですね。女性っていうと、うちに新卒で入ってもそれこそ結婚したら辞めちゃうんですよ。なぜかっていうとチェックインとチェックアウトっ

て朝と夜の仕事なので、その時間帯ってお母さんとかが一番家で必要とされる時間…っていうのもあって結婚して続けたとしても子供できたらもう辞めるっていう道ばかりなんです。日中の仕事に振り替えてあげたくてもポストはちょっとしかないの。」

「かなり心配なメンバーも一定数いて、その子たちってうちっていう働き口がなくなったら、こりゃやばいなと思っていて。そういう人たちに対して、すごく心配している。…(中略、筆者)…守っていかなあかんのはそういう「のほほん」な方、多分うち辞めたらもう生きていけへんと思うんですよ。」

第5に、COVID-19の状況下において、綿善がサービスを提供するおもな顧客が変化したのが、この結果としての顧客層の変化が小野氏の考えによるものであることが観察された。顧客層の変化は、具体的に言えば、綿善の年間の宿泊客数の約半数は修学旅行生であったが、COVID-19の影響が深刻化し修学旅行が延期（さらには中止）になっていくなかで、周辺地域の人々に対してサービスを提供するように変化した。COVID-19の状況下でとられた①寺子屋、②ランチ／弁当、③夏祭りといった取組は、これまで広くあまねく集客をしてきたような顧客層とは異なり、いずれも地域の方々（子どもたち）を対象としたものである。とくに、②b弁当をパンダの着ぐるみを着て運んだのは、小野氏が、自粛期間中でストレスを感じている地域の子どもたちが、着ぐるみのパンダを見て喜んでもらいたいという気持ちを抱いていたため

であることに象徴的にみられるように、地域の方々（とくに子どもたち）を対象にした取組を実践してきたのは、小野氏の考えによるものである。

「みんな自粛期間中とかなんですけど、みんなストレスいっぱいあったんで、公園行ってパンダが来たってのも一瞬でもこう、私生活ってのかな、ストレスを忘れてもらいたいっていう気持ちがあって出かけて行ったんですね。（中略、筆者）私たちがやってたとんちんかんにも見えるようなことが、こだけこう世間の人喜んでもらえたんやみたいな。」

また、小野氏は、COVID-19の拡大によって緊急事態宣言が発令され、新規の予約受付を停止したときに、それまでに多くの修学旅行を受け入れてきたことが決して当たり前のことではなかったと考えた。

「今回、こういった形で時間ができたことで、あの忙しかった日々が当たり前のものでなく、本当に『ありがたい日々』だったことを、みんなが実感しています。そしてそれは、今までやりたくてもやれなかった、よりきめ細かなおもてなしを始めるチャンスなのかなとも思います。」

(<https://bizhint.jp/report/417086>)

また、小野氏は、修学旅行生を受け入れてきたことで、周辺の地域の方々に協力をしてもらったことに感謝し、地域の方々に恩返しをしなければならぬと考えた。小野氏がこのように考えたのは、2015年から年に一度、定期的に

取り組んできた「天婦羅ナイト」という企画での体験が大きく影響している。この「天婦羅ナイト」は、綿善の板前が顧客の目の前で天婦羅を揚げ、板前による揚げたての天婦羅を安価で顧客に提供するというものである。当初は外国人観光客向けに始めた企画であったが、板前がつくる天婦羅の価値が実際にわかって来客したのは多くは日本人であり、なかには近くに住んでいる大学生もいた。小野氏は、自前の板前が安価で天婦羅を提供するだけで地域の方々に非常に喜んでもらえる姿を見て、それまでも顧客に対して思いやりの気持ちで行動していくと考えていたが、料理を提供するかたちで地域の方々に少しでも恩返しをしていくことができるのであれば、着実にそうしたことを実践していかなければならないというように発想を切り替えた。そして、まずは挨拶やポスティングなど地域の方々と接点を持てるような身近なことから実践していくことになった。

「私が入ってから思いやりっていう話を従業員にするんですけど、思いやりって、何かあったらその相手の気持ちに立つとかそういう話をしていく中で私どんだけ相手の気持ちに立ててるんやろって思った時に、近隣の人たち、旅館の周りの人達って旅館のことどう思ってんやろって、ふと気になって、そしたらうちって修学旅行は山ほどあるし、家の前通るときテンションの上だった学生さんたちはもううるそううるそうしてはる、わーって大騒ぎしながら旅館まで来てチェックインされる。近所の方ってそれを見ていつもニコニコして挨拶してくれてはったんですけども、（中略、筆者）普段から地域の方にほん

まにご協力いただいているなってふと気づく瞬間があって、天ぷらでこんな近所の方にも喜んでいただけるんやったら、じゃあ安値で（中略、筆者）旅館でお料理をお出ししてるので、これでお返しできひんかなっていうふうにして、そこからけっこう地域の方に向けてポスティングしたりとか、お話ししたりとかご挨拶のタイミングでこんなやるんでどうですかとか、言うようになりました。」

6. ディスカッション

— 「旅」の一部として危機と企業家活動プロセスをとらえなおす —

6-1. 日常としての取組

危機や逆境といった状況下における企業家活動プロセスでは、その状況をいかに乗り越えていこうとするかを描くために、一連の対応に焦点が当てられる。たとえば、中小企業を対象とした危機や逆境といった状況下での対応においても、台風被害（Runyan 2006）や地震時の対応（Smallbone et al. 2012）などのように、その状況を克服していく姿が描かれる。しかしながら、直面する危機や逆境はさまざまである（Doern et al. 2019）。COVID-19のように危機や逆境がいつ収束するかわからないような不確実でかつその状況が持続するような場合には、その時々状況に合わせたかたちで、ある一定期間にわたって複数のブリコラージュ・レスポンスが継続的にとられながら、レジリエンスが発揮されていくこと、またそこでとられたブリコラージュ・レスポンスは、COVID-19の拡大の初期には即興的であったが、それ以降は計画的であったこと、これらが綿善のケースをつう

じて観察された。つまり、危機や逆境の状況の対応としてとられうるブリコラージュ・レスポンスのあり方は、必ずしも一様ではなく、危機や逆境の状況によって変わりうる可能性があると言える。

またそうした状況下でとられたブリコラージュ・レスポンスは、先取的かつ革新的とも言える企業家活動プロセスの諸要素を含むもの（Kreiser and Davis 2010）と考えられていた。実際、COVID-19の拡大の初期に綿善が即興的に実践した寺子屋やその後に実践した夏祭りは、小野氏にとっても綿善にとっても初めて試みた取組であった。しかしながら、ブリコラージュ・レスポンスとして、計画的に実践したランチや弁当などは、先取的かつ革新的とも位置づけられうる寺子屋や夏祭りと対照的に、料理の提供の延長線上にある「日常的な」（Welter et al. 2016）取組であると言える。

さらに中小企業においてレジリエンスが発揮されるさいには、企業家の行動や個人的態度が重要であり、その1つに計画や投資は控えめであり、自律と高い制御を有していると考えられていた（Branicki et al. 2018）。綿善は、COVID-19の状況下においても、内部留保や追加の融資、さらに顧客の見込みもあったためにCOVID-19の状況が深刻化する前の段階で、これから生じうる脆弱性を未然に減少させることができたことから（Williams et al. 2017）、小野氏は自律と高い制御を有していたと言える。しかし綿善では、COVID-19の状況が悪化する以前から、過去に企業の業績が悪くなった時に、ある一定期間持ちこたえることができるだけの内部留保を確保しようという意識を組織内の企

業家同士で共有していた。このような危機や逆境といった状況に陥る以前からの企業家や組織の「日常的な」経営姿勢が、企業家の自律と高い制御を備えることにつながったと言える。

このように、事業展開の歴史のなかで、幾度と直面することになる危機や逆境といった状況下で、その時々状況に適した対応としてのブリコラージュ・レスポンスがとられていき、むしろ「日常的に」(Welter et al. 2016)「何とかやっている」(Branicki et al. 2018) ことの積み重ねからレジリエンスが発揮されていく。すなわち、危機や逆境といった状況下における企業家活動プロセスは、「旅」として描かれる企業家の日常的なアントレプレナーシップの実践の一部なのである。

6-2. 過去を振り返る

中小企業において、危機や逆境といった状況下でレジリエンスが発揮されるためには、企業家と従業員との間の家族のような関係があることが指摘されていた (Branicki et al. 2018)。COVID-19の状況が深刻化するなかで、小野氏がとったブリコラージュ・レスポンスのなかで、弁当の配達や夏祭りは、仕事がないために不安を抱えていた従業員に喜びを感じてもらうことがきっかけであり、また子どもたちを一時的に預かる寺子屋の実践は、学校が休校になって女性のパートタイマーが出勤できなくなることを何とかしたかったという思いがあった。これは言うならば、綿善においても企業家と従業員との間に家族のような関係があったからかもしれない。

しかしながら、小野氏がこれらのブリコラー

ジュ・レスポンスをとった本当の理由は、従業員のなかには自社を退職しても自社以外では働くところがない従業員が一部いるために、こうした従業員に自社で働き続けてもらうために何とかするしかない、さらには寺子屋で子どもたちを預かろうとしたことも、元はといえば女性従業員が自社で定着しにくいという課題を何とかしたい、といった諸点を小野氏が考えていたためである。これらのように、危機や逆境といった状況下で中小企業がとってきたブリコラージュ・レスポンスは、その状況に至るまでに、それまでの事業展開の過程のなかで抱えてきた中小企業が一般的にかかえている諸課題を何とかしないといけないと企業家が考えてきたことに起因している。そうした諸課題を小野氏は認知していながらも、日常の業務に追われ対処できなかった。しかしCOVID-19の状況が深刻化するなかで営業自粛になり業務が滞ったときに、従前の諸課題を対処すべくそのための取組を実践したのである。

また綿善は、COVID-19の状況が深刻化し、営業ができなくなると、周辺地域の方々に向けた数々のサービスを展開してきた。この理由は、COVID-19の状況下において顧客が急激に減少したさいに、顧客が多かった過去を「ありがたい日々」と思うとともに、修学旅行生を多く受け入れてきたことで、これまで周辺地域に協力してもらったことに感謝し、その恩返しに板前の料理を提供することで、地域の方々に喜んでもらおうと小野氏が考えたためである。さらに、小野氏は、COVID-19の状況が深刻化していくにつれて、これまで疎遠的な関係であった友達の八百屋や周辺の旅館の女将と何かのかたち

で一緒に取り組みたいと考え、最終的に一緒に取り組むことでいくつかのブリコラージュ・レスポンスにつなげた。ブリコラージュ・レスポンスを実践するうえでは、自社の内部資源を取引先やコミュニティなどとのさまざまな関係としてあらわされる外部資源と結びつける「ネットワーク・ブリコラージュ」があり (Baker 2007)、それを結びつけることに寄与する知識や経験の蓄積 (Duymedjian and Rüling 2010)、ケイパビリティ (Kuckertz et al. 2020) といった企業家の要素に加えて、その外部資源が活用可能であること (Duymedjian and Rüling 2010) が指摘された。しかし綿善のケースでみられたように、小野氏の友達の八百屋や周辺の旅館の女将、さらにサクソ奏者との関係は、これまで活用しなかった資源であったが (Baker and Nelson 2005)、新たにつながることで新たな活用価値を生み出し (Jack et al. 2010)、事業機会の創造へとつながった (Sarasvathy 2009)。ここで重要な点は、活用された企業家が自身を中心としたさまざまな関係である。八百屋は小野氏の大学時代からの友達であり、小野氏はCOVID-19の状況に至るまでにSNSをつうじて八百屋の取組をみてきた。また周辺の旅館の女将とは、COVID-19の状況以前にある会合でつながったときから小野氏は接点を持ってきた。さらにサクソ奏者とは小野氏は個人的にはこれまでまったく接点がなかった。これらのように、企業家は、危機や逆境といった状況に陥る以前から自身が保有していた経験や知識、また自身と疎遠であったような諸関係が、危機や逆境の状況下において活用できると判断し、その時々で関係性を活用した取組を実践し

ていったのである。

7. 結論

本研究は、これまでの危機や逆境とは異質のCOVID-19の状況下において、アントレプレナーシップの対象の1つとしての中小企業を対象にして、中小企業がその状況をいかに克服しようとしてきたかという企業家活動プロセスを、中小企業の具体的な実践ケースをもちいて描き出し、それを「旅」の観点から説明した。具体的には、京都の老舗でかつ中小規模の旅館である綿善をケースとして、その若女将である小野氏へのインタビューなどから得られたデータを基に、「旅」の観点から企業家活動プロセスを描いたところ、おもに次の2つの主張を導いた。1つは、そこでとられたブリコラージュ・レスポンスは、中小企業が危機や逆境といった状況に陥る以前から実践してきたことの延長線上にある「日常的な」ものであり、「日常的な」経営姿勢がその実践を可能とした背景にあるということである。もう1つは、危機や逆境といった状況下に陥る以前からの、企業が抱えていた人材にかんする諸課題や、企業家ないし組織の体験や知識、そして企業家との疎遠であった関係が、危機や逆境といった状況下において、それ以前の過去を振り返るかたちで再発見され、活かされ、そして危機や逆境といった状況下でのブリコラージュ・レスポンスの実践とレジリエンスの発揮につながっていくということである。

一般的に「旅」は、日常から離れた世界観を味わいたいという楽しみがある。「旅」が終わると、日常に戻るが、過去に味わった非日常的

な世界（経験や知識、人々との出会いなど）を
ときに思い出し、懐かしさを感じることもある。
「旅」として描かれる中小企業の企業家活動プ
ロセスは、非日常的な経験もあるが、多くは日
常的であるという点で一般的な「旅」とは異な
るかもしれない。しかしながら、過去に味わっ
た世界での経験や知識、人々の出会いを思い出
すという点では共通しており、これらが危機や
逆境といった状況下で活かされることになる。
中小企業による危機や逆境といった状況下での
企業家活動プロセスを「旅」としてみることに
よって、危機や逆境に直面した時点だけでなく、
その時点のずいぶん前からの日常的な取組と過
去の振り返りによる経験や知識、関係が、危機
や逆境といった状況下における中小企業のブリ
コラージュ・レスポンスの実践につながり、レ
ジリエンスを発揮させるという、中小企業がい
かにして持続的に存続してきたかが明らかと
なる。

本研究では、危機や逆境といった状況が持
続するCOVID-19の状況下における企業家活動
プロセスを検討したが、COVID-19のように危
機や逆境の状況が従前の局所的でかつある程
度限られたタイムスパンの危機や逆境とは異な
った場合 (Doern et al. 2019) における企業家
活動プロセスについて考察したという点、さら
にそれをアントレプレナーシップの対象の1つ
としての中小企業 (Wiklund et al. 2011) の実
践から考察したという点で、アントレプレナー
シップや中小企業の諸研究に加え、経営、とく
にリスク・マネジメントにおける諸研究に貢献
すると考える。しかし本研究では、いくつかの
限界があることも明らかである。第1に、

COVID-19の状況が完全に克服されたわけでは
ないだけでなく、本研究のための調査の実施が
COVID-19の状況下であったために、「一連の
出来事」(McMullen and Dimov 2013) を説明
するための十分な情報を引き出せていない。企
業家のその時々的心情をより引き出すことがで
きれば、企業家が選択しえた出来事の連鎖をさ
らに豊かに描き出すことができるかもしれない。
しかしCOVID-19をめぐる状況は日に日に
変化しており、企業家のその時々的心情を知る
ことは、時が経過していくにつれてより困難と
なっていくという課題を抱えている。第2に、
本研究で採用したナラティブ・アプローチは、
会話として発語されたことの解釈に依存してお
り、さらに話し手も聞き手も個人に偏重するた
めに (Berglund 2007)、その発語に秘められた
コンテクストを十分に考慮できないといった分
析手法としての一定の限界がある。第3に、本
研究では中小企業による企業家活動プロセスを
企業家の視点から説明してきた。企業家（ない
し企業）を取り巻く周辺地域の同業者や住民な
どと地域社会を構成するさまざまなアクター間
の相互作用を描くためには、これらの多様なア
クターの視点を考慮しなければならない
(Steyaert and Katz 2004) が、本研究では多
様なアクターの視点は考慮できていない。第4
に、本研究でとりあげたケースは、日本の京都
に立地する中小規模の老舗の旅館業である。日
本（ないし京都）といった空間や、調査時期と
いった時間のそれぞれのコンテクスト (Zahra
et al. 2014)、さらには長期にわたって存続して
きた老舗企業であること (Sasaki et al 2019) が、
本研究から得られた含意にどのようにかわる

かといったことについてさらに検討していく余地が残されている¹²。これらはいずれも今後の課題である¹³。

付記

本研究は、JSPS 科研費 JP18K01820 および同志社大学研究開発推進機構の「新型コロナウイルス感染症に関する研究課題 研究費」の

助成を受けた成果の一部である。

本稿を執筆するにあたって、ケース企業としてとりあげた綿善旅館の若女将、小野雅世氏には、インタビューに真摯にご対応いただいただけでなく、その記録を丹念にご確認いただいた。この場をお借りし、記して感謝の意を表したい。なお本稿でありうるべき過誤は、筆者の責に帰することを明記する。

【参考文献】

(和文献)

- 関智宏 (2021a) 「危機状況下における中小企業の企業家活動プロセス—アントレプレナーシップ研究からの接近による分析枠組の構築—」同志社大学人文科学研究所『社会科学』第50巻第4号, 所収予定。
- 関智宏 (2021b) 「企業家活動プロセスをめぐる諸研究をマッピングする—経営研究における影響力のある文献のシステマティック・レビュー—」同志社大学商学会『同志社商学』第72巻第2号, 所収予定。
- 関智宏・河合隆治・中道一心 (2020) 「COVID-19 影響下における中小企業の企業家活動プロセス—アントレプレナーシップ研究からの接近による実態把握—」同志社大学商学会『同志社商学』第72巻第6号, pp.31-58.
- 関智宏・中道一心・河合隆治 (2021) 「COVID-19 という危機を乗り越えようとする中小企業の企業家活動プロセス—ミタニ建設工業株式会社 (高知県) をケースとして—」大阪経済大学中小企業経営研究所『経営経済』第56号, pp.121-145.

(洋文献)

- Baker, T. (2007) “Resources in play: Bricolage in the Toy Store (y),” *Journal of Business Venturing*, 22 (5), pp.694-711.
- Baker, T., Miner, A. S., and Eesley, D. T. (2003) “Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process,” *Research Policy*, 32, pp.255-276.
- Baker, T. and Nelson, R. E. (2005) “Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage,” *Administrative Science Quarterly*, 50, pp.329-366.
- Berglund, H. (2007) “Researching entrepreneurship as lived experience,” in Neergaard, H. and Ulhøi, J. P. eds. *Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship*, Edward Elgar, pp.75-93.
- Blumberg B., Cooper, C. R., and Schindler, P. S. (2005) *Business Research Methods*, McGraw-Hill.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., and Livschitz, S. R. (2018) “How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs,” *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24 (7), pp.1244-1263.

12 筆者らは別稿にて、高知県の建設業に従事する中小企業を対象に COVID-19 影響下でのさまざまな対応や行動について、高知県という空間と時間のコンテキストを考慮して考察している (関・中道・河合 2021)。

13 このたびの特集企画では、筆者以外に3名の研究者から玉稿が提供されている。3名のうちの2名は、上の第4の課題として指摘した点を取りあげており、1つは京都府京都市に立地する老舗企業が長期にわたって存続してきた諸特徴を中小企業のケースから考察した論稿 (本号) であり、もう1つは、福岡県北九州市に立地する中小企業の持続的な成長発展プロセスを「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」の観点から考察した論稿 (次号) である。あとの1名は、上の第3の課題として指摘した点を取りあげており、企業家 (ないし企業) を取り巻く周辺地域の同業者や住民などと地域社会を構成するさまざまなアクター間の相互作用を、香川県高松市における建設業のケースから考察した論稿 (次号) である。

- Bullough, A., Renko, M., and Myatt, T. (2014) "Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), pp.473-499.
- Cope, J. and Watts, G. (2000) "Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (3), pp.104-124.
- Corner, P. D., Singh, S., and Pavlovich, K. (2017) "Entrepreneurial resilience and venture failure," *International Small Business Journal*, 35 (6), pp.687-708.
- Delmar, F. and Wiklund, J. (2008) "The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (3), pp.437-457.
- Doern, R. (2016) "Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots," *International Small Business Journal*, 34 (3), pp.276-302.
- Doern, R., Williams, N., and Vorley, T. (2019) "Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature," *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5-6), pp.400-412.
- Donthu, N. and Gustafsson, A. (2020) "Effects of COVID-19 on business and research," *Journal of Business Research*, 117, pp.284-289.
- Duymedjian, R. and Rüling, C.-C. (2010) "Towards a foundation of bricolage in organization and management theory," *Organization Studies*, 31 (2), pp.133-151.
- Fredrickson, B. L. and Tugade, M. M. (2003) "What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), pp.365-376.
- Garud, R. and Giuliani, A. P. (2013) "A Narrative Perspective on Entrepreneurial Opportunities," *Academy of Management Review*, 38 (1), pp.157-160.
- Garud, R. and Karnøe, P. (2003) "Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship," *Research Policy*, 32, pp.277-300.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., and Corley, K. G. (2018) "Finding theory-method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building," *Journal of Management Inquiry*, 27 (3), pp.284-300.
- Gilbert-Saad, A., Siedlok, F., and McNaughton, R. B. (2018) "Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties," *Journal of Business Venturing Insights*, 9, pp.75-80.
- Herbane, B. (2010) "Small business research: Time for a crisis-based view," *International Small Business Journal*, 28 (1), pp.43-64.
- Jack, S., Moul, S., Anderson, A. R., and Dodd, S. (2010) "An entrepreneurial network evolving: Patterns of change," *International Small Business Journal*, 28 (4), pp.315-337.
- Johansson, A. W. (2004) "Narrating the entrepreneur," *International Small Business Journal*, 22 (3), pp.273-293.
- Kreiser, P. M. and Davis, J. (2010) "Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking," *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23 (1), pp.39-51.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., and Berger, E. S. C. (2020) "Startups in times of crisis: A rapid response to the COVID-19 pandemic," *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. and Van de Ven, A. H. (2013) "Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow," *Academy of Management Journal*, 56 (1), pp.1-13.
- Lévi-Strauss, C. (1966) *The savage mind*, University of Chicago Press.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., and Sitkin, S. B. (1983) "The uniqueness paradox in

- organizational stories," *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), pp.438-453.
- Miller, D. and Toulouse, J.-M. (1986) "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms," *Management Science*, 32 (11), pp.1389-1409.
 - Miner, A. S., Bassoff, P., and Moorman, C. (2001) "Organizational improvisation and learning: A field study," *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), pp.304-337.
 - Moorman, C. and Miner, A. S. (1998a) "The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development," *Journal of Marketing*, 62 (3), pp.1-20.
 - Moorman, C. and Miner, A. S. (1998b) "Organizational improvisation and organizational memory," *Academy of Management Review*, 23 (4), pp.698-723.
 - McMullen, J. S. and Dimov, D. (2013) "Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process," *Journal of Management Studies*, 50 (8), pp.1481-1512.
 - Perren, L. and Ram, M. (2004) "Case-study method in small business and entrepreneurial research," *International Small Business Journal*, 22 (1), pp.83-101.
 - Pettigrew, A. M. (1990) "Longitudinal field research on change: Theory and practice," *Organizational Science*, 1 (3), pp.267-292.
 - Runyan, R. C. (2006) "Small business in the face of crisis: Identifying barriers to recovery from a natural disaster," *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14 (1), pp.12-26.
 - Sarasvathy, S. D. (2009) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham: Edward Elgar.
 - Sasaki, I., Ravasi, D., and Micelotta, E. (2019) "Family firms as institutions: Cultural reproduction and status maintenance among multi-centenary *shinise* in Kyoto," *Organization Studies*, 40 (6), pp.793-831.
 - Senyard, J. M., Baker, T., and Davidsson, P. (2009) "Entrepreneurial bricolage: Towards systematic empirical testing," *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29 (5), Article 5.
 - Shepherd, D. A. (2015) "Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial," *Journal of Business Venturing*, 30 (4), pp.489-507.
 - Shepherd, D. A. (2020) "COVID 19 and entrepreneurship: Time to pivot?," *Journal of Management Studies*, doi:10.1111/joms.12633
 - Smallbone, D., Deakins, D., Barttisti, M., and Kitching, J. (2012) "Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom," *International Small Business Journal*, 30 (7), pp.754-777.
 - Steyaert, C. and Katz, J. (2004) "Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions," *Entrepreneurship & Regional Development*, 16 (3), pp.179-196.
 - Teece, D. I., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp.509-533.
 - Vanevenhoven, J., Winkel, D., Malewicki, D., Dougan, W. L., and Bronson, J. (2011) "Varieties of bricolage and the process of entrepreneurship," *New England Journal of Entrepreneurship*, 14 (2), pp.53-65.
 - Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., and Gartner, W. B. (2016) "Everyday entrepreneurship: A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (3), pp.311-321.
 - Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B., and Karlsson, C. (2011) "The future of entrepreneurship research," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), pp.1-9.
 - Wiklund, J., Patzelt, H., and Shepherd, D. A. (2007) "Building an integrative model of small business growth," *Small Business Economics*, 32, pp.351-374.
 - Wiklund, J., Wright, M., and Zahra, S. A. (2019) "Conquering relevance: Entrepreneurship

- research's grand challenge," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43 (3), pp.419-436.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., and Zhao, E. Y. (2017) "Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams," *Academy of Management Annals*, 11 (2), pp.733-769.
 - Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L., and Perks, H. (2017) "A bricolage perspective on service innovation," *Journal of Business Research*, 79, pp.290-298.
 - Woschke, T., Haase, H., and Kratzer, J. (2017) "Resource scarcity in SMEs: Effects on incremental and radical innovations," *Management Research Review*, 40 (2), pp.195-217.
 - Zahra, S. A., Wright, M., and Abdelgawad, S. G. (2014) "Contextualization and the advancement of entrepreneurship research," *International Small Business Journal*, 32 (5), pp.479-500.