

# 「コロナ禍」に直面した飲食店の事業継続： 現場主義の柔軟性がもつ可能性と限界

王 昊 凡\*

## 1. はじめに

### (1) 論文の目的

2019 年末に中国・武漢で発生した、新型コロナウイルスや COVID-19 と呼ばれるウイルスおよびそれがもたらす社会変動は、瞬く間に全世界を混乱に陥れた。日本国内でも同様に、そうした社会変動は「コロナ禍」と呼ばれ、新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の発令が繰り返され、人々の日常生活も大きく変化している。

飲食業は、「コロナ禍」に強く影響を受けた産業の 1 つとなった。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置のなかで規制の対象となり、あるいは消費者の感染リスク回避もあり、店舗

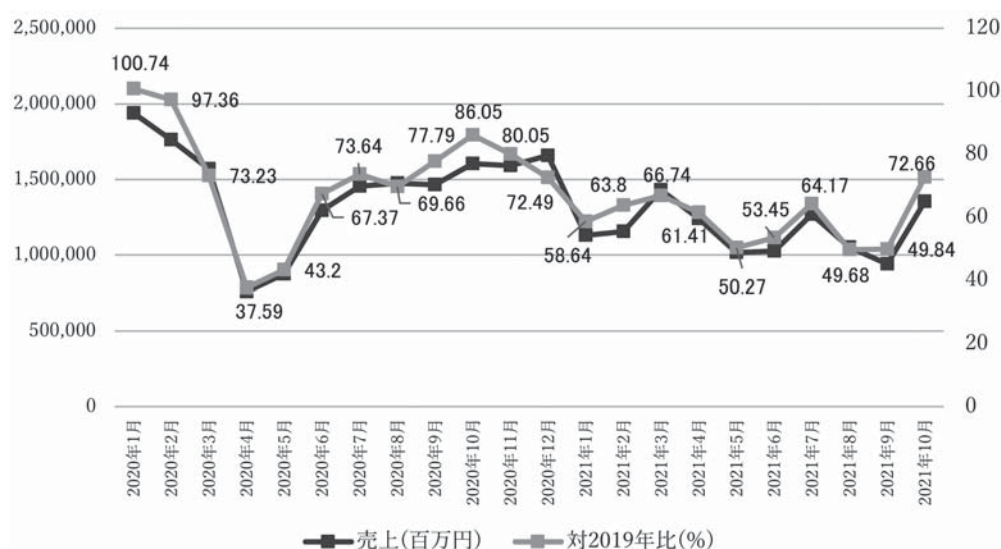


図1 飲食業売り上げと対2019年比率（サービス産業動向調査をもとに王作成）

\*人文学部助教一社会学

運営上の危機に見舞われている。図1に示されるように、飲食業は2020年4月・5月を除いたとしても、2019年と比べて5割程度から8割程度の売り上げしか得られなかったことがわかる。

こうした状況に対して国家レベルや地方自治体レベルで、規制とともに様々な支援策が講じられた。それら規制のあり方や支援策が有効かどうか、あるいは支援がなされるべきかどうかなど、マスメディアやインターネット上で様々な論争がなされている。それら論争は重要ではあるものの、こうしたいわゆる公助といわれるような規制／支援策は、個々の飲食店の事業継続と関連づけて理解されるべきであろう。しかし、事業継続のあり方について、マスメディアによる記事での記載や、当事者がソーシャルメディア上で行った情報発信はあるものの、それがもつ特徴について検討した学術的な知見は、残念ながらほとんどみられない。

そこで本論文は、愛知県内の中小零細経営による飲食店へのヒアリング調査で得られたデータをふまえ、「コロナ禍」に直面した飲食店の事業継続がもつ特徴と、そこから導き出された可能性および限界について論じる。第2節では災害研究の知見を用い、「コロナ禍」への対策とは、長期的かつ被災と同時並行的に、より有効な緊急システムを模索することであると規定する。また第3節では飲食業の特徴をふまえ、事業継続の試みは、緊急システムとしての食提供プロセスの再構成であると指摘する。これらの議論をふまえ、第4節にて事業継続の諸相について、データをふまえて検討していく。得られる知見を予め述べておくとするなら、各々の飲食店は置かれた状況も、「コロナ禍」以前の経営戦略も異なる。事業継続は、そうした差異に基づき、現場主義の柔軟性に依拠し、考案され実践された。しかしそれは、うまくいくかどうかはわからず、運営責任者は意思決定をめぐる負担を強いられている。そうした負担が個人に集約され、公共的な支援と結びつかない現状を指摘することができる。

## （2） 調査の概要

本論文では、名古屋市内の飲食店39軒を対象としたヒアリング調査の結果を用いる。調査は基本的に半構造化インタビューとし、「コロナ禍」以前の店舗運営状況、「コロナ禍」以降でどのような取り組みを行ったか、それらの取り組みを現在のところインフォーマントやその同僚らがどのように評価しているか、について聞き取っている。ヒアリング調査では、店舗の営業に影響を与えないこと、インフォーマントの個人情報保護することを重視している。それゆえ店舗一覧は掲載せず、ヒアリング調査で得られたデータを示す際も、発言者およびその所属する店舗については、必要最低限の情報のみ掲載することとする。

一般的に飲食店は提供する食事の内容によって分類することができ、本論文では専門系（麺類、揚げ物、寿司、焼き肉、鉄板）と総合系（中華、和食割烹、洋食、喫茶・カフェ、居酒屋）に大きく分けることとする。調査対象となった39軒では、専門系が17軒、総合系が

22 軒となっている。名古屋市内には名古屋駅周辺や伏見・栄が該当する中心業務地区(CBD)、それ以外の商業地域（今池、大曽根、御器所など各エリア）、住宅街が含まれる。39 軒のうち CBD に立地するのは 12 軒、それ以外の商業地域に立地するのは 18 軒、そして住宅街に立地するのは 9 軒であった。

また、価格帯（「コロナ禍」以前の状況）でいえばディナー価格が客単価平均 5000 円を超える店が 8 軒、それ以下の店（もしくはディナー営業をしていない店）は 31 軒である。営業時間（「コロナ禍」以前の状況）としては、ランチおよびディナー両方もしくは通し営業の店舗が 23 軒、ディナー営業がない店が 6 軒、ディナーのみ営業の店が 10 軒であった。加えて、第 3 節にて述べるように飲食店は食提供プロセスのあり方を基準に、在来型、チェーン型、そしてその「中間領域」の 3 つに分類できるが、調査対象となった 39 軒のうち在来型は 19 軒、チェーン型は 4 軒、「中間領域」に該当する店舗は 16 軒となった<sup>(1)</sup>。

なお、本論文でデータとして用いるヒアリング調査は、2021 年 4 月に開始され、2022 年 4 月現在も継続中である。それゆえ本論文は中間報告としての性質をもつ。2021 年 7 月から 2022 年 3 月に行った調査は 2021 年度中部大学特別研究費（「新型コロナウイルス蔓延は在来型飲食業の構造的変質をもたらすのか」）の補助を得ている。また 2022 年度 4 月の調査は 2022 年度科学研究費助成事業（若手研究『「コロナ禍」の飲食店におけるレジリエンス形成：名古屋市に所在する店舗を事例に』）の補助を得ている。

## 2. 「コロナ禍」の特徴と企業の事業継続

### (1) 社会現象としての「コロナ禍」：長く日常的な緊急システム

田中重好は災害研究における自然現象としてのハザードと社会現象としてのディザスターの図式を用い、自然現象としての Covid-19 新型コロナウイルスの拡大と、社会現象としてのコロナ禍（以降はコロナ禍の用語を、Covid-19 新型コロナウイルスに関連する社会変動を指し示すものとして用い、「」の表記を略す）に分けて論じる（田中 2021）。前者は医学や疫学などが研究を担うのに対して、後者は社会科学が研究を担う必要があるという。また、田中は災害とコロナ禍の共通性として、社会に激動と混乱をもたらす、公共的な対応が必要となり、またそう考えられるために行政を中心とした社会全体での対応がなされていることを、いっぽうで違いとして、コロナ禍は物理的な破壊ではなく人体への影響であり、時間的・空間的に区切ることが難しく、災害でいうところの警報期・衝撃期などが長期にわたる点にあると指摘する（田中 2021）。

一般的に災害は前災害期・警報期・衝撃期・緊急期・応急対応期・復旧復興期のようなかたちで、その進行フェーズが経時的に分析される。災害が発生することで「社会システム」

が「通常システム」から「緊急システム」へと転換し（大矢根ほか編 2007:47）、その後復旧・復興するにつれて、再び「通常システム」へと回復していくわけであり、行政等の諸アクターは、この進行フェーズに沿って復旧復興に向けたロードマップを示し、計画的にそれを実践することができる。それに対してコロナ禍は、地震や台風、洪水などのように短期間で物理的な衝撃がもたらされるわけではなく、むしろ警報期・衝撃期・緊急期・応急対応期・復旧復興期が、同時並行的に進展していく、という特徴をもつ。

そうすると、Covid-19 新型コロナウイルスの拡大によるリスクが高まった結果、「社会システム」が災害研究でいうところの緊急システムとなっていたとしても、長期化するにつれ日常生活と並立してしまう——コロナ慣れや自粛疲れ<sup>(2)</sup>が指摘されたのは、このような長く日常的な緊急システムとなったためだといえよう。加えて、緊急・応急対応期と同時進行でレジリエンス、すなわち復元＝回復するための原動力（浦野 2007:32）の発揮がみられる——現在世界各地で実際にみられるように、感染拡大への対策と同時並行で、市民や企業は日常生活や安定的事業推進を取り戻す実践が行われている。

また、Covid-19 新型コロナウイルスの拡大によるリスクは一定でもなければ予測可能なものでもなく、変異種の登場、ワクチンや治療薬の開発で高まったり低くなったりする上に、目に見えない。ゆえに、医学や疫学などの領域での研究によって、どのような性質のウイルスであるか、どのようなリスクがあるか——例えば接触感染がメインなのかエアロゾル感染がメインなのか、新たな変異種は感染力や重症化率はどうであるのか——が、漸次的に明かされていく。どのような対策をとればリスクを低減できるかについての研究も行われており、マスクの種類による感染防止効果に差があまりない<sup>(3)</sup>といわれたところから、ウレタン製マスクの効果が低いことが指摘されるようになった<sup>(4)</sup>例のように、最新の知見が更新され続ける。つまり、リスクそれ自体、そしてリスク認知のあり方、対応策が長く日常的な緊急システムにおいて可変であり、事前あるいは発生後に通常システムへと回復するロードマップを示し、計画的にそれを実践することに困難をもたらすのである。

## （2）同時進行の復元＝回復：通常性をできるだけ内包した緊急システムの模索

コロナ禍という長く日常的な緊急システムという状況下において、復元＝回復に向けた実践は、一般的な災害とは様相が異なってくる。すでに述べたように、コロナ禍は物理的な破壊ではないため、上下水道などのインフラ、住居や事務所などを回復する必要はなく、そうしたソフト・ハード面での「まちづくり」を通して通常システムの回復ができるわけではない。新型コロナウイルスが消滅した状態を通常システムとみなすべきであろうが、もしそのように規定した場合、現状ではどのような実践を行えば通常システムを復元＝回復できるか、不明な状況であるといつてよいだろう——最たる例はワクチン接種であり、当初「切り札」<sup>(5)</sup>とみなされたものの、それが普及した 2022 年春現在においてもなお、通常システムへの回

復は達成されていない。

現在実践されているのは、個人レベルでは「新しい生活様式」といわれるような、マスクをつけ「三密」を回避し、定期的にアルコールでの消毒を行うこと、企業や事業所レベルでのリモートワークや教育機関でのオンライン授業、行政レベルでは検査および医療体制の拡充、ワクチン接種体制の確立などである。これらの実践は、通常システムへの回復につながる性質がないと断言できないものの、むしろ共通する目標は、感染リスクに伴う健康確保が困難な状況を前提として、リスクの減少や感染後の治療によって健康をできるだけ確保すること、並びにそれと矛盾しないように社会活動をできるだけ回復することであろう。言い換えればコロナ禍における復元＝回復とは、通常性をできるだけ内包した緊急システムを確立することである。この緊急システムは、通常時のある部分に変更を加えることで、より重要だと想定される別の部分がより通常時に近い状態に復元＝回復することを目指すものである。例えば、人々は通常はつけなかったマスクをつけることで健康の確保を目指し、行政や医療機関は通常小規模にとどまっていたPCR検査を拡大することで医療システムの円滑な運用を目指し、教育機関は通常存在しなかったオンライン授業を行うことで教育の空白回避を目指した。

とはいえ、新型コロナウイルスが人々の社会活動を通して拡大する性質がある以上、健康と社会活動は矛盾する可能性をもっており、緊急システムは、そのどちらを優先するか<sup>(6)</sup>など、決して一様ではなく、どのような緊急システムがより有効なものかについても、今のところ確かな結論が出たわけではない。加えて、新型コロナウイルスの感染リスクは一定ではなく、いわゆる「波」があるため、緊急システムは様々ありうるものであって、仮に似た性質をもつアクターであったとしても、位置づけられた時間や場所によっても実践が異なってくるだろう——政府が発出する緊急事態宣言やまん延防止等重点措置などがその緊急システムをめぐる意思決定に関わってくるだろうが、それに自動的に規定されているわけではない。さらに、通常性をできるだけ内包した緊急システムを確立することが、通常システムへの回復につながるかどうかは、現時点では不明確だと指摘しておくことができる。

### (3) コロナ禍の事業継続：事業所内における緊急システムの模索

コロナ禍に直面した営利企業にとって、事業継続——ここまでの議論をふまえると、健康と社会活動をめぐる通常性をできるだけ内包した緊急システムを確立しようとする社会全体のなかで、事業所に関わる人々の健康および企業あるいは事業所の経済活動を維持するために、一定の緊急システムを導入すること、と定義できる——は最大の関心事であろう。既存研究や報道をふまえると、事業継続には3つの異なる側面がみられる。

1つ目は、事業所の感染対策である。言うまでもないが、従業員や消費者、取引先など事業所に関係する人々が新型コロナウイルスに感染すると、当人の健康が蝕まれるだけでなく、

経済活動にもマイナス要因として働くことが予想される。それゆえ野田（2021）や森田（2021）、山下（2021）では、専門家会議の提言や行政・同業組合が発行したガイドラインをふまえ、飲食店に対してより有効な感染対策について論じている。

2つ目は、同時代の様々なアクターが緊急システムに置かれているという状況は、営利企業がそれまでとは異なる経営環境に置かれたことを意味し、その新たな環境に対応しなければならないことである。それは需要の変化であり、供給の変化であり、労働市場の変化、といった様々な性質をもつ。飲食業に関するこの点については木立（2021）、坂本（2021）、山中（2021）が、それ以外の業態については戸田（2021）、今井ほか（2021）、藤原ほか（2021）などが言及している。坂本（2021）は様々な統計データを用いて飲食業の不況ぶりを指摘し、デリバリーやテイクアウトなどの試みを紹介している。しかし本論文でこれからみていくように、これらは現実で実践されている数々の試みの一部にすぎず、その成功は確約されていない。山中（2021）はサプライチェーン・マネジメントの省力化やオートメーション化を提言するが、次節で述べるように、一部の種類の飲食店にしか適さない方法である上、現実で実践されている数々の試みおよびその背景は、むしろ対照的なものであった。

メディア報道でもこの点が取り上げられることがあり、日本国内での感染が広がりを見せ始めた2020年3月、消費者が減り、またそれを受けて営業を自粛する店舗もあらわれていた——「新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、会食や宴会などの自粛が相次ぐ中、飲食業界は大きな打撃を受けています。民間の調査会社が全国の飲食関連企業130社余りに行ったアンケートでは、9割近くが先月の売り上げや来店者が減少したと回答」<sup>(7)</sup>したという。また、2021年になると影響が長期化するに伴い、店舗運営での苦悩も報じられた——「売り上げは通常の5割以上減、徐々に回復といったところでしたが、3月に入りまたかなり減り始めるという現状です。……今回は前回に比べ、持ち帰り自体もかなり減っています。弁当は衛生管理や表示など、新たな設備投資が必要であり、個人店では難しい面があります」<sup>(8)</sup>。

3つ目は、先述した2点を「自助」とみなすならば、いわゆる「公助」と「共助」との関連づけという点である。災害研究では一般的に復元＝回復を行うアクターとして、公助として国レベルあるいは地方自治体レベルの行政機関、共助として地域コミュニティや自発的な市民活動、自助として個人や家族を、そのアクターとしてあげる傾向がある（例えば前林2016：64）。事業継続について議論する場合、企業や事業所の取り組みを「自助」とするならば、行政の規制や〈要請〉および支援は「公助」、同業組合やインフォーマルな同業者ネットワークによる実践は「共助」と捉えることができよう<sup>(9)</sup>。ただし、「公助」や「共助」として行われた取り組みが、事業継続にとって順機能となるとは限らず、あまり効果がみられなかったり、場合によっては逆機能となることもありうる<sup>(10)</sup>。

「共助」の例として、飲食店倒産防止対策への署名活動があげられる。「救済依頼内容は、売り上げ減少や店舗休業の状況でも払い続けなければならない固定費（家賃）と雇用者給与の補助です。飲食店を利用する皆さん、そして飲食業界側からも、多くの署名を集め、自治

体を動かすことに力を貸してください」とし、オンライン署名と紙の署名で合計 18 万 5445 筆集めた<sup>(11)</sup>。この取り組みは、給与補償（雇用調整助成金の拡充）と家賃補償（家賃支援給付金）の施策が定められたことを受けて終了している。

以上 3 つの異なる側面は、いずれも重要な研究上の論点となりうる。このうち本論文では 2 つ目の側面に着目する。その理由として、現在コロナ禍が長期化するにつれ、1 つ目の事業所の感染対策についてはある程度方針が共有されるとともに、その限界を含めて知見が共有されてきたことがあげられる。いっぽうで 3 つ目の「公助」や「共助」の研究は、ある程度「自助」のあり様と結びつけて考えなければならないはずである。それゆえ 2 つ目の側面こそ、現時点で重視されるべきだと判断しうる。次節では飲食業の特徴をふまえた上で、その事業継続とはどのような緊急システムの導入であるか、を論じる。

### 3. 飲食業の特徴と食提供プロセス

#### (1) 飲食業の特徴と類型化

飲食業は「料理を最終消費者に提供（販売）する点で『小売業』と類似し、『飲食店』が料理を調理（製造）する点で製造業と、人的サービス・物的サービスを提供（販売）する点で『サービス業』とそれぞれ類似」（岩淵 1996：23）する。日本標準産業分類において飲食業は「客の注文に応じ調理した飲食料品、その他の食料品、アルコールを含む飲料をその場所で飲食させる事業所」と規定され、完成品たる商品としての料理を長期間、在庫として抱えることができず、「最適店舗規模が限定され」（原・稲垣 1990：122）、「商圈は狭小となる」（岩淵 1996：57）。その上「製造業や小売業などと比べると初期投資が小さく、ノウハウ取得も容易であるために業界への参入障壁が低い。それゆえ、個人経営店や零細企業も多く見られる」（川端 2016：12）。

日本国内において飲食業の転換点となったのは、1970 年である。この年は「外食元年」ともいわれ、それ以降、日本国内で大規模なチェーン組織の展開が進んだ。いずれも外資の日本進出——国内企業との合併や、国内企業による単独出資への、技術指導やエリアフランチャイズ権の供与も含む——が登場の契機となった。いっぽうで、従来から日本国内にあった個人経営や零細企業による飲食業も残存しており、本稿では大規模なチェーン展開を行うものをチェーン型飲食店、個人経営や零細企業によるものを在来型飲食店と呼ぶことができる。

チェーン型飲食店には、3 つの特徴がある。第 1 に、店舗ごとではなく、チェーン全体を統括する本部で意思決定が行われる。田中研之輔（2015）は牛丼チェーンの店舗を調査し、その「マネジメント」について論じているが、しかし現場では店舗のコンセプトを変えるこ

とも、独自の献立を立案することも、レシピを変えることもできない。マネジメントはむしろチェーンレベルで行われるものであり、各店舗のPOSシステムなどから情報収集を行い、本部で何をどのように調理し、いくらで販売するかを含めて意思決定する。むろん店舗で行われる意思決定もあり、田中によれば店員の研修など人事業務などがこれにあたるという（田中 2015：105）。

第2に、上記の特徴と関連することだが、仕入れから調理、そして商品の完成に至る一連のプロセスの変化である。岩渕は在来型飲食店の調理過程を、調理過程のすべてが店内で完結する仕組みであることから自己完結型調理技術体型と呼び、チェーン型飲食店については開放型調理技術体型と呼ぶ（岩渕 1996：36）。チェーン型飲食店では、セントラルキッチンや本部が契約した企業からの仕入れを行うが、その際、半完成品を仕入れることで「各調理過程の調理技術の単純化……標準化とそのマニュアル化が可能となり、その結果、各過程では工業化した大量生産技術の導入が可能」（岩渕 1996：37）となる。

第3に、調理と接客の標準化である。「標準化された調理法に基づいて機械生産が行われ、このため均質の製品の大量生産が可能となり、品質管理もゆきとどく……スケールメリットが生じ、コスト削減が容易」（原・稲垣 1990：115）となる。また接客も「マニュアル化の基本は、接客サービスから自由裁量の行動、恣意的行動を一切排除することで……最善のサービスを提供する可能性を放棄する反面、従業員の質如何にかかわらず一定のサービス水準への収斂を可能にした」（原・稲垣 1990：115-116）。

## （2）在来型飲食店および「中間領域」

フードビジネス論では、「コスト圧縮やサービス水準の確保に成功し、マーチャンダイジングの水準も高い外食チェーン企業が、商品力、コスト競争力双方で競争上優位にあることはいうまでもない」（原・稲垣 1990：15-16）といわれたが、しかし実際には強い競争力をもつ在来型飲食店が力強く残存している。

在来型飲食店を運営するために必要不可欠なのは、職人的技能をもつ料理人の存在である。属人的な「腕の良さ」、つまり「モノの生産の個別・具体的な運動能力」に加え、職人的技能には知識、そして判断力の要素が含まれる（尾高 1993：16-17）。知識や判断力は自然科学的知識に裏付けされている必要はなく、「歴史的にはもっぱら経験の積み重ね——試行錯誤——を通じて発達してきた」ものである（尾高 1993：23-24）。また、職人的技能を身につけた人物としての職人は、「職務の全過程に精通し、その職業能力は自己完結的である」（尾高 1993：18）ため、職務に対して「大幅の自己裁量権」がある。加えて「職務の成果は一つのまとまりある『仕事』として容易に識別され、評価の対象となることで「職人の社会的評価がきまる」ようになる（尾高 1993：18）。

職人的技能を身につけるためには、学ぶ者が当該の職場に所属しなければならない。職場

には徒弟制が埋め込まれており、師弟関係すなわち親方－弟子の関係に基づいて働きながら技能を身につける（遠藤 1956：83-86）。技能の養成は「きわめて不定形、非系統的かつ恣意的な形で行われ、しかも“オン・ザ・ジョブ”で見よう見まねによる」（隅谷 1971：33-34）ものとなる。この際、言語による説明だけでなく、視覚・嗅覚・聴覚、場合によっては味覚も含む非言語的なコミュニケーションも用いられる。それが行われる期間は修業と呼ばれ、ひとりの親方のもとで修業をするか、それとも複数の親方のもとで働きながら学ぶかは、時代・業種あるいはその人々が置かれた状況によって異なる。

このような、属人的な技能に基づいて運営される在来型飲食店は、「経営者の立場からすれば、『技能』の『経営』に対する優越性」があり、「献立作成、材料の発注と調理場の人事権が調理現場にある」（岩淵 1996：26）。調理や接客などの過程では自己完結的であり（岩淵 1996：36）、自由裁量の行動や恣意的行動が多くみられる（原・稲垣 1990：115-116）。自由裁量の行動や恣意的行動は調理やサービスの段階だけでなく、仕入れの段階でも多く採用される。例えば「お得意さん」として、市場の仲買人などと懇意となり、その個人的で持続的なネットワークで行われる場合である（Bestor 2004 = 2007：369）。

ここまで先行研究に従い飲食店をチェーン型と在来型の2つに分けたが、実際には両者の「中間領域」と呼べるあり様もみられ、小規模なチェーン展開をする場合や、拡大方針をとる新興企業といった場合が含まれる。前者の例として「ご当地回転寿司」（米川 2011：56-88）があげられる。こうした回転寿司店は特定の地域（都道府県内、あるいはいくつかの都道府県を含むエリア）に限られ、全国的あるいはグローバルな展開を志すものではない。また対面カウンターを採用して寿司を消費者の前で握る形式をとり、なかには地元の魚市場から直接仕入れを行う場合や釣り人等から鮮魚を買い取る戦略をうつ企業もある——言い換えれば、店内にはある程度技能をもった料理人を雇用しなければならない。しかし、こうした料理人がチェーン本部の示す意思を覆すことができるわけではない。

後者については、「外食元年」以降、欧米諸国から日本に進出した企業としてミスタードーナツ、ウィンビイ、ケンタッキー・フライドチキン、マクドナルド、デニーズ、レッドロブスターなどがあげられるが（原・稲垣 1990：128-129）、これらはすでに蓄積されたノウハウや運用実績のあるマニュアルを伴い、既存の組織本部がチェーン展開を指揮していた。いっぽうで、築地から発展した「吉野家」や、ホテルの料理人が経営者として展開した「ペッパーランチ」のように、結果的にチェーン型として拡大した例もある。これらの場合、発足当時は決してチェーン型としての条件をすべて満たしていたわけではなく、チェーンの拡大とともにノウハウを蓄積し、マニュアルを改定し、組織をつくりあげていったはずである（cf. 榊 1989：85）。これらの「中間領域」の場合、料理人の技能、意思決定権限の所在、仕入れの規格化など様々な面で、チェーン型と在来型の中間的な性質をもつものだといえる。本来であれば、この「中間領域」をさらに類型分けし、チェーン型と在来型を含めたより緻密な分類がつけられるべきであるが、現在関連する研究では、その研究課題がじゅうぶんに解決

されていない。

### （3）食提供プロセスのモデル化

チェーン型飲食店ではオペレーションという、店舗運営の全体を指し示す言葉が用いられることがある。このオペレーションという概念は、運営全体の標準化・マニュアル化を想定したものであり、在来型飲食店では用いることは一般的ではない。そこで代わりに、店内で料理を提供する一連のプロセスという意味で、食提供プロセスという概念を用いて、店内業務の全般を指し示す（図2）。

食材の流通という側面からみれば、仕入先（これには、市場仲買人と飲食店料理長の個人的ネットワークに基づくものもあれば、セントラルキッチンからの配送も含まれる）から仕入れが行われ、その食材が適切に保管されなければならない。調理も、下準備を含む場合もあれば、半完成品の仕入れによってそれが外部化され、加熱のみ、さらにいえばカップに注ぎ込むだけで済む場合もある。このような商品としての料理は、基本的にはその場で提供され、消費者は店内で消費活動を行うことになる。

そして、こうした各要素の組み合わせによって成立する食提供プロセスは、チェーン組織の本部あるいは店舗の現場にて意思決定がなされる。どのような料理をどのようなサービスとともに提供するか、値段をどのようにするか、どのような消費者に狙いをつけ、どのような食材を用いるか、戦略的に定められることになる。コロナ禍において各店舗は、通常とは異なる経営環境に置かれることとなり、既存の食提供プロセスを維持することが、必ずしも事業継続につながるわけではなくなってしまう。言い換えれば、コロナ禍に即した、いわば緊急システムとしての食提供プロセスを新たに作り上げる必要に直面することとなる。では、それは如何なるものとして成立するのだろうか。



図2 食提供プロセス概念図

## 4. 事業継続の諸相

日本への新型コロナウイルス流入は、2020年1月のころであった<sup>(12)</sup>。日本政府は2月1日に新型コロナウイルスを指定感染症とし、出入国管理（いわゆる水際対策）、ウイルス検査体制の整備、政府・専門家会議等の設置などを行っていく。しかし周知の通り、日本国内での新型コロナウイルス感染者は増加へと向かう。このころ、イタリアなど感染が拡大していた国・地域では都市のロックダウンと、それに伴う飲食店の閉鎖が施行された<sup>(13)</sup>。3月末の東京都等が「週末の不要不急の外出を控えるよう呼びかけ」、28日と29日には飲食店を含む様々な店舗で休業や営業時間短縮を実施した<sup>(14)</sup>。

4月7日、緊急事態宣言がなされ、16日に区域が全国へと拡大した。該当する自治体に所在する飲食店に対しては「適切な感染防止対策の協力」と「営業時間の短縮の要請」がなされた<sup>(15)</sup>。併せて持続化給付金と、雇用調整助成金の申請手続きの改定、該当する自治体等の〈要請〉への協力を条件とした感染拡大防止協力金といった施策が行われた<sup>(16)</sup>。加えて、テイクアウトでの営業に対応するため、国税庁が「料飲店等期限付き酒類小売業免許」を1年の期限で取得可能とした——ただし、これは1年後に「酒類の販売数量等報告書」を税務署に提出する必要がある<sup>(17)</sup>。第一回目の緊急事態宣言は、東京都や大阪府などを除き5月14日に、全国的に25日に解除されたが、それ以降、感染者数の変化（やその時々政治的な思惑）から、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発出されたり解除されたりが繰り返されている。

### (1) 営業の可否

2020年4月段階で、39軒中33軒が休業した。休業は、チェーン店や「中間領域」の場合は企業レベルでの意思決定であり、在来型であれば店舗内での意思決定によるものであった。「中間領域」においては店長会議などの場で休業するかどうかを決めたという事例が複数あり、この場合も実質的には、店舗の運営責任者が現場での議論をふまえ、意思決定に参加することとなる。現場での意思決定は、店内の「スタッフみんなが納得して休める」点や「店の実情に合わせて」議論できる点で評価されるいっぽう、意思決定をしなければならないという負担を訴えるインフォーマントも複数みられた。

意思決定に伴う負担には、それに伴う職務の増加、予約客等とのコミュニケーションをめぐる葛藤、料理人としての職業アイデンティティやライフスタイルをめぐるもの、の3つに分けることができる。職務としては、メディアのみならず、同業者ネットワークや同業組合、近隣の商店主などとのつながりなど様々な「ツテ」を用いて情報を集めること、ときには矛盾したり誤りが含まれた情報を精査した上で、店内のメンバーで可能な限り納得できる意思

決定を行うこと、並びに休業する場合は給与をどうするか等を計算すること、といったものが含まれる。こうした職務は当然ながら、店舗の運営責任者たちにとって普段とは異なる職務であり、時間だけでなく精神的な負担が強かったようである。

予約客等とのコミュニケーションも負担となっていたという。2020年2月ごろから、予約客からキャンセルの連絡が増え始めたと言べるインフォーマントが多く（予約を受け付けている店舗15軒中12軒）、そうした消費者の動向が休業するかどうかの意思決定に役立ったものの、食材のロスにつながったり、売り上げが減少していった。店舗として休業を選択した場合、すでに予約をとっている消費者に対して連絡をしなければならず、「申し訳無さでいっぱい」になる点で、精神的な負担となったのである。というのは、仮に休業の目的が消費者の安全を最優先するものであっても、「うちの料理を期待してくれて、食べたいって言ってくれる人を拒否するのは、本来あってはいけないこと」だと考えるからだ。

職業アイデンティティやライフスタイルをめぐることは、とくに在来型の店舗を切り盛りする「職人気質」の料理人が言及していた。

（筆者がこれまで調査してきた——引用者注）お寿司屋さんなんかもうさだろうけどさ、朝から晩までお店にいるわけじゃないですか。家よりもこっちのほうに居てね、ずっと動きっぱなしでね。……ずっと家におれって言われると、自分が自分じゃなくなるというか……不安になるんですよ。（一般・在来型飲食店店主）

とくに在来型飲食店を切り盛りする料理長の場合、「15から修業」に入り「朝6時に支度して市場に行きさあ、夜12時まで働く」ような日々を過ごしていた。そうした日々と比べると、いつまで続くかわからない休業で「家でなにしたらいいかわからん」日々は「手持ち無沙汰」であり、どのように過ごせばよいかわからないのだという。とはいえ「元をださせば休むって決めたのは自分だからね。自己責任よ」というように、そのような不安感も自己の判断によるものだと解釈されていた。このような生活の急変により、なかには「居場所」の喪失を感じる者もあり、休業中も出勤を続ける事例もあった——「体に刷り込まれてるから、時間になったらソワソワしちゃってさ」。

チェーン店や「中間領域」の場合、そのような「居場所」の喪失を感じたというインフォーマントはいなかったが、飲食業に従事することを不安視し、他業種に転職しようとした者が複数いた。このうち、調査を行った時点では店舗運営を担っていたものの、その後他業種に転職し、店舗運営から離れた場合もあった。また、引き続き店舗運営を担ったインフォーマントのなかには、休業中に様々な研修を導入し、従業員の職能向上につとめたという者もいた。

## (2) テイクアウトへの進出

2020年4月の段階でテイクアウトへの進出を試みる店舗があらわれ始め、調査時点では計28軒が実践したことがあると答えている。そのうち、テイクアウトへの進出が成功したと捉えたのは11軒であり、残りの店舗では「うまくいかなかった」「利益が出なかった」など、失敗したと捉えていた。テイクアウトを成功と捉えた店舗には、もともとデリバリーを展開していた場合が多くみられ、「コロナ禍」前から寿司折りを提供していた寿司店や、サンドイッチの持ち帰りを提供していた喫茶店などがこれにあたる。

多くのインフォーマントは「どうしてうまくいったか」「どうして駄目だったか」について分析を行っており、彼らの知見を借りれば、食べるまでの時間を予想できないことが品質に大きく関わる場合、立地が適していない場合、著名なメニューがとくにない場合、常連客が少ない場合は、うまくいかないという。食べるまでの時間については、ラーメンのように「伸びて」しまったり、寿司などのように鮮度が落ちて食中毒になってしまう可能性がある料理を提供する店舗がとくに関わってくる。加えて、一般的な飲食店が調理後すぐに食べられるのに対し、テイクアウトではいつ食べられるかの計算ができない。そのことを嫌い、テイクアウトへの進出を断念したというインフォーマントも多かった。

立地が適していない例として、CBDに所在し、「コロナ禍」前は近辺のオフィスの勤め人のランチを狙っていたものの、ステイホームの影響により消費者を失ってしまった店舗があげられる。この場合、店舗での食事だけでなくテイクアウトへの進出を試みたとしても、来店する消費者それ自体が減少してしまったため、結果的に休業を選ばざるを得なかったという。とはいえCBDに立地する店舗のなかには、「ランチ難民」になってしまった勤め人で「逆に繁盛した」という店舗もあった。その店主によれば、「たまたま」近辺のオフィスには在宅ワークを採用する企業が少なかったことが要因であり、当初は想定していなかった状況だった——そのため、来客の減少を見込んで仕入れを減らしてしまい、ランチが売り切れになり苦情もあったらしい。店舗の運営者にとって実践の成否はある程度予想できるかもしれないとしても、完全に予想することは不可能である。しかしそのことも、彼らにとって主観的には、判断を行った「自ら」の責任に帰すものであり、「うまく行かなかったのは、俺の甘さなんだよね。頭が悪かったってことよ」という。

テイクアウトを実践した結果、予想外に売れ行きが良かったとしても、それが店舗運営上好ましいことだとは限らない。テイクアウトの仕入れから下準備、本調理といった過程と、店舗内での食事を提供する過程との間に齟齬が発生し、食提供プロセスが混乱する事例もみられた。

もう頼むからやめてくれって思ったね。本社は何も分かってないんですよ。分かってないというか、お店ごとの特徴があるじゃない？……それを考えてくれない。会議室でわ

からないことは、俺たちに聞けて……。 (一般・「中間領域」店長)

在来型飲食店であればテイクアウトを制限したり、場合によっては——店内の食事スペースが狭かったり換気が難しい店舗など——テイクアウトをメインにするなどの対応が可能となったが、チェーン型の場合、本部の指示に反する店舗運営ができないため齟齬の解消が難しく、本部が問題に気づき指示を修正するまでの一ヶ月の間にアルバイト従業員が複数名辞職したという例もあった。一方で在来型飲食店の場合、テイクアウトを開始し試行錯誤することが、金銭的・精神的な負担になったという側面もある。

2021 年になると、グローバルダイニングが「緊急事態宣言の期間中も通常営業」<sup>(18)</sup>し、「4月の売り上げ高は6億7814万円で、前年対比が467.4%という見たこともない数字」と<sup>(19)</sup>なったことが報じられた。この報道に衝撃を受けたという店舗運営担当者が在来型飲食店を中心に多く、一部の店舗では報道がきっかけとなって、夜9時以降かつ酒類を提供する営業の再開がみられるようになった。それによって売り上げがあがったものの、テイクアウト等の様々な実践との両立が困難となったことが指摘できる。2022 年になると「まん防でも酒は出す」という店が、2020 年・21 年よりも増加していた。それらの店舗のなかには、「限定10食」などのかたちで提供するなどテイクアウトを縮小したり、取りやめたりすることもあった。「コロナ禍」が長期的で可変的であるという特徴に、創意工夫を含めて柔軟に対応していたのである。

### (3) デリバリーへの進出

デリバリーを行っていた店舗は計18軒であり、そのうち重複があるものの、店舗独自のデリバリーが10軒、「ウーバーイーツ」や「出前館」などアプリへの登録によるデリバリーが9軒であった。前者はラーメン店や寿司店など、「コロナ禍」前から出前を行っていた店舗が多く、新たにデリバリーを開始したという店は限られていた。いっぽうでアプリはチェーン店や「中間領域」の店舗を中心に新しく進出が進んだ。前者でいえば、常連客がすでにおりノウハウが蓄積されていたため、緊急事態宣言下でも期待していた程度の注文があったという。ただしそれは「結果としてね」であり、「うまくいくかなんてわかんない。不安でしたねえ」と語られる。いっぽうでアプリへの登録は、すでに「ブランド力がある」チェーン型であれば「それなりにうまくいく」が、そうではない在来型では難しいと語るインフォマントが複数いた。とはいえ、チェーン型であれば必ず「うまくいく」わけでもなく、配達の範囲や競合店の存在など、様々な要因によって左右される。

その結果、店舗独自のデリバリーを行っていた10軒のうち、その後継続したのは6軒だった。残りの4軒のなかには、2020年春夏は「割りとうまくいっていた」ものの、その後は急激に需要が減少したため取りやめたという例があった。アプリへの登録によるデリバリー

を行っていた9軒のうち、継続しているのは7軒である。継続しているなかには、「中間領域」の店舗でメニューを改変し、「流行してて利益率がたかいもの」としてタピオカドリンクやノンアルコールカクテルなど、当初の店舗にはなかった商品を開発して「成功した」例があった。このような商品開発は店舗独自で行った上で本部へと提案がなされ、その承認によって販売が進められたものである。この店舗の場合、ドリンク類を入れる容器にもこだわり、それが「うけたんじゃねえかな」と考えているという。

商品開発の人たちに圧かけて……お店ではこうなってるから、こうしてくれってずっと言ってね。ZOOMで、とにかく圧を（笑）。あの人もどうやったらいいかなんてわかんないだろうし、お客さんと話してないからね。だから現場の声をかけてね。（「かけたのは圧ですけどね」——調査者の発言）ハッハッハ。そうそう。俺が責任取る。だから俺のいう通りにやれってね。（一般・「中間領域」店長）

いっぱい商品開発がうまくいかない例もみられ「何やってもダメ」と、最終的にデリバリーを取りやめる店舗もあった。チェーン型の場合、「売り上げはいいけど、オペレーションが死ぬ」という例があったいっぽうで、「オペレーションも割といい感じ」と発言するインフォーマントもあり、それ以前の食提供プロセスがどのようなものであるか等を含めた、より複合的な要因で成否が決まる様子がうかがえる。

#### （4） 営業時間の模索

緊急事態宣言やまん延防止等重点措置などにより、ディナー営業を行う飲食店には営業時間の短縮や酒類提供の制限など要請がなされていた。それゆえ、多くの飲食店では営業時間を変更しなけりばならなかった。ディナー営業のみだった店舗のうち2軒がランチ営業に切り替え、2軒がランチ営業から通して要請されていた時間までの営業に変更を行っていた。しかしすべての店舗が、これらの試みを成功したと捉えていなかった。その理由としては「単純に客が来ない」、「うまくいなくて……いろいろやったらまん防が終わった」といった語りに加え、常連客ばかりが来店して「おしゃべり」をする場となつてしまい、単価の高い酒類であれば利益ができるものの、ランチだと利益が出なかった、という例もあった。そうした失敗に気づいた運営責任者は「私の判断が間違っていた」とし、ランチ営業を取りやめた。

興味深い試みとして、モーニング営業を新たに始めた店舗があった。この試みは考え抜かれたものであり、提供する料理の酒類を減らしセルフサービスをメインとし、店主がひとりで運営できるように省力化を進めていた。また、キッチンカーへの進出を試みたが、コストが高く取りやめたという例もある。

なかには、知り合いの料理人の独立を手伝うという名目で、ディナーのみ営業だった店舗でランチの間借りを行った例もある——これは本来の店舗が休業中のみに限られた試みであり、営業が再開されると、売り上げが芳しくなかったこともあり、間借りも解消された。これらの全く新しい試みは、もちろん成功をおさめる場合もあれば失敗する場合もある。また、成功をおさめたとしても通常の営業時間に回復できるようになった場合、新たな試みと齟齬が発生することがあり、先述したモーニング営業も結果的に取りやめとなっている。しかし運営責任者は「本当は、もっとなにかあったかも」と「自分の不甲斐なさ」を責める。

## （5）製造—小売への展開

先述したように、政府は「料飲店等期限付き酒類小売業免許」などのかたちで、小売業や食品製造への展開を後押しすることで支援しようとしていた。実際にインフォーマントの運営する店舗でも、酒を含む、消費期限が相対的に長い商品を販売した例が13軒あった。これには仕入れた酒やパンなどを販売する小売への展開と、鍋セット、家飲みセット、店で使用しているスープやタレを瓶詰めして販売するなどの食品製造および小売への展開の2パターンみられる。このうち販売が成功したと捉えた店舗は8軒あった。酒類の場合は免許が時限付きのものであったので継続できなかったが、それ以外については、店舗が繁忙する時間帯ではなく、いわば空き時間に準備できるので、継続が容易であるという。実践の成功に導いたと自負する運営責任者は誇らしげに、こう語る——「こうやればうまくいくって、もっと広まってほしいですね。そのことをちゃんと書いてくださいね」。しかし実際のところ、似たような手法を採用した店舗が他にあり、そこでは成功しなかったと語られた。

販売は、店舗だけでなくECサイトでも行われた。これには、とくにチェーン型や「中間領域」の店舗を中心に、独自のウェブサイトで販売する場合と、既存の大手ECサイトで販売する場合がみられた。とはいえ5軒中1軒のみが成功をおさめており、その理由についても「たまたま売れた。なんでかは、わからん」というものだった。これら以外にも弁当のテイクアウトやデリバリー、出張販売や受注販売などを行った店舗もある。出張販売先としては、ターミナル駅や官公庁街、オフィス街などがあげられる。受注販売の場合、以前から常連客が勤める職場や、以前より取引のあった企業などである。その点、先述したデリバリーに近い性質をもつ。受注販売を除けば、専門的な業者ではない飲食店にとって需要が予想しづらく、廃棄処分が増え、また他の実践と齟齬が生じてしまう例もみられた。

## （6）ソーシャルメディアの利用

39軒中、何らかのSNSを利用したと答えた店舗は26軒あり、うちFacebookが17軒、Instagramが16軒、Twitterが11軒であった（重複あり）。こうした26軒中、「コロナ禍」

に新たに SNS を利用し始めたり、利用を再開したと答えた店舗が 15 軒である。SNS は主に営業の有無や営業時間の変更、テイクアウトやデリバリー等の新たな試みの周知などに用いられた。在来型飲食店でいえば、常連客から営業の有無や営業時間の変更を尋ねられることが多いため、チェーン型や「中間領域」では本部の指示により SNS を利用するようになったと答えたインフォーマントがみられた。

Youtube を投稿するようになったという店舗は、インフォーマントのなかではみられなかった。「コロナ禍」において Youtube 投稿を開始し成功をおさめた例として「銀座渡利」<sup>(20)</sup>が知られているが、日々の営業や動画制作に関する知識をもたないことを理由に、取り組みの候補にあがったものの、結局あきらめたという場合もあった。

## 5. おわりに：現場主義の柔軟性がもつ可能性と限界

ここまでみてきたように、飲食店の現場では事業継続に向けた様々な試みが行われた。これらの試みは、すべてうまくいくという保証はなく、事業継続につながるかどうか、容易に判断できるものではない。むしろすでに指摘した通り、そもそも「コロナ禍」は長期的で可変的な性質をもち、それゆえある時期や地域、あるいは店舗の特徴に限って成功する試みであっても、異なる時期、地域、店舗の特徴であれば、成功する見込みがないものとなる可能性を常にもってしまう。そのことは現場の店舗運営を担うインフォーマントたちにもじゅうぶん理解されており、だからこそ現場における臨機応変さを重視し、情報を収集、分析し、柔軟な対応を行っていたのである。言い換えれば、データをふまえる限り、現在の飲食店が作りあげてきた緊急システムとは、ある特定の食提供プロセスをつくりあげるのではなく、現場主義の柔軟性に基づき食提供プロセスのあり方それ自体を常に見直し続け、つくり直し続けることそれ自体である、といえよう。

現場主義の柔軟性がとくにみられたのは、在来型飲食店であった。チェーン型飲食店であれば本部の意向に沿う必要があるが、在来型であればそうした制限もなく、現場で臨機応変に試行錯誤を行い、状況を分析し、改善をはかることができた。そこでは、単に売り上げや利益が出るためだけでなく、食提供プロセスを整備し、本業や様々な試みの間で齟齬が発生しないよう工夫がなされた。チェーン型飲食店や両者の「中間領域」においても、現場主義の柔軟性が全くみられなかったわけではなく、自由さの度合い、すなわちどこまで現場の判断で食提供プロセスの見直しができるかが異なっていたのだといえよう。在来型飲食店では、店主など店舗運営の担い手が身につけた職人的技能に基づいて、属人的な意思決定が行われた。この場合、現場での意思決定がそのまま食提供プロセスのあり方に反映された。チェーン型飲食店では、本部の意思決定をふまえつつも、現場レベルでの「マネジメント」(田中 2015)が行われていることがみてとれる。食提供プロセスのあり方は、本部の意思決定によっ

て定められるものの、現場レベルでの調整が行われているという側面もあった。「中間領域」であれば、本部の意思決定がありつつも、現場での意思決定が尊重される面もみられた。

チェーン型飲食店や「中間領域」においては、限られたかたちでの現場主義の柔軟性に加え、資金力や消費者によるブランドの認知度が、その事業継続に向けた実践の成功に影響力を及ぼしていたものと思われる。いっぽうで在来型飲食店にとっては、資金やブランドとしての認知度がネックとなる側面があった。

現場主義で柔軟性を発揮することは、これまでみてきたように運営担当者への精神的負担の増加につながる事がわかる。在来型においてこれには2つの側面がみられ、意思決定をしなければならないという義務——少なくとも店舗運営の責任者らはそのように捉えているようである——から生じるものと、職業アイデンティティとの関係、すなわち休業による居場所のなさや、実践の成否が職業人としての評価に関連するというものである。前者は、常に情報を入手し状況判断をし、新たな実践を考案しなければならないこと——創意工夫をすることが義務として認識されていた——や、消費者とのやり取りにおける「申し訳なさ」に関わるものである。後者についていえば、試みが成功すれば料理人としての自己効用感につながるが、一方で失敗したとみなせば、その自己効用感が低下し、後悔や自責の念にかられる。そうした後悔や自責はさらなる試行錯誤につながるだろうとしても、店舗の運営担当者の負担になるのは間違いないだろう。いっぽうでチェーン型や「中間領域」の場合、本部との齟齬による負担という、いわば組織人としての負担であり、両者は全く異なる性質をもつ。

では在来型店舗において、コロナ禍において飲食店が直面する様々な課題が、ほんとうに現場で解決可能なのだろうか。現場主義で柔軟性が発揮されるいっぽうで、本論文でみてきたように、店舗運営を担う料理人が精神的な負担を負うくらいに人格と結びつけられ、いわば個人化されたかたちで解決される道筋が立てられてきたが、しかしそれは同時に、それ以外の解決策のあり方が背景化していったといえよう。田中がコロナ禍「の対応が、個人的な対応では不可能であり、公共的な対応が必要となる」、「その対応は、『公共性が高い』と一般に考えられているために、行政を中心とした社会全体での対応がなされ」といったように、コロナ禍は自助だけでなく、公共的なレベルでの対応がなされるものだという点で災害と近似する。しかしそれに直面した飲食店が事業継続をはかろうとする際、公共的なレベルでの解決方法、例えば「公助」や「共助」との結びつきがつくれなかったのである。むしろ、様々な「要請」の際に金銭的な補助が行われていたものの、システムとして妥当か、金額が妥当かだけでなく、こうした一時的かつ「要請」と結びつけられた金銭のみでの支援が、ほんとうに飲食業の事業継続に対してじゅうぶんであるかどうか、本来は議論の対象になる必要があり、それが「公助」にあたるものだとすると、では「共助」はいかに可能なのだろうかについても、じゅうぶん議論がなされるべきだっただろう。現場主義の柔軟性がもつ限界は、そうした公共的なレベルでの解決を忘却させる機能をもってしまった点にあるといえるのではないだろうか。

以上のように、コロナ禍が長期的・同時並行的・可変的という性質をもち、それと適合するかたちで飲食店では現場主義の柔軟性が発揮され、食提供プロセスのあり方それ自体を常に見直し続け、つくり直し続けることとなった。しかし、そのことは店舗運営の責任者に負担を強いるものであり、同時に「公共性が高い」はずのコロナ禍対策における「公助」や「共助」の弱さを正当化してしまうというリスクをもつ。新型コロナウイルスの影響力が完全に消え去る見込みがない現在において、現場主義の柔軟性の「強み」をじゅうぶんに発揮することと、店舗運営の責任者の負担低減、さらにはそれに適合的な「公助」や「共助」のあり方を模索することこそが、重要ではないかと考えられる。

## 注

- (1) 調査開始時には店舗の Web サイトやグルメレビューサイト「食べログ」等を用いて店舗の情報を収集し、後述する在来型・チェーン型・「中間領域」への調査依頼の偏りが出ないように試みている。各類型と予想される店舗に対してそれぞれ 50 軒ずつ調査の依頼を行ったものの、協力が得られたのがそれぞれ 19 軒、4 軒、16 軒であった。チェーン型が少なくなった理由としては、後述するように現場での意思決定が難しいために、ヒアリング調査に協力すべきかを現場で判断できなかったことがあげられる。このことについては今後、運営企業本部へのヒアリング調査を行うことで対応するつもりである。
- (2) 東京新聞「尾身会長、『五輪も感染拡大の要素』変異株や夏休み・お盆と並び 2021 年 7 月 30 日」(<https://www.tokyo-np.co.jp/article/120390> 2021 年 9 月 22 日閲覧) より。
- (3) 東洋経済オンライン「『マスクは無意味』の議論にもう意味がない理由 2020 年 4 月 3 日」(<https://toyokeizai.net/articles/-/342376?page=3> 2021 年 9 月 22 日閲覧) より。
- (4) テレビ朝日「西村大臣『マスクはウレタンではなくて不織布を』 2021 年 9 月 21 日」([https://news.tv-asahi.co.jp/news\\_economy/articles/000229608.html](https://news.tv-asahi.co.jp/news_economy/articles/000229608.html) 2021 年 9 月 22 日閲覧) より。
- (5) NHK「菅とコロナ〜ワクチンに賭けた菅の決意 2022 年 1 月 19 日」(<https://www.nhk.or.jp/politics/articles/feature/75817.html> 2022 年 3 月 5 日閲覧) より。
- (6) 例えば藤田 (2022) は、中国で行われている「ゼロコロナ」政策を紹介している。
- (7) NHK「新型コロナウイルス 飲食業の 9 割近くが売り上げや来店者減と回答 2020 年 3 月 18 日」(<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200318/k10012337961000.html> 2021 年 8 月 1 日閲覧) より。
- (8) 山路力也「緊急事態宣言前倒し解除 2 週間 京都・福岡の飲食店経営者のリアルな叫び Yahoo! コラム 2021 年 3 月 15 日」(<https://news.yahoo.co.jp/byline/ymjrky/20210315-00224928> 2021 年 8 月 5 日閲覧) より。
- (9) 「公助・共助・自助」という観点は、公共性をめぐる議論を背景にしており、もっといえば官による公の独占と、いっぽうでは人々の私生活化の進展を念頭に、いかにして共同性や公共性にあたるものを、分析的にあるいは理念的に浮かび上がらせるか、に関する議論に基づいている。それゆえ本来、公助を行政と同一視し、中間集団を共助と同一視することは自明ではなく、より立ち入った議論が必要となるはずである。しかしその議論は本論文の射程を超えるため、ここでは取り扱わない。
- (10) 東日本大震災の復興においては地域社会と政策との間に齟齬が発生し、政策が「のる」か「のらない」かの二者択一になっていること、それが分断と「抑圧を生み出す構造」となっていること、それとは別

- に、市民レベルの復興再建活動があること（黒田 2015）が指摘される。
- (11) Change.org 「新型コロナウイルスの影響による飲食店倒産防止対策への署名活動」 (<https://www.change.org/p/%E5%A4%A7%E9%98%AA%E5%BA%9C%E7%9F%A5%E4%BA%8B-%E5%A4%A7%E9%98%AA%E5%B8%82%E5%B8%82%E9%95%B7-%E6%96%B0%E5%9E%8B%E3%82%B3%E3%83%AD%E3%83%8A%E3%82%A6%E3%82%A4%E3%83%AB%E3%82%B9%E3%81%AE%E5%BD%B1%E9%9F%BF%E3%81%AB%E3%82%88%E3%82%8B%E9%A3%B2%E9%A3%9F%E5%BA%97%E5%80%92%E7%94%A3%E9%98%B2%E6%AD%A2%E5%AF%BE%E7%AD%96%E3%82%92%E6%B1%82%E3%82%81%E3%81%BE%E3%81%99-2> 2021 年 8 月 5 日閲覧) より。
- (12) NHK 「中国 武漢の肺炎 国内で 初確認 渡航した男性から 2020 年 1 月 16 日」 (<https://www.nhk.or.jp/politics/articles/statement/28849.html> 2021 年 8 月 1 日閲覧) より。
- (13) NHK 「イタリア北部 感染者拡大で学校や飲食店など当面閉鎖へ 2020 年 2 月 22 日」 (<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200222/k10012296961000.html> 2021 年 8 月 1 日閲覧) より。
- (14) NHK 「都内の外出自粛要請 小売店・飲食店・宅配業者などの対応は 2020 年 3 月 26 日」 (<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200326/k10012351121000.html> 2021 年 8 月 1 日閲覧), NHK 「週末の外出自粛要請で小売店は？飲食店は？【各社対応一覧】 2020 年 3 月 29 日」 (<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200327/k10012353221000.html> 2021 年 8 月 1 日閲覧) より。
- (15) 東京都防災ホームページ 「施設対象一覧（事業者の方へ）【令和 2 年 5 月 25 日をもって緊急事態措置終了】」 (<https://www.bousai.metro.tokyo.lg.jp/1007617/1007665.html> 更新日 2020 年 4 月 10 日, 2021 年 8 月 1 日閲覧) より。
- (16) NHK 「雇用調整助成金 手続き大幅簡略化 活用促す 厚生労働省 2020 年 4 月 10 日」 (<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20200410/k10012379261000.html> 2021 年 8 月 1 日閲覧) より。
- (17) 食品産業新聞 「国税庁, 「料飲店等期限付き酒類小売業免許」 期限で報告書提出を注意喚起, 続ける場合は一般酒類小売業免許を 2021 年 3 月 19 日」 (<https://www.ssn.co.jp/news/liquor/2021/03/2021-0319-1601-14.html> 2021 年 8 月 3 日閲覧) より。
- (18) 東龍 「『国は全く理解していない!』またも有名シェフによる署名運動が始まった理由 Yahoo! ニュース・コラム 2021 年 6 月 6 日」 (<https://news.yahoo.co.jp/byline/toryu/20210606-00241684> 2021 年 8 月 5 日閲覧) より。
- (19) デイリー新潮 「グローバルダイニングが瀕死の外食産業で一人勝ち『深夜営業』『酒』提供で奇跡の V 字回復 Yahoo! ニュース 2021 年 7 月 15 日」 (<https://news.yahoo.co.jp/articles/ee43eff2ccd9bb1cf49823d765bea80cbcc7a73d?page=1> 2021 年 8 月 5 日閲覧) より。
- (20) 「銀座渡利」 (<https://www.youtube.com/channel/UCxXR-mSinMrVWEduWlnhaHQ> 2022 年 4 月 6 日閲覧)

## 文献リスト

- Bestor, Theodore, 2004, *Tsukiji*. University of California Press. = 和波雅子・福岡伸一訳 2007 『築地』 木楽舎.
- 遠藤元男 1956 『職人の歴史』 至文堂.
- 藤田康介 2022 『上海清零：上海ゼロコロナ大作戦』 東洋学術出版社.
- 藤原博良・佐々木基了・佐々木いづみ 2021 「廃棄物処理分野における新型コロナウイルス感染症対策に関するヒアリング調査結果」 『廃棄物資源循環学会研究発表会講演集』 32, p. 63.

- 原勉・稲垣勉 1990 『フードサービス産業界』教育社新書。
- 広田鉄磨 2020 「飲食店を想定した日常的な新型コロナウイルス肺炎感染症対策」『食品と科学』62(12), pp. 68-74
- 今井鉄平・森口次郎・安部仁美・前田妃・助川真由美・柴田英治・錦戸典子 2021 「中小企業における新型コロナウイルス対策への取り組みと望まれる支援：企業経営者・担当者へのインタビュー調査結果から」『産業衛生学雑誌』。
- 岩渕道生 1996 『外食産業論』農林統計協会。
- 川端基夫 2016 『外食国際化のダイナミズム：新しい「越境のかたち」』新評論。
- 木立真直 2021 「コロナ禍と食関連産業の行方」『フードシステム研究』28-1, p. 1.
- 黒田由彦 2015 『『ポスト 3.11 の地域社会』の成果と課題』『地域社会学会年報』27.
- 前林清和 2016 『社会防災の基礎を学ぶ：自助・共助・公助』昭和堂。
- 森田幸雄 2021 「飲食店での新型コロナウイルス感染症防止策の現状・実施状況と改善点」『感染制御と予防衛生』5 巻 1 号, pp. 40-45.
- 野田衛 2021 「飲食店における新型コロナウイルス対策」『食と健康』64-7, pp. 30-37.
- 浦野正樹 2007 「災害社会学の岐路」。
- 大矢根淳・浦野正樹・田中淳・吉井博明編 2007 『災害社会学入門』弘文堂。
- 尾高煌之助 1993 『職人の世界・工場の世界』リプロポート。
- 榊芳生 1989 『食堂経営論・上——戦略立案編』柴田書店。
- 坂本明日香 2021 「新型コロナウイルス感染症禍の外食産業の動向」内閣府『マンスリー・トピックス』61.
- 隅谷三喜男編 1970 『日本職業訓練発展史〈上〉——先進技術土着化の課程』日本労働協会。
- 隅谷三喜男編 1971 『日本職業訓練発展史〈下〉——日本的養成制度の形成』日本労働協会。
- 隅谷三喜男・古賀比呂志編 1971 『日本職業訓練発展史〈戦後編〉——労働力陶冶の課題と展開』日本労働協会。
- 田中研之輔 2015 『井家の経営：24 時間営業の組織エスノグラフィ』法律文化社。
- 田中重好 2021 「コロナ禍への社会学からの問い」東北大学社会学研究会『社会学研究』(106), 57-80.
- 戸田常一 2021 「新型コロナウイルスによる災禍とリスクマネジメント——観光分野を中心として」『安田女子大学紀要』49, pp. 259-270.
- 山中珠美 2021 「コロナ禍における外食産業と中食市場の経済動向および将来に向けた対策」『鳥取看護大学・鳥取短期大学研究紀要』83, pp. 23-30.
- 山下千恵 2021 「飲食店における新型コロナウイルスの予防」『月刊日本行政』580, pp. 7-11.
- 米川伸生 2011 『回転寿司の経営学』東洋経済新報社。

(2022 年 4 月 19 日 受理)