

京都市の中小企業に対する コロナウイルスの影響に関する 緊急調査報告書:第二報

同志社大学働き方と科学技術研究センター

はじめに

本報告書は、2019 年末から世界中にパンデミックを起こした COVID-19（通称 新型コロナウイルス – 以下、コロナウイルスと呼ぶ）による京都市の中小企業、自営業に与えた影響について、緊急事態宣言、外出自粛が社会に要請された期間（2020 年 4 月末から約 1 か月間）に行われた調査（以下、京都市中小企業コロナ調査と呼ぶ）を速報性重視でまとめた第一報¹に続く、第二報²である。本調査は、第一報にも記述したように全国の大企業調査³との連携も行っているため、第二報では本調査データの詳細分析と共に、一部のデータにおいて上記の大企業の傾向も掲載し、その比較を行う。本分析により、緊急事態宣言下の京都市の中小企業がどのような事態に置かれていたのかということとを属性別、状況別に理解することができ、また、大企業と中小企業での傾向差が把握できる。さらに、コロナウイルス関連の記録は 4 月以降、継続しており、7 月から質的調査としてインタビューを実施する。第二波についても予期される現在、より詳しく状況を把握するために調査を継続しており、みなさまのさらなるご協力をお願いしたい。

最後に本調査に協力して頂いた関係各位に深く御礼申し上げたい。本調査は京都市産業観光局クリエイティブ産業振興室、地方独立行政法人京都市産業技術研究所の協力により京都市の多くの企業に調査依頼をさせて頂くことができた。感謝申し上げます。また、各業種の同業者組合長様、事務局長様、個人的に依頼させて頂いた企業様、自営業主様、同志社大学の校友、卒業生、友人諸氏には、ウェブサイト、facebook、メーリングリスト、SNS 等で本アンケートの回答、ご友人、お知り合いへの依頼において多大な協力を賜った。記して御礼を申し上げます。

2020 年 6 月 30 日
同志社大学 働き方と科学技術研究センター長
同志社大学社会学部・大学院社会学研究科 教授
藤本 昌代

¹ 本報告書のダウンロードは自由にして頂けませんが、無断転載、転用はできません。転載、転用される場合は、「藤本昌代，2020，「京都市の中小企業に対するコロナウイルスの影響に関する緊急調査報告書：第一報」，同志社大学働き方と科学技術研究センター。」（2020 年 5 月 31 日公開）を引用に入れて頂きますよう、お願い致します。

² 本報告書のダウンロードは自由にして頂けませんが、無断転載、転用はできません。転載、転用される場合は、「藤本昌代，2020，「京都市の中小企業に対するコロナウイルスの影響に関する緊急調査報告書：第二報」，同志社大学働き方と科学技術研究センター。」（2020 年 6 月 30 日公開）を引用に入れて頂きますよう、お願い致します。

³ 大企業全国調査

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（2020 年 5 月 1 日公開）<http://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2390>

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（2020 年 5 月 11 日公開）<http://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2391>

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（2020 年 5 月 27 日公開）<http://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2393>

<目次>

1 調査概要	P 7
2 分析内容の説明	
3 第1部 京都市の中小企業の状況	P11
3.1 業種別分析	
3.1.1 問1 売上への影響	
3.1.2 問4・問5 コロナ発生前後の事業の状況	
3.1.3 問7 就業体制の変化	P12
3.1.4 問9 従業員の不安と問11 経営者の不安の関係	P13
3.1.5 問12 コロナ対応における経営者の意思決定・行動	
3.2 企業規模別分析	P14
3.2.1 問1 売上への影響	
3.2.2 問4・問5 コロナ発生前後の事業の状況	
3.2.3 問7 就業体制の変化	P15
3.2.4 問9 従業員の不安と問11 経営者の不安の関係	P16
3.2.5 問12 コロナ対応における経営者の意思決定・行動	
3.3 創業年次別分析	P17
3.3.1 問1 売上への影響	
3.3.2 問4・問5 コロナ発生前後の事業の状況	
3.3.3 問7 就業体制の変化	P18
3.3.4 問9 従業員の不安と問11 経営者の不安	
3.3.5 問12 コロナ対応における経営者の意思決定・行動	
3.4 その他の傾向	
3.4.1 経営者の世代別傾向	P19
3.4.2 従業員の男女比率別傾向	
3.4.3 正規雇用・非正規雇用比率別傾向	P20
	P22
4 第2部 全国の大企業の傾向	
4.1 業種別傾向	P25
4.1.1 売上げの変化	
4.1.2 コロナ直後で不足していたもの	
4.1.3 従業員の就業形態の変化	P26
4.1.4 在宅勤務への移行状況	
4.2 創業年別傾向	P27
4.2.1 売上げの変化	
4.2.2 不足していたもの	

4.2.3 従業員の就業形態の変化	
4.2.4 在宅勤務への移行状況	P28
5 総括	
5.1 まとめ	P30
5.2 次のステップに向けて組織に求められること	P31
5.3 今後の展望	P32
附表	P34

要約

私たちは、これまで依拠していた行動規準、規範、慣習が使えない状況下でどのような状況に陥るのだろうか。社会生活は疫学的合理性、経済的合理性だけで成立している訳ではなく、それぞれの集団、組織で共有される暗黙の了解や信頼関係など多くの制度が形成されている。コロナウイルスの影響は全ての人に及んでいるが、大企業のもつ資源に比べて中小企業・自営業はより厳しい状況に置かれがちである。日本の事業所の99.8%⁴が中小企業であり、それぞれ同業者組合などの職業集団による自衛的活動を行っている業種も多い。平時には忘れられがちな同業者同士の紐帯は、このような緊急事態では個々の企業を覆う保護膜のようにその存在の重要性が再認識される。また、中小企業での働き方は、企業規模が小さくなるほど時間外の労働時間が長くなり⁵、「働き方改革」「ワークライフバランス」など、政策的に推奨されようとも、顧客からの希望に応えざるを得ない実情がうかがえる。緊急事態で持ちこたえられる体力の厳しさや顧客からの要望の中、どのような中小企業に大きく影響が現れているのか、また、それは大企業の傾向とどのような違いが見られるのか、検討する必要がある。

まず**第1部**では京都市中小企業コロナ調査データを用いて「事業に関する問い」「従業員に関する問い」「経営者に関する問い」を業種、企業規模、創業年、経営者の世代、従業員の男女比率、従業員の正規・非正規雇用比率について傾向差を検討している。

(1)業種別で見られた特徴として、製造業は「受注」不足が3倍になりつつも、通常通り就業している企業が3分の1あった。製造業の従業員と経営者の不安は強い正の相関が見られた。卸・小売業は「受注」不足が4倍になりつつも、通常通り就業している企業が3分の1、交替制で就業する企業が約60%あり、在宅勤務化の難しさが顕著に表れていた。また、従業員と経営者の不安の相関は製造業ほど多くの項目で関連していない。飲食・宿泊業を含むその他の業種の「受注」不足は10倍になりつつも、通常通り就業している企業が3分の1あった。従業員と経営者の不安はさらに相関する項目が少ない。業種別では減給、処遇変更に関する経営者の行動はほとんど見られなかった。

(2)企業規模別で見られた特徴として、企業規模が小さいほど「売り上げ」「受注」「資金」不足のダメージが大きい。10人未満の企業は業界情報、行政情報から取りこぼされていることが示された。また中規模企業で通常通りの就業が多く見られ、止められない状況で就業していたことが明らかになった。従業員と経営者の不安の相関は10人未満の企業において強い正の相関が見られるが、規模が大き

⁴ 出所：総務省統計局 事業所統計（最新の情報が2012年）

⁵ 出所：厚生労働省『平成29年版過労死等防止対策白書』

くなるほど相関する項目が減少する傾向にあった。規模別でも減給、処遇変更に関する経営者の行動はほとんど見られなかった。

(3)創業年別で見られた特徴として、新しい企業ほど売上げのダメージが少なく、通常通り就業し、在宅勤務者も多い傾向が見られた。また、創業年が古い企業ほど厳しい状況にあることが示された。

(4)その他の分析で見られた特徴として、経営者の世代では30代と高齢の経営者が「売上げ」で厳しい状況にあり、40代、50代の経営者のダメージが少ない傾向にあった。従業員の男女比率別の特徴として女性比率の高い企業ほど「売上げ」のダメージを受けており、「経営に関する状況説明」や「休業することへの謝罪」「減給の要請」を行っている企業が多い。他方で、女性比率が高い企業ほど、全員在宅勤務が多かった（内職であるのか、電子ネットワーク利用なのかは今回は不明）。従業員の処遇については女性比率が高い企業ほど、見直さざるを得ない傾向にあった。また、従業員の正規雇用・非正規雇用比率別では正規・非正規が同程度の企業の売上げが最も減少していた。

京都市の中小企業の傾向は、卸・小売業、その他の業種、10人未満の小規模企業、老舗企業、女性比率の高い企業が厳しい状況に置かれていることが明らかになった。

第2部では前述の組織学会有志による全国の大企業調査の結果から、京都市中小企業コロナ調査と比較可能なデータを抜粋し、業種別、創業年次別、その他項目で分析している（企業規模別は全国調査は大企業が多いため省略）。

(1)業種別で見られた特徴として、飲食・宿泊業・その他のサービス業が大きく売上げに影響を受けており、余剰に難渋している企業が多い。在宅勤務化の移行に関しては製造業が最も全員の在宅勤務化が少なく、卸・小売業が多い傾向であった。

(2)創業年別で見られた特徴として、創業年が古い企業ほど売上げにダメージを受けており、在宅勤務化への移行は、100年以上の創業年が古い企業や若い企業において、半数近くが全従業員を対象に進めていた。

以上の結果から、京都市の中小企業の傾向は、大企業の傾向と比べて、従業員の雇用調整を行っていない点、飲食・宿泊業・その他のサービス業、創業年が古い企業ほど売上げにダメージを受けている点で共通していた。しかし、在宅勤務化は全国データでは創業年が古い企業においても進んでいたが、京都市の中小企業の場合、在宅勤務化が難しい企業が多かった。

今回の分析結果では、小規模経営の企業、創業年の古い企業の厳しさ、その企業への情報が不足している状態、女性に支えられている小規模企業の状況など、中小企業の傾向がいくつも明らかになった。このような時には、同業他社情報、業界情報、行政情報が強く求められ、特に、京都市に期待された役割、公的機関の役割がますます重要になるだろう。また、公的機関だけでなく、日々、同業者組合等での自衛戦略や集団の紐帯を強化するしくみを再考することも、小規模企業として重要になるだろう。

調査概要・分析内容の説明

1 調査概要

1.1 調査時期

2020年4月27日（月）～5月22日（金）

1.2 調査方法

本調査は、緊急事態宣言下の調査であるため、スマートフォン、パソコン利用者への電子メール、ウェブサイト、Facebook、LINE等のSNSを用いたオンライン回答方式（Google）で行っている。実査は調査会社への委託ではなく、調査者自身で行っている。京都市産業観光局クリエイティブ産業振興室、地方独立行政法人 京都市産業技術研究所の協力を得て、広く京都市の中小企業に関わる人々の連絡網、SNSでの発信を依頼することができたため、多くの企業への依頼が可能となった。回答については、コロナウイルスで事業が大きなダメージを受けている最中であり、また、経営者への調査が加盟の同業者組合からもあり、回答を集める作業は容易ではなかった。そのため、その他、上記の方法以外にも、スノーボール・サンプリング方式でウェブ上に掲載されている同業者組合事務局等に直接電話での依頼や同志社大学の校友への依頼など、個々に依頼した回答からデータが構成されている（京都市の小規模企業の場合、電子機器を使用しない自営業主が多く、オンラインアンケートは対象者への配布が不十分で、紙の調査票の方が望ましいことを承知しているが、時間的な速報性を重視して実施した）。したがって本調査データはランダム・サンプリング方式で収集されたものではないが、この緊急時の情報収集という意味において重要な調査であると言える。

1.3 回収データ概要

- (1)調査対象： 京都市に事業拠点を置く中小企業、自営業の経営者
- (2)回答企業数： 81件
- (3)有効回答企業数： 81件

2 分析内容の説明

以下、本文、図表等では紙幅の都合上、新型コロナウイルスを「コロナ」と省略して記述する。**第1部では**、第一報で示した問1から問13までの各設問と(1)業種別、(2)企業規模別、(3)創業年次別、(4)従業員の性別比率別、(5)従業員の正規・非正規雇用別について分析を行っている。第二報ではボリュームの関係上、有意な差が見られた項目のみを示している。分析方法は、質的変数はクロス表およびカイ二乗検定、量的変数は平均値の比較（分散分析）と相関（ピアソン）を行っている（ボリュームの都合上、分散分析に関する結果は次稿で掲載）。第三報以降は、「事業への影響」「売り上げへの影響」「従業員の不安」「経営者の不安」と「コロナによる変化と事業の状況」「従業員の構成 a) 男女比率、b) 正規雇用/非正規雇用比率」、「経営者への情報の多寡」、「経営者の意思決定・行動」等との関係性について検討し、学術雑誌等で公表予定である。これらについては、今後も「同志社大学働き方と科学技術センター」のウェブサイト、および、「藤本昌代研究室」のウェブサイトに掲載する予定である。関心のある方はぜひ、ご覧頂きたい。

第2部では、前述の全国調査のデータとの共通項目として「問1」の売上げ、「問4」「問5」のコロ

ナの影響で不足しているものの一部、「問 7」の就業形態の変化の一部、「問 12」の経営者の行動の一部に業種別、企業規模別等の傾向を示す。

以下では、京都市の中小企業コロナ調査データの各設問の説明を行う。

[1]事業に関する問いは、「問 1 売上への変化」（1：大きく減少している、2：やや減少傾向にある、3：やや増加傾向にある、4：大きく増加している、5：まだ影響は出ていない、6：わからない）、「問 2 他社との連携による事業の延期、中止による損失について」（1：事業の中止・延期はあったが、経済的損失はなかった、2：事業の中止・延期により、経済的損失があった、3：事業の中止・延期はなかった、4：その他）、「問 3 提携業者間で売掛金、買掛金の延期について話し合いの有無」（1：あった、2：なかった、3：その他）、「問 4 コロナ以前の状況」（「労働力」「資金」「材料」「業界動向の情報の入り方」「行政の支援情報の入り方」について 1：十分にあった、2：どちらともいえない、3：不足していた）、「問 5 コロナウイルス対応後」（「労働力」「資金」「材料」「業界動向の情報の入り方」「行政の支援情報の入り方」について 1：余剰がある、2：通常と同じ、3：不足している、4：わからない/当てはまらない）である。

[2]従業員に関わる問いは、「問 6 従業員の方々の労働時間の増減の有無」（1：増えた、2：変わらない、3：減った、4：その他）、「問 7 就業体制の変化」（1：業務的に出勤しないと仕事ができないため、全従業員で継続的に就業している、2：業務的に出勤しないと仕事ができないのに、ほとんどの従業員が自宅待機している、3：従業員間で交替制を組んで出勤している（従業員は自宅待機では仕事ができない）、4：従業員間で交替制を組んで出勤している（従業員は自宅でも仕事ができる）、5：従業員は全員自宅で就業継続できている）、「問 8 従業員の処遇の変更（1）正規雇用者（2）非正規雇用者」（1：処遇は変えない予定、2：処遇の低減を要請する予定）、「問 9 従業員の方からの声や相談でよく聞くこと」（「会社維持への不安」「減給への不安」「従業員自身の雇用への不安」「臨時体制への適応への不安」「従業員は同業他社の状況情報の入手を希望」「就業への生活上の影響（たとえば学校、保育所、介護施設の閉鎖など）と就業の両立」について、1：当てはまる、2：どちらかといえば当てはまる、3：どちらともいえない、4：どちらかといえば当てはまらない、5：当てはまらない）である。

[3]経営者に関わる問いは、「問 10 従業員への緊急の通達手段」（「口頭」「電話」「メール」「LINE 等の SNS」について、1：いつも利用する、2：時々利用する、3：あまり利用しない、4：全く利用しない）、「問 11 コロナウイルス対応での経営者の方にとって「心配」なこと」（「近日中に意思決定が必要な次の事業への出資」「コロナの影響による余剰（材料等も含め）」「次年度の事業への影響」「固定費支払いの負担の大きさ」「顧客との信頼関係」「サプライヤーとの信頼関係」「従業員との信頼関係」「従業員のスキルの低下」「正規雇用の従業員の雇用維持」「非正規雇用の従業員の雇用維持」について、1：非常に心配である、2：どちらかといえば心配である、3：どちらともいえない、4：どちらかといえば心配ではない、5：心配ではない、6：わからない/当てはまらない）、「問 12 コロナ対応に関して経営者から直接（メール、SNS 等の方法も含めて）従業員に行われたこと」（「従業員の健康状態の確認」「この状況下での就業に感謝」「この状況下で就業させられないことへの謝罪」「経営に関する状況説明」「職場での安全確保の徹底」「減給の要請」「自宅待機対応に個人の有給休暇利

用の要請」について、1:行った、2:行っていない)、「問 13 コロナウイルス対応での経営者の方にとって「支援」になるもの」(「行政からの経済助成」「行政からの情報」「同業他社のコロナ対応の情報」「コロナ対応下にある業界全体の取り組み情報」「新規に事業を進めるための情報」「同業者組合による経済助成」「同業者組合による情報共有」について、1:支援になる、2:どちらかといえば支援になる、3:どちらともいえない、4:どちらかといえば支援にならない、5:支援にならない)である。

表 1 に示すのは、本データの概要である。本調査回答者の 56.7%が製造業であり、どの創業年でも製造業が多い傾向にある。100 年以上、50 年以上、現代での 3 類型では、創業年が新しくなるほど、製造業以外の業種が多い。以下、これらの属性の企業の傾向について分析を行う。

表 1 回答企業の創業年次別・業種別・企業規模

		経営者・家族のみ	1人～9人	10人～29人	30人～99人	100人～299人	合計	
1920年以前 (100年以上)	製造業	10.5%	31.6%	31.6%	26.3%	0.0%	100.0%	(19)
	卸・小売業	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	(6)
	飲食・宿泊・その他の業種	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	(2)
1921～1970年 (50年以上)	製造業	0.0%	33.3%	20.0%	20.0%	26.7%	100.0%	(15)
	卸・小売業	0.0%	28.6%	57.1%	14.3%	0.0%	100.0%	(7)
	飲食・宿泊・その他の業種	0.0%	40.0%	20.0%	20.0%	20.0%	100.0%	(5)
1971～2020年	製造業	9.1%	54.5%	36.4%	0.0%	0.0%	100.0%	(11)
	卸・小売業	0.0%	83.3%	0.0%	16.7%	0.0%	100.0%	(6)
	飲食・宿泊・その他の業種	0.0%	77.8%	11.1%	11.1%	0.0%	100.0%	(9)

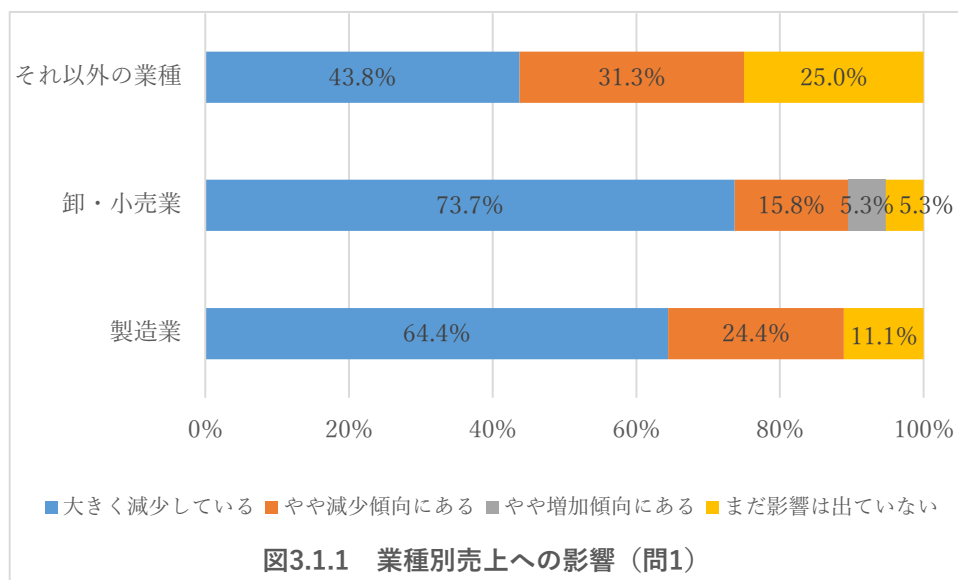
第 1 部 京都市の中小企業の状況

3 第一部 京都市の中小企業の状況

3.1 業種別分析

3.1.1 問1 売上への影響

図 3.1.1 に示すのは業種別の売上げへの影響である。すでに 4 月、5 月の時点で製造業では 64% が、卸・小売業では 74% が大きく減少している。他方で卸・小売業には約 5% が増加と回答している企業がある。また、各業種で、少数ではあるが、この時点で影響は出ていないと回答する企業がある。

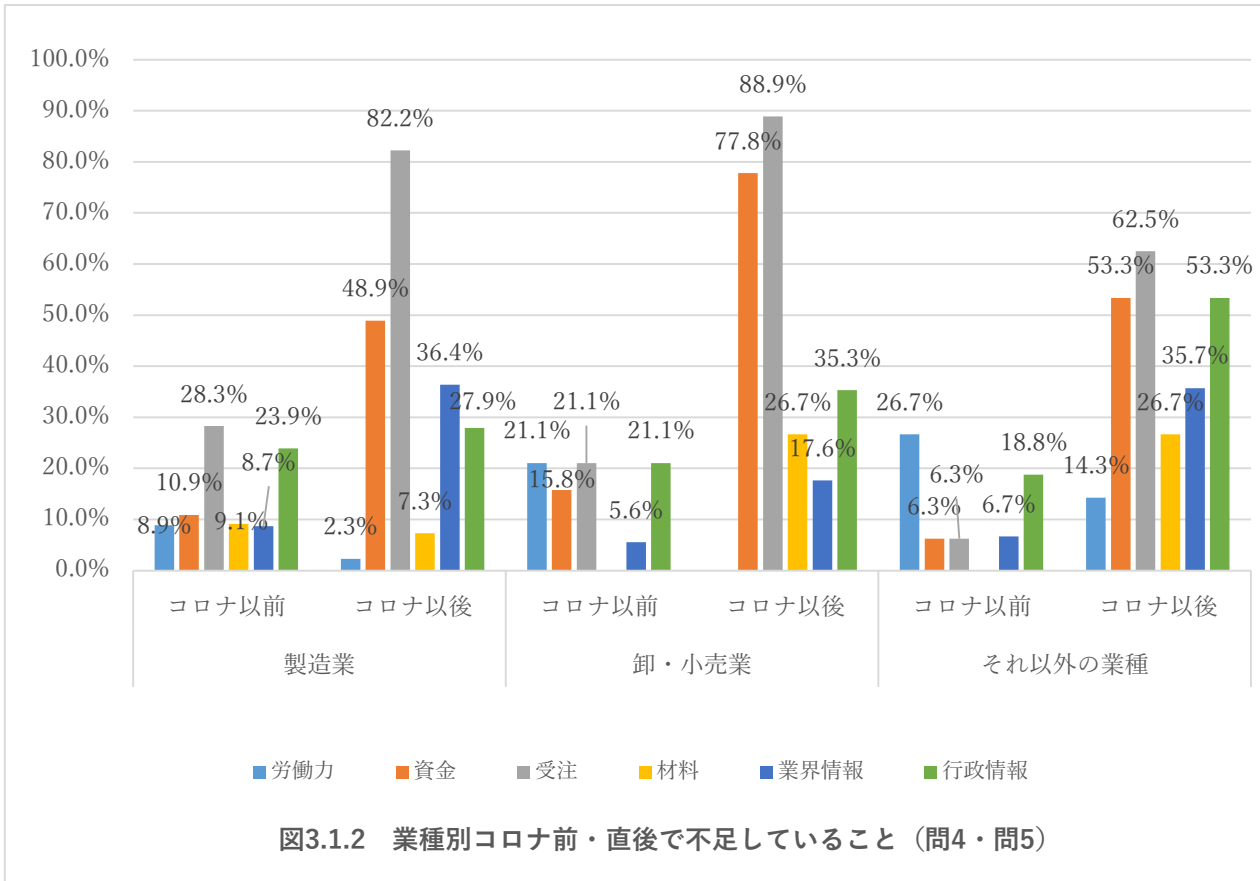


3.1.2 問4・問5 コロナ発生前・直後の事業の状況

図 3.1.2 に示すのは、業種別のコロナ前と直後で不足しているものである。製造業ではコロナ以前の不足項目で多かったのは「受注」が 28%、「行政情報」が 24%であるが、コロナ直後では、多くの項目（「資金」が 49%、「受注」が 82%、「業界情報」が 36%、「行政情報」が 28%）で不足と感じている企業が多い。製造業では、「受注」が、コロナ以前から不足していたと回答する企業が多かった上に、さらに直後に 3 倍になっている。また、コロナ以前には「資金」不足と回答する企業は 11%程度であったのに対して、直後では 4 倍に増加している。そして「業界情報」はコロナ以前は大きく不足していなかったが、直後には 4 倍になっており、多くの企業が自産業分野の情報を欲していたことがわかる。「行政情報」はもともと不足していると感じている企業が 25%程度存在していたが、直後に大きな変化は見られない。これに対して「労働力」や「材料」については不足している企業は少ない。

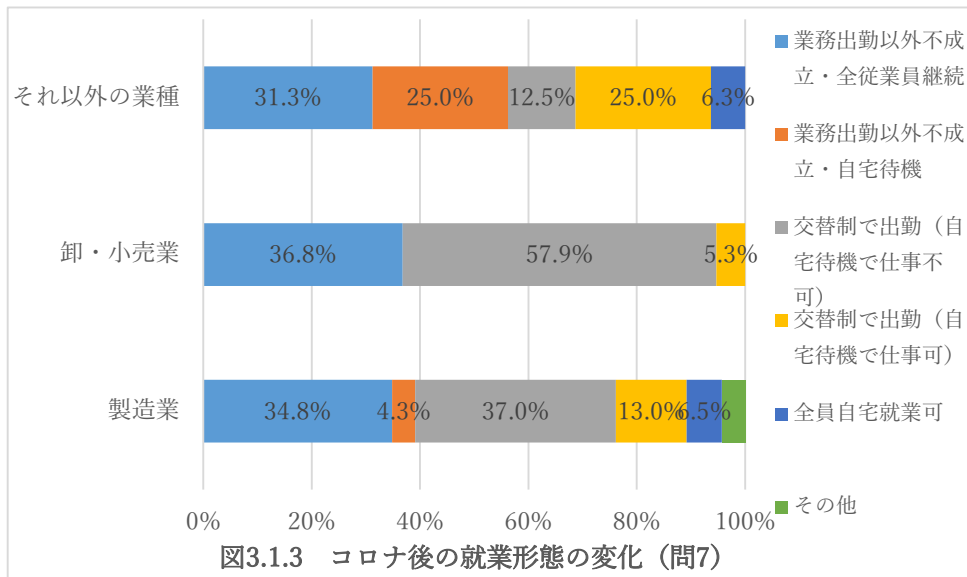
卸・小売業では、コロナ以前の不足項目で多かったのは、「労働力」、「受注」、「行政情報」（いずれも 21%）であったが、コロナ直後では「労働力」は不足項目から消え、それ以外の項目（「資金」が 78%、「受注」が 89%、「材料」が 27%、「行政情報」が 35%）で不足が目立つ。

それ以外の産業では、コロナ以前には「労働力」の不足は見られるが、「受注」「資金」等に大きな不足は見られず、直後では「資金」「受注」および「業界情報」「行政情報」が非常に不足している。4 月、5 月の時点で、製造業では「材料」の不足はまだ起こっていなかったが、卸・小売業には 4 分の 1 の企業に発生していた。また、製造業では「業界情報」の不足が訴えられていたが、卸・小売業では「行政情報」の不足の方が多く、その他の産業では「業界情報」「行政情報」共に非常に不足していたことがわかる（コロナ前： $\chi^2(4, N=81) = 8.62, p < .10$, コロナ直後： $\chi^2(4, N=78) = 13.76, p < .01$) 。



3.1.3 問7 就業体制の変化

図3.1.3に示すのは、業種別のコロナ直後の従業員の就業形態の変化である。全ての業種の3分の1の企業が従業員全員、通常通り出勤している。顧客からの受注が増加し、休む訳にはいかないと自由回答に記入された回答企業もあったことから、顧客の要望に応えざるを得ない中小企業の姿がうかがえる。また、製造業では自宅での業務が不可ながら、交替制で従業員を出勤させ、業務を継続していた企業が37%、交替制で在宅勤務・全員在宅勤務に移行できていた企業が18%であるのに対して、卸・小売業では自宅での業務が不可で交替制をとっていた企業が58%、交替制で在宅勤務・全員在宅勤務に移行できていた企業が5%と非常に少なく、業種による就業形態の違いの影響が示された。その他の業種は通常通り出勤以外は自宅待機や交替制など多様である。

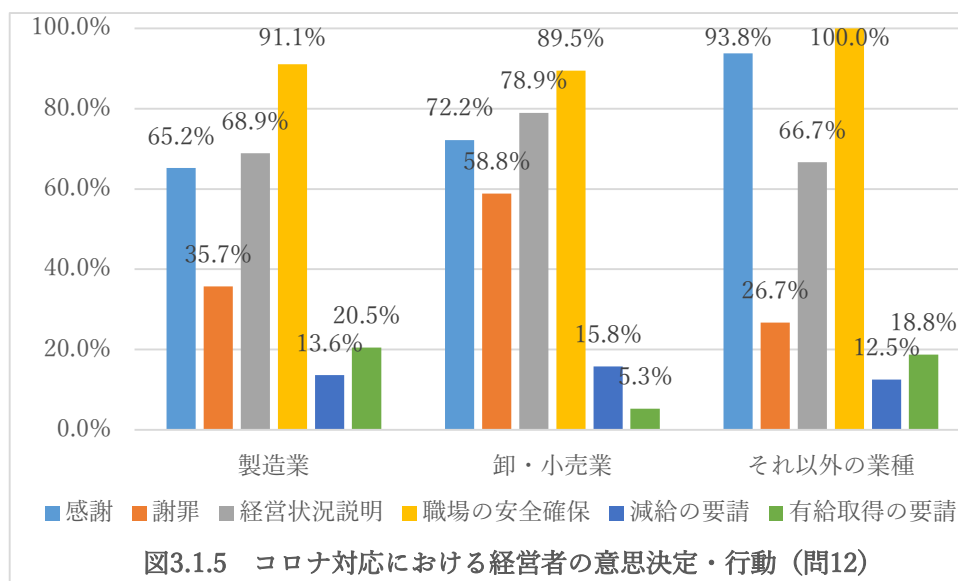


3.1.4 問 9 従業員の不安と経営者の不安

従業員から経営者に相談される不安（[会社維持への不安][減給への不安][従業員自身の雇用への不安][臨時体制への適応への不安][従業員は同業他社の状況情報の入手を希望][就業への生活上の影響と就業の両立]）と経営者自身の不安（[近日中必要な次の事業への出資][コロナの影響による余剰][次年度の事業への影響][固定費支払いの負担の大きさ][顧客との信頼関係][サプライヤーとの信頼関係][従業員との信頼関係][従業員のスキルの低下][正規雇用の従業員の雇用維持][非正規雇用の従業員の雇用維持]）の関係は、製造業において[コロナの影響による余剰][次年度の事業への影響]の2項目以外の全ての項目において従業員の不安と経営者の不安は強い正の相関が見られる（ $r=.330\sim.650, p<.001 df=n-1$ ）。卸・小売業、その他の業種においてもいくつかの項目で正の相関が見られるが、製造業のように多くの項目間での相関は見られない（報告書末尾の附表1）。

3.1.5 問 12 コロナ対応における経営者の意思決定・行動

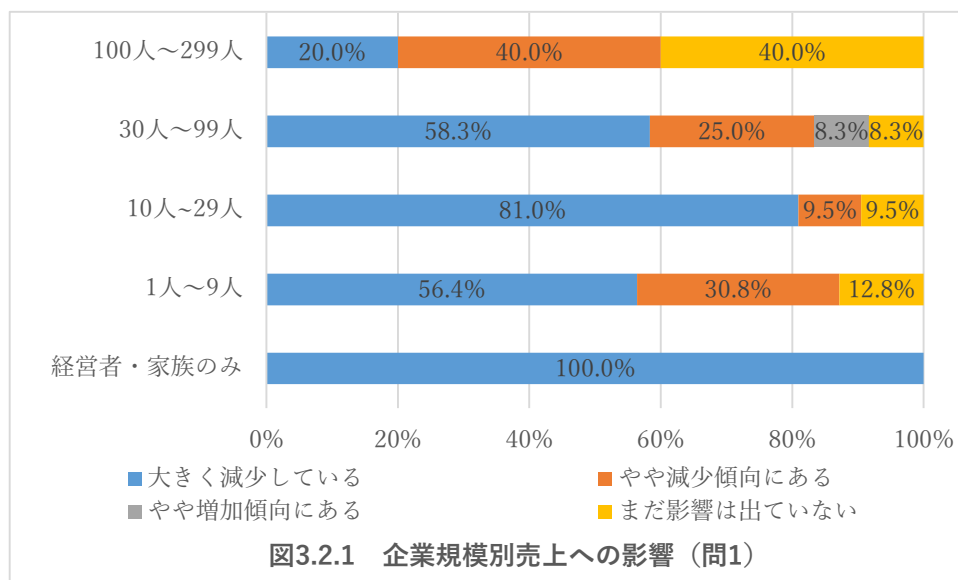
図 3.1.5 に示すのは、コロナ対応における経営者の意思決定・行動である。全ての業種において「職場の安全確保の徹底」は90%以上で実行されており、また「経営状況の説明」も行われているが、特に卸・小売業は約80%と、従業員に理解を求める行動が多く見られる。「この状況下で就業することへの感謝」も各業種で伝えている企業が多いが、卸・小売業、その他の業種など接客機会が多い業種に多い傾向が見られた。また、「この状況下で就業させられないことへの謝罪」も卸・小売業は約60%と最も多い。しかしながら、このような状況の中で、いずれの業種も「減給の要請」「個人の持つ有給休暇の権利を使用するの自宅待機の要請」をしている企業は非常に少なく、4月、5月の時点では中小零細企業・自営業の経営者は自身の資産内で乗り切ろうと努力していることがうかがえる（ $\chi^2(2, N=80)=4.85, p<.10$ ）。



3.2 企業規模別分析

3.2.1 問1 売上への影響

図3.2.1に示すのは、企業規模別の売上への影響である。個人自営業主が最も大きく影響を受けており、10人～29人も大幅に減少している。最も影響が低いのは100人～299人の中規模企業である。小規模企業の場合、必ずしもダメージと従業員の人数が比例していないが、「やや減少傾向にある」も含めると、概ね企業規模と売上げが関連していることがわかる。



3.2.2 問4・問5 コロナ発生前・直後の事業の状況

図3.2.2に示すのは、企業規模別のコロナ前・直後に経営者が不足していると感じていたものである。コロナ直後の「受注」「資金」は企業規模と反比例する傾向が見られ、企業規模が大きいほど「受注」の不足が少ない。1～9人の企業は「業界情報」「行政情報」が不足している企業が多い。全体的にコロナの影響は企業規模が小さくなるほど大きく現れる傾向にある。

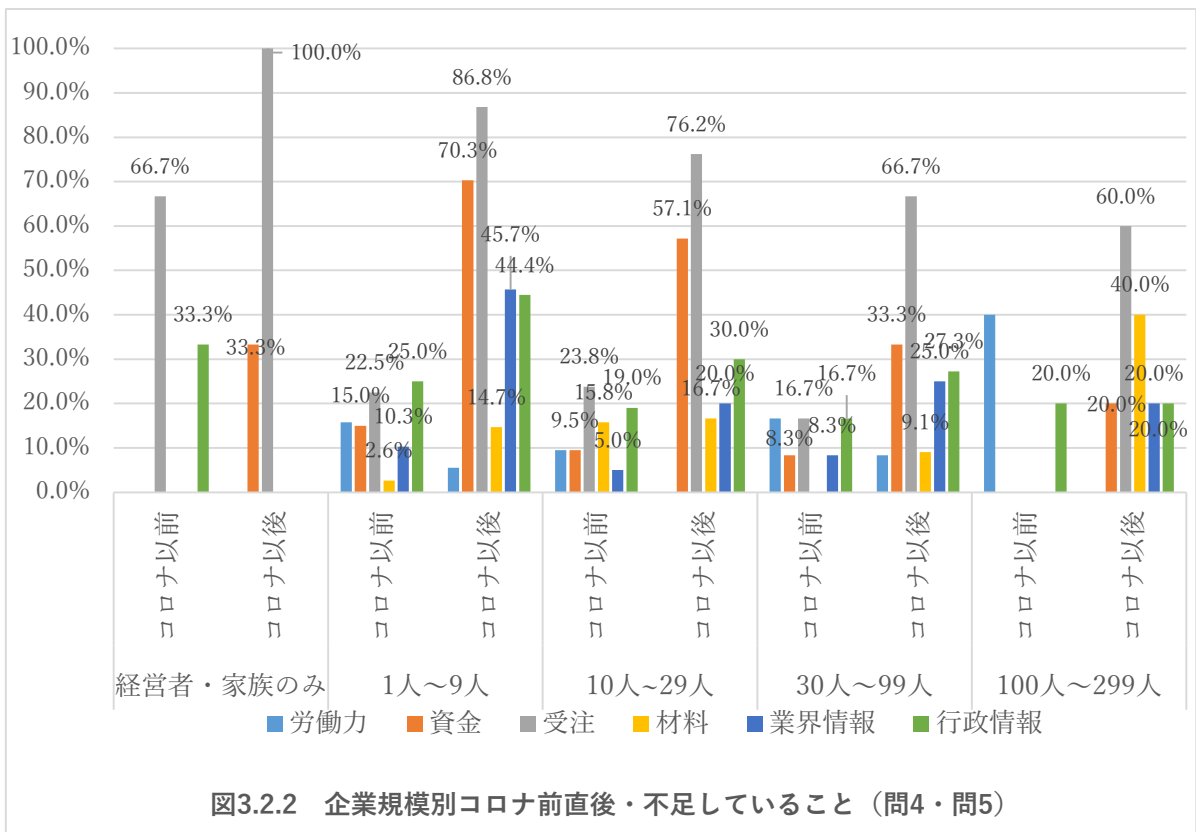


図3.2.2 企業規模別コロナ前直後・不足していること (問4・問5)

3.2.3 問7 就業体制の変化

図 3.2.3 に示すのは、企業規模別の就業体制の変化である。100 人～299 人規模の 40%が、その他の規模でも個人自営業者以外 25%～38%と 3 分の 1 程度の企業が通常通り出勤している。交替制、自宅での就業など、何らかの形で就業を継続していた企業がほとんどであり、完全に従業員が仕事ができない状態で自宅待機をしていた企業は 100 人～299 人で 20%、その他でも 10%程度と非常に少ない ($\chi^2(20, N=81) = 49.97, p < .001$)。

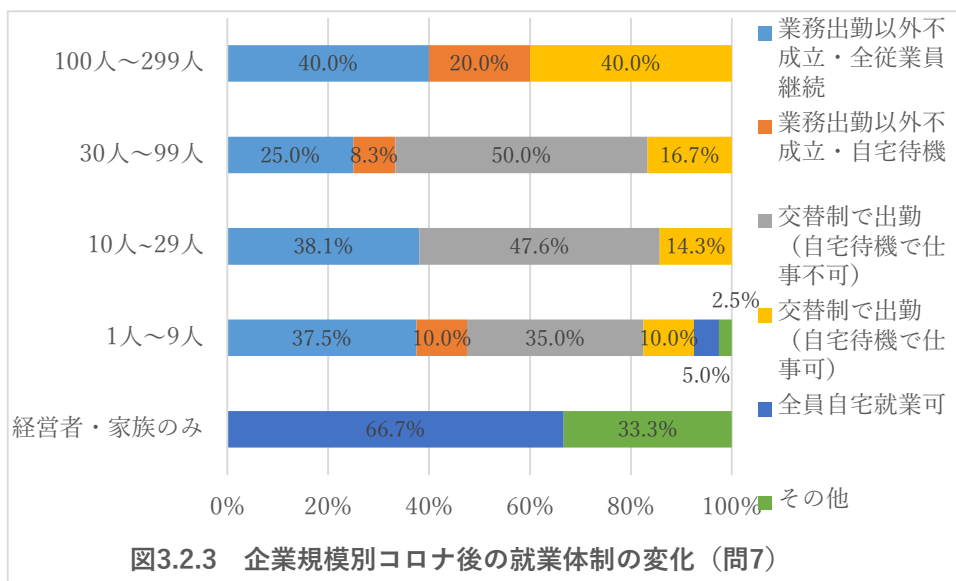


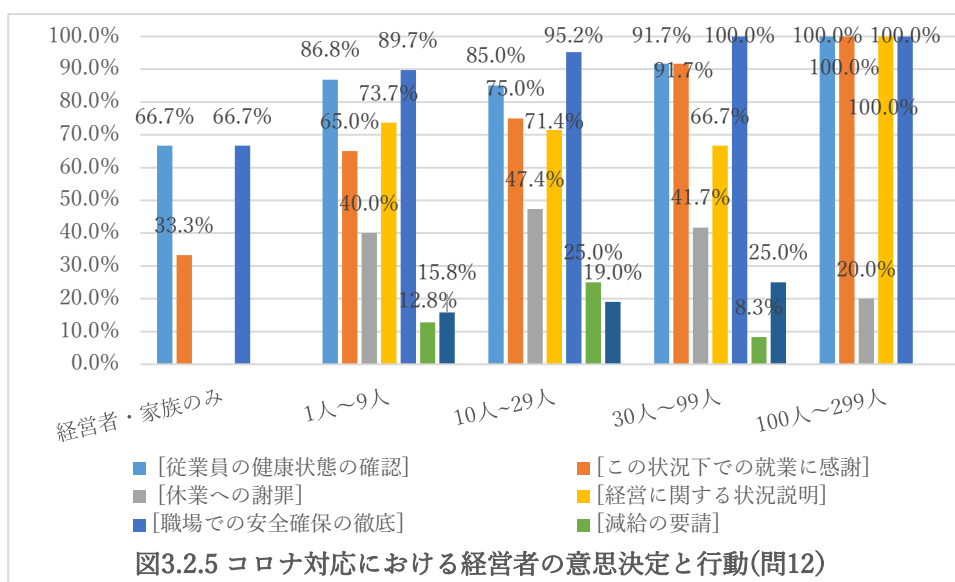
図3.2.3 企業規模別コロナ後の就業体制の変化 (問7)

3.2.4 問9 従業員の不安と問11 経営者の不安

従業員から経営者に相談される不安（[会社維持への不安] [減給への不安] [従業員自身の雇用への不安] [臨時体制への適応への不安] [従業員は同業他社の状況情報の入手を希望] [就業への生活上の影響と就業の両立]）と経営者自身の不安（[近日中必要な次の事業への出資][コロナの影響による余剰] [次年度の事業への影響] [固定費支払いの負担の大きさ] [顧客との信頼関係] [サプライヤーとの信頼関係] [従業員との信頼関係][従業員のスキルの低下][正規雇用の従業員の雇用維持][非正規雇用の従業員の雇用維持]）の関係は、1人～9人の企業において[コロナの影響による余剰] [次年度の事業への影響]の2項目以外の全ての項目において従業員の不安と経営者の不安は強い正の相関が見られる（ $r=.316\sim.719$, $p < .001$ $df = n - 1$ ）。10人～29人、30人～99人、100人～299人と規模が大きくなるほど、関連する項目が減少し、100人以上の企業においてはほとんど関連する項目がない（報告書末尾の附表2）。

3.2.5 問12 コロナ対応における経営者の意思決定・行動

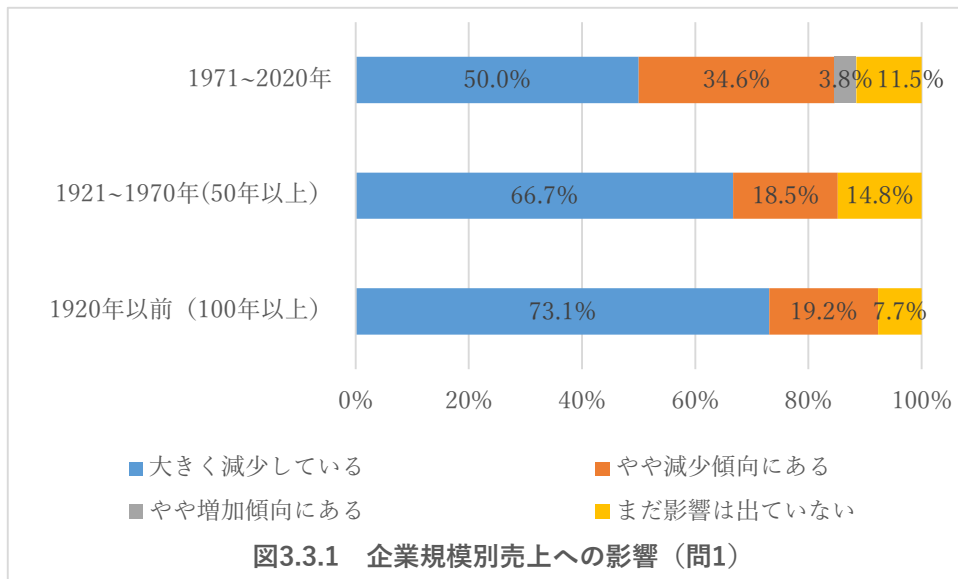
図3.2.5に示すのは、コロナ対応における経営者の意思決定と行動である。「職場での安全確保の徹底」「従業員の健康状態の確認」「経営に関する状況説明」は全ての規模の企業で行われているが、家族のみの自営業では家族内の未感染状態や経営状況が確認されやすいことが少なめの要因と考えられる。「この状況下での就業に感謝」については企業規模が大きくなるほど行われているが、「この状況下で就業させられないことへの謝罪」についてはあまり行われておらず、就業継続との関係性がうかがわれる。また、4月、5月の時点では、受注が大きく減少していても「従業員に対して減給の要請」をしている企業は少ない。



3.3 創業年次別分析

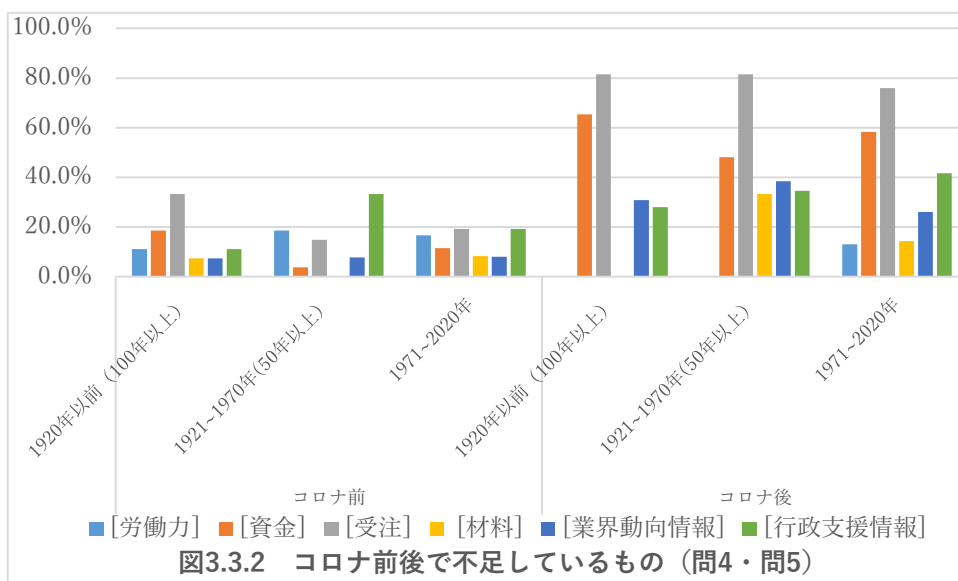
3.3.1 問1 売上への影響

図 3.3.1 に示すのは、創業年別の売上げへの影響である。創業年が古いほどダメージが大きく、新しい企業のダメージは中程度であり、しかも、わずかながら増加している企業も見られる。



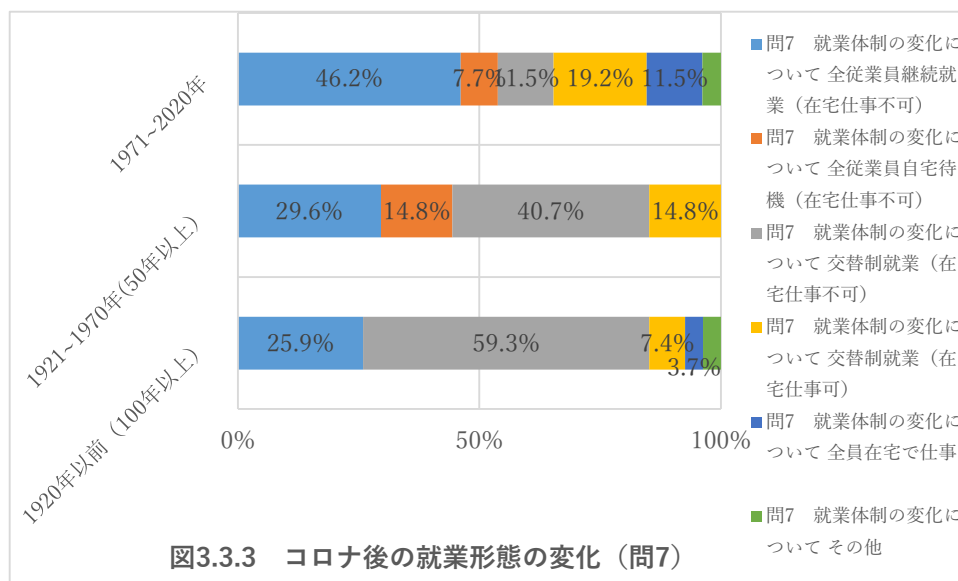
3.3.2 問4・問5 コロナ発生前後の事業の状況

図 3.3.2 に示すのは、創業年別のコロナ前・直後に経営者が不足していると感じていたものである。コロナ前は100年以上の老舗企業にやや「受注」の少なさが見られるが、いずれの企業も不足しているものは少ない。しかし、コロナ直後は、100年以上の老舗の「材料」が十分であること以外は、どの創業年の企業も「受注」「資金」が大きく不足している。



3.3.3 問7 就業体制の変化

図 3.3.3 に示すのは、創業年別の就業体制の変化である。新しい企業ほど半数近くが通常通りの就業形態で働いており、また、最も在宅勤務者が多い。そして、創業年が古い企業ほど在宅勤務が困難な中、交替制で就業しており、テレワークが少ないことがわかる。

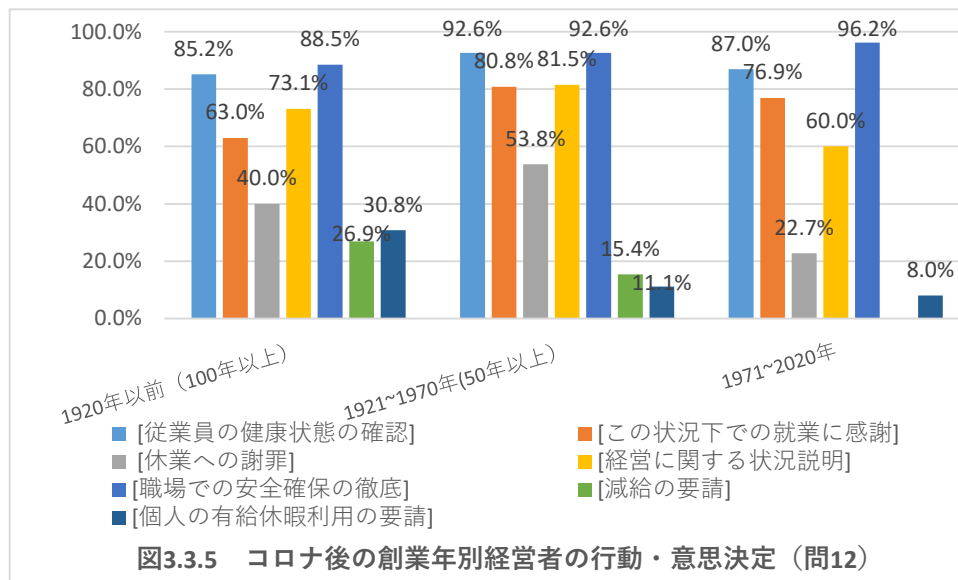


3.3.4 問9 従業員の不安と問11 経営者の不安

従業員から経営者に相談される不安と経営者自身の不安の関係は、創業 100 年以上の企業において[コロナの影響による余剰][次年度の事業への影響]の 2 項目以外の全ての項目において強い正の相関が見られる。また 50 人未満の企業においては[固定費の支払い][顧客との信頼関係]以外の項目でやはり強い正の相関が見られる ($r=.391\sim.794$, $p < .001$ $df = n - 1$)。そして 50 年以上、100 年未満の企業においては、経営者と従業員の不安には相関する項目はあまり見られなかった(報告書末尾の附表 3)。

3.3.5 問12 コロナ対応における経営者の意思決定・行動

図 3.3.5 に示すのは、創業年別コロナ対応における経営者の意思決定と行動である。全ての企業において「従業員の健康状態の確認」「この状況下での就業に感謝」「経営に対する状況説明」「職場での安全確保の徹底」を行っている。その中で、創業年が古い企業ほど、「減給の要請」「個人の有給休暇利用の要請」を行っており、新しい企業ではほとんど要請していない。

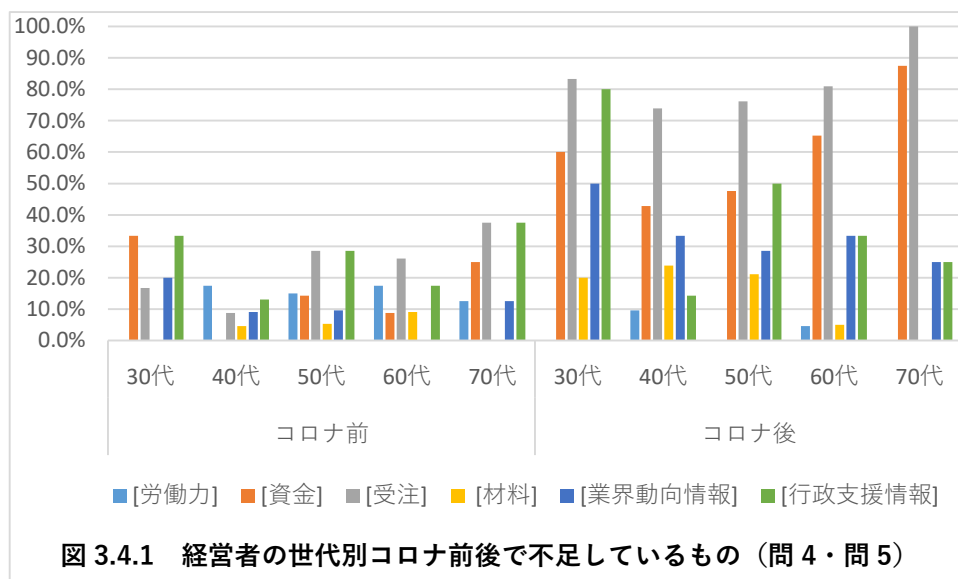


3.4 その他の傾向

3.4.1 経営者の世代別傾向

(1)問 4・問 5 コロナ発生前・直後の事業の状況

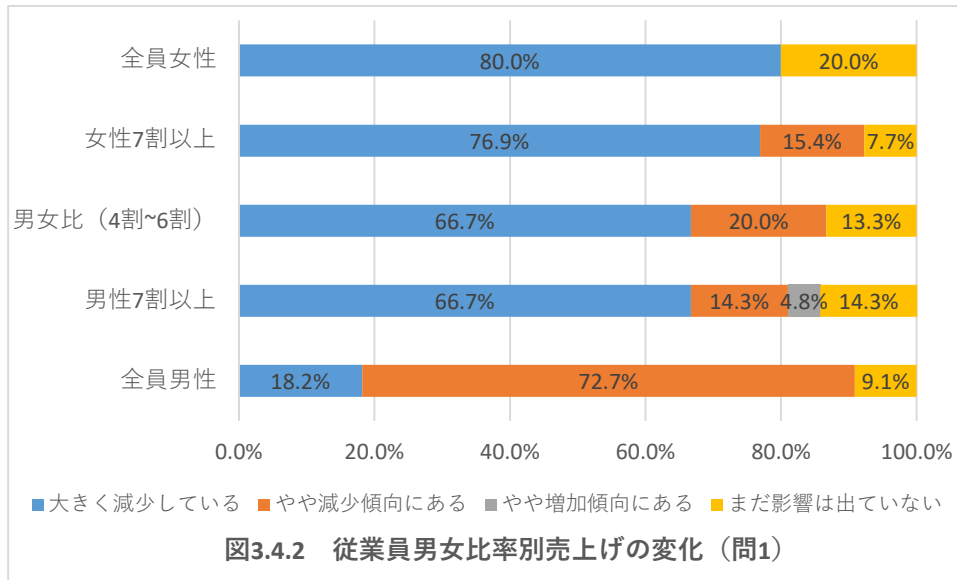
図 3.4.1 に示すのは、経営者の世代別のコロナ前・直後に経営者が不足していると感じていたものである。コロナ前は、30 代の若い経営者に最も「資金」が不足しており、「行政情報」も不足を感じていた。また 70 代の高齢の経営者には「受注」と「行政情報」が不足していた。コロナ直後では、どの世代の経営者も困難な状況であるが、全体的に若い経営者と高齢の経営者に困難な状況が起こっており、40 代、50 代の経営者ほど、不足が少ないことがわかる ($\chi^2(8, N=71) = 15.63, p < .05$)。



3.4.2 従業員の男女比率別傾向

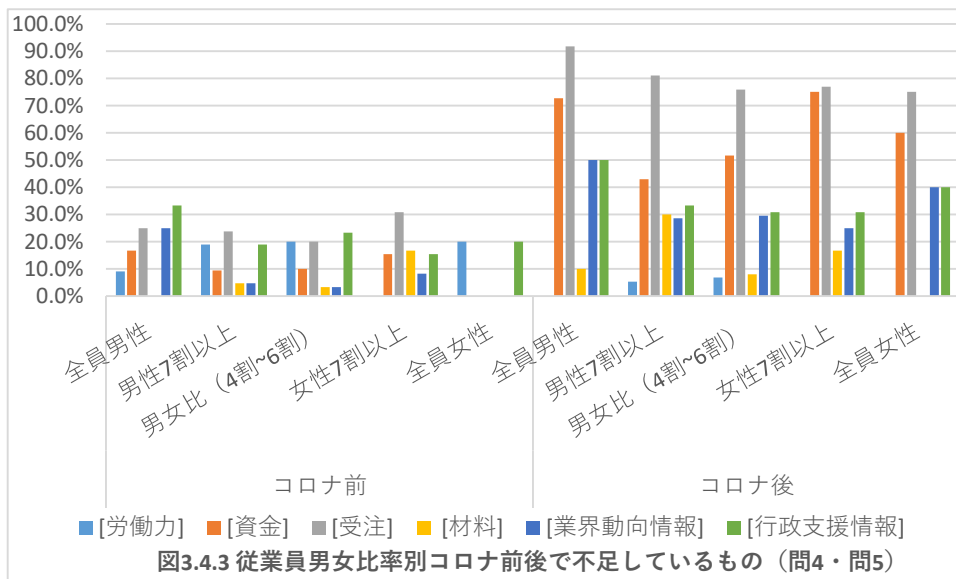
(1) 問 1 売上への影響

図 3.4.2 に示すのは、従業員の男女比率別の売上への影響である。女性の比率が高い企業ほどダメージが大きいことがわかる。従業員上の地位（非正規雇用）、賃金面（全国データでは、男性より女性が平均的に低い傾向がある）などにより、人件費を抑えている企業がダメージを受けている可能性がある。



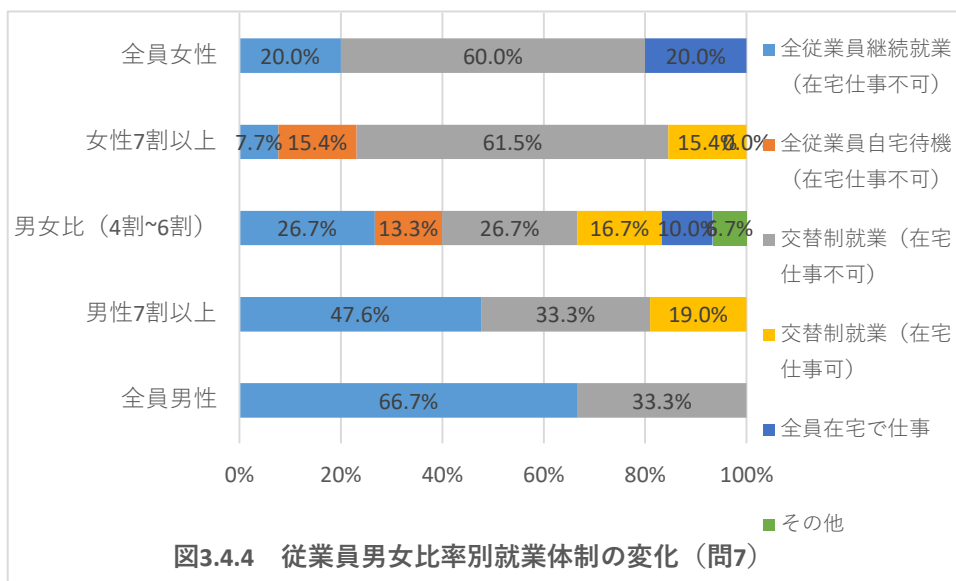
(2) 問 4・問 5 コロナ発生前後の事業の状況

図 3.4.3 に示すのは、従業員の男女比率別のコロナ前・直後に経営者が不足していると感じたものである。コロナ前はどのカテゴリーも不足は少ないが、コロナ直後はいずれの企業も「受注」が大きく不足している。「資金」に関しては全員男性、女性が7割以上に不足が目立つ。情報に関しては男性が多い企業に少ない傾向がうかがえる。



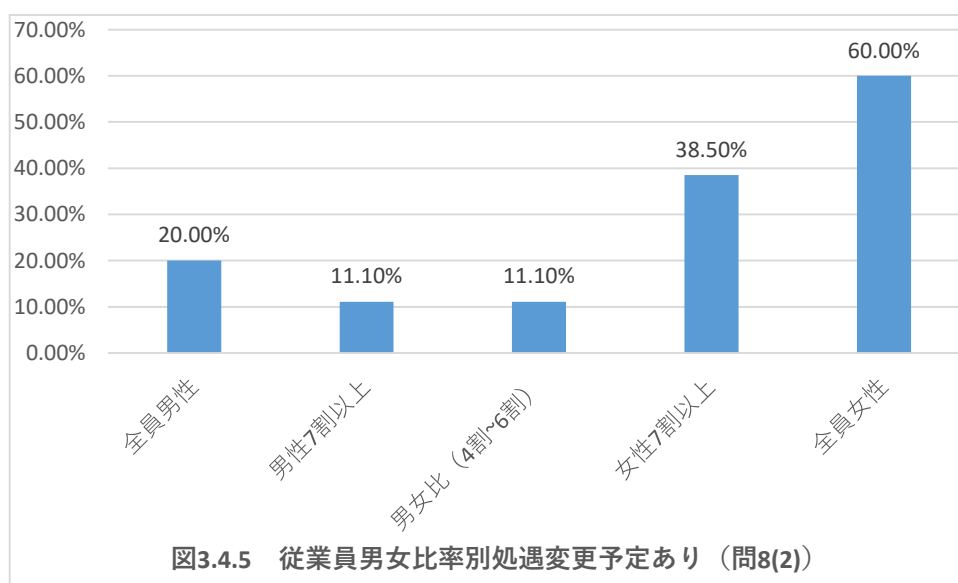
(3) 問7 就業体制の変化

図 3.4.4 に示すのは、従業員の男女比率別の就業体制の変化である。男性比率が高いほど、コロナ前と変わらず通常通りの就業形態を継続していることがわかる。女性比率が高い企業は在宅勤務ができない状態の中、交替で就業している比率が高く、6割程度がこの形態をとっている。他方で全員女性の企業では全員在宅勤務比率が最も高く、在宅勤務化は女性が多い企業に進んでいることがわかる。ただし、本調査では、これが内職であるのか、電子ネットワーク利用であるのかは不明である。男女比が同程度の企業では多様な就業形態が行われており、在宅勤務化も交替制で自宅でも就業可を含めると、最も柔軟に対応できていることがわかる ($\chi^2(20, N=81) = 29.88, p < .10$)。



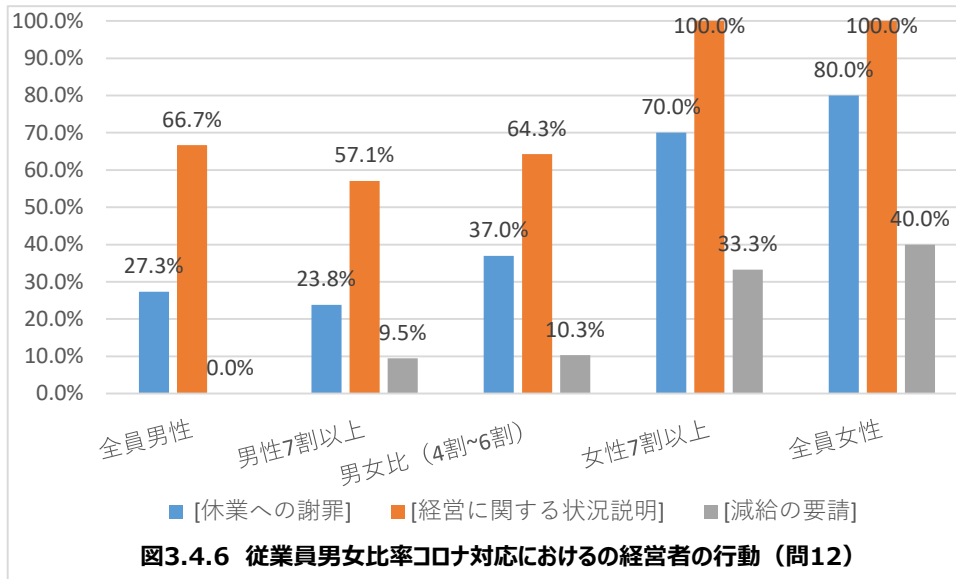
(4) 問8 従業員の処遇対応予定

図 3.4.5 に示すのは従業員の男女比率別の従業員の処遇変更予定である。女性比率が高いほど、経営者は処遇を見直さざるを得ないと考えていることがわかる ($\chi^2(4, N=73) = 9.78, p < .05$)。



(5) 問 12 コロナ対応における経営者の意思決定・行動

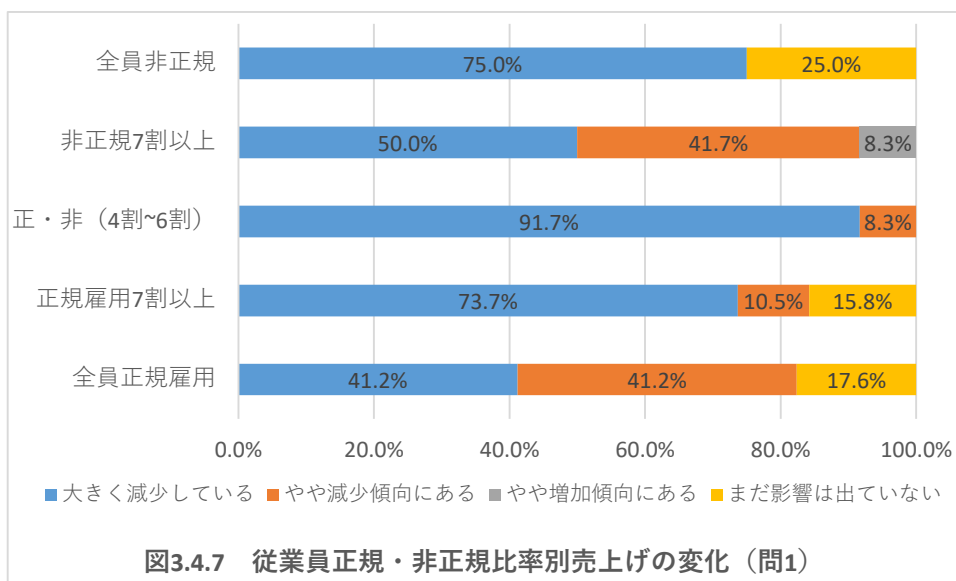
図 3.4.6 に示すのは、従業員の男女比率別のコロナ対応における経営者の行動である。女性が多いほど「経営に関する状況の説明」「休業への謝罪」「減給の要請」を行っていることがわかる ($\chi^2(4, N=74) = 10.27, p < .05$)。



3.4.3 正規雇用・非正規雇用比率別傾向

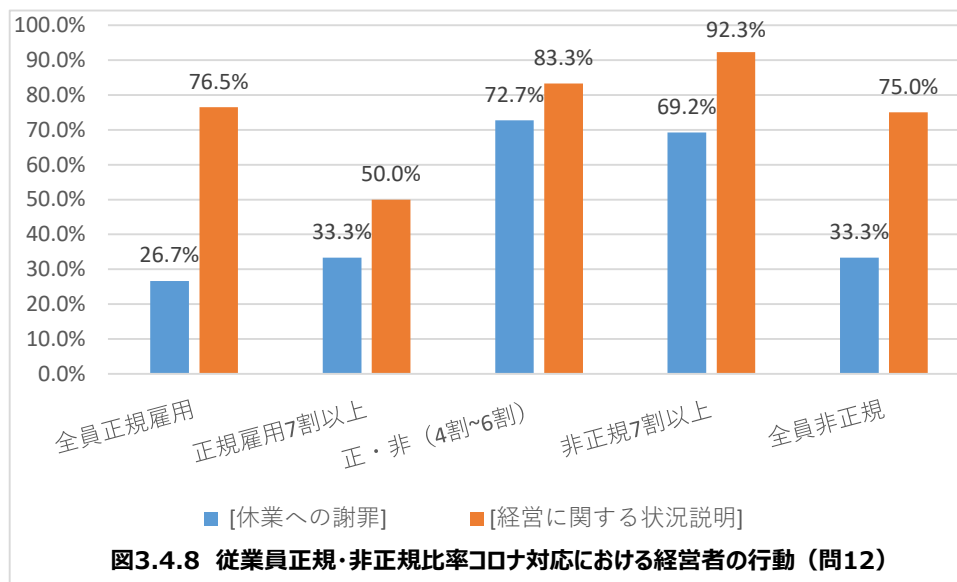
(1) 問 1 売上への影響

図 3.4.7 に示すのは、従業員の正規雇用・非正規雇用比率別の売上げの変化である。正規・非正規の従業員比率が同程度に就業する企業が最もダメージを受けており、それ以外の企業はまだ影響を受けていない所や増加した所もある。



(2) 問 12 コロナ対応における経営者の意思決定・行動

図 3.4.8 に示すのは、従業員の正規・非正規雇用比率別のコロナ対応における経営者の行動である。どの企業も「経営に関する状況説明」を行っており、「休業への謝罪」は正規雇用・非正規雇用比率が同程度、非正規雇用が7割程度の企業が最も多い ($\chi^2(4, N=60) = 9.57, p < .05$)。



4 第2部 全国の大企業の傾向

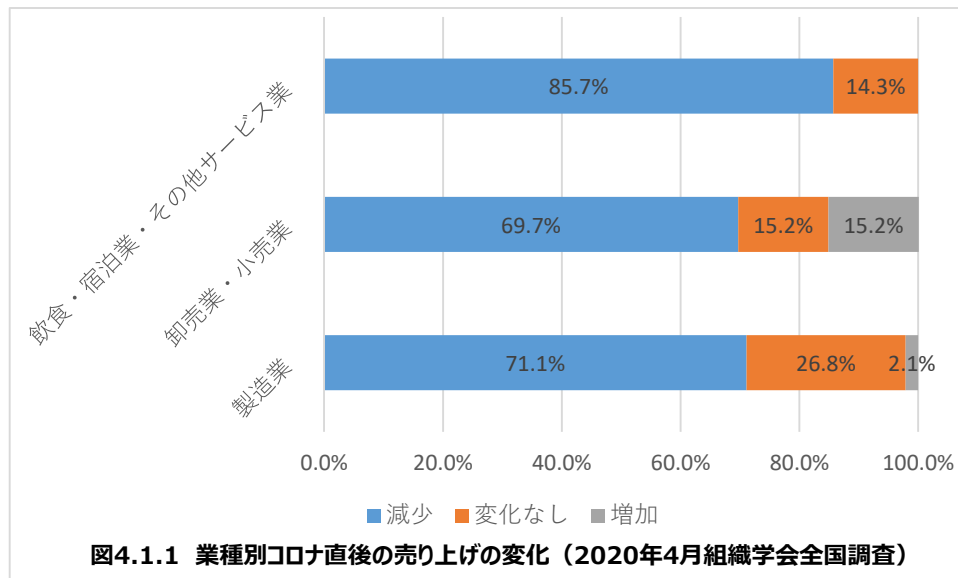
4 第2部 全国の大企業の傾向

第2部では先に示した組織学会有志と共に行った多くの大企業を含む全国データ分析の結果からいくつか抜粋して傾向を示す。データは京都市の中小企業との業種のバランス上、製造業、卸・小売業、飲食・宿泊業・その他の製造業の3つに限定している。

4.1 業種別傾向

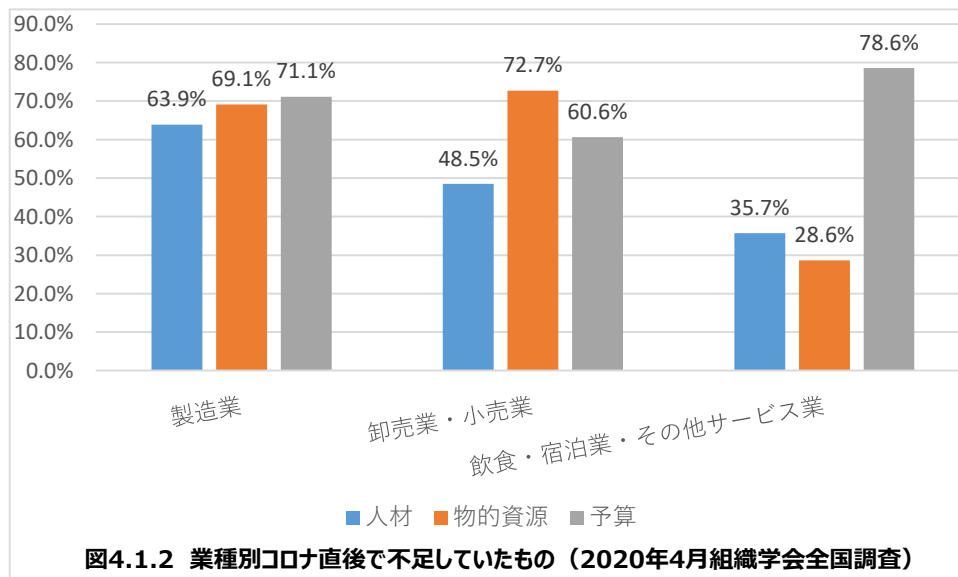
4.1.1 売上げの変化

図4.1.1に示すのは業種別の売り上げの変化である。いずれの業種も大幅に減少しているが、特に飲食・宿泊・その他のサービス業の減少が大きい。他方で卸・小売業では15%の増加企業がある。



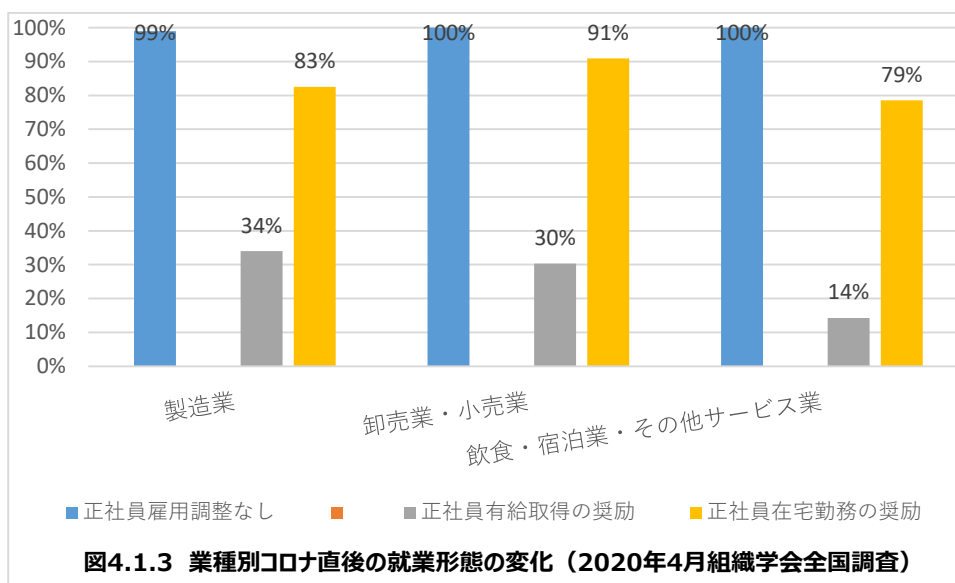
4.1.2 不足していたもの

図4.1.2に示すのは、コロナ直後で業種別に不足していたものである。製造業は人材、物質的資源、予算の全てにおいて不足している企業が多く、卸・小売業、飲食・宿泊・その他のサービス業では人材の不足は少ない。卸・小売業が物質的資源の不足が多いのに対して飲食・宿泊・その他のサービス業は人材、物質的資源の不足は少なく、資金の不足が多い（物質資源： $\chi^2(2, N=144) = 9.81$ $p < .01$ ）。



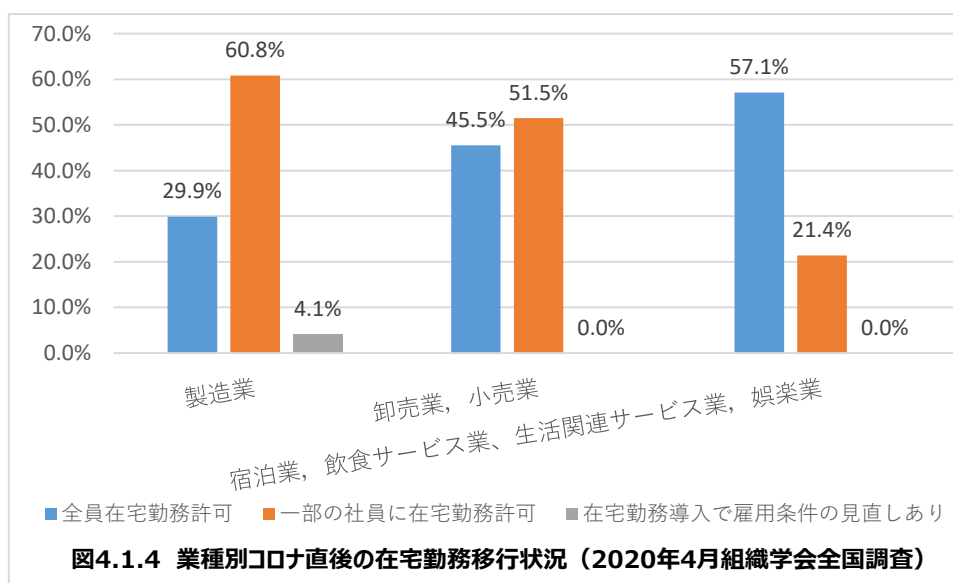
4.1.3 従業員の就業形態の変化

図 4.1.3 に示すのは、業種別従業員の就業形態の変化である。全ての企業において雇用調整はなされていない。いずれの業種も従業員を自宅待機にした企業は約 3 分の 1 であり、在宅勤務化の奨励も多くの企業が行っている。



4.1.4 在宅勤務への移行状況

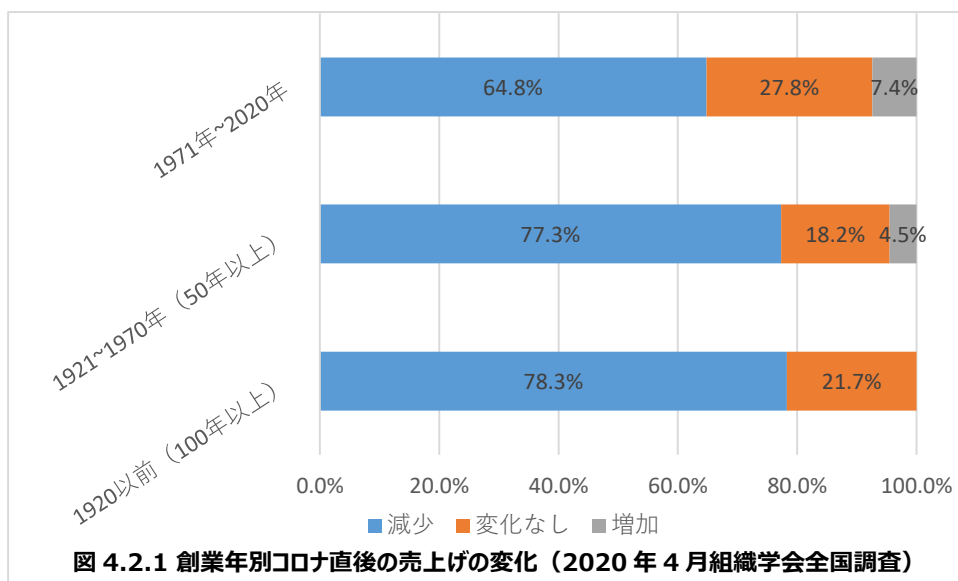
図 4.1.4 に示すのは、業種別在宅勤務への移行状況である。製造業は全員への[在宅勤務許可]は 30%に留まっており、[一部の社員に導入]が 61%となっている。卸・小売業は[全員に許可]と[一部の社員に導入]がそれぞれ半数程度である。そして飲食・宿泊業・その他のサービス業は[全員に許可]が 57%、[一部の社員に導入]が 21%と在宅勤務が多い。在宅勤務化への移行状況は業種によってまちまちであるが、雇用条件の見直しはいずれの業種もほとんど行っていない。



4.2 創業年別傾向

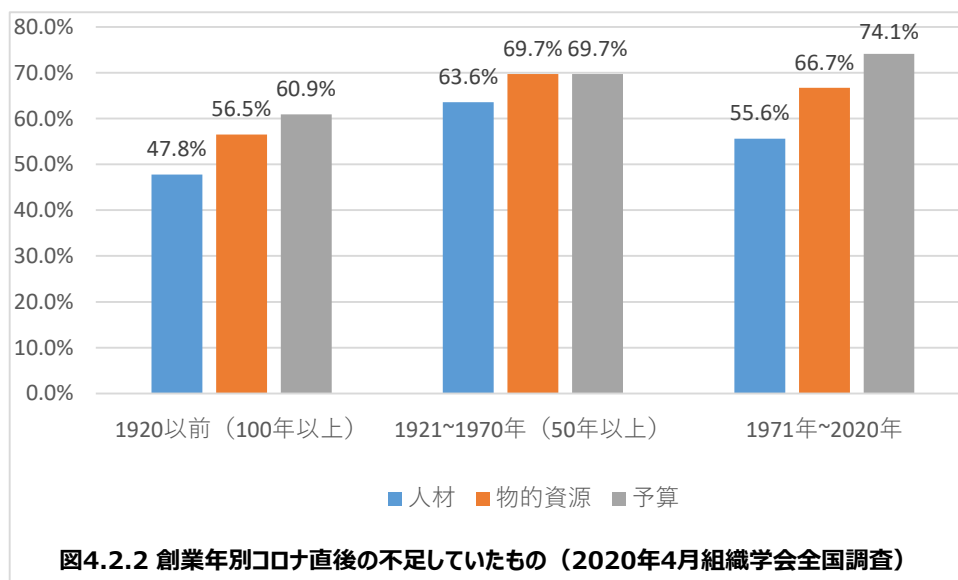
4.2.1 売上げの変化

図 4.2.1 に示すのは、創業年別売上げの変化である。創業年の古い企業ほど売上げの減少が見られ、また、わずかではあるが、新しい企業には売上げの増加も見られる。



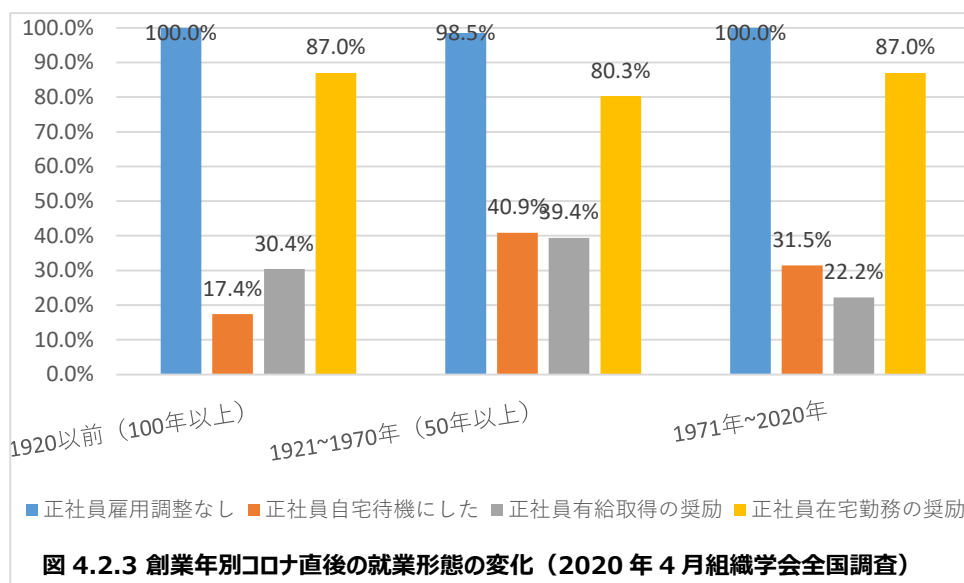
4.2.2 不足していたもの

図 4.2.2 に示すのは創業年別のコロナ直後に不足していたものである。いずれの企業においても人材、物的資源、予算が不足しており、中でも予算が最も厳しい状況であったことがわかる。これらの資源の不足は 100 年以上の創業年の古い企業は不足している程度が最も低く、全ての面において予備を備えていることがうかがえる。



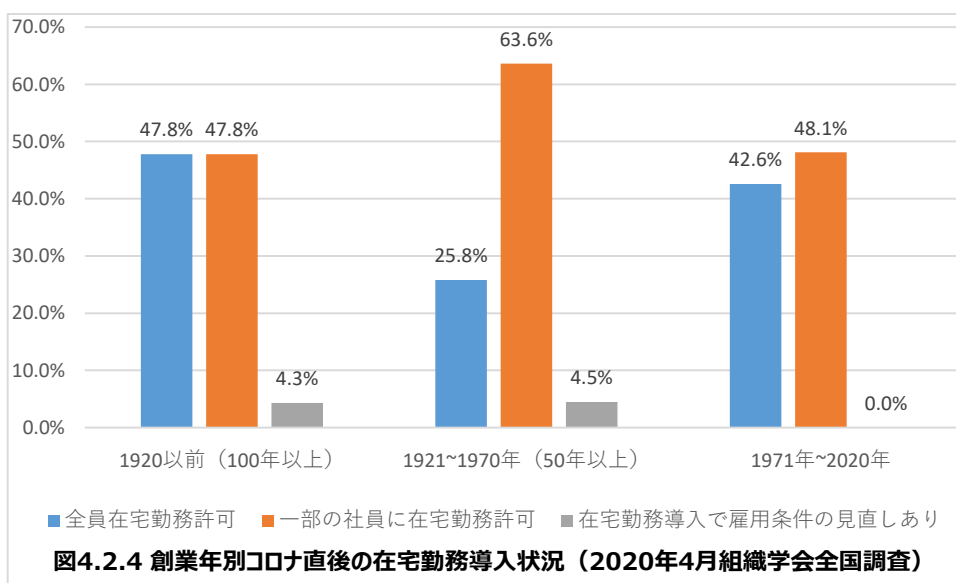
4.2.3 従業員の就業形態の変化

図 4.2.3 に示すのは、創業年別従業員の就業形態の変化である。いずれの企業も社員への雇用調整はしておらず、また、在宅勤務の奨励も行っている。自宅待機や有給休暇の取得は 1921 年～1970 年の企業で 40%行われており、それ以外の企業ではやや少ない傾向にある。



4.2.4 在宅勤務への移行状況

図 4.2.4 に示すのは、創業年次別在宅勤務への移行状況である。いずれの企業も在宅勤務移行は容易ではないことがうかがえるが、1921 年～1970 年の企業は[全員への導入]が少なく、[一部の社員への導入]に留まっている企業が多いことがわかる。



5 総括

5 総括

5.1 まとめ

第1部では京都市中小企業コロナ調査データを用いて「事業に関する問い」「従業員に関する問い」「経営者に関する問い」を業種、企業規模、創業年、経営者の世代、従業員の男女比率、従業員の正規・非正規雇用比率について傾向差を検討した。

(1) 業種別で見られた特徴

製造業では、コロナ直後に「受注」不足と考える企業はコロナ前に比べて3倍に増加しており、通常通り就業している企業が3分の1程度あった。また、製造業の従業員の不安と経営者の不安は強い正の相関が見られた。従業員への雇用や処遇への変更を求めない企業が多かった。卸・小売業はコロナ前後で「受注」不足が4倍に増加し、通常通り就業している企業が3分の1、交替制で就業する企業が60%近くあり、在宅勤務化の難しさが顕著に表れていた。また、従業員と経営者の不安はいくつかの項目で相関していたが、製造業は多くの項目での強い相関は見られなかった。その他の業種でのコロナ前後の「受注」不足は10倍に増加しており、通常通り就業している企業は3分の1程度であった。従業員と経営者の不安については相関がある項目がさらに少なかった。業種別では減給、処遇に関する経営者の行動はほとんど見られなかった。

(2) 企業規模別で見られた特徴

企業規模別では、企業規模が小さいほど売り上げへのダメージが大きいという関連性が見られ、また、コロナ直後で不足していた「受注」「資金」についても企業規模が小さい企業が厳しい状況にあった。また10人未満の企業は業界情報、行政情報も獲得が十分ではないことが示された。就業形態では中規模の企業は通常通り就業が40%と多くの企業が止められない状況で就業していたことが明らかになった。従業員と経営者の不安の相関は10人未満の企業において強い正の相関が見られるが、規模が大きくなるほど相関する項目が減少する傾向にあった。規模別でも減給、処遇に関する経営者の行動はほとんど見られなかった。

(3) 創業年別で見られた特徴

創業年別では、新しい企業ほど売り上げのダメージが少ない傾向にあり、コロナ直後の不足しているものについては全ての企業について同様の傾向が見られた。就業形態については新しい企業ほど通常通り就業しており、在宅勤務者も多く、創業年が古い企業ほど在宅勤務化が難しい業務であることが示された。コロナ直後の経営者の行動として従業員への「経営状況の説明」などは同様の傾向であったが、「減給の要請」「個人の有給休暇の取得要請」で、創業年の古い企業にやや多く見られた。

(4) その他の分析で見られた特徴

その他の分析では経営者の世代別の特徴として30代や高齢者の経営者の売り上げのダメージが大きく、40代、50代の経営者のダメージが少ない傾向にあった。従業員の男女比率別の特徴として女性比率の高い企業ほど売り上げのダメージを受けていた。コロナ直後で不足しているものとして従業員の男女比率が同程度の企業の不足がやや少ない傾向にあった。就業体制の変化では、女性比率の高い企業では「全員在宅勤務」比率が高く見られた（ただし、内職かテレワークかは不明）。従業員の処遇については女性比率が高い企業ほど、見直さざるを得ない傾向にあった。コロナ直後の経営者の行動では、女性が多い企業ほど「経営に関する状況説明」や「休業することへの謝罪」「減給の要請」を行っている企業が多い

傾向にあった。従業員の正規雇用・非正規雇用比率別では正規・非正規比率が同程度の企業の売上げが最も減少していた。京都市の中小企業の傾向は、卸・小売業、その他の業種、小規模企業、老舗企業、女性比率の高い企業が厳しい状況に置かれていることが明らかになった。

第2部では前述の組織学会有志による全国の大企業調査の結果から、京都市中小企業コロナ調査と比較可能なデータを抜粋し、業種別、創業年次別、その他項目で分析している。

(1) 業種別で見られた特徴

全国データでは、飲食・宿泊業・その他のサービス業が大きく売上げに影響を受けており、コロナ後に不足しているものでは、同業は人材、物的資源の不足が最も少なく、余剰に難渋している企業が多いことが予想される。全ての業種において雇用調整はほとんどされていない。また在宅勤務化の移行に関しては製造業が最も全員の在宅勤務化が少なく、卸・小売業が多い傾向であった。

(2) 創業年別で見られた特徴

創業年別では創業年が古い企業ほど売上げにダメージを受けていたが、コロナ直後に不足していたものについては、創業年の古い企業が最も不足が少なかった。従業員の就業形態の変化については50年以上の企業の自宅待機、有給休暇取得要請が多く、在宅勤務化への移行は、この創業年の企業が最も少なく、創業年の古い企業や若い企業は半数近く全員への在宅勤務化が進んでいた。

以上の結果から、京都市の中小企業の傾向は、大企業の傾向と比べて、従業員の雇用調整を行っていない点、飲食・宿泊業・その他のサービス業、創業年が古い企業ほど売上げにダメージを受けている点で共通していた。しかし、在宅勤務化は全国データでは創業年が古い企業においても進んでいたが、京都市の中小企業の場合、在宅勤務化が難しい企業が多かった。

5.2 次のステップに向けて組織に求められること

コロナウイルスによる緊急事態宣言下での各企業は、4月～5月では、従業員への経済的な負担を最小限にして、経営者自身の負担で乗り切ろうと努力されていたことがうかがえた。現在、緊急事態宣言が解除され、第二波までの間に体制を整え、耐性を付けようとしている企業が多いことが予想される。コロナウイルスによって強制的に経営者自身だけでなく、従業員も含め、多くの人々の組織で就業するという点について、また、対面での就業について検討することが突き付けられた。日本は長時間労働で世界のGDP第3位を維持しているが、今後、「労働形態」「就業時間」「仲間、コミュニティとしての職場の在り方」「テレワークとセキュリティの問題」「顧客、従業員、取引業者、同業者等々との対面で形成されてきた信頼関係の変化への対応」その他多くのことについて見直すことが求められる。経営者は、感覚や勘だけでなく、エビデンス（量的な数値だけでなく、質的データも含め）を集め、分析的に検討し、改善していくことが求められる。そこでは経済的側面だけでなく、人が集団を形成することの意義、相互行為で形成される慣習、制度的要素、職業別、職能別の業務体系による仕事への思い入れ、重視する点、こだわりの部分など、自社の慣習だけでなく、多くの意見やパターンを参考にしつつ、検討されることが望まれる。

今回の分析結果では、小規模経営の企業、創業年の古い企業の厳しさ、その企業への情報が不足している状態、女性に支えられている小規模企業の状況など、中小企業の傾向がいくつも明らかになった。このような時にこそ、同業他社情報、業界情報、行政情報が強く求められ、特に、京都市に期待さ

れた役割、公的機関の役割がますます重要になって来るだろう。また、公的機関だけでなく、日々、同業者組合等での自衛戦略や集団の紐帯を強化し、連帯するしきみを再考することも、小規模企業として重要になるだろう。

5.3 今後の展望

今後の展望としては、現在、経営者の方々にインタビュー調査を依頼しており、より詳細な情報を収集している。また、秋には従業員の方々の不安、就業観について量的調査を企画している。引き続き、コロナウイルスの影響について記録を継続する予定である。

附表

附表 1 業種別従業員の不安 (問 9) と経営者の不安 (問 11) の相関

問	附表1 業種別問9従業員の不安、問11経営者の不安																		
	製造業					卸・小売業					その他の業種								
問 11 経営者の不安	[近期中必要な次の事業への出資]	.364*	.396*	.494**	.443**	0.238	0.151	.801**	.684**	.709**	.697**	0.381	0.317	0.443	0.465	0.454	0.408	0.262	0.370
	[コロナの影響による余剰(材料等も含め)]	0.276	.330*	.340*	.343*	0.214	-0.094	.696**	0.385	.532*	0.471	0.147	-0.045	0.485	.559*	.540*	0.372	.558*	.534*
	[年度の事業への影響]	0.119	0.059	0.077	0.17	-0.082	0.072	0.442	0.263	0.327	0.377	0.19	0.188	.655**	.726**	.691**	.665**	0.281	0.391
	[固定費支払いの負担の大きさ]	.359*	.359*	.313*	.292*	0.055	0.27	0.408	.520*	.502*	.485*	0.055	-0.078	.694**	.833**	.780**	.716**	0.482	.607*
	[顧客との信頼関係]	.691**	.531**	.471**	.546**	0.252	.335*	0.25	-0.043	0.152	0.34	0.418	0.362	0.193	0.311	0.439	0.234	0.136	0.109
	[サプライヤーとの信頼関係]	.564**	.440**	.460**	.526**	0.274	0.297	0.166	-0.043	0.176	0.308	0.21	0.258	0.405	0.51	.612*	0.407	0.343	0.266
	[従業員との信頼関係]	.650**	.627**	.559**	.649**	.325*	0.29	.478*	0.263	0.446	.556*	0.073	0.18	.568*	.647**	.764**	.643**	0.451	.558*
	[従業員のスキルの下]	.582**	.383**	.427**	.356*	0.233	0.278	0.051	-0.035	0.134	0.232	0.189	0.288	0.484	.526*	.654**	0.408	0.406	0.313
	[正規雇用の従業員の雇用維持]	.495**	.509**	.462**	.417**	0.099	-0.056	0.474	.662**	.633**	.663**	0.269	0.446	.596*	.707**	.792**	.629*	0.4	0.393
	[非正規雇用の従業員の雇用維持]	.331*	.399**	.434**	.405**	0.084	0.094	.751**	0.404	.602*	.732**	.512*	0.422	0.508	.629*	.705**	.585*	0.499	0.531

附表 2 企業規模別従業員の不安（問 9）と経営者の不安（問 11）の相関

問 11 経営者の不安	附表 2 企業規模別従業員の不安と問 11 経営者の不安																								
	1人~9人		10人~29人		30人~99人		100人~299人																		
[近日常に必要な次の事業への出資]	.566**	.582**	.646**	.566**	.553**	.255	0.255	0.434	0.327	0.515*	0.439	-0.174	-0.029	.793**	.780**	.733*	.780**	.305	.778**	-0.298	0.111	-0.298	0.272	-0.076	-0.076
[コロナの影響による余剰（材料等も含め）]	0.298	0.212	0.238	0.2	0.257	-0.07	.562*	.509*	.498*	.543*	0.152	-0.02	-0.02	0.514	.863**	.922**	.863**	.578*	.605*	0.316	0.236	0.316	-0.289	0.649	0.649
[次年度の事業への影響]	.316*	0.265	0.261	0.282	0.123	0.193	0.209	0.013	0.092	0.159	-0.214	-0.022	-0.022	0.513	.714**	.707**	.714**	0.376	.599*	0.14	0.389	0.14	0.56	0.272	0.272
[固定費支払いの負担の大きさ]	.378*	.411**	.386*	.382*	0.119	.350*	.490*	.507*	0.41	.458*	-0.046	0.163	0.163	0.314	.671*	.655*	.655*	0.424	.592*	0.708	0.762	0.708	0.43	.885*	.885*
[顧客との信頼関係]	.550**	.453**	.536**	.611**	.459**	.396*	0.177	0.037	-0.015	0.086	-0.069	0.28	.715**	.63	.628	.63	0.201	.660*	.660*	0.343	-0.068	0.343	-0.343	0.25	0.25
[チャットやメールとの信頼関係]	.513**	.476**	.590**	.601**	.396*	.372*	0.203	0.175	0.165	0.297	0	0.238	0.336	0.424	.638*	.638*	0.469	.660*	.660*	0.343	-0.068	0.343	-0.343	0.25	0.25
[従業員との信頼関係]	.621**	.629**	.671**	.719**	.482**	.523**	.606**	.640**	.607**	.681**	-0.022	-0.031	0.503	0.43	.648*	.645*	0.204	.598*	.598*	0.086	-0.272	0.086	-0.514	-0.042	-0.042
[従業員のスキルの低下]	.381*	.340*	.437**	.419**	.401*	.442**	0.414	0.171	0.259	0.106	-0.033	0.084	.790**	.703*	.686*	.703*	0.395	.724**	.724**	0.086	-0.272	0.086	-0.514	-0.042	-0.042
[正規雇用の従業員の雇用維持]	.505**	.645**	.614**	.615**	.436**	.377*	.584*	.700**	.679**	.677**	-0.01	-0.127	0.489	0.47	.648*	.648*	0	.484*	.484*	0.343	-0.068	0.343	-0.343	0.25	0.25
[非正規雇用の従業員の雇用維持]	.449**	.383*	.482**	.513**	.422**	.492**	.607**	.639**	.678**	.715**	0.114	-0.01	0.446	0.535	.635	.635	0.075	.473	.473	0.348	0.336	0.348	-0.167	0.375	0.375

附表3 創業年別従業員の不安（問9）と経営者の不安（問11）の相関

問11 経営者の不安	附表3 問9従業員の不安、問11経営者の不安、問13経営者への支援の相関																	
	100年以上				50年以上				50年未満									
	従業員 [会社維持 への不安]	従業員[減 給への不 安]	従業員 [従業員自 身の雇用 への不安]	従業員 [従業員 への適応 への不安]	従業員 [従業員は 同業他社 の状況情 報の入手 を希望]	従業員 [就業への 生活上の 影響と就 業の両立]	従業員 [会社維持 への不安]	従業員[減 給への不 安]	従業員 [従業員自 身の雇用 への不安]	従業員 [従業員 への適応 への不安]	従業員 [従業員は 同業他社 の状況情 報の入手 を希望]	従業員 [就業への 生活上の 影響と就 業の両立]						
[近日で必要な次の事業への出資]	.469*	.452*	.543**	0.409	0.139	0.197	0.385	0.216	0.289	0.367	.448*	0.338	.648**	.725**	.735**	.680**	0.266	0.224
[コロナの影響による余剰（材料等も含め）]	0.251	0.313	0.305	0.366	0.186	-0.132	0.305	0.358	.462*	0.206	0.393	.409*	.667**	.446*	.439*	.446*	0.166	-0.025
[次年度の事業への影響]	0.305	0.36	.396*	.392*	0.171	0.182	0.18	0.031	0.213	0.302	0.004	0.114	0.346	0.264	0.194	0.28	-0.086	0.152
[固定費支払いの負担の大きさ]	.432*	.490**	.504**	.449*	0.024	0.181	0.376	.520**	.495**	0.322	0.294	0.313	0.383	.451*	0.376	.468*	0.142	0.374
[顧客との信頼関係]	.416*	0.294	0.241	0.319	.511**	.559**	0.341	0.25	0.383	0.328	0.048	0.048	.744**	.651**	.588**	.680**	0.303	0.369
[サプライヤーとの信頼関係]	.415*	0.325	0.371	.411*	0.334	0.337	0.116	0.168	0.315	0.196	-0.103	0.173	.707**	.648**	.665**	.801**	.533**	0.301
[従業員との信頼関係]	.794**	.722**	.697**	.771**	0.164	0.196	0.124	0.251	0.34	0.257	0.025	0.179	.683**	.702**	.737**	.841**	.592**	.496*
[従業員のスキル低下]	.529**	.391*	.418*	.419*	0.299	.445*	0.012	-0.059	0.156	0.033	-0.104	-0.038	.590**	.570**	.579**	.491*	.513**	0.38
[正規雇用の従業員の雇用維持]	.720**	.623**	.623**	.579**	-0.084	0.011	0.358	.526**	.531**	0.372	0.171	0.157	.686**	.721**	.754**	.613**	.613**	0.326
[非正規雇用の従業員の雇用維持]	.576**	.540**	.559**	.581**	0.105	0.027	0.377	0.377	.543**	0.385	0.111	0.308	.476*	.476*	.590**	.612**	.501*	0.405

同志社大学働き方と科学技術研究センター