



RIETI Discussion Paper Series 18-J-013

管理職の一側面

神林 龍

一橋大学経済研究所

樋口 美雄

慶應義塾大学



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

管理職の一側面¹

神林龍（一橋大学経済研究所）

樋口美雄（慶應義塾大学商学部）

要 旨

管理職は、女性の社会進出の指標とされたり、組織の生産性を左右するとされるなど、諸方面で重要な役割を担うと考えられている。ところが、総務省によれば管理的職業が減少トレンドにある一方、厚生労働省によれば減少する気配がないなど、政府統計によってさえ、その実態は捉えがたい。本稿では、経済産業研究所が実施した、調査会社の登録モニターに対するインターネットを通じた調査をもとに、政府統計の管理職の定義の関係や管理職の業務の実態についてまとめる。そこで発見されたことで最も重要なのは、第一次考課を担当する直接の部下がいる被用者でも、総務省定義にも厚生労働省定義でも管理職とされない場合があることがわかったことである。その主体は女性・非正社員であることから、戦力化され管理的職掌を任せられるようになった非正社員層が、政府統計では管理職として把握されない可能性がある。政策ターゲットとして管理職を定める場合、どのような定義を用いるかには細心の注意が必要だろう。

キーワード：管理職、日本標準職業分類、厚生労働省職階分類

JEL classification: J62, J44, J16,

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

¹本稿は、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「日本企業の人材活用と能力開発の変化」の成果の一部である。本稿の分析に当たっては、RIETI 提供による「管理職の職務・組織環境等に関するインターネット調査」を利用した。また、本稿の原案に対して、児玉直美（一橋大学）、乾友彦（学習院大学）、高村静（東京大学）の各氏ならびに経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の方々から多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

1 問題の所在と本稿の役割

近年の我が国の労働市場のなかで、実態解明が進んでいない領域に「管理職」がある。

たとえば、管理職の女性比率は、国の内外で女性の社会進出指標として取り上げられている。日本政府も数値目標まで導入し、女性活用施策の実施に余念がない。ただし、その主要内容は、育児休業や保育園などによる労働供給側、つまり被用者世帯に対する就労支援が中心で、管理職の業務内容とワーク・ライフ・バランスとの関連はそれほど探求されていない。家庭の側の懸念材料がなくなれば、全ての被用者が自然に管理職を目指すという素朴な前提に立っていると考えることができるが、果たしてこの前提は現実には成立しているのだろうか。

あるいは、労働基準法上の労働時間規制を外すホワイトカラー・エグゼンプションを拡大する意見が根強くありながら、長時間労働を招く懸念が払拭されず、賛否が入り乱れている。労働基準法上の管理監督者の定義と現実の管理職の就業状況が一致せず、論者によって実態のどの部分を見ているかがまちまちのため、議論が収束する気配がない。管理職の実体が、社会に共有されていない証左だろう。

管理職を巡る混濁した状況は、政府統計の未整備による実態把握の難しさにもよる。もともと管理職は、国際標準職業分類（International Standard of Occupational Classification、以下 ISCO と略す）でも、日本標準職業分類（Japanese Standard of Occupational Classification、以下 JSCO と略す）でも大分類「管理的職業従事者」として定義されている²。ほぼこの定義に準拠する総務省『国勢調査』や『就業構造基本調査』など基幹統計が、日本の管理職の実態を示すと考えるのが、まずは第一歩となるだろう。この定義（以下、JSCO 定義とする）の詳細については、付録 1 に示している。

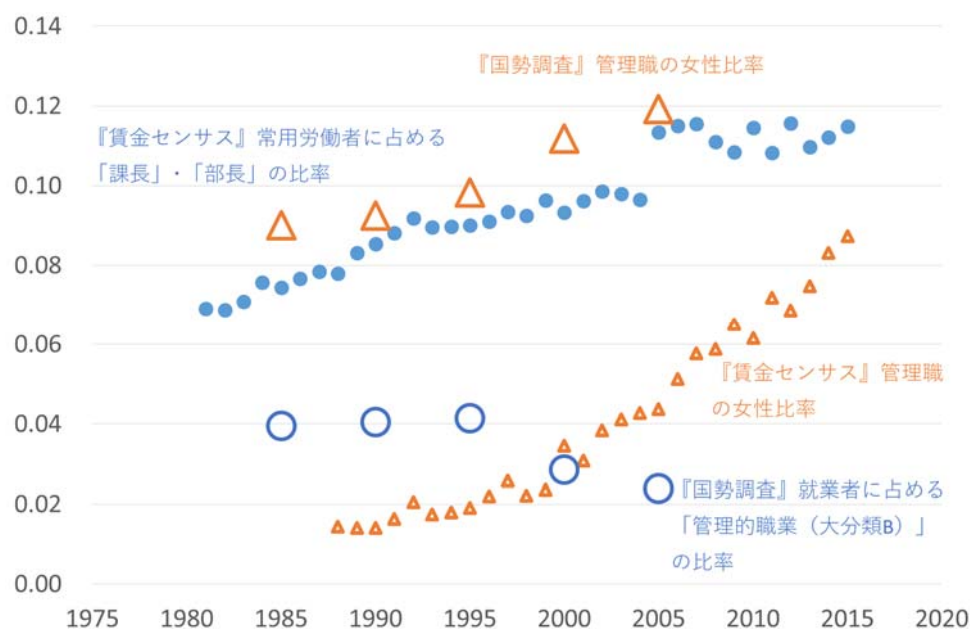
政府統計では、JSCO に準拠した管理職のほかに、厚生労働省『賃金構造基本統計調査』（以下、賃金センサスと略す）に採用されている「役職」による定義が存在する。賃金センサスは、本質的には事業所調査で、人事担当者が賃金台帳の情報をサンプリングして報告することで作成されるが、常用労働者 100 人以上の事業所については、あわせて役職を報告することが求められている。各役職

² 管理的職業（大分類 A）に関する限り、JSCO は ISCO と同様の定義を用いている。2009 年の第 5 回改訂までは大分類 B とされていた。

の定義は付録2に示しているので興味ある読者は参照していただきたいが、「部長級」「課長級」「係長級」(一部「職長級」³)にわけて特定している(以下、MHLW定義と略す)。通常、管理職と認識されるのはこの3つの役職(と役員)で、公的文書の中でも賃金センサスの数値が引用されることが少なくない⁴。

この2つの統計数値を、各統計の中で就業者に占める管理職の割合を算出し、比較したのが次の図1である。JSCO定義の管理職については『国勢調査』の職業別集計結果を参照し、MHLW定義については賃金センサスの公表数値を用いている。また、賃金センサスについては、JSCO定義とあわせるために「部長級」および「課長級」のみを集計した。

図1：JSCO定義とMHLW定義の管理職の動向



出所) 総務省『国勢調査』、厚生労働省『賃金構造基本統計調査』より筆者作成

³ 産業大分類における「鉱業、採石業、砂利採取業」「建設業」「製造業」に属する事業所のみ報告対象とされている。

⁴ たとえば、「女性活躍推進法」に基づく「情報公表」や「行動計画の公表」の掲載先として整備された「女性の活躍推進企業データベース」における「管理職に占める女性労働者の割合」は、以下の通りに定義されている。『管理職＝「課長級(下記参照)」と「課長級より上位の役職(役員を除く)」にある労働者の合計をいう。課長級＝①事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が2係以上からなり、若しくは、その構成員が10人以上(課長含む)のものの長、又は②同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者(ただし、一番下の職階ではないこと)』(<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>より筆者引用)。これは賃金センサスの定義と等しい。

両調査は、カバーする範囲やサンプリングの方法が異なるので、両者の数値が異なるのは当然ではあるが、時系列的傾向も異なることは強調しておきたい⁵。各統計から算出された管理職における女性比率のトレンドは一致して上昇を示しているので、両調査にまったく関係がないわけではない。

しかし、就業者に占める管理職比率のトレンドは、1990 年代後半以降、両調査で乖離がはっきりしている。JSCO 定義に準拠する『国勢調査』では、MHLW 定義に近い中分類「会社・団体等管理職員」に限定したとしても、1995 年の 80 万人から 2010 年の 20 万人へと、減少傾向が明らかである。その一方、MHLW 定義の賃金センサスでは、部課長ですらすでに 120～130 万人を数え、しかも減少傾向を見せていない。もともと、全国民を対象とした『国勢調査』と比較すると、賃金センサスは常用労働者 5 名以上の事業所しか調査対象とせず、かつ役職は 100 名以上の従業員を抱える事業所でしか報告されない。さらに、公表数値では有期契約の役職者は除外されて集計されているため、JSCO 定義に対して過小報告の傾向が予想されることはあれ、図 1 に示されたような、水準と時系列的傾向の乖離は考察対象として然るべきだろう。

以上のような混濁した現状認識は、管理職を巡る所論の混乱のもとになっているだろう。そこで本稿は、管理職の定義と実態の関係をつかむことを目的に据える。すでに図 1 で暗示されたように、管理職とは定義によって異なる側面を見せる可能性が高く、政策ターゲットをどこに据えるかを考えるには、定義と実態の関係をおおまかにつかむ必要があるからである。

本稿では、経済産業研究所（以下、RIETI と略す）が実施した、調査会社の登録モニターに対するインターネットを通じた調査をもとに、JSCO 定義と MHLW 定義との関係をまとめる。調査の際、追加的に、管理職のコミュニケーションの取り方や業務のあり方、身体的精神的負担などについての情報も収集するよう努め、管理職の実態の一側面を明らかにする。得られた観察結果のうち、最も重要と思われる点をあらかじめ挙げておくと、以下ようになる。

まず、第一次考課を担当する直接の部下がいる被用者でも、JSCO 定義にも MHLW 定義にも当てはまらない場合があることがわかった。その主体は女性・非正社員であることから、戦力化され管理的職掌を任せられるようになった非正社員層が、政府統計では管理職として把握されない可能性があることがわか

⁵ この乖離は折に触れて指摘されてきた。たとえば、日本労働研究機構（1997）では、第 1 章で賃金センサスの部長級と課長級を扱い、第 2 章で就業構造基本調査の管理的職業を扱っている。両計数の比較は第 3 章第 6 項で行われているが、1994 年までを対象としている。

った。また、MHLW 定義は、JSCO 定義と比較すると、内部労働市場を昇進した先にある、社会の管理的ポジションという性格が強く、外部労働市場との接続はそれほど強く想定されない。逆に JSCO 定義は、比較的外部労働市場と接続する部分を重視するようになっており、日本の労働市場の現状では、より限定的になる傾向がある。両定義では、労働市場における位置づけが異なることには注意する必要があるだろう。したがって、管理職層を政策ターゲットとするときには、その定義を明確にすることは、もはや必要不可欠であることがわかる。それと同時に、政府統計の職業分類の定義を、実際の管理的職務を担当する被用者に近づける努力も続ける必要であるだろう。

2 データ概要

本稿で依拠するデータは『管理職の職務・組織環境等に関するインターネット調査』により得られた情報である。同調査は、RIETI より楽天リサーチに委託され、2017 年 9 月 16 日から 19 日に実施された。調査対象者は、同社の保有する登録モニターのうち、調査時点で 25～55 歳の就業者で、「現在お勤めの事業所（派遣先）で、あなたが第一次考課（評価）を担当する部下がいますか？」というスクリーニング質問を肯定した 3000 名と否定した 1000 名である⁶。調査票は 7 つのスクリーニング質問のほか 61 問からなり、インターネット上の画面を通じて回答された。

質問内容は、組織概要や個人的経験のほかに、主に 4 種類からなる。(a) JSCO 定義・MHLW 定義にあてはまるか、(b) 会社の売上・雇用の予想、(c) 上司・部下とのコミュニケーションのあり方、(d) 身体的・精神的状況と主観的満足度である。(a)の両定義への当てはまりについては、8 つの問いを用い、逐次的に条件にあてはまるかを回答する。(b)部分も逐次的な質問構造としており、会社としての売上・雇用に関するシナリオとそれが実現するだろう確率を聞き、最良・最悪の場合に進む。調査最後のパートで、会社のシナリオと個人的見解が異なるかを確かめている。(d)でのストレスや主観的満足度の測定については、MIH-5 など他調査との比較可能な尺度を採用している。

⁶ 同様の定義を使用した調査は、最近では企業活力研究所（2017）「働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究」がある。

調査母集団が「一次考課を担当する部下がいる被用者」であるため、残念ながらこの調査結果が日本全体のどの部分と重なるかは不明である。管見の限り、十分な精度を達成するようにサンプリングを設計した調査で、同様の質問を備えたものがなく、復元することができないためである。しかし、他の政府統計をみる限り、予算内で分析に耐えうるサンプルサイズを構築するためには、何らかの形で管理的職掌を担う被用者に偏って調査対象を設計する必要があった。一般に、管理的職掌は「指揮命令」と「評価」の両輪で構成される。一方の指揮命令については、日本の組織では明文化されていないことが多く、「指揮命令する部下がいるか」という質問によって管理的職掌に関わるかを判断するのは望ましくないだろう。本調査ではもう一方の「評価を担当する者がいるか」で部下の有無を定義し、さらに第一次考課に特定することで、直接の部下がいる被用者に調査対象を絞った（この対象をサンプル A と呼ぶ）。おそらく、管理的職掌に服する被用者集団を定義する最も広汎な方法だろう。

比較対象のために、第一次考課を担当する部下がいない被用者についても、後述のようにサンプル B または C として一定数確保したが、本稿の観察結果は、あくまでも直接の部下をもつ被用者のなかでの比較であることに注意する必要がある。

サンプルの外形的な姿を要約し、総務省『労働力調査』と比較したのが次の表 1 である。

表 1：労働力調査との対象

雇用形態構成比				産業構成比			
	LFS	Sample A	Sample B+C		LFS	Sample A	Sample B+C
会社役員/自営業主	13.7	13.2	5.8	農業、林業	3.1	0.6	0.6
正規の職員・従業員	54.9	80.7	66.2	漁業	0.3	0.3	0.0
パート	15.4	1.7	8.7	鉱業、採石業、砂利採取業	0.0	0.3	0.0
アルバイト	6.5	0.7	5.0	建設業	7.6	7.1	6.9
労働者派遣事業所の派遣社員	2.1	0.9	2.8	製造業	16.2	23.8	20.3
契約社員	4.5	1.5	4.6	電気・ガス・熱供給・水道業	0.5	1.2	1.5
嘱託	1.9	0.4	0.4	情報通信業	3.2	6.4	5.7
その他の勤務形態	1.3	1.0	6.5	運輸業、郵便業	5.2	4.0	5.0
合計	100.0	100.0	100.0	卸売業、小売業	16.4	10.3	11.2
				金融業、保険業	2.5	6.1	4.3
従業員規模構成比				不動産業、物品賃貸業	1.9	2.5	2.8
	LFS	Sample A	Sample B+C	学術研究、専門・技術サービス業	3.4	2.8	3.8
1人	7.3	0.3	8.3	宿泊業、飲食サービス業	6.0	3.1	2.5
2人～4人		5.6	9.8	生活関連サービス業、娯楽業	3.6	1.1	1.7
5人～9人	8.2	6.4	8.6	教育、学習支援業	4.8	3.5	3.7
10人～29人	14.6	13.5	12.6	医療、福祉	12.5	7.0	8.1
30人～99人	17.5	18.2	17.8	複合サービス事業	0.9	1.6	0.8
100人～499人	20.8	21.7	17.9	サービス業(他に分類されないもの)	6.4	9.4	12.3
500人～999人	7.5	8.0	5.7	公務(他に分類されるものを除く)	3.6	4.8	3.9
1,000人以上	24.1	26.4	19.3	分類不能の産業	1.6	4.1	4.9
合計	100.0	100.0	100.0	合計	100.0	100.0	100.0
				女性比率			
					LFS	Sample A	Sample B+C
					43.5	13.6	31.7

注) 『労働力調査』は 2016 年平均値、基本集計 II-1 表より、官公庁を除く。雇用形態は呼称により定義した。

特徴として、両サンプルともに、製造業・男性・正社員に多く集中している点は、以降の観察結果を解釈する上で考慮する必要がある。またサンプル A は約 3000 名、サンプル B と C は合計約 1000 名なので、両サンプルの平均的な女性比率は 18%程度にとどまり、本調査に反応したモニターがある程度偏っていることを示している。

さらに注意すべき点として、第一次考課担当者がいないからといって非管理職ではない、ということを挙げておこう。つまり、第一次考課を担当する直接の部下が不在でも、第二次考課、第三次考課を担当する間接的な部下がいる場合があるのである。そのサンプル構造を示したのが次の表 2 である。

表 2：考課構造とサンプル

	スクリーニング質問 「現在お勤めの事業所（派遣先）で、あなたが第一次考課(評価)を担当する部下がいますか。」	
	YES = 3000名	NO = 1000名
第三次考課担当あり	1163 671 1164	328^(*) Sample C
第二次効果担当あり		
第一次考課担当あり		
第一次考課担当なし	Sample A	672 Sample B
	2998	1000

サンプル B は、考課担当をまったくもたない被用者で構成される。これに対してサンプル C は、第一次考課の担当はないが、より高次の考課の担当がある場合、つまり直接の部下はいないが部門や事業所など組織全体を統括するサンプルで構成される。サンプル B とサンプル C は調査設計時には割り付けされておらず、先着順で 1000 名の回答者を募った結果、7 割弱がサンプル B、3 割強がサンプル C に分類された。

高次の考課の担当があるのは、第一次考課を担当する場合も同様である。サンプル A のうち、第一次考課を担当する直接の部下しかいない被用者はおおよそ 40%にとどまる。残りのうち 20%程度が第二次考課を担当する間接的な部下がおり、40%が第三次考課を担当する間接的な部下がいる。被用者によっては、掌握する職場の範囲が広範囲に渡る場合があることに注意しておく必要がある。

3 誰が管理職なのか

3.1 JSCO 定義と MHLW 定義の関係

まず、本稿の最も重要な目的である、JSCO 定義と MHLW 定義にあてはまるかどうかを検討しよう。ただし、ここで MHLW 定義は「部長級」「課長級」「係長級」の 3 つの役職をとる⁷。サンプルごとに、両定義にあてはまるか否かを集計したのが次の表 3 である。簡便化のために構成比のみを示した。

表 3：JSCO 定義と MHLW 定義

Sample A：一次考課担当あり N=2998					Sample B：考課担当なし N=672					Sample C：考課飛び担当のみ N=328				
		JSCO定義					JSCO定義					JSCO定義		
		NO	YES	total			NO	YES	total			NO	YES	total
MHLW定義	NO	20.6	4.5	25.2	MHLW定義	NO	79.3	2.4	81.7	MHLW定義	NO	73.2	3.1	76.2
	YES	42.3	32.6	74.9		YES	14.7	3.6	18.3		YES	18.0	5.8	23.8
	total	62.9	37.1	100.0		total	94.1	6.0	100.0		total	91.2	8.8	100.0

直接の部下をもつサンプル A では、MHLW 定義にあてはまるのが 7 割強、JSCO 定義にあてはまるのが 4 割弱となった。両定義でともに管理職と認識されるのは 3 割程度にとどまる。第一次考課を担当する直接の部下をもちながら、両定義ともに管理職と認識されないのも 2 割いる。管理的職掌の重要な要素である考課担当を持つか持たないかという次元と、両統計が注目している次元がずれていることがわかる。

そのずれは両定義で同様ではない。MHLW 定義では管理職と認識されながら、JSCO 定義では管理職と認識されない比率が高く、4 割を占める。逆にいえば、MHLW 定義で管理職と認識されるうち、JSCO 定義にあてはまるのは半数にとどかない。他方、JSCO 定義で管理職と認識されながら、MHLW 定義で認識されない場合は少ない。MHLW 定義は、直接の部下をもつという職掌に近い領域を抑えているのに対して、JSCO 定義は、より狭い部分を管理職として定義していることがわかる。

考課担当をまったくもたないサンプル B や高次の考課しか担当しないサンプル C の場合、8 割方、両定義ともに管理職と認識しない。第一次考課担当の有無

⁷ 「係長級」を MHLW 定義からはずした場合についても、以下の所論には変化はない。本論末尾に付録 10 として記述統計を掲示した。

をもって管理的職掌に携わる被用者を広くとらえるという本調査のスクリーニング戦略が機能しているといえる。ただし、考課担当を全く持たないサンプル B でも、どちらかの調査で管理職と認識される場合が 2 割程度あることは、今後の課題として考える必要があるだろう。表 1 に示されたように、その一部は、組織として自分以外いない場合だと考えられる。組織を管理することと、人員を管理することが等価ではない場合、JSCO 定義・MHLW 定義は組織を管理するという職掌を優先してしまう傾向があるといえる。

3.2 両定義と属性の関係

次に、あくまで第一次考課担当をもつという中での違いでしかないが、両定義にあてはまるかどうかは被用者属性とどう関係するかをみてみよう。主な変数について、定義にあてはまるかどうかでグループを構成し、グループごとの平均値についてのみ要約したのが次の表 4a である。ただし、最初の 2 グループは JSCO 定義、MHLW 定義にあてはまるかどうかのみを判断基準とし、他の条件を課していないので、4 つのグループは相互に排他的ではない点に注意されたい。また、続く表 4b は、統計的な判断を加えるために回帰分析の枠組みでまとめた観察結果である。結果の全体は付録を参照していただきたい。

表 4 a : JSCO 定義・MHLW 定義と被用者属性（サンプル A : 平均値）

	JSCO	MHLW	both	neither
# of observation	1113	2244	977	618
女性	0.10	0.09	0.09	0.27
年齢	46.0	45.5	46.0	42.5
中学卒	0.01	0.01	0.01	0.01
高校卒	0.14	0.14	0.12	0.20
高専・短大卒	0.13	0.13	0.13	0.21
大学大学院卒	0.73	0.72	0.74	0.57
正規	0.77	0.86	0.81	0.67
非正規	0.03	0.03	0.02	0.17
役員	0.19	0.11	0.17	0.16
年収	861.6	813.8	871.3	602.6
従業員数	402.5	434.4	422.9	329.8

	JSCO	MHLW	both	neither
# of observation	1113	2244	977	618
営業・事務・企画系	0.52	0.51	0.54	0.36
サービス・販売系	0.05	0.06	0.04	0.13
クリエイティブ系	0.02	0.02	0.02	0.03
技術系（ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系）	0.07	0.08	0.08	0.07
技術系（電気、電子、機械）	0.07	0.08	0.07	0.05
技術系（素材、食品、メディカル）	0.03	0.03	0.03	0.03
技術系（建築、土木）	0.04	0.05	0.04	0.03
製造（工場など生産現場の従事者）	0.03	0.04	0.03	0.06
建設／建築従事者・職人	0.01	0.01	0.00	0.01
専門職	0.10	0.08	0.08	0.14
その他	0.07	0.05	0.06	0.08

	JSCO	MHLW	both	neither
# of observation	1113	2244	977	618
農業、林業	0.00	0.01	0.01	0.01
漁業	0.00	0.00	0.00	0.00
鉱業、採石業、砂利採取業	0.01	0.00	0.01	0.00
建設業	0.08	0.07	0.07	0.06
製造業	0.25	0.26	0.26	0.18
電気・ガス・熱供給・水道業	0.01	0.01	0.01	0.01
情報通信業	0.06	0.07	0.06	0.06
運輸業、郵便業	0.03	0.04	0.03	0.04
卸売業、小売業	0.10	0.10	0.10	0.11
金融業、保険業	0.06	0.07	0.07	0.05
不動産業、物品賃貸業	0.03	0.03	0.03	0.01
学術研究、専門・技術サービス業	0.02	0.02	0.02	0.04
宿泊業、飲食サービス業	0.03	0.03	0.03	0.04
生活関連サービス業、娯楽業	0.00	0.01	0.00	0.02
教育、学習支援業	0.03	0.03	0.03	0.05
医療、福祉	0.07	0.06	0.06	0.09
複合サービス事業	0.02	0.02	0.02	0.01
サービス業（他に分類されないもの）	0.09	0.09	0.09	0.13
公務（他に分類されるものを除く）	0.06	0.05	0.06	0.02
その他産業	0.04	0.03	0.04	0.07

まず、属性の平均値を比較した。おおまかにいって、JSCO 定義にあてはまる被用者と、MHLW 定義にあてはまる被用者の間に明らかな違いは見つけられない。強いていえば、MHLW 定義には、大規模企業の正社員の比率が多く、JSCO 定義では役員層が多く、もともとの両者の定義の違いと一致する。前項にて、両定義は人事の側面よりも組織の側面が優先される傾向が示唆されたが、両定義の間に組織の大きさに関する違いがあることが、ここでも明瞭になった。

ただし、ここで重要なのは、第一次考課の担当をもちながら、どちらの定義にも該当しないグループである。このグループは、他と比して、若年・女性・高卒高専短大卒・非正社員比率が高いという特徴がある。また、両定義に該当しない被用者の所得は低い傾向にある。非正社員の増加に伴い、すでに 1980 年代から日本の人事管理のキーワードに「非正社員の基幹化・戦力化」があったのは周知の事実だが、実際に一定程度の非正社員に管理的職掌を任される場合があることは頻繁に指摘されている⁸。そしてこれらの被用者は、統計上管理職と認識されない傾向にあることがわかる。

以上の観察結果は回帰分析の枠組みでも不変である。ここでは、JSCO 定義にあてはまるか、MHLW 定義にあてはまるかのダミー変数を被説明変数として、表 4 で用いた被用者属性にそれぞれ回帰する枠組みを採用した。回帰モデルは、

⁸ たとえば島貫（2007）の第 1 節にあげられた諸文献を参照のこと。

線形確率モデル、プロビットモデル、同時プロビットモデルをそれぞれ試したが、分析結果はほぼ同様なので、ここでは線形回帰モデルの推定結果の主要な部分のみを要約し、その他の部分は付録に採録している。

表 4 b：JSCO 定義・MHLW 定義と被用者属性（サンプル A）

標本 推定モデル	第一次考課担当あり 線形確率モデル					
被説明変数	総務省定義 による管理職=1			賃金センサス定義 による管理職=1		
被説明変数標本平均	0.372			0.749		
	推定係数	標準誤差	P値	推計係数	標準誤差	P値
二次考課担当あり	-0.152	0.020	0.00	-0.019	0.017	0.29
三次考課担当あり	-0.060	0.023	0.01	0.008	0.020	0.67
女性	-0.036	0.028	0.20	-0.148	0.024	0.00
年齢	0.002	0.002	0.11	0.002	0.001	0.13
管理職経験年数	0.009	0.002	0.00	0.000	0.002	0.95
勤続年数	-0.001	0.001	0.35	0.003	0.001	0.02
BASE = 高校卒) 中学卒	0.059	0.097	0.54	-0.081	0.084	0.33
高専・短大卒	-0.012	0.031	0.71	0.040	0.027	0.14
大学大学院卒	0.039	0.025	0.12	0.072	0.022	0.00
(BASE = 正規) 非正規	-0.072	0.039	0.07	-0.280	0.034	0.00
役員	0.109	0.029	0.00	-0.185	0.025	0.00
年収	0.000	0.000	0.00	0.000	0.000	0.00
従業員数	0.000	0.000	0.14	0.000	0.000	0.37
観測数	2989			2989		
決定係数	0.09			0.15		

その他の説明変数として産業ダミー、職種ダミー、定数項が含まれている。

JSCO 定義は、役員と正の相関をもつが高次の考課を担当することとは負の相関を示す。JSCO 定義では小規模会社の役員層が多く拾われるからだろう。また、勤続年数よりは管理職経験年数のほうが、JSCO 定義と相関が強いことが示されており興味深い。被用者属性のうち性別や最終学歴は、JSCO 定義とはそれほど強い相関をみせているわけではない。JSCO 定義は、やはり自営業・会社役員層を中心に捉えていることを示唆している。

一方、MHLW 定義にあてはまる被用者は、高学歴で管理職経験年数よりも勤続年数に依存する傾向が強い。内部昇進にしたがって管理職として認識される傾向が強まってくることが示唆されるだろう。

また、女性比率と強く相関するのは MHLW 定義であって JSCO 定義ではない。従来から、自営業・会社役員層については、女性比率が他と比較すると大きいこ

とが指摘され、企業内キャリア形成における女性差別のネガであると議論されていたが⁹、本調査でも確かめられる。

3.3 小括

以上の観察結果をまとめておこう。まず、JSCO 定義は役員層をとらえる傾向があり、MHLW 定義では役員比率は低く内部昇進を重ねる管理職層をとらえる傾向がある。この違いは、もともとの職業分類の定義の違いとも親和的である。

ただし、両定義ともに、戦力化された非正社員のうち評価という意味での管理的職掌をもつ被用者を無視する傾向が強い。そして女性比率の低迷は、相対的には MHLW 定義に強く、政策的にも強調されている管理職における女性比率の低さは、会社内の組織的構造に引っ張られる MHLW 定義に固有の要因と関係する可能性が高い。逆にいえば、役員層に近い JSCO 定義では、女性が不利な立場に立たされるとは即断できない可能性を考慮する必要があることが示唆される。

4 管理職定義による業務の違い

4.1 コミュニケーション頻度

前節では JSCO 定義と MHLW 定義の違いを、第一次考課を担当する直接の部下がいる被用者に限定して比較した。その結果、両定義は組織面の管理者としての側面を重視し、それぞれ特徴をもつことがわかった。本節では、こうした管理職の業務遂行の内容についてデータを吟味する。具体的には、部下・上司とのコミュニケーションの取り方、部下の業務との兼務状況、そして身体的精神的負担の3点から特徴を抑える。

まず、部下・上司とのコミュニケーションについては、メールや電話等を介した間接コミュニケーションと、直接顔を合わせる直接コミュニケーションにわけて、調査前1週間のうち回数を聞いた。その際、平均16名いる第一次考課を担当する直接の部下のうち、もっとも頻繁にコミュニケーションをとった部下と、もっともコミュニケーションをとらなかった部下について情報を採取し、続いて直接の上司とのコミュニケーションについての情報も聞いた¹⁰。その回答を

⁹ 経済産業省（2004）（19頁）や児玉（2006）（図4-8）など。ご教示いただいた児玉直美氏に感謝申し上げます。

¹⁰ 具体的質問は、『先週一週間に、部下とおよそ何回顔を合わせて [メールや電話など間接的な方法で]

まとめたのが次の表 5 a である。

表 5 a：コミュニケーション頻度（サンプル A）

	観測数	平均	最小	中位	最大
第一次考課担当数	2998	16.1	1	5	8000
部下との直接コミュニケーション					
最大 (a)	2998	8.7	0	5	500
最小 (b)	2998	3.2	0	1	500
中位点 $'(c) = \{(a) + (b)\} / 2$	2998	8.6	0	5	550
部下との間接コミュニケーション					
最大 (d)	2998	8.6	0	5	1000
最小 (e)	2998	3.1	0	1	1000
中位点 $(f) = \{(d) + (e)\} / 2$	2998	5.8	0	3	1000
直間比率 $(g) = '(c) / (f)$	2596	2.0	0.5	1.5	181.5
上司との直接コミュニケーション					
頻度 (h)	2998	8.0	0	3	6987
部下中位点との比率 $(i) = '(c) / (h)$	2645	2.3	0	1.25	181.5
上司との間接コミュニケーション					
頻度 (j)	2998	9.1	0	3	4571
部下中位点との比率 $(k) = (f) / (j)$	2414	1.3	0	1	40
直間比率 $(l) = (h) / (j)$	2414	1.2	0	1	33.3

平均値で比較する限り、部下とのコミュニケーションにせよ、上司とのコミュニケーションにせよ、間接コミュニケーションと直接コミュニケーションは同等の重みをもつ傾向がある。ただし、最大値が示すように、この質問方法だと、かなり頻繁にやり取りする場合には正確に回数を数えることができない可能性が強い。そこで、各回答者について、最大値と最小値との中位点を算出し、その平均をとると直接コミュニケーションについては 8.6 回、間接コミュニケーションについては 5.8 回と、同一人物の中では、直接コミュニケーションの中位値のほうが 2 倍ほど大きい。直接コミュニケーションのほうが濃密である可能性を示唆している。

この点、上司とのコミュニケーション頻度については、部下との頻度の中位値よりも 1-2 倍を示している。上司とは、部下一人分よりも頻繁にコミュニケーションをとっているが、二人分には届かない程度である。ただし、部下とのコミュニケーションと比較すると間接的な割合が大きく、情報をまとめて間接的方法

やり取りしましたか。(1)最も頻繁に顔を合わせた「間接的な方法でやり取りした」部下と、(2)最も顔を合わせなかった「やり取りしなかった」部下の両方についてお答えください。※ただし、休暇や出張・外国赴任などの理由により、もともと顔を合わすことができない部下は除きます。』である。括弧内は間接的コミュニケーションに関する質問で、上司についても同様である。

で上司にあげる様態を示しているのかもしれない。

このコミュニケーションのあり方は、仕事の進め方によって違うのかを確かめたのが次の表 5b である。本調査では、仕事の進め方の情報として、『先週一週間で、業務に関して意思決定したとき、まず参考にしたものや相談した方は何ですか。次の選択肢から頻度の多かった順に 3 つ選んでください。』という質問を設けている。回答の選択肢は『上司、部下、会社内の知り合い、会社外の知り合い、以前の経験、マニュアル、SNS やインターネットサイト、とくに参考にしたものや相談したものはなし』である。このうち最も頻度の多かった手段として、『上司』または『部下』を選択したデータのみを絞り、それぞれのグループについて、部下とのコミュニケーション頻度の中位値と上司とのコミュニケーション頻度との比率を要約したのが表 5 b である。

表 5b：コミュニケーション頻度（サンプル A）

	観測数	平均	最小	中位	最大
上司との直接コミュニケーション：部下中位点との比率 (i)					
仕事の進め方：上司と相談	1174	1.9	0	1	50
部下と相談	490	2.6	0	1.5	115
上司との間接コミュニケーション：部下中位点との比率 (k)					
仕事の進め方：上司と相談	1083	1.2	0	0.875	40
部下と相談	447	1.3	0	1	25

仕事の進め方において、もっとも多用するのが部下との相談と答えたグループ（おおむね 3 分の 1 程度）の場合、上司と相談すると答えたグループ（おおむね 7 分の 1 程度）よりも、部下とのコミュニケーション頻度が相対的な意味で大きい。ただ、これは直接コミュニケーションに関する観察結果で、間接コミュニケーションには当てはまらない。仕事を進めるにあたっての相談は、直接コミュニケーションに多くをよっている事情がわかる。

以上のようなコミュニケーションのあり方が、JSCO 定義にあてはまる管理職と MHLW 定義にあてはまる管理職で違いがあるかを、回帰分析の枠組みで考察しよう。被説明変数は、部下とのコミュニケーションに関する頻度の中位値、直接コミュニケーションと間接コミュニケーションの比率である。説明変数としては、各定義にあてはまる場合に 1 をとるダミー変数に加え、被用者属性を取り入れている。このうち関心のある両定義ダミーに対する推定係数のみを表示したのが次の表 6 で、そのほかの結果は付録として採録した。

表 6：管理職定義とコミュニケーション頻度（サンプル A）

標本 推定モデル	第一次考課担当あり								
	OLS								
被説明変数	部下との直接コミュニケーション頻度（中位			部下との間接コミュニケーション（中位点）			部下とのコミュニケーションにおける直間比率		
被説明変数標本平均	8.642			5.839			2.019		
	推定係数	標準誤差	P値	推計係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	0.899	0.783	0.25	0.209	0.988	0.83	-0.035	0.173	0.84
MHLW定義で管理職	0.976	0.901	0.28	0.963	1.137	0.40	0.149	0.207	0.47
観測数	2989			2989			2589		
(疑似) 決定係数	0.02			0.02			0.03		

他の説明変数として、考課階層、性別、年齢、学歴、経験年数、勤続年数、呼称、年収、企業規模、職種、業種を含む

第一次考課を担当する部下がいる管理職の中では、JSCO 定義にあてはまるか MHLW 定義にあてはまるかはコミュニケーションの頻度と関係がなさそうである。本来コミュニケーションのあり方は、当該個人がおかれた組織の上の位置と関連すると考えられるが、本調査では明確にはなっていない。JSCO 定義にせよ、MHLW 定義にせよ、人事的な連絡ではなく、組織管理上の連絡を重視するという性格がここにもあらわれている。

4.2 Playing Manager 化は進んでいるのか？

管理職を担当業務からみて区別するのが難しい要因のひとつに、管理職といえども部下と同じ業務をこなすことがある。その理由はさまざまと考えられるが、一般に Playing Manager と呼ばれる言葉で表現されることが多い。もともと労基法上のエグゼンプションも、もっぱら一般作業層を管理監督するという、仕事上区別された業務編成として管理的職業をみていた。この区別が曖昧なことが、ホワイトカラー・エグゼンプションを導入する際のひとつの障害になっていることは否定できない。

本調査では『先週一週間に、（一次考課を担当する）部下と同じ業務をご自身で遂行した／あなたと同じ業務を上司自身が担当したことがありますか。一週間の仕事全体のうちの比率で教えてください。』という質問を設け、さらにその理由を問い、管理職の Playing Manager 化の度合いを確かめた。次の表 7 がその結果の要約である。

表7：業務上の部下との同化（サンプル A）

（一次考課を担当する）部下と同じ業務をご自身で遂行した／あなたと同じ業務を上司自身が担当したことがありますか				
	観測数	平均	最小	最大
全体	2,998	38.5	0	100
理由： 部下／あなたへの助力	1,160	40.6	1	100
もともと自分／上司が担当している業務だから	865	50.3	1	100
担当の決まっていない急な仕事だったから	251	35.2	2	100
とくに理由はない	360	44.8	1	100

※担当したことがない=362

部下や上司と完全に業務内容が重なっている割合の全体の平均値は 38.5%で、およそ 9 割近い回答者が部下や上司と同一の業務を担当したことがあると答えている¹¹。第一次考課を担当する部下がいる管理職でも、相当程度前線の業務を直接担当する場合があることがわかる。その理由のうちもっとも頻度の高いものは『助力』で、約 4 割を占める。『担当の決まっていない急な仕事』とあわせ、もともと回答者の仕事としてはスケジュールされていたわけではないが、結果として担当するという回答がおおよそ半数をしめる。

しかし、もともと担当することが決まっていたという回答も 3 割程度を占めており、その場合、上司や部下と同一の業務がしめる比率は平均で 50%を超えている。第一次考課を担当する部下がいるとはいえ、その被評価者と同様の業務を日常的にこなしている様子が垣間見える。

Playing Manager 化の度合いが、JSCO 定義あるいは MHLW 定義とどう関係するかを、回帰分析の枠組みで示したのが次の表 8 である。

表8：業務上の部下との同化（サンプル A）

¹¹ たとえば、リクルートワークス研究所『ワーキングパーソンズ調査 2014』の「マネージャー追加調査」には「労働時間全体を 100 とした場合、あなたは次の 5 つの仕事それぞれにどれくらいの割合の時間をかけていますか。」という質問があり、5 つの選択肢のなかに「プレイヤー（自分自身が業績目標を担っている業務の遂行）」が用意されている。単純平均値は、41.27%である。

標本 推定モデル	第一次考課担当あり OLS		
被説明変数	Playing Manager 比率		
被説明変数標本平均	43.75		
	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	-1.855	1.264	0.14
MHLW定義で管理職	-3.033	1.480	0.04
観測数	2627		
決定係数	0.07		

同様に考課負担が割り当てられていても、政府統計によって管理職と定義される場合には、playing manager としての役割は減少する傾向にある。政府統計による管理職の定義は、管理的職掌を担う被用者のうち比較的管理的職掌に特化している傾向は認められる。ただし、この傾向は、内部昇進的なメカニズムが透けて見える MHLW 定義のほうが、役員層を捕捉する確率の高い JSCO 定義よりも強い。表 8 の回帰分析では、事業規模は従業員数でコントロールされているが十分ではないかもしれない。その場合、JSCO 定義は役員層をとらえる傾向にあるものの、その事業規模が比較的小さいときには、Playing Manager 的な役割が要求されてしまうものと推論できるだろう。

4.3 肉体的負担・主観的満足度評価

本調査では主観的な質問ではあるが、身体的精神的負荷に関する情報を収集している。業務上の身体的頭脳的負荷については、モニター利用比率や歩数、暗算の有無、そして頭部・目に疲労があるかという質問群を採用した。利用するモニターについては、固定モニターか携帯モニターかを区別し、業務のなかで電子機器をどれだけのよう利用しているかの代理変数と考える。歩数は身体的負荷の、暗算は頭脳的負荷の表象とし、結果として頭部や目に疲労が蓄積しているかも踏まえて、管理職のさまざまな角度からの負荷を考察する。

まずは、これらの情報を MHLW 定義・JSCO 定義に回帰し、政府統計上管理職と定義される被用者とそれ以外で、身体的頭脳的負荷が異なるかを調べた結果を要約したのが次の表 9 である。

表 9：モニター利用比率、歩数、暗算（サンプル A）

標本 推定モデル	第一次考課担当あり OLS								
被説明変数	固定モニター比率			形態モニター比率			その他比率		
被説明変数標本平均	52.91			11.86			35.22		
	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	1.344	1.073	0.21	0.635	0.612	0.30	-1.979	1.018	0.05
MHLW定義で管理職	0.295	1.235	0.81	-0.089	0.704	0.90	-0.206	1.172	0.86
観測数	2989			2989			2989		
決定係数	0.10			0.11			0.10		

標本 推定モデル	第一次考課担当あり OLS						第一次考課担当あり OLS					
被説明変数	歩数			暗算をしたか			頭部・目に疲労					
被説明変数標本平均	14405.97			0.71			0.44					
	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	-109.4	690.5	0.87	0.064	0.018	0.00	-0.020	0.021	0.36	-0.024	0.021	0.26
MHLW定義で管理職	2721.9	798.1	0.00	0.094	0.021	0.00	-0.001	0.024	0.97	-0.004	0.025	0.87
モニター比率・歩数・暗算の有無							NO			YES		
観測数	2667			2989			2667			2667		
決定係数	0.04			0.03			0.03			0.03		

モニターの使用時間比率は、平均でみると、固定モニターについて約 53%、携帯モニターについて約 12%と、少なくとも業務時間の約 65%が電子機器を見ながらの業務であることがわかる。ただし、この時間比率は、第一次考課を担当する部下がいる被用者のなかでは、政府統計上管理職と定義されるかどうかは、それほど大きな違いがない。推定係数の符号自体は、管理職と定義されることでモニター使用時間比率が増える可能性を示しているが、その大きさは必ずしも大きくはない。

MHLW 定義にあてはまる場合には、歩数で測った身体的負荷、暗算の有無で測った頭脳的負荷ともに増大する傾向がある。それに対して、JSCO 定義にあてはまる場合には、暗算を使う可能性が高くなるものの、歩数が増えるとはいえないだろう。もっとも、歩数や暗算については、仕事と関係しない場面の身体的頭脳的負荷を拾う可能性もあるので、ここではこれ以上立ち入らないようにしたい。

こうした業務の負荷をより一般的に評価するとすれば、メンタルヘルスの毀損を推測するための諸指標や、主観的満足度を用いることが多い。メンタルヘルスの毀損については、近年注目されることからいくつかの簡易指標が用いられるようになった。本調査では、最も簡便と思われる MHI-5 指標を用いて、メンタルヘルスの毀損具体を計測した。この MHI-5 とは、5 つの質問によって普段

のメンタルヘルスの状況を計測し、5 から 25 の値をとる¹²。

値が大きいほど抑鬱傾向が強いと推測される。主観的満足度については、仕事についての満足度のみならず、配偶者や親、こども、友人、生活全般と、生活圏の広がりに応じた満足度を順番で聞いていった。表 9 と同様、これらの指標を MHLW 定義および JSCO 定義に回帰した結果を要約したのが次の表 1 0 である。

表 1 0：MIH-5, 主観的満足度（サンプル A）

標本	第一次考課担当あり											
推定モデル	OLS											
被説明変数	MIH-5 (5～25)			仕事満足度			配偶者との関係の満足度			親との関係の満足度		
被説明変数標本平均	14.20			2.63			2.36			2.49		
	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	0.127	0.144	0.38	-0.090	0.043	0.04	-0.018	0.048	0.71	0.038	0.042	0.37
MHLW定義で管理職	0.054	0.165	0.75	-0.032	0.050	0.52	-0.003	0.056	0.96	-0.100	0.048	0.04
観測数	2989			2950			2548			2846		
決定係数	0.04			0.06			0.10			0.03		

標本	第一次考課担当あり								
推定モデル	OLS								
被説明変数	こどもとの関係の満足度			友人との関係の満足度			生活全般の満足度		
被説明変数標本平均	2.25			2.44			2.57		
	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	-0.036	0.045	0.43	-0.012	0.036	0.74	-0.044	0.042	0.30
MHLW定義で管理職	-0.097	0.053	0.07	-0.086	0.042	0.04	-0.162	0.048	0.00
観測数	2305			2896			2989		
決定係数	0.04			0.02			0.05		

表 1 0 全体を通じて、第一次考課を担当する部下がいるのであれば、政府統計によって管理職と把握されるかどうかは、メンタルヘルスや主観的満足度とあまり関係がないかもしれない。ただし推定係数は、統計的にはゼロと異なると判断するには危険な水準ではあるが、おおむねメンタルヘルスを毀損し、満足度を下げる傾向を示している。なかでも JSCO 定義にあてはまると仕事満足度が低下し、MHLW 定義にあてはまると親・こども、友人関係や生活全般といった、比較的中広域生活圏に関する満足度が低下する傾向ははっきりしている。

MHLW 定義を、内部昇進を経由した管理職と考えると、本人や配偶者など近親との関係では仕事内容や収入面である程度の納得が得られるのかもしれない

¹² 本来 38 の質問項目で抑うつ度を計測する Mental Health Inventory (MHI) の一種で、そのうち 5 つの項目を抜き出して作成する簡易指標である。Yamazaki, Fukuhara and Green (2005)を参照のこと。社会科学系の調査では、東京大学社会科学研究所「東大社研パネル」に設定されている。

が、親や子どもなど関係が遠くなるにつれ、ワーク・ライフ・バランスがとれないことが強く反映されるからかもしれない。

4.4 小括

以上、第一次考課を担当するという意味で直接の部下がいる被用者を対象とした本調査を用いて、政府統計の二つの管理職の定義の関係、その業務のあり方や主観的評価との関連について議論してきた。得られた主な知見は次の表 1 1 のようにまとめられる。

表 1 1：まとめ（サンプル A）

	JSCO定義	MHLW定義	両定義から外れる
属性	△管理職経験・役員 ▼非正規・（±女性）	△勤続・学歴 ▼非正規・女性	△若年・女性・非正規
職務遂行	▽Playing Manager	▼Playing Manager	
評価	▼仕事満足度	▼親・友人・子ども・生活満足度	

まず、JSCO 定義は自営業層など役員層を多く反映しているからか、管理職自体の経験が長い被用者を拾う傾向にあり、逆に MHLW 定義は高学歴長期勤続という会社における内部昇進の結果の管理職をより拾う傾向にある。JSCO 定義は主に『国勢調査』や『就業構造基本調査』など、総務省統計局が所管する世帯調査に採用されている定義で、もう一方の MHLW 定義は主に厚生労働省が管轄する『賃金構造基本統計調査』など事業所調査に採用されており、本調査での傾向と一致する。その意味では、もともとの両定義の説明から予期される関係が、より明確になったといえる。

本調査で新たに見つけられた事実は、第一次考課を担当する直接の部下がいるとしても、両定義ともに管理職とは認識しない被用者が 2 割ほどいるという点だろう。そういった人々の属性は、女性・若年・非正社員という、非正規雇用を戦力化した場合の基幹を担う被用者であることが推測される。つまり、政府統計はこうした基幹的非正社員を管理職とみなす可能性が低い。逆に、政府統計で管理職と認識される女性比率が低いという定性的傾向は、統計的定義と雇用慣行とのずれが生じる故とも解釈できる。この点は、管理職の女性比率目標などを設定するときの注意点として指摘しておきたい。

5 将来予想について

5.1 会社の売上・雇用予想

本調査の最後の論点は、会社の用意している将来予測のシナリオが、管理的職掌をもつ被用者の個人的な予想と一致するか、という点である。

近年、組織のもつ将来の売上予測の精度が、投資や雇用活動に与える影響が議論されるようになってきた。従来、企業のもつ将来予想はデータ化されたとしても水準のみにとどまり、上下にどれだけ振れる可能性を加味しているのかという情報は収集されてこなかった。したがって、このとき予測のばらつきは、それぞれの企業がもつ予測のばらつきではなく、あくまでも、ある集団内の企業間のばらつきで代理されてきた。しかし、容易に考えられるように、企業のもつ観測不可能な要素を考慮するとき、この考え方はかなり強い制約であることが認識されるようになった。

そこで近年では、個別企業に予測の幅そのものを直接問うという調査手法が用いられるようになってきている¹³。企業や事業所のもつ将来シナリオとともに、上下に振れた場合についても同時に問い合わせることで、主観的分布をそれぞれの企業について計測することができる。こうして作られた分布情報を用いて、投資や雇用活動との関係をたどるのが一般的な議論である。

本調査では、インターネット調査の利点を生かし、逐次的情報収集方法をとった。具体的には、(i)まず会社のシナリオとして次年度の売上をどう想定しており、それが起こる確率はどの程度かを聞く¹⁴。次に、(ii)想定シナリオよりも悪い方向に振れた場合、最悪のシナリオはどの程度であり、それが起こる確率はどの程度かを聞く。さらに(iii)想定シナリオよりもよりよい方向に振れた場合、最良のシナリオはどの程度であり、それが起こる確率はどの程度かを聞く。ここで、3つのシナリオに振った確率が算出でき、100%に届かない場合には、別のシナリオが想定されていることになるので、(iv)比較的良好なシナリオと比較的悪いシナリオを同様に問い合わせるという順をとる。ただし中間的シナリオを問う際、(iv-a)それまでに回答した3つの数値（シナリオと確率）がわかるように表示する場合と、(iv-b)3つの数値はみせず、ただ合計が100%になっていないことを示し、

¹³ 米国センサス局 Management and Organizational Practice Survey に取り入れられている。

¹⁴ 具体的な質問は『2018年（1月から12月）の売上額・出荷額の、貴社がもっている会社としての想定シナリオについて質問します。会社として想定している売上額・出荷額はいくらですか。』である。

中間的シナリオを問う場合にランダムにわけた。また、それぞれの段階で振られた確率が合計 100%になった時点でこの質問を終了し、売上と雇用について別々にこの手順を繰り返す。

本調査では上に説明した会社シナリオに関する質問を冒頭に配し、その後政府統計の定義にあてはまるか、業務のあり方、主観的評価に関する質問を交えたあと、調査の最後に、『会社の先行きについてのご自身がもつ個人的な予想についてお聞きします。』とあらためて、会社のシナリオではなく被調査者が個人的にもつ予想について同様の手順で聞いている。

この二つの質問群から形成される会社のシナリオの期待値/分散と、個人的予想の期待値/分散がずれるかどうか、ずれるとすればそれは管理職定義などに関連するのかを考えるのがこの節の目的である。

そのためにまず、会社シナリオと個人予想の変動係数についての要約統計量をまとめたのが表 1 2 である。

表 1 2：売上・雇用予想のばらつき

会社の売上シナリオの変動係数の要約統計量

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数
Sample A	2998	0.00	0.00	0.05	0.41	3.98	0.11	0.22	1.88
中間シナリオの確率無し	2490	0.00	0.00	0.04	0.33	2.64	0.09	0.18	1.88
中間シナリオ確認時情報あり	258	0.01	0.02	0.11	0.73	3.98	0.22	0.35	1.61
中間シナリオ確認時情報なし	250	0.00	0.02	0.12	0.65	2.35	0.22	0.31	1.42
Sample B	672	0.00	0.00	0.08	0.57	9.95	0.16	0.44	2.68
Sample C	328	0.00	0.00	0.10	0.94	1.84	0.21	0.32	1.51

会社の雇用シナリオの変動係数の要約統計量

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数
Sample A	2998	0.00	0.00	0.02	0.50	4.24	0.10	0.23	2.35
中間シナリオの確率無し	2682	0.00	0.00	0.01	0.42	3.00	0.08	0.21	2.46
中間シナリオ確認時情報あり	168	0.00	0.01	0.12	0.72	4.24	0.23	0.39	1.70
中間シナリオ確認時情報なし	148	0.00	0.01	0.09	0.90	2.34	0.24	0.35	1.47
Sample B	672	0.00	0.00	0.01	0.39	9.95	0.10	0.47	4.54
Sample C	328	0.00	0.00	0.04	0.78	3.00	0.16	0.34	2.18

個人の売上予想（訂正後）の変動係数の要約統計量

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数	会社シナリオ
Sample A	2838	0.00	0.01	0.08	0.51	4.80	0.16	0.25	1.61	1.88
Sample B	643	0.00	0.01	0.13	0.59	3.91	0.21	0.28	1.36	2.68
Sample C	317	0.00	0.01	0.16	0.73	4.61	0.25	0.35	1.42	1.51

個人の雇用予想（訂正後）の変動係数の要約統計量

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数	会社シナリオ
Sample A	2929	0.00	0.00	0.06	0.48	6.22	0.14	0.23	1.59	2.35
Sample B	660	0.00	0.00	0.09	0.55	2.73	0.18	0.23	1.28	4.54
Sample C	324	0.00	0.00	0.17	0.59	9.76	0.27	0.57	2.13	2.18

上記(i)の想定シナリオに確率を100%振った場合には変動係数はゼロと計算されるので、最小値はゼロをとる。95%点と比較して最大値がかなり大きく振れていることが示すように、かなり極端なシナリオを書き込んでいるものも散見された。したがって平均値や標準偏差はあまり信頼できないかもしれない。

まず興味深いのは、第一次考課を担当するサンプル A、考課をまったく担当しないサンプル B、高次考課のみを担当するサンプル C を比較すると、想定シナリオのばらつきが徐々に大きくなっていることがわかる。さらに、売上シナリオと比較すると雇用量のシナリオのほうが、ばらつきが小さい。想定される売上の上下の振れ幅よりも、想定される雇用量の振れ幅の方が小さいことを示している。

個人的な予想のばらつきは、会社シナリオのばらつきよりも概ね大きい。この点は、個人的な期待値が会社シナリオの期待値から乖離している可能性を示唆している。そこで、両者の期待値の乖離を検討してみよう。

個人的な予測と会社シナリオの期待値の差を算出すると、やはり極端な値が含まれている。この点を考慮するために、それぞれのサンプルごとに5%点から95%点までにデータを区切って算出した分布の特性値も掲示している。

表 1 3 a：個人的売上雇用予想と会社シナリオの乖離（期待値）

（個人の売上予想－会社の売上シナリオ）/会社の売上シナリオ （期待値の差）

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数
Sample A	2838	-1.00	-0.94	-0.01	0.21	75549.00	29.42	1425.75	48.47
Sample B	643	-1.00	-1.00	-0.01	0.53	10235.49	16.63	403.95	24.29
Sample C	317	-1.00	-1.00	-0.03	6.41	219.70	2.56	17.90	7.00

（個人の雇用予想－会社の雇用シナリオ）/会社の雇用シナリオ （期待値の差）

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数
Sample A	2929	-1.00	-0.93	0.00	2.00	69749.00	30.76	1295.30	42.11
Sample B	660	-1.00	-0.95	0.00	2.27	19999.00	37.16	782.67	21.06
Sample C	324	-1.00	-0.90	0.00	12.20	1006.19	12.26	86.70	7.07

(個人の売上予想－会社の売上シナリオ) / 会社の売上シナリオ (期待値の差) [5%～95%]

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数
Sample A	2556	-0.94	-0.60	-0.01	0.08	0.21	-0.08	0.21	-2.48
Sample B	579	-1.00	-0.82	-0.01	0.21	0.53	-0.08	0.26	-3.17
Sample C	287	-1.00	-0.95	-0.03	0.44	6.41	-0.07	0.76	-11.59

(個人の雇用予想－会社の雇用シナリオ) / 会社の雇用シナリオ (期待値の差) [5%～95%]

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数
Sample A	2629	-0.93	-0.59	0.00	0.36	2.00	-0.02	0.31	-20.24
Sample B	594	-0.94	-0.50	0.00	1.52	2.20	0.09	0.52	5.65
Sample C	292	-0.90	-0.73	0.00	3.00	12.20	0.44	1.63	3.68

個人的な売上予想の期待値は、会社の売上シナリオの期待値よりも低い傾向がある。限定したサンプルでは、中位値で 1%から 3%程度、個人のほうが悲観的であることを示している。ただし、必ず悲観的というわけではなく、半数には満たないが相当数は、会社シナリオよりも楽観的な予測を立てていることを示している。

雇用に関しては、もはや個人的予測のほうが悲観的とはいえないかもしれない。限定されたサンプルの中位値でみると、個人的予測と会社シナリオの間には乖離はほぼない。

ばらつきについて、個人的予測と会社シナリオの間には乖離はあるだろうか。両者の差について要約統計量をまとめたのが次の表 1 3 b である。

表 1 3 b : 個人的売上雇用予想と会社シナリオの乖離 (ばらつき)

(個人の売上予想－会社の売上シナリオ) (変動係数の差)

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数
Sample A	2838	-3.33	-0.14	0.01	0.35	4.80	0.04	0.26	6.23
Sample B	643	-9.48	-0.19	0.02	0.41	1.76	0.04	0.45	11.14
Sample C	317	-1.46	-0.53	0.02	0.55	3.19	0.04	0.37	9.98

(個人の売上予想－会社の売上シナリオ) (変動係数の差) [5%～95%]

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数
Sample A	2556	-0.14	-0.07	0.01	0.20	0.35	0.03	0.08	2.42
Sample B	579	-0.19	-0.10	0.02	0.27	0.41	0.04	0.10	2.47
Sample C	287	-0.53	-0.23	0.02	0.35	0.55	0.04	0.17	4.29

(個人の雇用予想－会社の雇用シナリオ) (変動係数の差)

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数
Sample A	2929	-3.92	-0.18	0.02	0.38	6.22	0.04	0.27	6.03
Sample B	660	-9.38	-0.10	0.04	0.49	1.76	0.08	0.48	6.10
Sample C	324	-3.00	-0.32	0.07	0.49	9.76	0.11	0.64	5.69

(個人の雇用予想－会社の雇用シナリオ) (変動係数の差) [5%～95%]

	観測数	最小値	5%点	中位値	95%点	最大値	平均	標準偏差	変動係数
Sample A	2637	-0.18	-0.06	0.02	0.27	0.38	0.05	0.09	2.04
Sample B	594	-0.10	-0.03	0.04	0.41	0.49	0.09	0.14	1.47
Sample C	292	-0.32	-0.10	0.07	0.47	0.49	0.11	0.17	1.52

個人的な予想のばらつきは会社想定のばらつきよりも大きい。売上については期待値についてと同様である。したがって、売上に関する個人的予測は会社シナリオと比較すると、悲観的ではあるが振れ幅も大きい傾向があるといえる。

また、雇用に関しては中位値で期待値の乖離が認められなかったのに対して、ばらつきの場合には売上と同様個人的な予想のばらつきの方が大きい。将来の雇用量に関してはおおむね会社シナリオと似たような水準に収まるだろうが、増えたり減ったりする振れ幅は、会社が想定する幅よりも大きいと考えていることになる。

以上の傾向が、被用者属性にどれだけ相関するかを回帰分析の枠組みで確かめてみた。紙幅の関係上、推定結果は付録に示し、ここでは観察された結果について、政府統計の定義と関連していくつか興味深い点をまとめておくにとどめたい。

まず、第一次考課を担当している被用者に関しては、複数の考課階層を担当しているほど、個人的予想と会社シナリオとの乖離は小さくなることがわかった。第一次考課を担当するという意味で直接の部下を持ちながら、複数の組織階層をまとめる立場にあると、会社のシナリオ作成時に個人的予測が反映されることが多くなるのかもしれない。アンケート調査によって組織としての予測を尋ねる場合、被調査主体が組織階層のどの立場をとっているかによって影響を受ける可能性があることは、とくに下層の被用者を調査対象とする場合には注意すべきだろう。

また、政府統計上の管理職の定義にあてはまる被用者は、個人的予測と会社シナリオの期待値の乖離が小さくなるとははっきりとはいえない。JSCO 定義と MHLW 定義とで違いがあるとすれば、雇用に関して MHLW 定義のほうが比較的楽観的であることだろうか。それに対して、ばらつきの乖離はおしなべて小さ

くなる。高次考課を担当するのと同様に、組織的管理者の側面が近くなると、会社シナリオの策定自体に個人的予測が反映される可能性が高くなると考えられるが、このメカニズムは極端な想定について強く反映するのかもしれない。

6 結語にかえて

本稿では、政府統計の 2 つの管理職の定義に乖離があることを出発点に、管理職の様態や役割について、『管理職の職務・組織環境等に関するインターネット調査』を用いて考察してきた。主要な観察結果のうち重要な点をまとめると以下のようなになる。

まず、JSCO 定義にせよ MHLW 定義にせよ、考課を担当する者の相当数をカバーしきれていない可能性がある。とくに女性の非正社員で考課担当をもつ被用者が含まれない可能性が強い。1980 年代以降の非正社員の増加の背景には、非正社員を戦力化して職場の基幹に据えるという組織上の対応があった。それゆえに、非正社員の長期勤続化や無期契約化を促したのである。政府統計の管理職の定義が、この種の戦力化された非正社員を過小にしか捕捉しないのであれば、政府や国際機関が用いる管理的ポジションにおける女性比率の低さは、職場における女性差別だけが問題なのではないかもしれない。統計的定義が組織的外形を重視するあまり、指揮命令と評価を両輪とする人事からみた管理的職掌と十分に対応できていないことも考慮する必要があるだろう。とくに JSCO は ISCO との互換性を高めるという重要な課題に対処する必要があるが、ISCO を参照するほど、日本の管理的職掌のあり方から離れてしまう可能性があることを念頭において、統計政策を調整する必要がある。

この点について、本稿で見出した、政府統計の両定義の間に存在する違いは考察の役に立つかもしれない。すなわち、MHLW 定義は、JSCO 定義と比較すると、内部労働市場を昇進した先にある、会社の管理的ポジションという性格が強く、外部労働市場との接続はそれほど強く想定できない。逆に JSCO 定義の管理職は、比較的外部労働市場と接続する部分を重視する定義となっている。この意味では、冒頭掲げた賃金センサスでの管理職比率の微増と国勢調査における管理職比率の減少傾向は、1990 年代以降様々に対処された雇用政策の変更にも関わらず、内部労働市場を中心とした労働市場が確固としているという事情を反

映していると解釈できる。

管理職は見る角度によってさまざまに見えるだまし絵のような存在なのかもしれない。しかし、いくつかある見方を複合的に用いることで新たに見えるなる側面は必ずあり、この作業を繰り返すことが管理職の具体像の理解と政策的対応を結び付ける一助になるだろう。

7 参考文献

- 日本労働研究機構（1997）『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究（上）』（調査研究報告書 No.94）
- リクルートワークス研究所（2014）『ワーキングパーソンズ調査（マネージャー追跡調査）』
- 企業活力研究所（2017）「働き方改革に向けたミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究」
- 島貫智行（2017）「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響－組織内公正性の考え方をてがかりに」『日本労働研究雑誌』 No. 568, pp.63-76.
- 児玉直美（2006）「企業と女性の実証経済分析」（博士号請求論文）
- 経済産業省（2004）『男女共同参画社会研究会－女性の自己雇用に関する研究会報告書』
- Yamazaki, Shin; Shunichi Fukuhara and Joseph Green, (2005), ‘Usefulness of Five-item and Three-item Mental Health Inventories to Screen for Depressive Symptoms in the General Population of Japan,’ *Health and Quality of Life Outcomes*. v. 3, 48.

8 付録

付録1：JSCO 定義（中分類まで）

分類コード A

項目名 管理的職業従事者

項目の説明 事業経営方針の決定・経営方針に基づく執行計画の樹立・作業の監督・統制など、経営体の全般又は課（課相当を含む）以上の内部組織の経営・管理に従事するものをいう。国・地方公共団体の各機関の公選された公務員も含まれる。
ただし、経営又は管理に従事するものであっても次の仕事に従事するものはそれぞれ該当する項目に分類される。

(1) 研究所長・病院長・診療所長・歯科診療所長・歯科医院長・裁判所長・検事総長・検事長・検事正・公正取引委員会審査長・海難審判所審判長・特許庁審判長・校長は大分類B〔専門的・技術的職業従事者〕に分類される。

(2) 自衛官・警察官・海上保安官・消防員は大分類F〔保安職業従事者〕に分類される。

分類コード 01

項目名 管理的公務員

項目の説明 国又は地方公共団体における課（課相当を含む）以上の内部組織の業務を管理・監督する仕事に従事するもの及び議会議員として立法関係の仕事に従事するものをいう。

ただし、独立行政法人、国立大学法人、地方独立行政法人、特殊法人において管理的業務に従事するものは中分類〔02 及び 03〕に分類される。

分類コード 02

項目名 法人・団体役員

項目の説明 会社・独立行政法人・国立大学法人・地方独立行政法人・特殊法人・公益法人・組合などの法人・団体の業務の方針決定・執行・監督の仕事に従事するものをいう。

分類コード 03

項目名 法人・団体管理職員

項目の説明 会社・独立行政法人・国立大学法人・地方独立行政法人・特殊法人・公益法人・組合などの法人・団体における課（課相当を含む）以上の内部組織の業務を管理・監督する仕事に従事するものをいう。

ただし、会社・団体等の役員は中分類〔02〕に分類される。

分類コード 04

項目名 その他の管理的職業従事者

項目の説明 個人が営む事業の経営・管理の仕事に従事するものなど、中分類〔01～03〕に含まれない管理的な仕事に従事するものをいう。

ただし、主に経営・管理以外の仕事に直接従事する事業主・支配人・管理職員は、他の大分類のそれぞれ該当する項目に分類される。

付録2：MHLW 定義

部 長 級

○（含まれる役職） 本社（店）、支社（店）、工場、営業所などの事業所における総務、人事、営業、製造、技術、検査等の各部（局）長

×（含まれない役職） 部（局）長を兼ねない取締役、部（局）長代理、同補佐、部（局）次長

仕 事 の 概 要

いわゆる部（局）長で、経営管理活動を行う営業、人事、会計、生産、研究、分析等の事務的、技術的な組織を統制、調整、監督し、所轄部門を運営する業務に従事する者及びこれらと同程度の責任と重要度を持つ職務に従事する者をいう。

説 明 事 項

- 1) 「部長級」とは、事業所で通常「部長」又は「局長」と呼ばれている者であって、その組織が2課以上からなり、又は、その構成員が20人以上（部（局）長を含む。）のものの長をいう。
- 2) 同一事業所において、部（局）長のほかに、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「部長級」に相当する者がいる場合には、これらの者は、「部長級」に含む。ただし、通常「部長代理」、「課長」、「係長」等と呼ばれている者は「部長級」としない。
- 3) 取締役、理事等であっても、一定の仕事に従事し、一般の職員と同じような給与を受けている者であって、かつ、部（局）長を兼ねている場合には、「部長級」に含め、部（局）長を兼ねていない場合には「部長級」としない。

課 長 級

○（含まれる役職） 本社（店）、支社（店）、工場、営業所などの事業所における総務、人事、営業、製造、技術、検査等の各課長

×（含まれない役職） 課長代理、同補佐、課次長

仕 事 の 概 要

いわゆる課長で、経営管理活動を行う営業、人事、会計、生産、研究、分析等の事務的、技術的な組織を統制、調整、監督し、所轄部門を運営する業務に従事する者及びこれらと同程度の責任と重要度を持つ職務に従事する者をいう。

説 明 事 項

- 1) 「課長級」とは、事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が2係以上からなり、又は、その構成員が10人以上（課長を含む。）のものの長をいう。
- 2) 同一事業所において、課長のほかに、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者がいる場合には、これらの者は、「課長級」に含む。ただし、通常「課長代理」、「係長」等と呼ばれている者は「課長級」としない。

係長級

○（含まれる役職） 本社（店）、支社（店）、工場、営業所などの事業所における総務、人事、営業、製造、技術、検査等の各係長

×（含まれない役職） 課長代理、組長、伍長

仕 事 の 概 要

いわゆる係長で、営業、会計、調査等の事務的な業務の企画、立案、実施や技術面の業務、企画、設計、工程の技術的管理、維持、指導又は研究等において係員を指揮、監督する仕事に従事する者及びこれらと同程度の責任と重要度を持つ職務に従事する者をいう。

説 明 事 項

- 1) ここで「係長級」とは、構成員の人数にかかわらず通常「係長」と呼ばれている者をいう。
- 2) 同一事業所において、係長のほかに、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「係長級」に相当する者がいる場合には、これらの者は、「係長級」に含む。
- 3) 鉱業、採石業、砂利採取業、建設業、製造業において「係長」と呼ばれている者であって、その職務の内容及び責任の程度から、「職長級」（「職長級」の説明事項に該当するとみられる者）は、「係長級」としない。

付録３：サンプル A

		総務省定義による管理的職業従事者 最大観測数 = 1113				賃金センサス定義による管理職 最大観測数 = 2244				両定義による管理職 最大観測数 = 977				管理職にあたらない 最大観測数 = 618				
		平均	標準偏差	最小	最大	平均	標準偏差	最小	最大	平均	標準偏差	最小	最大	平均	標準偏差	最小	最大	
(最終学歴)	女性	0.10		0	1	0.09		0	1	0.09		0	1	0.27		0	1	
	年齢	46.0	6.86	25	55	45.5	6.75	25	55	46.0	6.81	25	55	42.5	8.25	25	55	
	中学卒	0.01		0	1	0.01		0	1	0.01		0	1	0.01		0	1	
	高校卒	0.14		0	1	0.14		0	1	0.12		0	1	0.20		0	1	
	高専・短大卒	0.13		0	1	0.13		0	1	0.13		0	1	0.21		0	1	
	大学大学院卒	0.73		0	1	0.72		0	1	0.74		0	1	0.57		0	1	
(呼称)	正規	0.77		0	1	0.86		0	1	0.81		0	1	0.67		0	1	
	非正規	0.03		0	1	0.03		0	1	0.02		0	1	0.17		0	1	
	役員	0.19		0	1	0.11		0	1	0.17		0	1	0.16		0	1	
年収		861.6	486.0	0	3000	813.8	445.3	0	3000	871.3	478.1	0	3000	602.6	414.9	0	3000	
従業員数		402.5	404.3	1	1000	434.4	408.4	1	1000	422.9	404.1	1	1000	329.8	394.9	1	1000	
産業・職業	農業、林業	0.00		0	1	0.01		0	1	0.01		0	1	0.01		0	1	
	漁業	0.00		0	1	0.00		0	1	0.00		0	1	0.00		0	1	
	鉱業、採石業、砂利採取業	0.01		0	1	0.00		0	1	0.01		0	1	0.00		0	1	
	建設業	0.08		0	1	0.07		0	1	0.07		0	1	0.06		0	1	
	製造業	0.25		0	1	0.26		0	1	0.26		0	1	0.18		0	1	
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.01		0	1	0.01		0	1	0.01		0	1	0.01		0	1	
	情報通信業	0.06		0	1	0.07		0	1	0.06		0	1	0.06		0	1	
	運輸業、郵便業	0.03		0	1	0.04		0	1	0.03		0	1	0.04		0	1	
	卸売業、小売業	0.10		0	1	0.10		0	1	0.10		0	1	0.11		0	1	
	金融業、保険業	0.06		0	1	0.07		0	1	0.07		0	1	0.05		0	1	
	不動産業、物品賃貸業	0.03		0	1	0.03		0	1	0.03		0	1	0.01		0	1	
	学術研究、専門・技術サービス業	0.02		0	1	0.02		0	1	0.02		0	1	0.04		0	1	
	宿泊業、飲食サービス業	0.03		0	1	0.03		0	1	0.03		0	1	0.04		0	1	
	生活関連サービス業、娯楽業	0.00		0	1	0.01		0	1	0.00		0	1	0.02		0	1	
	教育、学習支援業	0.03		0	1	0.03		0	1	0.03		0	1	0.05		0	1	
	医療、福祉	0.07		0	1	0.06		0	1	0.06		0	1	0.09		0	1	
	複合サービス事業	0.02		0	1	0.02		0	1	0.02		0	1	0.01		0	1	
	サービス業（他に分類されないもの）	0.09		0	1	0.09		0	1	0.09		0	1	0.13		0	1	
	公務（他に分類されるものを除く）	0.06		0	1	0.05		0	1	0.06		0	1	0.02		0	1	
	その他産業	0.04		0	1	0.03		0	1	0.04		0	1	0.07		0	1	
	技術系（ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系）	営業・事務・企画系	0.52		0	1	0.51		0	1	0.54		0	1	0.36		0	1
		サービス・販売系	0.05		0	1	0.06		0	1	0.04		0	1	0.13		0	1
		クリエイティブ系	0.02		0	1	0.02		0	1	0.02		0	1	0.03		0	1
		技術系（電気、電子、機械）	0.07		0	1	0.08		0	1	0.08		0	1	0.07		0	1
		技術系（素材、食品、メディカル）	0.03		0	1	0.03		0	1	0.03		0	1	0.03		0	1
		技術系（建築、土木）	0.04		0	1	0.05		0	1	0.04		0	1	0.03		0	1
		製造（工場など生産現場の従事者）	0.03		0	1	0.04		0	1	0.03		0	1	0.06		0	1
		建設／建築従事者・職人	0.01		0	1	0.01		0	1	0.00		0	1	0.01		0	1
		専門職	0.10		0	1	0.08		0	1	0.08		0	1	0.14		0	1
		その他	0.07		0	1	0.05		0	1	0.06		0	1	0.08		0	1

付録 4：表 4 b の回帰分析の結果

標本 指定モデル 被説明変数	第一次試験当り プロビットモデル																	
	線形確率モデル						線形確率モデル						線形確率モデル					
	経済学定義による管理職=1			賃金センサス定義による管理職=1			経済学定義による管理職=1			賃金センサス定義による管理職=1			経済学定義による管理職=1			賃金センサス定義による管理職=1		
	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値
被説明変数標準平均	0.372			0.749			0.372			0.749			0.372			0.749		
被説明変数予測確率	n.a.			n.a.			0.362			0.773			0.362			0.773		
二次試験当り	-0.152	0.020	0.00	-0.019	0.017	0.29	-0.430	0.058	0.00	-0.057	0.062	0.36	-0.419	0.058	0.00	-0.084	0.062	0.38
三次試験当り	-0.060	0.023	0.01	0.008	0.020	0.67	-0.170	0.065	0.01	0.037	0.072	0.61	-0.161	0.065	0.02	0.011	0.072	0.88
女性	-0.036	0.028	0.20	-0.148	0.024	0.00	-0.110	0.082	0.18	-0.435	0.080	0.00	-0.105	0.082	0.19	-0.437	0.080	0.00
年齢	0.002	0.002	0.11	0.002	0.001	0.13	0.007	0.004	0.10	0.006	0.005	0.15	0.007	0.004	0.08	0.006	0.005	0.16
管理職経験年数	0.009	0.002	0.00	0.000	0.002	0.95	0.024	0.006	0.00	0.001	0.006	0.84	0.024	0.006	0.00	0.002	0.006	0.75
勤続年数	-0.001	0.001	0.35	0.003	0.001	0.02	-0.003	0.004	0.38	0.010	0.004	0.02	-0.003	0.004	0.42	0.010	0.004	0.02
(最終学歴)																		
中学卒	0.059	0.097	0.54	-0.081	0.084	0.33	0.160	0.279	0.57	-0.200	0.277	0.47	0.139	0.278	0.62	-0.214	0.275	0.44
高校卒 (BASE)																		
高専・短大卒	-0.012	0.031	0.71	0.040	0.027	0.14	-0.087	0.091	0.69	0.138	0.093	0.14	-0.052	0.091	0.57	0.155	0.093	0.09
大学大学院卒	0.039	0.025	0.12	0.072	0.022	0.00	0.106	0.072	0.14	0.246	0.075	0.00	0.099	0.072	0.17	0.251	0.075	0.00
(呼称)																		
正社員	-0.072	0.039	0.07	-0.280	0.084	0.00	-0.272	0.122	0.03	-0.748	0.110	0.00	-0.273	0.121	0.02	-0.752	0.110	0.00
役員	0.109	0.029	0.00	-0.185	0.025	0.00	0.277	0.080	0.00	-0.592	0.085	0.00	0.277	0.080	0.00	-0.597	0.085	0.00
年収	0.000	0.000	0.00	0.000	0.000	0.00	0.000	0.000	0.00	0.000	0.000	0.00	0.000	0.000	0.00	0.000	0.000	0.00
従業員数	0.000	0.000	0.24	0.000	0.000	0.37	0.000	0.000	0.14	0.000	0.000	0.43	0.000	0.000	0.32	0.000	0.000	0.44
業種・部署																		
農業	-0.096	0.110	0.38	0.058	0.095	0.54	-0.297	0.332	0.37	0.181	0.332	0.59	-0.309	0.334	0.36	0.205	0.336	0.54
漁業	0.187	0.168	0.26	0.053	0.146	0.72	0.552	0.464	0.23	0.110	0.489	0.82	0.549	0.475	0.25	0.134	0.510	0.79
鉱業、採石業、採石採炭業	0.254	0.149	0.09	-0.013	0.129	0.92	0.700	0.418	0.09	-0.059	0.463	0.90	0.724	0.418	0.08	-0.116	0.459	0.80
建設業	-0.024	0.043	0.59	-0.014	0.088	0.72	-0.061	0.122	0.62	-0.089	0.136	0.51	-0.061	0.121	0.62	-0.120	0.135	0.37
製造業	-0.007	0.081	0.93	0.045	0.071	0.52	-0.016	0.228	0.95	0.194	0.292	0.51	-0.024	0.229	0.92	0.215	0.298	0.47
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.079	0.042	0.06	-0.031	0.087	0.40	-0.217	0.120	0.07	-0.123	0.137	0.37	-0.212	0.120	0.08	-0.135	0.137	0.23
情報通信業	-0.085	0.047	0.07	-0.042	0.041	0.31	-0.238	0.136	0.08	-0.184	0.147	0.21	-0.245	0.136	0.07	-0.187	0.146	0.20
運輸業、郵便業	-0.061	0.035	0.08	-0.034	0.080	0.26	-0.170	0.099	0.09	-0.155	0.112	0.17	-0.172	0.098	0.08	-0.162	0.112	0.15
卸売業、小売業	-0.052	0.041	0.21	-0.041	0.086	0.25	-0.142	0.115	0.22	-0.158	0.136	0.24	-0.140	0.115	0.22	-0.163	0.135	0.23
金融業、保険業	-0.009	0.059	0.87	0.064	0.062	0.22	-0.028	0.167	0.87	0.235	0.206	0.26	-0.023	0.166	0.89	0.225	0.205	0.27
不動産業、物品賃貸業	-0.167	0.056	0.00	-0.125	0.049	0.01	-0.479	0.166	0.00	-0.430	0.162	0.01	-0.483	0.165	0.00	-0.439	0.162	0.01
学術研究、専門・技術サービス業	-0.007	0.056	0.90	0.023	0.049	0.63	0.002	0.158	0.99	0.034	0.170	0.84	-0.013	0.159	0.94	0.031	0.171	0.85
宿泊業、飲食サービス業	-0.258	0.084	0.00	-0.041	0.073	0.58	-0.878	0.290	0.00	-0.188	0.246	0.43	-0.851	0.284	0.00	-0.204	0.244	0.40
生活関連サービス業、娯楽業	-0.068	0.052	0.20	-0.077	0.046	0.09	-0.178	0.148	0.23	-0.284	0.158	0.07	-0.182	0.148	0.22	-0.293	0.157	0.06
教育、学習支援業	-0.010	0.042	0.81	-0.018	0.087	0.63	-0.025	0.118	0.84	-0.086	0.128	0.50	-0.029	0.118	0.85	-0.095	0.127	0.46
医療、福祉	-0.045	0.071	0.53	0.073	0.062	0.24	-0.120	0.205	0.56	0.221	0.233	0.34	-0.127	0.205	0.54	0.202	0.232	0.38
複合サービス業	-0.083	0.036	0.02	-0.051	0.081	0.10	-0.223	0.100	0.03	-0.204	0.110	0.07	-0.234	0.101	0.02	-0.203	0.111	0.07
サービス業（他に分類されないもの）	0.127	0.045	0.01	-0.006	0.089	0.88	0.343	0.124	0.01	-0.026	0.152	0.87	0.342	0.124	0.01	-0.067	0.149	0.70
公営（他に分類されないものを除く）	-0.076	0.048	0.11	-0.103	0.042	0.01	-0.205	0.136	0.13	-0.368	0.143	0.01	-0.207	0.137	0.12	-0.361	0.145	0.02
その他の産業 (BASE)																		
業種・業種・公営系 (BASE)																		
サービス・販売系	-0.104	0.037	0.01	-0.105	0.082	0.00	-0.319	0.111	0.00	-0.341	0.108	0.00	-0.311	0.110	0.01	-0.349	0.107	0.00
クリエイティブ系	-0.025	0.065	0.70	-0.059	0.066	0.29	-0.064	0.189	0.73	-0.204	0.189	0.28	-0.063	0.190	0.74	-0.209	0.190	0.27
技術系（ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系）	0.009	0.037	0.81	-0.019	0.082	0.55	0.022	0.104	0.83	-0.100	0.115	0.39	0.017	0.105	0.87	-0.094	0.116	0.42
技術系（電気、電子、機械）	-0.049	0.037	0.18	-0.025	0.082	0.43	-0.136	0.104	0.19	-0.111	0.122	0.36	-0.139	0.104	0.38	-0.126	0.122	0.30
技術系（素材、食品、メカニカル）	-0.016	0.051	0.76	-0.059	0.044	0.18	-0.043	0.143	0.76	-0.229	0.158	0.15	-0.041	0.143	0.77	-0.239	0.157	0.13
技術系（建築、土木）	-0.027	0.049	0.59	-0.012	0.043	0.77	-0.082	0.139	0.56	-0.050	0.157	0.75	-0.079	0.139	0.57	-0.045	0.155	0.77
製造（工場など生産現場の従業員）	-0.145	0.046	0.00	-0.112	0.040	0.01	-0.428	0.138	0.00	-0.415	0.139	0.00	-0.425	0.137	0.00	-0.429	0.139	0.00
建設/建築関係者（職人）	-0.118	0.100	0.24	-0.237	0.087	0.01	-0.342	0.293	0.24	-0.689	0.276	0.01	-0.287	0.282	0.21	-0.689	0.273	0.01
専門職	-0.043	0.034	0.20	-0.103	0.029	0.00	-0.118	0.094	0.21	-0.348	0.098	0.00	-0.109	0.094	0.25	-0.366	0.097	0.00
その他	-0.009	0.039	0.82	-0.121	0.084	0.00	-0.027	0.110	0.81	-0.418	0.113	0.00	-0.024	0.110	0.82	-0.423	0.113	0.00
定数項	0.281	0.071	0.00	0.635	0.062	0.00	-0.601	0.205	0.00	0.346	0.216	0.11	-0.612	0.205	0.00	0.373	0.215	0.08
観測数	2989			2989			2989			2989			2989			2989		
(疑似) 決定係数	0.09			0.15			0.07			0.13								

誤差項相関 = 0.420

付録５：表６の回帰分析の結果

標本 推定モデル	第一次考課担当あり									
被説明変数	OLS									
被説明変数標本平均	部下との直接コミュニケーション頻度（中位点） 8.642			部下との間接コミュニケーション（中位点） 5.839			部下とのコミュニケーションにおける直間比率 2.019			
	推定係数	標準誤差	P値	推計係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	
JSCO定義で管理職	0.899	0.783	0.251	0.209	0.988	0.833	-0.035	0.173	0.841	
MHLW定義で管理職	0.976	0.901	0.279	0.963	1.137	0.397	0.149	0.207	0.47	
二次考課担当あり	-0.989	0.845	0.24	-2.175	1.065	0.04	0.588	0.191	0.00	
三次考課担当あり	-0.731	0.961	0.45	-0.930	1.212	0.44	0.233	0.213	0.28	
女性	-0.935	1.167	0.42	-0.948	1.472	0.52	-0.150	0.263	0.57	
年齢	-0.085	0.063	0.18	-0.074	0.080	0.36	-0.003	0.014	0.84	
管理職経験年数	0.119	0.084	0.16	0.088	0.106	0.41	-0.004	0.019	0.84	
勤続年数	0.005	0.058	0.93	-0.045	0.073	0.54	0.011	0.013	0.41	
(最終学歴)	中学卒	-4.265	4.017	0.29	-4.630	5.066	0.36	-0.230	0.958	0.81
高校卒（BASE）										
高専・短大卒	-1.186	1.304	0.36	-0.977	1.644	0.55	-0.632	0.298	0.03	
大学大学院卒	-0.740	1.052	0.48	-0.672	1.326	0.61	-0.547	0.238	0.02	
(呼称)	正規（BASE）									
非正規	2.131	1.638	0.19	1.546	2.066	0.45	-0.171	0.376	0.65	
役員	-1.402	1.221	0.25	-2.516	1.539	0.10	0.255	0.274	0.35	
年収	0.002	0.001	0.02	0.002	0.001	0.10	0.000	0.000	0.31	
従業員数	0.002	0.001	0.04	0.002	0.001	0.06	0.000	0.000	0.28	
農業、林業	-3.417	4.552	0.45	-3.696	5.741	0.52	-0.554	1.064	0.60	
漁業	-5.524	6.968	0.43	-4.731	8.788	0.59	0.052	1.455	0.97	
鉱業、採石業、砂利採取業	-5.408	6.195	0.38	-3.348	7.813	0.67	-0.434	1.364	0.75	
建設業	-1.139	1.806	0.53	-0.930	2.277	0.68	-0.071	0.402	0.86	
製造業	-1.669	3.375	0.62	-1.118	4.257	0.79	0.091	0.758	0.90	
電気・ガス・熱供給・水道業	-1.137	1.761	0.52	-1.330	2.221	0.55	0.184	0.382	0.63	
情報通信業	3.482	1.970	0.08	5.513	2.484	0.03	0.534	0.444	0.23	
運輸業、郵便業	-0.435	1.459	0.77	-1.734	1.840	0.35	1.148	0.322	0.00	
卸売業、小売業	-0.461	1.707	0.79	-2.795	2.153	0.19	0.529	0.385	0.17	
金融業、保険業	0.714	2.467	0.77	-0.808	3.111	0.80	0.991	0.552	0.07	
不動産業、物品賃貸業	-2.471	2.327	0.29	-2.438	2.935	0.41	0.082	0.513	0.87	
学術研究、専門・技術サービス業	0.067	2.322	0.98	-1.689	2.928	0.56	0.541	0.516	0.29	
宿泊業、飲食サービス業	-1.939	3.485	0.58	-2.312	4.395	0.60	-0.330	0.785	0.67	
生活関連サービス業、娯楽業	-2.009	2.178	0.36	-3.697	2.747	0.18	1.284	0.492	0.01	
教育、学習支援業	1.668	1.752	0.34	-0.826	2.209	0.71	0.917	0.394	0.02	
医療、福祉	1.248	2.962	0.67	-1.951	3.736	0.60	0.580	0.684	0.40	
複合サービス事業	0.496	1.481	0.74	0.068	1.868	0.97	0.098	0.326	0.76	
サービス業（他に分類されないもの）	-2.859	1.881	0.13	-3.994	2.372	0.09	0.949	0.447	0.03	
公務（他に分類されるものを除く）	-2.364	1.996	0.24	-2.352	2.517	0.35	-0.117	0.444	0.79	
その他産業（BASE）										
営業・事務・企画系（BASE）										
サービス・販売系	-0.284	1.541	0.85	-0.213	1.943	0.91	0.081	0.349	0.82	
クリエイティブ系	2.653	2.682	0.32	0.425	3.382	0.90	3.869	0.591	0.00	
技術系（ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系）	-0.318	1.521	0.83	-0.146	1.919	0.94	0.124	0.331	0.71	
技術系（電気、電子、機械）	0.197	1.530	0.90	-0.962	1.930	0.62	0.291	0.334	0.39	
技術系（素材、食品、メディカル）	-1.274	2.116	0.55	-1.871	2.669	0.48	0.639	0.463	0.17	
技術系（建築、土木）	-0.684	2.038	0.74	-1.019	2.570	0.69	0.584	0.453	0.20	
製造（工場など生産現場の従事者）	-1.337	1.936	0.49	-2.494	2.442	0.31	0.456	0.454	0.32	
建設／建築従事者・職人	-0.630	4.178	0.88	-0.774	5.269	0.88	0.336	0.878	0.70	
専門職	1.710	1.396	0.22	1.632	1.761	0.35	0.084	0.318	0.79	
その他	5.629	1.615	0.00	8.948	2.036	0.00	0.221	0.378	0.56	
定数項	9.242	3.023	0.00	8.609	3.812	0.02	1.590	0.674	0.02	
観測数	2989			2989			2589			
(疑似) 決定係数	0.02			0.02			0.03			

付録 7：表 8 の回帰分析の結果

標本	第一次考課担当あり		
推定モデル	OLS		
被説明変数	Playing Manager 比率		
被説明変数標本平均	43.75		
	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	-1.855	1.264	0.14
MHLW定義で管理職	-3.033	1.480	0.04
(兼務の理由) 部下／あなたへの助力(BASE)			
もともと自分／上司が担当している業務だから	8.071	1.342	0.00
担当の決まっていない急な仕事だったから	-6.471	2.049	0.00
とくに理由はない	1.516	1.824	0.41
二次考課担当あり	-0.213	1.355	0.88
三次考課担当あり	-3.123	1.550	0.04
女性	2.029	1.862	0.28
年齢	0.032	0.101	0.75
管理職経験年数	-0.155	0.137	0.26
勤続年数	-0.009	0.093	0.92
(最終学歴) 中学卒	5.520	6.795	0.42
高校卒 (BASE)			
高専・短大卒	-2.347	2.083	0.26
大学大学院卒	-6.391	1.692	0.00
(呼称) 正規 (BASE)			
非正規	1.867	2.629	0.48
役員	-0.186	2.002	0.93
年収	-0.002	0.002	0.30
従業員数	-0.001	0.002	0.45
農業、林業	12.186	7.259	0.09
漁業	-7.711	10.540	0.46
鉱業、採石業、砂利採取業	9.912	9.884	0.32
建設業	0.268	2.933	0.93
製造業	5.977	5.503	0.28
電気・ガス・熱供給・水道業	-1.756	2.902	0.55
情報通信業	7.220	3.167	0.02
運輸業、郵便業	2.714	2.352	0.25
卸売業、小売業	10.647	2.733	0.00
金融業、保険業	7.502	4.040	0.06
不動産業、物品賃貸業	0.923	3.757	0.81
学術研究、専門・技術サービス業	-0.314	3.662	0.93
宿泊業、飲食サービス業	-8.188	5.690	0.15
生活関連サービス業、娯楽業	3.073	3.463	0.38
教育、学習支援業	3.899	2.791	0.16
医療、福祉	-3.860	4.793	0.42
複合サービス事業	-0.191	2.384	0.94
サービス業（他に分類されないもの）	4.360	2.983	0.14
公務（他に分類されるものを除く）	-0.932	3.190	0.77
その他産業 (BASE)			
営業・事務・企画系 (BASE)			
サービス・販売系	2.964	2.408	0.22
クリエイティブ系	-7.140	4.252	0.09
技術系（ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系）	3.422	2.488	0.17
技術系（電気、電子、機械）	2.649	2.440	0.28
技術系（素材、食品、メディカル）	8.831	3.361	0.01
技術系（建築、土木）	3.687	3.345	0.27
製造（工場など生産現場の従事者）	2.449	3.100	0.43
建設／建築従事者・職人	-5.613	6.786	0.41
専門職	5.971	2.236	0.01
その他	3.063	2.675	0.25
定数項	47.340	4.852	0.00
観測数	2627		
決定係数	0.07		

付録８：表９の回帰分析の結果（１）

		第一次考課担当あり																	
推定モデル		OLS																	
被説明変数		固定モニター比率			形態モニター比率			その他比率			歩数			暗算をしたか					
被説明変数標本平均		52.91			11.86			35.22			14405.97			0.71					
		推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値			
	JSCO定義で管理職	1.344	1.073	0.21	0.635	0.612	0.30	-1.979	1.018	0.05	-109.4	690.5	0.87	0.064	0.018	0.00			
	MHLW定義で管理職	0.295	1.235	0.81	-0.089	0.704	0.90	-0.206	1.172	0.86	2721.9	798.1	0.00	0.094	0.021	0.00			
	二次考課担当あり	5.224	1.157	0.00	-5.640	0.660	0.00	0.416	1.098	0.71	1810.0	745.7	0.02	-0.018	0.020	0.36			
	三次考課担当あり	2.372	1.316	0.07	-3.259	0.751	0.00	0.887	1.249	0.48	1685.0	846.6	0.05	0.005	0.022	0.83			
	女性	3.974	1.599	0.01	1.154	0.912	0.21	-5.128	1.517	0.00	-1511.0	1039.0	0.15	-0.047	0.027	0.09			
	年齢	0.049	0.087	0.57	-0.308	0.050	0.00	0.259	0.082	0.00	-14.6	56.4	0.80	-0.003	0.001	0.03			
	管理職経年数	-0.387	0.115	0.00	-0.046	0.066	0.48	0.433	0.109	0.00	-16.0	74.8	0.83	0.001	0.002	0.70			
	勤続年数	0.185	0.079	0.02	-0.042	0.045	0.35	-0.144	0.075	0.06	52.1	50.8	0.31	-0.001	0.001	0.44			
(最終学歴)	中学卒	-0.267	5.504	0.96	3.543	3.138	0.26	-3.276	5.223	0.53	-4369.4	3804.3	0.25	-0.131	0.094	0.16			
	高校卒（BASE）																		
	高専・短大卒	-2.966	1.786	0.10	-0.257	1.019	0.80	3.223	1.695	0.06	-780.2	1166.4	0.50	-0.016	0.030	0.59			
	大学大学院卒	0.107	1.441	0.94	-1.789	0.821	0.03	1.682	1.367	0.22	831.5	934.2	0.37	-0.009	0.025	0.72			
(呼称)	正規（BASE）																		
	非正規	-6.695	2.244	0.00	2.281	1.280	0.08	4.414	2.129	0.04	4670.0	1485.3	0.00	0.068	0.038	0.08			
	役員	-1.224	1.672	0.46	3.075	0.954	0.00	-1.851	1.587	0.24	-135.4	1097.7	0.90	0.004	0.028	0.89			
	年収	-0.004	0.001	0.00	0.003	0.001	0.00	0.001	0.001	0.29	2.0	0.9	0.02	0.000	0.000	0.62			
	従業員数	0.002	0.001	0.10	0.001	0.001	0.43	-0.003	0.001	0.03	2.4	0.9	0.01	0.000	0.000	0.05			
	農業、林業	-15.304	6.238	0.01	6.297	3.557	0.08	9.006	5.919	0.13	1049.3	4247.7	0.81	-0.045	0.106	0.67			
	漁業	4.113	9.548	0.67	18.929	5.444	0.00	-23.042	9.060	0.01	-2491.5	6186.4	0.69	0.087	0.162	0.59			
	鉱業、採石業、砂利採取業	-9.492	8.488	0.26	5.654	4.840	0.24	3.838	8.054	0.63	647.2	5163.9	0.90	0.148	0.144	0.31			
	建設業	-3.430	2.474	0.17	2.466	1.411	0.08	0.964	2.348	0.68	940.0	1609.5	0.56	-0.007	0.042	0.86			
	製造業	-1.892	4.625	0.68	1.787	2.637	0.50	0.106	4.388	0.98	9226.3	3299.1	0.01	-0.050	0.079	0.52			
	電気・ガス・熱供給・水道業	2.708	2.413	0.26	1.364	1.376	0.32	-4.072	2.290	0.08	1997.7	1531.0	0.19	-0.045	0.041	0.28			
	情報通信業	-5.078	2.699	0.06	0.741	1.539	0.63	4.337	2.561	0.09	1089.3	1709.9	0.52	-0.038	0.046	0.41			
	運輸業、郵便業	-7.125	1.999	0.00	2.421	1.140	0.03	4.704	1.897	0.01	2819.2	1274.0	0.03	0.066	0.034	0.05			
	卸売業、小売業	-1.864	2.339	0.43	-0.272	1.334	0.84	2.135	2.219	0.34	-625.6	1472.5	0.67	-0.007	0.040	0.87			
	金融業、保険業	-1.722	3.380	0.61	1.954	1.927	0.31	-0.232	3.207	0.94	5183.1	2132.3	0.02	0.086	0.057	0.14			
	不動産業、物品賃貸業	7.733	3.189	0.02	-1.044	1.818	0.57	-6.689	3.026	0.03	449.9	2011.5	0.82	0.021	0.054	0.69			
	学術研究、専門・技術サービス業	-12.207	3.181	0.00	1.574	1.814	0.39	10.633	3.018	0.00	-484.7	2127.1	0.82	0.034	0.054	0.53			
	宿泊業、飲食サービス業	0.297	4.775	0.95	4.263	2.723	0.12	-4.560	4.531	0.31	-2002.3	3131.0	0.52	0.149	0.081	0.07			
	生活関連サービス業、娯楽業	-3.881	2.985	0.19	0.002	1.702	1.00	3.879	2.832	0.17	1144.0	1959.6	0.56	-0.002	0.051	0.96			
	教育、学習支援業	-4.683	2.400	0.05	-1.519	1.369	0.27	6.202	2.278	0.01	-1587.6	1538.0	0.30	-0.005	0.041	0.90			
	医療、福祉	-5.929	4.059	0.14	3.018	2.314	0.19	2.911	3.851	0.45	2249.9	2662.4	0.40	0.089	0.069	0.20			
	複合サービス事業	1.265	2.029	0.53	1.925	1.157	0.10	-3.190	1.925	0.10	451.1	1302.8	0.73	-0.022	0.035	0.53			
	サービス業（他に分類されないもの）	0.613	2.578	0.81	-2.102	1.470	0.15	1.489	2.446	0.54	-2989.3	1655.2	0.07	-0.063	0.044	0.15			
	公務（他に分類されるものを除く）	-5.568	2.735	0.04	5.528	1.560	0.00	0.040	2.595	0.99	1897.7	1748.7	0.28	-0.008	0.047	0.86			
	その他産業（BASE）																		
	営業・事務・企画系（BASE）																		
	サービス・販売系	-10.383	2.111	0.00	1.540	1.204	0.20	8.843	2.003	0.00	-230.7	1379.5	0.87	0.019	0.036	0.60			
	クリエイティブ系	4.692	3.675	0.20	1.156	2.095	0.58	-5.847	3.487	0.09	-1641.9	2342.5	0.48	-0.076	0.063	0.22			
	技術系（ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系）	5.442	2.085	0.01	-0.494	1.189	0.68	-4.947	1.978	0.01	-727.5	1328.2	0.58	-0.017	0.035	0.63			
	技術系（電気、電子、機械）	-1.562	2.097	0.46	-0.953	1.195	0.43	2.515	1.989	0.21	-419.8	1333.0	0.75	0.050	0.036	0.16			
	技術系（素材、食品、メディカル）	-9.246	2.900	0.00	-2.287	1.653	0.17	11.533	2.751	0.00	-1128.7	1913.2	0.56	0.034	0.049	0.49			
	技術系（建築、土木）	2.062	2.792	0.46	-2.718	1.592	0.09	0.656	2.649	0.81	828.6	1814.4	0.65	0.049	0.047	0.30			
	製造（工場など生産現場の従事者）	-15.866	2.653	0.00	-4.094	1.513	0.01	19.960	2.517	0.00	-366.0	1694.0	0.83	0.022	0.045	0.62			
	建設／建築従事者・職人	-14.811	5.725	0.01	4.317	3.264	0.19	10.494	5.432	0.05	-5610.3	3839.3	0.14	0.030	0.097	0.76			
	専門職	-6.722	1.913	0.00	0.035	1.091	0.97	6.687	1.815	0.00	745.3	1248.6	0.55	0.068	0.033	0.04			
	その他	-5.060	2.212	0.02	-2.158	1.261	0.09	7.218	2.099	0.00	1188.6	1444.6	0.41	0.002	0.038	0.95			
定数項		54.078	4.142	0.00	27.107	2.362	0.00	18.815	3.930	0.00	7624.3	2665.0	0.00	0.799	0.070	0.00			
観測数		2989			2989			2989			2667			2989					
決定係数		0.10			0.11			0.10			0.04			0.03					

付録 8：表 9 の回帰分析の結果（2）

標本 推定モデル	第一次考課担当あり OLS					
被説明変数	頭部・目に疲労					
被説明変数標本平均	0.44					
	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	-0.020	0.021	0.36	-0.024	0.021	0.26
MHLW定義で管理職	-0.001	0.024	0.97	-0.004	0.025	0.87
固定モニター比率				0.002	0.000	0.00
携帯モニター比率				0.001	0.001	0.43
歩数				0.000	0.000	0.91
暗算あり				0.029	0.021	0.18
二次考課担当あり	-0.049	0.023	0.03	-0.054	0.023	0.02
三次考課担当あり	-0.068	0.026	0.01	-0.069	0.026	0.01
女性	-0.001	0.032	0.98	-0.006	0.032	0.85
年齢	0.001	0.002	0.62	0.001	0.002	0.51
管理職経験年数	0.001	0.002	0.68	0.002	0.002	0.49
勤続年数	0.002	0.002	0.18	0.002	0.002	0.25
(最終学歴) 中学卒	-0.037	0.117	0.75	-0.043	0.116	0.71
高校卒 (BASE)						
高専・短大卒	0.026	0.036	0.46	0.032	0.036	0.37
大学大学院卒	0.055	0.029	0.06	0.057	0.029	0.05
(呼称) 正規 (BASE)						
非正規	-0.009	0.046	0.84	-0.002	0.046	0.96
役員	-0.041	0.034	0.22	-0.040	0.034	0.23
年収	0.000	0.000	0.84	0.000	0.000	1.00
従業員数	0.000	0.000	0.10	0.000	0.000	0.12
農業、林業	-0.094	0.130	0.47	-0.072	0.130	0.58
漁業	0.043	0.190	0.82	0.025	0.190	0.90
鉱業、採石業、砂利採取業	-0.132	0.158	0.40	-0.123	0.158	0.44
建設業	0.034	0.049	0.49	0.035	0.049	0.48
製造業	-0.267	0.101	0.01	-0.271	0.101	0.01
電気・ガス・熱供給・水道業	0.049	0.047	0.29	0.044	0.047	0.35
情報通信業	0.041	0.052	0.44	0.048	0.052	0.36
運輸業、郵便業	0.065	0.039	0.10	0.072	0.039	0.07
卸売業、小売業	0.006	0.045	0.89	0.009	0.045	0.84
金融業、保険業	-0.039	0.065	0.55	-0.039	0.065	0.56
不動産業、物品賃貸業	0.050	0.062	0.42	0.036	0.062	0.55
学術研究、専門・技術サービス業	-0.069	0.065	0.29	-0.049	0.065	0.45
宿泊業、飲食サービス業	0.033	0.096	0.73	0.028	0.096	0.77
生活関連サービス業、娯楽業	0.071	0.060	0.24	0.076	0.060	0.20
教育、学習支援業	-0.011	0.047	0.81	-0.001	0.047	0.98
医療、福祉	0.046	0.082	0.58	0.044	0.081	0.59
複合サービス事業	0.028	0.040	0.48	0.025	0.040	0.54
サービス業（他に分類されないもの）	0.037	0.051	0.47	0.037	0.051	0.47
公務（他に分類されるものを除く）	0.062	0.054	0.25	0.068	0.054	0.21
その他産業 (BASE)						
営業・事務・企画系 (BASE)						
サービス・販売系	-0.119	0.042	0.01	-0.103	0.042	0.02
クリエイティブ系	0.033	0.072	0.65	0.028	0.072	0.70
技術系（ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系）	0.073	0.041	0.08	0.064	0.041	0.12
技術系（電気、電子、機械）	-0.010	0.041	0.80	-0.010	0.041	0.81
技術系（素材、食品、メディカル）	-0.027	0.059	0.64	-0.017	0.059	0.78
技術系（建築、土木）	0.019	0.056	0.74	0.017	0.056	0.76
製造（工場など生産現場の従事者）	-0.118	0.052	0.02	-0.088	0.052	0.09
建設／建築従事者・職人	-0.124	0.118	0.29	-0.108	0.118	0.36
専門職	-0.066	0.038	0.08	-0.059	0.038	0.12
その他	-0.100	0.044	0.02	-0.091	0.044	0.04
定数項	0.358	0.082	0.00	0.223	0.090	0.01
観測数	2667			2667		
決定係数	0.03			0.03		

付録 9：予想に関する回帰分析の結果（1）

標本	Sample A Sample B Sample C								
推定モデル	ただし、各サンプル内5%点～95%に限る								
被説明変数	OLS								
被説明変数標準平均	(個人の売上予想期待値－会社の売上シナリオ期待値) / 会社の売上シナリオ期待値								
	-0.08			-0.08			-0.06		
	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	-0.008	0.009	0.40	-0.006	0.054	0.91	0.017	0.197	0.93
MHLW定義で管理職	0.010	0.010	0.32	0.011	0.032	0.72	-0.172	0.132	0.19
二次考課担当あり	0.057	0.010	0.00						
三次考課担当あり	0.037	0.011	0.00						
女性	-0.038	0.013	0.01	-0.047	0.029	0.11	0.004	0.124	0.98
年齢	0.003	0.001	0.00	-0.001	0.002	0.71	0.004	0.007	0.57
管理職経験年数	0.000	0.001	0.85						
勤続年数	0.000	0.001	0.59	-0.001	0.002	0.62	0.004	0.007	0.58
(最終学歴) 中学卒	-0.013	0.046	0.78	0.022	0.081	0.78	-0.172	0.311	0.58
高校卒 (BASE)									
高専・短大卒	-0.003	0.015	0.83	0.038	0.037	0.31	-0.161	0.142	0.26
大学大学院卒	0.022	0.012	0.07	0.015	0.032	0.63	-0.067	0.137	0.63
(呼称) 正規 (BASE)									
非正規	-0.021	0.019	0.28	0.029	0.031	0.35	0.036	0.132	0.79
役員	0.015	0.014	0.27	0.038	0.056	0.50	0.282	0.203	0.17
年収	0.000	0.000	0.64	0.000	0.000	0.63	0.000	0.000	0.84
従業員数	0.000	0.000	0.63	0.000	0.000	0.12	0.000	0.000	0.60
農業、林業	0.040	0.054	0.46	0.133	0.140	0.34	0.007	0.607	0.99
漁業	-0.213	0.093	0.02						
鉱業、採石業、砂利採取業	0.009	0.078	0.91						
建設業	-0.032	0.021	0.12	0.086	0.064	0.18	0.134	0.290	0.64
製造業	-0.020	0.039	0.61	0.045	0.102	0.66	0.262	0.405	0.52
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.021	0.020	0.29	-0.023	0.066	0.73	0.009	0.266	0.97
情報通信業	0.010	0.022	0.66	0.008	0.059	0.89	0.206	0.284	0.47
運輸業、郵便業	-0.003	0.017	0.87	0.024	0.049	0.62	0.028	0.230	0.91
卸売業、小売業	-0.009	0.020	0.64	-0.046	0.066	0.49	-0.229	0.293	0.43
金融業、保険業	-0.014	0.028	0.60	-0.013	0.070	0.85	0.098	0.378	0.80
不動産業、物品賃貸業	-0.054	0.027	0.04	-0.101	0.074	0.17	0.079	0.277	0.78
学術研究、専門・技術サービス業	0.035	0.025	0.17	-0.001	0.081	0.99	-0.190	0.349	0.59
宿泊業、飲食サービス業	0.038	0.040	0.34	-0.034	0.086	0.70	-0.618	0.605	0.31
生活関連サービス業、娯楽業	0.028	0.025	0.28	0.045	0.075	0.55	-0.017	0.311	0.96
教育、学習支援業	-0.025	0.020	0.21	0.007	0.057	0.91	0.191	0.259	0.46
医療、福祉	-0.015	0.035	0.67	0.225	0.160	0.16	-0.108	0.503	0.83
複合サービス事業	-0.025	0.017	0.15	-0.005	0.046	0.91	-0.070	0.240	0.77
サービス業（他に分類されないもの）	-0.028	0.022	0.19	-0.065	0.067	0.33	0.257	0.308	0.41
公務（他に分類されるものを除く）	-0.001	0.023	0.97	0.005	0.066	0.93	0.199	0.287	0.49
その他産業 (BASE)									
営業・事務・企画系 (BASE)									
サービス・販売系	-0.019	0.017	0.27	-0.033	0.043	0.44	0.212	0.172	0.22
クリエイティブ系	-0.008	0.031	0.79	0.045	0.073	0.54	0.398	0.331	0.23
技術系（ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系）	0.008	0.017	0.63	0.030	0.052	0.56	-0.028	0.234	0.91
技術系（電気、電子、機械）	-0.001	0.018	0.98	-0.032	0.054	0.56	0.563	0.274	0.04
技術系（素材、食品、メディカル）	-0.037	0.025	0.14	0.041	0.065	0.53	-0.078	0.412	0.85
技術系（建築、土木）	-0.006	0.024	0.80	0.046	0.085	0.59	-0.080	0.280	0.78
製造（工場など生産現場の従事者）	0.004	0.022	0.85	0.017	0.057	0.76	0.049	0.274	0.86
建設／建築従事者・職人	-0.005	0.049	0.91	0.010	0.099	0.92	-0.158	0.423	0.71
専門職	-0.009	0.016	0.59	0.005	0.043	0.91	0.012	0.193	0.95
その他	0.026	0.018	0.16	0.018	0.044	0.68	0.223	0.176	0.21
定数項	-0.246	0.035	0.00	-0.092	0.093	0.32	-0.332	0.356	0.35
観測数	2549			578			285		
決定係数	0.06			0.04			0.09		

付録 9：予想に関する回帰分析の結果（2）

標本	Sample A			Sample B			Sample C			
推定モデル	ただし、各サンプル内5%点～95%に限る									
被説明変数	OLS									
被説明変数標準平均	(個人の雇用予想期待値－会社の雇用シナリオ期待値) / 会社の雇用シナリオ期待値									
	-0.02			0.09			0.41			
	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	
JSCO定義で管理職	-0.018	0.013	0.19	-0.038	0.096	0.70	-0.201	0.404	0.62	
MHLW定義で管理職	0.027	0.016	0.08	-0.077	0.057	0.18	0.117	0.259	0.65	
二次考課担当あり	0.032	0.015	0.03							
三次考課担当あり	0.029	0.016	0.07							
女性	-0.023	0.020	0.24	-0.169	0.053	0.00	0.002	0.248	0.99	
年齢	0.003	0.001	0.01	0.005	0.003	0.11	0.039	0.014	0.01	
管理職経験年数	0.002	0.001	0.18	0.000	(omitted)		0.000	(omitted)		
勤続年数	-0.003	0.001	0.01	0.002	0.003	0.57	-0.039	0.015	0.01	
(最終学歴)	中学卒	-0.079	0.075	0.29	0.215	0.159	0.18	-0.142	0.627	0.82
	高校卒 (BASE)									
	高専・短大卒	-0.005	0.022	0.82	0.096	0.069	0.17	-0.624	0.291	0.03
	大学大学院卒	0.002	0.018	0.93	0.112	0.059	0.06	-0.307	0.279	0.27
(呼称)	正規 (BASE)									
	非正規	0.032	0.028	0.26	0.328	0.057	0.00	-0.077	0.268	0.77
	役員	0.052	0.021	0.01	0.483	0.100	0.00	-0.117	0.399	0.77
	年収	0.000	0.000	0.95	0.000	0.000	0.66	0.000	0.000	0.42
	従業員数	0.000	0.000	0.71	0.000	0.000	0.45	0.000	0.000	0.11
	農業、林業	-0.095	0.077	0.22	0.228	0.254	0.37	-1.611	1.206	0.18
	漁業	0.011	0.140	0.94	0.000	(omitted)		0.000	(omitted)	
	鉱業、採石業、砂利採取業	0.411	0.117	0.00	0.000	(omitted)		0.000	(omitted)	
	建設業	-0.014	0.030	0.64	0.189	0.117	0.11	-1.018	0.571	0.08
	製造業	0.054	0.063	0.40	-0.053	0.207	0.80	-0.853	0.890	0.34
	電気・ガス・熱供給・水道業	-0.010	0.029	0.73	-0.070	0.117	0.55	-0.660	0.521	0.21
	情報通信業	-0.036	0.033	0.27	0.087	0.107	0.42	-0.422	0.533	0.43
	運輸業、郵便業	-0.045	0.025	0.07	0.067	0.087	0.44	-0.499	0.438	0.26
	卸売業、小売業	-0.026	0.029	0.37	-0.062	0.139	0.66	-1.085	0.585	0.07
	金融業、保険業	-0.002	0.041	0.96	0.310	0.125	0.01	-0.765	0.819	0.35
	不動産業、物品賃貸業	-0.041	0.039	0.30	-0.151	0.126	0.23	-0.480	0.577	0.41
	学術研究、専門・技術サービス業	-0.026	0.039	0.50	0.100	0.145	0.49	0.328	0.686	0.63
	宿泊業、飲食サービス業	0.025	0.058	0.66	0.114	0.151	0.45	-0.782	0.882	0.38
	生活関連サービス業、娯楽業	-0.034	0.037	0.36	0.031	0.133	0.82	-0.556	0.597	0.35
	教育、学習支援業	-0.044	0.030	0.14	-0.093	0.101	0.36	-0.690	0.512	0.18
	医療、福祉	0.037	0.051	0.47	0.244	0.291	0.40	-0.969	1.005	0.34
	複合サービス事業	-0.001	0.025	0.98	-0.017	0.084	0.84	-0.501	0.467	0.29
	サービス業（他に分類されないもの）	-0.044	0.032	0.17	-0.040	0.108	0.71	-0.721	0.670	0.28
	公務（他に分類されるものを除く）	0.004	0.035	0.90	0.121	0.118	0.30	-0.364	0.538	0.50
	その他産業 (BASE)									
	営業・事務・企画系 (BASE)									
	サービス・販売系	-0.027	0.027	0.30	0.044	0.080	0.58	0.130	0.353	0.71
	クリエイティブ系	-0.011	0.047	0.82	0.330	0.136	0.02	-0.524	0.663	0.43
技術系（ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系）		0.016	0.026	0.55	0.050	0.094	0.60	0.011	0.472	0.98
技術系（電気、電子、機械）		-0.016	0.026	0.55	0.045	0.092	0.63	0.556	0.555	0.32
技術系（素材、食品、メディカル）		-0.012	0.036	0.75	0.159	0.118	0.18	-0.433	0.947	0.65
技術系（建築、土木）		0.012	0.035	0.73	0.015	0.153	0.92	0.121	0.559	0.83
製造（工場など生産現場の従事者）		-0.030	0.033	0.37	0.145	0.102	0.15	-0.998	0.525	0.06
建設／建築従事者・職人		0.106	0.074	0.15	0.163	0.198	0.41	-0.453	0.843	0.59
専門職		0.036	0.024	0.13	0.112	0.075	0.14	-0.287	0.381	0.45
その他		-0.045	0.027	0.09	0.080	0.084	0.34	0.285	0.345	0.41
定数項		-0.141	0.052	0.01	-0.387	0.165	0.02	0.355	0.723	0.62
観測数		2621			592			288		
決定係数		0.03			0.19			0.15		

付録 9：予想に関する回帰分析の結果（3）

標本	Sample A			Sample B			Sample C		
推定モデル	ただし、各サンプル内5%点～95%に限る								
被説明変数	OLS								
被説明変数標準平均	(個人の売上予想の変動係数－会社の売上シナリオの変動係数)								
	0.03			0.04			0.03		
	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	-0.006	0.003	0.07	-0.004	0.021	0.87	0.001	0.042	0.99
MHLW定義で管理職	-0.011	0.004	0.00	0.015	0.012	0.21	-0.001	0.027	0.96
二次考課担当あり	-0.014	0.004	0.00						
三次考課担当あり	-0.011	0.004	0.01						
女性	0.000	0.005	0.93	0.027	0.012	0.02	0.050	0.026	0.06
年齢	0.000	0.000	0.93	0.000	0.001	0.61	0.003	0.001	0.08
管理職経験年数	0.000	0.000	0.82						
勤続年数	-0.001	0.000	0.05	0.001	0.001	0.32	-0.003	0.002	0.08
(最終学歴) 中学卒	0.040	0.018	0.02	0.035	0.032	0.27	0.046	0.069	0.50
高校卒 (BASE)									
高専・短大卒	0.007	0.006	0.20	0.020	0.015	0.19	-0.004	0.030	0.88
大学大学院卒	-0.005	0.005	0.26	0.019	0.013	0.14	-0.028	0.028	0.34
(呼称) 正規 (BASE)									
非正規	-0.006	0.007	0.44	0.020	0.012	0.11	-0.034	0.028	0.22
役員	-0.006	0.005	0.29	0.022	0.022	0.32	-0.045	0.042	0.28
年収	0.000	0.000	0.44	0.000	0.000	0.86	0.000	0.000	0.22
従業員数	0.000	0.000	0.02	0.000	0.000	0.99	0.000	0.000	0.49
農業、林業	0.022	0.021	0.29	-0.013	0.055	0.82	0.029	0.126	0.82
漁業	0.060	0.035	0.09						
鉱業、採石業、砂利採取業	0.020	0.035	0.57						
建設業	0.024	0.008	0.00	-0.035	0.025	0.17	-0.137	0.065	0.04
製造業	-0.005	0.015	0.75	0.095	0.038	0.01	-0.015	0.084	0.86
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.003	0.007	0.68	-0.005	0.026	0.84	0.000	0.055	1.00
情報通信業	-0.011	0.009	0.19	-0.023	0.023	0.32	0.012	0.057	0.84
運輸業、郵便業	-0.002	0.006	0.79	-0.022	0.019	0.24	0.042	0.046	0.36
卸売業、小売業	0.028	0.007	0.00	-0.023	0.025	0.35	0.039	0.060	0.51
金融業、保険業	-0.002	0.011	0.87	-0.001	0.027	0.97	0.026	0.079	0.74
不動産業、物品賃貸業	0.006	0.010	0.52	0.030	0.029	0.30	-0.035	0.060	0.56
学術研究、専門・技術サービス業	0.000	0.010	0.98	0.014	0.032	0.67	0.053	0.072	0.46
宿泊業、飲食サービス業	-0.013	0.015	0.37	-0.029	0.034	0.40	0.113	0.126	0.37
生活関連サービス業、娯楽業	0.007	0.010	0.44	-0.010	0.030	0.75	-0.001	0.065	0.99
教育、学習支援業	-0.007	0.008	0.40	-0.014	0.022	0.53	-0.090	0.054	0.10
医療、福祉	-0.002	0.014	0.91	-0.106	0.076	0.17	0.076	0.104	0.47
複合サービス事業	0.005	0.007	0.41	-0.002	0.018	0.89	0.049	0.049	0.32
サービス業 (他に分類されないもの)	0.011	0.008	0.17	-0.011	0.027	0.69	-0.016	0.064	0.81
公務 (他に分類されるものを除く)	0.013	0.009	0.13	-0.028	0.026	0.28	-0.019	0.057	0.74
その他産業 (BASE)									
営業・事務・企画系 (BASE)									
サービス・販売系	0.003	0.007	0.68	-0.008	0.017	0.66	-0.037	0.036	0.31
クリエイティブ系	0.018	0.012	0.13	-0.020	0.030	0.52	-0.015	0.068	0.83
技術系 (ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系)	-0.008	0.007	0.20	-0.013	0.020	0.54	-0.049	0.048	0.31
技術系 (電気、電子、機械)	0.007	0.007	0.30	0.004	0.021	0.84	0.091	0.057	0.11
技術系 (素材、食品、メディカル)	0.008	0.010	0.42	0.012	0.025	0.64	0.051	0.086	0.55
技術系 (建築、土木)	-0.010	0.009	0.26	0.029	0.033	0.38	0.082	0.064	0.21
製造 (工場など生産現場の従事者)	0.007	0.008	0.42	0.014	0.022	0.52	0.033	0.055	0.55
建設/建築従事者・職人	0.021	0.019	0.26	0.052	0.039	0.19	0.127	0.090	0.16
専門職	0.020	0.006	0.00	-0.002	0.017	0.91	0.028	0.040	0.48
その他	-0.004	0.007	0.52	0.019	0.018	0.29	0.052	0.037	0.16
定数項	0.058	0.013	0.00	-0.006	0.036	0.88	-0.062	0.074	0.40
観測数	2547			577			284		
決定係数	0.06			0.06			0.13		

付録 9：予想に関する回帰分析の結果（4）

標本	Sample A			Sample B			Sample C		
推定モデル	ただし、各サンプル内5%点～95%に限る								
被説明変数	OLS								
被説明変数標本平均	(個人の雇用予想の変動係数－会社の雇用シナリオの変動係数)								
	0.05			0.09			0.11		
	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値	推定係数	標準誤差	P値
JSCO定義で管理職	-0.007	0.004	0.07	0.022	0.026	0.40	-0.019	0.038	0.62
MHLW定義で管理職	-0.016	0.005	0.00	-0.016	0.015	0.31	-0.024	0.025	0.35
二次考課担当あり	-0.017	0.004	0.00						
三次考課担当あり	-0.027	0.005	0.00						
女性	0.010	0.006	0.10	-0.008	0.014	0.58	-0.002	0.025	0.94
年齢	0.001	0.000	0.01	0.001	0.001	0.20	0.000	0.001	0.88
管理職経過年数	0.001	0.000	0.09						
勤続年数	-0.001	0.000	0.00	0.001	0.001	0.39	0.002	0.001	0.27
(最終学歴)									
中学卒	-0.006	0.025	0.82	-0.064	0.041	0.12	-0.067	0.061	0.27
高校卒 (BASE)									
高専・短大卒	0.007	0.007	0.30	-0.009	0.019	0.64	0.000	0.029	1.00
大学大学院卒	-0.003	0.005	0.63	-0.015	0.016	0.34	0.003	0.027	0.92
(呼称)									
正規 (BASE)									
非正規	-0.010	0.009	0.25	0.049	0.016	0.00	0.040	0.027	0.14
役員	0.001	0.006	0.83	0.062	0.029	0.03	0.066	0.040	0.10
年収	0.000	0.000	0.72	0.000	0.000	0.92	0.000	0.000	0.14
従業員数	0.000	0.000	0.03	0.000	0.000	0.07	0.000	0.000	0.16
農業、林業	0.038	0.023	0.10	0.060	0.069	0.39	-0.038	0.120	0.75
漁業	-0.004	0.035	0.92						
鉱業、採石業、砂利採取業	0.062	0.033	0.06						
建設業	0.000	0.009	0.97	-0.020	0.031	0.51	-0.061	0.057	0.28
製造業	0.008	0.017	0.63	0.019	0.045	0.68	-0.112	0.088	0.21
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.005	0.009	0.57	0.024	0.031	0.44	0.024	0.051	0.63
情報通信業	-0.012	0.010	0.24	0.016	0.029	0.58	-0.057	0.054	0.29
運輸業、郵便業	0.009	0.007	0.22	0.015	0.024	0.54	-0.062	0.043	0.15
卸売業、小売業	0.007	0.008	0.39	0.097	0.032	0.00	-0.129	0.056	0.02
金融業、保険業	0.008	0.013	0.54	0.091	0.036	0.01	-0.007	0.074	0.92
不動産業、物品賃貸業	0.017	0.012	0.15	0.026	0.036	0.47	-0.016	0.054	0.76
学術研究、専門・技術サービス業	-0.012	0.012	0.32	-0.029	0.040	0.47	0.115	0.075	0.13
宿泊業、飲食サービス業	-0.004	0.019	0.82	0.039	0.046	0.40	0.133	0.087	0.13
生活関連サービス業、娯楽業	0.011	0.011	0.33	0.052	0.036	0.14	0.029	0.061	0.63
教育、学習支援業	-0.012	0.009	0.19	-0.004	0.028	0.88	-0.017	0.050	0.74
医療、福祉	0.016	0.015	0.29	-0.042	0.095	0.66	0.068	0.117	0.57
複合サービス事業	0.013	0.007	0.09	0.026	0.023	0.25	0.037	0.045	0.41
サービス業（他に分類されないもの）	0.020	0.009	0.03	0.023	0.029	0.43	0.031	0.060	0.61
公務（他に分類されるものを除く）	0.012	0.010	0.26	-0.002	0.033	0.94	-0.082	0.054	0.13
その他産業 (BASE)									
営業・事務・企画系 (BASE)									
サービス・販売系	0.010	0.008	0.23	0.021	0.021	0.32	-0.061	0.035	0.08
クリエイティブ系	-0.003	0.015	0.86	-0.016	0.039	0.68	0.011	0.066	0.86
技術系（ソフトウェア、ネットワーク、社内情報システム系）	0.009	0.008	0.22	-0.021	0.026	0.41	0.013	0.046	0.78
技術系（電気、電子、機械）	0.002	0.008	0.76	-0.002	0.025	0.92	0.010	0.058	0.87
技術系（素材、食品、メディカル）	-0.008	0.010	0.47	0.009	0.031	0.78	-0.073	0.082	0.37
技術系（建築、土木）	0.012	0.010	0.24	0.073	0.040	0.07	0.167	0.056	0.00
製造（工場など生産現場の従事者）	0.020	0.010	0.04	0.001	0.028	0.96	-0.057	0.052	0.27
建設／建築従事者・職人	0.078	0.021	0.00	0.142	0.050	0.01	0.280	0.080	0.00
専門職	0.020	0.007	0.01	0.002	0.021	0.91	0.001	0.037	0.97
その他	0.003	0.008	0.68	0.048	0.023	0.04	0.039	0.035	0.27
定数項	0.041	0.015	0.01	0.019	0.045	0.67	0.117	0.070	0.10
観測数	2629			592			288		
決定係数	0.06			0.14			0.23		

付録 1 0：MHLW 定義より「係長級」を除いた場合の記述統計

Sample A：一次考課担当あり					Sample B：考課担当なし					Sample C：考課飛び担当のみ				
N=2998					N=672					N=328				
MHLW定義	JSCO定義				MHLW定義	JSCO定義				MHLW定義	JSCO定義			
		NO	YES	total			NO	YES	total			NO	YES	total
	NO	32.8	7.7	40.5		NO	88.1	3.3	91.4		NO	81.4	4.0	85.4
	YES	30.1	29.4	59.5		YES	6.0	2.7	8.6		YES	9.8	4.9	14.6
	total	62.9	37.1	100.0		total	94.1	6.0	100.0		total	91.2	8.8	100.0