

第8章 職業の変化の軸からの検討 —仕事の高度化、対人処理の重要化、成果主義化—

1. 趣旨と目的

ここでは職業の変化の諸相として、仕事の高度化、対人処理の重要化、成果主義化について検討する。職業において、仕事の高度化、対人処理の重要化、成果主義化の傾向が強まっていると言われているが、それがどのように今回の調査に現れているか、職業や産業等のどこに強く現れているか、その中で関連の高い能力は何なのか、3つの変化の内容や影響を探ることを目的とする。

2. 仕事の高度化

(1) 項目の選択と主成分分析・因子分析

まず、今回の調査の中で仕事の高度化が現れていると考えられる設問をピックアップした。第5章の「職業の量的変化と内容面の変化」の中で取り扱った、「現職の変化」の中から関連する10項目である。具体的には、「自分の職業では仕事のテンポ、サイクルが速くなっている(3.42)」、「()内は平均値、以下同様」、「自分の職業では、様々なことをしなくてはならない等仕事の範囲が広がっている(3.74)」、「自分の職業では、仕事が特定の分野に特化、専門化してきている(3.29)」、「自分の職業では以前よりも各人の創意工夫が求められるようになっている(3.44)」、「自分の職業では、より高い専門性や高度なスキルが求められるようになっている(3.61)」、「自分の職業では、仕事をするために、新しいことを学ぶ必要が増えている(3.64)」、「自分の職業では、仕事の変化が早くなりついて行くのが難しくなっている(3.18)」、「自分の職業では経験から得られるカン・コツやノウハウが以前より重要になっている(3.42)」、「自分の職業では後継者不足や技能・ノウハウの伝承が問題になっている(3.25)」、「自分の職業では、IT(PC、情報機器、ネット)の利用活用が重要になっている(3.35)」の10項目である。なお、分析にあたって点数化の方法は第5章と同様である。

この10項目間の相関を図表8-1に示した。これをみると、相関係数の最大は0.727、最小は0.190となり、項目間でも相関のばらつきがかなりあることがわかる。そこで、10項目の中からまとまりを見出すために、主成分分析、因子分析を行った。まず、主成分分析、バリマックス回転を行った結果が図表8-2である。第1成分は「仕事のテンポ・サイクルが速くなっている」や「仕事の範囲が広がっている」といった項目に負荷量が高く、仕事の「テンポ・範囲」に関する成分と解釈した。第2成分は、それに対して仕事の専門性を示す項目に負荷量が高いため、「専門化」に関する成分とした。次に、主因子法、プロマックス回転による因子分析を行うと、こちらでも2つの因子が抽出された(図表8-3)。ただし、「仕事の変化が早くなりついていくのが難しくなっている」や「ITの利用活用が重要になっている」

といった項目が「テンポ・範囲」の因子から外れている点で主成分分析の結果と異なる。なお、因子間の相関は **0.61** と高い。項目数や成分・因子の解釈可能性から、主成分分析の結果を採用し、今後の分析を行う。

図表8-1 仕事の高度化10項目間の相関係数

①自分の職業では仕事のテンポ、サイクルが速くなっている	0.543	0.217	0.302	0.328	0.331	0.358	0.221	0.214	0.289
②自分の職業では、様々なことをしなくてはならない等仕事の範囲が広がっている		0.225	0.378	0.422	0.451	0.371	0.295	0.271	0.318
③自分の職業では、仕事が特定の分野に特化、専門化してきている			0.275	0.416	0.342	0.244	0.265	0.190	0.207
④自分の職業では以前よりも各人の創意工夫が求められるようになってきている				0.567	0.504	0.354	0.373	0.260	0.297
⑤自分の職業では、より高い専門性や高度なスキルが求められるようになってきている					0.727	0.471	0.415	0.317	0.389
⑥自分の職業では、仕事をするために、新しいことを学ぶ必要が増えている						0.536	0.377	0.281	0.436
⑦自分の職業では、仕事の変化が早くなりついて行くのが難しくなっている							0.236	0.287	0.361
⑧自分の職業では経験から得られるカン・コツやノウハウが以前より重要になっている								0.396	0.220
⑨自分の職業では後継者不足や技能・ノウハウの伝承が問題になっている									0.236
⑩自分の職業では、IT(PC、情報機器、ネット)の利用活用が重要になっている									

図表8-2 仕事の高度化の主成分分析（主成分抽出、直交回転）

	成分 1	成分 2
自分の職業では仕事のテンポ・サイクルが速くなっている	0.796	0.022
自分の職業では、様々なことをしなくてはならない等仕事の範囲が広がっている	0.762	0.181
自分の職業では、仕事の変化が早くなりついて行くのが難しくなっている	0.611	0.331
自分の職業では、IT(PC、情報機器、ネット)の利用活用が重要になっている	0.546	0.270
自分の職業では経験から得られるカン・コツやノウハウが以前より重要になっている	0.072	0.747
自分の職業では、より高い専門性や高度なスキルが求められるようになっている	0.471	0.681
自分の職業では後継者不足や技能・ノウハウの伝承が問題になっている	0.114	0.606
自分の職業では、仕事をするために、新しいことを学ぶ必要が増えている	0.557	0.584
自分の職業では以前よりも各人の創意工夫が求められるようになっている	0.397	0.574
自分の職業では、仕事が特定の分野に特化、専門化してきている	0.159	0.557
負荷量平方和	2.62	2.59
分散の%	26.18	25.86
累積%	26.18	52.04

図表8-3 仕事の高度化の因子分析（主因子抽出、斜交回転）

	因子 1	因子 2
自分の職業では、より高い専門性や高度なスキルが求められるようになっている	0.926	-0.104
自分の職業では、仕事をするために、新しいことを学ぶ必要が増えている	0.812	0.006
自分の職業では以前よりも各人の創意工夫が求められるようになっている	0.603	0.056
自分の職業では経験から得られるカン・コツやノウハウが以前より重要になっている	0.501	0.025
自分の職業では、仕事の変化が早くなりついて行くのが難しくなっている	0.453	0.212
自分の職業では、仕事特定の分野に特化、専門化してきている	0.447	0.003
自分の職業では、IT(PC、情報機器、ネット)の利用活用が重要になっている	0.382	0.176
自分の職業では後継者不足や技能・ノウハウの伝承が問題になっている	0.361	0.107
自分の職業では仕事のテンポ・サイクルが速くなっている	-0.059	0.792
自分の職業では、様々なことをしなくてはならない等仕事の範囲が広がっている	0.158	0.619
負荷量平方和	3.51	2.43

（2）業種別、職種別、職業細分類別にみた仕事の高度化

主成分分析の結果より得られた要素である「テンポ・範囲」、「専門化」の成分得点を求め、業種別に平均値を算出したのが図表 8-4 である。成分得点は全体の平均値が 0 になるため、各業種の平均値は他の業種と相対的に比較して得点が高いかどうかを示したものである。これを見ると、「テンポ・範囲」は IT や国／地方自治体で高く、運輸業や飲食業で低い。

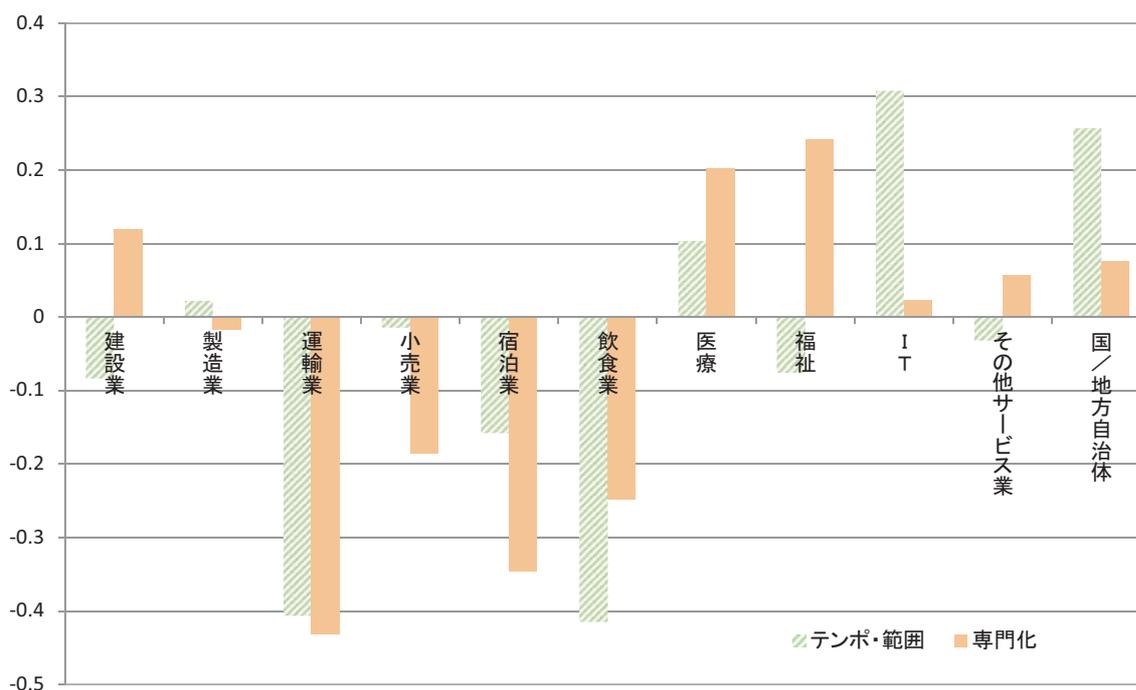
「専門化」は、医療や福祉で高くなっており、運輸業や宿泊業で低くなっている。同様にして職種（厚生労働省編職業分類の職業大分類）別に見たのが図表 8-5 である。「テンポ・範囲」は研究者、技術者、専門的職業で高く、農林漁業の職業、輸送・機械運転の職業で低い。

「専門化」は専門的職業で高いが、輸送・機械運転の職業、運搬・清掃・包装等の職業で低くなっている。

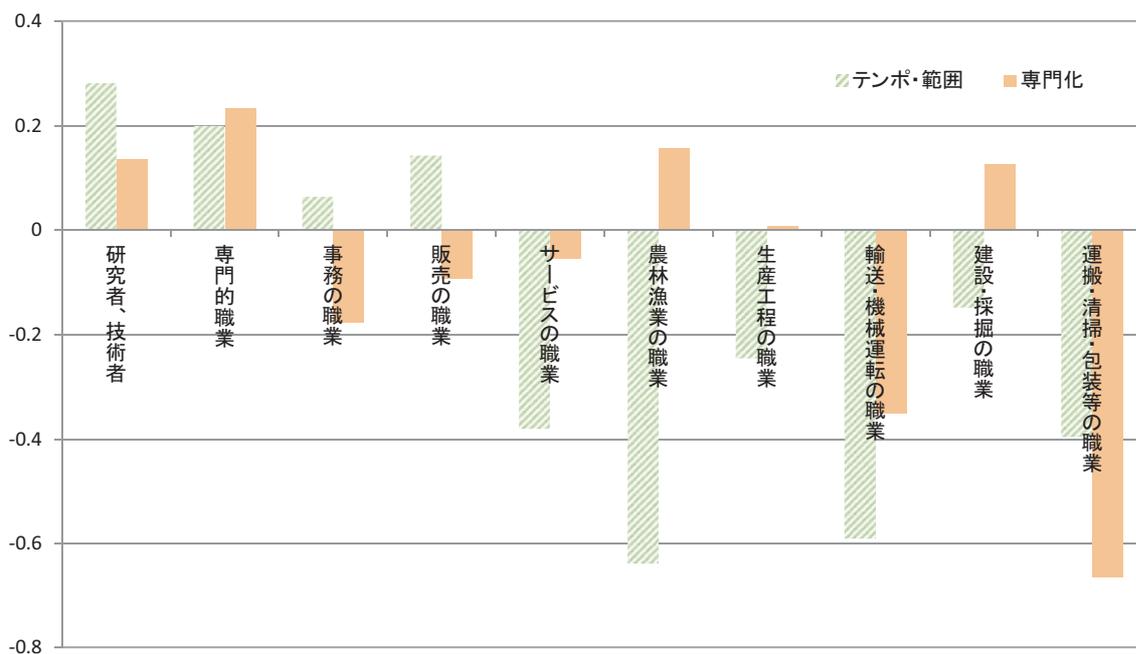
細かい職業（厚生労働省編職業分類の職業細分類）で見ると、上位 5 位は、「テンポ・範囲」では、「医薬情報担当者（MR）、医薬品卸担当者（MS）」、「小学校教員」、「情報

処理プロジェクトマネージャ」、「中学校教員」、「大学教員」であった（職業名順）。「専門化」では、「看護師」、「歯科医師」、「美容師」、「保育士」、「理容師」であった（職業名順）。

図表8-4 主成分分析の成分からみた仕事の高度化（業種別）



図表8-5 主成分分析の成分からみた仕事の高度化（職種別）



(3) 必要な能力等との関連

仕事の高度化と必要な能力等の関係を見るため、主成分分析によって得られた要素である「テンポ・範囲」、「専門化」の成分得点と、第6章で用いた必要な能力等との相関係数を求めた。図表 8-6 にはその上位 20 項目が示してある。「テンポ・範囲」とは「コンピュータスキル」、「情報収集能力」、「学習力・成長力」等との関係が深いことがわかる。近年なお進む情報化が仕事の高度化に影響を与えていると考えることができるだろう。「専門化」とは「学習力・成長力」、「実行力」、「熱心さ」等との相関が高くなっている。同様に最近重要になっている能力等との相関を見たのが図表 8-7 である。「テンポ・範囲」では必要な能力と同じく「コンピュータスキル」ともっとも関係が深く、「ストレスに強いこと」、「管理能力・マネジメント能力」と続く。20 項目のうち 18 項目が必要な能力等と同じ項目であるが、順位は異なっており、「最近重要になっている能力等」の順位の方が、変化の方向を示唆している可能性がある。たとえば、「ストレスに強いこと」の順位が 15 位から 2 位に上がっていることが注目される。「専門化」では同様に「学習力・成長力」との相関が最も高く、「観察力」、「応用力」と続いている。こちらも 20 項目のうち 14 項目が必要な能力等と同じ項目であるが、順位は異なっている。「最近重要になっている能力等」として「観察力」、「応用力」のような客観的能力の順位が高くなっていることが注目される。ただし、最近重要になっている能力等の図表 8-7 は、必要な能力等の図表 8-6 よりも全体に相関係数が低く、変化に関しては回答に幅があることを示している。

図表8-6 主成分分析の成分と必要な能力等の相関係数

テンポ・範囲			専門化		
1	コンピュータスキル	0.284	1	学習力・成長力	0.263
2	情報収集能力	0.256	2	実行力	0.238
3	学習力・成長力	0.251	3	熱心さ	0.231
4	管理能力・マネジメント能力	0.241	4	観察力	0.230
5	交渉力	0.239	5	決断力	0.229
6	説明力	0.238	6	積極性・主体性	0.226
7	計画性	0.231	7	計画性	0.219
8	コミュニケーション能力	0.229	8	前向きな姿勢	0.217
9	積極性・主体性	0.228	9	応用力	0.214
10	指導力・統率力・リーダーシップ	0.227	10	粘り強さ	0.209
11	論理的分析力	0.224	11	先見性	0.209
12	説得力	0.223	12	感性・感覚	0.207
13	企画力	0.217	13	意欲・やる気	0.203
14	実行力	0.216	14	情報収集能力	0.200
15	ストレスに強いこと	0.211	15	信頼できること	0.199
16	決断力	0.198	16	説明力	0.198
17	協調性・チームワーク	0.197	17	人間的な魅力	0.197
18	顧客目線・相手の立場から考えられること	0.197	18	コミュニケーション能力	0.196
19	調査研究能力	0.197	19	説得力	0.196
20	数的処理能力	0.194	20	柔軟性	0.194

図表8-7 主成分分析の成分と最近重要になっている能力等の相関係数

テンポ・範囲			専門化		
1	コンピュータスキル	0.197	1	学習力・成長力	0.163
2	ストレスに強いこと	0.156	2	観察力	0.134
3	管理能力・マネジメント能力	0.156	3	応用力	0.134
4	コミュニケーション能力	0.147	4	コミュニケーション能力	0.133
5	交渉力	0.146	5	説明力	0.129
6	学習力・成長力	0.145	6	説得力	0.129
7	指導力・統率力・リーダーシップ	0.140	7	感性・感覚	0.126
8	情報収集能力	0.138	8	実行力	0.124
9	説明力	0.134	9	積極性・主体性	0.123
10	積極性・主体性	0.129	10	情報収集能力	0.123
11	計画性	0.125	11	健康・医療・ケアの知識・経験	0.119
12	企画力	0.123	12	計画性	0.118
13	説得力	0.120	13	決断力	0.118
14	セキュリティの知識・経験	0.117	14	思いやり・感受性(人の気持ち がわかること)	0.118
15	実行力	0.116	15	対人能力	0.117
16	論理的分析力	0.115	16	指導力・統率力・リーダーシップ	0.116
17	顧客目線・相手の立場から考 えられること	0.114	17	人間的な魅力	0.116
18	協調性・チームワーク	0.113	18	交渉力	0.115
19	法律の知識・経験	0.112	19	熱心さ	0.114
20	数的処理能力	0.107	20	顧客目線・相手の立場から考 えられること	0.113

(4) 生活面との関連

仕事の高度化と生活面の関係を見るため、第7章で用いた生活面の設問の結果と他いくつかの設問の結果を用い、主成分分析で得られた成分得点との相関を求めた(図表8-8)。生活面からは、Q6S1の現在の生活についての12問と、第7章にて主成分分析で得られた「疲れ・心配」、「不規則・夜間勤務」、「休日に呼び出し等」の要素の成分得点、Q6S3にて生活満足度として得られた数値を10段階にした「生活満足(10段階)」を用いた。その他に、Q9の「就業時間」とQ10の「残業」を用いた。生活面の点数化の仕方は第7章と同様である。「就業時間」については、「朝始まり夕刻まででほぼ毎日同じ」を1点、「三交代等いくつかのパターンがある」を2点、「不定期に夜勤がある等日々変化」を3点とし、不規則であるほど点数が高くなるようにした。「残業」については、「ほぼ定時に帰れる」を1点、「たまに残業等がある」を2点、「毎日のように残業等がある」を3点とし、残業があるほど高い点数となるようにした。

「テンポ・範囲」では「休日も仕事のことが頭を離れない」、「最近(ここ1、2年)、疲れている」、「疲れ・心配」、「残業」との関係が見られる。これに対し、「専門化」ではあまり関連が見られないといった特徴がある。図表では目安として0.2以上の相関に網掛けをしている。

図表8-8 仕事の高度化と生活面の関係(相関係数)

	テンポ・範囲	専門化
休日は趣味や自分のしたいことができる	-0.056	0.018
土日祭日等、一般的な休日は、自分も休める	0.036	0.025
休日も急に仕事で呼び出されることが月に何回もある	0.084	0.086
休日も仕事のことが頭を離れない	0.245	0.181
起床、就寝等は比較的規則正しいといえる	-0.028	0.045
最近(ここ1、2年)、生活時間が不規則になっている	0.105	0.052
夜間や深夜の勤務となることがある	0.097	0.030
三交代制等、勤務時間が通常と異なる	0.034	0.015
最近(ここ1、2年)、心や気持ちの面で心配が多い	0.194	0.099
最近(ここ1、2年)、体の健康面で心配が多い	0.166	0.100
最近(ここ1、2年)、疲れている	0.216	0.108
最近(ここ1、2年)、睡眠時間が短い	0.180	0.075
疲れ・心配	0.232	0.125
不規則・夜間勤務	-0.008	-0.047
休日に呼び出し等	0.101	0.085
生活満足(10段階)	-0.021	0.065
就業時間	-0.005	-0.022
残業	0.276	0.080

3. 対人処理の重要化

(1) 項目の選択と主成分分析・因子分析

まず、今回の調査の中で対人処理の重要化が現れていると考えられる設問をピックアップした。具体的には、第5章の「職業の量的変化と内容面の変化」の中で取り扱った、「現職の変化」の中から関連する「自分の職業では、関係者とチームで働くことが多くなっている(2.98)」、「()内は平均値、以下同様」、「自分の職業では、関係者とチームで働くことが重要になっている(3.06)」、「自分の職業では、同業他社や関係者との情報交換が重要になっている(3.23)」、「自分の職業では、人脈を広げることが仕事をする上で重要になっている(3.27)」、「自分の職業では、顧客との関係で神経を使うことが多くなっている(3.49)」、「自分の職業では、顧客との間でトラブル処理が重要になっている(3.31)」の6項目と、第4章の「仕事の現状や状況」の中で取り扱った「顧客との関係で気を使うことが多い(3.54)」という項目の計7項目である。分析にあたっての点数化はそれぞれの章と同様である。

この7項目間の相関を図表 8-9 に示した。相関係数の最大は 0.903、最小は 0.136 となっており、仕事の高度化と同様かなりのばらつきがある。これらの項目で行った主成分分析、バリマックス回転の結果を図表 8-10 に示した。第1成分は、顧客との関係やトラブルに関わる項目の負荷量が高く、「対顧客」に関する成分と解釈できる。第2成分は、チームで働くことに関わる項目の負荷量が高く、「チーム」に関する成分であると解釈できる。次に、主因子法、プロマックス回転による因子分析の結果を図表 8-11 に示す。結果は主成分分析の時とほぼ変わらないが、「自分の職業では、同業他社や関係者との情報交換が重要になっている」の項目が「チーム」よりも「対顧客」の因子で負荷量が高くなっている点が異なる。因子間の相関は 0.36 となり、さほど高くはない。項目数や成分・因子の解釈可能性から、主成分分析の結果を元に、今後の分析を行う。

図表8-9 対人処理の重要化7項目間の相関係数

①自分の職業では、関係者とチームで働くことが多くなっている	0.903	0.400	0.315	0.236	0.227	0.136
②自分の職業では、関係者とチームで働くことが多くなっている		0.425	0.336	0.259	0.248	0.153
③自分の職業では、同業他社や関係者との情報交換が重要になっている			0.643	0.410	0.358	0.258
④自分の職業では、同業他社や関係者との情報交換が重要になっている				0.482	0.400	0.315
⑤自分の職業では、人脈を広げることが仕事をする上で重要になっている					0.739	0.661
⑥自分の職業では、顧客との間でトラブル処理が重要になっている						0.578
⑦顧客との関係で気を使うことが多い						

図表8-10 対人処理の重要化の主成分分析結果（主成分抽出、直交回転）

	成分 1	成分 2
自分の職業では、顧客との関係で神経を使うが多くなっている	0.888	0.167
自分の職業では、顧客との間でトラブル処理が重要になっている	0.839	0.146
顧客との関係で気を使うことが多い	0.817	0.009
自分の職業では、人脈を広げることが仕事をする上で重要になっている	0.555	0.459
自分の職業では、関係者とチームで働くことが重要になっている	0.078	0.935
自分の職業では、関係者とチームで働くが多くなっている	0.050	0.932
自分の職業では、同業他社や関係者との情報交換が重要になっている	0.449	0.581
負荷量平方和	2.68	2.34
分散の%	38.28	33.42
累積%	38.28	71.70

図表8-11 対人処理の重要化の因子分析結果（主因子抽出、斜交回転）

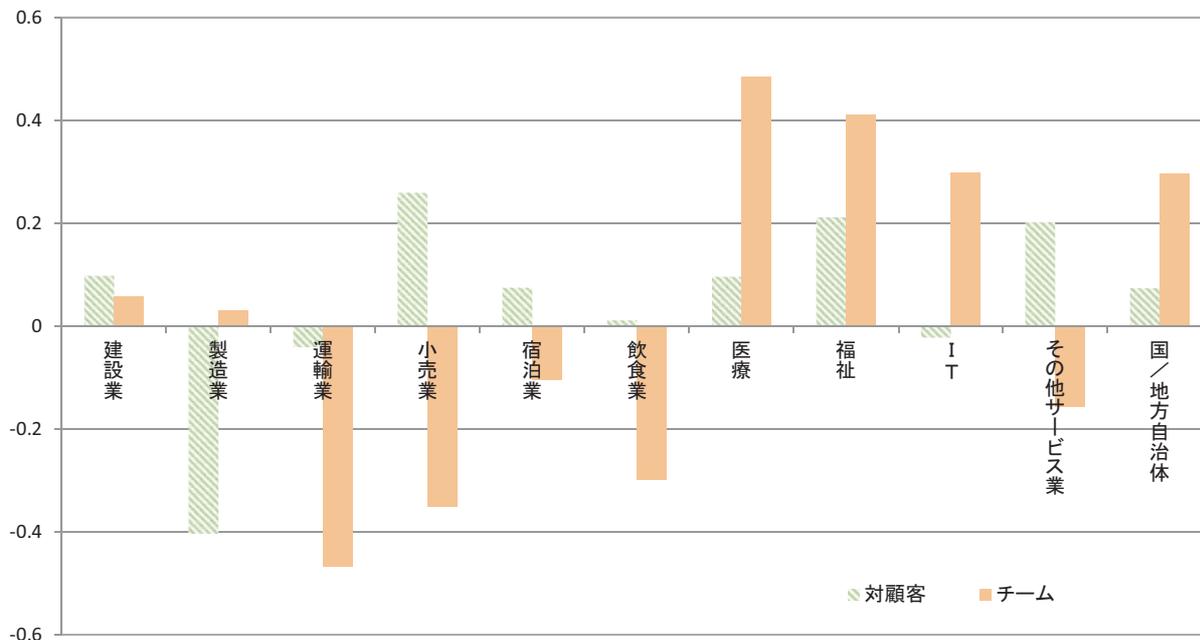
	因子 1	因子 2
自分の職業では、顧客との関係で神経を使うが多くなっている	0.930	-0.046
自分の職業では、顧客との間でトラブル処理が重要になっている	0.794	-0.016
顧客との関係で気を使うことが多い	0.721	-0.096
自分の職業では、人脈を広げることが仕事をする上で重要になっている	0.481	0.256
自分の職業では、同業他社や関係者との情報交換が重要になっている	0.388	0.364
自分の職業では、関係者とチームで働くことが重要になっている	-0.034	0.957
自分の職業では、関係者とチームで働くが多くなっている	-0.054	0.937
負荷量平方和	2.70	2.35

（2）業種別、職種別、職業細分類にみた対人処理の重要化

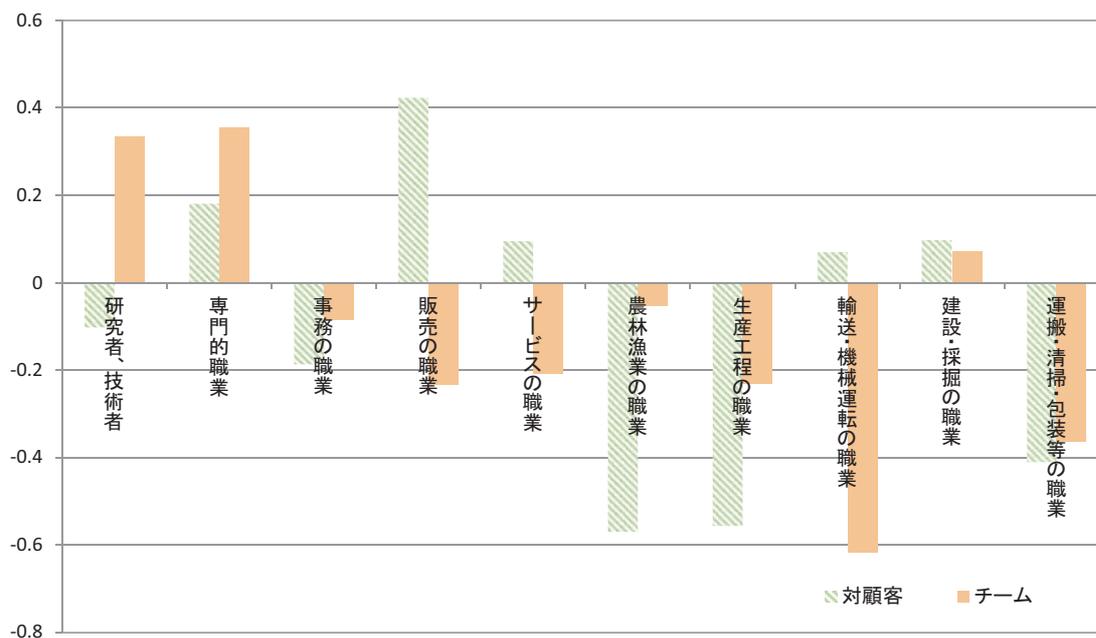
主成分分析で得られた要素である「対顧客」、「チーム」の成分得点を求め、業種別に平均値を求めたのが図表 8-12 である。図表を見る上での留意点は、図表 8-4、図表 8-5 と同様である。「対顧客」は小売業、福祉、その他サービス業で高くなっているのに比べて、製造業では低い。「チーム」では、医療や福祉、IT、国／地方自治体で高く、運輸、小売、飲食業で低くなっている。同様にして職種別に平均値を求めたのが図表 8-13 である。「対顧客」は販売の職業で高く、農林漁業の職業、生産工程の職業で低い。「チーム」は研究者、技術者、専門的職業で高く、輸送・機械運転の職業で低くなっている。

職業細分類で見ると、上位 5 位は、「対顧客」では「医薬情報担当者（MR）、医薬品卸販売担当者（MS）」、「介護支援専門員（ケアマネージャー）」、「中学校教員」、「保険営業員」、「保険代理人」となっている（職業名順）。「チーム」では、「医療ソーシャルワーカー（MSW、PSW）」、「管理栄養士」、「作業療法士」、「特別支援学校教員」、「理学療法士」となっており（職業名順）、医療や福祉関連の職業が上位を占めている。

図表8-12 主成分分析の成分からみた対人処理の重要化（業種別）



図表8-13 主成分分析の成分からみた対人処理の重要化（職種別）



(3) 必要な能力等との関連

対人処理の重要化と必要な能力等の関係を見るため、主成分分析によって得られた「対顧客」、「チーム」の成分得点と、第6章で用いた必要な能力等との相関係数を求め、上位20位までを示したのが図表8-14である。「対顧客」では、「対人能力」や「コミュニケーション能力」、「顧客目線・相手の立場から考えられること」等、対人関係に関連する能力との相関が高い。「チーム」では、「協調性・チームワーク」との相関が最も高く、次いで「指導力・統率力・リーダーシップ」、「管理能力・マネジメント能力」となっている。同様に最近重要になっている能力等との相関を見たのが図表8-15である。「対顧客」では、計17項目が必要な能力等と同じ項目であり、「コミュニケーション能力」、「顧客目線・相手の立場から考えられること」、「対人能力」が上位3つを占めている点も同じであるが、「ストレスに強いこと」の順位が上がっていることが注目される。「チーム」は、「協調性・チームワーク」が最も相関が高く、「コミュニケーション能力」、「指導力・統率力・リーダーシップ」と続き、計17項目が必要な能力等と同じ項目となっている。ただし、最近重要になっている能力等の図表8-15は、必要な能力等の図表8-14よりも全体に相関係数が低く、変化に関しては回答に幅があることを示している。

図表8-14 主成分分析の成分と必要な能力等の相関係数

対顧客			チーム		
1	対人能力	0.321	1	協調性・チームワーク	0.270
2	コミュニケーション能力	0.302	2	指導力・統率力・リーダーシップ	0.218
3	顧客目線・相手の立場から考えられること	0.301	3	管理能力・マネジメント能力	0.205
4	交渉力	0.294	4	論理的分析力	0.204
5	身だしなみ	0.292	5	計画性	0.191
6	人当たりの良さ	0.291	6	学習力・成長力	0.191
7	第一印象	0.289	7	情報収集能力	0.186
8	社交性	0.288	8	調査研究能力	0.174
9	清潔感	0.284	9	団体規律	0.173
10	説明力	0.277	10	実行力	0.172
11	ストレスに強いこと	0.276	11	健康・医療・ケアの知識・経験	0.172
12	説得力	0.271	12	積極性・主体性	0.171
13	人に好かれること	0.269	13	説明力	0.170
14	人脈	0.268	14	コミュニケーション能力	0.169
15	マナー	0.264	15	決断力	0.165
16	気配り	0.263	16	説得力	0.165
17	販売の知識・経験	0.261	17	企画力	0.162
18	人間的な魅力	0.260	18	先見性	0.156
19	社会常識	0.252	19	交渉力	0.150
20	思いやり・感受性(人の気持ちがわかること)	0.248	20	コンピュータスキル	0.149

図表8-15 主成分分析の成分と最近重要になっている能力等の相関係数

対顧客			チーム		
1	コミュニケーション能力	0.187	1	協調性・チームワーク	0.170
2	顧客目線・相手の立場から考えられること	0.183	2	コミュニケーション能力	0.133
3	対人能力	0.182	3	指導力・統率力・リーダーシップ	0.132
4	ストレスに強いこと	0.181	4	管理能力・マネジメント能力	0.130
5	交渉力	0.171	5	健康・医療・ケアの知識・経験	0.119
6	説明力	0.158	6	論理的分析力	0.101
7	販売の知識・経験	0.157	7	積極性・主体性	0.096
8	説得力	0.152	8	説明力	0.094
9	マナー	0.149	9	国際感覚	0.092
10	人脈	0.141	10	計画性	0.090
11	人当たりの良さ	0.138	11	交渉力	0.088
12	身だしなみ	0.136	12	説得力	0.087
13	気配り	0.134	13	学習力・成長力	0.085
14	思いやり・感受性(人の気持ちがわかること)	0.133	14	実行力	0.084
15	人間的な魅力	0.133	15	情報収集能力	0.083
16	社交性	0.133	16	企画力	0.083
17	コンピュータスキル	0.132	17	法律の知識・経験	0.080
18	情報収集能力	0.132	18	対人能力	0.079
19	法律の知識・経験	0.132	19	調査研究能力	0.078
20	第一印象	0.132	20	コンピュータスキル	0.076

(4) 生活面との関連

仕事の高度化と同様に、対人処理の重要化と生活面の相関を求めたのが図表 8-16 である。用いた項目、点数化の方法は仕事の高度化の時と同様である。「対顧客」では、「休日も仕事のことが頭を離れない」、「最近(ここ1、2年)、心や気持ちの面で心配が多い」、「最近(ここ1、2年)、疲れている」、「疲れ・心配」との相関が比較的に高い。一方「チーム」ではあまり高い相関が見られないといった特徴が表れている。図表では目安として 0.2 以上の相関に網掛けをしている。

図表8-16 対人処理の重要化と生活面の関係（相関係数）

	対顧客	チーム
休日は趣味や自分のしたいことができる	-0.058	-0.002
土日祭日等、一般的な休日は、自分も休める	-0.117	0.093
休日も急に仕事で呼び出されることが月に何回もある	0.177	0.068
休日も仕事のことが頭を離れない	0.273	0.131
起床、就寝等は比較的規則正しいといえる	-0.037	0.018
最近(ここ1、2年)、生活時間が不規則になっている	0.127	0.062
夜間や深夜の勤務となることがある	0.077	0.079
三交代制等、勤務時間が通常と異なる	0.100	0.033
最近(ここ1、2年)、心や気持ちの面で心配が多い	0.226	0.048
最近(ここ1、2年)、体の健康面で心配が多い	0.195	0.042
最近(ここ1、2年)、疲れている	0.212	0.055
最近(ここ1、2年)、睡眠時間が短い	0.152	0.063
疲れ・心配	0.216	0.068
不規則・夜間勤務	0.011	0.005
休日に呼び出し等	0.198	0.046
生活満足(10段階)	-0.058	0.085
就業時間	0.053	-0.030
残業	0.139	0.147

4. 成果主義化

(1) 項目の選択と主成分分析・因子分析

今回の調査の中から成果主義化が表れていると考えられる設問をピックアップした。第5章の「職業の量的変化と内容面の変化」で扱った、「現職の変化」の中から関連する4項目である。具体的には、「自分の職業では、評価が行われ、それが給与や報酬に反映されるようになった(2.85)」、「()内は平均値、以下同様」、「自分の職業では、評価が以前よりも厳しくなっている(3.24)」、「自分の職業では、成果を数字で求められるようになった(3.14)」、「自分の職業では、より短期間で成果を求められるようになった(3.19)」の4項目である。分析にあたっての得点化の方法は他のものと同様である。

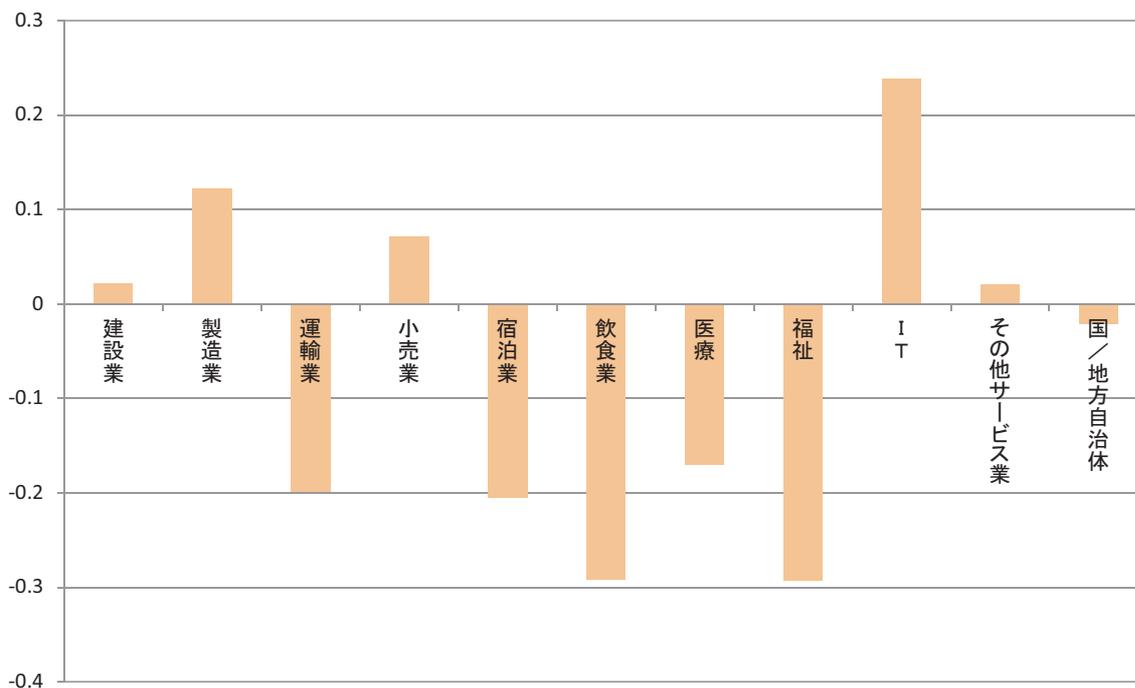
これら4項目間の相関を図表8-17に示した。相関係数の最大は0.724、最小は0.370である。仕事の高度化や対人処理の重要化と同じように、主成分分析や因子分析を行った結果が図表8-18、図表8-19である。主成分分析においても主因子法の因子分析においても、成果主義化の4項目は一つの成分・因子となった。これまでと同様に主成分分析の結果を用いて今後の分析を行う。

（２）業種別、職種別、職業細分類別にみた成果主義化

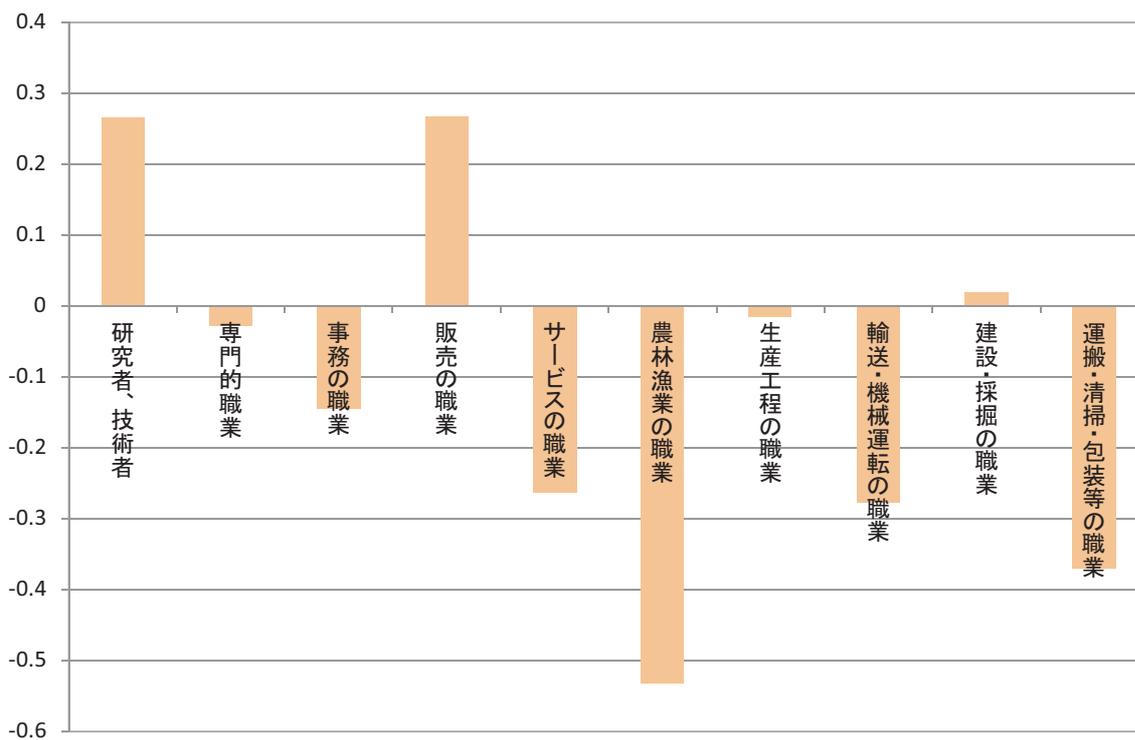
成果主義化の成分得点を業種別に平均して求めたのが図表 8-20 である。図表を見る上での留意点は図表 8-4、図表 8-5 と同様である。成果主義化は IT や製造業で高く、飲食業や福祉で低くなっていることがわかる。同様にして、職種別に平均を求めたのが図表 8-21 である。研究者、技術者や販売の職業で高くなっており、農林漁業の職業や運搬・清掃・包装等の職業では低くなっている。

職業細分類別に成分得点を平均し、上位 5 位までを見ると、「医薬情報担当者（MR）」、「医薬品卸販売担当者（MS）」、「医療機器販売業営業員」、「銀行等渉外係」、「情報プロジェクトマネージャ」、「保険営業員」となっている（職業名順）。

図表8-20 主成分分析の成分からみた成果主義化（業種別）



図表8-21 主成分分析の成分からみた成果主義化（職種別）



(3) 必要な能力等との関連

成果主義化と必要な能力等、最近重要になっている能力等の相関を示したのが図表 8-22 である。必要な能力等では、「交渉力」、「管理能力・マネジメント能力」、「指導力・統率力・リーダーシップ」の順にやや高い相関となっている。その後は「説得力」、「説明力」と続く。最近重要になっている能力等でも、必要な能力等で上位を占めた3つが上位になっているが、その後は「積極性・主体性」、「ストレスに強いこと」のようなメンタル面の順位が上がっていることが注目される。順位は違うが 20 項目中 16 項目が共通している。

図表8-22 成果主義化と必要な能力等（左）、
最近重要になっている能力等（右）との相関係数

成果主義化			成果主義化		
1	交渉力	0.242	1	管理能力・マネジメント能力	0.160
2	管理能力・マネジメント能力	0.230	2	交渉力	0.152
3	指導力・統率力・リーダーシップ	0.222	3	指導力・統率力・リーダーシップ	0.148
4	説得力	0.216	4	積極性・主体性	0.144
5	説明力	0.208	5	ストレスに強いこと	0.137
6	実行力	0.199	6	実行力	0.130
7	積極性・主体性	0.197	7	計画性	0.128
8	計画性	0.197	8	説得力	0.126
9	情報収集能力	0.197	9	説明力	0.117
10	企画力	0.193	10	学習力・成長力	0.116
11	論理的分析力	0.192	11	企画力	0.110
12	決断力	0.184	12	コミュニケーション能力	0.108
13	ストレスに強いこと	0.181	13	顧客目線・相手の立場から考えられること	0.106
14	先見性	0.178	14	コンピュータスキル	0.105
15	学習力・成長力	0.178	15	販売の知識・経験	0.105
16	数的処理能力	0.176	16	先見性	0.103
17	人脈	0.175	17	決断力	0.103
18	顧客目線・相手の立場から考えられること	0.174	18	前向きな姿勢	0.102
19	産業やビジネスの知識・経験	0.172	19	情報収集能力	0.102
20	調査研究能力	0.170	20	論理的分析力	0.101

(4) 生活面との関連

仕事の高度化や対人処理の重要化と同様に、成果主義化と生活面の相関を求めたのが図表 8-23 である。これを見ると、成果主義化とある程度の相関（0.2 以上）を持つ項目は多く、「休日も仕事のことが頭を離れない」、「最近（ここ 1、2 年）、心や気持ちの面で心配が多い」、「最近（ここ 1、2 年）、体の健康面で心配が多い」、「最近（ここ 1、2 年）、

「疲れている」、「最近（ここ1、2年）、睡眠時間が短い」、「疲れ・心配」、「残業」の7項目である。成果主義化は特に心身の健康など生活面と関連が深いことがうかがえる。図表では目安として0.2以上の相関に網掛けをしている。

図表8-23 成果主義化と生活面との関係（相関係数）

	成果主義化
休日は趣味や自分のしたいことができる	-0.092
土日祭日等、一般的な休日は、自分も休める	-0.013
休日にも急に仕事で呼び出されることが月に何回もある	0.164
休日にも仕事のことが頭を離れない	0.277
起床、就寝等は比較的規則正しいといえる	-0.066
最近（ここ1、2年）、生活時間が不規則になっている	0.171
夜間や深夜の勤務となることがある	0.144
三交代制等、勤務時間が通常と異なる	0.093
最近（ここ1、2年）、心や気持ちの面で心配が多い	0.239
最近（ここ1、2年）、体の健康面で心配が多い	0.208
最近（ここ1、2年）、疲れている	0.223
最近（ここ1、2年）、睡眠時間が短い	0.214
疲れ・心配	0.250
不規則・夜間勤務	0.046
休日に呼び出し等	0.160
生活満足(10段階)	-0.069
就業時間	0.000
残業	0.252

5. 職業の変化のまとめ

ここでは職業の変化の諸相として、仕事の高度化、対人処理の重要化、成果主義化についてみてきた。

仕事の高度化では、主成分分析の結果から「テンポ・範囲」、「専門化」という要素が抽出された。成分得点を業種別に見ると、「テンポ・範囲」ではITや国／地方自治体が高く、「専門化」では医療や福祉で高いことがわかった。職業細分類では「テンポ・範囲」は教員が高く、「専門化」は理容師、美容師や医療関係で高くなっていた。必要な能力等との関連では、「テンポ・範囲」はコンピュータスキルや情報収集能力と相関が高く、情報化に伴うコンピュータスキル等の重要性と仕事の高度化との関係がうかがえる。「専門化」は学習力・成長力との相関が高い。生活面との関連では、疲れや心配等に関連する項目や残業との相関が見られることがわかった。

対人処理の重要化では、主成分分析の結果から「対顧客」、「チーム」という要素が抽出された。成分得点を業種別に見ると、「対顧客」は小売業で高く、「チーム」は医療や福祉、ITや国／地方自治体で高いことがわかった。職種別では、販売の職業で「対顧客」が高く、研究者、技術者や専門的職業で「チーム」が高くなっている。職業細分類では、「対顧客」は保険や医療関係で高くなっており、「チーム」は医療や福祉関係の職業で高いことがわかった。必要な能力等との関連では、「対顧客」は対人能力やコミュニケーション能力、顧客目線・相手の立場から考えられることとの相関が高く、「チーム」は協調性・チームワーク、指導力・統率力・リーダーシップ、管理能力・マネジメント能力等との相関が高い。生活面との関連では、疲れや心配に関する項目との相関が見られることがわかった。

成果主義化では、主成分分析の結果から一つの要素としてまとまった。成分得点を業種別に見ると、ITや製造業で高くなっていた。職種別に見ると、販売の職業や研究者、技術者で高い。職業細分類では、営業関係の職業が上位に多かった。必要な能力等との関連では、交渉力や管理能力・マネジメント能力との相関が高い。生活面との関連では、疲れや心配に関する多くの項目と、残業との相関が見られた。

全体としてみると、それぞれの変化ごとに変化の程度の大きな職業が抽出できた。また、これらの変化にしたがって必要とされる能力等も抽出できた。このとき、特に注目されるのは、仕事の高度化のうち「テンポ・範囲」、対人処理の重要化のうち「対顧客」、および成果主義化において、「最近重要になっている能力等」で「ストレスに強いこと」の順位が大きく上がり、上位となることである。これらの変化と生活面で疲れや心配に関する項目との相関も見られ、「テンポ・範囲」、「対顧客」、成果主義化が生活面にも影響していると考えられる結果であった。