



平成22年度一般公募演題

### 介護サービス職におけるハイパフォーマーの行動特性と 変動要因の関係について

慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科 修士課程2年/  
ヒューマンリソースデザイン株式会社 代表取締役 (兼任講師)

中村 誠司

「介護サービス職におけるハイパフォーマーの行動特性と変動要因の関係について」発表をいたします。

#### 【ポスター 1】

本研究の目的は、介護施設における介護チームリーダーからみた、業績を上げているメンバーの行動特性、すなわちコンピテンシーとその変動要因を明らかにすることです。

本研究の背景と意義ですが、高齢社会の到来により、介護職員の増員と介護サービス職の質の向上が急務になってきております。スポーツマネジメントに関する先行研究や集団効力感に関する先行研究など、個人やチームのパフォーマンスの向上につながる要因が明らかになってきています。そこで、介護サービス職におけるパフォーマンスの向上に繋がる要因を明らかにすることができれば、介護におけるサービスの質を高めていくことができるのではないかと考えました。

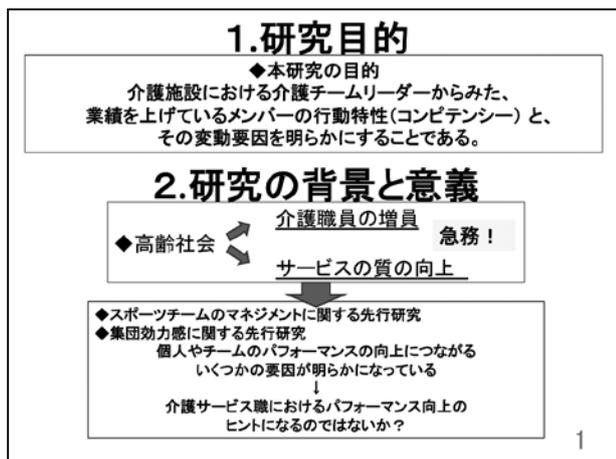
#### 【ポスター 2】

本研究の概念図を示します。

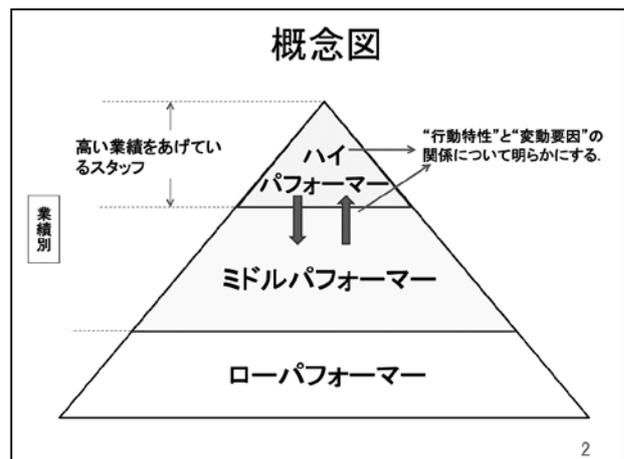
チームリーダーから見た業績別にハイパフォーマー、ミドルパフォーマー、ローパフォーマーの3つに分類し、この中のハイパフォーマーの行動特性について明らかにします。

変動要因についてですが、そのハイパフォーマーがミドルパフォーマーになったり、ミドルパフォーマーがハイパフォーマーになったりする変動要因はどのようなものが考えられるのかについて考察をします。

ポスター 1



ポスター 2



【ポスター 3】

本研究では、研修に参加した介護サービス職員の方々を対象に、3つの方法により分析を行いました。

まず方法の1つ目です。介護サービス職640名、年齢は30歳から59歳、平均年齢は39歳を対象に行動特性調査を行いました。介護リーダーからみたメンバーのパフォーマンスとその構成要素を質問紙で調査し、重回帰分析で行いました。

評価項目として、人事評価で使われている項目とリーダーがメンバーに望んでいる行動項目の21項目を観測変数として5段階で評価し、介護パフォーマンスを目的変数として10段階で評価しました。

ポスター 3

### 3.研究の対象と方法(1)

方法:行動特性(コンピテンシー)調査

**対象:介護サービス職**

640名(男性235名 女性405名) 年齢:30から59歳、平均39歳

**分析:重回帰分析**

介護リーダーからみたメンバーのパフォーマンスとその構成要素を質問紙で調査して重回帰分析で解析

評価項目:人事評価項目/リーダーの望む行動項目(21項目)  
→ 5段階評価  
介護パフォーマンス(1項目)→10段階評価

3

【ポスター 4】

方法の2つ目として、内的エネルギーの測定実験を行いました。

対象は56チームです。1チーム6名から7名のグループで1時間のグループワークでケーススタディを行います。メンバーは、リーダー、サブリーダー、セクレタリー、発表者、メンバーといった役割を持たせます。事例課題として、例えば、「中堅職員Bの仕事にミスが多く、Aはその後始末を度々している。それは、係長や同僚にも分かっているのだが、皆忙しいのでAに任せきりである。AはBが先輩なので、強く言えず、自身の仕事とBのフォローで残業の毎日である。このままではAの仕事に穴があきそうである。問題、原因、そして対策を考えよ」という課題です。

15分毎に内的エネルギーの状態を記入してもらい、それを単純集計しました。

【ポスター 5】

次に方法の3つ目として、介護サービス職540名、年齢21歳から53歳、平均38歳を対

ポスター 4

### 3.研究の対象と方法(2)

方法:内的エネルギーの測定実験 (ケーススタディ:グループワーク 8名~7名)

**対象:56チーム (役割:リーダー、サブリーダー、セクレタリー、発表者、メンバー)**  
**分析:マネジアルグリッド\*と内的エネルギーの高さを重回帰分析**

**【課題】中堅職員Bの仕事にミスが多く、Aはその後始末を度々している。それは、係長や同僚にもわかっているのだが、皆忙しいのでAに任せきりである。AはBが先輩なので、強くも言えず、自身の仕事とBのフォローで、残業の毎日である。このままでは、Aの仕事に穴があきそうである。問題、原因、そして対策を考えよ。(所要時間:1時間)**

	今あなたの気持ちや状態はどの程度ですか。該当する番号を選んでください。	全くその反対である	どちらとも言えない	まったくその通りである
◆今、内的エネルギーは強い!				
① 始まる前.....	1	2	3	4 5
② スタート時.....	1	2	3	4 5
③ 15分経過時.....	1	2	3	4 5
④ 30分経過時.....	1	2	3	4 5
⑤ 45分経過時.....	1	2	3	4 5
⑥ 終了時.....	1	2	3	4 5

15分毎に内的エネルギーの状態を記入する。単純集計をしてグラフにより比較する

\*マネジアルグリッドとは「人間関係に対する自分の意識に関する問いかけ」であり、それによって組織に活力を注入し、リーダーシップを発揮し、チームを動かす。

ポスター 5

### 3.研究の対象と方法(3)

方法:3層のパス図による構造方程式モデリング

**対象:介護サービス職540名 21歳~53歳/平均38歳**

**分析:経営/個人/組織のパフォーマンスについて3層のパス図を作成し、質問紙調査から得られた結果を構造方程式モデリングで分析した**

5

象に質問紙調査を行いました。

経営、個人、組織のパフォーマンスについて3層のパス図を作成し、質問紙調査から得られた結果を構造方程式モデリングで分析しました。

【ポスター 6】

次に、結果を示し、それぞれについて考察します。

まず、方法1の結果についてです。重回帰分析の結果、21項目の観測変数の中で目的変数である介護パフォーマンスに結びつく行動特性は、「場面判断」、「熱心」、「介護技術」の3つであることが判明しました。つまり、高い業績や成果に結びつく介護サービス職の行動特性（コンピテンシー）は場面判断ができること、熱心に取り組んでいること、介護技術が高いこと、の3つでした。

【ポスター 7】

次に、方法2の内的エネルギーの測定結果です。

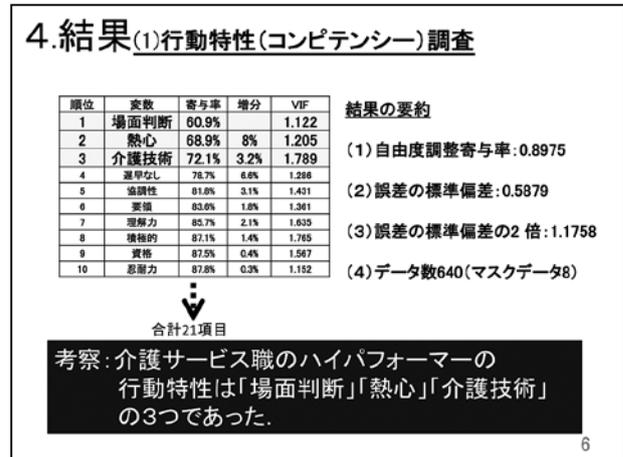
縦軸がエネルギーの高さ、横軸が時間です。ここでは、その人が持つ行動の志向性について、人的資源管理などで用いられるマネジリアル・グリッド理論に基づいて、人間関係重視の行動を取るタイプなのか、あるいは生産性重視の行動を取るタイプなのかを調べました。

その結果、内的エネルギーの高いチーム・低いチームで所属するメンバーの志向性が異なることが明らかになりました。高いチームには、生産性重視行動、目標達成志向行動の人が多く所属し、低いチームには人間関係重視行動、集団維持行動志向の人が多いという結果でした。このようなチームの特性は所属するメンバーの全体の行動変容に結びつくことが多いことから、内的エネルギーの高いチームに所属することで、ミドルパーフォーマーがハイパーフォーマーに変動し、低いチームに所属することで、ハイパーフォーマーがミドルパーフォーマーに変動する可能性があるのではないかと考えました。

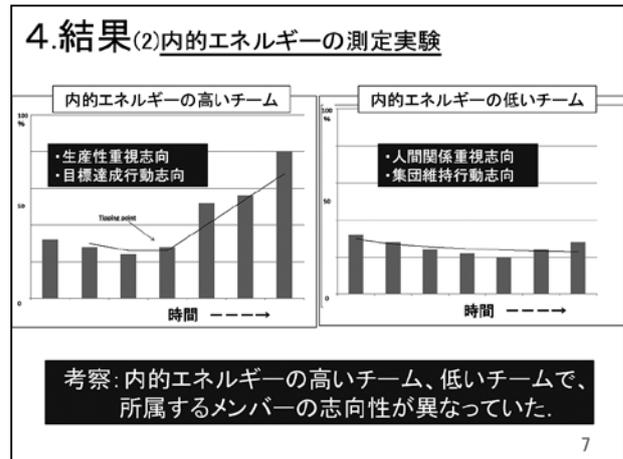
【ポスター 8】

最後に方法3の結果です。

ポスター 6



ポスター 7



まず、経営学や組織行動学で用いられる3層の予想パス図を用いて構造方程式モデリングで分析したところ、目標、方針の理解にあたる部分が適合せず、最終のパス図は右のような結果になりました。すなわち、環境が整うことでコミュニケーションが強化され、その結果個人の能力が発揮でき、個人のパフォーマンスが上がる。さらに、それにより組織の成果が上がり、集団効力感が高まる、という結果になりました。

従って、介護サービス職では、一般企業や自治体などで重視される「目標」や「方針」の理解よりも、「環境整備」や「個人の能力の向上」への関心が高いことが明らかになりました。

【ポスター 9】

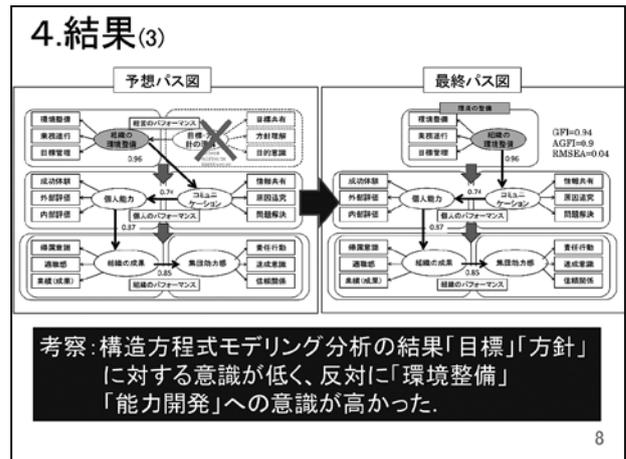
介護サービス職におけるハイパフォーマーの行動特性と変動要因の関係について、結果をまとめると次の通りです。

1. 「場面判断」ができ「熱心」であり、「介護技術」が高いことがハイパフォーマーの行動特性（コンピテンシー）であった。
2. 変動要因との関係については、所属チームの内的エネルギーが高いかあるいは低いかにによって、ハイパフォーマーがミドルパフォーマーになり、ミドルパフォーマーがハイパフォーマーになる変動が起こる可能性があるということが明らかになった。
3. 一般企業におけるパス図と介護サービス職のパス図とは異なっており、介護サービス職は目標や方針への関心が低く、「環境整備」や「個人能力」といったものの関心が高い、ということが明らかになりました。

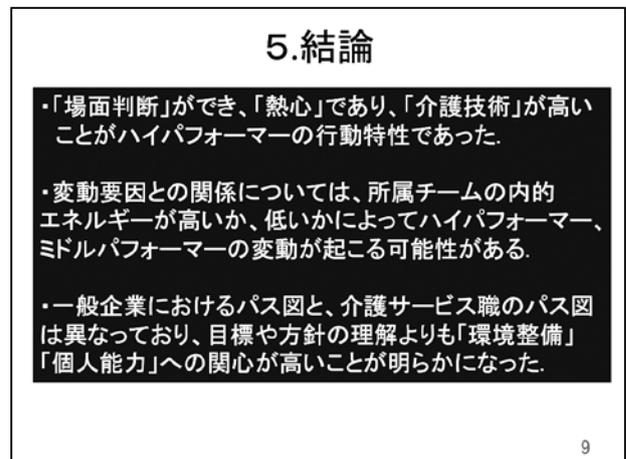
本研究の課題としては、

1. 研修に参加した意欲の高い介護職員が対象であり、標本バイアスを考慮する必要があること
2. 介護施設では職員の定着率が低く、チームの構成が流動的であることなどが考えられます。

ポスター 8



ポスター 9



## 質疑応答

会場： 簡単で結構なのですが、内的エネルギーの変数についてもう少し教えていただきたいのと、5件法で測定したのは誰の内的エネルギーを誰が測定したのでしょうか。

中村： 内的エネルギーは、研修に参加している職員の方々に、5件法でやっていただきました。この調査を行った後に、複数の自由回答で内的エネルギーというものは何を想定して5件で書きましたか、ということをお聞きすると、88%の人が「このケーススタディを1時間で終えよう」というように目標・目的に向かっていく「達成しようという強い気持ち」と答えていました。

ハーバード大学のビジネススクールの先行研究などによりますと、このような内的エネルギーという目標や目的に向かっていく強い力を持っている人の数が組織やチームの中である一定の数を超えると（クリティカルポイント、ティッピングポイントと言うのですが）、組織はドラスティックに変革を遂げるという先行調査がありまして、それに基づいてこのような形での調査を行っております。

会場： 人間関係重視志向と、生産性重視志向と2つに分かれていて、それがそれぞれ内的エネルギーの高い・低いとなっているように思うのですが、人間関係重視であって生産性がより効率的であるとか、そのようなデータが例えば海外の研究などで無いのでしょうか。これが日本人の特性とか、そういうところに結びつくのかなと思いきまして、質問させていただきました。

中村： 非常に重要な質問です。人的資源管理などの先行研究によりますと、このような人間関係重視志向というものが、決してパフォーマンスを下げるということではない。1年間に亘ってのタスクの場合とショートタームによって達成しなければならないタスクの場合によって、リーダーシップは状況に応じて変えていかなければならないということがあります。最初は人間関係重視行動でチームの輪を作り、徐々に生産性重視にシフトしていく。または納期が迫っているときに人間関係重視行動をとっていても駄目なので、臨機応変にリーダーシップを変えていくことが大事なのだという先行研究があります。

生産性重視行動と目標達成志向が内的エネルギーを高めていくことにとっては非常に重要な要素になってくるのですが、このような人間関係や集団維持行動といったものがパフォーマンスを高める前段階においては必要なものであるということが、先行研究などで言われているということだと思います。

会場： 民族とか国別とか、そういうデータはあるのでしょうか。

中村： その辺のデータまで私は把握しきれませんが、一応重要な項目であるとい

---

うことが一つ言われているのと、人的資源管理などでは、人間関係重視や生産性重視といったものの切り替えが大切になってくると言われていると思います。