



介護・保育サービス職におけるハイパフォーマーの行動特性について

中村 誠司 (なかむら せいじ)

筑波大学大学院人間総合科学研究科修士課程在学/
 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

【スライド-1】

これより「介護・保育サービス職におけるハイパフォーマーの行動特性」について発表させていただきます。

【スライド-2】

この研究の背景と意義について。

少子高齢社会の到来で、今後介護職員を増やしていかなければならないという現実、またサービスの質を上げていかなければならないということ、同じく保育も同様にサービスの質が今後さらに問われていくということ、そういったところが急務になってきています。

私は現在筑波大学で研究していますが、教育関係の仕事をしていて、介護職員の方々や保育の方々、コメディカルスタッフの方々に対するチームのマネジメントなどの教育研修を行っています。こういった方々のサービスが非常に重要になってきていて、これをさらに高めていかなければならないということと、非常にばらつきがあるということ、15年ぐらいずっと見てきて非常に感じています。

スポーツチームを含めたマネジメントに関する先行研究や集団力学（グループダイナミクス）に関する先行研究など様々な研究から、個人またはチームのパフォーマンスの向上につながるいくつかの要因が明らかになっています。

介護や保育など、施設内で利用者やスタッフを援助する仕事も、個人とともにチームの良好なパフォーマンスが求められている状況です。その介護・保育

スライド-1

介護・保育サービス職における ハイパフォーマーの行動特性について

平成24年11月
 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
 筑波大学大学院 人間総合科学研究科修士課程1年
 中村誠司

スライド-2

1. 研究の背景と意義

◆少子高齢社会

↑ 職員の増員

↓ サービスの質の向上

急務！

↓

◆スポーツチームのマネジメントに関する先行研究(1978 三隅)
 ◆集団力学に関する先行研究(1959 D. Cartwright, A. Zander, 1971, 白根 三郎)
 個人やチームのパフォーマンスの向上につながる
 いくつかの要因が明らかになっている。

↓

介護や保育など施設内で利用者やスタッフを援助する仕事も、個人とともにチームの良好なパフォーマンスが求められる。
 介護・保育職におけるパフォーマンス向上につながる要因を明らかにすることができれば、サービスの質の向上や、「採用」や「教育」の一助になる。

↓

しかしながら、質の高い介護・保育サービスの行動特性に着目した研究は極めて少ない。

職におけるパフォーマンスの向上につながる要因を明らかにすることができれば、今後さらなるサービスの質の向上であるとか、またはその入り口の部分である採用とか、教育・研修といったところの一助になってくるのではないかと考えました。

しかしながら、質の高い介護・保育サービスの行動特性に着目した研究は極めて少ないのが実態です。

【スライド-3】

そこで、この研究の目的ですが、本研究では介護施設及び保育施設において成果を上げているメンバーの方々（これをハイパーフォーマーと捉えました）の行動特性を明らかにすることを目的に、チームリーダーに対してアンケートを実施しました。上下左右で、つまり部下、同僚、または利用者の方々にアンケートを実施するのがよいのですが、今回はチームリーダーの方々から見たパフォーマンスの高い行動特性といったところを調査しました。

スライド-3

2. 研究目的

- 本研究では、介護施設および保育施設において成果を上げているメンバー（ハイパーフォーマー）の行動特性（コンピテンシー）を明らかにすることを目的に、「チームリーダー」にアンケート調査を実施した。

3

【スライド-4】

この研究の概念図ですが、職員の方をハイパーフォーマー、ミドルパーフォーマー、そしてローパーフォーマーに分けて、高い成果を上げているハイパーフォーマーの方々の行動特性を明らかにすることを考えています。

何をハイパーフォーマーと見るのかに関しては、人によって非常に偏りが出てくる可能性があると思いますので、研修等で集まったリーダーまたは実際に担当していらっしゃる部下やメンバーの方々も交えて「何をパフォーマンスと見ていくのか」といったところを、重要度評価であったりとか、KJ法でグルーピングをして整理していくといった作業を行って、まとめました。

スライド-4

3. 概念図

高い成果をあげている職員

ハイパーフォーマー

ミドルパーフォーマー

ローパーフォーマー

“行動特性”を明らかにする

ハイパーフォーマー（高業績者）の定義 High Performer
 長年高い成果を出し続けて「あることをして得られたよい結果」(成果)を出し、課題達成度や組織への貢献度、利用者の満足度まで高成果をあげている人をさす。

4

【スライド-5】

本研究における介護のハイパーフォーマーですが、このようなヒストグラムで度数等を

見て、「ここに当たる方々をハイパフォーマンスと見よう」ということで、21%に当たる方々をハイパフォーマンスと定義づけました。

【スライド-6】

同様に保育も、（こちらはちょっと多いのですが）25%に当たる方々を高いパフォーマンスを生んでいるハイパフォーマンスと定義づけました。

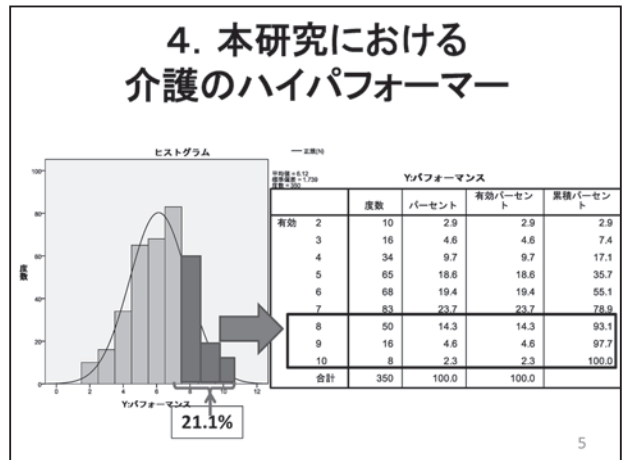
【スライド-7】

対象と方法について説明していきます。

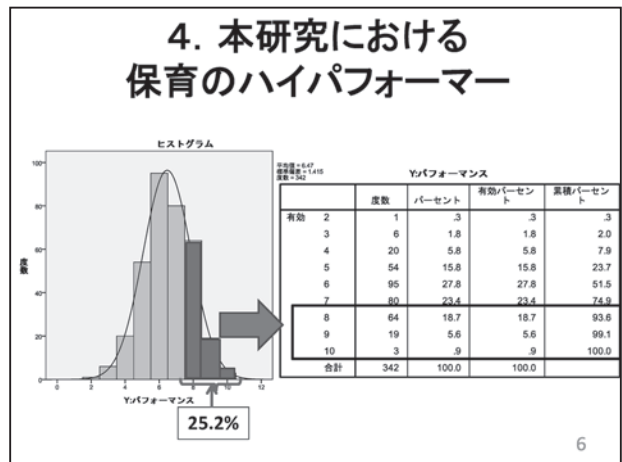
まず、介護のメンバーに対する行動特性の調査ですが、約350名の介護メンバー、男性70名、女性280名で、メンバーのパフォーマンスとその行動特性について、リーダーから質問票を用いて調査を行いました。

評価項目に関しては、パフォーマンスといったものをどう捉えるかというところで、人事の評価の項目またはリーダーが望む評価項目21項目を5段階で、そして介護のパフォーマンスといったもの1項目を10段階で評価しました。分析方法としては、行動項目を観測変数、パフォーマンスを目的変数として重回帰分析を行っています。

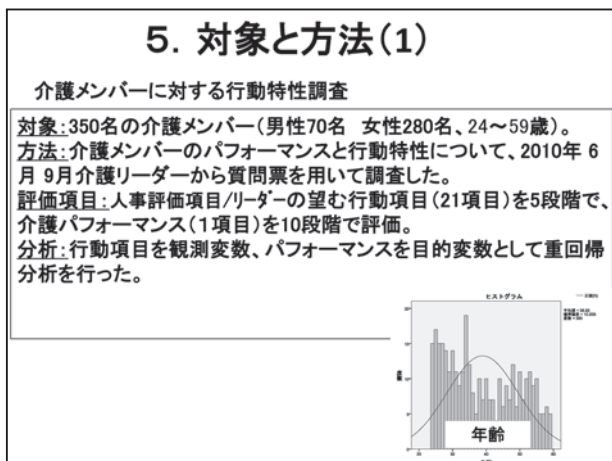
スライド-5



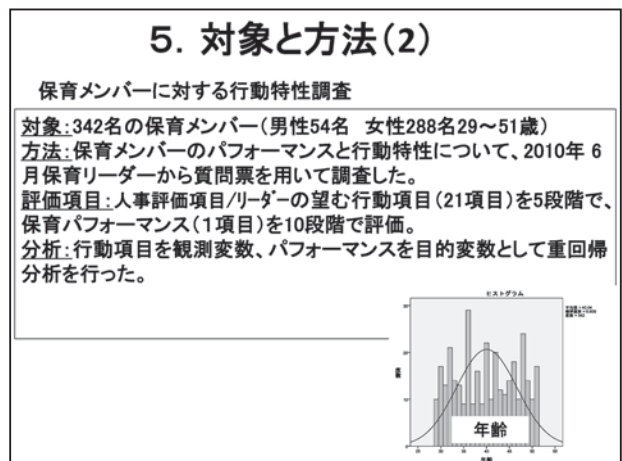
スライド-6



スライド-7



スライド-8



【スライド-8】

保育メンバーに対する行動特性の調査も同様で、342名の保育のメンバーを対象に、メンバーのパフォーマンスと行動特性について、リーダーから質問票を用いて調査を行いました。項目そして分析も介護と同様で、行動項目を観測変数、パフォーマンスを目的変数として重回帰分析を行いました。

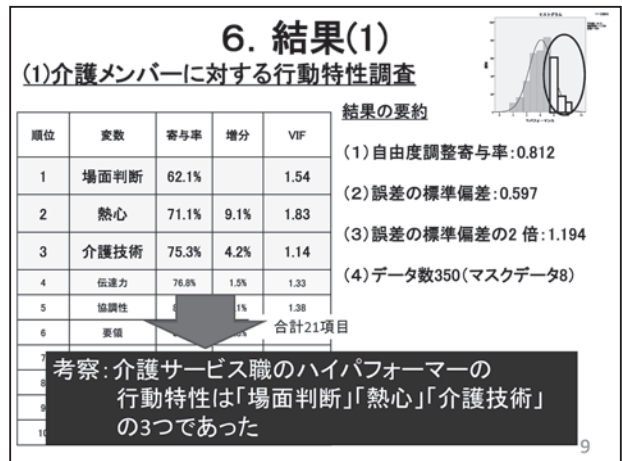
【スライド-9】

結果を示すとともに、それぞれについて考察も行ってきたいと思います。

介護メンバーに対する行動特性の調査の結果ですが、場面判断ができるということ、モチベーションにつながる部分である熱心であるということ、そしてテクニカルな部分である介護技術が非常に高いということ、この3つがハイパーフォーマーの行動特性であることが明らかになりました。

場面判断というのは、高齢の方々を対象にされていらっしゃる中で、臨機応変な対応が必要になってくる、その場面判断力が必要になってくるということが考えられます。

スライド-9

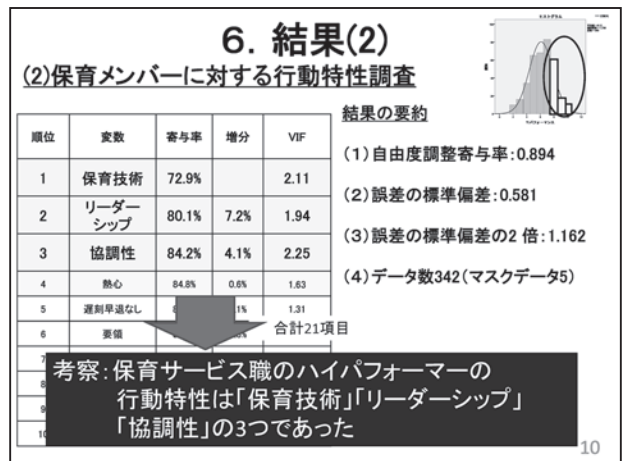


【スライド-10】

一方、保育のメンバーの行動特性の調査の結果は、テクニカルなところの保育技術が高く、そしてリーダーシップ、協調性といったところが採択されました。

幼児を相手にする仕事なので、引っ張って導いていくリーダーシップ力が必要になってくるのではないかと、可能性として示唆されました。

スライド-10



【スライド-11】

この研究の限界ですが、研修に参加した意欲の高い職員や保育職員が対象であるために、標本バイアスを考慮する必要があるということ。

そして2番目は特に重要なのですが、保育施設も若干そうですが、介護施設は定着率があまりよくないのです。低いのです。ですから、チームの構成が流動的であって、行動特性が変化する可能性が十分考えられます。

さらに3番目は、介護における場面判断そして保育師のリーダーシップ力という応用力に関連した行動特性には、当然様々な要素が含まれてくると思われますので、ここをさらに詳細に検討していく必要があるのではないかと考えられました。

【スライド-12】

結論。まとめになります。

まず、介護サービス職において、臨機応変に状況判断する場面判断、モチベーションといったところの熱心、そしてテクニカルの部分の介護技術というのが、ハイパフォーマーの行動特性であった。保育サービス職においては、保育技術、リーダーシップ、さらに協調性といったものがハイパフォーマーの行動の特徴として挙げられた。そして3番目に、介護職は急変する可能性のある利用者に対して臨機応変に対応する能力（場面判断力）が必要になってくる。一方、保育職は、多数の子供達に対応する技術力、そして引っ張って導いていくリーダーシップ等の専門性、こういったものが求められることが示唆され、人材の採用や育成にはこの点に配慮することが重要ではないかと考えられました。

スライド-11

7. 本研究の限界

1. 研修に参加した意欲の高い介護職員・保育職員が対象であり、標本バイアスを考慮する必要がある。
2. 介護施設・保育施設では、職員の定着率が低くチームの構成が流動的であり、行動特性が変化する可能性がある。
3. 「場面判断」「リーダーシップ」という応用力に関連した行動特性には、様々な要素が含まれており、さらに詳細に検討していく必要がある。

11

スライド-12

8. 結論

1. 介護サービス職においては、「場面判断」、「熱心」、「介護技術」がハイパフォーマーの行動特性であった。
2. 保育サービス職においては、「保育技術」、「リーダーシップ」、「協調性」がハイパフォーマーの行動特性であった。
3. 介護職は、急変する可能性のある利用者に対して臨機応変に対応する能力が、一方、保育職は、多数の子供達に対応する技術力と引っ張って導いていくリーダーシップなどの専門性が求められることが示唆され、人材の採用や育成にはこの点に配慮することは重要と考えられた。

12

質疑応答

会場： 看護の分野でもなかなか定着率が厳しい中で、同じような共通した問題があります。特に介護の方の結果についてお尋ねしたいのですが、ハイパフォーマーと評価された人たちとその他の人たちの在職年数の違いは、何かありますでしょうか。

中村： 今回の調査では数字は出していないのですが、インタビューなどでは、高いパフォーマンスをあげていらっしゃる方は、残念ながらそんなに長くないというの

が現実だという話をよく聞きます。他の業界に移る方もいらっしゃるれば、結婚するので年収の面なども含めて他の業界に行くとか、そういう方が多いという話を聞きます。一方、ミドルの方々に関しては若干定着は長い。ずっといていただけの方が多。ローの方々に関しては、他の施設を渡り歩くというパターンが傾向的には多いというのを、よく聞きます。

会場： 看護の分野でも似たようなことが起きていて、リーダーが求めれば求めるほど、そしてそれに答えようとするほど、持たなくなって辞めてしまうというところがあります。先生が研究されたことを通じて、何か、できる人が辞めなくて済むような取り組みへの発展に参考にさせていただきます。

中村： ありがとうございます。

座長： 会場の質問者にお聞きしますが、キーワードで言うと、看護はどうですか。中村先生のご発表では、介護は場面判断・熱心、保育は技術とリーダーシップでした。看護は一言で言うと。

会場： 非常に厳しい現状で言うと、毎日仕事に出て来られるというところでしょうか。

座長： 欠勤無しということですね。

会場： そうです。もちろん高い能力を求めるのが理想なのですが、そうやって能力を求めれば求めるほどバーンアウトしてしまう状況もあったりして、とにかく臨床現場のリーダーの人たちは、毎日仕事に出て来られる人をまず確保したいと思っています。厳しい状況という意味では、介護の方がもしかしたらもっと厳しいのかもしれませんが。

中村： どういった方々がまさに求める介護職で、どういった方々がハイパーフォーマーで長く勤めていただけなのかというところをずっと調べてきているのですが、共通して言えることは、子育てを終えて一段落された、お姑さんと暮らす40代、50代の方は、現場にいくと、ものすごく場面判断力を発揮するということです。そういった方々が今後増えてくるとよいのではないかという話はよく聞きます。ですから、そういう40代、50代で子育てを終えて、臨機応変の力を持った方々の雇用を増やしていけるような政策が何かあるとよいのかなと感じているところです。

座長： まあ、年齢はともかく。そういうことですね。