

ビジネスクリエーター研究学会第30回研究大会
2025.03.08 立教大学

自由論題

相互幸福の介護を実践する教育訓練・能力開発管理に関する一考察
～ホスピタリティマネジメント理論の視点から～



目白大学大学院
経営学研究科 経営学専攻 2年

三好 博之

1. はじめに

1.1 本研究論文の背景

- 2000年の介護保険制度施行にともない、

**55万人⁽¹⁾ ⇒ 現在、200万人以上が従事する、
非常に大きな労働市場に**



**2025年には、さらに248万人に急成長する労働市場⁽²⁾だが、
適正で統一された教育訓練・能力開発管理が存在しない。**

ホスピタリティマネジメントを適用した場合、利用者の欲求・願望を叶える介護へ導いてくれるのかを理解しておくことは意義のある経験になる。

1. はじめに

1.2 本研究論文の目的

利用者の欲求・願望を叶える介護を実践するために、介護業界の教育訓練・能力開発管理にホスピタリティマネジメント理論の視点を適用することは意義があるか、という問いを出し考察して、一つの解を導き出すことである。

1. はじめに

1.3 本研究論文の価値、期待される成果

本研究論文の価値

介護業界の教育訓練・能力開発管理の現状と成り立ちを把握し、ホスピタリティマネジメントを適用した教育訓練・能力開発管理を行った場合、それはどのような手法が可能であるかを明確にすることが価値である。

本研究論文の期待される成果

適正な教育訓練・能力開発管理にホスピタリティマネジメント理論を通じて提案することで、働く人の意欲を継続的に高める人財の育成がなされることが期待される成果である。

2. 介護業界の人財マネジメントの変遷

2.1 介護業界における教育訓練・能力開発管理の変遷

(1) 前例主義…上司や組織への貢献度が評価。

(2) 事業所の激増…訪問介護は約35,000か所で、前年比250か所増⁽³⁾。



教育訓練・能力開発管理が不要なコストとして扱われている。

3. 現代の人的資源管理が抱える問題点

3.1 これから向かうべき教育訓練・能力開発管理について

「自分の希望がある程度尊重され、自分でキャリアを切り拓くことができ、そこへ向かうために必要な支援が受けられる環境の整備ができるかどうか⁽⁶⁾。」



キャリアの自律性が保たれた状態⁽⁷⁾

必要な3つの視点

- (1) 個別的
- (2) 自律的
- (3) 持続可能



4. 介護業界の教育訓練・能力開発管理の問題点

4.1 主な問題点

- (1) 多くの介護従事者が、慢性的に**人手不足**と感じている (63%)。 (8)
- (2) 職場の**人間関係**に問題があると感じている (20%)。 (9)
- (3) 法人や施設・事業所の**理念や運営のあり方に不満**がある (17.8%)。 (10)

5. 全国的に実施されている教育訓練・能力開発管理の現状

1. 介護プロフェッショナル段位制度 (11)

業界全体のスキルを統一化しようとするもの



2. 認知症介護基礎研修の義務化 (2024年4月～必須)

無資格の従事者に向けて一定の知識をつけるもの (約6時間)

3. 資格の取得

介護福祉士や認知症実践者研修などの公民資格の取得。取得者が多い事業所にはインセンティブ (加算) あり。

6. ホスピタリティマネジメントを介護に適用する意義

6.1 ホスピタリティの定義、ホスピタリティマネジメントの定義、基本原理、目的

ホスピタリティの定義	主体が自律的にアイデンティティの獲得を目指して自己を鍛え自己を発信しながら、他者を受け容れ交流して、信頼関係づくりを行い互いに補完し合って社会の発展に貢献する価値を共有する活動である。(12)
ホスピタリティマネジメントの定義	ホスピタリティ価値の創造と提供を主な目的として、組織関係者を方向づけ、一体感を醸成して、プラスの相乗効果を生み出す活動である。(13)
ホスピタリティマネジメントの基本原理	利害関係者(Stakeholder)である他者との信頼関係を構築し永続的な組織の存続可能性を高めるために、自己利益の最大化を図るのではなく、他者の利益を重視し、他者を受け容れ、他者が評価する価値を共創して他者との共存可能性を高める遂行を求めることを求めています。(14)
ホスピタリティマネジメントの目的	相互成長・相互繁栄・相互幸福 を実現する。(15) ↑ 利用者の欲求・願望を叶える介護へのヒントに。

6. ホスピタリティマネジメントを介護に適用する意義

6.2 ホスピタリティマネジメントを介護に適用する意義

問
題

人の役に立ちたいとしてこの業を志す介護職員が殆どである中、なぜ、助けを求める利用者を目の前にして、その志が発揮できなくなっているのだろうか。(16)



ホスピタリティマネジメント (17)

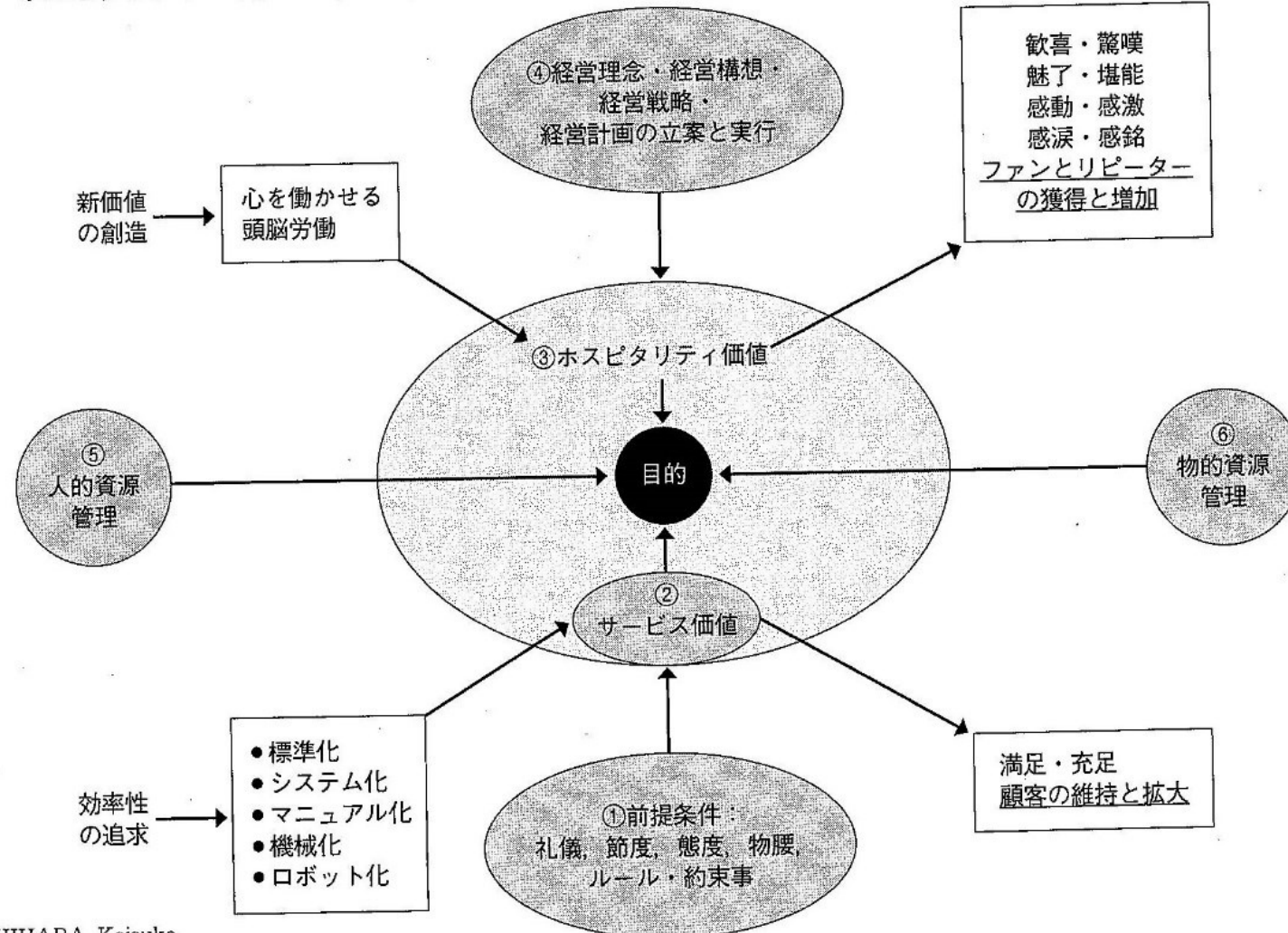


利用者の欲求・願望を叶える介護を実践するために必要な視点と言える。

6. ホスピタリティマネジメントを介護に適用する意義

6.4 ホスピタリティマネジメントの全体構造

図表2-1 ホスピタリティマネジメントの全体構造について



©YOSHIHARA Keisuke
出所：吉原編著（2014）第2章2. 3図表2-1を引用し適用した。（18）

6. ホスピタリティマネジメントを介護に適用する意義

6.3 ホスピタリティマネジメントにおける人間価値、サービス価値、ホスピタリティ価値について

ホスピタリティ価値	<p>多くの人困っていることを困らないようにする。また、我慢していることを我慢しなくて済むようにする。いわばホスピタリティ価値とは、期待はしていないが潜在的に願望している価値（願望価値）のことです。（19）</p> <p>他施設とは異なる特徴や価値を創造するホスピタリティ価値が、仕事への大きなモチベーションとなっていることが考察される。</p>
サービス価値	<p>サービス価値とは、より早く（速く）、より安く、より多く、より簡単に、より便利に、より正確に、より明瞭に、より清潔に、安全に提供される価値のことで、顧客が評価する価値です。（20）</p>
人間価値	<p>人間にしか生み出すことができない価値のことで、礼儀・態度・節度・物腰、言葉遣い、ルール・約束事の順守、ポリシー、資格などを指しています。（21）</p>

7. インタビュー調査

7. 1 実施内容と対象者

● 実施年月

2023年6月23日13：00～15：00

● 実施場所

大阪府堺市某特別養護老人ホーム

● 対象者

管理者1名・リーダー職1名・介護職員2名

7. インタビュー調査



7. 2 回答サマリーと抽出されたキーワード

- 1) 管理職にとっては、**管理職側の思いと、実際の現場の温度差が存在⁽²²⁾**し、その溝を埋めることに対して苦勞している。
- 2) 介護職員にとっては、前向きに仕事を行っているものの、業務に手いっぱい、**主体的な教育訓練・能力開発管理は困難**である。

キーワード

「寄り添った支援」「思いのばらつき」「言葉や文化の違い」「看取り」「現状を受け容れ」「人生観」「真摯」「温度差」「関係の破綻」「ギャップ」「理想」「人間関係」「実践」「時間的」「人員的」「交流」「情報交換」

7. インタビュー調査

7. 3 文献調査及びインタビュー調査による分析結果

仕事の意義が見
出せるかが鍵

利用者の生活全般を支え、その人の人生の最後の数年間に寄り添って、共に過ごす全人的なケアを提供しているのだという**仕事への意義や誇りが見いだせるかどうか**が、就業継続に影響を与えていると思われる。⁽²³⁾ 大和三重 (2014) 『介護人材の定着促進に向けて』職務満足度の影響を探る

- (1) **サービス概念⁽²⁴⁾ とホスピタリティ概念⁽²⁵⁾ の両方とも**教育訓練・能力開発管理の主要な対象であることが考えられる。
- (2) **職場内の人間関係**がケアの質に関係している。
- (3) **継続的**な教育訓練・能力開発管理がケアの質を高めていく。

8. 仮説発見

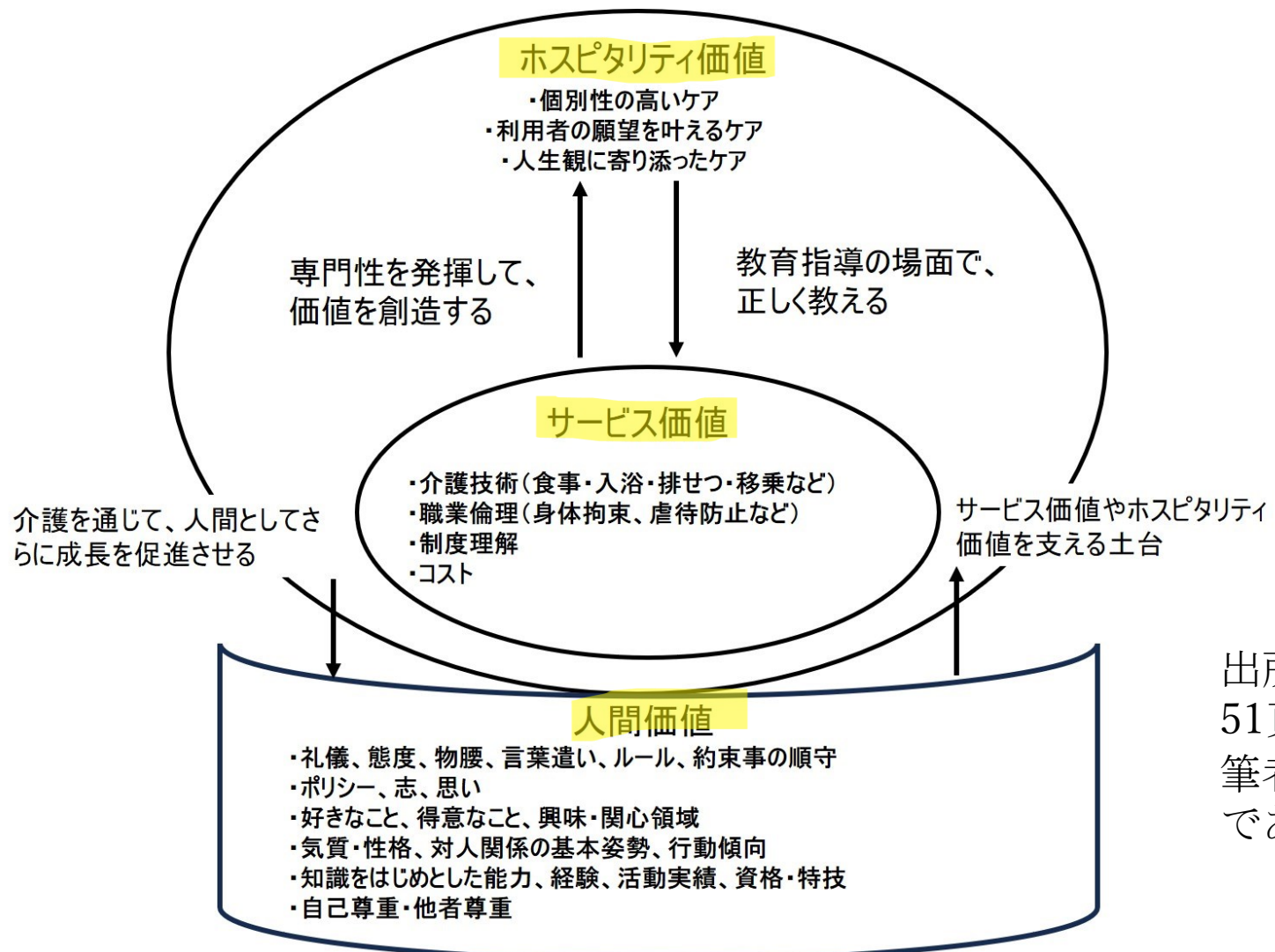
8.1 文献調査及びインタビュー調査により、以下の3つの仮説を発見した。

- 仮説1：利用者の欲求・願望を叶える介護にする方が、利用者の人生や幸せにプラスの影響力を及ぼす。
- 仮説2：利用者の欲求・願望を叶える介護にする方が、介護従事者のやり甲斐や生き甲斐にプラスの影響力を及ぼす。
- 仮説3：介護従事者の仕事が型による遂行であるサービス価値に偏重している。



8. 仮説設定

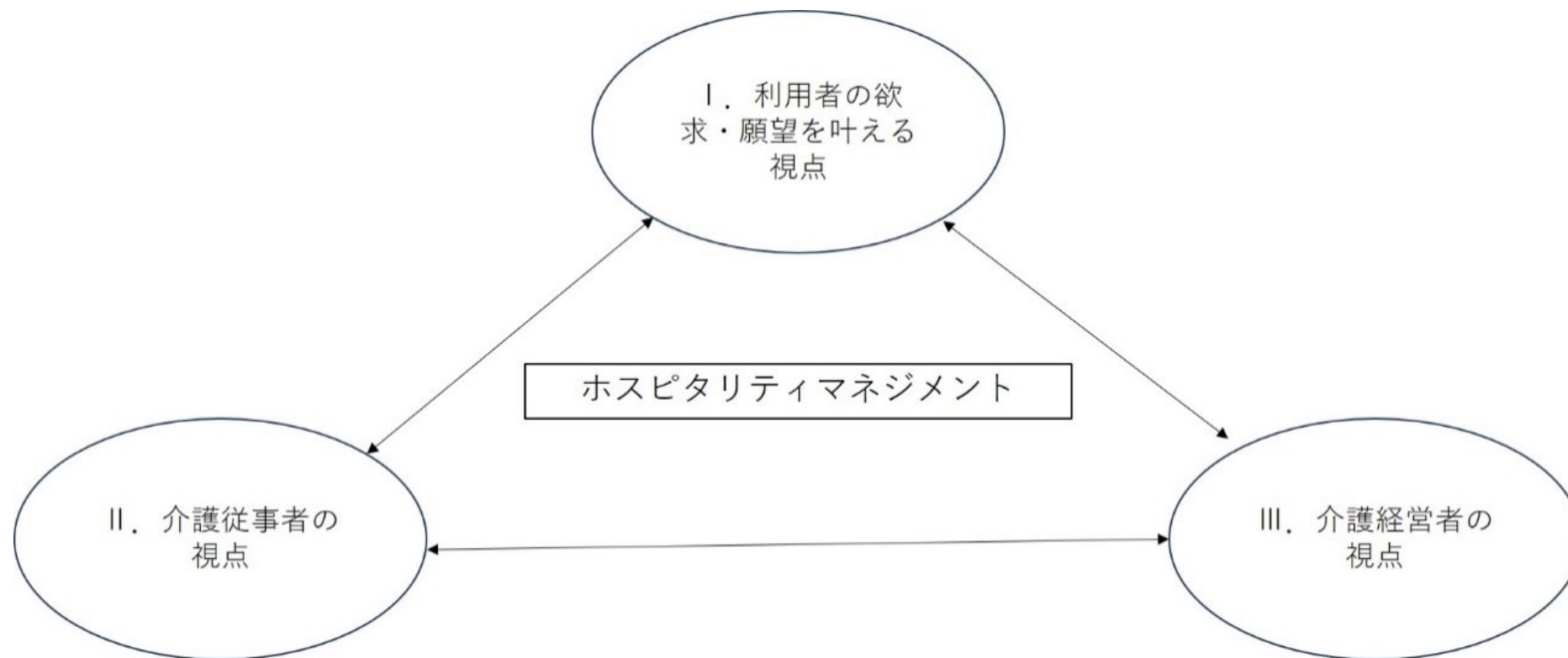
8.2 3つの仮説におけるフレームワーク図



出所：参考文献[17]の
51頁を引用し適用して、
筆者が再構成したもの
である。(26)

9. アンケート調査

9.1 3つの視点のフレームワーク



9. アンケート調査

9.1 3つの視点のフレームワーク

I. 利用者の欲求・願望を叶える視点

介護事業について、最も尊重されるべきは、利用者の欲求・願望である。なぜならば、人間性を基軸とした介護は、その人の人権を尊重することであるからである。その取り組みについて5項目（問1、問3、問12～14）で構成した。

II. 介護従事者の視点

実際に介護業務を行なう介護従事者にとって、利用者の欲求・願望を叶えるとは、どういうことなのか。また、それを阻害している要因は何であるのかについて6項目（問2、問4～6、問8～9、問15）で構成した。

III. 介護経営の視点

全体的なマネジメントを行なう中で、ホスピタリティ人材を育成するために、経営者はそれをどう捉えているのか。また、利用者の欲求・願望を叶えるために、その教育訓練・能力開発管理はどうあるべきだと考えているのかについて4項目（問2、問7、問10～11）で構成した。

9. アンケート調査

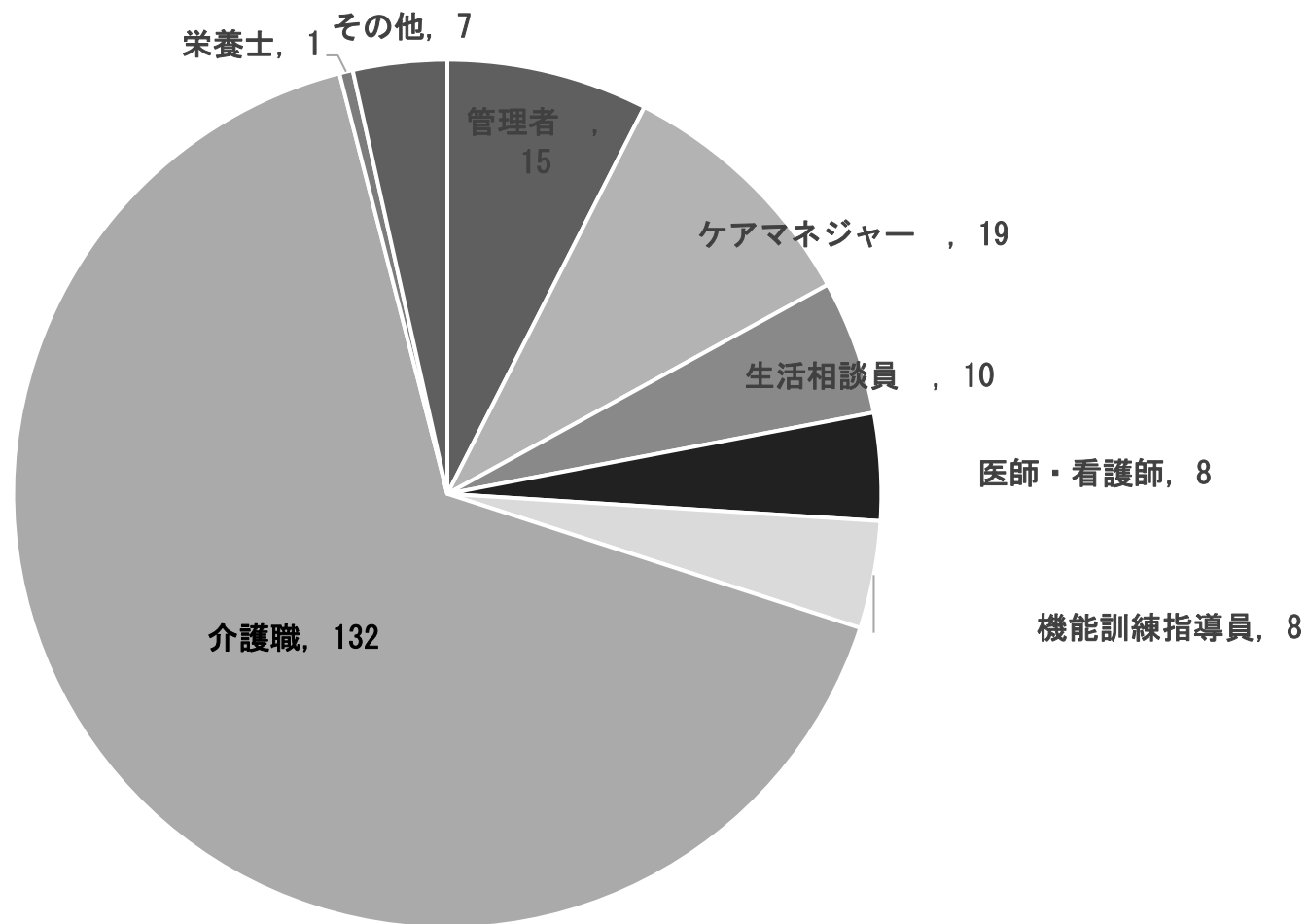
9.3 アンケート調査概要

- (1) 調査時期
2024年8月
- (2) 調査対象者
 - ①介護経営者
 - ②介護従事者
 - ③利用者
- (3) 調査人数（アンケート調査機関）
介護従事者等200人、介護保険を利用している高齢者70人
- (4) 統計的分析
単純集計分析、クロス集計分析、相関分析、重回帰分析、 χ^2 乗分析
- (5) 統計ソフト
Microsoft365（Excel）・IBM（SPSS）



9. アンケート調査結果

9.3 アンケート調査結果概要

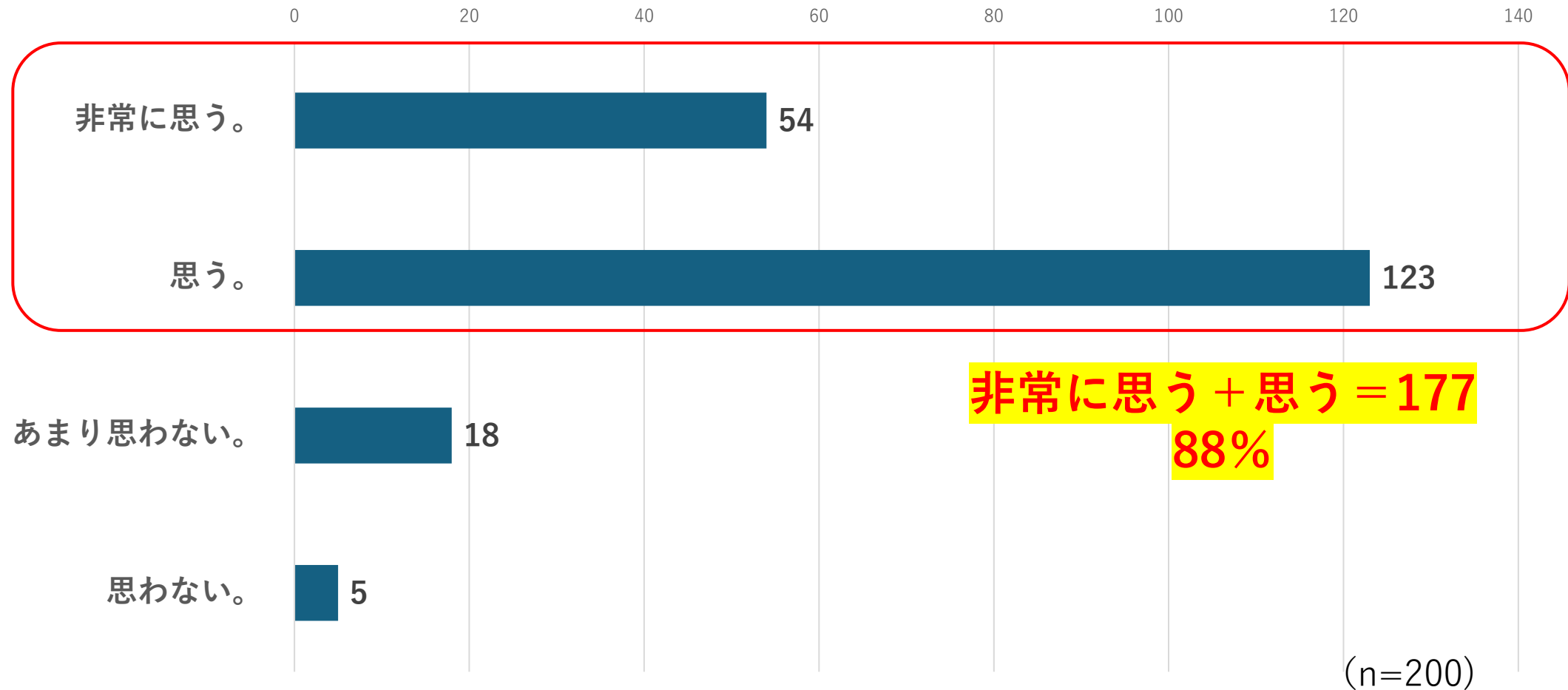


(n=200)

9. アンケート調査結果

9.1 単純集計分析結果

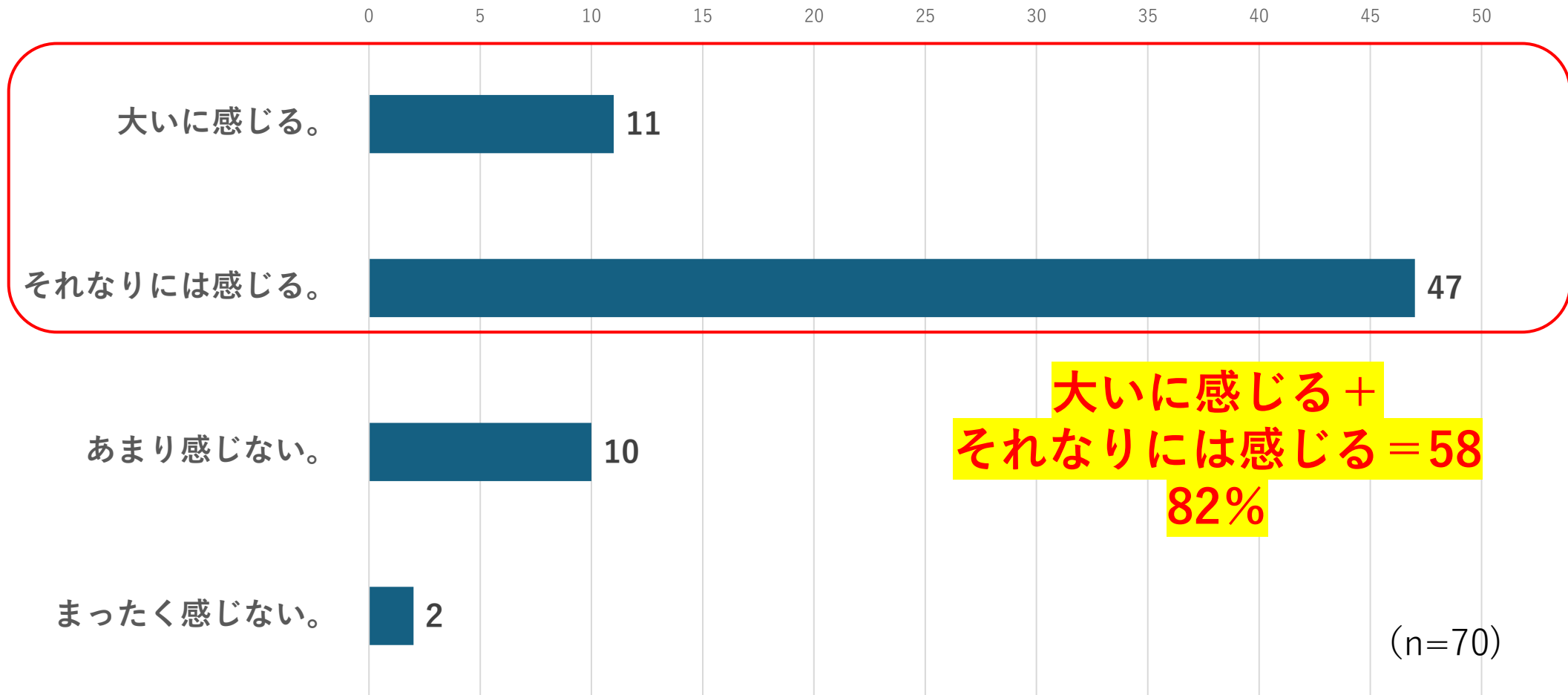
問1. あなたは介護の仕事を行なう上で、利用者の欲求や願望を叶えることは、利用者の幸福につながるとお考えですか。1つだけ番号をお選びください。



9. アンケート調査結果

9.1 単純集計分析結果

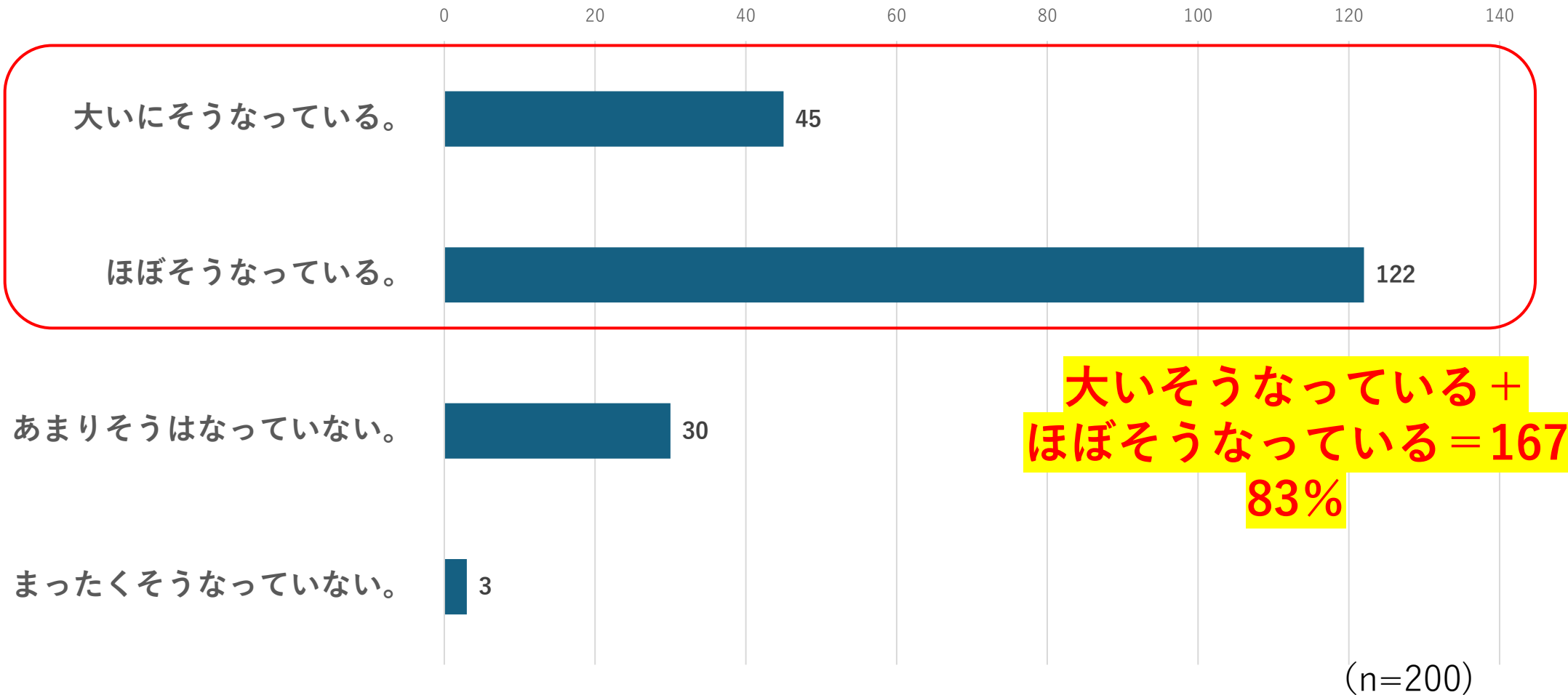
問16.自らの欲求・願望を重視する介護になると、
生きる幸せを感じると思えますか。



9. アンケート調査結果

9.1 単純集計分析結果

問15. 決められたことを決められたように行なう仕事遂行のスタイル・毎日
になっていると感じていますか。1つだけ番号をお選びください。



9. アンケート調査結果

9.2 相関分析結果

		問1 幸福との関係	問2 がまんの印象	問3 取り組み具合	問6 就業継続への意欲	問9 やりがい	問11 教育指導の必要性
問1 幸福との関係	Pearson の相関係数	1	.248**	.389**	.395**	.440**	.363**
	有意確率 (両側)		.000	.000	.000	.000	.000
	度数	200	200	200	200	200	200
問2 がまんの印象	Pearson の相関係数	.248**	1	.039	.296**	.174*	.326**
	有意確率 (両側)	.000		.584	.000	.013	.000
	度数	200	200	200	200	200	200
問3 取り組み具合	Pearson の相関係数	.389**	.039	1	.151*	.226**	.183**
	有意確率 (両側)	.000	.584		.033	.001	.009
	度数	200	200	200	200	200	200
問6 就業継続への意欲	Pearson の相関係数	.395**	.296**	.151*	1	.597**	.616**
	有意確率 (両側)	.000	.000	.033		.000	.000
	度数	200	200	200	200	200	200
問9 やりがい	Pearson の相関係数	.440**	.174*	.226**	.597**	1	.556**
	有意確率 (両側)	.000	.013	.001	.000		.000
	度数	200	200	200	200	200	200
問11 教育指導の必要性	Pearson の相関係数	.363**	.326**	.183**	.616**	.556**	1
	有意確率 (両側)	.000	.000	.009	.000	.000	
	度数	200	200	200	200	200	200

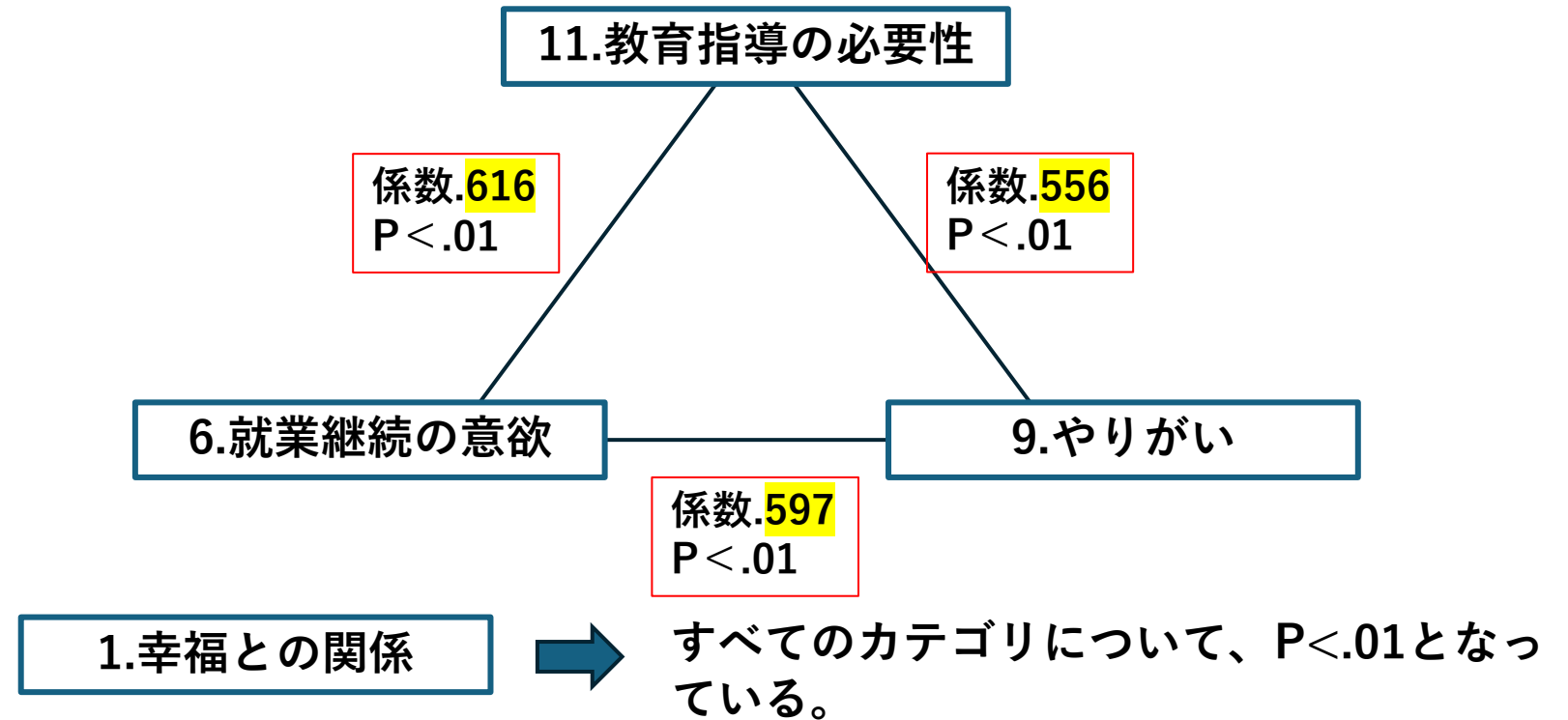
有意水準 *P<0.05 **P<0.01

9. アンケート調査結果

9.2 相関分析結果

問1、問2、問3、問6、問9、問11について、それぞれ相関分析を行った。各設問は「利用者の欲求・願望を叶える介護」と以下のカテゴリについて想定したものである。

設問	カテゴリ名
1	幸福との関係
2	がまんの印象
3	取り組み具合
6	就業継続の意欲
9	やりがい
11	教育指導の必要性



「教育指導の必要性」「就業継続の意欲」「やりがい」への取り組みを充実させることで、幸福との関係への相関が高まり、利用者の欲求・願望を叶える介護の実現がより確実なものになる。

9. アンケート調査結果

9.3 重回帰分析結果

問1と各設問との重回帰分析

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.572 ^a	.328	.310	.554

a. 予測値: (定数)、問1 1教育指導の必要性, 問3 取り組み具合, 問2; 就業継続の意欲。

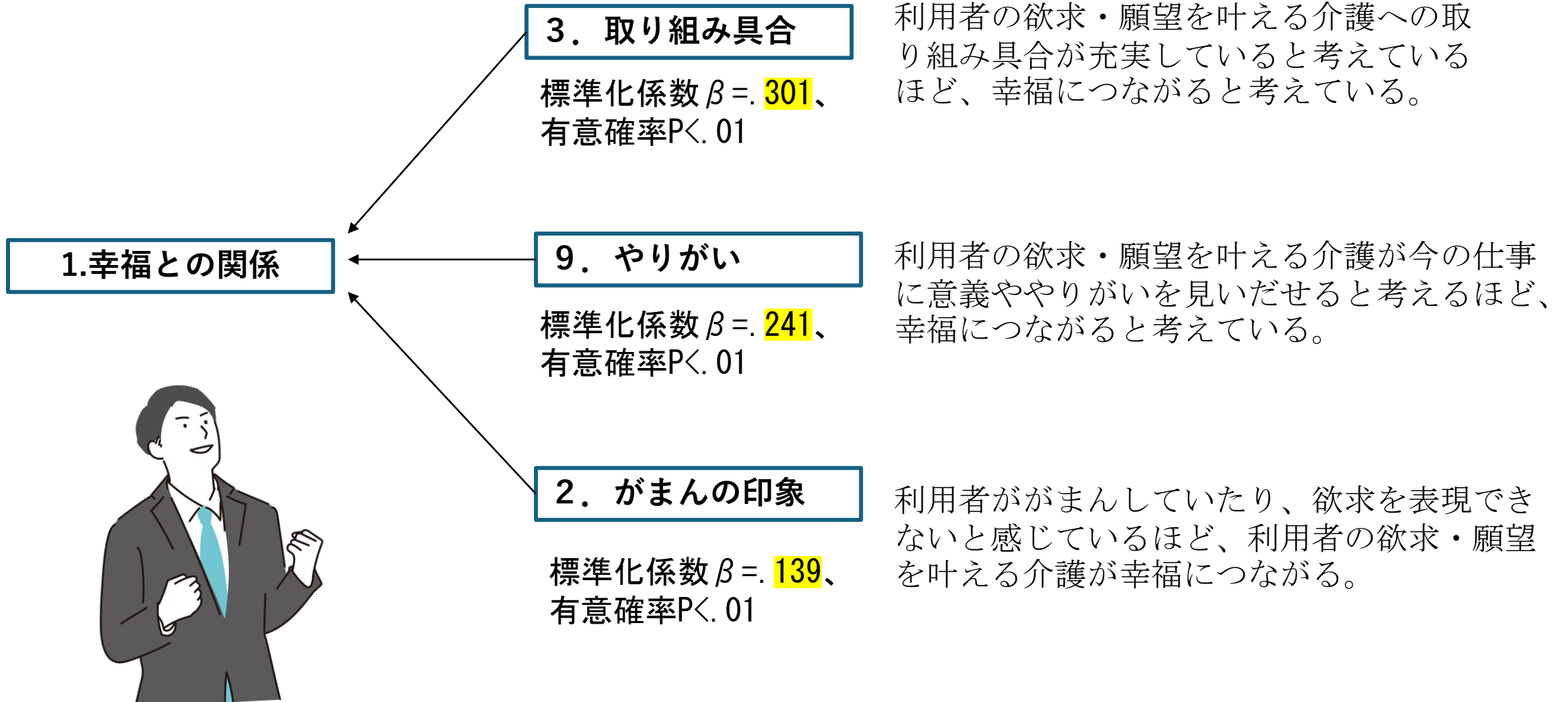
分散分析^a

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	29.035	5	5.807	18.907	.000 ^b
	残差	59.585	194	.307		
	合計	88.620	199			

a. 従属変数 問1 幸福との関係

b. 予測値: (定数)、問1 1教育指導の必要性, 問3 取り組み具合, 問2 がまんの印象, 問9 やりがい, 問6 就業継続の意欲。

モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	.171	.190		.897	.371
	③ 問2 がまんの印象	.148	.067	.139	2.212	.028
	① 問3 取り組み具合	.294	.059	.301	4.959	.000
	問6 就業継続の意欲	.149	.089	.138	1.683	.094
	② 問9 やりがい	.216	.070	.241	3.094	.002
	問1 1教育指導の必要性	.043	.078	.044	.545	.587



9.4 「やりがい」と「教育指導の必要性」の χ^2 乗分析結果

カイ 2 乗検定

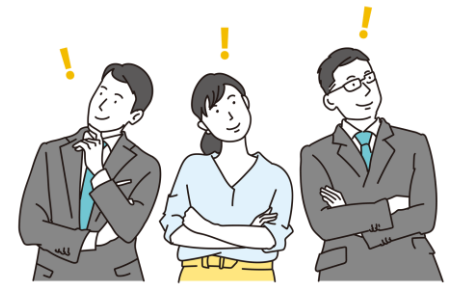
	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	37.651 ^a	1	.000		
連続修正 ^b	34.057	1	.000		
尤度比	28.407	1	.000		
Fisher の直接法				.000	.000
線型と線型による連関	37.462	1	.000		
有効なケースの数	200				

a. 1 セル (25.0%) は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 3.78 です。

b. 2x2 表に対してのみ計算

		Q9 あなたは、利用者の欲求・願望を叶える介護を行うことで、今の仕事に意義を見出したり、やりがいが出てくると思いますか。1つだけ番号をお選びください。				
		N	大いに思う。	やや思う。	あまり思わない。	思わない。
	N	200	61	103	31	5
		100.0%	30.5%	51.5%	15.5%	2.5%
Q11 あなたは、利用者の欲求・願望を叶える介護を行うために、個別的・双方向的・配慮的な姿勢や、その教育指導が必要だと思いますか。1つだけ番号をお選びください。	大いに思う。	71	46	20	4	1
		100.0%	64.8%	28.2%	5.6%	1.4%
	やや思う。	108	14	77	15	2
		100.0%	13.0%	71.3%	13.9%	1.9%
	あまり思わない。	17	1	6	10	0
		100.0%	5.9%	35.3%	58.8%	0.0%
	思わない。	4	0	0	2	2
		100.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%

利用者の欲求・願望を叶える介護に関する教育指導の必要性の考えによって、
介護従事者のやりがいには違いがあるといえる。



**利用者の欲求・願望を叶える介護に関する
教育指導の必要性を考えるほど、
介護従事者のやりがいにつながり、幸せにつながると考える。**

これは正にホスピタリティ価値⁽²⁷⁾による介護が、利用者のみならず、介護従事者や介護経営者を含めた関係者すべての幸せにつながることを意味しているものである。

10. 仮説の検証

10.1 仮説1

「利用者の欲求・願望を叶える介護にする方が、利用者の人生や幸せにプラスの影響力を及ぼす。」

アンケート調査問16の結果

**82%の高齢者が「非常に思う」「思う」と回答したことから、
検証されたと考える。**



10. 仮説の検証

10.1 仮説1

「利用者の欲求・願望を叶える介護にする方が、利用者の人生や幸せにプラスの影響力を及ぼす。」

問2において、介護従事者等の88%が、
利用者が日常的にがまんを強いられている印象を受けている。



どのようにして、
その状況を改善していくか…

問4において「利用者の欲求・願望を傾聴する46.5%、利用者の人生観に寄り添うが32%」と、サービス価値⁽²⁸⁾を超えた介護によって、それらは実践されることが明らかになった。

10. 仮説の検証

10.2 仮説2

「利用者の欲求・願望を叶える介護にする方が、介護従事者のやり甲斐や生き甲斐にプラスの影響力を及ぼす。」

相関分析及び重回帰分析の結果

**介護従事者等のやりがいと高め、
結果として幸せにつながることを検証されたと考える。**



10. 仮説の検証

10.2 仮説2

「利用者の欲求・願望を叶える介護にする方が、介護従事者のやり甲斐や生き甲斐にプラスの影響力を及ぼす。」

どのようにしてやりがいを高めるのか…



教育訓練・能力開発管理の充実（ χ^2 乗分析で検証された）であり、ホスピタリティ価値⁽²⁹⁾による介護のあり方に関する教育指導を、職種を問わず行なうことで、それが法人全体の共通言語⁽³⁰⁾となるであろう。

10. 仮説の検証

10.3 仮説3

「介護従事者の仕事が型による遂行であるサービス価値に偏重している。」

アンケート調査問15の結果

**83%の介護従事者が「非常に思う」「思う」と回答したことから、
検証されたと考える。**



10. 仮説の検証

10.3 仮説3

「介護従事者の仕事が型による遂行であるサービス価値に偏重している。」

仕事が型によるサービス価値⁽³¹⁾に偏重すると、
欠乏動機に対する仕事に焦点化される。



永久的に終わりのない仕事になってしまう、さらに人手が必要になる。



サービス価値⁽³²⁾偏重からホスピタリティ価値⁽³³⁾へと、
仕事を変換していく必要がある。

10. 仮説の検証

10.4 新たな発見

多くの介護従事者は、

ホスピタリティ価値⁽³⁴⁾による介護を提供したいと考えている。



(1) 64%の介護従事者は「利用者や社会の役に立ちたい」と考えている⁽³⁵⁾。

(2) 筆者は当初、利用者の欲求・願望を叶える介護を実現するためには、介護従事者の教育訓練・能力開発管理に、その価値を説くところからはじめることが必要であると考えていた⁽³⁶⁾。

11. 提案

11.1 提案1

「全国的に介護業界の教育訓練・能力開発管理において、ホスピタリティマネジメントについて学び、知識をつけることを、すべての施設形態で必須化（義務化）する。」



すでに多くの介護従事者等は、
ホスピタリティ価値による介護の提供をしたいと
考えている⁽³⁷⁾ ことが明らかになった。

11. 提案



11.2 教育プログラムの一例（本文より抜粋）

時間	内容	詳細
0:05	<p>日程説明・主旨説明</p> <ul style="list-style-type: none">・本日の日程と全体の進行について説明・事務連絡 <p>①人間価値・サービス価値・ホスピタリティ価値に基づく介護とは？</p> <ul style="list-style-type: none">・それぞれの価値に基づく介護の在り方について説明する。	<ul style="list-style-type: none">・一方向的な座学ではなく、主体的に参加することでより、学習成果が高まることを説明しておく。・それぞれの関係性については、仮説のフレームワークが有効。
0:35	<p>②利用者の欲求・願望を叶える介護とは？</p> <ul style="list-style-type: none">・ホスピタリティ価値に基づく介護が、利用者の欲求・願望を叶える介護につながるということについて、具体的な事例をいくつか挙げながら説明する。	<ul style="list-style-type: none">・サービス価値による介護との違いはどこにあるのかも明確にしておく。・サービス価値による介護を否定しているのではなく、それはホスピタリティ価値に包含されていることを理解してもらう必要がある。

11. 提案

11.3 利用者の欲求・願望を叶える介護の実現に向けての教育プログラムに関する目的



- (1) 職種や階層を超えて、自分たちにできることは何かを具体的に出し合う。
- (2) 利用者の欲求・願望を叶える介護を実践に向けて話し合うプロセスが重要。
- (3) 事前に利用者から聞き取りを行うなど、利用者からの意見を反映させる。

11. 提案

11.4 提案2

「医療と介護の連携における円卓化を推進する。」



医療や介護のサービス価値の部分は、お互いの専門性を発揮しながら⁽³⁸⁾、
利用者の生活を見つめ、ホスピタリティ価値⁽³⁹⁾の部分は、それを越えた価値創造的で双方向的に、利用者の人生を見つめるといふ、新たな専門性を発揮していく。

11. 提案

11.5 提案3

「利用者の欲求・願望を叶える介護の定義を明確にする。」

「利用者の欲求・願望を叶える介護とは、専門的で確かな介護技術の提供を行いながら、利用者の気持ちを受け止め、その人らしく生きることができるよう、サービスの提供者と享受者の立場を越え、その人を丸ごと受け止め応援する、価値創造的で双方向的な介護のこと。⁽⁴⁰⁾」

参考文献[17]81頁を引用し適用て、筆者が再構成したものである。



11. 提案

11.6 提案4

「介護業務の要件に、ホスピタリティ価値を明記する。」⁽⁴¹⁾

ホスピタリティ価値⁽⁴²⁾を適用した介護に関する自己評価は、全項目について低調であった。



意見交換する時間がない



経営者を含めて機会の確保が重要

ホスピタリティでは、それぞれバラバラな知識や経験をつなげて、1+1が10にも100にもなるように考え、働きかけ、動くことを第1にしています。それは、知識・経験をもつ複数人が一緒に取り組むことがで、当初は予想だにできなかった成果をもたらすことができるからです。

⁽⁴³⁾

11. 提案

「介護業務の要件に、ホスピタリティ価値を明記する。」具体的な行動

価値	行動
人間価値 ⁽⁴⁴⁾	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者が安心できる態度や言葉かけを行う。 ・利用者が話しかけやすい態度や物腰を常に心がけ傾聴する。 ・利用者を尊敬する基本姿勢を持つ。
サービス価値 ⁽⁴⁵⁾	<ul style="list-style-type: none"> ・適正な利益を確保する。 ・報告、連絡、相談を徹底する。 ・利用者を待たせないなどの業務改善、業務効率化を常時行う。 ・安全な介護技術の向上に努める。 ・専門性を高める機会を確保する。 ・法令遵守⁽⁴⁷⁾を徹底する。
ホスピタリティ価値 ⁽⁴⁶⁾	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の声を傾聴する。 ・利用者の人生観や価値観を把握する。 ・関係者と一緒に、利用者の状況を確認しながら、複数人で介護の方針を決める⁽⁴⁸⁾。 ・利用者が期待はしていないが、潜在的に欲求・願望していることを的確に把握し、それを実現できるように努める。

12. おわりに

12. 1 まとめ

(1) ホスピタリティマネジメント⁽⁴⁹⁾を適用する場合、どのような内容を備えることが効果的なのかを論じてきたが、本研究で分かった3つのこと。

- ① 「ホスピタリティ人財⁽⁵⁰⁾」を教育していく。
- ② 介護従事者の生きがいは、利用者の欲求・願望を叶える介護を実践することで高まる。
- ③ 暗黙的に使われてきた利用者の欲求・願望を叶える介護がより具体的に分かった。



「多くの介護従事者等に貢献できる」と言えよう。

12. まとめ

12. 2 今後の課題

(1) 利用者へのインタビュー調査を実施する。

介護従事者側の成果は明らかになったが、対象者の範囲を広げて、利用者側にとって利用者の欲求・願望を叶える介護の実践がどのような影響を及ぼすかについて引き続き研究する必要がある。

(2) 介護従事者等の利用者に対しての働きかけに関する傾向を把握する。

例えば、初対面等ではどのような働きかけを行っているのかなどを把握することで、より教育訓練・能力開発管理の内容が明確となる。



[注]

[1] 参考文献[4] 1頁を引用し適用した。

[2] 参考文献[5] 3頁を引用し適用した。

[3] 参考文献[5] 3頁を引用し適用した。

[4] 参考文献[13] 87頁を引用し適用した。

[5] 参考文献[13] 57頁、図表 9 b を引用し適用した。

[6] 参考文献[9] 15頁を引用し適用した。

[7] 参考文献[9] 15頁を引用し適用した。

[8] 参考文献[1] 30頁を引用し適用した。

[9] 参考文献[3] 13頁を引用し適用した。

[10] 参考文献[3] 13頁を引用し適用した。

[11] インターネット資料[1] 参照。

[12] 参考文献[20] 29頁を引用し適用した。

[13] 参考文献[20] 57頁を引用し適用した。

[14] 参考文献[17] 9頁を引用し適用した。

[15] 参考文献[20] 79頁を引用し適用した。

[16] 参考文献[17] 155頁を引用し適用した。

[17] 参考文献[20] 29頁を引用し適用した。

[18] 参考文献[20] 43頁を引用し適用した。

[19] 参考文献[17] 51頁を引用し適用した。

[20] 参考文献[17] 52頁を引用し適用した。

[21] 参考文献[17] 52頁から53頁を引用し適用した。

[22] 管理者がホスピタリティ価値を提供したいと考えていても、介護従事者がサービス偏重である場合や、双方がその逆である時に、温度差として問題化することが考えられる。

- [23]参考文献[14]52頁を引用し適用した。
- [24]参考文献[20]21頁図表引用し適用した。
- [25]参考文献[20]21頁図表引用し適用した。
- [26]参考文献[17]の51頁を引用し適用して、筆者が再構成した。
- [27]参考文献[20]6頁を引用し適用した。
- [28]参考文献[17]52頁を引用し適用した。
- [29]参考文献[17]51頁を引用し適用した。
- [30]共通言語は、階層関係なく、自らの役割を全うする中で必要な情報等を、他者との交流の際にホスピタリティ価値を基盤とした交流によって、統一したケアを実施するために必要不可欠なものであると考える。
- [31]参考文献[17]52頁を引用し適用した。
- [32]参考文献[17]52頁を引用し適用した。
- [33]参考文献[17]51頁を引用し適用した。
- [34]参考文献[17]51頁を引用し適用した。
- [35]参考文献[2]24頁を引用し適用した。
- [36]参考文献[17]28頁を参照。これは単に、サービス価値による介護を否定しているのではなく、さらに枠組みを広げてサービス価値による介護を提供していくことを意味している。
- [37]参考文献[17]51頁を引用し適用した。
- [38]参考文献[19]19頁から20頁を参照。サービス価値である、医療の目的は「病気の治癒」であり、介護の目的は「自立支援」という観点。
- [39]参考文献[17]51頁を引用し適用した。
- [40]参考文献[17]81頁を引用し適用して、筆者が再構成したものである。
- [41]インターネット資料[1]の業務評価を適用し、筆者が再構成したものである。

- [42]インターネット資料[1]の業務評価を適用し、筆者が再構成したものである。
- [43]参考文献[17]30頁を引用し適用した。
- [44]参考文献[17]52頁から53頁を引用し適用した。
- [45]参考文献[17]52頁を引用し適用した。
- [46]参考文献[17]51頁を引用し適用した。
- [47]法令遵守は、介護保険法などの関連法令に限らず、職業倫理なども含まれる。
- [48]第11章の実証研究と関連し、情報交換の機械の確保が重要である。
- [49]参考文献[20]29頁を引用し適用した。
- [50]参考文献[19]35頁を引用し適用した。

[参考文献]

- [1] 介護労働安定センター（2021）『令和3年度介護労働実態調査 事業所における介護労働実態調査 結果報告書』
- [2] 介護労働安定センター（2017）『平成29年度介護労働実態調査 事業所における介護労働実態調査 結果報告書』
- [3] 介護労働安定センター（2017）『平成29年度 介護労働実態調査 介護労働者の就業実態と就業意識調査』
- [4] 厚生労働省『2025年に向けた介護人材の確保 ～量と質の好循環の確立に向けて～』厚生労働省平成27年2月25日 社会保障審議会福祉部会 福祉人材確保専門委員会
- [5] 厚生労働省：令和2年 介護サービス施設・事業所調査の概況
- [6] 下山博志（2017）『実践人財開発』日本能率協会マネジメントセンター
- [7] 菅野雅子（2020）『介護人材マネジメントの理論と実践』法政大学出版社
- [8] 田中元（2019）『スタッフに『辞める！』と言わせない介護現場のマネジメント』自由国民社
- [9] 民岡良（2024）『最新HRテクノロジーを活用した人的資本経営時代の持続可能な働き方』すばる舎
- [10] トム・ピーターズ（1994）『トム・ピーターズの経営破壊』TBSブリタニカ
- [11] 糠谷和弘（2012）『ディズニー流！みんなを幸せにする「最高のスタッフ」の育て方』PHP研究所
- [12] フィリップ・コトラー（2010）『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版社
- [13] 毛利英昭（2019）『スターバックス流最高の育て方』総合法令出版
- [14] 大和三重（2014）『介護人材の定着促進に向けて』職務満足度の影響を探る：関西学院大学出版会

- [15]吉原敬典 (2023) 「未来創造へ向けてホスピタリティ経営を推進する～従来からのサービスマネジメントだけでは適応できない! (第1章)」『経営学の未来を考える－不確実性の高い時代を乗り切るために－』ミネルヴァ書房。
- [16]吉原敬典 (2021) 「ホスピタリティマネジメントと病院組織マネジメント」『病院』 Vol吉原敬典80 No吉原敬典12 医学書院。
- [17] 吉原敬典 (2020) 『ホスピタリティマネジメントが介護を変える－サービス偏重から双方向の関わり合いへ－』ミネルヴァ書房。
- [18] 吉原敬典 (2018) 「ホスピタリティ実践に関する研究」『日本労務学会 2018日本労務学会第48回全国大会研究報告集』。
- [19] 吉原敬典 (2016) 『医療経営におけるホスピタリティ価値－経営学の視点で医師と患者の関係を問い直す－』白桃書房。
- [20]吉原敬典 (2014) 『ホスピタリティマネジメント－活私利他の理論と事例研究－』白桃書房。
- [21]吉原敬典 (2013a) 「医療におけるインフォームド・コンセントの研究」『経営学論集第83集データベース自由論題管理番号：JBM_RP83-E86-2012_F_65』日本経営学会。
- [22] 吉原敬典 (2013b) 「医療におけるホスピタリティ価値」『第14回日本クリニカルパス学会学術集会抄録集』日本クリニカルパス学会誌 Vol吉原敬典15 No吉原敬典4
- [23] 吉原敬典(2012) 「ホスピタリティマネジメントの構造に関する一考察」『目白大学経営学研究』第10号。
- [24]吉原敬典 (2011a) 『新たな経営原理の探求』千倉書房。
- [25]吉原敬典 (2011b) 「インフォームド・コンセントの実施に関する一考察－医師を対象にした実態調査からのアプローチ－」『目白大学経営学研究』第9号。
- [26]吉原敬典 (2010) 「インフォームド・コンセントのあり方に関する一考察－ホスピタリティ概念からのアプローチ－」『目白大学経営学研究』第8号。
- [27]吉原敬典 (2009a) 「日本におけるインフォームド・コンセントに関する一考察－医師を対象にした実態調査と今後の展望－」『東京医科歯科大学大学院医歯学総合研究科医療管理政策学(MMA)コース』。

- [28]吉原敬典 (2009b) 「ホスピタリティ・マネジメントコース事始め」 『目白大学経営学研究』 第7号。
- [29]吉原敬典(2008a) 『人的資源管理と組織設計』 富山房インターナショナル。
- [30]吉原敬典(2008b) 「人的資源管理論の視点からホスピタリティを具現化する人材について」 『目白大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー』 No吉原敬典2。
- [31]吉原敬典 (2007) 『マーケティング戦略と意思決定』 富山房インターナショナル。
- [32]吉原敬典 (2006a) 『実践経営辞典』 櫻門書房出版部。
- [33]吉原敬典 (2006b) 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究(Ⅲ)～自律性と権限について～」 (『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』 第13号 日本ホスピタリティ・マネジメント学会。
- [34]吉原敬典 (2006) 「家族におけるホスピタリティ論考」 (『目白大学短期大学部女子教育研究所報』 第28号。
- [35]吉原敬典 (2005a) 『ホスピタリティ・リーダーシップ』 白桃書房。
- [36]吉原敬典 (2005b) 『ホスピタリティの時代』 (熊本日日新聞情報文化センター。
- [37]吉原敬典 (2005c) 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究(Ⅱ)」 『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』 第12号 日本ホスピタリティ・マネジメント学会。
- [38]吉原敬典 (2004) 「ホスピタリティ・マネジメントの枠組みに関する研究(Ⅰ)」 『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』 第11号 日本ホスピタリティ・マネジメント学会。
- [39]吉原敬典 (2003) 「ホスピタリティ・プロセスに関する一考察(Ⅲ)」 『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』 第10号 日本ホスピタリティ・マネジメント学会。
- [40]吉原敬典 (2002a) 『最新現代人事労務全集』 全日法規
- [41]吉原敬典 (2002b) 「ホスピタリティ・プロセスに関する一考察(Ⅱ)」 『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』 第9号 日本ホスピタリティ・マネジメント学会。

- [42]吉原敬典 (2001a) 「ホスピタリティ・プロセスに関する一考察(I)」 『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』 第8号 日本ホスピタリティ・マネジメント学会
- [43] 吉原敬典(2001b) 「ホスピタリティを具現化する人財に関する一考察」 『長崎国際大学論叢』 第1巻 (創刊号) 長崎国際大学。
- [44]吉原敬典 (2000) 「ホスピタリティ・マネジメントに関する実証的研究」 『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』 第7号 日本ホスピタリティ・マネジメント学会。
- [45]吉原敬典 (1998) 『「開放系」のマネジメント革新：相互成長を実現する思考法』 同文館出版。
- [46] 吉原敬典 (1997a) 『目標達成と新しい人事考課』 産業能率大学出版部。
- [47]吉原敬典 (1997b) 「ホスピタリティ・マネジメントと共働による人事考課」 『日本ホスピタリティ学会研究報告』 第4号 日本ホスピタリティ学会。
- [48]吉原敬典 (1996) 『共働によるマネジメントの基本』 産業能率大学出版部。
- [49]吉原敬典 (1995) 『共働の推進』 学校法人産業能率大学。
- [50]リード・ヘイスティング (2020) 『NO RULES 世界一「自由」な会社、NETFLIX』 日経PB・日経新聞社 出版本部

[インターネット資料]

[1]一般社団法人シルバーサービス振興会『介護プロフェッショナルキャリア段位制度』ホームページ（2023年10月23日閲覧）

<https://careprofessional.org/careproweb/jsp/>

[2]厚生労働省ホームページ（2023年10月23日閲覧）

https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000196989_00024.html

[3]厚生労働省ホームページ「令和3年度「高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律」に基づく対応状況等に関する調査結果（添付資料）」（2023年10月23日閲覧）

[4]厚生労働省ホームページ「令和6年度介護報酬改定に向けた要望」（2024年10月7日閲覧）

<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001150393.pdf>

[5]スターバックスジャパンホームページ会社概要（2024年5月14日閲覧）

<https://www.starbucks.co.jp/company/summary/>

[6]『老人家庭奉仕員事業のサービスの内容について』昭和41年1月28日（2023年10月23日閲覧）

https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00ta2339&dataType=1&pageNo=1

● ご清聴ありがとうございました

