

## 【図 表】

問1：プロフィールを教えてください。

- ・性別（ 男性 or 女性 ） ・年齢（ 歳）
- ・身体障害者手帳の等級（ 級）
- ・使用文字（ 普通文字 or 点字 or 音声 or その他 ）

問2：今の見え方になったのは何歳ころですか？（ 歳頃）

問3：所持している施術に関わる免許を教えてください。（複数回答可）

（あん摩マッサージ指圧師 はり師 きゅう師 柔道整復師 その他）

その他の場合具体的な免許名を記載してください。（ ）

問4：上記免許を取得した機関を教えてください。

（盲学校または視覚支援学校 各地の視力障害センター 一般の専門学校  
筑波技術大学 一般の大学 その他）

その他の場合具体的な施設名を記載してください。（ ）

問5：開業して何年になりますか？（約 年）

問6：経営している施術所の店舗数は何店舗ですか？（ 店舗）

問7：経営しているすべての施術所で就業している人数（ご本人も含む）と職種の内訳  
を教えてください。（施術者＝ 人 その他＝ 人）

問8：以下の項目①～⑩について、それぞれ当てはまるものを選択して下さい。

- ① 人生に絶望して克服したことがある。
  - a 大いにそうである b そうである
  - c そうではない d まったくそうではない
- ② 自分の能力や才能を生かせる仕事に就いている。
  - a 大いにそうである b そうである
  - c そうではない d まったくそうではない
- ③ 何度失敗しても必ずやり抜く気力がある。
  - a 大いにそうである b そうである
  - c そうではない d まったくそうではない
- ④ 自分の仕事が大好きだ。
  - a 大いにそうである b そうである
  - c そうではない d まったくそうではない
- ⑤ 一代で1億円以上資産を築くことができる。
  - a 大いにそうである b そうである
  - c そうではない d まったくそうではない
- ⑥ 自分の仕事を通して社会に貢献している強い実感がある。
  - a 大いにそうである b そうである
  - c そうではない d まったくそうではない
- ⑦ 自分なりの人生観をはっきり持っている。
  - a 大いにそうである b そうである
  - c そうではない d まったくそうではない
- ⑧ 結果が出るまで決してあきらめずに行動できる。
  - a 大いにそうである b そうである
  - c そうではない d まったくそうではない

図 1-1 事前アンケート調査項目

- ⑨ 世の中の常識を捨てることができる。  
a 大いにそうである      b そうである  
c そうではない      d まったくそうではない
- ⑩ 自分を応援してくれる人を30人以上書き出せる。  
a 大いにそうである      b そうである  
c そうではない      d まったくそうではない
- ⑪ 自分は成功者だというセルフイメージを持っている。  
a 大いにそうである      b そうである  
c そうではない      d まったくそうではない
- ⑫ 自分の働きは人よりずっと勤勉である。  
a 大いにそうである      b そうである  
c そうではない      d まったくそうではない
- ⑬ 専門分野をもっている。  
a 大いにそうである      b そうである  
c そうではない      d まったくそうではない
- ⑭ 自分の将来の目標をはっきりと明確に立てている。  
a 大いにそうである      b そうである  
c そうではない      d まったくそうではない
- ⑮ 否定的な言葉は使わないようにしている。  
a 大いにそうである      b そうである  
c そうではない      d まったくそうではない
- ⑯ 計画通りにいかない事の中にチャンスを感じることができる。  
a 大いにそうである      b そうである  
c そうではない      d まったくそうではない
- ⑰ 教えられたことはすぐ素直に実行している。  
a 大いにそうである      b そうである  
c そうではない      d まったくそうではない
- ⑱ 思いついたアイデアはすぐ実行している。  
a 大いにそうである      b そうである  
c そうではない      d まったくそうではない
- 問9：過去3年前から現在までの間に、施術所をPRするために行っている、または、  
行ったことがある項目を下記の中からすべて選択してください。  
(ホームページ ・ Facebook ・ Twitter ・ Line アカウント  
Instagram ・ ダイレクトメール郵送 ・ チラシ配布 ・ その他)  
その他の内容を具体的に記入してください。( )
- 問10：過去3年前から現在までの間に、営業努力として実施している事柄をすべて選択してください。  
(ポイントカードの発行 ・ 休眠患者へのアプローチ ・ 回数券販売  
定期的なキャンペーン ・ 様々な割引制度 ・ その他)  
その他の内容を具体的に記入してください。( )
- 問11：視覚障害がなくても、今の仕事を選んでいましたか？ (はい or いいえ)
- 問12：現在の経営状態に満足していますか？ (はい or いいえ)
- 問13：現在の支援体制(公的、私的含めて)に満足していますか？ (はい or いいえ)

図 1-2 事前アンケート調査項目

- ・ベッドは何台ありますか。
- ・開業しようと決めた時期と理由
- ・施術料金の決め方
- ・支店を出そうと考えたことはありますか。
- ・今まで開業を続けてきて最も印象に残っているエピソード
- ・人事管理について、採用方法やその後の対応
- ・開業を継続してきた経過中、ターニングポイントになった出来事と時期
  - 目標または、モデルとなった人物との出会い
  - 明確に目標を決めた時期や出来事
  - 前年に比べて売り上げが大きく上がった時期
  - 前年に比べて売り上げが大きく下がった時期
  - その他
- ・事前アンケートの「起業家特有の心理的要因」18項目への回答で改めて確認したい内容に関する質問
- ・PRや営業努力の課題と今後の取り組みについて
- ・視覚障害による経営上のメリットとデメリット
- ・視覚障害による臨床上のメリットとデメリット
- ・視覚障害に対する、現在の社会環境や支援体制について感じていること。
- ・今の経営状態の満足度に関する詳しい聞き取り
- ・これまで経営を継続できた一番の要因
- ・売り上げを伸ばすために大切なことは何か。
- ・視覚障害者で、売上げが伸びない施術所経営の原因は何だと想像するか。
- ・経営する施術所をどのようにしていきたいか、将来展望や目標について。

図2 インタビュー項目

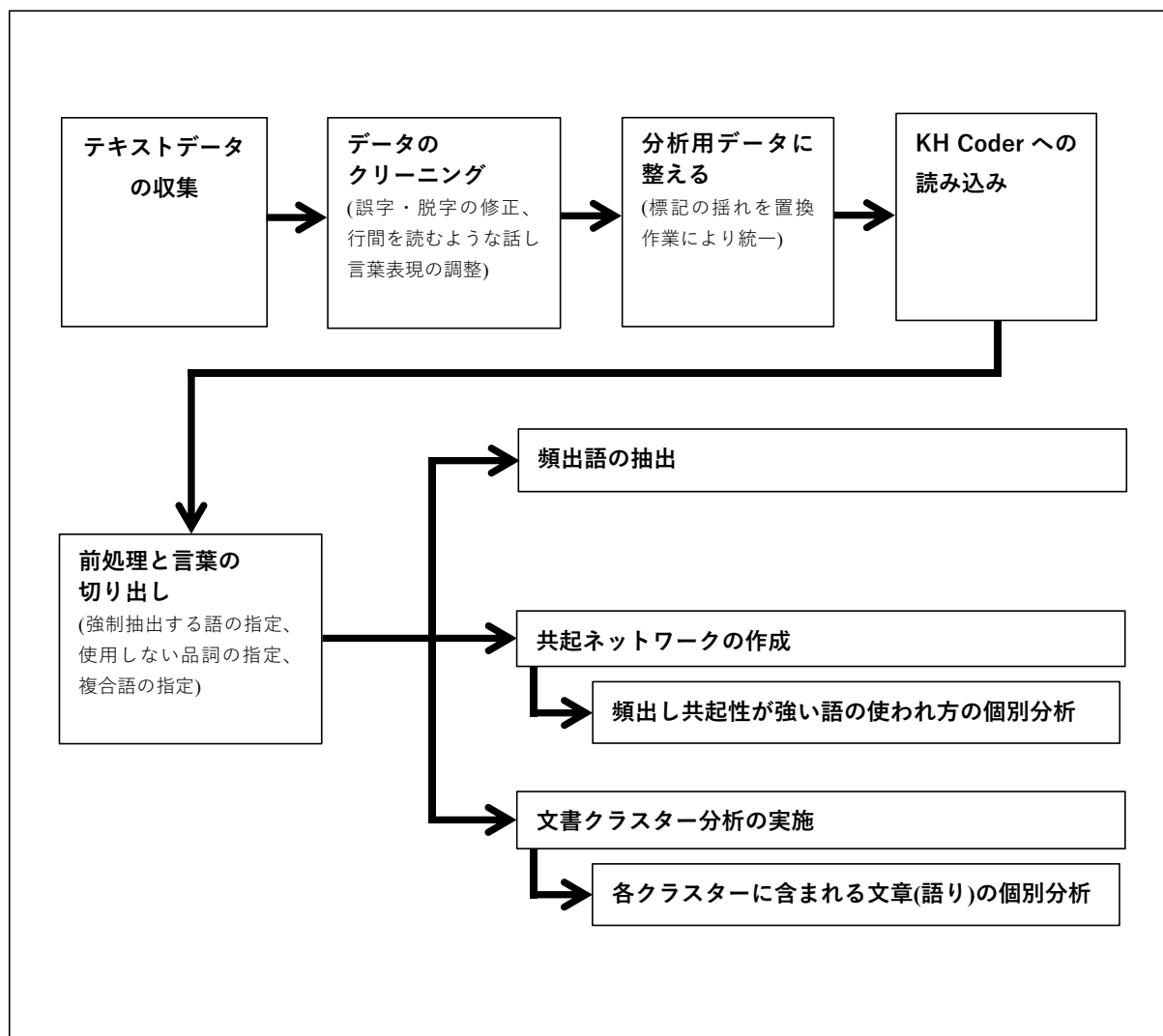


図 3 KH Coder Version3 による分析手順

表1 グループbとcの質問項目の内訳

グループb(経営に直接かかわる回答)に分類した質問項目
・開業を決めた時期・理由
・施術料金の決め方
・雇用と人事管理について
・収入に変化が起こった出来事、減った時、増えた時
・宣伝方法の現状と課題
・今の経営状態について率直にどう考えているか
・施術所経営の今後の目標
・売り上げを伸ばす一番のポイントは？
・他の視覚障害経営者が売上げを伸ばせない理由

グループc(経営者の意識に関わる回答)に分類した質問項目
・開業を続けてきて「最も印象に残っているエピソード
・開業当初最も大変だったこと
・公私ともに受けている支援の状況と課題について
・視覚障害者ではき開業を目指す人達にコメント
・経営を続けてこれた一番の要因は？
・視覚障害があることによる技術面や経営面でのメリットやデメリットは？
・業団体との関係、役員を引き受ける経緯

表 2 対象者の属性と基本情報

対象者	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
性別	男	男	男	男	男	男	男	男	男	男
年齢(歳)	48	56	70	79	45	49	44	50	65	62
手帳※1(級)	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5
使用文字等	音声	音声	点字	点字	普通 (拡大)	普通	普通	音声	音声	普通
今の視力になった 年齢(歳)	33	40	11	1	0	0	30	45	14	7
免許	あはき※2	あはき	あはき	あはき	あはき	あはき	あはき	あはき	あはき	あはき
				ケア マネ※4	認定訪問 マ師※5					
経営継続年数	20	21	50	52	7	22	13	12	39	32
経営形態	個人	個人	個人	有限※3	個人	有限	個人	個人	有限	有限
店舗数(件)	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
売り上げ等の 状況(万円)	平均 2000 最高 2500	15 年 以上 900 以上	2010～ 15 年 1500 前後	2002～ 16 年 1800 前後	2015 年 開業 平均 1300	波が 激しい 1000～ 3000 万	平均 1500	500～ 600	2500～ 2700	売り上げ 7500 万 給料 600 万

※1 身体障害者手帳

※2 あん摩マッサージ指圧師、はり師、きゆう師

※3 有限会社

※4 ケアマネージャー

※5 認定訪問マッサージ師

表3 起業家特有の心理的要因に関する事前アンケート調査結果

質問項目	対象者									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
困難を克服した経験	4	2	2	1	1	1	2	2	4	4
能力生かす仕事	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1
やり抜く気力	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1
仕事好き	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1
人生で1億の資産を築く	1	2	4	3	1	1	1	3	1	1
社会貢献できている	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1
明確な人生観有	1	1	4	1	1	1	1	2	1	1
結果が出るまで諦めない	1	1	1	1	2	2	1	2	4	1
常識捨てることができる	1	1	4	1	未	1	1	3	4	4
応援してくれる人30人言う	1	1	4	1	1	2	1	2	1	1
成功のセルフイメージがある	1	1	4	2	1	2	3	1	4	1
人より勤勉である	2	2	4	3	2	2	2	2	3	1
専門分野をもっている	2	1	4	3	1	1	4	3	1	1
目標を明確に決めている	1	2	2	1	1	1	4	2	2	1
否定的な言葉は使わない	1	1	2	3	1	1	1	1	3	1
失敗にチャンスがあると感じる	1	1	4	3	2	1	1	2	1	1
「教え」はすぐに実行する	2	1	2	1	2	2	3	2	3	1
アイデアはすぐに実行する	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1

※ 1 ■ =大いにそうである。 2 ■ =そうである。  
 3 ■ =そうではない。 4 ■ =まったくそうではない。  
 A～Jは対象者 未は未回答



表 4 抽出語と出現回数(回答全体)

語	出現回数	語	出現回数	語	出現回数
思う	367	開業	94	鍼	59
人	275	鍼灸	78	上げる	58
自分	215	視覚障害	76	見る	56
言う	207	施術	72	仕事	56
治療	173	年	68	先生	56
患者	138	持つ	66	勉強	54
マッサージ	126	作る	64	出る	52
来る	105	行く	63	最初	51
考える	98	感じ	59	入る	51
円	94	使う	59	会社	48

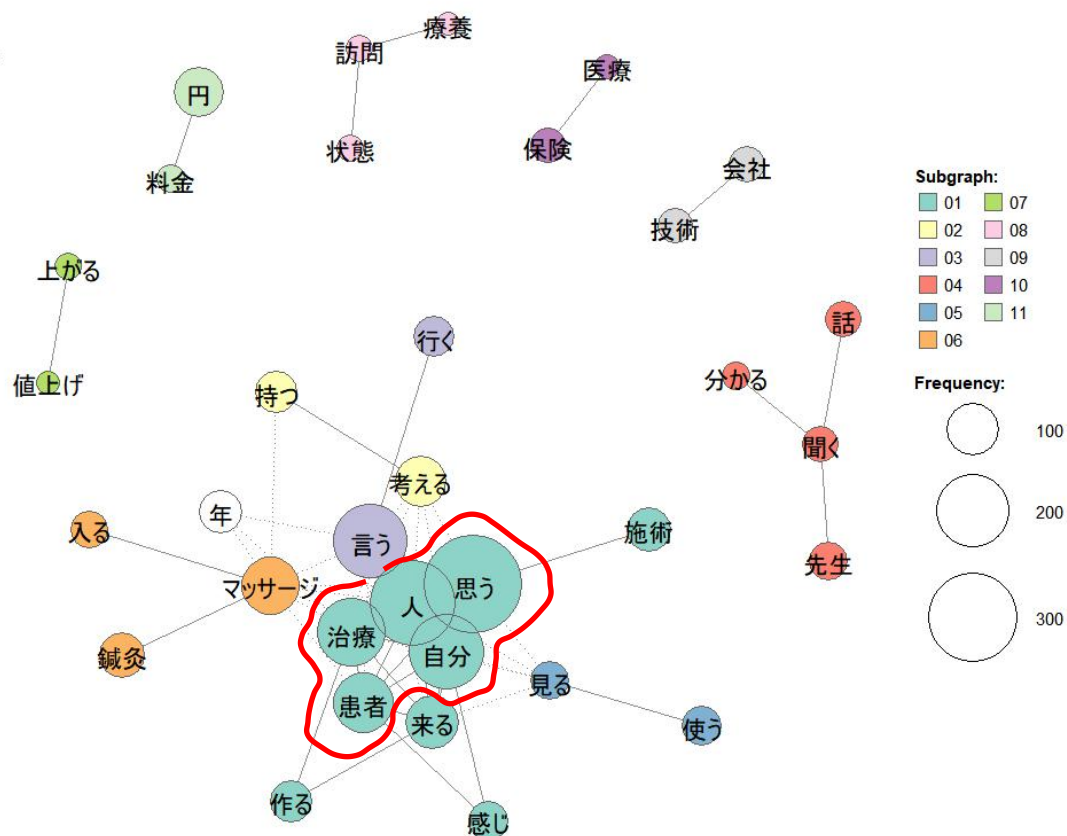


図 4 共起ネットワーク(会合全体)

※ 語を囲む○を「バブル」と呼び、大きさは出現回数の多さを示す。  
バブル間が重なる、または結ぶ線が短いほど、共起の近さを表す。

表 5-1 「思う」の使われ方（経営に関する内容で使用 126/367）

1	事業をしたいってずっと思ってた、	51	収益を逆転してやろうと今思ってた
2	[経営が]全部できるじゃないかって思って、	52	[ペイトレーニングを]伸ばして行こうって思って
3	僕も独立しよう」と思い定めて	53	[松浦治療は]伸びていくと思いますよ
4	独立資金稼ごうと思って	54	支店を出したいと思った
5	小さくてもいいから開業したいと思ったんです	55	力がつけば独立してほしいとは思ってた
6	開業したいと思ったんですけど、	56	いい関係が保ててるなって思って
7	30歳で開業しようと思って	57	[ケアマネを]使わない手はないと思って
8	1800万丸々借りたよ。今思うとすごいけど	58	[経営のバランス的には]上手くいったと思って
9	今思うと運はいい。	59	エステとかにも勝てるって僕は思ってた
10	やってみたって…ずっとあったと思いますね	60	鍼専門では今後やっていけないと思い
11	箱物を作るほどは借りられないと思う	61	[人材育成の方法を]身に付けてきたと思います
12	一番開業への近道だと思う	62	メディア露出とかで伸びてきたかなと思う
13	[開業権を]生かしたいなって思って	63	戻ってきたと思ったら
14	そういう仕組み…。それはいいな…と思って	64	1名採用しようと思って
15	[往療料と]逆にしてほしいって僕らは思ってた	65	バランスを取った経営の仕方をずっと自分で思ってた
16	治療院でありたいと思っています。	66	効率よく経営できていると思います
17	その時に失敗したなと思ったのが	67	いる人数での最大の条件を作ろうかと思って
18	失敗した原因だと思っています	68	[ホームページを]前より良くしようと思って
19	順調じゃなかったかなと思います	69	八王子の方も作っという方がいいなと思って
20	マッサージと鍼の両方は無理だと思って	70	宣伝方法で思いました。
21	そこで治療院もしようと思って	71	[ネット集客]早いうちからやってよかったと思って
22	2010年5年間位悪くて、これはいかんと思って	72	無資格業者との差ができてののかなと思う
23	労働条件の改善をやりました、その時思った	73	[SNSの業者紹介]システムがあるといいなと思い
24	月80万円稼いだら事務員雇ってもいいと思う	74	[SNSの業者紹介]システムがあるといいなと思い
25	まあだんだん増えるとは思ってた	75	[チラシ]結構な数だったと思う
26	値上げしたいなと思った時に	76	[宣伝方法を]見ようとしてなかったと思う
27	便乗値上げをしないようにと思って	77	刺激を受けるっていうのは大事だなと思います
28	上げないといけなかなと思って	78	流れに逆らわないことかなって思いますね
29	低く設定しちゃったかなと思った	79	マッサージ師を確保したいなとは思ってます
30	3500円でいう形で上げていったと思う	80	攻めなきゃいけないんじゃないかなって思って
31	タイミングで上げたかなと思います	81	体制を作っておかないとって思う
32	支店を出そうかと思って	82	芽が積まれてしまうんじゃないかなと思う
33	信用できれば任せたいと思った	83	準備をすべきじゃないかと思ってます
34	箸にも棒にもかからねえなと思った	84	点数を上げてくれるといいなと思います
35	[パワハラ]も嫌だしなとか思ったりして、	85	指くわえてみるよりはいいと思って
36	言わなきゃいけないかなとは思ってた	86	今思ってるのは、僕も含めてスタッフの給料
37	面接はあてにならない。いいなと思っても	87	施術者3人で、もっと増やしたいと思ってる
38	浸透はある程度出来てると思い	88	1人単価を上げていきたいなと思った時に
39	[経営の]形はできてるかなと思います	89	施術料金をもうちょっとうまく設定できればと思って
40	これはいいなって思って、引き止めた子	90	微妙に丁度いいなと思う
41	[従業員の考え方が]駄目なんだって思う。	91	的を絞ってもうちょっと頑張りたいと思う
42	[労働基準に]則ったこと良かったと思う	92	商売やろうと思ったらやっぱり色んな業者と
43	人は分かってくれてると思う	93	甥っ子にこの治療院が渡ると思うんです
44	[仲間が集まって]いいんじゃないかなと思います	94	もう少し[売り上げを]上げたいなと思う
45	[手元に置いて育てて支店を]やりたいと思ってた	95	[一千万まで]持っていけるかなというふうにして
46	本線沿いにないと難しいかなと思います	96	総合的な治療院を作りたいって思って
47	休みを交代にするとかが理想的かなと思って	97	[中心街への移転を]本当にずっと思って
48	もうそれ[支店の維持]はもういいかなと思うんで	98	組織を作りたいなと思ってますけど。
49	アンテナショップ的なものはいいと思う	99	[開業を]やりたいと思ってれば
50	いい会社になるんじゃないかなと思って	100	[開業を]やってから考えた方がいいと思います

表 5-2 「思う」の使われ方（経営に関する内容で使用 126/367）

101	想定外だから考えても無駄だと思います
102	そう思う[開業したい]んだったらまずやった方が
103	開業したいとかそう思うのであれば
104	[経営力]をつけていくってのが大事かなと思って
105	[自分と家族を豊かに]、ここにシフトしていいと思って
106	賛同してくれた人とやればいいと思う
107	まずはやってみた方がいいと思う
108	一本筋の通ったものを貫いて良かったと思い
109	第一の手段が大事かなと思い
110	夜中まで働いて、それが当たり前だと思ってたんで
111	従業員を食わさんといけんと思って
112	人数を増やそうと思ったら
113	事業をやるのがいいなと思いますね。
114	2対1に最低でもしないといけないと思うし
115	雇用者がいることが絶対条件かなと思いますね
116	雇用者があった方がいいと思います。
117	治療室をちゃんと分ける事が大事だと思います。
118	[接客で]全然与える印象が違ってくると思います
119	箱物っていうのはすごく大事だと思います
120	妥協しない方がいいと思います
121	開業しようと思ってて
122	プラスアルファをやろうと思うと
123	回してみようかっていうのも一つの考え方だと思うし
124	ちゃんとしてるように見せるのも大事かなと思う。
125	変化させていってると思います
126	成功や失敗とは思わない

表6 「思う」の使われ方（患者や施術に関する内容で使用 103/367）

1	[来られない人に対して]ふと患者のことを思う	53	一本筋の通ったもの[治療]を貫き通すのが良いと思い
2	[寝たぎりの人]何してるんだろ?って思う	54	第一の手段[治療]を持っていることが大事かなと思い
3	[知らない患者が]多いんじゃないかって思う	55	納税できる治療家になれるかが大事だと思ってます
4	[在宅の人の役に立つ]仕事ないかなと思う	56	[患者との縁が大事]→その通りだなんて思いました
5	[患者の]「やる気がない」と思ってた	57	心を豊かにしていくことを求めているってほしいと思います
6	安くて来てくれたらいいなと思って	58	[DrやPTIに]できない事ができるのがあはき師だと思
7	[患者のため据え置いたが]上げてもいいかなと思う	59	仕事を大好きでいたら絶対成果が出ると思う。
8	利用者とうまくいったと思う	60	手の感覚的にはメリットになるのかなと思った
9	[患者が]いいと思って来る	61	患者さんのことを思うって
10	[患者が]自分をいいと思って来てくれる	62	大事なことだなんて思います
11	一番いいと思って僕を選んできて	63	治療については天職だと思ってます
12	東洋医学がいいと思ったら	64	[視覚障害が治療に]逆にいい方向に働くと思います
13	パルスがもいいと思ったら	65	感覚も研ぎ澄まされて、すごくプラスになると思います
14	術者間の淘汰ではいけないと思う[患者第一]	66	施術面では[視覚障害は]むしろプラスしかないと
15	[障害は患者に寄り添うために]与えられたと思う	67	手先も使ってやれてるなっていう感覚は良かったと思
16	大切に思いながら、患者さんに接してほしい	68	心の拠り所になれてる部分は見えなくてよかったと思
17	[施術の]プロセスを大事に思う	69	手先の感覚が鋭くなってるっていうのは言えると思
18	健康な人[患者]を施術していくのがいいかなと思って	70	新しい患者さん「来なきゃいいのに」って思ってる
19	パーキンソンの施術を進めていきたいなとは思	71	好きなことをやってるっていうのがベースにあると思
20	[質の高い地域医療の]一部になれたらと思	72	[施術への]モチベーションがもたなくなると思
21	患者との相性があると思	73	[施術に対する]こだわりが]続けられてる理由かなと思
22	自分と同じ系統の施術ができないと思	74	[患者と]出会っていき、求めていくことが大事だと思
23	[患者さんとの]つながりが深まってよかった。	75	自分の[治療]が常に自分の中で一番だと思ってる
24	技術向上ができてよかったと思	76	積み重ねの39年間だったかなって思
25	[坐骨神経痛改善に]よかったと思	77	昨日の自分よりって思
26	患者さんに見せることが一番大事じゃないかなと思	78	[技術の向上に]努めてきたのが一番の理由だと思
27	繋がりがあって上手いってくれたかなと思	79	来た人が気に入って他の人を紹介するのが一番だと思
28	[成長の]追い風になったと思	80	この人に任せるといいなって思ってもら
29	患者から断られて訪問から手を引こうかと思	81	信頼関係が築けるのが一番だと思
30	患者と向き合うことが大事だと思	82	喜んでもらえる施術をするというのが一番大事だと思
31	料金だってもっと安くて色々できるのにと、思	83	駐車場のこととかにも気を配りたいなと思
32	全部鍼灸がいいって思ってる訳じゃなくて	84	[患者と]1対1の条件を常に考えていけたらと思
33	一番は[患者に対する]考え方だなと思	85	[患者から]自分を評価してもらえるのが一番かなと思
34	一番は[患者に対する]考え方だなと思	86	患者さんと、あと自分と向き合うことかなと思
35	日曜営業で[患者の立場から]ぼらついていいと思	87	[他から吸収する]努力じゃないかなと思
36	[患者のために]療養費を使って訪問しようと思	88	成長していく、自分を作っていくかとい
37	[技術的に]まだまだ一人前とは言えないと思	89	[技術を磨けば]人間性が生まれてくると思
38	[人の技術は]自分ができるとは思	90	とどまることは絶対じゃないと思
39	患者の立場に立った広告がいいと思	91	[前向きな人は]やっぱりいい仕事してると思
40	[患者の立場に]た広告]をやるべきだと思	92	信頼関係が一番だと思。
41	[患者の立場に]た広告]にするべきだと思	93	便利な人になるのを追求する事が大事だと思
42	人に喜びを与える...そこが差別化と思	94	人対人の感覚を大事にすることかなと思
43	少しずつ変わっていくと思	95	現役世代の人たちに受け入れられていくのが大事と思
44	[患者]100人くらいはやりたいなと思	96	高齢者の気持ちを一番よく理解できると思
45	[訪問患者のため]デイサービスをやろうと思	97	高齢者のメンタル面を一番ケアできる存在だと思
46	精一杯[治療を]表現していけたらと思	98	[患者と]いい付き合いができる回数があると思
47	[施術が]しんどいなと思	99	[患者に]効果を感じてもらえることが大事だと思
48	センスを磨かないといかなと思	100	[研修から]何か一つでも取り入れてこようと思
49	[施術を]僕のベースでは継続していきたいと思	101	勉強が必要だと思
50	[施術は]絶対に思うようにならない	102	患者さんのニーズに合ったものを持てればいいと思
51	治してあげたいと思	103	患者に提供できる状態かなと思
52	[勉強法]が一番効率がいいと私は思		

表7 「人」の使われ方（患者を指す使われ方 108/275）

1	現代の世代の人をターゲット	55	読んでくださっている人
2	その人たちがいったん顧客として	56	目の前の人に喜び
3	現役世代の人たちに	57	その人に視線を合わせる
4	ここに来れる人たち	58	その人よりも低く
5	ある程度元気な人	59	本当にその人が求めている
6	寝たきりの人	60	その人が本当に求めている
7	車いすの人	61	箸が持てない人
8	介護を受けてる人	62	治療院に来る人
9	知らない人[患者]も多いのでは	63	お金にゆとりがある人
10	「5500円で」と言ってくる人	64	現役世代で忙しい人
11	クーポンを持ってこない人	65	箱を構えてこれる人
12	大体の人は持ってくる	66	箱を構えてこれない人
13	そういう人[患者]	67	すべての人
14	そういう人[患者]	68	こういう人が来たら
15	そういうような人[患者]	69	こういう人が来たら
16	本当にいい人だけ	70	実際に来た人
17	高くてもいいと言ってくれる人	71	その人のために
18	問題ないという人	72	こういう人が来たからとか
19	再診の人	73	目の前の人に喜んでもらう
20	新患の人	74	他の人と比べる
21	高いと思った人	75	10年前どんな人
22	来ない人は来ない	76	この人懐かしい
23	新しい人が来る	77	この人最近来てない
24	鍼灸に抵抗のある人	78	調べた人に限って
25	保険めんどくさい人	79	昔の人思い出せ
26	そういう人	80	DM系嫌う人
27	来てくれた人	81	「なんに使う?」と聞く人
28	5000円の人8割	82	75歳以上の人
29	短い人3000円とか	83	人との心がつかみやすい
30	長い人は11000円とか	84	新しい人とつながりしんどい
31	そういう人が残り2割	85	要介護の人
32	パーキンソンの人	86	要支援の人
33	鍼ばかりしてほしい人	87	終わりの方で、要介護の人
34	パルスの人	88	昔から来てた人
35	1時間の[治療の]人	89	来た人に気に入ってもらう
36	座実神経痛が慢性化した人	90	来た人が気に入って
37	ずっと来てくれてる人	91	他の人を紹介してもらう
38	この人のために	92	人が行ってるとしたら、
39	困っている人のために	93	自分がどういう人たちをターゲット
40	人の役に立つ	94	若い世代の人たちをつなぎ止めて
41	後期高齢の人	95	若い人たち、
42	現金の人	96	現役世代の人たちに
43	助成金を使った人	97	利用者を人として把握
44	療養費の人	98	怖がらない人に関しては
45	話に来る人	99	マッサージだけっていう人は
46	敬遠された人	100	鍼は苦手だからっていう人
47	僕と話しに来る人	101	現役の人たち
48	入れてくれた人	102	月に1回6000円くれる人
49	入れてくれない人	103	毎週来てくれる人
50	意味が分からない人	104	高齢者の人でも週に2回とか来れば
51	それで来た人	105	現役の人でも
52	そういう人がじわじわ	106	毎週来るっていうのが分かってる人
53	見てる人	107	この人のタイプだったらどこの病院が
54	勇気づけられる人	108	昔から知ってた人

表8 「人」の使われ方（雇用者や他の経営者等を指す使われ方 96/275）

1	若い人たちが数人で集まってクイック	49	美容とかやっている人
2	この人がリーダー	50	ちょっと頼りすぎの人
3	その人たちが持つ可能性すら引き出せない	51	治療院で働きたい人
4	人を選ぶ基準は	52	いろんな人に聞きながらでも
5	明るい雰囲気を持った人を優先	53	若い人へちゃんと引き継がないと
6	増えれば人を増やすことを考える	54	若い人たちに向けなきゃ
7	3か月程度でそこに満たない人	55	上手くいってる人に話聞いて
8	それに沿った人を採用	56	「いいよ！」って言ってくれる人を集める
9	コミュニケーション能力は高い人	57	賛同してくれた人と
10	人を見て習うとか	58	応募してくれた人に告げて
11	もっとできる人いっぱいいる	59	見える人たちが目で見て
12	誰もできる人はいない	60	この人すごく、
13	残ってくれてる人は	61	楽しい人だなとか
14	業団体に入ってくれるような人が多い	62	この人に任せるといいなって
15	資格持つて人は	63	鍼灸マッサージする人であれば
16	好きでやってる人	64	沢山のひと組んで、
17	コミュニケーションができる人	65	後退してる人
18	発想を持てている人	66	「啓発していこう」という人
19	長所、短所っていうのを生かせている人	67	こだわりもってない人が多すぎる
20	知ってる人で	68	開業で失敗する人
21	他で店にやってる人	69	人がやってることが常識
22	人を雇うっていうのは	70	この業界で沢山の人がセクハラ
23	今頃の人に1日10人揉めって	71	そうではなかった人もいますけど
24	その人の目線に立って育てる	72	そうであった人もいる
25	楽しんで稼ごうって考えてる人	73	無資格の人たち
26	やっぱり人の広がり	74	無資格の人たちをどう取り締まって
27	人集めはすぐできた	75	逆にあの人たちのとこに
28	あの人たちは健康は目指してない	76	無資格の人たちと自分たち
29	大体の人は快く教えて	77	無資格の人たちに比べて
30	やってる人のところに行って	78	先生方と交じてその人の技術
31	そうやってくる人います	79	ああ、この人こんないい技術を持って
32	人を雇用してやっていこう	80	他の人からでも技術を取ってこよう
33	人を育てる現場だけは	81	うまくいかない人
34	人たちはみんな往療で稼いでる	82	塾に来てくれている人
35	保険を使って回っている人	83	塞ぎ込んでる人
36	自由診療で開業している人	84	その人たちは
37	ゼロになったっていうような人	85	若い人たちと関わることで
38	お年寄りのとこを回ってる人	86	相手にとって便利な人
39	今2人来てる	87	同業の人と話すると
40	器用な人	88	いろんな人とまた知り合いになれる
41	挫折する人	89	結構いろんな人がいて
42	その人がやってること	90	晴眼者の人もいるし
43	これからの若い人は	91	鍼灸だけの人も大勢
44	若手の人たちが、やりやすくする提案	92	機能訓練指導員はマッサージをする人
45	お金をかけないと人が見つからない	93	鍼灸だけしか持ってない人
46	今の人は、一か八か	94	書いてくれる人はほっといても
47	気持ちの人が多くなってます	95	初めから書かないのが分かってる人
48	技術も話術も身に付けた人	96	勉強会に来る人たち

表9 「治療」の使われ方（治療や施術そのものを示す使われ方 70/173）

1	私は経絡治療の勉強会である東洋鍼医学会に	41	例えば松浦治療を誰かかに引き継ぐにしても、
2	就職先として経絡治療専門の施術所	42	治療パターンはそれほど、変更しない
3	「精神科領域で鍼治療できないか」	43	治療に幅を持たせてるんで
4	会計事務所の奥さんが治療に来た	44	治療に幅があるっていうのと
5	ここまで来て辛いところを治療して	45	治療っていうのはある程度パターンが決まって
6	価値はどこかって言ったら僕らの治療	46	1回治療してリセットできれば、
7	まず治療の形を作って信頼を地元から貰って	47	治療のパターンがだいたい同じ
8	出張治療を先駆けだよ。	48	自分には治療に自信がない
9	高齢者を対象に出張治療やろう	49	治療の仕方もそうです。
10	基本的に治療の予約は30分刻みで	50	経絡治療のところは、そこは絶対譲らない
11	治療自体は25分ぐらいで、	51	私はたまたま経絡治療を先輩から勧められて、
12	施術法は経絡治療はやらないけど、	52	本当に治療を追求した
13	最近の治療パターンは、	53	どういうふうな治療をしたいか
14	来院の方についてはだから治療自体は	54	僕らの治療に対しての感謝と
15	施術法は経絡治療はやらないけど、	55	治療については天職
16	最近の治療パターンは、	56	治療面で視覚障害があることが
17	治療に対する考えとかお客様に対する考え方	57	経絡治療一本では難しくて、
18	色々自分に合った治療法で	58	40人以上治療してたんで、
19	診断に対して治療法はお任せして	59	中身はちゃんとした治療をやってる
20	松浦治療はどんどん伸びていく	60	現代医学に則って治療して
21	基本的にはその自分の治療法	61	大分は経絡治療の大家がね
22	目標は「デイスサービスで鍼治療がどれぐらい通用	62	自分が納得するような治療しても仕方ない
23	治療技術の上でもいろいろな経験	63	自分たちが治療技術、技術ってこだわってて
24	鍼治療なかなか効かないんで、	64	どういう治療をしたいかっていう大前提
25	クライアントが来なかったら治療させてもらえない	65	治療の方は降りられたとのことで寂しい
26	「治療がいい」って言ってもらうためには	66	やっぱりこう治療の方で割と
27	一人でも多く治療させていただいて	67	治療方針として患者さんが嫌がらない、
28	15、6人集めて在宅治療のグループ	68	お灸のセットでの治療っていうのが
29	療養費を使って訪問治療をしてない	69	「治療に出てよかろう」とお許しが出て、
30	実際鍼灸治療が減ってる	70	こっちが治療する側
31	鍼灸の治療自体は減って		
32	鍼灸治療自体も。		
33	施術所にいて治療する		
34	私なりにこういう治療法がいい		
35	どんな症状が治療できるとか		
36	心理学をもとに治療を作り上げてる		
37	そこに対して治療を提供していく		
38	こういう治療をしていきましょう、		
39	こっちが治療したいこと		
40	鍼灸自体をメジャーにしたいので、松浦治療という		

表 10 「患者」の使われ方（自分や自分の施術所に直接関わる患者示す使われ方 86/138）

1	直接その患者さんなりお客さんなりと接するというか、	51	その患者との対話っていうか、心の対話っていうか。
2	ターゲットにしたい患者さんというのが、	52	患者さんに触らせてもらう時にすごく集中できる
3	本当に患者さん、クライアントが求めている価値は	53	それは患者さんに素直に言うんですよ。
4	患者さんに、開業した時そのまま来て頂いて	54	「ずっと患者に触って手技するの大変じゃない？」って
5	その時の状況とか患者さんのニーズで、	55	「僕、患者さんに触れてるのが好きなんです。」て言って、
6	それでついてきてくれる患者さんも結構多い	56	患者さんと話とかすると
7	患者さんは「問題ないよ」っていう人が多くて、	57	顔が見えない分、患者の声だったり、足音だったり、
8	患者さんには「このお金は必ず勉強して、返しますよ」	58	[電話の声で]この患者さん、なんか今日調子悪い？
9	まあ、患者さんがね、その気で来てくださるんで、	59	「今日あの患者さんどうやった？」って聞いてみたりして。
10	モチベーションが患者にないんだよね。	60	そんなふうに患者の体を診る手掛かりにしますね。
11	患者さんが納得してくれるのを見て上げていった	61	患者のことを思うって大事なこと
12	少なくとも患者さんが希望してきてくれている以上	62	やっぱりそういう姿を患者さんが見ると
13	日々、患者さん、クライアントと接しているかどうか	63	訪問マッサージの患者さんって何かしらの病気があって
14	ちゃんと患者さんに接してほしいってね。	64	ネガティブな患者さんがいて、
15	患者さんも自分を大切にしているんで、	65	患者にね、「今日は元気ないなあ」みたいに声掛けしたら
16	患者さんが大切にしているものを大切にします。	66	鬱で泣き始めたとか、そういうふうに患者が頼ってきて、
17	本当に患者さんとの良好な人間関係を築く	67	患者さんの言うことをよく聞くということ
18	お客さんというか患者さんとは、人間関係じゃないですか。	68	患者さんの言うことをよく聞かなかったときは
19	患者さんとの相性っていうものがどうしてもあると思うんで	69	患者さんの言い分をよく聞いてあげて、
20	患者さんとの距離が近いということです	70	治さないと患者さんは来てくれません。
21	値上げをしたけど患者さんはあまり減らなかった	71	患者さんとの信頼関係というか、それが築けるのが
22	上げても患者さん来てくれるんで、	72	宣伝をしてないんで、患者さんが連れてきてくれる、
23	患者さんは、学会に行つて帰ってくると、成長を見てくれて	73	患者さんに対して、ひた向きに喜んでもらえる施術をする
24	患者は勉強していると・・・	74	患者さんが「良かったよ」と言ってくれないと
25	患者さんも一緒に、まあ言わば成長していく、	75	喜んでくれるかは患者さん本人の感覚で
26	勉強してる姿勢を患者さんに見せることが一番大事	76	患者さんが喜んでもらえる施術
27	患者さん皆に喜んでもらうためには	77	患者さんはそんなこと[視覚障害のこと]気にしてない
28	情報交換しながら患者さんを見ていける	78	しっかり患者さんと、あと自分と向き合うことが
29	患者さんと本当に向き合いたいとか	79	広島で病院で担当してた患者さんも来てくれたので
30	そしたらぎっくり腰の患者さんが来る	80	鍼灸師と患者さんのコミュニケーション、
31	そしたら五十肩の患者さんが来る	81	治療方針として患者さんが嫌がらない、
32	目の前にいる患者さんは、コツコツやってたら死んじゃう	82	この患者さんがお願いしたら断れないだろうなっていう
33	患者さんの命の尊厳を守りたいんだ	83	上手く引き出しを開けて、患者さんに提供で
34	患者さんも安心して来てくれたし、	84	一般の患者も施術して、終わってから片付けして
35	患者でも私と話に来る人が結構多くてですね。	85	患者さんが汗水流して働いて、
36	突っ込んで言う患者さんもいます。	86	うちの患者7割は鍼灸かな。
37	患者さんの立場に立って広告について		
38	患者の指導だったりをして、心を開いてもらって、		
39	自分でやらなくていい患者はできるだけ、従業員に		
40	自分についている患者さんだけを自分がやって、		
41	任せられる患者は、従業員に		
42	患者さんが来てくださるから、こんなありがたいことは		
43	利用の仕方を患者に教育していくと		
44	ある程度パターンが決まっても患者さんは		
45	患者さんにそういう喋り方とかね、		
46	この患者さんにはリハビリが必要だっとなったら		
47	100万円分の患者とのつながり、		
48	患者さんが汗水流して働いて、そして手にしたお金		
49	患者さんから一旦会社がお預かりして		
50	患者さんからお給料として出されているんですよ。		



表 11 抽出語と出現回数(グループ b 施術所経営に直接関わる質問)

語	出現回数	語	出現回数
思う	222	施術	56
人	194	鍼灸	53
言う	128	上げる	47
治療	120	行く	42
円	93	使う	42
患者	88	感じ	41
マッサージ	76	作る	39
来る	72	出る	39
開業	67	見る	38

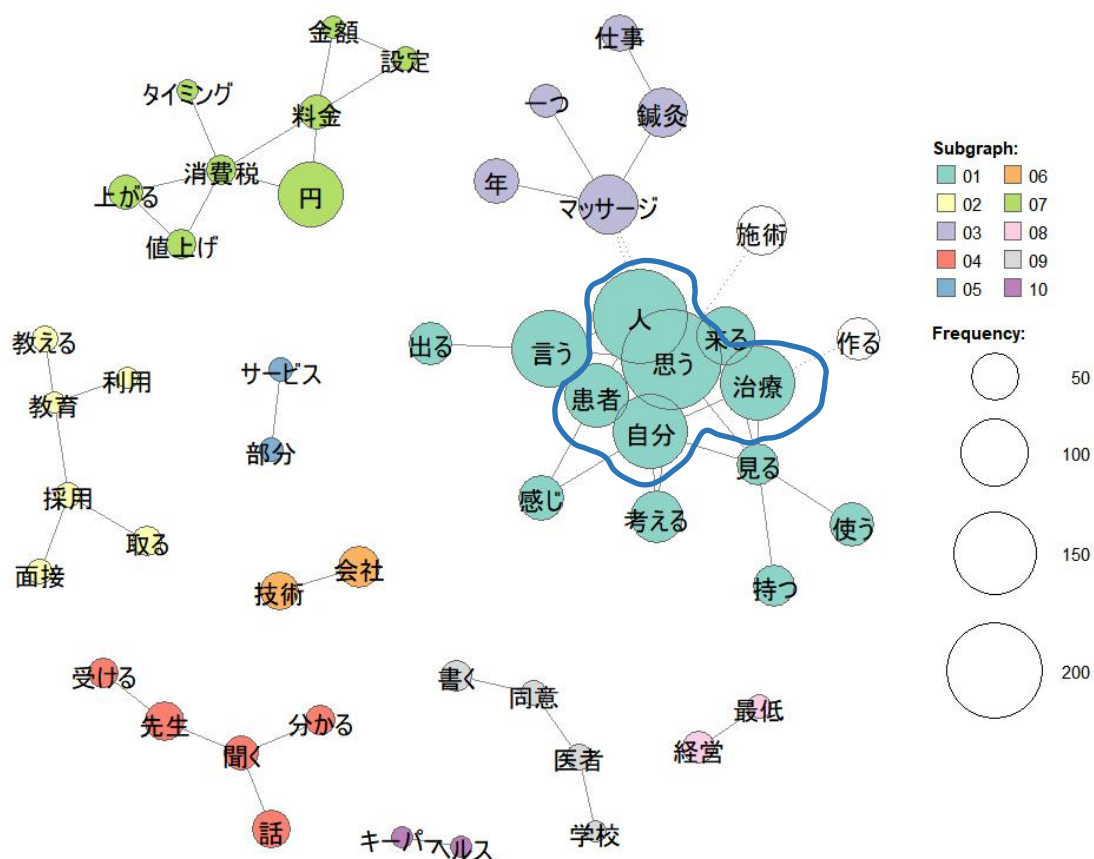


図 5 共起ネットワーク(グループ b 施術所経営に直接関わる質問)

※ 語を囲む○を「バブル」と呼び、大きさは出現回数の多さを示す。

バブル間が重なる、または結ぶ線が短いほど、共起の近さを表す。

表 12 抽出語と出現回数(グループ c 経営者の意識や考え方に関わる質問)

語	出現回数	語	出現回数
思う	145	来る	33
自分	92	待つ	28
人	81	一番	27
言う	79	開業	27
治療	53	仕事	27
マッサージ	50	勉強	27
今	50	経営	25
患者	49	作る	25
視覚障害	48	年	24
考える	39	鍼灸	24

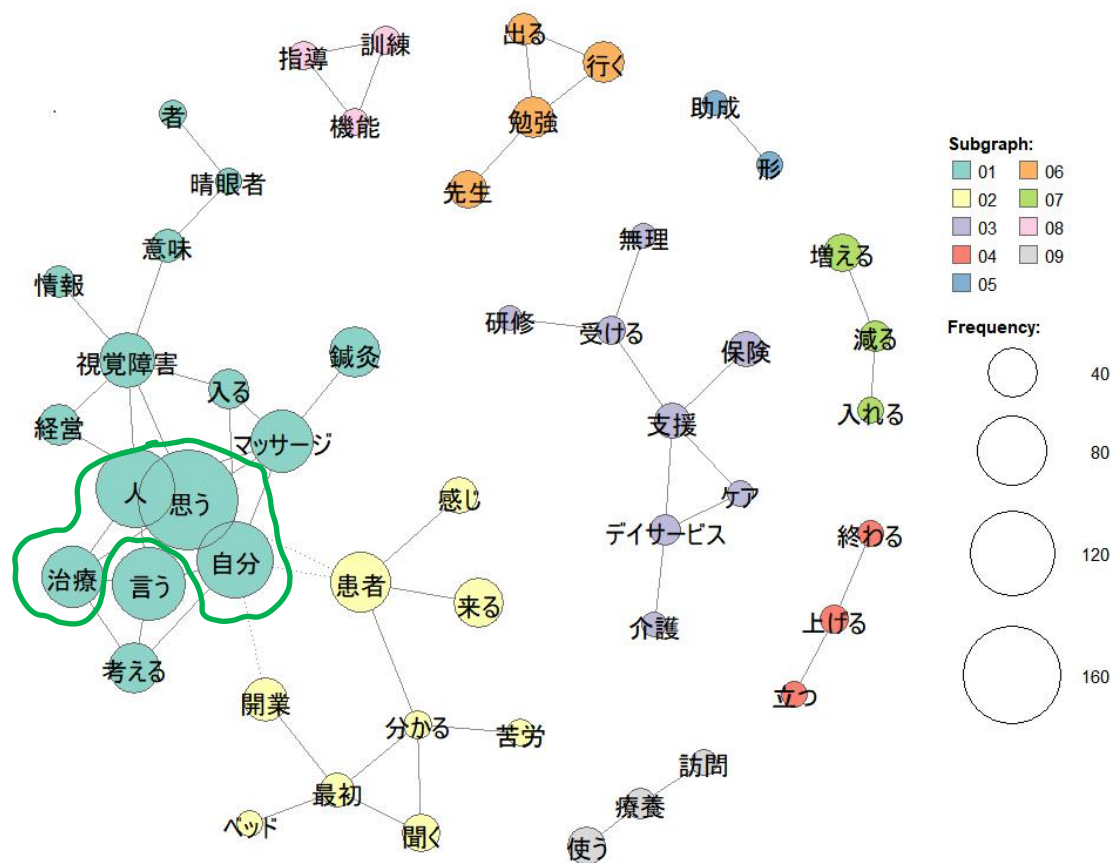


図 6 共起ネットワーク(グループ c 経営者の意識や考え方に関わる質問)

※ 語を囲む○を「バブル」と呼び、大きさは出現回数の多さを示す。  
バブル間が重なる、または結ぶ線が短いほど、共起の近さを表す。

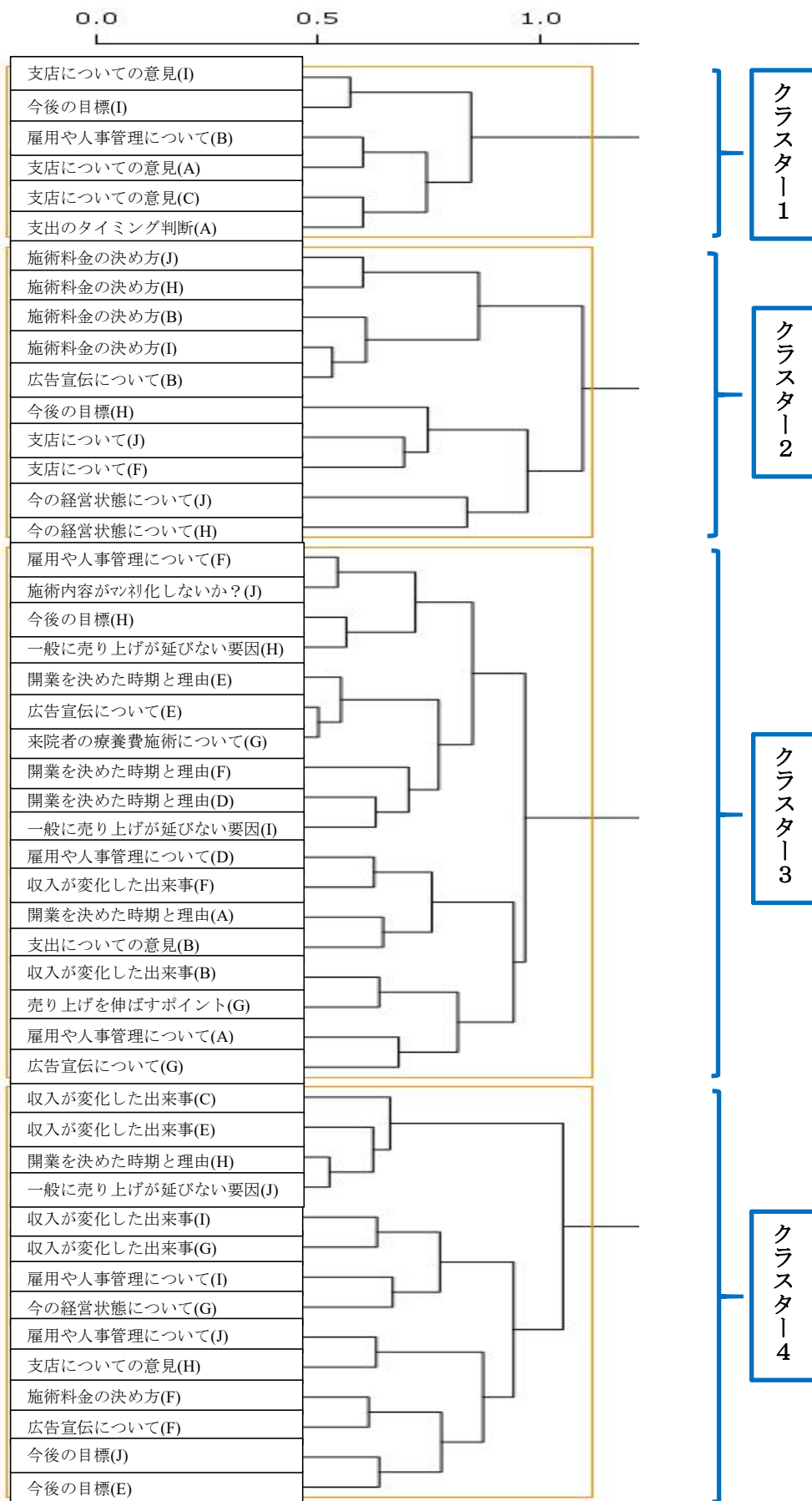


図7 グループbにおける文書クラスター分析のデンドログラム

※ 横軸は文書のクラスター化の困難度を表す「併合水準」を示し、Jaccard 係数(類似度)から算出する。

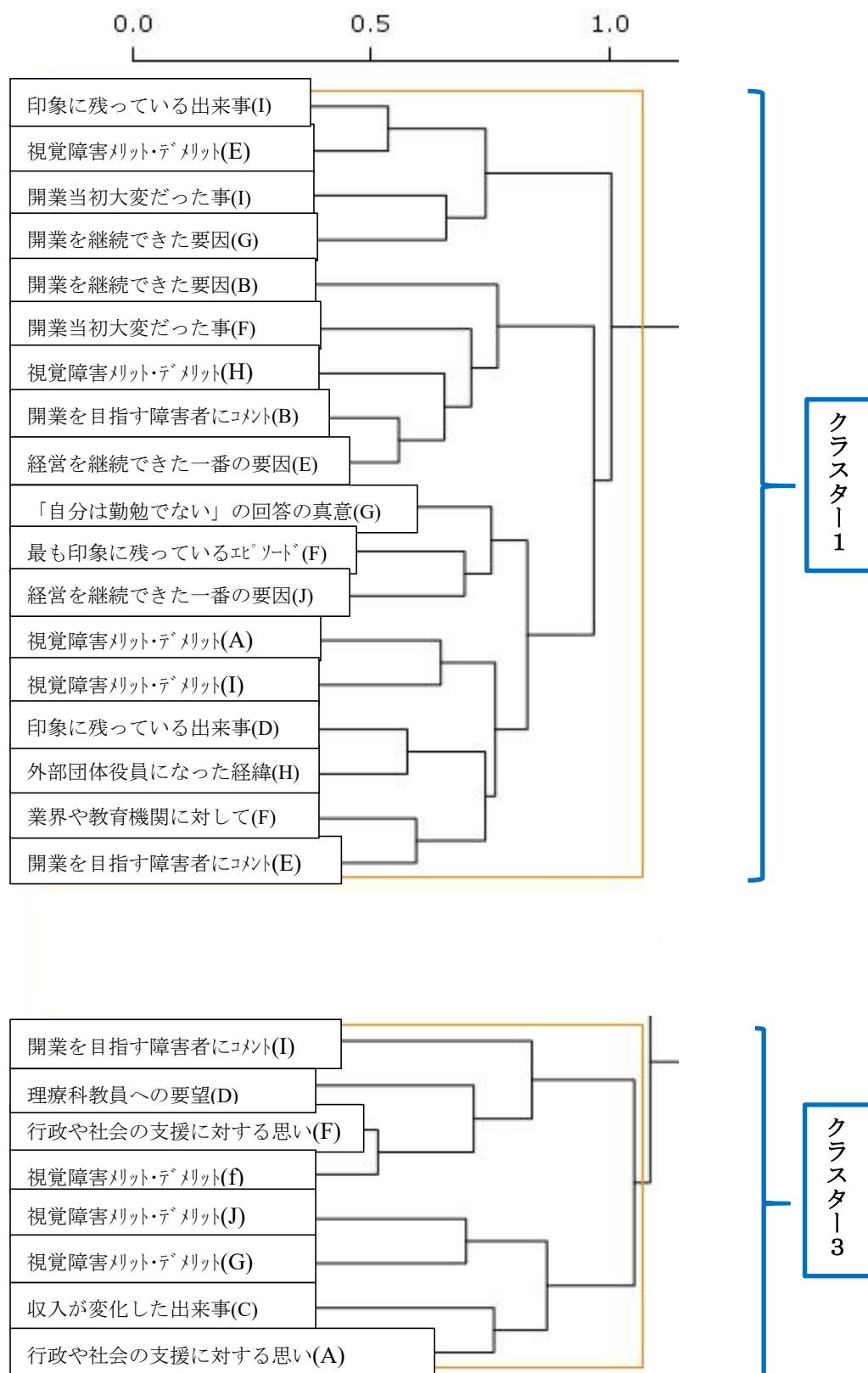


図8 グループcにおける文書クラスター分析のデンドログラム

※ 横軸は文書のクラスター化の困難度を表す「併合水準」を示し、Jaccard 係数(類似度)から算出する。

表 13 グループ b とグループ c の文書クラスター分析の併合水準

グループ名 クラスター化 の併合段階	b	c
1	0.5	0.5
2	0.525	0.515
3	0.531	0.537
4	0.543	0.559
5	0.551	0.577
6	0.563	0.56
7	0.571	0.615
8	0.591	0.616
9	0.6	0.621
10	0.6	0.625
11	0.6	0.648
12	0.6	0.654
13	0.607	0.655
14	0.609	0.659



55	0.833	1.153
56	0.833	1.198
57	0.842	1.214
58	0.843	1.305
59	0.846	1.429
60	0.856	1.478
61	0.860	1.598
62	0.867	
63	0.870	
64	0.922	
65	0.938	



75	1.032
76	1.049
77	1.093
78	1.112
79	1.114
80	1.275

表 14 グループ b のクラスター 4 に分類された回答抜粋

※ [ ]は筆者による追記

- 文章 1 ヘルスキーパーになった時から、もう開業のことを考えて（中略）技術的なことや、戦略的なことをいろいろ考えてました。（対象者 H）
- 文章 2 うちは保険だから。出張治療の先駆けだよ。全部保険でやってたわけ。もう最初から保険でやろうって決めてたから。高齢者を対象に出張治療やろうって。（対象者 F）
- 文章 4 私、週に一回、勉強会やってるんですけど、それは、自分のところのスタッフ関係なく、えーと 20 人ぐらい集まって、（中略）鍼灸をいつまでもやっていてほしい、若い子が離れていかないようにしておきたいな、そっちの[気持ちの]方が強いですね。（対象者 I）
- 文章 5 一定の自分の考えるサービスを提供したいというところに重きを置いていて、支店を出すとか、人を雇うっていうのはあまり考えてなくて（中略）自分が納得いく施術というサービスを提供するために、ここだけでやるっていう……。 （対象者 H）
- 文章 6 鍼専門では今後やっていけないと思いまして、マッサージをしっかりと取り入れて、人を雇用してやっていこうと、その時決めまして、（対象者 C）
- 文章 7 2015 年に開業した当時、周りからは、「だいたい 2～3 年はかかるんだから、コツコツとやりな」って言われたんですけど、コツコツやってたら目の前にいる患者さんは、死んじゃうよって思いで（中略）だから半年でやるって決めて。（対象者 E）
- 文章 8 現金[自由診療]の人と、市の助成金を使う人、療養費の人、結局 3 部門（中略）どれかに特化してやるということではなくて、その三本柱が上手く、バランスよく行くような経営方針で……。 （対象者 I）
- 文章 11 療養費のウエイトが 60%ぐらいあるんで、それを自費に変えていきたいんですよ。（中略）もっと東洋医学とかが、本当に得意にしている、体の元気とか心の元気が、その人にとっての本当の美容になるんだよっていうスタンスが、こう表現できないか……。 （対象者 G）
- 文章 12 スタッフが動いてちゃんと 1 億稼げる会社っていうのは、今から 5 年ぐらい前に考えたことで、それを実行し始めて今 3 年経ったんで（中略）ここを誰かが引き継ぐにしても、楽しく経営できる会社にしておかないといけないので、それが今の最終目標ですね。（対象者 J）
- 文章 13 貢献力を高めていくっていう意味でも法人化は考えてます。もちろん分院展開も考えています。そのために、まず今年中の目標としては、今施術者 2 名ですけど、もうあと 3 名増やして（中略）ここをモデル店舗として他地域で展開していこうという形で……。 （対象者 E）
- 文章 14 自宅開業じゃ苦しいでしょう。自宅開業なら、せめて、別棟にすとか。人を雇う、事務員さんでもいいけど誰か雇うという覚悟を持たないと。最低やっぱり治療院とか診療所っていうのは、受付がいて施術者がいるっていうのが当たり前ですから。（対象者 J）

表 15 グループ c のクラスター 1 に分類された回答抜粋

- 文章 1 一年目は赤字だったんですよ。（中略）その時に「事務員をリストラしてください。」って会計事務所から言われて。その時に「たった一人の従業員も守れないのか」ってすごいショックで。（中略）来院されている方々全員に「すいません。誰か紹介して下さい。」って頭下げたんだよ。そしたら身内とか親とか、親戚とかみんな紹介してくれて……。 (対象者 F)
- 文章 2 色んな人に相談したら、やってみるのもいいよと言われて、2002 年 7 月 1 日にデイサービスを開業したんです。それからお陰さまで、本当にケアマネージャーさんや多くの方の紹介をいただいて、わりと順調に、小規模のデイサービスですけど……。 (対象者 D)
- 文章 3 クライアント(患者)を大事にしなきゃダメだって。だからこの人のために、困っているこの人をどうやったら助けてあげられるか、幸せにできるか、自分はそのためにどんなお手伝いができるかっていうのを真剣に考えられないね。こういう考えがないと次に進めないんだよ。 (対象者 F)
- 文章 4 勉強会して、みんなでやっていこうということで、始めて、続けたのが一番良かったかもしれませんね。そのお陰で、やっぱりお医者さんとか、さっき言った講師の先生との繋がりとか色んなのがあって、やっぱり人の広がり、繋がりがあって上手くいってくれたかなと思いますね。 (対象者 I)
- 文章 6 今ね、新卒で就職しようとしたときね、実際、患者に鍼打たせてくれるところって、ほとんどないと思う。だから僕は新卒を取り、（中略）今年は 1 名採用しようと思ってるけど、そうやってその人たちを育てる環境だけではなくさないように、（中略）これを続けるのは、やっぱり、それは彼らの先輩としての義務だと思ってるんですよ。 (対象者 F)
- 文章 7 やっぱり平成 6 年から、12 年までやったグループでの療養費の取り扱いの勉強会、これがやっぱり、上手く順序良く伸びた基礎になりますね。 (対象者 I)
- 文章 8 療養費を使って訪問しようって思ったきっかけは、親しくしてた人が「こういうのをやったらどう？」って声をかけてくれたんです。 (対象者 G)
- 文章 11 ある治療院の先生が言ってたのは、「円」をお金と考えるからネガティブになるんじゃないかって言ってた人がいたんです。それをご縁の「縁」にしちゃって、例えば一か月 100 万円稼ぎたいんだったら、100 万円分の患者とのつながり、縁が後からお金になって帰ってくるって……。 (対象者 E)
- 文章 12 暇な時にはとにかく昔のカルテ引っ張り出させて言うんですよ。例えば去年の今日は誰が来たとか、10 年前にはどんな人が来てたとか、この人懐かしいなとか、この人最近来てないなとか、色々気づきがあるわけですよ。で、面白いのがそういうふうに調べた人に限って、電話がかかってくるんです。 (対象者 A)
- 文章 13 町内会のことも、できる範囲でやってますけど、お陰さまで、ご近所の方がいろいろ分かってくれて、フォローしてくれるっていうのはあるんで、避難訓練とか運動会とかやってますね。あと、業団体の方々との情報交換は大事にしていますね。 (対象者 H)
- 文章 14 「私はこういう治療院を作っているから力を貸してくれない？」って言って「いいよ！」って言ってくれる人を集めるかだと思うんですよ。いわゆる協力者をね。 (対象者 E)
- 文章 16 会社って、みんなが考えて、みんながやることで、みんなが喜びを実感できて、そうでしょ。みんなが考えてやった方が、それでいい結果が出た方が、みんな面白いじゃないですか。仕事やって「やりがいは？」ってなった時に、自分が課題を立てて、自分がこなして、それで成果を上げたらやっぱり嬉しい (対象者 J)
- 文章 17 良質な情報、良質な人と、とにかく触れ合っていく、出会っていく、そう求めていくことが大事なかなと思ったんです。 (対象者 E)
- 文書 18 やっぱりどうしても業種的に、（中略）結局は個人事業主がベースになるんで、志向が内向きになりやすいんですよ。自分がどう食ってかかっていうところに。（中略）自分のことだけっていうふうになっちゃうと、気づいてみたら業界そのものが衰退してたということになりかねないので。 (対象者 H)

表 16 グループ c のクラスター 3 に分類された回答抜粋

- 文書 1 うち妻も（私も）全盲なんで子供が 3 人いるんですけど、そんな[両親とも]視覚障害[者]の子育てみたいなことで地元のテレビ局が定期的に密着取材についてたんですよ。そういうところからの集客だったりとかですね。（対象者 A）
- 文書 2 本来だったら自分でやると、手間がかかる部分を企業にお願いして、その分、自分が働いて費用を捻出するっていうか、（中略）そうあるべきで、（中略）だから障害があるからどうこうじゃなくて[なんでも支援してもらえなくて]、仕事って、商売やろうと思ったらやっぱり色々な業者と取引して・・・。（対象者 A）
- 文書 3 あんま師等法 19 条は、視覚障害者の支援になってないね。裁判は正解だと思うけど、その捉え方は間違ってる気がするね。（対象者 F）
- 文書 4 視覚障害があろうとなかろうと、鍼灸マッサージ師が横のつながりを大切にして、1 人じゃないよっていう環境を作ってもらいたいんですよ。（対象者 I）
- 文書 5 目が悪かろうが良かろうかが関係ないなというふうに思いますね。そうね、目が悪くて良かったこと・・・、もし目が悪くなかったら鍼灸やってないかもしれないですね。そこは、この前、母親が死んだ時に感謝しましたよ。（対象者 J）
- 文書 6 結局経営者としては金さえ持ってくればみんな何も言わないよ。視覚障害であろうが晴眼者であろうが関係ない。ただ、おもしろい人生送ってるっていう意味では視覚障害があったから、できたんじゃないかと思うし、（中略）俺は人生楽しんでるよ。苦しい時もあるけど。でも俺は視覚障害があったからこそ、大きな色んなことがあるわけで、イベント的なこととかね。（対象者 F）
- 文書 7 視覚障害がある分、人の心がつかみやすいついていうのあるかな。（対象者 G）
- 文書 8 視覚障害者の機能訓練指導員は兼務ができないんで、使い勝手悪いんですね。（中略）けども視覚障害者は今までの生い立ちの中で苦しみとか、悲しみとか味わって、大人になってますから、そうした背景を持った人間こそ高齢者の気持ちを一番よく理解してあげられるんじゃないかと思うんです。確かに目が見えなくて、できないこともあるけども、人に助けてもらったら、その分自分で今度は、できることでお返しをすればいいわけですから、（対象者 D）



表 17 分類 b の「クラスター 3」に分類された語りと経営者に求められる能力との関係

対象者	語りの内容	経営者に求められる能力
対象者 A	僕はもともと視覚障害になる前から商売することに興味があったんです。中学校ぐらいから何か自分で事業をしたいってずっと思ってた、そこに視覚障害になって、だったらその道の方で、自分で店を持ってっていうふうな感じですかね。	目的性・ロマン性 決断力・推進力
対象者 F	資金は全部借りたよ。住宅ローンで借りて、当時、1800 万、丸々借りたよ。今思うとすごいけど、無計画でやったのは、若かったからだよね。	先見性・決断力 決断力・度量
対象者 E	訪問マッサージの世界に飛び込んだっていう感じですね。最初、訪問とは決めたんですけど、自費なのか保険なのかもわからなくて、いざ、採用面接受けてみたら、健康保険を使って訪問するっていうことで、「そういう仕組みがあるのか。それはいいな。」と思って、保険っていうことは、本当に医療従事者として自分のスキルを高めていけるな、じゃやってみよう	先見性・決断力 決断力・洞察力
対象者 D	施術者では失敗したこともありました。面接はあてにならない。いいなと思ってもだんだんメッキが剥げたりね、うん、やっぱり素直な性格これが一番いいです。	対応力・創造性 経営意識
対象者 F	中途採用はほとんどしないね。基本は新卒しか取らない。だって中途は問題起こしてる奴ばかりだもん。	人材活用(掌握)力
対象者 B	直接行ってマンツーマンで教わるんです。大体の人は快く教えてくれます。(中略)お金余計払って習うんです。断られることもありますけど。でも「じゃあ、すみませんでした」で帰るだけなんで。怒られたこともありましたがね。でもそれはそれで行った方が得ですからね。これって別に自分にとって何のデメリットはないですから。まあいい気持ちじゃないかもしれませんがね。でもそんなの一時的なもんですから。	実行力・応用力 具体化能力・推進力
対象者 F	震災があって、その 3 年後ぐらいこの水害があって、この辺、2 週間ぐらい、結局水道が止まったりとかして、その後にコロナでしょ。だから、震災以降 10 年ってもうトラブル続きだよ。それを言い訳にするわけじゃないけど、いろんなことが多すぎて。	対応力・実行力 経営意識・度量
対象者 E	毎年クリスマスコンサート続けてるんですよ。(中略)プロのピアニストとか、先輩に音楽関係の人もいて、一緒にこう、デイサービスの利用者さんとか、うち以外の利用者さんとか、なかなか普段外に出れないという方を、音楽レクとして呼んで、あとは地域の人にも何人か来てもらって、日頃の感謝もこめまして(中略)楽都館というところの大ホール借りて・・・、	実行力・応用力 具体化能力・推進力・経営意識
対象者 G	人がやってることが常識だと思わないことです。やっぱり僕が最も大事にしていることは、(中略)固定概念にとらわれないことと、「それは無理よ」と思わない。なんか変なことを言えば「僕は孫正義に負けないぞ」って思ってるんで、規模は小さくてもね。そのぐらい思ってる	先見性・ロマン性 経営意識
対象者 I	今持っているもので総て良しとしてしまうんじゃないで、常に他の人からでも技術を取ってこようと、自分がやっぱり成長していく、そういう自分をやっぱり作っていかないといけないんだと思うんです。要するに変化することで社会や時代に対応できる人間性が生まれてくると思うんですよ。だからとどまることは絶対しちゃいけないと思う	目的性・主体性 具体化能力・推進力
対象者 H	無資格の人たちに比べて自分に何が足りないのか素直に考えて、そこだけ吸収しちゃえば、逆に技術があって、サービスが良くて、箱物が綺麗ならば、負けるわけがないですから。	主体性・協調性 積極的傾聴力・戦略形成力
対象者 A	言うべきところはしっかり言わなきゃいけないかなとは思ってるんですけど、(中略)僕が直で言うよりも、一番古いスタッフに「そのことちょっと言うといて、俺が直に言うのと角が立つから。」っていう感じで、まあ、うまく従業員を使いながらやってますけどね。	対応力・創造性 対人活用(掌握・統率)力
対象者 G	月に 1 回 6000 円くれる人と 1 回が 2000 円だけど、毎週来てくれる人と、どっちが自分の利益大きいのかってことなんです。だから利益率が落ちてても定期的に来てもらえることっていうのは成果も出やすいし、そういうふうな自分の中での割り切りができてなくて、みんな 6000 円が欲しいわけですよ。	計数感覚・合理性 戦略形成力

※ 「経営能力要素」は黒字が出村の「経営者能力の要因」

赤字が大沢の「経営職能に求められる能力要素」

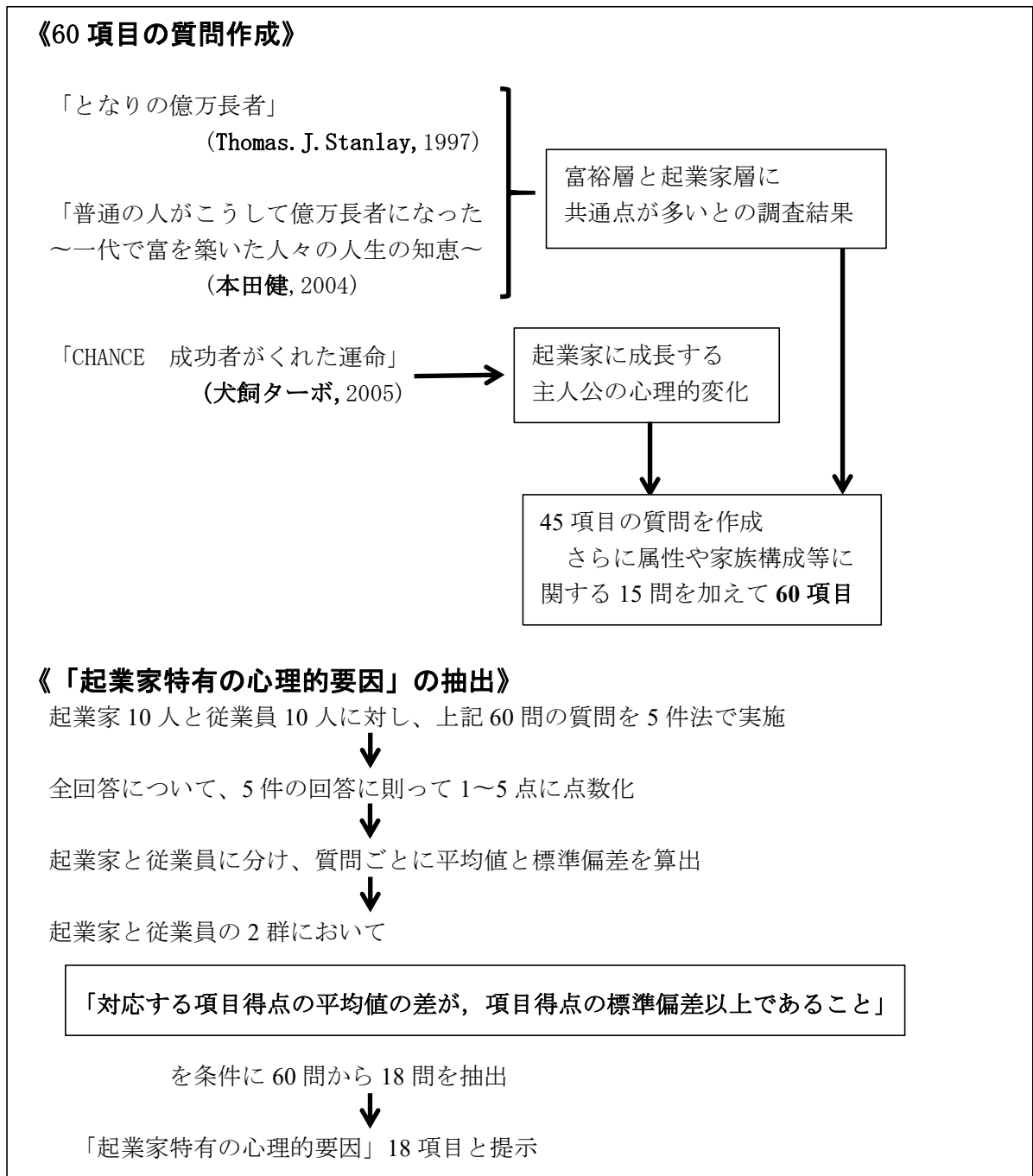


図 9 起業家特有の心理的要因の抽出過程(星田, 2015)