

〔研究報告〕

訪問看護ステーション管理者の経営管理行動指標試案の作成： 安定的経営に基づく地域の在宅ケアニーズの 量的・質的充足に向けて

山口 絹世^{1) 2)} 吉本 照子²⁾ 杉田由加里²⁾

The preparation of tentative indices of business management behavior for managers of visiting nursing stations: To achieve qualitative and quantitative fulfillment of home care needs in the community based on stable business management

Kinuyo Yamaguchi^{1) 2)}, Teruko Yoshimoto²⁾, Yukari Sugita²⁾

要 旨

本研究の目的は、訪問看護ステーション（以下、St）の経営の安定をもとに地域の在宅ケアニーズの量的・質的充足をはかるため、管理者の経営管理行動指標試案(以下、試案)を作成することである。

開設後5年以上のSt管理者（以下、管理者）9名に半構造化面接調査を行い、逐語録をもとに質的帰納的に分析し、試案原案を作成した。ついで専門家会議を実施し、専門家の助言を得て試案原案を修正・精錬し、試案を作成した。

試案は、大項目7項目【自事業所の管理業務をできる条件を整える】【自事業所の環境変化を予測して事業計画を立案・実施し、経営状況を正確に把握して対応する】【自事業所に必要な人材を確保する】【ケアの質を保証する】【スタッフの仕事へのモチベーションの維持・向上に努める】【利用者数を確保・維持する】【日々の活動の効率を上げ、利用者数とスタッフ数の急な変動に対処する】、中項目25項目、小項目66項目で構成された。

Stの安定的経営に向け、管理者は、利用者のサービス中断を前提として、常に新規の利用者を確保するため、訪問の効率を上げ、新規利用者を受け入れる余地を確保することに努める。そして利用者数の変動を予測しながら、計画的・予防的に対処することで急な変動を回避し、利用者数の過剰・過小を避ける等の行動をとると考えられた。

Key Words : 訪問看護ステーション管理者, 経営管理行動, 安定的経営

1) つくば国際大学医療保健学部看護学科

千葉大学大学院看護学研究科 博士後期課程

2) 千葉大学大学院看護学研究科

1) Department of Nursing, Faculty of Health Science, Tsukuba International University

2) Chiba University Graduate School of Nursing

Abstract

This study aimed to prepare tentative indices of business management behavior (draft) for managers of visiting nursing stations (stations), in order to achieve qualitative and quantitative fulfillment of home care needs in the community based on stable management of the stations.

Semi-structured interviews were conducted involving 9 managers of stations which have been operating for more than 5 years. The obtained results, which were transcribed verbatim, were analyzed using a qualitative and inductive approach, and a draft was prepared. To modify and improve the draft, a conference was held to collect advice from experts.

The draft consisted of 7 categories: [developing conditions to ensure business management of the stations], [predicting changes in the business environment of the stations to develop and implement business plans, and correctly understanding their financial situations to address problems], [ensuring personnel of the stations], [ensuring quality care], [being committed to maintaining and improving the motivation of staff members], [increasing and maintaining the number of users], and [increasing the efficiency of daily activities to cope with sudden changes in the number of users and staff members], and they were classified into 25 subcategories and 66 sub-subcategories.

The results showed the need for stations managers to increase the efficiency of nursing visitations and ensure the acceptance of new users to be prepared for the withdrawal of current users, and also to avoid sudden changes in the number of users by predicting its variations and dealing with them in a structured and preventive way to achieve stable management.

Key Words : visiting nursing station manager, business management behavior, stable management

I. 諸 言

国は2025年までに、高齢者の日常生活圏域において、多面的な医療・介護ニーズを各地域で充足するための地域包括ケアシステムの構築をめざし、推進している。訪問看護ステーション（以下、St）は、地域包括ケアシステムの一環として、在宅療養者の地域生活の継続を支援する役割を担っており、訪問看護サービスの質的・量的確保が期待されている。

Stの設置数は、2011年までは5000か所前後で横ばいであったが、2012年から増加し、2015年4月時点で8561か所になった。一方、毎年300-500か所のStが休止・廃止となっており¹⁾、福井ら²⁾は、約半数のStが休・廃止の可能性をもつと報告している。休・廃止の要因として、退職した管理者の代わりを見付けられない、看護職員数の不足、売上未達等があげられる³⁾。Stの収益は、主に訪問1件あたりの単価と訪問時間・件数で決まり、訪問に伴う連絡・調整・記録・移動時間などの業務は収益に直接は反映されない。収益を上げるには訪問件数を増やす必要があるが⁴⁾、Stから利用者宅への移動距離・時間が訪問件数の増加とともに増えるため、各訪問看護師の1日の訪問件数を増やすことには限界がある。また、各訪問看護師1日の訪問件数が過多になると、ストレスやバーンアウトの原因となり⁵⁾、訪問件数の減少やケアの質低下の恐れがある。したがって、Stの管理者

（以下、管理者）は、事業継続のために、経営の安定に関するスタッフ数や利用者数などの変数を、日々変動する地域の在宅ケアニーズに即して管理する必要があり、医療・介護施設のベッドコントロール等にもとづく経営管理とは異なる経営管理能力が必要と言える。日本のStは、法律により常勤換算2.5人で設置が可能であり、少人数のStが多い⁶⁾。St管理者は、労働条件の整備・財務管理・組織運営などの能力が要求されるが、ステーション内にそうした経験を積んだ看護師は少なく³⁾、管理者が事業所内に役割モデルを得にくい。2012年以降、St数の急増する中、一定の経営管理能力を有する管理者の量的確保に対する社会的要請は大きいと考える。

管理者の役割行動に関し、「訪問看護師OJTガイドブック」⁷⁾（以下、OJTガイドブック）、「Stにおける安定的な経営管理のための自己評価尺度」⁸⁾（以下、経営管理のための自己評価尺度）等により、経営管理に関する役割行動が示されている。「経営管理のための自己評価尺度」⁸⁾は、安定的な経営管理に向けて、経営管理の視点から日々の業務行動を評価するための自己評価表であるが、経営安定化の観点から、管理者が各状況でどのように考え、判断し、行動すべきかは示されていない。

管理者が多様な経営管理の状況において、一貫した考え方をもとに、「業務としての効率」と

「看護の質」を高めること、あるいは「個人の高い能力」の発揮と「集団としてのチームワーク」のような両立困難な判断⁹⁾を的確に行い、効果的に管理実践するための経営管理行動の手がかりが必要と考える。そこで、本研究の目的を経営の安定をもとに地域の在宅ケアニーズの量的・質的充足をはかるための経営管理行動試案を作成することとした。

II. 研究方法

1. 用語の定義

経営管理行動：経営の危機的状況を回避、あるいは対処し、訪問看護のケアの質を保証しながら、Stのサービス継続のため、一定期間赤字をださずに経営の安定を導くための行動。

スタッフ：自Stに勤務する訪問看護師

2. 経営管理行動指標試案の作成

1) 調査方法

調査時に5年以上継続して運営され、経営が安定しているStの管理者のうち、都道府県訪問看護連絡協議会等の役員にインタビューガイドを確認してもらい、回答可能と考えられる管理者の自薦・他薦を依頼した。推薦された管理者のうち、研究の趣旨を電話で説明の上、同意を得た管理者を研究協力者とした。調査内容は、Stおよび管理者の属性、各管理者がとらえた自Stの経営の危機的状況、そのときの対応やそうした状況にならないための行動と根拠とした。

研究協力者に、書面と口頭により、研究の趣旨と倫理的配慮について再度説明し、インタビューの録音の了承をもとめて同意を得た後、インタビューガイドに沿って半構造化面接を行い、録音データをもとに逐語録を作成した(調査期間:平成23年2-6月)。面接は、研究協力者の業務や個人的都合に合わせて面接時間と場所を設定した。面接時間は1時間以内とし、緊急訪問等が必要となった場合は調査を中断し、再度日程調整した。

2) 分析方法

本研究における経営管理行動の定義から、経営の危機的状況を回避し、あるいは確実に解決するための行動を継続的に実行することにより、経営の安定を導くと考えた。逐語録をもとに質的帰納的に分析し、管理者の認識する経営の危機的状況の7つのカテゴリー『管理者が管理業務の遂行ができない状況』『収入と支出が予測や計画と大きくずれた状況』『ケアの質を担保する体制がない状況』『利用者の紹介元を確保・維持できない状

況』『利用者の増加に対して、スタッフ数を確保できない状況』『スタッフの不満の増大、モチベーションの低下する状況』『利用者数やスタッフの訪問件数の安定化・変動への対応が困難な状況』を明らかにし¹⁰⁾、経営管理行動の枠組みとした。経営の危機的状況を回避するまたは対処するための意図を「～なので」「～のため」という文言を手がかりとして、各々の意図に対応する行動を抽出した。抽出した各データを「～のため、～する」「～なので、～する」と要約し、分析単位とした。

研究協力者ごとに、分析単位の一覧表を作成し、全研究協力者の意図の類似性・相違性に注目して統合し、小項目とした。経営管理行動の枠組みとした経営の危機的状況の文言を『ケアの質を担保する体制がない状況』を【ケアの質を担保する】等のように、経営管理行動としての表現に改変した。ついで、小項目の抽象度がそろうように修正して、試案原案を作成した。分析の過程では、研究者3人が独立して分析し、意見の一致をみるまで検討を繰り返し、解釈の妥当性の確保に努めた。

3. 試案の作成

ボグナーとメンツは、専門家を専門的なプロセスと解釈の仕方に関する知識を有しているとして¹¹⁾。本研究では、専門家を管理者の経営管理行動とその意味を語る者として、選定条件を5年以上の管理者経験を有し、かつ実践報告、研修講師等の実績を有する管理者、および看護系大学大学院または生涯教育機関における在宅看護の研究教育者を計6名選定した。

専門家会議前の参加者に試案原案を郵送し、小項目の妥当性・重要性に関し、1「まったく当てはまらない」から7「非常にあてはまる」の7段階、大項目と下位項目の整合性、追加すべき項目の有無について回答を依頼した。専門家会議前に、各専門家に対する個人面接調査を実施し、事前評価の内容、コメントの不明な点について確認し、評価表を回収した。専門家会議の参加者は、医師会立訪問看護St、訪問看護St管理者の経験を有する複合型施設の統括管理者、医療法人社団訪問看護Stの各管理者1名計3名の管理者、および看護系大学の在宅看護学領域を担当する教員1名の計4名であった。評価表をもとに、評価が不一致の項目、不適切と判断された項目、追加・修正項目の一覧表を専門家会議開催前に作成した。専門家会議では、この一覧表をもとに1項目ごとに討議を行い、全員の承認を得て試案原案の各項目を決定した。専門家会議の所要時間は、2時間で

あった。

専門家会議後、試案原案を修正し、修正案1とし、専門家会議参加者4名と専門家会議に出席できなかった2名に指標の評価を依頼した。出席できなかった2名は、看護系大学大学院の在宅看護学領域を担当する教員と訪問看護の職能団体における管理者であった。修正案1を各専門家に送付し、妥当性・重要性に関し7段階で評価をもとめ、修正の必要な項目について意見を得た。修正案1に関する評価の結果、多数の小項目を理解しやすくするため、中項目の必要性の意見を得た。そこで大項目ごとに、小項目の意図の類似性をもとに項目をカテゴリー化し、中項目を抽出し、修正案2とした。修正案2の各項目に対する評価が6以上になるまで、専門家会議後、修正と評価を各2回行い、試案を完成させた。さらに、大項目・中項目が管理者およびStの特性に依存するか否かを分析し、一般性を検討した。

4. 倫理的配慮

本研究協力者に研究の主旨、データの取り扱い、個人・組織の情報保護、途中辞退の保証、自由意思の尊重、調査結果の公表方法等を文書および口頭で説明し、同意書を得て調査を実施した。専門家会議では、参加者が集合しやすい場所を選び、業務や心身の負担がないよう配慮した。千葉大学大学院看護学研究科倫理審査委員会の審査・承認後、実施した(承認番号22-25, 23-17)。

Ⅲ. 結 果

1. 試案原案の作成

1) 研究協力者の概要(表1)

所属するStの設置主体は、社団法人3、看護協会1、医療法人3、医師会1、営利法人1で、規模は、常勤3名から常勤・非常勤合わせて13名まで含み、多様なStを含んでいた。St管理者の属性

は、全員女性、St管理者経験年数は、平均9年8か月±4年(4-17年)であった。

2) 試案原案

7つの大項目各々に対する小項目は、【管理業務を遂行できる状況をつくる行動】7項目、【根拠ある事業計画をもとに実施・モニタリングするための行動】8項目、【ケアの質を担保するための行動】8項目、【利用者数を確保・維持するための行動】9項目、【スタッフ数を確保する行動】5項目、【スタッフのモチベーションを維持・向上させる行動】9項目、【看護の効率・効果を上げ、利用者とスタッフの急な変動を回避・対処して収益を確保するための行動】7項目であり、計53項目の試案原案を作成した。

2. 試案の精練

(1) 試案(表2)

専門家会議で討議し、文言の加筆・修正、項目の追加、削除により、小項目は66項目となった。7つの大項目は管理者が経営安定化に向け、常に意識すべき行動の枠組み、25項目の中項目は大項目の遂行に必要な行動、小項目66項目では中項目を具現化する行動を示した。以下、大項目を【】中項目を〈〉、小項目を「」で示した。

【自事業所の管理業務をできる条件を整える】とは、管理者として、管理業務を円滑に行うために〈管理業務を確実にこなすように力量を高める〉〈管理者として確実に管理業務を行うための条件を整える〉ことにより、自らの管理業務の基盤を整え、〈スタッフとともに事業所の目標達成をめざす〉ために、リーダーシップを発揮しながら、〈管理者が不在でも管理業務が進むような体制をつくる〉ように、自事業所の管理業務を円滑に行う体制を整える行動であった。

【自事業所の環境変化を予測して事業計画を立案・実施し、経営状況を正確に把握して対応す

表1. 研究協力施設および研究協力者の属性

対象者	A	B	C	D	E	F	G	H	I
性別	女性	女性	女性	女性	女性	女性	女性	女性	女性
管理者としての経験年数	6年 11か月	9年 9か月	7年 7か月	29年 9か月	12年 1か月	9年 3か月	17年 6か月	10年	5年 9か月
St管理者としての経験年数	6年 11か月	4年 9か月	7年 7か月	12年 10か月	12年 1か月	9年 3か月	17年 6か月	10年	5年 9か月
設置主体	社団法人	看護協会	医療法人	社団法人	医療法人	医師会	医療法人	営利法人	社団法人
常勤看護師数(人)	4	4	4	6	3	6	8	5	4
非常人看護師数(人)	6	4	3	0	0	0	5	2	1

表2. 経営管理行動指標試案

大項目	中項目	小項目	専門家
自事業所の管理業務をできる条件を整える	(1)管理業務を確実に実行できるように力量を高める	・管理業務を行えるように、事業所の管理に必要な知識や情報を得る ・管理業務を的確に行っているか、定期的に自己評価する	
	(2)管理者として確実に管理業務を行うための条件を整える	・管理業務に専念するための時間を確保する ・管理業務について管理者仲間や専門家に相談したり必要な助言を得られるようにする ・管理業務に注力できるように、管理者の役割や業務内容をスタッフに説明し、理解を得る	
	(3)スタッフとともに事業所の目標達成をめざす	・事業所の理念や目標を決め、スタッフと共有する ・スタッフと信頼関係を築き、目標達成に向けて協働する姿勢を示す	
	(4)管理者が不在でも管理業務が進むような体制をつくる	・管理者が不在でも業務が円滑に進むよう、スタッフも管理業務を担う体制にする ・スタッフとともに管理業務を行い、次世代の管理者を育成する	
自事業所の環境変化を予測して事業計画を立案・実施し、経営状況を正確に把握して対応する	(1)変化する地域の訪問看護ニーズを把握する	・住民構成、利用者の介護度や疾病等を把握し、今後の訪問看護ニーズを予測する ・地域のニーズに適応するため、サービス提供範囲の他のステーションの特徴・強みを把握する	●
	(2)制度改正の情報を把握し、対応する	・制度改正に対応するため、事前に情報を収集し、新たな加算の届け出やサービスを検討する ・経営目標や理念の実現に向けて、単年度、中・長期経営計画を立案する	●
	(3)経営目標や理念の実現に向けて、赤字にしないための収支計画を立案する	・経営目標や理念の実現に向けて、加算取得等を含めた損益計画を立案する ・経営目標や理念の実現に向けて、人員・人材育成計画を立案する ・経営目標や理念の実現に向けて、設備投資計画を立案する ・赤字にしないよう、加算取得を検討し、人件費率を月収入の一定以下にし、目標収益を設定する	●
	(4)経営状況を正確に把握して、対応する	・経営状況を判断するため、平均単価を出し、目標収益を月間訪問件数に置き換えて評価する ・収支の増減を判断するため、事業収入を毎月、3か月移動平均等で評価し、増減要因を検討する ・目標を達成するため、半期で事業活動や経営状況を評価し、次の半期で計画修正を行う	●
	(5)スタッフが経営状況を周知する	・スタッフが経営に参画できるように、スタッフに収益の仕組み、経営目標、経営状況を周知する	
ケアの質を保証する	(1)ケアの質向上にむけ、スタッフ個々の力量開発をする	・スタッフの力量開発のため、個々の課題や希望を確認し、目標を決め、支援する ・ケアの質の向上のため、スタッフの研修受講・学習の機会を時間的・経済的に保証する ・研修の効果を上げるため、研修で得た知識・技術を臨床場面で活用できるように支援する ・スタッフが一人での確かな判断ができるよう、良い点をほめながら、自主的に考え振り返ることを促す ・利用者・家族に失礼なく行動できるように、スタッフの接遇や倫理的姿勢・態度を指導する	●
	(2)ケアの標準化を促す	・カンファレンスや事例検討などを通して、実践を共有し、根拠ある知識を蓄積する	
	(3)ケアの質を継続的に評価し、改善する	・ケアの質を普段の活動から評価できるよう、記録書式の工夫、マニュアル活用のモニタリングなど、ケアの可視化を行う ・継続的にケアの質を改善するため、スタッフ個々の自己評価・他者評価を行い、改善の課題を導く	●
	(4)在宅ケア関係者・機関と連携を良好にする	・在宅ケア関係者・機関と連携を良好にするため、関係機関・職種の責務・業務を理解する ・法令順守のもとで仕事ができるよう、利用者スタッフへサービス範囲・内容を説明し、理解を得る	●
	(5)医療事故の予防・早期対応策を検討し実施する	・医療事故を予防するため、日々の報告やヒヤリハット報告などにより常に情報を収集する ・医療事故に適切に対応できるよう、医療事故発生時に速やかにスタッフと利用者から状況を確認し、対処する ・医療事故に適切に対応できるよう、医療事故の原因を追究して予防方法を検討する	●
利用者数を確保・維持する	(1)在宅ケア関係者・機関に自事業所を理解してもらい利用を促す	・在宅ケア関係者・機関に認知してもらうため、自事業所の所在と事業内容を知らせる ・在宅ケア関係者・機関に訪問看護の必要性を理解してもらうため、口頭や書面で、看護の効果を伝える	
	(2)新規訪問依頼を極力受け入れるように調整する	・訪問依頼を断らないよう、新規訪問依頼の訪問日程や回数時間などを調整して、依頼を受ける ・利用者の減少を補うため、在宅ケア関係者・機関へ訪問受入れ可能なことを伝える ・利用者が不満を持たないように、スタッフの力量と利用者の状況を考慮し、担当を決定する	
	(3)利用者・在宅ケア関係者・機関との信頼関係を構築する	・確かなケアを実施できるよう、利用者・ケアマネジャーと調整し、ケアに必要な時間を確保する ・医師やケアマネジャーとの信頼関係を築くため、連絡や連携を密に行う ・在宅ケア関係者・機関との信頼関係を築くため、スタッフにトラブルを防ぐよう指導する	

大項目	中項目	小項目	専門家
自事業所に必要な人材を確保する	(1)必要なスタッフ数を確保する	・自事業所に必要なスタッフ数を確保するため、訪問件数、収支の状況、採用後の採算を考慮し、増員を検討する	●
		・必要なスタッフ数を確保するため、ホームページ・広告・関連機関等の効果的な求人方法、窓口を利用する	
		・自事業所に興味を持ってもらうため、ホームページを活用し、常に情報を発信する	●
(2)自事業所が求める人材を採用する	・訪問看護を希望するスタッフを増やすため、個々の特性に応じて、訪問看護を楽しいと感じ、やりがいをもてる状況をつくる		
	・自事業所が求める人材を得るため、病院関係・ケアマネジャー・派遣会社等にステーションの理念、運営方針を伝えて紹介してもらう		
(3)スタッフの定着率を上げる	・訪問看護の適性をステーションと応募者の双方が見極めるため、採用面接、入職前の同行訪問・試用等により、管理者・スタッフが多面的に評価をする		
	・スタッフの定着率を上げるよう、採用時に自事業所への志望動機を確認し、給与や労働条件などを伝える		
上に努める スタッフの仕事へのモチベーションの維持・向上	(1)スタッフの仕事への意欲を高める	・訪問看護に必要な人材を確保し、定着してもらうよう、給与・手当等の処遇改善に努める	
		・スタッフが仕事へのやりがいや自信を持てるように、各々の関心に沿った利用者の選定や研修・学習参加への支援を行う	
		・スタッフの意欲を高めるため、利用者・家族やケアマネジャー、管理者・同僚等からの仕事への承認を伝える	
(2)スタッフが一人で悩まないようにする	・働きやすい環境をつくるため、意見を言いやすく、必要な休暇を取りやすくする		
	・収入と仕事の大変さのバランスがとれるように、ステーションの状況と他ステーションの水準を参考に、スタッフの給与や手当を決定する		
(3)スタッフの心身の負担を軽減する	・効率や収益の向上を図る際には、スタッフがモチベーションを維持できるように支援する		
	・スタッフが一人で悩まないように、普段の言動や報告からスタッフの困難感・不安・不満をとらえ、適宜、相談・助言する		
数日とスタッフの活動の効率を急な変動に	(1)各訪問の効率を上げる	・夜間・緊急対応への心身の負担を軽減するため、勤務体制やフォロー体制を工夫したり、手当をつける	
		・スタッフの業務負担を軽減するため、スタッフ1人1人の業務量をみながら、組織全体の業務量を調整する	
		・効率的に訪問するため、各スタッフの担当の移動時間を短縮するようにスケジュールを組む	
(2)スタッフ数・利用者数の変動を予測し、対処する	・効率的な訪問ができていないか確認するため、平均単価や緊急訪問の件数や内容を確認する		
	・必要な訪問件数を確保するため、各訪問内容や時間の適切性を判断し、不要な訪問時間を省く		
	・利用者数の変動に対応するため、季節変動や新規依頼の時期・依頼者の概要を把握し、多忙期を予測する		
(3)スタッフ数の急な不足に対応する	・利用者数の変動に対応するため、スタッフに一時的な忙しさであることを伝え、理解を得る		
	・訪問スケジュールを実施するため、スタッフの休み等の予定を早めに把握する		
	・スタッフ数の急な不足に対応するため、不足の状況が一時的か慢性的かを判断する		
(4)スタッフ数の不足や利用者数の急増に対応する	・スタッフ数の不足や利用者数の急増に対応するため、勤務時間を配慮しながら訪問を振り分ける		

専門家 ●：専門家会議および専門家会議後の修正の際にでた意見

【と】とは、〈変化する地域の訪問看護ニーズを把握する〉〈制度改正の情報を把握し、対応する〉ことにより自事業所の環境変化を予測し、〈経営目標や理念の実現に向けて、赤字にしないための収支計画を立案する〉ことにより、的確な事業計画を立案・実施し、計画と実態のずれを〈経営状況を正確に把握して、対応する〉〈スタッフに経営状況を周知する〉ことにより、組織全体で修正する行動であった。

【ケアの質を保証する】とは、〈ケアの質向上にむけ、スタッフ個々の力量開発をする〉〈ケアの標準化を促す〉〈ケアの質を継続的に評価し、改善する〉ことにより、自事業所のケアの質を一定レベル以上に保ちながら、〈在宅ケア関係者・機

関と連携を良好にする〉こと。〈医療事故の予防・早期対応策を検討し実施する〉ことにより医療事故への対応する行動であった。

【利用者数を確保・維持する】とは、〈在宅ケア関係者・機関に自事業所を理解してもらい利用を促す〉により訪問依頼先に認識してもらい、〈新規訪問依頼を極力、受け入れるように調整する〉により依頼を断らず、必要な訪問件数を確保しながら、〈利用者・在宅ケア関係者・機関との信頼関係を構築する〉ことによって、次の依頼へつなげる行動であった。

【自事業所に必要な人材を確保する】では、〈必要なスタッフ数を確保する〉ための活動を行い、〈自事業所が求める人材を採用する〉ことによ

て、離職の可能性を減らし、〈スタッフの定着率を上げる〉行動であった。

【スタッフの仕事へのモチベーションを維持・向上に努める】とは、〈スタッフの仕事への意欲を高める〉ことにより、自己実現の欲求を満たし、〈スタッフが一人で悩まないようにする〉〈スタッフの心身の負担を軽減する〉行動であった。

【日々の活動の効率を上げ、利用者数とスタッフ数の急な変動に対処する】では、〈各訪問の効率を上げる〉〈スタッフ数・利用者数の変動を予測し、対処する〉により日々の活動の中で生じる計画とのずれを調整する行動であった。

(2) 管理者の経験年数およびStの規模による経営管理行動の違い(表3)

管理者のSt管理経験年数を10年未満と10年以上、規模別常勤換算5人以上と5人未満分類し、各Stでみられた経営管理行動を表3に●で示し、見られなかった大項目を灰色の網掛けで示した。比較すると、【ケアの質を保証する】【利用者数を確保・維持する】

【日々の活動の効率を上げ、利用者数とスタッフ数の急な変動に対処する】に関しては、管理者の経験、Stの規模に関係なく、すべてのStで行動がみられた。一方、規模が5人未満のStであるE、Iでは、【自事業所に必要な人材を確保する】行動がみられなかった。【自事業所の管理業務をできる条件を整える】に関してはI、【自事業所の環境変化を予測して事業計画を立案・実施し、経営状況を正確に把握して対応する】に関してはFで、【スタッフの仕事へのモチベーションの維持・向上に努める】に関してはEで行動がみられなかったが、管理者の経験年数、Stの規模による違いはみられなかった。

IV. 考 察

【ケアの質を保証する】【利用者数を確保・維持する】【日々の活動の効率を上げ、利用者数とスタッフ数の急な変動に対処する】は、管理者の経験、Stの規模に関係なく、すべてのStで行動がみ

表3. 管理者の経験年数およびStの規模による経営管理行動の違い

大項目	中項目	経験年数別								規模別									
		10年未満					10年以上			5人以上				未満					
		A	B	C	F	I	D	E	G	H	A	B	C	D	F	G	H	E	I
自事業所の管理業務をできる条件を整える	管理業務を確実にできるように力量を高める	●	●				●	●			●	●	●					●	
	管理者として確実に管理業務を行うための条件を整える	●		●			●	●	●		●		●	●				●	
	スタッフとともに事業所の目標達成をめざす	●						●			●				●				
	管理者が不在でも管理業務が進むような体制をつくる	●							●	●	●				●	●			
自事業所の環境変化を予測して事業計画を立案・実施し、経営状況を正確に把握して対応する	変化する地域の訪問看護ニーズを把握する	●									●								
	制度改正の情報を把握し、対応する		●			●	●	●				●	●					●	●
	経営目標や理念の実現に向けて、赤字にしないための収支計画を立案する	●	●				●	●	●		●	●	●		●	●		●	
	経営状況を正確に把握して対応する	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ケアの質を保証する	スタッフに経営状況を周知する					●	●	●		●			●				●		
	ケアの質向上にむけ、スタッフ個々の力量開発をする	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ケアの標準化を促す	●				●	●		●		●		●				●		●
	ケアの質を継続的に評価し、改善する	●					●				●		●						
利用者数を確保・維持する	在宅ケア関係者・機関と連携を良好にする	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	医療事故の予防・早期対応策を検討し実施する	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	在宅ケア関係者・機関に自事業所を理解してもらい利用を促す	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
自事業所に必要な人材を確保する	新規訪問依頼を極力、受け入れるように調整する	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	利用者・在宅ケア関係者・機関との信頼関係を構築する	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	必要なスタッフ数を確保する	●	●	●			●	●			●	●	●	●	●	●	●		
スタッフの仕事へのモチベーションの維持・向上に努める	自事業所が求める人材を採用する	●	●	●			●	●			●	●	●	●	●	●	●		
	スタッフの定着率を上げる	●	●				●	●			●	●	●	●	●	●	●		
	スタッフの仕事への意欲を高める	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
日々の活動の効率を上げ、利用者数とスタッフ数の急な変動に対処する	スタッフが一人で悩まないようにする	●	●	●			●	●			●	●	●	●	●	●	●		
	スタッフの心身の負担を軽減する	●	●				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
	各訪問の効率を上げる	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
スタッフ数・利用者数の変動を予測し、対処する	スタッフ数・利用者数の変動を予測し、対処する	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

* 各大項目で行動が見られなかったSt

られた。これらは、従来のSt管理者の役割行動に関する指標^{7) 8)}においても含まれていたが、【日々の活動の効率を上げ、利用者数とスタッフ数の急な変動に対処する】等の均衡を保持するための項目は、従来の指標にはみられず、本研究で新たに示された。一方、Stによりみられなかった大項目もあった。そこで、1) 新規に見られた【日々の活動の効率を上げ、利用者数とスタッフ数の急な変動に対処する】の経営安定に対する意味と重要性、2) 一部のStで見られなかった大項目の経営安定における重要性を考察する。

1) 病床数と人員配置の基準をもとに運営する施設と異なり、Stは、利用者や家族の状況変化による予測困難な入院、頻回の終末期ケア終了後の訪問件数の減少、季節による利用者の減少¹²⁾、新規利用者数の月々のばらつきや季節変動がある¹³⁾。こうした変動により、訪問件数が予測とずれ、予測した訪問件数をもとに雇用していたスタッフ数との不均衡が生じ、容易に経営が不安定になりうる。このSt固有の経営課題に対し、本指標では、〈各訪問の効率を上げる〉ことにより常に新規の利用者を受け入れ、訪問件数の急激な減少を回避すること、あわせて〈スタッフ数と利用者数の変動を予測し、対処する〉ことにより、スタッフ数と利用者数の不均衡に対応するための具体的な行動が示されたと考える。

2) Stの規模が5人未満の2事業所E、Iでは、【自事業所に必要な人材を確保する】行動はみられなかった。加えてEでは【スタッフの仕事へのモチベーションの維持・向上に努める】、Iでは【自事業所の管理業務をできる条件を整える】行動がみられなかった。厚生労働省の調査³⁾では、Stのたどる業容の4つのパターンのうち、規模が開設時からほとんど変わらないまま推移するStがあると示唆している。また小さな組織では、関係者が意識するだけで、自然発生的な協働が起こりうる¹⁴⁾。したがって、小規模ながら経営の安定しているE、Iでは、開設時のスタッフの構成を大きく変えることなく、少人数で経営を安定させていたことが考えられる。しかし、休・廃止の要因として、退職した管理者の代わりを見付けられない、看護職員数の不足、売上未達等が報告されており³⁾、固定した人材の構成では、中長期的に次世代の育成がなされず、一部の離職により経営が不安定になる可能性もある。したがって、【自事業所に必要な人材を確保する】は経営安定のために重要な行動と考える。

【自事業所の環境変化を予測して事業計画を立

案・実施し、経営状況を正確に把握して対応する】では、藤井ら¹⁵⁾の全国の管理者を対象とした調査結果で、管理者が経営学を学び、経営戦略・計画の策定と採算性の評価、必要な情報の収集・分析・活用を行っているStは収益が高かった。またStの経営者の職能団体である訪問看護事業協会は、St経営における営業の重要性を述べており¹⁶⁾、本大項目は経営安定のために重要であると考える。

以上から、7つの大項目は、Stの特性に関わらず、経営安定のために必要な行動と考える。本指標は、管理者がStの安定的経営に向け、【自事業所の管理業務をできる条件を整える】ことにより自らの管理業務の基盤を整え、【自事業所の環境変化を予測して事業計画を立案・実施し、経営状況を正確に把握して対応する】ことにより経営状況を正確に把握、修正しながら、【自事業所に必要な人材を確保する】【ケアの質を保証する】ことで収益の基盤となる【利用者数を確保・維持する】。あわせて日々変化する【スタッフの仕事へのモチベーションの維持・向上に努める】【日々の活動の効率を上げ、利用者数とスタッフ数の急な変動に対処する】ことで訪問看護サービスの提供とニーズの不均衡に対応することが重要であることを示した。St管理者の経営安定化のための行動を意図および意味とあわせて新たに示したと考える。今後、経験の少ない管理者等において安定的な経営に関する本指標の有用性を検証する必要がある。

謝辞 本研究にご協力いただきましたSt管理者、専門家会議の参加者の皆様に深く感謝申し上げます。本研究は、平成26年度公益財団法人在宅医療助成勇美記念財団から助成を受けて実施しました。
利益相反 本研究における利益相反は存在しない。

引用文献

- 1) 全国訪問看護事業協会：訪問看護ステーション数調査結果，<http://www.zenhokan.or.jp/pdf/new/h27-research.pdf> (2015年9月17日アクセス)
- 2) 福井小紀子，藤田淳子，清水準一ほか：平成24年度介護報酬・診療報酬同時改定後の訪問看護の現状と課題（第2回）平成24年度の介護報酬・診療報酬の改定内容が訪問看護事業所の経営へ与えた影響。Community care, 15 (10), 67-73, 2013.
- 3) 厚生労働省：アフターサービス推進室活動報告書 (Vol.15: 2014年3～6月)，<http://www.>

- mhlw.go.jp/iken/after-service-vol15/dl/after-service-vol15.pdf (2015年8月20日アクセス)
- 4) 酒井和行, 富澤治: 訪問看護ステーションの経営課題—中小規模ステーションを中心に—. 社団法人映像情報メディア学会技術報告, 33 (9), 7-11, 2009.
 - 5) 梅原麻美子, 古瀬みどり, 松浪容子: A県内の訪問看護師の処遇・職務環境とバーンアウトとの関連. 北日本看護学会誌, 9 (2), 27-33, 2007.
 - 6) 訪問看護支援協会: 訪問看護の現状, <http://www.kango.or.jp/presently/> (2015年9月17日アクセス)
 - 7) 本田彰子, 正野逸子, 炭谷靖子ほか: 訪問看護師OJTガイドブック. 日本訪問看護振興財団, 2011.
 - 8) 柿沼直美, 飯田苗恵, 大澤真奈美ほか: 訪問看護ステーションにおける安定的な経営管理のための自己評価尺度の開発. 日本看護科学会誌, 35, 1-9, 2015.
 - 9) 大串正樹, 北浦暁子, 太田加代ほか: 看護管理のための自己評価指標—日本版看護管理ミニマムデータセット—. 日本看護管理学会誌, 11 (1), 5-12, 2007.
 - 10) 山口絹世, 吉本照子, 杉田由加里: 訪問看護ステーション管理者からみた自組織の経営の危機的状況. 医療保健学研究, つくば国際大学紀要, 5, 55-69, 2014.
 - 11) ウヴェ・フリック: 質的研究入門—“人間の科学”のための方法. 新版, 春秋社, 2011.
 - 12) 那須聡子, 萩原正子: 利用者を増やして事業を拡大したい. Community care, 10 (12), 74-78, 2008.
 - 13) 和田真由美, 萩原正子: 看護師不足から利用者を増やせない. Community care, 10 (12), 79-83, 2008.
 - 14) 伊丹敬之, 加護野忠男: ゼミナール経営学入門. 日本経済新聞出版社, 11-13, 2003.
 - 15) 藤井千里, 赤間明子, 大竹まり子ほか: 訪問看護ステーション管理者の営業を含めた経営能力と収益との関連. 日本看護研究学会雑誌, 34, 117-131, 2011.
 - 16) 全国訪問看護事業協会: 休止・廃止訪問看護ステーションに関する実態調査. 2004.

