
 原 著

 秀明大学看護学部紀要
P.21-32 (2019)

訪問看護ステーション管理者の経営の危機的状況回避に向けた 経営管理行動の構造化

The structuring of visiting nursing station management to avoid crisis

 山口 絹世¹⁾
Kinuyo Yamaguchi

 吉本 照子²⁾
Teruko Yoshimoto

要 旨

本研究の目的は、経営の安定している訪問看護ステーション（以下、St）管理者の実践知をもとにStの特徴的な経営管理行動を構造化することにより、新人St管理者が、日々の管理実践の中で、Stの経営の安定化に向けて、どのように経営管理行動をとればよいかという考え方を示唆することである。

開設後5年以上のSt管理者9名の半構造化面接調査の逐語録、専門家会議の議事録から大項目間の関連についての語りを抽出し、質的に分析した。

概念図は、【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】ことで【自事業所に必要な人材を確保する】。さらに採用した【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】。【ケアの質を保証する】ことでサービスの提供基盤を整え、あわせて【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【利用者数を確保・維持する】構造となった。

日々の管理実践の中で、St管理者が常に7つの大項目を意識することで、Stの経営の危機的状況を予防する視点を持ち、複数の課題へ対処する考え方を示すことができると考える。

キーワード：訪問看護ステーション管理者，経営管理行動，構造化図，経営の危機的状況

I. はじめに

訪問看護ステーション（以下、St）管理者は労働条件の整備、財務管理、組織運営など能力を要求される一方、そのような経験を積んだ看護職は少ない¹⁾。さらに、管理経験や経営・管理に関する教育・経験が乏しく²⁾、小規模Stが多いため、St管理者が事業所内に役割モデルを得にくい状況がある³⁾。Stの収入は、季節の変動や入院・入所、死亡による利用者数の変動が激しく⁴⁾、St管理者は、日々の活動の中で、刻一刻と変化する状況を捉え、対処していかなければなら

ない。そのような状況の中、経営が安定しているStの管理者は、St経営の危機的状況を予測し、回避または対処する行動をとっていた⁵⁾。そこで、研究者らは、St管理者のため、Stの経営安定に向け経営の危機的状況を予測し、回避または対処する考え方として7つの大項目を枠組みとする経営管理行動指標試案（以下、試案）を作成した⁵⁾。しかし、解決すべき課題に対する経営管理実践においては、両立しがたい複数のことを考えなければならない状況があり⁶⁾、単独の役割行動では、解決できない状況がほとんどである。Stにおいても、例えば、スタッフの休暇希望を優先すれば、その日の訪問の調整に苦慮する等、一つの行動が他の経営の危機的状況を誘発するような行動間の対立の可能性がある。従来の役割行動指標では、望ま

1) 秀明大学看護学部

2) 千葉大学大学院看護学研究科

1) Faculty of Nursing, Shumei University

2) Chiba University Graduate School of Nursing

しい行動を示しているものの、経営の安定化に向けてどのように考え、行動を組み立てればよいかに関する手がかりを示していなかった⁷⁾。さらに、大項目間がどのように関係し、経営の安定に結びつくか示されたものはほとんどなかった^{7)~9)}。経営管理の知識・経験の乏しい新人 St 管理者は、日々の管理実践の中で、様々な経営管理の問題に対処することは困難であり、どのように考え経営管理行動をとればよいかという手がかりが必要となる。

II. 研究目的

経営の安定している St 管理者の実践知をもとに St の特徴的な経営管理行動を構造化することにより、新人 St 管理者が、日々の管理実践の中で、St の経営の安定化に向けて、どのように経営管理行動をとればよいかという考え方を示唆することである。

III. 用語の定義

St の経営の危機的状況：サービス提供の質的・量的な保証が困難となることが予測された状況であり、各スタッフの日々のサービス提供による医療・介護報酬を収入源とする St の存続に支障をきたす状況

新人 St 管理者：St での管理者経験が5年以下の管理者

IV. 研究方法

山口ら⁵⁾は、1) 開設後5年以上継続し、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自薦・他薦された St 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、原案を作成した。2) 専門家会議を実施し、専門家の助言を得て原案を修正・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】(以下、【管理】)、【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】(以下、【計画】)、【自事業所に必要な人材を確保する】(以下、【人材】)、【スタッフのモチベーションの維持・向上に努める】(以下、【モチベーション】)、【ケアの質を保証する】(以下、【ケアの質】)、【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】(以下、【変動と対応】)、【利用者数を確保・維持する】以下、【利用者数】)、中項目25項目、小項目66項目で構成された。

1. データ 上記1) 2) の逐語録および専門家会議

の会議録を使用した。

2. 分析方法

実践者の逐語録、専門家会議の会議録より、St 管理者が、経営の危機的状況を予防または回避するために、大項目をどのように関連づけて、実践の経営管理行動に結びつけていたかについて語られている部分を抽出した。抽出した各データを大項目間の関係性がわかるように大項目間の影響する方向を示し、分析データとした。例えば【自事業所の管理業務をできる条件を整える】行動が【ケアの質を保証する】行動に影響する場合、【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【ケアの質を保証する】のように示し、大項目ごとに整理した(表1-1~表1-7)。ついで、表1-1~表1-7より7つ大項目間の関係性の全体像をとらえるため、一覧表(表2)を作成した。表2は、表側に他の大項目に影響を与える大項目を、表中に表側の大項目から影響を受ける大項目を表示し、影響の方向を示した。上記のデータをもとに、経営の危機的状況を予防または回避するために、大項目について、どのような関係性があるかを構造図に示した。

2. 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。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、承認番号23-17)。

V. 結果

1. 研究協力者の概要

1) 実践者

所属する St の設置主体は社団法人3施設、看護協会1施設、医療法人3施設、医師会1施設、営利法人1施設であった。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、4年9か月~17年であった。

2) 専門家会議参加者

医師会立 St、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 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。専門家会議後の修正の際、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。

2. St 管理者の経営管理行動の構造化

2つの大項目間の影響を示すもの65分析データ、3つの大項目間の影響を示すもの4分析データが抽出された。(表1-1～表1-7)。

表2より、【管理】は、他の6つの大項目に影響するが、他の6つの大項目から影響を受けておらず、また【計画】は、【人材】【モチベーション】【変動と対処】【利用者数】へ影響しており、【ケアの質】と相互に影響し合っていた。St 管理者の管理の知識は経営に影響し¹⁰⁾、戦略や理念を通してスタッフに働きかけ業績を上げていく⁶⁾。したがって、【管理】【計画】を経営管理の基盤として布置した。

表2に示すように、【ケアの質】【人材】【モチベーション】【効率と変動】【利用者数】は相互に影響し合っていた。そこで、3つの大項目間の影響を示す4分析データに着目した。3つの大項目間の影響を示す分析データは、【管理業務】により【ケアの質】を保証し、【利用者数】を確保する(表1-1-7)、スタッフの【モチベーション】を維持・向上させ、【ケアの質】を保証し、【利用者数】を確保する(表1-4-4, 5)、【人材】の不足により【効率と変動】に対処し、【利用者数】を確保する(表1-3-6)の3パターンあった。

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⁴⁾、St は訪問により主たる収益を得る。St の経営安定のためには、【利用者数】を確保・維持することが課題となるため、【利用者数】経営管理行動の目標として布置した。

【利用者数】を確保・維持していくためには、【ケアの質】を保証したサービス提供の基盤を整えていく必要がある⁶⁾。St のサービス提供は、主に訪問看護師により提供される⁴⁾。サービス提供には、まず指定訪問看護の事業所の人員及び運営に関する基準二条(平成一二年厚生労働省令第八十号)により常勤換算2.5人以上の看護師を雇用し、【人材】を確保しなければならない(表1-3-7, 8)。その上で、St 管理者は、【ケアの質】を向上させることで【利用者数】を確保していた(表1-5-14, 15, 16)。雇用した看護師は、看護経験や経験年数が異なるため、同行訪問やカンファレンス、研修等によりケアの質の標準化を図る必要がある⁵⁾。津野ら¹¹⁾は、ケアの質を保証する取り組みが経営の安定につながる可能性があることを示唆している。しかし、【ケアの質】保証のための取り組みは、

スタッフの【モチベーション】により左右される(表1-4-6, 7)。スタッフの心理的・身体的に仕事の負担感が強くなると、スタッフのモチベーションが低下し¹²⁾、ケアの質の低下や訪問件数の減少が予測され、St の経営は危機的状況に陥る¹³⁾。【人材】を確保し、スタッフの【モチベーション】を維持・向上させながら、【ケアの質】を保証し、サービス提供基盤を整えことで、【利用者数】を確保・維持することにつなげていく。さらに、日々の活動における【変動と対処】して、最終的に【利用者数】を確保・維持していた(表1-6-8)。

以上より、【管理】ことにより、【計画】し、【人材】を確保する。さらに採用したスタッフの仕事への【モチベーション】の維持・向上に努め、【ケアの質】を保証することでサービスの提供基盤を整え、あわせて日々の活動の【効率と変動】に対処することで【利用者数】を確保・維持する構造となった(図1)。

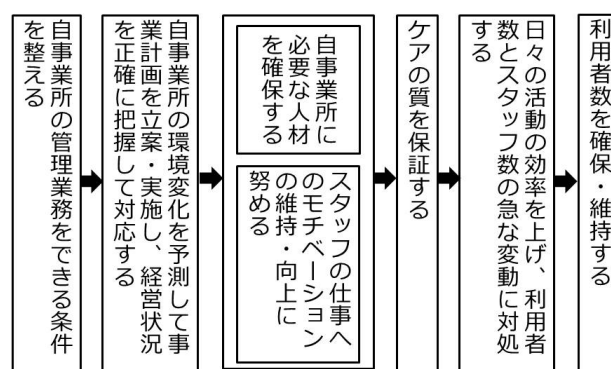


図1. 経営管理行動の構造図

表 1－1 【自事業所の管理業務をできる条件を整える】が影響する大項目

番号	分析単位	大項目間の関連
1	根拠ある事業計画も基本にあるのは当然組織理念のはずなので、そうすると別ではないのかというように捉えたんですけど上のほうにスタッフに周知するという行動が入るとすんなり管理業務を遂行できる状況を作る行動に入るのかと決めるというよりは周知するというのが重要なのではないかなと思うのでそこは納得しました。	【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】
2	定着率上げるためステーションが求める人材を採用するということでステーションが求めるっていうところがすべて同じような組織風土を作ることでのいいのか？スタッフのバリエーションとか健全な組織化ということ	【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【自事業所に必要な人材を確保する】
3	私自身がすごく訪問看護の穴に落ちていて、スタッフよりも自分が辞めたいと思っている状況なんです。今はもう逃げたい。そういうのって、でもスタッフへの影響するので、	【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【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】
4	私も基本的に週 1 ぐらいは、患者を持ってるし、ピンチヒッターで行ったりとか。完全にね、1 つの駒になってる所もあるみたいなので、うちはきちんと体制を作ってもらってるっていうか、なるべくここに居るようにしなさいね、管理はやりやすいかな、みんなの話も聞けます。	【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【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】
5	いつも帰ってきてから、話は全部聞くようにはしているの、スタッフが帰ってきて。みんな「聞いて」って感じで帰って来るじゃないですか。「じゃ、こうしたら」とか、もうどうしてもの時は、私電話するよ、そんな感じでやっています。	【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【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】
6	(勤務中は、できるだけ事務所にいて、)新患の方の情報をケアマネさんからいただければ、その紙ベースの中の情報共有をしたあと、その利用者さんに初回行ったときに、取れていない情報があれば、そこはみんなから意見をもらって、ここは聞いてきたほうがいいのか、ここはどうなんだろうっていうところをメモしておいて、初回行ったときに、私も忘れないで聞いてくるとか、担当になったスタッフが聞いてくる	【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【ケアの質を保証する】
7	私が初めての時はあいさつ兼ねて初回の時は行くようにはしてましたが、あとはこまめに連絡取り合うことですね。情報公開して、利用者さんが紹介されて、がんセンターだったら外来からつないでくれるから、外来行った時のこちらの情報を流したり、入院する時にサマリーをやったり、退院する時にカンファレンスとか、なるべく細かく変化を情報公開しあっています。あとは実績で評価してもらって、まじめに取り組むと自然に評価が来ると思うので、まじめに取り組んでいけばまた頼もうかとなる	【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【ケアの質を保証する】→【利用者数を確保・維持する】
8	ケアマネの兼務は大変、自分が当初はやってました。管理者と。すごい大変だったんで、(中略)結局別にしたほうがいいんですね。業務の分業と、質の向上にもつながります。	【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【ケアの質を保証する】
9	管理者研修に行って、平均単価で見えていくとステーションの忙しさと収益が必ず比例するわけではないというのはなんとなくわかってはいたんですけど、実際に数字で見ると結構それが表れてきたりっていうところもありますし、あとやっぱりステーションの将来設計を立てるっていう、あまりうまくできていないんですけど、そういうやり方をしていけばいいんだっていうのは、ぜんぜん自分の中の知識としてなかったんで、すごく勉強にはなりました。	【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【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】
10	病院に受診させる分にはいいんだけど、見に行かなきゃいけない状況の時もありますよね。その辺でなるべく緊急対応が結構ありますので、なるべく訪問は空けるようにはしています。	【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【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】
11	私が事務所にいないことが多かったりとかすると、1 回かけて、ああ、いないから次という感じで、受け入れてもらおうと思っている側は急いでいるじゃないですか。だから、その時にタイムリーに対応できる体制にあれば、すぐ新規の受け入れってあるんですけど	【自事業所の管理業務をできる条件を整える】→【利用者を確保・維持する】

表1-2 【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】が影響する大項目

番号	分析単位	大項目間の関連
1	私は根拠ある事務計画を基に実施するというところの予算の立て方のところが、加算等も含めて自分のところでどれだけの力があるのか目標とできるのかあたりをかんがみて平均単価を出して訪問件数を出していくと思うし、その中で勤務者の人件費率というのを考えて採用に際しては常勤なのか非常勤なのかでの程度の人を雇うのかというあたりも考えてやっていくと思うのでこれで良いのではないのかなと判断したんですけど	【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】
2	経営としては拡大を図るために増員していくっていう計画をたてるわけで(中略)来た人を採用していつて取るっていう逆もしかりもあったりするし、そっちの方がたぶん一般的だとおもうんです	【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】
3	訪問看護ステーションって、こういうものにお金が掛かって、とかっていうことを全部伝えて、医療介護ではあるけれども、やっぱり会社には貢献しない人にお金は払えないのが企業なんです、っていうことはきちんと伝えているんです。なので、それこそ時々ですけど、ある職員が、自分の1カ月の延べ訪問件数を計算して、いくら会社に、自分は貢献しているのか、と。	【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】→【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】
4	事業計画の中に管理者が戦略的にあつてこれはこの人を押せばよいてターゲットがあつてこの具体的な役割行動にいつて、帰ってきた後あなた研修いつてきたんだからこの患者さん受け持つっていう流れができるんだとおもうんですよね。ってことですよね。そこから入るとかなりケアの質の担保するための管理者さんの行動としては	【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】→【ケアの質を保証する】
5	本人のスキルアップを目的として本人が行きたくないものに行かせない、行かせてもしょうがないというのはありますので、そこところは事業計画の中でどんなふうに今年度は向かっていくのかという研修に重点を置いていくのか。そういうなかで今年は精神やりたいとかということではいろいろやっていく、振り分けるとかいう考え方ではケアの質は(担保)できないのではないかな。	【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】→【ケアの質を保証する】
6	だから長期、今回は3週間のファーストレベルのが一人今出るんですけども、長期研修に出せるかなという感じで、あまり何カ月もはちょっと難しいんですけど、何週間単位だったらと思ってます。年間計画は立ててます。	【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】→【ケアの質を保証する】
7	その大波が来た時にいかに居る人数でこなしていくか、で、あと大波が来ても、それなりに波が引く時もありますので、そこら辺の波の来方が今までは分からなかったんですけど、まあ、大体M区のこの辺りで、今までこういう活動していると病院とかから、これぐらいの数が大体来るんだというのが、大体分かってくるとしのぎやすくなるかな、	【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】→【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】
8	東のほうがステーションが少ないとかほとんどないんです。あそこ団地が超高齢化してるから、マーケティング的には需給はあるんです。ですのでどんどん規模のほうを大きくしないといけないんじゃないかというのはあります。	【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】→【利用者数を確保・維持する】
9	訪問看護の年間目標って、いつもカンファレンスで言って、みんなも知っているわけですので、それで今月、事業計画も見ているので、自分たちで・・・、だから本当はみんなに、なんで今月こんなに減ったんだろうって考えてもらう、認識してもらいたいなと。	【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】→【利用者数を確保・維持する】

表 1－3 【自事業所に必要な人材を確保する】が影響する大項目

番号	分析単位	大項目間の関連
1	看護師が足りなくて、夏休みをあげられない。	【自事業所に必要な人材を確保する】→【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】
2	ケアの質については、私自身の考えとしては、そのスタッフにここに入職してもらった時点からもう始まっているので、この人は、ちょっと言葉は適切な言葉が思い浮かばないんですけど、親身になって、その人に当たれるかどうかかって人しか入ってもらってないので、そういうことができるであろうな、っていう人しか入ってもらってない、というのが1つ大きな要因	【自事業所に必要な人材を確保する】→【ケアの質を保証する】
3	その新しく雇った人をいきなり即戦力ってよりは、とにかくゆっくり育てるっていうところと、あとは残りのスタッフも普段できない研修を行ったりとか、在宅なのでその施設、特養とかデイサービスとかそういうところに見学に行って、地域の資源を勉強したりとか、	【自事業所に必要な人材を確保する】→【ケアの質を保証する】
4	で、パートだけでも質が下がるんで、常勤も必要だとは思いますが、まったくいないっていうのもちょっと厳しいですね。	【自事業所に必要な人材を確保する】→【ケアの質を保証する】
5	ステーションに入って直ぐ辞められると余計に大変とかそういうこともあるし、ケアの質ももちろんつながるので入職時に双方の確認をするというケースだとも思います	【自事業所に必要な人材を確保する】→【ケアの質を保証する】
6	看護師がいなくなったら、しばらくみんなで頑張って回すか、他のステーションのお願いする。	【自事業所に必要な人材を確保する】→【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】→【利用者を確保・維持する】
7	(看護師が) 1人やめますけど、(中略) 今、(利用者を) 減らしてる状況です。終了できる人は終了・・・相談したりしてるんですけどね。どうしても、医療依存度が高くて、退院とか、病院から出てる人を断るわけにはいかないじゃないですか。落ち着いた方を少し、今また大変になったら受けますから、取りあえず、終了にしましょうかということ・・・	【自事業所に必要な人材を確保する】→【利用者を確保・維持する】
8	スタッフがいなければ利用者増やせないわけで、(中略) 人が入ればこれで増やせる、営業に行こうってところが多いと思うので	【自事業所に必要な人材を確保する】→【利用者数を確保・維持する】

表1-4 【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】が影響する大項目

番号	分析単位	大項目間の関連
1	4件にした理由っていうのは、短期間に頑張って、ぱっと燃え尽きて、人が定着しないっていう方が、私はちょっとやっかいに感じているので、なるべく無理しないで働いてもらう。	【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】 →【自事業所に必要な人材を確保する】
2	辞めるとしても5年前後で辞めてくるかなって。(中略)、辞めないために、やっぱり働きやすい職場作りは心がけてますよね。あと、やりがいがいい。面白っていう、訪問看護が面白いんだっていう面白みを味わってもらえるようにしていますけどね。	【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】 →【自事業所に必要な人材を確保する】
3	なるべく予定で組むのは、どうしてもいかなきゃいけないのは5件たまにですね。それが続くともう心身共に続かない。5件入れる時もありますけど、少ないですね。4件で抑えるようにしています。	【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】 →【自事業所に必要な人材を確保する】
4	スタッフが入って、ある程度なれて、なれたことによって、やっぱりその、目標とかが、見いだせなくて、もうモチベーションが下がって、ケアの提供としての質が落ちて、例えばクレームとかが来て、ご利用者さまからの依頼が減る	【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】 →【ケアの質を保証する】→【利用者数を確保・維持する】
5	スタッフを大切に、スタッフが居心地よくすることが、やっぱり利用者さんのケアにも、いいケアにもつながるし、いいケアすると、やっぱりその患者さんが病院に行ったときに、Tさん来てもらって、助かったみたいなことを言ってくれる	【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】 →【ケアの質を保証する】→【利用者数を確保・維持する】
6	赤字だけ、数的なことだけを見ても赤字は解消されないと思うんですよ。だからスタッフのモチベーションも、どっちがどっちじゃなくて一緒に思うんですね。(中略)嫌々ながらも良いケアはできないし、そういうのって利用者さんに伝わるから。	【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】 →【ケアの質を保証する】
7	ケアされるひとはいいケアする	【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】 →【ケアの質を保証する】
8	スタッフがケアが楽しいとか、ああしてあげようというやりがいみたいなのがすごくあると、すごく安定してるかなっていう感じはしますけどね。でもそればかりだったら無駄なサービスっていったって、ボランティアじゃないけど過剰サービス、自己満足にもなっちゃう	【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】
9	一番多いのはスタッフの利用者の増大でコントロールできるじゃないですか、でも一番あるのはスタッフの急なお休みとか一番一時的な忙しさになる。	【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】
10	本当に詰め込みで、みんな疲弊しちゃうよなと思うので、もう疲弊しないうちにやっぱり次なる手を考えて、ま、そんなにやっぱり疲弊するぐらい件数多いんだったら断らざるを得ないし、断ると、やっぱりあのステーションはそんなに受けられないから、ほかに聞いてみようとか、依頼も減ってくるしということで、負のスパイラルに陥ってしまうので、	【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】 →【利用者を確保・維持する】
11	統合に当たっているいろいろな準備とかスタッフ間の調整とかで2カ月空ける、新規は受けない、それでなくなつて倍、みんなの気持ちでは倍増えるので、とんでもないですね。だから、その負担感は極力少なくしたいなと思いましたから	【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】 →【利用者を確保・維持する】
12	赤字、金銭的には赤字なんですけれども、赤字だけ、数的なことだけを見ても赤字は解消されないと思うんですよ。だからスタッフのモチベーションも、どっちがどっちじゃなくて一緒に思うんですね。経営が赤字だから回数ももっと増やしてって言っても、スタッフが行きたくないとかっていう不満が多ければ前向きにやらなければ絶対増えません。	【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】 →【利用者を確保・維持する】
13	訪問件数を増やすしかないよねって言って、叱咤激励してきましたけど、新規を入れると結構不安がられて、なかなか新規が入れられなかったんですね。	【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】 →【利用者を確保・維持する】

表 1－5 【ケアの質を保証する】が影響する大項目

番号	分析単位	大項目間の関連
1	ステーションで今提供しているケアの質を評価して、これから伸ばし行きたいケア向上の課題を把握していること、もうひとつはスタッフ自身の力量開発をどのようにしていくか	【ケアの質を保証する】→【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】
2	ケアの質の担保する行動をとりながら戦略的人材育成に結び付けていくっていう流れがあったほうが良い	【ケアの質を保証する】→【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】
3	ステーションに入って直ぐ辞められると余計に大変とかそういうこともあるし、ケアの質もちろんつながるの で入職時に双方の確認をするというケースだともいます	【ケアの質を保証する】→【自事業所に必要な人材を確保する】
4	教育は、1つモチベーション上げるツールになるんだろうな、日ごろの態度から見てて、分かるのでそれが有効であ ろうと思っだし、質もアップするので一石二鳥	【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】
5	面接して、利用者さんからクレームがあったとストレートに伝えてます。隠してもしょうがないし、あなたはこうい う良いところがいっぱいある、色々相性もあるから無理にそこで頑張らなくても、ほかの人はあなたをこういうふう に評価してるからと説明して人事をしますけどね。	【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】
6	そのモチベーションを上げるのに研修に行かせてます。	【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】
7	家庭の主婦が多いので、なかなかその業務外の時間を使うっていうのが難しいところがあつて。ステーションの時間 内でできる研修会とか考える	【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】
8	担当を替えたこともありますし、2人とか3人で行っていて、1人が嫌で、1人のナースが行った時に、私Aさん嫌 なのよね、って利用者さんが言って、私に話が上がってくるので、利用者我慢させるわけにはいかないので、もう直 接。まず傷つかないように。話はしましたね。	【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】
9	バルーンが入ってなくて、患者から電話かかってきて、本人も落ち込んだりやうし、患者も、どっちのフォローも大 変、お電話を入れたり、そのスタッフには、まめに声を掛けて、別のスタッフにチェンジしました。	【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】
10	管理者としてやるのはまず原因の把握、ミスの原因を把握して起こった事象のアセスメントをちゃんとしてこれ伝え るべきか検討をしたうえで苦情を伝えるのなら伝えるだしもっと他に違うやり方、研修に出すとか自分で気が付いて もらうとか、ダイレクトに伝えるということだけが、これだと逆にモチベーションが下がる場合があると思うの で、	【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】
11	意思確認のための場面では必ずその意思確認をしなきゃいけないというのは分かっているんで、その時点で、私が行 ければ私がいいんですけど、要するにペアで、看護計画も見直さなきゃいけないので、そういう場面では同行訪問。	【ケアの質を保証する】→【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】
12	2人で行くことによって、自分が見ている視点を2人の目で見えて確認、要するに看護の質のレベルの確認もその場で できるし、看護計画の立て直しという部分でも共同で考えられるし。	【ケアの質を保証する】→【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】
13	訪問件数を確保するっていうのは重要視してます。それが確保できるな、と見込んだ上で。退院、入院中の時の訪問 とか退院直後の訪問とか、お金以上に、その信頼を得られるだろうとか、病院との顔つなぎになるだろうとか、こま かい所の情報収集が、コストとしては直接反映されないけれども、お金にならない訪問だけでも、大切な訪問という のは組み込んでいます。	【ケアの質を保証する】→【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】
14	直接、利用者さんから、お話があることがあります。子ども病院とかだと、お母さま方のつながりが非常に何か活発 なので、口コミで依頼が来ることもあります。	【ケアの質を保証する】→【利用者を確保・維持す】
15	多いのはケアマネと同じぐらいに連携室が多いと思います。どこかのケアマネと、うれしいことに利用された家族か らの紹介、ヘルパーさんからの紹介、あとは組んでる住診医からの紹介。1回使ったところからの紹介みた いののがあって、それは評価してもらってるということでもうれしいんですけど、	【ケアの質を保証する】→【利用者を確保・維持す】
16	ひとつひとつのケースを大事にすることが、ケアの質の担保することであつて、それがやっぱり営業、言葉は悪いで すけれど、利用者確保につながる。	【ケアの質を保証する】→【利用者を確保・維持す】

表1-6 【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】が影響する大項目

番号	分析単位	大項目間の関連
1	依頼が増え続けると、どうしてきたかという、スタッフを増やしてきたわけなんです。依頼が増えてきて、もうこれで、この人数だと限界だな、半年先はちょっととても回れないと思うと、人を増やしましょうって、法人の方に頼んで人を増やして、また依頼が増えて、人を増やしてっていう、そういうずっと、流れてやってきました。	【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】→【自事業所に必要な人材を確保する】
2	平均単価が安くなってしまうと、スタッフが忙しいばかりで、収益としてはそんなに、ということになってしまいます。忙しくて「これだけ働いたんだよ」っていうのにならないっていうのは、ステーションの経営としてもつらいし、スタッフの働き方としてもバタバタするばかりで、例えばやりがいみたいなどころでは、あまり満足がいかなかったってしまったりします。	【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】→【スタッフの仕事へのモチベーションの維持・向上に努める】
3	子どもが具合悪くて休みたいっていうのは、文句なしに休ませます。やっぱり、そこまで言うてくるには自分なり葛藤（かつう）があると思うので、そこで嫌な顔をしたらきつとつらいと思いますから、休みたいというところまでできたときには、「休みなさい」「分かった」って言いますね。この間も2人重なっちゃって定期的に休み希望が1件あって3人休まれたんですよ。やっぱり、うちでも3人一遍に休まれるとちょっときつい。	【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】→【スタッフの仕事へのモチベーションの維持・向上に努める】
4	キツキツの訪問、例えば無理やり、もう移動時間も削ってやると、焦って事故を起こしたりとか、訪問先でも、次があるからって、利用者さんにゆっくり接したりできなくなってもいけないと思うし、うちのスタッフは、そこが重要です。訪問看護をやっているので、よほどの事情がない限りは、過密スケジュールにはならないようにしています。	【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】→【スタッフの仕事へのモチベーションの維持・向上に努める】
5	なんか無駄に忙しいっていうのは漠然とあったんですけど、単価で出してみると、そこはきっちりと数字で出てきます。例えば医療保険でいうと、日数や回数が増えると、どうしても単価が下がるっていうのが、特に医療保険はあります。その辺で単価が下がっているから、もうちょっと効率的な訪問とか、あとは、ちゃんと利用者さんのアセスメントをして、無駄な動きじゃなく計画的に、状態が不安定だと、どうしても臨時で訪問みたいな感じで、どんどんというのが増えちゃうので、きっちり利用者さんを、管理っていう言い方が合っているか分かんないですけど、そうやって計画的にやっていけば、無駄な訪問をしないで、こちらも安定していけるし、利用者さんも安定した状態を保てる場所もある。	【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】→【ケアの質を保証する】
6	緊急訪問が月何件あって、時間外か時間内かとか、そうすると労働密度の大変さが分かってくるので、どうしようかということにつながってくるし、あまり緊急が多いとそれがなぜ時間外にならざるを得ないのか、日中にきちんと対応できるか、できなかったのかということもちょっとケース検討したりとか。	【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】→【ケアの質を保証する】
7	4件回って帰ってきたとしても、帰ってきてから主治医とのやりとり、ケアマネさんとの連携、もうあちこちとの連携があつて、なかなかやっぱり帰れないんですね。それがさらに5件になると、どうしても、そこが手薄になってしまったり、疲れることで、やはり集中力も途切れてしまったりすると、ミスも出てくるので、ということで4件にしていたんですが、	【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】→【ケアの質を保証する】
8	スケジュール、詰め込みすぎないのは、重要だと思うんです。忙しすぎない、きつすぎない、ほどほどにやっぱり回って、ゆっくり、やっぱり落ち着いたケアがで、せわしない、こつちも十分にできなかったっていうフラストレーションが発生するし、ただ、そういうのは利用者さんも感じて、何かせわしなくなってる。いつもと同じことをやってもせわしなさがあると、ちゃんとやってくれなかったっていう印象が残ってしまう	【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】→【利用者を確保・維持する】

表 1－7 【利用者を確保・維持する】が影響する大項目

番号	分析単位	大項目間の関連
1	スタッフの紹介とか、あと、お世話になってる、例えば病院関係とか、ま、ケアマネさんとか、そういったほかの事業所の方からのご紹介というの、今まであったので、やっぱりどこでもいい顔をしてるといいことがあるんだなと思いましたね。	【利用者を確保・維持する】→【自事業所に必要な人材を確保する】
2	一軒のお宅から A という看護師のところにクレームがきたとすると、二人だけで呼んで、実はこのお宅からね、こういうふうに言われてね、って言わないで、カンファレンスで、きのうね、あの人のうちから電話があって、こういうクレームがきたんだけど、みんなどう思う。例えば、そのクレームって、一方的に聞くと、利用者さんの言い分はこうなんだけど、でも、きっとあなたにも何か意図があったよね、っていう感じで、	【利用者を確保・維持する】→【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】
3	看護師の訪問できる時間帯をオーバーしてしまうとき。あとは、例えばもう、通常の営業時間内で回れなくて、夜の 6 時、夕方 6 時半とか 7 時ぐらいからなら、もちろん空いてますよね、彼らは。その時間しか受けざるを得ないときとか、あとは、あまりに遠い場所からの依頼の場合。特にターミナルだったり、医療依存度の高い方だとやはり、緊急時の対応がなかなかスムーズにいかないの、エリア外とか、非常に利用者さんが込み合っているときは、移動の時間さえもなかなかやりくりできないので、そういったときは、お断りせざるを得ないケースもあります。	【利用者を確保・維持する】→【ケアの質を保証する】
4	（新規の利用者をうるため、）終了の方向に向かったり、回数を減らしてもいいんじゃないかなっていうのを、見直していくようにします。状態が落ち着いて、ある程度慢性的になっている人。そういう人にも訪問看護はもちろん必要だと思うんですけど、そういう人にガラガラ行っていて、あまり利用者さんの新陳代謝がないのも、ステーションの経営的には・・・。常に断り続けて、例えばその人が亡くなっちゃったりしたときに、そのときにタイミングよく依頼が来るかっていうと、やっぱりそうではないので、長い訪問の人も、常にまだ訪問看護が必要かっていうのをいつも考えて、それで新しく受けるすき間をつくるようにはしています。	【利用者を確保・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】

表 2. 7 つの大項目の関係

【管理】	⇒【計画】	⇒【人材】	⇒【モチベーション】	⇒【ケアの質】	⇒【変動と対処】	⇒【利用者数】
【計画】		⇒【人材】	⇒【モチベーション】	⇒【ケアの質】	⇒【変動と対処】	⇒【利用者数】
【人材】			⇒【モチベーション】	⇒【ケアの質】	⇒【変動と対処】	⇒【利用者数】
【モチベーション】		⇒【人材】		⇒【ケアの質】	⇒【変動と対処】	⇒【利用者数】
【ケアの質】	⇒【計画】	⇒【人材】	⇒【モチベーション】		⇒【変動と対処】	⇒【利用者数】
【変動と対処】		⇒【人材】	⇒【モチベーション】	⇒【ケアの質】		⇒【利用者数】
【利用者数】		⇒【人材】	⇒【モチベーション】	⇒【ケアの質】	⇒【変動と対処】	

VI. 考察

本研究では、Stの経営の安定に向けてどのように考え、経営管理行動をとればよいかという手がかりを、構造図として示した。Stは、利用者の入退院、新規利用者数の月々のばらつき⁴⁾、スタッフの離職などにより、訪問件数と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¹³⁾。このSt固有の【変動と対処】に対し、構造図を活用することにより、新人St管理者がどのような実践を導けるのかについて考察する。

【変動と対処】に際し、大項目間の関連を理解し、以下のような行動を選択することにより、危機的状況を予防または回避できると考える。例えば、スタッフの退職が決定した場合、【変動と対処】の行動として、St管理者は、スタッフ数の変動に対処し、利用者数とのバランスをとるために、退職者以外のスタッフに訪問を振り分けることで、スタッフ数、利用者数の変動に対処する⁵⁾。しかし、この対処行動によって、退職者以外のスタッフの訪問件数は急増し、スタッフの疲弊、ケアの質の低下の危険性、利用者数の維持困難、あるいはスタッフの疲弊による新たな離職者の発生の危険性等の経営の危機的状況を予測される⁵⁾。つまり、構造図により【変動と対処】がどの大項目と影響し合っているかを理解することにより、【変動と対処】への対応と同時に【ケアの質】【モチベーション】【人材】を意識して、利用者やスタッフの確保が困難になる危機的状況に陥ることを予測し、業務量が増加したスタッフの【モチベーション】の維持・向上に向けて、〈スタッフの心身の負担を軽減する〉等を配慮できるようになる。

従来の役割行動指標の活用では、課題となった【変動と対処】への対処行動にとどまり、そこから発生する新たな課題を予測できないと考えられる。小規模なStが多いため、経営の安定しているStの管理者は、経営の危機的状況を予防または回避するよう行動していた⁵⁾。構造図により、7つの大項目間の関係を示したことは、知識・経験の乏しい新人St管理者が比較的早い段階で、経営の危機的状況予防または回避するためにどのような経営管理行動をとればよいかの判断ができるようになり、Stの経営安定のため適切な経営管理行動を導く一助となると考える。

VII. 結論

本研究において、大項目間の関係性を検討した結果、

相互に関係しており、経営の安定化には、各項目を実施するだけでなく、効果的に関連づける必要があることからSt管理者の経営管理行動を構造化した。今後、経験の少ない管理者等に安定的な経営に向け構造図を試用して妥当性を検証する必要がある。

謝辞

本研究の実施にあたりご協力下さいました訪問看護St管理者、専門家の皆様に厚く御礼申し上げます。また本研究にご助言いただきました諸先生の方にも感謝申し上げます。

この研究において開示すべきCOIはない。

引用文献

- 1) 厚生労働省ホームページ：アフターサービス推進室活動報告書 (Vol.15:2014年3～6月),2014. (2018年9月15日閲覧)
<<http://www.mhlw.go.jp/iken/after-service-voll5/dl/after-service-voll5.pdf>>
- 2) 日本訪問看護振興財団：平成 21 年度厚生労働省老人保健健康増進等事業，訪問看護ステーションネットワーク活用による教育システム構築事業報告書,2010.
- 3) 宮崎和加子，川越博美：“訪問看護元気化計画―現場からの15の提案”，医学書院,46-58,2010.
- 4) 日本訪問看護振興財団：訪問看護ステーション経営のコツ，日本看護協会出版会,2010.
- 5) 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，千葉大学大学院看護学研究科紀要,(38), 47-55,2016.
- 6) 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.
- 7) 柿沼直美，飯田苗恵，大澤真奈美，他：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.
- 8) 日本訪問看護振興財団：訪問看護師 OJT ガイドブック,2011.
- 9) 叶谷由佳，藤井千里：訪問看護ステーションの管理運営経営管理行動指標の開発，地域ケアリング,17(4),60-61,2015.
- 10) 藤井千里，赤間明子，大竹まり子，他：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.

- 11) 津野陽子, 池崎 澄江, 清水準一, 藤田淳子, 渡辺美奈子, 福井小紀子: 事業収支を黒字化する経営戦略「ケアの質担保」と「黒字化」は両立するか 黒字化するためのケア提供体制・管理体制 . 訪問看護と介護, 16(11), 948-951, 2011.
- 12) 田口 (袴田) 理恵, 渡辺美香, 田高悦子, 他: 訪問看護師の職業性ストレスとストレスターの検討, 横浜看護学雑誌, 5 (1), 39-46, 2012.
- 13) 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).