

令和元年6月10日現在

機関番号：32704

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K20841

研究課題名(和文)訪問看護ステーション管理者の教育プログラムの開発

研究課題名(英文)Development of educational program for visiting nursing station

研究代表者

藤井 千里 (Fujii, Chisato)

関東学院大学・看護学部・助教

研究者番号：80737651

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、安定した訪問看護ステーション(以下、ステーション)運営の参考となる訪問看護ステーション管理者(以下、管理者)の教育プログラムの開発を目指すことである。A・Bステーションを対象に、解決を要する課題の発見(Plan-1)、課題解決のための計画と体制づくり(Plan-2)、計画に即した改善策の実施(Do)、解決策実行過程と結果の評価(Check)を実施した。考案したプログラムにより、管理者および職員のモチベーションが向上した。しかし、設置主体の誰もが管理者への教育・指導を引き受けたくない状況では、好循環は生まれないことが明らかとなった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、経営資源に必要な【ヒト(人材)】【人員数、能力(知識・経験)、やる気】、【モノ(サービス)】【顧客満足度、看護技術、概念】、【カネ(資金)】【売上、財務の使い方】に主眼を置き、ステーションで抱えている課題に対して管理者と研究者らが二人三脚で改善策の考案・実施を行った。考案したプログラムは、管理者・職員のモチベーションが向上し、管理者教育において大いに役立つ結果を得ることができたと考えられる。

研究成果の概要(英文)：This study aimed to develop a visiting nursing station manager (hereinafter referred to as manager) education program. It will be helpful for stable visiting nursing stations (hereinafter referred to as station). Following items were implemented for A and B. 1. Discovering an issue that requires solution (Plan-1), 2. Creating a plan and system for solving problems (Plan-2), 3. Implementing measures for improvement in line with the plan (Do), 4. Evaluation of process and results (Check) The designed program improved the motivation of managers and staff. However, it became clear that no positive growth cycle would be created if none of the people in managerial roles wanted to adopt education.

研究分野：在宅看護学

キーワード：訪問看護ステーション 管理者 管理運営 人材育成

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

厚生労働省は、2011年に「地域包括ケアシステムの整備」を重点課題として提示し、推進には、ステーションの拡充が必要である。

しかし、ステーション開設後、閉鎖せざるを得ない状況が後を絶たない。2009年～2018年間で新規件数は増加しているが、その一方で休止・廃止しているステーションも多い<sup>1)</sup>。特に2012年以降は、新規件数の半分にあたるステーションが経営難により休止している<sup>1)</sup>。休止・廃止に至ったステーションは、開設当初から赤字が半数を占め<sup>2)</sup>、開設後3年以内に休止・廃止になる割合が最も多い<sup>3)</sup>。その要因として、安定した運営の難しさが挙げられ、「訪問看護師の不足」や「利用者確保の問題」を改善できない現状がある<sup>4-6)</sup>。加えて、訪問看護ステーション管理者(以下、管理者)の力量不足も指摘されている<sup>5)</sup>。

ステーションの運営には、「人員基準の問題」、「管理運営を多様化せざるを得ない問題」、「収益性の問題」、「訪問看護サービス提供における実働効率の問題」が、病院や施設の運営とは異なる点である。管理者は、前述のような制約下で、ステーションの運営上の安定を図っていくために、ヒト(人的資源)、モノ(物的資源)、カネ(資金)に対する戦略が必要となる。よって、管理者には、病院勤務や訪問看護師としての経験だけでは身につかない経営者としての能力も求められ、その手腕が問われる。

ところが、管理者の約7割が管理業務の経験がなく<sup>7)</sup>、管理者の継続教育として現行の教育カリキュラムでは、系統的に学ぶには不十分であること<sup>8)</sup>、マーケティングの発想が低いこと<sup>9)</sup>、管理者を支援する効果的な管理行動に関する知見が少ない<sup>10)</sup>。このことから、管理者の多くは、ステーションの管理運営に関するノウハウを教育されることなく、その職に就き、日々の業務に悪戦苦闘していると考えられる。その結果、ステーションの休止・廃止をせざるを得ない管理者も少なくないと推察する。ステーションの存続および新規開設には、管理者を支援するための体制を構築していくことが急務である。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、安定したステーション運営の参考となる管理者教育プログラムを開発することである。

### 3. 研究の方法

A・Bステーションを対象に、解決を要する課題の発見(Plan-1)、課題解決のための計画と体制づくり(Plan-2)、計画に即した改善策の実施(Do)、解決策実行過程と結果の評価の実際(Check)についての介入を3～4ヶ月間実施した。

Aステーションの看護職員数は常勤換算5.5人、月間利用者平均数は約72人である。併設施設に病院や在宅診療部、居宅介護支援事業所がある。一方、Bステーションの看護職員数は常勤換算22.5人、月間利用者平均数は約213名である。機能強化型訪問看護療養費を算定している。

管理者・職員の特性や能力把握のために、1)交流分析を用いての基礎から自己理解・他者理解を深める、2)訪問看護の組織づくり、教育への活用について研修会を実施した。改善策は、管理者と研究者らが協議をして立案した。本研究は所属機関の倫理審査委員会の承認後、実施した(H2018-2-4)。

#### 4. 研究成果

Aステーションが抱えている課題は、管理者と設置主体である上司との認識のズレがステーションの運営に影響を及ぼしていた。具体的には、組織（連携）体制を整え、職員も交えた経営努力が必要であった。研修会や管理者からのヒアリングにより、看護サービスの本質は維持することができていた。また、管理者・職員は、提案されたことに対して実施できる能力も持ち合わせていた。しかし、管理者・職員には、現状分析や課題抽出するノウハウを持ち合わせていない状況であることが明らかとなった。そこで、計画立案時、管理者・職員が目指すステーションの姿、課題の抽出と改善策を可視化するため、はじめに、ステーションの強みについて共通理解を図った。管理者・職員の考える強みは、「病院に附属するステーションだから任せて安心」であった。次に、その強みを生かすための目標と改善策の検討を行った。Aステーションにおいては、「ステーション経営の認識を全員で持ち実行する」、「病院や訪問診療部との連携を強化する」の2点を最優先課題として抽出した。改善策の具体は、「経営側と目標の一致を図る」、「ステーション経営を担当する上司を明確にし、組織図で見える化を図る」、「単価を上げるための具体策を全員で実行する」等である。これら全てを実行した結果、管理者・職員のモチベーションが向上した。職員個々が営業マンとなり、実績を上げる取り組みをしたことにより、介入前に比べ介入後は「介護予防I-3」、「訪問I-4」、「退院時共同指導加算」等の件数が増加し、平均単価が9,806円から10,331円へと上昇した。ところが、設置主体は、最初から「対応は難しい」と決めつけ、設置主体の誰もがAステーションの経営担当を引き受けたくない状況であった。そのため、組織図で見える化を図るまでには至らなかった。

一方、Bステーションが抱えている課題は、介護保険利用者数の減少である。医療保険利用者数の増加により、重症化や見取り件数が増え、結果的には単価や収入は上昇していた。そこで、現在の大規模ステーションを維持しつつ、「利用者数減少の現状分析（上司との意思統一）」が必要であること、「事業計画が紙面上の計画で実施できるまでの計画となっていないこと」の2点を最優先課題として抽出した。Bステーションも研修会や管理者からのヒアリングにより、看護サービスの本質は維持することができていた。また、管理者・職員は、提案されたことに対して実施できる能力を持ち合わせていること、管理者と上司との関係性は良好であることが明らかとなった。しかし、「結果の可視化・実施することに主眼を置く」という視点のノウハウが不足していた。改善策の具体は、「実行できる2019年度事業計画の作成」、「管理者の交渉術（数字・裏付け・分析）の仕方」、「スタッフで作り上げる仕掛けづくり＝モチベーションを上げる」について介入を行った。Bステーションは、指示命令システムの機能が整っていたため、管理者を中心に介入した。2019年度事業計画立案についての詳細は、次の通りである。事業計画の大目標については、「大規模ステーションとしての機能を果たす役割を事業計画の大目標に掲げ、他のステーションとの差別化を図ること」の必要性を伝えた。重点内容である「経営（カネ）」については、「大規模ステーションとして組織を動かすための人材が必要であること」、職員70万円/人が目標値に設定されているが、「管理者・主任を除いた一人頭の事業収入で収支バランスを見て欲しい旨を上司へ伝えること」、「単価を上げる取り組み（10,234円→11,000円へ）」、「移動時間を再構築する」、「訪問リハの件数を上げること（320件→480件へ）」を助言した。「サービス（モノ）」については、目標が昨年同様であった。「管理者に達成できる重点目標を挙げて良いこと」、ヒヤリハットはステーション運営には効果的であるため、「職員が気軽に提出・実施できる仕組み作りが必要であること」、「大規模だからこそ収入は地域のため訪問看護を周知するために利用すること」、「Bステーションが県内のトップランナーとして活動を推進すること」を助言した。「教育（ヒト）」については、「大規模ステーションだからこそ教

育機関になること」, 具体的には、小規模ステーションではなし得ないマニュアルを作成し、作成したマニュアルの共有化を図るための勉強会の開催を通して、他ステーションの職員を招くことにより、各ステーションの底上げができ、なおかつ県内の訪問看護全体の底上げへとつながるといふ好循環が生まれることを助言した。介入により、管理者は新年度を迎える組織体制、事業目標の明確化を図ることができた。

以上のことから、考案したプログラムにより、管理者および職員のモチベーションが向上した。しかし、管理者を指導・教育する立場にある上司の誰もが管理者育成を引き受けたくない状況では、好循環は生まれないことが明らかとなった。よって、ステーション運営には、管理者と上司との関係性も重要な要素であることが示唆された。

## 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，2019/5/27 .  
<https://www.zenhokan.or.jp/new/basic.html>
2. 全国訪問看護事業協会：訪問看護ステーションのサービス提供体制の在り方に関する調査研究事業報告書，24，2004 .
3. 2)，11-12 .
4. 社団法人全国訪問看護事業協会：平成 20 年度 訪問看護ステーションの経営概況緊急調査報告書 . 2019/5/27，<http://www.zenhokan.or.jp/pdf/surveillance/h19-6.pdf>
5. 社団法人日本看護協会：訪問看護事業所数の減少要因の分析及び対応策のあり方に関する調査研究事業 . 社団法人日本看護協会，129-134，2008
6. 2)，32-42 .
7. 2)，60 .
8. 5)，165-176 .
9. 井部俊子：平成 19-21 年度科学研究費補助金 サービスマネジメントをフレームワークとした看護管理学の体系化に関する研究成果報告書，19-25，2010 .
10. 山口絹世，吉本照子，緒方泰子：訪問看護ステーションにおける管理者の行動の現状と課題 経営学および看護学の文献検討から . 目白大学健康科学研究，4，37-43，2011 .

## 5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 0 件)

〔学会発表〕(計 0 件)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕  
出願状況 (計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年：  
国内外の別：

取得状況（計0件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究分担者

研究分担者氏名：  
ローマ字氏名：  
所属研究機関名：  
部局名：  
職名：  
研究者番号（8桁）：

### (2) 研究協力者

研究協力者氏名：  
ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。