

2013年度後期

公益財団法人 在宅医療助成 勇美記念財団 最終報告書

訪問看護ステーション管理者の経営管理行動指標の開発：
安定的経営に基づく在宅ケアニーズの量的・質的充足に向けて

〈申請者〉つくば国際大学

山口 絹世

提出日：2015年2月27日

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。地域ケアシステムにおいて、訪問看護ステーション(以下、ステーション)は、在宅医療支援診療所や介護老人保健施設等とともに、利用者・家族の在宅療養生活を支援する要であることから、量的にも質的にも充足することが望まれている。厚生労働省はこれまで継続的に、地域の在宅医療・介護を充実させるため、ステーションに対し、質の高い効率的な医療提供体制の構築やステーションの事業経営安定化のための事業規模の拡大・複合化、ステーションのコモン・システムの確立などを提言してきた。その一方で、ステーションの現状は、事業収益が赤字のステーションが約3割存在し、ステーションの休止や廃止の可能性をもちながら、サービスの提供がなされている。ステーションの安定した運営を維持することができないと、地域において利用者に対する量的・質的なサービス提供の保証が困難である。こうしたステーション経営の問題の要因として、職員数3人未満のステーションは半数以上が赤字であり、特に、小規模のステーションで職員数が少ない、利用者数が少ない、延べ訪問件数が少ないほど赤字の割合が高い(福井, 2011)ことが報告されている。

この一因として、ステーション固有の経営課題があげられる。すなわち、ステーションの収益は、訪問1件あたりの単価と訪問件数のみで決まり、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(酒井ら, 2009)が、訪問という観点からは、ステーションから利用者宅までの交通アクセスや移動距離・時間が訪問件数の増加とともに増えるため、1人の訪問看護師が1日に訪問できる件数を単純に増やすことには限界がある。また1事業所が常勤換算平均4~5人で構成されるステーションにおいて、看護師一人あたりの1日の訪問件数が過多になると、訪問看護師のストレスやバーンアウトの原因となったり(梅原ら, 2007)、訪問看護の質が下がる可能性がある。また訪問看護の利用者数は、病状や家族の介護力等に依存し、将来の変動を予測することが難しい(厚生労働省, 2008)。一方、看護師の質にのみこだわり訪問件数を押えすぎると赤字経営につながり、赤字が継続すればステーションの休止や廃止となりかねない。

ステーションの経営管理において、管理者は、訪問看護の質の確保と経営の安定に関する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る。この点で、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大きく異なる。また日本のステーションは、法律により常勤換算2.5人で、ステーションの設置が可能である。小人数のステーションが多いため、ステーションの管理者が事業所内に役割モデルを得にくいことが多く、したがって変転する現状においてより妥当な経営管理行動をとるための手が必要であるが、今のところそのようなものはほとんどみられない。

本研究の目的は、訪問看護のサービスの質を保証しながら、経営維持あるいは経営が安定することを実現するために管理者がとるべき経営管理行動指標を開発することである。

用語の定義

経営の安定：訪問看護のサービスの質を保証しながら、一定期間赤字をださずに継続している訪問看護ステーションの状態

経営管理行動：経営の危機的状況を回避し、自ステーションの経営の安定を導くための行動

II. 研究方法

1. 研究Ⅰ 経営管理行動指標案の作成

1) 研究対象

開設後5年以上継続し、経営が安定しているステーションの管理者のうち、都道府県訪問看護連絡協議会等の役員に自薦・他薦を依頼し、推薦された管理者。研究の趣旨を電話で説明の上、同意を得ることができた9名を対象とした。

2) 研究方法

研究対象者に、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、半構造化面接を行った。調査期間は、平成23年2-6月であった。

面接は、調査対象者が指定したプライバシーが保てる静かな場所で、調査対象者の都合に合わせて面接時間を設定した。また業務を妨げないように、途中で緊急訪問等が必要となった場合は調査を中断し、残りの調査を行うため日程調整した。

3) 調査内容

(1)ステーションの属性：設置主体、併設機関、地区区分、加算届出状況、サービス提供状、居宅までの距離、ステーション勤務者の状況、退職理由、平均勤続年数

(2)管理者の属性：管理者としての経験年数、管理者就任の時期、兼務の状況

(3)インタビュー内容

①ステーション経営状況が悪いとは、どのような状況だと考えますか。

ステーション経営状況が悪いと考える時、どのような行動をとりますか。

なぜそのような行動をとりましたか。

②ステーションの経営状況が安定しているとは、どのような状況だと考えますか。

ステーション経営状況が安定していると考える時、どのような行動をとりますか。

なぜそのような行動をとりましたか。

4) 分析方法

経営の危機的状況（山口, 2014）の7つのカテゴリーごとに文脈がとらえられるように、

そうした状況を回避するまたは回避するための意図を「～なので」「～のため」という文言をてがかりとして抽出し、各々の意図に対応する行動を含むように抽出した。

経営の危機的状況各々のカテゴリーごとに抽出した各分析データを「～のため、～する」「～なので、～する」と要約し、調査対象者ごとに、要約の一覧表を作成した。

各調査対象者の要約について、意図の共通性がみられたため、全調査対象者の要約間の意図の類似性・相違性に注目して統合し、経営管理行動項目、最終的に経営管理行動の構成概念を抽出した。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、解釈の妥当性に努める。

2. 研究Ⅱ 訪問看護のエキスパートによる経営管理行動指標案の精練

1) エキスパートの選定

ボイヤティスの優れたマネージャーのコンピテンシーの6つのクラスター、目標と行動の管理、リーダーシップ、人的資源管理、部下への指揮命令、他者志向、専門知識を参考に、研究や実践報告、研修講師などの社会貢献や他者への影響力があると考えられる現職・現役の管理者や学識経験者をエキスパートとした。研究の趣旨を電話で説明の上、同意を得ることができた4名を対象とした。

2) 専門家会議の開催

(1) 専門家会議に向けて

①研究の同意を得ることができた4名の専門家へ事前に経営管理行動指標評価表を送付し、事前に評価を依頼した。

②経営管理行動指標評価表の評価依頼内容

- ・経営管理行動指標案の質問紙を作成し、各グループメンバーは各項目に対する同意の程度をリッカート尺度「非常にあてはまる」から「まったく当てはまらない」に至る7段階の尺度)を用いての評価
- ・経営管理行動項目の追加、修正する項目の有無
- ・経営管理行動項目の表現や順序は適切か
- ・カテゴリーと経営管理行動項目の整合性

③後日、日程を調整し、評価表の回収と評価についてのインタビューを行った。

事前に評価していただいた評価をもとに、経営管理行動指標についての意見を聞いた。インタビューは、1時間以内とした。

(2) 専門家会議

①開催日 2014年12月13日

②会議における検討議題

経営管理行動53項目について、事前の評価結果、追加・修正項目についてまとめ、専門

家会議当日に参加者に配布し、評価の不一致の部分、追加・修正項目については議論を行った。

(3) 会議での検討結果と修正

専門家会議後、専門家会議の結果と修正案をまとめ、経営管理行動指標修正案を参加者へ郵送し、再評価を行ってもらった。

3. 倫理的配慮

インタビュー対象者および質問紙調査対象者に対して、研究の主旨、データの取り扱いを书面および口頭で説明した。調査への参加は自由意思もとづくものとし、研究参加への同意の有無や途中辞退によってなんらかの不利益を被らないことを説明したうえで、研究協力への同意が得られた場合のみ調査を実施した。同時に調査結果の専門雑誌投稿および学会発表についても同意を得た。同意にあたっては、同意書を取得した。

インタビュー内容の録音に関して、録音媒体は無記名で取り扱い、インタビューデータはすべて調査者によって厳重に管理した。逐語録作成時に、個人の特定できる恐れのある固有名詞は記号に変換した。自記式質問紙調査内容に関しては無記名で取り扱い、データはすべて調査者によって厳重に管理した。

本研究は千葉大学大学院看護学研究科倫理審査委員会の承認を得たのち実施した。

III. 結果

1. 研究Ⅰの参加者の概要

- 1) ステーションの属性：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、経営状況は 9 ステーションのすべて黒字であった。
- 2) ステーション管理者の属性：全員女性、ステーション管理者としての経験年数は、4 年 9 か月から 17 年 6 か月（平均 9 年 8 か月 ± 4 年）であった。

2. 研究Ⅱ 専門家会議参加者の概要

医師会立訪問看護ステーション管理者 1 名、訪問看護ステーション管理者の経験を有する複合型施設の統括管理者 1 名、医療法人社団訪問看護ステーション管理者 1 名、看護系大学の在宅看護学領域を担当する教員 1 名であった。

3. 経営管理行動指標案 (表 1)

経営管理行動として、【管理業務を遂行できる状況をつくる行動】、【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】、【スタッフのモチベーションを維持・向上させる行動】、【ケアの質を担保するための行動】、【利用者数を確保・維持するための行動】、【スタッフ数を確保する行動】、【看護の効率・効果を上げ、利用者スタッフ

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】の7つのカテゴリーとサブカテゴリー53項目を抽出した。以下、カテゴリーを【 】,サブカテゴリーを〈 〉で示した。

1) 【管理業務を遂行できる状況をつくる行動】

〈管理者としての力量を高めるため、必要な知識や情報を得る〉、〈管理業務に専念できるように、管理業務の時間を確保する〉、〈管理業務に必要な助言を得られるように、管理者仲間や専門家に相談できる体制をつくる〉、〈スタッフとの信頼関係を構築するため、スタッフとともに実績を上げる姿勢を示しつつ、管理者としての役割を説明する〉、〈次の管理者を育成するため、スタッフに管理業務の分担や代行をしてもらう〉、〈管理者が不在でも日々の業務が円滑に進むように、管理者代行ができるスタッフを育成する〉、〈ステーションとして自立するため、理念や経営目標を決める〉の7つのサブカテゴリーで構成され、管理者としての知識を得て、管理者に必要なアドバイスを受けることができる相談体制をつくり、スタッフと役割を分担していく行動であった。

2) 【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】

〈収入の目安を決めるため、人件費率を一定以下なるように、月の目標収益を算出し、平均単価を出し、目標収益を訪問件数に換算する〉、〈収入の状況を判断するため、毎月と3か月ごとで評価し、収支の増減の原因を検討する〉、〈地域の訪問看護ニーズをつかむため、地域住民の構成を把握する〉、〈事業計画の立案では、計画実施時における利用者数の変動に対応するため、新規依頼の時期・依頼者の概要を把握する〉、〈スタッフ数の増減を見越して事業を計画するため、休みの理由や長期休暇、退職の情報を早めに把握する〉、〈制度改正に対応するため、事前に情報を収集し、設備投資の費用を確保して、新たな加算の届け出の可能性を検討する〉、〈一時的な支出の増大を防ぐため、大型の設備投資の支出を予測し、計画的に購入していく〉、〈スタッフ自身が事業計画のモニタリングができるように、スタッフに収益の仕組み、経営目標、経営状況を知らせる〉の8つのサブカテゴリーで構成され、目標収益を決定し、支出の増大を避け、管理者とスタッフで収支の状況を評価していく行動であった。

3) 【スタッフのモチベーションを維持・向上させる行動】

〈夜間・救急対応への心身の負担を軽減するため、手当をつけたり、負担を軽減する勤務体制を工夫する〉、〈スタッフにとって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から、給与や手当を決定する〉、〈スタッフの心身の業務負担を軽減するため、スタッフに無理のない勤務体制を組む〉、〈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〉、〈ミスをおこしたスタッフの精神的負担を軽減するように、スタッフへ配慮しながら、利用者の

苦情を伝え、担当やケア内容を検討する)、〈スタッフが一人で悩まないように、スタッフの不安や不満をとらえ、必要に応じて相談・助言や仲間づくりを促す)、〈スタッフが仕事へのやりがいを持てるように、各々の関心に沿った利用者の担当や、研修参加への支援を行う)、〈スタッフのやる気を高めるため、他者の評価をもらいスタッフに伝える)、〈ステーションの経営状況が悪化したときも職員の給与を保証するため、増資や短期借入で補充する)の9つのサブカテゴリーで構成された。スタッフのモチベーションを保つために、勤務体制の工夫や手当をつけてスタッフの心身の負担を軽減したり、スタッフが1人で悩まないように相談・助言、スタッフのやりがいをもてるようにする行動であった。

4) 【ケアの質を担保するための行動】

〈訪問看護の適性をスタッフと応募者の双方が見極めるため、採用面接や同行訪問により、管理者・スタッフが多面的に評価をする)、〈スタッフの力量開発のため、必要な研修の受講を時間的・経済的に保証し、受講の成果の共有を促す)、〈自律的なスタッフを育成するため、良い点をほめながら自主的に考え振り返るように促す)、〈ステーション内のケアの質を一定以上に標準化するため、カンファレンスやミーティングで利用者のケア内容やクレームなどの情報共有や検討を行う)、〈継続的にケアの質を改善するため、スタッフの自己評価や管理者による他者評価を行い、改善の課題を導く)、〈スタッフに良いケアを提供してもらうため、スタッフが働きやすい環境を作る)、〈スタッフのミスに対応するため、スタッフへ問題発生時の報告義務やインシデントレポートの提出を求め、速やかに利用者宅を訪問し、対応を検討する)、〈スタッフが制度外・契約外のサービス提供を行わないように、スタッフへのサービス範囲の理解の確認と利用者へサービスの範囲・内容を説明する)の8つのサブカテゴリーで構成された。

ケアの質を担保するために、スタッフへの教育や自律への支援を行い、カンファレンス等により、スタッフ間で情報や実践で得た知識を共有する。スタッフのミスに対応する行動であった。

5) 【利用者数を確保・維持するための行動】

〈依頼先にステーションを認知してもらうため、訪問可能範囲のケアマネジャーや開業医に直接挨拶に行く)、〈依頼元の医師やケアマネジャーと関わりを持ちやすくするため、在宅ケアについての相談を受ける)、〈利用者や依頼元からの信頼を得るため、期待に応えるようなケアを実施する)、〈依頼元の医師やケアマネジャーとの信頼関係を築くため、連絡を密にとり、トラブルを未然に防ぐ)、〈訪問依頼を確保するため、各ケースの訪問の必要性を検討し、新しく受け入れられる余裕をつくる)、〈利用者数を確保するため、依頼元に訪問を受ける余裕があることを伝える)、〈常に訪問依頼に応えられるように、内部で訪問日程を調整したり、訪問回数の条件をつけて訪問依頼を断らないよう

にする)、〈依頼を断るときは、利用者や依頼元が困らないよう、他のステーションを紹介したり、受け入れの再検討をする〉の8つのサブカテゴリーから構成され、利用者を確保ため、依頼を受ける努力をして、依頼を受けるようになってからは、質の高いケアを提供することにより依頼元となる医師やケアマネジャーと信頼関係を築き、依頼を継続していく行動であった。

6) 【スタッフ数を確保する行動】

〈訪問看護を希望するスタッフを増やすため、スタッフが訪問看護を楽しいと思える状況をつくる〉、〈スタッフの定着率を上げるように、ステーションが求める人材を採用するようにする〉、〈スタッフ数を確保するため、利用者数の増加を予想し、スタッフの増員を検討する〉、〈スタッフを確保するため、同業者や関係機関等に紹介を頼む〉、〈利用者数に対してスタッフ数が一時的に過剰になってもステーションが求める人材がいたら新規採用する〉の5つのサブカテゴリーで構成され、関係機関に紹介を頼むなどの求人、採用したスタッフのステーションへの定着へ向けた行動であった。

7) 【看護の効率・効果を上げ、利用者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】

〈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〉、〈無駄な訪問をなくし、必要な訪問件数を確保するため、随時ケース検討や再アセスメントを行う〉、〈利用者数とスタッフ数が均衡するように、スタッフ数が不足したときは、訪問件数を減らすか、増員を検討する〉、〈利用者数とスタッフ数が均衡するように、スタッフが休んだときは、他のスタッフや管理者に訪問を振り分ける〉、〈利用者の増大に対応するため、スタッフに一時的な忙しさであることを伝える〉、〈スタッフのスケジュールに空きがでないように、受け持ち利用者が入院や短期入所後に再利用の際は、担当の変更があることを了承してもらう〉、〈効率を上げ、収益を上げる時であってもスタッフのモチベーションを勘案する〉の7つのサブカテゴリーから構成され、訪問の移動の効率を上げ、利用者数とスタッフ数が均衡するように調整する行動であった。

4. 会議における検討議題 (表2)

1) 経営管理行動 53 項目のうち、概ね適切は 19 項目であった。意見の不一致、内容修正、文言の修正は 34 項目であった。この 34 項目を討議対象とした。

2) 7 つのカテゴリーと経営管理行動項目との整合性

7 つのカテゴリーと経営管理行動項目との整合性については、参加者全員が適切であるという評価であった。

3) 経営管理行動項目の妥当性・重要性

討議対象となった 34 項目について、番号 24 は、ステーション管理者の経営管理行動と

して、経営を安定させる行動として不適切として削除となった。

4) 経営管理行動項目の表現の適切性

33 項目について、内容・文言の修正を指摘され、修正案について討議した。

5) 経営管理行動項目の順序性

【スタッフのモチベーションを維持・向上させる行動】において、経営管理行動指標案では、スタッフのモチベーションを維持するための行動が、先にあり、モチベーションを向上させる行動が後になっている。評価をする管理者の視点から、スタッフのやりがいなどのプラスイメージの項目を先にするよう指摘があった。

6) 追加項目

- (1) 【管理業務を遂行できる状況をつくる行動】において、〈組織化・組織論〉が不足しているという指摘があった。
- (2) 【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】において、〈中長期的な計画の立案〉、〈費用対効果のモニタリング〉、〈事業計画の立案〉の3項目が追加案として提示された。
- (3) 【スタッフのモチベーションを維持・向上させる行動】において、〈スタッフの看護実践への困難感への対応〉が追加案として提示された。
- (4) 【ケアの質を担保するための行動】、〈看護記録への工夫〉、〈マニュアル活用のモニタリング〉、〈接遇、マナー〉など5項目が追加案として提示された。
- (5) 【利用者数を確保・維持するための行動】において、1項目が追加案として提示された。
- (6) 【スタッフ数を確保する行動】において、〈ホームページの活用〉など4項目が追加案として提示された。

5. 経営管理行動指標修正

- 1) 【管理業務を遂行できる状況をつくる行動】
経営管理行動項目を7項目から8項目へ変更した。
- 2) 【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】
経営管理行動項目を8項目から10項目へ変更した。
- 3) 【スタッフのモチベーションを維持・向上させる行動】
経営管理行動項目を7項目から8項目へ変更した。
- 4) 【ケアの質を担保するための行動】
経営管理行動項目を8項目から14項目へ変更した。
- 5) 【利用者数を確保・維持するための行動】
経営管理行動項目を9項目から10項目へ変更した。
- 6) 【スタッフ数を確保する行動】
経営管理行動項目を5項目から8項目へ変更した。

7) 【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】

経営管理行動項目を7項目から9項目へ変更した。

4. 考察

本研究におけるステーション管理者の経営管理行動は、7つの経営の危機的状況（山口, 2014）が発生しないように回避する、あるいは発生した際に解決するための行動であり、経営管理行動をとることにより経営の安定が実現すると考える。研究協力施設のステーションは、開設後5年以上継続し、経営状態も黒字であった。管理者が、日々、【管理業務を遂行できる状況をつくる行動】、【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】、【スタッフのモチベーションを維持・向上させる行動】、【ケアの質を担保するための行動】、【利用者数を確保・維持するための行動】、【スタッフ数を確保する行動】、【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】をとりながら管理運営してきた結果、経営の黒字化を可能にしたと考えられる。

1) 【管理業務を遂行できる状況をつくる行動】

管理者が管理者としての知識やスキルが不足している状況、組織・役割分担ができていない状況は、経営の危機を招き（山口, 2014）、「経営学を学んだことがある」管理者のステーションは、「経営学を学んだことがない」管理者のステーションより〈管理者と収益が高かった（藤井ら, 2011）〉。これらのことから、〈必要な知識や情報を得る〉、〈管理業務で必要な助言を得られるように、管理者仲間や専門家に相談できる体制をつくる〉、〈管理業務に専念できるように、管理業務の時間を確保する〉して、経営管理を行う体制を整える行動は、経営管理行動の基盤となると重要な行動と考えられる。

組織とは、「二人以上の人々の意欲的に調整された活動や諸力のシステム」であると概念定義され、経営組織管理とは、上記の概念定義をもとに、人材・組織マネジメント、経営組織の特徴と基礎概念、モチベーション、コミュニケーション、リーダーシップ等により組織を管理していく活動であり（大月ら, 2005）、経営組織管理においては、企業あるいは病院等で、状況に適応しながら、組織づくりに取り組んでいる。ステーションは、看護職員5人未満が、全体の6割以上を占め、人材に余裕のない状況であり（末田ら, 2014）、組織化は、ステーションが大規模化をしていくうえで、大きな課題となると考える。今回、管理者とスタッフの役割を明確にし、次世代の管理者を育成していく行動が示唆されてことは意義があると考えられる。

2) 【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】

ソーシャルマーケティングや保健・医療分野でのマーケティングに関する研究（真野

ら, 2005) やステーションの休止・廃止の理由として、開設当初予測していた利用者の増加が全くなく、大幅な赤字となり休止となったり、看護協会や地区の医師会のステーションの近くに開設し、競合に負ける結果となるなど(全国訪問看護事業協会, 2004)、企業であれば、市場調査により、地区のニーズや競合を把握した上で活動拠点を決定していく当たり前の行動が、ステーションでなされていない結果、ステーションの収支の赤字や休止や廃止に至る状況がある。したがって、経営を安定させ、地域で継続的に活動していくためには、地域の訪問看護ニーズを把握し、根拠ある計画を立案することが求められる。

3) 【スタッフのモチベーションを維持・向上させる行動】

看護職の労働環境を整えていくことの重要性やバーンアウトの問題などが課題となっている(伊豆上ら, 2007)。また対人関係による問題が離職などへつながるケースもある(平川ら, 2007; 仁科ら, 2009)。したがって、〈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〉ことは、重要な行動である。バーンアウトと訪問件数の関連があり、1人の訪問看護師の1日の訪問件数が多くなるとバーンアウトする可能性が高いことを示唆している(梅原ら, 2007)。福利厚生については、賃金と就業継続の関連があるとする先行研究もあるが(光本, 2008)、就業継続の重要な要因として賃金よりも職務満足ややりがいなどの影響が強いとする研究(中野, 2008)などがあり、〈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〉ことは、スタッフのモチベーションの維持・向上のために欠かせない行動であると考えられる。

心理的・身体的に仕事の負担感が強いことは仕事ストレスの要因なる(田口, 2012)、〈スタッフが一人で悩まないように、普段の言動や報告などからスタッフの困難感・不安や不満をとらえ、必要に応じて相談・助言する〉、〈夜間・緊急対応への心身の負担を軽減するため、負担を軽減する勤務体制やフォロー体制を工夫したり、手当をつける〉行動も重要である。

熟練訪問看護師の新人訪問看護師へのゆらぎへの関わりでは、自信の回復への支援、新人看護師の訪問看護師として適性を探ることや訪問看護のおもしろさを伝えることにより新人看護師への支援の重要を示唆しており(中村, 2006)、就業場所の1県のステーション313箇所を対象とした就業場所の選好の研究では、教育・研修に組織的支援や職場内の事例検討・勉強会がある職場が好まれていた(緒方, 2008)。つまり、〈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担当や、研修・学習参加への支援を行う〉ように、管理者の教育・研修への考え方や支援役割が重要な鍵となることがわかった。

4) 【ケアの質を担保するための行動】

ケアの質の担保は、大きくは、スタッフへの教育、ケアの標準化、医療事故等のスタッ

フのミスへの対応の3つの行動を基盤としていた。

研修や学習は管理者とスタッフの双方に行われており（片倉ら, 2004; 中村, 2006; 小森 2009; 本田ら, 2005）、人材育成のための教育や研修は、看護のケア質の保証へつながる。ステーション管理者がスタッフへの教育体制をつくる行動は、経営管理行動として重要といえる。

1 県 44 施設へ、日本訪問看護振興財団の作成した「訪問看護サービス質指標のためのガイドライン」を用いて調査し、管理者が質評価の必要性を理解しているものの、「看護サービス運営」、「事故、緊急対応」、「教育、研修、研究」、「連携」の評価が低く、これらへの取り組みがケアの質を保証すると管理者自身がとらえているとしており（広瀬, 2007）、これらの知見は、本研究の結果と一致する。

5) 【利用者数を確保・維持するための行動】

訪問看護の顧客は、利用者、利用者の家族、主治医、ケアマネジャー、介護福祉施設などである（小山, 2004）。患者は、自らが希望する病院へ受診・入院し、サービスの評価者となる。一方、訪問看護では、ほとんど依頼が主治医やケアマネジャーなどの依頼元からの紹介となる。そのため、サービスの評価者は、直接ケアを受ける利用者と利用者の紹介元である医師やケアマネジャーという二重の評価者を持つこととなる。利用者とのトラブルは、利用者本人のみならず、依頼元の信頼を失うことにつながり、依頼元の信頼を失うことは、トラブルをおこした利用者だけでなく、その後の多くの新規依頼を失う可能性が高くなる。したがって、〈医師やケアマネジャーとの信頼関係を築くため、連絡を密にとり、トラブルを未然に防ぐ〉行動は、利用者や家族、医師、ケアマネジャーとのトラブルを未然に防ぎ、信頼関係の構築し、継続的に利用者数を確保し、収入の安定につながると考える。

6) 【スタッフ数を確保する行動】

訪問看護ステーションの人材不足で、1880 か所のステーションの 62.7%が求人募集を実施し、そのうち採用できなかったところが 35.1%であった。人材不足の結果から約 39.8%のステーションが訪問看護の利用を断っており（全国訪問看護事業協会, 2007）、スタッフ数を確保することは、ステーションにとって重大な課題である。ステーションに必要な人材を確保する行動を常日頃から行うことが重要であると示唆した。

ステーションの人材確保は経営の基盤であり、雇用管理を経営戦略に組み込みながら、管理者が行動する必要があると考える。

7) 【看護の効率・効果を上げ、利用者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】

ステーションにおいて、収益を上げるには訪問件数を増やす必要がある（酒井, 2009）、訪

問という観点からは、ステーションから利用者宅までの交通アクセスや移動距離・時間が訪問件数の増加とともに増えるため、1人の訪問看護師が1日に訪問できる件数を単純に増やすことには限界がある。したがって、管理者として訪問看護においても事業圏域面積は、ステーションから訪問先までの移動距離、看護師の訪問件数等に影響し、収支の予測をする上で重要となる。訪問介護の拠点配置として、サービス提供圏や異動距離、担当者数、交通手段等から検討し、事業圏域面積が拡大すると収支が減少するという結果が導かれた(生田, 2005)。訪問看護が抱える移動の問題について、〈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〉行動が必要となる。

〈スタッフ数の不足や利用者の急増に対応するため、スタッフや管理者に訪問を振り分ける〉行動により、管理者は、日々の活動の中で、利用者数の増減とスタッフ数を常にモニタリングしながら、一定範囲を超えた変動への対応が困難となり、危機的状況につながることを防ぎつつ、利用者数とスタッフのスタッフ数の変動を微調整する必要があると考えられた。

8) 本研究の限界と課題

本研究は、半構造化面接により経営管理行動を導き、専門家会議で、経営管理行動指標についての妥当性の検討を行ったが、妥当性の検証としてはまだ不十分であると考えられる。また、ステーションの経営の安定を収支だけで判断するのではなく、ステーションのケアの質を保証し、経営が安定していることを判断できる外的基準の検討も必要であると考えられる。今後、経営管理行動指標の妥当性を検証と経営安定の目安となる外的基準について明らかにしていきたいと考える。

5. 結論

ステーション管理者9名に対し、半構造化面接法を用いて、ステーション管理者が経営を安定させるためにとる行動を明らかにし、経営管理指標案を作成した。この経営管理行動指標案を専門家会議を経て、項目を精錬し、【管理業務を遂行するための条件を整え、組織の体制を構築する】、【根拠ある事業計画を立案し、実施、評価する】、【ケアの質を保証する】、【利用者数を確保・維持する】、【自組織に必要な人材を確保する】、【スタッフのモチベーションの維持・向上に努める】、【日々の活動の効率や利用者数とスタッフ数の急な変動をモニタリングし、回避・対処する】の7つのカテゴリーと66サブカテゴリーが抽出された。7つの経営管理行動をとることで、ステーションの経営が安定することが示唆された。

謝辞

本研究を行うにあたり、お忙しい中、インタビューご協力いただいたステーション管理者の皆様、専門家会議に参加いただいた皆様に心より感謝いたします。

本研究は、平成 26 年度前期勇美記念財団の助成金を受け実施いたしました。

引用文献

- 青島耕平, 齋藤訓子(2009) : 訪問看護事業数減少要因の分析及び対応策のあり方に関する調査, 看護, 61 (3) , 66-75.
- 伊豆上智子, 勝原裕美子, 金井 Pak 雅子(2007) : NursingWorkIndex/NursingWorkIndex—Revised 開発の経緯, 看護研究, 40(7), 17-21
- 梅原麻美子, 古瀬みどり, 松浪容子(2007) : 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.
- 大月博司, 高橋正泰, 山口善昭(2005) : 経営学—理論と体系—.
- 緒方泰子, 福田敬, 橋本廸生, 吉田千鶴, 新田淳子, 乙坂佳代(2008) : 看護師の就職場所の選好に関する研究～訪問看護ステーション看護師を対象としたコンジョイント分析, 医療経済研究機構, 19(3), 233-252.
- 片倉直子, 佐藤譲, 佐藤美穂子(2004) : 訪問看護ステーション管理者が語る「時間」と「人材」～日本訪問看護振興財団によるグループインタビューから (その 1) ～, コミュニティケア, 53-55. 1
- 片倉直子, 佐藤譲, 佐藤美穂子(2004) : 訪問看護ステーション管理者が語る「賃金・報酬」「福利厚生」「経営者・管理者のあり方」～日本訪問看護振興財団によるグループインタビューから (その 2) ～, コミュニティケア, 52-55.
- 菊地美津子, 高橋直美(2008) : 経営面から見た訪問看護ステーションの考察—知名度を高め、経営の安定化をはかる—. 公益財団法人在宅医療助成勇美記念財団 助成報告書, 1-17.
- 小森直美(2009) : 訪問看護ステーション管理者からみる新入職訪問看護師の育成支援の実態と課題, 日本看護研究学会雑誌, 32 巻 3 号, 384.
- 厚生労働省(2008) : 介護給付費実態調査.
- 小山秀夫 (2004) : 訪問看護ステーションのマネジメント AtoZ. 医学書院. 81-87
- 酒井和行, 富澤治(2009) : 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.
- 末田聡美, 黒原由紀(2014) : 進化する訪問看護—大規模化・多機能化が成功の条件—, 日経 Healthcare, 6, 40-50.
- 全国訪問看護事業協会(2004) : 休止・廃止訪問看護ステーションに関する実態調査.
- 全国訪問看護事業協会(2007) : 訪問看護ステーションの現状と今後の展望について.
- 田口 (袴田) 理恵, 渡辺美香, 田高悦子, 河原智江, 臺有桂, 糸井和佳, 今松有紀 (2012) 訪問看護師の職業ストレスとストレスラーの検討, 横浜看護学雑誌, 5(1), 39-46.
- 中野康子(2008) : 訪問看護師の勤務継続と職務満足との関係, UH CNAS, RINCPC Bulletin, 15, 43-59.

- 中村順子(2006)：訪問看護ステーション管理者による新人訪問看護師への関わり 安心して訪問看護を任せられるようになるまで. 日本看護学会論文集 看護管理 36号, 80-82
- 生田京子(2005)：訪問介護、訪問看護の拠点配置とサービス提供圏に関する研究, 病院管理, 42巻2号, 191-202.
- 仁科祐子, 谷垣静子, 宮林郁子(2009)：訪問看護ステーションに勤務する看護職の仕事継続意思に関連する要因, 日本看護研究学会雑誌, 32巻3号, 384.
- 本田彰子, 赤沼智子, 菊池和子, 上野まり, 栗本一美, 炭谷靖子, 平山香代子, 千葉大学プロジェクト研究グループ(2004)：【訪問看護の専門性を考える ステーション多様化への視点】訪問看護師の現任教育と管理者と学習者でつくる訪問看護師の個別学習プログラムOJT計画書を作成・利用して, コミュニティケア, 8巻2号, 24-27.
- 広瀬聖子, 飯島純夫(2007)：訪問看護ステーションにおける訪問看護サービスの質評価の実際に関する研究, 山梨大学看護学会誌, 5巻2号, 61-66.
- 平川泰子, 古瀬みどり, 松浪容子(2007)：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.
- 福井小紀子, 他 (2011)訪問看護事業の基盤化に関する調査研究事業報告書
- 藤井千里, 赤間明子, 大竹まり子, 鈴木育子, 細谷たき子, 小林淳子, 佐藤千史, 叶谷由佳 (2011)：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, 日本看護研究学会誌, 31(1), 117-130.
- 真野俊樹, 水野智, 小林慎, 井出浩正, 山内一信(2005)：医療機関におけるマーケティング活動に関するアンケート調査, 医療マネジメント学会雑誌, 5(4), P506-510, 2005
- 光本いづみ, 松下年子, 大浦ゆう子(2008)：訪問看護師の仕事負担感や就業意思と業務特性との関連, 産業医科大学雑誌, 30(2), 185-196.
- 山口絹世, 吉本照子, 杉田由加里 (2014)：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, 5, 55-69.

表 1. 経営管理行動指標案

カテゴリー	番号	経営管理行動項目
管理業務を遂行できる状況をつくる行動	1	管理者としての力量を高めるため、必要な知識や情報を得る
	2	管理業務に専念できるように、管理業務の時間を確保する
	3	管理業務に必要な助言を得られるように、管理者仲間や専門家に相談できる体制をつくる
	4	スタッフとの信頼関係を構築するため、スタッフとともに実績を上げる姿勢を示しつつ、管理者としての役割を説明する
	5	次の管理者を育成するため、スタッフに管理業務の分担や代行をしてもらう
	6	管理者が不在でも日々の業務が円滑に進むように、管理者代行ができるスタッフを育成する
	7	ステーションとして自立するため、理念や経営目標を決める
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	収入の目安を決めるため、人件費率を一定以下なるように、月の目標収益を算出し、平均単価を出し、目標収益を訪問件数に換算する
	9	収入の状況を判断するため、毎月と3か月ごとで評価し、収支の増減の原因を検討する
	10	地域の訪問看護ニーズをつかむため、地域住民の構成を把握する
	11	事業計画の立案では、計画実施時における利用者数の変動に対応するため、新規依頼の時期・依頼者の概要を把握する
	12	スタッフ数の増減を見越して事業を計画するため、休みの理由や長期休暇、退職の情報を早めに把握する
	13	制度改正に対応するため、事前に情報を収集し、設備投資の費用を確保して、新たな加算の届け出の可能性を検討する
	14	一時的な支出の増大を防ぐため、大型の設備投資の支出を予測し、計画的に購入していく
	15	スタッフ自身が事業計画のモニタリングができるように、スタッフに収益の仕組み、経営目標、経営状況を知らせる

カテゴリー	番号	経営管理行動項目
スタッフのモチベーションを維持・向上させる行動	16	夜間・救急対応への心身の負担を軽減するため、手当をつけたり、負担を軽減する勤務体制を工夫する
	17	スタッフにとって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から、給与や手当を決定する
	18	スタッフの心身の業務負担を軽減するため、スタッフに無理のない勤務体制を組む
	19	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
	20	ミスをおこしたスタッフの精神的負担を軽減するように、スタッフへ配慮しながら、利用者の苦情を伝え、担当やケア内容を検討する
	21	スタッフが一人で悩まないように、スタッフの不安や不満をとらえ、必要に応じて相談・助言や仲間づくりを促す
	22	スタッフが仕事へのやりがいを持てるように、各々の関心に沿った利用者の担当や、研修参加への支援を行う
	23	スタッフのやる気を高めるため、他者の評価をもらいスタッフに伝える
	24	ステーションの経営状況が悪化したときも職員の給与を保証するため、増資や短期借入で補充する
ケアの質を担保するための行動	25	訪問看護の適性をスタッフと応募者の双方が見極めるため、採用面接や同行訪問により、管理者・スタッフが多面的に評価をする
	26	スタッフの力量開発のため、必要な研修の受講を時間的・経済的に保証し、受講の成果の共有を促す
	27	自律的なスタッフを育成するため、良い点をほめながら自主的に考え振り返るよう促す
	28	ステーション内のケアの質を一定以上に標準化するため、カンファレンスやミーティングで利用者のケア内容やクレームなどの情報共有や検討を行う
	29	継続的にケアの質を改善するため、スタッフの自己評価や管理者による他者評価を行い、改善の課題を導く
	30	スタッフに良いケアを提供してもらうため、スタッフが働きやすい環境を作る
	31	スタッフのミスに対応するため、スタッフへ問題発生時の報告義務やインシデントレポートの提出を求め、速やかに利用者宅を訪問し、対応を検討する
	32	スタッフが制度外・契約外のサービス提供を行わないように、スタッフへのサービス範囲の理解の確認と利用者へサービスの範囲・内容を説明する

カテゴリー	番号	経営管理行動項目
利用者数を確保・維持するための行動	33	依頼先にステーションを認知してもらうため、訪問可能範囲のケアマネジャーや開業医に直接挨拶に行く
	34	依頼元の医師やケアマネジャーと関わりを持ちやすくするため、在宅ケアについての相談を受ける
	35	利用者や依頼元からの信頼を得るため、期待に応えるようなケアを実施する
	36	利用者の不満が出ないように、利用者に合う担当者を決めたり、担当者を複数体制にして対応する
	37	依頼元の医師やケアマネジャーとの信頼関係を築くため、連絡を密にとり、トラブルを未然に防ぐ
	38	訪問依頼を確保するため、各ケースの訪問の必要性を検討し、新しく受け入れられる余裕をつくる
	39	利用者数を確保するため、依頼元に訪問を受ける余裕があることを伝える
	40	常に訪問依頼に応えられるように、内部で訪問日程を調整したり、訪問回数の条件をつけて訪問依頼を断らないようにする
	41	依頼を断るときは、利用者や依頼元が困らないよう、他のステーションを紹介したり、受け入れの再検討をする
スタッフ数を確保する行動	42	訪問看護を希望するスタッフを増やすため、スタッフが訪問看護を楽しんでいる状況をつくる
	43	スタッフの定着率を上げるように、ステーションが求める人材を採用するようにする
	44	スタッフ数を確保するため、利用者数の増加を予想し、スタッフの増員を検討する
	45	スタッフを確保するため、同業者や関係機関等に紹介を頼む
	46	利用者数に対してスタッフ数が一時的に過剰になってもステーションが求める人材がいたら新規採用する

カテゴリー	番号	経営管理行動項目
回避・対処して収益を確保するための行動 看護の効率・効果を上げ、利用者とはスタッフの急な変動を	47	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
	48	無駄な訪問をなくし、必要な訪問件数を確保するため、随時ケース検討や再アセスメントを行う
	49	利用者数とスタッフ数が均衡するように、スタッフ数が不足したときは、訪問件数を減らすか、増員を検討する
	50	利用者数とスタッフ数が均衡するように、スタッフが休んだときは、他のスタッフや管理者に訪問を振り分ける
	51	利用者の増大に対応するため、スタッフに一時的な忙しさであることを伝える
	52	スタッフのスケジュールに空きがでないように、受け持ち利用者が入院や短期入所後に再利用の際は、担当の変更があることを了承してもらう
	53	効率を上げ、収益を上げる時であってもスタッフのモチベーションを勘案する

表 2. 会議における検討議題

カテゴリー	項目番号	経営管理行動項目	妥当性				重要性				結果	修正案の有無
			A	B	C	D	A	B	C	D		
管理業務を遂行できる状況をつくる行動	1	管理者としての力量を高めるため、必要な知識や情報を得る	7	6	6	7	7	6	6	7	概ね適切	なし
	2	管理業務に専念できるように、管理業務の時間を確保する	7	6	6	7	7	6	6	7	概ね適切	なし
	3	管理業務に必要な助言を得られるように、管理者仲間や専門家に相談できる体制をつくる	7	6	6	6	7	6	7	6	概ね適切	なし
	4	スタッフとの信頼関係を構築するため、スタッフとともに実績を上げる姿勢を示しつつ、管理者としての役割を説明する	7	6	*	*	7	6	*	*	討議	意見不一致 表現修正案 内容修正案
	5	次の管理者を育成するため、スタッフに管理業務の分担や代行をしてもらう	7	5	5	3	7	6	5	3	討議	カテゴリー変更案 表現修正案
	6	管理者が不在でも日々の業務が円滑に進むように、管理者代行ができるスタッフを育成する	7	7	6	7	7	7	6	7	概ね適切	なし
	7	ステーションとして自立するため、理念や経営目標を決める	7	7	6	2	7	7	6	2	討議	カテゴリー 変更案

* : 未評価

カテゴリー	項目番号	経営管理行動項目	妥当性				重要性				結果	修正案の有無
			A	B	C	D	A	B	C	D		
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	収入の目安を決めるため、人件費率を一定以下になるように、月の目標収益を算出し、平均単価を出し、目標収益を訪問件数に換算する	7	6	6	3	7	7	6	3	討議	意見不一致 表現修正案
	9	収入の状況を判断するため、毎月と3か月ごとで評価し、収支の増減の原因を検討する	7	7	6	6	7	7	6	6	概ね適切	表現修正案
	10	地域の訪問看護ニーズをつかむため、地域住民の構成を把握する	7	7	6	2	7	6	6	2	討議	意見不一致 内容修正案
	11	事業計画の立案では、計画実施時における利用者数の変動に対応するため、新規依頼の時期・依頼者の概要を把握する	7	7	6	*	7	7	7	*	討議	表現修正案 内容修正案
	12	スタッフ数の増減を見越して事業を計画するため、休みの理由や長期休暇、退職の情報を早めに把握する	7	6	6	6	7	6	6	6	概ね適切	なし
	13	制度改正に対応するため、事前に情報を収集し、設備投資の費用を確保して、新たな加算の届け出の可能性を検討する	7	6	7	7	7	6	7	7	概ね適切	内容修正案
	14	一時的な支出の増大を防ぐため、大型の設備投資の支出を予測し、計画的に購入していく	7	6	6	7	7	6	7	7	概ね適切	なし
	15	スタッフ自身が事業計画のモニタリングができるように、スタッフに収益の仕組み、経営目標、経営状況を知らせる	7	6	7	7	7	6	7	7	概ね適切	なし

カテゴリー	項目番号	経営管理行動項目	妥当性				重要性				結果	修正案の有 無		
			A	B	C	D	A	B	C	D				
スタッフのモチベーションを維持・向上させる行動	16	夜間・救急対応への心身の負担を軽減するため、手当をつけたり、負担を軽減する勤務体制を工夫する	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	概ね適切	表現修正案 内容修正案
	17	スタッフにとって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から、給与や手当を決定する	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	概ね適切	なし
	18	スタッフの心身の業務負担を軽減するため、スタッフに無理のない勤務体制を組む	7	7	6	2	7	7	6	2			討議	意見不一致 表現修正案
	19	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	7	7	7	5	7	7	7	5			概ね適切	なし
	20	ミスをおこしたスタッフの精神的負担を軽減するように、スタッフへ配慮しながら、利用者の苦情を伝え、担当やケア内容を検討する	7	7	6	*	7	7	6	*			討議	意見不一致 内容修正案
	21	スタッフが一人で悩まないように、スタッフの不安や不満をとらえ、必要に応じて相談・助言や仲間づくりを促す	7	7	6	6	7	7	6	6			概ね適切	表現修正案
	22	スタッフが仕事へのやりがいを持てるように、各々の関心に沿った利用者の担当や、研修参加への支援を行う	7	7	*	7	7	7	*	7			討議	意見不一致 表現修正案
	23	スタッフのやる気を高めるため、他者の評価をもらいスタッフに伝える	7	7	*	6	7	7	*	6			討議	意見不一致 表現修正案
	24	ステーションの経営状況が悪化したときも職員の給与を保証するため、増資や短期借入で補充する	7	7	2	2	7	7	2	2			討議	意見不一致 カテゴリー修正案

カテゴリー	項目番号	経営管理行動項目	妥当性				重要性				結果	修正案の有 無
			A	B	C	D	A	B	C	D		
ケアの質を担保するための行動	25	訪問看護の適性をスタッフと応募者の双方が見極めるため、採用面接や同行訪問により、管理者・スタッフが多面的に評価をする	7	6	5	*	7	6	5	*	討議	意見不一致 内容修正案
	26	スタッフの力量開発のため、必要な研修の受講を時間的・経済的に保証し、受講の成果の共有を促す	7	7	7	2	7	7	7	2	討議	意見不一致 表現修正案 内容修正案
	27	自律的なスタッフを育成するため、良い点をほめながら自主的に考え振り返るように促す	7	7	5	*	7	7	5	*	討議	意見不一致 表現修正案
	28	ステーション内のケアの質を一定以上に標準化するため、カンファレンスやミーティングで利用者のケア内容やクレームなどの情報共有や検討を行う	7	7	7	4	7	7	7	4	討議	意見不一致
	29	継続的にケアの質を改善するため、スタッフの自己評価や管理者による他者評価を行い、改善の課題を導く	7	7	7	7	7	7	7	7	概ね適切	なし
	30	スタッフに良いケアを提供してもらうため、スタッフが働きやすい環境を作る	7	7	7	4	7	7	7	4	討議	意見不一致 カテゴリー修正案
	31	スタッフのミスに対応するため、スタッフへ問題発生時の報告義務やインシデントレポートの提出を求め、速やかに利用者宅を訪問し、対応を検討する	7	7	5	6	7	7	5	6	概ね適切	表現修正案
	32	スタッフが制度外・契約外のサービス提供を行わないように、スタッフへのサービス範囲の理解の確認と利用者へサービスの範囲・内容を説明する	7	7	2	7	7	7	2	7	討議	意見不一致

カテゴリー	項目番号	経営管理行動項目	妥当性				重要性				結果	修正案の有無
			A	B	C	D	A	B	C	D		
利用者数を確保・維持するための行動	33	依頼先にステーションを認知してもらうため、訪問可能範囲のケアマネジャーや開業医に直接挨拶に行く	7	7	6	4	7	7	6	4	討議	意見不一致
	34	依頼元の医師やケアマネジャーと関わりを持ちやすくするため、在宅ケアについての相談を受ける	7	7	6	6	7	7	6	6	概ね適切	なし
	35	利用者や依頼元からの信頼を得るため、期待に応えるようなケアを実施する	7	6	7	4	7	6	7	4	討議	意見不一致 内容修正案
	36	利用者の不満が出ないように、利用者に合う担当者を決めたり、担当者を複数体制にして対応する	7	6	6	6	7	6	6	6	概ね適切	なし
	37	依頼元の医師やケアマネジャーとの信頼関係を築くため、連絡を密にとり、トラブルを未然に防ぐ	7	7	6	4	7	7	6	4	討議	意見不一致 内容修正案
	38	訪問依頼を確保するため、各ケースの訪問の必要性を検討し、新しく受け入れられる余裕をつくる	7	6	6	7	7	6	6	7	概ね適切	なし
	39	利用者数を確保するため、依頼元に訪問を受ける余裕があることを伝える	7	7	6	7	7	7	6	7	概ね適切	なし
	40	常に訪問依頼に応えられるように、内部で訪問日程を調整したり、訪問回数の条件をつけて訪問依頼を断らないようにする	7	7	7	7	7	7	7	7	概ね適切	表現修正案
	41	依頼を断るときは、利用者や依頼元が困らないよう、他のステーションを紹介したり、受け入れの再検討をする	7	7	7	7	7	7	7	7	概ね適切	なし

カテゴリー	項目番号	経営管理行動項目	妥当性				重要性				結果	修正案の有 無
			A	B	C	D	A	B	C	D		
スタッフ数を確保するための行動	42	訪問看護を希望するスタッフを増やすため、スタッフが訪問看護を楽しいと思える状況をつくる	7	7	7	4	7	7	7	4	討議	意見不一致 表現修正案
	43	スタッフの定着率を上げるように、ステーションが求める人材を採用するようになる	7	7	6	*	7	7	6	*	討議	意見不一致 内容修正案
	44	スタッフ数を確保するため、利用者数の増加を予想し、スタッフの増員を検討する	7	7	6	4	7	7	6	4	討議	意見不一致
	45	スタッフを確保するため、同業者や関係機関等に紹介を頼む	7	7	6	4	7	7	6	4	討議	意見不一致 表現修正案
	46	利用者数に対してスタッフ数が一時的に過剰になってもステーションが求める人材がいたら新規採用する	7	7	5	6	7	7	5	6	概ね適切	

カテゴリー	項目番号	経営管理行動項目	妥当性				重要性				結果	修正案の有無
			A	B	C	D	A	B	C	D		
看護の効率・効果を上げ、利用者として収益を確保するための行動 とスタッフの急な変動を回避・対処し	47	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	7	7	6	7	7	7	5	7	概ね適切	なし
	48	無駄な訪問をなくし、必要な訪問件数を確保するため、随時ケース検討や再アセスメントを行う	7	6	7	7	7	6	5	7	概ね適切	なし
	47	利用者数とスタッフ数が均衡するように、スタッフ数が不足したときは、訪問件数を減らすか、増員を検討する	7	6	6	5	7	6	5	5	概ね適切	表現修正案
	50	利用者数とスタッフ数が均衡するように、スタッフが休んだときは、他のスタッフや管理者に訪問を振り分ける	7	7	7	7	7	7	5	7	概ね適切	なし
	51	利用者の増大に対応するため、スタッフに一時的な忙しさであることを伝える	7	7	6	4	7	7	5	4	討議	意見不一致 表現修正案
	52	スタッフのスケジュールに空きがでないように、受け持ち利用者が入院や短期入所後に再利用の際は、担当の変更があることを了承してもらう	7	7	5	7	7	7	5	7	概ね適切	表現修正案
	53	効率を上げ、収益を上げる時であってもスタッフのモチベーションを助長する	7	7	6	*	7	7	5	*	討議	意見不一致 内容修正案