

平成17・18年度全国訪問看護事業協会研究事業
訪問看護ステーション管理者養成プログラムの開発

報告書

平成 18 年 6 月

主任研究者 山崎摩耶

社団法人全国訪問看護事業協会

研究組織

1. 検討委員会

主任研究者	山崎 摩耶	(社)全国訪問看護事業協会 理事
委員	上野 桂子	(社)全国訪問看護事業協会 常務理事
委員	高砂 裕子	(社)南区医師協会南区メディカルセンター訪問看護ステーション 管理者
委員	新津 ふみ子	ケア・コーディネーション研究所 所長
委員	服部 万里子	城西国際大学経営情報学部 教授 服部メディカル研究所 所長
委員	藤原 泰子	社会福祉法人恩賜財団済生会支部東京都済生会済生会三田訪問看護ステーション 所長
委員	宮崎 和加子	特定医療法人財団健和会健和会訪問看護ステーション 統括所長
委員	山田 京子	(社)浅草医師会浅草医師会立訪問看護ステーション 所長
委員	佐藤 勝浩	(株)川原経営総合センター経営コンサルティング部門 統括取締役

2. 協力者

	平井 謙二	(株)川原経営総合センター医業経営コンサルティング1部 シニアマネージャー
--	-------	---------------------------------------

3. 事務局

	中野 夕香里	(有)Yukari&Co. 取締役社長
	全国訪問看護事業協会	担当者 千木良厚治、木全真理

はじめに

医療・介護ニーズをもつ者へのサービス提供の場の、病院をはじめとする収容施設から療養者の居宅への移行が進められている。このような場の転換は、そもそも、居宅での療養を望む利用者の意向を背景に伸展してきたものであるが、近年は、医療の効率化・医療費の抑制を図る施策の一貫としての色合いも強く、制度的な介入やインセンティブにより、在宅療養へのシフトが強行に進められている。目下、進められている医療制度改革においても、医療費の抑制を目途した療養病床の大幅な削減が予定されており、施行時には、療養病床に入院する患者の相当数が在宅へ移行すると推測される。

このようなサービス提供の場の在宅へのシフトは、量的側面のみならず、質的な側面にも大きく影響し、在宅療養者へのサービス提供の量・質両面からの拡充が求められる。従来に比し、医療依存度の高い療養者が増加することを鑑みれば、訪問看護ステーションに、これまで以上に大きな役割が期待されていることは明らかである。

量的な側面からみれば、平成平成4年の指定老人訪問看護制度の創設以後、平成12年に介護保険制度がスタートしたことも手伝って、訪問看護ステーションの整備については、一定程度の成果を挙げていると言えよう。その一方で、職員の確保・育成、利用者の獲得等、管理運営上の問題を抱え、そのために、ミクロあるいはマクロの両面で、良質のサービス提供に支障を来たす事例も少なくないように見える。

このような運営管理上の問題に円滑に対応し、良質な訪問看護サービス提供を推進するためには、まずは、ステーションの管理者機能を適切に確保することが肝要である。

訪問看護ステーションの管理者については、看護職であること以外の特段の要件設定はない。したがって、現在、管理者は、さまざまな経験、経歴をもった看護職が努めており、管理能力にもばらつきが大きい。このような管理能力の均衡・向上を図るための研修についても、体系化、標準化されたプログラムの検討は十分行われておらず、管理者のキャリア・デザインも不明確である。

本研究事業では、このような背景を鑑み、訪問看護ステーション管理者に求められる管理機能やコンピテンシーを明確にし、それを習得するための管理者養成プログラムの検討を行った。検討にあたっては、より多くの管理者の意見の収集を行い、できるだけ実態を反映するよう努めた。

本研究事業の成果が、全国の訪問看護ステーションの管理者の養成研修に活用され、管理者の資質の向上に寄与するとともに、ひいては、訪問看護サービスの質の向上に貢献できるものであることを期待したい。

主任研究者 山崎摩耶（社団法人全国訪問看護事業協会）

目 次

1 緒言	2
(1) 背景	2
(2) 目的	2
2 方法	3
(1) 検討委員会の設置	3
(2) 検討のフレーム	3
(3) 研修試行に向けてのシラバスの作成	4
3 結果	5
(1) ステーション管理者および有識者へのヒヤリング調査	5
(4) 訪問看護ステーション管理者アンケートの実施	15
(5) 管理者養成のあり方（試行にむけての最終案）の作成	28
4 考察	34
(1) 期待される管理者像と研修の位置づけ	34
(2) 系統的な研修の実施と評価	34
(3) 実効性のある研修体制の構築	35
(4) 継続的な支援体制の重要性	35
(5) 今後の課題	35
5 結語	36
別添資料	37

1 緒言

(1) 背景

平成4年の指定老人訪問看護制度の創設から13年が経過したが、訪問看護ステーションの開設は5,500箇所を超え、量的な整備は一定進んできた。

訪問看護ステーションは保健師・看護師が管理者としてステーションの管理運営・経営にかかわり事業を推進している。このことは訪問看護事業の推進に看護職が積極的にかかわる基盤ともなり、また地域における看護機能の独自性発揮にも大きな貢献をし、開設を促進してきた背景のひとつともなってきた。

しかし一方では介護保険制度の開始後、訪問看護ステーションは他の居宅サービスに比べ、開設数や利用者の伸び悩み等、運営上の課題を抱えている。また管理者の獲得困難や、定着の問題、従事者の人材不足などもみられ、なかには休止・廃止等の事業所もでているなど、ステーションの管理運営が必ずしも順調とはいえない状況も全国的に出てきている。

訪問看護ステーションの管理者は法令や制度を遵守して、事業所のあらゆる管理の責任を担い、従事者の業務と利用者のQOLや在宅生活支援の安全と安心を守る役割があり、良質なステーション運営の鍵は管理者が理念や目標を見据え、安定した運営管理ができる事にかかっている。

現在、訪問看護ステーション管理者養成のための研修は、本事業協会でも開催しているが、標準化されたプログラムはまだ開発されていない。従って、管理者として基本的な知識・態度・技術等を学びたいと思う初心者から、管理能力を向上されたいと思うベテランまで段階別のプログラムもなく、ステーション管理者のキャリアアップとして目指すところが見えにくい。

これらの背景から事業者団体として訪問看護ステーション管理者の養成のために標準化されたプログラムの開発と、それに基づく管理者養成研修の充実が急務だと考えられる。

(2) 目的

本研究では、管理者養成研修の実施を通して、訪問看護ステーション管理者を支援し、また、訪問看護ステーションの健全な経営に資するため、

1) 管理者に求められる機能・コンピテンシーを明確にする

- 2) 管理者の機能・コンピテンシーを獲得するための、管理者養成プログラムを開発する
- 3) 研修の実施体制のあり方を検討する
- 4) 訪問看護ステーション管理者の継続的支援体制のあり方を検討する

の4点を目的とする。

2 方法

(1) 検討委員会の設置

訪問看護ステーション管理者および有識者から構成される検討委員会を設置し、研究事業を進めるにあたっての検討フレームの整理と検討を行った。

(2) 検討のフレーム

検討は、以下の手順で行うこととした。

1) 管理者養成のあり方の明確化:「管理者養成のあり方 1 次案」の作成

i) ヒヤリング調査の実施

訪問看護ステーション管理者および訪問看護、経営・組織マネジメント領域の有識者に対して、訪問看護ステーションの管理者に求められる能力、管理者養成のあり方に関するヒヤリング調査を実施した。なお、ヒヤリング調査には、検討委員会委員による、これからの訪問看護ステーションのあり方(訪問看護ステーションが果たすべき役割・機能)およびそのようなステーションをマネジメントする管理者のあり方、について検討委員会委員からのプレゼンテーションとディスカッションも含まれる。

ヒヤリング調査の内容を検討した結果は、管理者にもとめられる能力(コンピテンシー)、として整理した。

ii) 文献検討: 現行の研修内容・方法のレビュー

訪問看護ステーションを対象とした現行の研修について、文献・資料を用いたレビューを行った。

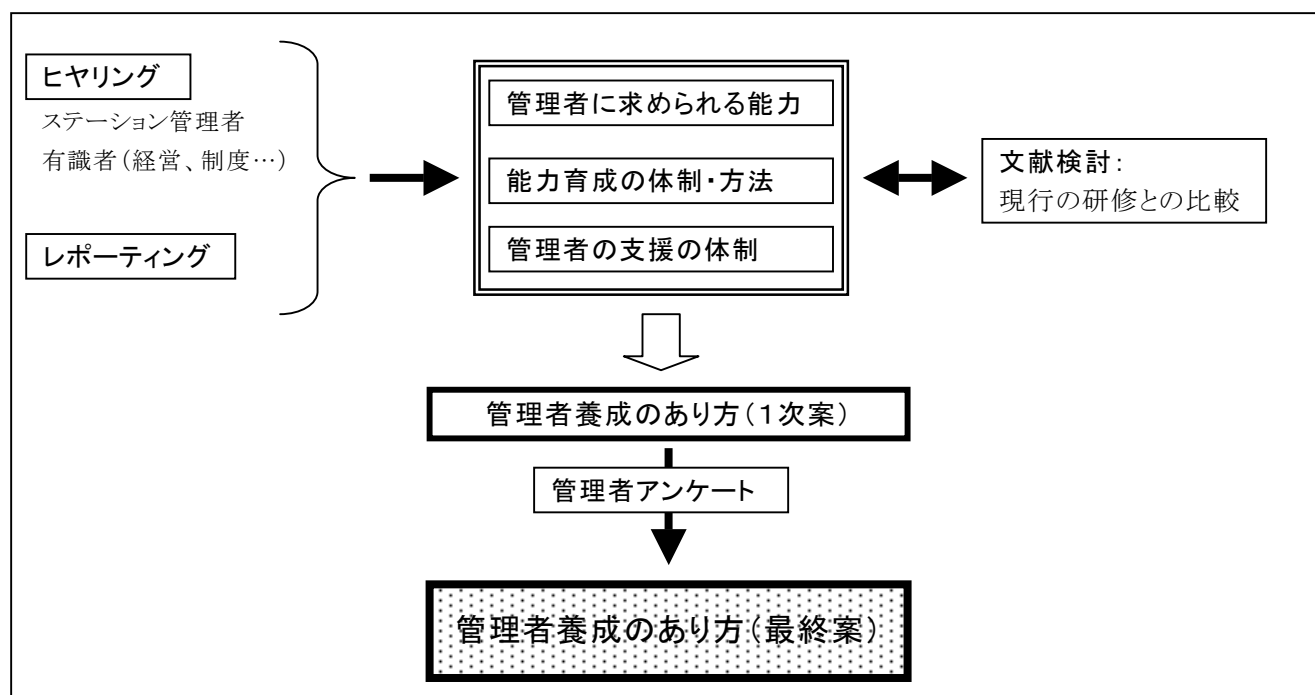
iii) 「管理者養成のあり方1次案」の作成

i)、ii)に基づき、管理者にもとめられる能力(コンピテンシー)内容の再整理と、その養成を行う方法、体制についてとりまとめ、「管理者養成のあり方1次案」とした。

2) 「管理者養成のあり方1次案」の見直し

1)により作成した「管理者養成のあり方1次案」につき、全国の訪問看護ステーション管理者の意見を収集するためのアンケート調査を実施し、その結果に基づき、管理者に求められる能力の内容の適切性および養成方法・体制の実現可能性(フィージビリティ)等について検討・見直しを行い、新たな枠組みによる管理者養成研修の実施に向けての最終案として取りまとめた。

図1 検討のフレーム



(3) 研修試行に向けてのシラバスの作成

「管理者養成のあり方(最終案)」による訪問看護ステーションの管理者養成研修の円滑な実施に資するため、研修内容についてより詳細に明示するシラバス資料を作成した。シラバス資料には、それまでの検討において確認された問題意識や重要事項が反映されるよう留意した。

3 結果

(1) ステーション管理者および有識者へのヒヤリング調査

1)ヒヤリング調査の実施

訪問看護ステーション管理者および有識者を対象としたヒヤリング調査を2回にわたり実施した。ヒヤリング調査の対象者は表1の通りである。

表1 管理者養成のあり方に関するヒヤリング調査 対象者
(*:検討委員会委員)

訪問看護ステーション 管理者		斉藤寿美(山梨県看護協会荒川訪問看護ステーション 管理者)
		佐々木静枝(世田谷区社会福祉事業団訪問看護ステーションけやき 管理者)
		佐野袈裟美(みやのぎ訪問看護ステーション 管理者)
		中里貴江(訪問看護ステーションきらくな家 管理者)
		中村静江(埼玉県看護協会常務理事/埼玉県訪問看護ステーション連絡協議会会長)
	*	上野桂子(全国訪問看護事業協会 常務理事)
	*	高砂裕子(南区メディカルセンター訪問看護ステーション 管理者)
	*	藤原泰子(東京都済生会済生会三田訪問看護ステーション 管理者)
	*	山田京子(浅草医師会浅草医師会立訪問看護ステーション 管理者)
有識者 (組織マネジメント/ 経営管理等)		川渕孝一(東京医科歯科大学医療政策学(医療経済学) 教授)
		小山秀夫(静岡県立大学経営情報学部 教授)
	*	佐藤勝浩(川原経営総合センター経営コンサルティング部門 統括)
	*	服部万里子(城西国際大学経営情報学部 教授)
	*	平井謙二(川原経営総合センター医業経営コンサルティング1部 シニアマネージャー)

2)訪問看護ステーション管理者に求められる能力(コンピテンシー)

ヒヤリング調査を通じて、管理者に必要な能力を検討するにあたって理解しておくべき、背景要因が整理された。

まず、制度的な背景としては、

- 訪問看護ステーションの管理者が看護師であることの意味・意義を正しく理解することが必須であること
- 訪問看護ステーションは適切なマネジメントを行って然るべき事業体として位置付けられていること

- 医師の指示書が必要である等、不特定多数の利用者を対象とできないことが、マーケティングの観点からは特異的であること

が挙げられ、これらの点を踏まえて、必要な能力についての議論をすることが必要である。

その一方で、

- 経営管理の経験のない管理者が多いことや教育の機会も希少であること等から経営・運営(力)の実態は個々の資質によるところが大きく、標準化されておらず差が大きいこと
- そのような実態に比して管理者に期待される役割が大きすぎ、現状では、管理者機能に関しては期待値と実態との間にアンバランスがあること
- そもそも管理者の業務範囲が整理されていないことも、管理者間で業務の実践状況にばらつきを助長していること
- さらには、管理者が重要であると認識する管理業務とその実践との間に隔たりがある等、管理者が自身の業務を十分管理できる状況にないこと

等の管理者のおかれている現状についても議論がなされた。

管理者自身が現在の管理機能をどの様に認識できているかという点からは、

- 「地域」の視点が不十分であること、
- 経営意識が低いこと(特に、医療施設等に併設するステーションにおいて顕著)、
- マーケティングやリ・マーケティングの重要性に対する認識が十分でないこと、
- 病院型トップマネジメントの誤用がみられること(実践が管理者から非可視である業務では機能しない)
- 業務の抱え込みの傾向があること(チームケアのマネジメントができない)
- 管理者の仕事の主軸が定まらない(管理業務に専念できない)こと

等の問題点が指摘された。

これらを踏まえた上で、ヒヤリング調査の結果に基づいて検討した結果、訪問看護ステーションの管理者に求められる能力(コンピテンシー)は、大きく、「訪問看護に関わる最新情報・知識の有無」、「管理者としての能力」に2分された。このうち、本来的な能力・コンピテンシーは后者であり、前者(最新情報・知識)はそれが適切に発揮されるために適時、捕捉されるべき補助的事項であるといえる。また、后者の「管理者としての能力」は、さらに、「管理者に求められる機能」と「管理者としてのスキル」の2つに整理された(表2)。

表2 管理者に求められる能力: 枠組み

○訪問看護に関わる最新情報・知識	
○管理者としての能力	管理者としての機能 管理者としてのスキル

この枠組みにそって、管理者に求められる具体的な能力(コンピテンシー)を表3のようにとりまとめた。

「訪問看護に関わる最新情報・知識」には、制度の動向と訪問看護の知識・技術に関する2つの内容が考えられた。

「管理者としての能力」のうち、「管理者としての機能」は、整理の結果、訪問看護の専門知識・技術、経営の基本的な知識・ノウハウ、実践的経営、人材育成、人材管理、組織の運営管理の6つから構成された。機能≒役割であるため、この6体系は、すなわち、訪問看護ステーションの管理者の業務体系であるとも考えられる。

これらの管理者の機能(役割)発揮するために、管理者が身につけておくべきスキルとしては、論理的思考(ロジカルシンキング)の技量、判断力、経済的思考力、先見力、哲学的思考の技量、柔軟性・対応力、交渉・折衝能力、行動力、責任感・責任遂行能力、支援力・支援的姿勢、バランス感覚、プレゼンテーション力が挙げられた。

表3に整理した能力・コンピテンシーは、それぞれの内容やその獲得に至るプロセス等により、管理者になる人材が事前に、それまでの学習や経験を通じて身につけておくべき、いわば、管理者の要件として位置づけられるものと、管理者養成研修等の中で事後的に、体系的に教育すべきものとに区分して、活用していく視点も重要である。

表3 管理者に求められる能力(コンピテンシー)

大分類	中分類	小分類	内容	
□訪問看護に係る最新情報	1 制度に関する事			
	2 知識・技術に関する事			
□管理者としての能力 (管理者の機能)	3 訪問看護の専門知識、技術			
	4 経営の基本的な知識、ノウハウ	4-1 財務等についての基本的な理解		
		4-2 管理者の責任(質・安全・コンプライアンス)		
		4-3 経営状態の把握		
	5 (実践的)経営	5-1 管理者の位置づけ・役割		
		5-2 マーケティング(開業前、リ・マーケティング)	利用者確保/地域のネットワーク/連携 等	
		5-3 マネジメント	ポリシー/利用者とサービスのマッチング/目標管理/変化への対応 等	
		5-4 ストラテジ(戦略的経営)	事業計画/将来展望	
	6 人材育成		個々の能力の評価と育成/組織への組み込み	
	7 人材管理	7-1 人材の確保と活用	人員の確保/個々の能力の有効活用・適正配置	
		7-2 人材管理	モチベーション管理/健康管理(身体的・精神的)/支援	
	8 組織運営管理	8-1 体制づくり	管理業務の基礎	
		8-2 運用・システム	効率性/ニーズへの対応...	
		8-3 情報の管理	職員間での情報の共有/利用者情報の管理	
		8-4 資源の管理	適正配分/安全性/有効性/効率性...	
		8-5 職場環境の整備	働きやすい体制/人間関係の調整...	
		8-6 対外的折衝・交渉	地域資源のコーディネート	
		8-7 利用者の管理	経営的側面、RM、質管理、サービス管理	
	(管理者としてのスキル)	9 論理的思考(ロジカルシンキング)		情報処理/問題の明確化/分析・統合/問題解決
		10 判断力		
	11 経済的思考			
	12 先見力			
	13 哲学的思考			
	14 柔軟性・対応力			
	15 交渉・折衝能力		コミュニケーション/調整	
	16 行動力			
	17 責任感・責任遂行能力			
	18 支援力・支援的姿勢			
	19 バランス感覚			
	20 プレゼンテーション力			

2) 管理者養成の方法・体制

次に、ヒヤリング結果のさらなる検討および、訪問看護ステーションの管理者を対象とした既存の研修についての文献等のレビューを行って、1) でとりまとめた「管理者に求められる能力(コンピテンシー)」を養成していく具体的な方法とその実施の体制についてとりまとめた。

検討にあたっては、上述したような管理者の実態・実情に対応できるものとする視点が重要である。そのため、養成の方法については、管理者の経験等の多様性に対応できることが必要であることを踏まえると、経営塾のような形態がよい、また、管理者は繁忙なので、時間的な配慮・工夫が必要であり、日々の実務と集合研修の適切な組み合わせやインターネットや電子媒体を活用したオンデマンド化の工夫も近い将来に不可欠であると考えられた。研修の方法については、時間と費用に見合った魅力あるものとする工夫がまず重要であり、例えば、実践的な内容と魅力的な講師を準備できるかが肝要である。さらに、養成の結果をステーションにおける実践に活かすという意味では、意思決定や問題解決に資するスキルの獲得に力点を置いた構成についても考慮すべきであることが確認された。さらには、参加者の意欲を喚起する研修の形態、例えば、講義・実習・演習等多様な形態の準備、即戦力を養うためのケーススタディの導入、他業種からの講師の依頼等についても一考すべきであるとされた。

以上を踏まえ、具体的な養成体制につき、以下の通り、1次案をとりまとめた。

i) 研修のフレーム・体制

①研修の対象について

・広く全国の訪問看護ステーションの管理者の支援を目的とする。したがって、受講の機会を広く設けるために、管理者であること以上の特段の要件(教育・経験歴等)は設けない。

・さらに、現任者だけでなく、ステーション開設を予定している者にも受講の機会を開いていくことについても検討するほうがよい。ただし、その場合、受講時にステーション管理経験のない点についての考慮が必要となる。

②研修の構成について

・受講者の利便性を考慮し年 3 回に分け、段階的(レベルアップ志向)の構成とし、各回の位置づけ・目的を明示する。

・内容に応じて、演習形式の研修を積極的に導入する。

→演習は、研修期間内に行うグループワーク等のものだけでなく、研修の間の

期間に各自が行う課題演習等を含む。

③開催規模および費用について

- ・研修の費用、効果、量的ニーズ等の観点から開催規模(受講者数)を検討することが必要。
- ・費用負担の点から、参加しやすい受講料設定を行うとすれば、相応の規模での開催となることが必至であるが、その際には、講義・演習の形式に配慮・工夫を行うことが重要である。
- ・たとえば、演習でグループワーク等を行おうとする際には、講師だけでなく、院生等によるファシリテート機能を確保することも一考の余地がある。

ii)研修の内容

①検討結果からの整理

- ・実施可能性の観点から検討を加え、研修の科目イメージを次頁の表4-1のとおり整理した。

②3回の段階別研修への振分

- ・3回の研修につき、上述の考え方にに基づき、表5のような位置づけ・目的設定を行い、表4-2のとおり、科目の振分けを行った。

表5 段階別研修の考え方

第1期:訪問看護ステーションの管理 基礎編:管理の基礎を学ぶ

(管理者の役割の理解、基本的な経営・運営技術の獲得、人材確保・管理の理解)

第2期:訪問看護ステーションの管理 分析編:自ステーションを分析する

(管理者の役割の理解(実務編)、経営分析力の獲得、システムづくり)

第3期:訪問看護ステーションの管理 経営実践編:自立/自律した戦略的な管理者になる

(戦略的マネジメント力の獲得、人材育成のノウハウの獲得、論理的思考力・判断力の養成)

③研修時間数（表6・7）

・1 単位=90 分

・12 単位(18 時間)／回×3 回=36 単位(54 時間)

表6 1 回の研修の時間割イメージ

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1		■			■		■		■		
2	■		■			■		■		■	
3	■		■			■					

④“管理者としてのスキル”の取り扱い

・検討された内容のうち、“スキル”に該当するものについては、単独で科目として成立しない場合、他の科目の中で以下の方法で取り上げる。

→その必要性、具体的な活用方法等について講義の中で扱う。

→他の科目に関する演習を通じて経験的に学習する。

iii) その他

①インターネット・電子媒体等の活用について

・当面は研修内容の 2 次利用(研修内容を受講生が繰り返し学習できるようにする)のみを目途とし、オンデマンド化については、継続的に検討する。

②演習体制の強化について

・受講生の演習体制整備の一環として、協カステーション(研修受け入れマグネットステーション)を組織することも検討課題とする。

3) 管理者の継続的支援のあり方

・研修後のフォローアップ体制のあることが重要。

→修了者のネットワーク、支援窓口…

・管理者が利用できる相談窓口機能が必要。

・受講者同士のネットワークをつくとよい。

表7 科目別単位数

第1期

目標：訪問看護ステーションの管理 基礎編：管理の基礎を学ぶ

主な内容：管理者の役割の理解、基本的な経営・運営技術の獲得、人材確保・管理の理解

管理者能力 中分類	科目イメージ	単位数		
		講義	演習	課題演習
	(オリエンテーション)			
1 制度	訪問看護を取り巻く制度の動向	1		
2 知識・技術	(最新 訪問看護技術)			
4 基本的な経営知識 5 実践的な経営	管理者の役割 1：制度的な位置づけとその機能	2		
4 基本的な経営知識	経理・財務の基礎知識	1	1	
5 実践的な経営	ステーション運営管理 ファーストステップ	2	1	☆
7 人材管理	人材管理 1：人材の確保と労務管理	2		
7 人材管理 8 組織運営管理	人材管 2：職場環境づくりとモチベーション管理	2		
		10	2	
		12		

第2期

目標：訪問看護ステーションの管理 分析編：自ステーションを分析する

主な内容：管理者の役割の理解（実務編）、経営分析力の獲得、システムづくり

管理者能力 中分類	科目イメージ	単位数		
		講義	演習	課題演習
4 基本的な経営知識 5 実践的な経営	管理者の役割 2：事業所運営管理総論	1		
4 基本的な経営知識	経営状態の把握・評価	2	1	☆
8 組織運営管理	効率的運営のためのシステムづくり	1		
8 組織運営管理	地域連携：業務提携、営業・広報活動	2		
	情報管理・資源管理メソッド	2		
	利用者マネジメント・顧客の管理	2	1	
		10	2	☆
		12		

第3期

目標：訪問看護ステーションの管理 経営実践編：自立/自律した戦略的な管理者になる

主な内容：戦略的マネジメント力の獲得、人材育成のノウハウの獲得、論理的思考力・判断力の養成

管理者能力 中分類	科目イメージ	単位数		
		講義	演習	課題演習
5 実践的な経営	訪問看護ステーション 実践的経営論	2	1	
9~20 管理者のスキル	管理者の役割：管理者スキルの体系	2		
6 人材の育成	人材の育成	2		
9 論理的思考 10 判断力	ケースに学ぶ管理者の意思決定メソッド	1	4	☆
	(総括・修了証授与)			
		7	5	
		12		

(4) 訪問看護ステーション管理者アンケートの実施

1) 実施概要

作成した「管理者養成のあり方1次案」についての意見を収集するために、全国の訪問看護ステーション管理者を対象としたアンケート調査を実施した。

調査の実施概要は表8の通りである。

表8 管理者養成研修プログラムに関するアンケート調査 実施概要

<目的>

作成した管理者養成プログラム案(実施体制、内容、等)について、その受講者となる訪問看護ステーションの管理者から評価を得て、より実効性の高いプログラムへと見直しを行うための資料とする。

<方法>

- 1) 対象: 全国の訪問看護ステーションのうち、500箇所の事業所の管理者
 - 全国訪問看護事業協会会員(平成18年4月現在)から層別無作為抽出
 - 対象数を各都道府県の会員ステーション数に応じて比例配分して割当
- 2) 実施時期:
 - 発送 平成18年5月10日
 - 〆切 平成18年5月19日
- 3) 調査方法:
 - 調査票を用いたアンケート調査(A4 2枚)
 - 郵送にて回収
- 4) 調査内容:(調査票 別添)
以下のそれぞれの内容に関して、管理者の意見を得る。
 - プログラムの内容
 - 研修期間
 - 研修費用(受講料)
 - 受講資格
 - 参加意向
 - 研修の位置づけ(管理者としての資格等との関係、修了者への付加的サービスのあり方等)
 - その他

<回収状況>

回収数(5月31日回収分まで): 278人(回収率 55.6%)

2) 実施結果

i) 研修内容の適切性

① 科目の適切性

1次案で整理したそれぞれの科目につき、その適切性についての回答を得た(表9)。表には、全回答者数に占める「適切である」と回答した回答者の割合(%)を示す。

表9 研修プログラム内容の適切性

管理者養成研修 プログラムの内容		適切である	
		n	%
(1)制度論	①訪問看護を取り巻く制度の動向	264	95.0
	②最新 訪問看護技術(必要に応じて)	227	81.7
(2)経営に関する基本的知識・技術	①経理・財務の基礎知識	244	87.8
	②経営状態の把握・評価	251	90.3
(3)管理者の役割	①制度的な位置づけとその機能	248	89.2
	②ステーション運営管理総論	253	91.0
	③管理者に求められるスキル	259	93.2
(4)実践的経営論	実践的経営論(マーケティング/マネジメント/ストラテジ)	239	86.0
(5)人材管理・育成	①人材の確保と労務管理	259	93.2
	②職場環境づくりとモチベーション管理	252	90.6
	③人材の育成	266	95.7
(6)ステーション運営管理各論	①運営の基礎	256	92.1
	②効率的運営のためのシステムづくり	253	91.0
	③情報の管理と活用	263	94.6
	④資源の管理と活用	254	91.4
	⑤地域連携:業務提携、営業・広報活動	264	95.0
	⑥利用者マネジメント、顧客の管理	261	93.9
(7)管理技術スキル獲得	ケースに学ぶ管理者の意思決定メソッド	256	92.1

② 追加すべき内容

さらに、1次案に追加すべき内容として表10の意見を得た。これらの意見はそれぞれ検討し、必要と思われる事項については適宜追加・修正等を行った(表中「対応等」欄)。

表 10 1次案に追加すべき内容

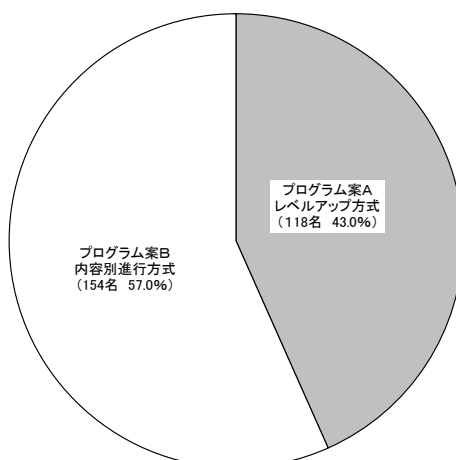
意見	対応 等
リスクマネジメント、倫理問題へのとりくみ、心構え等	(6)でリスクマネジメントに関する事項をまとめて 1 科目とする 倫理に関しては「関連法・制度の理解と対応のポイント(新設)」で扱う
災害時のステーションとしての管理のあり方	
災害対応についてのものがあればよい	
訪問看護における訴訟問題など、どのようにステーション及び職員を守っていくか	
上記の内容に含まれていると思いますが、苦情処理、リスクマネジメントに関するもの	
危機管理、苦情処理	
リーダーシップに関すること。メンタル的な面も少し。「気のもち方」の部分。コーチングとか	リーダーシップに関しては(3)②に含まれている。科目名に明示的にする
人材育成に入ると思うが、コーチング技術	実施時の状況に応じて適宜取り上げる
人材育成に日々、そして長年悩んでおりストレスの源。そのあたりにスポットを(各論として)あてて欲しい	原案に含まれる
メンタリング(モチベーション管理)	原案に含まれる
(5)①に関係しているかもしれませんが、スタッフの技術チェックや到達度と段階別評価をどのようにしていくか(キャリアアップと評価で昇任・昇給に反映させる等)。(1)②についても段階と評価(技術度チェック)	原案に含まれる
マニュアルの作り方(必要な内容)	原案に含まれる
顧客管理の中に入るかもしれないが、満足度アップ要求に応えていくことなど	原案に含まれる
所長としてもモチベーションアップのプログラムが必要	(3)③に、管理者のセルフマネジメントの内容を追加
自己管理について(管理者は孤独)	
市場調査と戦略	原案に含まれる
自己・職員のストレスの軽減の教育	(5)②に、ストレス管理の内容を追加
コミュニケーションスキル(人間学)…カウンセリング能力	原案に含まれる
記録管理について。訪問看護記録の実際、開示に向けた体制づくり等	記録の実際は、管理者養成としては対象外。開示関連は、「関連法・制度の理解と対応のポイント(新設)」で扱う
臨地実習への対応	(6)①の中で、触れる
請求システムについて	原案に含まれる
(2)にレセプトに関しての基本事項を追加。	原案に含まれる
(5)①→パートに関する賃金、労働管理等	原案に含まれる
(1)②については看護技術自体よりも、その行為に絡む法律上で知るべきことをしっかり学びたい	(1)②を「関連法・制度の理解と対応のポイント」へ変更。
管理者適性を判断し、役割遂行の指示、サポートがほしい	研修開始時に適性チェックを行い、受講姿勢やモチベーションアップを図る？
管理者になるための自己管理、どういう人物か、素質等。自分自身がどういう人物か知る。経営者として全く向いていないのではないかという管理者が多い(看護スキルという意味で)。看護の独立とほど遠い管理者が多くいるため、質の向上に向いていかない	
看護技術の中で小児などのシリーズで行ってほしい	管理者養成としては対象外
医師の指示書で初回訪問をするが指示書の内容に問題があり	参考意見

医師の問題であるので大変難しいと思うが、これから体制を変えていく必要も視野にいれ、「指示書の内容」に焦点をあててほしい。在宅看護についての認識が薄い様な気がする	
併設型のステーションの場合、法人の組織にしたがって行うことが多く、独自で動くことが少なく、学習したものがすぐに役に立つということはないが、ステーション運営管理は大切で、しっかり学習する必要あり	参考意見
全ての面で知識が必要。人、もの、お金の動き、管理者の悩み等(リスク)	参考意見
内容はもちろんだが、講師によってもずいぶん異なるので、そこはよく見極めていただきたい	参考意見
(2)経営に関する…に関しては医師会側が運営しているため、全く関わらせてもらえない。私達も全体の中の1つ部署の位置づけのため概念としての知識は得たいが実際には必要ない状況。また、営業・広報しなくとも地域に根ざし、医師会内より要請はある為、恵まれた状況で看護に専念できる	参考意見
他のステーションの実情。具体的な育成や教育方法など、取り組んでいる状況を知り参考にしたい	(7)や課題演習等で共有できる
管理者間の親睦をはかる場も必要	研修期間内に懇親の場を設ける

ii) 研修プログラムの構成

3回の研修で段階的な目的設定をするプログラム案 A:レベルアップ方式と、内容別に構成するプログラム案 B:内容別進行方式の2案のいずれ適切であるか意見を収集した。

図 2 研修プログラムの構成について



iii) 研修の実施体制

① 研修期間(3日間×3回)の適切性

研修期間については、約70%が「適切である」とした。「適切でない」と回答した81名のうち、26%にあたる21名は、対案として提示した「5日間×2回」を選択したが、その他60名はその他の研修期間を望んでいた。具体的な意見は表11の通りであるが、研修期間の設定(日数、回数)の選好には、開催日は週末を含んでいるか否か、開催地がどこであるか、開催頻度(間隔)も影響していることがうかがえた。

図3 研修期間について

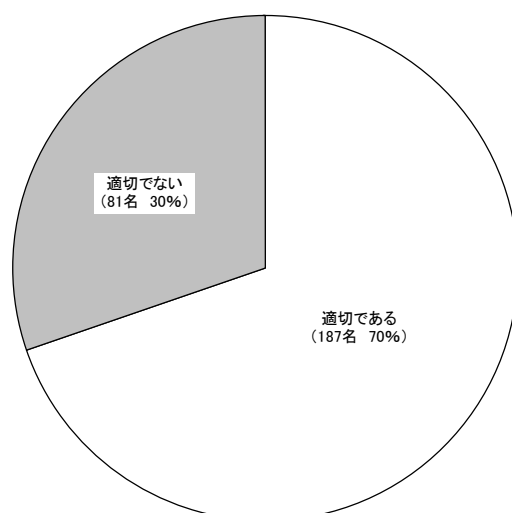


表 11 研修期間について(自由記述)

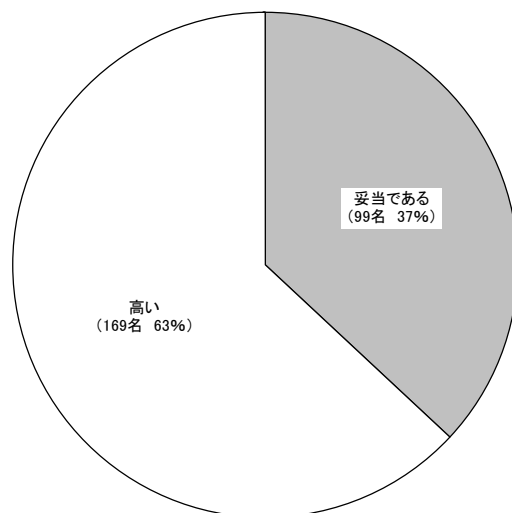
-
- ・日程については、土曜を含めての3日がよい。できれば3回のうち1回くらいは土日を含める設定に。
 - ・連続3日間を2月に1回のペース
 - ・連続3日管理の不在は厳しい
 - ・連日3日間ステーションを空けない方法、たとえば、隔日(月・水・金)などの3日間
 - ・平日の研修は不可。土日が入れば可。管理者として3日間の空白は無理
 - ・平日なし、土日のみで4回
 - ・半日くらいの内容で進めてもらえれば、毎回参加しやすい。一日仕事を休むのはきつい
 - ・地方で開催してくれればよいが、東京であれば年1回が限度
 - ・地方からの出席の場合、交通費を考えると9日×1回がよい
 - ・振興財団形式のような、前期・後期で(毎日の業務に人的余裕がないため)
 - ・研修と研修の間隔を2~3ヶ月もすると参加容易と思う
 - ・5日間×2回がよい。月の中間に集中して
 - ・連続2日間がよい。3日間の参加は勤務・生活上困難
 - ・続けて休めるのは2日間が限度(人材にゆとりのないところが多い)
 - ・2日間×2~3回
 - ・2日連続で年4~5回程度では
 - ・土日2日間×4~5回
 - ・2日×4回+1日
 - ・2日間連続を2週に1回
 - ・2 管理者がステーションを留守にできる日程=2日×4回
 - ・日間×4回など
 - ・2日間(土日)×2~3週毎。同じ内容を複数回していただき、内容が前後しても全講義修了となるように
 - ・2回くらいの実施程度はどうか
 - ・2回/月(隔週とか)を定期的に10回ほど
 - ・週1回程度。既に管理者であれば、3日間現場をあけられるのか。特に小規模のステーションは厳しいと考える
 - ・週1回×9回
 - ・連続ではなく週1回かける3回/月
 - ・1日間×9回(月1回頻度)
 - ・2日程度にして4~5回で
 - ・連続複数日数は調整つけづらい、単独日の方が参加しやすい
 - ・カリキュラムにより希望する内容のみを1日だけでも受講したい。3日×3回は難しい
 - ・回数が多いと往復の旅費負担が多くなる
 - ・いつも東京に集中。関西でも開催してほしい。交通費がかさむ
 - ・家にいながら学習できる方法の方がよい
 - ・単位制にしてほしい
-

②受講料(3回の受講で10万円)の妥当性

研修受講料は原案を「妥当である」と判断した回答者は81名(35%)にとどまり、それ以外の回答者は「高い」と判断していた。ただし、自由記載の内容から、「高い」とする判断基準は、必ずしも、講義の内容・日数とのバランスではなく、所属組織(ステーションもしくは開設法人)からの援助が得られない際に、自身で支払うことが可能であるか否かという点も影響していることがうかがえた。

「高い」とした回答者が望ましいと考える受講料は、5,000～90,000円と幅が大きかったが、最頻額は50,000円であった。

図4 受講料について



③受講資格の適切性

受講資格については、原案を回答者の90%が支持した。「原案では不十分」とした回答者は、追加・補足的に表12のような条件があることが望ましいとしていた。

図 5 受講資格について

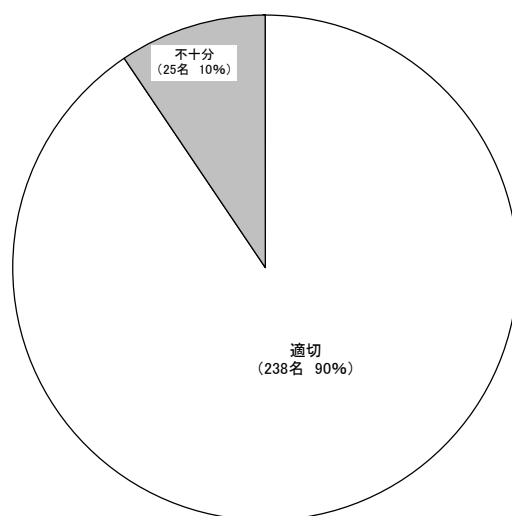


表 12 受講資格に加えるべき事項

-
- ・レベルアップ方式であるなら規定が必要
 - ・予定者と実務をしている対象者を分けることも考慮してほしい
 - ・訪問看護に従事(常勤)しているもの
 - ・訪問看護ステーション勤務者でかつ今後管理者になる予定者
 - ・3ヶ月以内に管理者となる予定のある者
 - ・管理者を目指している者
 - ・経験年数3年以上
 - ・経験年数や規模別にできるとよい
 - ・またはそれに準ずるもの
-

iv) 参加についての意向

「参加したい」、「参加したいが実際にはできないと思う」を合わせると、回答者の90%以上が参加意向を有していたが、実際には参加できないであろうと考えている管理者がその80%程度を占めていた。理由を表13に示す。

原案の研修期間、受講料では参加はできないとする回答がそれぞれ15%、14%程度ずつ見られ、これらについては、研修の実施体制が変更された場合には、参加できる可能性がある。また、開催地が遠方のため、という理由をあげる回答も16%以上見られている。開催地は、参加できる期間や支払い可能額にも影響すると考えられ、開催地の見直しは研修への参加しやすさを改善する第一の方策とも言える。

その一方で、スタッフの数が少なく訪問業務を休めない、管理者としてステーションを空けることができない、等勤務上の都合を理由とする回答が30%以上見られており、集合形式の研修では参加がかなわない管理者の存在も大きいことが伺えた。

図6 研修への参加意向

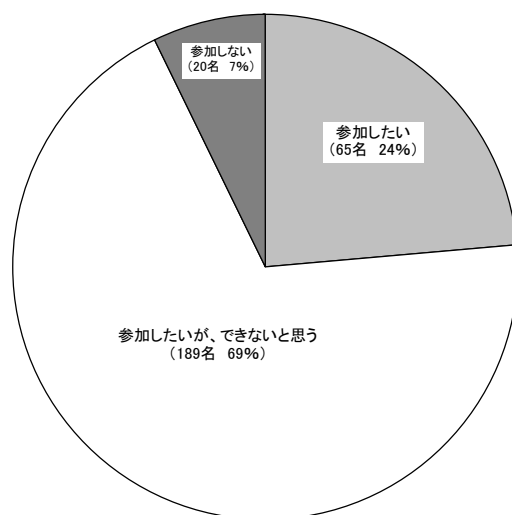


表 13 「参加したいができない」または「参加しない」と回答した 209 名の理由

(自由記載の再振分／複数回答)

理由	回答数	%
受講料が高い	29	13.9
3日×9回は無理	32	15.3
内容の問題	3	1.4
開催地が遠い	35	16.7
休みが取れない、余裕ない	65	31.1
その他	54	25.8

v) 研修の位置づけ

管理者研修に付加的に求めることとしては、「修了者に資格が付与される」、「継続研修等のフォローアップ」、「相談窓口等の支援体制」のいずれの項目も概ね半数程度の回答者が「あるとよい」と回答した。必要ないとした回答者では、研修は純粋に自身の能力を高める自己研鑽の機会としての役割があくまで重要であるとする意見が複数みられた。

図 7 研修の位置づけ（修了者に付与されることが望ましいこと）

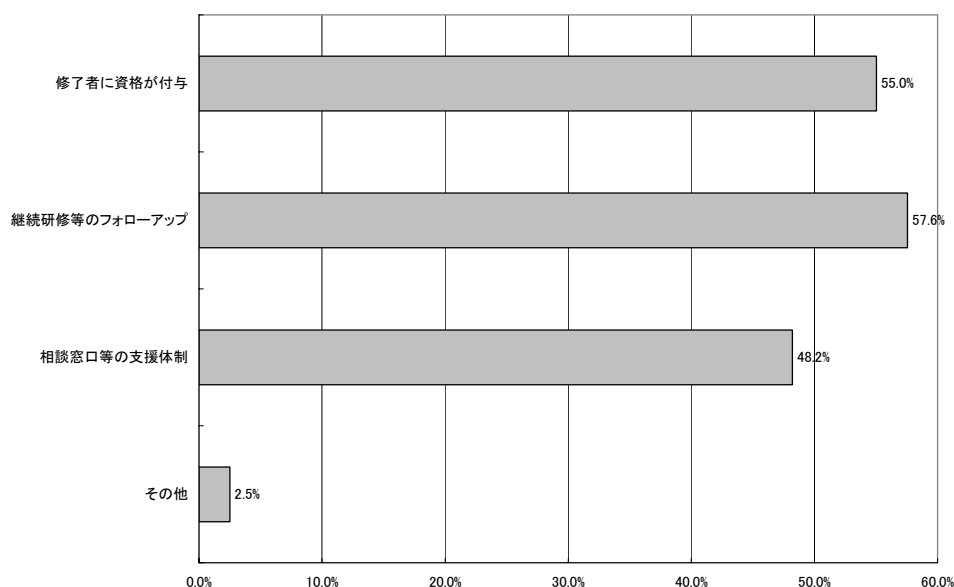


表 14 研修の位置づけについて（自由記載）

- ・法人により理解され受講されたからといって、役職につくことはありませんが、あくまで自己研鑽としての学習となります
- ・ネットなどで学習できるようにしてほしい。どうしても必要なものは現地に行くので
- ・特にない。修了証程度でよい
- ・スーパーバイザーのようにステーションを訪問し、業務の見直し、改善等のアドバイス、利用者等へのかかわり方等指導依頼すれば、派遣し、指導可能なシステムがほしい
- ・業務(管理)マニュアル(ステーションで実際に利用できるレベルのもの)をほしい
- ・開設予定の段階では理解度が低かったので、実際に開設した後の支援、疑問等への対応も必要と感じた
- ・2の内容について、受講者が各自の職場に持ち帰り、成果発表をしたりと管理者自身が成長してゆける一助をお願いしたい
- ・1～3があるかないかで、額面的な影響は考慮されると考える

vi) その他管理者養成全般についての自由意見を表 15 に示す。

表 15 管理者養成のあり方について(自由記載)

- ・個人としては看護師、保健師であれば管理者に携われますが、訪問看護ステーション管理者養成研修を必須条件にと考えている一人です
- ・養成を受けなければ管理者として認可されない等、あったほうが良いかも
- ・養成は各県の協会が行うべきなのは
- ・私どものような小規模なステーションでは日々の業務に追われ、研修に参加することは困難です。ステーション内でのミニ学習がやっとの状態です
- ・学びたい気持ちはありますが、費用が負担です。なんらかの補助金制度を取り入れて欲しいです
- ・訪問車の維持管理や車両管理責任者の資格や届出・手続き、道交法との関連についての基礎知識についてはプログラムにあるのでしょうか
- ・訪問看護協会からの情報(特に訪問看護を取巻く状況等に関する)対応は心強いものがある。管理者研修会には、情報交換が密に実施可能となるプログラム内容を希望する
- ・プログラムの進行方式は、内容により、AB どちらが良いか違う。年齢がいつているだけで、経験年数があるだけで、管理者になっていたり、訪問の経験がほとんどないに等しいのに病院で師長だったから所長をしているというケースが多いように思うが、そういう人たち(年齢がある程度いつている)の意識を変えられるような研修であればと思う
- ・費用は、9 日間を切り離して考えると安いとも思われるが、なかなかまとめて 10 万は高い。他に交通費・宿泊費・出張代(勤務扱いなので日当等)ある為考えてしまいます。または本部の許可を取るのも困難。実際に研修に参加させていただき、得るものも大きいし、情報収集のよい場である。特に GW 等では事業所の枠を越えて細部にわたり話をきいてくる、聞いてもらえる。アドバイス、指導であり、とても意義のある研修と実感している。
- ・認定管理者が良い管理者になり得るとは思えない。いろいろな理念をもった管理者がいていいと思うし、協会の提案するあり方が全てよいとは全く思っていない。あくまで全体の中のひとつ。
- ・なるべく短期間で、いろいろな場所で行ってほしい。東京・大阪等だけでは参加しにくい。通信制の方法をとることも有効では？遠方に向かうのは困難なので

- できれば研修後に管理者になれば…と希望する。又、それが望ましいと考える
- 月 1 回、3 日間連続のペースは賛成ですが、3 日間とも平日ということは参加することは難しそうです
- 中堅職員向けの職場環境づくりなどポイント研修もあるとよい
- 地方別で養成研修をしてほしい。東京まででかけるのは無理
- 地方では特に、ありあまる人材の中から厳選された管理者ばかりではありません。系統だった学習、社会的に認められるその「あかし」は「訪問看護」の地位をアップさせるためにもぜひ必要だと思います。私は病院だったらやっと主任くらいで、見よう見まね、本の読みかじり、人の話(研修も含め)の聴きかじりで、管理者なので不安です
- 全てを受講したいと思わなくても受講できる内容に。また、管理者の経験年数により悩みは違うと思うのでキャリアごとの研修をしてほしい
- ステップアップ方式で1~3 の段階で扱えるのがよい。過去に何回も管理者研修を受けており、経験も長いため。経験年数、レベルによって養成方法を考えて欲しい(別にしてほしい)
- ステーション数が増え、基本的なことも不十分なままで勤務している…という状況の方も多思うように思う。(訪問リハ等のこと曖昧?)気軽に参加できるという形のものも必要
- スタッフの育成と専門性を育てていきたいと考えていますので、ステーションナースの技術評価等のプログラムの立て方等
- 所属団体の意向により、部署異動にて管理者が定着しにくい現状がある。養成してもすぐに別の場所へ移してしまうようでは意味がない。周囲の理解を深めていく必要がある
- 主要都市だけでなく地域での開催を(ステップ1のように)していただくと受講の機会は大きいに広がると思う
- 受講料は高いなあと感じますが、内容的には妥当かとも思います。これで安くできれば研修希望者が増えるのでしょうか。管理者といっても大規模な母体のあるところから、小規模な小さなところまでいろいろあって、管理者にもいろいろなレベルがあると思います。私自身はレベルが低いほうなので、研修自体の敷居が高いような気がします
- 修了証をもらうことより、自分に足りない部分を補いたいために、各論ごとに受講できるようにしてほしい
- 実践的経営論では、医療・介護関係以外の事業についても参考になる内容を講義してほしい
- 昨年までの管理者研修 I・II から今回の方法に変更になり、管理者育成に戸惑っている。I を修了したもの、II を修了したものへの配慮がほしいもの。(当方、2 名の育成が中断になってしまった) 振興財団の経営管理セミナーとの相違はあるのか。これに参加・修了したものの差について明確にさせていただくと嬉しい。
- 最新の技術やアイデア等情報をもっと得られる体制がほしい
- 今回のような研修に加え、トピックスで制度や情勢を踏まえ計画してほしい
- 今年 2 月会社設立～ステーション開設まで一人で立ち上げました。その時の苦勞を思えばそんな研修があればいいのと思います。もっと具体的に立ち上げの方法を伝授できるような研修内容も入れてみてはどうでしょうか
- 県の事業としても取り組んでもらいたい。遠隔地まで行けない
- 県により差もある様子。また、都道府県の医療関係の県の方の情報もまったくなし。勉強不足。何を聞いても不明。訪問看護は介護保険ではなく医療としてもっとどのような方も利用しているシステムに希望。例えば、療養通所介護も難病や##の方のみ、しかし、多様な状況にて在宅の方もおり、どうしても訪問看護の必要性がある方もあり、矛盾を感じる。そういうことを話合う機会をもち、国レベルへの問題提議をしていく会にも参加できるとよい
- 研修を受けたいと思っている方も多いと思いますが、地方から行くのは時間的なことや距離的なこともあり、参加できないので、研修場所を分けて行っていただければと思います
- 研修費用については、個人で 1 人で払うのであれば、50000 円程度が適当。講師の質に関わるのであれば、10 万円でもよいが、分割払いが可能なほうがよい
- 研修期間については、自分が参加するのであれば 2 日×5 でなければ参加できないと思う。

もっと管理をきちんとしなければと思うが目の前の業務に追われている現状があり、そのような状況をふまえてもらって研修を企画していただきたい

- 経営面で看護師は苦手です。このような研修を実施していく必要があると思います。が、本当に必要と感じて学ぶ人が少ないと思われます。もっとアピールしていく必要があります。
- 経営的視点とともに看護の質についてもレベルアップができるような管理者養成が望ましいと思う。また、管理者の孤独感を強めないような連帯ができるシステムもほしい
- 経営管理(経理・財務)に力を入れて欲しい
- 管理者養成を毎年行って、受講されることが多いかと思いますが、実際に管理者として実働されるのは何%位でしょうか
- 管理者養成の研修機会を多くしてほしい
- 管理者は最新の情報をキャッチできるネットワークも必要だと考えます。また、全てのステーションのレベルがアップできるような協力体制も必要だと思います。管理者に求めるものはたくさんありますが、養成にあたり”組織”ということからしっかり身につけたいと思います
- 管理者になるために必須研修が短期間でもいいからあったらと思う。研修プログラム内容は必要なものばかりでした。是非受講した。
- 管理者に限定せず、管理者予定者まで拡大してほしい
- 管理者としての心構え、役割も不安定なまま、仕事に入り、やはり、きちんとした教育が大切と思っています。失敗も多く自信ももてないこともありました
- 管理者経験の年数で内容を細分化した研修設定
- 各県でも管理者研修を実施して欲しい。2日間ではなく1日間くらいで
- 一般社会の中での中間管理職程度の知識・心構えが必要だと思う
- 一度参加して終わりでなく、資格としたもので、更新制をとっていくことが管理者としてのスキルアップにつながるのではないかと
- 青森県です。無理だと思いますが、研修会のビデオ等を各地域(県単位の看護協会等)でスクリーンを使って実施する方法等、もっと遠方のステーションの声を考えていただきたい
- 1日の新任管理者研修もたいへん勉強になった。こんな研修に参加できればどんなにいいかと思うが、参加できるステーションの管理者はたくさんいるのでしょうか
- 通信教育にしてほしい
- 私は平成9年から訪問看護に就き、当時は今のようにかなり頭を悩まして利用者確保の戦略を考えるわけもなく増え、人材管理(教育)も順調でした。今はすごく悩んでいます。他のステーション管理者との情報交換がとれず、管理者が成長できる研修もなかなか参加できない実状です
- 経験の浅い管理にはとても良いと思います
- 現在管理者をさせていただいているが、常に「本当にこれでいいのか」と不安になることがあります。特に今年のように大きな制度改革となり、実務レベルでの疑問や不安があるため、養成研修を受けたその後でのフォローや情報は必要であると思います
- 特に経営に関する研修を徹底し、ステーション会計業務がスムーズにできるよう、管理者と事務職員のレベルアップ研修をお願いします
- 認定管理者のような資格がとれるのであれば無理してでも参加する。ステーションによっていろいろ良いところ、悪いところがあると思う。情報交換だけでなく実習方式で違うところのステーションをみてみたい
- 受講者選定のポイント:経験、看護協会主催の管理者研修の受講、人間性(面接またはレポート)

(5) 管理者養成のあり方（試行にむけての最終案）の作成

アンケート結果に基づいて1次案を見直し、研修試行に向けての最終案とした。

1 次案からの大きな見直し点は、プログラム構成を、レベルアップ方式から内容別進行方式に変更した点である。あわせて、一部のプログラム内容の変更を行った。さらに、本最終案に基づく管理者養成が円滑、かつ適切に行われるために、各科目の到達目標・講義内容を明示した。

1) 科目構成と期待する管理者像(到達目標)

最終的な科目構成とそれぞれの科目の到達目標を表 16 に示した。ただし、到達目標については、検討時点の状況(制度や訪問看護の実態等)を反映する内容となっていることを含みおきたい。

科目は、大きく7領域から構成された。

「(1)制度論」では、制度の動向およびステーションとしての対応のポイントを知るための2科目を設定した。これらの科目の必要度は、養成研修実施時点の制度動向に依存する。

「(2)経営に関する基本的知識・技術」では、経理・財務の基礎知識および経営状態の把握・評価の2科目を設定した。本科目では、講義だけでなく、実際に参加者自身が計算をしたり、自ステーションの経営状態を評価する等の実習を活用することを念頭に置いている。

「(3)運営管理総論(管理者の役割)」では、管理者機能につき、制度的な側面(管理者の制度的な位置づけと機能・役割)と実践的な側面(管理者に求められるスキル:リーダーシップ論を中心に)からの学習アプローチを準備した。特に、後者では、訪問看護に近い領域における成功事例を通じた体験的学習を取り入れる。

「(4)実践的経営論」では、管理者に重要な経営実践力:マーケティング、マネジメント、ストラテジーについてまずは理解し、その獲得に向けて活動できることを目標とする。

「(5)ステーション運営管理各論」は、日常的な管理業務について、より具体的に理解・身につけるための4科目(効率的運営のためのシステムづくり、リスクマネジメント、地域の情報・資源の活用、サービスの品質管理)を位置づけた。上述の実践的経営論に近い将来に到達すべき管理者像を示すものであるのに対し、本領域では、研修後、ステーションにおいてすぐに実践に活用できる様々な能力・活動をイメージしている。

「(6) 人材管理・育成」では、適切なサービス提供の要となる人材の確保と活用(職場環境づくりとモチベーション管理)の2科目構成とした。

「(7) 管理技術スキルの獲得」では、いくつかのケーススタディを通じて、意思決定メソッドを体験し、研修後、それぞれの管理者が、実践を通じてその醸成に取り組めることを目標とした。

表16 訪問看護ステーション管理者養成のあり方:科目構成と管理者像(到達目標)

分類	科目	到達目標
1期		
(1)制度論	①訪問看護を取り巻く制度の動向	訪問看護関連の施策・制度と動向を理解しコンプライアンスに基づいた事業運営が出来る。
	②関連法・制度の理解と対応のポイント	訪問看護関連の施策・制度と動向を理解しコンプライアンスに基づいた事業運営が出来る。
(2)経営に関する基本的知識・技術	①経理・財務の基礎知識	1. 毎月の訪問看護の実績と保険請求額の把握と帳簿記載ができる。2. 利用料金及び未集金の管理ができる。
	②経営状態の把握・評価	1. 事業収入と支出額の把握をし、採算性を評価できる。2. 経営状態を把握し、今後の戦略を考えることができる。
(3)運営管理総論(管理者の役割)	①管理者の制度的な位置づけと機能と役割	管理者の制度的な位置づけと機能・役割を認識できる。自分が考える管理者像を描くことができる。
	②管理者に求められるスキル(リーダーシップ論を中心に)	リーダーシップが何かを理解できる。ステーションの状況に合わせたリーダーシップ論が考察できる。
2期		
(4)実践的経営論	①実践的経営論(マーケティング/マネジメント/ストラテジ)	管理者に求められる経営力として、マーケティング・マネジメント・ストラテジのあり方を理解し、実践できる。
(5)ステーション運営管理各論	①効率的運営のためのシステムづくり	システムづくりに必要な視点が理解でき、計画できる。
	②リスクマネジメント	組織におけるリスクの分析ができる。リスクへの対応ができる
	③地域の情報・資源の活用	
	④サービスの品質管理	サービスの質を評価する指標が理解できる。サービスの質を評価する多様な保方法が理解できる。
3期		
(6)人材管理(労務管理)・育成	①人材の確保と労務管理	ステーションの管理者に必要な労務管理の基本と具体例・人材確保のための方策と注意点に関して具体的に学ぶ
	②職場環境づくりとモチベーション管理	事例を通して、看護師の評価とモチベーションを高めるための取り組みに関して事例を通して学ぶ
(7)管理技術スキル獲得	ケースに学ぶ管理者の意思決定メソッド	具体的な成功・失敗事例(ケース)の学習を通して管理者のスキルを学ぶ。

2) 管理者養成研修プログラム: 最終案

以上の全ての議論を踏まえ、表 16 に示した科目につき、養成研修を実施するための研修プログラムのイメージを表 17 にとりまとめた。

表 17 訪問看護ステーション 管理者養成研修プログラム:最終案(シラバス作成資料)

12 単位/期、1 単位=90 分 受講生定員=80 名

(1)科目構成

実施回	分類	科目	単位数	到達目標	講義内容
1期	(1)制度論	①訪問看護を取り巻く制度の動向	1	訪問看護関連の施策・制度と動向を理解しコンプライアンスに基づいた事業運営ができる。	訪問看護が位置づけられている老人保健法・健康保健法・介護保険法・改正介護保険法・医療制度改革等制度の概要 (介護予防訪問看護・報酬改定含む)
		②関連法・制度の理解と対応のポイント	1	訪問看護関連の施策・制度と動向を理解しコンプライアンスに基づいた事業運営ができる。	事業展開において重要な法・制度内容と具体的な対応:情報開示/情報公表(制度)/個人情報保護/倫理関連/虐待問題等
	(2)経営に関する基本的知識・技術	①経理・財務の基礎知識	2	1. 毎月の訪問看護の実績と保険請求額の把握と帳簿記載ができる。2. 利用料金及び未集金の管理ができる。	<1>収入管理と支出管理の基礎知識-日々・月次の帳簿記載のあり方 <2>訪問看護ステーションの経理課題-未収金管理はどう行うか?
		②経営状態の把握・評価	2	1. 事業収入と支出額の把握をし、採算性を評価できる。2. 経営状態を把握し、今後の戦略を考えることができる。	<1>経営分析の基礎知識-帳簿類のデータをどう加工し、経営分析に役立てるか? <2>訪問看護ステーションの採算性と経営効率化の考え方
	(3)運営管理総論(管理者の役割)	①管理者の制度的な位置づけと機能と役割	1	管理者の制度的な位置づけと機能・役割を認識できる。自分が考える管理者像を描くことができる。	制度における管理者の位置づけと機能
		②管理者に求められるスキル(リーダーシップ論を中心に)	4	リーダーシップが何かを理解できる。ステーションの状況に合わせたリーダーシップ論が考察できる。	前半は基礎編として、組織・リーダーシップに関する基礎知識や問題解決に不可欠なツールを習得。後半は応用編として、開業で成功しているゲストスピーカーを招いて実践的な問題解決能力を涵養する
2期	(4)実践的経営論	①実践的経営論(マーケティング/マネジメント/ストラテジ)	3	管理者に求められる経営力として、マーケティング・マネジメント・ストラテジのあり方を理解し、実践できる。	マーケティング:利用者確保/地域のネットワーキング/連携 等 マネジメント:ポリシー/利用者サービスとのマッチング/目標管理/変化への対応 等 ストラテジ:事業計画/将来展望
	(6)ステーション運営管理各論	①効率的運営のためのシステムづくり	3	システムづくりに必要な視点が理解でき、計画できる。	職員体制/文書化/人員配置/会議運営/職務管理/人事管理/運営基準の遵守/利用者マネジメント など
		②リスクマネジメント	2	組織におけるリスクの分析ができる。リスクへの対応ができる	幅広いリスクを学ぶ。リスクを分析できる。
		③地域の情報・資源の活用	2		地域資源のコーディネート 等
		④サービスの品質管理	2	サービスの質を評価する指標が理解できる。サービスの質をお評価する多様な保方法が理解できる。	サービス評価の視点と方法。評価のメリット
3期	(5)人材管理(労務管理)・育成	①人材の確保と労務管理	2	ステーションの管理者に必要な労務管理の基本と具体例・人材確保のための方策と注意点に関して具体的に学ぶ	人員の確保/個々の能力の有効活用・適正配置
		②職場環境づくりとモチベーション管理	2	事例を通して、看護師の評価とモチベーションを高めるための取り組みに関して事例を通して学ぶ	働きやすい体制/人間関係の調整/ストレスマネジメント/モチベーション管理/健康管理(身体的・精神的)/支援
		③人材の育成	2	人的資源を行かした組織づくりに関して事例を通して学ぶ	個々の能力の評価と育成/組織への組み込み
	(7)管理技術スキル獲得	ケースに学ぶ管理者の意思決定メソッド	6	具体的な成功・失敗事例(ケース)の学習を通して管理者のスキルを学ぶ。	主には論理的思考力、内容およびプレゼンテーション等を通じて適宜その他のスキルの醸成 事例1 看護事故を組織許可に繋げた事例 事例2 訪問看護と地域の連携について下町の成功した事例 事例3 管理者とステーション職員のステーション評価の違いに気づき、職員のモチベーションを高めたケース 事例4 医療機関とステーションの連携に問題を改善に繋げたケース

(2)時間割

第1期(11単位)

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2006/9/14		訪問看護を取巻く制度の動向			関連法・制度の理解と対応のポイント		経理・財務の基礎知識		経理・財務の基礎知識	
2006/9/15	管理者の制度的位置づけと機能		管理者に求められるスキル			管理者に求められるスキル		管理者に求められるスキル		管理者に求められるスキル
2006/9/16	経営状態の把握・評価		経営状態の把握・評価							

第2期(12単位)

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
2006/10/19		効率的運営のためのシステムづくり			効率的運営のためのシステムづくり		効率的運営のためのシステムづくり		地域の情報・資源の活用		地域の情報・資源の活用
2006/10/20	リスクマネジメント		リスクマネジメント			サービスの品質管理		サービスの品質管理			
2006/10/21	実践的経営論		実践的経営論			実践的経営論					

第3期(12単位)

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2006/12/14		人材の確保と労務管理			人材の確保と労務管理		職場環境づくりとモチベーション管理		職場環境づくりとモチベーション管理	
2006/12/15	人材の育成		人材の育成			ケースに学ぶ意思決定メソッド		ケースに学ぶ意思決定メソッド		ケースに学ぶ意思決定メソッド
2006/12/16	ケースに学ぶ意思決定メソッド		ケースに学ぶ意思決定メソッド			ケースに学ぶ意思決定メソッド				

4 考察

(1) 期待される管理者像と研修の位置づけ

ヒヤリング調査、文献検討および管理者へのアンケート調査を通じて、管理者に求められる能力開発の枠組みを、「(1)制度論」、「(2)経営に関する基本的知識・技術」、「(3)運営管理総論(管理者の役割)」、「(4)実践的経営論」、「(5)ステーション運営管理各論」、「(6)人材管理・育成」、「(7)管理技術スキルの獲得」の7領域に体系的に整理した。

現在、訪問看護ステーションの管理者には、自ら求めて管理者となった人、所属組織の定めるローテーション等に従い管理者となった人、新たに起業するところから取り組んだ人、等があり、その教育・経験等の背景も様々であるため、管理能力の実態にも相応のばらつきがあることは自明である。

訪問看護ステーションの管理者の養成研修は、まず、個々の管理者が自らを振り返り、自らの状態、能力を客観的に洞察・評価するための機会を提供するものであり、そこから、求められる管理者像へ到達することを援助するものと成らなければならない。

(2) 系統的な研修の実施と評価

本報告書では、管理者に求められる能力とその獲得に向けての養成のあり方について、具体的に取りまとめた。訪問看護サービスの充実のためには、本案に沿った系統的な研修の早期実施が望まれる。まずは、本研究の主体者である訪問看護事業協会において、試行的な実施が急がれるべきである。

また、実施後には効果測定を行い、研修内容をより現実的、効果的なものへと見直すことが必要であり、研修の実施にあたっては、企画の段階で評価までを想定した実施体制の準備を行うとよいであろう。

さらに、研修内容・方法がある程度標準化された時点では、これが研修制度として機能することが望ましく、そのための各関係機関等との調整、連携を進めていくことも重要である。

（３）実効性のある研修体制の構築

訪問看護ステーションは広く全国に存在し、その分布も地域により様々である。また、ステーションの管理者は、管理業務のみならず、訪問看護業務を兼務することが多いため、研修のためにステーションを離れることが難しい状況に置かれているのが現状である。そのため、現行のような集合研修形式でのみ研修が続けられる場合、結局、受講の機会を得られない管理者が相当数残っていくことが懸念される。このような状況の改善のために、より多くの場所での開催や遠隔地向けの研修の方策（通信機器の活用、e-ラーニング等）の導入の実現につき、検討を進めることが課題である。

また、一定期間の研修だけでは得られる知識や獲得できる技術には限りがあるため、管理者能力の養成のためには、研修後の継続的な自己学習が重要である。個々の管理者が繰り返し、また、継続的に、学習を行っていける反復学習のツール（電子媒体による講義内容の配布、通信学習システムの活用等）の提供についても検討されるとよい。

（４）継続的な支援体制の重要性

管理者には、日常的な情報交換や意思決定の援助等へのニーズが高い。これらの管理者支援の体制を養成研修とリンクすることにより、修了者への継続的な支援（相談応需等）と修了者をキーパソンとする管理者のネットワーク作りを同時に推進することも可能である。まずは、修了者の同窓会のようなものを組織し、所在地域や所属組織等を越えた管理者同士の有機的連携を醸成することからスタートし、将来的には、修了者のステーションから中核的ステーションを選定し、様々な活動をリードしていくような互助システムを構築することも目指したい。

（５）今後の課題

今回改めて管理者のあり方とその養成研修の実施方針を明示したが、その実施にあたっては、既存の研修との関係を整理し、新たな研修を修了した管理者が適切にその能力を発揮していくための研修の位置づけ、例えば、訪問看護ステーションの管理者の要件の導入、修了者への認定や資格の付与等についても、現実的な

議論として、全国訪問看護事業協会が各関係機関等との意見集約や調整を行っていく役割を負うべきであろう。

5 結語

有識者及び管理者へのヒヤリング調査、文献・資料の検討、アンケート調査による管理者の意識やニーズの把握に基づく検討を行い、訪問看護ステーションの管理者の能力(コンピテンシー)を体系的に整理するとともに、その獲得のための養成研修の実施要綱資料を作成した。

本報告が、全国の訪問看護ステーションの管理者の養成に活用され、ひいては、わが国の訪問看護サービスの量・質両面からのさらなる充実に寄与することを期待したい。

別添資料

訪問看護ステーション管理者養成研修プログラムに関するアンケート調査

- 依頼状
- 調査票

平成 18 年 5 月 10 日

(社)全国訪問看護事業協会
会員訪問看護ステーション管理者 各位

(社)全国訪問看護事業協会
会長 相川 宗一
理事 山崎 摩耶

訪問看護ステーション管理者養成研修プログラムに関するアンケート調査へのご協力をお願い (至急)

当協会では、平成 17・18 研究事業において、「訪問看護ステーション管理者養成プログラムの開発(主任研究者 山崎摩耶)」を進めています。

現在、訪問看護ステーションの量的な整備が進みつつある一方で、その運営管理という点では、経営・運営体制の強化、安定化等に多くの課題を抱えているのが現状です。

これらの課題を払拭し、健全かつ適切なステーション運営を行っていくためには、管理者が訪問看護ステーションとしての理念や目標を見据え、安定した運営管理を行う能力を有していることが要となります。

本事業では、訪問看護ステーション管理者に求められる管理機能やコンペテンシーを明確にし、それらの獲得を目指した管理者養成プログラムを再構築することを目的として検討を進めて参りました。具体的には、これからの訪問看護ステーションのあり方とその管理を行う管理者に必要な能力を明確にし、これらと既存の研修制度との比較検討等を行い、訪問看護ステーション管理者養成研修に必要な体制・プログラム等の整理を行いました。

これらの内容につきまして、現場の訪問看護ステーション管理者の皆様、その適切性や実効性(参加の可能性等も含め)についてのご意見を賜りたく、ご協力をお願いいたします。

なお、本調査は、無作為抽出により、本会会員から選ばれたステーション管理者の皆様に代表として回答を依頼しております。ご多用中とは存じますが、訪問看護サービスの充実・推進のために、ご協力いただけますようお願い申し上げます。

調査票の設問にそって回答用紙にご記入いただき、
5月19日(金)までにご投函ください

問合せ先: (社)全国訪問看護事業協会 千木良(ちぎら)
TEL 03-3351-5898 FAX 03-3351-5938

平成17・18年度全国訪問看護事業協会研究事業 訪問看護ステーション管理者養成プログラムの開発
管理者養成研修プログラムに関するアンケート調査

1. 以下には、[訪問看護ステーションの管理者養成プログラムに盛り込むべき内容]として委員会がとりまとめたものを示しています。

(1)表のそれぞれの内容につき、右欄に、その要否についてのご意見を「○(必要である)」、「×(必要でない)」でご回答ください。

管理者養成研修 プログラムの内容		必要性
(1)制度論	①訪問看護を取り巻く制度の動向	
	②最新 訪問看護技術(必要に応じて)	
(2)経営に関する基本的知識・技術	①経理・財務の基礎知識	
	②経営状態の把握・評価	
(3)管理者の役割	①制度的な位置づけとその機能	
	②ステーション運営管理総論	
	③管理者に求められるスキル	
(4)実践的経営論	実践的経営論(マーケティング/マネジメント/ストラテジイ)	
(5)人材管理・育成	①人材の確保と労務管理	
	②職場環境づくりとモチベーション管理	
	③人材の育成	
(6)ステーション運営管理各論	①運営の基礎	
	②効率的運営のためのシステムづくり	
	③情報の管理と活用	
	④資源の管理と活用	
	⑤地域連携:業務提携、営業・広報活動	
	⑥利用者マネジメント、顧客の管理	
(7)管理技術スキル獲得	ケースに学ぶ管理者の意思決定メソッド	

(2)これらの内容以外に必要とお考えの事項があれば、ご自由にお書きください。

2. 毎年、1で示した内容につき、3回に分けて研修を進める予定です。その際、3回の研修で段階的な目的設定をするプログラム案A:レベルアップ方式と、内容別に構成するプログラム案B:内容別進行方式の2案を検討中です。以下の例示をご参照のうえ、参加しやすさ、モチベーション、実効性等の観点から、A、Bいずれが適当とお考えでしょうか。回答用紙の適当と思われる方に○をつけてください。

例1 「(2)経営に関する基本的な知識・技術」について

プログラムA:1回目に「①経理・財務の基礎知識」、2回目に「②経営状態の把握・評価」を学習

プログラムB:1回目に「①経理・財務の基礎知識」、「②経営状態の把握・評価」をまとめて学習

例2 「(6)ステーションの運営管理各論」について

プログラムA:1回目に「①運営の基礎」、2回目に「②システムづくり」、「③情報の管理・活用」、「④資源の管理と活用」、3回目に「⑤地域連携」、「⑥利用者マネジメント」を学習

プログラムB:2回目に「①運営の基礎」～「⑥利用者マネジメント」までをまとめて学習

()1 プログラム案A レベルアップ方式がよい

()2 プログラム案B 内容別進行方式がよい

3. 現在以下のような実施案を検討しています。それぞれの項目につき、質問にしたがってご回答ください。

研修会の実施(案)

- 研修期間: 年度内に、連続3日間の研修を月一回のペースで3回実施。計9日間(36単位、54時間程度)。
- 受講料: 10万円(9日間分)
- 受講資格: 訪問看護ステーションの管理者であること、または、ステーション開設の具体的な予定者
- 研修内容: 制度論/経営管理/管理者としてのあり方・理念/人材管理・育成/運営管理各論/管理の技術(具体的内容は後述の設問1および2を参照のこと)
- 研修方法: 講義および演習(研修期間内の演習以外に研修期間外の課題演習を含む)
- 修了証を発行

(1)研修期間(3日間×3回)について、当てはまる方に○をつけてください。「2 現行では適切でない」を選択された場合は、その対案についてもご回答ください。

- () 1 案が適切である
- () 2 案では適切でない () 5日間×2回がよい
- () その他 具体的に _____

(2)受講料(3回の受講で10万円)につき、当てはまるもの1つに○をつけてください。

- () 1 案が妥当である
- () 2 案では高いと思う _____ 円程度がよい
- () 2 案では安いと思う _____ 円程度がよい

(3)原案の受講資格についてどのようにお考えですか。

- () 1 原案で適当である
- () 2 原案では不十分である 原案に加える事項 _____

(4)このような内容の管理者養成研修に参加されると思いますか

- () 1 参加したい
- () 2 参加したいが、実際には参加できないと思う
理由 _____
- () 3 参加しないと思う 理由 _____

4. 研修の位置づけについて、どのようにお考えですか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

- () 1 修了することにより、例えば、認定管理者のような資格がとれることが望ましい
- () 2 修了者に継続的な研修等フォローアップの機会が設けられることが望ましい
- () 3 修了者に何らかの支援体制(相談窓口、情報交換・情報提供等)が用意されることが望ましい
- () 4 その他 具体的に _____

5. その他

訪問看護ステーション管理者の養成のあり方についてのご意見をご自由にお書きください。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

平成17・18年度全国訪問看護事業協会研究事業 訪問看護ステーション管理者養成プログラムの開発検討委員会
山崎摩耶、上野桂子、高砂裕子、新津ふみ子、服部万里子、藤原泰子、宮崎和加子、山田京子、佐藤勝浩