

平成29年度
第11期生
訪問看護管理者養成研修
フォローアップ研修会
～実践報告～
< 東京会場 >

「資料」

日時：平成29年 7月28日(金) 13時00分～20時15分
平成29年 7月29日(土) 9時00分～15時45分
会場：中央法規出版会議室

主催：一般社団法人全国訪問看護事業協会

Supported by  日本 THE NIPPON
財団 FOUNDATION

平成29年度 訪問看護管理者養成研修フォローアップ研修会

～実践報告～

資料集

平成29年7月28日～7月29日

会場：中央法規出版会議室 東京都台東区台東3-29-1

発行・編集 一般社団法人全国訪問看護事業協会
〒160-0022 東京都新宿区新宿1丁目3番12号 杏丁目参番館401
TEL 03(3351)5898 FAX 03(3351)5938

無断転載

－ プログラム －

1日目 (7月28日)

12:50 オリエンテーション

① 13:00～18:00

「平成28年度訪問看護管理者養成研修会修了者による実践報告発表」

ファシリテーター：全国訪問看護事業協会常務理事 高砂 裕子 氏・・・3

18:15～20:15

「懇親会」

2日目 (7月29日)

② 9:00～12:30

「管理者の意思決定・マネジメントスキルのケースメソッド」

講師：聖路加国際大学大学院看護学研究科 教授 山田 雅子 氏・・・63

12:30～13:30 昼休憩

③ 13:30～15:30

特別講演

「他業種から学ぶ人材育成～京都花街「舞妓」の人材育成～」

講師：京都女子大学現代社会学部 教授 西尾 久美子 氏・・・75

15:45 閉会

平成 29 年度

訪問看護管理者養成研修フォローアップ研修会シラバス

■ 講義名	■ 到達目標	■ 講義内容
①平成 28 年度訪問看護 管理者養成研修会修了者 による実践報告発表	訪問看護管理者養成研修会 終了後の成果、課題を整理 し、今後の事業計画を確認す る。	・受講生による訪問看護管理 者養成研修会後の成果や課 題を整理し、PPT を使用し て発表する
②管理者の意思決定・マ ネジメントスキルのケー スメソッド	ステーション管理者のスキ ルとして重要な、経営や人事 管理、業務連携、利用者への 看護提供等、様々な場面で求 められる意思決定を具体的 なケースを通して学び、管理 者として成長できる。	・直面している課題の分析、 論理的思考力、意思決定およ びプレゼンテーション等を 通じて必要なスキルを学び、 実践する。
③特別講演 他業種から学ぶ人材育成	他業種から人材の育成につ いて学び、事業運営に活かす ことができる。	・他業種の概要 ・人材育成のシステム ・顧客との関係のとり方 ・他のサービスとの調整 ・経営方法 ・サービスの質の維持

「平成28年度訪問看護管理者養成研修会
修了者による実践報告発表」

全国訪問看護事業協会常務理事
高砂 裕子 氏

《 目 次 》

①訪問看護つばさ	竹上 智子 氏・・・	5
②ホームナーシング月夜	宮崎 和代 氏・・・	9
③訪問看護ステーションいけだ	中村 弥生 氏・・・	17
④コスモス訪問看護ステーション	鵜飼 尚美 氏・・・	23
⑤訪問看護ステーションほたる	中根 直美 氏・・・	35
⑥あさのかぜ訪問看護ステーション	檜垣 まゆみ 氏・・・	39
⑦スマイルリハ訪問看護ステーション船橋	佐藤 梓 氏・・・	45
⑧東大和訪問看護ステーション	小野原 智美 氏・・・	51
⑨おもろまち訪問看護ステーション	上原 ひろみ 氏・・・	57

※タイトルが「平成28年度訪問看護管理者養成研修フォローアップ研修会」とな
っていらっしゃった方は、事務局にて平成29年度に直させていただきました。



平成29年度 「訪問看護管理者養成研修フォローアップ研修会」

実践報告

和歌山県和歌山市「訪問看護つばさ」
竹上智子

訪問看護つばさ紹介

和歌山県和歌山市にあり、西は加太漁港、北は国道26号線で大阪岬町に入れます。



和歌山県の人口
約94万人
和歌山市の人口
約37万人



- 平成21年9月開業・併設事業所なし
- 二名が共同で訪問看護ステーションのための法人を立ち上げた
- 開業当初のマンパワーは弱かったが、長く地域の訪問看護を続けてきたおかげで紹介は途絶えなかったこともあり2.3か月後には共同経営者とフル活動で訪問していた
- 新規採用者も数人いたが、多様なケースを引きうけていたことで准看護師だったこともあり、育ててもらうことができなかった
- フルタイムの看護師が入ってからは三本の柱となり、さらに多様なニーズに対応できるようになる

3

I . 研修参加の動機

訪問看護の世界に飛び込んで
すぐに管理者となり、17年になった

先輩ステーションの指導を受ける
手引き書・研修会・関連イベントなど
積極的に活動していた

職員の入れ替わりがありながら
平成28年に看護師5名体制となる
さらにステップアップしていける

しっかりしたスタッフが増えて嬉しい



でも最近…

自分では一生懸命業務についているつもり
でもいろんな場面が空回りに感じる

心身が疲弊している自分に気づく

訪問看護は好きだから続けていきたい
そしてステーションも成長させたい

何をどう整理してどう変わればいいのか

もう一度原点に戻り、やり直したい
今なら東京での管理者研修会に参加可能かも

4

Ⅱ.研修終了後、動機目的は達成できたか

私もまだやれる！



共同経営者、スタッフはこころよく参加を許可してくれた
留守中は完全に任せることができる
参加できることでスタッフに感謝の気持ち

シラパスを見て、これほど系統立てて学んだことはなくわくわくする

訪問看護制度、最新情報

経営知識ノウハウ

組織の運営管理

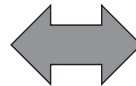
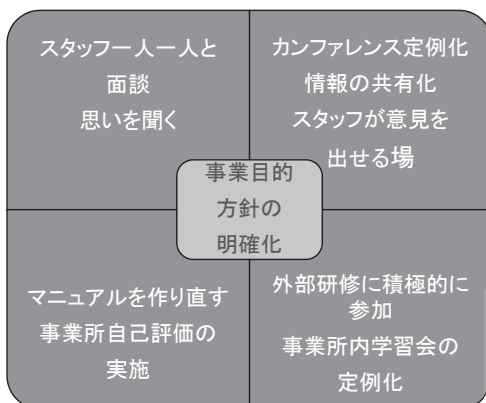
管理者としてのスキルアップ

講師が魅力的

全国から集まった仲間
交流し励まされる

5

Ⅲ.研修終了後にステーションで行った具体的な行動とその結果

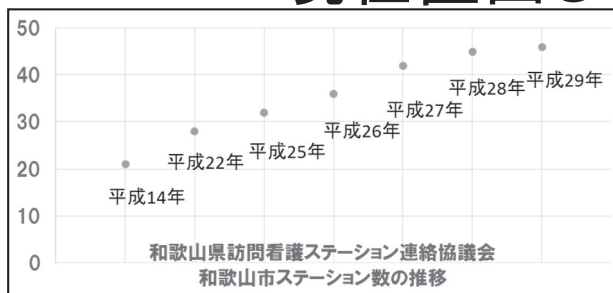


- ・スタッフ一人一人の考えや姿勢を定期的に聞くことは重要
- ・役割分担をすることで責任感や主体性が強くなる
- ・事業所自己評価の結果
利用者の状況に応じた専門的サービスの提供に必要な、アセスメント、計画、看取り支援、他職種との連携などに強みがある
- 一方事業所運営基盤整備が弱い
早急に方向性を整備する必要がある
マニュアルや仕組み作りも、変更していく必要あり



6

IV. 現在直面している新たな問題や課題



和歌山市訪問看護ステーションの特徴

- ・大規模、中規模が少なく、ほとんどが小規模事業所
- ・複数事業所が集中している地域もある

- ・当事業所は中規模を目指しているが、人材面や新規獲得実績などまだまだ課題が多い



外部研修や事業所内勉強会などを通し、個々の力を伸ばす
個人と事業所のスキルアップを目指す
意見が交換できて活気のある明るい職場であるように
短時間労働から常勤への雇用を進める(5名がフルタイムとなる)
新規採用も検討
新規利用者獲得のための活動
小児から100歳以上まで、様々なニーズにこたえる
地域でのイベントや交流会参加
地域の基幹病院開催の研修会への参加や発表
いったん取り消した精神科訪問看護領域の受け入れ再開の検討
リハビリ部門のチームでの取り組み強化

7

研修を通して出会えた素晴らしい講師の方々、一生懸命お世話をして下さった事務局の方々、全国から集まった第11期生管理者の方々に感謝しています。
行き詰まっていた私ですが、いつでも再出発できること、そしてこれまで頑張ってきたことは無駄ではなく土台となると考えることができました。
スピードは遅いですが少しずつ進んでいきます。

ご清聴ありがとうございました。



8



訪問看護管理者養成研修フォローアップ研修会「実績報告」

訪問看護ステーション

ホームナーシング月夜
宮崎 和代

訪問看護ステーション ホームナーシング月夜

株式会社 Tsukiyo (営利法人)

- ・ 理念 : 「可能な限り寄り添う看護とケア」
 - ・ 福祉用具貸与販売 クリエイティブサポートTsukiyo
 - ・ 災害支援ボランティアチーム RED ZONE
- 看護師 10名 福祉用具支援専門相談員 3名



岡山県 人口 約193万人

岡山県東備地区 約13万人

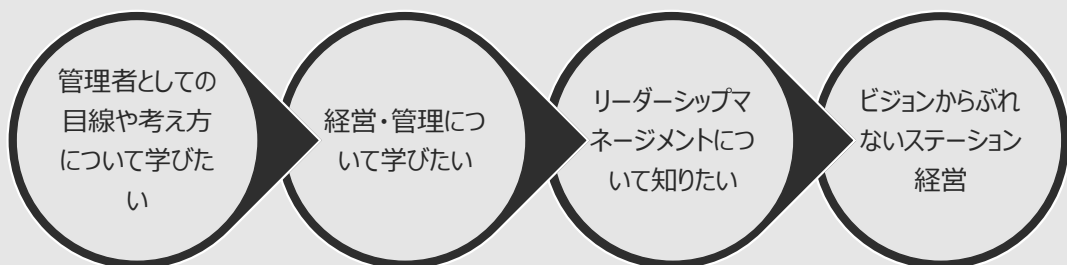
訪問看護ステーション数

岡山県 約150カ所

岡山市 約70カ所

**岡山県
政令指定都市**

研修会参加の動機・目的



ホームナーシング月夜 研修会終了後の取り組み

◇働きやすい職場を作ることが、良い看護につながり 会社の理念「可能な限り寄り添う看護ケア」に繋がると考えた活動

ビジョン達成に向けて維持・発展させていく為のスタッフの人材育成とスタッフ個人のビジョンについて確認を行い自分のあるべき姿の確認をおこなった

数年後どうなっていたいか？スタッフ個人 のなりたい姿は？ 事業計画についてミーティング

◇職員の考える「寄り添う看護とは？」

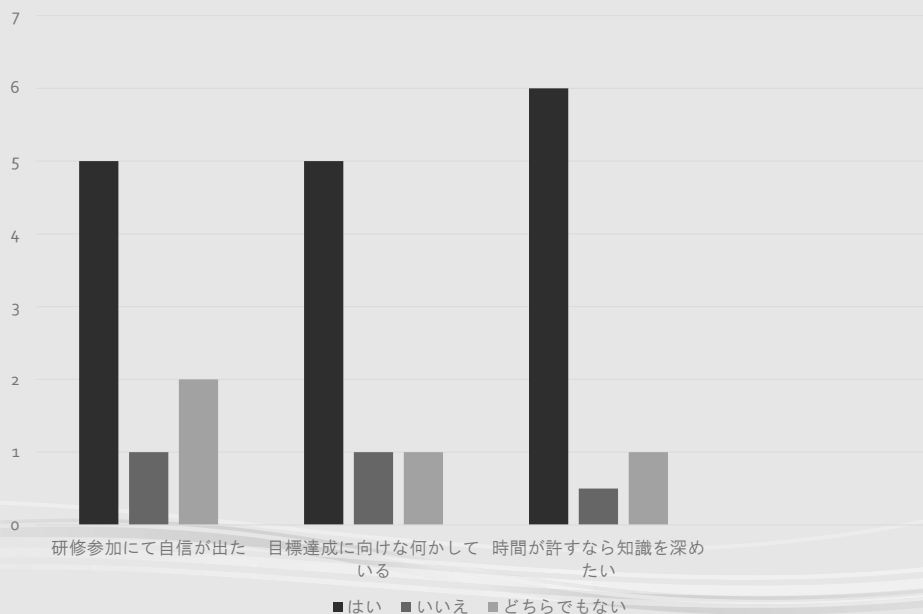
◇知識・信頼関係・職員の増員・事業拡大に重点をおいて取り組むことが必要なのではないか

◇ステーション全体の目標・個人目標に向かい何をしていくべきかの再確認を行っていき各個人のモチベーションアップに繋がるのではないか

個人目標

- ◇正看護師になりたい
- ◇メディカルアロマセラピストとなり看護の幅を広げたい
- ◇アロマセラピスト資格習得し利用者様にリラックスタイムを贈りたい
- ◇看護の質をあげたい＝研修参加と研修受け入れ
- ◇訪問件数・利用者数を増やしたい(半年後 月500件以上)
- ◇世界を通じて在宅医療を深く考えたい
- ◇サテライトをつくり中山間部にも安心できる医療と介護を届けたい
(住み慣れた家で最後を迎えることができる状況に構築したい)
- ◇訪問看護・在宅医療について啓発活動を行い急な事態でも介護者と患者様の共倒れを予防したい
- ◇精神科訪問看護について学び看護の幅を増やしたい
- ◇看護師を増やしたい
- ◇ケアカフェをスタートさせ管理者になりたい

ビジョン立案後の職員アンケート



個人目標 到達に向けて活動の結果

- ・ 研修会参加・資格習得研修参加・実習生を受け入れることで自分たちの知識の向上や再認識を行う事が自身に繋がった
- ・ 連携した事業所から「月夜」で働いたらやりがいがあるはずだとスタッフ増ができた
- ・ ステーションに起きた困難がスタッフの知識で解決され新たな絆と個人の特性を活かしてきたことが、目標と理念に基づく方向性が相乗効果に繋がった

	ホームナーシング 月夜	クリエイティブサ ポートTsukiyo
各種研修参加数	9/10名	3/3名
自身がついた	8/10名	1/3名
半年間のスタッフ 増数	3名	2名

現在直面している新たな問題と課題

- ・ 広域エリア訪問のためサテライト設置においての人材確保とサテライト設置について（政令指定都市の為20分圏内）
- ・ 開設前から行いたかった海外事業が少しずつ動きだした事による事業所内のシステム作りと組織化について

メリット：訪問時間の短縮ができる

デメリット：遠い中山間部のフォローは困難

- ・ 新人看護師の育成について

研修終了後、参加動機・目的は達成できたか？

管理者目線として経営や管理についてのマネジメントを学ぶことができました。

今回の研修で、自らの得意ではないことが見えてきた事から、一人で抱え込まず職員の特性を活かした業務体制にしていくことにしました。このことが職場全体の効率を上げ職員のモチベーションアップに繋がり、やりがいのある働きやすい職場 = 充実した看護となっているのではないかと考えました。

自分ができる事、できない事を明確にしたことで、心に余裕のある時間ができ新たな取り組みも広げることができました。

今後の「 Tsukiyo 」が目指すもの

◇訪問看護ステーションとしての運営の安定化

◇福祉用具販売の新たな取り組み

- ・ 経営戦略
- ・ 知識の向上がモチベーションアップにつながり また チーム全体の向上に繋がるステーション
- ・ ぶれない「ビジョン」

◇ベトナム政府が高齢化社会に向け開始する介護予防政策に国の特性を活かした在宅医療・訪問看護を取り入れた活動を伝えたい

- ・ 現在JICAプロジェクトを通じベトナムの老人保健省との連携が構築できている状況です。日本より速いスピードで高齢化社会を迎えるベトナムで、どのような方向性に進むかはわからないが、管理者養成研修で学んだサーバントリーダーシップを活用しながら流れに身を任せ前に進んでいきたいと考えています。

ご清聴ありがとうございました。



—MEMO—

平成29年度 「訪問看護管理者養成研修 フォローアップ研修会」

【実践報告】

訪問看護ステーションいけだ

中村弥生

地域やステーションの紹介

山梨県甲府市
山に囲まれた緑豊かな盆地
夏は暑く冬は寒い

一宮・御坂から
眺めた南アルプス



甲府市：190,251人(H26年)
☆65歳以上：52,188人(26.9%)
高齢化率：26.9%

☆世帯数 88,833 世帯
☆高齢者のいる世帯は全世帯の40%

※高齢化率は国の平均を上回り増加

高齢者夫婦世帯 26.4%

高齢者単身世帯 38.3%

「フルーツ
王国」
とも呼ばれて
るよ





山梨民医連 社会福祉法人 やまなし勤労者福祉会

(理念)

民医連綱領：民医連は、無差別・平等の医療と福祉の
実現をめざす組織です

訪問看護ステーションいけだ

(看護小規模多機能型居宅介護の対応兼務)

☆スタッフ 所長・所長代理・常勤看護師2名・理学療法士1名

作業療法士2名・週4臨職看護師2名・週4半日臨職看護師1名

☆緊急対応 正職員4名で対応

☆訪問エリア 甲府市・甲斐市・昭和町

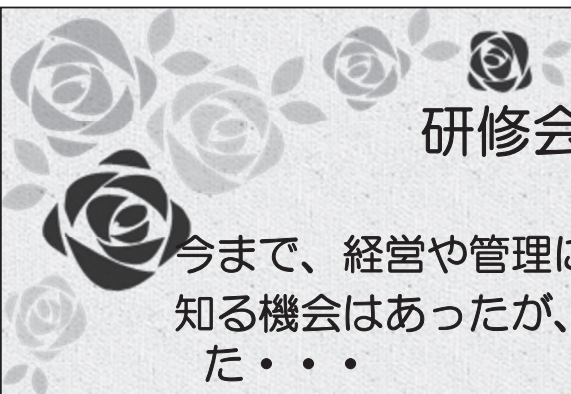
☆半径5キロ圏内に10か所の訪問看護ステーションがあり参入できるかどうか
難ある中での開所となる

☆2年4か月で利用者数73名 看多機26名 計99名

☆H29年度4月以降、8名在宅看取り

☆看多機にNHK山梨の取材がH29.6月入った

3



研修会に参加した動機・目的

今まで、経営や管理について部会などでの実績報告で
知る機会があったが、経営について主体的に考える事はなかつ
た・・・

「私には経営なんて考えられないし、所長が考えてるから大丈夫
(^.^)」という気持ちがいつもあった。

今回、主任の立場で参加したのも所長から「その立場にならな
いと考えられない」という言葉や「勉強になるから行って来
い!」と背中を押されたこともあり参加した。

☆苦手な数字(>_<)経営について考え、学びたい

☆管理者とは・・・管理者の役割とは・・・

を学びたいと思った



4

研修終了後の取り組み

法人全体で経営改善の取り組みに力を入れた

♥2017年度予算合宿 法人内副主任以上32名参加

目的：各事業所の2017年度予算について討議を深め予算作りを行う

各事業所・センター、法人の今後の方向性について討議し、中長期計画策定の地盤を作る 管理者集団の交流、団結を固める場とする

参加事業所：4センター（グループホーム・小規模多機能・2デイサービス・2ショートステイ・看多機・居宅・訪問介護・訪問看護）

参加対象者：副主任以上（社会福祉士 介護福祉士 セラピスト 看護師事務） その他事業所で推薦する者

管理者合宿の内容

財務に関する基礎を学ぶ 予算の作り方について演習

事業所の今年度の決算見込みを分析する 事業所の予算作り（目標は）どのような介護活動を行い予算達成を目指すのか

中長期を見据えてどのような介護・看護活動を行っていくのか

「誰の為に、何のために」を基本に据える

理念、介護・看護・福祉活動と経営を切り離さない

講義・演習・
ディスカッション

管理者研修で学んでいたため合宿の取り組みはより理解しやすかった

5

訪問看護ステーション2017年度方針

経営を念頭に入れ、

質の高い訪問看護ステーションを築くための方針を検討

- ・訪問看護師OJTに基づき個々の評価を行い一人一人の課題を明確にする
- ・訪問看護サービス質評価ガイドラインに基づき職場評価を行い整備を行う
- ・積極的に院内外の研修に参加し学ぶ職場風土を作る
- ・医療機関との連携強化を図り積極的に利用者を受け入れ安定した経営を目指す
- ・山梨勤労者医療協会の訪問看護ステーションより内部監査を受け法令順守に則った事業展開の整備
- ・合宿を企画し学習や交流の場を設け志気を高め個人及びチーム力をさらに強める
- ・職員同士のコミュニケーションを図り支え合える職場作り

6

現在の状況と課題

2017年度に入り、常勤職員が1名、フルタイムの臨職1名退職となり職員4名（常勤）での新年度スタート。

利用者数73名（プラス看多機利用者：26名）

体制的に非常に厳しく人材派遣会社を介し、4月1名、5月1名、6月1名の職員を採用。全員臨職であり、2名は4日/週、1名は4日/週で半日勤務（1名は訪問看護経験者）常勤の電話対応は7～10回/月。終末期の利用者の連日訪問や夜間の緊急対応、新規依頼が続く。看多機兼務であり1名は副主任。

⇒新しいメンバーが楽しく働き続けられるようにみんなで育てる。疲弊している職員もやりがいや、チームで協力・支え合う事で改めて訪問看護の楽しさ、素晴らしさを実感でき更なる団結につながることを目指していく！

⇒2017年度方針の実践！

7

特養・高齢者住宅建設に向けての展望 H30年3月開所

地域に根差した、施設作り

訪問看護ステーションの役割

- ・ 定期巡回、看多機、特養、高齢者住宅を支え連携しながら地域の方々の思いを繁栄した施設を築いていく・・・

- ・ 特養に入所しても自宅へ帰るアプローチ
地域サロンの開設 など
地域コミュニティを支える

地域の方が主役となる！

⇒訪問看護師の力が重要



8

研修会に参加して・・・

この研修会で「管理者」とはどのようなものを学ぶことが出来ました。

学んだ「管理者の姿勢」は、まさに現上司がそのものであり改めて尊敬する機会になったと同時に自分なりの「管理者像」を考えることが出来ました。

今のままでいいんだ!と感じた点や、まだまだ学習不足と感じる点・・・色々ありますが自分のカラーも大切にしながら日々取り組んでいきたいです。

数字が並ぶ経営については、まだまだですが管理者合宿や年度末総括などのまとめからすこーしですが身近に感じられるものとなりました。という点では目標達成です。

この研修会で横のつながりが出来、情報を共有などとても良い機会となりました。

皆さんの、日々の奮闘、同じように悩みそれでも訪問看護が好きで続けていきたいという熱意に驚き、自分のやる気スイッチを押していただけたようなそんな気持ちです。

ありがとうございました。

子育てしながら毎日いっぱいいっぱいですが、家族や友人、職場の皆に支えてもらいながら頑張りすぎず頑張っていきたいと思います。

最近

ちょっぴり嬉しかったこと・・・新しいメンバーに「とても、和やかで明るくていい職場だと思って・・・訪問に行つて事務所へ帰りたくない職場も経験したけど・・・良かったです。当たりです!」と言ってもらえた❀。



9

ご清聴ありがとうございました

新メンバー
3名

実習
指導者

OT

看多機
副主任

Boss



10

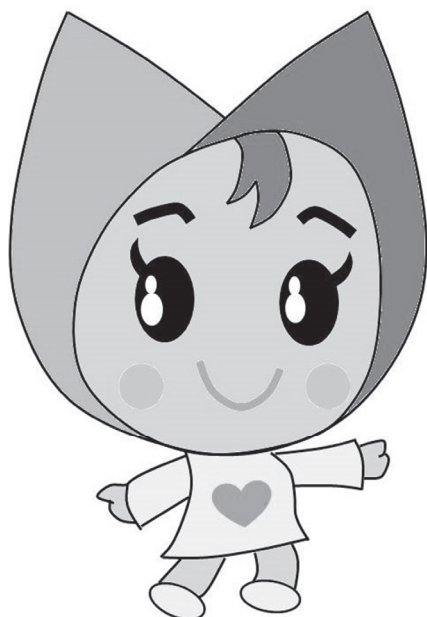
—MEMO—

平成29年度 訪問看護管理者養成研修 フォローアップ研修会 実践報告



コスモス訪問看護ステーション
鵜飼 尚美

1. はじめに



JA岐阜厚生連中濃厚生病院
イメージキャラクター

「ちゅのの」です。

少しだけ中濃厚生病院の
紹介をし

コスモス訪問看護ステー
ションの紹介をします。

① 立地場所



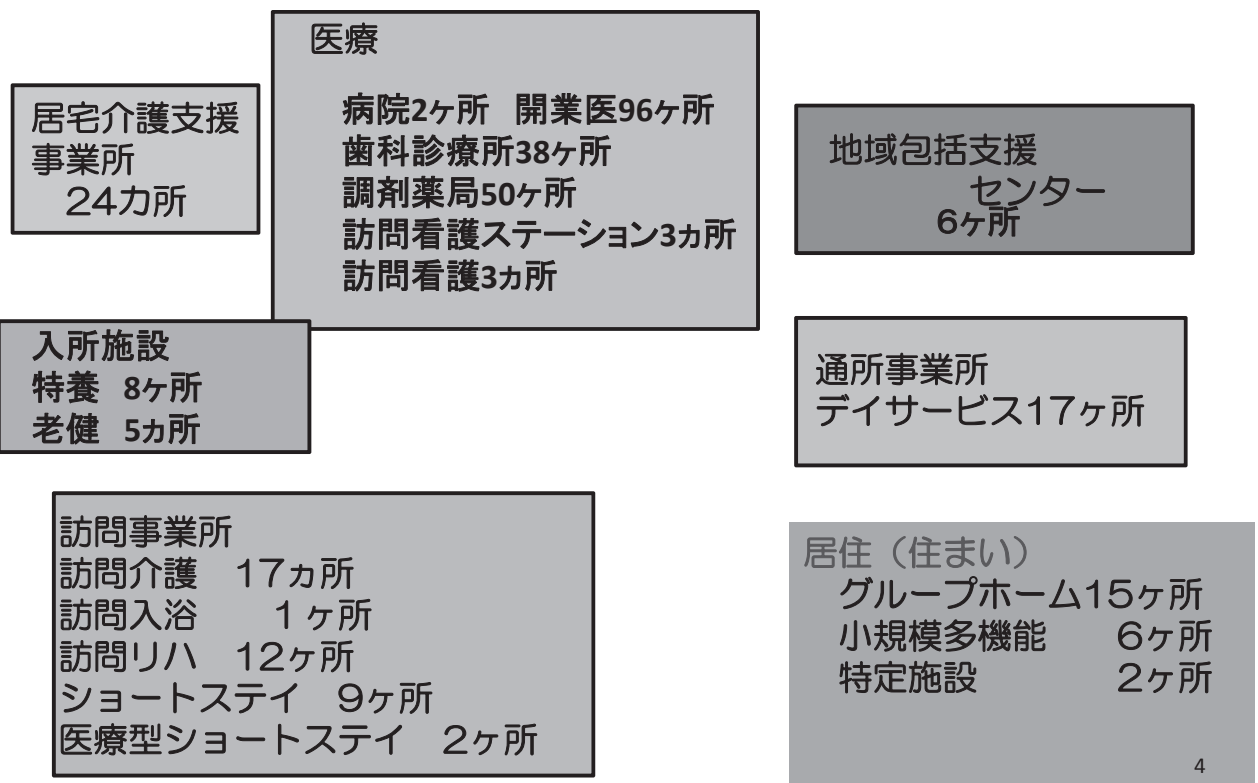
●中濃医療圏 5市2郡

関市、美濃市、美濃加茂市、
可児市、郡上市、加茂郡
(7町村)、可児郡御嵩町



総面積2,454.87km 岐阜県全体の
23.2%

関市の医療と介護サービスの状況



②概要 平成27年4月増床しました



平成27年度 開設
呼吸器センター
消化器センター
地域包括ケア病棟

平成28年度 開設
緩和ケア病棟
(20床)

病床数：495床
一般病棟入院基本料 7：1
平均在院日数 17日
平均病床稼働率 82.1%
勤務体制 変則2交替制
看護体制 パートナーシップナーシング

救命救急センター26床
平均在院日数 14日
平均病床稼働率 70.4%



居宅介護相談センター コスモス訪問看護ステーション



居宅介護相談センター : ケアマネージャー2名 (保健師)
コスモス訪問看護ステーション : 看護師8名 理学療法士1名 (半日)
事務職員1名 (兼務)

訪問看護ステーションの利用者の概要

- 利用者数：平成29年6月 92名
- 訪問回数：平成29年6月 588件
- 医療保険：介護保険 = 297：231
(約4：3)
- 小児：3名（1～16歳）、最高年齢106歳
- 人工呼吸器装着者：3名
- 精神科訪問看護は実施していません。
- 緊急時対応
- 特別管理加算



7

コスモス訪問看護ステーション

(平成29年6月現在)

年齢別

0～19歳	4名
20～39歳	2名
40～64歳	12名
65～79歳	26名
80～89歳	27名
90～99歳	20名
100歳～	1名

要介護度

区分	人数
要支援1	1
要支援2	6
要介護1	6
要介護2	5
要介護3	10
要介護4	12
要介護5	14
合計	54

8

コスモス訪問看護ステーション (平成29年6月現在)

<主傷病名>

- 糖尿病 (14)
- 高血圧 (8)
- 褥瘡 (6)
- 脳梗塞後遺症 (5)
- 認知症 (5)

など

<主治医>

- 5割を超える利用者が、院内の医師から指示を受けている
- 1割は、他の病院から指示を受けている 残り4割は、開業医からの指示を受けている

9

コスモス訪問看護ステーション の主な訪問地域

関市

平成28年2月
人口88973人

関市の人口は、2005年を境（最高92000人）に減少している。
高齢化率：24.1%



関＊はもみん

美濃市

平成28年2月
人口20630人

美濃市の人口は、減少が続いている。
高齢化率：30.7%



うだつ君



富加町

平成28年2月
人口5567人

富加町の人口は、近年横ばいで推移している。
高齢化率：29.5%



とみぱん

- 富加町特産の古代米のおきんじゅうがモチーフ
- 古代の髪型をしているフニフニしたパンダ
- 背中のマントは半布豊戸籠（絵にゅうりこせき）

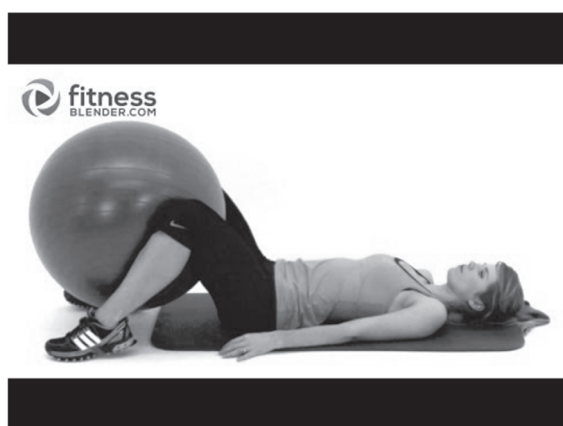
10

コスモス訪問看護で強化している4つの柱

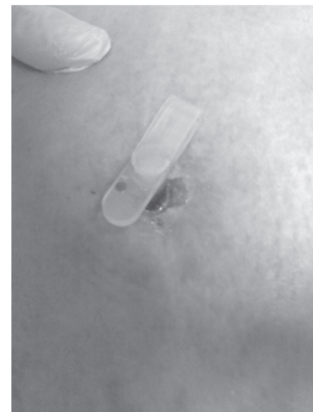
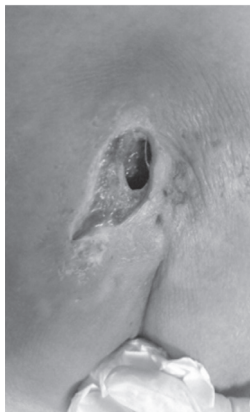


- ① NICD（生活行動回復看護）を訪問看護に活用し、利用者さんや家族へ安心した在宅生活ができるようにつとめます。

訪問看護において便秘の利用者さんに、バランスボールを活用し、排便を促しています。

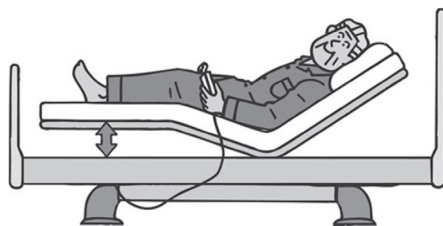


② 褥瘡など創傷の早期発見で悪化を予防します。



13

③ 終末期の利用者のケアは任せてください！
開業医の先生方と一緒に、緩和ケア病棟や
地域包括ケア病棟・一般病棟の連携を強化します。

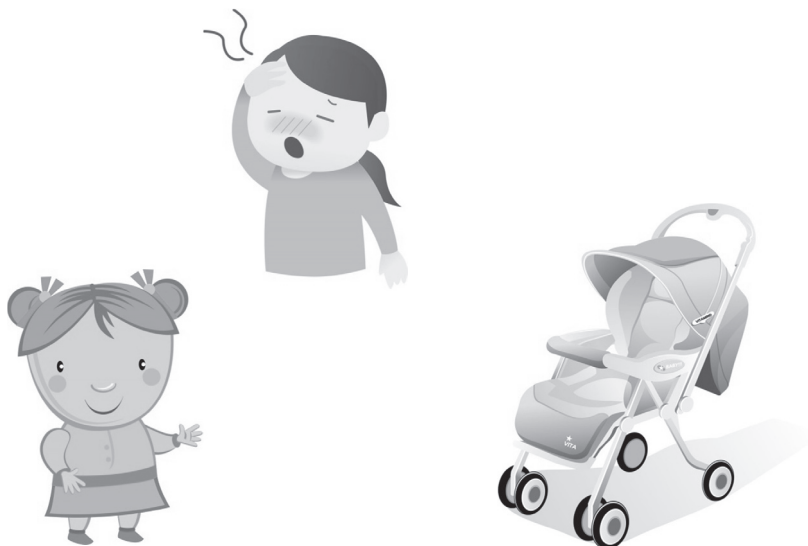


安心してください。
訪問看護介入します。

終末期の患者さんへ
入院中の外泊も
いつでも訪問看護が
介入します。

14

④ 身体障がい児・者、 小児の訪問看護に伺います。



15

2. 研修会に参加した動機、目的



訪問看護の
管理者と
は？

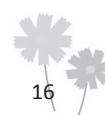
業績をあげ
る方法は？

ケアマネとよ
り良い連携を
とるには？

マネジメン
ト能力をつ
けたい！

病院との連
携を強化
したい！

強み弱みを
把握しチャ
ンスにつな
げたい！



16

3. 研修終了後と行動、そして変化

管理者とは？
研修会の参加
近隣の所長に相談できるようになった

業績をあげる
方法は？
話し合い
土日祝日の半日
勤務体制
二人訪問、60
分訪問の増加
褥瘡の治癒が早
くなった

ケアマネと
より良い連携を
とるには？
コミュニケーション
をとる
担当者会議の
参加必須
訪問からの担当者
会議の開催

マネジメント能
力をつけたい！
訪問看護所長の
集まりに参加
相談できる環境
になった

病院との連携を
強化したい！
病棟スタッフの
同行訪問
地域医療包括支
援センターとの
情報共有
利用者の
情報共有

強み弱みを把握
しチャンスにつ
なげたい！
SWOT分析
目標管理
問題の明確化

17

結果とステーションでの変化

管理者
研修会の参加
近隣の所長に相談
できるようになった
実践に活用でき
る

業績
土日祝日の
半日勤務体制
6時間勤務者の
変則勤務体制
二人訪問、60分
訪問の増加
褥瘡の治癒が早
くなった
収益増加

ケアマネとの連携
担当者会議の
参加必須
訪問からの担当者
会議の開催
訪問時間意識強化
訪問看護依頼増加

マネジメント
能力をつけたい！
岐阜県訪問看護
連絡協議会の
参加
相談ができるよ
うになった

病院との連携を
強化したい！
病棟スタッフの
同行訪問
地域医療包括支
援センターとの
情報共有

強み弱みを把握
しチャンスにつ
なげたい！
SWOT分析
目標管理
問題の明確化
具体策が立案

18

研修後の取り組み (平成29年度の目標)

①現状を
SWOT分析
②BSCにて
改善策を立案
③実施・評価

部署目標を
個人目標に結
びつける

リスクマネ
ジメントの
強化

他職種との
連携

19

現在の新たな問題

医師との連携
(院内・院外)

利用者・家族が
意思決定できる
環境づくり

他職種との
連携

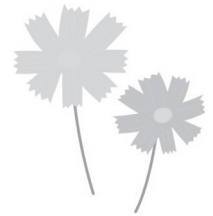
訪問看護師の
利用者中心の
考え方と意思
統一

20

研修終了後の動機・目的の達成度

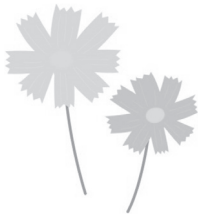
外部との他職
種連携の必要
性

わずかではあ
るが業務の実
績の増収



担当者会議
を訪問看護
師側からの
依頼
4月から4件

土日祝日の
訪問対応が
でき、
WBLにつな
がった



21

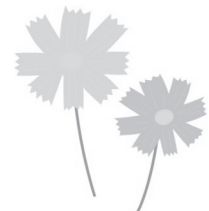
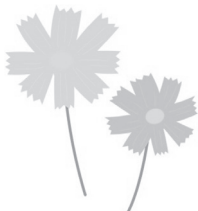
研修会の仲間を通じて

所長が元気で
あること

挑戦する
ことを
恐れない

困ったときの
神頼み

地域を
知る



22

コスモス訪問看護ステーションでは、
0歳から100歳まで受け入れ、緊急時は
初回訪問、2時間以内に出動できるを
モットーに、地域に根づいた事業所でありたい



23

ご清聴ありがとうございました



24

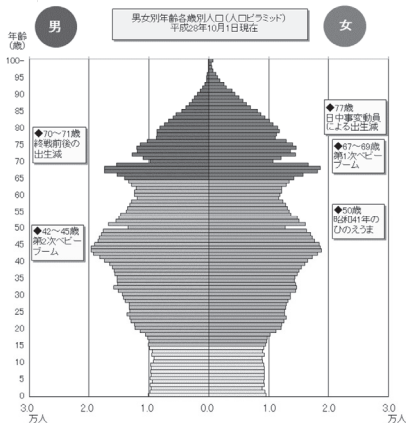
平成29年度 訪問看護管理者養成研修 フォローアップ研修会

実践報告

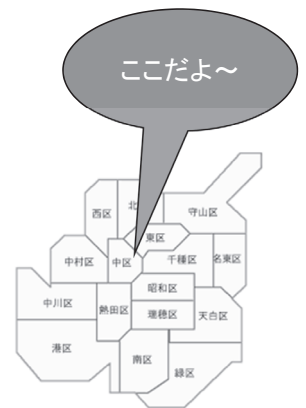
訪問看護ステーション ほたる
中根直美

地域 ステーションの紹介

- ・名古屋市のだいたい真ん中 名古屋駅から公共交通機関で20分くらい
- ・近くにはテレビ塔、ポケモンの聖地 鶴舞公園があります



名古屋市の
世帯数: 1,085,067人
人口: 2,311,553人
65歳以上の高齢者: 552,255人
(24.3%)



ステーション紹介

株式会社ジェネラスの約束

「思いやりと安心をあなたに・・・あなたの笑顔が私たちを支えます。」
安心して暮らせる地域社会づくりに貢献していきたいと考えます。

スタッフ 総勢 38名

看護師 5名(6名)

作業療法士 7名(5名)

理学療法士 6名(3名)

言語聴覚士 3名(2名)

()非常勤者数

訪問件数

看護:550件前後/月

リハ:1600件前後/月



事業内容

通所介護

相談支援事業

児童発達支援事業

放課後等デイサービス

サービス付高齢者向け住宅

住宅型有料老人ホーム

短期入所生活介護

予防事業

居宅支援事業

3

①研修会に参加した動機、目的

- i .お飾りだけの管理者になりたくない！
- ii .管理って何すればいい？
- iii .スタッフが多すぎてどうすればいいの！
- iv .くそ忙しくてもういや！！
- v .数 数言わないで！
- vi .医療の訪問件数が伸びない

でも、ほんとは・・・

訪問の世界の管理を知りたかった
&
行ってきなさいと言われて・・・



4

②研修会終了後動機、目的は達成できたか



やる気が出た
管理者として自分にどんな業務が必要なのかが明確になった

③具体的な行動、変化

まずは

iii 事業計画見直し時期、SWOT分析実施



直行直帰のため他スタッフと会う機会がない ➡ 顔の見える化作戦



1回/週、朝礼開催 ➡ 症例検討 勉強会 伝達 リスクの共有 ISO読み合わせ
事業計画進捗状況の発表 自分PRタイムなどなど

5

* 顔の見える化作戦でスタッフ同士の風通しがよくなった
利用者のケア統一、計画見直し、スタッフの弱点、悩みなどがわかった
伝達がスムーズになり業務の効率が図れた
訪問看護の質の向上の必要性が見えてきた

iv 業務整理実施 ➡ 訪問件数制限(実際は無理)
学生担当を移行
看護リーダー設置

* 看護リーダーを位置づけたことで契約、訪問調整など分担でき、早く帰宅できる
ようになった。またリーダーとして次世代の育成に取り組まなくてはならない意識
が少し出てきてくれた?
訪問件数についてはスタッフの異動、休職等により前より増えたのが現実
早期のマンパワーの補充が課題

6

vi 地域連携病院で開催される勉強会にリハスタッフとともに積極的に参加。併せて営業実施。

小児訪問看護に特化したパンフレット作成

地域の現状を知るために連絡協議会への積極参加

* 病院、連絡協議会とは風通しが幾分良好になったと思われるが依頼には繋がらず

④直面している新たな問題や課題

地域に根強く健全なステーションであることを知ってもらいたいが、(決してそうではない)ブラック的なイメージがついてしまっている。利用者負担の交通費、スタッフの訪問件数のノルマ、休みの取り方などについて少しずつ改善していきたい。

また皆の(自分も含め)質の向上を目指し研修プログラムを他事業所管理者とともに考えていきたいと思う。

平成29年度 「訪問看護管理者養成研修 フォローアップ修会」 ～実践報告～

あさのかぜ訪問看護ステーション
檜垣まゆみ

①地域やステーションの紹介



世界遺産登録の富岡製糸は群馬県です



白衣観音です
高崎のシンボ
ルの存在

2014年度
ゆるきゃらランキ
ング1位に



高崎市は群馬県の中では、前橋市とともに主要都市であり、2011年に中核都市になっている。2006年榛名町との合併で、県内最大の人口を擁する都市に

- *人口;375240人 *世帯数;154080世帯
- *高齢者;94604人で高齢者比率;25.21%
- *高齢者のいる世帯;37.5%
- (うち単身世帯は22.5% 高齢者のみ世帯;23.9%)
- *一人暮らし高齢者が12012人で、高齢者の8人に一人が一人暮らし

(平成26年統計より)

群馬県高崎市

ステーションの紹介

- 法人; 合同会社まりの友
- 2016年1月26日設立
- 以前同じ法人に勤務して訪問看護をしていた看護師二人で立ち上げた。
- 二人の名前の頭文字をとって会社名にした。
- 職員は看護師4人(3人が常勤、1名パート)
- 看護学生1名(来年資格取得予定)
- 補助者として3人
- 合計8人
- 開設; 2017年4月1日
- * 何とか一年が過ぎ、2年目を迎えています

②訪問看護管理者研修に参加した動機、目的

- 昨年37年勤務した病院を退職し、4月に訪問看護ステーションを開設
- 訪問看護の管理者として約10年の経験はあったが管理者の研修を受けたことがなかった。
- 開設を機に管理者としての研修が受けたい
- 全国の訪問看護管理者と交流をしたい

③研修会終了後、参加した動機、目的は達成できたか

- これまでは、経験から自己流で訪問看護の管理者をおこなってきたが、管理研修で系統的に学ぶことができ、今までの足りない部分を見直し、今後訪問看護の経営者および管理者として、ヒントを得る機会になった。
- 研修会に参加して、すでに訪問看護を開設した参加者と交流がもて、実際の経験を聞くことが出来、開設したばかりの自分にとって、大きな励みとなった。

5

④研修会終了後、行った具体的な行動、その結果ステーションはどのような変化があったか

- 研修終了後、開設一年目、とにかく利用者確保、経営的に安定をめざし、モチベーションを保ちながら、日々の訪問、業務を進めてきた。
- 2年目に向け、自分たちが目指す訪問看護ステーション像を具体化する上で、研修会の中にたくさんヒントがあった。
- 具体的に行動や結果は今の段階では、出せていないが、管理研修参加で得られた知識やなすべきことが今後、様々な場面で役に立つと思う。

6

⑤今後の課題

- 訪問看護ステーションが目指す方向の具体化
- *この一年間はとにかく無我夢中で訪問看護を行ってきた。この一年で少しずつではあるが、利用者も増え、何とか経営的にも改善してきていて、今後の訪問看護をどうしてしていくかを考える余裕がでてきたところ。
- *高崎の周辺地域も新しい訪問看護ステーションが増えている中で、独自性と差別化がポイントと考え以下の点をステーションの理念の作成、事業所の中長期目標を検討していく。
- ①補助者を活用した訪問看護を引き続き進めて、難病や特別管理が必要で、重度な利用者の訪問を受け入れていく。
- ②土曜、日曜、祭日、夜間の訪問も受け入れるよう体制強化すすめる

7

⑥直面している問題

①人員の確保の問題

独自性を打ち出す上でも、看護師の確保とともに、補助者の補充が必要

②教育体制について

来年度は現在補助者として働く職員が准看護師になる予定で、教育のすすめかたなどが今年度検討が必須。

③事業所としての整備 2年目にはいり、組織としての体制整備を進める。

④事務所の移転 今後の事業展開等もふくめ、賃貸契約更新を来年に控え事務所の移転を進めていきたい。

8

新規開設2年目、管理者研修会に参加して、今思うこと

病院勤務して36年、自分の人生のある意味一大転機が自ら訪問看護を始めることでした。訪問看護を開設して、様々な苦労や困難はありましたが、訪問看護をはじめてよかったと実感しています。自分が生まれ育った地域で、訪問看護を通じて役に立つために、どんな訪問看護ステーションが必要か、新たなチャレンジをしていきたいなと思っています。まだ具体的なにも決めていませんが、『地域に開かれた訪問看護ステーション』、『訪問看護ステーションの多機能化』を目標に、オンリーワンの訪問看護ステーションをめざしていきたいなと思っています。全国の訪問看護ステーションの管理者の情報や交流を今後に生かしていきたいと思います。

以上で発表を終わります。ご清聴ありがとうございました

—MEMO—

平成29年度
訪問看護管理者養成研修 フォローアップ研修会

実践報告



佐藤 梓

【地域やステーションの紹介】

千葉県船橋市：千葉県北西部に位置しており、中核市最大の人口を擁する。
千葉市に次いで千葉県では人口第2位。
平成29年4月18日に人口63万人に。

年齢区分：年少人口(0～14歳)	84273人(13.4%)
生産年齢人口(15～64歳)	398342人(63.5%)
老年人口(65歳以上)	145201人(23.1%)

船橋市の訪問看護ステーション数：26か所
居宅介護支援・栄養所：168か所



ホンビノス貝



アンデルセン公園



ふなっしー



チーバ君

【事業所紹介】

所在地：千葉県船橋市東船橋（総武線 東船橋駅 徒歩1分）

スタッフ 看護師 5名（うち1名非常勤）
理学療法士 8名（うち非常勤2名）
作業療法士 3名（うち非常勤2名）
事務員 1名

訪問エリア 船橋市、習志野市、他近隣エリア

【社員いきいき！元気な会社！宣言企業】

リフレッシュ休暇の導入

男性スタッフの育児休暇（出産後5日間を有休休暇として）

残業時間の削減

部活動（登山部、カラオケ部、BBQ部 など←参加は自由）



3



訪問看護ステーション
Nursing&Rehabilitation



4

【併設事業紹介】



訪問看護ステーション
Nursing&Rehabilitation

スマイルリハ訪問看護ステーション松戸

スマイルリハ訪問看護ステーション船橋

スマイルリハ訪問看護ステーション船橋支所

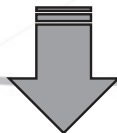


スマイルぷらす松戸
(重症児デイサービス)

5

【訪問看護管理者養成研修会に参加した動機・目的】

訪問看護の仕事を始めてもうすぐ10年。
管理者として今まで仕事をしてきてけど、ちゃんとした
管理者の研修って参加したことが無いな...
他の事業所の管理者さんはどんなふうに住している
のかな...
管理者としてやるべきことは何だろう...
どうしたら、事業所の利益が上がるのだろう...



色々な管理者さんのお話を聞く事が出来、不安に感じていた事など
少しずつ解消されていき、自分のやるべきことが見えてきました。



6

【研修会終了後の行動・変化】

個々のスタッフの実績が見える化

氏名	週	医療保険			介護保険			全体 週合計金額	平均		目標 (60分換算)	実績 (60分換算)	達成率	備考
		単価	件数	週合計金額	単価	件数	週合計金額		件数	単価				
佐藤 梓	1～7日	12,950	1	12,950	5,018			38,540	4	9,635	15	4	26%	
		8,530	3	25,590	8,823									
					12,108									
	8～14日	8,530	4	34,120	5,018	3	15,540	49,660	7	7,094	15	5.5	36%	
					8,823									
					12,108									
	15～21日	8,530	4	34,120	5,018	1	5,018	56,784	7	8,112	15	6.5	43%	
					8,823	2	17,646							
					12,108									
	22～28日	8,530	5	42,650	5,018	1	5,018	56,491	7	8,070	15	6.5	43%	
					8,823	1	8,823							
					12,108									
29～末日	8,530	1	8,530	5,018			8,530	1	8,530	6	1	17%		
				8,823										
				12,108										
合計		18	157,960		8	52,045	210,005	26	8,077	66	23.5	36%		

数字を確認して行く事によって、スタッフ一人一人の訪問への意識に変化が出てきた。例えば、キャンセルは極力出さずに振替訪問を実施したり、リハビリのみ介入に利用者に対しての看護介入の必要性の有無を積極的にアセスメントし、リハビリスタッフと相談したりするようになった。結果、看護師の訪問件数が3ヶ月間で60件/月程UPした。

7

【新たな問題や課題】

看護師の技術に差がある

病棟経験の長い看護師でも、在宅でいざ一人で看護技術を提供しようとするとなかなか自信が持てず、また、失敗を繰り返してしまう事により自身喪失へとつながってしまっている。同行訪問や技術研修などへの参加を促し、また、抱えている不安などは隠さずに表面化して行くように伝え、出来る技術を増やしていく必要がある。

サテライトエリアへの訪問枠の確保

6月に船橋ステーションの支所が開設。支所専任の看護師がいなかったため、船橋ステーションから看護師が訪問しなくてはならない。新しい看護師の入職も検討しなければならないが、すぐには難しい状況。

8

御清聴有難う御座いました



9

—MEMO—

平成29年度 「訪問看護管理者 養成研修 フォローアップ研修会」

実践報告

東大和訪問看護ステーション
小野原 智美

東大和市について

東京都の多摩地域北部
都市のベットタウン

人口 85,910人

H29.6.1現在

高齢化率 26.07% (65歳以上22,480人)

多摩湖



特産品





平成元年病院完成（東大和病院と改称）

3

社会医療法人財団 大和会 東大和訪問看護ステーション

機能強化型訪問看護ステーション
(武蔵村山市にサテライトあり)

管理者 1 名
看護師 6 名 (パート 2 名)
理学療法士 2 名
作業療法士 2 名
事務員 1 名

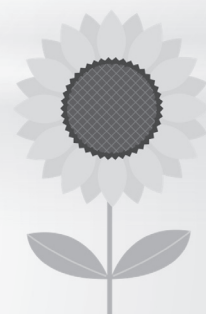
在宅サポートセンター



4

① 研修会に参加した動機、目的

- ・様々なスタッフをステーションというチームとしてまとめていくにはリーダーとして何が必要なのか学びたい
- ・経営に関して今まで感覚的に仕事をしてきていた。専門的な知識を深めたい



5

② 目的は達成できたか

- ・自分達のステーションが目指している方向を明確にする
- ・リーダーとしてぶれずにいること
- ・スタッフの働きやすい職場環境にすること

1番の収穫は全国に仲間ができたこと！

みなさんにたくさんの元気をもらいました



6

③ 具体的な取り組み

- ・SWOT分析 クロス分析
- ・BSC(バランストスコアカード) を作成し今年度の方針を発表
- ・ステーションとして大事にしたい今の思い「One fore all All fore One」
- ・パートスタッフの受け入れ
- ・朝のミーティングの充実



7

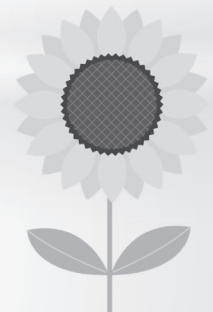
ステーションの変化

- ・スタッフの入れ替わりがあった・・・
しかし、ステーションの目指しているもの、大切にしてきたことを残ったスタッフ、新しいスタッフとしっかり共有できた
- ・癌のターミナル、難病などステーションの得意としている分野に対しての意識が高まった
(地域の勉強会での発表など)
- ・ステーション内の雰囲気明るくなった

8

④ 現在、直面している新たな 問題や課題

- ・新しいスタッフ人の指導・フォローアップ
- ・短期間にあった数名の退職者や新入職が重なったことによる同行訪問の増加により経営状態の低下
- ・管理者、事務員の残業



9

行き詰った日々がありました、
新しいスタッフのパワーに
元気をもらい
現在ステーションは
光がいっぱい
さしています！



10

—MEMO—

訪問看護管理者養成研修を 終えて



沖縄県那覇市
おもろまち訪問看護ステーション
上原ひろみ

I おもろまち訪問看護ステーションは、



沖縄県那覇市：県庁所在地
人口：約35万人

設立：2014年12月1日

設立母体：呼吸器専門医の名嘉村（なかむら）クリニックの訪問看護ステーションの2号店

方針：那覇市の潜在需要を見越して1号店（浦添市）に続き2号店

Ⅱ こんなスタッフと働いています



お誕生会

- ・看護師:6人(常3人非3人)
→常勤換算3.4人
平均年齢:ひ・み・つ
(上原以外訪看初体験者です)
- ・PT:1.2人
- ・1号店と兼任するスタッフ2人あり
- ・浦添市には、クリニック、在宅総合ケアセンター(居宅・診療・事務・訪看1号店)あり

3

Ⅲ こんな利用者さんがいます



2017年 6月の実績	医療 保険	介護 保険
人数	15人	11人
利用頻度	258件	43件
緊急	3件	3件
特別管理加算	11	5
乳幼児加算	6	-

4

IV 研修会参加の目的 & V 意義・成果

1、事業所の存在価値を全国視野でみたい

→自分の事業所と同じ規模は多く似たような悩みを持っているし、うちも課題はあるがまんざらでもない?! と思えた(救われた!)

2、管理業務を系統的に知りたい

→事業計画や運営方法、実績の出し方や見方(分析・評価方法)が理解できた

3、情報交換・共有(人財確保について)をしたい

4、同じような状況にいる仲間が欲しい

→常勤とパートを上手に活用する、定例会の持ち方、ワークライフバランスの狭間で、、、他者の工夫に学びを得た

5

VI 研修会終了後の具体的な行動は—1

1、事業所運営について

①営業方針の転換:那覇市内ならどこでも、、、

→なるべく地域包括の範囲で利用者を獲得するように意識する

→事業所から10分範囲の利用者が増

→移動距離が短いと疲労が少ない=きめ細かなサービス提供につながることを実感!!!

②月替わりには、予想実績を出して営業活動へ

→実績の出し方や見方が理解できるようになった

→マイナスを少なくする対策が立てられるようになった!!!

6

Ⅶ研修会終了後の具体的な行動は一2

2、人材(財)について

①定着するスタッフが少ないにも関わらず(本店の協力を得て)実績を伸ばしていることを実感

→“このままゆっくり歩けばいいんだ”と口にするようにした

→スタッフの足が地に着くようになった

→安定したサービスの提供につながることを実感!!!

②事業所への愛着:今、共に働くスタッフへの価値の表現が素直に口にするようにした

→“このまま、ずっと今のスタッフに新人を加えることができると嬉しい”“今のスタッフで訪問できることが嬉しい”など

→連帯感が強くなった!!!

7

Ⅷ研修会終了後の具体的な行動は一3

3、①ワークライフバランスを意識し実践する

→スタッフの休みの確保だけでなく自分の休みも確保しようと思うようになった

→常勤スタッフと非常勤スタッフの時間調整がスムーズになった

→カレンダー通りとはいかないが、少しずつ”私の私的時間“が確保できるようになった!!!

8

Ⅹ直面している問題・課題は一1

①若いスタッフの取り込み:20代30代の看護師が欲しい・・・

新卒を取る勇気と気力は、50%くらいしかない

新卒を取って、おもろまち色に染めるか、みんなに聴いてみようかなあ・・・

②駐車場問題:事務所の近くは高い、、しかも空がない・・・

公用車・私用車の車が4台でMAX

あと2台分だけか貸して、、、

9

終わりに

この研修を通して、私自身がどこに立っているのか、どうしたいのかを考える行動できるいい機会になりました。

事業所の管理者として、まだまだスタッフの志気を盛り上げたり、転ばぬ先の杖になったり、、、十分にできていないことが多いけど、みんなと一つの想いを抱いてケアしている実感を感じる余裕ができたことが財産になったと思います。

これからも長距離マラソンの伴走者のごとく、時には利用者の 時にはスタッフの 前に・横に・後ろに寄り添って完走できるように支援する人になりたいと思っています。

貴重な体験をありがとうございました！ニフェーデービル!!!

10

—MEMO—

「管理者の意思決定・
マネジメントスキルのケースメソッド」

聖路加国際大学大学院看護学研究科 教授

山田 雅子 氏

山田 雅子(やまだ まさこ)先生

略 歴

- 1986年 聖路加看護大学看護学部卒業
- 1986年 聖路加国際病院公衆衛生看護部勤務
- 1991年 聖路加看護大学前期博士課程修了（地域看護学専攻）
- 1991年 セコム在宅医療システム株式会社勤務
- 1998年 セコメディック病院看護部部長として勤務
- 2005年 厚生労働省医政局看護課在宅看護専門官として勤務
- 2007年 聖路加看護大学看護実践開発研究センターセンター長
- 2013年 聖路加看護大学看護実践開発研究センターキャリア開発支援室長
- 2014年 聖路加国際大学 教育センター 生涯教育部部長・教授



全国訪問看護事業協会
平成29年度 訪問看護管理者養成研修
フォローアップ研修会

「管理者の意思決定・マネジメントスキルの
ケースメソッド」

聖路加国際大学 山田雅子

masaymd@slcn.ac.jp

2017年 7月 29日 : 9:00~12:30

実践報告も終わり、いかがですか。

□ さて、本日のテーマ

「研修会で学んだことを地域包括ケアに生かすため、何を課題とし、それに対してどのように取り組むのか」を考えて、あなた自身の目標を立ててみましょう

地域包括ケアシステムの構築について

- 団塊の世代が75歳以上となる2025年を目途に、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、医療・介護・予防・住まい・生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築を実現。
- 今後、認知症高齢者の増加が見込まれることから、認知症高齢者の地域での生活を支えるためにも、地域包括ケアシステムの構築が重要。
- 人口が横ばいで75歳以上人口が急増する大都市部、75歳以上人口の増加は緩やかだが人口は減少する町村部等、高齢化の進展状況には大きな地域差。
- 地域包括ケアシステムは、保険者である市町村や都道府県が、地域の自主性や主体性に基づき、地域の特性に応じて作り上げていくことが必要。



地域包括ケアシステム：進化した植木鉢の図



三菱UFJリサーチ&コンサルティング「＜地域包括ケア研究会＞地域包括ケアシステムと地域マネジメント」(地域包括ケアシステム構築に向けた制度及びサービスのあり方に関する研究事業)、平成27年度厚生労働省老人保健健康増進等事業、2016年

支援システム

- ・自分のことを自分でする
- ・自らの健康管理（セルフケア）
- ・市場サービスの購入

- ・ボランティア活動
- ・住民組織の活動

自助

互助

共助

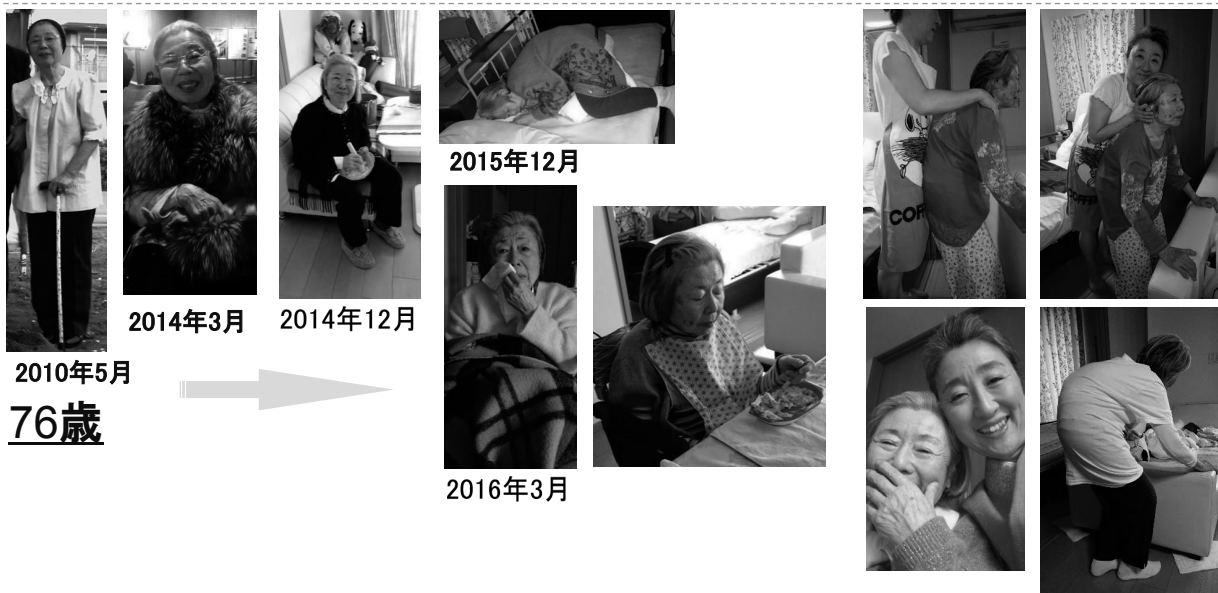
公助

- ・介護保険に代表される
社会保険制度及びサービス

- ・一般財源による高齢者福祉事業等
- ・生活保護
- ・人権擁護、虐待対策

▶ 5

Aさん、骨粗しょう症→腰椎圧迫骨折→認知症



2010年5月
76歳

2014年3月

2014年12月

2015年12月

2016年3月

2016年10月
82歳

2016年4月より看護小規模多機能型居宅介護事業を利用
要介護度4（通い・訪問看護・訪問介護27,531単位）／（泊り自費4000円/日）
医療費（12,500円/月） 紙おむつ（16,000円/月） 他、車いすレンタル代等
保険分（介護3,038,148円＋医療135,000円）＋自費（864,757円）＝4,115,905円／年

▶ 6

Aさんの意思



2006年

「マコちゃん、自分でお尻の始末ができなくなったら殺して頂戴ね」



2010年

「管でご飯食べるまではいらないけど、食べたいというまでは食べさせてね」
「(老衰死、)いいわねえ」



2014年

お母様、死んじゃいたって思わないの？」
「なんですかそれは、生きていたいわよ」



2016年

「楽しいわねえ！」

▶ 7

ところで、 訪問看護の頻度をご存知ですか、歴史も含めて

年	制度の変遷	指定訪問看護の主な要件	訪問看護の役割
1988	診療報酬にて病院からの訪問看護が評価された	<ul style="list-style-type: none"> 退院後の限られた期間 月に2日 	家族指導型訪問看護
1992	老人保健法に老人訪問看護事業が位置づいた	<ul style="list-style-type: none"> 寝たきり老人のみ 週に3日 	家族介護支援型訪問看護
1994	健康保険法改正にて	<ul style="list-style-type: none"> 子どもから高齢者まで 週に3日を基本にそれ以上も 	同上
2000	介護保険法施行	<ul style="list-style-type: none"> 利用者の年齢、疾患等によって医療保険と介護保険双方の制度にまたがる訪問看護 	医療ニーズ対応型訪問看護
2014	医療介護総合確保推進法「地域包括ケア」の実現	<ul style="list-style-type: none"> 定期巡回随時対応、看護小規模多機能型など多機能 	在宅療養の総合的なコーディネート

在宅看護を担う人財とは

- 看護の対象者を「疾患」や「術式」の枠で「患者」としてとらえるのではなく、地域で暮らす「一人の人」として包括的にとらえることができる
- 働く場を限定せずとも、人々の生活の中から発生している看護ニーズをとらえ、自らの仕事への姿勢や役割を柔軟に変化させることができる
- 他業種多職種と「生きること」、「死ぬこと」について語り合うことができる

看護師の知識向上だけをめざした研修だけでなく、「気づき」をうながす教育が、経験年数問わず求められています。

9

改めて問いたいと思います

- 看取りはもちろんですが、認知症や精神疾患そして子どもの在宅ケアの必要性が高まっています。あなたはこうした地域住民のニーズを捉えて、それに応えようとしていますか。

ようこそ！ワールドカフェへ！



11

ワールドカフェのエチケット

- 対話を楽しみましょう
- 話をよく聴きましょう
- “質問”をして広げましょう
- 否定しないで受け止めましょう
- リラックスしましょう
- アイディアや思いついたことを書く！描く！つなぐ！
- テーマに集中しましょう

12

行動計画ワークシート 「目標設定」

2017年7月29日作成

- このプログラムを終え、あなたはどのような目標を達成したいですか。
1年後、5年後、10年後に向け、具体的に書いてみましょう。

目標	具体的な行動計画
1年後 2018年	
5年後 2022年	
10年後 2027年	

署名

13

—MEMO—

—MEMO—

—MEMO—

特別講演
「他業種から学ぶ人材育成」
～京都花街「舞妓」の人材育成～

京都女子大学現代社会学部 教授

西尾 久美子 氏

西尾 久美子 (にしお くみこ) 先生

略歴

京都市生まれ、実家は数代続く米穀商

大阪ガス株式会社に勤務後

1997年 4月 滋賀大学経済学部にて社会人入学

2001年 3月 滋賀大学経済学部卒業

2006年 3月 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了、博士（経営学）を取得

2006年 4月 神戸大学大学院経営学研究科助手を経て、

2008年 4月 京都女子大学現代社会学部准教授

2013年 4月 京都女子大学現代社会学部教授（現職）

専門は経営組織論、組織行動論

著書

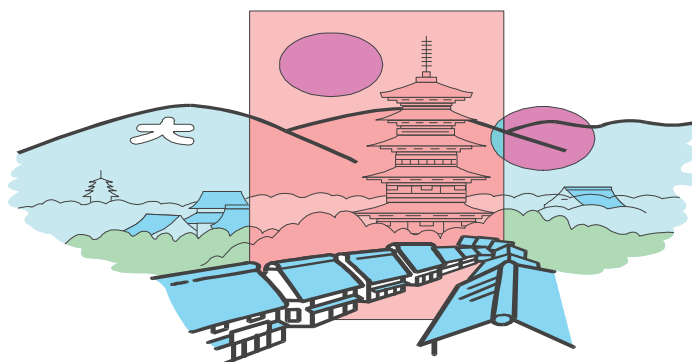
『京都花街の経営学』（東洋経済新報社、2007年）

『舞妓の言葉、京都花街、人育ての極意』（東洋経済新報社、2012年）

『おもてなしの仕組み、京都花街に学ぶマネジメント』（中央文庫、2014）など

京都花街の舞妓さんの人材育成と一見さんお断りのビジネスシステムに関する研究が注目され、テレビ・ラジオ番組への出演や、新聞・雑誌の取材多数

<http://kyotohanamachi.biz/>



他業種から学ぶ人材育成 ～京都花街の芸舞妓さんのキャリア形成～

於:平成29年度 訪問看護管理者
養成研修フォローアップ研修会
2017年7月29日

京都女子大学 現代社会学部
西尾久美子
<http://kyotohanamachi.biz/>

1

本日のお話の流れ

- 京都花街の基礎知識
- 芸舞妓さんのキャリア
- Off-JT「学校制度」とOJTのリンク
- おもてなしの技、「座持ち」の育成
- 評価の透明性
- OJTを促す「舞妓の言葉」
- フィードバックを受け取り、引き出す
- まとめ:自律的人材育成

『京都花街の経営学』

(二〇〇七年九月、東洋経済新報社より刊行)

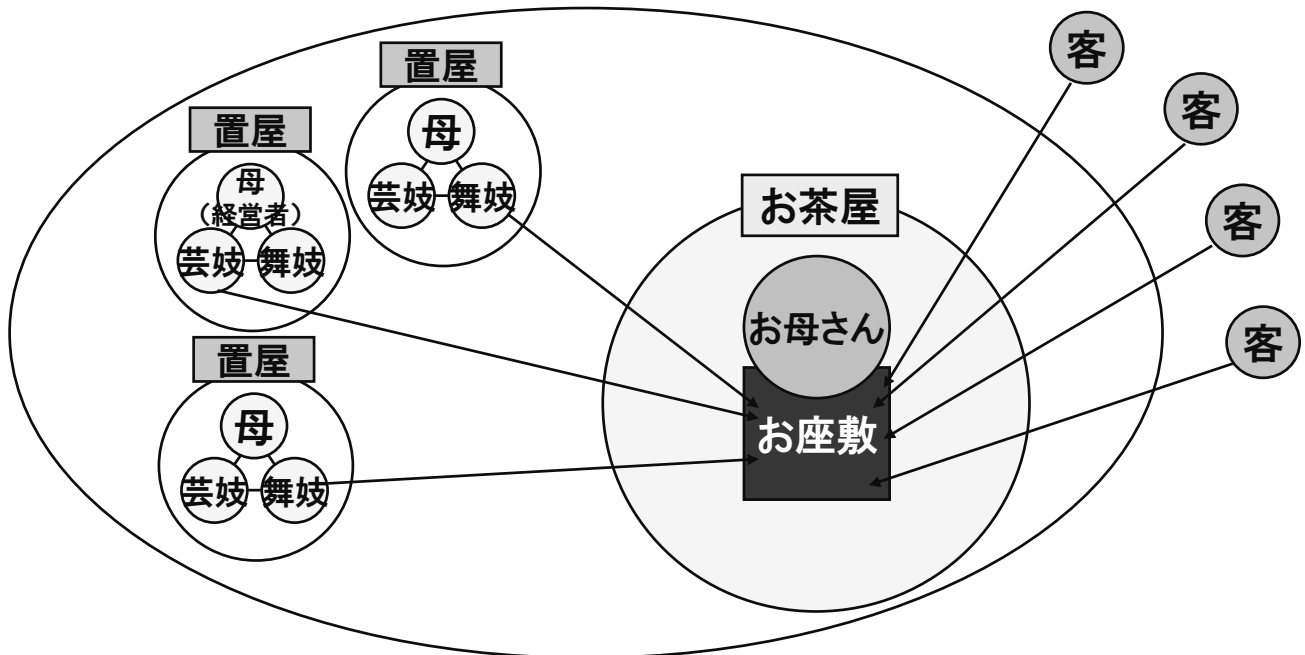
もくじ

- 第一章 京都花街とは
 - ↳ 業界の特徴と規模
- 第二章 芸舞妓とお茶屋と屋形
 - ↳ 高度技能専門職の女性たち
- 第三章 一見さんお断り
 - ↳ 四〇〇年続く会員制ビジネス
- 第四章 舞妓の一生
 - ↳ 徹底したOJTによるキャリア形成
- 第五章 お財布はいりまへん
 - ↳ 分業制度と取引システム
- 第六章 花街の評価システム
 - ↳ 成果主義と三六〇度評価
- 第七章 女紅場
 - ↳ OJT 働きながら学ぶ仕組み
- 第八章 花街の経営学
 - ↳ 超長期競争優位性の事業システム

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

3

お座敷の成り立ち — お茶屋と顧客と芸舞妓の関係 —



お茶屋のお母さんは、顧客の来店の目的(接待、息抜き、法事等)と好みを考えて、どの芸舞妓を呼ぶか決める →外部化のメリット

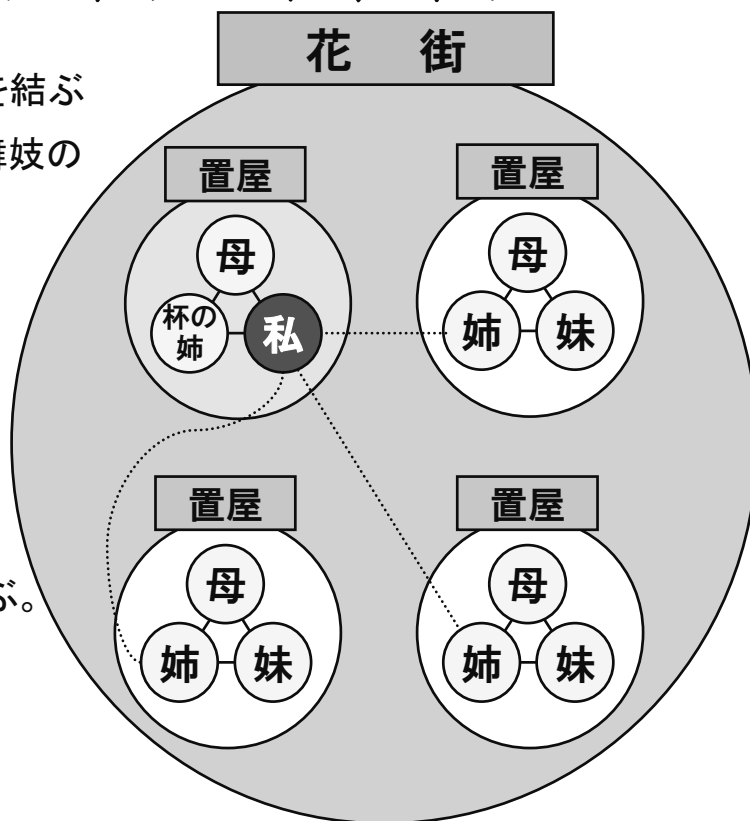
© 2015 Omotenasi Research Institute LLC.

4

花街の擬似親子関係と姉妹関係の図

舞妓デビュー時に擬似姉妹関係を結ぶ
「お姉さん」(図中の杯の姉)は、舞妓の
人材育成上、最も影響力が強い。

同じ置屋に姉さんにふさわしい
人がいない場合は、他の置屋の
芸妓と擬似姉妹関係を結ぶ。
また所属する置屋の経営者
(図中の母)と擬似親子関係を結ぶ。



© 2015 Omotenasi Research Institute LLC.

5

OJT とは？

仕事を通じた学び

日常の業務を通じて、働く人たちの能力
を育成すること。

→ 組織の生産性を高めるために必須

職場の人間関係が、育成の基盤
適切な業務分担とフィードバックが重要

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

6

—芸舞妓のキャリア・パス—

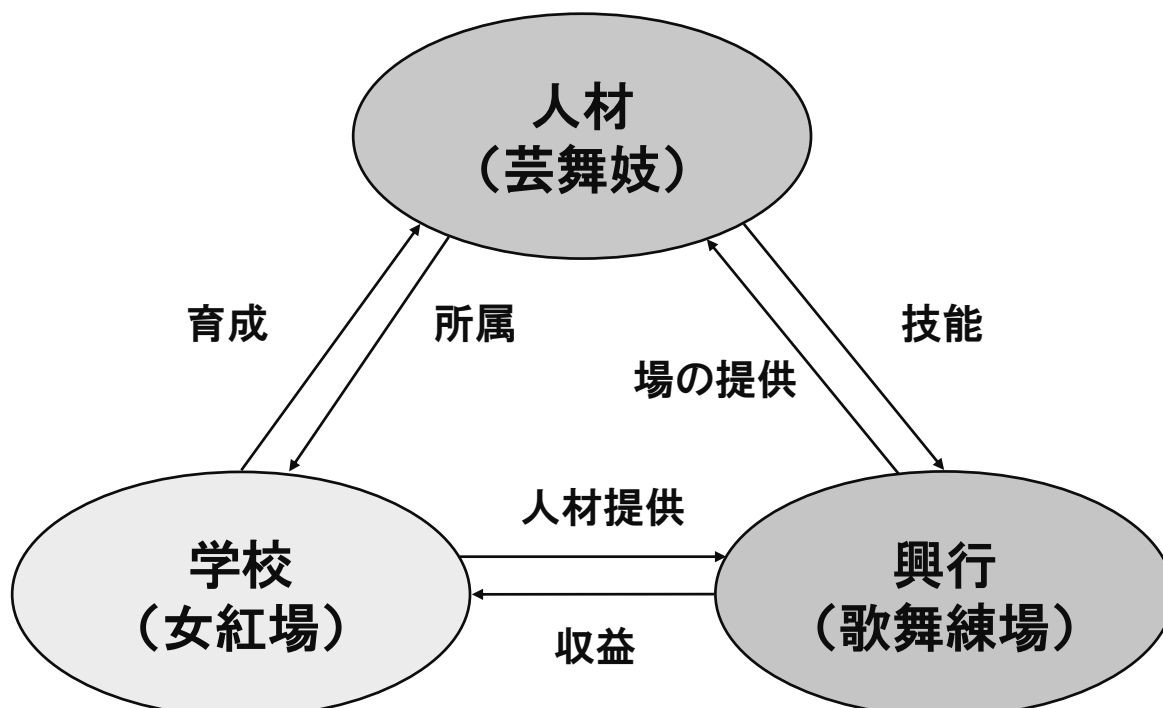
- ・仕込み 舞妓としてデビューするまでの約1年間、置屋に住み込む修業期間(中学卒業後)
- ・見習い 見習い茶屋と呼ばれる特定のお茶屋での、デビュー前約1ヶ月間の実地研修
- ・見世だし 舞妓としてデビューする日、3日間は特別な衣装をつけ花街内を挨拶周り
 - お姉さん、お母さんと杯を交わす →擬似姉妹関係と擬似親子関係の成立
- ・舞妓になって約1年間 = 新人期間 → 注目を浴び、振る舞いを絶えずチェックされる
 - 新人だと一目でわかる化粧とかんざし
- ・舞妓になって2,3年目 = 舞妓としてほぼ一人前 →座持ちが求められる、後輩の指導も
 - 舞妓として中堅となり、髪型や半衿、帯揚げなどが新人と比べて大人びた装いに
- ・舞妓になって4,5年目(20歳ごろ)に「衿替え」して、芸妓に
 - 一人前として認められ、座持ちの良さが求められる、→後輩の育成責任者に
 - かつらをつける衣装が変わるなど芸妓の装いになり、お座敷では座持ちの良さが必要に
 - 妹を持ち、後輩の育成責任者となることができる
- ・年季(通算約6年)があけると、続ける(自営業者になる)か、引退(廃業)するかを選択
 - 続けるとき自前と呼ばれ、擬似親子関係から半独立し一人暮らしへ
 - 舞以外にどの芸事を深めるか専門技能の選択

→ キャリアの節目により、求められる能力が明確
 さらに、関係性の中で、求められる役割の変化も明確
 目標が明確で、いつどのように気張ればよいのかがわかりやすい

7

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

学校と興行と人材育成のリンク



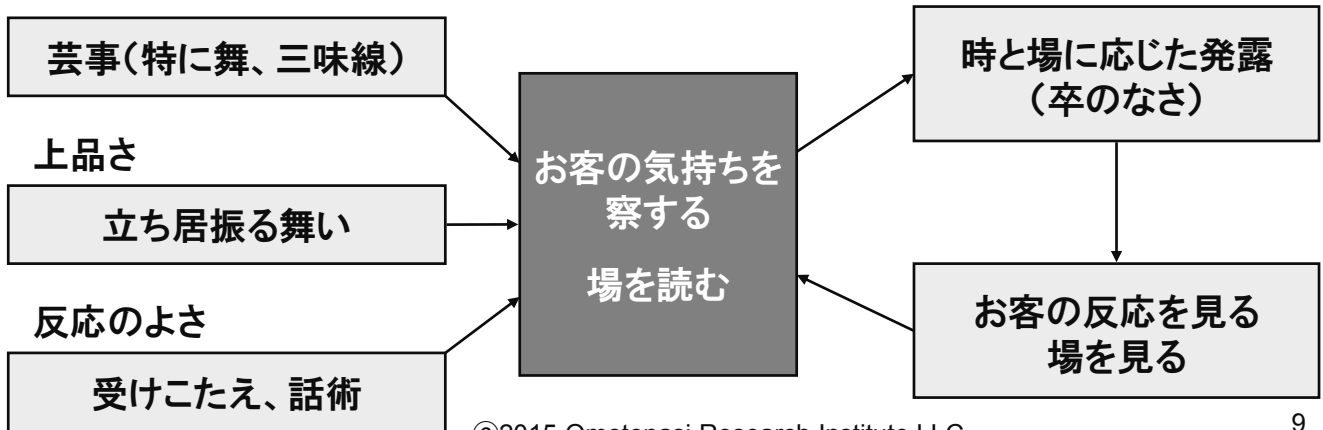
©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

8

「座持ち」とは？

- ・ 座持ち＝市場での価値
顧客の潜在的なニーズを掴み、自分の持つ技能(伝統技芸を服務)
をその場に応じて発露し、求められる最適なサービスを提供する力
- ・ 構成要素

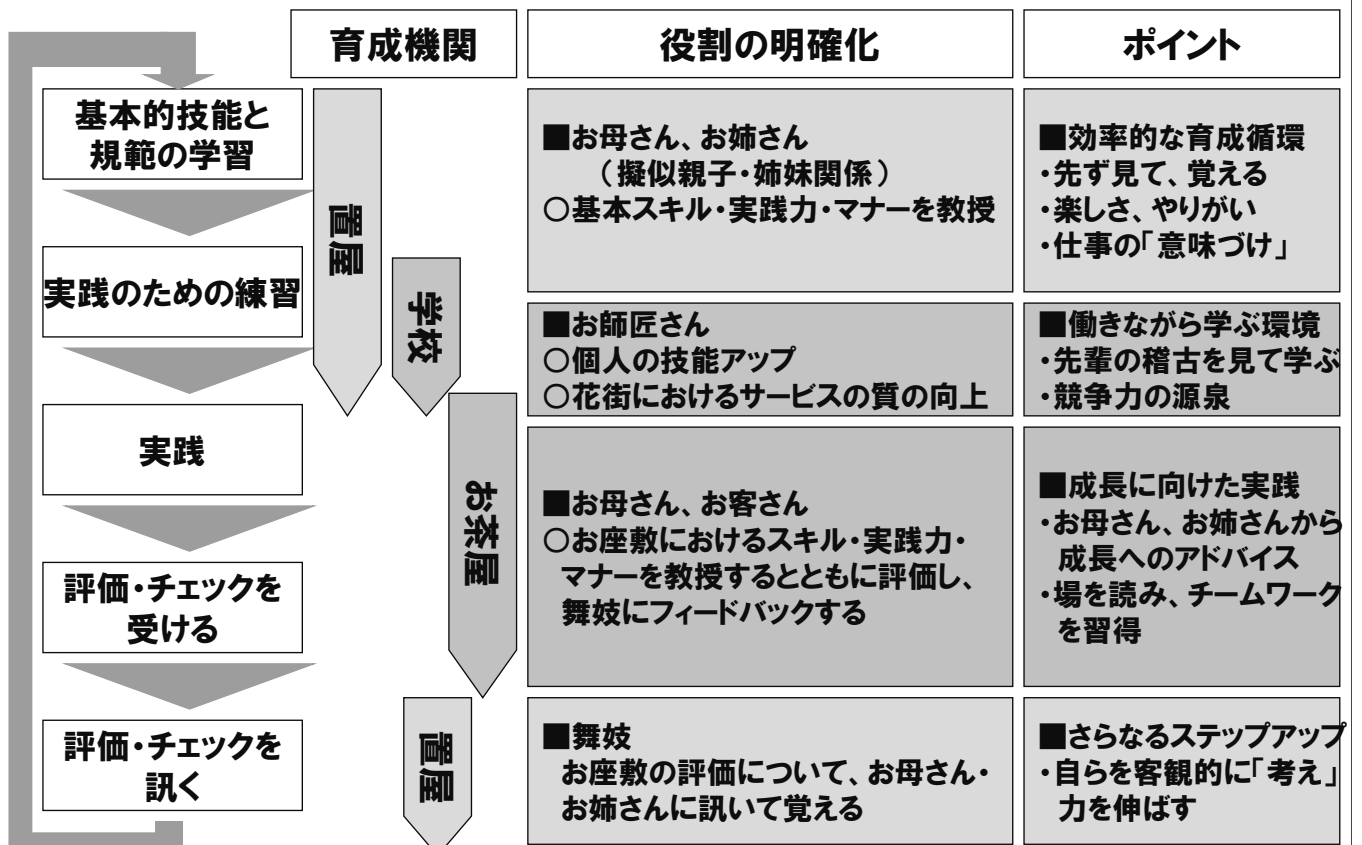
伝統文化



©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

9

京都花街の「人材育成」プロセスにおける役割とポイント



©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

10

「おもてなし力」形成プロセス

- 目配り 見たり、聞いたり、わかること
↓
一次情報を元にサービスを提供
- 気配り 推測して、行動する
↓
実践し顧客の様子から結果を検証
- 心配り 寄り添う(相手の立場になる)

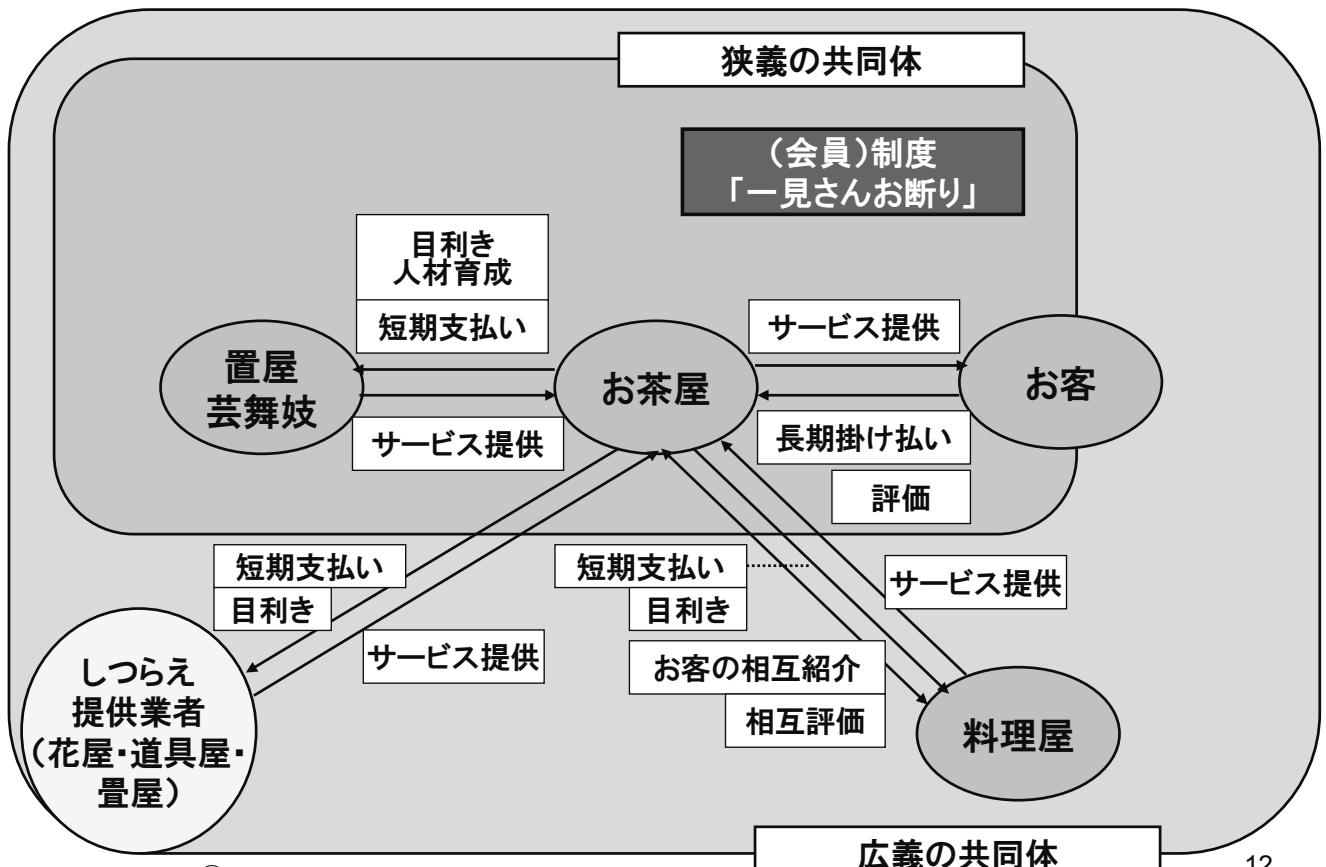
時や場所に応じた自然な振る舞い

芸舞妓さんやお茶屋のお母さんは、チームで、顧客や場の変化に応じた「おもてなし」を行う

11

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

花街の取引システムと評価



©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

12

『舞妓の言葉』

京都花街、人育ての極意』

2012年10月、東洋経済新報社より刊行

「電信棒見ても、おたのもうします」
 「頭で考える前に、おいど動かさんと」
 「かわいがってもらいよしや」
 「うちが気いつかんと」
 「街全体が家族みたいなもんどす」
 「一生、一人前になれへんのどす」

など、キャリアを作る 29の言葉

折れることなく自分を勇気づけ、
 舞い上がることなく自分を見つめ、
 周囲にも配慮して良い関係性を作るための教えとは――

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.



13

新人が社会化プロセスで学ぶもの

仕事への適応に関わるもの	組織への適応に関わるもの
仕事そのものの知識やスキル	上司や同僚の名前や地位, 性格
職場特有の言語や専門用語	評価基準や評価方法
競合他社や取引相手	職場や組織での暗黙のルール
支店や子会社	職場内の人間関係や力関係
顧客	自分自身の役割
	組織の戦略
	組織構造

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

14

新人が職場で学ぶための学習手段

経験による学習

仕事をしていく過程で試行錯誤, 失敗を繰り返し仕事のスキルや知識を習得していく

観察による学習

上司や同僚などの仕事ぶりを観察することで学習する
観察学習を社会的学習, モデリングとも呼ぶ

伝聞・指導による学習

上司や同僚, メンターから教えてもらう

→これらの全てが組織社会化過程では有効な学習手段に

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

15

舞妓の言葉－OJTの知恵と合理性－

- 「おおきに、〇〇さん」
周囲の人と、関係性の基礎を作る
忙しい中、自分の配慮してもらえる感謝
- 「すんまへん」
不十分なところを認め、責任を自覚する
指導を受けられる信頼がベースに
- 「おたのもうします」
仕事をするものの心構え
顧客の評価を積極的にもらう姿勢

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

16

フィードバックを引き出す力 ー 被育成者と育成者の関係から学ぶ ー

- 新人時代の日々のチェックと言葉かけなど、先輩芸舞妓やお母さんなどの育成者側から、舞妓は能力発揮に応じたきめ細かいチェックを受ける
 - キャリア形成の過程にあわせて、舞妓は育成者の役割（後輩への簡単な指導など）も担い、花街の多様なメンバーの役割や関係性を理解する
 - 芸舞妓の評価情報が共有され、被育成者が自分の育成者以外の他の適任者にフィードバックをもらおうとする
- フィードバックを引き出す力が、関係性の中で育成

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

17

フィードバックとは？

「行動のプロセスや評価についての情報を伝えること」

フィードバックを適切に行うには、
フォロワーとの関係性を構築する視点を持つことが重要
育成側のリーダーシップスタイル(行動)の選択が正しくても、
フォロワーとの心理的距離が遠いと効果は望められない

注意：フォロワーの能力が十分ではない場合、不明確な指示がリーダーとの関係性を損う。効果的フィードバックを！

Point!

「フォロワーの容認と能力の育成」

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

18

フィードバックとは

相手の行動に関して自分の意見を言葉で伝えること

ポジティブ・フィードバック

今回は〇〇〇が
いいですね！

望ましい行動を繰り返させる

ネガティブ・フィードバック

〇〇〇〇を
改善していきましょうか

望ましくない行動を修正する

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

19

ポジティブ・フィードバックでできること

仕事への動機づけと教育効果を期待できる



©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

20

ネガティブ・フィードバックの基本

問題となる行動をうまく指摘・指導する方法



行動に対する意見



○△の行動が目立つので、直しましょう。

結果への非難、人間性への意見



何をしていんだ、やる気あるのか。

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

21

一緒に考えてみましょう！

- なぜ人材育成が重要か考えてみましょう
メンバーの能力が伸びることは、あなたにも、組織にも、利用者さん(顧客)にも、メリット！
★そのために長期的な視点を持つことが必要
→ キャリア形成の視点で考えることに

キャリアとは、「仕事生活における諸経験の連続と大きな節目の選択が生み出していく回顧的意味づけと将来構想・展望のパターン」

出典:金井(2002)『働く人のためのキャリアデザイン』

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

22

個人と組織の視点から①

- 技能を伸ばしたい、できることを増やしたい(欲求)
→ できるとうれしい(内発的動機づけ) → 継続的努力
→ 自律的な人材に

そのために、個人の努力は前提、しかし

★舞妓さんは一人では一人前になれない！

フィードバックを受け取り、引き出せるような

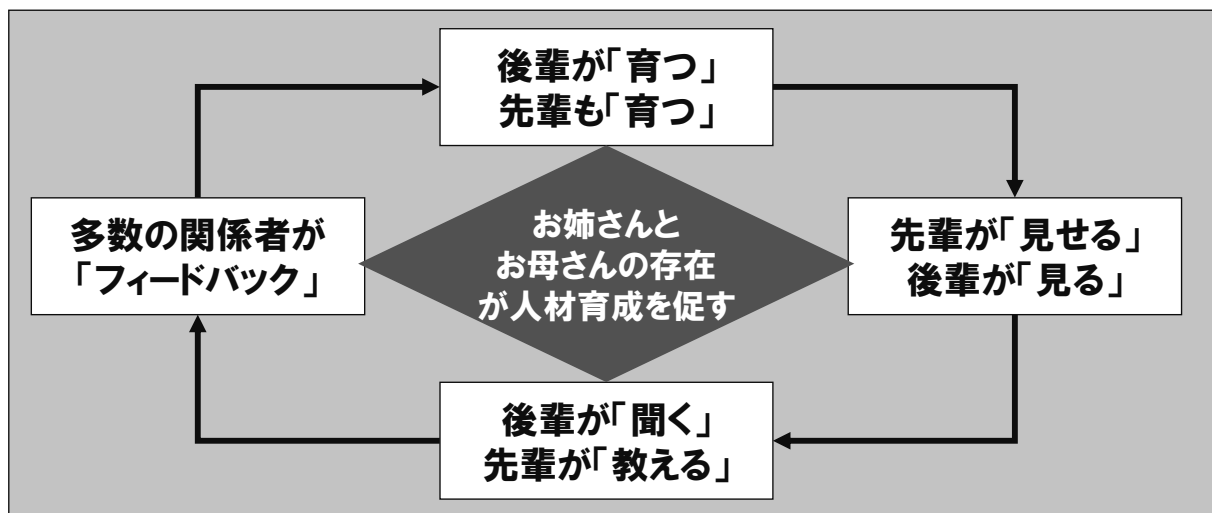
「関係性の中のキャリア形成」が重要

人に教えられること、教えること、そして時にはそばで見守ること、こうしたことがスムーズにできる仕組みが、若い人、中堅の人、そしてマネジメント力のある人を育て、組織全体の能力アップへ

23

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

「育ち・育て合う」システムが強固な組織を築く



育てられる側を育て、育てる側も育つ

OJTを効率的に活かしたキャリア形成

24

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

個人と組織の視点から②

- 自分や周囲の人の能力が伸びると、より質の高い関係性構築 → 組織全体の生産性に
 - 舞妓さんの「お母さん」は娘のように育成し、
『教えてもらえる(教えを引き出す)能力』を育てる
 - そして、「お姉さん」は 置屋の壁をこえて選ばれる
 - だから、業界として、よい人材を育成する仕組み
- ★ 新人が相談できる仕組みがあり、いつでも、だれでも的確なアドバイスがあると、組織に所属する安心感に
 - すると、「私のことをわかってくれる」という気持ちに
 - ⇔お互いに「すみません」「ありがとう」を言葉にできる関係
 - 品質を担保する人間関係構築へ

25

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

まとめ：自律的人材育成

- 京都花街を担う若手人材の育成は
 - 人材育成が複数の関係者間の協調(競争)によって成立 「学びあう共同体」
 - 専門性を獲得しながら、顧客ニーズを把握し、組織貢献につながる若手人材に
- 自律的な人材を育成するためには、
- ・ 専門研修と関係性に支えられたOJT
 - ・ キャリア形成プロセスの明確さ
 - ・ 評価の透明性(自己能力の客観視を促す)
 - ・ 能力発揮の機会とフィードバック

26

©2015 Omotenasi Research Institute,LLC.

—MEMO—

—MEMO—

—MEMO—