平成19年度管理者養成研修検証委員会
報告書

平成20年3月

委員長　山崎摩耶

社団法人全国訪問看護事業協会

緒　言

訪問看護ステーションは、平成4年の指定老人訪問看護制度の創設から15年が経過し、約5700か所が全国で稼働している。この間、特に介護保険制度創設により、訪問看護サービスの国民への認知度は高まったが、一方で訪問看護ステーションの量的な伸び悩みが見られ、管理運営上の問題から良質のサービス提供に支障をきたすことも見られている。

また医療制度改革による入院日数短縮化で、病院からは医療・介護ニーズを持つ療養者の居宅への移行が進められてきている。診療報酬改定でも訪問看護等、在宅支援の評価は広がっているが、訪問看護ステーションにとってはまだ事業の活性化には至っていない。医療も介護も在宅重視で改革が進行する中、これからも医療依存度の高い在宅療養者が増加することが見込まれ、地域医療の観点からは訪問看護ステーションに従来にも増して役割が期待されていることは明らかである。

これら制度改革の流れを受けて、訪問看護ステーションが多職種連携をしながら、利用者の退院直後から安心と信頼の訪問看護を提供し、在宅でのターミナルケアまで支えるには、管理運営上の種々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ことが求められてくる。そのためには、ステーションの運営にかかわる管理者の管理機能を高めることが肝要となるが、現在の訪問看護ステーションでは、管理者としての要件やキャリアデザインが不明確であり、管理能力を確保するための研修が十分に用意されていない等により、適切な対応ができていない現状もみられている。

全国訪問看護事業協会（以下、協会）では、このような観点から平成17･18年度研究事業「訪問看護ステーション管理者養成プログラムの開発」において、訪問看護ステーションの管理者の質を適切に確保するための研修のあり方を検討し、その成果に基づき平成18年度よりステーション管理者養成研修会の実施体制・内容等を抜本的に刷新した。

具体的には、ステーション管理者の有すべきコンピテンシーを明示するとともに、これらを獲得することを目指したシラバスを作成し、これに沿って新しい研修プログラムの組み立てを行った。平成19年度管理者研修会は、新たな研修として2年目となる。

本委員会では、平成19年度の管理者養成研修会について、研修体制・研修内容等の側面から実施状況を評価検証し、よりよい研修のあり方について検討し、平成20年度の管理者養成研修会のシラバスやプログラムの内容に対して提言を取りまとめた。

本報告書が、今後の管理者養成研修に活用され、管理者のさらなる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。

平成20年3月
平成19年度管理者養成研修検証委員会
委員長　山崎　摩耶

目　次

緒言

1　検証の方法……………………………………………………………P.1
　（1）検証委員会の体制……………………………………………P.1
　（2）検証の方法……………………………………………………P.1
2　平成 19 年度研修会の概要と結果…………………………………P.2
　（1）研修内容について……………………………………………P.2
　（2）参加者について………………………………………………P.7
3　検証結果………………………………………………………………P.9
　（1）受講者からの評価……………………………………………P.9
　　ⅰ）研修に関するアンケート結果………………………………P.9
　　ⅱ）講義別の満足度と意見………………………………………P.11
　　ⅲ）講師に対する満足度…………………………………………P.31
　（2）講師からの評価………………………………………………P.32

4　次年度研修への提言…………………………………………………P.33

5　おわりに………………………………………………………………P.35

1　検証の方法

（1）検証委員会の体制

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委員会を設置し、事後検証および次年度の研修に向けた提言について検討を行った。

＜委員構成＞

委員長	山崎　摩耶	前・全国訪問看護事業協会　理事
委　員	高砂　裕子	南区医師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	服部　万里子	立教大学コミュニティ福祉学部　教授
委　員	藤原　泰子	元済生会三田訪問看護ステーション　顧問
委　員	山田　京子	浅草医師会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	上野　桂子	全国訪問看護事業協会　常務理事

＜事務局＞

清水　範明	全国訪問看護事業協会　事務局長
千木良厚治	全国訪問看護事業協会
中村　敦郎	全国訪問看護事業協会
川添　高志	全国訪問看護事業協会

（2）検証の方法

委員会の委員が交替で研修会に参加し、実際の研修についてモニタリングを行った。また、研修会参加者全員にアンケートを実施し、受講者からの意見や評価を収集した。講師の満足度については前年度との比較を行った。そして、講師からの評価として、フリーアンサーにて、講師からの意見を収集した。

これらを踏まえ、検証委員会で研修会の成果と課題および次年度の研修に向けたシラバスやプログラム、講師の選定等について検討した。

2　平成19年度研修会の概要と結果

（1）研修内容について

本研修会は平成17、18年研究事業「訪問看護ステーション管理者養成プログラムの開発」で開発した研修プログラムをもとに開催した。同研究では、有識者と現場のステーション管理者からのヒヤリング、およびこれまでの調査研究等の文献検討から、訪問看護ステーション管理者に求められる能力を「6 つの機能」（図表1）と「12のスキル」（図表2）に整理した。

さらに、これらの管理者としてのコンペテンシーを獲得し、健全なステーション運営を担えるスキルを獲得すべく、シラバス（図表3)と具体的な研修プログラム（図表4）を開発した。研修期間 9 日間は 3 期に分け、受講生の利便性を考えたプログラムとなっている。シラバスでは受講生の到達目標を設定しており、本研修会の全過程を通じて、管理者に必要な能力を取得できることをねらいとした。

図表１：６つの機能

管理者の機能
訪問看護に関わる最新情報や知識の取得（制度の動向や訪問看護の最新知識・技術）
経営の基本的な知識・ノウハウ
実践的経営能力
人材育成
人材管理
組織の運営管理

図表２：１２のスキル

管理者に求められるスキル
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
先見性
哲学的思考
柔軟性・対応力
交渉・折衝力
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

図表3：平成19年度　管理者養成研修　シラバス

12単位／期、1単位＝90分

分類	科目	単位数	到達目標	講義内容
(1)制度論	①訪問看護を取り巻く現状と課題	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出来る。	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出来る。	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）／個人情報の保護／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
(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／ストラテジィ）	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・ストラテジィのあり方を理解し、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／利用者とサービスのマッチング／目標管理／変化への対応等 ストラテジィ：事業計画／将来展望
(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	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。サービスの質え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
	⑤グループワーク	1		
(6)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びます。	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つくりに関して事例を通して学びます。	個々の能力の評価と育成／組織への組込み
(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＊

図表４：研修プログラム

＜第Ⅰ期＞

１日目　９月１３日（木）	
１０：００～１０：３０	開講式
１０：３０～１１：３０	制度論「訪問看護を取り巻く現状と課題」 講師：社会福祉法人聖隷福祉事業団　理事・在宅サービス部顧問 全国訪問看護事業協会　常務理事　上野　桂子　氏
１１：３０～１２：３０	昼食休憩
１２：３０～１５：００	制度論「関連法・制度の理解と対応のポイント」 講師：聖路加看護大学看護実践開発研究センター センター長・教授　山田　雅子　氏
１５：１５～１８：１５	地域連携「地域の情報・資源の活用」 講師：滋賀県済生会訪問看護ステーション 統括所長　九里　美和子　氏
２日目　９月１４日（金）	
９：００～１０：３０	運営・管理総論「管理者の制度的位置づけと機能と役割」 講師：山崎　摩耶　氏
１０：４５～１２：００	運営・管理総論「管理者に求められるスキル（リーダーシップとは)」 講師：東京医科歯科大学大学院医歯学総合研究科医療経済学分野 教授　川渕　孝一　氏
１２：００～１３：００	昼食休憩
１３：００～１５：００	運営・管理総論「管理者に求められるスキル（在宅専門医からみた 訪問看ステーション)」 講師：大阪北ホームケアクリニック　理事長　藤田　拓司　氏
１５：１５～１７：１５	運営・管理総論「管理者に求められるスキル（実践的なリスクマネ ジメントと地域医療再生の試みー夕張からのメッセージ）」 講師：村井おなかクリニック　院長　村井　隆三　氏
１７：３０～１９：００	懇親会
３日目　９月１５日（土）	
９：００～１２：００	ステーション運営管理各論　「効果的運営のためのシステムづくり」 講師：南区メディカルセンター訪問看護ステーション 管理者　高砂　裕子　氏
１２：００～１３：００	昼食休憩
１３：００～１４：３０	ステーション運営管理各論　「効果的運営のためのシステムづくり」 講師：南区メディカルセンター訪問看護ステーション 管理者　高砂　裕子　氏
１４：４５	閉会

＜第Ⅱ期＞

1日目　10月18日（木）	
10：00～13：00	ステーション運営管理各論「リスクマネジメント」 講師：高村浩弁護士事務所　弁護士　高村　浩　氏
13：00～14：00	昼食休憩
14：00～18：00	経営に関する基本的知識・技術「経理・財務の基礎知識」 講師：川原経営　会計業務1部 部長　兼　会計業務部門統括補佐　間處　正彦　氏

2日目　10月19日（金）	
9：00～12：00	経営に関する基本的知識・技術「経営状態の把握・評価」 講師：株式会社川原経営総合センター 税理士法人川原経営 会計業務部門統括　取締役　海江田　鉄男　氏
12：00～13：00	昼食休憩
13：00～16：00	ステーション運営管理各論「サービスの品質管理」 講師：ケア・コーディネーション研究所　所長　新津　ふみ子　氏
16：15～17：45	ステーション運営管理各論「グループワーク」 講師：社会福祉法人聖隷福祉事業団　理事・在宅サービス部顧問 全国訪問看護事業協会　常務理事　上野　桂子　氏 元東京都済生会三田訪問看護ステーション顧問 藤原 泰子 氏 みやのぎ訪問看護ステーション　管理者　佐野　けさ美　氏 訪問看護ステーション浅田　管理者　垣野内　恵子　氏

3日目　10月20日（土）	
9：00～12：00	実践的経営論「マーケティング・マネジメント・ストラテジー」 講師：公立学校法人静岡県立大学　経営情報学部長　小山　秀夫　氏
12：00～13：00	昼食休憩
13：00～14：30	実践的経営論「マーケティング・マネジメント・ストラテジー」 講師：公立学校法人静岡県立大学　経営情報学部長　小山　秀夫　氏
14：45	閉会

＜第Ⅲ期＞

1日目　１１月１５日（木）	
１０：００～１１：３０	人材管理（労務管理）・育成「人材の確保と労務管理」 講師：熊本県立大学総合管理学部　教授　横山　利枝　氏
１１：３０～１２：２０	昼食休憩
１２：２０～１３：５０	人材管理（労務管理）・育成「人材の確保と労務管理」 講師：熊本県立大学総合管理学部　教授　横山　利枝　氏
１４：００～１７：００	人材管理（労務管理）・育成「職場環境づくりとモチベーション管理」 講師：熊本県立大学総合管理学部　教授　横山　利枝　氏

2日目　１１月１６日（金）	
９：００～１２：００	人材管理（労務管理）・育成「人材の育成」 講師：杏林大学附属病院　看護部長　福井　トシ子　氏
１２：００～１３：００	昼食休憩
１３：００～１７：３０	管理技術スキル獲得「ケースに学ぶ意思決定メソッド」 講師：杏林大学附属病院　看護部長　福井　トシ子　氏

3日目　１１月１７日（土）	
９：００～１２：００	管理技術スキル獲得「ケースに学ぶ意思決定メソッド」 講師：元東京都済生会三田訪問看護ステーション顧問 藤原　泰子　氏
１２：００～１３：００	昼食休憩
１３：００～１４：３０	管理技術スキル獲得「ケースに学ぶ意思決定メソッド」 講師：兵庫大学健康科学部看護学科　准教授　式　恵美子　氏
１４：３０～１５：００	閉講式

（2）参加者について

19 年度研修会の全過程を受講し、修了証を受領した参加者数は 23 名であった。

参加目的をみると、「事業所経営・運営上の関心」「管理者に必要な知識・スキルの獲得」が最も多く、次いで「管理者の役割・あり方を知る」となっていた（図表５）。

また、受講者の基本データ（図表６）をみると、年齢は 40 歳代が 64％と最も多かった。訪問看護ステーションの訪問看護の経験年数は 7 年～10 年未満が 40％と最も多く、そのうち管理者経験年数は 3～5 年未満が 41％と最も多かった。

参加の経緯では、「自分で決めた」受講者が 94％であり、「上司が決めた」受講者は 6％と、「自分で決める」割合が平成 18 年度に比べて約 10％高くなっている。受講費用は「所属組織」が出したが８２％であり、「本人と所属組織で分担」が 12％、「本人」が 6％と、前年に比較して所属組織からの派遣(出張)が増えていることは歓迎すべきことであろう。

図表５：参加目的

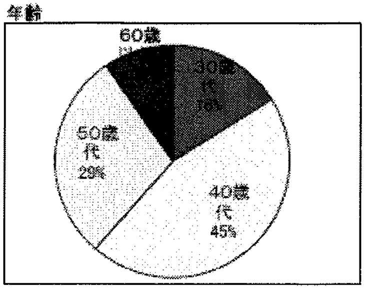
平成１８年度（回答数 42）		平成１９年度（回答数 14）	
管理者の役割・あり方を知る	１６	管理者の役割・あり方を知る	3
事業所経営・運営上の関心	7	事業所経営・運営上の関心	4
自分の振り返り・課題の明確化	4	自分の振り返り・課題の明確化	1
管理者に必要な知識・スキルの獲得	3	管理者に必要な知識・スキルの獲得	4
管理者としての再教育・レベルアップ	3	管理者としての再教育・レベルアップ	2
訪問看護をめぐる動向・方向性を知る	2		
自覚の醸成・モチベーションアップ	2		
訪問看護を知る	1		
何か学ぶものがある	1		
細部を深めたい	1		
次期管理者として全体像を知る	1		
主任としてできることを知る	1		

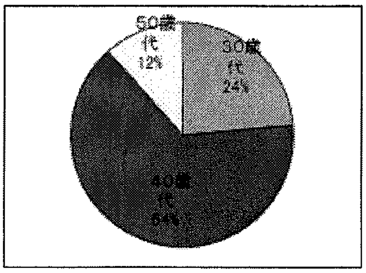
図表６：受講者基本データ表

H18年H19年　受講者基本データ表

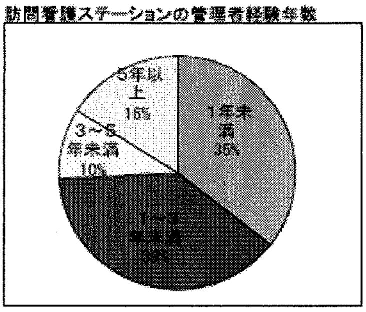
H18年	H19年
回答人数18名（参加者35名中）	回答人数20名（参加者23名中）

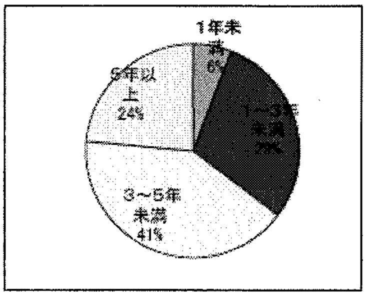
年齢



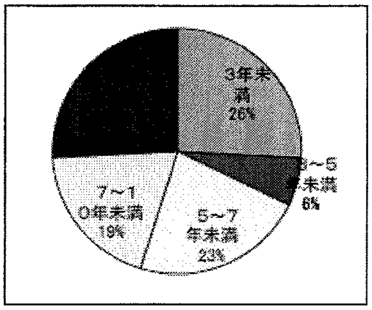


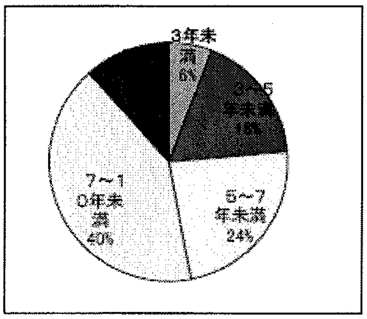
訪問看護ステーションの管理者経験年数



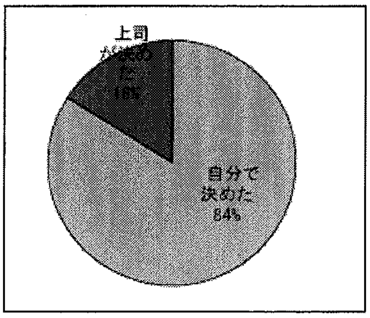


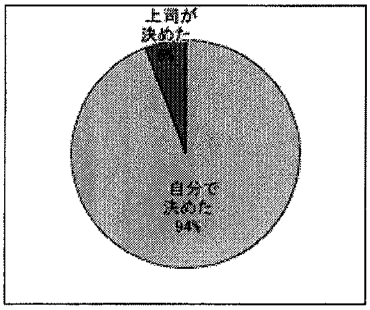
管理者経験年数を含む訪問看護の経験年数



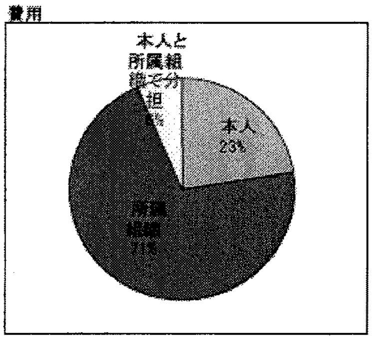


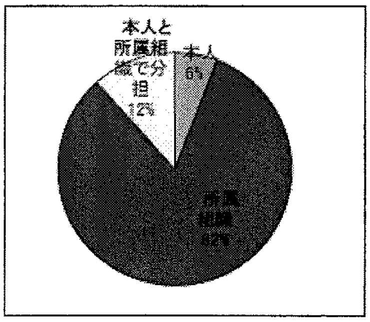
参加の経緯





費用





3.　検証結果

（1）　受講者からの評価

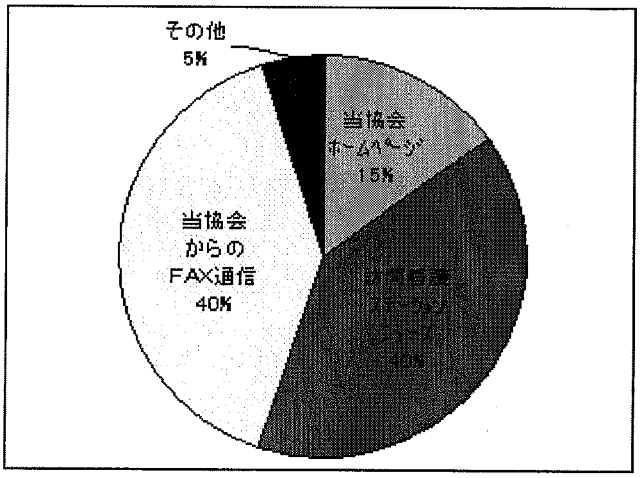
ｉ）研修に関するアンケート結果

研修会を知ったきっかけや研修に参加しやすい時期および曜日など、研修会の運営に関することについて受講者へのアンケートを行った（回収数２０、回収率８７％）。

以下、その結果である。

設問　研修会をどこで知ったかを教えてください

当協会ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞ	3　人
訪問看護ｽﾃｰｼｮﾝﾆｭｰｽ	8　人
当協会からのFAX通信	8　人
雑誌	0　人
その他	1　人



設問　研修会に参加しやすい時期、曜日を教えてください

時　期

月の中旬	1人
4月	1人
5月	1人
6月	2人
8月	1人
9月	2人
10月	4人
11月	5人
12月	1人
1月	2人
2月	3人
3月	1人

※複数回答あり

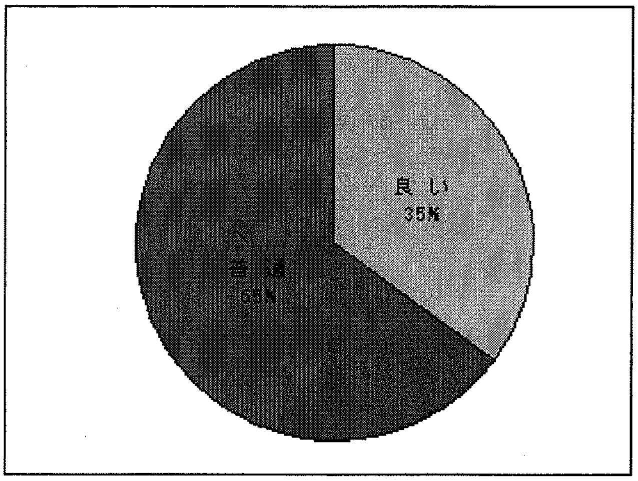
曜　日

月	0　人
火	0　人
水	1　人
木	4　人
金	6　人
土	17　人
日	12　人

※複数回答あり

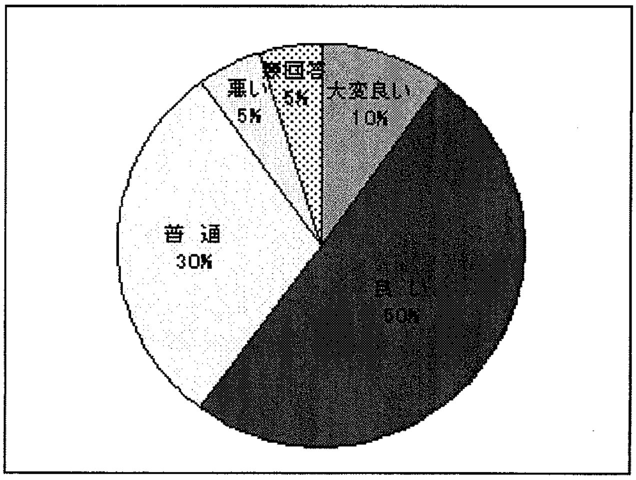
設問　会場について、研修の受けやすさを教えてください

良い	7	人
普通	13	人
悪い	0	人



設問　研修会の運営について教えてください

大変良い	2	人
良い	10	人
普通	6	人
悪い	1	人
大変悪い	0	人
無回答	1	人



ii）講義別の満足度と意見

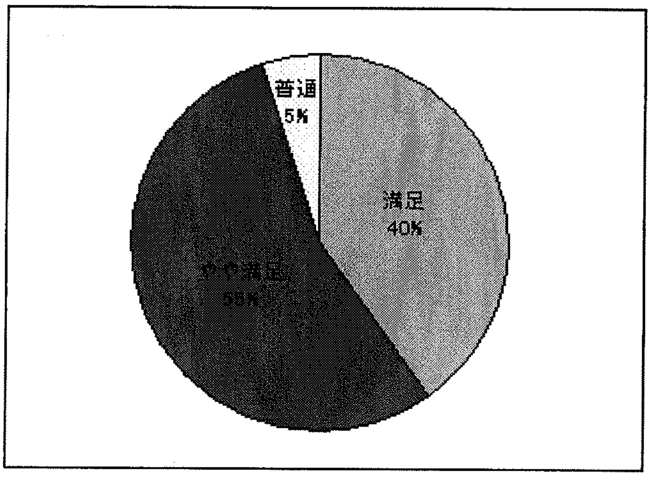
研修の講義ごとに満足度を聞いた。

＜制度論「訪問看護を取り巻く現状と課題」＞

「満足」「やや満足」の合計が９５％であった。受講者からは、全国的な経営状態について把握して自事業所と比較することができたり、具体的な新設報酬のレセプト請求についての課題について理解が深まったり、といった声が聞かれ、マクロとミクロの視点から訪問看護を取り巻く現状と課題について把握することのできた満足のいく講義であったといえる。

設問　講義の満足度を教えてください

満足	8	人
やや満足	11	人
普通	1	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人



――――　理　由 ――――

- 具体的なレセプト請求について教えて欲しかった。（普通）
- データをわかり易くグラフ化して説明して頂き良かった。（やや満足）
- 現状を沢山の情報をもとに伝えてもらい楽しかった。（やや満足）
- 自分のステーションと比較ができたので良かった。（やや満足）
- 話を聞いて色々と勉強になった。現状が良くわかった。（満足）
- 全国的の現状を知ると共に、自事業所との比較及び課題が見えやすくなった。（やや満足）
- パワーポイントの量が多く、自ステーションの職員の教育の資料にしたい。（満足）
- 訪問看護の全体像がわかり、自所と比較できた。本社への提案に使用できる。（満足）
- 全国的なデータが示され、自分の所がどうなのかを考える事ができた。（やや満足）
- 自分のステーションと比較する事で、外側から自分のステーションを見ることができた。管理者として知っておかないといけない事は沢山あるが、再認識すべき事に気づけた。（満足）
- 新設の診療報酬について詳しく説明があった事で、気づかされた部分があった。（満足）

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

- 保険の上手な使い方や、上野さんならではの経営のコツが聞きたかった。
- 発表されているデータのほかに、表に出てこない数字を取り入れて欲しい。又は発表しにくい、法的にグレーゾーンだが現実にはこう対応している等、事例があれば聞きたかった。相談等でくる内容や、職員給与についていくらが妥当か、また事業所モデルをたてて、事務費・車代・福利厚生等、先生の見解（こうあるべき、これを目指しましょう）を聞きたい。
- 退院時 Cf への参加率が増加している為、地域連携退院時共同加算や緊急時訪問看護加算などについて、具体的な事例を挙げて欲しかった。
- 全国の人件費率と黒字率、訪問エリアのキロ数、移動時間などを比べて欲しい。
- 在宅支援診療所との連携や、ターミナルケア加算の要件などの解説もあると良かった。

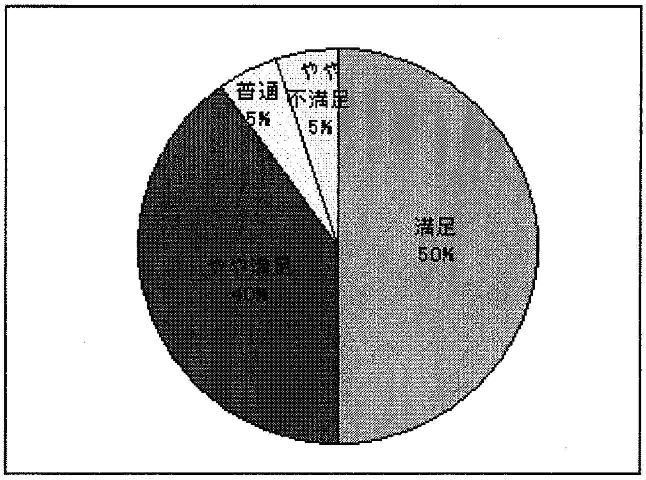
・　今年度も控えている情報公開について。

＜制度論「関連法・制度の理解と対応のポイント」＞

「満足」「やや満足」の合計が９０％であった。受講者からは、法律・制度の解釈ができ、看護業務の法的根拠を再認識できた、といった声が聞かれた。また、法律・制度について理解することの大切さを感じた受講者が多く、今後も変化していく法律・制度について最新の情報収集を行い、日々の訪問看護に役立てられると期待できる。

設問　講義の満足度を教えてください

満足	10	人
やや満足	8	人
普通	1	人
やや不満足	1	人
不満足	0	人



――――　理　由　――

- 保助看法について、データ管理の大切さを学んだ。知識が増えた。(やや満足)
- 変わらない快活な話に引き込まれ、満足の講義だった。(満足)
- 母体である病院との連携に戸惑う部分や、理解し合えない部分もあったので、今後の参考にしていきたいと思った。(満足)
- 法的な解釈が多く聞けて参考になった。(満足)
- 同法人内でも退院調整について、訪問看護経験看護師が来春立ち上げの為現在準備中で、興味深く学ぶことができた。医師法・保助看法についても正しい認識の必要性を学んだ。(やや満足)
- 時間がなく、ほとんど触れていない。(やや不満足)
- 違法性阻却という考え方の難しさを痛感した。法的には問題はなくても、考え方によれば問題となるケースがある。(普通)
- 理解しにくい関連法・制度について理解する事ができた。(満足)
- 看護師の法的立場付けがわかった。療養上の世話に対して医師の指示が不要と聞いて感動した。法的に独立した職種であると認識できた。(満足)
- がん対策基本法や医療法などについて知ることができた。又、退院調整の必要性を普段から感じており、その為の講習などが病院看護師向けに開かれている事を知り、今後も訪問看護師として病院へ働きかけていきたいと思う。(満足)
- 医療構造改革や法律について、今の自分の仕事とつなげて考える事ができた。退院前カンファレンスについても、まだまだこちらから発信できる事があると思った。(満足)
- 看護師のできることに対する法的根拠がわかり良かった。(満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

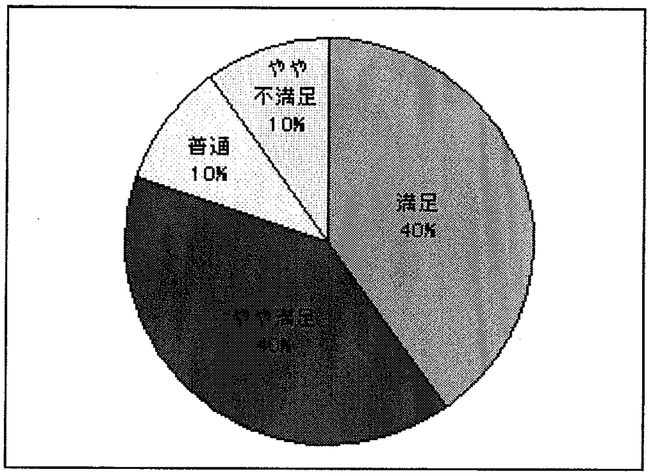
- 質問する時間も欲しかった。
- 今後の制度の変更の動向など、わかる範囲で教えて欲しい。

＜地域連携「地域の情報・資源の活用」＞

「満足」「やや満足」の合計が８０％であった。受講者からは、地域特性を踏まえた上で、地域に貢献するために何をすべきか、それをどのようにPRし、地域の資源を活用して実現していくのか、ということを具体的な事例を通して学ぶことができた、という声が多かった。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	8	人
やや満足	8	人
普通	2	人
やや不満足	2	人
不満足	0	人



理　由

- 色々な条件の違うステーションがあり、訪問看護のバックの母体によっても条件が異なってくる。その地域だけでなく、他の事例も紹介して欲しかった。（やや不満足）
- 自分には何を始める事ができるのか、考えなければいけないと感じた。管理者はアイデアマンだし、フットワーク良く活躍しなければならないと思う、大変刺激された。（やや満足）
- 九里先生の話は2回目だったが、とても有効なPRをされて信頼を受けているところを見習わなくてはと思った。（やや満足）
- 少なからず取り組んでいた事なので、新しい発見がなかった。（やや不満足）
- 理念をしっかり持つ事・貪欲になる事・地域に貢献する事とスタッフ等の意識の向上につながる事を学んだ。（やや満足）
- 色々な事業を行なっていてとても参考になった。（満足）
- 訪問看護以外での他事業所の開設のノウハウが聞けた。所長さんの鑑のようで、すごいバイタリティを感じた。（満足）
- 自分のところだけでなく、地域の人々の為に運営していく事の大切さがわかった。しかし自分の地域のことを思うと難しく感じるが、何か小さい事からでも始めるのが大事だと感じた。（やや満足）
- 自分のステーションのことだけ考えるのではなく、地域全体のことを考えてこそ経営的に安定すると感じた。ヒントになる活動が沢山あった。（満足）
- パワフルなまざまな活動の事例を聞くことが出来、特に子育て支援・遺族会は当方でもやりたい内容だったので、とても興味深く聞くことができた。PRが大切・行政との関わりが大切、そして自分の事業所の収益だけでなく、地域の役に立つ事をまず考えると言う事が印象に残った。学ぶことが沢山あった。（満足）
- とても勉強になった。今の自分のステーションの状況や今までの経過、他ステーションとの関わり等考え、今からでもできることのアドバイスを受けたいと思う。（満足）
- 大変精力的に活動されている実践を聞くことが出来、励みになった。（満足）

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

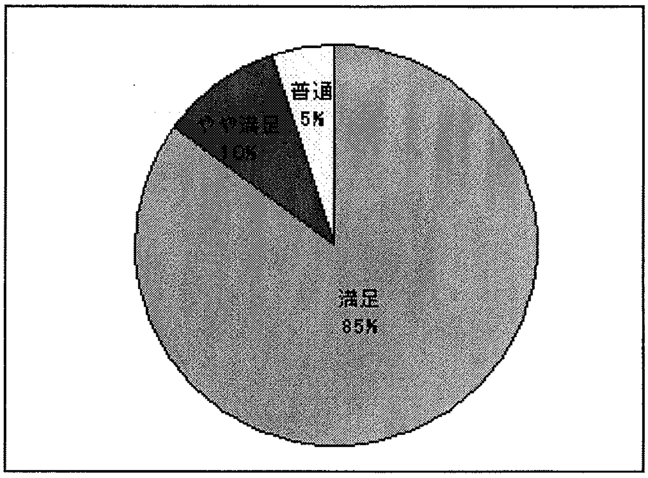
・ どんな風に契約を行なっているのか、少し細かく知りたかった。子育て支援について。
・ スタッフ教育、スタッフ対応などが聞きたかった。

＜運営・管理総論「管理者の制度的位置づけと機能と役割」＞

「満足」が８５％であり、「やや満足」を含めると９５％が満足という結果が得られた。受講者からは、管理者として事業所のミッションや売りを明確にすることの大切さを再認識できた、という声が多く聞かれた。そして、講義から、管理者としてのモチベーションが高まったという声も聞かれ、日々の管理業務にいかしていくことが期待できた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	17	人
やや満足	2	人
普通	1	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人



理　　由

・ 先生にはいつもパワーをもらえる。管理者としてどうあるべきかヒントがもらえ、又頑張れそうだ。(満足)
・ 夢中で日々現場に出ていて、自らのステーション像が明確にされていなかった。改めて聞かれて、自分のものにしスタッフと共有したいと思った。(満足)
・ めまぐるしく変化する制度について、大切な部分をわかりやすく講義していただいた。(満足)
・ 使命・理念をもとに、自分達のステーションの売りのあいまいな部分の反省ができた。(満足)
・ 自分がきちんと経営をしていかなければならない事が良くわかった。(満足)
・ 文言の理解・解釈を深める事ができた。(満足)
・ 久しぶりに山崎先生のパワーのある話を聞くことができ感激した。自分のステーションのミッション・経営理念・売りなど、職員へ浸透させていかなければならないと痛感した。(満足)
・ 制度的位置付けと根拠がわかり、また自分がどうするかをはっきり決めて可視化することが重要だと理解できた。(満足)
・ 管理者の制度的な位置付け、役割が整理され良くわかった。自己を知る、自分がどんな管理者になりたいか等、あまり考えた事がなかったのでこれから考えたいと思う。(満足)
・ 自分がどういうステーションにしたいのか、改めて考える事ができた。自分が見えてないと記述ができないことの確認ができた。(満足)
・ 大変理解しやすく、管理者としての方向性を見出す事ができた。(満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

・ 今後特に気をつけていなければならない動向。
・ ステーションの運営でガバナンスやサービスの質の保持について、例などがあれば参考にしたかった。
・ 在宅支援診療所や、特養との契約をどのように進めたらよいのか知りたかった。
・ 退院支援について、病院に診療報酬がどのような形でついていくのか教えて欲しい。訪問看護では報酬のつかない支援をかなりしている。

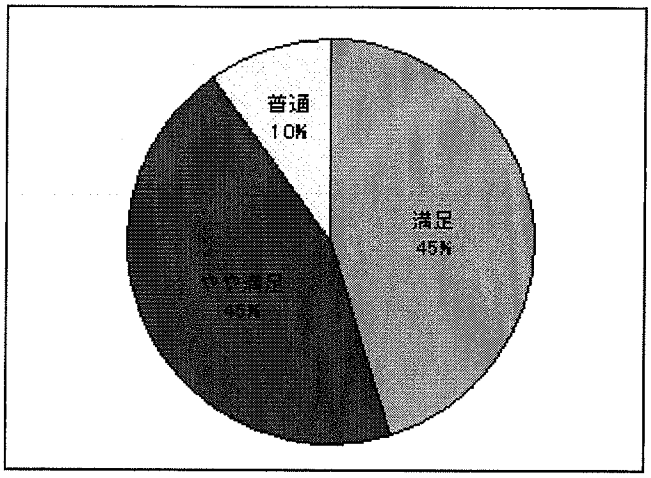
・ スタッフ教育、モチベーションアップにどのように関わってこられたか知りたかった。

＜運営・管理総論「管理者に求められるスキル（リーダーシップとは）」＞

「満足」「やや満足」の合計が９０％であった。受講者からは、リーダーシップの一般論を楽しく学べたという声が多く聞かれた。また、自己分析をした上で、管理者として自身のコーチングスキルをトレーニングしていくことの必要性に気づいた、という声も聞かれた。

設問 講義の満足度を教えてください

満足	9 人
やや満足	9 人
普通	2 人
やや不満足	0 人
不満足	0 人



理　　由

- 声の大きさと、講義の進め方が上手だった。（満足）
- 時間を忘れるくらい楽しい講義だった。リーダーシップがどんな状況でも発揮できるように頑張ってみようと思う。（満足）
- 楽しい講義ありがとうございました。自己分析もできた。全くその通りのサポータータイプだった。（満足）
- 分野の違う視点からの気づきをいただいた。（満足）
- コーチングについてハッとすることが多々あった。トレーニングを積み上げて行く必要性があることに気づいた。（やや満足）
- 話し方がとても上手で、楽しく聞くことが出来た。（満足）
- 管理者に求められるスキルが今ひとつ理解できなかった。（やや満足）
- 学生に戻った気分で楽しく講義を受ける事ができた。（やや満足）
- リーダーシップの一般論がわかった。先生が面白かった。（やや満足）
- 楽しい雰囲気だったが、ちょっと纏まりがなかった。（普通）
- 自分がどういうタイプの管理者か知る事ができた。自分を客観的に見ることで、今後に活かせる事があると思った。（満足）
- こうでなければいけないという既成概念から解き放された。（やや満足）

設問 講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

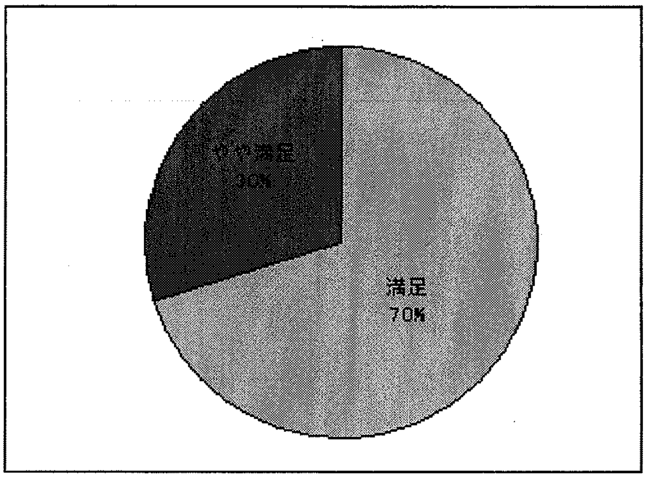
- 管理者の離職率は訪問看護師と比べてどうなのか知りたい。いつも訪問看護師が取り上げられ、ストレスにさらされている管理者のデータがないのが実状だ。意外に管理者は、自分のところはこれくらいで良いとこじんまりと纏っているところが多い。私の周りのステーション管理者はよく交代する。

＜運営・管理総論「管理者に求められるスキル(在宅専門医からみた訪問看護ステーション)」＞

「満足」が７０％、「やや満足」が３０％であった。受講者からは、医師の視点からどのようなステーションが連携しやすいのかなど、知ることができてよかった、といった意見が聞かれた。また、連携をとる上で、医師の方針を見極め、医師から選ばれる訪問看護ステーションになるために必要なことが学べたという意見も聞かれた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	14	人
やや満足	6	人
普通	0	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人



理　　由

- 在宅医から必要とされているステーションとはどんな所か、理解できた。(やや満足)
- 地域で活躍されている先生の話はとても楽しかった。私の地域には在宅を頑張ってくれている医師はもちろんいるが、60歳以上の先生方だ。先生のように若い医師と地域を盛り上げていきたいので探そうと思う。そして、先生の愚痴・・とてもわかる。どの地域にも同じところに問題があるのだと実感した。(満足)
- 在宅で生活・療養をしていく上で、往診医は必須であると思う。選ばれるためにはどうしていくべきかを学ぶ機会になった。(満足)
- 実際の現場からのステーションの発信がひびいた。(満足)
- 具体的な事例や、先生の考えが参考になった。(満足)
- ちょっと進み方が早かった。(やや満足)
- 在宅を積極的にされている先生の話を聞けてよかった。特にALSのQOLの評価表について苦しんでいたので、早速利用したい。(満足)
- 在宅医療について分析して頂き、今後もこのような事が世に出て行くことを望む。良心や頑張りでなく、データ分析を私達も行なっていかなくてはならないと感じた。又、医療系以外の事でのケアマネとのやり取りには共感した。(満足)
- どういうステーションが連携をとりやすいのか、医師の視点から聞くことができた。(やや満足)
- 自分のステーションが選ばれるステーションになるためのヒントを沢山教えて頂けた。医師にも色々な方がいるので、まずその医師の方針を確認していく事が必要だと思った。(満足)
- 医師の考えている事、実際の活動を知り、連携をとっていけば良いのかわかった。(満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

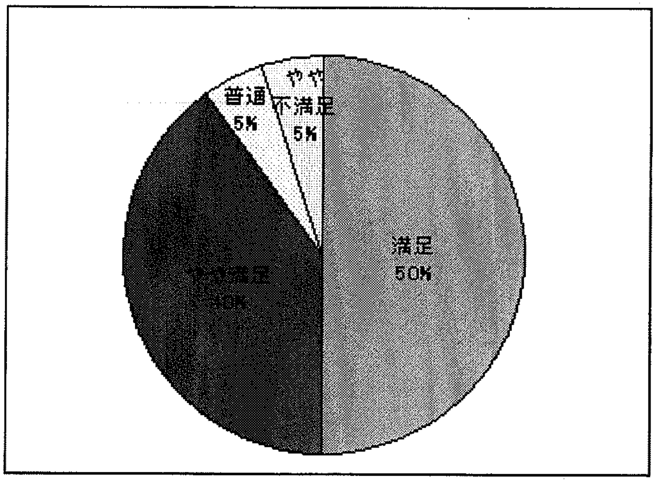
- 退院時ハイリスクスクリーニングシートも現在病院と共同で作成している。先生が言われるとおり病院の看護師は、ひとつ記入するシートが増える事を拒否する。このシートの利用により在院日数が減少したなどの実績があれば教えて欲しい。

＜運営・管理総論「管理者に求められるスキル（実践的リスクマネジメントと地域医療再生の試み ー夕張からのメッセージ）」＞

「満足」が７０％、「やや満足」が３０％であった。受講者からは、医師の視点からどのようなステーションが連携しやすいのかなど、知ることができてよかった、といった意見が聞かれた。また、連携をとる上で、医師の方針を見極め、医師から選ばれる訪問看護ステーションになるために必要なことが学べたという意見も聞かれた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	10	人
やや満足	8	人
普通	1	人
やや不満足	1	人
不満足	0	人



理　　由

- 「リスクマネジメント」というだけで、面倒・難しいと思ってしまっていた。でも、今回初めてすんなり頭に入ってきて「指差呼称」と「ちゃんと聴くコミュニケーション」と「データ」をとろうと思う。私たちのステーションに何が必要か、ちゃんと文章に出来るようにしようと思う。（満足）
- リスクマネジメントは大変重要な質の管理の一環と考えている。母体病院でのリスク委員にもなっている。ステーションのみならず病院の安全管理も手伝えたらと感じた。（満足）
- 考え方のプロセスが具体的で実感しやすく、頭に入りやすかった。（満足）
- もう少し訪問看護と連携を持ち、訪問看護をわかって欲しい。（やや満足）
- リスクについては、本当に訪問看護は一人で訪問するので把握ができない。ヒヤリハット記入もしているが、看護師本人がヒヤリハットに気づかないのが現状だ。これをどうしたらよいのか、JAL の話はとても
  参考になった。（満足）
- やはりデータの蓄積が重要、JAL の配膳カートの件は医療現場でも起こりえると感じて興味深かった。
  （やや満足）
- 質の管理をする為に、データを取ること、実行に移したいと思った。（やや満足）
- 早速、自分のステーションの強み・弱み・チャンス・育成を考えてみようと思う。色々な方面から自分のステーションを見てみることの大切さを感じた。（満足）
- リスクマネジメントの誰でも失敗すると言う事を考え、システム作りの必要性を感じた。（満足）

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

- 訪問看護においての具体的事例があれば更に理解しやすかった。
- データはとても大事だ。今まで訪問看護でのヒヤリハット、リスクの調査データを見たことがない。このようなデータがあれば教えて欲しい。

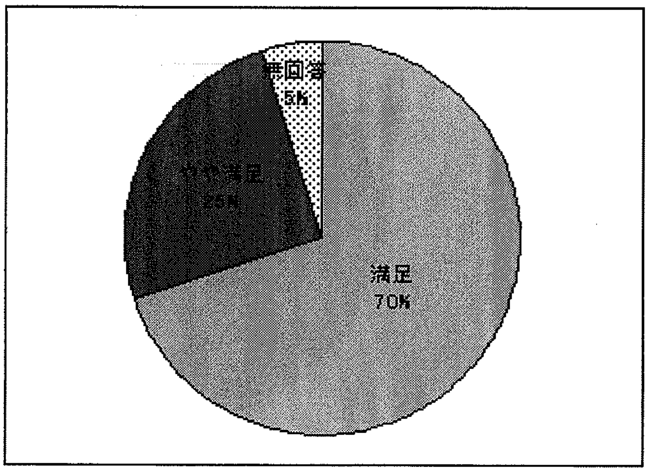
・ ステーションのリスクマネジメント・インシデントなどを協会と協力してまとめて欲しい。
・ リスクマネジメントで在宅での具体的なデータがあれば知りたい。

＜ステーション運営管理各論「効果的運営のためのシステムづくり」＞

「満足」が７０％、「やや満足」が２５％であった。受講者からは、年間計画を立ててシステムを作っていくことが必要であることができた、といった意見が聞かれた。また、他のステーションの具体的な現場の事例を聞くことができ、自分のステーションの問題解決につながった、という意見も聞かれた。

設問 この講義の満足度を教えてください

満足	14	人
やや満足	5	人
普通	0	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人
無回答	1	人



理 由

・ プロセスが大切であると勇気づけていただけた。年間計画を立てて動く事をしていなかった。(満足)
・ 自分の置かれている状況が明確になった。(満足)
・ 自分が作っていく方向が見えてきたように思う。形にできるように頑張りたい。(満足)
・ 情報公開の為の対処、又ステーション全体のシステムづくりを再検討する必要性も改めて感じた。(満足)
・ 多くの共感を得た。(満足)
・ 現状の症例等でわかりやすかった。自分の現状を振り返ることができた。(満足)
・ ちょっと進み方が早かった。(満足)
・ 具体的な事例を通して現場の話が聞けた。即、部署に戻って活かした。(満足)
・ 現場で実際に管理されている話に共感した。グループ講義は他のステーションの話が聞けて、自分のステーションの問題解決につながった。(満足)
・ 看護の必要性の周知については共感する。自分が出て行って話していくしかないと考えている。(無回答)
・ 現場の話が具体的に聞けてよかった。力強く、細やかな看護の思いが伝わってきた。(満足)
・ 今の自分の立場と照らし合わせながら話が聞け本当に勉強になった。月曜日から早速活かせたらと思う。(満足)
・ 実際の活動を通して、いま自分が何をしていくのか少し見えた気がした。(満足)
・ ポイントをもう少ししぼっていただくと良かった。でもパワーがあって勇気づけられた。(やや満足)

設問 講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

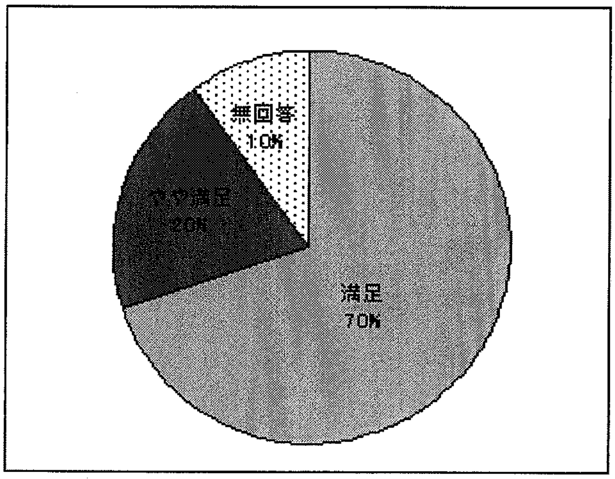
・ 内容に対して時間が足りないような気がした。走って説明されたところがもったいなかった。

<ステーション運営管理各論「リスクマネジメント」>

「満足」が７０％、「やや満足」が２０％であった。受講者からは、リスクマネジメントの意味や重要さ、その具体的な方法についてわかりやすく学ぶことができた、という意見が多く聞かれた。特に、対人関係や情報の取り扱いなど、日々の業務の中で行うことができるリスクマネジメントについて今までの業務を見直していきたい、という声が多く聞かれた。

設問 この講義の満足度を教えてください

満足	14	人
やや満足	4	人
普通	0	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人
無回答	2	人



理　由

- 日頃は訪問看護業務の中で、看護と患者やサービス事業者・医師との対応に追われている。看護を行ううえでリスクを負わないためには、記録・対人間関係を大切にすることが重要だとわかった。苦情の事例について、ひとつひとつ説明して頂いたのは良かった。(満足)
- 今まで理解していた解釈よりも、より具体的に理解する事ができた。弁護士サイドの捉え方もよく理解でき、多くを学ぶことができた。(満足)
- 具体的な内容でわかりやすく、何を言ってきたか事実を説明する・評価をしない・記録と照らし合わせる等勉強になった。人間関係の重要さ、冷静に分析し同じことを繰りかえさない様、日々に活かしたいと思った。(満足)
- リスクマネジメントの意味、コミュニケーションや何か対応の重要性がわかった。(満足)
- 正しい法の解釈についてわかりやすい講義だった。制度(法令)に全て目を通し知っておく事の大切さがわかった。事例や苦情の例で、マネジメントの方向性がすこしわかり、身近なところにリスクが多く帰ったら取りかかりたいと思った。(満足)
- わかりやすく、面白かった。リスクマネジメントをマネジメントするという事が印象的だった。(満足)
- とてもためになる内容だった。(満足)
- 具体的な事例で、身近な問題として発生し得る問題として理解を深める事ができた。(満足)
- もう一度書類関係、記録関係を見直したいと思う。(満足)
- 改めて見直し内容が明らかになった。自分の所の文書管理の見直し、検討していきたい。(満足)
- リスクマネジメントの研修に行ったことがあるが、今回は全て訪問看護向けなのでとても具体的でわかりやすかった。戻ったら事業所で学習会をしようと思う。(満足)
- 法律の話は眠くなるのだが、興味深く聞けた。(満足)
- 実際の事例や裁判の話を聞かて良かった。自分のステーションを振り返ると、目先の仕事でいっぱいいっぱいで、インシデントレポートの分析や、意識した記録まで気が使えてないことがわかった。(満足)

設問 講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

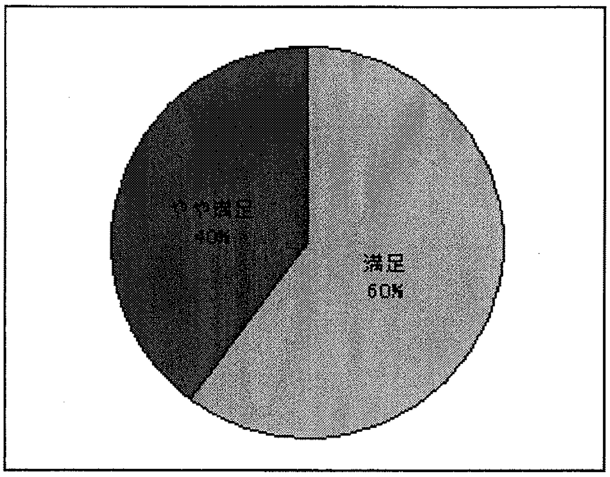
記入者なし

<運営に関する基本的知識・技術「経理・財務の基礎知識」>

「満足」が６０％、「やや満足」が４０％であった。受講者からは、経理・財務分野には苦手意識があったが、今回の講義で、今まで理解できなかった財務諸表の読み方や減価償却の意味などの理解が深まった、という意見が多く聞かれた。また、オーナーとのやりとりなどに今後実践していきたいという意見も聞かれた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	12	人
やや満足	8	人
普通	0	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人



―――　理　由　――

- 損益計算書について詳しい講義をしていただき、今まで良くわからずに聞いていたことが、ひとつひとつ解決する事ができて良かった。(満足)
- 経理・財務の苦手(不得意)分野を少しでも獲得できるようにと言う思いは強いのだが、理解するには及ばない状況で、基礎の基礎程度の理解かもしれない。講義はとても満足だった。(満足)
- 毎日見ていた貸借対照表の理解、資金繰り予定表の理解等盛りだくさんで実りあるものだった。早速実践したいと思う。(満足)
- 経理の見方、言葉の意味がわかった。経営の中でのお金の流れがわかった。(満足)
- 減価償却の意味がなんとなくわかったが、マイナスなのかプラスなのか意味合いがわからないままだ。調べてみようと思う。(やや満足)
- 専門用語が多くてついていくのが難しかった。(やや満足)
- 経営をどう見ていけばよいのか具体的でわかりやすかった。(満足)
- 現場の事で精一杯で経理の事には無関心だった。オーナーになるため、管理者として上司に掛け合うためにも、しっかり経営経理を理解し、話を持って行けば協力してもらえると感じた。必要性が理解できた。(満足)
- 収益報告・予算請求時意見を出せる程度の権限しかなく、貸借対照表など縁遠い部分ではあるが、自分の中で経費を細かく把握していき、経営アップの意識づけを深める機会になった。(やや満足)
- この分野は苦手意識が強く、何から手を付けてよいのかわからなかったが、どんなシートを作って何を把握し、予算を立てていけばよいのかつかめた気がする。講義の内容を全て理解できたわけではないが、帰ったら早速シートを作って、取り組んでいきたいと思う。(やや満足)
- 楽しかったけど難しかった。(満足)
- ステーションの経営に携わる立場であって、実際知らない数字がありとても勉強になった。帰って自分のステーションの収支の報告書を見てもう一度復習してみようと思う。(満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

- 大まかな流れがわかったので、これ以上詳しくなると理解できなくなるので十分です。

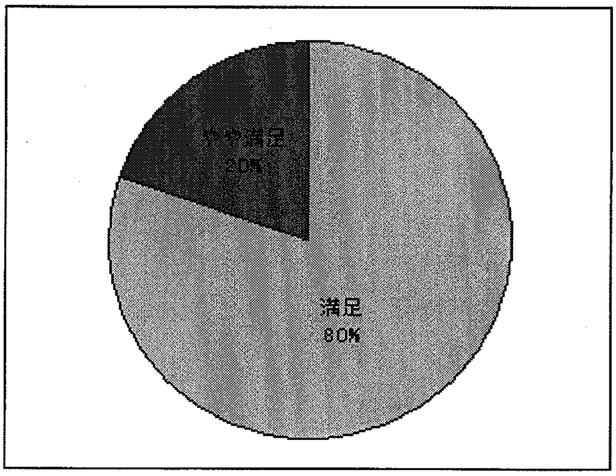
・ 減価償却とは何か、用語の説明があればもっとわかりやすいと思った。
・ 収支の理想的なバランスを、割合でわかりやすく示して欲しかった。

＜運営に関する基本的知識・技術「経営状態の把握・評価」＞

「満足」が８０％、「やや満足」が２０％であった。受講者からは、経営数値から現状の経営問題を把握し、経営戦略を立案するということをグループワークを通して学ぶことができた、という意見が多く聞かれた。また、講義がわかりやすく、すぐに実践したいという声も多く聞かれた。

設問 この講義の満足度を教えてください

満足	16	人
やや満足	4	人
普通	0	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人



理　由

・ ステーション運営上の問題点をどの様に改正し目標を立てていくのか、とても参考になった。わかりやすい講義だった。(満足)
・ 本当に実践的でわかりやすく良かった。(満足)
・ 具体的な内容でグループワークで色々な情報が出された。(満足)
・ グループワークが大変参考になった。また、自分の所の把握・評価も考えたい。(満足)
・ グループワークをすることにより、お金の動きの見方の基本を頭に入れる事ができた。昨日の講義では基本的なことがなんとなくわかったが、本日の講義で「あ一そうなのか、わかった」と思った。(満足)
・ 数字の持つ意味から戦略を考えると言う事が見えてきた。(満足)
・ わかりやすく大変参考になった。発表の内容をまとめていただき「そういうことが言いたかったんです。」と、まとめ方の勉強になった。(満足)
・ 大変わかりやすく考えを整理できた。すぐ実践しようと思っている。(満足)
・ グループワークで皆の考えを聞きながらできて良かった。(満足)
・ グループワークをしていただき経理が理解できた。(満足)
・ 経営把握に全く自信がなかったが、色々な見分け方ができ、少し自信につながった。(やや満足)
・ 経理に100%関わっていない為、実際自分が全て行った時、どんな方法で収支経理を考えていったらよいか理解できたので、予算編成にも役立てられたらと思った。(やや満足)
・ 数字から問題を探り、具体的な経営目標をたてる事ができるということが、グループワークで良くわかった。(満足)
・ 戻って自分の所を把握し直して見ようと思える学びとなった。(満足)
・ 具体的なステーションの経営を見て考える事ができた。他の人の意見や他のグループの人の意見を聞くこともでき、自分の考えを少し広げる事ができた。(満足)

設問 講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

・ できればテキストにあった評価のところまで(最後まで)講義していただきたかった。
・ 時間がもっと欲しかった。

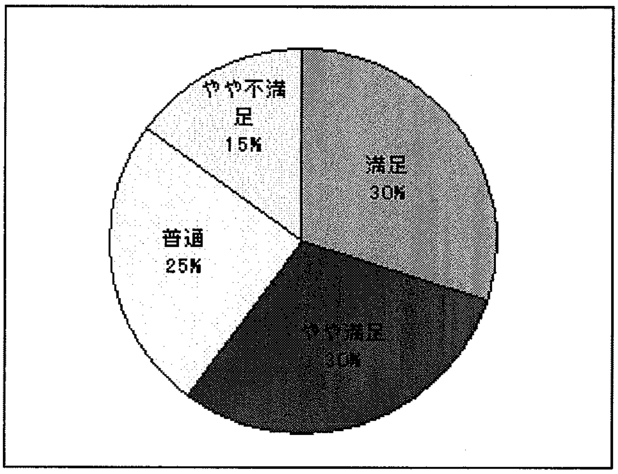
- 第3章の部分がもう少し知りたかった。
- テキストP92の第3章の内容を聞きたかった。P92の説明をして欲しかった。

<ステーション運営管理各論「サービスの品質管理」>

「満足」が３０％、「やや満足」が３０％、「普通」が２５％、「やや不満足」が１５％であった。受講者からは、マネジメント分析ツールにより第三者的に自分のステーションの評価ができることがわかってよかった、といった声が聞かれた。一方で、内容が困難で、理解しにくかった、といった声も聞かれた。

設問 この講義の満足度を教えてください

満足	6 人
やや満足	6 人
普通	5 人
やや不満足	3 人
不満足	0 人



理　由

- 評価表の記入はとても難しかったが、講義を受け少しずつではあるが評価していきたい。（満足）
- 時々講師の先生が何を伝えたいのかわからず、まだその域に到達していない自分に気づかされた。ツールでアセスメントの重要さがわかった。（満足）
- 理解に時間がかかったが、分析力の重要性と方法を学ぶことができた。（やや満足）
- 内容が少し難しかった。考えてもいない観点からの話しで、第三者評価を受けるかは別として、その項目を考えながらシステムを作りたいと思った。（やや満足）
- 話し方が早口で、資料もあちこちに飛んでしまい、頭の中に残らなかった。資料は参考になった。（普通）
- マネジメント分析シートを見返すと、自分が何をすべきか、何が足りなかったのか良くわかってきた。全部見返そうと思う。最後までいけなかったのが少し残念だ。（やや満足）
- 言っている意味がわからなかった。（やや不満足）
- アウトカムが測定しにくい、訪問看護の品質管理をどうするか、理論的に具体的に講義していただきたかった。私が求めていたものと内容があまりにも違っていた。（普通）
- もう少し実践的にやって欲しかった。（普通）
- 評価についての大切さを理解してなかった。（やや満足）
- もう少し深く教えて欲しかった。（やや不満足）
- 資料の説明があまりなく、グループワークをする時も話しづらかった。（やや不満足）
- グループワークではなく、何をおさえれば「品質」が保証できるのかと言う話を聞きたかった（普通）
- 第3評価の立場から自分のステーションを見ることができた。自分の知らない事、見直すべきことが確認できた。（満足）

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

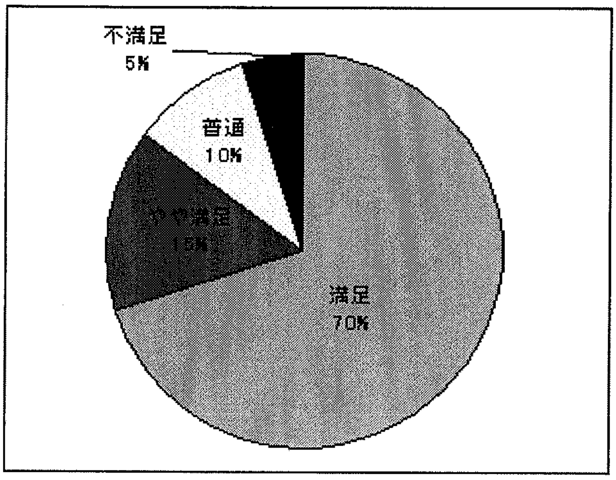
・　品質管理の考え方･方法について纏った講義が聞きたかった。

＜ステーション運営管理各論「グループワーク」＞

「満足」が７０％、「やや満足」が１５％、「普通」が１０％、「不満足」が５％であった。受講者からは、他のステーションと自分のステーションを比較することができ、自分のステーションの方針や目標を考えていく上で非常に参加になった、といった意見が聞かれた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	14	人
やや満足	3	人
普通	2	人
やや不満足	0	人
不満足	1	人



理　由

・　他のステーションの現状が理解できて良かった。色々なステーションの問題点があり、まとめて目標を決めるのは難しかった。(やや満足)
・　管理者の身近な悩みから大きな悩み･実践等直接聞けてよかった。共感できるところが沢山あり、ホッとしたり大変だなあと感じたり、自分のステーションと比較する事ができた。自分の考えの甘さに気づかされたりとても学びになった。来年も継続して頂いた方が実りあるものになると思う。(満足)
・　午前よりも更に他ステーションの情報を知る事ができ、方針･目標に具体的に導く学習ができた。(満足)
・　他の管理者の話が聞けたのが大変良かった。(満足)
・　他のステーションのやり方や目標設定の話ができて良かった。(満足)
・　実際の運営での悩みなど分かち合う事ができ、また具体的な明日からの動きについて参考になった。(満足)
・　他のステーションの管理者の悩み実践が聞け、大変参考になった。(やや満足)
・　他のステーションの実状を知る事ができた。(満足)
・　指標？講義の内容が良くわからなかった。(不満足)
・　他事業所の色々な話を聞くことが出来参考になった。(やや満足)
・　他のステーションの状況を知る事により、参考にできることもあったので勉強になった。(満足)
・　グループの人のステーションの苦労を聞けた。自分の悩みも聞いてもらえた。講師の先生からのアドバイスが良かった。(満足)
・　昨年受講された方の、その後1年の取り組みを聞かせていただけたことはとても良かった。(満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

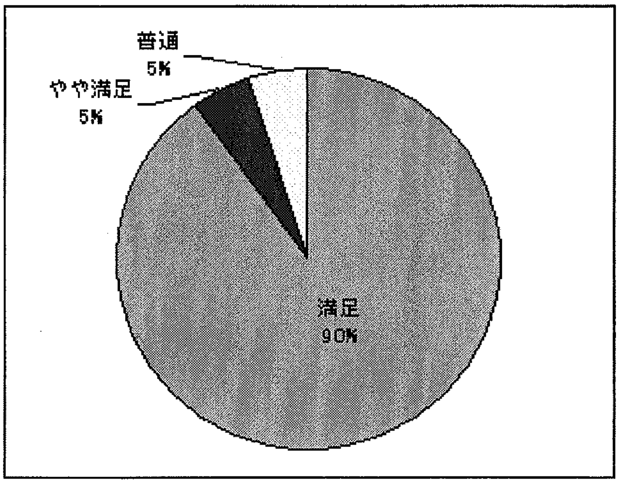
記入者なし

＜実践的経営論「マーケティング・マネジメント・ストラテジー」＞

「満足」が９０％であった。受講者からは、プロダクトアウトの考え方を捨て、変化する訪問看護環境を把握して、利用者のニーズを幅広い視点でマーケティングしていく必要性が実感できた、といった意見が聞かれた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	18	人
やや満足	1	人
普通	1	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人



理　由

- 先生の話が非常に楽しくてすぐに時間が経ってしまった。看護師が陥りがちな状況についてズバッといって下さり、目が覚めたようだ。変化していく地域医療・介護にどう対応していくかしっかり考えたい。(満足)
- 幅広い視点での訪問看護のマーケティングとしての捉え方・考え方など、とても新鮮な気持ちで楽しく聞くことが出来た。(満足)
- 広く浅くではなく、狙いを何に定めていくのか具体的に計画・実施する事、医療制度・介護保険制度の動向等マーケティングを知ることができた。マネジメントについて3・5年後にどうするか目的を持って考えたい。実行するのみと思った。(満足)
- プロダクトアウトの考えを崩すと言う言葉にはっとした。私は営利企業に勤めているので、看護師と一般企業の考えの違いに常に悩まされている。先生の医療職論がとても面白かった。(満足)
- マーケティングについて「考え方」をマーケティングと言う。プロダクトアウトの考えを捨て、川上を見て今後の訪問につなげていこうと思う。(満足)
- 視点を変えることができた。視野が広がった。面白かった。(満足)
- 今後の方向を考えるのにとても勉強になった。(満足)
- 大変楽しく聴講できた。″目からウロコ〃の思いだった。訪問看護ステーションをとりまく環境(制度改革)を把握し積極的に経営管理に関わっていきたいと感じた。今までは上司の命令にどのように対応するかといった狭い視野だった。ありがとうございました。(満足)
- とても楽しい講義だった。しっかり数字を把握し戦略を立てていかなければならない、という気持ちにさせられた。(やや満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

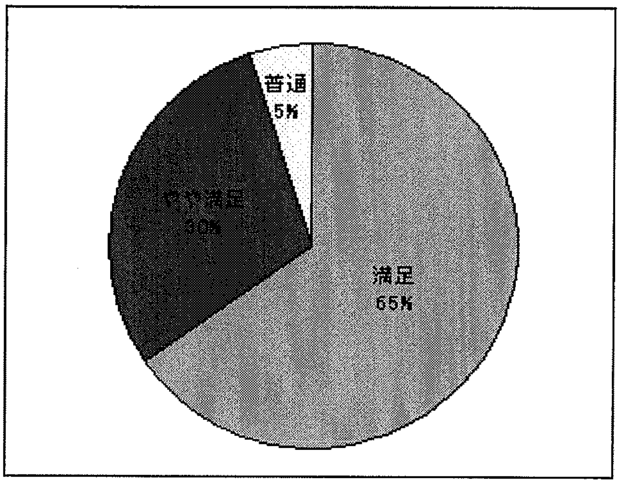
- 時間が足りなくて残念だった。資料の最後まで講義をしていただきたかった。

＜人材管理(労務管理)・育成「人材の確保と労務管理」＞

「満足」が６５％、「やや満足」が３０％であった。受講者からは、管理者として部下にどのように見られているのか不安があったが、これから何をすべきかが明確になった、といった意見が聞かれた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	13	人
やや満足	6	人
普通	1	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人



理　由

- 管理者として自己概念、自己律動、他人理解の欠けている部分に直球を投げ込まれた感じだった。(満足)
- まだ管理者として2年半である自分にとって、一番聞きたかった講義内容だった。(満足)
- 管理と言うものが具体的にイメージできた。スタッフの教育と、モチベーション向上へ働きかける事の大切さを感じた。(満足)
- リーダーとしてのスキルを得る事ができた。部下から見て私はどうなのかと不安はあったが、何をしていかなければならないか整理できた。(満足)
- 先生の話し方が少し早かったが、内容はとても勉強になった。(満足)
- 多くの話を聞かせて頂く中で、所々気づきや反省すべき点が見えた。(普通)
- 自分が管理者として何が足りないのかを改めて感じ、どういうモチベーションでスタッフを動かしていくか考える機会になった。方言が出て聞きづらい所もあった。(やや満足)
- 管理ということについて、詳しく教えて頂いた。(満足)
- 自分の未熟さを痛感した。(やや満足)
- 盛りだくさんの内容で充実した講義だった。管理者の役割、特に自分を律して行動すること等々、具体的な例でよく理解できた。(満足)
- 事業を運営するノウハウを学ぶことができた。利用者の見方、スタッフの見方、利用者を増やす為の考え方など、物の見方考え方を根本から見直すことができた。(満足)
- 自分の考え方の整理ができ、勉強不足の所を学ぶ動機となった。(満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

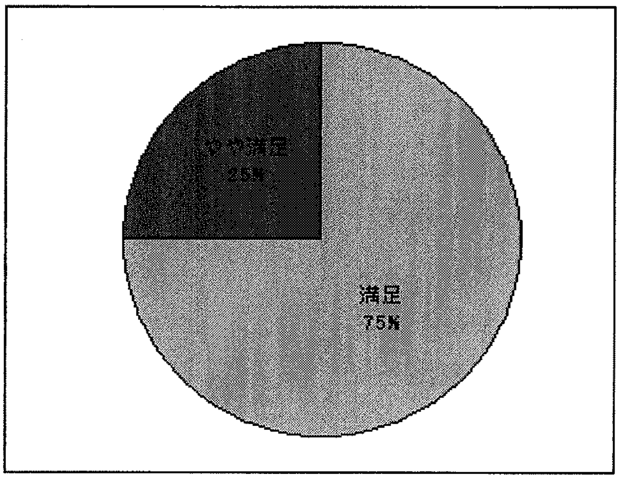
- 各ステーションの悩みに対する、ディスカッションがあったら良かった。

<人材管理(労務管理)・育成「職場環境づくりとモチベーション管理」>

「満足」が７５％、「やや満足」が２５％であった。受講者からは、職場の人間関係の難しさを日々感じており、モチベーションについて、管理者としてスタッフに対してどの様に対応すればよいのかが学べてよかった、といった意見が聞かれた。また、働く環境づくりとモチベーションへの働きかけがリーダーには大切だということがわかった、という声も聞かれた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	15	人
やや満足	5	人
普通	0	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人



理　由

- 自分のモチベーションが低かったと反省した。振り返りをし自分にメスが入ったように痛かったが良かった。(満足)
- モチベーションの所をもう少し聞きたかった。(やや満足)
- 働く環境づくりとモチベーションへの働きかけが、リーダーには大切だと言う事がわかった。「こうあるべき」「～して当然」という姿勢から、スタッフを支援する姿勢に自分が変わりつつあったので、講義を聞いてそれで良いんだと思うことが出来た。「自分がまず変わること」ということが印象に残った。(満足)
- モチベーションを上げる為にはということが明文化され、わかりやすく、自分の中では「そうだ、そうだ」と思えた。(満足)
- もう一度読み返して、自分の中でどう活用していけば良いかを考え、実践に活かしたい。(満足)
- 開所して一年間はスタッフの入れ替わりが多く、今ようやく落ち着いてきたところであり、行なってきた事が良かったのかを振り返る必要があると感じた。(満足)
- モチベーション管理について、日頃から苦労しているので、わかり易い説明をしていただいて良かった。(満足)
- 目標による管理、自己目標をどうサポートできるか、学びを実践していきたいと思った。(やや満足)
- モチベーションについて、管理者としてスタッフに対してどの様に対応すればよいのかが学べた。これからの自分の課題として捉えたいと思う。職場の人間関係の難しさを日々感じている。(満足)
- スタッフ管理の上で、管理者に求められる人間性を学び、今後の自分にとって大きな課題となった。(満足)
- モチベーションについて整理できた。(満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

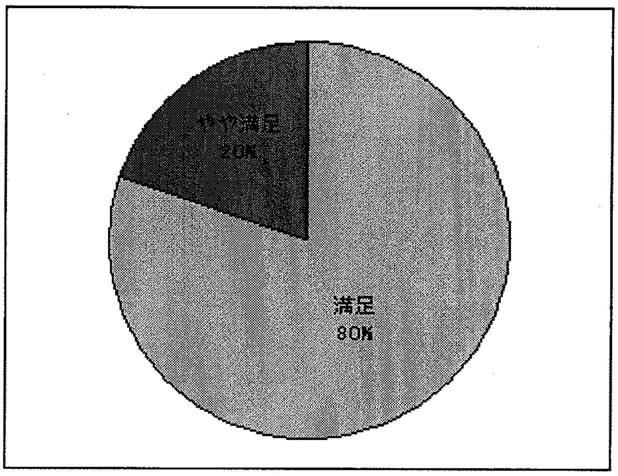
- 最後の組織論について詳しく聞きたかった。

＜人材管理(労務管理)・育成「人材の育成」＞

「満足」が８０％、「やや満足」が２０％であった。受講者からは、人材管理について、スタッフの人生を大切にして、スタッフのキャリアアップのための道筋をつけていくことが大切だとわかった、といった声が聞かれた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	16	人
やや満足	4	人
普通	0	人
やや不満足	0	人
不満足	0	人



理　　由

- 相手に関心を持つ・遊び心を持つ・Thank you メッセージを送る・声をかける等が大切だと教えられた。余裕をなくしていた。(満足)
- 人を管理する事は、人を理解し育てる事だと実感した。スタッフの人生を大切にして支援してゆく事が、管理者にとって大切だとわかった。(満足)
- キャリアという言葉の意味をはじめ、キャリアアップの為の道筋を知る事ができた。(満足)
- いろいろと見方があり、見る視点のポイントがある。理想に近づける努力も必要。その為にもアクションができると良いと考える。(満足)
- 今まで誰にも教えてもらうことがなかった事を知る事ができた。面接時に自分の手の内をどこまでさらすかということや、訪問看護師としての長期的な教育プログラムの立案を早速していこうと思った。(満足)
- 在宅ではなく、病院管理をされている先生の目から、客観的な話で良かった。(満足)
- 棚卸しの技法は人間形成が意外に良くわかり、スタッフと対話する上での何かヒントを頂いたように感じた。(満足)
- 人間は尊重や承認されると生き生きとする、その為には個々を知る事が重要。スタッフの事をどこまで知っているだろうか、キャリアの棚卸しをし、スタッフが持っている動機付けを少しずつできればと目からウロコのようだった。(やや満足)
- 大学病院の看護部長の視点での見解を通しての人材育成、管理者としての能力について具体的でわかりやすかった。病院とステーションとの違いはあるかもしれないが活かせることは活かしていきたい。(満足)
- 非常に話の展開が速く活気に満ち、立たれた姿から存在感がうかがえ、自信にあふれた講義の内容はもちろんだが、管理者のあるべき姿を学んだ。(満足)
- キャリアについて考え、又スタッフのキャリアに自分が影響する、キャリアの向上をしてあげたいと思えた。(満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

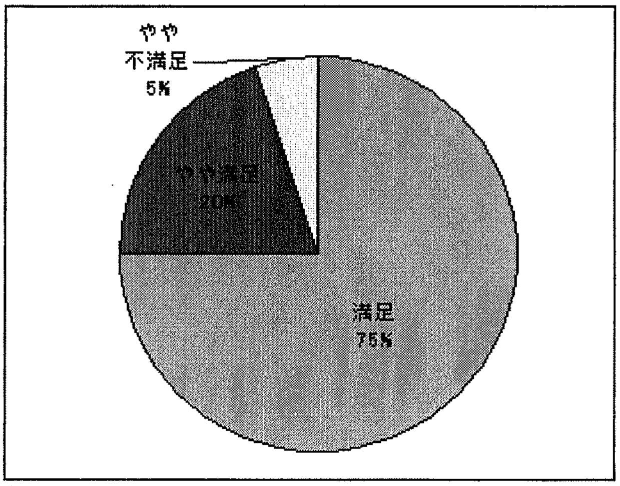
記入者なし

＜管理技術スキル獲得「ケースに学ぶ意思決定メソッド①」＞

「満足」が７５％、「やや満足」が２０％であった。受講者からは、職場の人間関係の難しさを日々感じており、モチベーションについて、管理者としてスタッフに対してどの様に対応すればよいのかが学べてよかった、といった意見が聞かれた。また、働く環境づくりとモチベーションへの働きかけがリーダーには大切だということがわかった、という声も聞かれた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	15	人
やや満足	4	人
普通	0	人
やや不満足	1	人
不満足	0	人



理　由

- グループワークでいろんな視点、問題の抽出ができた。(満足)
- グループワークで管理者の意思決定の視点を考える事ができた。(やや満足)
- やり方が少しわからず、ついつい評価してしまう悪い癖があることに気づかせてくれた。(満足)
- 事実から離れずに、書かれてある物から相手の考えていることについて考えるという勉強が出来た。(満足)
- ケーススタディが多すぎ、又かける時間が長かった。(やや不満足)
- 実際の事例を交える事で身近な問題として捉える事ができた。又グループワークで他の管理者の意見を聞くことがとても勉強になった。(満足)
- ケース検討を行う事で、管理者として自らとる行動を学ぶことができた。(満足)
- 事例の分析をして、常日頃の看護を振り返る方法を教えていただいた。(満足)
- ケースから逸脱する事もしばしばだったが、ケースを重ねる事で考えをまとめる事が出来たと思う。(やや満足)
- メソッドを通して所長としての意思決定・決断力を問われる難しさを知った。(満足)
- 客観的に冷静に問題を見ると解決できるのだと学べた。普段は自分の思いや感情が入ってしまう。(満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

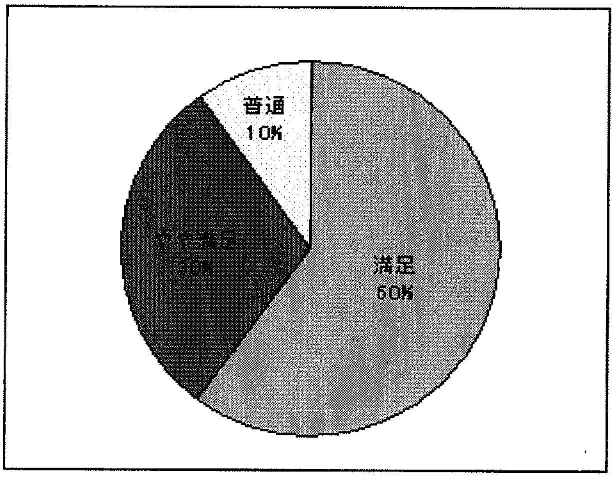
- トピックスや他の会社での人材管理の話も聞きたかった。

＜管理技術スキル獲得「ケースに学ぶ意思決定メソッド②」＞

「満足」が６０％、「やや満足」が３０％であった。受講者からは、実際に起こりうる問題について、事実確認をした上で、管理者の価値観などを踏まえて、問題を特定し、その問題に対してどのように動いていくのか、といったことを学ぶことができた、という意見が多く聞かれた。グループワークを通して、意見を交換し合う中で自分のステーションのことについて反省できた、という意見もあった。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	12 人
やや満足	6 人
普通	2 人
やや不満足	0 人
不満足	0 人



理　由

- 事実確認の大切さを学んだ。担当看護師を叱るのではなく、誤りに気づくよう導く事がポイントだとわかった。(満足)
- メソッドのグループワークのやり方に少しずつなれ、少し話が横道にそれる事もあったが、沢山の意見が出て、グループワーク時間内だけでは話が終わらなかった。(満足)
- 色々の人の意見が聞くことが出来た。自分に置き換えて考える事ができた。(満足)
- 事例の中で自分だったらどうしていたか、自分のステーションには取り組みがあるか等反省する事ができた。(満足)
- 実際のケースはどこのステーションでも起こりうる問題であり、考えている問題でもあると思う。その時に自分はどう考え動くのか・・・。(満足)
- 事例の検討で色々な気づきがでてきた。(やや満足)
- 問題は何か、どうして受け入れられたか、上手くいった要因は、と繰り返し行い常に問題意識を持ち話し合いながら共有する事、管理者として早急に対処する姿勢等、問題解決方法を学ぶことができた。(やや満足)
- 各所長の価値観、ジレンマ等、日々自分自身感じていることとリンクしている事も多く、大変勉強になった。(満足)
- 昨日からひきつづき同様のグループワークだったので、一コマぐらい講義があっても良かったと思う。(やや満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

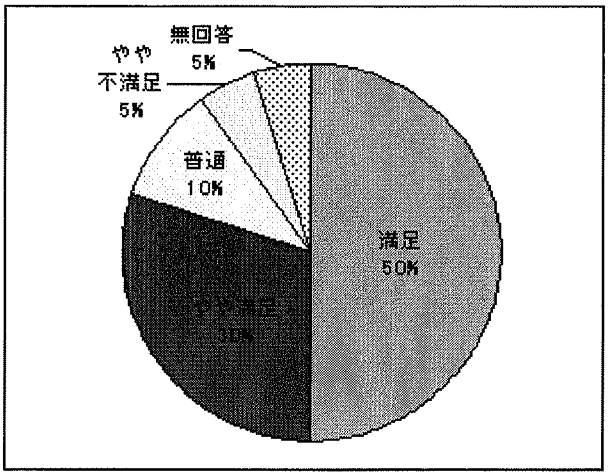
- 先生の豊な経験に基づいた事例、所長としての悩みと対応を話していただけたらよかった。

＜管理技術スキル獲得「ケースに学ぶ意思決定メソッド③」＞

「満足」が５０％、「やや満足」が３０％であった。受講者からは、学んだことを自分の中で明確にし、それを人に伝え、行動に移すことの大切さと手法が理解できた、という意見が多く聞かれた。

設問　この講義の満足度を教えてください

満足	10	人
やや満足	6	人
普通	2	人
やや不満足	1	人
不満足	0	人
無回答	1	人



理　　由

- 毎日の仕事の中で、問題意識を持つ事が大切であると学んだ。(満足)
- 話し合う中で何を学んだかを明確にする事が大切だと言う事が良くわかった。(やや満足)
- ケース中から学び取り方がわかった。非難せずまず自分から考えていこうと思った。(満足)
- この事例で、私も少しずつ自分の母体病院へ働きかけをしていきたいと考えた。(満足)
- 今までのケースカンファレンスで出てきた事の繰り返しで、一つずつの説明よりは関連した、また発展した話しにつなげて欲しかった。(やや不満足)
- 学び得た事を、人に伝える方法を最後に学ぶことができた。(満足)
- 最後のケースは自らのステーションを変えていき、意識を変えることで、看々連携できた一例だったので考え方を緩やかにする事も必要であると思った。(満足)
- 具体的な管理者の行動方法が理解できた。(やや満足)
- 事例に対する検討が昨日から続き、半分に減らして講義をして欲しかった。(普通)
- 分析に加えて「～する事を学んだ」と確信してこそ、本当の学びになると思った。深く物事を読み取る方法を学べた。(満足)

設問　講義に追加して欲しかった内容があればお書きください

記入者なし

iii）講師に対する満足度

研修を担当していただいた講師についても受講生の満足度を聞いた。科目によって満足度は60%から100%までばらついたが、平均92%の満足度となっていた。18年度の満足度と比較すると全体的に満足度は高い傾向にあった。

図表8　平成18年平成19年　管理者養成研修会　講師満足度

分類	科目	講師満足度	
		平成19年度	平成18年度
(1)制度論	①訪問看護を取り巻く制度の動向 H19「訪問看護を取り巻く現状と課題」	95%	88%
	②関連法・制度の理解と対応のポイント	90%	—
(2)経営に関する基本的知識・技術	①経理・財務の基礎知識	100%	38%
	②経営状態の把握・評価	100%	74%
(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	95%	87%
	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）	90%	74%
		100%	78%
		90%	77%
		—	61%
(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／ストラテジィ）	95%	91%
(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	95%	84%
			91%
	②リスクマネジメント	90%	92%
	③地域の情報・資源の活用	80%	64%
	④サービスの品質管理	60%	76%
	⑤グループワーク	85%	—
(6)人材管理（労務管理）・育成	①人材の確保と労務管理	95%	86%
	②職場環境づくりとモチベーション管理	100%	88%
	③人材の育成	100%	82%
(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①	95%	88%
	ケースに学ぶ管理者の意思決定メソッド②	90%	87%
	ケースに学ぶ管理者の意思決定メソッド③	80%	86%

（2） 講師からの評価

各講師からもフリーアンサーによるアンケート調査を行ったところ、以下の意見があった。

・ 幅広く緻密なカリキュラム、また継続的なプログラミング、そして何よりも熱心な運営に感服いたしました。
・ 訪問看護ステーションの特性を踏まえて、講義・プログラムを策定する必要性を強く痛感いたしました。
・ 事業協会では数本の訪問看護ステーションに関する研究が立っているようなので、同研究から得た知識も入れて「役に立つ講義」を実践していきたいと考えます。
・ 受講生の皆さんが、とても熱心なので気が抜けない印象でした。私自身は、あまり在宅の経験がないのでお役にたっているのか不安です。マネジメントという視点からの話となってしまい現場のニーズと少々乖離しているのかもしれません。このような話でもお役にたっていれば幸いです。
・ 全体のプログラムとしては、展開順序が理解しやすくなっていた。特にⅡ期の経営状態把握、質評価、マネジメントと続いたことと、がよかった。各自の現実の問題を把握した後に、問題意識を持った状態で講義が聴けて理解が深まったと思う。
・ 意思決定メソットでは、事例を急遽研修生から提出をおねがいしたが、協力的であった。時間が1.5日間もあり、長すぎるのではないかと思う。事例は、成功事例のみでなく、失敗事例から学んでもいいのではないかと思う。
・ 意思決定メソットの展開については、方法、時間など再検討が必要と思う。
・ 今回の受講生は、積極的、意欲的だったので、研修後の成長が楽しみである。
・ グループワークの時間も多く、各自が意見を発表する機会があり、自分の考えを完結にまとめ、発表する機会になったと思う。
・ 全体として、昨年、講義担当の先生方の授業を聴講させていただき、管理理論を活用した講義内容をすばらしく思いました。昨年と比較し、受講生が少ないとことを勿体なく思います。
・ 事例検討について、事例検討は、成果の上がる学習法ですが、グループワークや自分で考えるということで負担感を生じることから、回避したい傾向の意見が出てくる恐れもあります。そこで、検討事例には関心のあるテーマを選択し、メリハリを持たせる必要が生じます。これからの訪問看護の動向を勘案して「ターミナルケア」の事例設定を提案します。

4．　次年度研修への提言

（1）　研修の日程及び時間数等について

受講生アンケート等から現行の日程及び時間数で妥当と思われるので、現行のまま継続することでよいのではないか。

（2）　研修受講料

職場からの派遣(出張)による受講生も増加しており、費用に関しても現行どおりでよいと思われる。

（3）　研修シラバスの改定について（図表9）

検討委員による研修への参加型モニタリング及び研修参加者への「受講者からの評価」や「講師からの評価」などを踏まえ、検証委員会において到達目標、研修内容、講義科目の組み立て、シラバスなどを再検討した。その結果、次年度研修会にむけたシラバスの案を以下のように取りまとめた。

①　全体の研修科目の分類をわかりやすく内容を表記するものに再検討し記述を統一した。例えば「制度論」は「訪問看護制度論」に、「運営に関する基本的知識・技術」は「訪問看護経営・経済論」に「ステーション運営管理各論」は「訪問看護マネジメント/情報管理論」に、また「管理技術スキル獲得」となっていたものは「訪問看護管理技術論」とした。

②　それに従って「科目」の表記と「講義内容」も課題に即したものに修正した。

③　「到達目標」は「――ができる」「－－を学ぶ」となっていたものを「－－が出来る」に統一した。

④　新たな講義科目としては、「退院支援・退院調整（2単位)」を追加し、円滑な退院支援・退院調整について理解でき、実際に活用できることを目的とした。また、「グループワーク（1単位)」においては、訪問看護マネジメントの実際が理解でき、行動化できることを目的とし、参加者が事例を持ち寄り、講義を踏まえて事例展開のグループワークを行うこととした。

図表9　平成 20 年度　管理者養成研修　シラバス(検証委員会案)

12単位／期、1単位＝90分

分類	科目	単位数	到達目標	講義内容
(1)訪問看護制度論	①訪問看護を取り巻く制度と政策	2	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。	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　(診療報酬・介護報酬等含む)、事業展開において準拠すべき法制度内容とその対応/情報開示／情報公表(制度)
(2)訪問看護経営・経済論	経営に関する基本的技術 ①経営状態の把握と評価	2	1. ステーションの適正な経営の実際/事業収入と支出額の把握と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
	経営に関する基本的技術 ②経理・財務の実際	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等の管理が出来る。2. 利用料金及び未集金含め財務の管理ができる	<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？
(3)運営管理総論	①管理者の制度的な位置づけと役割・機能	1	管理者の制度的な位置づけと機能・役割を認識できる。あるべき管理者像を描くことができ、実践モデルにできる。	制度における管理者の位置づけ/管理者の役割と機能　/人事と経営のリスクマネジメント/コンプライアンス/個人情報の保護／倫理関連
	②組織論	2	組織とは何かを理解し、組織化の手法を理解することができる。	一般的な組織論について理論と実践的事例を通して学ぶ。さらに訪問看護ステーション特有の組織問題とその問題解決手法を学び、組織のゴールに向かうためには、どのような組織構造が適切なのかを具体的なステーションの実践を通して事例検討する。
	③リーダーシップ論	2	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。	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。実践的な問題解決能力を涵養する
(4)実践的経営論	①マーケティング初級編	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・ストラテジィのあり方を理解し、実践できる。	マーケティング：地域(市場)の分析/利用者確保／地域のネットワーキング／連携　等
	②ストラテジィ初級編			ストラテジィ：訪問看護成功の手段/計画／分析/将来展望
	③経営マネジメント			マネジメント：マネジメントとは/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)訪問看護マネジメント論／情報管理論	①効率的運営のためのマネジメントシステム	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サービスの品質管理	1	サービスの質を評価する指標や質評価の多様な方法が理解でき、活用できる。	サービス評価の視点と方法/自己評価/第三者評価/評価をどう使うか
	③リスクマネジメント	2	訪問看護と組織におけるリスクの分析ができ、リスクへの対応ができる。	ステーションにおけるリスクとその分析/リスクマネジメントの手法/判例等からの学び
	④地域情報・資源のコーディネイト	1	地域の情報・資源の活用と情報管理ができ、効果的な地域連携ができる。	地域資源のコーディネート及び情報管理/チームケア/効果的な連携/行政等の予算の取り方
	⑤退院支援・退院調整	2	円滑な退院支援・退院調整について理解でき、実際に活用できる。	退院調整と診療報酬/院内の退院調整/ステーションの事業としての退院支援
	⑥グループワーク	1	訪問看護マネジメントの実際が理解でき、行動化できる	①－⑤までの講義を踏まえた受講者による事例展開(参加者が事例を持ち寄りグループワーク)
(6)人材管理・育成論	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留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	スタッフの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び、実践できる。	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	人材育成と人的資源を行かした組織づくりが実際に出来る。	個々の能力の評価と育成／組織への組込み
(7)訪問看護管理技術論	①管理者の意思決定・マネジメントスキルのケーススタディ	6	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。	当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、実践できる。

5　おわりに

本検討委員会では19年度管理者養成研修会について、評価検証し、20年度研修会にむけて研修内容の再検討を行い、時代のニーズに対応できる管理者の養成を目指して、研修内容を一部新しく提案した。次年度以降もこの管理者養成研修会が現場の管理者の期待に応えられるものになるよう切望する。

訪問看護ステーションはいま、医療制度改革等の中で在宅医療重視とともに大きな転換点を迎えており、24時間対応や重度な医療ニーズを持った利用者のケアが増加する中で、その事業所の訪問看護サービスの質も問われるという環境におかれている。ステーションを管理運営する管理者の能力と資質にも従来とは違った力が必要になってきているといえよう。

十分な研修を事前に受けることなく日々管理者として苦悩している現場の状況を改善し、管理者が生き生きとやりがいを持って業務を遂行できるような支援は事業者団体である本協会の責務でもあろう。

管理者の将来像やその養成研修のあり方については、訪問看護認定看護師の養成と認定が始まっていることなどもあり、今後の検討課題になるが、今、現場で直面している管理者の質向上という観点からは、今後も事業協会の管理者養成研修会には大いに期待したい。

平成20年3月
平成19年度管理者養成研修検証委員会
委員長　山崎　摩耶

社団法人　全国訪問看護事業協会

平成19年度管理者養成研修検証委員会
報告書

平成20（2008）年3月

発行・編集
社団法人　全国訪問看護事業協会
〒106-0022　東京都新宿区新宿1丁目3番12号　壱丁目参番館302
TEL：03-3351-5898　　FAX：03-3351-5938

本書の一部または全部を許可なく複写・複製することは著作権・出版権の侵害になりますのでご注意ください。