

訪問看護ステーションの 経営戦略

編著 ● 渡邊 尚之

渡邊会計事務所 所長
公認会計士／税理士／看護師

はじめに 004

経営に必要な知識と手法

経営者・管理者の役割とマーケティング

1 経営者・管理者に求められる視点	006
2 訪問看護ステーションの経営理念	009
3 1時間でできるエリアマーケティング	012
4 SWOT分析をしてみよう	019
5 SWOT分析結果からクロス分析をしてみよう	022
6 組織論を学んでみよう	026
7 モチベーション理論を用いてスタッフのやる気を引き出そう	030

財務会計

8 給与の正しい知識を身につけよう	033
9 定期昇給について考えよう	040
10 決算書を読める管理者になろう	044
11 未収金管理によって資金繰りを改善しよう	055
12 利用者未収金の特徴と管理方法	059
13 借入金の正しい知識を身につけよう	063
14 消費税と訪問看護ステーション経営	067

経営効率化の視点

15	データ比較で自ステーションの経営状況を把握しよう	071
16	居宅介護支援事業所の併設	076
17	人件費率から目標売上高を検討しよう	080
18	紹介手数料が経営に与える影響	083
19	管理者の訪問回数をゼロにする売上高とは	088
20	マネジメント業務の効率化	092
21	経営者ではない管理者が身につけるべき経営視点	095
22	役員報酬について考えよう	098
23	訪問看護ステーションの起業・経営と情報リテラシー	102

第 2 章

訪問看護ステーションの決算書分析 (実践編)

24	損益計算書を分析してみよう	106
----	---------------	-----

1

経営者・管理者に 求められる視点

看護師は経営管理が苦手？

訪問看護ステーションには、人員基準上、専従かつ常勤の保健師または看護師である管理者の配置が必要です。管理者は、能力要件として「適切な指定訪問看護を行うために必要な知識および技能を有する者であること」が求められています。

これは、広義に捉えると、利用者への訪問看護サービス等の運営管理のみならず、財務・人事労務・マーケティングなどの経営全般についての管理能力があることが望ましいとされているといえるのではないのでしょうか。それらがおぼつかなければ、経営困難に陥る可能性があります。

しかし実際は、訪問看護ステーションの経営者・管理者の大半は経営について専門的に学ぶ機会がほとんどありません。多くの管理者が、経営についての漠然とした不安を抱えたまま管理業務を行っているのが現状です。そのため、管理者の中には経営“管理”に苦手意識を持っている人も少なくありません。

ステーション経営は難しい 1年間で793件が廃止・休止

一般社団法人全国訪問看護事業協会の調査によ

ると、全国の訪問看護ステーション数(稼働数)は、2019年4月1日現在で1万1161件です(表1)¹⁾。1年間の新規開設数は1383件と1000件を超えています。しかし、廃止は534件、休止は259件で、これらの合計は793件に上ります。1383件の新規参入がある一方で、793件が廃止・休止していることから、訪問看護ステーション経営が決して楽なものではないという現実が実感されるのではないのでしょうか。

訪問看護ステーションの最大の使命は「事業の継続」だと言うこともできます。ステーションの開設は、法人にのみ認められています。個人開業を認めていない理由は、法人経営のほうが経営が属人的になりやすく、安定性や信頼性が高いためです。つまり、訪問看護ステーション事業は、継続を前提とすることを社会から期待されているのです。なお、法人経営は永遠に続く前提に立つという考え方を、経営用語では「継続企業の前提(ゴーイングコンサーン)」といいます。

訪問看護ステーションが事業を廃止・休止した場合、利用者だけでなく、従業員とその家族や取引先など、周囲に与える影響は決して小さくはありません。そのため、事業継続は、訪問看護ステーション経営において最重要事項といえます。

もちろん、訪問看護ステーション経営者・管理者の皆さんは、外部から指摘されるまでもなく事

2019年訪問看護ステーション数

表 1

2019年4月1日現在の計 (届出数・休止数は年度末現在累計数、4月1日指定を含む)			2018年度中の新規ならびに 廃止数合計			対前年増減数			2018年4月1日現在の計			2018年度内、開設年度中の 廃止数
稼働数	届出数	休止数	新規数	廃止数	休止数	稼働数	届出数	休止数	稼働数	届出数	休止数	
11,161	11,645	484	1,383	534	259	743	749	6	10,418	10,869	478	44

〈出典〉一般社団法人全国訪問看護事業協会：2019年訪問看護ステーション数調査結果（訪問看護ステーション），2019. より一部抜粋

業継続に注力しているでしょう。しかし一方で、「事業を続けたい」という思いだけでは廃止・休止を避けられないことは、前出のデータからも推察できます。

看護師のアセスメント能力は 経営管理に適している

筆者は看護師としての臨床経験を経て公認会計士・税理士となったため、看護学と経営学の両方を学んだ経緯があります（経営学は公認会計士の試験科目であり、この試験は論文記述式で計5時間にも上ります）。その経験から感じるのは、看護師のアセスメント能力は経営管理に適しているということです。

看護師は日常的にバイタルサイン測定や検査データに基づく判断をしているため、数字の重要性を読み解く力に優れています。また、看護過程等を通じて利用者にとって何が必要で何が最適かを論理的に考える思考力が養われている点も、経営管理において大きく役立ちます。つまり、看護師として利用者の状態を観察し、数値を読み解き、仮説を立てて改善に向けアプローチするプロセスは、経営学の基本的な思考過程と非常に近いといえます。

経営に関する知識の必要性

とはいえ、看護師が経営管理に向いていたとしても、いわゆる“勘所”のような要点を理解できていなければ、看護師として培った論理的な思考

力や基本的な数値の読解についてのセンスを生かすことはできません。そのため、経営に関する必要最低限の知識は不可欠です。

看護でも、例えば利用者が呼吸困難を訴えたときに、看護師はSpO₂を測定しその数値に着目するのが当然の対応である一方、医療の知識がない人はSpO₂という単語すらわからず、その数値の意味も理解できません。SpO₂が仮に80%台だったとしても、それを問題点として気に留めることはできないのです。経営についても、同様のことがいえます。

そこで、訪問看護ステーション経営者・管理者は、ステーションの経営に必要な知識と実践力を身につけることが重要です。とはいえ、経営学全般について基礎から学習するのは、不必要な部分も多く、非効率だと考えます。これは、利用者にとって必要な知識や技術は医学全般ではなく、自身の健康管理に関連する内容で十分であるのと同様です。

経営戦略＝安定経営実現 のための作戦

経営戦略とは、「事業継続に必要な安定的な経営を実現するためのさまざまな作戦」だといえます。訪問看護ステーションの経営戦略の全体像は 8ページ 図1のとおりです。

多くの訪問看護ステーションでは、開設に当たって希望に満ちた理念を持ち、その実現のためのビジョンを描き、目標達成に向けて日々運営されていることでしょう。同時に、経営者・管理者

編著 ● **渡邊 尚之** (わたなべ たかゆき) 渡邊会計事務所 所長
公認会計士／税理士／看護師

看護師として救命救急病棟や精神科急性期病棟を経験。その後、公認会計士・税理士となる。医療・福祉・介護事業に特化した会計事務所・コンサルティング会社を経て横浜市に渡邊会計事務所を開業。主に病院・診療所・訪問看護ステーション・介護事業所等の顧問税理士・経営コンサルティング業務を行う。

訪問看護ステーションの 経営戦略

コミュニティケア

2020年6月臨時増刊号 Vol.22 No.7 283号

発行日 2020年6月15日
発行所 株式会社日本看護協会出版会
東京都渋谷区神宮前5-8-2 日本看護協会ビル4階(本社)
Tel.0436-23-3271 (コールセンター：ご注文)
振替 00190-8-168557
東京都文京区関口2-3-1
Tel.03-5319-8019(編集)

発行人 井部 俊子
編集 村山 みのり
DTP 今村 陽子、浜中 葉子
表紙デザイン 臼井 新太郎
本文イラスト 榎本はいほ
印刷 図書印刷株式会社
定価 本体1,600円+税