

中小企業懸賞論文本賞作品

創業・新規事業への中小企業金融の役割

—静岡県を訪問看護ステーションの開業に着目して—

増田 康晃 田中 遼太

(静岡県立大学) (静岡県立大学)
(経営情報学部3年) (経営情報学部3年)

< 要 旨 >

日本の医療技術の発達により、自宅で最期を迎えることができる人の割合より、病院で最期を迎える人の割合の方が高くなっている。しかし多くの方は在宅医療を望んでいる。その在宅医療をサポートするのが訪問看護師の役割である。訪問看護師を派遣する訪問看護ステーションの需要は増え続けているが、現状では訪問看護ステーションの経営は不安定なものも多い。

今回は筆者が在学する静岡県に着目した。金融機関の働きかけによって、訪問看護ステーションの増加、安定した経営をすることができないかと考え注目した。そこで静岡県内の訪問看護ステーションへの支援を行っている静岡県訪問看護ステーション協議会、静岡県内の訪問看護ステーション、金融機関にインタビュー調査を行った。

インタビュー調査から分かった訪問看護ステーションが廃業してしまう理由の1つは、看護師には看護という知識や経験はあるが、経営学を学ぶ機会がないこと。2つ目の理由は、看護師とは関係ない仕事をしてきた者が開業し経営学の知識はあるが、現場の看護師や医師、ケアマネジャーとの連携がとりにくいということが確認できた。看護師から開業して訪問看護ステーションを運営している事業はなんとか存続させていることができているが、看護師以外の者からの開業はほとんどの場合が廃業に追い込まれているという現状を知ることができた。

そこで私たちは、信用金庫を中心とする地域金融機関が看護学を専攻している学生、看護師から開業を考えている者、また開業した者を対象に経営者教育をセミナー形式で行うことを提案する。そうすることで、訪問看護ステーションには開業という新しい選択肢、開業後のスムーズな運営が期待される。また金融機関には、融資した資金が回収できる確率が高い新たな融資先を開拓すること、継続的な融資を行うことができるという利点が期待される。

信用金庫へのインタビュー調査では、実現可能性もあり推進する価値もあるが、いくつか課題も明らかになった。これらの課題は静岡県訪問看護ステーション協議会との連携により解決に近づけるのではないかと考える。

目次

はじめに

第1章. 訪問看護ステーションの現状

- 1-1 日本の訪問看護ステーション
- 1-2 静岡県の訪問看護ステーション
- 1-3 小括

第2章. 訪問看護ステーションの課題

- 2-1 既存の考え方（先行研究）
- 2-2 インタビュー調査に基づく実際の課題
- 2-3 小括

第3章. 金融機関の取り組み

- 3-1 中小企業の資金調達手段
- 3-2 金融機関が創業・新規事業に対して行っている取り組み

3-3 インタビュー調査に基づく創業・新規事業に対して行っている取り組み

3-4 小括

第4章. 解決方法

- 4-1 解決方法の提案
- 4-2 訪問看護ステーション開業へのインセンティブの付与
- 4-3 経営者教育の指導案の内容
- 4-4 提案の評価
- 4-5 小括

おわりに

【参考文献】・【参考URL】

【インタビュー調査先】

はじめに

現在の日本では高齢化社会が進んでおり看護、介護の需要が大きくなっている。それに際して人生の最期を迎える場所として、自宅を希望する患者がとて多くなっている。2012年の内閣府の調査では、自宅で最期を迎えたいと考える人の割合が54.6%となっている。しかし日本の医療技術の発達により、最後まで病院での治療に専念し、そのまま病院で最期を迎える患者が多い。過去の状況と比較してみると、厚生労働省の調査では1951年自宅で最期を迎えている人の割合は82.5%であるのに対して、2009年には12.4%まで減少している。それに比べ病院で最期を迎えている人の割合は1951年には9.1%だったのに対し、2014年には78.4%にまで増加している。

そこで近年注目されているのが在宅ケアをサポートする訪問看護師である。自宅での在宅ケ

アをサポートするのに欠かせない訪問看護師は、現代の高齢化社会に必要不可欠な要素である。現在訪問看護師を派遣する訪問看護ステーションの開業が積極的に行われている。しかし現状では廃業に追い込まれている訪問看護ステーションも存在する。その中にはベテランの看護師が高度な訪問看護を提供しているにもかかわらず、廃業しているステーションも存在する。

そこで我々はこれらの課題は金融機関側からの働きかけによって解決できるのではないかと考えた。調査対象を設定するにあたり、筆者の在籍する大学や住居があること、中小企業の支援に力を入れている地方銀行が3行、第二地方銀行が1行、信用金庫が12行あり信用金庫の数は都道府県別に見ても4番目に多いこと、また人口10万人当たりの訪問看護ステーション数が全国で5番目の少なさであることから調査対象を静岡県とした。以降静岡県の事例を中心に訪問看護ステーションの開業から安定した経

営を行うまでの方法を考えていく。

第1章 訪問看護ステーションの現状

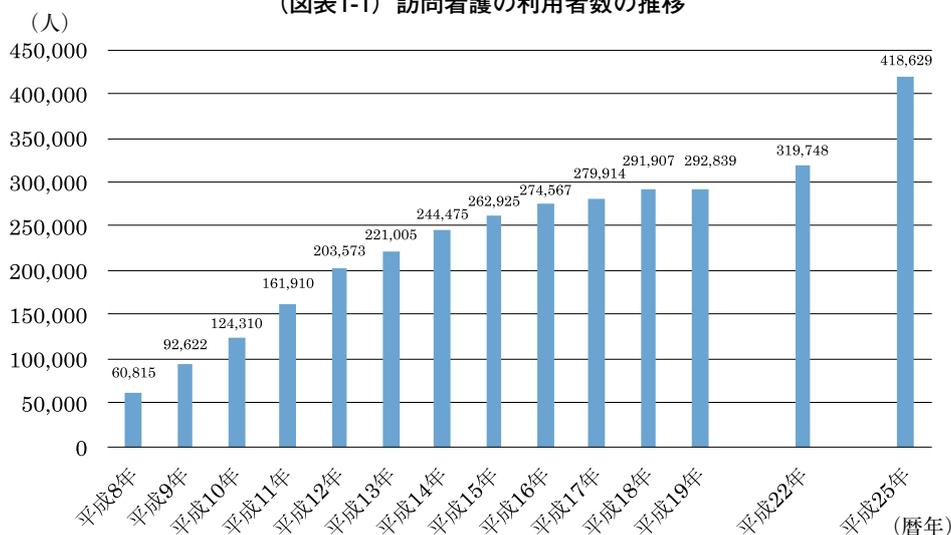
1-1 日本の訪問看護ステーション

近年、訪問看護を必要とする人が増加しており（図表1-1）、重度化・多様化・複雑化している。さらに訪問看護の利用者ニーズも多様化している。それに対して訪問看護ステーションの数も

近年増加してきている。この増加は国策に左右されるものであり、平成24年に診療報酬改定が行われてからの増加が顕著である（図表1-2）。

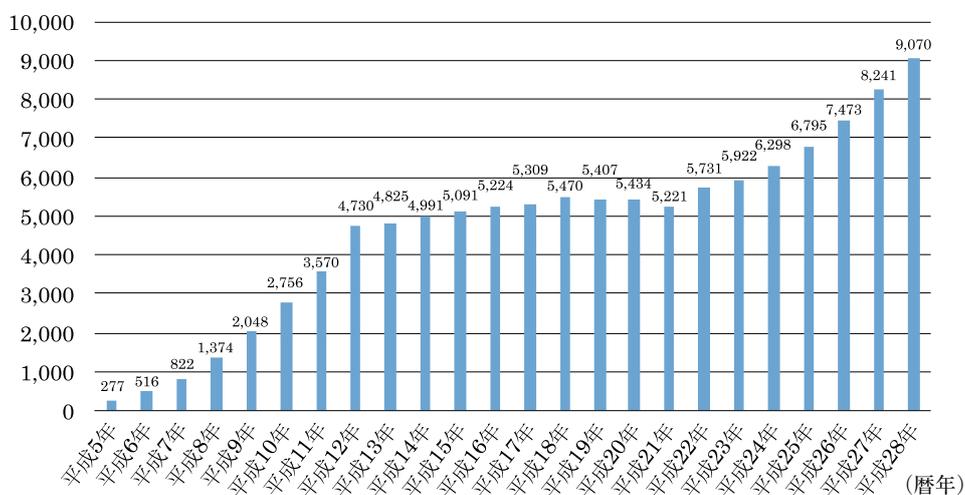
しかしここで問題になるのが人材不足である。厚生労働省の定める指定訪問看護の事業の人員及び運営に関する基準によると、訪問看護ステーションを運営するうえで、常駐勤務者2.5人の看護師が必要である。

（図表1-1）訪問看護の利用者数の推移



出所：介護サービス施設・事業所調査（厚生労働省統計情報部）

（図表1-2）訪問看護ステーション数（全国）



出所：平成5年～平成21年 介護サービス施設・事業所調査（厚生労働省統計情報部）
平成22年～平成28年 訪問看護ステーション数調査（全国訪問看護事業調査）

1-2 静岡県の訪問看護ステーション

静岡県の訪問看護ステーションの現状を述べる前に、静岡県の現状を記す。

静岡県では平成19年の約380万人をピークに人口が減少している。また単に人口が減少するだけではなく、人口構造そのものが大きく変化している。少子化が進行する中で生産年齢人口も減少し、急速な高齢化が進行している。

静岡県が平成27年10月20日から11月2日に調査した今後の取り組みの参考とするために行った地域の医療提供体制についてのアンケートでは、以下の結果が得られている。回答は県政インターネットモニター 507人（県内に在住又

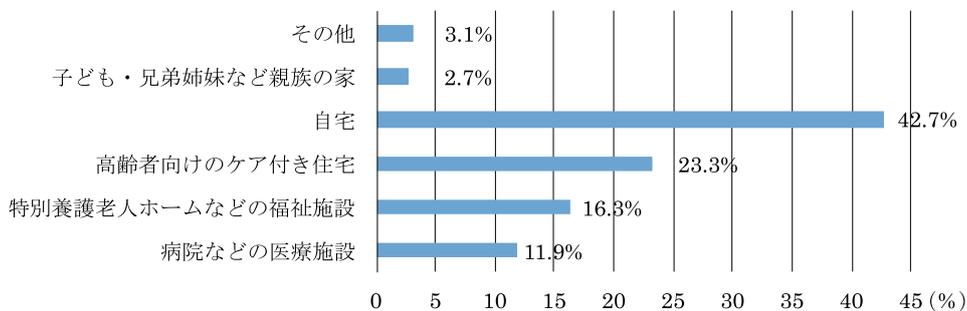
は通勤・通学している満15歳以上の方）に行い454人が回答した（回答率89.5%）

①高齢期に医療や介護が必要になったときに過ごしたい場所について、多い順に、自宅、高齢者向けのケア付き住宅、特別養護老人ホームなどの福祉施設という結果が得られた（**図表1-3**）。

②人生の最終段階を迎えたい場所については、多い順に「自宅」、「病院などの医療施設」という結果が得られた（**図表1-4**）。

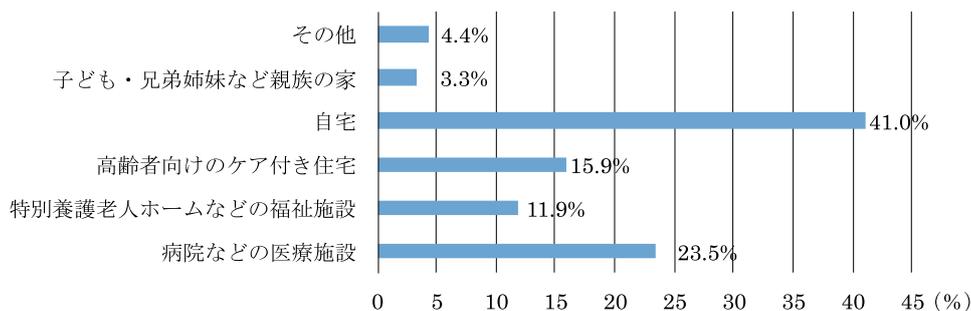
③さらに自宅で医療や介護を受けることができる体制の推進を行うべきだと思うか、という質問に対しては「とても思う」、「やや思う」

（図表1-3） 高齢期に医療が必要となった時に過ごしたい場所



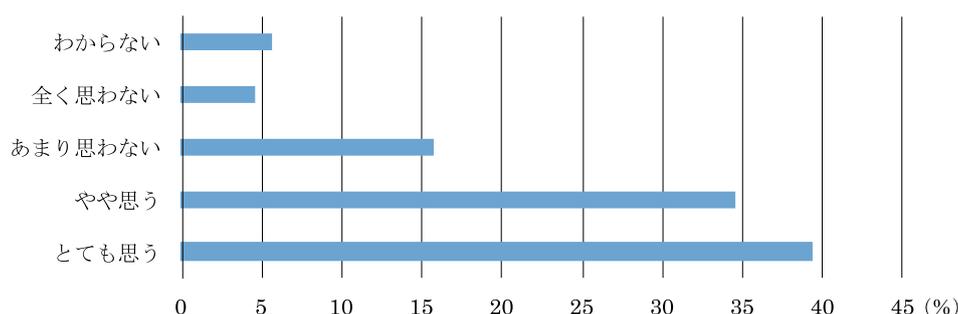
出所：県政インターネットモニターアンケート（静岡県広報課）より筆者作成

（図表1-4） 人生の最終段階を迎えたい場所



出所：県政インターネットモニターアンケート（静岡県広報課）より筆者作成

(図表1-5) 自宅で医療や介護を受けることができる体制の推進



出所：県政インターネットモニターアンケート（静岡県広報課）より筆者作成

を合わせて回答者の74%が推進すべき、との結果が得られた（図表1-5）。

このことから静岡県でも訪問看護の需要がとても高いことが窺える。

以下は静岡県内の訪問看護ステーションの年度別の稼働状況（届出数計・休止数・稼働数、年度内の新規開業並びに廃止数）である（図表1-6）。

平成24年度に保険制度が見直され、訪問看護ステーションの起業が一気に増加した。この

データより、新規開業数は増加しており、稼働数は近年増加している。一方で、廃止・休止している訪問看護ステーションも後を絶たない。

1-3 小括

全国の訪問看護の利用者数は増加し、訪問看護ステーション数も増加している。静岡県単位で見ても、訪問看護の需要は高いことが分かっており、訪問看護ステーション数も増加している。一方で廃止・休止している訪問看護

(図表1-6) 静岡県内の訪問看護ステーションの稼働状況

年度	静岡県内訪問看護ステーション稼働状況					
	届出数計	休止数	稼働数	年度内の新規並びに廃止数		
				新規数	廃止数	休止数
平成13年度	114	6	108	12	4	6
平成14年度	124	9	115	10	0	4
平成15年度	134	10	124	12	2	3
平成16年度	140	11	129	10	4	2
平成17年度	148	16	132	12	4	5
平成18年度	148	19	129	6	6	4
平成19年度	131	6	125	6	23	1
平成20年度	132	10	122	11	10	7
平成21年度	133	8	125	5	4	1
平成22年度	130	6	124	2	5	2
平成23年度	132	5	127	7	5	2
平成24年度	148	6	142	21	5	3
平成25年度	163	8	155	20	5	3
平成26年度	187	10	177	30	6	5
平成27年度	203	15	188	22	6	6

出所：静岡県訪問看護ステーション協議会 経年データより筆者作成

ステーションの数も存在する。次の章では、訪問看護の需要がある中で、なぜ廃止・休止に追い込まれている訪問看護ステーションが存在するのか、原因・課題について述べていく。

第2章 訪問看護ステーションの課題

2-1 既存の考え方（先行研究）

①安齋ひとみ他（2004）は福島県の訪問看護ステーションの管理者108人に訪問看護ステーションの概要・管理運営状況を明らかにするための質問紙調査を行い回答者は84人（回収率77.8%）であった。この研究から「訪問看護ステーションの看護管理者は看護のプロであっても経営のプロではないために、特に予算作成、予算交渉が苦手になりがちであるが、訪問看護事業の活動には必ず金銭がつかまとう。しかしながら看護管理者は、財務管理を行っている割合が低く、トップマネジメント（経営の資源であるヒト・モノ・カネの配分の方法に関与すること）の機能が発揮できない構造となっているために、今後経営に関して財産管理とトップマネジメント業務について研鑽の機会が必要である」と述べている。

②飯吉令枝他（2000）はN県内に設置されている71ヶ所の訪問看護ステーションの管理者を含む全看護職員に教育ニーズを把握するための質問紙調査を行い、62ヶ所の訪問看護ステーションが回答（回答率87.3%）し、管理者62人、訪問看護婦220人のうち197人について解析を行った。この研究から「管理者自身が希望する研修内容の第1番目は経営

管理に関するものであり、第2番目はステーション運営に関するものであった。この2つの教育ニーズと、ステーションの所在地の地域性、施設の規模、設立年度、設置主体などの施設の特性や管理者の属性等との間に特に関連性は見出せなかった。このことは、岩下清子（2000）が『訪問看護ステーションは歴史が浅く、関係者に経営のノウハウが蓄積されていない』と指摘しているように、在宅サービス提供機関としての歴史の浅さと、それに伴う管理者自身の管理経験の少なさによるものと考えられる」と述べている。

この2つの研究から、訪問看護ステーション管理者は、経営管理の知識や訪問看護ステーション運営に関する知識を教育して欲しいにもかかわらず、教育してもらえないということがわかる。

しかしこれらの研究は10年以上前の研究であり、近年の研究を見つけることができなかった。これらの研究が現状と合致していない点が存在する可能性があるという注意が必要である。

2-2 インタビュー調査に基づく実際の課題

静岡県の訪問看護ステーションの支援を行っている「静岡県訪問看護ステーション協議会」、実際に訪問看護を行っている「有限会社 池ちゃん家・ドリームケア」へのインタビュー調査から、訪問看護ステーションの開業における問題点を示す。

①一般社団法人静岡県訪問看護ステーション協議会（以下、静岡県訪問看護ステーション協議会）

(活動内容)

静岡県訪問看護ステーション協議会は、訪問看護事業の健全な発展をはかり、県民のひとりひとりの福祉の向上に寄与することを目的としている。この目的を達成するために情報交換や訪問看護サービスに関する知識の啓発と普及に努め、勉強会（会員のニーズに合わせた内容）や交流会などを行い、ステーション経営者の知識、対応能力の向上を支援している。

(インタビュー調査内容)

まず訪問看護という事業は一般の事業と比べて、支出の内訳において人件費の割合が高い特別な事業であるということ認識しなければならない。一般の事業はおおよそ3割程度を人件費が占めるが、訪問看護は8割程度を人件費が占めているステーションが存在している。

また訪問看護を立ち上げる経営者は訪問看護のことを理解する必要がある。平成24年以降、訪問看護の知識のない経営者が開業するということもあり、訪問看護ステーションの数は急激に増加したが、訪問看護の知識がなければ現場とのコミュニケーションをうまくとることができず休止や廃業に陥るケースがある。

逆に看護師が訪問看護ステーションを立ち上げる場合にも資金調達、資金繰り、人材の確保、マーケティングなどを確実に行わなければ、いくら看護の知識、意欲があっても、施設を運営していけなくなる。そして事業拡大への関心を持ち、明確な事業プランと運営方針を確立していく必要がある。

さらに訪問看護を行う上で重要なのが、ケアマネジャーや医師と連携をとることである。訪問看護ステーションや看護師からの開業の場

合、ケアマネジャーや医師とのつながりが始めからあるため、訪問看護ステーションの立ち始めから顧客がある程度確保されているが、看護師以外の者からの開業の場合、ケアマネジャーとの関係が皆無であり、顧客の確保が非常に難しいということである。

②有限会社 池ちゃん家・ドリームケア

(活動内容)

有限会社 池ちゃん家・ドリームケアは静岡県焼津市を中心にデイサービス・小規模多機能ホーム・居宅介護支援事業所・訪問看護ステーション・キャンパス焼津、又NPO法人で行う障害福祉サービスの生活介護沙羅・グループホーム樹羅の運営を行っている。2000年8月宅老所「池ちゃん家」としてスタートして以来、今年で16年目を迎えている。

(インタビュー調査内容)

一般の看護師はお金に困らないからわざわざ訪問看護師になる必要性がない。さらに一般の看護師は自分への責任がないから守られている。訪問看護ステーションで働けば看護師一人で対応しなければならない場面が多くなるので自己責任、自己判断、自己決断の能力を身に着けることができる。

報酬の面では1人1時間8,400円と決められているので、どれだけやればどれだけ利益が出るのか見えるので、訪問看護師のモチベーションも保ちやすい。

また看護師以外の者から開業する際は、管理者は優秀な看護師を雇って行わなければならない。さらに他の看護師も雇わなければならない。そのような状況であると、看護師が数人やめてしまっただけで簡単に休止してしまい、ほとん

どの場合廃止になってしまうという危険性がある。逆に看護師から開業する際は、経営者と管理者が看護師であること、看護師とコミュニケーションがとりやすいことからその心配はない。

訪問看護ステーションを運営する上で常駐勤務者25人の看護師が必要であるが、人材が不足していること、基準が厳しいことにより人員確保できずに休止しそのまま廃業してしまう訪問看護ステーションが存在している。しかし訪問看護ステーション同士の横の連携があることで、悩みの共有や問題の解決方法を見出すことができる。

2-3 小括

このようなインタビュー調査などから、看護師から開業して訪問看護ステーションを運営している事業では、看護の知識があるためになんとか存続させることができている。

しかし看護師以外の者から開業して訪問看護ステーションを運営している企業では、いくら経営の知識があっても訪問看護の診療にはかわることができず、管理者や看護師に任せきりになってしまう。そのために優秀な看護師、管理者が退職してしまうと途端に運営が困難となり、廃止に追い込まれてしまう。

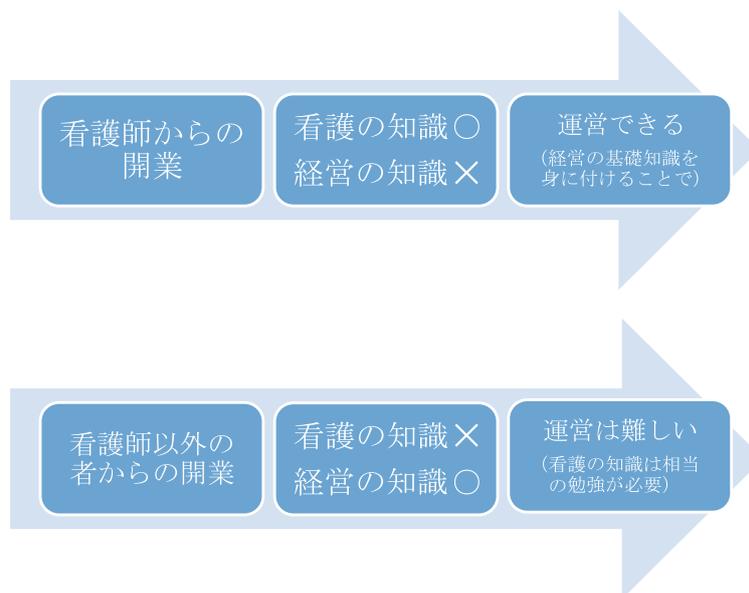
看護師と看護師以外の者の開業の際にそれぞれの課題の違いを整理したのが図表2-1である。

第3章 金融機関の取り組み

3-1 中小企業の資金調達手段

商工組合中央金庫(2016)によれば、中小企業の資金調達手段は次の通りである。企業の資金調達については、自己資本や他人資本といった分類以外にも内部資金と外部資金といった分類、直接金融と間接金融という分類がある。内部資金とは上記の自己資本のうち企業自身の利

(図表2-1) 開業の違い



出所：インタビュー調査より筆者作成

益を蓄積した内部留保である。一方、外部資金とは返済の要否に関わらず外部からの資金調達となるものであり、自己資本のうち株式や、他人資本が該当する。この外部資金は、直接金融と間接金融と企業間信用に分けられる。直接金融は、企業が証券を発行して金融市場から直接資金を調達するもので株式や社債、CPが該当する。間接金融は、金融機関や事業会社から借入金として資金を調達する形態である。なお、他人資本のうち企業間信用も広義の資金調達手段であるが、近年その利用は縮小傾向が続いている。

企業金融の中で中小企業は負債調達が中心である。また、負債の中でも金融機関への依存度が高い。

3-2 金融機関が創業・新規事業に対して行っている取り組み

現在、金融機関が創業・新規事業に対して行っている取り組みを以下に記す。

①しずおか信用金庫

医療・福祉分野への進出を希望される方や、小売業・サービス業での開業を希望される方に対して、医療コンサルタントや中小企業診断士などの専門家が、その経験やノウハウ、ネットワークを活用して、事業計画の作成から事業開始に至るまでをトータル的にサポートしている。(しずおか信用金庫HP)

②浜松信用金庫

浜松信用金庫が独自に行っているサービスとして、「はましん創業支援スタートアップ資金」というものがある。創業予定又は創業から3年以内の事業者を対象に、創業時に必要な運転

資金、設備資金を、原則として1社最大3,000万円以内の融資を行っている。このサービスでは、事業計画策定支援、各種補助金申請のサポート、販路開拓支援、はましん専門家派遣の利用、はましんチャレンジゲート（ビジネスコンテスト）のご案内、日本政策金融公庫との連携などのメリットが得られる。(浜松信用金庫HP)

3-3 インタビュー調査に基づく創業・新規事業に対して行っている取り組み

二つの金融機関に創業・新規事業に対してどのような支援を行っているかインタビュー調査を行った。

①日本政策金融公庫

日本政策金融公庫では、国民生活事業が新規事業への支援を行っている。その融資額は少額であり、1,000万円ほどの融資額となることが多い。国民生活事業が融資をする際、大きな問題がなければできるだけ融資をするように活動している。したがって、しっかりとした事業計画や目的があれば、融資を受けることができる状況が確保できるようになっている。

また新規事業への支援としては、商工会議所や、信用金庫への紹介によって、経営指導や地域の特性を生かした経営などの支援を行っている。さらに、セミナーなどの開催によって、経営指導を行っている。

②沼津信用金庫

沼津信用金庫では、地域の企業が発展するように親身になって支援を行っており、融資の審査だけでなく事業評価・コンサルティングを専門の部署が行っている。また、専門家・専門

機関と連携することで問題解決をサポートしている。

3-4 小括

上記のように、金融機関は創業・新規事業への支援を活発に行っている。そして金融機関の中でも信用金庫を中心とする地域金融機関が地元の中小企業を支援していることがわかった。

創業・新規事業への支援の中には訪問看護ステーションの開業者も含まれていると考える。しかしその支援というのはあくまでも金融機関に融資の相談、又はその他の相談をしたからこそ得られる支援である。相談を受けた者は経営力の向上が見込めるが、他の訪問看護ステーションの開業にはつながらない。

第4章で私たちは、多数の訪問看護ステーションが、安定した開業が行えるような提案を、訪問看護ステーション、金融機関の双方のメリットと合わせながら記述する。

第4章 解決方法

4-1 解決方法の提案

第2章の現状や課題から、看護師以外の者からの訪問看護ステーションの開業よりも、看護師からの訪問看護ステーションの開業を支援することで、訪問看護ステーション自体の質も上がり、より融資も効率的になると考えた。

また第3章より、相談に来た個人単位に対して経営者教育を行うのではなく、訪問看護ステーション開業の可能性がある者に一齐に基礎的な教育をしていくことで、訪問看護ステーションの開業という考えがなかった者にも開業という選択肢を与えることができる。そして看護師

に経営の基礎的な知識を教育することで経営に余裕が生まれ、その後の発展につながる。

そこで私たちは解決方法として、経営者教育をポイントに提案していく。対象とするのは、看護学を専攻する学生、現職看護師、開業後の看護師とし、セミナー形式で一齐に経営者教育を行う。教育内容は経営や財務管理の基礎知識など、看護師が円滑な訪問看護ステーション経営ができるほどの基礎知識とする。

またこの教育を行うことで、訪問看護ステーションと、金融機関の双方にメリットがある。訪問看護ステーション側のメリットは円滑な経営を行うことができ、訪問看護ステーションの規模の拡大、また設置数の増加による訪問看護ステーション同士の連携の簡易化などにより、1つ1つの訪問看護ステーションが安定した運営を行うことができる。

一方金融機関のメリットは経営者教育を行うことで開業、成長したステーションに対して金融機関が継続的に融資できることである。金融機関は融資において、持続的に取引することができる事業を重視するので、訪問看護ステーションは最適であると考えられる。訪問看護ステーションは需要が高く、看護の知識と経営の知識があれば、廃止する確率は格段に下がる。よって融資した資金を確実に回収することができる。さらに規模の拡大などによる持続的な取引を期待することができる。

4-2 訪問看護ステーション開業へのインセンティブの付与

このように訪問看護ステーションを開業し経営していく際に必要となる基礎的な経営の知識

を教育していく経営者教育を金融機関が主体的に行っていくことが、訪問看護ステーション、金融機関の双方にとって互恵関係がある。

また経営者教育を行うにあたり、訪問看護ステーションの開業を勧める必要がある。これはセミナーの冒頭に説明する。その内容として以下の二つを挙げる。

①自分のやりたいことができる

看護師は病院に勤務していれば、金銭面で困ることはなく、わざわざ訪問看護師になる必要がない。さらに病院で勤務している看護師は、困ったことがあればすぐに医師に伝えればよいので、責任が少ない守られた環境で働いている。

しかし訪問看護ステーションに勤務した時は、自分のやりたいケアもできる上に、看護師一人で対応しなければならない場面がほとんどなので、自己責任、自己判断、自己決断の能力を高めることができる。

②環境が整っている

現在、国や県が訪問看護ステーションへの支援を多く行っている。また、金融機関も訪問看護ステーションへの融資は積極的に行っている。さらに、開業しやすい環境が整っている。さらに、開業してからも静岡県訪問看護ステーション協議会の支援や、他のステーション同士の連携で、常駐勤務25人の維持やその他支援をしてもらうことができる。

4-3 経営者教育の指導案の内容

訪問看護ステーションの経営において、具体的にどのような経営者教育を行うことが効果的であるか、私たちなりに指導案を作成し提案する。

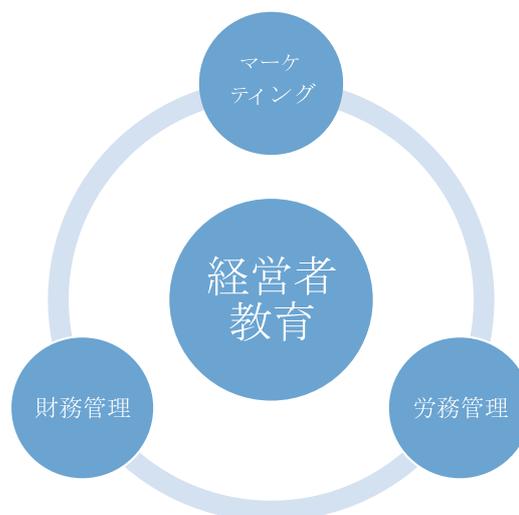
経営者教育の指導案の内容としては第2章で述べた先行研究より、安齋ひとみ他（2004）では訪問看護ステーションの経営に関して、財務管理とトップマネジメント業務についての必要性を指摘した。飯吉令枝他（2000）では管理者自身が希望する研修内容の第1番目は経営管理に関するものであり、第2番目はステーション運営に関するものと指摘した。

また日本訪問看護振興財団（2010）では事業の見通しを持つ力、市場・顧客・PRといったマーケティング分野を学ぶ必要があると指摘している。

そして有限会社 池ちゃん家・ドリームケアへのインタビュー調査では労務管理と財務管理が困難であるという実態を確認できた。

以上のことから、私たちは経営者教育として、マーケティング・労務管理・財務管理の3つの分野を中心に指導することを提案する（図表4-1）。

（図表4-1）経営者教育の主な内容



出所：筆者作成

①マーケティング

1. 学ぶ目的

顧客にサービスを受けてもらうため、さらに、より良いサービスを提供できるような環境を整えることで、顧客ニーズを満たし、さらに顧客満足度を高め、新たな顧客層の創造、顧客維持をするため。

2. 内容

事業の目標を、サービスを受けることで何を得ることができるかということに焦点を当てる。また市場占有率（シェア）を意識することで、より明確な目標を立てることができる。シェアを算出することで、地域内での評価や、他の訪問看護ステーションとの比較もできるので目標を立てやすくなる。

訪問看護サービスやステーションの存在、事業内容、特徴、職員等を利用者と関係者にいかに知ってもらうかを考える必要がある。そのためには「非認知層」「認知層」「利用者意向層」「利用層」、それぞれの層にあった宣伝・広告の方法を考える必要がある。

またサービス提供の中で、顧客と一緒にとなってサービスの向上をしていくプロセスが重要である。「コミュニケーションの力」を強化することで、顧客満足度を高めることができるようになる。

(以上、石井淳蔵・廣田章光 (2009)、斎藤保昭 (2015)、日本訪問看護振興財団 (2010) を参考)

②労務管理

1. 学ぶ目的

看護師が自ら法人を立ち上げてステーションを開設した場合は、開設者が賃金・労働時間・労働条件・福利厚生を決める必要があるため、

必然的に労務管理をすることになる。人材の確保・定着させること、職場満足度を高め働きやすい職場環境を整備することで、看護師などが職務への高いモチベーションを持ち続け、利用者のニーズに応えられる看護実践を行えるようにする。

2. 内容

労務管理の機能としては、労働力を最も有効的・効率的に活用することで、できるだけ多くの利潤を獲得すること（＝人事管理）と、職場秩序を維持すること（＝労使関係管理）が挙げられる。(図表4-2)

(以上、伊藤健市 (2011)、松山一紀 (2015)、日本看護協会出版会 (2015) を参考)

③財務管理

1. 学ぶ目的

経営活動によって適切な利益を実現し、企業を存続し発展させる為に、財務活動が必要であるため。財務管理とは、企業活動の元手となる資金をいかに調達し（資金調達）どのように使うか（資金運用）を管理していくことである。そしてステーションの財務状態を財務諸表から把握しておかなければならない（財務分析）。

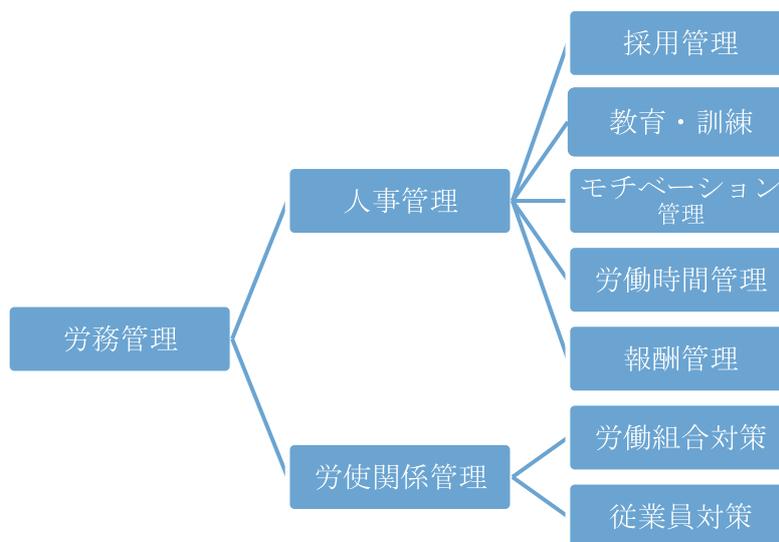
2. 内容

資金調達の方法として、訪問看護事業においては金融機関を通して調達する借入金等を指す間接金融が挙げられる。

調達した資金を設備などの固定費や、人件費やその他経費などの変動費に用いることが資金運用であり、訪問看護事業における支出の内訳においては人件費の占める割合が高いため、人件費の配分を十分に検討する必要がある。

そして過去の活動から財務諸表を作成し、財

(図表4-2) 労務管理の体系



出所：伊藤健市（2011）『よくわかる現代の労務管理』より筆者作成

務分析により安全性・収益性・妥当性を分析し企業の弱点や強みを明らかにする。これに基づいて資金調達・運用の計画や利益計画、資金計画を立てていく。

(以上、藤井則彦（2012）、大学発ベンチャー起業支援サイトHPを参考)

4-4 提案の評価

私たちは以上の提案が実現可能なものなのかを確認するために、沼津信用金庫にインタビュー調査を行った。信用金庫にインタビュー調査を行った理由は2つある。1つ目は訪問看護が地域に根付く事業だからである。2つ目は信用金庫が地域密着型支援を行っているからである。以上2つの理由から双方の需要が合致すると考えたので、信用金庫へのインタビュー調査をすることに決定した。結果を以下に示す。

今回の指導案は実現することは可能であるし、信用金庫のメリット・地域とのつながり・

今後の訪問看護需要のことを考慮してもぜひ推進したいというご意見をいただいた。沼津信用金庫では専門家の方を呼んでのセミナーや経営指導、静岡県のファルマバレーという産業地帯に職員を派遣し、ファルマバレーの従業員の教育等を行っている。よって、企業経営の知識を訪問看護ステーションの経営に応用するというコストを支払う必要はあるが、経営指導を行う価値はあるというご意見を頂いた。

しかしいくつかの課題点があることも指摘して頂いた。

1つ目は指導内容を1度で理解することは難しいという事である。この解決策としては、指導内容をより訪問看護ステーションの経営に沿って説明すること、または興味をもっていただいた看護師の方に信用金庫の顧客として継続的に支援を行っていくことで解決できるものと考えます。

2つ目は訪問看護事業に対して経営者教育を

行うことができるのは、信用金庫などの地域金融機関に限られてしまう可能性があるという点である。よって私たちの提案した経営者教育は信用金庫を中心とする地域金融機関が行うべきであると考えます。

4-5 小括

訪問看護ステーションの開業における課題の解決策として、看護学を専攻する学生、現職看護師、開業後の看護師に対して経営者教育を行うという提案をした。その内容は開業へのインセンティブを与えること、マーケティング、労務管理、財務管理である。インタビュー調査から実現可能性は高く推進したいという意見を頂いたが、看護を専攻している人にとっても理解しやすい内容にすべきであるというご指摘もあった。経営者教育の指導案の内容についてはまだまだ改善の余地がある。

おわりに

本論では静岡県的事例を中心に訪問看護ステーションの増加、安定した経営をする方法を考え、金融機関からの働きかけによって解決する方法を提案した。看護師から開業して訪問看護ステーションを運営している企業はなんとか存続できている現状が確認できたが、スムーズな運営や認知度の向上、新しい訪問看護ステーションの経営にはまだ努力が必要であることも確認できた。

看護師が起業するという考えは今まであまり浸透していないが、時代の流れや環境の変化により在宅ケアの需要が高まり、看護師が自宅へ訪問し看護ケアを提供することが望まれている。

その中で、看護の知識のある看護師が自ら訪問看護ステーションを開業することが一番理想であり、成功する確率が高い。

しかし看護師には学生時代や病院などに勤務している際に経営学を学ぶ機会がない。そこで、金融機関が持ち合わせている経営や金融の知識をセミナー形式で一斉に経営者教育として基礎的な経営知識を教育することで経営者、金融機関、双方にメリットが生まれる。

金融機関の役割として、中小企業を支援することが挙げられるが、今回の訪問看護事業のような成長産業に対して、起業を促すことも一つの大切な役割であると考えます。

金融機関が看護学を専攻する学生、現職看護師、開業後の看護師を対象にして経営者教育をするという試みは前例がないために、実現するには様々な課題があると想定される。今回インタビュー調査で判明した課題は、一度のセミナーでは完全に理解してもらうのは難しいこと、地域金融機関でないと実現が難しいことなどが指摘された。金融機関が看護という分野だけに焦点を当てて、教育を行うことの費用対効果を考える必要があることや、訪問看護事業は一般の企業経営とは異なり設備投資や人件費の比率なども異なることを認識しながら教育を行ってもらわなければならない。静岡県には訪問看護ステーションを支援する静岡県訪問看護ステーション協議会があり、金融機関と同協議会が連携することによってよりスムーズに、よりの確に経営者教育を行うことができると考える。

今回は静岡県を中心に調査したが、全国的に訪問看護事業でどのような問題を抱えているの

かインタビューを幅広い地域で行うことで、全国共通の問題であるのか、地域独自の問題であるのか、比較検討しながら理解を深めていける

と考える。そしてより具体的かつ効果的な解決方法を提案していきたい。

【参考文献】

- 伊藤健市 (2011)『よくわかる現代の労務管理』ミネルヴァ書房
- 松山一紀 (2015)『戦略的人的資源管理論—人事施策評価へのアプローチ』白桃書房
- 藤井則彦 (2012)『財務管理と会計—基礎と応用—』中央経済社
- 石井淳蔵・廣田章光 (2009)『1からのマーケティング』中央経済社
- 斎藤保昭 (2015)『現代マーケティングの論理』成文堂
- 石川英文 (2012)『地域中小企業向け貸出市場の現実 中小企業と金融機関の借入れ・貸出関係に関する経営分析』中央経済社
- 商工組合中央金庫 (2016)『中小企業の経済学』千倉書房
- 日本訪問看護振興財団 (2010)『なるほどわかる訪問看護ステーション経営のコツ』日本看護協会出版会
- 日本看護協会出版会 (2015)「すぐに役立つ訪問看護ステーションの経営・運営のコツ」,『コミュニティケア.Vol17 No.11 通巻217号』10月号 10-14頁
- 安齋ひとみ他, (2004)「訪問看護ステーションにおける管理運営の問題点および課題」,『福島県立医科大学看護学部紀要』6 57-71頁
- 飯吉令枝他, (2000)「N 県内の訪問看護ステーションにおける看護職の教育ニーズ」,『新潟県立看護短期大学紀要』6 57-70頁
- 岩下清子 (2000)「訪問看護ステーションを核とした在宅ケアの総合化」,『訪問看護と介護』6-11頁

【参考URL】

- 一般財団法人 訪問看護支援協会 HP (2016年7月16日閲覧)
<http://www.kango.or.jp/>
- 一般社団法人 全国訪問看護事業協会 HP (2016年7月16日閲覧)
<https://www.zenhokan.or.jp/index.html>
- 内閣府 HP (2016年7月16日閲覧)
<http://www.cao.go.jp/>
- 厚生労働省 HP (2016年10月3日閲覧)
<http://www.mhlw.go.jp/>
- 一般社団法人 静岡県訪問看護ステーション協議会 HP (2016年8月1日閲覧)
<http://www.shizuoka-vnc.jp/>
- 有限会社 池ちゃん家・ドリームケア HP (2016年8月26日閲覧)
<http://ikechanchi.jp/outline/>
- 浜松信用金庫 HP (2016年9月22日閲覧)
<http://www.hamamatsu-shinkin.jp/>
- しずおか信用金庫 HP (2016年9月22日閲覧)
<http://www.shizushin.co.jp/index.html>
- 沼津信用金庫 HP (2016年10月14日閲覧)
<http://www.numashin.co.jp/>

- 中小企業庁 HP (2016年9月29日)
<http://www.chusho.meti.go.jp/index.html>
- 大学発ベンチャー起業支援サイト HP (2016年9月29日)
<http://dndi.jp/cooperation/clublink.jp/>
- 一般社団法人 全国訪問看護事業協会「訪問看護アクションプラン2025～2025年を目指した訪問看護～」(2016年7月26日閲覧)
<http://www.jvnf.or.jp/top/plan2025.pdf>
- 静岡県「静岡県医療構想」(2016年9月27日閲覧)
<https://www.pref.shizuoka.jp/kousei/ko-410/chiikiiryokousou/documents/kakuteikousou0323.pdf>

【インタビュー調査先】

- 2016年 8月24日 日本政策金融公庫 静岡支店
- 2016年 8月26日 一般社団法人 静岡県訪問看護ステーション協議会 鈴木恵子氏
- 2016年 9月 8日 有限会社池ちゃん家・ドリームケア 池谷千尋氏
- 2016年10月 3日 厚生労働省政策統括官付参事官付社会統計室
- 2016年10月14日 沼津信用金庫 金岡支店 櫛木美江氏