

財務知識を習得した看護管理者の経営参画の実際

著者	溝口 幸枝, 青山 ヒフミ
引用	大阪府立大学看護学部紀要. 21, p.41-48
URL	http://doi.org/10.24729/00005511

資 料

財務知識を習得した看護管理者の経営参画の実際 Participation in Hospital Management by Financially Educated Nurse Administrators

溝口 幸枝¹⁾・青山 ヒフミ²⁾
Yukie MIZOGUCHI¹⁾, Hifumi AOYAMA²⁾

キーワード：看護管理者，財務知識，経営参画，認定看護管理者教育課程サードレベル
Keywords: nurse administrator, financial knowledge, participation in hospital management,
Certified Nurse Administration Course Third Level

Abstract

This study demonstrates how certified nurse administrators who have achieved the third level of learning in the nurse administration course, which is certified by the Japanese Nursing Association, apply this knowledge in their daily practice when participating in hospital management.

Interviews were conducted with 15 administrators who are either directors of nursing services or registered nurses holding a position as an assistant hospital director. All participants worked in facilities located in the Kinki area, had completed the third level of the nurse administration course, and have at least one year of work experience as a nurse administrator. Transcripts of the interviews were qualitatively analyzed to determine how improved financial knowledge has affected the practices of the participants in these four categories: "Foundation of practical financial administration," "Awareness of their role as nursing administrators," "Practical application of financial knowledge in nurse administration," and "Administrative tasks in finance as top-notch managers."

The analysis of the interviews revealed that nurse administrators who have acquired additional financial knowledge are better able to review the policies and administrative practices of their hospital with respect to its financial situation, when provided financial statements by the management, to optimize their own medical practices given the current business conditions and cost considerations, and to implement innovations that result in better business management of the hospital.

要 旨

本研究は，日本看護協会の認定看護管理者教育課程サードレベルを修了し財務知識を習得した認定看護管理者が，看護管理の実際においてどのように経営参画しているのかを明らかにすることを目的とした。近畿圏内の医療機関に勤務する認定看護管理者で認定看護管理者教育課程サードレベルを修了し，就任後1年以上の経験をもつ部門管理者である看護部長および看護職副院長15名を対象に面接を行い，面接内容を質的に分析した。

財務知識を習得した認定看護管理者の経営参画は，【財務管理実践の土台】【財務における看護管理者の役割の認識】【財務知識を活用した看護管理の実際】【トップマネージャーとしての財務管理上の課題】の4つのカテゴリで形成された。財務知識を習得した認定看護管理者は，組織的な政策や運営の見直しを行う経営会議で提示される財務諸表から経営状況を的確に把握し，医療現場の状況と経営状況を繋げて考え，実績を上げるための改革を実践し経営参画していることが明らかになった。

受付日：2014年9月26日 受理日：2014年12月12日

1) 千里金蘭大学

2) 甲南女子大学

I. はじめに

社会経済状況が著しく変化し、保健医療福祉システムにおいてもその変化に対応することが急務とされるなかで、看護管理者が経営の視点を抜きに管理を行なうことは困難になってきた。看護管理の定義も、従来の看護サービス管理 (Nursing service administration) から、医療、政策、経営を含めた看護経営管理 (Nursing administration) へと概念が拡大してきた (上泉ら, 1999)。

しかし、看護管理教育カリキュラムの教育内容の分析では、予算、財務、経済などの「ファイナンス」についての教育内容が少ないことが特徴的であった (上泉ら, 1999)。日本看護協会では、2001年に新カリキュラムによる認定看護管理者教育課程サードレベル (以下、サードとする) が開始され、「経営管理論」が教科目として示された (廣瀬ら, 2005)。その後の改定で「財務管理」「経営管理」の単元が明記され、系統だった看護管理者教育の中で初めて財務に関する教育が行われるようになったといえる。

小島 (2005) は、財務は病院経営の「羅針盤」または船の「舵」の役目を果たすことになり、経営データは今後の改善や対策の前提となるものであると述べている。また青木ら (2007) は、医療を取り巻く環境の変化がどのように病院経営に影響するのか、病院存続のためにはどのような戦略が必要なのか、財務諸表の数字が組織活動を理論的に考える指標となるものであると述べている。病院経営における財務諸表の表す数字が組織活動を理論的に考える指標となることが、広く認識されるようになったといえる。

また、サードを修了した看護部長らは、学習した知識・スキルとして経営管理、財務・会計の知識、マーケティングなどに関する知識が極めて有用であると認識していた (柴田ら, 2003)。看護管理者は、自分たちの病院の経営状況を評価するため、財務諸表の見方や評価の仕方などについて知っておく必要がある (武, 2004) と、病院経営における看護管理者の財務知識の重要性の論議がされるようになった。

これらのことから、看護管理者が経営参画していくためには、これまでの知識に加えて財務の知識をもつことは必須となったといえるが、財務の視点から捉えた看護管理の実践報告や先行研究はほとんど見当たらなかった。

そこで、本研究では、サードで財務知識を習得した看護管理者が、その後の看護管理実践におい

てどのように経営参画しているのかを明らかにすることを目的とした。

II. 用語の定義

1. 看護管理者：看護管理者とは看護の対象者のニーズと看護職の知識・技術が合致するよう計画し、財政的・物質的・人的資源を組織化し、目標に向けて看護職を導き、目標の達成度を評価することを役割とするものの総称 (井部ら, 2007) であり、本研究では部門管理者である看護部長及び看護職副院長とする。
2. 財務知識：本研究では、サードで習得した病院における財務諸表 (貸借対照表・損益計算書・キャッシュフロー計算書) 等資金に関する経営活動全般の情報を整理・分析するために必要な知識とする。
3. 経営参画：病院組織における資金に関する経営活動に参加することとする。

III. 研究方法

1. 研究協力者

サードを修了し、部門管理者である看護部長および看護職副院長に就任後1年以上の経験をもつ看護管理者15名を便宜的に抽出した。方法は次のとおりである。

1. 日本看護協会のホームページの認定看護管理者登録者一覧より、近畿圏内の医療機関に勤務する看護管理者を抽出した。
2. 看護管理者の所属する医療機関のホームページ上にて、看護部長および看護職副院長の職位にあることを確認した。
3. 電話にてサードを修了していることを確認し、研究協力を依頼した。
4. 研究協力の了解が得られた看護管理者に直接面談し説明する許可を得て、文書と口頭で研究の概要と協力内容を説明し同意を得た。

2. データ収集方法

研究協力への意思が確認された研究協力者に対し、半構成的面接を実施した。面接時に使用したインタビューガイドは、文献検討を基に、設定した質問項目を用いて予備面接を行ったうえで、最終項目を作成した。面接項目は、研究協力者の属性 (看護師経験年数、看護管理者経験年数、認定看護管理者取得後の経験年数)、サードで習得し

た財務知識に関する認識，看護管理場面での財務知識の具体的活用方法について，活用できなかったあるいは活用したが役に立たなかった財務知識について，経営参画していくうえでさらに必要と考える財務知識について，サード以外での財務知識習得の方法などであった。面接は研究協力者が設定した日時，場所において研究者と1対1で行い，許可を得て面接時の内容を録音した。面接時間は平均30分であった。データの収集期間は2009年2月から6月である。

3. 分析方法

分析は，舟島（2007）の内容分析を参考に行った。

1. 研究協力者ごとに録音した内容をもとに逐語録を作成した。
2. 作成された逐語録を精読したうえで，分析テーマに照らして回答としての記述内容（素データ）から，文脈を損ねないように回答1つのみを含むフレーズ（句），文章に分割し記録単位とした。
3. 記録単位に番号を付けて記録単位一覧表を作成した。
4. 次に同一表現もしくは意味内容が同一の記録単位を集約し，同一記録単位群としてその類似性を的確に表す表現に置き換えた。
5. さらに，表現に違いはあっても意味内容が類似している同一記録単位群を1カテゴリとして集約し，その類似性を的確に表す表現をカテゴリネームとして置き換えた。
6. データ分析過程では，カテゴリ形成に至る全プロセスを反復して行い，適宜質的研究の経験のある研究者のスーパーバイズを受けながら進めた。

4. 倫理的配慮

本研究は，大阪府立大学看護学部研究倫理審査委員会の承認を得て実施した。研究協力者に対し，研究目的と方法，研究への自由参加，匿名性の保持，不利益を受けない権利，研究者の守秘義務について事前に説明し，承諾が得られた研究協力者に承諾書への署名を得ることで，自由意思による研究協力への承諾とした。面接の内容は，研究協力者の承諾を得たうえで録音した。

IV. 結果

1. 研究協力者の属性

研究協力者は，15名全員が女性であった。年齢は，49歳から63歳で平均年齢は56.0（SD=3.8）歳，看護師経験年数の平均は32.7（SD=3.9）年，認定看護管理者取得後の経験年数は1年から9年で平均3.6（SD=2.4）年であった。副院長との兼任3名，副院長専任1名であった（表1）。

表1 研究協力者の基本属性

ID	性別	看護師経験年数	看護管理者経験年数	認定看護管理者取得後経験年数
A	女	38年	8年	2年
B	女	27年	9年	7年
C	女	37年	10年	7年
D	女	34年	5年	1年
E	女	38年	13年	2年
F	女	32年	4年	3年
G	女	29年	11年	2年
H	女	33年	5年	2年
I	女	34年	13年	5年
J	女	37年	12年	5年
K	女	29年	7年	1年
L	女	27年	8年	9年
M	女	37年	9年	3年
N	女	31年	7年	4年
O	女	28年	7年	1年

2. データ分析の結果

分析の対象となった15人の面接の逐語録から，分析テーマに照らして，回答としての内容を記述した文脈単位から記録単位に分割し番号をつけ，1074記録単位一覧表を作成した。1074記録単位は，85の同一記録単位，21の同一記録単位群に分類され，4つのカテゴリが形成された（表2）。

以下，カテゴリは【 】，同一記録単位群は[]，同一記録単位は《 》で表記，研究協力者の語りは「 」で示し，主な内容を記述する。

1) 【財務管理実践の土台】

このカテゴリは，財務管理実践の土台となる看護管理者の財務知識の習得状況や，財務知識に関する考えを表す503記録単位からなり[サードでの学び]，[財務知識の習得方法]，[財務知識に対する認識]，[財務知識に関する捉え方]，[財務への関わり方]，[サード以前の財務知識]の6つの同一記録単位群から形成された。

(1) [サードでの学び] では，サードにおいて財務知識を習得した看護管理者は，「それぞれ一つ一つの項目がもつ意味っていうことを，学習の時

表2 【看護管理者がもつ財務知識と看護管理実践】

n = 1074

カテゴリ (記録単位数)	同一記録単位群	同一記録単位	記録単位数 (%)
財務管理実践の土台 (503)	サードでの学び	財務諸表の各項目の意味することとそれらの見方がわかった	65
		考え方がわかった	59
		貸借対照表・損益分岐点は使えていない	18
		経営状況の見方がわかった	15
		学べていない	11
	財務知識の習得方法	個人で学び続ける	30
		自分より知識のある人に聞く	21
		仲間と学び続ける	21
		わからなければ事務聞く	20
		財務知識はサードだけからの習得ではない	17
	財務知識に対する認識	日々使うことで習得する	9
		まだ、十分活用できていない	54
		まだ、十分理解できていない	34
	財務知識に関する捉え方	苦手意識がある	15
		必要な知識であると認識している	20
		さらに必要と認識する財務知識がある	15
		財務自体の位置づけ	6
		今活用している財務知識以上の必要性を感じていない	5
	財務への関わり方	財務知識を得ての変化	4
		財務に関する権限	16
財務知識を習得しようとする姿勢の変化		8	
直接は関わらない部分		5	
看護管理者としての財務管理		4	
処遇の交渉をする		4	
サード以前の財務知識	活用レベル	3	
	反省すること	3	
	研修を受けていた	6	
	収入を見ていた	5	
	数字の意味合いがわからなかった	4	
財務における 看護管理者の 役割の認識 (281)	経営状況を見る	人件費率は関与しにくいと思っていた	3
		マネジメントの視点で見ていた	3
		収益を上げるという視点で見ている	73
	財務知識の理解を深める	経営状況を収支の内容やそのバランスから見ている	28
		経費削減という視点で見ている	13
	経営状況を伝える役割	費用対効果をみる	10
		スタッフ教育をする	57
		具体的データをもとに話し合う	26
	経営に関する指標の開示	看護部門のトップマネージャーとして毎年伝える	15
		看護部門のトップマネージャーとして常に伝える	8
取り組みの姿勢	看護部門のトップマネージャーとして伝えるために必要なこと	8	
	財務諸表の開示状況	18	
財務知識を活用した 看護管理の実践 (177)	稼働率を上げる	病院から方針や結果が示される	11
		具体的な取り組みへの考え	10
		目標値を決める	4
	時間外手当の削減	空床管理の方法を工夫する	30
		医業収益に繋げる	28
	診療材料の管理	入院を断らないという姿勢をもつ	17
		多様な勤務形態に対応する	5
		問題意識をもつ	4
	職場環境の改善	応援体制をとる	4
		数字を提示する	4
	資産管理への関わり	数字を提示する	4
		デットストックをなくす	7
	地域活動への取り組み	材料費をチェックする	6
		材料を見直す	5
	予算請求をする	価格を見直す	4
		勤務形態を変更する	9
	課題と思うところ	働きやすい環境・体制作りをする	9
		安全管理をする	20
	病院経営における財務管理の難しさ	資産を把握する	6
		資産台帳を整備する	5
求められていること	必要機器購入の申請・検討をする	5	
	地域での健康相談を企画、実施する	10	
トップマネージャーとしての 財務管理上の課題 (113)	課題と思うところ	広告やビラ配りをする	1
		気持ちのいい対応をする	1
		人材育成の予算請求をする	6
		人材育成の予算化をする	2
		採用活動の予算要求をする	1
	病院経営における財務管理の難しさ	財務諸表を読みこなす、理解できる	16
		ビジョンやアイデアをもって意見が言える	12
		分析し異議を述べることができる	10
		経営の知識をもつ	8
		現状把握ができる	8
求められていること	必要な情報をとる	6	
	人員管理をする	5	
	わかりやすく説明できる	4	
	コスト感覚を持って交渉する	4	
	資産管理に関わる	4	
求められていること	コストにみえにくい看護行為	10	
	看護の収益性を示す	8	
	数字で表せない難しさ	7	
求められていること	稼働率を上げることの難しさ	4	
	組織を存続させること	4	
求められていること	経営参画すること	2	
	バランスなどいろんな能力	1	

には勉強して、これはこう見るのねっていうことではありました」と、《財務諸表の各項目の意味することとそれらの見方がわかった》ことや、「損益分岐点の意味合いや経営的な言葉の意味合いをわかったことは目から鱗」であったこと、「損益だとか、収支とか、負債とか大きなところも見ていかないといけない」と《経営状況の見方がわかった》ことなどが語られていた。

(2) [財務知識の習得方法] では、サード修了後、財務知識の必要性を感じ、「まあだからそのサードがあったから、ビジネススクールに行ったんです」と《個人で学び続ける》努力をし、「わからなければ事務長に聞きます、会計の人に聞きますし、…聞くことはできますね。会計課長とか」、「この人と思うような人とはいろんな話をしますね、…そういう人の力をいただきますね」と財務に詳しい他者から学ぶことや、「病院の会議の中で何回も同じところを見て、…そういう会議に何べんも出て行って、…説明聞いていくなかで学習していったっていうことのほうが、まあ多いと思います」と《日々使うことで習得する》ことなどが語られていた。

(3) [財務知識に対する認識] では、財務知識に対して、「…これはプラスになってるんか、マイナスになってるんかぐらいでしか見てはいないんです」と《まだ、十分活用できていない》こと、「理解も十分できていないんです。」と《まだ十分理解できていない》ことを認識し、「やっぱり苦手なんですね…、ほんと苦手ですね今でも」と《苦手意識がある》ことが語られていた。

(4) [財務知識に関する捉え方] では、「経営の根幹は財務の知識がないと、質だけでは潰れてしまう」と《必要な知識であると認識している》ことに加えて、実践に繋げて「新たな問題解決できるような、何か戦略が考えられるような」《さらに必要と認識する財務知識》や、「病院の中でなくてはならない中心の核」と《財務自体の位置づけ》を認識し、「財務知識がなければ幹部会議への参加や職位の要求も言えなかった」ことも語られていた。

(5) [財務への関わり方] では、「わからないと皆さんに説明ができない」ことや、「患者さんの代弁者である私たちがやるべき財務管理と事務長がやるものとの違い」と《看護管理者としての

財務管理》への関わり方の考えなどが語られていた。

(6) [サード以前の財務知識] では、「経営会議に参画してても、事務長が出してくる数字についていってなかった」と財務諸表の《数字の意味合いがわからなかった》ことや《人件費率は関与しにくいと思っていた》ことなどが語られていた。

2) 【財務における看護管理者の役割の認識】

このカテゴリは、看護管理者が財務知識を習得したことで、看護管理者としての財務管理上の役割をどのように認識するようになったかを表す281記録単位からなり[経営状況を見る]、[財務知識の理解を深める]、[経営状況を伝える役割]、[経営に関する指標の開示]、[取り組みの姿勢]の5つの同一記録単位群から形成された。

(1) [経営状況を見る] では、「一番私たちが関心があるのは、いくら収益が上がったというところ」と《収益を上げるという視点で見ている》こと、「病院の収益、その収入部分と支出部分、バランス、どういった収入になっているのか、支出に関しては診療材料費とか給与費という中身」と《経営状況を収支の内容やそのバランスからみている》こと、「効率的な残業をしているのか、時差出勤できないか、お金だけでなく業務と関連しながら勤務のシフトの関係、今ある人数の中で持ち出しを少なくするための方法は…」と《経費削減という視点で見ている》こと、「コストパフォーマンスを出せるように、費用対効果は必ずヒヤリング」していることなどが語られていた。

(2) [財務知識の理解を深める] では、「例えばこういう指導、慢性疾患指導料を取っているとか…、その看護の動きでこれだけの点数を患者さんからいただいてそれが病院の収入になっている」と《スタッフ教育をする》ことや、「病床率とか回転率とか診療単科あたりを…、前年度と比較して…、アセスメントできることみんなで言い合いましょう」と《具体的データをもとに話し合う》ことなどが語られていた。

(3) [経営状況を伝える役割] では、看護部門のトップマネージャーとして「病院の財務の状況は、方向性を毎年伝えていかないといけない」、「収支は絶えず発信して」、「わかっているけどつい忘れるようなこと」を、「具体的に現場がわかる

言葉で伝えていく」ことが重要だと捉えていた。

(4) [経営に関する指標の開示] では、「会議で病棟ごとの収益、単価やその内訳、資料を毎月みんなに提示」し、「病院の経営方針、病院自体の収支決算は、月に二回ある病院の戦略会議、経営企画会議で示される」ことが語られていた。

(5) [取り組みの姿勢] では、「現場では個々のレベルでの、じゃあ具体的に経営のためにどうしたらいいかって…、具体的に取り組んでいかないといけないっていうのはあります」、そして「ちょっと頑張れば、これはあの届くね、目標数値かなあっていうふうな設定をするのも大事です」と達成できる《目標値を決める》ことの大切さが語られていた。

3) 【財務知識を活用した看護管理の実践】

このカテゴリは、習得した財務知識を看護管理者が、看護管理の実践において、どのように活用し、実践に繋げているか、その実践内容を表す177記録単位からなり[稼働率を上げる]、[時間外手当の削減]、[診療材料の管理]、[職場環境の改善]、[資産管理への関わり]、[地域活動への取り組み]、[予算請求をする]の7つの同一記録単位群で形成された。

(1) [稼働率を上げる] では、「ベッド稼働率を上げていかないと収益は伸びない」、「病床稼働率をあげることは自分に課せられている一番インパクトの強いもの」と捉え、「全体のベッドコントロールを看護でするようになった」、「効率よくするために午前に退院していただいて午後に入院するとかいう工夫」、「私たちができることは早めに退院調整」、「平均在院日数、病床利用率、常に目標値に向かってベッドコントロール」など、「ベッドを空ければ空けるだけお金にはならない」ことが強く意識され、《医業収益に繋げる》取り組みが語られていた。

(2) [時間外手当の削減] では、「看護局は時間外短縮で2年間で5千万円削減」、「数字を見せて健康管理と同時に人件費率がおちてる意義をわかってもらった」、「数値化することで、スタッフ、病院に貢献していることの説明ができた」と《数字を提示する》ことの重要性や、「パート職の多様な勤務形態希望のなかで、長期労働の疲労は極力避けようと働きかけた」こと、「患者が減っ

て看護職が増えてる、なおかつ超勤という問題意識」をもつこと、「忙しい時には、応援に行く体制は取っている」ことなどが語られていた。

(3) [診療材料の管理] では、「診療材料の標準化とかデッドストックとか不良在庫とかも、SPDが導入されて使っていないものがあると品数減らしたり」、「コスト漏れがないのかデータを見ながら」、さらには「マスクも、どこのほうがより質がよくて安価かっていう」、「単価の分まで見てきました」と《価格を見直す》ことなどが語られていた。

(4) [職場環境の改善] では、「2交代制にして良かった事は、3人から4人夜勤へ」、「働きやすい病院には人が集まってくる、人材はお金よりもっと大事なもの」、「厳しいことも言うけど働きやすい環境を希望に合わせた環境をつくっていくこともバランス」と《働きやすい環境・体制作りする》ことや、「夜が(人員配置が)薄くて事故がおきてるから、夜間の人数を一人でも二人でも増やして」、「起きる時と寝る前に事故が多いから昼間からシフトして」《安全管理をする》ことの重要性も語られていた。

(5) [資産管理への関わり] では、「看護部が扱っている資産は、ベッド、入院のベッドとかも資産台帳に入ってますし、私のほうが管理している外来、手術部門の中の扱ってる器具とか全て…資産台帳と資産番号とを照らし合わせて動いてるっていうのはあります」と《資産台帳を整備する》ことや「その物を修理をするとか、新しく更新、買ってもらうとかって判断の中で、金額とかを上げる」、「年間の手術件数の比較とかをデータを出して、どのくらい増えてきているとかいうことで、…買ってくださいとかいうような申請はしてってます」と《必要機器購入の申請・検討をする》ことなどが語られていた。

(6) [地域活動への取り組み] では、「サードに帰ってきてすぐに院長に許可をいただいて発足」、「地域の人に、町の保健室を月に1回ずっと開いてそこで健康相談をしたり」、「地域の方に知らしめるような広告をしたりビラをまいたりとかでずいぶん外来の患者さんも少し増えてきました。」と具体的な取り組みが語られていた。

(7) [予算請求する] では、「人材育成するため

にキチンと予算化もしないといけない」こと、「採用活動に関する予算要求をきちんと入れました。今までなかったこと」と《採用活動の予算請求をする》行動を起こしていることが語られていた。

4) 【トップマネージャーとしての財務管理上の課題】

このカテゴリは、看護管理者が、看護部門のトップマネージャーとして、財務管理を行なっていく上で、困難さを感じていることや課題と考えている内容を表す113記録単位からなり[課題と思うところ]、[病院経営における財務管理の難しさ]、[求められていること]の3つの同一記録単位群で形成された。

(1) [課題と思うところ]では、看護部門のトップマネージャーとして、「財務諸表を見て質問ができるくらいの知識と数値から読み取る力を蓄えないといけない」、「将来的な構想を会議に意見やビジョンとして持ってかないといけない」ことなどを課題と考えていることが語られていた。

(2) [病院経営における財務管理の難しさ]では、「診療報酬上看護では点数にならない」《コストに見えにくい看護行為》や、「経営コンサルタントが入っても思うような数字がだせない」と《数字で表せない難しさ》など、医療・看護の成果が財務諸表の数字では表しきれない難しさがあることが語られていた。

(3) [求められていること]では、「組織を存続させていくという大きな目的」、「最終的には黒字にするためにはどうするかということが求められている」と認識し、「看護部長としての経営的な視点というのは常に要求されているし考えざるを得ない」、「必ず経営に参画しなきゃいけない」と、《経営参画すること》はトップマネージャーとして必須の条件と受け止めていた。

V. 考察

サードで財務知識を習得した看護管理者は、経営会議で提示される財務諸表の各項目の意味することとそれらの見方や考え方がわかるようになり、「病院の収益、その収入部分と支出部分、バランス、支出に関しては診療材料費とか給与費という中身」や、「効率的な残業をしているのか、

時差出勤できないか、お金だけでなく業務と関連しながら勤務のシフトの関係」など、経費削減や医業収益に繋げるために臨床現場の状況と繋げて検討していた。そして、財務に関係する具体的な数値やデータを示し、[稼働率を上げる]、[時間外手当の削減]、[診療材料の管理]など、病院職員全体に働きかけ赤字削減に繋げ経営参画していた。

また、「2交替制にして良かった事は、3人夜勤から4人夜勤へ」「働きやすい病院には人が集まってくる、人材はお金よりもっと大事なものと捉え看護職員の定着と確保に務め、「起きる時と寝る前に事故が多いから昼間からシフトして」《安全管理をする》ことなど、人件費や時間外手当、交通費の削減に繋がる看護管理を実践していた。看護の本務である『良質なケアの提供』の実現に向けて看護職が力を注げるように環境を整えることが看護部長として目指す経営(陣田, 2004)といえる。看護管理者による財務管理の価値は、患者の満足を高めるためにサービスの量を増やすことや、スタッフが長く勤務することができるように職場環境を整えることに労力を注ぐほうが、経費もはるかに少なくすむ(Hohengarten, 2004)ともいえる。さらに、地域貢献とともに新規患者の確保に繋げるための[地域活動への取り組み]をし、患者数の増加に繋げていた。看護管理者が財務知識を習得したという変化は、組織的な政策や運営について問い直し、組織の中の変化を着実に進めたことになる(Cranton, 2004)といえる。看護管理者がこれまでの看護管理の経験や知識に加え、サードで財務知識を習得したことは、看護管理者としての経営参画への強い動機づけとなったことが示唆される。

しかし、ヘルスケア・サービスにおいては、サービス業の特性である無形性と生産と消費の同時発生が、経営状況を客観的に評価することを困難にしている(横沢, 2011)と言われるように、看護管理者は、医療・看護の成果が財務諸表の《数字で表せない》[病院経営における財務管理の難しさ]を認識し、これまで習得してきた財務知識に加え、さらに戦略的に改革を進めていくための判断や計画に必要な経営や財務の知識をもつことを課題と捉え、組織の存続の為に《経営参画すること》がトップマネージャーとしての必須の条件と受け止めていた。

また、財務教育が組み込まれたサードを修了した看護管理者の経営参画に対する認識は大きく変

化し、財務的視点をもった看護管理実践のみならず、経営・財務に関する現場の《スタッフ教育をする》など、更なる財務知識の習得を課題にしていることも明らかになった。看護管理者が、看護部長や副院長の職位につきその責務を果たしていくためには、経営戦略をふまえた具体的な取り組みや、財務諸表の数字では表すことが難しい医療・看護の成果の評価も含めた分析方法など、実践をベースにした財務管理に関する教育と継続した学習の機会が必要であることが示唆された。

VI. 結論

本研究の目的は、サードで財務知識を習得した看護管理者が、その後の看護管理実践においてどのように経営参画しているのかを明らかにすることであった。

財務知識を習得した看護管理者は、【財務管理実践の土台】が形成され、【財務における看護管理者の役割の認識】をもち、財務的視点をもって現状把握し、方針や対策を考え、【財務知識を活用した看護管理の実践】を展開していた。そして、看護管理実践を通して財務知識を繰り返し活用することにより、理解は深まり、成果に繋がる看護管理を実践し経営参画していた。さらに、看護部門の【トップマネージャーとしての財務管理上の課題】も認識され、経営参画することが看護管理者としての必須の条件と認識していることが示された。

VII. 本研究の限界と今後の展望

本研究は、近畿圏内の医療機関に勤務する看護管理者でサードを修了した15名という限られたデータの分析であることより、収集したデータに偏りが生じた可能性は考えられ、ここで得られた結果を直ちに一般化することは難しいと考える。

今後はさらに研究協力者を増やし、研究を重ねるとともに、研究で得られたデータをさらに洗練させていく必要があると考える。

謝辞

本研究にご理解をいただき、ご協力下さいました看護管理者の皆様に深く感謝いたします。なお、本研究は、2009年度大阪府立大学大学院看護学研究科修士論文の一部に加筆修正したものである。

文献

- 青木菜穂子, 松村啓史 (2007): 財務諸表の読み方, 看護管理, 17(11), 1000-1002.
- Cranton, P. (2004): おとなの学びを創る—専門職の省察的実践をめざして (入江直子, 三輪健二 監訳) 鳳書房, 東京.
- 舟島なをみ (2007): 質的研究への挑戦 第2版, 医学書院, 東京, 34-79.
- 廣瀬千也子, 上泉和子, 谷眞子, 他 (2005): 「認定看護管理者制度」の発展に向けて—カリキュラム基準作成で, より受講/受審しやすく, 看護, 57(2), 65-72.
- Hohengarten, L.M. (2004): ビジネスの世界への旅—My Journey into the Business World—アメリカにおける病院経営の経験— (佐野真佐子翻訳). インターナショナル・ナーシングレビュー, 27(3), 91-95.
- 井部俊子, 坂本すが, 高田早苗, 他 (2007): 看護にかかわる主要な用語の解説—概念的定義・歴史の変遷・社会的文脈—社団法人 日本看護協会, 38.
- 陣田泰子 (2004): 看護職が経営で目指すもの, クオリア創出に向けて, 資源を結集, インターナショナル・ナーシングレビュー, 27(3), 82-90.
- 上泉和子, パトリシアR. アンダーウッド, 荒井蝶子他 (1999): 継続的看護管理教育モデルの開発. (課題番号09672420) 平成9, 10年度科学研究費補助金: 基盤研究C(1) 研究成果報告書
- 小島俊夫 (2005): 病院管理論. ヘルス・システム研究所, 東京, 89-96.
- 柴田秀子, 井部俊子, 小山田恭子 (2003): 看護管理における継続教育と看護管理者に求められる能力—日本看護協会認定看護管理者教育課程サードレベルを修了した看護部長の認識—日本看護管理学会誌, 7(1), 5-16.
- 武弘道 (2008): 目指せ! 看護師副院長—看護師が病院を変える! 日経研出版, 東京, 232-234.
- 横沢俊一 (2011): 医療福祉における財務管理とは, 看護管理学習テキスト第2版, 第6巻 看護経営・経済論 日本看護協会出版会, 57-81.