

概要版

長野県立信州医療センター 魅力再発見・組織発展プロジェクトレポート



2017年8月

©特定非営利活動法人 日本医療経営機構

目次

本プロジェクトの趣旨と方法.....	1
魅力再発見・組織発展プロジェクトの全体像	2
現状把握：S W O T 分析	3
目指す将来像.....	5
重点課題と対策.....	6

本プロジェクトの趣旨と方法

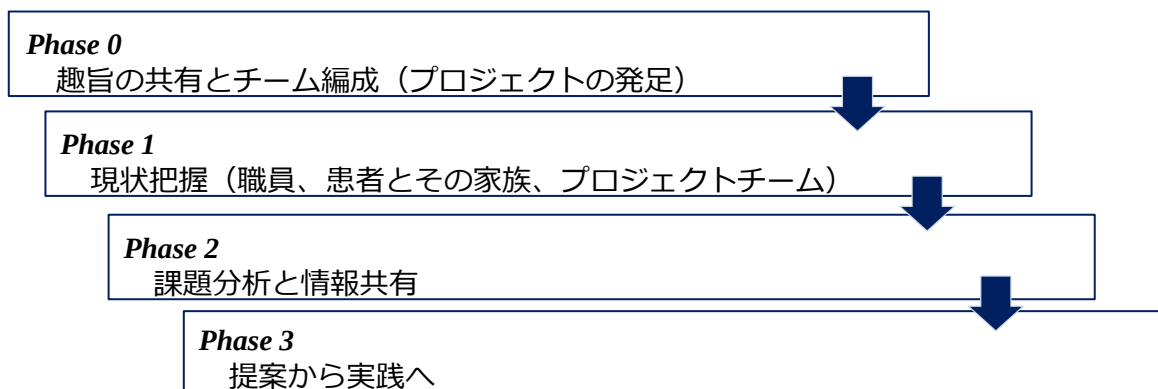
1. 趣旨

本プロジェクトは、長野県立病院機構と日本医療経営機構の協働により、病院運営の将来を展望し、組織として病院が患者やその家族、地域、職員にとっても、魅力をよりいっそう発揮できるように、多職種協働で魅力を再発見するとともに、課題と対応案を抽出・検討し、今後の発展につなげることを目的とする。

本プロジェクトは、人と組織の成長を実現する内部マネジメントの実践に向けて、病院として目指す方向を明確にし、共有する。さらに、医療のプロフェッショナルがより力を発揮できる、より働きがいのある組織・ガバナンス体制の構築、医療の質と安全性の向上を目指す。

2. 方法の概要

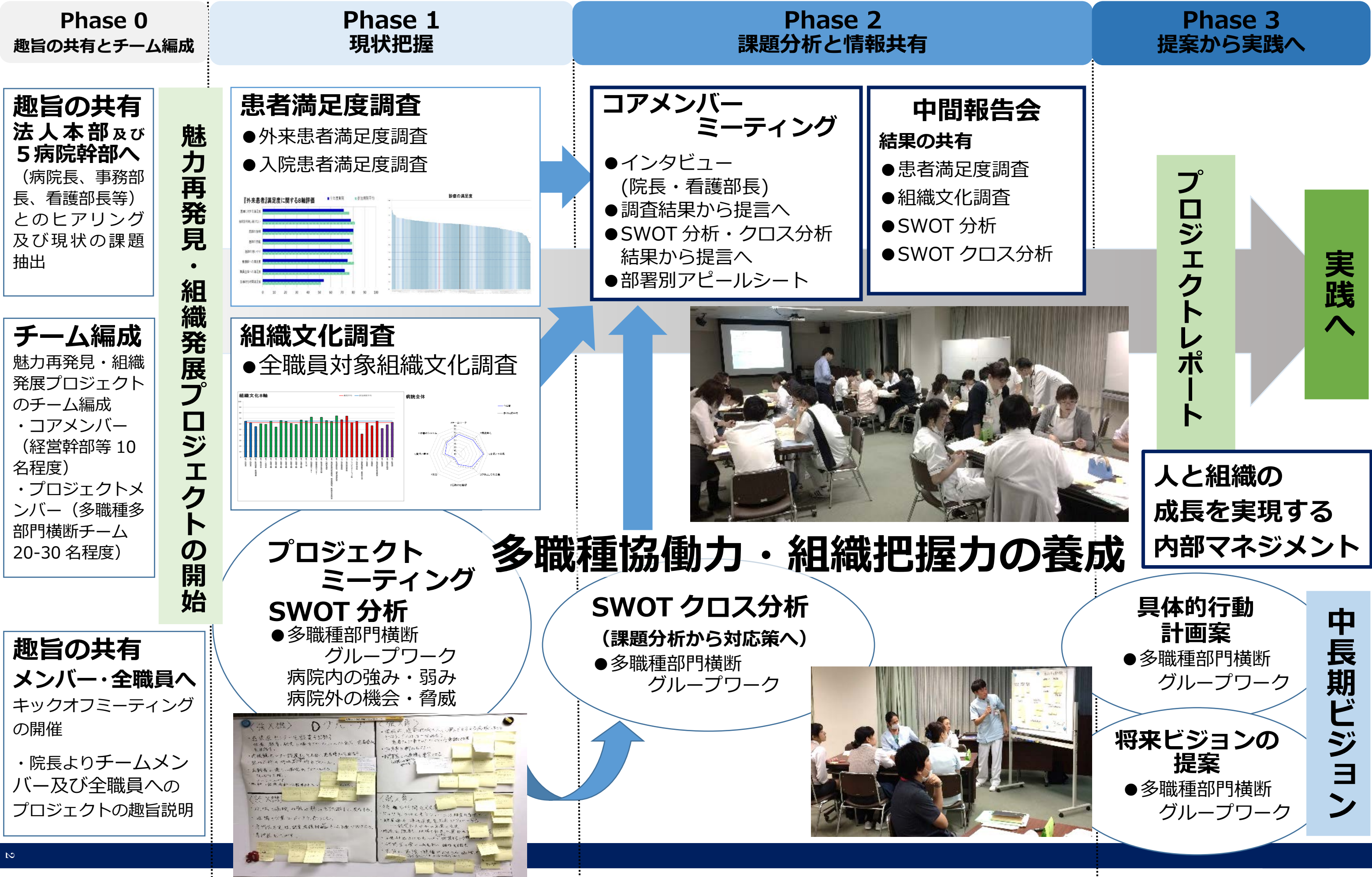
本プロジェクトは、多職種多部門横断的プロジェクト（グループワーク等）、全職員対象の病院組織文化調査、入院患者（その家族含む）と外来患者（その家族含む）を対象とした患者満足度調査と多角的分析、法人幹部や職員、病院幹部や病院職員へのヒアリングと意見交換を通じて、その結果を統合的に活用し、人と組織の成長を実現する内部マネジメントの実践につなげるプロジェクトである。本プロジェクトは、多職種協働力と内部把握力を高めるための人材育成と情報共有を取り入れながら、次頁のプロセスにしたがって進められた。



3. 本プロジェクトの要素

- ・ 情報共有
多職種協働による取り組みにより、多職種・多部門の魅力を発掘し組織内外へ発信するとともに、職種・部門間の連携と情報共有を強める契機とする
- ・ 多職種協働力（チームワーク）
多職種協働のグループワークを通じて、多職種協働力強化のための機会とする
- ・ 内部把握力
自らが組織の魅力を探ることにより、組織把握力を涵養する
- ・ 人材育成
プロジェクトメンバーにとっては、プロセスの中で組織全体を視野に入れたマネジメントを学ぶ機会ともなる

魅力再発見・組織発展プロジェクトの全体像



現状把握：S W O T 分析

“ひと”の魅力



スタッフの高い専門性

専門医・各種認定看護師がいる。
医師の多くが臨床研修指導者講習を受けている。
呼吸器・感染症・消化器・外科などエキスパートでそろっている。
消化器内科において内視鏡の有名な Dr がいる。

教育研修の充実

自己研鑽のための研修の機会が多く、行きやすい。パワーアップしてくれる勉強熱心な病院にみえる。
各部署での積極的な自主的勉強会の主催（新しい治療法、事務スキル等）
向上心のある人材の多さ（外部研修の受講、勉強好き等）
新人教育が整っている。
病院内での県立病院機構の研修センターの存在

患者さんから信頼されるスタッフ

スタッフの親しみやすさ
明るく優しい Ns が多い、と利用者からの意見が多い。
人間ドックのスタッフがていねいで優しい。
また来たいと思う。

スタッフ間の関係

病棟間で応援体制がある。
部署内での人間関係良好
大切なイベント時の結束力が強い。（機能評価等）

看護学校との関係

近くの看護学校とのつながりが深く、看護師の教育に力を入れている。
学生の受け入れが、体制作りに力を入れており良い。



“しくみ”の魅力



施設（内視鏡センターなど）

電子カルテの更新
新棟内視鏡センターの開設
院内設備の充実（医療機器の）
外来受診時、即日検査結果がわかる。
すぐれた医療機器（CT、MRI）がある。
須坂市の中心にあり、立地がよい。
須高地域の中核病院である。
市内で一番大きい病院である。
入院食がおいしいとの意見が多い。
（患者さんから）
院内の電子的ネットワークが整備されている。
外来の廊下がきれい。
病院施設全体が明るく、きれい。
駐車場が広く患者がアクセスしやすい。
物品を最新のものを使用できている。
建物が比較的新しくきれい。
駅からのアクセスのよさ



情報共有

院長の意見・話を聞く場がある。

委員会活動の充実

委員会活動が活発に機能している。
委員会活動がしっかりされている。

チーム医療・多職種連携

他職種の人たちと情報交換がしやすい。
各職種がフットワーク軽く動ける。
お互い顔の見える異職種関係
職種間の垣根が低い。
退院に向けての多職種カンファレンスの機会が増えた。
NST（栄養サポートチーム）・ICT（感染対策チーム）などのサポートチーム活動が活発に行われている。
チーム医療がたくさん行われており、部局横断的活動がさかん。

在宅復帰支援（地域包括ケア病棟、訪問看護ステーション、365 日リハ）

365 日リハビリが開始となった。
PT が充実してきた。
地域包括ケア病棟があり、在宅復帰支援が積極的に行われている。
訪問看護ステーションが有効に機能している。
往診可能な Dr が増えた。

専門性（感染症診療など）

感染症分野に強みあり。
感染症診療においては地域だけでなく、全県をリードしている。
感染看護の認定看護師がいる。
認定看護師が活躍している。
第 1・2 種感染症の指定病院である。
長野県の感染症中核病院である。
幅広い疾患に接することができる。
独立法人化でセンター化が可能。（内視鏡センター）
呼吸器・感染症・消化器・外科 エキスパートでそろっている。
子どもから超高齢者まで幅広く診療
積極的な医療安全への取り組み



“つながり”の魅力



地域密着（地域との深い関わり）

地域との関わりが深い。
出前講座による積極的な地域とのつながりと地域貢献
行政との連携が良い。（2ヶ月に1回ミーティング実施）
地域の中に1つの多診療科病院。
病棟（病床）に比較的ゆとりがあり入院しやすい。
病院祭などの企画で開かれた病院を目指している。
5万人の市のわりに、重装備の病院。
職員にとって極端な高度医療を目指していないので身の丈で仕事ができる。
地域に根付き、頼りにされていると思う。

立地・周辺の観光資源

須高地域住民は来院しやすい。
くらの外観
立地が良い。
小布施、高山など観光客増加にともない、県外からの来訪が期待できる。

須坂市の町中にあり、比較的駅から近い。
温泉が付近に多く、旅行者が来ることもある。



近隣診療所・開業医との良好な関係

診療所の連携が強い。
近隣の開業医の先生と連携がよくとれている印象。
須高地域の医療機関と連携している

公開講座・出前講座

多職種による出前講座の開催
出前講座を通じた地域との積極的なつながりと地域貢献
豊富な出前講座の種類

地域連携室の活動

地域連携室の連携がよい。

地域包括ケア病棟

地域包括ケア病棟など地域に先がけて行うこともある。

目指す将来像

将来ビジョンに関する院長インタビュー（要点）

1. 職員が共有すべきビジョン

- ① 地域の患者さんに満足してもらえる医療の提供
- ② 政策医療の一端（特に感染症）を担う
- ③ そのために職員の力を結集する

現行の病院理念・基本方針とともに上記ビジョンを掲げる。

（参考）須坂病院の理念・基本方針

理念：私たちは、患者中心のチーム医療を実践し、信頼される病院を目指します。

基本方針：

1. 人と人とのつながりを大切にし、心が満たされる医療を提供します
2. 医療の質の向上を図り安全な医療を行います
3. 医療・保健・福祉との結びつきを強化し、地域住民の健康増進に寄与します
4. 地域医療を担う優れた人材を育成します
5. 感染症医療の拠点病院として、先端医療を提供します
6. 病院機能の維持発展のため、健全な経営を行います

2. 病院機能の方向性

急性期と慢性期については、どちらかを選ぶということではなく、両方を担っていくことになる。

今後十年単位では、内科の一部（呼吸器、感染症、消化器等）や整形外科など強みのある領域を更に強化し特化していく方向性が考えられる。

一方で、当院が手掛けるかどうかは別として、介護医療院のような介護系のサービスも、地域のニーズとしては必要になってくるだろう。仮に当院が手掛ける場合、県の信用は利用者さんにとって安心材料となりうる。

3. 組織のあり方

トップダウンで行動するのみでなく、自分がやりたいことを周りが認めてくれて、行動することで達成感が得られる。そうすることでモチベーションが上がる。そのような形で行動することのできる職場環境が理想。

一例として、ST（言語聴覚士）を1名から2名体制にしたが、呼吸器感染症内科や他部門と協力して摂食障害外来をやりたいという提案があった。入院リハビリでトレーニングして在宅に戻すことも視野。保険点数にはならないが、退院後もフォローする提案。在宅まではともかく、専門外来をつくり、トレーニング入院の道をつくろうという検討を行う。このような提案が上がってきて実現できれば達成感がある。診療の質の向上にもつながっていく。大切なのは、職員ひとりひとりの思いや考えが提案できること。そして周囲の皆がその気持ちを共有しながら共感的な態度で受止め、協働で実行していくこと。そのような組織文化ができてくることが重要だと思っている。

4. 人材について

研修医の確保に向け、機構本部と協力して大学、学生とのコンタクトを増やす。これまで自治医大との連携はあったが、他大学へのアプローチは少なかった。特に学生へのアプローチはあまりなかった。一昨年からスタートした信州大学との間の取り組みや学生へのリクルート活動を地道に積み重ねていきたい。研修医が集まると組織が活気づく。

今後、機構全体で人材の質と量の再配分が必要になってくるだろう。地域包括ケアシステム構築に向けて診療報酬の大きな設定が行われようとしている。看護師の人数や配置が変化していく中で当院では介護職の採用も検討する必要がある。

重点課題と対策

人が来やすい病院を目指す
接遇・患者サービスの充実化
患者さんや地域から意見（ニーズ）を聞く
待ち時間の改善

地域への PR 拡大
地域連携の強化
（周辺医療機関との
連携・すみ分け）
地域包括ケアの推進

SWOT クロス分析 からみえる 課題と対策

設備の更新
当院の適正病床数見直し
診療報酬の出来高項目点数アップ
営業強化（他院への地域
包括ケア病棟営業など）
委員会の統廃合
研修医の受け入れ

人材育成
人材確保
人員の適正配置
患者さんファーストの意識改革
働きやすい・働きがいある職場づくり
福利厚生充実化

救急車を断らない
在宅・訪問事業の機能強化
チーム医療によるターミナル
（緩和ケア）強化
リハビリ入院を増やす
人間ドックのテコ入れ

重点課題

- ① 職員の意識改革
- ② 新しい病院名を内外に周知・浸透させる取り組み
- ③ 病院広報の機能強化
- ④ 出前講座（・公開講座）実施体制のさらなる強化
- ⑤ 人間ドックの利用促進
- ⑥ 働きやすい・働きがいのある職場づくり

重点課題①：職員の意識改革

背景

- ✓ 提案を具体化する方法論も大事だが、職員の意識改革がないと、誰かがやってくれるだろうという他人事になってしまい、実現が難しい
- ✓ 個々の職員に高い意識があれば、自然と一人ひとりが病院のための自発的な行動をとるようになる
- ✓ すべての重点課題に共通の根本課題として位置づける

現状

- ✓ 県直営のときの意識が抜けていない
- ✓ 議論や分析があっても実行・実現につながらない
- ✓ 若手が発言や挑戦をしづらい

対策

1. 職員の意識改革、理念浸透のために何をどうすべきか、重要テーマとして掘り下げる
2. 取り組むべき内容を明確にした上で、計画を立てて実施・推進
3. 身近な取り組みから、病院の組織や仕組みにかかわる事項まで、原因分析の上、改善するために何をすればよいか明らかにし、実践する

具体的な実行案

インセンティブ

- ・ 収益貢献に応じて部署にいくらか還元
- ・ 院長から手渡しでいただく金一封（報奨金など）
- ・ 資格取得のための研修費用負担
- ・ 資格取得に対する賞与など
- ・ 学会発表に必要な費用の負担、助成金
- ・ 学会での発表や論文投稿の推奨・評価（優秀演題に選ばれたら金一封）
- ・ 職員全員が経営者目線でコスト意識をもつ→黒字化したら海外旅行
- ・ 長期勤続者（10 年など）向けに病院負担の海外旅行（黒字化してから）
- ・ 須坂病院版のプレミアムフライデー（病院職員でも可能なもの）があるといい
- ・ 年休取得

人材育成

- ・ 医学生や研修医の教育に皆で取り組む
- ・ 帰属意識向上のためにも若手スタッフに役割を与える（Ns ならリーダー業務のように役割を与え、必要とされていると思ってもらう）
- ・ スタッフが改革した内容により評価する：誰かがやるだろう→私がやらなければに変える
- ・ 学会・研修会に参加しやすくする
- ・ 年代に合わせた教育の仕組み整備
- ・ コスト意識についての教育

顕彰・評価

- ・ ナイスプレーカード制度（サービス向上委員会とりまとめ）
 - ✓ ナイスプレーカードを投票箱に入れ、多く投票された人を表彰
 - ✓ 職員満足度向上が目的（感謝のみを記入、批判・苦情は書かない）
- ・ 改善提案を促し、良い提案を表彰
- ・ みんなで広報をつくる、良い記事は表彰する
- ・ 通常業務の頑張りをより適切に評価する仕組み

コミュニケーション、相互理解

- ・ 「ほめるラウンド」ふらっと来た時の上司からの言葉がけ、感謝のメッセージなどを心がける
- ・ 幹部たちが日ごろから部署をまわって労いの声をかけてくれる
- ・ 病院内の仕事を知らない→部署の理解を深めるための相互見学会など、他部署を知る機会をつくる
- ・ 会議の持ち方を工夫
- ・ （例）コーヒーや菓子を食べながら等、やらされ感を減らす工夫
- ・ 部署ごと等、小規模で意見を吸い上げる場を設ける→アイディアを持ち込む場所（まず「いいね」と声がある場）

情報共有、ベクトルの共有

- ・なぜ意識改革が必要か研修会を実施
 - ✓ 病院が目指す方向性を共有する
 - ✓ 病院名が変わるとともに価値観を共有し急性期病院として意識する
- ・職員の改革への意志の確認
 - ✓ 意見や提案できる場をつくる→他部門との交流（意見交換）
 - ✓ アンケートの実施→不満を明らかにする
 - ✓ 各年代のスタッフの意見を聞くために車座集会などを開く→職員のやりたいことを聞く機会をつくる
 - ✓ 病院も Pt（患者）が選び、選ばれなければなくなるので、選ばれる病院づくりを各々スタッフが意識する
- ・物品購入のプロセスや判断基準を透明化

重点課題②：

新しい病院名を内外に周知・浸透させる取り組み

背景

病院名変更の目的や意義を再確認し、病院発展の重要な足掛かりとして内外へ発信し、浸透を図る。

当院が県立 5 病院の中核病院という位置づけを明確にする。

現状

2017 年 7 月 1 日、新病院名「長野県立信州医療センター」に名称変更。

がん診療機能の向上、健康増進・予防医療の充実、近隣関係機関との連携強化等を目的として新たに東棟を開設。

対策

1. 医師や医療従事者の確保を大きな目的の一つとして、ターゲットに訴求するような周知・浸透の働きかけを行う
2. 場合により「広報」の取り組みや既存の院内組織と連携を図る
3. 病院のあり方を反映した病院名ロゴをデザインし、統一的な意匠でブランディングを図る（外観、パンフレット、広報誌、ホームページなどに展開）
4. 病院ホームページ等での新病院名の打ち出し方を工夫する
5. 媒体の活用やイベントの実施など積極的に露出を図る

具体的な実行案

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| ・ 新しいロゴデザイン | 更を話題にする |
| ・ 院内に掲示、外来ディスプレイに表示 | ・ TV 番組への医師出演 |
| ・ 名刺に表示 | ・ ノベルティグッズの作成（病院祭のとき） |
| ・ メールアドレス変更、メールの署名欄に表示 | ・ 地区回覧板、アドバルーンでアピール |
| ・ 学会・研修会でアピール（職種ごとに） | ・ ホスピタルコンサートの開始前にお知らせ |
| ・ 職員が患者さんと接するときに名称変 | ・ 訪問看護の車両に表示 |

重点課題③：病院広報の機能強化

背景

広報、地域等に対する PR の重要性

既存の広報のやり方では十分な効果が期待できなくなっている。

病院経営や病院広報は、待っている時代ではなく、攻めていく時代

現状

広報誌「かがやき」。須坂、高山、小布施に全戸配布。

他にケーブル TV、須坂新聞、長野電鉄の中吊り・駅貼り広告、ホームページなど。

誰がどう見ているかは検証ができていない。

対策

1. より積極的かつ効果的な広報のあり方を確立する取り組み。
2. 広報のターゲットや広報活動の力点を定め（ホームページを見ない高齢者など、年代によってアプローチを検討等）、広報機能の体制を強化する。ネットやポスターといったマス向けのメディアだけでなく、地道な活動も重視する。
3. 職員一人ひとりが外部の会合（地区の役員会、委員会など）で話すことが PR になる。医師からの紹介を増やすのであれば、医師会で講演など有効。こどもに来てもらうなら、小学校に行って小学生に講義・講演する。学級通信等書いてもらう。
4. 事務部の広報機能を強化する。広報担当の役割を明確化し、目標を定め、業績に対して評価する。
5. 新棟開設や地域包括ケア病棟のメリット等を地域に対して PR。
6. 広報にかかる費用とその効果を検証し、検証を踏まえたアプローチとする。
7. 内視鏡センター、感染症センター等機能強化した内容の周知をする。

具体的な実行案

- ・ 見学会（地域住民・団体向け、企業の福利厚生担当者向け（ドック中心）、小学生向け（職場訪問））
- ・ 講演会（病院での講演会を増やす、小学校（病院の役割について）、中学・高校（性感染症）、医師会との連携、新棟開設の PR で地域を巡回）
- ・ 診療所向け広報紙（連携室だより）の作成
- ・ かがやき全戸配布＋出前講座で配布
- ・ 須坂新聞への掲載（病院名変更、グランドオープン、豆知識的な記事を定期掲載など）
- ・ テレビ CM の活用
- ・ SNS、YouTube の活用
- ・ 人間ドックのテコ入れ（折込チラシの地域配布、割引制度の周知）



重点課題④：出前講座(・公開講座)実施体制のさらなる強化

背景

地域から出前講座や公開講座の要望（感染予防、感染制御等）があり、地域貢献として重要

現状

当院は出前講座のメニューが多く、地域で活動の場がある。強みを更に伸ばす余地がある。出前講座の受講者アンケートからは、年々「知り合いに当院を紹介したい」という回答が増えている。出前講座は重要な営業活動である。

対策

1. 現状、活発に推進している出前講座の実施体制を更に強化する（公開講座に関しても、同様の検討を行う）
2. 病院として出前講座・公開講座の優先度を再確認し、業務上の位置づけを明確にするとともに、必要に応じて業務調整を図る
3. ホームページ「出前講座のご案内」で具体的な事例や実績を紹介する

具体的な実行案

- ・ 業者との協力、イベントの企画など、広報の専任担当をつくることが先決
- ・ 今のやり方だけでなく、イベントとの抱き合わせで開催する

【テーマ】

- ・ テーマのアイディア：救急、小児救急、脳梗塞、心筋梗塞、認知症、DM（糖尿病）、感染、最近のケモ、メタボ、嚥下、COPD（慢性閉塞性肺疾患）、タバコ、肺、デク（スキンケア）
- ・ 患者さんや地域からニーズを聞く

【出前先】

- ・ 企業、学校、イベント（コスプレ）

【方法・工夫】

- ・ 休みの日に実施
- ・ 体験型（オペ室、ロコモ）
- ・ 業者との協力（製薬会社、医療機器等）
- ・ YouTube の活用（HIV 等は参加しづらい）
- ・ 病院の Facebook 立ち上げ
- ・ 須坂エクササイズ（市）と協力



重点課題⑤：人間ドックの利用促進

背景

健康に対する住民意識の向上、全国的な健康意識の高まり、という機会を活かす。
住民の健康向上と病院の収益向上をともに図ることができる。

現状

内視鏡でプロポフォール（苦痛を軽減するための静脈麻酔）を使用する等、当院は他院にない強みを有する。

対策

1. 人間ドックの利用が増えるような施策や工夫を多面的に探る
2. 待ちの姿勢から積極的な PR へ。公務員だけでなく民間企業等にも積極的に営業活動を行う
3. 行政、観光業界等と組んでドックの新たな展開を図る
4. 遺伝子解析等を用いた新しいメニューの開発。脳ドック等オプションを増やしていく。金額設定の工夫など
5. 人間ドック利用から二次精査や外来受診等へつなげ、次の高齢者となる年代の患者さん（50～60 代）を中心に増患を図る
6. 食事、着衣、待合環境整備など含め人間ドックのサービス全般を底上げし、利用者の満足度を高める

具体的な実行案

【営業】

近隣企業への PR

内視鏡でのプロポフォール（苦痛を軽減するための静脈麻酔）使用のメリットを宣伝する
人間ドックのお誘いに割引を入れる
山田温泉、須坂温泉、小布施温泉へ営業する
推進体制：営業部をつくる、当院から産業医を派遣（事前に医師部会で担当 Dr の順番など決めておき、企業との話が決定次第実施）

【サービス+α】

待ち時間の使い方、アメニティの充実、喫茶、雑誌コーナー
食事メニューの充実、須坂味噌料理、日本酒・ワインなど須高の名物を出す
市内観光施設のサービス券などプレゼント
桜の時期の人間ドックは臥竜公園の駐車場代 500 円チケットをつける
食事、1 泊ドックの宿泊先など病院選びの目玉となるものを準備する
宿泊施設（山田温泉、須坂温泉、小布施温泉とのタイアップ）
推進体制：ドックアテンダントをつける、観光協会との連携

【料金設定】

当院通院患者割引

リピーターへの割引 or メリット（ポイント制など）

市民割引、夫婦割、家族割などを設定

企業で団体割引

宿泊施設の閑散期に合わせる、通常の宿泊金額より安く設定

推進体制：事務部で検討

【選択肢を増やす】

低価格のコース設定（検査項目と料金の再検討）

プチドックなど受診の壁を低くする

MRI を活用する、脳ドック

オプションを増やす（痛みがないもの、楽にできるもの、珍しいもの）

推進体制：ドックプロジェクトチーム

【二次精査】

二次精査へのつなげ方を検討

精検を円滑に外来へつなげる

推進体制：診療部、看護部の協力

重点課題⑥：働きやすい・働きがいのある職場づくり

背景

忙しくてやりがいを見出して達成感を得られる仕組みが大切。職員のモチベーションを高めるにはどうするか。

現状

人事給与制度上の諸課題（人事評価、仕事量と報酬のバランス、公平性、業務の偏り、人事異動、年功序列）、マンパワー不足、部署間の連携、情報共有、意思決定、委員会活動の負担など、人・組織の課題に直面。モチベーション低下→質の低下という懸念

対策

1. 病院として望ましい人事給与制度のあり方につき改めて整理・提示していく
2. 働いた成果に対して適切な評価ができるようにしていく（人事評価）。公務員的に横並びではなく、インセンティブを付与することがモチベーションアップに不可欠。インセンティブがモチベーション向上につながるという実現プロセスを、インセンティブの原資とともに示していくことにより黒字化を目指す。
3. 同時に、何がモチベーションとなるか、どのようなインセンティブが有効か、年代によって考え方は違う。20～30代の若い人たちが病院に残って働きたいと思ってもらえるよう、人材を育てていくという観点、スキルアップという観点を念頭に置く
4. 各職場の取り組みや業務改善について報告・共有する全体のもつ、成果をあげた業績を表彰する仕組みを整えるなど、職員のアクティビティとモチベーションを組織ぐるみで向上させる
5. 資格取得や学会発表をバックアップする制度など、スキルアップを目指す職員を支援する仕組みを確立する

具体的な実行案

- ・インセンティブ制度（収益が上がった分のいくらかを貢献した部署に還元）設立（→課題：部署間の公平性）
- ・キャリアプラン（ラダー）の策定または見直し（全職種対象）
- ・資格手当の付与、年休取得率の向上（月1くらい）、育短をとりやすくする
- ・委員会のあり方再検討（開催時間、委員会数や研修制度の見直し）

- ・20～30代が働きやすい環境づくり（→課題：個人のキャリアプランと組織が求めるキャリアのギャップ、認め合う環境・褒める組織文化の必要性、将来像が見えないこと）
- ・マニュアル整備、業務プロセス等の見える化（トヨタ方式を参考に）
- ・部署PR動画の作成・放映（外来や忘年会等で流す）



あとがき ～魅力再発見・組織発展プロジェクトについて～

長野県立信州医療センター魅力再発見・組織発展プロジェクトは、プロジェクトメンバーの皆様、院長はじめ幹部職員の皆様、調査にご協力いただいたすべての職員の皆様の多大なるご支援・ご協力によりつくりあげられました。

本プロジェクトの推進において、多大なるご協力を賜りました皆様に、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

特定非営利活動法人日本医療経営機構

大野 達也、田中 将之

原 広司、中部 貴央

今中 雄一

【本紙に関するお問い合わせ先】

特定非営利活動法人日本医療経営機構

Tel:075-708-6854

E-mail:office@iryo-keiei.org

Web: <http://www.iryoku-keiei.org/>