

# リハビリテーション専門職の活用による 医療サービスの革新

— 先進事例の複数ケーススタディ —

早稲田大学大学院 経営管理研究科

杉 直征

## 要約

本稿では、リハビリテーション関連専門職（以下、リハ専門職）が、病院経営により積極的に関わることによってもたらされる医療サービスの革新の可能性について考察する。リハビリテーションは、患者の早期離床や機能回復、平均在院日数の短縮等を通じて、病院経営と医療財政に大きな影響を与える。しかし現状では、多くの病院において、リハ専門職が病院経営や医療サービスの向上に十分に活用されているとは言い難い。

そこで、リハ専門職の活用に関与する先進的な事例を分析し、その特徴を明らかにする。取り上げるのは、近森病院、亀田総合病院、北原病院の3病院である。事例分析の結果、いずれのケースにおいても、リハ専門職が病院の経営理念や方針に沿って専門性を発揮し、業界内の知名度を高め、平均在院日数も全国平均より大幅に短縮できていた。リハ専門職を活用した医療サービスの革新を実現するには、チーム医療体制、教育システム、事業化の仕組みを確立させることが必要であることも明らかになった。

## キーワード

病院経営、医療サービス、リハビリテーション、事例研究、教育システム

## I. 研究の目的

現在の日本では、少子高齢化による社会保障費の拡大、医療崩壊や平均在院日数の短縮、病床数の削減といった種々の医療問題が指摘されている。新型コロナへの対応も含め、より質の高い医療サービスを提供するために、医療分野のマーケティングは必須である。

1994年の厚生白書において、医療はサービス業と定義されている。一方、川上（2013）は、サービス提供者の医療従事者とサービス需要者との間に大きな情報格差があるため、医療サービスは他のサービス業とは異なると指摘している。したがって、医療サービスのマーケティングは、他のサービス業との違いに留意して実現されなければならない。そうした違いの1つが、多様な専門職の協働によってサービスが提供されるという側面である。

本稿では、医療専門職の中でも、リハビリテーション関連専門職（理学療法士・作業療法士・言語聴覚士、以下、リハ専門職）に注目する。リハ専門職の戦略的な活用は、

患者の早期離床や平均在院日数の短縮に貢献し、医療サービスの向上に寄与する可能性が高いためである。次節では、まずリハ専門職を取り巻く環境と職種としての将来性について述べる。

## II. リハ専門職を取り巻く環境

### I. マクロデータに見るリハ専門職の現状

リハビリテーションの定義は、1982年に国連能力低下者世界行動計画において「身体的、精神的、かつまた社会的に最も適した機能水準の達成を可能にすることによって、各個人が自らの人生を変革していくための手段を提供していくことを目指し、かつ時間を限定したプロセスである」とされている。影近（2015）によれば、リハビリテーション医療の役割は、機能損傷・不全およびその背景を医学的立場から診断・評価し、予後予測をして治療にあたることである。

2021年度のリハ専門職の国家試験合格者数は、理学療

法士 (PT) 9,434 人 (合格率 79%), 作業療法士 (OT) 4,510 人 (合格率 81%), 言語療法士 (ST) 1,766 人 (合格率 69%) である<sup>1)</sup>。最も人数の多い理学療法士 (PT) に焦点を当てると、日本理学療法士協会の会員数は 2021 年 3 月現在で 129,875 名、施設数は 19,449 である。ただし、会員数は年々増加しているものの、国家試験の合格者数は 2017 年をピークに減少傾向がある (図-1)。

一般財団法人日本公衆衛生協会他 (2021) の調査によれば、回答した 318 施設のうち、リハ専門職が在籍しているのは約 15% に過ぎず、そのうち PT 在籍 6 割、OT 在籍 5 割、ST 在籍 3 割であった。サンプリング調査の限界はあるものの、これらの数字は、リハ専門職の活用が進んでいないことに加え、従事者数も今後、減少する可能性があることを示唆する。

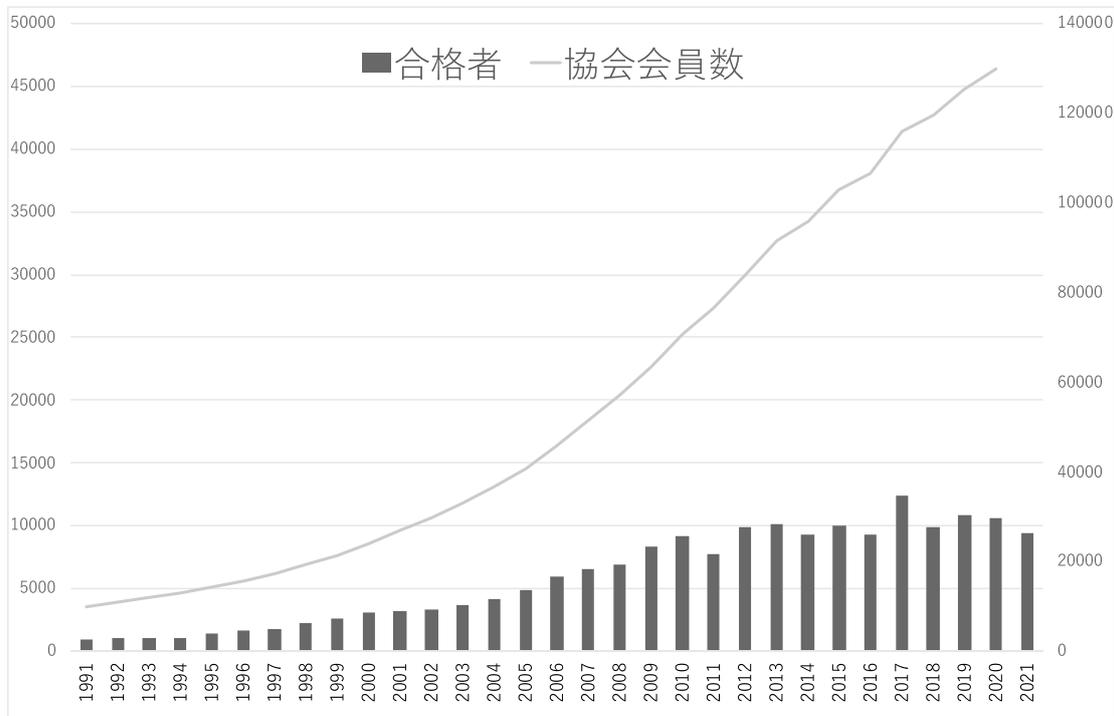
## 2. 医療現場や地域におけるリハ専門職の役割

前節で述べたとおり、リハ専門職をめぐる厳しい現実

に対し、病院経営や地域医療においてリハ専門職が果たす役割は大きい。そもそもリハビリテーションの目的は、障害を持っている人でも仕事に従事できる身体機能を獲得し、経済の発展に貢献できるように支援することである。さらに将来的には、患者の身体機能はもちろん、精神状態や病気に至るまでの背景や社会活動など、人としての生活の全体的な質を高めることに寄与することが期待されている。それを基盤として、治療方針や治療プロセスを他の医療従事者と共有するなど、医療サービスとしての価値の向上も求められている (半田, 2015)。

ここでは、リハ専門職が果たす主な役割を 4 点で整理する。第 1 に、リハ専門職は、患者の機能損傷や機能不全に対して、医学的立場から基本動作能力・日常生活動作に関する評価や予後予測を行い、医師を含めた医療従事者に情報を提供する。リハ専門職が行う業務は、急性期・回復期等のステージごとに異なる (表-1)。

図-1 理学療法士の合格数と理学療法士協会の会員数の推移



出典：公益社団法人日本理学療法士協会ウェブサイト (2021) を参考に筆者作成。

第2に、リハ専門職は地域包括ケアシステム<sup>2)</sup>においても主要な役割を果たしている。政府は団塊の世代が75歳以上となる2025年を目標に地域包括ケアシステムの構築を目指している。リハ専門職は、医療機関内の業務に加え、行政主体の介護予防教室への参加機会が増えている。

第3に、予防医療や健康経営への貢献もリハ専門職の役割である。医療費のみならず、社会保障給付費は2018年度の年間約122兆円から2040年度には約190兆円にまで跳ね上がると予測されている。主因は医療と介護であり、リハ専門職には、若年層を対象とした予防医療、産業保健領域への職域拡大といった地域リハビリテーションの構築、高齢者への健康意識の向上等を通じた社会保障費の抑制への貢献が期待される。

健康経営に取り組んでいる企業と連携した現役世代の運動習慣や生活習慣病予防の啓発活動、身体機能評価といった予防医療に対する取り組みにも、より積極的に関与する機会が増えている。労働人口の減少を防ぐには、健康寿命を延伸し、より多くの人々が健康な身体を保って仕事に携わることが必要である。そのためには、肩こりや腰痛、高血圧や糖尿病などの生活習慣病、うつ病などの精神心理疾患の予防も必要となってくるのである。

最後に、リハ専門職には、緊急時や災害支援に果たす役割もある。2011年3月11日の東日本大震災では、避難所などでの廃用症候群予防、各種機能損傷・不全への対応、仮設住宅など異なった生活環境での機能低下に対する支援をリハ専門職が中心的に実施した。被災地では、現在も

サポートセンターでの運動指導や相談業務、借り上げ住宅への訪問指導など、多方面で活躍している（室井・折内・根田, 2015）。

その他、成人を対象とするだけでなく、子どもの発達障害に対しての運動療法（新田, 2016）や、動物の治療（小林, 2015）へと活動領域も広がっている。さらに今後、リハ職は日本のみならず、グローバルに活躍することも期待されている。理学療法士協会はすでに東南アジアのタイやベトナム、カンボジアなどへスタッフを派遣し、発展途上国において、経済成長の違いも踏まえた医療サービスを提供する取り組みを始めている。

### III. リハ専門職の積極的な活用已成功している 先進事例の分析

#### I. 対象事例の概要

前節までで述べたとおり、リハ専門職が医療や介護の領域において果たす役割は将来的にもより重要度を増す傾向がある。しかし、現状ではリハ専門職が十分に活用されているとは言い難い。

そこで本稿では、リハ専門職の積極的な活用已成功している先進的な事例に注目する。今回取り上げるのは、社会医療法人近森会グループ（以下、近森病院）、医療法人鉄蕉会 亀田メディカルセンター（以下、亀田総合病院）、医療社団法人KNI 北原病院グループ（以下、北原病院）の3事例である（表-2）。

表-1 リハ専門職の医療機関における主な業務

| ステージ             | 身体の状態と期間                 | リハ専門職の役割  |
|------------------|--------------------------|---|
| 急性期<br>(約2～3週間)  | 手術直後や病状が不安定な時期           | 病態の急変などに対するリスク管理<br>廃用症候群などの二次障害の予防<br>早期離床・ある程度の予後予測 |
| 回復期<br>(約2～3か月)  | 術後の状態、病状が安定した時期          | リハビリテーションを積極的に行う<br>生活復帰や社会復帰を促す                      |
| 生活期<br>(慢性期・維持期) | 自宅や施設などで、その人らしい生活を実現する時期 | 獲得された能力の維持向上<br>疾病の再燃や再発を予防                           |

出典：斉藤・能登（2020）を参考に筆者作成。

表—2 対象事例の概要

|              | 近森会グループ                                     | 亀田メディカルセンター   | 北原病院グループ  |
|--------------|---|---|---|
| 所在地          | 高知県高知市                                      | 千葉県鴨川市  | 東京都八王子市   |
| 医療法人         | 社会医療法人近森会                                   | 医療法人鉄蕉会   | 医療社団法人KNI   |
| 病床数          | 一般452床<br>精神60床<br>リハ病床180床                 | 一般865床<br>精神52床<br>リハ病床56床                          | 一般110床<br>リハ病床117床                                      |
| 医師・職員数       | 医師131, 職員1,575                              | 医師368, 職員3,526                                      | 医師8, 職員510  |
| 平均患者数(日)     | 入院418, 外来407                                | 入院737, 外来493  | 入院85, 外来200   |
| 診療科数         | 31  | 34  | 8   |
| 平均在院日数       | 15.2日(2018年)                                | 19.0日(2017年)  | 13.4日(2020年)  |
| リハ専門病院       | 近森リハビリテーション病院他                              | 亀田リハビリテーション病院                                       | 北原リハビリテーション病院   |
| リハ専門職数       | 298名  | 254名  | 72名   |
| 病院経営の特徴      | 急性期から在宅まで一貫した医療<br>「選択と集中」<br>専門性の高い多職種     | 質の高いチーム医療<br>高精度機器の導入<br>優れた人材                      | ITを導入した先進的な医療サービス<br>東南アジアへの病院展開                        |
| 人材組織         | 多職種間コミュニティ<br>強固なチーム医療<br>独自の治療計画表(クリニカルパス) | 各部署における理念や目標の共有<br>マトリクス組織体制<br>継続教育, 個人に合わせたキャリア開発 | トップダウンではなくフラットな組織<br>医療従事者も病院運営の立場で参加<br>年功序列ではなく若手にも役割 |
| 社会貢献<br>地域貢献 | 病院体験ツアー<br>ひろっぱ講座                           | 海外との連携<br>体験見学会<br>リハビリキャンプ                         | 八王子市の市民公開講座(北原フェス)や病院祭                                  |
| リハ専門職の先進性    | 栄養サポートチームとリハビリテーション                         | 教育システム<br>リスク管理                                     | 事業推進部門<br>(医療保険外, 海外事業)                                 |

注) 平均在院日数の全国平均は約28日。

出所: 各医療機関のホームページ, 求人情報, インタビュー調査等を基に筆者作成。

## 2. 社会医療法人近森会 近森病院

近森病院は、急性期医療を中心とした地域の中核病院の一つであり、地域医療支援病院として幅広く診療を行っている<sup>3)</sup>。とくに管理栄養士を中心とした栄養サポートチーム(以下、NST)や、循環器内科や心臓血管外科、麻酔科や透析化が垣根を越えて治療に当たるハートセンターといったチーム医療体制が整っている。これらの背景には、理事長の目的意識の高さ、医療従事者の専門性を活かした各病棟での環境づくりやシステムの構築があり、それらの相乗効果によって、強固なチーム医療に繋がっている<sup>4)</sup>。

近森病院は急性期・回復期・生活期の流れに即した施設を作り、患者を治療して家に帰すまでの一貫した医療・

介護サービスを提供している。また、急性期医療でありながら、病棟常駐型チーム医療で医師・看護師だけでなく、薬剤師・リハ専門職・管理栄養士・臨床工学技士・MSWなどの多職種もそれぞれの視点で患者を診て判断し、介入することで、専門性の高いスタッフの人材育成に取り組んでいる。

例えば、NSTや医療事故防止などへの取り組みや、独自のクリニカルパスの作成などの小さなチームが複数存在している。この独自のクリニカルパスは、患者や家族でも治療目標が理解できるように工夫されている。こうしてチーム内で密に情報交換を行うことで、自然と多職種間のコミュニティが生まれ、医療者の専門性がより発揮されやすくなって

いる。

リハ専門職が関与しているNSTは、理事長の栄養に関する見識とリハビリテーションに対する考えが起点となっている。近森病院では、各病棟への管理栄養士の配属や的確な栄養評価が徹底され、患者の治療の促進が実現されている。各部署間での情報交換も緊密に行われ、2週間に1回の頻度で各部署の担当者が集まり、入院患者全員の情報交換をしている<sup>5)</sup>。つまり、NSTとリハビリテーションが協働することで、訓練の負荷量や食事姿勢についてのリハ専門職の専門性が発揮され、他の病院には見られない独自の差別化が図れている。

以上のように、近森病院のチーム医療が機能している背景には、病院の理念やビジョンが基盤となり、NSTや医療事故防止などの小さなチームが形成されている点が指摘できる。随所にみられる多職種連携が強固なチーム医療を作り上げるための原点となっている。

### 3. 医療法人鉄蕉会 亀田総合病院

亀田総合病院は、診療科34、病床数917床の急性期病院で、医療法人鉄蕉会が経営する亀田メディカルセンターの中核的存在である。亀田メディカルセンターは、亀田総合病院のほか、外来診療の亀田クリニック、亜急性期で病床数56床の亀田リハビリテーション病院などから構成される。同センターは、急性期治療から回復期のリハビリまで、チーム医療で質の高い診療・治療を提供し、千葉県南部の拠点病院となっている。1日の平均外来患者数は約3,000名である。医療サービス全般にわたるISO9001や国際的な医療機能評価であるJoint Commission International (JCI) の認証を取得し、近隣のみならず、県内・県外・海外からの患者を多数受け容れ、高水準の医療サービスを提供している先進的な病院である。2021年にはNewsweekのWorld's Best Hospitalsで43位にランキングされている<sup>6)</sup>。

亀田メディカルセンターのリハビリテーション室は教育がブランドであると明言している<sup>7)</sup>。質の高いリハを提供するため、個人としても組織としても、ブランド価値を意識した組織

作りを行っている。新入職者への教育はもちろん、職種と職能を文書で定義し、各段階の履修最低基準を示して評価する標準的な教育システムが構築され、基礎的教育と専門的教育が体系的に行えるようになっている。

チーム医療に関しては、安房地域のリハビリテーション・サービスを効果的に提供するため、マトリクス組織体制を構築している<sup>8)</sup>。マトリクス組織とは、縦断的には専門職ごとに細分化する一方、各専門職のサービスの質を均一化するために、横断的に横串を通す体制のことである<sup>9)</sup>。

亀田総合病院はまた、海外からの実習生も積極的に受け入れ、異文化交流やグローバルな学びの場を提供している。例えば2016年には中国CITIC関連病院より2名の看護師を研修で受け入れ、2015年度には韓国にある養成校、鮮文大学の理学療法士学生の研修をしている。こうした研修では、急性期から生活期までの時期別のリハビリ、各事業所における運動器、脳血管、内部障害などの疾患別リハビリなど、日本と韓国が直面する少子高齢化に対する高齢化対策についての学びを深めている<sup>7)</sup>。

その他のユニークな取り組みとして、リハセラピストや歯科衛生士を目指す学生のための「亀田メディカルセンター、リハビリキャンプ 2019夏」(1泊2日)を実施し、将来必要な技術の指導を受ける体験学習や施設見学を行う体験見学会も実施している<sup>10)</sup>。

以上のように、亀田総合病院は、他の病院と比べて、リハ専門職に対しての教育システムが非常に充実している。チーム医療もマトリクス組織で実施され、各診療科が掲げる理念や継続教育に対する目標が異なる専門職間の信頼関係をより強固にしている。加えて、入職前・入職後のみならず、キャリアの各段階に応じた充実した研修制度や教育システムをグローバルな視点で推進していることが特徴的である。

### 4. 医療社団法人KNI 北原病院グループ

北原病院グループは、脳神経外科を中心に、循環器内科・神経内科・消化器・外科・精神科など多数の診療科があり、ITを駆使した先進的な医療サービスを国内のみならず海

外へも展開している。2016年10月には、カンボジアのプノンペンに救命救急機能を持つサンライズジャパン病院を開院し、2017年にはベトナム、2018年にはラオスへと進出している<sup>11)</sup>。

北原リハビリテーション病院では、24時間365日、救急患者を受け入れ、社会復帰に向けた集中的なリハビリテーションを実施し、予防医療、救急からリハビリテーション、在宅介護まで一貫した医療を提供している。脳血管疾患の患者への就労支援や、精神疾患の患者への農業を利用したリハビリテーション、八王子市民を対象とした市民公開講座・病院祭といった病院外の活動についても幅広く行い、地域に貢献している。

北原病院は、若手にも活躍の場が与えられるよう、トップダウン型ではなく、役職も年功序列で判断しない組織を目指している。また、リハ専門職が病院運営の立場として活躍する機会が与えられやすい組織体制が構築されている。リハ専門職の育成もユニークで、カンボジアのサンライズジャパン病院に若手枠・ベテラン枠という形でスタッフを派遣している。新人研修ではグループで新事業の案を作り、採用された案は系列の株式会社KMSIで事業化され、提案した本人が参画する仕組みが作られている。すでに配食サービスや農業と絡めたサービスなどの実績があり、患者の視点に立った新しい事業が展開されている<sup>12)</sup>。

同グループのリハ専門病院である北原リハビリテーション病院では、脳梗塞のゴールデンタイムと言われている発症から3か月の間に、徹底したリハビリテーションを実施している。それが数値でも示されており、平均在院日数34.8日（全国平均88.2日）、在宅復帰率77.5%（全国平均73%）、FIM利得（リハビリ効果指標）20.3点（全国平均17.7点）と、いずれも全国平均を超えている。

これらの数値が達成できる理由として、1日3時間のリハビリの中でのユニークな取り組みや、患者の視点に立ったリハビリに専念できる施設環境が挙げられる。患者は、オープンキッチンではワンランク上の食事を提供され、リハビリで疲れた身体を癒すリラックスエリア「森の中の温泉」を始めとする、ホテルのような建物・家具・ベッド、そしてサービスが経

験できる。

北原病院グループはIT化にも積極的に取り組んでいる。顔認証システム導入による入院管理、リハビリテーションや看護の記録の音声入力、医療データのスマートフォン閲覧・編集、データのAI解析による介入方法の検討などを通じて、業務の効率化が図られている。リハ専門職も患者のニーズに基づき、リハビリ配信サービスの導入を提案したり、オンライン面会でコロナ禍でも患者と家族のコミュニティが図れる方法を模索したりするなど、専門性に根差したIT化への貢献を行っている。

#### IV. 複数ケーススタディのまとめと課題

今回、取り上げた3つの先進事例では、組織や人材教育システムを革新し、病院経営にリハ専門職が積極的に関与できる体制が整っていた（表-2）。その特徴は、3点で要約できる。

第1に、いずれの病院においても、リハビリテーション強化による平均在院日数の短縮が実現されていた。各医療機関のデータによると、近森病院は2018年で15.2日（全国平均27.8日）、亀田総合病院は2017年で19.0日（全国平均28.2日）、北原病院グループは2020年で13.4日（全国平均27.9日）と、全国平均に比べると平均在院日数は圧倒的に短い。

第2に、地域の拠点病院として、3病院とも急性期から在宅医療まで一貫した医療を提供し、国内・海外のコミュニティに貢献していた。近森病院は、課題先進県である高知県において、入院患者数や手術件数を高く維持している。亀田総合病院や北原病院は、グローバルな視点で医療を提供し、国内に留まらず海外とも交流を深め、グローバル展開を進めている。

第3に、院内での人材育成プログラムや次世代への働きかけについて、いずれも教育システムを強化していた。とりわけ北原病院は、他の2病院と比べて規模は小さいながらも、新規事業の提案や株式会社での運用、海外での経験などで、豊富な経験ができるプログラムを実施している点が

注目された。

3つの事例はいずれも、リハビリテーション部を含む各専門職の先駆的な取り組みや、専門性に特化した分野に特化していることから業界内における知名度が高い。近森病院のリハビリテーションは、NSTとコラボした治療の取り組みが全国のリハ専門職から注目されている。亀田総合病院は、教育制度が優れていることに加え、リスク管理の分野では書籍や研修会で先進的な情報発信を行っている。北原病院も、リハ専門職のグローバル進出、ITやAIを活用したデータ管理や業務の効率化が先駆的な働き方として参考にされている。

本稿で検討した先進的な成功事例は実践的な示唆に富むものであるが、今後は成功事例のみならず、失敗事例の検討も行い、より多くの他の病院において解決すべき課題を明らかにしていきたい。

#### 注

- 1) 厚生労働省国家試験合格発表ウェブサイト 理学療法士・作業療法士 (2021年3月23日), 言語聴覚士 (2021年3月26日) (2021年8月13日参照)。  
[https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shikaku\\_shiken/goukaku.html](https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shikaku_shiken/goukaku.html)
- 2) 令和2年版厚生労働白書によると、「地域包括ケアシステム」とは、地域の事情に応じて高齢者が、可能な限り、住み慣れた地域でその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、医療、介護、介護予防、住まい及び自立した日常生活も支援が包括的に確保される体制のことをいう。
- 3) 近森病院ウェブサイト <https://www.chikamori.com/> (2021年8月11日参照)。
- 4) 近森会グループからのメッセージ <https://www.chikamori.com/group/about/philosophy/> (2021年8月12日参照)。
- 5) 近森病院で勤務しているリハ専門職 (作業療法士) にメールで行ったヒアリング調査を基に記述。
- 6) 医療法人鉄蕉会 医療ポータルサイト <http://www.kameda.com/> (2021年8月13日参照)。
- 7) 亀田メディカルセンター リハビリテーション事業部ウェブサイト [http://www.kameda.com/pr/rehabilitation\\_dep/education.html](http://www.kameda.com/pr/rehabilitation_dep/education.html) (2021年8月13日参照)。

- 8) 亀田総合病院ウェブサイト (2021年8月12日参照)。  
[http://www.kameda.com/ja/general/medi\\_personnel/workplace/rehabilitation/index.html](http://www.kameda.com/ja/general/medi_personnel/workplace/rehabilitation/index.html)
- 9) マトリクス組織とは、事業部制の分権化と機能別組織の専門性を併せもつ組織である。両者2系統の組織が存在するため、2人のポストが存在することになる (田中・古川, 2009)。
- 10) 亀田総合病院ウェブサイト リハセラピスト (PT・OT・ST・歯科衛生士) をめざす学生のための「亀田メディカルセンター リハビリキャンプ 2019 夏」  
<http://www.kameda.com/ja/general/info/event/detail/453.html> (2021年8月12日参照)。
- 11) 北原病院グループ ウェブサイト <https://kitaharahosp.com/> (2021年8月11日参照)。
- 12) 現在、同病院に勤務し、リハ科長の経験のある理学療法士に対してのインタビュー調査に基づく。

#### 引用文献

- 近森病院ウェブサイト <https://www.chikamori.com/> (2021年8月11日参照)
- 半田一登 (2015). 「近未来における理学療法の課題と展望」(奈良勲・木林勉・河野光伸・大西秀明・影近謙治『実学としてのリハビリテーション概観』文光堂所収, 153-154頁)
- 一般財団法人日本公衆衛生協会・一般社団法人日本作業療法士協会・公益社団法人日本理学療法士協会 (2021). 『リハビリテーション専門職の活動の実態及びその有効性についての調査』  
[https://www.japanpt.or.jp/assets/pdf/activity/investigation/suishinjigyou\\_houkokusho\\_r02.pdf](https://www.japanpt.or.jp/assets/pdf/activity/investigation/suishinjigyou_houkokusho_r02.pdf)
- 医療法人鉄蕉会 医療ポータルサイト <http://www.kameda.com/>
- 岩井信彦 (2020). 「理学療法 (士) の役割とその職域」(奈良勲・高橋哲也・内山靖『理学療法概論 第7版』医歯薬出版株式会社所収, 147-150頁)
- 亀田メディカルセンター リハビリテーション事業部ウェブサイト  
[http://www.kameda.com/pr/rehabilitation\\_dep/education.html](http://www.kameda.com/pr/rehabilitation_dep/education.html)
- 亀田総合病院ウェブサイト リハセラピスト (PT・OT・ST・歯科衛生士) をめざす学生のための「亀田メディカルセンター リハビリキャンプ 2019 夏」  
<http://www.kameda.com/ja/general/info/event/detail/453.html> (2021年8月12日参照)

- 北原病院グループ ウェブサイト <https://kitaharahosp.com/> (2021年8月11日参照)
- 木村憲洋・的場匡亮・川上智子 (2013). 『1からの病院経営』 碩学舎
- 小林孝之 (2015). 「日本における動物理学療法リハビリテーション構築の課題」 『理学療法学』 42 (8) .718-719頁
- 公益財団法人日本理学療法士協会 (2021). 「理学療法士国家試験合格者の推移」 (2021年8月15日取得)  
同協会ウェブサイト <https://www.japanpt.or.jp/activity/data/>
- 厚生労働省 (2020). 『令和2年版 厚生労働白書』 日経印刷株式会社
- 厚生労働省国家試験合格発表サイト 2021年3月 (2021年8月15日参照)  
[https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shikaku\\_shiken/goukaku.html](https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shikaku_shiken/goukaku.html)
- 真野俊樹 (2019). 『医療マーケティング 第3版』 日本評論社
- 室井宏育・折内英則・根田英之 (2015). 「大災害時の理学療法・作業療法の支援の課題と展望」 (奈良勲・木林勉・河野光伸・大西秀明・影近謙治 『実学としてのリハビリテーション概観』 文光堂所収, 178-179頁)
- 猶本良夫・水越康介 (2012). 『病院組織のマネジメント』 碩学舎
- 新田収 (2016). 「発達障害の基本的な理解と理学療法士の役割」 『理学療法学』 43 (3) .57-58頁.
- 斉藤秀之・能登真一 (2020). 『リハビリテーション管理学』 医学書院
- 田中滋・古川俊治 (編) (2009). 『MBAの医療・介護経営』 医学書院