

Medical Management Specialist MMS NEWS

2011
3/1
3月号

●発行/一般社団法人
日本医療経営実践協会
(JMMPA)
〒101-0033 東京都千代田区神田岩本町4-14
神田平成ビル7F
●編集/日本医療企画
●毎月1日発行

お問い合わせ先 一般社団法人 日本医療経営実践協会 事務局 TEL.03-5296-1933 FAX.03-5296-1934 http://www.jmmpa.jp/

一般社団法人日本医療経営実践協会 主催 「平成23年『医療経営士』新年の集い」

「医療経営士」第1期生が集結 活発な交流・意見交換が行われる

一般社団法人日本医療経営実践協会は1月30日、アルカディア市ヶ谷(東京都・千代田区)にて平成23年「医療経営士」新年の集いを開催した。当日は吉原健二代表理事をはじめとする協会関係者のほか、『医療経営士テキストシリーズ』(日本医療企画)執筆者、昨年9月に実施された第1回「医療経営士3級」資格認定試験の合格者など約50人が参加。参加者間で活発な意見交換が行われ、盛況のうちに幕を閉じた。



協会役員や執筆者も多数参加
医療経営士の活躍に期待させる

開会の挨拶に立った
吉原健二代表理事(財)



吉原健二代表理事

「皆さんには、医療機関が当面するさまざまな問題を広い視野から、的確かつ迅速に解決する能力が求められている」と述べた。そのうえで「資格の認定事業においては認定側にも一定の見識が求められる。今後も医療経営士の育成に関しては、当協会が使命感と責任感をもって進めていきたい」と協会運営のあり方を表明した。



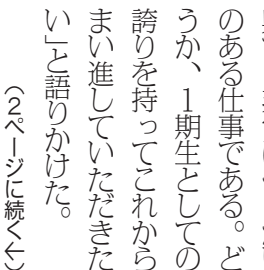
村上正泰氏

営をどのようにしたら良くしていけるのかを一緒に考える、仲間として共に努力していきたい」と呼びかけた。続いて『医療経営士テキストシリーズ』の執筆者を代表して挨拶した村上正泰氏(山形大学大学院医学系研究科教授)は、1年以上前に医療経営士の構想に賛同し、本テキストを執筆したことを振り返って「時代の要請に合った資格で、こうした取り組みが日本の医療にとって必要である」と思っており、執筆に携わった。



須田 清監事

また、現場同士の「横のネットワーク」の重要性について触れ、各現場では、さまざまな工夫・取り組みがなされている。地域性や病院機能の違いもあろうが、全国各地の取り組みをこういった集まりを通じて情報交換し、啓発し合うことで現場から日本の医療を良くできると思う」と話した。



(2ページに続く)

その後、役員を代表して挨拶をした須田清監事(弁護士、埼玉県医師会法律顧問)は、第1回3級試験の合格者に祝いの言葉を述べたうえで、「皆さんは医療経営士第1期生。わが国の医療界に、この医療経営士という人材が根付くかは皆さんのこれからの活躍にかかっている。私も協会役員もできるだけのバックアップをしていきたい」と期待を寄せた。

4月発刊!! 医療現場のための 病院経営のしくみ② — 経営課題の構造理解と改善活動の実践 —

大ヒット作「病院経営のしくみ」の続編。今作では、人・モノ・金・情報・サービスの経営資源について、その構造理解を促し、改善するための具体策を提示します。病院経営、医療現場、研究機関、教育機関、企業など多彩な執筆陣により幅広い見地から解説。 A5判/並製/本文2色刷り/200頁(予定)/定価: 2,100円(本体2,000円+税)

●病院経営のしくみ/木村憲洋(高崎健康福祉大学准教授) ●人材管理の実践/渡辺明良(聖路加国際病院会計部門チーフ) ●取引事業者・企業との交渉と管理の実践/木村憲洋 ●財務と管理会計、資金繰りの実践/古川 淳(キャピタルメディカ代表取締役、公認会計士) ●病院内の情報分析の実践/木村憲洋 ●マーケティングと広報の実践/井村健司(あきる台病院副院長) ●医療サービスにおけるIEとIT、VEの実践/佐藤 謙(神原記念病院監理部長) ●病院経営のあるべき姿/野末 睦(庄内余目病院院長、MD) ●医療の質と将来の医療/山本雄士(独)科学技術振興機構研究開発戦略センター、MD

お問い合わせ先/(株)日本医療企画 〒101-0033 東京都千代田区神田岩本町4-14 神田平成ビル TEL:03-3256-2862 FAX:03-3256-2865 詳しくは 病院経営のしくみ 2 検索

「医療を救う一助になれば」 医療経営士からの決意表明

乾杯の音頭をとった遠藤正樹 関東支部長(医療法人社団康明会常務理事・法人本部長)は、自身が病院に入職した当時のことを思い出しながら「右も左もわからないまま、診療報酬の解釈やその他の実務など、がむしゃらにやってきた。25年が経って、自分が教育をしなければならぬ立場になった時、こういったすばらしいテキストをつくっていただいたことを感謝している」とテキストの執筆陣に謝辞を述べたうえで、協会の発展と医療経営士がよりよい社会を築くうえで必要な資格になっていくことを願い、乾杯の発声をした。

その後設けられた歓談の時間には、医療経営士3級合格者や協会役員、テキスト執筆者が入り交じり、活発に意見交換を行う様子が見られた。

歓談の合間に行われた医療経営士3級合格者の自己紹介および挨拶では、指名を受けた合格者たちが、医療経営士をめざしたきっかけや今後に向けた決意、協会への要望などを語った。「経営士の資格をもってこれからも研鑽を重ね、日本の医療を救う一助になればと思っている」といった決意表明や、「多くの人が勤務の傍ら勉強をしていると思うので、eラーニングなどで、働きながら学べる環境をつくっていただければ」などの協会への要望も聞かれた。

最後に閉会の挨拶をした皆川尚史代表理事代行(旭健康・医薬情報ネットワーク事業協会理事)は、「第一回の医療経営士の集いを開催でき、皆さんのやる気とパワーをいただいた。このパワーをできるだけ持続的にサポートしていく。私も協会役員は、皆さんと一緒にこれから最善の努力をすることを誓い申し上げます」と締めくくった。

「新年の集い」参加者の声

●医療経営士

金城悠貴さん

(横須賀市立うまわち病院)
私は、「病院の経営をしたい」と志して病院に入職しました。「病院には経営が不在である」といわれて久しいですが、それは、「多様なタレントを活かすマネジャーの不在」と同義なのではないでしょうか。今は経営が根付いていなくても、いずれそういう時代が来た時にタレントを活かすマネジャーになりたいと考え、経営トップである院長のもとで教を請うべく現在の病院に入りました。

実際、現場ではさまざまな経験を積むことができますが、「経営理論や手法を体系立てて学ぶにはどのようにすれば良いのか」と悩んでいました。そんな時、医療経営士テキストシリーズに出会い、これはチャンスだと感じました。今回『医療経営士』新年の集い』に参加し、「自分と同じことを考えている人がこれだけたくさんいたのだ」と実感でき、うれしく思っています。

中村直也さん

(学校法人原田学園)
私は、看護師ほか医療職を育成する専門学校で、就職指導を担当しています。今回、医療経営士という資格ができたこと聞き、これから医療機関に入って行く学生たちが経営という意識をもって現場で働ければなお良いのではないかと考え、その道を少し示したいとの思いから資格を取得しました。医療現場の方が「医療経

営士」という意識を持って病院の全体を考えられるような環境をつくれば、と思っています。

福島通子さん

(塩原公認会計士事務所)
特定社会保険労務士として会計士事務所に勤務しており、数多くの病院さんとお付き合いさせていただいています。医療経営士という資格ができたことをインターネットで知り、私どもの所長から「ぜひ受けてみたらどうか」と持ちかけられ、チャレンジしました。私は今年の春に大学院を卒業しますが、その修士論文は「医療現場の労務管理」をテーマにしました。これからも医療関連の労務管理を中心に、皆さんのお力も借りながら病院が良い環境をつくれるお手伝いをしたいと思っています。

古石至章さん

(株ホギメディカル)
今回の医療経営士試験の合格により、皆様とご縁をいただいたので、これを機にさらに勉強に励んで参りたいです。私は20代の頃から医療経営と管理会計について勉強してきました。「世の中にこういった資格があればいいな」と思っていたところに、医療経営士を日本医療経営実践協会の皆様につけていただき、感謝しているところです。これから勉強して、少しでも役に立つ人材になっていきたいと思っています。どうぞお導きをよろしくお願いします。

●日本医療経営実践協会 関東支部長

遠藤正樹氏

(医療法人社団康明会常務理事・法人本部長)



関東支部では、医療機関の勤務者と関連企業勤務者が半数ずつといった構成になっています。出身母体も分野も異なる人が集まっているため、研究会活動においては最初から個別のテーマを設定するのではなく、開会後半年ほどは全体でディスカッションをし、そのうえで活動の方針を決めていきたいと思っています。

これからの15年間、少子・超高齢社会のなかで日本の医療は多くの問題を抱えていくこととなります。だからこそ、次世代を担う若手を育成しておくことが不可欠なのです。「医療経営士」認定・育成事業は、来る2025年の医療を支える人材を輩出できるものだと考えています。さまざまな職種の方に広く受験していただき、医療経営に関心を持つ仲間がたくさん生まれることを願っています。

また、医療機関関係者だけでなく医療システムや医薬品など多様な分野の医療関連企業の方が医療経営に興味を持つ仲間となることで、より幅広い視点で日本の医療について考えられるようになることを期待しています。目に見えないスキルやノウハウの議論を含め、参加者が現場で活かすことのできる活動を行ってまいりますので、よろしくお願いたします。

日本医療経営 実践協会 事務局からのご案内

協会会員優待の外部セミナーのご案内
【日本ベンチャー学会 医療イノベーション研究部会 公開シンポジウム―医療・介護の国際産業化と成長戦略】

当協会「医療経営士」会員は特別価格2000円(一般価格3000円)で参加できます。当日、受付にて会員証を提示してください。

【日時・会場】

平成23年3月13日(日)
午後2時～5時30分(※午後1時30分開場(懇親会6時))
(財)日本生産性本部
TEL:03-83307

東京都渋谷区渋谷3-1-1 生産性ビル
渋谷駅徒歩8分
http://www.jpcc-net.jp/
others/shibuya.htm/
参加受付電子メール
ice.79355@nifty.com

【おもなプログラム】
基調講演
『医療サービスの規制緩和と産業化』(多摩大学大学院 教授 真野俊樹氏)など

——各巻の著者・編者がポイント解説したテキスト対応DVD登場！—— 医療経営士テキスト対応DVDシリーズ

新発売!!

医療経営士中級テキスト(一般講座)対応DVD

●全10巻(10枚組) ●定価:29,400円(税込)
※各巻の分売はお取り扱いできません。

- 1巻 医療経営概論
- 2巻 経営理念・ビジョン/経営戦略
- 3巻 医療マーケティングと地域医療
- 4巻 医療ITシステム
- 5巻 組織管理/組織改革
- 6巻 人的資材・管理
- 7巻 事務管理/物品管理
- 8巻 財務会計/資金調達(1)財務会計
- 9巻 財務会計/資金調達(2)資金調達
- 10巻 医療法務/医療の安全管理



新発売!!

医療経営士中級テキスト(専門講座)対応DVD

●全9巻(9枚組) ●定価:26,460円(税込)
※各巻の分売はお取り扱いできません。

- 1巻 診療報酬制度と請求事務
- 2巻 広報・広告/ブランディング
- 3巻 部門別管理
- 4巻 医療・介護の連携
- 5巻 経営手法の進化と多様化
- 6巻 創造するリーダーシップとチーム医療
- 7巻 業務改革
- 8巻 チーム力と現場力
- 9巻 医療サービスの多様化と実践



好評発売中!!

医療経営士初級テキスト対応DVD

●全8巻(8枚組) ●定価:20,000円(税込)
※各巻の分売はお取り扱いできません。

- 1巻 医療経営史
- 2巻 日本の医療行政と地域医療
- 3巻 日本の医療関連法規
- 4巻 病院の仕組み/各種団体、学会の成り立ち
- 5巻 診療科目の歴史と医療技術の進歩
- 6巻 日本の医療関連サービス
- 7巻 患者と医療サービス
- 8巻 生命倫理/医療倫理



★中級一般講座・専門講座対応DVD 全19巻(19枚組) 特別価格:47,000円(税込)

お問い合わせ先/(株)日本医療企画 〒101-0033 東京都千代田区神田若本町4-14 神田平成ビル TEL:03-3256-2862 FAX:03-3256-2865

●関東支社 ☎03-3256-2885 ●関西支社 ☎06-7660-1761 ●九州支社 ☎092-418-2828 ●北信越支社 ☎076-231-7791

詳しくは **医療経営士 DVD**

リレー連載 医療経営士として押さえておくべき最新「医療経営」情報 第3回



今月の講師 井上貴裕氏 病院経営ストラテジスト

いのうえ・たかひろ●2007年、東京医科歯科大学大学院医歯学総合研究科医療政策学修士、経営学修士。医療法人の副理事長、有限責任監査法人トーマツを経て現職。

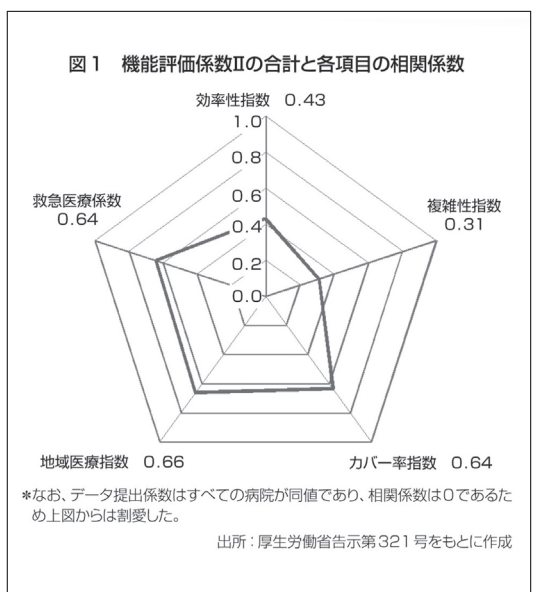
機能評価係数Ⅱの分析から見える これからの中小病院の生きる道

第3回目は、『医療経営士テキストシリーズ』(日本医療企画)の「日本の医療関連サービス」および「診療報酬制度と請求事務」を執筆された井上貴裕氏に、2010年度診療報酬改定で新たに導入されたDPCの機能評価係数Ⅱについて分析してもらった。そこから、今後中小病院がとるべき方向性について考えていただきたい。

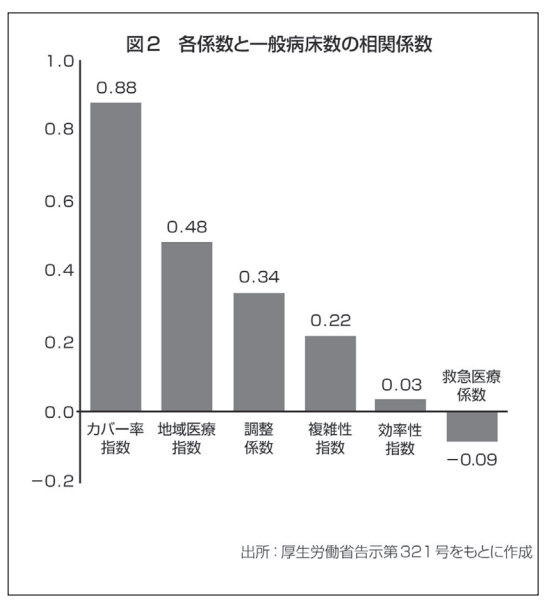
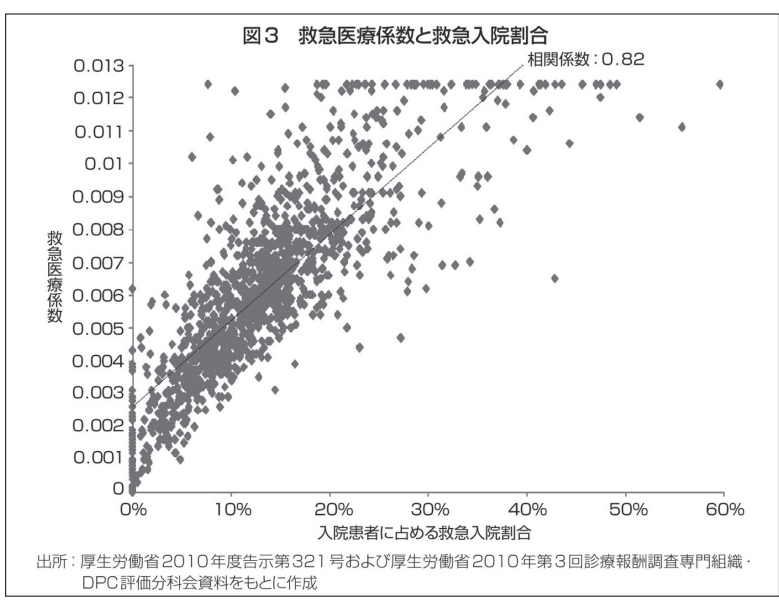
救急医療係数や効率性指数での高得点獲得に向けた取り組みを

2010年度診療報酬改定からDPCの調整係数が段階的に廃止され、新たな機能評価係数である機能評価係数Ⅱに置き換えが行われていく。今回改定では6項目が採用されたが、この6項目の重要度は異なっている。図1に示す相関係数が、1に近いものほど重要な係数であると考えられる。公表資料をもとに機能評価係数Ⅱの合計と各項目の相関係数を示したものであり、たとえば「救急医療係数が高かった病院は機能評価係数Ⅱの合計も高い」ということを意味している。この観点からいえば、地域医療指数、救急医療係数、カバー率指数が相対的に重要であるということになる。それに対して複雑性指数については有意な相関があるとは

図2に示したのは、機能評価係数Ⅱの各項目と一般病床数の相関係数である。これについてもすべてのDPC対象病院のデータを公表資料に基づいて算定している。ここからカバー率指数は一般病床数と有意に相関しており、規模の大きな病院が評価された係数であることがわかる。また、地域医療指数についても都市型より郊外型の中核病院に有利になっている。逆に考えれば、中小規模の病院の場合には、カバー率指数や地域医療指数で高得点を取ることは期待しにくい。救急医療係数や効率性指数に注力することが有効であることを意味している。しかし、救急医療係数の決定要因は図3に示すように、入院患者に占める救急搬送患者割合となっており、がん診療連携拠点病院のような予定入院の割合が多くなる病院には不利になり、循環器や脳神経系の専門病院では有利になる。機能評価係数Ⅱを高めるためには、自院の診療特性を踏まえた適切な戦略の策定が求められている。



今月のテキスト 医療経営士テキスト 中級・専門講座・1巻 「診療報酬制度と請求事務」 一医療収益の実態 編著者代表: 井上貴裕 体裁: B5判・144頁 定価: 2,940円 (本体2,800円+税5%)



2011年3月26日(土) 金沢市で開講! 「医療経営士2級」合格力養成講座(通学) 株式会社日本医療企画北信越支社 TEL.076-231-7791 FAX.076-231-7795

次代の経営を担う職員の育成に最適! 北陸(石川県、富山県、福井県)地区の115医療法人においては、2010年、増収・増益した法人4割、赤字・低収益3割(当社調べ)と、収益格差が拡大しています。その要因の1つに経営人材の不在が挙げられます。このような課題を解消するために、貴院の事務部門スタッフの経営実践力を強化しませんか! 本講座では、6月5日(日)、10月30日(日)に実施される『「医療経営士2級」資格認定試験』の対策、受講生同士の交流を通じた資質向上を図ります。 「医療経営士2級」合格力養成講座(通学) 主催: 株式会社日本医療企画 北信越支社 受講料: 13万円(税込/テキスト代別) ※前期、後期の分割払い可 期間: 前期2011年3月~5月(5回)/後期7月~9月(5回) 定員: 30名 対象: 医療経営士3級(初級)合格者、および将来の幹部候補。関連企業社員、医療機関に転職を希望する人など。

日程	講師	テーマ	対応テキスト
3月26日(土)	鐘江 康一郎 (聖路加国際病院 経営企画室)	『経営理念・ビジョン/経営戦略』	【一般講座】2巻
4月9日(土)	真野 俊樹 (多摩大学 統合リスクマネジメント研究科 教授)	『医療マーケティングと地域医療』	【一般講座】3巻
4月23日(土)	山本 康弘 (国際医療福祉大学 医療・福祉マネジメント学科 教授)	『事務管理/物品管理』	【一般講座】7巻
5月14日(土)	福永 肇 (藤田保健衛生大学 医療科学部 医療経営情報学科 教授)	『財務会計/資金調達』	【一般講座】8、9巻
5月28日(土)	須田 清 (弁護士、埼玉県医師会法律顧問)	『医療法務/医療の安全管理』	【一般講座】10巻
7月9日(土)	井上 貴裕 (病院経営ストラテジスト、元・有限責任監査法人トーマツ)	『診療報酬制度と請求事務』	【専門講座】1巻
7月23日(土)	藤山 裕之 (KCCSマネジメントコンサルティング 医療・介護コンサルティング部 京都課長)	『部門別管理』	【専門講座】3巻
8月20日(土)	鐘江 康一郎 (聖路加国際病院 経営企画室)	『経営手法の進化と多様化』	【専門講座】5巻
9月3日(土)	白濱 伸也 (日本能率コンサルティング シニア・コンサルタント)	『業務改革』	【専門講座】7巻
9月17日(土)	森川 富昭 (徳島大学病院 病院情報センター センター部長・病院教授)	『医療ITシステム』	【一般講座】4巻 【専門講座】8巻

※会場は石川県地産産業振興センター(金沢市) http://www.ishijiba.or.jp/access/index.htm ※時間は各日とも13~17時の4時間(都合により、カリキュラム、講師が変更になる場合もございます) ※講義外のテーマにつきましては、DVDにより各自学習していただきます。



●総務省

09年度、公立病院の赤字は6割に減

総務省は昨年末、公立病院改革プランの実施状況について調査結果をまとめた。「公立病院改革プラン」は、2009年12月24日に策定した「公立病院改革ガイドライン」において、病院事業を実施する地方公共団体に対して策定し、点検・評価・公表するよう要請したものの、これを踏まえて10年9月末現在での各地方公共団体の「公立病院改革プラン」の実施状況について調査した。同調査の結果によると、プラン策定団体は都道府県で46団体、市町村で589団体の合計635団体。99・7%がプランを策定していることとなる。未策定は奈良県、

広島県、石高町、いずれも今年度内に策定する予定だ。

プランを示した病院のうち09年に経常収支で黒字化したのは369病院(40・8%)。プランでは280病院(31・0%)が黒字化を目標としていたが、上回る結果となった。またガイドラインにおける目標年度である11年度に黒字化が見込まれるのは628病院で、これもプランの592病院(65・5%)を上回る。

また再編・ネットワーク化に係る計画では、ネットワーク化計画を策定した病院は79病院(8・7%)で、プランの86病院(9・5%)を下回った。「策定を予定していない」病院は109病院(12・1%)だった。

経営形態見直しに関しては、09～10年度9月に経営形態の見直しを実施した病院が110病院(12・2%)、一方、見直しを予定していない病院は178病院(19・7%)だった。

●厚生労働省

医療介護の連携について

課題や論点を確認

厚生労働省は1月21日、中央社会保険医療協議会(会長：遠藤久夫・学習院大学教授)の総会を開催し、2012年度診療・介護報酬同時改定に向け、医療と介護の連携の促進に向けた現状と課題、論点の整理を行った。

厚労省によると、在宅療養支援診療所の数は増加傾向にあるものの、過去1年間に在宅医療を提供していない機関、あるいは1人も看取りを行っていない機関は相当数にのぼる。さらに、1人医師開業医が多く負担が大きいため、といった問題や緊急時の入院受け入れ病床の確保の課題も挙がっているという。

そこで在宅療養支援診療所・病院の検討事項として、①緊急時の連絡体制については自宅での療養上必要とする割合が高い一方で、在宅療養支援診療所の負担は大きい、自院の複数の医師による当番制や24時間連絡対応を行う看護職員等の配置など、システムの対応を行っている在宅療養支援診療所の評価

についてどのように考えるべきか、②入院機能を有する医療機関との連携により24時間対応や緊急入院体制を確保し、自院で看取りを行っている在宅療養支援診療所等の評価についてどのように考えるか、③地域の在宅医療において24時間対応や緊急時入院病床を確保するうえで、在宅療養支援病院に期待される役割にはどのようなものが考えられるか、④の3つが示された。

●政府

新成長戦略実現2011を閣議決定

政府は1月25日、今年取り組むべき成長戦略を定めた「新成長戦略実現2011」を閣議決定した。

このうち医療分野では、「国際医療交流の促進」「外国人医師・看護師による国内診療を可能とするなどの規制緩和」「医療情報化の推進」「遠隔医療の適切な普及のための現行規制解釈・要件明確化」「特別養護老人ホームへの社会医療法人の参入、公益性等を踏まえた運

営主体規制の見直し」「地域包括ケア推進の法体系等の整備」などが盛り込まれた。

このうち「国際医療交流の促進」に関しては、①外国人患者およびその付き添い人について、医療目的に特化した「医療滞在ビザ」の運用および長期滞在可能な在留資格を付与する取り扱いを1月から開始する、②医療言語人材を育成するため、3月までに医療機関での通訳実習および修了試験を実施、③が2011年の主要な成果と課題として示された。

●セミナー案内

「メディカルコーチング研究会」設立記念講演「医療業界におけるコーチングの有用性」

- 【日時】
①2月25日(金)13:00～16:00(開場12:30)
②2月26日(土)17:00～20:00(開場16:30)
※①、②のどちらかに御参加下さい。

「会場」マンダリンオリエンタル東京 ボールルームⅠ・Ⅱ(東京都中央区日本橋室町2-1-1 日本橋三井タワー3階)

「参加費」1万円
「講演概要」米国でのメディカルコーチング活用の最新事情および国内の医療現場での对患者、院内スタッフ間での活用事例紹介。

「おもな講演者」
◆鐘江一郎氏(聖路加国際病院経営企画室/医療経営修士(MHA))※両日
◆畑埜義雄氏(和歌山県立医科大学附属病院前院長/麻酔科教授)※25日

◆岡林純賀子氏(竹下病院看護部長)※26日
「お申し込み」
http://www.coacha.com/medical/event/

●出版案内

2月18日電子書籍『医療経営士第3級認定試験予想問題・解説・関連論点集』(長英一郎(東日本税理士法人副所長・公認会計士)著、電子書籍パブリッシング)
http://pbooklog.jp/発行、1000円)が発売されます。

3月13日実施の「第2回医療経営士3級資格認定試験」の予想問題60について、解答および解説、関連論点を掲載。

2011年3月13日(日)実施
第2回「医療経営士3級」資格認定試験 予想問題
弱点克服!! 「診療報酬編(連載第2回)」

診療報酬編(連載第2回)

第2回「医療経営士3級」資格認定試験 予想問題

問1 医療機関の医業収入である診療報酬について、以下の選択肢のうち適切なものを3つ選べ。

【選択肢】

- ① 保険適用されない医療行為は自由診療として患者が全額負担する。
② 病院経営実態調査(厚生労働省)などによれば、病院の収入は8割以上が保険診療によるものである。
③ 入院基本料は、看護配置(看護職員1人当たりの患者数)が手厚く、患者の平均在院日数が短いほど、高い診療報酬が設定されている。
④ 入院であれば入院基本料が算定されるため、初診料は算定されない。
⑤ 診療報酬は公定価格であるために、政策の急な方向転換によって医療業界が打撃を受けるというデメリットも併せ持っている。

問2 医療政策が診療報酬に及ぼす影響について、以下の選択肢のうち適切なものを3つ選べ。

【選択肢】

- ① 70歳以上(寝たきり等の場合65歳以上)の高齢者の自己負担額が国策として無料だった時期がある。
② 患者の早期社会復帰を促進し医療費を適正化するために、平成22年の診療報酬改定で医療療養病棟入院基本料が従来の報酬体系から大きく2分され、医療の必要性が比較的低いとみなされる患者が多く集まる病棟の診療報酬が減額された。
③ 診療報酬は公定価格であるため、特に社会的な背景による影響は受けにくい。
④ 出来高払い方式は、保険財源の危機的な状況が迫りつつある日本では、包括払い方式に比べて医療費抑制効果が期待されている。
⑤ 患者の早期社会復帰という医療政策は一般病棟だけではなく、精神科病棟にも影響を及ぼしている。

○ 解答・解説については、日本医療経営実践協会ホームページ(http://www.jmmpa.jp/jmp_mmc_collabo.html)に3月8日(火)に掲載予定。

作問/解答・解説: 東日本税理士法人 中小企業診断士 星 多絵子 ホームページ http://www.higashinihon.or.jp/ ブログhttp://blog.livedoor.jp/zvezdahoshi/

協力: 『最新 医療経営Phase3』編集部(日本医療企画)