

地域医療における市民病院のあり方に関する

最 終 答 申

佐 野 市 政 策 審 議 会

# 地域医療における市民病院のあり方に関する最終答申骨子

## はじめに

### 1. これまでの市民病院における経営課題

- (1) 市民病院の現状と役割
  - 救急医療
  - へき地診療所支援病院
  - 健康福祉事業
- (2) 市民病院の課題
  - 経営論議が不十分
  - 公的病院としての役割が経営判断を鈍らせている
  - 運営費補助金のルールが不明確
  - 職員の新陳代謝が進まない
  - 経営改善策と人的見直しが連動されない
  - 病院規模に見合う適切な医師が確保できない

### 2. 地域医療における市民病院のあり方

- (1) 経営責任体制を確立した病院経営
  - 経営体制の検討・・・医療行為に関する責任者と病院経営に関する責任者を明確化し、経営を念頭に置いた執行体制にする。
  - 組織体制の検討・・・医療現場の活力と経営の改善手腕を発揮しやすい組織にする。
  - 職員の意識改革・・・経営に関する意識を一致させる。
- (2) 透明度の高い病院経営
  - 経営状況等の情報の積極的公開
  - 経営健全化計画（仮称）の策定
  - 医業収益率の拡大・・・医師の確保、外来患者の増加、病床利用率の向上を目指す。
  - 繰入金ルールの見直し・・・削減目標を定める。
  - 人件費の適正化・・・職員定数の見直しや業務の民間委託を積極的に行う。
  - 運営委員会の活用・・・経営改革の達成状況を運営委員会で評価する。

- ( 3 ) 市民が必要とする病院
  - 患者サービスの向上
  - 予防活動の充実
  - 積極的な広報活動
- ( 4 ) 時代の変化に対応した病院
  - 高齢化社会への対応・・・老人福祉医療をトータル的に行う病院施設として充実させる。
  - 少子化社会への対応・・・小児救急は継続し、収益の向上に努力する。
  - 慢性期医療への対応・・・透析など慢性疾患の患者に対する医療も充実させる
  - 診療科目の検討・・・必要な医療を提供するため、診療科の新設や見直しを行う。
- ( 5 ) 関係医療機関との連携強化
  - 関連大学病院との連携・・・医師の安定した確保や高度医療の対応など、関連大学病院との連携を強化する。
  - 近隣病院との連携・・・佐野厚生総合病院、佐野医師会病院、足利赤十字病院との連携を強化する。
  - 診療所や開業医との連携
    - ・・・佐野市が経営する5診療所と地域の開業医との連携を強化する。

### 3 . 経営改善に向けた取り組み対策

- ( 1 ) 医師獲得への取り組み・・・医師の獲得に最優先で取り組む。
- ( 2 ) 市長への報告・・・院長や事務部門の責任者は、定期的に市長へ経営状況の報告と協議を行うこと。
- ( 3 ) 事務部門の専門化・・・事務部門の人材配置を少数精鋭にする。また、管理職には病院経営や医療の状況に精通したものを配置する。
- ( 4 ) 人材の育成・・・人材の登用、育成を積極的に行う。
- ( 5 ) 改革を支援する所管部署の設置や組織体制の整備
  - ・・・改革を支援する新しい部署を設置する。また、地域医療全体を検討するための、組織体制を整備する。

### 4 . 今後の運営体制について

- ( 1 ) 地方公営企業法の一部適用
  - ・・・医療行為と病院経営に関する責任者が不明確になる。
- ( 2 ) 地方公営企業法の全部適用
  - ・・・これまでの運営形態の延長上であり、解決につながらない。
- ( 3 ) 地方独立行政法人・・・別法人設立の必要があるが、理事長の権限は限定される。また、中期計画等は別の経営形態でも可能である。

( 4 ) 指定管理者制度・・・開設主体は設置者である市が担うため、政策医療の維持が可能。また、経営は民営化されるため効率的な経営が期待できる。

検討の結果、審議会の意見としては、指定管理者制度導入に向けて取り組むべきとの結論に達した。今後は、答申で提案した諸事項を実践しつつ、早期に指定管理者制度を導入するよう提案する。

## 5 . まとめにかえて

## はじめに

佐野市政策審議会は、「佐野市民病院の現状と役割について再確認するとともに、地域医療機関として今後のあるべき姿について調査審議し、答申をいただきたい」との諮問を市長から受け、平成17年9月30日以降7回にわたり検討して、平成18年4月27日に中間答申を既に提出したところである。

中間答申の検討に当たっては、まず、市民病院の概要やその役割、さらに、過去10年にわたる経営状況や旧栃木県・県南総合病院時代の経営改革の状況などを確認した。そのうえで、本市における病院や診療所、救急医療、小児医療、高齢者医療、さらに、介護事業も含めて現状と課題、地域の医療や福祉のあり方について審議を重ねた。

その結果、中間答申は、1．これまでの市民病院における経営課題、2．地域医療における市民病院のあり方、3．最終答申にむけて、として取りまとめたものである。

最終答申は、中間答申で触れられなかった、3．経営改善に向けた取り組み対策、4．今後の運営形態について、を検討し、先に提出した中間答申と合わせたものであり、審議は平成18年5月25日以降、4回にわたった。

また、最終答申の審議をするために、審議会委員は、平成18年2月17日には千葉県千葉市、3月27日には東京都大田区で開催されたシンポジウムや、県内で開催された講演会に参加し、各地の状況やそれぞれの運営形態の問題点等を調査研究した。このような経過を踏まえ、慎重に審議した結果をまとめたのが、最終答申である。

最終答申に示された方策を達成するためには、多くの努力と知恵が必要である。そして、内容も多岐にわたり病院内部だけでなく、佐野市の関係者総てが努力し、知恵を出し合わなければ達成できないものである。佐野市民病院がこれからも市民に愛される病院であり続けるために、関係者全員の真摯な取り組みを期待する。

平成18年9月

佐野市政策審議会  
会長 芳村安司

## 1. これまでの市民病院における経営課題

### (1) 市民病院の現状と役割

佐野市内には、市民病院をはじめ、佐野厚生総合病院、佐野医師会病院、佐野中央病院、両毛病院の5病院があるが、一般診療病院は両毛病院を除く4病院である。

このうち市民病院は、佐野市の北部地域における唯一の病院であり、昭和49年の開院から地域の中核医療機関として、その使命を担って30年余りが経過した。

佐野市の北部における地域医療の特徴として、開業医が多い南部地域と比較して、開業医が少なく、特に飛駒・野上・氷室地区等には開業医がいないことがまずあげられる。そこで、これまで公的医療機関である市民病院や診療所が、地元に着目して地域医療を支えていた。

市民病院には、地域住民のニーズに答えるために診療科を増設し、医療の総合施設として発展してきた歴史がある。さらに近年は、周辺地域で急速に高齢化が進行しているため介護老人保健施設あそヘルホス、訪問看護ステーション、訪問介護事業所、居宅介護支援事業所、地域型在宅介護支援センターの設置なども行っている。

また、地域医療について次の役割も担っている。

#### 救急医療

- ・2次救急に対応するために、佐野厚生総合病院、足利赤十字病院を合わせて、佐野・足利地域の病院群輪番制病院として診療にあたっている。
- ・小児救急に対応するために、市内の22時30分以降の夜間初期救急を佐野厚生総合病院と分担して実施している。

#### へき地診療所支援病院

- ・市内に5ヶ所ある市立診療所のうち、常盤診療所を除く、飛駒・新合・野上・氷室の4診療所に対し、へき地診療所支援病院として支援を行っている。

#### 健康福祉事業

- ・企業の集団検診に応じるほか、地域住民の予防接種を実施している。
- ・佐野・田沼・葛生でこれまで別々に実施されていた、健康福祉部所管の高齢者対策事業及び障害者対策事業である「緊急通報システム」の通報先を平成17年度から一括して受入し、緊急時の相談に応じている。

### (2) 市民病院の課題

これまで市民病院は、その地域性や時代のニーズにあわせて、施設等を整備し、佐野市北部地域における拠点病院として重要な役割を果たしてきた。

しかし、新医師臨床研修制度の導入や診療報酬の引き下げ、さらに開業医を

志向する医師の増加など、医療をめぐる環境が大きく変化してきたが、これらの変化に対し、医師の確保などにおいて適切に対応できず、医業収益が減少している。

そこで、これまでの市民病院のあり方について、審議会で検討を加えたところ、市民が必要とする地域医療を提供してきた病院であるが、現在、次の問題点が指摘できる。

これまで一部事務組合だったことや、病院経営という特殊な事業のため経営上の問題を論議することが不十分であった。

公的病院としての役割と不採算部門の調整が経営判断を鈍らせている。

平成2年度から経営における損失を計上するようになり、平成4年度から運営費補助が行われた。また、これまで繰出されていなかった繰出基準金については、平成7年度から総務省で定めた繰出基準に基づき繰出金を拠出するようになったものの、以後において経営赤字の補填分として運営費補助金が継続的に支出されるようになってきた。そのため、運営費補助金に対しても赤字額の一部を補助するという一方で、その支出に対するルールや支出する根拠が不明確であったほか、十分な補填が行われなかったことから、経営における損失の増大を招いた。

職員の年齢構成において事務部など高齢化している部署があり、新陳代謝が思うように進まないため、人件費の高騰を招いている。

院外処方導入など経営改善策の取組みと、人的配置の見直しが連動されず経費節減の施策が不十分となっている。また、院外処方に伴う医業収益の減少から人件費率(医業収益に占める人件費の割合)が高くなっている。病床数に対して適切な医師が確保できず、医師の充足率不足から病棟休棟をこなすことができない状況にある。また、医師不足から外来患者や救急患者を受入れることが不十分な体制のため、他の病院に転院せざるを得ない状況が発生している。

## 2. 地域医療における市民病院のあり方

このような問題点を抱える市民病院だが、佐野市北部地域における拠点病院として、市民に対する基本的な患者サービスの向上を念頭におき、これらの低下を逸することなく取り組むという、医療の基本的方向を堅持することが必要である。

しかし、この役割を有効かつ効率的に担うには、公的医療機関としてそのあり方を十分に精査し、過去にとらわれず、時代と地域の現状を認識した上で、早急に経営基盤を確立していくことが不可欠である。

そこで、審議会は、地域の中核病院として長期、中期、短期の明確なビジョンを持つ必要があることを提言する。

長期目標は、市民病院の理念である「市民と地域社会のための、思いやりと愛情に満ちた病院」を達成することである。

そして、中期目標として「市民のニーズに即した医療を、地域の医療機関と連携して提供する」ことを病院改革の柱として掲げ、以下、短期目標として下記の諸施策を提言したい。

## (1) 経営責任体制を確立した病院経営

### 経営体制の検討

市民病院は、これまで一部事務組合だったことや、病院経営という特殊な事業のため経営上の問題を論議することが不十分であり、経営者の病院経営に関する専門的知識が不足していたと想定され、十分な経営手腕が発揮されていなかった。

そこで、地域医療の確保という点を念頭に置きつつも、医療行為に関する責任者と病院経営に関する責任者を明確にし、お互いの権限と責任を区分し、市長の統括のもとで経営を念頭に置いた執行体制を確立すること。

### 組織体制の検討

内部組織については、意思決定、意思疎通の迅速化、指揮命令系統を再考し、医療現場の活力と経営の改善手腕を発揮しやすい組織体制にすること。

### 職員の意識改革

職員すべての目的意識を明確にし、経営に関する意識を一致させること。そして、職員の日頃の努力が成果として発揮できるようにすること。

## (2) 透明度の高い病院経営

### 経営状況等の情報の積極的公開

病院の経営状況等の情報については、広報紙やインターネット等の媒介を通して積極的に公開すること。

### 経営健全化計画（仮称）の策定

病院の経営改善のためには、医業収益を増加させることと、医業費用を削減することが必要である。そのため、経営健全化に向けた具体的な目標と、その達成年度を明確にした実効性のある計画を策定し、その進捗状況を常に把握すること。

### 医業収益率の拡大

医業収益を増加させるために、医師の確保を最優先にすること。そして、信頼される医療機関として、検診業務を充実させるなど病院サービスの向上に努めて外来患者の増加を図ること。また、入院患者を確保できる診療科を

整備し、病床利用率の向上に努め、収益性の高い利用が図れるようにすること。

#### 繰入金ルールの見直し

一般会計からの繰入金である運営費補助金分については、削減目標を定める。なお、経営環境の変化等にも対応できる長期的展望に立ったルールを策定すること。

#### 人件費の適正化

医業収益に対する人件費の割合は、類似した規模で、経常収支が黒字の病院の水準まで引き下げることが目標とし、職員定数の見直しや、業務の民間委託を積極的に行うこと。

なお、職員の特殊勤務手当については改めてその内容を確認し、厳正に対応するとともに、給与体系の中に能率給的なものを加味することについて検討を加えること。

#### 運営委員会の活用

これらの経営改革の達成状況を、市民病院運営委員会で評価を行い、業務運営へ反映させる流れをつくること。

### (3) 市民が必要とする病院

#### 患者サービスの向上

患者の視点に立った環境の整備やサービスの向上に努め、患者自身からの評価による患者拡大を目指すこと。

#### 予防活動の充実

健康診断など、地域における予防活動を、健康福祉部と協力して積極的に実施し、健康な市民も病院を利用する機会を積極的に設けるよう努力すること。

#### 積極的な広報活動

市民病院の活動を積極的に市民に広報し、佐野市北部地域だけでなく全市民にとって市民病院の存在が実感でき、その役割を知ってもらえるよう努力すること。また、市役所をはじめとした公共機関や各事業所などに人間ドック等を利用するよう、積極的に働きかけること。

なお、現在も、健康福祉部所管事業である「緊急通報システム」を一括して受入しているが、電話相談として小児救急などにも対象範囲を拡大し、市民にサービスが伝わるよう努力すること。

#### (4) 時代の変化に対応した病院

##### 高齢化社会への対応

今後、少子高齢化社会が進行し、大きく社会構造も変化するといわれている。そのなかで今後、老人人口が増加すると、療養病床の重要性は増すと考えられる。そのなかで市民病院は、介護老人保健施設「あそヘルホス」を併設する以外に、介護4事業を担い、さらに包括介護支援センターを平成18年度から設置している。今後、重症化予防のためのリハビリテーションの設置等、老人福祉医療をトータル的に行う病院及び施設として、充実させること。

##### 少子化社会への対応

少子化が進行するにともない、小児科と産婦人科に対する需要が減少していくことが予想される。しかし、開業医が減少した場合、これを維持するのは公立病院である市民病院の責務である。市民病院は、現在、小児救急の一翼を担っているが、今後も継続し、さらに収益をあげるよう努力すること。

##### 慢性期医療への対応

高度な急性期医療への対応は、他の病院や連携する大学病院へ依頼する一方、地域で不足する透析など、慢性疾患の患者に対する分野の医療を強化すること。

##### 診療科目の検討

これらの変化に対応した医療を提供するために、必要な診療科を新設することや、それに伴う医療機器の導入等、積極的に投資を行うことを検討すること。

一方、交通機関の発達等により、市民病院以外で対応できる診療科目については採算性や地域の医療需要などを考慮しながら、その必要性について、慎重かつ十分な検討を加え、診療科目の見直しを行なうこと。

#### (5) 関係医療機関との連携強化

##### 関連大学病院との連携

医師の安定した確保や、高度医療など医療の役割分担への対応、そして経営手法の指導を受けるなど、関連する大学病院と連携を強化すること。

##### 近隣病院との連携

両毛医療圏で救急医療への対応のため、病院群輪番制を形成する佐野厚生総合病院や足利赤十字病院、さらに佐野医師会病院との連携を強化し、市民病院として可能な医療の提供に努めるとともに、市民病院として特色を持った機能を備えるよう検討すること。

#### 診療所や開業医との連携

これまでへき地医療拠点病院として支えていた4診療所及び常盤診療所との連携を強化し、検査体制の支援や設備の相互利用など、運営の実務面での関係もより密接なものにすること。また、地域の開業医との連携を強化し、患者紹介率を高めること。

### 3. 経営改善に向けた取り組み対策

これまで述べたような諸改革を、着実に実行するためには、経営責任の所在を明確にできる組織に改編し、市民病院の組織等を活性化させる必要がある。また、市として市民病院とは別に、この改革を全面的に支援する部署を設置することも必要である。そこで、新たな経営手法を導入しするための具体的な手段として、次の事項を提言する。

#### (1) 医師獲得への取り組み

平成15年度からの経営の悪化は、医師の減少と平行して起こっており、平成16年度からの新医師臨床研修制度による影響が大であることは理解できるものの、医師の充足なくして経営の健全化は無いものと考えられる。このため、質の高い医療の提供ができるよう医師の獲得に最優先で取り組むこと。

#### (2) 市長への報告

院長や事務部門の責任者は、定期的に市長へ経営状況の報告と協議を行い、改革の進捗状況の確認と問題意識の共有をはかること。

#### (3) 事務部門の専門化

病院経営健全化の観点から、事務部門の人材配置を再考し、優良自治体病院の例にならって少数精鋭にする。また、管理職には、市民病院経営の合理化・効率化を推進するために、病院経営や医療の状況に精通した者を、配置すること。なお、必要な人材の確保については、外部からの招聘も視野に入れること。

#### (4) 人材の育成

人材の登用、育成を積極的に行い、職員レベルアップを図る。特に専門職について十分な研修を実施するとともに、一般職員には患者サービスの向上のため積極的に接遇研修に取り組むこと。

#### (5) 改革を支援する所管部署の設置や組織体制の整備

この改革を全面的に支援し、改革に伴う調査や事務等を担当するほか、市

民病院と関係医療機関との連携強化を援助する所管部署を新たに設置すること。

なお、市内の健康福祉事業計画や介護保険計画、市内の医療施策など総合的な見地からの計画立案を行うほか、市民病院の位置付けを明確化するなど、地域医療全体を検討する部署も必要であり、市の組織体制を検討し整備すること。

#### 4．今後の運営形態について

現在の市民病院の運営形態は、地方公営企業法の一部適用である。この運営形態は、地方公営企業法の財務規定のみ適用を受けるもので、病院事業については、一般に採算性が低く、健康福祉関係事業との関係が密接なため、一般行政組織の一環として扱うのが適当であり、例外として認められているものである。

しかし、市民病院の課題としてこれまで述べたように、医療行為に関する責任者と病院経営に関する責任者が不明確になるなど、経営形態として改善すべきものであると指摘できる。そして、今後の社会情勢や、診療報酬や薬価の動向、市民病院職員の構成等を考えると現状のままでは、運営がますます困難になる可能性も考えられる。

自治体病院の経営形態としては、これ以外に、地方公営企業法の全部適用、地方独立行政法人、指定管理者制度がある。そこで、審議会では、前章の「地域医療における市民病院のあり方」で提言した、「経営責任を確立した病院経営」や「透明度の高い病院経営」を実現するために、実効ある成果が期待でき、実現可能なものを調査審議した。

その結果、地方公営企業法の全部適用の問題点として、これまでの運営形態の延長上であることや、管理者にふさわしい人材確保に苦慮することがあげられた。

また、地方独立行政法人の問題点として、別法人を設立する必要があるが、理事長の権限は地方公営企業法の全部適用の管理者に近いことや、中期目標や中期計画、評価委員会による事後評価は他の経営形態でも導入することが可能であることがあげられた。

指定管理者制度は、病院経営を公設民営化するもので、最終的な経営責任は設置者である市が担うが、指定された管理者が民間の能力を活用して実際の経営を行うことになる。そのため、病院の開設主体は地方公共団体にあることにより、不採算性が高いが必要とする政策医療の維持が可能であるだけでなく、民営化による効率的経営が期待できる。

指定管理者制度を導入する場合の条例改正や指定管理者の指定に関しては、議会の議決が必要であるほか、毎年、管理業務の実施状況や、管理に要した経費等の収支状況等を記載した事業報告書の提出が義務付けられているため、選

考時においても、経営状況の把握においても透明性が図られている。また、その経営状況により市は、業務・経理の報告聴取、実地調査、必要な指示ができるだけでなく、場合によっては指定の取消処分や業務の停止命令が出せるなど、運営状況に関する監督も制度化されている。つまり、指定管理者制度は、「経営責任の確立」や「透明度の高い経営」を実現するために必要な条件を、制度として満たしていると考えられる。

本審議会の意見としては、指定管理者制度についての本市の取り組みが平成18年度から既に導入の実績があることもあり、指定管理者制度の導入に向けて取り組むべきとの結論に達した。今後、本答申で提案した諸事項を実践しつつ、早期に指定管理者制度を導入するよう提案する。

## 5．まとめにかえて

以上のとおり、本審議会として提言するものである。市民病院が、佐野市北部地域の医療を支える拠点病院として、今後もあり続けるためには、これまでの歴史や慣習にとらわれず、改革に取り組むことが唯一の手段であると考えられる。

そして、近年の医療制度改革や、今後の社会情勢を考慮した場合、早急に安定した経営基盤を確立し、必要なサービスの提供に努めることが、佐野市民にとって必要な病院であり続ける条件になる。

市民病院としての使命と役割を再認識し、本答申を尊重して、改革を断行することを希望し結びとしたい。

## 佐野市政策審議会委員名簿

区 分	氏 名	所 属	備 考
学識経験者	秋山 欣治	佐野市医師会 会長	副会長
	加藤 忠雄	元 栃木県臨床衛生検査技師会 会長	
	國分 三郎	佐野短期大学 学長代理代行 教授	
	田名網光一	関東信越税理士会 佐野支部 副支部長	
	林 一宣	佐野市医師会 副会長	
	芳村 安司	日本補償コンサルタント協会 副会長	会 長
関係団体推薦	内田 瑞夫	佐野農業協同組合	
	金子 重雄	田沼町商工会	
	上岡 昭子	男女共同参画ネットワークさの	
	山野井 宏	栃木県砕石工業協同組合	平成17年11月から
	菊池 義明		平成17年10月まで
	勅使川原唯男	佐野青年会議所	
	平岩 壯夫	佐野商工会議所	
	森下 市郎	みかも森林組合	
	飯塚 昌弘	佐野市町会長連合会	平成18年5月から
	森下 豊雄		平成18年4月まで
	吉澤慎太郎	栃木県石灰工業協同組合	
公募による者	岩崎 幸夫		
	小野 正弘		
	須永 威		
	蘇原 澄子		
	林部 操		

## 政策審議会の開催状況

回	年月日	審議事項
1	17.9.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委嘱状の交付</li> <li>・ 会長及び副会長互選</li> <li>・ 諮問書の提出</li> <li>・ テーマ説明 「地域医療における市民病院のあり方」</li> <li>・ 病院長説明 「市民病院のこれまでの経過と現状」</li> </ul>
2	17.10.27	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 説明事項 「審議項目とスケジュールについて」 「本市における地域医療の現状について」 「本市における救急医療体制について」 「佐野市民病院の概要について」</li> </ul>
3	17.11.24	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 説明事項 「佐野市民病院の経営状況について」</li> </ul>
4	17.12.22	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 説明事項 「診療所の収支状況について」 「市内医療機関の病床数について」 ビデオ上映「中津市民病院」</li> <li>・ 意見交換 「佐野市民病院の経営課題の総括について」 「地域における市民病院の果たすべき役割について」</li> </ul>
5	18.1.26	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意見交換 「地域医療は、どうあるべきか」 「地域医療における市民病院の果たすべき役割」</li> </ul>
6	18.2.23	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意見交換 「地域医療は、どうあるべきか」 「地域医療における市民病院の果たすべき役割」</li> </ul>
7	18.3.23	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 説明事項 「平成18年度佐野市民病院予算について」</li> <li>・ 審議事項 「地域医療における市民病院のあり方に関する中間答申(案)について」</li> </ul>
8	18.4.13	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 審議事項 「地域医療における市民病院のあり方に関する中間答申(案)について」</li> </ul>
9	18.4.27	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中間答申書提出</li> <li>・ 市長と意見交換</li> </ul>

10	18.5.25	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビデオ上映「町の病院が消える日」</li> <li>・説明事項 「市民病院の運営形態について」</li> </ul>
11	18.6.22	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員プレゼンテーション 委員2人が説明</li> <li>・意見交換 「市民病院の運営形態について」</li> </ul>
12	18.7.27	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委員プレゼンテーション 委員1人が説明</li> <li>・意見交換 「市民病院の運営形態について」</li> </ul>
13	18.8.24	<ul style="list-style-type: none"> <li>・説明事項 「指定管理者制度の概要について」</li> <li>・協議事項 「地域医療における市民病院のあり方に関する最終答申(案)について」</li> </ul>
14	18.9.28	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協議事項 「地域医療における市民病院のあり方に関する最終答申(案)について」</li> </ul>

## 講演会・セミナーへの参加

- H17.11.27 栃木県医学会シンポジウム「地域医療の現状と問題点」(宇都宮市)
- H18. 2.17 全国自治体病院協議会講演会「自治体病院改革への提言」(千葉市)
- H18. 3.24 医療経営財務協会セミナー「指定管理者制度、全適による自治体病院改革事例」(東京都大田区)
- H18. 9. 1 獨協医科大学 社会医学セミナー「改革を迫られる日本の病院」(壬生町 獨協医科大学)