

市立千歳市民病院改革プラン
実施状況の点検・評価について（案）

（平成 23 年度）

平成 24 年 9 月

市立千歳市民病院経営改革会議

1 収支状況及び数値目標に対する評価

(1) 評価基準

平成23年度「市民病院改革プラン」における収支状況及び数値目標の達成状況について、次の基準により評価を行いました。

評価基準		評価の考え方
評価	区分	
A	目標達成	計画と比較し、100%以上の実績となった。
B	目標未達成	計画と比較し、90%以上100%未満の実績となった。
C		計画と比較し、80%以上90%未満の実績となった。
D		計画と比較し、80%未満の実績となった。

(2) 収支状況

区分	項目	計画 (千円)	決算額 (千円)	増減	達成率 (%)	評価	(参考) 前年度 評価
収 入	医業収益	4,791,366	4,903,343	111,977	102.3	A	A
	うち入院収益	2,804,113	2,875,597	71,484	102.5	A	A
	うち外来収益	1,413,600	1,444,649	31,049	102.2	A	B
	医業外収益	571,420	568,170	▲3,250	99.4	B	B
	経常収益	5,362,786	5,471,513	108,727	102.0	A	A
支 出	医業費用	4,975,828	4,900,013	▲75,815	101.5	A	A
	うち職員給与費	2,225,007	2,140,513	▲84,494	103.9	A	A
	うち材料費	1,109,258	1,017,926	▲91,332	109.0	A	A
	医業外費用	395,911	372,719	▲23,192	106.2	A	A
	経常費用	5,371,739	5,272,732	▲99,007	101.9	A	A
経常損益		▲8,953	198,781	207,734	2420.3	A	A

収支計画では経常損益を895万3千円の損失(赤字)としていましたが、決算では1億9,878万1千円の利益(黒字)を計上し、計画と比べ2億773万4千円の収支改善が図られており、計画の達成率は2,420.3%であることから、評価は「A」となっています。

その要因について、収入・支出別に主な項目を見ますと、収入におきましては、入院収益が計画では28億411万3千円を予定していましたが、患者数が59,999人から55,289人に減少したものの、患者1人1日当たり診療収入が46,736円から52,010円に大幅に上昇したことなどから、決算では28億7,559万7千円となり、計画を7,148万4千円上回り、達成率は102.5%となっています。

また、外来収益におきましても計画では14億1,360万円を予定していましたが、患者数が173,823人から166,262人に減少したものの、患者1人1日当たり診療収入が8,132円から8,689円に上昇したことなどから、決算では14億4,464万9千円となり、計画を3,104万9千円上回り、達成率は102.2%となっています。

医業外収益においては、計画では5億7,142万円を予定していましたが、決算では5億6,817万円となり、計画を325万円下回り、達成率は99.4%となっています。

この結果、経常収益総額は計画では53億6,278万6千円を予定していましたが、決算では54億7,151万3千円となり、計画を1億872万7千円上回り、達成率は102.0%となっています。

このことから、収入では「医業外収益」の評価のみ「B」となっていますが、収益全体を示す「経常収益」は目標を上回っており「A」評価となっています。

今後とも、収入の安定確保に向けた継続した取組みが望まれます。

支出におきましては、材料費が計画では11億925万8千円を予定していましたが、患者数の減少や薬品・診療材料のコスト縮減の取組みにより、薬品費で2,880万2千円、診療材料費で6,253万円の減となるなど、決算では10億1,792万6千円となり、計画を9,133万2千円下回り、達成率は109.0%となっています。

そのほか、職員給与費や医業外費用においても計画の達成率が100%を超える状況となっています。

この結果、経常費用総額は計画では53億7,173万9千円を予定していましたが、決算では52億7,273万2千円となり、計画を9,900万7千円下回り、達成率は101.9%となっています。

このことから、支出では、5項目全てにおいて評価は「A」となっています。

なお、経常損益における平成22年度との比較では、平成22年度は1億9,220万1千円の経常利益であったことから、658万円の収支改善となっています。

(3) 数値目標

項目	計画	決算	達成率 (%)	評価	(参考) 前年度 評価
経常収支比率 (%)	99.8	103.8	104.0	A	A
病床利用率 (%)	86.3	79.5	92.1	B	B
1日平均患者数(入院) (人)	163.9	151.1	92.2	B	B
1日平均患者数(外来) (人)	712.4	681.4	95.6	B	B
職員給与費対医業収益比率 (%)	46.4	43.7	106.2	A	A
材料費対医業収益比率 (%)	23.2	20.8	111.5	A	A
患者1人1日当たり診療収入(入院) (円)	46,736	52,010	111.3	A	A
患者1人1日当たり診療収入(外来) (円)	8,132	8,689	106.8	A	A

経営の効率化に向け年度ごとに設定されている8つの数値目標の評価につきましては、「経常収支比率」、「職員給与費対医業収益比率」、「材料費対医業収益比率」、「患者1人1日当たり診療収入(入院)」、「患者1人1日当たり診療収入(外来)」の5指標は目標を達成し「A」評価となっています。

一方、「病床利用率」、「1日平均患者数(入院)」、「1日平均患者数(外来)」は「B」評価となり、目標の達成には至っていません。

目標を達成した5指標のうち、「経常収支比率」の増加は、経常収益が1億872万7千円増加となったことに加え、経常費用が9,900万7千円減少したことによるものです。

次に、「職員給与費対医業収益比率」の減少は、職員数の抑制に努めたことや、業務効率化による時間外手当の縮減などにより、職員給与費が8,449万4千円減少したことによるものです。

「材料費対医業収益比率」の減少は、患者数の減少に加え、薬品・診療材料のコスト縮減の取組みによるものです。

「患者1人1日当たり診療収入(入院)」及び「患者1人1日当たり診療収入(外来)」の増加は、DPC導入などによる効率的な医療の提供を行ったことによるものです。

また、目標達成に至らなかった「病床利用率」と「1日平均患者数(入院)」、「1日平均患者数(外来)」の3指標につきましては、患者数の減少が直接の要因であり、今後、地域医療連携の一層の促進とともに患者数の増加に向けたさらなる取組みが求められます。

(4) 評価結果集計

評価区分別に見ると、全 19 項目のうち「A」が 15 項目、「B」が 4 項目となっています。

前年度との比較では、「A」が 1 項目増加し、「B」が 1 項目減少しており、全ての項目が「B」以上の評価となっています。

項 目	評 価 区 分									
	A		B		C		D		計	
	H23	H22	H23	H22	H23	H22	H23	H22	H23	H22
収支状況（収入）	4	3	1	2					5	5
収支状況（支出）	5	5							5	5
経常損益	1	1							1	1
数 値 目 標	5	5	3	3					8	8
合 計	15	14	4	5					19	19

2 具体的行動計画 ～平成 23 年度の主な取組み～

「市民病院改革プラン」において示されている目標達成に向けた具体的な行動計画のうち、平成 23 年度に取組んだ主な項目についての進捗状況は、次のとおりとなっております。

■施設、設備の計画的修繕

- ・修繕費用をよりきめ細かく積算した上で、当該費用の年度負担の軽減や平準化を図るため、平成 23 年 3 月までの実績に基づき修繕費用等の推計を行うこととし、その推計を基に平成 23 年度から建設 25 年目となる平成 38 年度までの 16 年間の計画を平成 23 年 10 月に策定しています。

■医療職人事評価制度の導入

- ・医療職員個々の職務遂行意欲を高め、能力を最大限に引き出すことを目的に、病院運営に対する貢献度や業務実績等に基づく適正な評価を行うため導入することとしている医療職人事評価制度については、平成 24 年度の本格運用に向け、平成 23 年 9 月に第 1 回目となる人事評価の試行を実施しましたが、評価基準の設定や評価方法など制度構築までに課題があることから、引き続き院内プロジェクト会議において制度構築に関する検討を行っています。

■病院機能評価の認定更新

- ・病院機能評価については、医療への信頼と質の向上を目的として、医療機能の充実や患者サービスの向上を図るため、第三者機関である公益財団法人日本医療機能評価機構が病院に必要とされる機能を中立的な立場で評価するものであり、当院では平成18年12月に認定を取得しているが、5年間の有効期間を迎えることから、職員の意識改革と業務改善をさらに進め、10月26日から28日の3日間にわたり訪問審査を受審し、認定を取得しました。

■新たな医師住宅整備の検討

- ・医師の住環境及び勤務環境の改善を図り、医師の確保と定着化に繋げることを目的として、整備の方向性を検討していた新たな医師住宅については、市民病院近傍に民間事業者が建設・管理する住宅を一括借上げる公募・提案方式により整備を行うこととし、平成23年9月に事業者を決定、平成24年2月に完成、同年3月から入居を開始しています。

○あずさ5丁目地区 計13戸（3LDK 2棟7戸 1LDK 1棟6戸）

■医療提供体制の充実

- ・診療録(カルテ)及び診療情報管理機能の充実に向けた管理体制の強化を図るため、平成23年12月から診療情報管理士1名を増員しています。
また、眼科診療体制の一層の充実と待ち時間縮減など患者サービスの向上を図るため、平成24年1月から視能訓練士1名を眼科外来に増員するとともに、医師の事務的作業の負担を軽減するため、医師事務作業補助者1名を平成24年3月に増員しています。

3 総評

平成 23 年度は、「市民病院改革プラン」の 3 年次目であり、昨年度の順調な成果を引き継ぎ、院長をはじめ職員一丸となって目標の達成に努力された結果、昨年度と同様に経常収支の黒字化となり、順調に進捗しているものと評価します。

具体的には、収入において昨年度に引き続き入院収益の増収を維持したことや、3 年次目にして外来収益が増収となったことから、全体として計画を上回るとともに、支出においても昨年度に引き続き計画を上回る費用の縮減が図られ、この結果、「経常損益」は、損失（赤字）の計画に対して利益（黒字）を計上し、経常収支の黒字化を 2 年連続で達成しており、収支の改善が進んでいることは高く評価するものです。

今後も引き続き経常収支の黒字化を維持するためには、これまでの取組みに加え、診療体制のさらなる充実を図るとともに地域医療連携の促進による収入の安定的確保が重要であると考えますので、具体的行動計画の一層の推進が望まれます。

プラン最終年度となる平成 24 年度は、当初の目標である『経常収支黒字化』が達成できるよう、「市民病院改革プラン」に掲げた経営改善の着実な取組みにより、効率的な病院運営を推進し、健全で安定した経営基盤の確立と地域の基幹病院として必要な医療提供体制の確保に努められることを期待します。

資料1 「市民病院改革プラン」収支計画に対する平成23年度決算の状況

(単位：千円)

区 分		23年度プラン計画額 A	23年度決算額 B	増減 B-A	(参考)22年度決算額 C	(参考)増減 B-C	
収入	1 医業収益	4,791,366	4,903,343	111,977	4,806,595	96,748	
	(1) 料金収入	4,217,713	4,320,246	102,533	4,217,101	103,145	
	入院収益	2,804,113	2,875,597	71,484	2,853,791	21,806	
	外来収益	1,413,600	1,444,649	31,049	1,363,310	81,339	
	(2) その他収益	573,653	583,097	9,444	589,494	▲ 6,397	
	他会計負担金	339,269	328,775	▲ 10,494	323,425	5,350	
	その他	234,384	254,322	19,938	266,069	▲ 11,747	
	2 医業外収益	571,420	568,170	▲ 3,250	554,214	13,956	
	(1) 他会計負担金・補助金	538,209	537,705	▲ 504	519,890	17,815	
	(2) 国(道)補助金	5,681	7,516	1,835	7,946	▲ 430	
	(3) その他	27,530	22,949	▲ 4,581	26,378	▲ 3,429	
	経常収益	5,362,786	5,471,513	108,727	5,360,809	110,704	
	支出	1 医業費用	4,975,828	4,900,013	▲ 75,815	4,774,810	125,203
		(1) 職員給与費	2,225,007	2,140,513	▲ 84,494	2,140,065	448
(2) 材料費		1,109,258	1,017,926	▲ 91,332	952,425	65,501	
(3) 経費		1,128,855	1,231,973	103,118	1,167,427	64,546	
(4) 減価償却費		482,285	487,559	5,274	485,421	2,138	
(5) その他		30,423	22,042	▲ 8,381	29,472	▲ 7,430	
2 医業外費用		395,911	372,719	▲ 23,192	393,798	▲ 21,079	
(1) 支払利息		153,970	152,033	▲ 1,937	160,206	▲ 8,173	
(2) その他		241,941	220,686	▲ 21,255	233,592	▲ 12,906	
経常費用		5,371,739	5,272,732	▲ 99,007	5,168,608	104,124	
経常損益		▲ 8,953	198,781	207,734	192,201	6,580	
特別損益	1 特別利益	9,100	2,882	▲ 6,218	8,862	▲ 5,980	
	2 特別損失	35,700	33,457	▲ 2,243	33,720	▲ 263	
	特別損益	▲ 26,600	▲ 30,575	▲ 3,975	▲ 24,858	▲ 5,717	
純損益		▲ 35,553	168,206	203,759	167,343	863	
累積欠損金		2,605,035	2,134,164	▲ 470,871	2,302,370	▲ 168,206	
内部留保資金		1,214,352	1,710,020	495,668	1,372,497	337,523	

資料2 収支計画に対する決算額の主な項目の増減理由

(単位：千円)

項 目		計画額 A	決算額 B	増減 B-A
収入	入院収益	2,804,113	2,875,597	71,484
		【増減理由】 ■診療単価の上昇 ・患者1人1日当たり診療収入(入院)：46,736円→52,010円(+5,274円) <<主な要因>> ・診療報酬プラス改定の影響 ・DPC制度の効果的な運用の推進 [参考] ・患者数：59,999人→55,289人(▲4,710人) [診療科別(主なもの)] 外科(▲2,748人)、内科(▲2,295人)、脳神経外科(▲1,783人) ・1日平均患者数：163.9人/日→151.1人/日(▲12.8人) ・病床利用率：86.3%→79.5%(▲6.8%)		
	外来収益	1,413,600	1,444,649	31,049
		【増減理由】 ■診療単価の上昇 ・患者1人1日当たり診療収入(外来)：8,132円→8,689円(+557円) <<主な要因>> ・DPC制度の効果的な運用の推進 ・地域医療連携の推進 [参考] ・患者数：173,823人→166,262人(▲7,561人) [診療科別(主なもの)] 内科(▲7,593人)、循環器科(▲5,209人) ・1日平均患者数：712.4人/日→681.4人/日(▲31.0人)		
	他会計負担金	339,269	328,775	▲10,494
		【増減理由】 ■一般会計負担金の減少 ・救急医療業務：318,275千円→304,717千円(▲13,558千円)		
	その他	234,384	254,322	19,938
		【増減理由】 ■各種検診の増 ・集団一般検診：57,460→69,947(+12,487) [実施件数] 3,823件→4,107件(+284件) ・乳癌・子宮癌検診：8,948→16,483(+7,535) [実施件数] 1,751件→2,781件(+1,030件) ・妊婦検診：52,318→56,684(+4,366) [実施件数] 5,252件→7,101件(+1,849件)		

(単位：千円)

項 目		計画額 A	決算額 B	増減 B - A	
収入	医業外収益	その他	27,530	22,949	▲ 4,581
			【増減理由】 ■ 保育児童数減少による院内保育事業収益の減 ・ 保育料：12,301千円→8,169千円(▲4,132千円) [利用児童数] 定員：40人→利用児童数：平均30人		
支出	医業費用	職員給与費	2,225,007	2,140,513	▲ 84,494
			【増減理由】 ■ 職員数減少、期末勤勉手当削減による給与費の減 ・ 職員給与：1,041,663→1,009,598(▲32,065) ・ 期末勤勉手当：392,615→338,831(▲53,784) [職員数増減] 医師(▲1人)、看護師(▲15人) ■ 退職手当の増 ・ 25,000→66,245(+41,245) [退職者数] 16人(医師4人、看護師11人、技師1人)		
		材料費	1,109,258	1,017,926	▲ 91,332
			【増減理由】 ■ 患者数の減少、価格縮減の取組み等による薬品費・診療材料費の減 ・ 薬品費：443,703→414,901(▲28,802) ・ 診療材料費：665,555→603,025(▲62,530) [参考] ・ 入院患者数：59,999人→55,289人(▲4,710人) ・ 外来患者数：173,823人→166,262人(▲7,561人)		
		経費	1,128,855	1,231,973	103,118
			【増減理由】 ■ 診療体制の確保等による出張医報酬の増 ・ 出張医報酬：114,077→166,522 (+52,445) ■ 病院勤務経験職員の退職による退職手当負担金の増 ・ 退職手当負担金：0→44,108 (+44,108)		

資料3 数値目標の改革プランとの比較

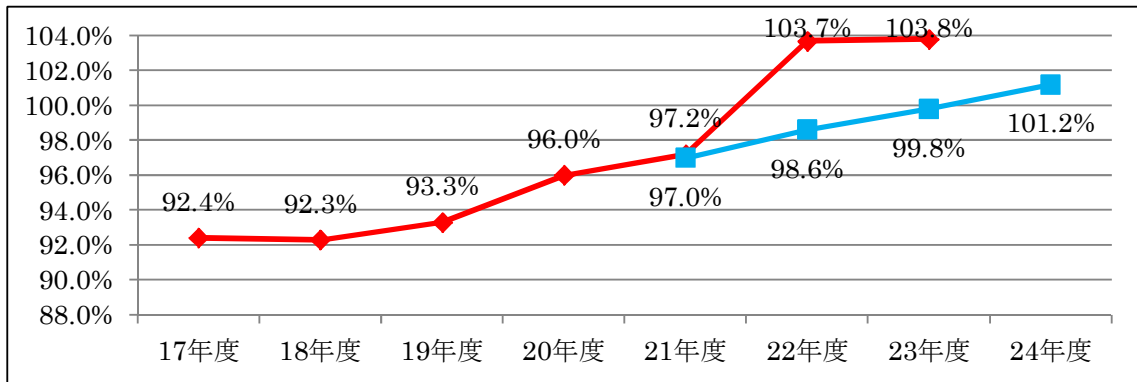
経営指標	23年度 プラン目標 A	23年度 実績 B	増減 B-A	(参考)		
				22年度実績 C	増減 B-C	24年度 プラン目標
経常収支比率(%)	99.8	103.8	4.0	103.7	0.1	101.2
費用に対する収益の割合を示し、企業の経営状況を表す。100%以上が単年度経常黒字、100%未満が単年度経常赤字である。 [経常収益/経常費用×100]	<p>【増減理由】</p> <p>■経常収益が増加し、経常費用が減少したため</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経常収益：5,362,786千円 → 5,471,513千円 (+108,727千円) [主な内訳] 入院収益 (+71,484千円)、外来収益 (+31,049千円) 医業収益 (他会計負担金) (▲10,494千円) 医業収益 (その他) (+19,938千円) ・経常費用：5,371,739千円 → 5,272,732千円 (▲99,007千円) [主な内訳] 職員給与費 (▲84,494千円)、材料費 (▲91,332千円) 経費 (+103,118千円) <p>[参考] 平成22年度全国自治体病院平均 (100～199床) : 97.7% 平成22年度全国黒字自治体病院平均 (100～199床) : 103.2%</p>					
病床利用率(%)	86.3	79.5	▲ 6.8	78.0	1.5	86.7
病床数のうち利用された病床数の割合を示す。公立病院改革ガイドラインでは、過去3年間連続して70%未満の病院は、病床数の削減等の抜本的な見直しを行う必要があるとしている。 [1日平均入院患者数/190床×100]	<p>【増減理由】</p> <p>■1日平均入院患者数の減少</p> <ul style="list-style-type: none"> ・163.9人 → 151.1人 (▲12.8人) [主な内訳] 循環器科 (+12.4人) 外科 (▲7.5人) 内科 (▲6.3人) 脳神経外科 (▲4.9人) <p>[参考] 平成22年度全国自治体病院平均 (100～199床) : 68.7% 平成22年度全国黒字自治体病院平均 (100～199床) : 74.7%</p>					
1日平均患者数(入院)(人)	163.9	151.1	▲ 12.8	148.2	2.9	164.7
1日当たりの入院患者数を示す。 [年延入院患者数/年診療日数]	<p>■主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・循環器科 (+12.4人) ・外科 (▲7.5人) ・内科 (▲6.3人) ・脳神経外科 (▲4.9人) <p>[参考] 平成22年度全国自治体病院平均 (100～199床) : 104人 平成22年度全国黒字自治体病院平均 (100～199床) : 109人</p>					
1日平均患者数(外来)(人)	712.4	681.4	▲ 31.0	688.5	▲ 7.1	717.8
1日当たりの外来患者数を示す。 [年延外来患者数/年診療日数]	<p>■主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内科 (▲31.1人) ・循環器科 (▲21.4人) ・小児科 (+16.4人) ・耳鼻咽喉科 (+10.4人) <p>[参考] 平成22年度全国自治体病院平均 (100～199床) : 275人 平成22年度全国黒字自治体病院平均 (100～199床) : 280人</p>					

経営指標	23年度 プラン目標 A	23年度 実績 B	増 減 B-A	(参考)		
				22年度実績 C	増 減 B-C	24年度 プラン目標
職員給与対医業収益比率 (%)	46.4	43.7	▲ 2.7	44.5	▲ 0.8	46.0
<p>医業収益に対する職員給与費の割合を示す。割合が低いほど少ない人件費で効率的に収益をあげていることになる。</p> <p>[職員給与費/医業収益×100]</p>	<p>【増減理由】</p> <p>■職員給与費が減少したため</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員給与費：2,225,007千円 → 2,140,513千円 (▲84,494千円) <p>[主な内訳] 職員給与 (▲32,065)</p> <p>期末勤勉手当 (▲53,784)</p> <p>[医師 (▲1人)、看護師 (▲15人)]</p> <p>退職手当 (+41,245)</p> <p>[医師 (4人)、看護師 (11人)、技師 (1人)]</p> <p>嘱託医報酬 (▲13,989)</p> <p>時間外手当 (▲11,244)</p> <p>[参考] 平成22年度全国自治体病院平均 (100～199床) : 56.3%</p> <p>平成22年度全国黒字自治体病院平均 (100～199床) : 52.7%</p>					
材料費対医業収益比率 (%)	23.2	20.8	▲ 2.4	19.8	1.0	23.0
<p>医業収益に対する医療材料費の割合を示す。割合が低いほど少ない医療材料費で効率的に収益をあげていることになる。</p> <p>[材料費/医業収益×100]</p>	<p>【増減理由】</p> <p>■患者数の減少に伴い薬品費、診療材料費が減少したため</p> <ul style="list-style-type: none"> ・薬 品 費：443,703千円 → 414,901千円 (▲28,802千円) ・診療材料費：665,555千円 → 603,025千円 (▲62,530千円) <p>[参考] 平成22年度全国自治体病院平均 (100～199床) : 18.3%</p> <p>平成22年度全国黒字自治体病院平均 (100～199床) : 17.4%</p>					
患者1人1日当たり診療収入(入院)(円)	46,736	52,010	5,274	52,769	▲ 759	46,922
<p>入院収入の患者1人1日当たりの金額を表すもので、効率的な医療を提供することにより、単価が上昇し収益向上に繋がる。</p> <p>[入院収益/延入院患者数]</p>	<p>■主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・循環器科 92,691円 → 90,501円 (▲2,190円) ・小児科 42,819円 → 54,042円 (11,223円) ・外科 46,346円 → 53,967円 (7,621円) ・産婦人科 59,260円 → 63,489円 (4,229円) ・耳鼻咽喉科 40,401円 → 58,910円 (18,509円) ・眼科 70,022円 → 76,028円 (6,006円) <p>[参考] 平成22年度全国自治体病院平均 (100～199床) : 28,912円</p> <p>平成22年度全国黒字自治体病院平均 (100～199床) : 29,712円</p>					
患者1人1日当たり診療収入(外来)(円)	8,132	8,689	557	8,149	540	8,290
<p>外来収入の患者1人1日当たりの金額を表すもので、効率的な医療を提供することにより、単価が上昇し収益向上に繋がる。</p> <p>[外来収益/延外来患者数]</p>	<p>■実績の主な内訳</p> <ul style="list-style-type: none"> ・循環器科 8,196円 → 12,394円 (4,198円) ・消化器科 13,215円 → 18,084円 (4,869円) ・外科 16,391円 → 18,212円 (▲1,821円) ・脳神経外科 11,781円 → 11,347円 (▲434円) ・泌尿器科 13,981円 → 13,669円 (▲312円) ・透析 26,045円 → 27,192円 (1,147円) <p>[参考] 平成22年度全国自治体病院平均 (100～199床) : 8,666円</p> <p>平成22年度全国黒字自治体病院平均 (100～199床) : 8,555円</p>					

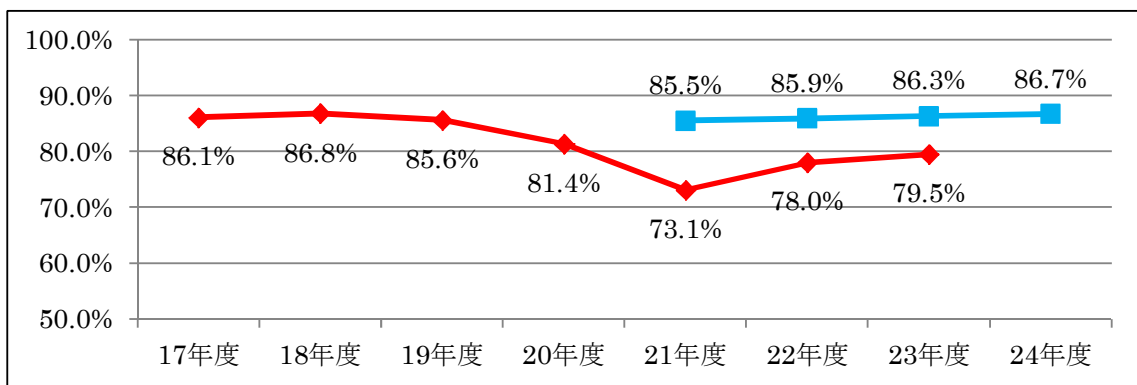
資料4 経営指標年度推移

※赤線は実績、青線は計画である。

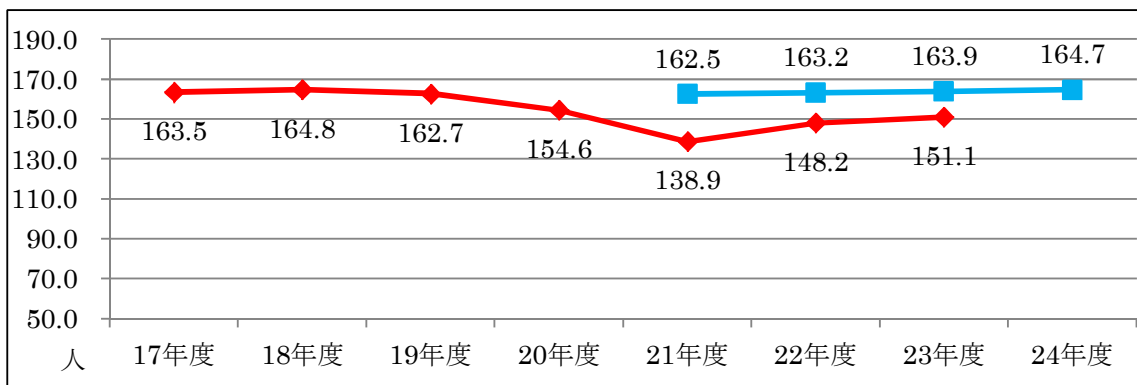
◆経常収支比率



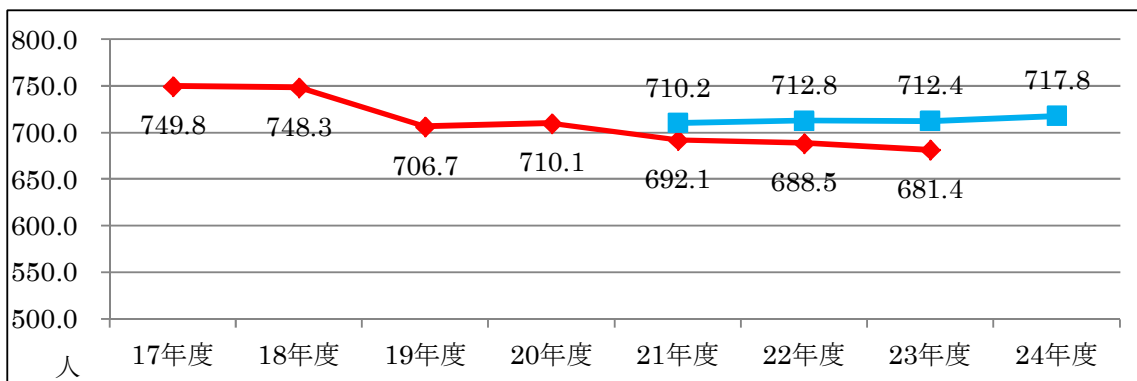
◆病床利用率



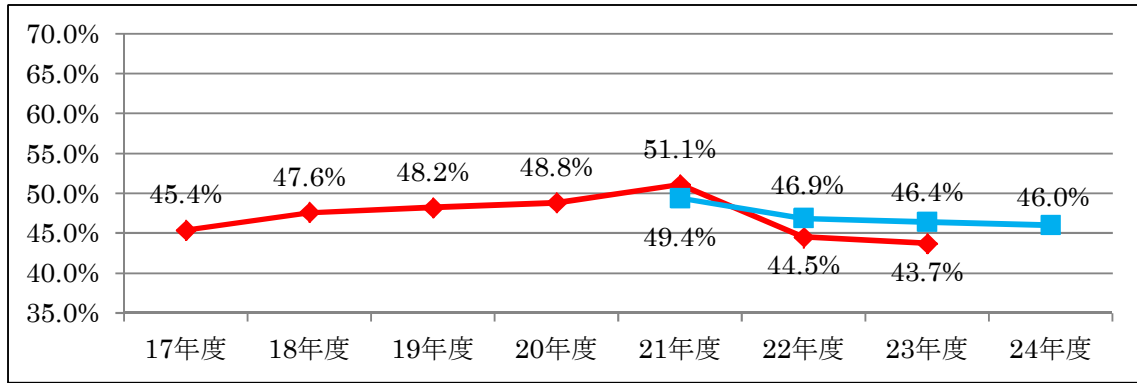
◆1日平均患者数（入院）



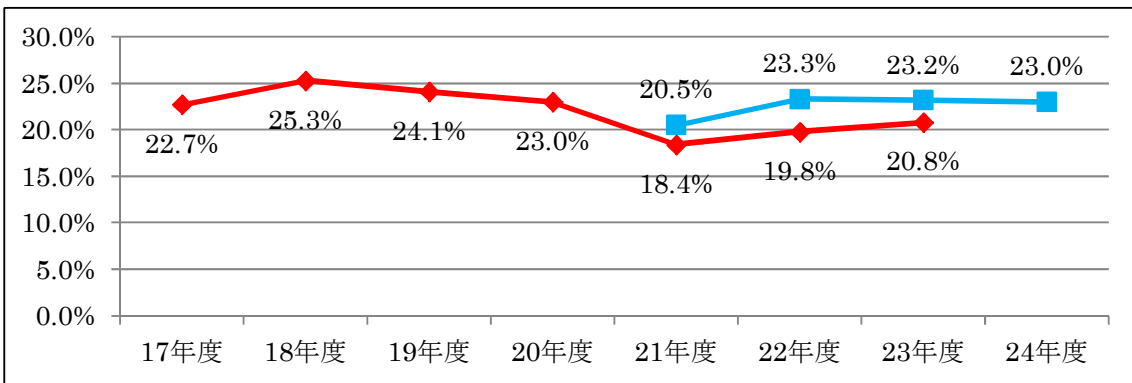
◆1日平均患者数（外来）



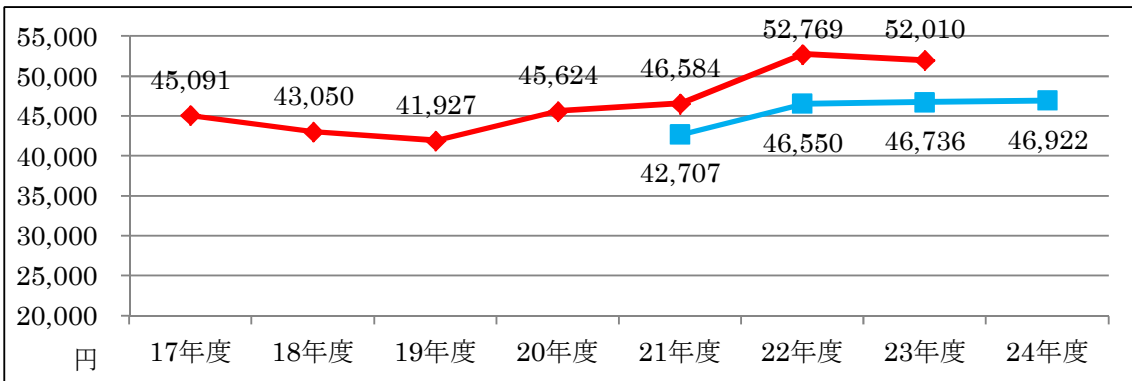
◆職員給与対医業収益比率



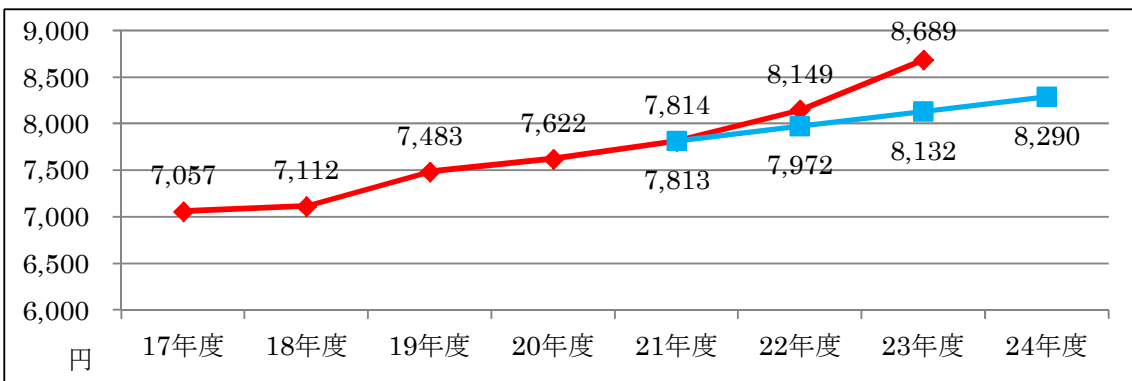
◆材料費対医業収益比率



◆患者1人1日当たり診療収入（入院）



◆患者1人1日当たり診療収入（外来）



市立千歳市民病院経営改革会議委員等名簿

(敬称略)

区 分		氏 名	所 属 等
委 員	学識経験者	よしだ じゅんいち 吉田 淳一	千歳科学技術大学総合光科学部 グローバルシステムデザイン学科教授
		いわた あきら 岩田 顕	石狩振興局保健環境部 千歳地域保健室長（千歳保健所長）
	医療関係者	ながさわ くにお 長澤 邦雄	千歳医師会理事
		さかきばら ちきこ 榊原 千佐子	北海道文教大学人間科学部 看護学科教授
	住民の意見を 代表する者	さかい おきむ 坂井 治	千歳市社会福祉協議会理事
		たかはし えつこ 高橋 悦子	千歳市女性団体協議会運営委員
		いわや のぶえ 岩谷 信衛	公募
		ふじもと きよみ 藤本 聖美	公募
	アドバイザー	わたなべ のりゆき 渡辺 典之	公認会計士