

研究種目：若手研究（スタートアップ）

研究期間：2008～2009

課題番号：20830083

研究課題名（和文） 望ましい医療経営実現のための病院とステークホルダーとの相互作用

研究課題名（英文） Interaction of hospital and stakeholders for preferable hospital management

研究代表者

内田 亨 (UCHIDA TORU)

西武文理大学・サービス経営学部・准教授

研究者番号：50453460

研究成果の概要（和文）：

本研究では、フランスの大学病院の事例から広報専門部署が、職員、市民、患者会、メディアとの積極的なコミュニケーションを行うことによって、病院を取り巻く関係者と良好な関係を構築していることを明らかにした。

一方、日本の大学病院には、フランスと同様な部署がほとんど無かったことが明らかになった。今後、フランスの広報専門部署を参考に、わが国の病院とそれを取り巻く利害関係者の相互作用を醸成していく仕組みづくりが望まれる。

研究成果の概要（英文）：

This research clarified that public relation department in French Universities' hospitals built good relations with the stakeholders (the staffs, a citizen, the patient society, and the mass media) who surrounded hospitals. It was found that they aggressively communicate with the stakeholders.

On the other hand, in the universities hospitals of Japan, it was clarified that there were not most of the departments specialized which were similar to France.

In reference to the departments specialized in public information of France, the making of structure breeding a hospital in our country and the interaction with stakeholders surrounding hospitals are expected in future.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2009年度	1,160,000	348,000	1,508,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,260,000	678,000	2,938,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学—経営学

キーワード：経営学、医療・福祉、情報開示、ガバナンス、ステークホルダー、フランス、病院、医療機関

### 1. 研究開始当初の背景

近年、国内における病院の情報開示は、重要な課題としてとらえられているが、情報開示慎重論は多い。また、病院の情報開示は、個々の病院の院長が考えている開示内容になっており、開示の指針や理論は明確化されていない。

このような状況において、今後の病院のあり方として、従来の病院組織内の論理は、通用せず、病院を取り巻くステークホルダー（以下 SH）との相互作用を見据えた、オープンネスと、対話が求められている。そのひとつのアプローチとして、外部とのコミュニケーションを司る専門部署があげられる。しかし、こうした専門部署は、国内では数例しかなく、その指針や理論は、現時点では見出せない。そこで、外部とのコミュニケーションを行う専門部署が必ず設置されているフランスの国立大学病院グループを事例としてあげる。

ところで、国内の病院では、最近まで、企業に相当する「Investor Relations: IR」に相当するような情報発信専門部署はなかった。しかし、現在は患者・市民による病院への開示要求が叫ばれ、ごく最近、数少ない病院で外部との交信を行う専門部署が設置されるようになった。したがって、こうした専門部署の研究は見当たらない。

### 2. 研究の目的

本研究では、望ましい医療経営を実現するため、時代適合的な価値をステークホルダーに提供する病院の「コミュニケーション部創設」を提案し、日仏両国の病院を対象にしてその有効性を明らかにすることを目的とする。そして、病院と SH による相互作用のダイナミズムを解明し、相互作用のあり方に関する理論構築を目指す。

これによって、病院と SH とのコミュニケーションのあるべき姿を明確にし、病院に、望ましい医療経営を推進するメルクマールを提示することができる。他方、SH が、今まで以上に病院との関わりを容易にし、SH が病院への要望・提言をすることによって、病院がよりよい医療の提供をする可能性を高めることができる。

### 3. 研究の方法

まず、医療機関における広報・コミュニケーションの重要性や相互作用およびステークホルダーに関連する文献を渉猟し、これま

での研究を多面的にサーヴェイする。

次に、相互作用を通じたダイナミズムの実態および研究における日仏の現状を把握すると同時に資料収集と定性的調査を行う。

### 4. 研究成果

#### (1) マルセイユ国立大学病院グループの事例

##### 1) コミュニケーション部の人材構成

マルセイユ国立大学病院グループ（以下 AP-HM）のコミュニケーション部には、20人の職員がおり、ディレクターをはじめ、次のような担当が配置されている。それは、ディレクター補佐、内部コミュニケーション、医療コミュニケーション、パブリック・リレーション、雑誌&インターネットコミュニケーション、新聞雑誌、芸術監修、コンピューター・グラフィック、テレビ・ビデオ製作、オーディオ・ヴィジュアル、写真、資料、データ・ベース、情報管理、ロジスティクス、文化、受付、司会、である。

##### 2) コミュニケーション部の施設プロジェクト

コミュニケーション部の院内資料によれば、AP-HM は、「施設プロジェクト」を 2004 年から 2009 年まで実施している。この「施設プロジェクト」は、総裁の戦略に基づき、医療、看護、経営、リスク・マネジメント、等合計 13 部門で策定されている。コミュニケーション部の施設プロジェクトの指針は、次の通りである。①コミュニケーションの目的は、職員、市民、組織の関係者、監督官庁への価値向上させることである、②総裁と密接に協力し、各部門間の潤滑剤の役を担うとともに、AP-HM の明確なコミュニケーション戦略を実践し、総裁から発せられた方針等を適用させる、③市民に対する AP-HM のイメージアップを図る、ことである。

##### 3) ウェブサイトの改訂と活用

AP-HM のウェブサイトは 2006 年 6 月にウェブサイトの全面改訂が行われた。この改訂理由は、IT 部門による技術指向ではなく、コミュニケーション部門による多方面から人間工学的 (ergonomie)、現実的な視点から検討したためである。改訂後のウェブサイトは、結果的に、アクセス者に正確な情報を伝えることを可能にした。しかもアイコン付きにしたことによって、ユーザーフレンドリーなウェブサイトを実現したのである。

また、AP-HM では、毎年「業績レポート」を発行しているが、これは行政組織や医療関

係者向けに書いてあるため、専門的な内容になっている。そこで、コミュニケーション部が「業績レポート」から抜粋した総括的な情報をウェブサイト上で開示している。

さらに、メディアに対して年間 100 から 150 のコミュニケ(communique)を発表している

#### 4) 総裁のブログによる直接的問いかけ

AP-HM の総裁は 2006 年 2 月 10 日からウェブサイト上にブログを開き、AP-HM 内外の意見を広く取り入れようとしている。

このブログは、総裁が通常得る組織からの情報を補完するのに、市民・職員からの情報を入手する手段になっている。これによって、市民・職員からの情報を改善に結び付けようというのである。

#### 5) 患者市民啓蒙のための健康番組製作・放映

コミュニケーション部は自前でスタジオを設置し、2005 年 6 月 21 日から健康番組を院内で放映している。2006 年 6 月には、マルセイユのローカルテレビ局と提携し、1 日に 61,000 件の視聴者が番組を見るようになった。健康番組は AP-HM の予防政策にとって最適な媒体である。なぜなら、マルセイユ地区の患者・市民は、啓蒙用のパンフレット等はあまり読まないが、テレビは良く見ているからである。

#### 6) AP-HM の事例からの考察

AP-HM は、広義のガバナンスである「医療機関とコミュニティとの積極的なコミュニケーション」をとるため、多様な専門家集団で構成された専門部署を設置している。同部署では、総裁の戦略にもとづいた中期計画的な「施設プロジェクト」を実践している。ここで注目すべき点は、総裁との連携を強化し、戦略を達成するための最適な組織設計およびプロジェクトが整合性を持っていることである。また、他の組織との連携が欠かせないコミュニケーション部は、単独では存在しえないことを組織の長がしっかりと認識しておかなければならない。こうしたことを担保するため、AP-HM の組織図では、コミュニケーション部が唯一、総裁と重なり合った位置関係をなしている。つまり、他の組織すべてと繋がっているのである。

一方、効率的なコミュニケーションを行うため、IT の活用として、ユーザーフレンドリーなウェブサイト作成している。

また、専門家向けの「業績レポート」を患者や市民のレベルに合わせて「翻訳」して、ウェブサイト上で開示していることは、患者・市民に適切な情報を提供しているといえるだろう。総括的な情報とはいえ、AP-HM は、平均在院日数はもちろん、日本ではあま

り開示したがない年間の、手術件数、クレーム数、訴訟数、院内感染率等を開示している。

また、コミュニケとは、AP-HM がメディア向けに出す公式発表である。通常、メディアは、このコミュニケを受け取り、より詳細に内容を知りたいときには、コミュニケーション部に取材を申し入れるのである。その方法は、インタビューだけでなく、E-mail, Fax, 電話を活用し、その年間延べ取材件数は、2007 年では 1,129 件、2008 年では 972 件に上る。

他方、総裁によるブログでは、まず、総裁自らが自分の言葉で語ることによって、市民・職員はそれに反応する。その反応にまた総裁が回答することによって、相互理解が深まるのである。また、通常、市民・職員は、「総裁」という組織のトップとコンタクトを取ることが難しい。その難しさをブログは可能にするため、コミュニケーションの機会を容易にするメリットがあると思われる。

さらに、とかく組織からあがってくる意見しか得ることができない総裁にとって市民・職員の直接的な意見を得る良い機会でもある。これによって組織も情報を総裁に上げるときにうそや隠し事がしにくくなる効用もあるだろう。

#### (2) ナンシー国立大学病院グループの事例

##### 1) コミュニケーション部の人材構成

ナンシー国立大学病院グループ（以下 CHU-Nancy）の広報部は、2010 年 3 月時点で、5 人の専任職員がおり、ディレクターをはじめ、次のような役職が配置されている。それは、ディレクター補佐、インターネット担当、コンピューター・グラフィック、秘書である。ただし、役割としては、次のようなものがある。それは、コミュニケーション部の管理・経営、職員とのコミュニケーション、外部とのコミュニケーション、広報活動、写真撮影、インターネット・コミュニケーション、グラフィックデザイン、情報管理、出版物管理、メディア対応、である。

##### 2) コミュニケーション部の活動実績

コミュニケーション部の活動報告書によれば、数値的に捉えている指標として次のものが上げられている。それは、①院内に対するデイリーの情報提供数、②ジャーナリストに対するコミュニケ (Communique) 数、③出版物に刊行された記事数、④ウェブサイトへのアクセス数、⑤閲覧されたウェブサイトのページ数、である。

①デイリーの情報提供数は前年より 20% 以上増加していることが明らかになった。「コミュニケーション」という部署、職種、機能を考えれば、まず、足元の院内での情報

の受発信、相互理解、協働体制を構築していくことが考えられるため、こうした推論は自然であろう。

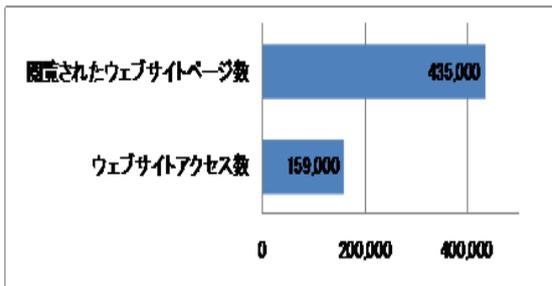
一方、②コミュニケーション数は前年と比べて微増に留まる。このことから、コミュニケーション部は、2008年時点では、院外より院内への発信力に注力したことが推論される。

次に、③出版物に刊行された記事数に関しては、データが2008年のものしかなく、1年間でおおよそ227件となっていた。今後、時系列的にこの数値を追っていき、メディアへの対応数などの数値を絡めて分析していくことにより、コミュニケーション部の活動実績においてどういった意味をなすかが明らかになっていくだろう。また、定量的な数値だけでなく、定性的に記事の「質」や病院に対して好意的記事かどうかの分析も必要であろう。

次に、④ウェブサイトへのアクセス数をみると、2007年から2008年へのアクセス数が20%以上増加している。企業では、ウェブサイト立ち上げ直後の場合を除いて1年間に20%ものアクセス数の増加があるということは、一般的にはポジティブの意味があるといわれている。そのため、CHU-Nancyでもウェブサイトによる広報戦略は成功しているように思われる。

次に、図表1に2008年における④ウェブサイトアクセス数と⑤閲覧されたウェブサイトのページ数を記す。この図表からウェブサイトにアクセスした人は、平均2.7ページを閲覧していることが言える。この二つの項目によるレシオは、時系列で追っていったり、他の国立大学病院グループ、さらには、日本の大学病院における数値と比較したりすることで、新たな仮説を導出することができると思われる。

図表1：ウェブサイトアクセス数と閲覧されたウェブサイトのページ数（2008年）



出典：BILAN D'ACTIVITES 2008

### 3) コミュニケーション部のミッションと機能

ヴェルジェ・ディレクターにコミュニケーション部のミッションについて尋ねたところ、「病院内外とのコミュニケーションのフォローアップの確保」という回答が得られた。

CHU-Nancy のコミュニケーション部も AP-HM のそれも対象としているのは、病院内外のステークホルダーである。

一方、機能に関しては、とくに注目されるのは、ヴェルジェ・ディレクターが、「総裁へのコミュニケーションのコーチ」をあげていることである。これは、AP-HM の総裁補佐 (Directeur General Adjoint) とのインタビューでもコミュニケーション部の機能として「総裁に対するコミュニケーションのトレーニング」があげられていた。こうした、総裁へのコーチは、双方に共通しており、しかも重要なコミュニケーション部の機能であると思われる。

さらに、ヴェルジェ・ディレクターは、他の部署のディレクターや責任ある地位の医師のためにコミュニケーションの研修をすべきであると述べている。こうした院内の職員に対する研修の提供は AP-HM にも同様な事例が見られた。

### 4) 市民・患者会とのコミュニケーション

次に、病院外部の人々とのコミュニケーションであるが、患者および市民に限定して定期的な会見・集会等あるか、尋ねたところ、コミュニケーション部が患者に対して直接コミュニケーションをすることはないが、市民に対してはあるという回答であった。ここで、市民に対しては、公式な会合をコミュニケーション部が開催しているとのことで、とくに、毎年「患者会」との会合を企画しているとのことである。この CHU-Nancy と患者会との会合は、建設的なパートナーシップの基盤づくりが一つの目的でもある。また、患者会に対して積極的な対応をしていくために CHU-Nancy がこの企画を提唱した。

こうした患者会との会合は、患者会と CHU-Nancy の「両軍対峙」というスタンスではなく、「パートナー」といった良好な関係を構築するのに役立つと思われる。

### 5) メディアとのコミュニケーション

ヴェルジェ・ディレクターは CHU-Nancy に新たに重要なことが起きたときに、直接メディアと面会するとのことである。

また、「コミュニケーションの意義」について尋ねたところ、ヴェルジェ・ディレクターは次の3点をあげた。

- ① コミュニケーションには二重の意味がある。メディアにとっては、情報の需要者であり、病院にとっては、情報の先導者である。
- ② コミュニケーションは厳密で、明らかで、正確であるべきものである。
- ③ コミュニケーションは病院で働く職員によって共有化されるべき関心事である。

上記のことから、コミュニケーションの意義として、授受性、明確性、共有性があげら

れる。

次に、CHU-Nancy が病院の事実を知ってもらうために、メディアとどのようなコミュニケーションをとればよいか尋ねたところ、下記の回答が得られた。

- ①情報を先取りする。
- ②問い合わせをしたい人々の手の届くところに身を置く。
- ③コミュニケーションをするときに人間的で財政的な能力 (moyen humain et financier) で互いに交し合う。

### 6)CHU-Nancy の事例からの考察

本事例から、コミュニケーション部の役割は「病院内外とのコミュニケーションのフォローアップの確保」ということであった。

一方、機能に関してとくに注目されるのは、総裁へのコミュニケーションのコーチや、他の部署のディレクターや責任ある地位の医師のためにコミュニケーション研修実施であろう。院内の職員へのこうしたコミュニケーション技術のトランスファーは、コミュニケーション部の重要な機能の一つなのである。

他方、院外としては、「患者会」とのパートナーシップの構築に努めていることが明らかになった。また、メディアとの関係では、メディアを情報の需要者とし、病院を情報の先導者であるとしている。そして、メディアと良好な関係を構築するため、次の3点をあげている。

- ①情報を先取りする。
- ②問い合わせをしたい人々の手の届くところに身を置く。
- ③コミュニケーションをするときに人間的で財政的な能力 (moyen humain et financier) で互いに交し合う。

こうした点を考慮することによって、メディアと良好な関係を構築し、コミュニケーション部としての役割を果たしているであろう。

### (3)日本の大学病院における広報の現状・機能

#### 1)調査方法と調査期間

調査方法は、日本の国公私立大学病院を対象に郵送質問法により行われた。

調査期間は2009年4月に質問票を郵送し、7月に回答を郵送によって20施設より回収した(回収率26%)。そのうち有効回答票は19施設であり(有効回収率24%)、有効回答票の内訳は、国公立大学病院が15施設(28%)で、私立大学病院が4施設(16%)である。

#### 2)広報等の専門部署の実態

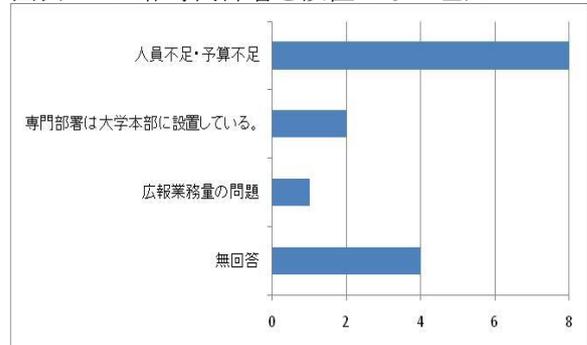
まず、有効回答票19施設には、すべて広

報担当者がいることがわかった。しかしながら、この19施設の中で広報担当者が兼任である施設が15施設(79%)と、多くの施設で、広報担当者が兼任していた。

次に、広報担当者が専任の4施設(国公立3、私立1)では、専任の広報担当者が1人である施設が2施設で、3人が1施設、6人が1施設という結果だった。ただし、広報専門部署が設置されたのは、古くても2002年である。以下、2005年、2007年といずれも3年から長くて8年であった。

一方、広報担当者が兼任の施設(15施設)に、なぜ専門部署を設置しないか尋ねたところ、圧倒的に多かったのが、人員不足・予算不足(8施設53%)であった(図表2)。

図表2：広報専門部署を設置しない理由



また、およそ半分の施設で、専門部署の代わりに総務課・係(7施設47%)がその代替機能を有していた。

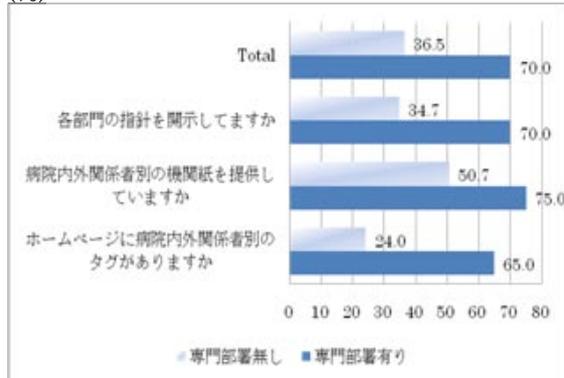
#### 3)広報専門部署の有無によるグループ分類

上記19の施設を広報専門部署の有無によって、広報専門部署有(4施設)と広報専門部署無(15施設)のグループに分類した。そして、医療機関の広報活動としてすべき多くの機能の中から、比較的重要と思われることを3つあげた。それは、①各部門の指針の開示、②病院内外関係者別機関紙の発行、③ホームページに病院内外関係者別のタグ(クリックする場所・入口)の設定、である。

一方、広報する対象として、職員、患者、地域住民、メディア、他の医療機関、とした。

以上の結果を図表3に記す。この結果から、専門部署が有る施設が無い施設よりトータルで2倍近い値を示していることがうかがえる。

図表 3：広報専門部署の有無による実施割合 (%)



#### 4)日本の大学病院調査からの考察

わが国の医療機関に広報専門部署を設置するには、多くの課題がある。しかし、時代は医療機関の広報活動の重要性が注目を浴びる方向へ向かっていると思われる。もちろん、わが国では、医療機関の広報に関する法的規制があり、広報活動には注意が必要である。しかし、米国でも公的セクターにおける広報担当者は、公的政策の制限内で効果的に運営している。

今後は、学会等も巻き込んでこうした課題に取り組み、場合によっては、医療機関の広報部設置の推進や広報担当者への高度で高質な教育プログラムを提案していく必要があるのではないであろうか。

一方、医療機関の側もコストや効率化を考慮して実現可能な広報活動を行うために、複数の医療機関による広報の共有を検討することも考えるべきであろう。つまり、「経営は競争で、広報は協創で」ということが、ひとつの手段と思われる。言い換えれば、患者サービスや医療技術は、医療機関同士で切磋琢磨し、他方では、情報の共有化やステークホルダーへの対応を、協力し合い、ステークホルダーに「価値 (Value)」を提供するのである。これによって参加施設もステークホルダーも便益を享受することができるのである。

#### 5. 主な発表論文等

##### 〔雑誌論文〕(計5件)

- ①内田亨「医療機関における広報部の機能と役割—ナンシー国立大学病院グループ(フランス)の事例を通して—」『西武文理大学研究紀要』査読無、第16巻、2010年6月、pp. 55-65.
- ②内田亨「わが国の大学病院における広報部の実態調査からの一考察」『ITヘルスケア学会第四回年次学術大会抄録集』査読無、第5巻1号、2010年5月、pp. 45-48.
- ③内田亨「医療機関におけるコミュニケーションに関する意識—マルセイユ国立大学病院グループのコミュニケーション部を

中心として—」『西武文理大学研究紀要』査読無、第14巻、2009年6月、pp. 55-64.

- ④内田亨「医療機関における広報部のあり方に関する一考察—マルセイユ国立大学病院グループのコミュニケーション部の事例を通して—」『ITヘルスケア学会第三回年次学術大会抄録集』査読無、第4巻1号、2009年5月、pp. 34-37.
- ⑤内田亨「行政、医療機関、地域住民の関与による地域住民の健康維持—ソーシャル・キャピタル概念による茨城県牛久市の事例研究を通じて—」『西武文理大学研究紀要』査読無、第12巻、2008年6月、pp. 55-62.

#### 〔学会発表〕(計3件)

- ①内田亨「わが国の大学病院における広報部の実態調査からの一考察」ITヘルスケア学会第四回年次学術大会、2010年5月23日、於：東京医科歯科大学。
- ②内田亨「医療機関における広報部のあり方に関する一考察—マルセイユ国立大学病院グループのコミュニケーション部の事例を通して—」ITヘルスケア学会第三回年次学術大会、2009年5月24日、於：早稲田大学総合学術センター。
- ③内田亨「ガバナンスの観点からの医療機関とステークホルダーにおける相互作用—フランスの国立大学病院グループの情報開示を中心として—」日本クリニカル・ガバナンス研究会定例会、2009年1月30日、於：日本医療企画。

#### 〔図書〕(計1件)

- ①内田亨、逆瀬川明宏『医療経営士(上級)テキストシリーズ コーポレート・ガバナンスからホスピタル・ガバナンスへ』株式会社日本医療企画、2010年(印刷中)

#### 6. 研究組織

##### (1)研究代表者

内田 亨 (UCHIDA TORU)

西武文理大学・サービス経営学部・准教授  
研究者番号：50453460

##### (2)研究分担者および(3)連携研究者なし。