

## 中小規模の医療機関における DX 推進に向けた提言

武村順子 \* , 柳田健太 \*\*

### Proposal for the DX Promotion in the Medical Institutions of the Small and Medium Size Scale

Junko TAKEMURA\*, Kenta YANAGITA\*\*

#### 【要旨】

本研究は「中小規模医療機関の DX 推進を加速させるために必要な施策とは何かを検討すること」を目的としている。研究の方法としては、医療 DX の推進に向けた国の施策や現状、課題について整理するとともに、中小企業の施策との比較を通じて、DX 推進のための提言を行った。その結果、医療機関の DX 推進においても、医療に対する期待といった患者志向、患者視点の考え方を浸透させ、個々の医療機関が DX 推進のメリットを享受し、IT 経営という考えを小規模医療機関の経営者、運営者が持てるような施策を考えていくことが重要であるとの結論に至った。また、それらを実現するためにも、これまでのような安定した経営が可能という考え方から、医療機関も競争を良しとする風土や文化を醸成し、経営において医療業界を高め合う環境を構築することも必要であるとの提言を行った。

#### 1. 研究の背景

内閣府（2017）「日本経済 2016-2017」において第 4 次産業革命に向けた施策が示されて以降、そのコアとなる技術革新として、IoT やビッグデータ、AI 等が注目を集めるようになった。さらに、2018 年及び 2020 年に公表された「DX レポート」では、コア技術を基盤とした DX 推進に関する課題や提案が示され、それを皮切りに様々な DX 施策が展開されてきた。そうした中、医療分野においては「データ活用による健康管理」の視点が盛り込まれた。

2017 年には厚生労働省内に「データヘルス改革推進本部」も設置され、2020 年度からの本格稼働を目指し、その他の分野と同等に改革計画が実施されてきた。しかし、厚生労働省（n.d.）「医療分野の情報化推進について」によると、2020 年時点において電子カルテの推進率は、一般病院 57%、一般診療所 49.9%となっており、電子カルテの推進率からは、医療情報のデジタル化が決して好調ではないことが分かる。また、2019 年から世界的パンデミックを招いた COVID-19 の対策に追われたことにより、医療業界においてはデジタル化への計画的な投資は困難な状況であった。

これを受けて、内閣府より 2022 年 6 月に「骨太方針 2022」と呼ばれる「経済財政運営と改革の基本方針 2022」が閣議決定された。この方針のなかには、よりはっきりと、新しい資本主義に向けた重点投資分野として、医療 DX への投資が位置付けられている。さらに、「医療 DX、医療情報の基盤整備、G-MIS やレセプトデータ等により医療体制の稼働状況の徹底的な「見える化」「ワ

\* 宮崎学園短期大学 現代ビジネス科

\*\* 近畿大学 産業理工学部 経営ビジネス学科

ワクチン、検査、傾向治療薬の普及等、マイナンバーカードを使ったワクチン接種証明書のデジタル化等による入国時の円滑な確認体制の整備」などが示され、「医療 DX 推進本部」が設置された。

これらの動きから、医療の frontline である病院や診療所では、システムの導入や運用、活用など実施に向けた動きが活発になっている。しかし、現場においては、Fax の使用や紙ベース書類に対する高い信頼、デジタルに置き換えることのできないヒューマンサービスなど、デジタルへの完全移行には時間がかかる様相を呈している。その理由として、野末・中村（2021）では①医療業界を語る時、医師や看護師、その他の専門職の意見や知識を前提とした意見には大きな影響力があること、②医療情報は究極のプライバシー情報であること、③日本の医療提供サービスは社会保険制度を通して国の完全なコントロール下にあること、を挙げている。このように、医療 DX を推進していくには、日本の医療制度の構造上の問題が大きな障壁となっている。

一方で、200 床未満の病院や一般診療所といった中小規模の医療機関においては、2025 年にピークを迎える国民の高齢化に伴う医療ニーズの高まりや患者の偏在による受診数の減少、労働人口減少による医療専門職者の確保困難など、医療機関そのものを維持していく上で様々な課題や問題がある。また、医療行為に対する診療報酬の単価は、制度の改定を重ね減じられている現状にある。さらに、近年は、医療政策による地方病院の統廃合や経営難による医療機関の休廃業・解散、倒産の問題もある。帝国データバンク（2021）によると、医療機関において「休廃業・解散 567 件、倒産 33 件」であり、特に一般診療所の数が多いことが指摘されている。休廃業・解散は、健全な財務状況での営業終了ということであるが、図 1 に示すように、2021 年と 2016 年を比較すると、診療所の占める割合が増していることが分かる。そのため、今後このような動きの加速が予想されることを考えれば、個々の医療機関は、旧態依然の経営では存続できないかもしれないという危機感を持つ必要がある。

以上の内容から、医療機関の DX 推進は国主導で進められているものの医療機関全体に浸透させていくことは困難を極めるといえる。また、今後、医療機関が維持存続していくために新たな経営方針の転換が求められるとするならば、個々の医療機関が DX 化の必要性を強く認識し、推進に取り組む必要性も大いにあるといえる。しかしながら、個々の医療機関を中心に捉えた DX 推進については、これまで殆ど議論されていない。そのため、筆者らは、DX 推進が個々の医療機関に与える影響を考えることが今後の医療 DX 推進の鍵になると考え研究に着手した。

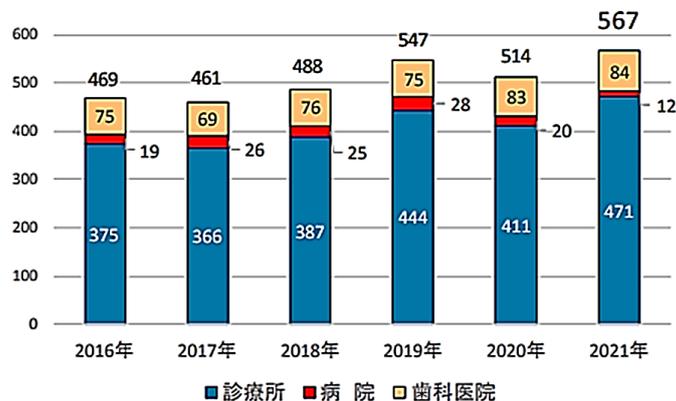


図 1 医療機関の休廃業・解散件数の推移（業態別内訳）

出典：帝国データバンク（2021）「医療機関の休廃業・解散動向調査」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220111.pdf>, (参照日：2023.2.25).

## 2. 研究の目的と方法

現状を踏まえ、本論文では「中小規模医療機関の DX 推進を加速させるために必要な施策とは何かを検討すること」を研究の目的とした。具体的には、国の推し進める施策が個々の医療機関に対しどのような影響を及ぼすか、医療機関が DX を推進することの価値とは何かを視点に検討する。また、本研究においては、中小規模の医療機関に焦点をあてている。その理由として、日本における医療施設は、全体の 57% が診療所であり、病院は 5% を占めるのみである (図 2)。しかも、その 5% の内、200 床未満の病院は 70% を占める (図 3)。単純に計算すると、全医療機関の 60.5% が中小規模の医療機関であり、医療 DX 推進の要はこれらの医療機関であると捉えられる。そのため、一般診療所と 200 床未満の病院を対象として、中小規模の医療機関を中心に論考する。

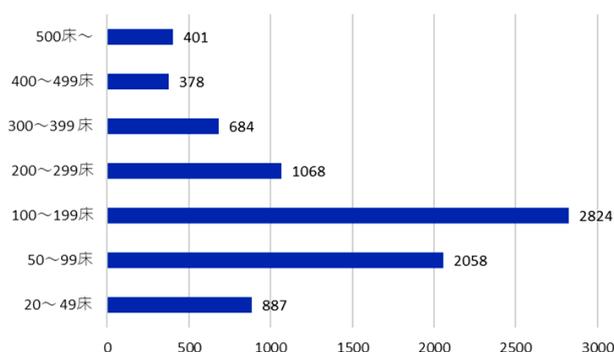
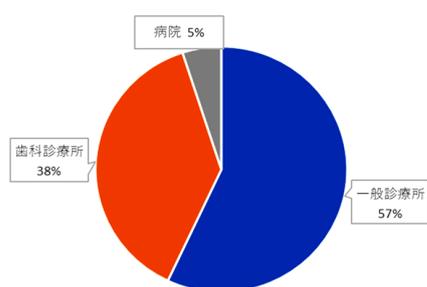


図 2 医療法による区分からみた施設数

図 3 病床規模別にみた施設数

出典：厚生労働省 (2019) 「医療施設調査」  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/19/dl/02sisetu01.pdf>、(参照日：2022.2.20).  
 を基に、武村作成

研究の方法としては、はじめに医療 DX の推進に向けた施策の特徴や課題について整理する。次に、医療機関以上に DX への取り組みが進んでいると考えられる中小企業の DX 推進施策について概観する。本論で中小企業を扱う意義としては、他業種における DX 推進の事例と比較検討を行うことで、医療機関の DX 推進にも役立つのではないかと、同程度の規模が参考になりやすいと考えたためである。最後に、両者の取り組みを比較し、今後の医療機関の DX 推進策について検討する。

## 3. 医療 DX 施策の特徴

図 4 の第 4 次産業革命のインパクトについて医療の側面から捉えると、コアとなる技術革新を導入することで、健康管理の新サービスが生まれ、需要面や生産面、働き方、高齢者の生活などのあらゆる方向に、医療 DX 推進の可能性がある。そのため、医療業界においても DX 推進に力を入れてきたものの、2020 年の段階において、電子カルテの普及率は、全医療機関の半数程度に留まり、医療情報のデジタル化推進が決して好調ではない状態であったことは前述の通りである。

このような中で、2022 年 6 月に閣議決定された「骨太方針 2022」を受け、医療 DX の実現に向けて、より具体的に推進するための「医療 DX 令和ビジョン 2030 厚生労働省推進チーム」が設置された。その会議において医療 DX は「保健・医療・介護の各段階 (疾病の発症予防、受診、診察・治療・薬剤処方、診断書等) の作成、診療報酬の請求、医療介護の連携によるケア、地域医療連携、研究開発など) において発生する情報やデータを、全体最適された基盤を通して、保健・医療や介護関係者の業務やシステム、データ保存の外部化・共通化・標準化を図り、国民自身の予防を促進

し、より良質な医療やケアを受けられるように、社会や生活の形を変えること(厚生労働省,2022)」と定義され、改革の骨格は①全国医療情報プラットフォーム、②電子カルテ情報の標準化、標準型電子カルテの検討、③診療報酬改定 DX、と定められた。これらの概要を図5に示す。

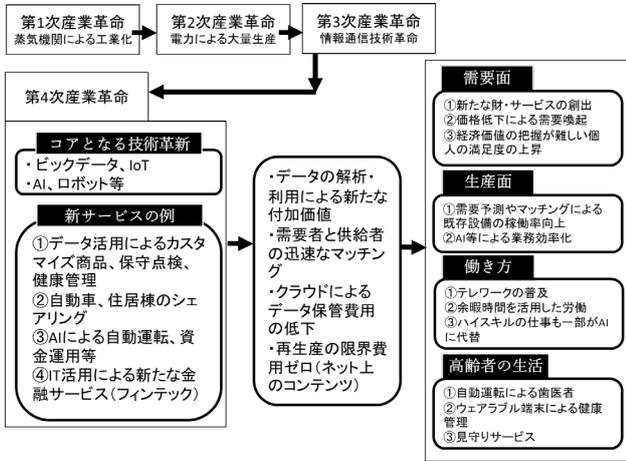


図4 第4次産業革命のインパクト

内閣府 (2017)「日本経済 2016-2017 付図 2-1 第4次産業革命のインパクト」  
[https://www5.cao.go.jp/keizai3/2016/0117nk/img/n16\\_4\\_a\\_2\\_01z.html](https://www5.cao.go.jp/keizai3/2016/0117nk/img/n16_4_a_2_01z.html), (参照日: 2023.2.23).  
 を基に武村作成

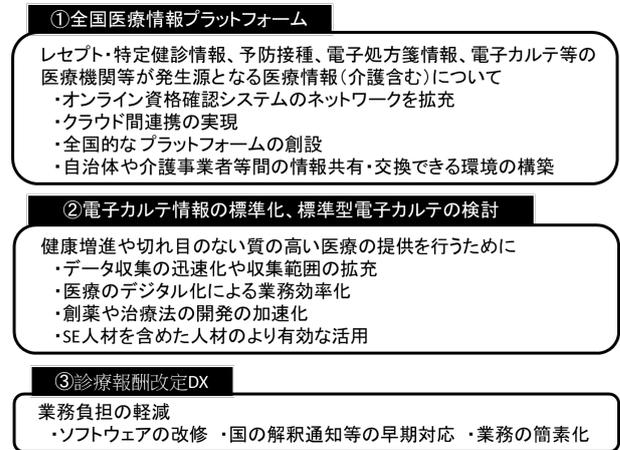


図5 医療DX推進骨格の概要

厚生労働省 (2022)「第1回「医療DX令和ビジョン2030」厚生労働省推進チーム資料について」  
<https://www.mhlw.go.jp/content/10808000/000992373.pdf>, (参照日: 2023.2.26).  
 を基に武村作成

図5からは、改革の影響を受ける範囲は、疾病の発生に対応する医療のみではなく、保健・医療・介護の幅広い段階にわたり「地域包括ケアシステムの構築」と、そこに共通性を持たせた標準化を行うことなど、現在の体制の根本からの改革を求めていく方針であることが分かる。このように、基本的に医療DXは、国が主導する形で推進を図っている。しかしながら、この改革の骨格には、現在の日本が抱える社会的な課題解決がDX効果の前面に押し出され、しかも広い部分を占めている。医療介護の連携によるケア、地域医療連携などの「地域包括ケアシステムの構築」を視점에置くことは大変重要であるが、そのためのデジタル化への投資が、どれほどの利益となって中小規模の医療機関に反映されていくのかは、この改革の骨格から感じとることはできない。

野末・中村(2021)では、DX推進意識と視点の違いとして、医療現場にはDXに関わるレベルがあるとしている。それは、医師を始めとしたメディカルスタッフの個人レベル、病院や診療所といった組織レベル、国や都道府県、市といった行政レベルなどであり、それらの違いがDX推進の阻害要因になる可能性があるとして指摘している。また、加藤(2022)は、著書においてデジタル化が医療にもたらす変化として「①医療提供の格差をなくす、②医療者の労働環境を改善する、③医療費を抑える」ことを挙げている。このことについて、②は、個々の医療機関の現場改善という点において恩恵を受けると考えられるものの、①及び③は、現場にどの程度利をもたらすかという点で考えれば、個々の医療機関にとってのメリットは低いと考えられる。このように、個々の医療機関の利益より、日本国の抱える医療問題の解決に、DX推進の効果を狙う傾向があることは、医療DX推進の特徴のひとつではないかと考える。

一方で、2022年の診療報酬改定では、情報通信機器を用いた評価の新設・見直しが行なわれた。中でも、コロナ禍で規制緩和された「オンライン診療」が対面での診察と評価に差がなくなり、利用対象の患者の要件も大幅に緩和された。「オンライン診療」の導入は診療数を増やす可能性が大

大きく、デジタル化への加速は進むと思われる。しかし、IT 技術や知識の問題ではなく、これまで診察技術の真髄であった理学的診察（触診や聴診、打診など）はどうするのかという問題も浮上している。ヒューマンサービスと言われる医療が、デジタルに置き換わりにくいという点も、医療 DX の推進を図るうえでの特徴だと言える。さらに、日本医師会の発信する日医ニュースにおいて中島（2023）は「取り残されつつある課題として、技術的な標準化に対する「臨床的」な標準化や電子カルテの運用が挙げられる」として、保険請求のための傷病名は臨床研究としてのデータとなり得るものではないことを指摘している。質的にクオリティーの高い情報を「手書き」よりも活用しやすく、医療用にカスタマイズされたシステムや仕組みが必要だということである。

このように、医療 DX の推進を推し進めるためには、様々な困難がある。また、利用する患者側の視点はどのようなものであるのかも、まだ検討されていない。前掲の「医療 DX 令和ビジョン 2030 厚生労働省推進チーム」の会議資料に記された内容に「システム、データ保存の外部化・共通化・標準化を図り、国民自身の予防を促進し、より良質な医療やケアを受けられるように（厚生労働省,2022）」との一文がある。疾病予防や健康管理のために標準化されたデータを使うことが、一刀両断に国民の健康水準を上げることに繋がるのかということにも疑問が残る。

#### 4. 企業における DX 推進

本章では、中小規模医療機関の DX 推進を考える上で、中小企業の DX 施策や現状、企業事例等を基に論じる。

##### 4.1 中小企業の DX 推進の現状

中小企業においても 2018 年 9 月に経済産業省が発表した「DX レポート」を皮切りに、DX 推進に関する取り組みが行われてきた。特に、既存の IT システムの老朽化や人材不足などの問題が顕在化することで、最大で年間約 12 兆円もの損失を生み日本経済に大きな影響を及ぼすことへの危機感が持たれている。

こうした中、総務省（2021）の「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」によると、既に DX への取り組みを「実施している」と答えた中小企業は 13.8%、「今後実施を検討している」とした企業が 17.6%との結果となった（合計 31.4%）。そのため、約 6 割の企業は「実施していない、今後も予定なし」と回答している。このことから、中小企業の DX にもまだまだ多くの課題がある。

しかしながら、中小企業においては IT 経営推進という形で DX 化に限定せず、まずは IT 化そのものを進めていくという考え方がある。IT 経営とは、「経営・業務・IT の融合による企業価値の最大化を目指すこと（経済産業省,2010）」とされており、抜本的な構造改革・課題解決に向け IT を高度に活用する取り組みである。すなわち、IT 化や DX 化を広く含む概念として用いられている。この視点で IT ツールやシステムの導入状況を見ると 2021 年時点においては図 6 のような結果となっている。このデータから分かるように、人事や経理に関するシステムについては約 50% の企業が導入しており、DX 化とまではいかないものの、その第一歩となる IT 化については約半数がコンピュータを活用している。もちろん、経営分析や業務自動化といった DX に深く関わる項目の数値が低いことは課題であるが、既に IT 導入をしている状況から DX を推進する場合と、IT の経験が全くない状態から推進を図ることではその障壁は大きく異なる。したがって、初めから DX 推進に捉われるのではなく、まずはその前提となる IT 化への意識を高めていくことも重要な戦略である。

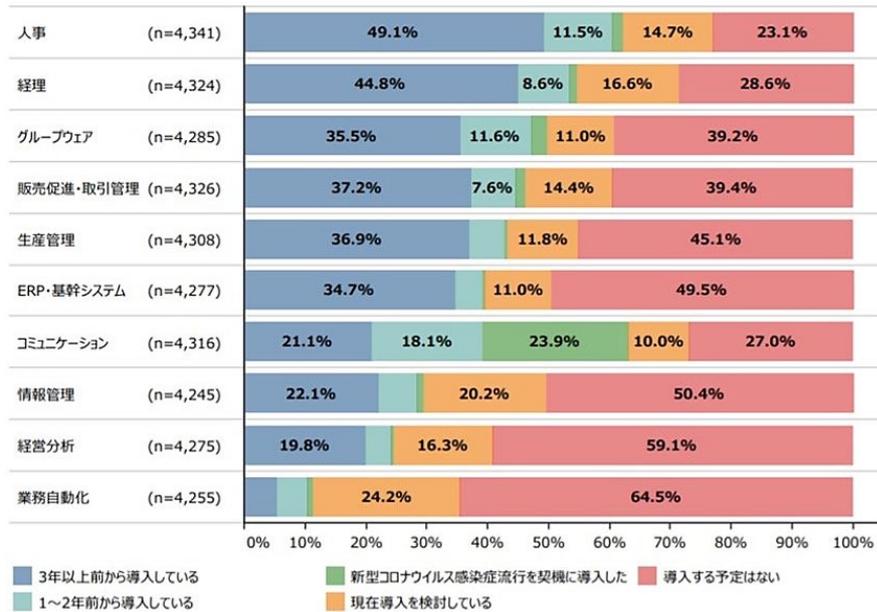


図 6 IT ツール・システムの導入状況

出典：中小企業庁（2021）「中小企業白書 2021 年版」Ⅱ-p.190, [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf), (参照日：2023.2.28).

## 4.2 DX 推進への取り組み

企業の DX 推進に向けた政府の施策としては、「DX レポート 2（中間取りまとめ）」に表 1 の今後の方向性と様々な推進支援策が述べられている。この表では、方向性という位置づけで示しているものの、2020 年から 2022 年にかけて、実際に DX 認定や DX 銘柄の普及、DX 推進指標等への様々な取り組みがなされている。ここでは、その一つとして、デジタルガバメント・コードの普及について述べる。

表 1 今後の検討の方向性

1.事業変革の環境整備	DX の認知・理解向上	共通理解形成のためのポイント集
	CIO/CDXO の役割再定義	DX 成功パターン
	デジタルガバメント・コードの普及	DX 認定/DX 銘柄の普及
	DX 推進指標等	レガシー刷新の推進
2.産業変革の制度的支援	ツール導入に対する支援	ユーザー企業とベンダー企業の共創の推進
	研究開発に対する支援	デジタル技術を活用するビジネスモデル変革の支援
3.デジタル社会基盤の形成	共通プラットフォーム推進	アーキテクチャ推進
4.人材変革	リスキル・流動化環境の整備	

出典：経済産業省（2020）「デジタル・トランスフォーメーション DX レポート 2（中間とりまとめ）」p.44, <https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228004/20201228004-2.pdf>, (参照日：2023.2.28).  
を基に柳田作成

経済産業省は、産業界の DX 推進に向けて、各企業の DX に関する自主的取り組みを促すために、企業経営者向けの DX 推進の対応方法を「デジタルガバナンス・コード」としてとりまとめた。

いる。特に、企業規模によって推進方法も異なることから、中小企業経営者やそうした企業を支援する機関の参考となる、「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」を作成・公表している。その一例として、図7のDX実現に向けたプロセスを見ると、「1. 意思決定」から「4. DX拡大・実現」の流れから分かるように、一企業の導入プロセスがまとめられており、中小企業経営者の意思決定が重要な要因になっていることがうかがえる。この内容からも分かるように、あくまで各企業の自主的な取組みが主軸であり、個々の企業がDX推進にメリットを感じるような支援が多く実施されているということが分かる。

したがって、中小企業のDX推進施策においては、政府が旗振り役としてDX推進を謳っているものの、その主役は個々の中小企業そのものであるといえる。そのため、前述の医療DXが全面的に国主導で行われている状態とは異なるといえる。

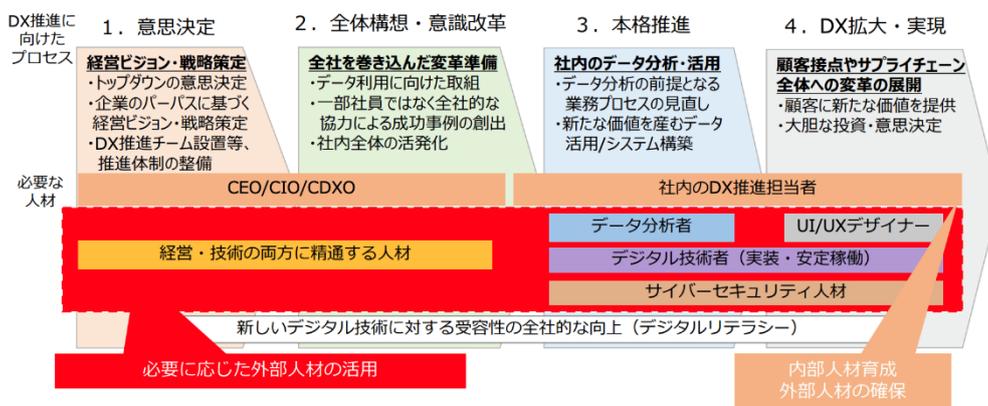


図7 DX実現に向けたプロセス（仮説：中堅・中小企業等版）

出典：経済産業省（n.d.）「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」p.15, [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dx-chushoguidebook/tebiki.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/tebiki.pdf),（参照日：2023.2.28）。

## 5. DX推進施策の比較

ここでは、これまでの内容を踏まえ中小規模医療機関と中小企業のDX施策の違いについて明らかにする。

### 5.1 DX施策の比較

中小規模医療機関と中小企業のDX施策の違いについては、何を目的にDXの推進を行っているかが大きく異なると考えられる。それらの特徴をまとめたものが表2である。

表2 医療機関と企業のDX施策の比較

	中小規模医療機関	中小企業
施策	地域包括ケアシステムの構築に向けたDX推進	中小企業全体のDX化推進そのものが目的
取り組み	システム構築に向けて、主に統一化されたシステム導入を目指した推進	各企業が自主的に取り組むことを推進
支援方法	補助金支援、加算対象	補助金支援やDX銘柄の認定
各機関の導入目的	業務効率化、加算目的	業務効率化、売上向上、利益向上等を目的

ここで示すように、医療の DX 推進の目的は「地域包括ケアシステムの構築」を実現することが主軸となっている。これは、医療 DX の定義にもあるように「より良質なケアを受けられるように、社会を変える」という医療業界全体の構想を実現させることを目的に DX 化が進められているといえる。それに対し、中小企業を含む企業全体の DX 推進目的としては、社会のシステム構築を目指すわけではなく、我が国に存在する中小企業の DX 化推進率を上げることで企業全体のデジタル化向上を図ることが目的となっている。そのため、国（経済産業省）等の推進支援策等については、個々の中小企業に自主的に取り組ませる（取り組むことが利に繋がる）という側面から様々な施策によって働きかけが行われている。

このような違いから考えても、中小企業と比べ医療機関は国のトップダウンによる推進と捉えられ、それらを受容するか否かという判断に個々の医療機関が立たされているイメージを持つ。そのため、個々の医療機関にとって国の進める施策に利がある場合には、DX 推進が図られ、そうでなければ推進がなされないという悪循環を生み出してしまうことになる。

## 5.2 デジタル技術の比較

前節の内容を踏まえると、中小規模の医療機関と中小企業においては、導入されるデジタル技術の内容も大きく異なる。医療業界全体のシステム構築を主軸とした場合、当然ながら、それを実現するための共通のシステムが必要となる。代表的なものでいえば前述した電子カルテやオンライン診療を可能にする Web 会議システムなどが考えられる。しかしながら、これらのシステムを導入する医療機関はそれを導入するメリットを享受できる医療機関に限られ、そのメリットを感じない医療機関にとっては、無くても困らないという状況を生む。そのため資金面や導入にかかる労力などを理由に導入が進まないことが考えられる。

他方で、中小企業においては医療機関と異なり業種や仕事内容、組織の特徴が千差万別という前提条件はあるものの、導入すべきシステムが決められている訳ではなく、自社の利益に繋がるシステムは何かという検討から始まり、自社に必要なシステム導入が行われる。そのような意味では、医療機関と異なり個々の中小企業の利益に直結するシステムの検討が可能という面が推進へのモチベーションを向上させる理由の一つでもある。

また表 3 は、2023 年現在において、医療機関や企業が導入していると考えられるシステムの例をまとめたものである。

表 3 医療機関と企業のデジタル技術の比較

	医療機関	企業
守りの IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電子メール</li> <li>・ビデオチャット</li> <li>・電子版お薬手帳</li> <li>・電子カルテ</li> <li>・クラウド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電子メール</li> <li>・財務・会計システム</li> <li>・人事・労務システム</li> <li>・販売管理システム</li> <li>・シェアリングエコノミー</li> </ul>
攻めの IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Web ページ</li> <li>・問診システム (スマホ・タブレット端末)</li> <li>・オンライン請求</li> <li>・RPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Web ページ</li> <li>・スマホ、タブレット端末</li> <li>・グループウェア</li> <li>・インターネットバンキング</li> <li>・クラウドサービス</li> <li>・クラウドファンディング</li> <li>・RPA ・IoT ・AI</li> <li>・EDI (電子データ交換)</li> <li>・SNS ・ビッグデータ</li> </ul>

※中小企業庁, (2018)、今中, (2022)、訪問等での聞き取りを基に作成

ここでは、医療機関と企業の軸に加え、守りの IT、攻めの IT と書かれた 2 つの軸を用いて作成している。平たく言えば、「守りの IT」は、コスト削減のために IT を活用し、既存のビジネスプロセスを変更することで、「攻めの IT」は、利益向上のため IT を活用した新たなビジネスを展開することを指す。すなわち、この表を見ると、守りの IT に位置する技術については、扱う内容は違っても、事務管理の側面を意図したものが多く列挙されており、業務効率化に繋がるシステムとして活用できる。しかし、攻めの IT に位置する技術については、医療機関の技術に比べ、企業の方が様々な技術活用の幅が広いということが考えられる。もちろん、医療機関とは組織の役割の違いもあるが、企業にとって利益の向上に繋がる技術の活用の幅があるということは、経営者にとっては、選択の幅が広がり IT 導入に着手しやすくなるというメリットにも繋がる。Yanagita & Asai (2021)の研究では、中小企業の IT 導入の有無について、経営者の意識が強く影響を与えるとの統計結果を示していることから、重要な要素であるといえる。

加えて、企業現場においては、DX は顧客視点、顧客志向の考え方が重要と言われており、攻めの IT は顧客満足を高める重要な手段と考えられている。このように、自社の経営や利益に繋がることが、経営者の DX 推進を後押しするきっかけにもなっているといえる。この考え方を医療機関に当てはめた場合、顧客と患者を同一に考えることには賛否ある。しかしながら、中小規模医療機関の DX 推進を主に考えると、医療に対する期待といった顧客としての患者視点、患者志向の考え方はより良い影響を及ぼすと考えられる。そのため、医療 DX に対する視野を広げ、個々の医療機関の利益にも繋がることを示すことができれば、DX 推進を加速させる追い風になるといえる。

## 6. 考察

中小規模医療機関と中小企業の比較結果から、中小規模の医療機関の DX 化推進のために必要な施策について考察する。

一つは、DX 推進の幅を広げるためにより医療に対する期待といった患者視点、患者志向の考え方を導入し、個々の医療機関の DX 推進への意欲を喚起することである。現在の医療業界が目指す構想は、国民の高齢化による医療ニーズの高まりへの対応や地域包括ケアシステムの構築などに繋がるものである。さらに、「データ活用による健康管理」「医療格差の是正」など、患者にとっても有益となる仕組みであるものの、現段階において個々の医療機関にとってはそのメリットを享受しにくい状況にある。そのため、企業の DX 施策のように、個々の医療機関が自主的に DX 推進に取り組める、または、取り組みたくなるような DX 推進の提案を浸透させることが必要である。

もう一つは、医療機関の経営においても競争を良しとする風土や文化を醸成していくことである。元来、医療機関とは、非営利の立場から国民に標準的医療を提供することが是とされ、制度の中での運営が求められている。しかしながら、それによって、個々の医療機関が患者に選ばれるための医療技術や医療サービスの向上を目指す意識が芽生えず、優位性が育まれないことも事実である。それらのことから、DX 化を進めることの利を感じる機会が得られにくく、推進の妨げになっているともいえる。また、医療機関も職員を雇うという意味では、国民の雇用の場を創出する役割も担っている。医療組織を存続し働き手からも選ばれる努力も重要である。加えて、DX 化という遠い目標ではなく、業務のデジタル化を進め、企業のように IT 経営という考えを小規模医療機関の経営者、運営者が持つような施策も大事だと考える。

## 7. まとめ

本論文では「中小規模医療機関の DX 推進を加速させるために必要な施策とは何かを検討するこ

と」を目的に研究を行った。研究の方法としては、医療 DX の推進に向けた施策の特徴や課題について整理するとともに、中小企業の施策との比較を通じて、DX 推進のための提言を行った。

その結果、医療機関の DX 推進においても、医療に対する期待といった患者志向、患者視点の考え方を浸透させ、個々の医療機関が DX 推進のメリットを享受し、IT 経営という考えを小規模医療機関の経営者、運営者が持てるような施策を考えていくことが重要であるとの結論に至った。また、それらを実現するためにも、これまでのような安定した経営が可能という考え方から、医療機関も競争を良しとする風土や文化を醸成し、経営において医療業界を高め合う環境を構築することも必要であるとの提言を行った。

今回の研究では、国の推進施策の比較という側面から、中小規模医療機関の DX 推進に向けた提言を行ったが、具体的に個々の医療機関が DX 推進によって得られるメリットや導入可能なデジタル技術などについては明らかできていない。そのため、今後は、本論文で提言した内容を基盤により具体的な施策を提案していくことを目指す。

これまで、医療機関は医療サービスの提供のみを経営の柱として維持できる環境が続いてきた。しかしながら、人口動態の変化や様々な医療を取り巻く諸問題により、医療機関も存続のためのマネジメントを必要とする時代が来ている。そうした中で、患者の健康に寄り添い、患者の満足を高めることはもちろんであるが、今以上に組織経営に着眼することが重要である。

#### <引用・参考文献>

1. KENTA, Yanagita., & SHIGEKAZU, Asai. (2021). Examination of Factors that Influence IT-Based Management Promotion in Small and Medium Enterprises: From Survey Results, *Pan-Pacific Management Science*, Vol. 4, pp.19-34.
2. 今中雄一 (2022) 『医療白書 2022 版 DX がもたらす日本の医療の新潮流』 日本医療企画.
3. 加藤浩晃 (2022) 『医療 4.0 実践編』 日経メディカル.
4. 経済産業省 (n.d.) 「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」 p.15, [https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/dx-chushoguidebook/tebiki.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/tebiki.pdf), (参照日 : 2023.2.28).
5. 経済産業省 (2010) 「IT 経営ロードマップ 改訂版」 p.8, <http://www.kantei.go.jp/>, (参照日 : 2023.2.27).
6. 経済産業省 (2020) 「デジタル・トランスフォーメーション DX レポート 2 (中間とりまとめ)」 p.44, <https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228004/20201228004-2.pdf>, (参照日 : 2023.2.28).
7. 経済産業省 (2021) 「デジタル産業の創出に向けた研究会の報告書『DX レポート 2.1 (DX レポート 2 追補版)』の取りまとめ」 <https://www.meti.go.jp/press/2021/08/20210831005/20210831005.html>, (参照日 : 2023.2.22).
8. 厚生労働省 (2022) 「第 1 回「医療 DX 令和ビジョン 2030」厚生労働省推進チーム資料について」 <https://www.mhlw.go.jp/content/10808000/000992373.pdf>, (参照日 : 2023.2.26).
9. 厚生労働省 (2022) 「令和 4 年度診療報酬改定の概要」 <https://www.mhlw.go.jp/content/12400000/000954822.pdf>, (参照日 : 2023.2.26).
10. 厚生労働省 (n.d.) 「医療分野の情報化推進について」 [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou\\_iryuu/iryuu/johoka/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou_iryuu/iryuu/johoka/index.html), (参照日 : 2023.2.24).

11. 厚生労働省ホームページ「データヘルス改革推進本部」  
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148743.html>, (参照日：2023.2.24).
12. 総務省（2021）「デジタル・トランスフォーメーションによる経済へのインパクトに関する調査研究」 p.41, [https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r03\\_02\\_houkoku.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/r03_02_houkoku.pdf), (参照日：2023.2.28).
13. 中小企業庁（2018）『中小企業白書〈2018年版〉人手不足を乗り越える力 生産性向上のカギ』日経印刷.
14. 中小企業庁（2021）「中小企業白書 2021年版」Ⅱ-p.190,  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf), (参照日：2023.2.28).
15. 帝国データバンク（2021）「医療機関の休廃業・解散動向調査」  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p220111.pdf>, (参照日：2023.2.25).
16. 内閣府（2022）「経済財政運営と改革の基本方針 2022」<https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2022/decision0607.html>, (参照日：2023.2.22).
17. 中島直樹（2023）「わが国の電子カルテの今後」日医オンライン,  
<https://www.med.or.jp/nichiionline/article/010994.html>, (参照日：2023.2.28).
18. 野末睦・中村恵二（2021）『改革・改善のための戦略デザイン 病院 DX』秀和システム.