

바람직한 病院 経営의 座標

- 病院經營環境의 現実態와 改善方向을 中心으로 -

서울大学校 医科大学

副教授 申 英 秀

1. 序

격변하는 의료환경속에서 医療体系内 中心의 역할을 수행하고 있는 病院들이 어떻게 生存할 수 있을 것이며, 또 어떻게 발전하여야 할 것인가의 과제는 실로 病院 経営者들에 있어서 現今의 가장 중요한 관심사라 할 수 있다.

우리나라 病院들을 中心으로한 医療環境의 제반 문제점들은 国家 医療保障을 달성시킴에 있어 国民 医療 혜택을 보다더 값싼 비용으로 더 확대시키려는 政策的 의지에서 발생된 제반 순작용 및 반작용의 문제와, 신규제도의 도입과 새로운 질서로의 이행에 있어서 각기 의료 기관·병원들이 당면하게 된 상반된 이해관계에서 문제들이 발생된다고 할 수 있다. 특히 우리나라와 같이 病院들의 發展이 주로 民間을 중심으로 自生의으로 발전됨에 따라 규범과 체계가 미비하며 医療의 本質的特性인 非營利·國民봉사란 측면을 수용할 태세가 미비한 처지라 그 진통은 더 클 수 밖에 없다.

政策立案者は 입안자 대로 제도의 개선 실시 과정에 있어 目標 달성 일변도의 급격한 변

화를 기대함으로서 전래 우리가 가지고 온 많은 문제점과 보완사항을 원천적인 側面에서부터 서서히 교정해 들어가는 지혜로운 방책 수립엔 만전을 기하지 못함으로서 病院들이 겪고 있는 풍랑은 더욱 거세어 가고 있는 듯하다. 특히 소규모의 병원들은 근년에 와서 이러한 파고에 가장 많이 흔들리는 듯하며 최근 일부 中小規模 病院들이 도산의 사태로 발전되고 있는 것도 그 한 예라 말할 수 있겠다. 본 논고에서는 대한병원협회로부터 위촉을 받아 필자가 관여하여 연구를 수행한 “우리나라 中小規模 病院 経営合理化研究”에서 調査된 病院 経営 環境 여건과 관련된 몇가지 項目을 중심으로 소개해 나가려고 한다.

2. 医療 酬価

우리나라 医療 酬価에 관한 문제는 너무 잘 알려져 있다. 각급 규모 병원에 광범위하게 실시한 설문 및 현지 답사 조사 결과 의료수가를 중심으로 나타난 문제점을 크게 네가지로 요약할 수 있겠다.

첫째, 보험수가가 너무 낮다는 것이다. 수가가 낮다는 것은 각 행위별 수가를 해당 행위의 원가와 비교하여 과학적인 판단에서 나온 결과 수치라기 보다는 간접적 상황 측정 결과 유도되어 나온 것이다. 일일 진료비로 표시되는 환자 의료 수가에 있어서 보험수가가 100이라 할 때 일반 관행 수가를 적용받는 일반환자는 170으로서 보험수가가 상대적으로 저렴하다. 또한 그간 보험수가 인상율이 일반 물가 인상수준에 미치지 못하는 것도 보험수가의 상대적 저렴도를 나타내는 좋은 지표라 할 수 있으며 실제 병원 경영자들은 보험환자가 점점 증가되는 근년에 이르러 경영이 점점 어려워지고 있음을 호소하고 있다. 불행히 의료수가의 원가보전율을 정확하게 측정하기에는 우리나라 각급 병원 회계 실적 정보가 너무 미비하여 각병원간에 처한 여건이 너무 달라 표준화된 결론을 내리기는 극히 어려운 상황에 있다. 이 점이 바로 우리나라 病院界가 처해 있는 向後發展에 가장 큰 제약요소이기도 한 것이다. 그러나 보험제도의 확충과 더불어 병원내 보험환자 비율은 점차 증가 일로에 있고 일반관행 수가와 보험수가의 차이에서 이윤을 획득해 오던 병원들은 점점 더 막다른 골목으로 몰리고 있음을 누구나 알 수 있는 것이다.

둘째, 우리나라의 각종 행위별 보험수가는 구조적으로 개개 행위 원가를 감안하여 책정되어 있지 못함으로서 의료수가 수준의 문제를 병원 사활의 문제로 생각하고 있는 병원 경영자들간에 이러한 불합리성은 불만의 요소로 작용하고 있다.

셋째, 우리나라와 같이 병원의 구조 및 진료 행위 종류들이 다양하며 표준화 되어 있지 못한 상황하에서 병원 및 의원간에 일부 가산료 차이는 있다하나 행위별 단일 수가제도를 근간으로한 보상제도를 적용하므로서 각기 경영 여건이 다른 병원간에 적정 운영비 특히 감가상각비, 이자부담, 시설유지비, 교육연구비등을 적정하게 마련하는 데는 배려가 되지 못하고 있는 것이다.

마지막으로 행위별 수가제도는 진료비 보상에 관련된 제반 업무가 극히 복잡하며 보험자와 병원간에 분쟁의 소지가 항상 존재하며 또한 남용·과잉진료의 충동을 유발시키기도 하는 제도인 것이다. 이러한 측면에서도 의료보험 실시 7년째를 맞은 우리나라 病院界에 그간 많은 문제들을 노정시켜 왔으며 사회에서는 医療界를 점점 더 불신의 눈으로 보기 시작하고 있는 것이다.

의료수가의 문제는 어제 오늘의 문제가 아니며 제도의 합리성과 제도 실시에 있어 당사자들의 高度의 윤리성이 함께 요구되는 것이다. 우리나라와 같은 정비되지 못한 의료제도환경에서 또한 의료 집행의 대부분이 非營利보다는 嘗利的 동기에 더 기울게 마련인 民間들에게 맡겨져 있는 現實을 감안하는 한편, 医療費의 적정화가 효율적인 국가 의료보장을 달성하는 가장 중요한 임무임을 고려하여 근본적인 문제부터 다시 한번 깊이 분석하여 이를 토대로한 장단기 대책을 세우는 지혜가 필요한 것이다.

3. 病院 稅制

각급 병원들에게서 조사한 설문 결과 病院들은 稅務와 관련하여 病院 經營上 큰 問題를 가지고 있었다. 稅務行政과 관련된 主要 問題點들은 의사 인건비 갑근세 문제가 가장 많았으며 의료미수금 대손 처리에 대한 문제도 많이 있었다. 응답병원의 70% 이상에서 稅制에 관련되어 한번 이상의 심각한 문제를 경험한 것으로 나타났다. 1983年 7月 현재 전체 병원 424개중 47%에 달하는 197개 병원이 個人所有의 病院으로서 이들은 稅務 管理上 가장 강화된 稅務調査를 每年마다 조사토록 되어 있는 每期관리法人 分類보다 더 나쁜 分類에 속하도록 되어 있어 記帳을 인정하지 않고 일방적으로 外形을 올릴 것을 강요받는 등 조세 마찰이 큰 실정에 있다.

個人病院들의 法人化는 필연적인 추세이다.

그러나 현재 医療法人은 그 法人 性格上 100% 個人의 私有資產이라 할 수 있는 個人病院들이 法人体 전환時에 적용되기에는 병원 소유자에게 反對 급부가 너무 부족한 비현실적인 면이 많다. 政府는 이러한 점을 감안하여 小規模 個人病院의 法人化에 적합한 형태를 개발 정착시켜야 할 것이다. 특히 向後 의료전달체계 발전과 아울러 필연코 대두될 전문의 공동 개업제 (Group Practice), 開放型 病院 (Open System Hospital) 등에 적합한 医療關係法人的 개발을 병원 경영 합리화와 관련된 向後 우리나라에서 꼭 발전시켜야 할 과제이다.

4. 專門医 확보

医療人力, 특히 전문의의 확보는 병원들이 안고 있는 공통의 문제가 되나 中小病院의 경우는 대규모 병원에 비하여 더 큰 어려움을 안고 있다.

“귀 병원이 설립되고 나서 가장 어려웠던 것은 어떠한 것이었습니까?”라는 설문에 120病床 미만 中小病院의 경우 의사 확보가 잘 안되었다”가 回信 104건 중 31건으로 31%를 차지하고 있었다.

확보에 애로점이 있는 원인은 대도시에서 멀리 떨어져 있고, 교육문화 시설이 미비한 것이 제일 많았고, 병원의 규모가 작고 의료장비가 미비한 것이 두번째이고 다음 급여 수준이 타 병원보다 낮은 것이 원인이라 답변을 하고 있다. 또한 근본적으로 우리나라 전문의 의료인력의 절대수가 부족하여 의사의 이동이 잦다고 의견을 제시한 병원도 상당수 있다.

여기에서 몇 가지 중요한 사항을 지적할 필요가 있다.

첫째는, 전문의 인력의 절대수에 관계된 것이다. 현재 우리나라 배출 의료 인력의 80% 이상이 전문의 임에도 불구하고 이들의 50% 이상이 개업을 하게 됨으로서 정작 이들이 근무하여야 될 병원에는 부족한 현상을 빚고 있으며, 병원간 경쟁의 극심화로 중소병원들

의 전문의 파다 보유현상도 전문의들의 生産性을 저하시키는 한편 일부 종류 전문의 품귀현상을 촉진시키는 결과를 초래하고 있다. 마지막으로 제일 중요한 사항은 최근 수년간 의료보험으로 인한 의료수요증대에 힘입어 무계획 하면서도 급격한 병원 병상 증가를 들수 있겠다. 1983年度 1年間만 하더라도 政府 행정경로를 통한 서울대학교 病院研究所 집계에 의하면 11,000개의 病床이 신설된 것으로 나타나고 있다. 1982年末 現在 46,000個의 病床이 있었던 것을 감안한다면 1983年 불과 1年 사이에 우리나라 총 병상의 1/4 이상이 증가된 것이다.

病床의 增加에는 그만큼의 근무의료인력 증가를 의미한다. 1年内에 1/4의 병원근무 전문의 人力이 추가 확보 된다는 것은 불가능한 일이며 이 여파가 최근 전문의 품귀현상을 야기시키고 전문의 유치 경쟁을 촉발시켜 의사인건비 상승을 부채질하게 된 가장 큰 원인으로 생각된다.

최근 전문의들의 근무 윤리 또한 이러한 세태에 편성하여 크게 땅에 떨어져가고 있음을 病院 經營者들간에 흔히 경험하는 사항으로 되어 있다. 특히 한 과에 한명의 전문의만을 보유하고 진료에 임하고 있는 中小病院의 경우 전문의의 갑작스런 근무지 이탈은 병원 업무를 완전히 마비시키는 결과를 초래하여 본의 아니게 병원 경영의 근간을 흔드는 사례가 적지 않음을 보고 하고 있다. 이런 점을 차안하여 전문의의 병원 근무 계약 윤리를 강화시킬 수 있는 방안들이 강구되어야 할 것이다.

5. 病院 設立 妥當性

“医療供給은 医療需要를 창출한다”는 의료 경제학의 説이 있음은 사실이나 기본적으로 病院은 적정의료 수요를 확보할 수 있는 곳에 건립되어야 건전한 經營 發展을 도모할 수 있다. 中小病院 研究에서 상세한 분석을 시행한 13개 병원에서도 이러한 측면과 병원 經營 成績과

밀접한 관계를 가지고 있음을 발견할 수 있었으며 또한 1983年後半期에 도산하거나 은행 관리로 넘어간 5개 병원들을 상세히 분석함에 있어서도 병원 위치 선정의 잘못이 경영부실의 기본 원인이 된 병원이 2個所나 되었다.

최근 정부에서 막대한 재원을 지원하여 설립되었거나 건설단계에 있는 공단 및 의료취약병원 50여개 중 상당수의 병원이 적자에 허덕이고 있음을 감안할 때病院 건립지역 선정의妥當性 검토는 실로 중요한 의미를 가지고 있다. 그러나 전국 보건의료망 연구에서 제시된 전국 지역별 병원 설립의 단계적 계획이 있음에도 불구하고 1983년에는 동계획에서 제시한 적정증가율 병상 4,000개에 비하여 11,000개나 증가되므로서 의료체계의 균형적 발전에 필요한 적정 병상수보다 훨씬 더 많은 병상이 증가되어 결과적으로 경영적 어려움을 자초하게 되리라 예측되는 것이다. 신규병원 설립 장소 선정에 있어서도 적정화를 기하지 못하고 일부 대도시 근교지역은 현재 주민에게 필요한 병상의 2배가 이미 전립되어 있는데도 불구하고 또한 대형병원들이 건축되고 있는 난맥상을 보이고 있다. 이는病院 소유자에게도 큰 경제적 손실을 가져올 뿐 아니라 지역 주민 적정의료제공적 측면에서도 병원간의 경쟁을 통한 과잉진료를 유발시킴으로서 궁극적으로 국민 의료비 과중부담을 초래시킬 우려가 큰 것이다. 따라서 특히 국가 100년 대계 의료제도를 구축해나가는 극히 중요한 현재 국가의 자원 낭비를 최소화시킬 수 있는 전국적인 의료시설 계획의 수립 및 집행이 조속히 시행되어야 할 것이다.

6. 病院 資金 運營

中小病院 調査에서 발견된 또 하나의 중요한病院經營 현실은 병원 자금운영에 관련된 사항이었다. 120병상미만 병원중 45%에 해당하는 병원이資金의 壓迫으로 금융 또는 사채로 차입한 것으로 나타내고 있다. 사업기관 자

금운영의 문제는 경영기법상 가장 고도의 기술을 요하는 분야이다. 특히 기관운영이 원활치 못하거나 외부 여건 변동이 극심할 경우 자칫 방만한 자금운영은 그 기관을 파탄으로 몰아 넣을 수 있는 것이다.

병원은 고도의 고정자본 투자를 要하는 기관으로서 자본의 회전이 극히 느린 사업기관 중 하나이다. 특히 의료보험시대에 접어들어 보험미수금의 발생 누적 등으로 운영자본의 증대가 필요하였다. 이러한 변혁에서 소자본 규모로 대처하여야만 하는 中小規模 병원들에게 미치는 파급효과는 大型規模 병원보다 더 큰 것이며 中小規模 病院 일수록 낙후된 시설 기기를 교체 신설하기 위하여 무리한 고정자산 투자를 시도하다 자금운영의 어려움을 더 받기 쉬운 것이다. 최근 도산된 5개의 병원 분석에 있어서도 가장 뚜렷하게 나타난 공통의 문제점은 바로 자금운영의 무리 또는 무계획성 등으로 인한 이자 부담 증가 등을 들 수 있겠다. 바로 이점은 중소병원들이 다소간에 다같이 당면하고 있는 문제이며 여기에 대한 적절한 대책이 꼭 필요한 것이다.

나라에 있어서 中小企業은 국가 전체 產業體系의 뿌리가 된다고 할 수 있다. 이에 대한 중요성을 일찌기 고찰한 정부에서는 中小企業들을 전전 육성하기 위한 각종 방안을 마련하고 있으며 각종 정책금융등 자금지원 및 세계상의 혜택을 주고 있는 것이다. 이와 비교하여 볼 때 우리나라의 中小病院들에 대한 정부의 정책적 관심은 극히 미미하다고 할 수 밖에 없다. 그러나 우리나라 전체 병원의 70% 이상이 이부류에 속하며, 그간 실질적으로 지역주민들에 봉사하여온 의료적 공과는 정확하게 평가 하여야 마땅하며 이들의 몰락은 우리나라 의료보장 체계의 근간을 흔드는 사태로 발전될 가능성도 없지 않다.

의료보장시대를 돌입해 나가는 현재, 각급 의료기관의 경영효율의 극대화, 적정수준의 질적 봉사, 또한 의료의 공공화 확대등의 目的 을 달성하는 측면에서 中小病院들의 근대화 작