

병원협회의 역할과 기대

정 기 선

〈서울대학교 병원연구소 자문연구위원〉

1. 머리 말

병원을 둘러싸고 있는 내적·외적 환경은 점차 더 복잡해지고, 악화되고 있다. 내적환경은 병원의 노력여하에 따라 많이 개선될 수 있으나, 외적 환경의 대부분은 병원의 통제범위 밖에 있으므로 병원에서 이를 자기에게 유리한 방향으로 전환시키려면 상당한 노력과 시간이 소요된다.

외적환경이 점차 악화되어 가는 데에도 불구하고 정부는 규제 일변도의 정책을 계속 추진해 가는데 대하여 병원계에서는 여러차례 건의하고, 설득 노력을 벌여 온바 있다. 그러나 병원계의 바람과는 반대로 외적여건은 계속 나빠지고 있는데 몇가지 예를 들어보면 다음과 같다.

· 세계상의 혜택을 달라는 병원계의 바람과는 반대로 정부는 1989년부터 종전에는 영리기업에 비하여 절반만을 과세하던 사업소세(소득할 및 중업원할)를 동일하게 과세하기 시작했으며, 비과세로 처리하던 이자수입과 고정자산처분이익도 과세로 전환하였다.

· 의료분쟁은 날로 격화되어 환자의 보호자 및 불쌍배들이 병원을 점거하고, 의료진에게 행패를 부리는 사례도 있으나 이에 대한 적절한 제재가 가해지지 않고 있다.

· 전국 사업체의 평균 노조조직률(약 21-23%로 추정)에 비하여 병원의 노조조직율은 1989년 4월 현재 35.5%에 달하며, 노조의 파업시 환자의 생명이나 건강에 미치는 영향이 매우 큰데도 불구하고, 병원계에서 요구하는 바와 같이 병원을 특별로 취급하는 법규를 만들어 주지 않고 있다.

· 전국민 의료보험화를 주로 민간부문에서 공급한 의료공급(전병상의 85%이상)에 의하여 달성하였음에도 불구하고 의료수가의 인상은 극도로 통제하고 있으며, 약품의 구입가도 통제하여 병원의 재정상태를 계속 악화시키고 있다.

이와 같이 외적여건이 계속 나빠지는데 대하여 많은 병원인들은 대한병원협회가 적극적으로 대처하여 문제를 해결하고, 병원에 유리한 정책이 입안되도록 노력하여야 한다고 주장하여 왔다. 그동안 대한병원협회도 나름대로 상당한 노력을 기울였으나 적은 예산과 인력을 가지고 대세를 역전시키기에는 역부족이었다. 이러한 현상은 앞으로도 상당기간 계속될 가능성이 크다.

현실이 이와 같다면 가톨릭병원들은 가만히 앉아서 정부와 대한병원협회만을 비난하기만 하면 될 것인가 하는 의문이 제기된다.

인간은 본래 이기적이라고 하지만 병원계는 평균보다도 더 이기적인 면이 많은 것같이 느껴진다. 마땅히 되어야 할 일이 되지 않고 있으면 누군가가 나서서 희생적으로 힘든 일을 맡아서 해야 하는데 그렇게 하지는 아니하고 다른 사람만을 비난하는 것은 결코 바람직한 자세가 아니라고 판단된다.

병원계의 비난에 대하여 어떤 보사부의 간부는 다음과 같이 반박하고 있다.

“보사부의 간부들이 모두 병원과 관련된 여러 가지 문제에 대하여 해박한 지식과 안목을 갖고 있지는 못하다. 솔직히 말하면 대부분이 그렇지 못하다. 그렇다면 병원계에서 보사부의 간부들에게, 예를 들면 2000년대의 우리나라 병원의 위상은 이러이러해야 하므로 이에 따라 정부는 이러

이러한 정책을 장기적으로 수립하여 추진하도록 많은 연구 자료를 제시해 주어야 한다. 그러나 현실은 어떤가? 어떤 문제가 코앞에 닥쳤을 때 병원계에서 그 문제를 이리이리하게 해결해 달라고 건의를 하는 예는 수없이 많았으나, 미리 이런 문제를 예견하여 건의한 예가 과연 몇번이나 되었는가?

이런 면에서 볼 때 병원계의 인사들도 크게 반성해야 할 것이다.”

보사부 간부의 주장에도 문제는 있으나, 타당한 면이 더 많은 것처럼 보인다. 가톨릭병원계도 이런 면에서 반성하고, 가톨릭병원을 위해서는 물론이고 나아가서는 전국 병원에 도움을 줄수 있도록 병원협회의 기능을 강화해 나가야 할 것이다.

2. 병원들이 바라는 병원협회의 역할

병원들이 바라는 병원협회의 역할은 매우 다양할 것으로 예상된다. 이를 분야별로 보면 다음과 같이 나눌 수 있다.

2-1. 교육연수기능

점차 악화되어 가는 여건하에서 병원이 살아갈 수 있는 유일한 활로의 하나는 교육 연수의 강화이다. 병원은 여러 직종의 인력이 협력하여 의료 서비스를 생산해 내어야 하는 기관이다.

그러나 의사, 간호사, 약사, 의료 기사, 영양사 등의 전문직은 자기 전문분야에 대하여는 많은 지식을 갖고 있어도 병원의 경영 관리에 대하여는 배울 기회조차 없었던 사람들이 대부분이다.

반면에 행정관리직은 교육 배경에서도 차이가 많으며, 의료나 경영관리에 대하여 체계적으로 교육받을 기회가 별로 없었던 직원들이 많다.

그 결과 각 직종은 자기 직종의 중요성이나 어려움만을 주장하고, 다른 직종의 중요성이나 어려움은 이해하려 하지 아니하여 직종간의 갈등과 비협조를 야기시키는 예가 많다.

따라서 현재 CMC에서 2박3일 과정으로 실시하는 교육도 계속되어야 하나 직종에 관계없이

계장급 이상을 위한 장기교육과 병원에 근무하는 성직자와 수도자를 위한 장기교육이 실시되어야 한다. 이러한 교육은 다음과 같은 이유로 인하여 특히 필요하다.

첫째, 병원 경영의 합리화나 비용의 절감등은 병원의 최고 경영층의 지시나 감독만으로 이루어지는 것이 아니고, 각 부서의 책임자들이 얼마나 자발적으로 호응하는가에 달려 있다. 따라서 각 부서의 책임자들에게 병원의 특성과 경영 관리의 중요성 및 어려움을 이해시켜 능동적으로 참여하도록 할 필요성이 크다.

둘째, 병원 노사 문제도 각 부서의 간부들의 협조가 있으면 쉽게 해결될 수 있다. 간부들의 마음 속에 불만이 있고, 경영 관리의 중요성이나 어려움을 이해하지 못한다면 밑의 직원들의 불만을 설득시켜 해소시키기는 커녕 반대로 이를 부채질하게 된다. 따라서 각 부서의 책임자들이 경영층의 고충을 이해하고, 자진해서 밑의 직원들을 설득할 수 있도록 교육시키는 일은 매우 중요하다.

셋째, 성직자나 수도자들의 경우도 경영 관리에 관한 충분한 지식과 경험이 없이 높은 직위에 임명됨으로 인하여 많은 시행 착오를 저지르며, 직원들의 불만의 대상이 되는 예가 많다. 이 문제는 병원의 경영 관리가 점차 복잡해지고 있으므로 전문관리요원들이 양성된다면 역할 분담을 하여야 할 것이나, 당분간은 교육을 통하여 단기적으로 문제를 해결해 나갈 수 밖에 없다.

장기교육은 다음과 같은 방식으로 시행하면 좋다.

- 기간 : 6-12주(매월 1주씩 실시)
- 교육내용 : 병원의 역사, 기능, 특성으로부터 시작하여 복잡한 경영관리 문제까지 교육
- 이외에도 야간대학이나 대학원에서 학업을 계속할 수 있도록 학비의 일부 보조나 인사고과에 반영하는 조치를 하는 것은 각병원이 해야 할 일이다.

2-2. 자문기능의 강화

현대사회는 점차 복잡해 가고 있으므로 병원이 변화하는 여건에 신속하게 대응하기 위하여는 각

분야의 전문 인력을 보유하지 않으면 안된다. 그러나 전문 인력을 개개의 병원에서 보유하자면 막대한 비용이 들며, 또한 확보하기도 어렵다. 따라서 전문 인력을 가톨릭병원들이 공동으로 확보하여 활용하는 것이 보다 경제적이며, 현실적으로도 실현 가능성이 크다. 병원의 경영과 관련하여 전문적으로 자문을 받아야 할 분야는 다음과 같이 매우 많다.

- 의료장비나 의료 기구의 구입이나 보수 계약 시 어느 회사의 신용이 얼마나 좋은가, 가격은 얼마가 적정선인가, 병원의 규모나 여건에 비추어 볼 때 타당성이 있는가, 현금 구매와 리스중 어느 편이 유리한가, 계약시 주의하여야 할 사항은 어떤 것이 있는가 등

- 약품이나 진료 재료의 구입과 관련된 자문으로 의료장비의 예와 유사하다.

- 병원 업무의 전산화와 컴퓨터의 구입 또는 리스 시 어떤 절차를 거쳐서 타당성을 분석하고, 어느 회사에 의뢰하여 프로그램을 개발하며 컴퓨터를 구입하는 것과 리스하는 것중 어느 것이 경제적인가 등

- 병원의 결산 및 세무보고와 관련하여 특정한 거래에 대하여 어떻게 회계 처리하며, 어떤 회계 시스템을 갖는 것이 효율적이고, 여러가지 세무 문제에 대하여 어떻게 대처할 것인가 등

- 병원의 여러가지 경영 관리 체계(예, 원무관리, 물자관리, 예산관리)와 관련하여 분야별로 어떤 체계를 수립하여 관리하는 것이 효율적인가 하는 사항 등

- 병원의 신축, 증축, 개축과 관련하여 어떤 절차를 거쳐 계획을 추진하고, 부서별 및 기능별 배치는 어떻게 하며, 설계자나 건축업자의 능력이나 신용에 대한 사항 등

2-3. 의료 장비의 공동 보수

고가의 의료장비에의 투자가 자꾸 늘어남에 따라 많은 병원들은 의료 장비의 보수 문제로 골치를 썩히는 예가 많다. 의료 장비가 간단하던 시절에는 보수요원의 수준이 낮아도 크게 문제가 되지 아니하였으나 의료 장비가 점차 첨단화됨에

따라 보수요원도 상당한 전문지식과 경험을 필요로 하게 되었다. 따라서 한 병원에서 이들 전문가를 모두 확보하는 데는 어려움이 많다. 그러므로 이들 전문가를 공동으로 확보하고, 필수적인 부속품도 공동으로 저장하여 공동으로 보수서비스를 받는 방안을 도입할 필요가 있다.

2-4. 전산의 공동활용

병원 업무가 복잡해지고, 업무량도 늘어남에 따라 업무의 전산화를 꾀하는 병원은 점차 늘어나고 있으며, 전산화의 범위도 광범위해지고 있다. 앞의(2-2)에서 전산화에 따른 자문을 병원 협회가 해주어야 한다는 것은 각 병원이 자기 나름대로 전산화를 추진할 경우에 해당되는 사항이다.

그러나 각 병원이 많은 시행 착오를 겪고, 막대한 개발 비용을 들이며, 또한 컴퓨터를 개별적으로 구입 또는 리스하여 사용하는 것은 결코 경제적이지 못하다. 그보다는 이미 개발되어 있는 몇 개 병원의 프로그램을 수정 보완하여 이를 전산화를 하려는 병원에 적용시키며, 한 병원(예, 강남성모병원)에 대형컴퓨터를 설치하여 여러병원이 공동으로 이용 하도록 하는 방안을 채택하는 것이 훨씬 경제적이며, 효율적이다.

최근에 전산화를 추진하는 병원들이 수준도 높지 아니한 컴퓨터회사에 개발을 위임하였으나 계획대로 추진되지 아니하여 상당히 많은 문제점을 야기하고 있는 예를 보면 전산의 공동활용의 필요성은 더욱 크게 느껴진다.

2-5. 연구기능

의학에 관하여 연구하여야 할 분야가 많은 것처럼 병원 정책이나 병원 경영관리와 관련하여 수행하여야 할 연구도 많다. 예를 들면 미래에 병원은 어떤 역할을 담당하여야 하는가, 가톨릭병원의 역할이나 나아가야 할 방향은 어떻게 설정하여야 하는가, 병원 경영의 합리화 방안에 관한 세부 사항 등 수없이 많다. 이러한 연구는 1차적으로 가톨릭병원을 위하여 수행되나 종국적으로는 모든 병원에서 도움이 될 것으로 판단된다.

2-6. 출판기능

현재 가톨릭병원협회에서는 1년에 1번 이상 협회지를 발간해 왔으나 그 회수를 늘리고, News Leter성질의 회보도 매월 발간할 필요가 있다. 또한 어떤 병원에서 발간한 업무 처리 지침이라던가 연수교재등을 많이 인쇄하여 다른 병원들이 참조할 수 있도록 하는 일등 할일이 많다.

2-7. 공동사업 추진

현재 CMC에서는 공동구매사업을 하고 있고, 영남가톨릭병원협회의회에서도 주식회사「오령」을 설립하여 공동구매사업을 하고 있다.

앞으로는 병원협회에서도 (주)오령과 같은 회사를 설립하던가, 아니면 협회내에 사업부를 두어 다음과 같은 사업을 수행하는 방안도 고려할 필요가 있다.

- 공동세탁 : 우리나라는 국토가 좁으므로 대 전 근처에 공동세탁소를 설치한다면 전국의 가톨릭병원들에게 세탁서비스를 제공할 수 있으며, 여력이 있을 경우에는 다른 병원에게도 서비스를 해 줄 수 있다.

- 공동인쇄 : 인쇄회사를 설립한다면 가톨릭병원에서 쓰는 처방전, 의무기록등을 공동으로 인쇄하여 공급하면 저렴한 비용으로 서비스받을 수 있는 이점이 있다.

3. 병원협회의 기능을 보강하는 방안

앞에서 열거한 여러가지 기능을 취약한 조건을 갖고 운영되는 병원협회에서 모두 수행할 수는 없으며, 점차 조직을 보강하여 중요도의 우선순위에 따라서 차례로 수행할 수 밖에 없다. 병원협회의 기능을 보강하는 방안을 다음과 같이 단기적 및 장기적 방안으로 나누어 살펴 보기로 한다.

3-1. 단기적 방안

현재 CMC에 속해 있는 3개의 실증 기획실(총무과, 기획과, 연수교육과) 및 관리실(관리과, 경리과)의 기능과 병원협회의 기능을 연결시키는

방안을 들수 있다. CMC의료원에 속해 있는 기획실과 관리실은 현재 의료원 산하에 8개 병원과 관련된 업무만을 수행하고 있는데 그 조직이나 직원수(현재 29명)는 결코 충분한 수준에 있지 않다고 판단된다. 따라서 의료원의 조직과 직원수를 보강해 주고 병원협회의 기능도 많이 담당하도록 하는 방안이 고려되어야 할 것이다.

가톨릭 병원들도 현재보다는 훨씬 많은 회비를 내어야 할 것이며, 경영진단과 같이 어느 한 병원에 국한된 서비스를 받을 때는 해당 병원이 실비를 부담하도록 할 필요가 있다. 그러나 의료원의 조직과 인력을 보강한다 하더라도 앞에서 열거한 기능을 모두 수행하기는 어려우므로 외부의 연구기관이나 전문기관에 일부 기능을 위탁하는 방안도 함께 고려하여야 할 것이다.

3-2. 장기적 방안

병원협회에서 담당하여야 할 기능은 공동사업을 제외시킨다면 교육기능, 자문기능, 연구·출판기능으로 나눌수 있다. 이중 출판기능은 협회가 계속 수행하여도 무방하나 나머지 기능은 연구소를 별도로 설립하여 수행하도록 하는 것이 더 효율적인 것으로 판단된다.

교육기능중 단기적인 교육은 연구소에서 담당하나 장기교육이나 보다 체계적인 교육은 대학원에 병원관리학과와 같은 학과를 신설하고, 주간과 야간 석사과정, 박사과정 및 1년 과정의 연수과정을 마련하는 방안에 대하여도 검토할 필요가 있다.

4. 맺는 말

가톨릭병원들은 평균적으로 볼때 매우 알차게 경영해 온 것으로 평가되고 있다. 그러나 최근에는 다른 병원들이 겪고 있는 문제이외에 다음과 같은 문제에도 부딪치고 있다.

첫째, 많은 사람들은 가톨릭병원과 같은 종교 병원은 일반민간병원과 다른 무엇인가를 보여 주기를 기대하고 있다. 그러나 과연 가톨릭병원이 국민들의 그런 기대를 만족시키고 있는가 하는

자성(自省)의 소리가 병원 내·외에서 들려오고 있다.

둘째, 병원의 직원들은 대부분 일반민간병원의 직원들과 마찬가지로 높은 급여를 받기를 원하고 있다. 종교병원이기 때문에 일방적으로 희생을 강요당하는 것을 이들은 원치 않는다. 따라서 이 문제는 노사 협상시에도 문제가 되는 경우가 많다.

셋째, 성직자와 수도자들이 병원의 요직의 대부분을 맡고 있는 병원이 아직도 많은데 그 정도가 심할수록 병원의 경영관리 수준이 높지 않고, 노사문제도 순조롭게 해결되지 아니하는 예가 많이 발생하고 있다.

따라서 성직자와 수도자가 병원에서 담당하여야 할 역할에 대하여 신중히 검토할 필요가 있다는 주장도 많이 나오고 있다.

개인의 집안 살림에도 골치아픈 문제가 많은데 커다란 조직인 병원의 경우에 문제가 없을 수는 없다. 병원의 내적·외적 환경이 점차 복잡해지고, 악화되어 가는 현실하에서 안일한 생각을 갖고 대처해서는 병원의 존립마저도 위태롭게 될수 밖에 없다.

가톨릭병원과 전국 병원들이 안고 있는 여러가지 문제를 슬기롭게 해결하여 발전해 나가기 위하여는 경영자와 관리자들과의 각오와 의식의 대전환이 요구된다. 이제는 하나하나의 병원이 독립적으로 잘 해나가야겠다는 생각보다는 어떻게 병원협회라는 기구를 통하여 서로 협력하여 공동의 이익을 추구할 것인가 하는 생각을 가져야 한다. 가톨릭병원들과 같이 그리스도의 한가족인 경우에는 더욱 더 그래야만 된다고 생각된다.