

# 適正診療面에서의 費用節減

—診療人力 分野를 中心으로—

陳 東 植

延世大学校 医科大学 教授

## 1. 적정진료와 진료인력

적정인력의 정의가 무엇인지는 필자도 정확한 답을 할 수는 없지만 병원의 사명과 관리의 측면에서 생각할 때 현재 가장 어려운 문제는 「가장 저렴한 비용으로 어떻게 보다 양질의 의료를 제공하느냐」하는 것이다. 그런데도 (1)물가상승에서 오는 요인 (2) 시설 및 서비스 증가에 따르는 경비증가 (3) 인구증가 및 병원이용율의 증가 (4) 비현실적인 보험수가로 인한 영향 등은 모두 의료비상승이란 억제불능 요인으로 되어 있는데도 의료비상승만은 안 되겠다는 사회와 일반국민의 반대압력과 관계 당국의 미온적인 의료지원계획으로 인하여 적정진료면에서의 비용절감문제는 그 어려움을 더해가고 있는 현실이다.

한편 의료법에서 규정하고 있는 의료인과는 달리 직접 간접으로 모든 병원 종사원이 진료에 관하여는 측면을 고려한다면 병원의 모든 직종의 종사원이 모두 진료인력이므로 진료인력에 대한 비용이 차지하는 비중이 엄청남을

감안한다면 본 연제에 대한 해결이란 수수께끼 같기도 하다. 그렇기는 하나 병원내부관리 중에서 진료인력관리에 관련될 사항을 현실의 반성이란 바탕위에서 몇가지 언급한다면 다음과 같다.

## 2. 비용절감중 인건비의 중요성

병원의 규모나 특성에 따라서 관리상의 비용내역이 크게 다르기는 하나 대체로 병원경비는 인건비와 재료비 및 기타경비로 대별할 수 있으며 총비용의 약 45~55%가 인건비에 해당하는 바 이는 고정비용인 동시에 진료인력에 따라 증감된다. 뿐만 아니라 인건비는 병원의 모든 종사원의 사기 및 업무수행 효과에 직접적으로 영향을 미치는 한편 병원 총비용의 약 50%에 해당하는 재료비 기타 관리비에 있어서도 결국은 넓은 의미의 진료인력에 속하는 직원에 의하여 업무수행되므로 진료인력의 관리는 비용절감면에서 결정적인 비중을 차지하고 있다.

### 3. 진료인력면에서의 비용절감

본란에서는 기술하는 모든 사항은 적정진료라는 전제와 현실여건에서의 반성을 토대로 언급코저 한다.

① 관리책임자의 자세 : 무엇보다도 중요한 것으로 최고경영책임자를 비롯하여 고급관리자의 비용절감에 대한 솔선수범의 자세와 이에 대한 의지의 표현이 절실하다. 언행일치의 투철한 자세와 의지가 표현될때에 전 직원에 대한 비용절감의 교육과 정책지시가 확산되며 외형의 호화모음으로서 직책이나 권위의 상징으로 해서는 경영자의 후진성을 벗어날 수 없다. 한편 최고경영자는 비용절감에 대한 교육이나 정책지시에 있어서 전체 직원에 평등해야 한다. 그간의 우리 실정은 주요 수입원의 역할을 담당하는 의사에게는 보다 관대한 반면 비의사직원에게 대해서만 강력히 요구하는 경향이 일반적인 통례이었다.

② 비의사 인력의 연수 및 전문화 : 이러 한 측면에서의 인사관리는 그간 우리 의료사회에서 가장 소홀히 한 문제이다. 고급의사의 유치와 의사의 질적향상을 위한 해외연수에는 비교적 많은 관심을 기울였고 투자도 했으나 비의사직원에게 대해서는 이러한 뜻의 투자가 거의 없는 것이 현실이다. 나날이 발전하는 의학을 의사만 습득했다고 할때 이에 대한 전문적인 진료나 보조가 뒤따르지 못하고 개발된 의료장비 및 기계의 관리나 조작이 뒤따르지 못한다면 적정진료가 되지도 않거니와 진료의 지연, 오류, 장비기계의 수명단축등 결국 비용지출이 많아지고 필요이상의 인력만 보유하게 되기에 소수정예주의로 간호원, 의료기사 및 특수 행정사무요원 기타 직원의 필요한 해외연수 및 관련 국내 세미나 등에 적극 참여시키는데 투자하고 이들이 부서원들을 교육시키는 제도를 활용한다면 그 투자는 장기적인 측면에서 볼때 비용절감의 기초가 될 것이다.

③ 부서별 업무량의 분석평가 : 이 문제는 실

제로 가장 어렵기는 하나 그 분석평가에 따른 해당부서 소요인력의 증감에 큰 비중을 가지고 있다. 병동에서의 간호원업무, 의료기사의 검사업무, 제반 원무업무 등 모든 부서에서 각 개인당 8시간 근로시간의 업무량을 매일 분석하고 이를 주당, 월간, 년간으로 분석할 때에 앞으로의 소요인력이 예상되며 출퇴근시간 때의 교통량과 같이 시간대에 따른 업무량의 차이와 이에 대한 인력활용문제도 강구될 것이다. 예컨대 병동에서의 간호업무는 그간의 경험으로 3교대제의 경우 대체로 아침번에 50%, 저녁번에 30%, 밤번에 20%의 간호인력을 분배하고 있는바 환자의 연령이나 경중에 따라 또 분석결과에서 급성, 만성환자별, 질병의 분야별 그리고 간호원의 전문화 또는 숙련도에 따라 업무량의 평가가 달라질 것이다. 이러한 관점에서 보면 급성환자병동과 만성 내지는 재활진료환자병동의 분리설치도 인력절약의 한 방편으로 생각된다. 의료기사업무에 대해서도 검사장비 및 기구의 수동, 반자동 혹은 자동 여하에 따라 기사인력의 감축가능성과 비용문제, 기사의 숙련도와 해당기구의 관련성 등이 분석되어야 하며 부서에 따라서는(예컨대 외래업무등) 시간대에 따른 업무량의 차이에 시간제근무직원 채용제 혹은 다목적 이동근무제등도 인건비절약에 도움된다.

④ 직원들의 절약정신 정립의 연구 : 의사만으로 완전한 적정진료가 안됨과 같이 비용절감 또한 어느 개인만으로 되는것이 아니기에 전체직원이 비용절감에 일치단결하는 직장자세를 만들어야 한다. 이를 위하여 최소한 몇가지 기본조건이 있다. 첫째는 이미 언급한 최고경영자의 자세와 의지표현이고, 둘째는 각부서별로 또는 개인별로 비록 적은 효과의 결과적인 방안일지라도 비용절감방안을 연구하여 제시토록 하되 이에 는 유형의 보상이 따르게 한다. 그 보상은 가급적 개인별 보다는 단체(부서별 즉 과별, 계열, 병동별 등)로 보상해주는 것이 더욱 바람직하다. 셋째는 각 부서장의 신중한 인선과 임명이다. 해당부서가 크

고 적고 간에 그 부서원의 효율적인 근무자세와 낭비없는 성실한 정신은 언제나 그 부서장에 의하여 좌우되기에 일정한 연수를 경험한 능력자로서 그 부서에 관련된 주변부서의 의견에 따라 임명하는 인사관리가 바람직하다.

⑤ 비용절감 연구위원회(가칭)설치 : 앞에서 몇가지 언급한 사항들이 체계적으로 효율적인 비용절감이 이루어지기 위해서는 최고경영자 소속으로 어떠한 형태로든지 비용절감 담당부서를 두고 전반적인 계획수립, 정보수립, 비교분석 및 관련업무를 객관적으로 연구케 함이 좋다. 예컨대 한국과 일본만 비교 하더라도 다음과 같은 차이가 있다.

직종별 100병상당 종업원수

국별 \ 직종별	직원총수	의사	간호원	사무직
한 국	100~200	10~14	30~40	14~20
일 본	76~184	10~30	37~61	18~31

(전국병원평균임)

위에서 보면 100병상당의 직원총수가 한국의 병원에서 월등 많은 것은 흔히 경영자가 관심을 갖는 의사 간호원 및 사무직에는 엄격하면서도 그 이외의 여러 직종인력에는 소홀한 듯한 느낌이 들며 이러한 문제점 또한 비용절

〈42면에서〉

감 담당부서에서 검토할 과제의 한예로 생각한다.

#### 4. 결 론

진료인력면에서 본 적정진료와 비용절감이란 논제에 있어 병원외적인 비용상승요인들은 제외하고 병원내부적인 진료인력관리면에서 현실적으로 가능한 방안의 주요사항은 다음과 같다.

(1) 최고경영자 및 고급관리자의 비용절감에 대한 언행일치의 생활 자세와 의지의 표현.

(2) 각 직종의 진료인력을 8시간 근로시간에 최대로 활용할 수 있는 방안연구와 이에 따른 각 개인 및 부서의 업무량과 업무내역을 지속적으로 분석평가하는 동시에 비의사 직원의 전문화를 위한 국내의 연수투자는 궁극적인 비용절감의 효과를 가져온다는 사고방식의 정립과 그 실천.

(3) 이러한 평가분석의 효율성을 위해서는 경험과 상식만으로는 미진하고 이를 위한 전문 담당부서의 설치가 필요하다는 것을 강조한다.

特別消費稅 또는 酒稅의 未納額. 다만, 제품가격에 그 세액상당액을 가산한 경우에는 예외로 한다.

10) 保險業을 영위하는 법인이 保險契約者에게 배당하기 위하여 적립한 保險配當準備金の 限度超過金

11) 법인의 借入金中 建設資金에 相當한 금액의 이자와 채권자가 불분명한 私債의 利子

12) 법인의 各事業年度에 計上한 固定資産

의 減價償却費로서 損金算入 限度額을 초과한 金額

13) 법인이 주주 또는 출자자가 아닌 임원에게 지급한 賞與金이나 임원에게 지급한 退職金中 損金算入限度額을 초과하는 금액

14) 株式割引發行差金

15) 保險業을 영위하는 법인이 豫定事業費를 초과하여 지출한 事業費 ㉔