

경쟁력 강화를 위한 일본 병원의 경영개선 사례분석 (中)

남은우, 김상민

〈고신대학교 보건학과 의료경영학전공〉

3) 환자위주의 의료환경 충실

가) Medical Center방식의 도입

「환자위주의 의료」를 실현하기 위해서는 환자에게 행해졌던 진료를 행하는 것이 우선 중요하다. 그러나 일반적으로 종합병원으로 되면, 진료과가 세분화되어, 복수과(複數科)의 진료가 필요한 질환에 대해서는 반드시 효과적인 진료가 가능한 체제라고는 말할 수 없는 경우가 있다. B병원에서는 원내의 조직으로서 질환별 구급의료, 고난위도의 치료를 24시간 풀로 가동하는 7개의 Medical Center를 설치하고, 각과의 경계 없이 치료를 수행하는 체제를 확립하고 있다.

나) 종사자의 교류와 의식개혁

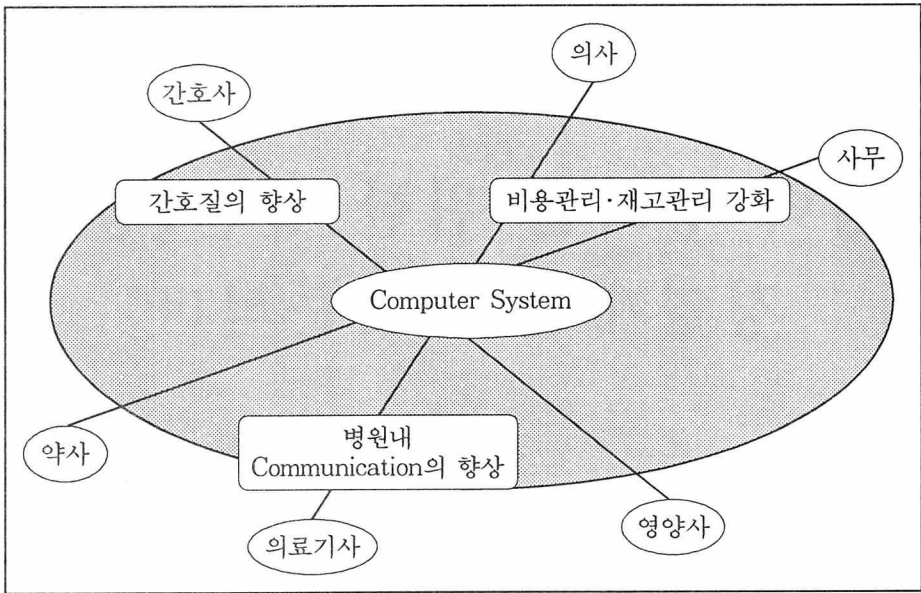
병원의 조직은 전문직을 중심으로 한 조직이기 때문에, 종사자는 자신의 일의 범위에 한계를 느끼고 단지 직장이라는 측면에서만 자신의 일을 보는 경향이 강하다. B병

원에서는 환자위주의 의료를 실현하기 위해 종사자의 의식개혁을 통하여 단면이 아닌 병원전체의 관점에서 생각할 수 있도록 하고 있다. 또한 상근은 물론 비상근 근무자에 대해서도 병원의 경영이념을 강화하여 병원전체에서 경영자에 대한 신뢰를 구축한다.

다) 조사연구에 의한 종사자의 질 향상

B병원에서는 종사자의 「Identity : 정체성의 확립」 즉, 「항상 스스로의 의견을 가지고 근무하는 태도」를 중요시하고 있다. 간호부교육이나 임상병리검토회 등과 같은 원내 조사연구회에서부터 외부와의 교류를 통한 「정신심리학강좌」등에 이르기까지 종사자의 의료지식 향상을 목적으로 한 연구회의 개최 등에 매우 의욕적으로 대응하고 있다.

또한 컴퓨터도입에 있어서 종사자들에 의해 개최된 시스템 연구회 등과 같은 개인적



〈그림 14〉 병원업무와 Computer System

인 연구의 기회도 만들어주고 있으며, 이러한 연구회나 모임은 동종 혹은 이종 종사자에 관계없이 서로에게 많은 대화의 기회를 부여함으로써 종사자간의 팀웍이나 정보·지식의 공유 등을 촉진하여 조직활성화와 환자에 대한 서비스 향상으로 직결되고 있다.

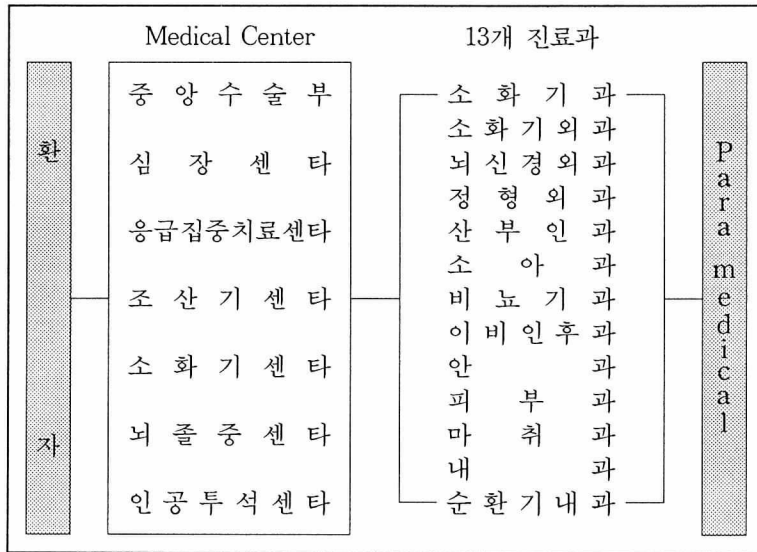
라) 철저한 청소에 의한 원내미화의 향상
B병원에서는 의료를 행함에 있어 원내의 모든 것이 항상 청결하도록 주의하고 있다. 그러나 단지 「청소」에 주력할 뿐 모든 청소 업무를 용역업자에게 일임하고 있지는 않다. Housekeeping의 전문가에게 청소관리를 위탁하고 자신의 병원은 자신의 손으로 깨끗하게 만든다는 것을 전제로 하고 있는 것이다. 이를 위해서 먼저 미국의 민간업자에 의한 환경정비의 노하우를 전문가를 통해 청소업자나 종사자에게 교육시켜 원내청소의 중요도를 인식시키며, 원내청소 관리자를 육성하고 그 관리자를 중심으로 청소

계획이나 청소안내서를 작성을 통하여 원내청소의 실행을 촉진하고 있다. 또한 청소는 위생상 빈틈이 없는 원내환경의 향상뿐만 아니라 주변을 깨끗하게 하고자 하여 저절로 마음에서 우러나오는 「봉사정신」을 보다 구체화하여 실행에 옮기고, 나아가 이종 종사자간의 관계증진과 원내환경에 대한 의식 향상에 크게 기여하고 있다.

마. 전략·전술의 경영학적 해설

1) 경영관리담당자의 설치-포드사의 경영체제 사례

미국 포드사가 쇠퇴의 늪에서 급속한 회복을 보인 사례는 경영체제의 중요성을 볼 때 참고가 되는 사례이다. 쇠퇴전의 포드사의 경영체제는, 회사가 자신의 소유물이라는 인식에 입각하여 경영주 한사람에 의해 움직이는, 완전한 원맨(One Man)경영방식이었다. 아무리 작은 업무의 결정권도 중앙



(그림 15) Medical Center방식의 도입

에 집결되어 모든 것이 경영주인 헨리포드의 뜻대로 움직이고 그로 인해 사원들의 사기가 침체되어, 결국 차세대 경영자의 육성이나 경영에는 실패하게 되었다. 헨리포드 사망 후, 포드사의 업무가 일시에 쇠퇴한 것은 말할 필요도 없는 것이다. 차기 후계자가 된 손자 포드2세는 경영에 어느 정도의 권한을 갖는 경영담당층을 만들고, 사업 목표를 강화하는 등 직무를 명확히 한 경영구조의 재건축으로 가장 먼저 인적자원의 충실화하는 것에 착수하였다. 이러한 인적, 조직적인 구조의 개혁이 경영을 회복시키고, 급속한 성장을 나타낸 최대의 원인이 된 것이다.

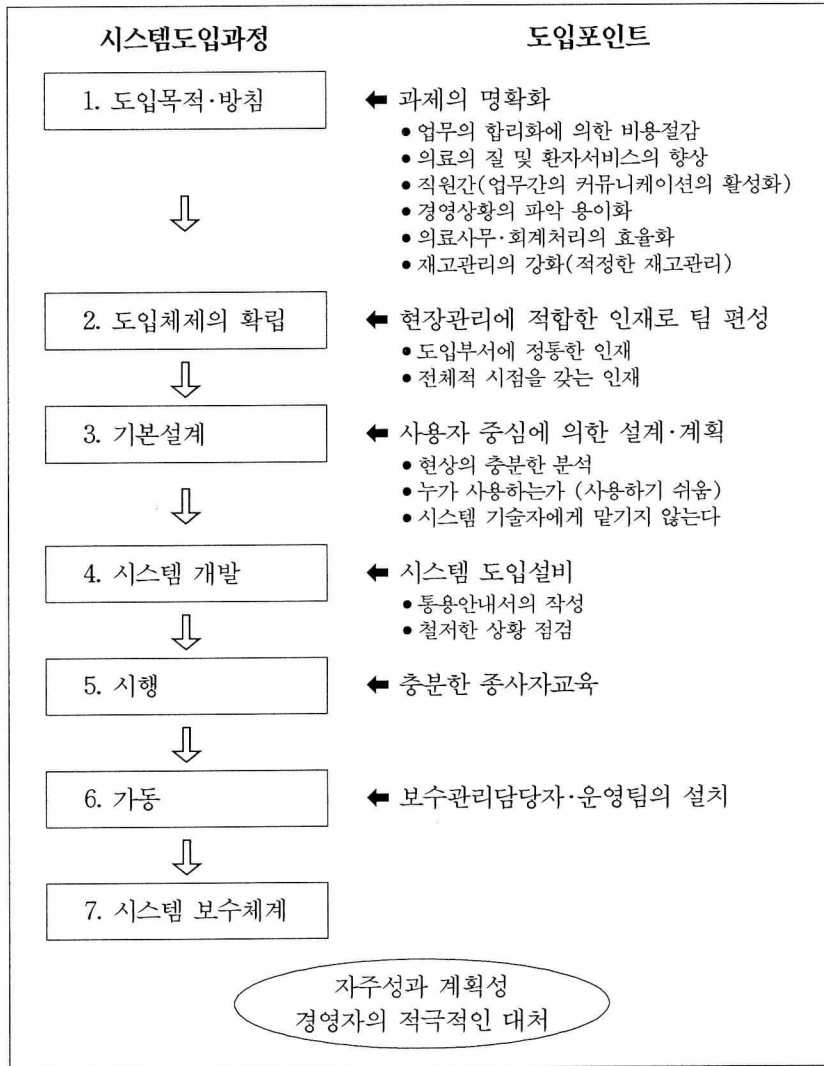
이 사례로부터 경영이라는 것은 한사람의 독단적인 판단만으로 이루어지는 것이 아니라, 어느 정도 업무에 책임을 가진 경영관리담당자와 경영자의 객관적인 비판에 기초하여 행하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다. 그것은 일반기업만이 아니라, 모든 조

직에 있어서 공통되는 사항이라고 할 수 있다.

일반적으로 원장이 경영의 전권을 가지고 있는 병원에 있어서, 객관적으로 비판할 수 있는 경영층의 존재는 경영을 안정시키는데 있어 중요하다고 할 수 있다. 병원에 있어서 역할을 명확히한 경영담당자의 존재, 조직구축의 실무나 현장을 파악하는 경영실무담당자의 존재, 부문별 재산관리에 따른 사업부문으로서의 권한 위양 등은 원 맨(One-Man)경영에 의한 단점을 극복하는 의료조직체제의 방법의 일례라고 할 수 있다.

2) 정보화 전략

정보화전략이란 기업이 갖는 경영자원을 보다 효율적으로 유용하게 활용하기 위해 정보시스템을 도입·추진하려는 경영전략이다. 그러나 실제로 정보화를 이루기 위해서는 시스템의 도입이 선행되어야 하며 시스템 도입을 위해서는 선행투자에 따른 막대한 비용부담의 문제가 있어, 그 문제점을



〈그림 16〉 병원의 정보시스템 도입과정

어떻게 해결하고 추진할 수 있는지가 정보화전략의 관건이라고 할 수 있다.⁸⁾

다음은 일반기업에 있어서 정보시스템 도입시의 주의할 점을 B병원의 도입사례와 비교하여 병원에 있어서 정보화전략의 성공요인을 살펴본 것이다.

가) 과제의 명확화

정보시스템이란 경영 과제를 실현하기 위한 수단이다. 그러므로 기업에 있어서 사업의 방향과 경영과제가 충분히 명확화 되어 있지 않으면 효과적인 시스템 도입은 실현될 수 없다. B병원에서는 특별히 프로젝트 팀을 편성하여 진료 및 사무서비스의 합리화가 필요한 부문 및 경영관리강화를 위한

8) 윤덕선 외 2인, 병원경영실무, 정우사, 1991, p178-179.

과제를 세부적으로 명확화 하였기에 자기병원
에 맞는 효과적인 시스템구축이 가능했다고
할 수 있다.

나) 도입시의 경영자의 의식

정보시스템도입에 있어서 경영자의 의식은
정보화 실현을 위한 전제로서 중요한 것
이다. 정보시스템의 도입은 막대한 투자비
용이 투입되므로 경영자는 도입의 필요성에
대한 인식과 효과에 대한 정확한 판단 후에
결단을 내릴 필요가 있다. B병원의 경우는
병원경영실무를 담당하는 경영담당자, 실무
담당자가 있어 원장을 보좌할 수 있고, 더
욱이 정보화의 지식이나 업무에 있어서 도
입의 필요성을 명확하게 인식하였기 때문에
도입이 유연하게 수행되었다고 할 수 있다.

다) 이용자의 시스템 구축에 대한 참여

정보시스템개발에 있어 시스템개발자와
이용자가 어느 정도 연계되어 행하고 있는
지가 시스템 도입후의 사용의 용이성을 판
단하는 기준이 된다고 할 수 있다. B병원
에서는 직원들에 의해 컴퓨터위원회를 발족하
여 전국의 정보시스템을 견학하고 2년간의
컴퓨터연수를 하는 등 먼저 정보시스템에
대한 지식을 향상시키는데 주력하였기에 그
결과 시스템 개발담당자에게 전임하지 않고

자기병원의 요구에 부합되는 정보시스템의
구축이 가능하게 되었다고 할 수 있다.

라) 정보시스템활용의 강화

정보시스템도입에 의한 업무효율화 등의
효과를 실현시키기 위해서는 직원의 자발적
인 활용에는 한계가 있으며 따라서 정보시
스템도입 후의 지원체계가 중요하다. 구체
적으로는 이용자의 활용안내서 작성이나 교
육체제, 활용상황등을 파악하는 기능이 필
요되어 진다. 이에 B병원에서는 시스템 도
입후에도 컴퓨터연구회를 개최하고, 컴퓨터
교육에서부터 앞으로의 정보화에 대한 종사
자의 의견 교환회를 수행하는 등의 지원체
제를 정비하고 있다.

원내의 정보화를 성공시키기 위해서는 단
순한 정보시스템의 도입이 아니라 과제의
명확화를 통한 경영에 대한 효과를 기대와
앞으로의 전개까지를 고려한 시스템 도입계
획이 필요하다.⁹⁾ B병원에 있어서의 정보화
의 성공 역시 종사자들을 중심으로 한 프로
젝트팀의 발족을 통하여 시스템 도입에 대
한 다양한 과제를 명확화 하는데 있었다고
할 수 있다.

〈다음호에 계속〉

9) 장상우, 환자중심 병원경영관리, 고려의학, 1995, p305-325.