

21세기치과병원 공동개원 사례발표 강연내용

21세기치과병원
공동원장 정 원 균

“본 글은 제 43회 대한치과의사협회 종합학술대회 中 대한치과의료관리학회(회장 정상주)에서 주관하는 ‘치과 공동개원의 전망과 발전방향’ 제하의 심포지움에서 본인 정원균에게 의뢰된 「21세기치과병원 사례발표」의 강연 내용에 대한 정리입니다.”

경기도 분당에 소재한 본 21세기치과병원은 대학 동료인 장영준과 정원균 원장이 공동 협력하여 설립한 의료기관으로서, 99년 3월 1일 개원하여 설립 1주년을 맞았습니다. 분당 신도시가 개발되어 입주를 개시하던 지난 91년부터 분당의 인근 지역에서 상가 두 의사의 공동개원 형태로 8년간 치과의원을 운영하여 왔으며, 이에 기반하여 현 주소지에 2차 진료기관인 본원으로 확대 이전하였습니다.

21세기치과병원의 설립 과정

본 21세기치과병원의 설립은 과거 8년간의 치과의원 공동경영의 경험과 역량의 축적이 그 모태가 되었습니다. 즉, 공동개원의 목표를 경제적 동기보다는 직업적 성취감에 두어왔던 공감의 소산이라고 생각합니다. 지난 시기의 개원형태는 치과 내부적으로는 공동개원의 형식이었으나, 여러 의과(내과, 소아과, 산부인과, 외과, 피부과, 이비인후과, 안과 등)와 결합된 의료법인체 내에 한 개의 과로서 소속되어 있었습니다. 법인이사로 법인체 운영에 직접 참여하였기 때

문에 공간 임차 등에 있어 안정적이고 의과의 협진이 용이한 등의 장점은 있으나, 치과 고유의 특성을 발휘하기 어렵고 관리 경비의 과다 지출, 향후의 발전 가능성에 대한 문제점으로 인하여 그간의 경험과 지향을 바탕으로 새로운 돌파구를 모색하게 되었습니다. 신설될 치과의 형식은 2차 진료기관인 병원으로 하되, 그 내용은 과별 전문진료와 더불어 장애인의 치과 진료 및 구강보건사업, 지역예방사업, 의료인 교육 사업 등을 기본과제로 설정하여 지역 치과병원으로서의 위상 정립과 그 역할을 수행하도록 기획하였습니다. 또한 21세기의 의료환경에 대처하기 위하여 Digital Imaging System 등 병원 전산화에 주력하고자 하였습니다. 당시는 IMF 등의 경제위기로 인하여 이러한 계획을 실행하기에 최악의 환경이었습니다. 하지만 건물 임대료가 폭락하는 등의 호재가 없지 않았습니다. 또한 그간 쌓아온 지역적 기반과 기존 환자 층, 두 공동원장의 공조와 적절한 기능 분담으로 여러 난제들을 극복하였습니다. 병원 설립에 따르는 재정상의 어려움으로 인하여 초기에는 원장 영입 등에 의한 투자자본의 외부 유입을 고려하기도 하였으나, 향후 발생할 수 있는 문제(소유권 및 경영권)에 대비하기 위하여 이를 백지화하고 두 공동원장의 책임으로 일원화하였습니다. 다만, 진료의사로서 장기 근속하시던 한 선생님에게는 그 동안 확인된 인간관계와 신뢰를 바탕으로 지분을 일부 할애하는 방식에 의해 장기적인 파트너 쉽(부원장)을 형성하였습니다. 의사진의 구성은 동료나 선후배의 책임



있는 추천으로 이루어졌습니다. 신문지상 등을 통한 공개 채용의 방식도 병행하였으나 실효성이 전혀 없었고, 그 이후에도 의사의 확충은 치과계의 지인을 통한 천거방식에 의하고 있습니다. 병원의 성격과 지향에 대한 이해가 부족하고 개인적인 품성과 능력에 대한 사전 검증이 결여된 공채 방식은 그 한계가 분명하다고 생각합니다. 기존 직원 이외의 위생사 채용은 공개 모집에 의하였습니다. 서류전형에 의해 선별된 위생사들에 한해 면접과 구술시험을 거쳐 선발하였으며, 이후에는 각 학교의 추천을 받아 충원하였습니다.

운 영

兩人은 공동 원장으로서, 장영준 원장이 대표원장의 자격으로 병원의 재무, 행정, 인사 및 총괄 등 대외적인 대표직을 수행하고 있으며, 본인 정원균은 진료, 교육, 기획 및 홍보 등의 책무를 분담하고 있습니다. 의사결정에 있어서는, 주요사안의 경우는 원장간의 민주적인 합의 결정을 원칙으로 하나, 대개는 각 원장에게 분담된 책임과 능력에 따라 결정, 집행하고 상대 원장은 이를 존중하는 방식으로 처리합니다. 이익 분배는 원장들도 수입액의 증감에 관계없이 일정 월급으로 하며, 잉여분은 재투자비용으로 적립합니다. 직원 급여는 통상의 연공서열제에 연봉제의 성격을 가미하여 시행하고 있으며, 월차 및 연차 등의 휴가를 갖습니다.



병원인력은 각과별 과장급 치과의사와 치위생사 및 행정요원 등 모두 27명의 의료진이 근무하고 있습니다. 전체직원회의, 책임자 회의, 의사회의 등의 회의 단위와 의사 학술세미나와 증례토론회, 직원세미나 및 실습생 교육 등의 교육체계를 정례적으로 운영하고 있습니다. 직원복지, 병원관리, 교육 분야 등의 부서 편성을 통하여 직원 의견 수렴과 이에 관련된 사업과 활동을 집행하고 있습니다.

본원은 지역사회와의 2차 치과진료를 수행하는 의료기관으로서, 전문화된 진료영역과 교육 및 봉사 기능을 수행하고 있습니다.

1. 진 료

진료분야는 8개과로 구분하여, 소아·청소년치과와 교정과, 임상에방치과, 악교합과 및 예진실을 포함하는 제 1 진료부와, 보철보존과(수복과)와 근관치료과, 치주임프란트과 및 장애인 진료를 담당하는 특수진료과를 포괄하는 제 2 진료부로 구성하고 있습니다. 예진실에서는 예약하지 않은 초진환자의 검진과 상담 및 응급처치와 충전치료 등의 일차진료를 담당하며, 각과의 진료 내용별로 환자를 구분하여 의뢰하는 역할을 하고 있습니다. 종합적인 성인진료를 담당하는 제 2 진료부는 진료내용에 따른 주치의제를 실시하여 주치의의 주도적인 관리하에 치료의사들과 유기적인 협진을 함으로써, 전문분야별 진료가 가지는 맹점들을 보완하도록 하고 있습니다. 또한 환자들



의 조건을 고려하여, 양질의 진료를 제공하기 위하여 여러 노력을 기울이고 있습니다. 특히, 방사선 진단과 근관치료 및 치주치료와 같은 기초적인 진료에 많은 관심과 애정을 가지고 있으며 의료진의 질적 수준은 물론이고, 장비 및 환경의 개선에도 힘쓰고 있습니다. 또한 칫솔질 교습 등의 개인 구강위생 개선에 인력과 시간을 투여하여 장기적인 치료 예후의 향상을 위해 노력하고 있습니다. 더불어 계속관리 프로그램(recall check-up system)을 통하여 책임 있고 장기적인 관리가 가능하도록 하고 있습니다.

병원 공간은 접수처, 제1, 2 진료부의 각 진료실과 부속실 그리고 중앙대기실과 행정관리실로 구축되어 있습니다. 특히, 특수진료과는 일반진료실과 격리하여 별도의 출입문과 독립적인 대기실과 진료실, 장애인 전용 화장실 및 특수 주문 제작된 유니트를 설비하고 있습니다. 소기 가스, 약물에 의한 진정치료를 시행하고 있으나 그 한계로 인하여 전신마취를 과제로 안고 있습니다. 그리고 원무행정을 처리하는 행정관리실에는 중간관리자인 실장급과 원무직원 다수로 구성하고 있습니다. 병원의 규모가 커질수록 체계적인 관리기능이 필요하며, 병원의 역할에 조응하는 다양한 기획과 사업이 요구됩니다. 따라서 보다 전문성이 있는 의료행정 및 관리인력이 진료인력에 못지 않게 중요하다고 생각합니다.

원내의 모든 업무를 전산처리를 하는 것을 목표로,

기존의 모든 컴퓨터가 근거리 통신망(LAN)으로 연결되어 있으며, 구내 디지털 방사선 촬영 및 화상촬영 체계, 의료보험 관리 및 환자약속 등을 전산처리하고 있습니다. 기존의 구내 디지털 방사선 사진 촬영과 함께 디지털 파노라마 방사선 사진 등의 구외촬영도 시행하고 있습니다. 교정과정에서는 맥킨토시 컴퓨터의 Quick-ceph image 프로그램에 의한 진단 및 치료결과 예측체계를 이용하고 있습니다. 환자 차트를 수기에서 전자차트(Non-Chart)로 변환하고자 하는 노력을 개원초기에 기울였으나, 기성의 프로그램들이 미완성 상태로서 그 활용성에 어려움이 있어 현재는 앞으로의 과제로 남겨둔 상태이기도 합니다. 환자는 개인, 가족단위, 소개환자 등으로 구분하여 관리하고 있습니다.

2. 교육 및 봉사

교육 및 봉사 기능으로는 지역사회 의 구강보건관리 및 예방사업의 일환으로 '21세기 어린이 구강보건학교'를 개설, 운영하고 있습니다. 이 프로그램은 초등학교 저학년과 학부모를 대상으로 하여 구강보건교육 일반과 칫솔질 교육 및 실습을 주요 내용으로 하고 있습니다. 제 1 기 구강보건학교는 구강보건주간(6·9제)에 즈음하여 지난 1999년 6월 5일에, 제 2 기 구강보건학교는 여름방학에 맞추어 7월 22일에 개최하여 모두 50여명의 어린이가 수료하였습니다. 그 후, 겨울 방학 시기에 맞추어 지난 2000년 1월 19일 제 3기 구강보건학교를 23명의 어린이와 학부모



가 수료하여 회를 거듭할수록 큰 호응을 얻고 있습니다. 또한, 지역예방사업의 일환으로 연세대학교 치과대학예방치과학 교실과의 연계 하에 분당지역의 초등학교와 협조하여 '충치 없는 학교 만들기' 시범사업을 시행하고 있습니다.

또한 장애인들의 구강보건향상을 위한 노력의 일환으로, 지난해 6월 26일 '장애인 구강보건향상을 위한 집담회'를 개최한 바 있습니다. 이궁호 교수님(경희치대)의 기조 발제와 서초구 보건소 등 각 봉사자들의 사례발표 및 토론회를 내용으로 하였습니다. 장애인 치과진료 봉사자인 치과의사와 치위생사, 특수학교 교사, 장애인 보호자, 치위생과 교수, 보호시설 관리자 등 25여명의 관계자가 참여하였습니다. 그리고 지난 9월 30일부터 10월 21일까지 모두 4회에 걸쳐 '제 1 기 장애인 구강보건 향상을 위한 특수치과 진료 연수회'를 개최하였습니다. 이궁호 교수님을 비롯하여 소아 정신과, 재활의학과, 마취과 등의 여러 관계 분야의 교수들이 연자로 수고하셨으며, 대학과 개원가, 그리고 장애인 단체, 장애인 가족 대표 등 다양한 측면의 접근과 고려가 있었습니다. 이 연수회에는 20여명의 치과의사, 치과위생사들이 참여하여 그동안의 진료 경험과 장애인 진료의 어려움을 함께 나누고 고민하는 기회가 되었습니다. 최근에는 장애인 치과진료에 대한 치위생사의 이해를 돕기 위한 교재 편찬 사업, 재가(在家) 장애인을 찾아가는 방문진료 사업을 시행하고 있습니다. 더불어, 장애인이나 그 가족들이 장애인 치과진료가 가능한 인근의 치과를



찾을 수 있도록 하기 위하여 전국적인 규모의 '장애인 진료 가능한 치과의원 디렉토리 구축사업'을 치협에 제안한 바 있으며, 내부적인 준비작업을 논의하고 있습니다.

치과의사들을 대상으로 한 학술강좌로는 지난해 5월 29일과 6월 12일, 심미보철학 강좌(연자 / 이근우 교수, 연세치대)를 개원기념 특강으로 개최하였으며, 6월 3일부터 '텔레스코프 의치의 이론과 임상' 제하의 보철학 강좌(연자 / 박현식 선생, 분당제생병원)를 4주간에 걸쳐 연속하여 개최한 바 있습니다. 또한 소규모의 학술모임이 정기적으로 열리고 있습니다.

공동 경영의 문제

공동 개원의 실익은 무엇인가? 노력 여하에 좌우되는 문제일 수도 있겠으나, 제 개인적으로는 이윤 추구의 측면에서는 개별 개원에 비해 큰 장점은 없다고 생각합니다. 공동 개원에 드는 투자나 노력에 비해 경제적인 효율이나 생산성이 떨어지기 때문입니다. 하지만, 독자 개원에 비해 상대적으로 우위의 경쟁력을 가진다고 여겨지며 앞으로(전문치과의제 도입 등) 이러한 점은 더욱 부각될 것으로 사료됩니다. 공동 개원은 핵심은 팀웍입니다. 한 원장이 모두 감수해야 할 현실적인 문제들(진료나 경영에 따르는 여러 어려움과 스트레스 등)에 대해 공동으로 대처할

수 있고, 자기 개발과 직업적 성취에 보다 유리한 환경일 수 있다는 점 등은 금전으로 환산하기 어려운 공동 개원의 잇점이라고 생각합니다. 따라서 공동 개원의 장점은 팀웍을 얼마나 조화롭게, 장기적으로 구성하는가에 달려 있습니다. 대부분의 공동 개원의 파탄은 흔히 생각하기 쉬운 분배 등의 경제적인 문제가 아니라 공동 개원자들(공동 원장)간의 사소한 인격적인 문제에서 비롯된다고 여겨집니다. 공동 개원의 관계를 부부의 결혼생활에 비유하면 어떨까? 경제적인 곤궁이나 다툼으로 헤어지는 부부도 없지는 않겠지만, 그보다는 부부간의 불신과 부조화가 일반적인 문제이듯이, 따라서, 기본적으로는 공동 개원자간의 지향이 유사해야 하며, 상호존중과 배려가 필수적입니다. 합리적 의사결정과 민주적 집행 또한 동업의 일반론입니다.

향후의 과제

본 21세기치과병원원 전문치의제 시대의 도래에 즈음하여 2차 진료기관으로서의 체계화된 전문진료 정착에 노력할 것입니다. 왜곡된 의료관행에 문제의식을 갖고 근관치료나 치주치료 등의 소외된 기초 진료에 대해 더욱 충실하여 지역 내의 후송병원으로서의 소임을 다할 수 있도록 노력할 것입니다. 또한 장애인 구강보건향상을 위하여 각별한 사명감으로 다각적인 모색과 실천에 앞장 서 나아갈 것이며, 지역 사회에 이바지할 수 있는 다양한 지역 예방프로그램을 개발에도 힘쓰려고 합니다. 더불어 공동개원의 또 하나의 성공적인 모델로 회자되기를 바라며 이를 위해 애쓰겠습니다. 선후배, 동료 선생님들의 고언과 성원을 바라마지 않습니다. 감사합니다.