

의료와 복지의 통합 희연병원의 블루오션, 그 새로운 가치*

김영일
부산대학교 회계학과
김상봉
부산대학교 경영학과
김혜민
부산대학교 영어영문학과
김태량 · 김승지
부산대학교 무역학과

1. 병원 산업의 현황 및 미래

1.1. 한국 병원 경영위기에 봉착하다

병원산업에 위기가 닥쳤다는 신호가 여기저기에서 들려오고 있다. 중소병원들의 도산율은 10%를 웃돌고, 종합병원들은 만성적자에 허덕이고 있다. 환자를 손님으로 인식하는 의식전환에서부터 대학 종합병원의 특화 전략까지 병원들은 생존을 위해서 몸부림을 치고 있다. 또한 많은 병원들이 다양한 수익사업을 펼치기도 하고, 병원 프랜차이즈 확대와 병원 지주회사를 꿈꾸고 있다.

병원산업의 1차 위기는 의약분업이 실시됐던 2000년이였다. 당시 많은 개인 의원들이 문을 닫았다. '병원산업에 IMF 사태가 몰려 온다'는 아우성 속에서 2차 위기는 올해부터 시작됐다.

“2~3년 안으로 대규모 M&A가 불가피하고 대형 종합병원들도 구조조정의 대상”

— 김보람 SBNC(의료기관 마케팅 평가회사) 대표 —

매년 증가해 가던 도산율이 2003년 이후 감소세를 보이고 있기는 하지만 2000년 7.4%, 2001년 8.9%에 달하고 2002년은 9.5%로 매년 증가세를 보였다. 이는 의약분업정책으로 인해 병원의 외래 환자가 감소하여 중소병원의 도산율이 증가하였기 때문으로 분석된다. 2003년에는 8.3%, 2004년에는 7.4%로 감소세를 보이고 있으나 중소병원 중 100병상 미만의 도산율이 감소하는 대

* 2005년도 제7회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 장려상 수상작

< 종별 병원 도산수 및 도산율 >

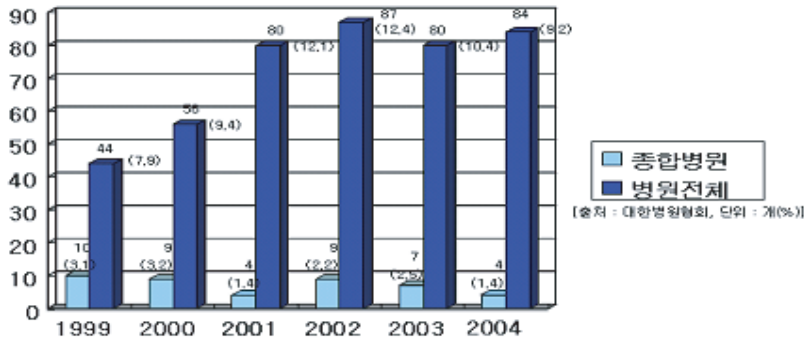


그림 1. 종별 병원 도산수 및 도산율

신 100~299병상의 도산율은 증가하였다. 이처럼 현재 병원업은 몇몇 대형병원들을 제외한 중·소형 병원들끼리 생존을 위한 투쟁을 벌이고 있는 상황이다.

1.2. 병원경영 위기 왜 왔는가?

이처럼 병원 경영이 위기에 처하게 된 이유는 크게 세 가지를 꼽을 수 있다. 사회적, 기술적 환경이 변화하였고, 제도적 환경이 변화하였고, 마지막으로 경쟁이 치열해졌기 때문이다.

첫째. 사회적, 기술적 환경의 변화

시장(市場)은 상품이나 서비스를 사고파는 장소이다. 의료시장은 의료서비스 제공자와 소비자가 만나는 장소이다. 과거에 의료제공자(병원)는 의료시장이나 의료소비자에 대한 관심이 적었다. 어떤 지역에 병원을 세우면 환자는 몰려온다고 생각했기 때문이다. 즉, 자석이론(磁石理論)이 지배하였다. 그러나 현실은 판이하게 달라졌다. 국민의 의료에 대한 니즈가 다양해지고, 또한 고급화되어 감에 따라 기대의식이 증대되었다. 따라서 병원들은 진료서비스 품질에 대한 기대치를 맞추어야 했고 이에 새로운 의료서비스가 끊임없이 생성되어야 했다. 의료소비자(환자)는 의료의 질, 안전성, 가격, 만족도 등을 종합적으로 고려하여 의료제공자를 선택하게 된 것이다. 따라서 병원은 수동적으로 환자의 내원을 기다리기보다 적극적으로 환자에게 접근할 필요성이 커진 것이다. 또한 이러한 니즈에 맞추기 위하여 고가의 의료장비와 고가의 의료재료들을 구비해야 했고, 이러한 의료장비의 고급화와 의료재료의 고가화는 의료원가에 대한 부담을 가중시켰다.¹⁾

둘째. 제도적 환경의 변화

병원 경영 위기에 가장 큰 영향을 미친 것은 바로 의약분업 제도의 시행이다. 의약분업 시행을 통하여 병원경영은 더 어려워졌다. 게다가 정부에서 일괄적으로 금년도 의료수가(진료비의 전문용

1) 한국병원연구원, 2005.



그림 2. 한국병원 당면 과제

어)를 2.9% 인하였다. 2004년 병원 휴폐업의 주요 원인은 경영악화로 인한 도산이 60~70%에 달하는데 대부분은 원가이하의 건강보험 수가구조 때문이다. 따라서 비급여 수익부분을 창출해 낼 수 없는 병원들은 경영악화에 부딪힐 수밖에 없다.²⁾

셋째. 경쟁의 심화

병원 경영이 어려워지면서 종합병원이나 일반 병원은 생존을 위한 자구책으로써 ‘최소 자원 투입-대량 진료’ (입원 및 외래) 형태를 취할 수밖에 없다. 이는 의료의 하향평준화의 주요 원인이 되었고, 그 결과는 전문적이고 적절한(appropriate) 진료, 의료의 질과 환자 만족도 등의 손상과 이로 인한 환자의 대량 해외유출(연 1조원 추산), WTO 의료시장 개방에 대비한 낮은 경쟁력, 의원이 나 병원 등 의료기관 종별로 가리지 않는 치열한 환자유치 경쟁 등으로 나타나게 되었다.

이처럼 병원은 재정적 위기, 제도적 위기, 그리고 경쟁의 가속화라는 위험요소들 때문에 점점 더 경영이 어려워 지고 있는 현실이다.

1.3. 한국의료산업의 미래는 밝다

이처럼 병원경영은 어려워지고 있지만 한국 의료 산업의 미래는 어둡지 만은 않다.

첫째, 한국의 인구 구성비에서 차지하는 고령인구(만 65세 이상)의 비율이 급격히 증가하고 있다. 한국은 세계의 다른 어떤 국가보다도 고령인구의 비율이 급격하게 높아지고 있는 나라 가운데 하나이다.

1960년 우리나라 국민의 기대수명은 평균 52.4세에 지나지 않았다. 하지만 전 국민적 의료보험

2) 대한병원 협회, 2005.

제도의 확립 및 의료시설과 인력증가에 따른 전반적인 의료여건의 향상에 힘입어, 1999년에는 기대수명이 75.7세로 증가하여 지난 39년 동안 무려 23.1년이나 늘어났다. 이러한 수치에서 보듯이 한국사회는 고령화가 빠른 속도로 진행되고 있고 이에 따른 의료서비스에 대한 수요도 급속히 증가하고 있다.

또한 전체인구에서 노인인구가 차지하는 비율이 점차 증가 하고 있다. 2005년 현재 우리나라의 65세 이상인구는 전체의 9.1%로서 4,383천명이 될 것으로 예상되고 있으며, 2020년에는 15.7%로서 7,821천명, 2030년에는 24.1%로서 11,899천명, 2050년에는 37.3%로서 15,783천명에 이를 것으로 추정되고 있다(통계청, 2005).

둘째, 의료서비스에 대한 수요의 증가는 절대적인 고령인구의 증가뿐만 아니라 고령인구 한 명당 의료서비스 소비량이 전 연령 평균 의료소비량의 두 배를 넘어선다는 것에 주목해야 한다. 따라서 단순한 계산으로도 1인당 의료비 지출액은 2020년경에는 두 배 이상 증가하고 만 65세 이상 고령인구의 비율도 현재의 두 배 이상인 17%에 달할 것이므로, 전체적으로는 약 네 배 정도 의료산업의 규모가 커질 것이라고 추산해볼 수 있다. 여기에다 물가상승과 기술의 발전에 따른 의료서비스 단가의 상승 등을 고려하면 의료산업의 규모는 현재보다 열 배 정도로 규모가 커질 것으로 예상되고 있다. 현재와 같이 성장 잠재력이 떨어져 있는 우리 경제에 이러한 성장산업, 더구나 내수와 수출 모두 성장 가능한 산업은 없다고 볼 수 있다.

국민건강보험공단 발표의 2001년 통계자료에 따르면, 만 65세 이상의 고령인구인 전 국민 대비 7.5%의 인구가 국민건강보험 총 급여비에서는 18%를, 그리고 총 입원일수에서는 약 세 배인 23%를 차지하고 있어 의료소비량이 젊은층에 비해 대단히 높게 나타나고 있다. 미국, 독일, 일본과 같은 선진국의 경우는 이러한 현상이 더욱 심하게 나타나고 있어 고령화가 급속히 진행되는 한국의 경우에 국민 전체적인 의료소비량이 급격히 늘 것으로 전망된다.

셋째, 의료산업이 성장산업으로 전체적인 산업의 규모가 커지고 있는 또 하나의 이유는 국민 1인당 소득(GDP)의 증가와 의료기술의 발전에 따라 의료서비스에 대한 수요가 증가한다는 사실이다.

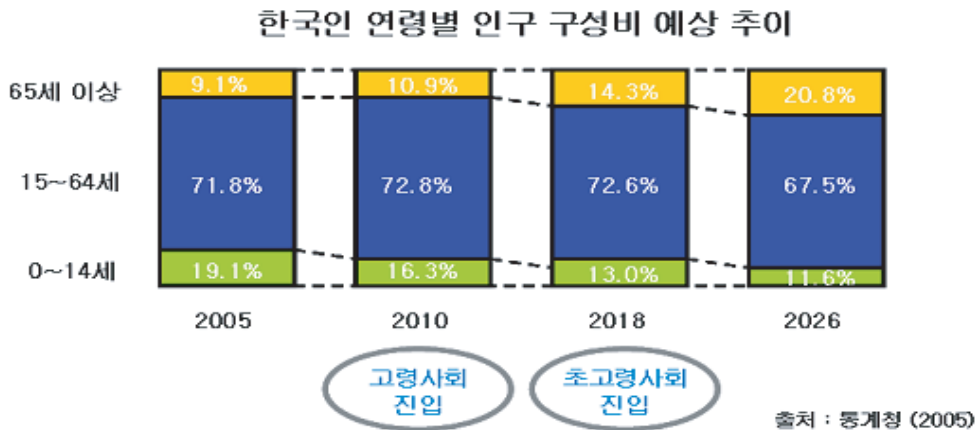


그림 3. 한국인 연령별 인구 구성비 예상추이

경제적 발전은 자신의 건강과 삶의 질에 대한 국민의 욕구를 증대시켜 의료서비스 수요를 증가시키게 만든다. 1인당 국민소득 1만 달러인 한국의 의료비 비중은 GDP의 약 6%인 반면 선진국인 독일의 경우는 약 3만 달러 정도의 소득수준에서 약 13%의 비중을 차지하고 있다. 한국의 경우도 현재와 같은 의료서비스의 수요증가가 계속될 경우 국민소득 2만달러 수준에 이르면 전체 GDP 대비 약 10%의 비중을 차지할 것으로 예상할 수 있다.

또한 과학기술의 발전은 의료기술과 접목되어 의료기술의 발전을 가져오고 이것은 의료비의 증가를 가져올 것으로 전망된다. 생명공학의 발전과 정보통신기술의 발전은 새로운 인공장기와 복제장기 등 첨단기술을 통해 질병의 조기발견과 새로운 시술법 개발을 추진시키며 이는 인간의 수명을 연장시킬 것으로 예상되며 기술의 발달은 의료비의 증가로 이어질 것이다.

결론적으로 인구의 고령화, 소득의 증가와 고령화에 따른 국민 1인당 의료비 지출의 증가, 그리고 기술의 발전에 따른 의료서비스의 고부가가치화에 따라 의료산업의 규모는 현재의 연약 30조 원 규모에서 2010년경에는 약 100조 원 규모로, 그리고 2020년에는 약 400조원 규모로 증가할 것으로 대략 추산해 볼 수 있다. 향후 대한민국의 의료산업의 중심에는 노인과 관련된 의료서비스가 커다란 비중을 차지할 것으로 예상되며 노인의료 산업은 커다란 성장을 할 것으로 보인다.

이처럼 노인관련 의료산업이 새로운 시장으로 주목 받으면서 노인관련 시설들이 많이 생겨나고 있으며 수많은 노인 전문 병원들이 생겨나고 있고, 또한 노인관련 복지 단체들도 늘어나고 있다.

현재 노인병원은 수요 증가 추세에 따라 지속적으로 그 수가 증가하고 있지만 아직 전체 수요에 비해 수용률은 41.9%로 매우 낮다. 따라서 향후 지속적으로 노인병원의 공급 역시 증가 할 것으로 예상된다.

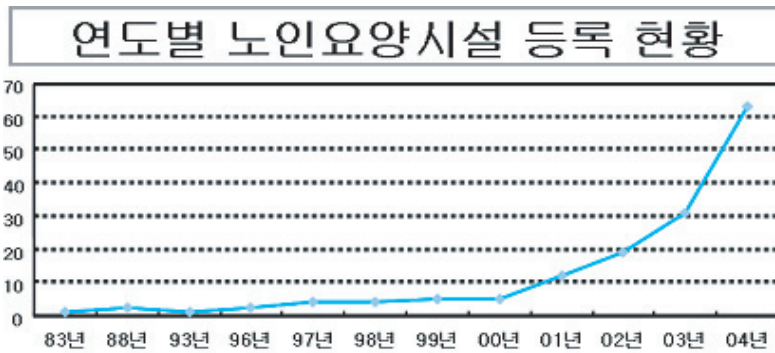


그림 4. 연도별 노인요양시설 등록 현황

표 1. 노인관련 시설 수용률 상 추이

년도	2003	2005	2007	2009	2011
시설 보호율	30.2	41.9	51.2	61.2	71

출처: 한국실버산업협회, 2005

2. 희연병원과 블루오션 전략

2.1. 희연 병원, 푸른 바다에서 헤엄치다

“글쎄요. 어쩌면 저희 희연병원은 요즘 유행하는 소위 블루오션 전략을 실행하고 있는지도 모르죠”

— 김덕진 실버포유 이사장

노인병원의 수적인 증가세는 앞으로도 계속될 것으로 보인다. 하지만 이러한 노인병원의 공급이 질적인 성장까지 의미하는 것은 아니다. 실제로 05년 현재의 노인병원을 살펴보면, 많은 노인병원들이 고가의 의료기기를 들여오는데 중점을 두고 병상 수를 늘리는 등 경쟁적으로 대형화를 추구하고 있다. 또한 일부 병원에서는 노인 전문 시설을 제대로 갖추지 않고 유희 병상을 활용하거나 또는 진료과를 급조하여 노인환자들을 받고 있다. 즉, 현재노인병원은 노인 질병의 예방에서 치료, 기능훈련까지의 포괄적인 서비스라기보다 질병의 치료(cure)에 초점이 맞추어져 있다. 또한 노인병원의 숫자가 증가하고 있어 이대로 간다면 노인관련 의료산업 역시 이전 전문 병원들과 의원들이 그랬던 것처럼 경쟁이 치열해 질 것으로 예상된다.

이러한 상황에서 전혀 다른 가치를 추구하며 독자적인 길을 가는 노인전문 병원이 있다. 경상남도 창원시에 위치한 희연병원이다. 1,600평, 300여 병석이 미처 안되는 중간정도 크기의 희연병원. 과연 희연병원은 어떠한 블루오션 전략을 펼친 것일까?

2.2. 희연병원의 블루오션 전략

김위찬 교수와 르네 마보안 교수가 제창한 새로운 경영 전략 방법론인 블루 오션 전략은 비경쟁 가치 혁신 전략으로 경쟁하지 않고 이기기 위한 전략을 말한다. 가치 있는 성공을 위해서는 전략적

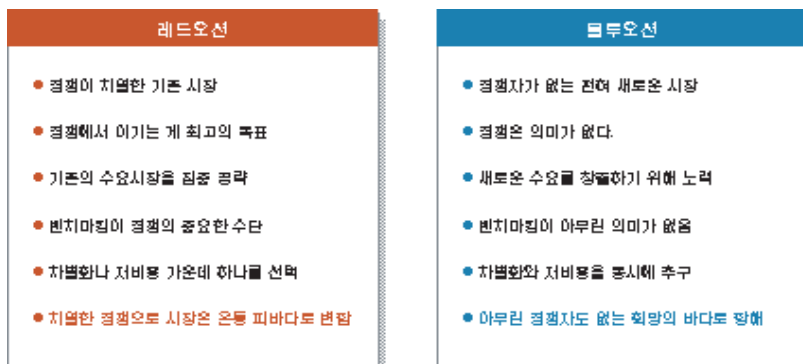


그림 5. 레드오션과 블루오션의 차이점

이동이 필요하며, 전략적 이동이 바로 블루 오션 창출의 역할을 한다는 것이다. 블루 오션전략의 핵심은 바로 가치 혁신을 통한 新시장 창출이다. 그리고 가치혁신의 중심은 바로 고객이 되어야 한다는 점이다.

희연병원은 전혀 다른 의미의 병원이다. 기존의 병원들처럼 최첨단 의료기기를 들여 놓지도 않는다. 경쟁적으로 규모를 키우는 것도 아니다. 또한 반드시 몸에 병이 있는 환자들만 찾는 곳도 아니다. 병원이지만 병원이 아니다. 그곳이 바로 희연병원이다. 희연병원은 기존의 병원들이 중시하던 가치에서 과감히 탈피하여 새로운 가치를 추구하는 전략을 펼치고 있다. 그리고 그것은 새로운 수요를 창출하여 다른 일반 노인의료시설들과의 경쟁을 피하고 있다. 그렇다면 과연 희연병원은 어떠한 가치혁신을 이룩했는가?

1) 기존 의료서비스의 틀을 깨다

희연병원이 기존 병원과 차별화되는 가장 큰 것은 바로 의료와 복지를 결합한 형태라는 것이다. 보건의료복지 복합체란 보건 의료 복지 서비스를 일체적으로 제공하는 그룹을 말한다. 대부분의 경우 의료법인과 사회복지법인이 유기적으로 연계되어 있으며, 경우에 따라서는 이들의 활동을 측면 지원하면서 별도의 관련 사업을 펼치는 기업도 주식회사의 형태 등으로 복합체의 일원으로 참여하고 있기도 하다.

하지만 희연병원과 같은 의료기관을 기점으로 하는 복합체의 경우, 의료서비스가 포함되어 있기 때문에 복지 혹은 보건 복지 서비스만을 주로 제공하는 일반적인 사회복지법인에 비해 지역과의 협조도 용이하다.

또한 노인인구의 신체적 정신적 특성상 의료요양서비스를 필요로 한다. 노인인구는 특별히 질병이 발발하지 않더라도 여러 가지 복지 서비스를 필요로 하게 되어 있고, 질병이 발발하더라도 장기간의 치료와 관심이 필요하다. 이러한 노인인구의 신체적 정신적 특성상 의료와 복지 서비스 모두를 필요로 하게 된다. 희연병원의 의료복지 복합체 모델은 병을 치료하면서 예방하는 효과까지 지니고 있고 사회로의 복귀까지 도와줄 수 있기 때문에 다양한 노인인구에게 적합한 서비스를 동시에 제공할 수 있으며 이것은 환자의 확보를 용이하게 하며, 의료법인의 수입원인 진료비를 확보할 수 있다는 장점까지 있다.

2) 기존병원의 고정관념을 깨다. — 병원 같지 않은 병원, 집같은 병원

희연병원의 모토는 건강한 노후, 건강한 여생이다. 건강함과 편안함을 동시에 추구하고 있음을 잘 나타내주고 있다. 편안함을 추구하기 위하여 희연병원은 병원다운 모든 것을 버렸다. 병원다운 것을 버린 새로운 개념의 병원 그것을 만드는 데에 가장 중심이 되는 것은 바로 자원 봉사자이다.

일반적으로 의료법인은 자원봉사자를 쓸 수가 없다. 하지만 희연병원은 의료와 복지의 결합모델이기에 자원봉사자의 활용이 가능하다. 자원봉사자의 활용도를 높일 수 있다는 이점은 희연병원의 병원 같지 않은 병원이라는 컨셉에 아주 유리하게 작용한다.

딱딱한 분위기의 의사나 간호사가 아닌, 손자뻘의 고등학생들, 그리고 대학생들이 직접 입원환자들과 그리고 복지재단을 찾은 사람들과 함께 어울릴 수 있는 것이다. 이것은 입원중인 환자들에게 집과 같은 정을 느끼게 해 줄 수 있어 병원이라는 답답함을 잊게 해준다. 뿐만 아니라 이것은

병원측에게는 코스트의 감소라는 긍정적 영향도 준다.

희연병원의 자원봉사 수준은 매우 높은 보조수준을 갖고 있기도 하다. 중학교, 고등학교, 대학교의 학생들이 봉사활동을 펼치고 있으며, 이에 대한 교육도 매주 실시하고 있다. 자원봉사를 위한 다양한 프로그램과 노인들과의 교류의 장으로서의 역할을 하는 희연병원은 2005년 6월 자원봉사자의 날에 보건복지부 장관 표창을 받기도 하였다. 이처럼 자원봉사자의 적극적 참여와 활용은 희연병원의 중점추구가치를 지탱하는 힘이다.

표 2. 희연병원 자원봉사자 수 연간 추이

년도	인원수
'03년도	14,122명
'04년도	14,650명
'05년 6월 현재	6,778명

출처: 희연병원 자원봉사인증센터

3) 희연병원의 중점추구가치

자원봉사자의 적극적 참여를 기본으로 하여 희연병원이 추구하는 가치는 일반 노인병원들과는 다르다. 3C로 요약할 수 있는 희연병원의 중점가치는 Care, Clean, Communication의 첫 글자를 따서 만든 말로서 희연병원이 다른 블루오션 전략을 실행하는 데 중요한 역할을 하고 있다.

희연병원의 첫 번째 중점 가치 Care

- 맛있다는 감탄이 나오는 병원식(食)

희연병원의 Care는 입원환자들을 가족처럼 돌보는 것이다. 그리고 마치 집에 있는 것처럼 느끼게 하는 것을 중요하게 여긴다. 희연병원은 환자가 직접 몸으로 Care받고 있음을 체험할 수 있게 하는 수단으로 병원식(食)을 바꾸었다. 기존의 병원에서 느낄 수 있던 답답함을 없애고 마치 가정에 있는 것처럼 느끼게끔 식단에 변화를 꾀하게 한 것이다.

희연병원의 기본 식단은 1식 7찬을 원칙으로 한다. 단순히 일곱 가지 반찬 수만을 강조하는 것이 아니라 음식의 맛에도 많은 신경을 쓰고 있다. 기존의 병원식단들이 영양에 초점을 맞추어 맛을 등한시하고 있음을 뒤엎은 것이다.

또한 식당의 삭막함을 없애기 위하여 위생상의 문제로 자주 세탁을 하여야 함에도 불구하고 테



그림 6. 희연병원의 식단



그림 7. 호텔분위기의 식당



그림 8. 장판이 깔려 있는 병동



그림 9. 희연병원의 입구

이블과 의자 모두에 환천으로 만든 테이블보와 의자덮개를 설치했다.

“왜 사람도 혼자살면서 몸아플때 먹을 음식 없을때가 제일 외롭고 힘들잖아요. 그러한 기분 들지 않으 시도록 밥에 정말 많은 신경을 쓰고 있습니다. Care의 기본은 정성이라고 생각합니다. 저희는 밥에서도 그러한 정성을 느끼실수 있도록 노력하고 있습니다.”

— 김덕진 이사장 —

- 발상의 전환, 인테리어

희연병원은 인테리어 역시 다른 가치를 추구하고 있다.

희연병원의 인테리어는 삭막함과는 거리가 멀다. 특이하게도 희연 병원은 신발을 벗고 들어갈 수 있게 되어 있다. 병원 현관문을 들어서는 순간, 분홍과 베이지색으로 이루어진 아늑하고 편안한 분위기는 마치 집 안 거실에 들어온 기분을 느끼게 하여 환자는 병원이 주는 기존의 거부감과 달리 편안함을 느끼게 된다. 간호사 복장 또한 따뜻하고 편안한 분홍색으로 한층 분위기를 좋게 만든다.

일반병원은 현관문을 들어서자마자 접수창고가 보이지만 희연병원은 물이 졸졸 흐르는 실내조경을 만나볼 수 있다. 또한 예쁜 새들의 지저귀는 소리를 들을 수 있다. 이를 통해 막혀 있는 병원 안에서 보다 나은 환경을 제공하여 병원 안에 있는 환자분들이 병원의 삭막함보다는 편안함을 느낄 수 있게 해준다.

또한 모든 바닥을 단순한 시멘트가 아닌 온돌장치와 장판을 설치함으로써 환자들에게 보다 쾌적하고 보다 아늑한 분위기를 제공한다. 마치 집에서 생활하는 분위기로 마음과 신체의 편안함을 느끼게 해준다. 또한 문턱을 없애고, 손잡이를 둥글게 하는 섬세한 배려로 거동이 불편하신 환자들에게 집 이상의 안전함과 편리함을 제공하고 있다.

희연병원의 두 번째 중점가치 Communication

희연병원의 커뮤니케이션은 크게 환자와 직원, 환자와 가족 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

- 환자과 가족의 커뮤니케이션을 위한 특이한 입지조건

희연병원의 입지는 일반적인 노인병원과는 다르다. 번잡한 주거단지 안 복합 상가건물에 위치하고 있는 것이다. 일반적으로 노인병원은 시외곽의 한적한 장소에 위치하는 것이 보통이다. 조용한 곳에서 환자의 요양을 꾀하기 위함이다. 하지만 그러한 입지는 접근성이 낮아 환자의 보호자가 병원을 방문하는데 있어서 부담을 느끼게 한다. 하지만 희연병원은 창원시내 한가운데 위치하고 있다. 희연병원은 다른 병원에 비해 접근성이 높기 때문에 보호자들의 방문이 용이하며 그것은 자연스럽게 보호자의 방문횟수를 늘리게 된다. 이는 환자들과 가족들간의 교류를 확대시킴으로써 마치 집에 있는 것 같은 편안함을 느끼도록 하는 효과가 있다.

또한 희연병원이 상가 건물내부에 있다는 것도 커뮤니케이션에 많은 도움이 된다. 번잡하고 시끄러워 얼핏 생각하면 노인들의 치료에는 전혀 도움이 되지 않을 것 같지만 이러한 입지는 입원 노인들이 상가 내부를 구경하면서 오히려 즐거운 생활을 할 수 있게끔 만들고 있다. 또한 이러한 입지조건은 노인전문병원의 이미지가 주는 거리감을 전혀 느끼지 못하게 하는 효과도 있다. 입원 노인들은 상가내부와 병원 주위를 돌아봄으로써 세상과의 커뮤니케이션을 유지할 수도 있다.

- 환자과 직원과의 커뮤니케이션을 위한 다양한 프로그램

• 직원 목욕 서비스 프로그램

희연병원은 특이하게도 간병인이나 자원봉사자 이외에도 모든 병원의 행정직 사무원들이 환자들을 직접 목욕을 시키는 프로그램이 존재한다. 행정직 사무원들은 한달동안 미리 짜여진 스케줄표 대로 목욕봉사활동을 실시하고 있다. 이러한 프로그램을 통하여 환자과 직원과의 교류를 발생시키고 상호간의 커뮤니케이션이 일어나도록 유도하고 있다. 일반병원에서는 환자과 직원간의 커뮤니케이션은 쉽게 일어나기 힘들기도 하고, 또한 그 범위가 환자과 의사, 간호사 정도에 그친다는 점과 비교하면 희연병원은 병원 전체와 환자가 커뮤니케이션을 할 수 있도록 유도하고 있다.

• 주말 피크닉 프로그램

희연병원은 매일 자원봉사자들과 환자분들 중 희망하시는 분에 한하여 외출을 실시하고 있다. 직접 시내와 상가를 돌아다니며 자원봉사자와 직원들 그리고 환자는 세상을 느끼고 체험하는 활동을 벌이게 된다.



그림 10. 시내 상가 한가운데 위치한 희연병원의 모습



그림 11. 평생 전담 치료 프로그램 안내문

·1주 2회의 환자 목욕 원칙



그림 12. 희연병원의 중점가치

- 평생전담치료사프로그램

희연병원만의 독특한 프로그램중 하나인 평생전담치료사프로그램은 환자별로 전담 치료사를 지정하고, 환자가 방문하면 언제든지 자신의 담당치료사에게 병이 나올 때 까지 치료를 받을 수 있는 서비스를 말한다. 이 프로그램은 선진국의 앞서가는 리허빌리센터(사회복지센터)에서 도입 운용되는 제도로 우리나라에서 처음으로 도입된 것이며한국적 정서를 고려한 희연의 독창적인 재활치료 운용시스템이다.

희연병원의 세 번째 중점가치 Clean

병원이 깨끗해야 하는 것은 당연하다. 하지만 노인병원들은 거동이 불편하신 분들이 많고 목욕 자체가 워낙 힘이 들며, 인력상의 문제로 목욕을 자주 하지는 못하는 실정이다. 이 때문에 일반적인 노인병원에서는 냄새가 많이 난다.

하지만 희연병원은 그렇지 않다. 희연병원은 병원의 청결을 비롯하여 환자의 청결을 철저히 추구한다. 희연병원은 주 1회 내지 2회의 환자목욕 원칙을 철저히 준수한다. 인력상의 문제는 직원들과 자원봉사자들을 통해 해결한다.

4) 희연병원의 전략 캔버스

희연병원은 기존의 노인병원에서 벗어나 일반적인 병원들이 중요시하는 모든 것들에서 발상의 전환을 꾀했다. 희연병원의 전략 캔버스는 그림 13과 같다.

2.3. 희연병원의 성적표

이처럼 블루 오션 전략을 펼친 희연병원의 매출액은 꾸준히 성장하고 있다. 2002년 26억 원에 불과하던 매출액이 2005년에는 60억원(추정)까지 큰 폭으로 증가할 것으로 예상되고 있다.

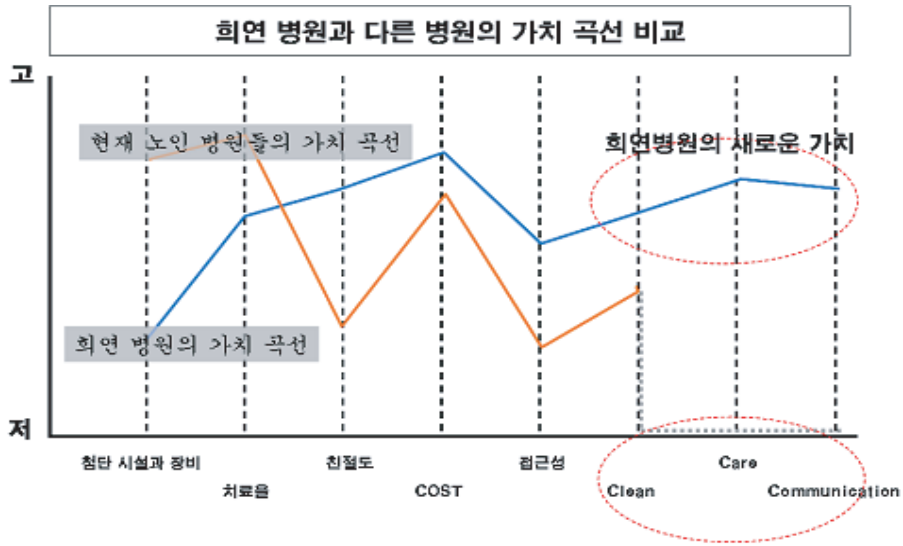
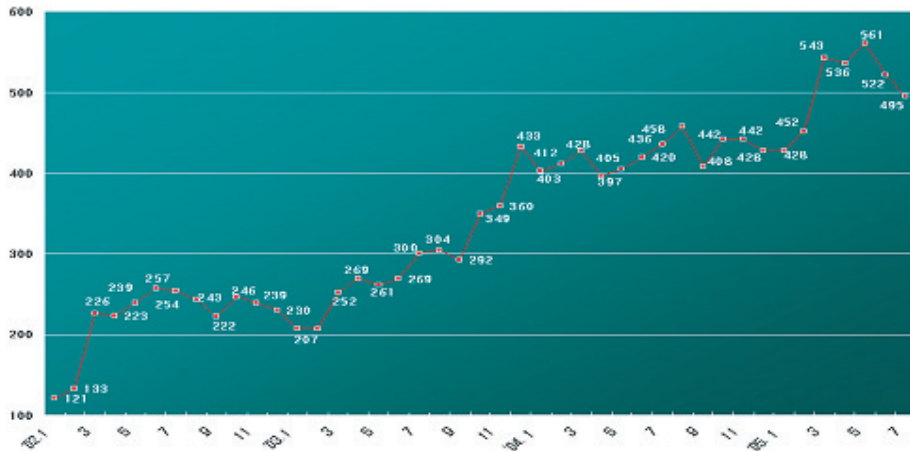


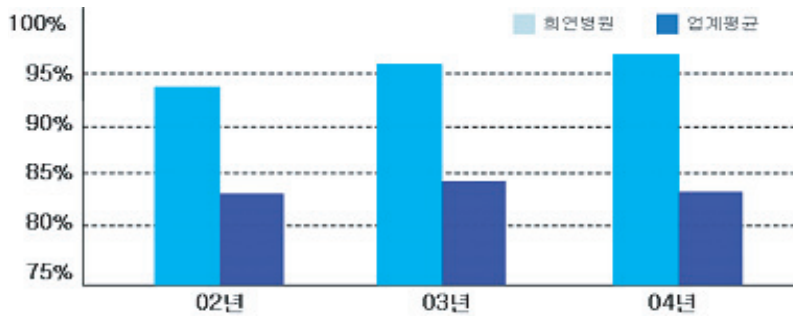
그림 13. 희연병원과 다른 병원의 가치 곡선 비교



출처: 희연병원 총무과

그림 14. 희연 병원 연간 매출액 변동 지표

또한 병원의 매출에 지대한 영향을 미치는 병상 가동률도 업계평균을 항상 웃돌고 있다.



출처: 한국보건의료 진흥원

그림 15. 회연병원과 산업평균 병상 가동률 비교

3. 회연병원, 푸른 바다를 어떻게 찾아 왔는가?

3.1. 블루 오션 전략의 6가지 원칙

“블루오션 전략에 따르면 블루오션 전략을 펼치는 데는 6가지 원칙이 있다. 이 여섯 가지 단계는 크게 두가지로 나누어질 수 있는데 그것은 블루 오션 전략을 체계화 시키는 단계와 그것을 실행하는 두 단계로 나눌 수가 있다. 그렇다면 과연 회연병원은 어떻게 블루 오션 전략을 구체화시키고 실행시켰을까?

- 1 시장 경계선을 재구축하라
- 2 수치가 아닌 큰 그림에 포커스하라
- 3 비교객을 찾아라
- 4 정확한 전략적 시퀀스를 만들어라
- 5 조직의 주요 장애를 극복하라
- 6 전략 실행을 전략화하라

그림 16. 블루 오션 전략의 6원칙

3.2. 희연병원은 어떻게 블루 오션 전략을 체계화 시켰는가?

1) 준비 없던 신사업 진출, 부곡병원

김덕진 이사장은 형, 동생 모두 의사인 의료인 집안의 둘째이다. 그는 창원병원의 기획실장이던 당시의 경험으로 노인전문병원을 운영할 것을 결심한다. 당시 30대 후반이었던 그는 젊은 용기로 한껏 가득 차 있었다. 그는 새로운 병원의 모델을 노인의료 선진국인 일본의 노인병원을 벤치마킹하기로 결심했다. 그는 일본에서 수많은 노인병원을 보았고, 곧 한국에도 노인병원이 활성화 될 것이라고 판단했다.

그는 일본의 모델과 유사하게 노인들이 편안히 쉴 수 있는 곳으로 온천주변지역이 적합할 것이라고 생각하고 온천으로 유명한 부곡에 노인전문 병원인 부곡병원을 설립하게 된다. 그 당시 부곡 병원은 한강 이남으로는 처음이며, 온천주변에 생기는 첫 휴양병원으로 언론에도 많은 주목을 받았다.

... 도내에서는 처음으로 노인전문병원이 동양최대 온천관광지인 부곡에 건립된다. 의료법인 수로 의료재단 이사장 김덕진은 지난해 9월 昌寧군 부곡면 일대 863 일대 2천여 평의 부지에 35억여 원의 자본을 투입, 연건평 1천 1백 평에 지하 1층 지상 5층 규모의 부곡병원을 건립 오는 3월 개원을 앞두고 있다. 노인성질환인 관절염 신경통 등과 성인병을 전문 치료할 부곡병원은 일반외과 신경외과 내과 등의 전문의 4명과 일반의 2명을 확보하고 병상 150개 규모로 물리치료실 운동치료실 종합검사실도 갖추게 된다. 이 병원의 개원되면 노인성 질환과 성인병 치료 기관인 빈약한 창녕지역 농촌주민 3만여 명이 의료혜택을 받게 되며 사회문제화하고 있는 노인성 질환의 치료와 재활에 큰 도움을 줄 것으로 예상된다. 특히 이 병원은 부곡 온천을 끼고 있어 환자들이 온천욕을 통한 보조치료와 휴식을 취할 수 있어 질병 치료에도 좋은 효과를 얻을 수 있게 된다. 또 이 병원은 지역주민들에게 문화공간 제공을 위해 조명 무대시설 음향 시설을 갖춘 50여 평 규모의 실버홀도 설치 무상 대관할 계획이다.

— 동남일보 93. 1. 03 —

부곡병원은 '쾌적한 환경과 신뢰할 수 있는 의료서비스' 라는 모토 아래 1993년 4월 건립되었다. 동양 최대의 유황온천단지라고 불리는 부곡에 약 2천여 평의 부지에 최신 의료 장비 및 휴양시설을 갖추었다. 또한 내과, 소아과, 일반외과, 정형외과, 신경외과, 정신과, 재활의학과, 진단방사선과, 임상 병리과 등 분야의 진료를 시행했다. 특히 노인 환자를 위한 작업 치료실, 간병인 운용, 수치료실을 보유했다.

2) 부곡병원의 대실패

하지만 야심차게 시작했던 그의 부곡병원은 2년 만에 실패로 돌아갔다.

“저는 일본의 여러 노인전문병원들이 온천과 휴양지에 있는 것에 착안해 부곡온천에 노인전문병원을 열었습니다. 하지만 한국 실정에 맞지 않았습시다. 한국의 노인들은 주변 환경이 조금 번잡하더라도 자식들과 같이 있는 것을 원한다는 사실을 몰랐던 것입니다. 도심 한가운데 자리잡고 있어야 친지들이 자주 찾아올 수 있다는 것입니다. 한국의 노인들이 가장 힘들어하는 것은 아무도 찾지 않는 외로움, 자손들에

게 버림받았다는 소외감이라는 사실이었습니다. 그러니 외파로 떨어진 온천지역의 병원을 찾을 환자가 있었습니까?”

— 김덕진 이사장 —

부곡병원의 첫 번째 실패 요인은 고객의 입장을 고려하지 않았다는 점이다.

부곡병원은 고급병원으로서의 이미지를 얻고 싶어 했다. 그래서 환자를 골라서 받았다. 중증환자나 많은 치료가 필요할 것으로 예상되는 환자는 입원을 허락하지 않았다. 즉 부곡병원은 병원에서 고객이 얻어 갈 수 있는 가치를 찾기보다는 고객이 병원에게 줄 수 있는 효과만 생각했었다.

두 번째 실패 요인으로는 한국노인들에 대한 분석이 부족했었다는 점이다. 김덕진 이사장은 사업을 시작하기로 결정한 후 설문조사를 통하여 노인전문병원에 대한 수요를 조사했다. 설문 결과 72% 이상의 노인들이 노인병원 이용에 대한 긍정적 반응을 보였기에 그는 사업에 대한 확신을 더욱 갖게 되었다. 하지만 설문조사에 대한 신뢰도가 의심할 수준이었으며, 한국 노인들이 가족들과 가깝게 지내고 싶어한다는 마음을 읽지 못했던 것이다. 따라서 접근성이 낮은 부곡온천은 노인들에게 호감을 얻기 힘들었던 것이다.

“빛이라는게 정말 눈덩이처럼 불어나더군요. 순식간에 빛이 60억원이 되었거든요. 그 당시 60억이면 엄청난 돈이었지요. 그 때 정말 많은 걸 배웠습니다. 그리고 제가 무엇을 간파했는지에 대해 철저하게 분석하기 위해 미친 듯이 책도 읽었습니다.”

3) 시장 경계선을 재구축하다

블루오션 전략의 첫 번째 원칙은 경쟁의 틀을 깨고 시장 경계선을 재구축해 블루오션을 창출하는 것이다.

1997년, 김덕진 이사장은 경상남도 창원에 회연의원을 열게 된다. 노인병원에 대한 확신과 명예를 회복해야겠다는 생각에 다시금 노인병원을 열게 된 것이다. 약 50여 평의 작은 규모였다. 회연의원을 다시 경영하면서 김덕진 이사장은 노인들에게 있어 복지와 의료는 떨어질 수 없는 부분이라고 생각하게 된다. 일반인의 경우에는 신체에 이상이 생긴 경우 병원을 방문한다. 그리고 병이 나을 경우 퇴원을 하게 된다. 하지만 노인의 경우 병을 얻기 전에 몸이 쇠약해지는 경우가 많기 때문에 복지 시설 등의 도움이 필요하다. 또한 병을 얻고 난 후 입원을 하게 되어도 일반인에 비해 많은 손길이 필요하게 된다. 병이 치료가 되고 나서도 상당 부분 도움의 손길이 필요하게 된다. 이러한 이유로 노인에게 있어서 복지와 의료는 뿔레야 뿔 수 없다는 생각을 하게 된 것이다.

“저는 그 때 부곡병원을 생각했었습니다. 무작정 잘 될 거라 생각했던 부곡병원의 실패를 저는 잊지 않았거든요. 한국에 맞는 모델로 변화시켜서 새로운 시장을 만들어야 한다고 생각했습니다.”

그는 복지와 의료의 떨어질 수 없다는 것을 깨닫고 나서부터 노인의료와 복지의 선진국인 일본을 지속적으로 방문하게 된다. 일본은 세계적인 장수국가로서 오래전부터 노인의료와 복지에 대한 연구가 지속되어온 노인의료, 복지의 선진국이었던 때문이다.

그렇게 일본 방문이 지속되던 2000년 어느 날 그는 동경의 야마모토 병원을 방문하게 된다. 야마모토 병원은 의료와 복지를 결합한 형태를 지니고 있었던 것이다. 그는 무릎을 쳤다. 그가 생각하던 노인병원의 형태를 지닌 병원이 성공하고 있었던 것이다.

기존에 병원이라 함은 단순히 의료의 업무만 해야 한다고 생각했던 것에서 한발짝 나아가 복지의 개념을 추가시킨 의료복지복합체를 탄생시킨 것이다. 그것이 바로 희연병원이다. 희연병원은 기존병원의 경계선을 무너뜨리고 새로운 경계선을 탄생시켰다.

4) 수치가 아닌 그림에 포커스 하다

숫자가 아닌 큰 그림에 포커스 하라는 블루오션 전략의 두번째 원칙은 많은 노력과 시간을 투자하고도 레드오션의 전술적 이동만 행하게 하는 기획 리스크를 덜어준다. 이것은 사내 다양한 부류의 직원들의 창의성을 열어주고 회사의 시각을 블루오션으로 향하게 하면서 사람들의 전략에 대한 이해와 상호 커뮤니케이션을 도와 효과적인 전략실행을 가능하게 하는 일관성 있는 접근법이다.

즉 전략캔버스 작성은 현재 시장 공간에서 기업의 전략적 포지션을 시각화할 뿐 아니라 미래 전략을 도식화하여 볼 수 있다.

앞서 보았던 희연의 전략캔버스를 다시 살펴보자.

희연병원은 기존 병원에서 중시했던 첨단 시설과 장비는 Cure 보다는 Care를 중심으로 하는 희연에 있어 많은 비용만 발생시킨다는 것을 깨달았다. 대신 노인병원 선택에 있어 고객들이 보다 중요시하는 점들을 강화시키려고 했다. 고객은 서비스적인 측면과 접근성이 뛰어난 입지를 원하고 있었는데 희연은 이 점에 주목했다. 더불어 다른 노인병원이 갖지 못한 3C라는 새로운 가치를 전파함으로써 고객에게 다른 노인병원과 차별화되는 모습을 보여주었다.

이 모든 것은 블루오션 전략의 초석인 가치혁신 창출을 위한 4가지 실행요소를 살펴보면 알 수

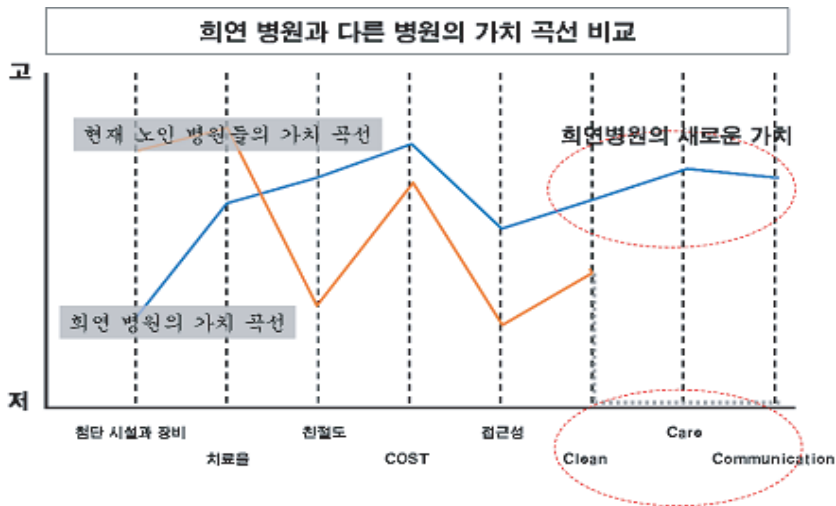


그림 17. 희연병원과 다른 병원의 가치 곡선 비교

제거	증가
<ul style="list-style-type: none"> ● 위계질서 ● 폐쇄성 ● 병원내의 냄새 	<ul style="list-style-type: none"> ● 환자화 커뮤니케이션 ● 음식의 맛 ● 교육 및 자기개발
감소	창조
<ul style="list-style-type: none"> ● 진료 과목 ● 고가의 의료기기 ● 돌감람 	<ul style="list-style-type: none"> ● 가정같은 분위기 ● 새로운 입지 조건 ● 복지+의료 신 모델

그림 18. 희연병원의 ERRC 맵

이를 성취하기 위해 기업은 다음과 같은 두 가지 기존의 전략적 관행에 도전해야 한다. 하나는 기존 고객에 포커스를 두며, 다른 하나는 구매자 차이점에 맞추기 위해 고객층을 더욱 세분화하는 것이다. 일반적으로 기업은 시장 점유율을 높이기 위해 기존 고객들을 유지하고 확대하려 애쓴다. 이는 흔히 고개들의 취향에 더욱 부합하는 상품의 세분화와 타깃 시장을 만들게 된다.

블루오션의 규모를 극대화하기 위해서는 그 반대의 과정을 취해야 한다. 기존 고객에 포커스하는 대신 비교객을 찾을 필요가 있다. 그리고 고객들의 차이점에 초점을 맞추기보다는 구매자들이 가치를 두는 강력한 공통점에 기초를 둘 필요가 있다. 이것은 기업이 기존 고객을 뛰어넘어 그전에 없던 새로운 대다수 고객층을 발견할 수 있게 한다.

고객으로 전환시킬 수 있는 비교객에는 세 종류의 계층이 있다. 그들은 시장으로부터 떨어져 있는 상대적 거리에 따라 차이가 난다. 그림에서 보듯이 첫 번째 비교객계층은 시장으로부터 가장 가까이 있다. '머지 않아 고객'이 될 수 있는(STB: Soon To Be) 비교객은 보다 나은 상품을 찾는 사람들로 현재 시장이 공급되는 것을 최소한으로 사용한다. 이들은 더 나은 대안품을 발견하면 즉시 그 쪽으로 갈 것이다. 이런 점에서 그들은 시장의 가장자리에 걸터앉아 있다.

비교객의 두 번째 비교객층은 '거부하는 비교객'이다. 이들은 기존 시장이 제공하는 상품을 받아들일 만한 가치가 없는 것으로 보아 사용하지 않거나 구매 능력이 미치지 못해 사지 못한다.



그림 19. 비교객의 종류

있다. 아래표는 희연병원이 가치혁신 창출을 위한 제거, 증가, 감소, 창조라는 4가지 실행요소를 요약한 것이다.

5) 비교객을 찾아라

'비교객을 찾아라'의 관건은 창출하려는 블루오션의 규모를 어떻게 최대화하느냐는 것이다. 비교객을 찾는 것은 가치 혁신 달성의 중요한 일부분이다. 이 접근법은 새로운 공급 상품에 가장 큰 수요를 집결시킴으로써 신시장 창출과 연관되는 규모의 리스크를 낮춘다.

비고객의 세 번째 층은 시장에서 가장 멀리 떨어져 있는 사람들이다. 일반적으로 이들 ‘미개척 비고객’은 지금까지 업계가 한번도 목표 고객으로 삼지 않았거나 잠재 고객으로도 고려하지 않았다. 그 이유는 그들의 요구와 관련된 비즈니스 기회가 다른 업계시장에 속하는 것으로 믿었기 때문이다.

희연병원의 첫 번째 비고객 계층은 몸이 아파서 어쩔 수 없이 병원을 찾아오는 사람들이다. 두 번째는 기존 노인전문병원을 거부하는 고객이다. 세 번째는 노인전문병원은 자신과 전혀 동떨어진 곳이라 생각하는 고객이다. 동시에 병원도 이 사람이 고객이 될 수 있다는 것을 놓치고 있는 잠재 고객이다.

희연병원은 이 중 두 번째인 ‘거부하는 비고객군’에 흐르는 핵심적 공통점에 대해 생각을 했다. 그들은 기존병원이 갖고 있던 고압적인 분위기와 불쾌한 냄새 같은 요소들이 노인병원은 노후를 보내기에 적당한 곳이 아니라고 판단 내리게 하는 중요한 이유라는 것을 발견했다. 희연병원은 문제 해결책을 모색하는 과정에서, 집 같은 병원의 가치를 주는데 주목했다. 노인들이 기존의 노인요양병원을 선택하지 않는 가장 중요한 이유는 무엇인가라는 질문을 함으로써 그들의 공통적 반응을 살펴보고 새로운 수요의 블루오션을 창출하였다. 이렇게 희연병원은 노인 수요를 집결시키는 방법에 대한 통찰력을 가질 수 있었던 것이다.

3.3. 희연병원은 어떻게 블루 오션 전략을 실행해 왔는가?

블루오션 전략이 수립이 되면 이를 실행에 옮겨야 한다. 특히 블루오션전략의 실행은 상당한 변화를 의미한다. 이것은 유사한 경쟁 요소로 향하는 집중화 현상을 훨씬 낮은 비용의 차별화 가치곡선으로 전환할 수 있는가의 여부에 달려 있는데 여기서 실행상의 장애가 나타난다. 특히 다음과 같은 4가지 장애에 직면하게 된다.³⁾

그 네 가지 장애는 인지적 장애, 자원 장애, 동기부여 장애, 정치적 장애이다.

1) 조직상의 주요 장애를 극복하라.

물론 희연병원도 지금의 전략을 추구하면서 많은 조직상의 문제들이 발생했다. 하지만 김덕진 이사장은 다양한 방법으로 그러한 조직상의 문제들을 없애기 위해 노력했다.

(1) 김덕진 이사장의 리더십

김덕진 이사장은 새로운 전략을 실행함에 있어 몇 가지 원칙을 세운다. “총론이 같다면 앞만 보고 가자”, “내가 항상 술선수범하자”. 그는 이 2가지 원칙만큼은 철저히 지키고 실행하고 있다. 이 원칙 때문에 병원장과의 마찰이 있었다.

“병원장과 총론은 같았습니다. 하지만 세부적인 부분에서 이견이 많았습니다. 결국 병원장은 병원을

3) 블루오션 전략/김위찬, 르네마보안 p. 199.

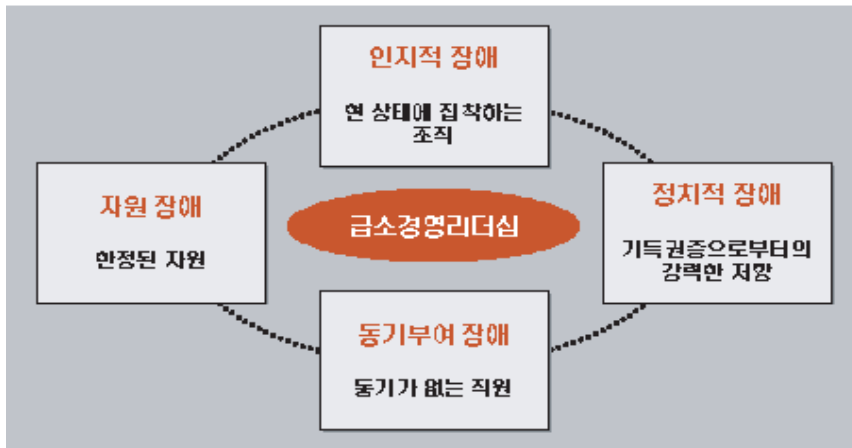


그림 20. 전략 실행의 4가지 조직상의 장애

떠났습니다. 하지만 그래서 지금의 회연병원이 있었다고 생각합니다.”

(2) 인지적 장애의 극복

블루오션 전략을 시행함에 있어서 사람들이 새로운 전략적 이동의 필요성을 인식하고 그 이유에 공감하게 만드는 작업이 반드시 필요하다.

회연병원은 조회, 석회, 간담회를 통하여 현재의 전략에 대한 필요성을 강조하고 있다.

매일 아침 08:00, 회연병원이 위치한 건물 4층에 위치한 회연문화센터에서는 조회가 이루어진다. 그 날 아침 근무를 서고 있는 모든 직원들이 모여서 간단한 체조 및 김덕진 이사장의 강의를 듣는다. 강의의 주된 내용은 회연병원의 가장 중요한 전략의 축인 청결과 친절, 그리고 커뮤니케이션에 대한 내용이다. 저녁의 석회 역시 동일한 내용으로 진행된다. 회연병원은 이러한 조회와 석회를 통하여 현재 회연병원의 전략에 대한 지속적 필요성과 이해를 주지시키고 있다.

또한 매주 목요일이면 스피치 능력 향상 대회를 개최하고 있다. 이것은 매주 직원 중 몇 명을 선



그림 21. 회연병원 조회 모습



그림 22. 회연병원의 오리엔테이션 실시 모습

정하여 병원의 문제와 관련된 시사점들을 다른 직원들 앞에서 프리젠테이션을 하는 자리다. 이러한 행사를 통하여 직원들의 의견 피력 능력을 향상시키는 물론 희연병원이 처하고 있는 각종 제반 사항들에 대하여 인식하게끔 만들고 있다.

신입 간호사나 간병인이 들어올 경우에는 오리엔테이션을 실시한다. 오리엔테이션에서 김덕진 이사장은 항상 노인병원의 변화 추이와 산업에 대한 설명 그리고 지금의 희연병원의 전략에 대한 설명을 실시한다. 물론 서비스 교육도 포함되어 있다.

그리고 항상 새로운 전략을 시행하거나 또는 새로운 것을 시행할 때는 직접 방송을 하거나 혹은 직원들에게 메일을 보내어 최대한 직원들이 병원의 사정을 알게끔 하고 있다.

“무엇을 하는지 알아야 되지 않겠습니까? 그래야 서비스 정신도 더 생긴다고 생각합니다.”

직원들만 이용하는 Q&A를 통해서 매일매일 공지도 보내고 병원 사정에 대해 주제도 던집니다. 가끔 야단도 칩니다. 메일 확인 좀 하라고 ...”

(3) 자원 장애의 극복

희연병원은 재활치료 전문병원이라고 자신을 소개한다. 블루오션 전략을 실행함에 있어서 반드시 발생하게 되는 것이 바로 한정된 자원을 어떻게 활용할 것인가 하는 점이다.

한정된 자원을 효과적으로 활용하기 위하여 가장 먼저 고려해야 할 부분은 핫스팟과 콜드 스팟을 알아내는 것이다. 핫스팟은 적은 자원 투입으로 높은 잠재적 실적을 내는 업무이며 반대로 콜드 스팟은 많은 자원을 투입하지만 미미한 실적을 거두는 업무이다.

희연병원에게 있어 핫스팟은 바로 재활치료 분야다. 노인환자의 경우 다른 병으로 입원을 하더라도 재활치료를 필요로 하는 경우가 굉장히 많다. 따라서 재활 치료분야는 잠재적으로 높은 실적을 낼 수 있는 것이다. 게다가 향후 노인 병원 시장에서의 경쟁이 치열해 질 것이라는 전망과 또한 희연병원이 추구하는 병원 같지 않은 병원, 집 같은 병원에 있어서도 재활이 갖는 상징적 의미는 매우 큰 것이었다.

재가노인 기능회복훈련은 노인 전문수용 치료기관에서 수용 노인들을 치료하면서 인력과 시설을 이용하여 인근의 거동불능 노인이나 이미 치료받고 나간 재가 노인들에게 재활훈련을 실시하는



그림 23. 희연병원의 재활 치료실과 치료 모습



그림 24. 회연병원의 Cold Spot 과 Hot Spot

것을 말한다. 우리나라는 양로원에 치료 및 기능회복 시설이 없고 다만 노인을 수용하여 기초적인 생활을 할 수 있게 하고 있을 뿐이다. 대부분의 선진국의 경우 양로원은 병원을 겸하고 있다. 원래 노인은 질환을 갖기 쉬우므로 마땅히 노인을 수용하는 시설에는 노인전용 치료 및 훈련시설이 있어야 한다.

현재 회연병원은 병동의 1/3이 재활치료시설이 차지하고 있으며, 재활치료의 수준 역시 전국에서 아주 높은 편이다. 의료법상 직원배치를 기준으로 보면 “물리치료사의 경우 연평균 1일 입원환자가 100인 이하인 경우에는 1인을 두고, 100인을 초과하는 경우에는 100인마다 1인씩을 더 두어야 한다.”라는 조항이 있다. 회연병원은 현재, 병상 수 231개에 물리치료사 9명, 언어/작업치료사를 포함 총 14명의 전담 치료팀을 두고 있다.

회연병원에게 있어 콜드 스팟은 치매 환자 및 중증 환자이다. 상대적으로 치매 환자와 중증 환자의 경우 많은 시간과 인건비가 소요된다. 따라서 회연병원은 치매환자 병동은 대폭 축소하였으며, 심한 중증 환자의 경우에는 협력 병원으로 옮기는 방식을 사용하고 있다.

즉, 회연병원은 노인에게 맞는 진료과목 안에 한정된 자원을 가지고 각 진료과목에 알맞은 적절한 방법으로 투자하고 있는 것이다.

(4) 동기부여 장애의 극복

회연병원에서는 매주 부서별로 간담회가 이루어지고 있다. 그 중 매주 벌어지는 간부 간담회는 회연병원의 현 전략 실행에 매우 중요한 부분이다. 매주 이루어지는 간부 간담회에서 각각의 부서장과 과장들은 공통의 의제에 대하여 치열한 논쟁을 벌인다. 조금이라도 준비가 덜 되어 있으면 이 사장의 불벼락이 떨어진다. 항상 간부들은 늘 병원에 대하여 생각해야 한다.

또 회연병원은 직원들의 교육에 대하여는 투자를 아끼지 않는다. 전 직원들이 공부를 할 수 있는 최상의 환경을 구축하기 위하여 늘 노력하고 있다. 회연병원의 전 직원들은 한번 이상씩 일본 노인 보건, 의료복지 복합체 연수를 다녀왔다.

“백문이 불여일견이라 하지 않습니까? 직접 가서 보라는 거죠. 우리가 배울게 뭘지 …, 이거는 돈을 아끼는 문제가 아니라고 생각합니다. 회연의 미래를 위한 투자죠.”

일본 연수 이외에도 자신의 전공과 관련된 다양한 교육 프로그램에 적극적으로 참여토록 권장하고 있다. 병원관리자 리더십 과정, 가정전문간호사 교육과정 학술 세미나, 언어치료 연수 등 병원과 관련된 거의 모든 교육 프로그램에 회연 병원 직원들은 참여하고 있다. 또한 직원들이 자기에게 도움이 된다고 생각하는 강좌가 있다면 이사장에게 직접 보고를 하고 만약 그 강좌가 정말 도움이 된다고 판단이 된다면 그 직원은 그 교육을 이수하러 갈 수 있다. 그리고 그 교육시간은 자신의 근무시간에 포함이 되기에 직원으로서도 부담이 덜하다.

2005년 들어서만도 현재 220명⁴⁾의 회연병원의 직원들이 다양한 교육프로그램에 참여했다.

“제가 회연에 일하면서 가장 좋은 점은 배움의 기회가 많다는 겁니다. 그리고 그 교육시간이 저의 근무시간에 포함이 된다는 점이죠. 사실 오프 때 시간을 내기는 부담스러운데, 근무시간에 교육시간이 포함이 되니 저희로서는 교육 받는데 부담도 없기에 많은 교육을 받을 수 있습니다. 많으면 한 달에 네 번씩도 교육을 받으려 갑니다.”

— 여혜정 간호사 —

(5) 정치적 장애의 극복

“어렸을 적 형이 저에게 이런 말을 했습니다. 너는 언젠가 병원을 경영하게 될 것이다. 이것만은 반드시 기억해라. 너의 편이 되어줄 의사를 반드시 만들어야 한다.”

블루오션 전략을 실행함에 있어서의 마지막 장애는 바로 정치적 장애이다. 이 장애는 기득권층과의 마찰을 말한다. 병원은 군대와 마찬가지로 굉장히 권위적이며 폐쇄적이고, 계급적이다. 특히 전문경영인을 영입한 병원의 경우에는 경영인 혹은 이사장과 의사와의 마찰이 굉장히 많다. 경영인(이사장)의 입장에서는 의사들을 통제하고 싶어 하고 의사의 입장에서는 자신의 권위를 지키고 싶어 한다. 하지만 회연병원의 이사장인 김덕진 씨는 생각이 조금 달랐다.

“아무래도 의료인 집안에서 태어나서 그런지는 몰라도 저는 의사를 대할 때의 마음가짐이 다릅니다. 저는 의료가 의사가 지휘하는 오케스트라라고 생각합니다. 의료의 가장 위는 환자 분들이고 그 바로 밑이 의사라고 생각하기 때문입니다.”

실제로 김덕진 이사장은 자기보다 10년 이상 어린 의사들에게도 늘 존댓말을 사용하고 인사를 하고 있다. 이사장이 이러한 모습을 직접 보임으로써 다른 일반 직원들도 회연병원의 의사들에게 깎듯하게 대하고 있다.

4) 2005년 1월 1일부터 9월 2일까지의 누적치임.

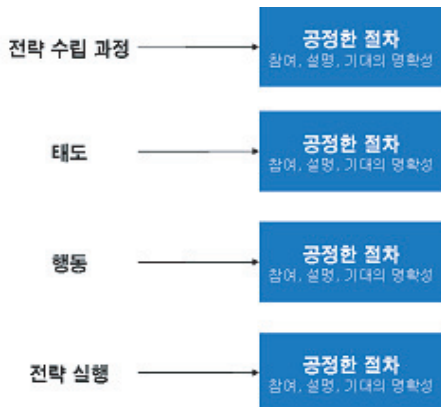


그림 25. 공정한 절차는 사람들의 행동과 태도에 어떻게 영향을 주는가



그림 26. 간담회 장면

① 희연병원의 “설명”

희연병원은 매주 부서별로 간담회를 비롯하여 부서장과 이사장과의 간담회를 개최하고 있다. 이 자리에서는 각 부서별 안전에 관한 프리젠테이션과, 토의 등이 이루어진다. 간담회에는 이사장을 비롯 병원장 및 수간호사까지 모든 부서의 장이 모여 이루어진다. 이러한 과정을 거침으로써 경영진이 조직원 모두를 존중하고 있음을 알리고 있다.

② 희연병원의 “참여”

김덕진 이사장은 자신이 생각하는 의료서비스가 무엇이냐고 물을 때 항상 이렇게 대답한다고 한다.

“의료서비스는 오케스트라입니다. 한사람이라도 제대로 움직이지 않는다면 아름다운 화음이 나올 수 없죠.”

그래서 그는 각종 개선 사항 등을 직접 건의할 수 있는 자리를 적극적으로 마련하고 있다. 병원 내에 설치된 개선 리포트를 비롯하여 간담회에서 직접 건의사항을 이사장에게 이야기 할 수도 있다.

“대우 받고 있다는 느낌을 지속적으로 받기 때문에 혹시라도 제가 흐트러지는 모습을 보이지 않으려고 노력하고 있습니다.”

— 문한건 신경외과장 —

전략실행을 전략화 하라.

- 공정한 절차의 시행

블루오션 전략을 실행함에 있어서 가장 중요한 것은 바로 공정한 절차의 시행여부이다.

공정한 절차에 따라 사람들의 만족감이 심화되어야 구성원들의 적극적 참여를 이끌어 낼 수 있기 때문이다.

희연병원은 자신들의 전략을 조직원 개개인 차원에서 자발적으로 받아들이고, 강압적 실행이 아닌 자발적 협력으로 수행하게 하려 노력했다. 구성원들이 변화에 대한 진짜 이유가 무엇인지를 확실히 알게끔 하도록 노력해 왔다.

구성원들이 변화에 대한 진짜 이유에 대해 확실히 알게 하기 위하여서는 참여, 설명, 그리고 예측 가능성의 존재라는 세 가지 조건이 필수적이다. 희연병원은 이러한 원칙에 충실했다.

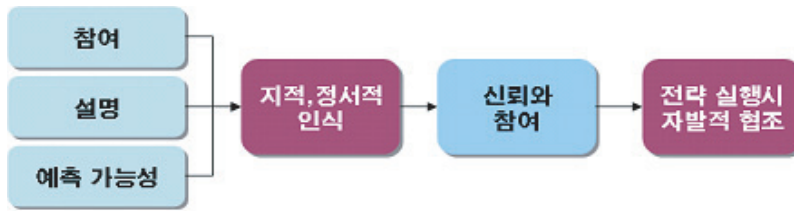


그림 27. 희연병원의 공정한 절차의 존재로 인한 효과

③ 희연병원의 “예측 가능성”

희연병원은 항상 서비스 정신을 강조하고 있다. 그리고 그에 맞추어 인사 평점표를 만들고 또한 다면평가제를 실시하고 있다. 이를 통하여 자신이 어떠한 기준에 의해 평가받고 있는지를 명확히 알도록 하고 일정한 목표치와 기대치를 명확히 하도록 하고 있다.

4. 더 푸른 바다로

- 실버포유 네트워크 구성

김덕진 이사장은 앞으로 펼쳐질 노인의료사업에서의 미래에 대해 오늘도 연구에 연구를 거듭하고 있다.

“노인요양보장시대의 의료복지 경영은 병원경영 시대와 같이 환자를 앉아서 기다리는 시대가 아닌 환자를 찾아다니는 시대로 바뀌게 됩니다. 구태의연한 병원경영 방식 발상에서 탈피하여 지역 주민 중심적인 발상으로 바꾸어야 합니다.”

지역 주민 중심적인 병원을 위해서는 지역의 복지 시스템에 대한 이해는 물론이고, 지역의 건강 증진사업 체계를 이해하고 특히, 건강도시와 같은 새로운 개념에 대해서 명확하게 이해하고 있어야 한다. 지역사회에서 이루어지는 보건의료복지 활동에 파트너쉽 관계를 구축하여 지역으로부터 신뢰를 받는 의료복지시설이 되어야 할 것이다.



그림 28. 실버포유 네트워크

이사장은 현재 “Silver 4 U” 라는 지역네트워크를 구상중이다.

“Silver 4 U”의 개념은 의료, 복지 복합체의 사업 모델로서 환자에게는 포괄, 연속적 서비스 제공을 통해 안정감을 주고 가족에게는 선택권 부여하여 번거러움을 해소할 수 있다. 또한 병원에게는 병상(시설) 가동율을 증대시켜 줄 것으로 예상된다. 결론적으로 예방, 치료 그리고 재활을 연결하는 것으로 일체의 지역포괄 시스템을 구축하게 되는 것이다.

희연병원은 전반적으로 어려워지고 있는 의료시장에서 특히 경영환경이 더욱 열악한 중소병원이라는 어려움을 딛고서 의료와 복지의 결합체라는 새로운 모델과 ‘병원 같지 않은 병원, 가정(家丁)에 가까운 병원’이라는 새로운 가치를 추구하여 현재까지 지속적인 성장을 거듭해 왔다.

올해 7월 노인요양보험 요양병원형 건강보험수가제가 시범적으로 실시되고 있다. 새롭게 도입되는 요양병원형 수가제도는 현재 병원들에게 커다란 변화를 줄 것으로 예상된다. 일각에서는 의료 수익 악화로 더 많은 병원들이 문을 닫게 될 것이라고 조심스럽게 예상도 한다.

김덕진 이사장은 자신 있게 말했다.

“노인의료산업에 커다란 변화가 오고 있습니다. 정부의 정책 변화뿐만 아니라 의료시장 개방, 산업 내 경쟁자들에게도 변화가 올 것입니다. 그 변화는 낙관적이지만은 않을 것입니다. 하지만 희연이 여기에 이르기까지의 노력이면 극복하지 못할 것이 없습니다.”

새로운 환경에 변화를 예상하고 이를 준비하여 새로운 것을 창출했던 희연의 모습은 의료시장에서 뿐만 아니라 급변하고 예측불가능한 위기가 다가오는 다른 곳에서도 희연과 같은 노력을 기울인다면 분명히 그 성공의 가능성을 보여줄 수 있을 것이다.

참고문헌

- 병원도 변해야 산다 — 아소유다까 외(한국병원경영연구원)
- 한국의료개혁 2010 — 허호영, 김용아, 송인숙 지음(조선일보사)
- 노인병원 관련제도의 동향과 노인병원의 운영 — 노인병원 협의회 추계세미나
- 요양병원 질 경영과정 — 한국보건산업진흥원 연수교재
- 한국의 의료와 의료기관 분석 — SBNC, 박종찬 지음
- 잘되는 병원에는 이유가 있다. — 조현 지음(한언)
- 경영사례연구 — 서울대학교 경영연구소
- 블루오션 전략 — 김위찬, 르네 마보안 지음(HBS Press, 교보문고)
- 병원 경영 전략 — 병원경영전략 개발원 지음(신광출판사)
- 한국 실버산업 협회
- KIS — LINE(<http://www.kis-line.co.kr>)
- 한국 병원협회
- 한국 병영전략 개발원
- 통계청(<http://www.nso.go.kr>)
- 기업사례 연구 — 최수형

1. 연혁

연월	내용
1996. 05.	노인의원 개원
1997. 05.	사회복지법인 회연 설립
2001. 05.	의료법인 회연의료재단 설립
2000. 01.	사회복지법인[주간·단기사업 국비지원]
2001. 12.	회연병원 진료개시
2003. 02.	Nursing Home ICU[Hospice]증설
2003. 09.	치매병동 증설[가용병상 188bed]
2003. 12.	분당 서울대병원[노인병원 Network협약]
2003. 12.	일본복지대학 현지연수
2004. 02.	일본 노인보건, 의료, 복지복합체 직원 현지연수(8회)
2004. 04.	한·일 병원경영 심포지움 주제발표[연세대]
2004. 11.	실버포유 서비스 등록출원 특허청
2004. 09.	실버산업육성실무추진 위원회 민간위원 위촉
2004. 12.	노인병원부문 최우수기관선정[스포츠 서울]
2005. 02.	5병동 증설[가용병상: 231Bed]

2. 의료진 현황

성명	직책	주요경력	비고
김광웅	병원장	- 부산대학교 의과대학 졸업 - 창원 고려병원 내과과장 - 현 병원 원장	
문한건	신경외과장	- 인제대학교 의과대학 졸업 - 서울상계백병원인턴, 레지던트 수료 - 김해중앙병원 진료과장	신경외과전문의
박창영	재활의학과장	- 경북대학교 의과대학 졸업 - 경북대병원인턴, 레지던트 수료 - 현 병원 진료과장	재활의학과전문의

3. 매출실적(최근 3년간)

단위: 천원

구분	내역	의료매출	비고
2004. 1~2004. 12	의료보험	2,459,984	-
	의료보호	1,238,176	
산재·자보	46,848		
본인 부담금	1,351,901		
	합계	5,096,909	
2003. 1~2003. 12	의료보험	1,560,704	
	의료보호	657,656	
산재·자보	23,351		
본인 부담금	1,243,027		
	합계	3,484,738	
2002. 1~2002. 12	의료보험	1,109,220	
	본인 부담금	1,045,034	
	합계	2,576,533	

4. 의료 계획량

계획후 3년간의 의료매출량을 수입원천별로 계획함

(단위: 백만)

내역	계획 후			비고
	1차년도 (2005년)	2차년도 (2006년)	3차년도 (2007년)	
의료보험	2,828,982	3,253,329	3,741,328	1. 2005년 1월부터 30병상 증설 2. 병상가동율 100%
의료보호	1,423,902	1,637,488	1,883,111	
산재·자보	53,875	61,956	71,250	
비급여	1,554,685	1,787,888	2,056,071	
합계	5,861,444	6,740,661	7,751,760	

5. 협력기관 현황(병원)

병원명	주요과목	협력체결일	비고
분당 서울대병원	종합병원	2003. 12. 17	
마산삼성병원(성균관의대)	종합병원		
인제대학교 백병원	종합병원		

6. 자매결연 현황(사회복지법인)

단체명	종류	비고
창원지구고등학교RCY	학교	
무량사	종교(절)	
육군 제5870부대	군대	
청소년자원봉사센터	봉사센터	

7. '05 9월 희연병원 자원봉사자 계획표

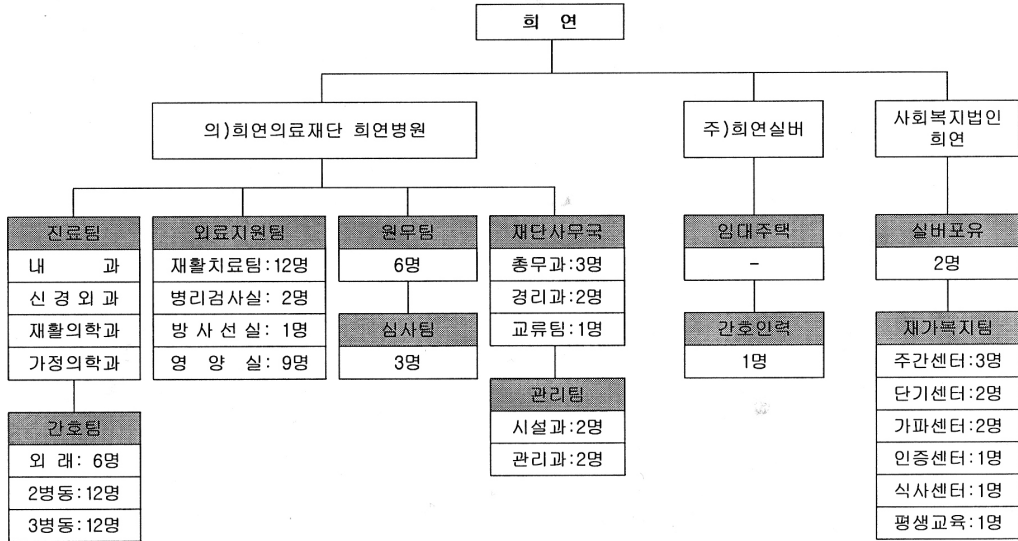
일	요일	봉사단체명	인원	봉사시간	봉사계획
1	목	가음정교회	4	11:00-14:00	무료건강식
2	금	적십자보람	4	11:00-14:00	무료건강식
		반송여중	25	16:00-18:00	시설봉사
		창원기공 RCY	40	16:00-18:00	시설봉사
3	토	가음정교회	6	10:00-13:00	시설봉사
		개인	3	11:00-14:00	무료건강식
		중앙고등학교 RCY	50	09:30-12:30	시설봉사
		창원여고	10	15:00-18:00	시설봉사
4	일	창원중앙교회	8	13:30-18:00	예배봉사
5	월	S.F.P	5	10:00-12:00	목욕봉사
		적십자기쁨	4	10:00-12:00	목욕봉사
		반송동자원봉사회	4	11:00-14:00	무료건강식
6	화	창원시여자예배군소대	7	10:00-12:00	목욕봉사
		개호 4기			
7	수	재향군인회	10	10:00-12:00	목욕봉사
		여성회관	4	10:00-12:00	이·미용봉사
		삼원자원봉사회	4	11:00-14:00	무료건강식
8	목	창원대엔젤간병사	10	10:00-13:00	목욕봉사
		안디옥교회	1	15:00-16:00	예배
9	금	적십자보람	4	11:00-14:00	무료건강식
		유성유치원자모회	8	10:00-12:00	목욕봉사
		반송여중	27	15:00-17:00	시설봉사
10	토	가음정교회	4	10:00-13:00	목욕봉사
		중앙여고 RCY	20	11:00-13:00	시설봉사
		신월고등학교	22	15:00-18:00	시설봉사
		문성고등학교	25	15:00-17:00	시설봉사
11	일	시민기동대	20	10:00-13:00	목욕봉사 · 이미용봉사
		창원중앙교회	8	13:30-15:00	예배
12	월	가음정교회	6	10:00-12:00	목욕봉사
		S.F.P	5	10:00-12:00	목욕봉사
		적십자기쁨	4	10:00-12:00	목욕봉사
		반송동자원봉사회	4	11:00-14:00	무료건강식
		창원전문대	6	10:00-18:00	시설봉사
13	화	케어복지사	10	10:00-12:00	목욕봉사
		대방그린빌부녀회	4	11:00-14:00	무료건강식
		창원전문대	10	10:00-18:00	시설봉사
14	수	진혜서부교회	5	10:00-12:00	목욕봉사
		성주동자원봉사회	12	10:00-12:00	목욕봉사
		삼원자원봉사회	4	11:00-14:00	무료건강식
		창원전문대	9	10:00-12:00	미용봉사
		대한생명	10	10:00-12:00	목욕봉사

7. 계속

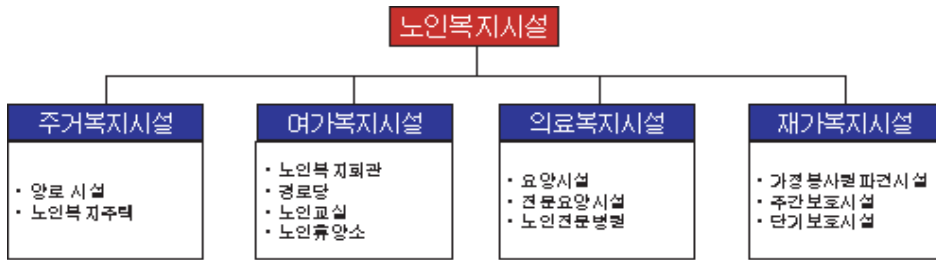
일	요일	봉사단체명	인원	봉사시간	봉사계획
15	목	가음정교회	4	11:00-14:00	무료건강식
		반송여중	25	14:00-15:30	편지쓰기
		서머나교회	1	15:00-16:00	예배
		반송동재향군인회	8	10:00-13:00	목욕봉사
16	금	사회봉사자	2	10:00-12:00	목욕봉사
17	토	중			
18	일	추			
19	월	절			
20	화	케어복지사	7	10:00-12:00	목욕봉사
		완월성당	4	10:00-12:00	목욕봉사
		적십자보림	4	12:00-14:00	목욕봉사
		대방그린빌부녀회	4	11:00-14:00	무료건강식
		창원전문대	10	10:00-18:00	시설봉사
21	수	여성회관	4	10:00-12:00	이·미용봉사
		삼원자원봉사회	4	11:00-14:00	무료건강식
		창원전문대	5	10:00-18:00	시설봉사
22	목	가음정교회	4	11:00-14:00	무료건강식, 예배
23	금	적십자보림	4	11:00-14:00	무료건강식
		유성유치원자모회	8	10:00-12:00	목욕봉사
		창원전문대	10	10:00-18:00	시설봉사
24	토	두산중공업	15	10:00-12:00	목욕봉사
		가음정교회	6	10:00-13:00	시설봉사
		개인	2	11:00-14:00	무료건강식
25	일	창원중앙교회	10	13:30-15:00	예배
26	월	가음정교회	6	10:00-12:00	목욕봉사
		S.F.P	5	10:00-12:00	목욕봉사
		적십자기쁨	4	10:00-12:00	목욕봉사
		반송동자원봉사회	4	11:00-14:00	무료건강식
		창원전문대	10	10:00-18:00	시설봉사
27	화	상남재향군인회	10	10:00-12:00	목욕봉사
		적십자보림	4	12:00-14:00	목욕봉사
		대방그린빌부녀회	4	11:00-14:00	무료건강식
		창원전문대	10	10:00-18:00	시설봉사
28	수	성주동자원봉사회	12	10:00-12:00	목욕봉사
		삼원자원봉사회	4	11:00-14:00	무료건강식
		창원전문대	10	10:00-18:00	시설봉사
29	목	서머나교회	1	15:00-16:00	예배
		가음정교회	4	11:00-14:00	무료건강식
		창원전문대	5	10:00-18:00	시설봉사
30	금	적십자보림	4	11:00-14:00	무료건강식

★ 본 계획은 봉사단체의 사정에 의하여 변경될 수 있습니다.

8. 회사조직도

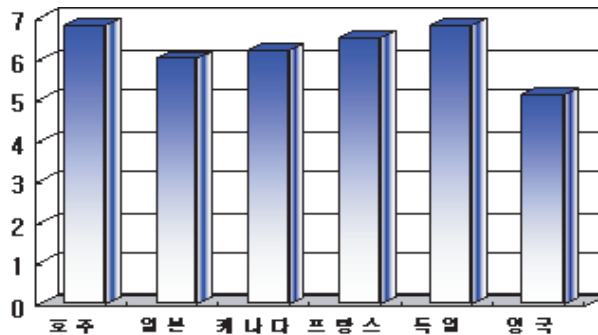


9. 노인 복지 시설종류



10. 주요 선진국 시설보호 노인비율

(단위: 10%)



출처: 보건복지부

□ 의료법인 노인전문병원

1. 노인전문병원의 정의:

노인복지법 제34조 제1항 제6호에서는 노인전문병원의 쟁의를 “주로 노인을 대상으로 의료를 행하는 시설”이라고 규정하고 있다. 즉 노인 전문 병원은 노인질환자를 대상으로 치료를 행하고 질환을 관리하는 의료시설을 말한다. 하지만, 현재 실질적으로 노인 전문 병원은 전문적이고 고도의 기술을 필요로 하는 의료시설이라기 보다는 노인요양환자를 입원시키는 의료기관으로의 역할만 하고 있는 곳이 많다.

특이한 점은 다른 의료시설에 비해 의사와 간호사의 법정 배치기준이 완화되어 있고, 추가적으로 복지 서비스 욕구 파악 및 상담을 위한 사회 복지사나 재활 치료를 위한 물리치료를 배치하고 되어 있다.

□ 노인 전문 병원의 주요 서비스 내용

구분	내용
의료서비스	24시간 간호/간병 서비스
	진료 및 회진
	혈압, 호흡, 맥박 등 정기적인 건강 검진
	질병 관리
	통원치료 예약 및 동반
	응급 시 종합병원 연계 진료 서비스
재활 서비스	건강 증진 프로그램 - 물리치료, 작업치료, 음악치료, 미술치료, 일상 생활 동작훈련 등
	문화 프로그램
	기능 회복 레크레이션 프로그램
	여가 프로그램, 질서 안정 프로그램
생활 편의 서비스	일상 생활 관리
	청결 위생 관리
	침구 및 소모품 제공
	부대시설 이용 및 생활 상담 서비스
기타 서비스	균형 있는 식사 제공
	다양한 상담 프로그램
	응급환자 발생 시 응급처치 및 병원 이송 서비스

□ 노인복지시설

제32조 (노인주거복지시설) ① 노인주거복지시설은 다음 각호의 시설로 한다.

1. 양로시설: 노인을 입소시켜 무료 또는 저렴한 요금으로 급식 기타 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설
 2. 실비양로시설: 노인을 입소시켜 저렴한 요금으로 급식 기타 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설
 3. 유료양로시설: 노인을 입소시켜 급식 기타 일상생활에 필요한 편의를 제공하고 이에 소요되는 일체의 비용을 입소한 자로부터 수납하여 운영하는 시설
 4. 실비노인복지주택: 보건복지부장관이 정하는 일정소득이하의 노인에게 저렴한 비용으로 분양 또는 임대등을 통하여 주거의 편의·생활지도·상담 및 안전관리등 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설
 5. 유료노인복지주택: 노인에게 유료로 분양 또는 임대등을 통하여 주거의 편의·생활지도·상담 및 안전관리등 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설
- ② 노인주거복지시설의 입소대상·입소절차 및 분양·임대등에 관하여 필요한 사항은 보건복지부령으로 정한다.
- ③ 실비노인복지주택 및 유료노인복지주택의 설치·관리 및 공급 등에 관하여 이 법에서 규정된 사항을 제외하고는 주택법의 관련 규정을 준용한다. [신설 99. 2. 8.] [개정 2003. 5. 29. 법률 제6916호 주택법 [시행일 2003. 11. 30.]

제34조 (노인의료복지시설) ① 노인의료복지시설은 다음 각호의 시설로 한다. [개정 99. 2. 8.]

1. 노인요양시설: 노인을 입소시켜 무료 또는 저렴한 요금으로 급식·요양 기타 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설
 2. 실비노인요양시설: 노인을 입소시켜 저렴한 요금으로 급식·요양 기타 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설
 3. 유료노인요양시설: 노인을 입소시켜 급식·요양 기타 일상생활에 필요한 편의를 제공하고 이에 소요되는 일체의 비용을 입소한 자로부터 수납하여 운영하는 시설
 4. 노인전문요양시설: 치매·중풍등 중증의 질환노인을 입소시켜 무료 또는 저렴한 요금으로 급식·요양 기타 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설
 5. 유료노인전문요양시설: 치매·중풍 등 중증의 질환노인을 입소시켜 급식·요양 기타 일상생활에 필요한 편의를 제공하고 이에 소요되는 일체의 비용을 입소한 자로부터 수납하여 운영하는 시설
 6. 노인전문병원: 주로 노인을 대상으로 의료를 행하는 시설
- ② 노인의료복지시설의 입소대상·입소절차 등에 관하여 필요한 사항은 보건복지부령으로 정한다.

제36조 (노인여가복지시설) ① 노인여가복지시설은 다음 각호의 시설로 한다.

1. 노인복지회관: 무료 또는 저렴한 요금으로 노인에 대하여 각종 상담에 응하고, 건강의 증진·교양·오락 기타 노인의 복지증진에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설
2. 경로당: 지역노인들이 자율적으로 친목도모 취미활동 공동작업장 운영 및 각종 정보교환과 기타 여가활동을 할 수 있도록 하는 장소를 제공함을 목적으로 하는 시설
3. 노인교실: 노인들에 대하여 사회활동 참여욕구를 충족시키기 위하여 건전한 취미생활·노인 건강유지·소득보장 기타 일상생활과 관련한 학습프로그램을 제공함을 목적으로 하는 시설
4. 노인휴양소: 노인들에 대하여 심신의 휴양과 관련한 위생시설·여가시설 기타 편의시설을 단기간 제공함을 목적으로 하는 시설

② 노인여가복지시설의 이용대상 및 이용절차등에 관하여 필요한 사항은 보건복지부령으로 정한다.

제38조 (재가노인복지시설) ① 재가노인복지시설은 다음 각호의 시설로 한다.

1. 가정봉사원파견시설: 신체적·정신적 장애로 일상생활을 영위하기 곤란한 노인이 있는 가정에 가정봉사원을 파견하여 노인의 일상생활에 필요한 각종 편의를 제공하여 지역사회안에서 건전하고 안정된 노후생활을 영위하도록 하는 시설
2. 주간보호시설: 부득이한 사유로 가족의 보호를 받을 수 없는 심신이 허약한 노인과 장애노인을 낮동안 시설에 입소시켜 필요한 각종 편의를 제공하여 이들의 생활안정과 심신기능의 유지·향상을 도모하고, 그 가족의 신체적·정신적 부담을 덜어주기 위한 시설
3. 단기보호시설: 부득이한 사유로 가족의 보호를 받을 수 없어 일시적으로 보호가 필요한 심신이 허약한 노인과 장애노인을 시설에 단기간 입소시켜 보호함으로써 노인 및 노인가정의 복지증진을 도모하기 위한 시설

② 제1항의 규정에 의한 재가노인복지시설의 이용대상 및 이용절차등에 관하여 필요한 사항은 보건복지부령으로 정한다.