

국·내외

병원 경영 사례 분석

4조 배정우 이은정 이재현 이혜원

목차

- 01 서울대학교병원 (이혜원)
- 02 세종병원 (배정우)
- 03 카이저 퍼머넌트 (이은정)
- 04 메이요 클리닉 (이재현)
- 05 QnA

서울대학교병원

국내 최고 수준의 공공 의료 기관이자 연구 중심
병원

SNUH 

1

서울대학교병원은 국가중앙병원으로서 약139년간 대한민국 의료를
선도해 온 대표 의료기관

2

다양한 의료 네트워크를 구축하여 최고 수준의 의료서비스 제공

3

중증질환 및 필수 의료 분야에서 세계적 수준의 진료 수행

경영 전략 및 운영 방식

디지털 기술과 인력 관리를 통해
의료 질을 동시에 향상

1

AI, 디지털 헬스케어 기반 의료 시스템을 활용하여 환자 중심 의료서비스 제공

2

진료 · 교육 · 연구 기능을 동시에 수행하며 전공의 교육 및 공공의료 역할 수행

3

응급실 간호사 인수인계 지침 개선을 통해 업무 효율성 증가 및 의료 오류 감소

문제점 분석

데이터 관리와 인력·제도 문제로
운영 효율성에 대한 한계 존재

1

의료데이터 증가로 인한 저장공간 및 관리 비용 부담 증가

2

의료법과 개인정보보호법 간 충돌로 데이터 활용 및 관리의 어려움 발생

3

대형병원 특성상 환자 집중으로 업무 부담 및 운영 효율성 저하 가능성

발전 방향

디지털 기반 강화와 제도 개선을
통해 지속가능한 병원 운영 필요

1

의료데이터 관리 체계 개선 및 임상·연구 데이터 분리 운영

2

AI 및 디지털 인프라 확대를 통한 효율적인 병원 운영

3

의료 인력 및 데이터 관리 인력 확충

세종병원

세종 병원 ESG 경영

1 ESG 경영이란?

의료 환경의 지속 가능한 경영을 위해,
환경 (E), 사회 (S), 지배구조 (G)를 의료 환경의 접목하는 것

2 ESG 경영의 효과

디지털 혁신을 통한 운영 비용 절감 및,
의료 나눔으로 인한 독보적 신뢰 확보

3 ESG 경영의 성과

무료 수술 1만건 돌파 및,
민간 최초 ESG보고서 발간 등 지표로 증명된 시장 우위



| ESG 경영이란?

환경(E), 사회(S), 지배구조(G)

Environmental: 기후 변화 대응, 탄소 배출 감소, 에너지 효율화, 환경에 미치는 부정적인 영향을 최소화

Social: 인권 보호, 근로 환경 개선, 지역사회와의 상생, 사회 공헌 공동체와의 관계를 강화

Governance: 투명한 정보 공개, 윤리 경영, 공정한 의사 결정 등 신뢰받는 경영 시스템을 확립

ESG 경영은 환경(E), 사회(S), 지배구조(G)의 약자이다, 기관이나 기업이 단순 성과에만 집착하지 않고, 지속 가능한 성장을 추구하는 방식임.

의료 기관에서의 ESG 경영은 의료 서비스의 질과 투명성을 높임, 환자의 신뢰를 얻고 환경적으로 책임을 다해 사회적 가치를 창출하는 지속 가능한 생존 전략을 의미함.



ESG 경영의 효과

환경 보호와 긍정적 이미지

운영 효율성과 비용 최적화 (E)

병원 내 비상주공간에 센서등으로 교체, 자동 소등을 통한 효율적인 에너지 소비. 온 라인 동의서, 스마트 워크센터를 운영, 종이를 줄이는데 앞장서고 있음.

브랜드 가치 및 인적 자산 강화 (S)

세종병원은 '심장병 없는 세상을 위하여'라는 설립 이념을 바탕으로 의료나눔 활동을 진행중. 또한, 지역사회 및 이해관계자들을 위한 공감과 헌신에 집중, 사회적 가치 실현하는중.

경영 투명성 및 신뢰 (G)

세종병원은 ESG 경영위원회를 출범, 의료 나눔 활동, 투명한 책임 경영을 위한 노력을 기울이는중. 매년 esg 지속가능성경영보고서를 발간하여 정보를 투명하게 공개하며 신뢰를 얻음.

| ESG 경영의 성과

최종 성과

환경 (E)

병원 전체에 전자동의서 시스템을 도입, 종이 사용을 효과적으로 줄임. 국내 의료기관 최초로 재사용 가능한 수술 가운인 리유저블 가운을 도입, 의료 가운 폐기물을 많이 줄임.

사회 (S)

국내외 심장병 환자들에게 무료 수술을 지원하는 의료나눔 활동을 하여. 국내 12,788명, 해외 1,605명에게 혜택을 제공함. 발달장애인으로 구성된 연주단 운영 등을 통해 장애인 고용 증진에도 기여함.

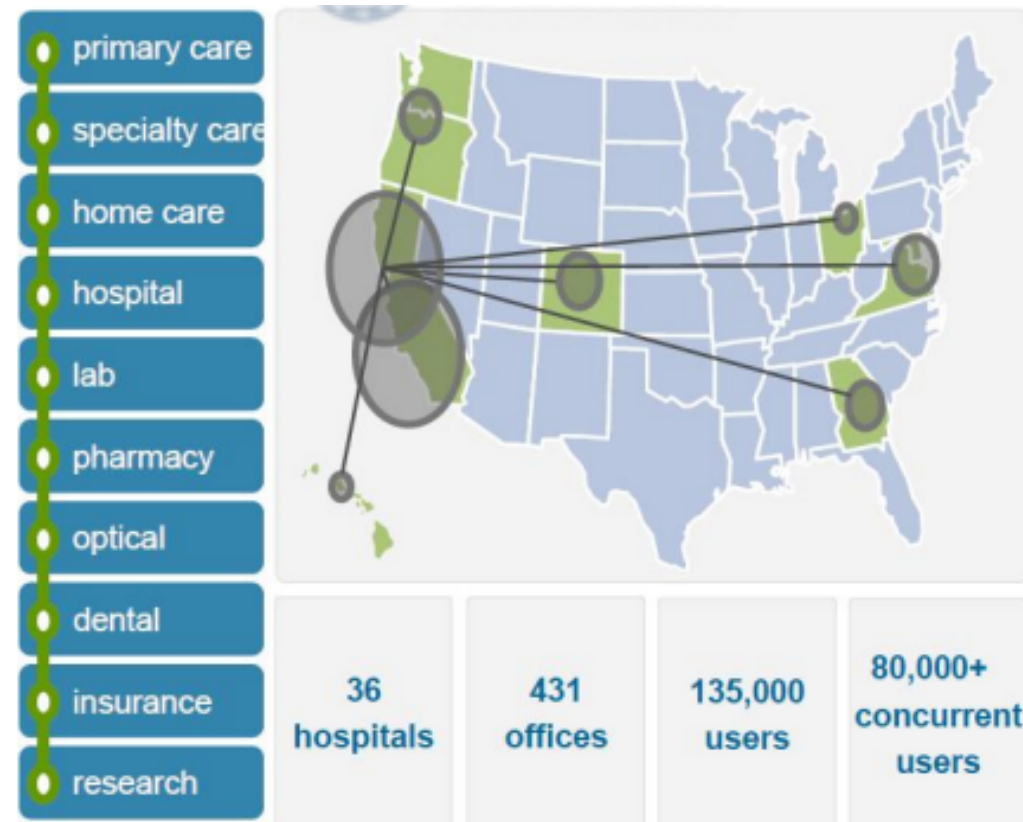
지배구조 (G)

매년 ESG 경영 실적을 담은 보고서를 외부에 투명하게 공개하여 의료기관의 신뢰도를 높이고 있음. 전문가로 구성된 ESG 경영위원회를 운영하여 전문성과 강력한 실행성을 가짐.



카이저 퍼머넌트

Kaiser Permanente



카이저 퍼머넌트는 미국에서 가장 큰 종합건강관리 기구(HMO)로, 미국전역의 36개의 병원과 그 외 보험사, 전문의원, 약국 등을 모두 아우르는 대형 통합의료기관이다.

본사는 미국 캘리포니아 오클랜드에 위치해 있고 미국 전역의 9개 주에 걸쳐 수백여 곳의 진료소와 병원이 운영되고 있다.

전담 조직

혁신을 이끄는 세 개의 기둥

1 이노베이션 컨설턴시 (IC)

인간 중심 디자인 방법론을 전파하며 혁신 프로세스를 이끌고, '사람'과 '방법'에 초점을 맞춰 아이디어 발굴부터 실행까지 지원

2 가필드 이노베이션 센터

실제 병원 환경과 유사한 공간을 제공하여, 새로운 아이디어를 직접 실험하고 프로토타이핑할 수 있는 '공간' 기반의 혁신을 지원

3 이노베이션&어드반스 테크놀로지 (IAT)

신기술을 평가하고 IT 인프라를 지원하는 역할을 담당하며, 혁신을 위한 '기술'적 기반을 마련하고 최신 기술을 의료 서비스에 접목

환자 경험 혁신

디자인적 사고를 통한 환자 경험
혁신

1 인간 중심 디자인 (Human-Centered Design)

환자와 의료진의 경험을 깊이 이해하고 공감하며 숨겨진 니즈를 발견해 사람 중심의 해결책을 모색

2 반복적 혁신 프로세스 (Iterative Innovation Process)

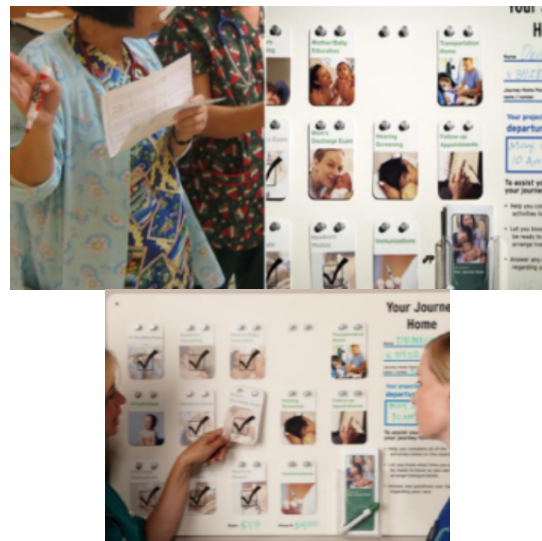
아이디어를 빠르게 시제품(프로토타입)으로 구현하고 실제 환경에서 테스트하며 데이터 기반으로 지속적으로 개선하며 최적의 솔루션 도출

3 공동 창작 (Co-creation)

환자, 의료진 등 모든 이해관계자가 문제 해결 과정에 직접 참여하고 현장의 목소리를 반영하여 실질적이고 효과적인 혁신을 이끌어낸다

Getting Home

혁신 사례: 'Getting Home' 프로젝트



1 퇴원 과정의 복잡성 및 비효율성

환자에게는 퇴원 절차가 어렵고 의료진 간 정보 전달이 비효율적이며 이에 따라 환자 중심의 명확한 안내와 경험 개선 필요

2 'Journey Board' 개발

환자가 경험하는 의료 서비스 전 과정을 한눈에 볼 수 있는 'Journey Board'를 제작

3 성과 및 확산

환자-의료진 소통 강화되고, 업무 효율과 만족도가 향상되며, 성공적인 솔루션이 카이저 퍼머넌트 네트워크 병원 전체로 확산으로 이어짐

메이요 클리닉

환자의 필요를 최우선으로

병원의 로고인 '3개의 방패'는 각각 진료 (Care), 연구 (Research), 교육 (Education)을 상징

MAYO
CLINIC



핵심 경영 전략

메이요 클리닉의 성공을 이끈 3가지
차별화된 경영 시스템



1 전문의 고급 급여제

내용 : 업계 평균 수준의 고정된 월급만을 지급

효과 : 실적에 대한 압박 없음, 환자 한명 한명에게 시간 투자 가능

2 통합 진료 시스템

내용 : 한 명의 환자를 위해 여러 진료과의 전문의들이 자발적으로 팀을 이뤄 협진

효과 : 환자가 한 병원에서 종합적인 치료 진단 받을 수 있음

3 평등한 조직 문화와 협력

내용 : 모든 의사가 실적에 관계없이 동등한 대우를 받음, 직급 체계가 수평적

효과 : '복도 상담 (Hallway consultation)' 문화와 정착되어 의료의 질을 상향 평준화

경영 성과

앞선 경영 전략의 성과 결과

1 세계 최고의 병원

미국 US News & World Report가 선정하는 '미국 최고 병원(Best Hospitals)' 평가에서 수년 연속 1위 및 다수 진료율과 1위 차지

2 높은 환자 충성도와 자발적 기부

입소문 (Word of mouth)마케팅으로 이어져 전 세계에서 환자가 유입되고, 치료에 감동한 환자들의 기부로 병원의 재정이 강화되며, 이를 연구와 시설에 재투자하는 선순환 구조 형성

3 낮은 의료진 이직률

경쟁과 실적 압박이 없는 환경 덕분에 의사 및 간호사의 직업 만족도가 높으며, 미국 내 타 병원에 비해 현저히 낮은 이직률

국내 병원 경영 에 주는 시사점

한국과 미국의 의료환경이 다르지만 경영학 관점에서 다음과 같은 시사점 도출 가능

1 인센티브 제도의 역설 극복

국내 병원은 진료 인센티브 중심 구조로 수익을 창출하지만 이는 '3분 진료'와 '과잉진료' 유발할 수 있으며, '환자 치료' 중심의 보상 체계는 장기적 병원의 브랜드 가치와 수익성 향상에 기여

2 시스템이 뒷받침하는 진짜 '협진'

형식적인 다학제 진료가 아닌, 의료진이 자발적으로 협력할 수 있도록 하는 조직 구조와 평가 시스템(보상체계)의 선행 구축 필요함을 시사

QnA

4조 배정우 이은정 이재현 이혜원

출처

서울대학교병원

<http://kothea.or.kr/shanews/?bmode=view&idx=159376438>

https://www.snuh.org/board/B003/view.do?viewType=true&bbs_no=7213

<https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODE06276463>

<https://jkana.or.kr/journal/view.php?doi=10.11111/jkana.2024.30.3.294>

세종병원

https://incheon.sejongh.co.kr/esg_plan/10

<https://www.whosaeng.com/166808>

<https://k-health.com/news/articleView.html?idxno=75973>

<https://www.bosa.co.kr/news/articleView.html?idxno=2157355>

<https://www.k-health.com/news/articleView.html?idxno=79616>

카이저 퍼머넌트

<https://healthy.kaiserpermanente.org/>

<https://www.riss.kr/link?id=T13873669>

메이요 클리닉

베리, 레너드 L, & 셸트먼, 켄트 D. (2012). 『메이요 클리닉 이야기 (Management Lessons from Mayo Clinic)』. (김정홍 역). 클라우드나인.

학술논문 : Swensen, S. J., Meyer, G. S., Nelson, E. C., et al. (2011). "Putting the Needs of the Patient First: Mayo Clinic's Core Value, Institutional Culture, and Professionalism Covenant." *Academic Medicine*.

의료계 리포트 : Hayes, S. N., et al. (2020). "A Structured Compensation Plan Results in Equitable Physician Compensation." *Mayo Clinic Proceedings*.

메이요 클리닉 공식 홈페이지 (역사 및 핵심 가치)

Best Hospitals Honor Roll (매년 발표되는 미국 최고 병원 순위)