

ELIO WAY

미션과 唯一無二한 조직

박개성 · 엘리오앤컴퍼니



ELIO&COMPANY

늘 간직하던 감사의 마음을 전합니다

감사 십계명

찰스 스펀전

1. 생각이 곧 감사다

생각(think)과 감사(thank)는 어원이 같다.
깊은 생각이 감사를 불러일으킨다.

2. 작은 것부터 감사하라

바다도 작은 물방울부터 시작되었다. 아주 사소하고 작아 보이는 것에 먼저 감사하라. 그러면 큰 감사거리를 만나게 된다.

3. 자신에게 감사하라

성 어거스틴(St. Augustin)은 이런 말을 남겼다. "인간은 높은 산과 태양과 별들을 보고 감탄하면서 정작 자신에 대해서는 감탄하지 않는다." 자신에게 감사하는 것은 매우 중요하다.

4. 일상을 감사하라

맑은 하늘을 보는 것처럼 관심을 가지지 않으면 절대 할 수 없는 감사가 어려운 감사이다.

5. 문제를 감사하라

문제에는 항상 해결책도 있게 마련이다.

6. 더불어 감사하라

장작도 함께 쌓여 있을 때 더 잘 타는 법이다. 가족끼리 감사를 나누면 30배, 60배, 100배의 결실로 돌아온다.

7. 그럼에도 불구하고 감사하라

결과를 보고 감사하지 말라.
문제 앞에서 드리는 감사가 아름답다.

8. 잠들기 전 시간에 감사하라

대부분의 사람이 짜증과 걱정을 안고 잠자리에 든다.
잠들기 전의 감사는 영혼의 청소가 된다.

9. 감사의 능력을 믿고 감사하라

감사에는 메아리 효과가 있다.
감사하면 감사한 대로 이루어진다.

10. 모든 것에 감사하라

당신의 삶에서 은혜와 감사가 아닌 것은 단 한 가지도 없다.

이 글을 시작하면서...

의료수가 인상률이 물가인상률을 지속적으로 밑도는 가운데 의료진 수급난의 심화, 인건비 등 비용의 급격한 상승, 각종 규제와 양산 등으로 병원경영의 상황은 날로 어려워지고 있습니다. 때로는 생명을 다루는 의료인으로서 정부의 태도에 자괴심이 들 때도 있을 것이고, ‘왜 병원을 하는가’, ‘병원을 지속할 수 있는가’에 대한 회의와 의구심이 들 때도 있을 것입니다. 이럴 때일수록 병원을 하는 사명을 돌아보는 것이 큰 힘이 된다고 생각합니다.



저는 20여년 전 국민의 건강, 재정의 건강, 미래 산업의 발전이라는 측면에서 우리나라가 선진국이 되기 위해 가장 핵심적인 분야가 의료라고 믿게 되었습니다. 그 확신이 의료 컨설팅의 길로 이끌었습니다. 그 과정에서 미션은 유일무이한 조직으로 만드는 동력이 된다는 것을 경험으로 깨닫게 되었습니다.

많은 사람들이 직업적 결정을 할 때 보상에 더욱 집중할수록 사명에 가치를 두는 사람은 더욱 빛이 날 것입니다. 이 글이 힘든 경영환경에서 하루하루 격렬한 전투를 치루고 있을 경영진들께 인식의 전환이나 조금의 위안이 되기를 진심으로 바랍니다.

박 개 성

박 개 성 (朴 介 成)

- 서울대학교 경영대학 경영학과 학사, 동대학원 석사
- 현) 엘리오앤컴퍼니 대표이사
- 현) 가립회계법인 대표이사, 공인회계사
- 전) 청와대 직속 기획예산위원회 행정개혁단 팀장
- 전) 기획재정부(舊 기획예산처) 재정개혁단 팀장
- 전) 아더앤더슨 코리아 컨설턴트
- 전) 보건복지부 정책자문위원
- 전) 국무총리실 첨단의료복합단지위원회 위원
- 현) 한국공기업학회 부회장
- 현) 국가보훈부 정책자문위원
- 현) 기획재정부 국가회계제도심의위원회 민간위원



▣ 대표 서적

의료부문 (13권)

- 병원경영 실전전략, 경영의 명의, 엘리오 병원전략
- 병원경영의 윈맨 리더십, 병원인재의 조건
- 병원장은 있어도 경영자는 없다
- 대한민국 건강랭킹, 병원은 많아도 의료산업은 없다
- 공동개원 절대로 하지마라, 의료정책과 병원경영 등

공공부문 (5권)

- 공공기업 변화의 조건
- 정부개혁 고해성사
- 비전달성의 BSC 이렇게 실행하라
- 공공혁신의 敵-정부그룹 경영혁신
- 공공혁신의 窰-정부그룹 전략 보고서

주요 활동

병원컨설팅

- 국내 최대 의료관련 컨설팅 경험(200회 이상)
- Big 4 등 상급종합병원 75%이상, 국립대병원 80%이상 컨설팅 수행
- 국립암센터, 서울의료원 등 대부분의 공공의료기관 컨설팅 수행
- 대학병원, 중소병원 등 전국 17개 의료기관과 3~10년의 장기 협력경영 수행

의료정책

- 국무총리실 의료산업선진화위원회 의료제도개선분과 전문위원
- 보건산업최고경영자회의 기획위원장
- 국립중앙의료원 설립추진위원회 위원, 한국외과학회연구재단 이사
- 존스홉킨스 보건대학원 자문교수(Faculty preceptor)

기업

- S, H, L 등 대기업의 의료신사업 또는 의료복합단지 개발 전략 프로젝트
- 삼성물산, 삼성건설, 삼성엔지니어링 등 비전전략 프로젝트
- SKT, KT의 신사업 또는 프로세스 혁신 프로젝트
- 한국전력공사의 신사업 또는 전략 프로젝트

국회

- 국회 예산정책처 재정분석실 자문위원
- 국회 미래연구원 자문위원
- 국회 공적자금운영실태를 위한 청문회, 예비조사 위원

국가재정

- 재정경제부 국가 재정관리 프로세스 혁신 프로젝트
- 재정경제부 디지털예산회계를 위한 BPR/ISP 총괄
- 재정경제부 정책자문위원, 국가재정정보화 추진위원회 위원 등

정부조직

- 중앙정부 경영진단과 정부조직업 개정 총괄
- 행정자치부 혁신추진단 위원, 보건복지부 조직개편 자문위원
- 건설교통부 철도구조개혁 실무추진단 위원 등

지역정부

- 부산시 발전전략과 시정진단 프로젝트
- 서울시 시정평가, 조직개편, 인사쇄신, 성과인정 등 자문위원
- 경기도 산하기관 정비 프로젝트 등

산하기관 (공기업)

- 한국전력산업구조 개편안과 한전분할안 수립
- 청와대 공기업선진화위원회 민간자문단 위원
- 기획재정부 정부투자기관 경영평가단 총괄반위원 등
- 한국국제보건의료재단, 한국고용정보원 비상임감사

ELIO WAY

미션과 唯一無二한 조직



ELIO&COMPANY
Envisioning Light Is On

목 차

1부. 미션의 힘	9
· 미션이 유일무이한 회사를 만드는 힘	10
· 공인회계사를 그만둔 이유	12
· 당신이 왜 우리를 자문할 수 있습니까?	15
· 그레이헤어 전문가가 준 해답은 '전문화'	18
· 나는 누구를 위해 밤을 새우는가?	21
· 선진국의 핵심 키워드는 '의료산업'	24
· 자신만의 전문성으로 기여하는 삶을 선택	27
2부. 건강강국의 꿈	31
· 두드러라 그러면 열릴 것이다	32
· 귀인들과의 만남	36
· 획기적인 성과가 새로운 지평을 열어	39
· 컨설팅을 평생의 업으로 삼는 최고의 전문가	45
· 고객도, 경쟁자도 가지지 못한 유일무이한 작품들	48
· '빨간 책'부터 '경영의 명역'까지	52
· 토탈서비스의 길, 고객이 개척해주었다	57
· 컨설팅을 넘어 컨솔빙으로 진화	60
· 엘리오가 지켜온 사명과 이루어갈 사명	64

1부
미션의 힘

당신은 당신이 생각하는 대로 살아야 한다.
그러지 않으면 머지않아 당신은 사는 대로 생각하게 될 것이다.

「 폴 부르제, 소설가 」

미션이 유일무이한 회사를 만드는 힘

요즘은 기업가 정신이나 직업의식이라는 말은 흘러간 옛 노래가 된 느낌이다. 회사 경영자든 일반 직원이든 이익과 보수 즉 돈에 매몰되는 경향이 뚜렷하다. 돈벌이의 가치를 폄훼하려는 것이 아니다. 돈보다 더 본질적인 가치를 놓쳐선 안 된다는 것이다. 기업과 직업이라는 말에 모두 포함된 업이라는 단어에 유념할 필요가 있다. 업(業)은 자신도 어쩔 수 없이 해야만 하는 무엇이고, 영어로는 미션(Mission)과 의미가 상통한다고 본다. 좀 더 속된 말로는 팔자(八字)라고도 할 수 있겠다.

창업자의 업을 기획하고 그것을 실현할 수 있도록 조직화하는 곳이 기업이다. 이익만을 위해서 활동하는 기업과 미션을 위해서 활동하는 기업은 품격이 다르다. 먹고 살기 위해 직업을 가지는 사람과, 자신의 존재 이유를 찾기 위해 직업을 가지는 사람이 직업을 대하는 자세와 성취에서 큰 차이를 보이는 것과 같다.

서울대학교병원과 세브란스병원은 해방 후 열악한 의료환경에서 전국의 의대교수나 의학자 배출에 막중한 역할을 수행했다. 서울아산병원과 삼성서울병원은 의료계에 ‘전략의 효력’을 각인시키며 의료문화를 선도했다. 어느 시절이든 사회가 필요로 하는 역할을 하는 조직들이 유일무이한 존재(Unique Organization)로서 자리매김하였고, 사회적 존경을 받았다. 그러나 그런 조직도 조직의 존재 가치, 존재 이유에 대한 지속적인 탐색을 소홀히 할 때 평범한 조직(One of them)이 되거나 전통에만 기대어 사는 퇴보적인 문화를 가진 조직으로 전락하고 만다.

그래서 누구라도, 어떤 조직이라도 자신만이 할 수 있는 의미있는 존재 이유(Mission)를 찾고 이를 실현해내어야 한다. 그러면 다른 조직과 경쟁하지 않아도 되는 유일무이하며 사회에서 존경받는 조직이 될 수 있다. 이런 관점을 가지고 엘리오라는 회사를 성장시켜 온 지난 20년을 에피소드 형식으로 풀어보았다. 독자들이 새로운 가치를 발견하거나 힌트를 얻고, 조직을 진화시키는 데 작은 도움이 되었으면 한다. 또한 평소 자주 접하지 못하는 컨설팅에 대한 이해의 폭이 넓어지길 바란다.

공인회계사를 그만둔 이유

회계법인에 다닐 때였다. 회계감사 후 감사보고서가 나가는 날이면 회사의 회계팀과 담당 회계사들은 으레 한잔 기울인다. 어느 날 술자리가 거듭 이어지면서 A사의 재무담당이사 가 속마음을 여과 없이 내비쳤다.

‘당신이 첫날부터 적발한 내용 때문에 내가 얼마나 고생했는지 상상이나 하느냐’, ‘두 번 다시 당신을 안 봤으면 좋겠다’는 말을 녹음테이프가 돌아가듯이 반복했다. 당시 왕회장에게 미리 보고된 이익규모를 첫날부터 변동시켜야 할 상황에 맞닥뜨리자 임원들이 노심초사했다고 한다. 왕회장에게 보고된 이익규모가 바뀌면 담당 임원들이 옷을 벗어야 한다는 것이다. 술이 번쩍 깎다. 화장실 간다며 빠져나와 집으로 가는 택시 안에서 만감이 교차했다.

내 임무에 충실했을 뿐인데 의뢰 받은 회사 회계팀으로부터는 미움을 받고, 회계법인 내부로부터는 ‘고집이 세다’는 질책을 들어야 한다면, 애당초 분식회계 적발을 위해서 회계

사가 들이는 시간과 노력은 무슨 의미가 있는지 고민이 들기 시작했다.

이런 회의감이 밀려오는 일은 계속 일어났다. 회사의 유혹과 비난, 법인 내부의 책망하는 목소리에도 굴하지 않고 B사에 소신 있는 감사의견을 냈다. 다음 해에 감사를 나갔더니 사장이 저자를 기다리고 있었다. 그는 작년의 감사보고서를 본 거래은행 담당자가 ‘어디서 이런 나쁜 회계사를 만나서 안 좋은 의견을 받았느냐’며 이자율을 올릴 수밖에 없다고 하더라는 말을 꺼냈다. ‘잘 봐달라’는 이야기였지만 저자의 회의감은 더 짙어졌다. 투자자나 금융기관을 위해 비난을 감수하며 원칙에 따른 감사의견을 고수했는데, 돌아온 것은 나쁜 회계사라는 비난과 이자율이 올라가서 회사가 망할 뻔했다는 원망뿐이었다.

그 비슷한 고민이 이어지던 와중에 C회사의 컨설팅을 맡게 되었다. 보통 회계사는 감사시즌에는 기업의 감사를 맡고, 감사시즌이 끝나면 컨설팅에 투입된다. 국회의원이었던 이 회사 회장은 상당기간 처남을 믿고 회사를 맡겼더니 자회사를 만들어 자기사업을 했다고 한다. 자회사는 모회사의 신

용으로 막대한 자금을 끌어다 쓴 후 부도에 직면하게 되었다. 자회사가 부도나면 연대보증을 쓴 모회사도 부도날 상황이였다. 이를 해결하는 게 우리의 숙제였다.

컨설팅 기간 동안 회장은 컨설팅 업무를 방해하지 않으려고 사무실 밖에서 기다리다 저녁을 같이하거나 맥주를 사곤 했다. 컨설팅 진행상황을 듣기도 하고, 하소연도 하고 싶어서다. 연로하신 회장은 때로는 저녁을 먹으면서, 때로는 자신의 승용차 옆자리에 저자를 앉힌 채 ‘박 회계사님, 우리 회사 좀 꼭 살려 주세요’하며 두 손을 꼭 잡곤 했다. 세상물정을 한창 배워가던 20대 말의 회계사는 솔직히 그때마다 ‘내가 아는 게 별로 없는데...’라는 생각에 너무나 큰 부담을 느꼈다. 당장이라도 다시 사무실로 들어가 생존 방안을 더 열심히 파고들어야 할 것만 같았다.

회사의 절박한 상황만큼 저자도 그 회사를 살려야겠다는 일념으로 죽어라고 일했다. 저자의 기여는 미미했지만, 다행히 문제가 잘 해결되어 회사는 살게 되었고 저자는 형언하기 어려운 정도의 큰 기쁨과 보람을 느꼈다.

지금은 회계감사환경이 많이 달라졌을 것이나 당시에는 제대로 된 회계감사를 수행하기 어려운 환경이었다. 내가 감사업무를 열심히 할수록 고객들이 힘들어하는 것도, 법인 내부의 압박을 견뎌야 하는 것도 괴로웠다. 뭔가를 적발해 내야 하는 회계감사와 달리 컨설팅은 기본적으로 그 회사가 잘 되는 방안을 찾는 창의적이고 긍정적인 작업이라는 생각이 나를 끌어당겼다. 이 일을 계기로 공인회계사 일을 접고 외국계 컨설팅 회사로 이직을 결심했다.

당신이 왜 우리를 자문할 수 있습니까?

컨설팅하는 일에 재미를 붙여 한창 신이 나 있을 무렵에 만난 삼성그룹의 K상무가 예상치 못한 질문을 던졌다. “나는 이 업종에서 30년을 일했고, 국내 최고의 대학과 미국의 명문대학을 졸업했다. 경영에 관한 책을 두 권 썼고, 인사평가 때마다 S등급만 받았다. 경영서적이 나오면 가장 먼저 읽고 지금 담당하고 있는 신사업을 누구보다 더 많이 고민했다. 그런데도 당신이 나에게 자문해줄 수 있는 이유를 설명해

달라.” 말 한마디 한마디에 까칠함이 뚝뚝 묻어났다. 자신이 제일 잘 안다고 자부했는데, 부회장 지시로 컨설팅을 받아야 하는 상황이 오자 마뜩잖은 심정을 내비친 것이다.

K상무의 질문에 당황하지 않을 수 없었다. 날카로운 창이 쏙 들어온 느낌이었다. 당시만 해도 외국계 컨설팅 회사는 꽤 권위가 있고 인기를 누리던 시절이었다. 하지만 그는 이미 컨설팅 회사의 생리나 수준을 너무나 잘 알고 있었다. 내심 허둥대던 저자는 미미한 답변을 할 수밖에 없었다. ‘회사와 이해관계가 없는 제3자가 회사를 더 객관적으로 볼 수 있다’, ‘우리 컨설팅 회사는 선진적인 방법론, 프레임워크를 활용한다’ 등등.

특히 이 중에서도 객관적 관점을 강조했다. 경영현장에 있는 분들은 사업의 진행상황을 포장하거나 전략적 오류를 애써 외면하여 문제를 키우기도 한다. 전문경영인은 빨리 성과를 내고 싶은 단기 업적주의에 집착하기도 하며, 사업본부장은 자신의 사업을 유지한다는 전제하에서 경영상황을 판단하고 변수를 받아들이기 때문에 시야가 좁아지는 문제가 있다.

그런데 컨설턴트는 현업이 가진 각자의 입장이나 이해관계를 벗어날 수 있어 기존의 다른 판단과 대안을 제시할 수 있다. 사업의 진행상황을 점검하여 전략적 오류를 발견할 수 있고, 단기적 관점을 벗어나 장기적 관점에서 사업을 평가하여 대안을 낼 수 있고, 사업의 유지를 전제하는 사업부의 관점이 아니라 통폐합이나 철수와 같은 기업 전체 차원의 대안도 생각할 수 있다. 이런 점은 외부 컨설턴트의 존재 이유이자 부인할 수 없는 가치다.

하지만 이런 설명은 그의 질문에 대한 명쾌한 답이 될 수 없다는 느낌을 지울 수 없었다. 양심 한구석을 찢렸기 때문이다. 당시 외국계 컨설팅 회사로 이직한 후 짧은 기간 동안 20여 개의 업종을 경험했다. 컨설팅을 할 때마다 매번 고객의 업종이 달랐다. 같은 업종에 대한 컨설팅 경험이 없었기에 장기적인 안목으로 특정 산업을 연구할 이유도 없었다. 특정 프로젝트가 끝난 뒤에 고객이 사후관리 차원에서 도와달라고 해도 그 요청에 제대로 부응하지 못했다. 이미 다른 산업의 프로젝트를 하고 있어서 요청받은 산업 분야를 다시 공부할 시간도, 심리적 여유도 없었다. 그것은 컨설턴트의 문제가 아니라 체제의 문제다. 아무리 똑똑한 컨설턴트도

시간이 지나면 과거에 수행했던 산업에 대한 기억이 희미해지고, 그 산업을 바라보는 안목이 진부화될 수밖에 없다.

컨설턴트의 본질을 겨냥한 K상무의 질문은 저자에겐 큰 화두와 도전이 되었다. 고객에게 묻고, 고객으로부터 대부분의 자료를 건네받고, 프로젝트를 시작해서야 그 분야를 공부하는 방식으로는 고객의 존경을 받을 수 없다는 뻔한 이치를 각인시켜 준 것이다.

그레이헤어 전문가가 준 해답은 ‘전문화’

컨설턴트가 된 후 여러 분야의 일을 하면서 많은 것을 배우고 다양한 사람들을 만나는 게 너무 좋았다. 고객사의 임원과 인터뷰를 하고 돌아나올 때 수업료를 내고 싶을 정도로 훌륭한 분들도 적지 않았다.

매번 새로운 산업을 짧은 시간에 배우는 것은 힘들지만 신나는 도전이었다. 하지만 고민도 커졌다. 고객보다 고객이

속한 산업에 대한 전문성을 확보하지 못하면 그들에게 가치를 줄 수 없고 존경받는 컨설턴트가 될 수 없다는 우려였다. 삼성그룹 K상무의 목소리가 귓가를 맴돌았다.

수시로 다른 업종의 고객을 만나 빠듯한 컨설팅 일정에 맞추려면 집중력과 체력을 요구하는 강도 높은 업무방식이 불가피했다. 당시엔 컨설팅 회사에서 경험을 쌓으면 몸값을 높여 다른 조직으로 이직하는 것이 일반적이었고, 컨설팅을 평생의 업으로 하려는 사람은 거의 없었다. 나이가 들어서도 젊은 시절에 일하는 패턴과 업무강도를 감당할 수 있을지 고민하지 않을 수 없었다.

그러던 차에 모 그룹이 의뢰한 컨설팅의 최종발표를 앞두고 미국 본사에서 우리를 돕기 위해 달려온 파트너 컨설턴트를 만나게 되었다. 그레이헤어가 인상적이었던 그는 세계적인 명저의 저자였고 특정 산업과 성과관리 분야의 대가였다. 짧은 강의에도 전문성이 묻어났으며, 고객들이 그를 진심으로 존중하는 것을 느낄 수 있었다. 게다가 연세가 많았음에도 열정적으로 일하는 모습과 그의 전문성, 거기에 서 비롯되었을 자신감에 큰 감동을 받았다.

그는 발표를 앞두고 밤새워 일하는 우리의 모습을 보곤 ‘왜 그렇게 일하느냐’고 반문했다. 특정 산업이나 서비스에 대한 지식과 정보를 평소에 갖추고 있으면 굳이 밤을 새워 일할 필요가 없다고 했다. 특정 분야를 전문화한 컨설턴트는 시간을 많이 절감할 수 있고, 그 분야에 대한 통찰력이 있어 고품질의 컨설팅을 할 수 있다는 것이다. 그 결과 건강을 해치지 않고도 프로젝트를 충실히 수행할 수 있고, 나이가 들수록 전문성과 권위가 더 높아질 수밖에 없다고 강조했다.

그의 말을 듣고 K상무의 물음에 대한 답을 찾은 듯했다. 컨설턴트는 고객을 처음 만날 때부터 고객보다 더 많은 지식과 경험을 보유하고 있어야 하며, 이를 위해선 ‘전문화’ 외엔 돌파구가 없다는 깨달음이었다. 그는 40대 후반만 되어도 현장이나 실무에서 손을 떼는, 조로화(早老化)된 우리나라 전문가의 모습과는 판이하게 달랐다. 그 후 저자는 그를 롤모델로 삼아 나이가 들어도 확고한 전문성을 가지고 현장에서 강의도 하고, 발표도 하면서 능숙하게 변화관리를 하는 백발의 전략가를 꿈꾸게 되었다.

나는 누구를 위해 밤을 새우는가?

당시는 프로젝트를 시작하면 밤샘을 밥 먹듯 하던 시절이었다. 미국에서 온 파트너의 ‘그렇게 일하지 말라’던 비판이 귓가를 맴돌았지만, 저자가 전문성이 떨어지기에 어쩔 수 없다고 여겼다. 모 그룹의 본사에서 최종발표를 위한 마무리 작업을 하고 있었는데 동녘이 밝기 시작했다. 그럴 때면 피곤해도 늘 뿌듯함을 느끼곤 했는데, 그날따라 문득 이런 물음이 나를 두드렸다. ‘나는 누구를 위해 밤을 새우는가?’

성찰을 요구하는 이런 물음이 일어난 데는 이유가 있었다. 외국계 컨설팅 회사에서 일할 때 주요 고객은 대기업이었지만, 정부부처의 일을 맡은 적이 있었다. 중앙부처의 엘리트 공무원들과 함께 일하는 경험을 쌓을 수 있겠다는 설렘은 얼마 가지 않아 실망으로 바뀌었다. 그들의 고압적인 자세는 둘째로 치더라도 제시된 의견을 듣지도 않고 막무가내 자신들의 주장을 고집했다. 간담 진단이 나왔는데 간염으로 고쳐달라는 식이다. 국민 세금을 들여 외부 전문가들을 불러놓고 자신들의 의견을 그대로 보고서에 담아주기를 요구

하였다. 이럴 거면 왜 컨설팅을 의뢰한 것인지 답답했다.

중앙부처의 국장이라면 대단한 사명감과 명석한 두뇌를 가진 인재일 것이란 기대가 산산조각이 났다. 그는 논리적이지도 않았고 자신이나 선배 공무원의 자리가 어떻게 변하는 지에만 주로 관심을 보였다. 그 당시에는 이런 사람들이 국가 정책을 결정한다는 것이 한심스럽게 느껴졌다.

물론 이것이 일반적인 공직사회의 모습은 아니다. 저자는 정부관련 업무를 하면서 외압에 굴하지 않고 묵묵히 자기 역할을 다하는 공무원, 국민 생활에 큰 영향을 끼치는 국가 정책을 입안하거나 실행할 때 그 역할을 빼어나게 수행하는 보석 같은 공무원을 많이 만났다.

공직사회의 한 단면을 들여다본 경험을 계기로 정부 내부에서 벌어지는 일, 정부 경쟁력에 관심을 가지게 되었다. 매주 국가경쟁력에 관한 책을 읽고 토론하는 청년 전문가 모임인 국가전략팀을 만들었다. 국회의원의 국정감사를 돕기도 하고, 초대 민선시장 선거 때 박찬중 캠프에서 당선 후 추진할 서울시 개혁안을 만드는 팀을 맡기도 했다.

이 과정에서 중앙정부는 물론 지방자치단체가 얼마나 엉터리 경영을 하는지 수없이 확인했다. 세금은 줄줄 새고, 공무원들은 전문성은 없으면서 자신의 이익만 챙기는 것 같이 보였다. 그렇기에 오히려 공공부문에 매력을 느끼게 되었다. 재정을 잘 살필 수 있다면 수천억 원 이상의 세금도 아낄 수 있고, 정책을 잘 수립한다면 가난한 사람들에게 수백억 원의 개인 기부를 하는 것보다 더 좋은 일을 할 수 있기 때문이다.

떠오르는 해를 보며 ‘누구를 위해 밤을 새우나’라는 질문이 일어난 것은 이 같은 경험들이 누적되면서 비롯된 것이리라. 그러면서 이런 다짐도 했다. ‘기왕 밤새며 하는 일이라면 더 많은 사람에게 도움이 되는 일을 하자.’ 충수 일가를 좋게 해주는 대기업 컨설팅보다 국민의 복리를 증진하는 정부 컨설팅에 뛰어들기로 했다. 당시 정부가 발주하는 프로젝트는 ‘고객이 고압적이고 컨설팅 보수가 낮다’는 이유로 대부분 꺼려했다. 그러나 저자는 정부 프로젝트에 기꺼이 자원하였다. 남들이 기피하는 곳으로 찾아간 저자의 선택은 훗날 컨설턴트로서의 미션을 발굴하는 결정적 계기로 작용했다. 이런 생각을 할 즈음에, 40대에는 지자체장이 되어 ‘국내 최고

의 모범이 되는 혁신적인 도시'를 만드는 꿈을 어렵פות이 품게 되었다.

선진국의 핵심 키워드는 '의료산업'

1998년 단군 이래 '최대의 국치'라는 IMF 외환위기가 닥쳤다. 기업은 무너지고, 실업자가 흘러넘쳤다. 나라는 한 치 앞을 예측할 수 없는 상황이었다. 저자는 파격적으로 당시 33세의 나이에 청와대 직속 기획예산위원회 팀장으로 정부개혁을 담당하게 되었다. 대기업을 자문하는 경영컨설턴트로서 정부재정과 조직에 대한 경험이 많다는 게 발탁 이유였는데, 이는 남들이 꺼리는 공공부문 컨설팅을 많이 한 덕분이었다. 출연연구기관, 산하기관, 공기업, 중앙정부와 지방정부를 순차적으로 경영혁신하는 작업이 이어졌다. 말이 경영혁신이지, 실상은 각 조직의 구조와 체질을 바꾸는 과정이었다. 뼈를 깎는 아픔이 수반될 수 밖에 없었다.

민간에 맡길 수 있는 분야의 공기업은 민간에 매각했다. 공

공부문에 남겨야 할 분야는 운영체제를 바꾸고 조직과 인력을 감축하여 생산성을 높였다. 최대의 공기업이었던 한국전력공사의 발전부분을 6개 자회사로 분할하고, 중복기능이 있는 한국조폐공사의 조폐창을 통합하여 인력을 감축했다. 이 과정에서 ‘당신 배에는 칼이 안 들어가느냐’는 식의 협박을 심심찮게 들어야 했다. 조폐공사의 구조조정이 끝난 뒤에는 서울지검, 대검찰청, 4번의 특검 조사와 청문회에서 곤욕을 치르고 증인 신분으로 법정에서 두 차례 서기도 했다.



국회 국정조사특위 기관보고



한국조폐공사 국정조사청문회

당시 저자가 실무적으로 총괄한 임무 중 하나는 민간에 의한 정부경영진단과 정부조직법 개정이다. ‘3개 부처만 시범 실시한 후 확대하자’는 실무안을 올렸으나 ‘전(全) 부처를 대상으로 하라’는 대통령 지시가 떨어졌다. 민간 컨설팅기관이

중앙부처 전체를 경영진단한 것은 세계적으로도 알려진 바가 없는 일이다.

19개 민간 진단기관의 150명 넘는 전문가가 참여했다. 4개월 동안 전 정부부처와 일부 지자체를 경영진단하고 2개월 동안 국가공무원법과 정부조직법을 개정했다. 각 정부부처가 왜 존재해야 하는지를 묻고, 미래의 정부역할에 맞게 조직과 인력 그리고 운영시스템을 재설계하는 과정이었다. 중앙정부 조직을 통폐합하고, 역사상 처음으로 공무원의 인력을 감축했다.

정부조직의 개편방향을 잡기 위해 선진정부의 특징을 살펴 보았다. 결론은 ‘고령화와 의료’였다. 이미 선진국들은 인구가 고령화되었고 그 속도도 빨랐다. 고령화로 인해 투입되는 정부재정이 절대금액이나 정부지출에서 차지하는 비중에 있어 모두 높았다. 보건복지정책과 함께 의료산업이 매우 발달해 있다는 공통점이 발견됐다.

선진국의 사례를 보면서 고령화는 피할 수 없는 엄청난 재정악화 요인이지만, 한편으론 의료산업을 키우는 새로운 기

회라고 판단하였다. 우리나라에 또다시 위기가 닥친다면 그것은 고령화 때문이며, 선진국으로 진입할 기회가 온다면 그 역시 의료산업 덕분일 것이라는 확신이 이때 섰다. 하지만 당시 우리나라는 정부의 보건복지와 관련된 조직과 예산 그리고 의료산업의 수준이 너무나 미흡했다.

이런 사실을 알게 된 뒤, 공공부문과 함께 보건복지, 의료분야에 더욱 큰 관심과 애정을 가지게 되었다. 공공부문이 좋아지면 국민이 받는 서비스가 개선되고 국가경쟁력이 높아진다. 병원을 개선시키면 환자와 국민의 건강에 도움이 된다. 두 분야 모두 전문성과 경쟁력을 높이면 특정 개인이 아니라 많은 사람에게 혜택이 돌아가기 때문이다.

자신만의 전문성으로 기여하는 삶을 선택

정부에 들어가 공무원으로 일하는 동안 40대에 지자체장이 되어 모범 도시를 만들겠다는 꿈이 더욱 가까이 다가오는 듯했다. 청와대 직속의 기획예산위원회와 이후 기획예산처(現

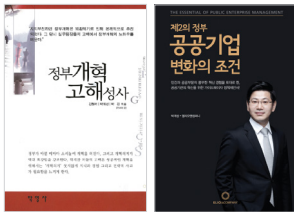
기획재정부)에서 정부개혁 업무를 수행하면서 청와대의 정책 기획수석, 경제수석, 정무수석을 비롯하여 부처 장관관과 미팅하는 자리가 잦았다. 정부조직 개편안을 놓고 이계식 정부 개혁실장을 모시고 저녁 늦게 총리실을 찾아 당시 공동정부의 한 축인 김종필 총리, 김용환 의원과 논의하는 자리도 있었다.



그 과정에서 공직사회의 높은 자리에 올라가도 개인의 열성만으로는 정부에서 할 수 있는 일이 그리 많지 않다는 것과 공직사회는 성과를

내기 어려운 구조임을 실감하게 되었다. 한 가지의 정책을 입안하기까지 청와대와 관계부처는 물론 국회 상임위의 국회의원, 관련 이익단체 그리고 언론 등 도처에 만만치 않은 상대가 도사리고 있었다. 그 과정이 쉬울 리가 없었다. 당시 는 그나마 IMF 위기 상황이었기에 공기업을 매각하기도 하고, 통폐합도 하고, 공공부문의 인력을 줄이기도 할 수 있었다. 하지만 이 같은 극단적인 위기 상황이 아니라면 지자체장이 된다면 할 수 있는 게 뭐가 있을지, 또 정치인을 비롯한 수많은 이익집단을 설득해야 하는 과정을 잘 할 수 있을까 하는 우려가 깊어졌다.

이와 반대로 저자가 컨설팅을 통해 할 수 있는 일은 많아 보였다. 어떤 분야를 막론하고 최고경영자와 의기투합하면 그 조직과 구성원의 바람직한 변화를 이끌어 구체적인 성과를 거둘 수 있었다. 또 당시 공기업 혁신과 중앙정부 경영진단을 수행하면서 국내의 거의 모든 외국계 컨설팅 회사를 활용하다보니 이들의 허와 실을 잘 알게 되었다. 당시 우리나라 정부나 대기업 등 대표적인 조직들이 외국계 컨설팅 회사를 선호했는데, 국내 컨설팅 회사는 도외시하고 그들에게 의존하는 상황을 바꾸고 싶은 마음도 커졌다.



그러던 차에 저자가 실무적으로 총괄하던 중앙정부 조직개편이 마무리되었다. 지방선거를 앞두고 ‘표 떨어지니까 개혁하지 마라’, ‘들쭉

셔서 시끄럽게 하지 마라’는 여당 의원들의 요구가 실무자인 저자에게까지 밀려들었다. 정치 지형의 변화로 ‘정부개혁’을 추진할 동력을 잃게 되면서 저자로선 정부에 더 이상 머무를 이유가 없어졌다. 원도 한도 없이 일했고, 또 새로운 목표도 세웠기에 미련 없이 사표를 던졌다.

공공부문의 가치에 눈을 뜬 뒤 보건복지, 그중에서도 의료 부문에 전문성을 쌓기로 했다. 이 분야에 집중하여 압도적인 전문성을 가질 수 있다면 환자와 의료진, 더 나아가 국민과 사회, 국가에 도움이 되는 일을 꾸준히 할 수 있고, 나이가 들수록 그 일의 가치는 더욱 빛날 것이라고 생각하였다. 특히 남들이 회피하거나 가치를 발견해내지 못한 길을 찾아내 그곳에서 독보적인 영역을 확보한다면 다른 사람, 다른 조직과 경쟁하지 않고도 멋진 컨설턴트의 길, 목적 있는 삶을 향해 흔들리지 않고 걸어갈 수 있다는 믿음을 가지게 되었다.

회사를 창립하여 공공부문과 보건의료분야의 컨설팅 시장을 개척하느라 여념이 없었던 30대 시절에도 정치권과 재벌 그룹으로부터 과분한 영입 제의를 적지 않게 받았다. 그분들의 호의가 감사했지만, 솔깃하거나 흔들린 적이 거의 없었다. 우리나라를 위해서 꼭 필요한 분야에서 탁월한 전문성을 쌓고 꾸준히 성과를 내어 사회에 기여하는 것이 내가 원하는 삶이라고 확신했기 때문이다.

2부

건강강국의 꿈

오늘 누군가가 그들에 남아 설 수 있는 이유는
오래 전 누군가가 나무를 심었기 때문이다.

「 워렌 버핏 」

두드려라 그러면 열릴 것이다

20여 년 전은 ‘병원경영’, ‘의료산업’, ‘경영 컨설팅’이라는 용어가 낯설던 시절이었다. 주변에서는 병원을 대상으로 하는 경영 컨설팅을 만류했다. ‘시장이 없는데 어떻게 존속할 수 있느냐’, ‘업으로 삼기에는 무모하다’는 것이다.

그러나 한동안은 힘들겠지만, 우리나라가 발전하면 의료시장이 열릴 수밖에 없고 그때는 의료 컨설팅에 먼저 뛰어든 선두주자가 의미 있는 역할을 할 수 있다는 확신이 있었다. 우리나라에 꼭 필요하지만 다른 컨설팅 회사들이 하지 않는 일을 하겠다는 다짐도 확고했다. 그 확신과 다짐의 산물이 ‘엘리오앤컴퍼니’이다.

공무원을 그만둔 지 오래지 않아 운이 따랐는지 ‘연세의료원의 새천년 비전 수립 프로젝트’를 수행하게 되었다. ‘하나님의 사랑으로 인류를 질병으로부터 자유롭게 한다(2000년)’는 미션을 비롯하여 비전과 전략을 지금은 고인이 되신 한동관 의료원장과 강진경 당시 병원장과 함께 수립했다(준칭

생략). 이때 수많은 발표와 토론이 있었는데, 그 과정에서 병원경영과 의료산업에 대해 가졌던 문제의식이 틀리지 않았음을 확신할 수 있었다. 하지만 그 후 이렇다 할 기회가 찾아오지 않았다. 지금처럼 나라장터와 같은 정부의 입찰정보시스템이 없었기에 입찰이 있어도 정보를 제때 알 수 없었다. 대부분의 대학병원과 대기업, 정부관련 기관들은 익히 알려진 대규모 컨설팅 회사에만 참여기회를 주었다. 그래서 명성이 없는 컨설팅 회사들은 인맥에 의존해 정보를 구해야 하는 시절이었다. 외국계 브랜드를 빌리지 않고, 수주를 위한 접대를 하지 않고도 세계적인 컨설팅 회사를 이길 수 있는 조직을 만들자고 마음은 먹었지만, 막막한 심정이었다.

저자가 생각해낸 돌파구는 책 쓰기였다. 의료계와 병원경영에 도움이 되는 책을 내면 엘리오의 이름이 알려져 컨설팅 기회가 찾아올 것이라고 판단했다. 특정 분야를 선제적으로 연구하여 자신을 알리는 정통적인 지식마케팅(Knowledge Marketing)의 방식을 택한 것이다.

연세의료원의 프로젝트 경험을 기반으로 의료계와 대학병원의 문제점과 대응전략에 대해 연구하고 분석했다. 그 결과를



‘의료정책과 병원경영(2002년)’이라는 책으로 엮어 모든 대학병원의 병원장께 보내드렸다. 그중 절반 가까운 분이 격려를 담은 서신이나 전화를 주셨다. 그때는 병원경영에 대한 책이 거의 전무했기에 그토록 반가워하셨던 것 같다.

강의요청이 들어오기 시작했다. 거리가 멀든 가깝든, 주말이든 평일이든 그 어느 것도 가리지 않고 달려갔다. 그럼에도 기회의 문은 열리지 않았다. 대학병원의 병원장님들이 직접 엘리오 사무실에 방문하여 같이 일해보자는 의사를 밝히곤 했다. 하지만 항상 컨설팅 보수가 걸림돌이 되어 무산되었다. 당시 의료계는 컨설팅을 잘 하지도 않았지만, 하더라도 보수는 대부분이 3,000만 원 미만이었는데 저자는 그것의 10배 이상을 요구했기 때문이다.

보수를 내려서라도 컨설팅을 하자는 임원들의 권유나 스스로의 유혹도 없지 않았다. 하지만 그럴 순 없었다. 낮은 연봉으로는 우수 인력을 확보할 수 없고, 우수 인력 없이 최상의 컨설팅을 하는 것은 불가능하다는 판단 때문이었다. 창립

초기부터 엘리오의 컨설턴트들은 어느 외국계 컨설팅 회사에도 채용될 수 있는 스펙을 가진 인재들이었다.

의료 컨설팅 기회가 찾아오지는 않고 공공부문이나 일반기업을 대상으로 컨설팅하면서 그렇게 3년이 흘렀다. 그동안 대학병원의 병원장 여덟 분, 이사장 세 분이 엘리오 사무실을 다녀갔다. 열두 번째로 나타난 분은 예일대학교 출신의 엘리트 수녀님이었다. 그분은 수도회에서 운영하는 대형병원의 병원장이었는데 저자의 강의를 듣고 사무실로 찾아왔다. 대화 끝에 보수를 들으시곤 열흘의 말미를 달라고 했다. 일주일이 지난 후 ‘컨설팅 보수는 그대로 책정하되, 잔금만 프로젝트 종료 시점으로부터 5개월 후에 줘도 되겠느냐’며 전화를 주었다. 아마도 다른 수녀님들을 설득하는 논리였을 수 있겠다는 생각이 들어 흔쾌히 수용했다.

그 병원은 환자가 적어 외래진료실이 비어 있고 병상가동률이 매우 낮았다. 빈 공간을 활용하여 신경과, 신경외과, 재활의학과, 마취통증의학과 등 관련 외래를 한 층에 모아 뇌신경전문병원을 개원하였다. 지역 일간지의 첫 면에 뇌신경전문병원에 소속된 전체 의료진 사진을 넣어 개원소식을 알렸다.

그 후 연말에 병상가동률이 10% 이상 오르면서 어려웠던 경영 수지는 물론 병원의 이미지도 획기적으로 개선되었다.

귀인들과의 만남

저자가 펴낸 여러 책의 독자로, 강의의 수강자 등으로 인연을 맺게 된 훌륭한 분들의 도움을 통해 최고의 의료계 경험을 할 기회를 가질 수 있었다. 치과계에서 가장 탁월한 경영자였던 장영일 병원장과 함께했던 ‘Global Leading Edge’(세계 첨단을 선도하는 치과병원, 서울대학교 치과병원, 2005년) 프로젝트가 스타트를 끊었다. 성상철 병원장과 함께 ‘대한민국 의료를 세계로 이끄는 병원’(서울대병원, 2006년)이라는 미션과 비전 그리고 중장기 발전전략을 전 구성원과 함께 만드는 귀한 기회도 주어졌다. (이하 존칭 생략, 프로젝트 진행 順)

서울대학교병원의 비전을 수립한 후 서울대병원 운영 시립 보라매병원(2007년), 분당서울대병원(2008년), 서울대병원 강남센터(2008년)의 프로젝트를 연이어 수행하면서 의

료분야의 경쟁력을 높여야 한다는 사명감과 높일 수 있다는 자신감이 더욱 커졌다. 당시 정희원 병원장, 정진엽 병원장, 오병희 병원장과 함께 토론하며 대학병원의 경영은 물론 우리나라 의료계 전반의 실상, 문제의식과 해결해야 할 과제 등을 정리할 수 있었다.

프로젝트를 수행할 때마다 고객 병원을 저자의 것이라 생각하고 혼신의 힘을 다했다. 병원을 단순히 대상으로만 보고 권고안을 짜내는 게 아니라 내가 주인이라면 어떻게 경영할 것인지를 고민했다. 그래서 프로젝트를 마친 후에도 실행을 안 하면, 병원장을 찾아가서 왜 손을 놓고 있느냐며 재촉하곤 했다.

이런 자세는 대기업 컨설팅을 할 때 다졌던 각오에서 비롯됐다. 모 그룹의 본부장인 전무는 저자의 발표가 끝나자 강압적이고 비난이 섞인 질문을 쏟아냈다. “당신은 비즈니스 해봤어요? 사업이 이론적으로 되는 겁니까? 만약 몇 년 지나서 이 사업이 잘되면 당신이 책임질 겁니까?” 저자가 수천억원이 투자된 해외사업을 철수해야 한다고 권고한 데 대한 반발이었다. 저자는 “전무님은 당신의 돈으로 비즈니스를 해본 적 있습니까? 자신의 돈으로 비즈니스를 하지 않으면 어차

피 크게 다르지 않다고 생각합니다. 이론적으로만 되는 것은 아니지만, 논리도 중요합니다. 전무님은 오늘 제 발표를 처음 들었으니 일주일의 시간을 드리겠습니다. 그 안에 틀린 것을 알려주시면 그때는 저의 견해를 바꾸겠습니다”고 말했다.

발표가 끝난 후 ‘속이 시원했다’, ‘정직하게 발표해줘서 고맙다’며 회장님이나 다른 임원들의 호평과 격려를 받았다. 하지만 본부장의 질문은 뇌리를 떠나지 않았다. 정말 내 돈을 그 정도 투입했어도 철수 결정을 할 것인지, 그것만이 정답이라고 자신할 수 있는지를 곱씹을 수밖에 없었다. 이를 계기로 무슨 일을 하든지 ‘내 돈이면’이라는 질문을 던지고 검증하고 또 검증하는 게 습관이 되었다.

서울대병원과 관련된 기관들을 모두 컨설팅하자 입소문이 나면서 리더십이 탁월한 병원경영자들과의 인연이 이어졌다. 이화의료원의 서현숙 의료원장, 중앙대병원의 박용현 이사장과 하권익 의료원장, 연세의료원의 한동관, 지훈상, 박창일 의료원장, 서울아산병원의 이승규 의료원장과 이상도 병원장, 고대의료원의 김효명, 이기형, 김영훈 의료원장 등 진료역량, 경영역량은 물론 열정까지 두루 갖춘 분들이었다.

획기적인 성과가 새로운 지평을 열어

이분들의 역량과 신뢰 덕분에 다양한 경험과 기록적인 성과를 낼 수 있었다. 기업과 달리 의료계에서는 시스템 구축 같은, 눈에 보이지 않는 컨설팅 성과에 대해서는 좀처럼 감동하지 않았다. 조기에 가시적인 성과가 있어야만 인정과 존중이 뒤따랐다.

소기의 목적을 달성한 컨설턴트더라도, 컨설팅 과정에 직접 관여하지 않았거나 추진과정에서 조금이라도 불이익을 당한 병원 구성원들에게 좋은 평판을 기대하기는 어렵다. 나쁜 소문은 좋은 소문보다 훨씬 더 빨리 퍼지는 법이다. 의료계에는 의료인 가족이 많고 친구나 동창이 전국 각지의 병원에서 근무하고 있다. 각종 협회, 학회, 동창회 등에서 학술대회를 비롯한 다양한 행사들도 수시로 열린다. 정보의 공유가 너무나 빠르다는 사실을 잘 알기에 저자는 획기적인 성과를 내는 데 집중했다.

수익개선에서부터 전문화 전략, 성과관리체계 구축, 전략적

구매, 진료패턴 혁신, 공간 재설계, 브랜딩, 부지 확보와 신설병원 개원, 정보화에 이르기까지 각 분야별 성공사례들을 고객과 함께 창출했다. 재정위기에 처한 병원을 기사회생시키기도 하고, 오랜 기간 만성 적자인 국립대병원을 흑자로 전환했다. 부실한 두 병원을 통폐합하여 통합원년에 흑자 경영을 실현했고, 진료전문화를 통해 단기간 내에 중증도와 병상가동률을 획기적으로 높였다.



성과급 제도를 통해 진료수익의 약 20%, 이익의 약 90%를 상승시켰고, 전략적 구매와 진료패턴 혁신으로 진료수익의 5%에 해당하는

원가를 절감하기도 했다. 의료계에서 처음 시도하는 신개념의 편의시설과 공간 재설계 그리고 새로운 홍보방식을 통해 병원의 위상을 높였다. 대학병원의 분원을 차별화된 개발개념과 자금조달방식으로 큰 자금부담 없이 성공적으로 개원했다. 수익예측, 성과분석 그리고 진료공간·장비의 실시간 모니터링 등을 위한 분석계 정보시스템의 영역을 개척하기도 했다. 이 모두는 우리나라 의료계에서 ‘최초의 시도’, ‘획기적인 성과’로 회자되는 대표적인 사례들이다.

이런 성과에 대한 평판은 고객들에게로 자연스럽게 퍼져나갔다. 고객들은 한 프로젝트에서 성과가 나지 않으면 연이어 프로젝트를 맡기지 않는다. 그래서 선진국에서는 동일 고객을 대상으로 한 연속 프로젝트의 횟수를 컨설팅 회사의 역량을 평가하는 핵심지표로 삼는다. 엘리오는 동일 병원에서 평균 4회, 최대 13회 연속해서 프로젝트를 했고, 동일 의료원에서는 최대 26회의 프로젝트를 수행했다. 비전전략 프로젝트를 한 후 다시 점검하고 새로운 비전을 수립하기 위해 3, 5, 10년 단위로 엘리오를 찾는 병원도 적지 않다.

우리나라에서 분야별 최고의 조직이 의료관련 사업을 할 때는 엘리오를 선택했다. 대학병원은 Big4 병원이, 정책기관은 보건복지부와 보건산업진흥원이, 국공립병원은 국가중앙의료원, 국립암센터, 서울의료원이, 요양병원은 보바스병원, 대기업은 삼성바이오, 현대중공업, 두산, 롯데 등이 있었다. 대기업의 의료분야 프로젝트를 놓고선 해당 대기업들이 파트너로 활용하고 있던 외국계 톱클래스 컨설팅 회사와 수입 경쟁을 벌였는데, 이들과 겨뤄서도 진 적이 없다.

Big 4 병원을 포함하여 Top 10 병원 중 9개, 상급종합병원

의 67%, 전국 국립대병원 82%와 전국 치과대학병원의 73% 등의 프로젝트를 수행했고, 총 프로젝트 수는 270회를 넘는다. 중소병원이나 전문병원도 70여 회 수행했다. 엘리오는 최고의 고객들이 선택했고, 선택한 고객이 연이어 선택했고, 대부분의 대학병원들이 선택했다. 이런 기록은 세계에서 유례를 찾아보기 어렵다. 존스홉킨스 보건대학원



에서 저자를 자문교수(Faculty Preceptor)로 위촉하겠다고 요청하여 이력서를 보냈더니, 컨설팅 목록을 보고선 놀라워했을 정도였다.

설립 후 8년 차가 되었을 때 글로벌 브랜드를 가진 컨설팅 회사가 4년에 걸쳐 합병 제의를 해왔다. 흔히 합병 회사의 이름을 어떻게 정하느냐가 협상 줄다리기에서 최대 관건 가운데 하나로 떠오른다. 저자가 ‘엘리오 이름은 내리지 못한다’고 하자 상대 회사는 ‘우리 브랜드 앞에 엘리오를 넣겠다’라고까지 하며 파격적인 제안들을 했으나 망설임 없이 거절했다. 외국계의 선도적인 컨설팅 회사를 넘어서는 국산 브랜드 컨설팅사를 일구겠다는 각오가 있었기 때문이다.

이 모두는 저자에게 뿌듯한 경험을 넘어 축복이자 행운이었다. 이는 매년 많은 프로젝트를 수행해 온 것이 결정적인 기반이 되었다. 양이 축적되면 질적인 도약이 이루어지는 것을 양질전환(量質轉換)의 법칙이라 한다. 그런데 저자는 일반적인 양질전환의 수준을 뛰어넘고 싶었다. 비범한 차원의 질적 향상은 양만 축적된다고 이루어지지 않는다. 이를 위해서는 축적과정에서 ‘치밀한 전략과 꾸준한 투자’가 수반되어야 한다. 과거보다 더 편하고 능숙하게 일하고 완성도가 조금 더 높은 수준을 넘어 ‘새로운 차원의 품질 창출’을 위해 조직을 두 가지 축으로 진화시키고자 했다.

한 축은 ‘일하는 방식’을 완전히 새롭게 하는 업무혁신이었다. 반복적인 업무를 정보화하고, 데이터베이스나 정보시스템을 구축했다. 분석시간을 현저히 줄이고, 대안과 실행지원에 많은 시간과 에너지를 투입할 수 있게 했다. 예를 들어, 4개월 프로젝트를 수행할 때 2개월 이상이 걸리는 분석 작업을 3주 내에 끝내고, 대안을 만들 때도 데이터베이스 등에 축적된 기초적인 조사와 사례를 활용함으로써 시간단축은 물론 품질이 획기적으로 높아진다.

또한 의료산업에 특화된 컨설턴트를 육성하여, 경험이 많은 이들이 프로젝트의 제안단계와 초기부터 역할별로 현장에 참여하게 한다. 이들은 축적된 노하우를 활용하여 시행착오를 현저히 줄이고 특정병원에 최적화되고 구체적인 대안을 제시하여 성공률을 높인다. 그 결과 경험이 적은 젊은 컨설턴트로 구성되어 보고서 작성에 급급한 일반적인 컨설팅의 한계를 극복할 수 있게 된다.

또 다른 한 축은 컨설팅업의 한계를 극복하게 하는 업(業)의 확장이다. 이런 노력의 결과가 토털서비스와 컨솔빙이다. 의료경영과 관련된 모든 서비스를 통합적으로 제공하고, 계획은 물론 실행도 고객과 함께 하면서 고객에게 필요한 지식과 도구 그리고 네트워크를 제공함으로써 성공확률을 높이는 방식이다. 이런 방식의 서비스가 더욱 확장되면 진정한 의미의 병원경영지원회사(MSO, Management Service Organization)로 진화할 것이다.

위와 같은 두 가지의 혁신은 의료분야 전반에 대한 경험과 노하우가 축적되었을 때만 가능한 것이다.

컨설팅을 평생의 업으로 삼는 최고의 전문가

전국에 있는 다양한 병원들을 대상으로 다양한 성격의 프로젝트를 매년 꾸준히 수행하기 때문에 고객보다 압도적인 지식과 경험 그리고 정보를 보유한 컨설턴트를 육성할 수 있었다. 엘리오의 임원들은 의료관련 프로젝트만 평균 50개 넘게 관여하여 국내 최고의 경험을 보유하고 있다.



이들 임원 각자는 경영전략을 기본으로 하되 병원과 관련된 건축, 건강검진센터와 편의사업, 재무와 구매, 정보화 등 특별히 관심 있는 세

부전공을 개척하였다. 조직의 전문성 강화를 위해 컨설팅본부, 협력경영본부, IT솔루션본부, 브랜드본부, 교육사업본부 등으로 세분화해 운영하고 있다.

임원들은 엘리오에서의 재직연수가 평균 16년이나 되며, 현장에서 실무와 변화관리 등 핵심적인 업무를 담당하고 있다. 이직이 잦고, 나이든 사람들은 수임(受任)이나 매니징만

하는 컨설팅업계의 관행에 비추면 매우 이례적인 일이다. 이는 저자가 그랬듯이 그들도 컨설팅을 다른 직업으로의 발판이 아니라 평생의 업으로 선택했기 때문이다. 이런 직업관은 고객을 대하는 자세와 학습하는 자세 등에서 엄청난 차이를 불러온다.

컨설팅 업계는 물론 의료분야에서 계속 일할 것이기 때문에 고객과 진실되고 장기적인 신뢰관계를 형성하게 되고 자신의 평판을 관리할 수밖에 없다. 장돌뱅이처럼 무책임하게 팔고 다른 장(場)으로 옮겨가거나 일을 대충 하고 넘어가는 것은 생각조차 하기 어렵다. 보건복지, 의료산업이라는 분야를 계속할 것이기에 처음부터 제대로 배우고, 피상이 아닌 본질을 꿰뚫으려고 노력하게 된다. 이런 과정을 통해서 이들은 엘리오의 인재상인 ‘리더십을 가진 전문가’로 성장하는데, 이를 이니션(Initian™)이라고 칭한다.

병원이 특정 분야에서 고품질 의료를 확보하기 위해선 기본적으로 해당 전공의들이 많아야 하듯이, 컨설팅 회사도 의료 컨설팅에서 높은 품질을 확보하려면 의료분야에 특화된 전문가가 많아야 한다. 엘리오는 우리나라에서 의료나 병원

경영 분야의 컨설턴트를 가장 많이 보유하고 있다. 이들은 오랫동안 돈독한 신뢰를 가지고 호흡을 맞추어왔기에 능란한 팀플레이가 가능하다. 고객이 10년 뒤에 다시 엘리오를 찾아와도 이전의 담당 임원이 그 고객을 응대하고 업무를 맡는다. 잦은 이직이 일상적인 일반 컨설팅 회사와는 완전히 차별화되는 지점이다.

국내 최고의 경험을 가진 이들은 매주 심의회에 모두 참여하고, 자신의 세부전공과 관련해서는 직접 현장에 투입하여 조직 차원에서 프로젝트의 품질을 견인시킨다. 컨설팅의 품질은 현장에 파견된 임원과 컨설턴트의 능력에만 의존하지 않고 컨설팅 회사의 조직역량에 의해 뒷받침되어야 하기 때문이다. 이들은 충분히 많은 프로젝트를 수행했기에 지금까지보다 더 획기적인 성과와 대표적인 사례를 창출하는 것, 즉 새로운 기록을 세우는 것을 목표로 한다.

엘리오는 컨설턴트의 전문성 제고를 위한 여러 제도를 운영하고 효율적인 학습환경을 조성하고 있다. 월 2회 오피스데이와 분기별 컨퍼런스 등을 통해 많은 프로젝트의 성과를 공유하고, 지금까지 이룬 업적보다 더 뛰어난 성과가 무엇이었

는지, 또 특정 프로젝트를 다시 수행한다면 무엇을, 어떻게 더 잘 할 수 있을지를 토론했다.

각종 정보시스템에 있는 자료와 정보를 통해 컨설턴트들이 스스로 학습할 수 있는 여건이 마련되어 있고, 엘리오 아카데미를 통하여 경력에 따라 단계별 교육을 받는다. ‘컨설턴트의 자세와 필요역량’에서부터 ‘경영기법과 분석 툴의 활용 방법’, ‘의료산업에 대한 지식’, ‘리더십과 변화관리’ 등의 교과를 비롯하여 엘리오만의 일하는 방식인 ‘고비결전자역행(顧飛結前資逆行)’, 자료작성방식인 ‘현문개비전조일(現問改飛戰組日)’을 공유하고 이를 지속적으로 발전시킨다.

고객도, 경쟁자도 가지지 못한 유일무이한 작품들

유일무이한 회사는 설립정신이 달라야 하고, 이는 차별화를 위한 원천이 된다. 다른 회사보다 조금 더 높은 경쟁력을 원하는 회사는 기존보다 더 나은 수준, 더 숙련도가 있고 정성이 담긴 제품이나 서비스를 만들어내는 것을 추구한다. 일

하는 절차와 방식을 개선시키지만 근본적인 변혁을 시도하지는 않는다. 그러나 유일무이한 것을 추구하는 회사는 기존과 다른 방식을 택하며 현재는 존재하지 않는, 꼭 필요한 것을 만들어낸다.

그래서 엘리오는 고객은 물론 다른 컨설팅 회사에서는 만들 수 없는, 가질 수 없는 자산을 만들기 위해 노력했다. 그동안의 경험과 네트워크를 활용하여 병원을 종류별, 규모별, 지역별로 나눠 경영과 재무실적, 진료실적, 원가정보, 인사와 급여, 건축통계, 주요 설문에 대한 데이터베이스를 구축하였다. 특히 질환별 진료패턴에 대한 데이터베이스는 분석 대상 병원의 의사들이 평균적인 의사나 명의의 진료패턴과 무엇이, 얼마나 다른지 비교 분석을 가능하게 한다. 병원경영과 관련해서 구비할 수 있는 최대한의 세부정보로 국내외적으로 유일무이한 작품이다. 이를 포함한 ‘7대 데이터베이스’는 하나하나 오랜 연구개발을 통해서 구축한 것이다.

이런 데이터베이스를 기반으로 업무의 효율성을 높이고, 분석의 질을 높이기 위한 정보시스템들도 구축하였다. 설문조사를 예로 들어보자. 최근 들어 대부분 컨설팅 회사들은 컨

설문 대상 조직의 구성원이나 고객을 상대로 설문을 축소하거나 하지 않는 경향이 있다. 비용은 차치하고라도 투입해야 하는 노력과 시간이 생각보다 많이 들기 때문이다.

설문조사의 흐름은 대략 이렇다. 설문 초안을 작성하여 리뷰하고, 최종안이 결정되면 설문 인쇄물을 만든다. 인쇄물이 나오면 배포하고, 환자나 지역주민에게는 설문요원을 일일이 보내 물어야 한다. 내부적으로 수차례 독려를 하고 설문지를 회수한 후 코딩을 위해 아웃소싱 회사에 보낸다. 엑셀로 작성된 코딩 결과를 받으면 숫자들을 보면서 분석한 후 의미 있는 내용만 골라내 그래프로 그린다. 이런 방식으로 하니 컨설턴트들이 단순작업과 보고서 작성에 많은 시간을 빼앗기고 대안을 만들 시간이 빠듯해지게 된다.

엘리오의 방식은 다르다. 설문조사와 분석시스템을 구축한 후 모바일이나 PC로 설문을 할 수 있고, 설문 진행과 거의 동시에 실시간으로 분석시스템에서 모든 그래프를 다차원으로 자동 산출한다. 특히 다른 병원을 대상으로 실시한 동일설문의 결과 값과도 비교할 수 있다. 인쇄, 회수, 코딩, 슬라이드 작업은 엘리오에선 하지 않는다. 이런 과정 모두를 없애

는 대신 컨설턴트들이 마치 MRI를 보듯이 다차원의 그래프를 보면서 해석하고 대안을 만들 수 있도록 했다. 한 달 이상 소요되는 작업을 일주일 내 분석까지 마칠 수 있게 되었다. 남은 시간은 대안을 더 깊게 살펴보거나 전략의 실행을 돕는데 활용해 컨설팅의 품질을 전반적으로 높이는 데 활용된다.



이는 일례에 지나지 않는다. 병원의 정보시스템과 연결하여 경영전반을 실시간으로 모니터링할 수 있는 시스템(혜안)을 비롯하여 병원역량을 요소별로 입력하면 전년과의 비교, 타 병원과의 비교가 가능한 시스템(엣지)도 있다. 또 특정병원의 주요 지표를 바꾸면 그 병원의 실적에 어떤 영향을 미치고, 얼마의 수익이 증가하는지 시뮬레이션 할 수 있는 정보시스템도 개발하였다. 이처럼 통합경영관리·역량분석·실적분석·재무분석·직무가치분석·역량개발평가 등의 7대 정보시스템이 존재한다.

엘리오스는 ‘7대 데이터베이스’와 ‘7대 시스템’을 구축하는데 10여 년에 걸친 시간과 막대한 인력과 예산을 투입하였다.

객관적 진단, 창의적 대안 창출을 떠받치는 두 기둥으로, 엘리오만의 독창적 산물이다. 존스홉킨스병원의 경영진도 이 시스템을 보고 ‘우리병원의 시스템들보다 더 낫다’고 한 적이 있다. 하지만 여기서 멈추지 않고, 더 정교하게 발전시켜 보다 많은 병원들이 함께 활용할 수 있게 할 예정이다.

‘빨간 책’부터 ‘경영의 명역’까지

국내 선도 대학병원들의 비전과 전략, 대기업의 의료산업 진출전략 프로젝트 등 대다수의 업무를 수행할 때 세계적인 선진 병원과 의료산업의 실태를 파악한다. 미국의 메이요 클리닉과 존스홉킨스병원을 비롯하여 일본의 도쿄대병원, 세이루카병원, 시즈오카암센터 등은 물론 유럽과 중국의 상위 랭크 병원 또는 특색 있는 병원들을 수시로 방문한다. 이들 병원의 핵심 관계자들과 주요 과제를 논의하고 해외병원의 사례를 분석하는 과정에서 새로운 아이디어를 얻기도 했고, 해외대학의 보건대학원에 초빙되어 특강을 하는 등 기관이나 개인차원의 네트워크를 형성하여 긴밀히 교류했다.

이 과정에서 얻은 해외병원의 수많은 자료와 정보들이 그동안 엘리오가 거둔 성과의 큰 기반이 되었다.



그동안 축적된 경험을 공유하기 위해 의료와 관련해서 12권의 단행본을 펴냈다. 병원경영자를 주요 독자로 하는 책인 만큼 내용을 구

상하고 발간하기까지 수많은 토론과 연구를 통해 의료계의 문제점과 대안을 최대한 심도 있게 고민하게 된다. 그래서 책 한 권을 쓰기 위해 대형프로젝트 몇 개를 수행하는 수준의 시간과 노력이 들어간다. 의료계의 경영진을 대상으로 한 책이기 때문에 판매부수의 한계가 있을 수밖에 없다. 판매 이익을 염두에 뒀다면 쓸 이유가 없다. 하지만 의료계의 미래를 좌우하는 경영진에게 좋은 영향을 줄 수 있다면 그만큼 가치 있는 일은 없다는 신념이 의료 관련 단행본만 12권을 쓰게 한 동력이 됐다. 실제로 책을 읽고 자신의 생각과 행동을 바꾸어 병원이 발전하고, 환자에게 좋은 서비스를 제공하게 된 이야기를 들려주는 경영자분들이 적지 않다. 저자는 그들의 말씀이 책값이라고 생각한다.

그런데 고백하자면, 가장 큰 수혜자는 저자와 엘리오였다. 그간의 경험을 분석하면서 자료를 수집하고 관련된 국내외 논문과 서적을 읽고 엘리오의 스태프들이나 관계자들과 논의한다. 이 과정에서 데이터베이스를 정비하기도 하고 새로운 생각과 미래에 대한 구상도 할 수 있었다.

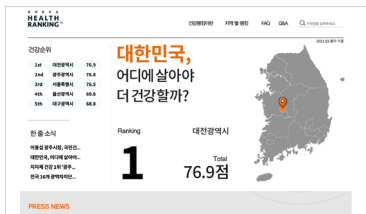


시중에 의료분야의 병원경영에 대한 서적이 거의 없을 때 병원전략, 병원장의 리더십에 대한 책을 펴내고 틈틈이 개정해왔다. 빨간색

표지로 발간한 ‘병원장은 있어도 경영자는 없다(2006년)’는 병원장들이 ‘빨간 책’이라고 부르며 많은 공감을 해주셨다. 의료산업이 활성화되지 않았을 때 펴낸 ‘병원은 많아도 의료산업은 없다(2007년)’에서는 다양한 정책대안을 제시하였고 특히 대기업들이 의료산업에 진출해야 함을 역설했다.

병원경영 분야의 각론을 다룬 ‘엘리오 병원전략(2010년)’에 이어 ‘병원장은 있어도 경영자는 없다’를 확대 개정하여 보직자들의 중요성과 보직자들의 필요 역량에 대한 내용을 보강한 ‘임팩트리더십(2013)’과 ‘병원인재의 조건(2013)’

을 펴냈다. 그 뒤 중소병원에 특화된 경영전략서 성격의 ‘중소병원 생존전략(2019)’에 이어 의료산업화 시대의 경영자 역할을 제시한 ‘경영의 명의(2020)’를 발간하였다.



2009년부터 매년 전국의 시군구별로 건강지표를 종합평가하여 랭킹을 매기고, 그 원인을 분석하여 그 결과를 건

강랭킹 사이트(Healthranking.org)에 게시하고 있다. 조선일보, 중앙일보와 함께 이를 기사화한 바 있고, 2021년에도 연합뉴스를 비롯하여 주요 일간지에서 보도하였다(그림 14). 수행하는 프로젝트 중에서 심화연구가 필요한 것들은 종료 후에 추가연구를 통해 리서치 페이퍼를 작성했다. 대표적으로 의료산업의 국가연구개발 전략, 디지털헬스케어의 전망, 해외 실버산업의 현황과 시사점 등과 같은 선행연구로 미래의 의료산업을 준비하고 있다.

앞서 유일무이한 회사가 되기 위한 조건으로 전문가, 데이터베이스, 정보시스템, 연구성과를 들었다. 마지막으로 빼놓을 수 없는 조건이 계획과 실행을 할 때 필요한 ‘분야별 네

트위크'다. 오랫동안 한 우물을 팠기에 관련된 전문가들과 협업을 할 기회가 많았고 그들의 역량을 검증하게 되었다. 그 결과 국내외의 선진병원들, 국내 최고의 투자사, 건축 설계사무소, 법무법인 및 공공부문의 다양한 기관들과 긴밀한 관계를 유지하며 네트워크를 항시 가동할 수 있게 되었다. 필요할 때는 그들과 함께 협업하기도 하고, 고객에게 소개시켜주기도 한다. 검증된 기관을 연결해주는 것도 탁월한 컨설팅 회사가 고객에게 줄 수 있는 귀한 보너스이다.

그림 1. 엘리오 건강랭킹 기사 사례

고혈압·흡연 최저, 지자체 건강 1위는 光州... 서울 3위

광주, 인구대비 병상·의사환 1·2위... 서울, 기대수명 82.6세 1위
전체 2위 대정순 시민 47%가 "스스로 건강하다고 생각한다"
기초단체 1위 서울 강경구, '도시 생활' 유망할 환자는 전국 5위

엘리오코리아 '지역 건강랭킹'

전국 16개 광역자치단체 중에서 경제 살인과 의료 서비스 수준 등을 종합한 '건강 지수'가 가장 높은 곳은 '광주'였다.

의료·취업 분야 전문 인력 충실한 인구 100만 명 이하의 광역시로는 12위 '2019년 기준' 정부 통계 자료를 토대로 지자체별 ▲건강 지표 ▲장면 예방 ▲의료 효율 ▲의사 공급 등 4개 영역에 걸쳐 중·장기 지표를 분석해 점수, 광역구 1년속 진척 위외, 1인칭을 기록했다"고 밝혔다. 엘리오 측은 2011년부터 매년 같은 방식으로 지자체별 건강 수준을 분석해 '엘리오 건강랭킹'을 발표해왔다.

광주는 주민들의 실제 건강 상태를 보여주는 '건강 지표'와 의료 인프라가 종합적으로 보여주는 '의료 공급' 영역에서 모두 1위를 했다. 광주는 의료 인력이 늘어난 4개 수거 눈에 띄게 뛰었고, 2019년 행정자치부에서 발표한 '2019년 10월 말 현재' 광역시 100만 명 이하의 광역시로는 12위(전국 10위)를 기록하며, 인구 대비 의사 수(347명/1만 명)는 전국 최상위권이었다.

방직은 엘리오 대표는 "대체로 좋은 일들이 많이 나오고 있어 '건강랭킹'이 의미가 있을 것"이라고 기대했다. 그는 "필요한 의료 서비스 인

'도시 생활' 유망할 환자 감소 순위

100만명 유망할 환자 수

경기 광명구	1위	490,498
인천 연수구	2위	462,100
서울 구로구	3위	451,513
서울 서대문구	4위	413,930
서울 강동구	5위	401,010
서울 용마구	6위	396,110
서울 용산구	7위	394,000
부산 서구	8위	392,200
서울 강서구	9위	389,510
경기 과천시	10위	381,300

안에 크게 뛰었다. 흡연율(18%)과 비만율(20.3%)도 월 단 전국에서 꼴찌를 보였다.

그런데 유망할 만한 예외였다. 강경구는 인구 10만명 이하의 유망 환자(801명)가 전국에서 다섯째로 많았다. 송파구(6만 명)·서대문구(6만) 등 인구가 10만 명이 넘지만, 국민건강보험의 이윤율 원천을 '미국도 선진국보다 낮은 수준'과 같은 수치가 높은 지역을수록 유망할 환자가 늘어난다는 결론이 나왔다"고 "도시 생활이 늘어난다는 결론"을 내린 것이다. 그는 "도시 생활이 늘어난다는 결론"을 내린 것이다. 그는 "도시 생활이 늘어난다는 결론"을 내린 것이다.

대한민국 건강 랭킹

광역자치단체 16곳, 광역구 11곳, 인구 100만 이하 광역시 11곳

지역	순위	인구	의사환	의사	환자
서울특별시	3위	9,776,000	2,850	7,070	1,542,700
인천광역시	4위	3,141,000	2,085	7,070	1,542,700
경기도	5위	15,820,000	5,925	14,612	3,161,200
충청남도	6위	5,820,000	3,800	12,462	1,147,100
대전광역시	7위	1,784,000	5,925	3,800	1,147,100
경상남도	8위	3,141,000	2,085	7,070	1,542,700
전라남도	9위	3,141,000	2,085	7,070	1,542,700
충청북도	10위	1,784,000	5,925	3,800	1,147,100
경상북도	11위	3,141,000	2,085	7,070	1,542,700
전라북도	12위	3,141,000	2,085	7,070	1,542,700
경기도	13위	15,820,000	5,925	14,612	3,161,200
충청북도	14위	1,784,000	5,925	3,800	1,147,100
충청남도	15위	5,820,000	3,800	12,462	1,147,100
대전광역시	16위	1,784,000	5,925	3,800	1,147,100

지역별 평가항목

항목	평가항목	중요도	지역 순위
건강 지표	기대수명, 기대수명, 건강 지표, 사망률, 생활수준	10%	1위
의료 공급	중·장기 전문 인력, 의료 인력, 의료 인력, 의료 인력	10%	1위
예방	예방, 예방, 예방, 예방	10%	1위
의료 효율	의료 효율, 의료 효율, 의료 효율, 의료 효율	10%	1위
의사 환자	의사 환자, 의사 환자, 의사 환자, 의사 환자	10%	1위

산 좋고 물 맑은 강원도가 꼴찌, 왜?

토탈서비스의 길, 고객이 개척해주었다

병원의 비전을 달성하려면 병원의 전략을 잘 짜는 것만으로는 부족하다. 망치를 가진 자는 망치로, 펜치를 가진 자는 펜치로 문제를 해결하려고 하듯이, 대부분의 컨설턴트는 자신이 가진 장기로 모든 것을 해석하고 해결하려는 경향이 있다. 전략 컨설턴트는 전략적 관점, 인사 컨설턴트는 인사의 관점, 조직문화 컨설턴트는 조직문화의 관점 등 각자에게 익숙한 눈으로만 문제를 보고 해결하려고 한다.

일반적으로 전문법인이나 컨설팅 회사들은 회계, 법률, 건축을 비롯해서 전략, 인사조직, 정보화 등 기능별로 전문화되어 있다. 조직의 문제를 통합적으로 보기 어려운 구조이며, 특정 산업의 고유한 특성을 감안하기도 쉽지 않다. 이런 구조에서는 의미 있는 컨설팅 성과를 도출하기 어려운 게 사실이다. 저자는 의료와 관련된 토탈서비스(Total Service)를 오래전부터 생각해오고 있었다. 그런데 그 길을 현실에서 열어준 것은 바로 고객이었다.

탁월한 경영자였던 모 의료원장님은 전략수립 컨설팅이 끝난 뒤 가진 식사자리에서 뜻밖의 제안을 했다. 대학병원의 분원을 설립하면서 특색 있는 병원을 설계했으면 하는데, 개념설계를 엘리오가 맡아달라는 요청이었다.

일반 설계회사는 병원에 대한 전반적 이해가 부족하고, 병원의 미래 변화를 예측하지 못하며, 설계 과정에서 의료진을 설득하기도 어렵다는 것이다. 또, 설계회사가 다른 병원을 단순히 벤치마킹하거나 시설의 공간배치에 대해서도 의료진의 목소리에 의존하기 때문에 다른 병원과 차이점이 별로 없고, 주장이 강한 진료과의 의견이 많이 반영되어 공간설계가 왜곡될 가능성이 있다는 것이다. 그래서 병원경영 전반에 대한 전문성이 있는 회사가 공간을 설계하고 그 후 설계회사가 상세설계를 하는 게 최상이라는 것이 그 의료원장님 논리의 요지였다.

그 말을 듣고 속이 후련했다. 평소 저자의 생각과 너무나 일치했기 때문이었다. 미래의 변화에 대비하고 차별화된 병원을 원한다면 병원경영과 의료에 대해 전반적인 전문성을 가진 회사가 공간설계를 수행해야 한다. 그 회사는 의료정책

의 변화, 환자와 의사의 동선, 진료 전문화 영역, 진료과별 특성, 환자 추이, 주요 시설별 표준면적, 평균면적 등에 대해 충분한 지식과 경험이 있어야 한다. 그래야 현재는 물론 미래의 시점에서 예상되는 요구도 충족시킬 수 있도록 바람직한 모습을 그려내고 거기에 부응하는 결론을 도출해 낼 수 있다. 이를 토대로 다양한 의료진의 요구를 객관적으로 조정하는 일도 필수적이다.

이런 관점은 인사제도에도 마찬가지로 적용된다. 병원을 경험해보지 못했던 모 인사전문 컨설팅 회사가 병원의 인사조직 프로젝트를 수행한 적이 있었다. 그런데 이 회사가 컨설팅을 수행한 4개월은 진료과나 의료진의 특성, 직종별 애로사항, 다른 병원의 인사제도나 급여체계는 물론이고 병원조직을 이해하기에도 부족한 기간이었다. 그 결과 병원의 특성을 전혀 반영하지 못한 대안이 제시되었고, 구성원 중 어느 누구의 공감도 이끌어내지 못했다. 투입된 인사 컨설턴트의 개인역량의 문제를 떠나 병원의 특성을 알지 못하면 4개월이라는 기간에 문제점을 구체적으로 파악하여 대안을 제시하는 것은 사실상 불가능하다고 본다. 프로젝트를 시작하기 전부터 병원의 인사나 급여제도는 물론 직종별 애로사

항 등을 잘 알고 있고 다른 병원과의 비교자료와 이를 분석할 수 있는 도구가 있어야 소기의 성과를 거둘 수 있다.

엘리오의 프로젝트 경험이 많아지고 고객이 늘어남에 따라 병원과 관련된 서비스 분야가 확장되었다. 비전과 전략을 수립하고, 증축이나 신설 병원을 설계한 후 개원전략을 추진하고, 성과급이나 인사제도를 혁신하고, 콜센터·진료협력센터·건진센터·편의사업 등을 활성화하여 수익을 올리고, 전략적 구매를 통해 비용을 절감하고, 각종 혁신을 지원하는 정보시스템을 구축하고, 브랜드 전략을 수립하는 등 병원의 모든 분야에 대한 경험과 정보를 체계적으로 구축하여 토탈 서비스를 시행할 수 있게 되었다. 대학병원에서 한 개의 프로젝트가 끝나면, 자연스럽게 그다음 프로젝트를 연이어 수행할 수 있는 여건이 갖추어졌다.

컨설팅을 넘어 컨솔빙으로 진화

프로젝트 기간 중이나 종료 후 바로 실행할 수 있는 단기

적 과제는 병원장의 결단만 있으면 대부분 성공한다. 하지만 전략이 여러 개이고, 전략마다 상세한 실행안을 만들어 구성원을 설득해야 하는 과제들은 기대에 못 미치는 경우가 있었다. 한두 번의 결단으로 되는 것도 아니라 실행하는 데 꽤 오랜 시간이 걸리고 정교한 실행전술이 필요하기 때문이다. 실행하는 데 시간이 많이 소요되는 프로젝트를 한 뒤 병원의 역량 문제로 제대로 실행되지 않으면 그때마다 마음을 졸였다. 전략이 실행되지 않으면 성과도 기대할 수 없고 그렇게 되면 결과적으로 컨설팅 회사를 탓하는 말이 돌기도 한다. 게다가 엘리오 컨설턴트들이 쏟은 시간과 열정이 헛일이 되고 보람을 찾을 수 없게 된다.



실행에 어려움을 겪는 회사를 도와 주고 싶어도 단발성 프로젝트가 끝난 뒤에는 줄 수 있는 도움에 한계가 있다. ‘이것 좀 알려달라’는 식의

요구에는 얼마든지 부응할 수 있지만, 실행에 필요한 권한이 없기에 멈춰 선 바퀴를 돌리는 데 직접적인 도움을 주기는 어렵다. 계약기간 중에는 구성원들과의 직접적인 접촉이 정당하지만, 종료 후에는 월권으로 비칠 수 있기 때문이다.

병원의 발전전략을 비롯한 다양한 계획을 수립한 후 실행이 지지부진한 경우를 지켜보면서 저자는 아쉬움이 컸다. 그러던 차에 경영상태가 한계에 직면한 중소병원의 경영자들이 저자를 찾아와 계획 수립과 대안 제시에 그칠 게 아니라 실행도 함께해달라고 요청해왔다. 그중 훌륭한 인품을 가진 이사장과 함께 의기투합하여 궁리한 끝에 새로운 서비스를 만들었다.

장기계약을 하여 계획 수립도 실행도 상시 협력하는 형태다. 병원과 관련해서는 이미 전 영역에 걸쳐 토털서비스를 하고 있었기에 비전 수립에서부터 건축, 인사, 재무, 구매, 정보화 등 모든 서비스를 해당 병원의 여건과 상황에 맞게 함께 계획하고 실행할 수 있었다. 대학병원의 프로젝트를 한 개 수행하는데 보통 3~4개월이 걸리는데, 이는 이런 프로젝트 10여 개에 해당하는 업무이며, 거기에다 각 프로젝트의 실행을 지원하는 업무까지 더해진 것이다. 이처럼 일회성 프로젝트에 그치는 게 아니라 병원과 전문기관이 함께 전반적인 경영 분야에서 부족한 점을 실시간으로 파악하고 해결하여 경영목표를 달성하는 방식이다.

이것이 엘리오의 협력경영 모델인데, 저자는 함께(Con) 논의하고 진단하는(Sulting) 컨설팅(Consulting) 수준을 넘어, 함께(Con) 실행하여 문제점도 해결(Solving)한다는 의미를 담아 컨솔빙(Consolving™)이라고 명명하였다.

협력경영을 하게 되면 다양한 경험과 지식을 가진 총괄컨설턴트가 그 병원에 적합한 전략을 세우고 경영자나 구성원에게 확신을 준다. 각종 전략을 실행하는데 필요한 자료나 정보시스템을 제공하고 실행과제별로 특화된 컨설턴트가 함께 실행하면서 장애요인을 극복할 수 있게 한다. 때로는 최적의 전문가나 전문기관을 소개하기도 하고, 정부나 지자체 등과의 협상을 대리하거나 지원한다.

이와 같이 오랜 경험을 가진 컨설턴트들의 지식과 노하우, 데이터베이스와 정보시스템, 네트워크 등을 총체적으로 활용하니 성공률이 높아질 수밖에 없다. 지금까지는 협력경영을 전국의 대형병원과 중소병원에서 수행하고 있으나, 실행이 더욱 힘든 대학병원에 잘 활용될 수 있도록 고도화하고 있다.

엘리오가 지켜온 사명과 이루어갈 사명

엘리오의 제1의 사명은 우리나라 국민에게 최고의 의료서비스를 제공하고 의료산업의 경쟁력을 높이는 것이다. 지난 20년간 이 사명을 간직해왔고, 향후 20년도 같은 마음으로 달려갈 것이다.

엘리오는 병원이 바로 서야 우리나라의 미래가 밝다는 모토로 꾸준히 달려왔다. 최정상급 병원을 비롯하여 수많은 병원의 경영파트너로서의 역할을 수행해왔다. 경영시스템과 진료시스템을 선진화하여 환자서비스를 제고하고 구성원들이 삶의 보람을 느낄 수 있는 여건과 문화를 만드는 과정이었다. 그 결과 우리나라 병원경영의 전반적인 수준이 높아지고, 우리나라의 Big 4 병원들이 일본의 대표 병원들을 앞서고 해외 선진병원들과 어깨를 나란히 하는 데 일조했다는 자부심과 보람을 가지고 있다. 이미 병원에서 제약사 그리고 그룹사로 고객이 확대되었다. 우리나라 의료산업의 경쟁력을 높이기 위해 의료분야의 신사업을 뜻있는 분들과 함께 고민하고 있다.

의료분야의 컨설팅시장을 개척하는 입장에 있었기에 늘 선두에서 있을 수밖에 없었다. 그래서 병원과 의료산업의 경쟁력을 높이기 위해 ‘병원장은 있어도 경영자는 없다’ 등의 책을 쓰고 정부와 의료기관 그리고 기업 등에서 강의를 통해 프로젝트의 경험을 공유하고 새로운 지식을 전파하고자 했다. 특히 보건정책에 도움을 주고자 ‘병원은 많아도 의료산업은 없다’는 등의 책을 쓰고 청와대, 총리실, 보건복지부 등 중앙부처에 대한 자문활동도 꾸준히 해왔다.



<대한민국 건강랭킹>이란 책을 내고 웹사이트를 운영하여 국민에게 정보를 공개한 것도 이런 취지에서였다. 시군구별로 건강수준을 평가하여 공개함으로써 시도지사나 구청장의 지역

건강에 대한 관심을 환기하고 ‘의료자치(醫療自治)’를 앞당기기 위해서다. 해외에서는 정부나 공공부문이 수행하고 있지만 우리나라에서는 공공부문은 물론 누구도 하지 않기에 엘리오가 처음 시도했다. 이렇듯 의료계가 직면한 문제 해결을 돕고, 의료계 종사자의 업무 여건을 개선하고, 의료계가 더 나은 서비스를 국민에게 제공하는 데 일조할 수 있었던 게 감사할 따름이다.

엘리오의 제2의 사명은 세계에서 찾아볼 수 없는 의료서비스를 창출하여 우리나라로 해외환자, 해외고객을 불러들이는 것이다. 진정한 환자 중심의 진료라 되기 위해서는 제도적, 문화적 변혁이 더 있어야 하지만, 전 세계적으로 치료중심의 의료에서는 많은 발전이 있었다. 그러나 잠재 질환군에 대한 예방의료와 치료 이후의 재활의료, 재생의료에 대해서는 아직 걸음마 수준이라고 할 수 있다. 지금 국내에서는 건강검진센터, 재활치료센터, 건강기능식품 등이 각자의 기능적 변화나 통합적인 시도 없이 개별적 마케팅에 의존하여 중구난방 식으로 시장을 키우고 있다. 세계적으로 경쟁력이 있는 예방과 재활의 균형이 잡힌 의료를 준비하고 실현해야 한다.

이를 위해서는 온라인에서도 치료와 함께 예방, 재활 관련된 정보가 제공되어야 한다. 인터넷에는 건강과 관련된 정보들이 넘쳐난다. 하지만 병원과 의사를 선택하거나 그와 관련된 궁금증을 해소할 수 있도록 신뢰성 있는 정보를 제공하는 사이트를 찾아보기 어렵다. 그동안 축적되었던 경험과 데이터베이스 그리고 의료계의 네트워크를 활용하여 건강 관련 플랫폼을 구축할 예정이다. 이 플랫폼에서 국내외

환자를 위해 질환과 지역별로 개원가, 중소병원, 전문병원, 대학병원, 요양병원, 의사, 간호사, 간병인 등을 망라해서 건강과 관련된 신뢰성 있는 정보를 제공하고자 한다.

엘리오의 제3의 사명은 고령화 시대에 대비하여 미래형 실버타운의 모델인 ‘바이탈 밸리(Vital Valley™)’를 만드는 것이다. 모두가 원해온 생명 연장의 꿈이 실현되어 요즘 사람들은 과거보다 20~30년을 더 산다. 현재 우리나라 50대 이상 부부의 부모님 네 분 중 한 분은 요양시설에 있다. 이들 중 상당수가 ‘허락된 고려장’을 당하고 있다고 한다. 자녀들은 생업으로 노인들을 돌볼 여력이 없고, 뇌졸중이나 치매 같은 경우엔 온 가족이 매달려도 회복시킬 방법을 찾기 어렵다.

일상생활 복귀율이나 회복상태를 평가하지 않고 환자의 등급별로 일정 수가를 지급하는 정부정책도 문제다. 병원들은 환자를 많이 확보해야 적정수익을 확보할 수 있어 치료보다는 환자수에 연연해할 수밖에 없다. 이런 처지에 있는 요양시설에 부모를 맡기고 돌아서면서 가슴에 멍이 들지 않는 이는 거의 없다. 나를 대신해 잘 케어해줄 것이라는 안심보다는 죄스러울 뿐이다. 이런 감정을 추스르기 어려

운 분들이 많을 것이다.

이런 일을 겪게 되면 문득 이게 20년 후 내 모습이 아닐까 하는 걱정애 빠져들게 된다. 요컨대 지금 대한민국은 노인들이 병이 들어도 제대로 된 치료와 재활을 지원해주지 못하고 있다. 경제성장을 이끌고 꼬박꼬박 세금을 낸 세대에게 국가가 마땅히 해야 할 도리를 못하고 있다.

이는 가난한 사람들만의 문제가 아니다. 제대로 된 시스템이 마련되지 않으면 누구도 피해 가기 어려운 게 고령화 시대의 의료, 복지 문제다. 선진국들은 오래전부터 고령화된 국민을 행복하게 할 수 있는 시스템경쟁을 벌이고 있다. 대한민국도 그 대열에 합류해야 한다. 예방을 통하여 건강수명을 늘리고 말년까지 행복하게 지낼 수 있게 제도를 만들고 관련 산업을 일으켜야 한다. 이런 중차대한 국가적 과업이 지연되고 있는데, 정부가 해주기만을 마냥 기다릴 순 없다. 엘리오는 고령화와 관련된 연구와 저술을 통해 국민적 공감대를 형성하려고 한다. 또한 고령화에 대비한, 의료가 융합된 건강타운과 의료클러스터의 모델을 창출하는 데 혼신의 노력을 하고자 한다.

이미 작년에 5.5만 평에 이르는 부지에 3조 원이 넘는 사업비 규모를 가진 선진국형 의료클러스터를 추진한 바 있다(그림 15). 고령화에 대비하고 의료산업의 미래를 밝힐 신개념 의료타운인 바이탈 밸리를 계획하고 이를 실현할 구체적인 방안을 제안하였다.

그림 2. 바이탈 밸리(의료클러스터) 조감도



의료클러스터에 존재할 각종 시설의 운영사업자를 국내 1위의 기관들로 컨소시엄을 구성하거나 협약을 맺은 것은 국내 최초로 있는 일이다. 특히 컨소시엄에 참여한 모든 기관이 자신의 업무에 대한 정상적인 보수만 받고, 개발이익의 전액을 병원과 의료클러스터를 구현하는 데 투입하기로 합의한 것도 처음 있는 일이다. 자신들의 기관에 당장의 이익이 떨어

어지지 않음에도 누군가 나서서 우리나라의 미래를 대비해 주기를 바라는 마음에서 흔쾌히 참여의사를 표시해주었다.

선진국형 의료클러스터의 첫발을 내딛으려면 경쟁을 넘어 의료기관 간 초협력이 필요하다. 한 병원의 힘만으로는 구축하기 어려운 대규모 우수 의료진의 수급, 의료품질의 조기 안정화를 위해 연세대·고려대·경희대의 국내 최상위 대학병원과 비대학병원 중 병상규모로 2위인 세명기독병원, 그리고 해외환자 유치와 의료진 교류를 위해 사우디에서 가장 큰 의과대학을 운영하고 6개국, 16개의 병원을 운영하는 중동 최대의 병원그룹인 알 베타지가 동참했다.

3.6조 원의 재원 조달을 위해 국책은행인 KDB산업은행, 자산규모 1위인 신한은행, 부동산금융의 강자인 메리츠증권이 참여했고, 의료클러스터 전역에 인프라를 구축하기 위해선 네이버 클라우드, 전반적인 사업진행을 위해 엘리오앤컴퍼니 등이 컨소시엄에 참여하였다.

최고의 시공품질과 최상위 주거브랜드를 가진 시공능력 1위, 3위의 삼성물산과 DL이앤씨(舊 대림산업), 헬스케어

서비스의 디바이스 설계 선두주자인 삼성전자, 국내 최상급 호텔 9곳을 갖춘 조신포털앤리조트, 스타필드와 신세계백화점의 신세계프라퍼티, 친환경적인 공간 구축에 강한 K-Weather, 헬스·바이오기업 분야에서 국내 최다 투자실적을 보유한 IMM인베스트먼트, 바이오기반 건강기능제품 1위 기업인 CJ제일제당, 국내 1위 의약품 위탁생산 기업인 제뉴원사이언스, 의공학에 강한 포항공과대학, 미생물학 분야 세계 28위인 겐트대학교(벨기에) 등이 흔쾌히 참여의사를 밝혔다. 촉박한 시간에도 함께 뜻을 모아주신 기관들과 관계자들에게 진심으로 감사드린다. 지금도 그때의 경험과 성원에 힘입어 다른 지역에서 의료복합단지의 개발을 주도적으로 추진하고 있다.

그림 3. 바이탈 밸리의 상징인 IT 컨트롤 센터와 의료복합 주거공간



선진국에도 등급이 있다. 후진국에 싼 제품을 수출하는 것, 선진국에 싼 제품을 수출하는 것, 후진국에 비싼 제품을 수출하는 것, 선진국에 비싼 제품을 수출하는 것, 선진국에 문화, 지식과 서비스를 수출하는 순서로 선진국 순위는 더 높아진다. 우리나라는 이미 가전제품, 화장품, 핸드폰 등을 선진국에 고가로 수출하고 있어 선진국으로 가는 길에 서 있다. 여기서 더 나아가 음악, 예술, 체육은 물론 다양한 문화를 해외에 전파하고 있다. 김구 선생이 말한 문화강국의 꿈이 이루어지고 있다. 이제 지식과 건강과 관련된 제품, 서비스, 시스템을 수출하는 새로운 길을 열어젖혀야 한다.

지금까지 공공부문과 의료산업의 현장에서 쌓아온 엘리오의 지식과 경험 그리고 우리의 향후 노력이, 기품 있는 선진 대한민국을 만드는 데 일조할 수 있기를 소망한다. ‘한강의 기적’을 이룬 우리 국민들이 마지막 순간까지 인간적인 존엄을 지키며, 더 행복한 삶을 누리는데 엘리오가 작은 디딤돌이 되겠다는 다짐도 함께 드린다.

길이 끝나는 곳에서도 길이 되는 사람이 있다.

「정호승 시인의 '봄길' 中」



ELIO & COMPANY
Envisioning Light Is On