

醫療保險組合의 經營評價 現況과
發展方向

- 地域醫療保險을 中心으로 -

李 忠 燮

韓國保健社會研究院

머 리 말

1989年 7月 全國民醫療保險이 施行된 이래 6年の 세월이 경과하였다. 이제 醫療保險制度는 적용대상의 확대와 제도의 안정적 정착에 주력하던 시기를 지나 제도의 質的 成熟을 指向해야 하는 發展期에 들어선 것이다. 制度의 內實化를 다지고, 명실공히 國民便益을 도모하는 醫療保險으로 거듭나야 할 時期인 것이다.

醫療保障制度 全般에 걸친 改革을 위해 1994년 1월에 구성되어 6월까지 운영된 醫療保障改革委員會는 醫療保險組合에 대한 經營評價제 도입을 주요 改革課題中的의 하나로 選定한 바 있고, 이에 따라 醫療保險聯合會에서는 1995년 9월부터 372개 職場 및 地域醫療保險組合을 대상으로 經營評價를 실시하게 되었다.

國際化와 開放化의 물결은 이 社會의 어느 部門도 例外가 될 수 없는 嚴然한 現實로 다가서 있고, 마야호로 無限競爭의 原理는 이 時代의 核을 이루는 패러다임(paradigm)으로 자리잡고 있다. 經營評價는 이와같은 시대적 흐름에 能動的으로 대처하기 위해, 醫療保險 制度管理에 競爭體制를 도입하여 經營改善 努力 및 經營能力 提高를 통한 經營合理化로 국민부담을 경감시키고, 복지서비스 능력의 향상 및 편익증대를 指向하는 具體的 實踐方案의 하나로 把握될 수 있다.

本 研究는 經營評價의 理論的 模型을 구축하고, 이에 依據하여 經營評價制의 分析·評價를 시도하고 있다. '評價를 위한 評價'를 뛰어넘어서, 制度管理의 效率性 增進을 制度的으로 달성할 수 있는 評價體系를 제시하고, 구체적인 실천방안을 모색하고 있다. 나아가 經營評價制가 指向해야 할 中長期 構想을 기초로 自律經營과 責任經營이 調和를 이

루는 보다 次元 높은 制度管理 方案을 제시하고 있다.

本 研究는 保健福祉部를 비롯한 政府機關의 政策立案者와 醫療保險聯合會 등 關聯 團體 擔當者, 그리고 關聯 學界 專門家들에게 유용한 理論的·實踐的 情報과 資料를 제공하고 있고, 특히 醫療保險組合 關係者에게는 經營評價에 대한 解釋과 經營診斷 技法 그리고 經營戰略 堅立에 관한 情報를 제공하고 있다. 따라서 關係 專門家와 政府部處의 擔當者, 그리고 被評價者인 醫療保險組合 關係者들에게 一讀을 권하고 싶다.

研究者는 本 研究報告書를 作成함에 있어 資料協助와 助言을 아끼지 않으신 保健福祉部の 保險政策課 및 保險管理課 關係者 여러분들과, 醫療保險聯合會의 醫療保障研究室 關係者, 그리고 經營評價課 여러분들께 감사를 표하고 있다. 또한 經營評價設計委員 여러분과 經營評價委員들에게 얻은 많은 가르침에 감사하고 있고, 本 研究와 關聯하여 개최된 政策協議會에서 귀중한 忠告를 해주신 參席者 여러분들께도 고마움을 표하고 있다. 研究者는 上記한 여러분들의 助言과 意見은 本 報告書에서 발견될지도 모를 誤謬나 論理의 飛躍과 無關하며, 결국 研究者의 靛임을 깊이 인식하고 있음을 밝히고 있다. 또한 原稿를 읽고, 귀중한 論評을 해 준 本院의 노인철, 최병호, 홍정기 박사와 아울러 자료수집과 정리에 수고를 아끼지 않은 김수봉, 류미녀 주임연구원에게도 감사를 표하고 있다.

끝으로 本 研究報告書의 內容은 研究者의 意見이며 本院의 公式見解가 아님을 밝혀 둔다.

1995年 12月

韓國保健社會研究院

院長 延 河 清

目 次

要約 및 政策提案	11
I. 序 論	21
1. 研究의 背景	21
2. 研究의 目的	23
3. 研究의 內容 및 方法	25
II. 經營評價의 理論的 構成	27
1. 經營評價의 一般原則	27
2. 醫療保險組合의 經營과 評價	30
가. 醫療保險組合의 經營	30
나. 合理的 評價體系	33
3. 評價與件과 評價項目	49
가. 評價與件	49
나. 評價項目 및 配點	51
4. 點數轉換體系와 綜合點數	53
가. 點數轉換體系	53
나. 綜合點數의 解釋	56
III. 經營評價制의 適用과 結果	58
1. 1995年度 經營評價 體系	58
가. 1995年度 經營評價의 目的	58
나. 1995年度 經營評價의 基本方針	58
2. 評價項目別 模擬適用結果	60
가. 醫療保險의 財政 安定性(F1)	60
나. 管理運營의 效率性(F2)	67
다. 賦課目標額의 達成度(F3)	71
라. 給與管理의 能動性(F4)	77
마. 組合經營의 改善과 發展(F5)	83

IV. 經營評價制 分析	92
1. 經營評價의 基本條件	92
2. 評價의 客觀性	93
가. 評價群別 綜合點數	93
나. 評價群別 順位(rank)의 決定項目	95
다. 評價群別 綜合點數(TS)의 決定項目	99
3. 評價群 分類의 合理性	105
가. 經營環境要素의 影響	105
나. 點數調整	108
4. 評價의 合目的性	109
가. 保險管理 政策의 優先順位 選定	109
나. 組合의 經營診斷 및 經營戰略	112
다. 經營過程에 대한 評價	115
라. 職務滿足度·被保險者滿足度 評價	118
5. 評價의 效果性	119
가. 1995年度 經營評價結果 措置	119
나. 點數와 順位	120
V. 經營評價의 中長期 構想	124
1. 競爭體制와 經營能力	124
가. 競爭體制	124
나. 經營能力과 自律經營	127
2. 經營評價의 中長期 發展 方向	130
가. 經營評價體系의 原則	130
나. 組合經營의 方向	134
다. 長短期 經營評價의 構想	136
VI. 結論 및 政策提案	141
參考文獻	152
附 錄	155

表 目 次

〈表 II- 1〉	經營環境要素의 設定	43
〈表 II- 2〉	經營環境要素의 加重值	45
〈表 II- 3〉	評價群別 評價項目 및 配點	52
〈表 III- 1〉	財政安定部門의 評價群別 平均點數	61
〈表 III- 2〉	財政自立度 適正性 項目의 模擬適用結果	63
〈表 III- 3〉	累積積立金 保有實績 項目의 模擬適用結果	65
〈表 III- 4〉	資金運營의 收益性 項目의 模擬適用 結果	66
〈表 III- 5〉	管理運營의 效率性 部門의 模擬適用結果	67
〈表 III- 6〉	事業豫算 執行實績 項目의 模擬適用結果	69
〈表 III- 7〉	管理運營費 節減實績 項目의 模擬適用結果	71
〈表 III- 8〉	賦課目標額 達成度 部門의 模擬適用結果	72
〈表 III- 9〉	賦課設計의 適正性 項目의 模擬適用結果	73
〈表 III-10〉	賦課目標額 達成度 項目의 模擬適用結果	75
〈表 III-11〉	滯納保險料 徵收努力 項目의 模擬適用結果	77
〈表 III-12〉	給與管理의 能動性 部門의 模擬適用結果	78
〈表 III-13〉	葬祭費支給 項目의 模擬適用結果	79
〈表 III-14〉	本人負擔還給金 支給實績 項目의 模擬適用結果	80
〈表 III-15〉	不當給與 摘發努力 項目의 模擬適用結果	82
〈表 III-16〉	不當給與 還收努力 項目의 模擬適用結果	83
〈表 III-17〉	弘報事業 實績 項目의 模擬適用結果	87
〈表 IV- 1〉	評價群別 平均點數	94
〈表 IV- 2〉	順位 決定項目(實績值)의 回歸式	96
〈表 IV- 3〉	順位 決定項目(點數)의 回歸式	98
〈表 IV- 4〉	綜合點數 決定變數의 回歸式(A群)	100
〈表 IV- 5〉	綜合點數 決定變數의 回歸式(B群)	101
〈表 IV- 6〉	綜合點數 決定變數의 回歸式(C群)	102

〈表 IV- 7〉	綜合點數 決定變數의 回歸式(D群)	103
〈表 IV- 8〉	綜合點數 決定變數의 回歸式(E群)	104
〈表 IV- 9〉	評價指標에 대한 經營環境要因의 回歸分析 結果	106
〈表 IV-10〉	評價群別 經營環境要因의 平均值	107
〈表 IV-11〉	經營環境要因의 綜合點數에 대한 回歸式	109
〈表 IV-12〉	評價群別, 評價部門別 平均點數	111
〈表 IV-13〉	評價項目別 標準化係數	113
〈表 IV-14〉	評價群別 順位 및 點數	121
〈表 V- 1〉	經營評價의 長短期 構想	138

圖 目 次

[圖 II-1]	經營의 機能	32
[圖 II-2]	經營環境 效果	39
[圖 II-3]	評價群 分類圖	46
[圖 II-4]	醫療保險組合의 經營活動	50
[圖 II-5]	點數轉換體系	53
[圖 III-1]	1995年度 經營評價의 構造	59
[圖 V-1]	經營評價 領域과 競爭市場 領域	126
[圖 V-2]	經營能力과 經營活動의 關係	128

附表目次

〈附表 I-1-1〉	綜合點數에 대한 實績値의 彈力度(A群) ……………	157
〈附表 I-1-2〉	綜合點數에 대한 實績値의 彈力度(B群) ……………	158
〈附表 I-1-3〉	綜合點數에 대한 實績値의 彈力度(C群) ……………	158
〈附表 I-1-4〉	綜合點數에 대한 實績値의 彈力度(D群) ……………	159
〈附表 I-1-5〉	綜合點數에 대한 實績値의 彈力度(E群) ……………	159
〈附表 I-2-1〉	評價項目別 點數와 實績値의 回歸式(A群) ……………	160
〈附表 I-2-2〉	評價項目別 點數와 實績値의 回歸式(B群) ……………	161
〈附表 I-2-3〉	評價項目別 點數와 實績値의 回歸式(C群) ……………	162
〈附表 I-2-4〉	評價項目別 點數와 實績値의 回歸式(D群) ……………	163
〈附表 I-2-5〉	評價項目別 點數와 實績値의 回歸式(E群) ……………	164

要約 및 政策提案

1. 要約

가. 經營評價制의 基本構造¹⁾

1) 目的: 組合의 經營合理化로 국민부담 경감 및 복지서비스 증진

2) 基本方向

- 組合間 競爭風土를 조성하여 經營改善 努力 및 經營能力 제고
- 創意的·積極的 업무수행 유도
- 被保險者에 대한 서비스 능력의 향상 및 편익 증대
- 評價結果에 따른 褒賞과 經營指導를 통한 평가관리

3) 評價原則

- 평가의 공정성 및 형평성 확보를 위해 經營環境이 유사한 組合끼리 評價群으로 分類하여 相對評價 실시
- 經營全般을 재정안정, 관리운영, 보험료부과징수, 급여관리, 경영 개선의 5개 부문으로 구분하여 실시
- 評價項目의 성격에 따라 평가방법은 絕對評價方式, 相對順位 比較方式, 5等級 相對評價方式을 選別的으로 적용

4) 評價基準 年度

- '94년 회계년도 실적을 기준으로 평가

1) 1995년 9월 경영평가 실시를 위해 조합에 배포된 의료보험연합회의 「'95 의료보험조합 경영평가 지침(지역의료보험조합)」에 수록된 내용을 요약한 것임.

5) 經營評價 結果 措置

- 우수조합(상위 5%)에 대하여 경영우수상 수여 및 임직원에 대한 褒賞金 支給, 대표이사의 평가년도 퇴직금 지급기준율을 3.0으로 상향 적용, 모범직원에 대한 海外 醫療保險制度 견학 기회 부여
- 미진조합(下位 5%)에 대하여는 특별관리 대상으로 選定, 중점적 지도·관리토록 하고, 차기 평가시 미진사항의 개선여부 재점검

6) 經營評價의 活用

- 우수조합의 경영사례 또는 經營改善 努力 등은 전조합에 적극 권장·장려
- 普遍的인 脆弱部分은 醫療保險聯合會 관련부서에 통보하여 대책을 강구토록 하고, 그 결과조치를 정기적으로 점검관리
- 최종분석된 評價結果를 책자화하여 모든 組合에 공개하여 각 組合 스스로 脆弱部分을 파악하고, 우수조합의 經營情報를 취득토록 안내

나. 經營評價制 分析結果

1) 競爭體制의 活性化 效果

- 기본적으로 經營評價制의 실시는 組合間 경쟁을 活性化하고, 經營改善 努力을 유도하는 것으로 평가됨²⁾.
- 競爭體制의 效果性을 높이기 위해서는 현행의 報償水準을 상향 조정하고, 보다 많은 組合이 經營評價와 關聯될 수 있도록 중간 그룹 組合에 대한 격려제도를 개발하여야 할 것임.

2) 한국보건사회연구원에서 1995. 12. 14일에 개최된 정책협의회에 참석한 6명의 조합 실무자(총무부장 및 업무부장)들의 일관된 의견임.

2) 評價의 合理性

- 大都市, 中小都市, 郡地域을 단위로 하는 1차分類는 피평가자인 組合들로부터 대체적으로 호응을 얻고 있으나, 동일 지역의 經營環境要因에 따른 2차分類는 經營環境要因에 대한 組合間 해석과 이해에 따라 수용도에 차이가 있음.
- 특히, 經營實績과 經營環境要因간의 관계가 사전적으로 예상한 방향과는 반대의 결과로 나타나는 경우가 몇몇 評價項目에서 발견됨.
- 따라서 평가의 합리성 제고를 위해 評價群 分類에 관한 綜合的 再檢討가 요구됨.

3) 相對評價體系

- 기본적으로 組合間 相對評價體系를 적용하고 있으므로, 실제 組合의 經營水準에 관한 해석에 한계를 지님.
- 아울러 經營實績의 미미한 차이도 순위의 유의한 차이를 초래하는 모순을 안고 있음(1995년도 經營評價 결과에 따르면, 심한 경우 100점 만점에 0.006점이라는 點數差에 의해 순위 차이가 나고, 이에 의해 격려금 지급대상에서 제외되는 경우가 있음).
- 評價技法의 개발을 통해 相對評價에서 絕對評價體系로의 漸進的 移行이 요망됨.

4) 評價의 效果性

- 評價點數에 대한 決定變數(評價項目)는 評價群別로 상이한 것으로 나타나며,
- 이는 기본적으로 評價群別로 실적치의 相對的 격차정도가 상이하고, 실적치의 변이정도가 점수로 전환되는 과정에서 評價群別로 차이를 보이기 때문임.
- 따라서, 評價群別로 評價項目 비중의 차별화를 확대하여 評價結果가 經營實績을 합리적으로 대변할 수 있도록 해야 함.

5) 評價의 合目的性

- 1995年度 經營評價 指針書上 評價結果의 活用에 대한 具體的 實行方法이 明示化되어 있지 않음.
- 따라서 本 報告書에서 提示하고 있는 바와 같이 經營評價를 통하여 組合別 經營診斷 및 그에 상응하는 經營戰略 豎立體系를 적용하여야 할 것임.
- 評價의 還流(feed-back)效果를 높이기 위해서는 상기한 經營戰略 項目에 대한 組合의 改善努力 및 成果에 대한 평가를 次期評價時 評價項目으로 設定해야 함.
- 經營診斷 및 戰略 豎立體系의 效果性은 評價時點을 評價對象 年度와 가능한 한 일치시켜야 함(현재와 같이 評價對象 年度와 評價時點間에 1년의 時差가 존재하는 체계하에서는 脆弱部門에 대한 문제제기가 適時性을 갖추지 못함).

6) 被保險者 서비스滿足度 및 職務滿足度 評價

- 經營評價制의 설계완료 시점이 '95년 6월이었음을 감안하면, 평가초년도에는 대규모 조사사업이 요구되는 被保險者 서비스滿足度 및 職務滿足度 評價가 시행상 곤란하다는 기술적 측면이 인정됨.
- 그러나, 보다 근본적인 문제점은 이들 項目에 부여된 배점이 100점 만점에 3~4점에 불과하다는 것으로서, 綜合的 評價를 指向하기 위해서는 이들 項目에 대한 비중의 상향조정이 요구됨.

7) 經營評價의 中長期 構想

- 보험관리제도의 效率性 提高를 통하여 自律·責任經營體制를 구축하기 위해서는 經營評價制의 연차적 수정과 보완이 요구됨.
- 따라서 本 報告書는 經營評價를 醫療保險制度의 환경변화에 대응한 能動的 對處體系로 인식하고 中長期 構想을 제시하고 있으

며, 이를 통해 향후 經營評價制의 發展方向을 제시함.

2. 政策提案

가. 評價群 分類의 再檢討

- 1) 評價群 分類는 組合間 相對的 利益의 상충을 야기하고 이에 따라 評價結果에 대한 組合間 受容性에 차이가 발생함. 따라서, 評價群 分類의 타당성 및 객관성 확보를 위한 綜合的 검토가 요구됨.
- 2) 실적치의 組合間 偏差가 거의 없고, 絶對評價方式을 적용하는 경우 組合間 點數에는 더욱 편차가 줄어들게 되어 經營環境要因을 감안 하여 評價群을 나누어야 하는가에 대한 명료한 기준제시가 어려움.
- 3) 經營環境要因에 의한 2차분류를 평가실시전에 결정할 것이 아니라 평가사업에 따라 수집된 基礎資料에 의거 환경요인들의 影響程度를 綜合的으로 파악하고 여기에 입각하여 評價群의 設定與否를 결정해야 함.
- 4) 經營環境要因들 사이의 相對的 比重도 현재와 같이 組合에 대한 설문을 근거로 할 것이 아니라, 回歸分析을 통해 해당 評價項目의 相對的 重要도를 감안한 影響程度를 彈力值(elasticity)로 환산하여 적용해야 함.
- 5) 評價群에 따라 작게는 35개, 많게는 56개 組合이 하나의 評價群을 형성하여 評價群內의 順位에 대한 해석을 달리하게 할뿐만 아니라, 評價結果에 대한 受容性을 低下시킴. 따라서 評價群別로 組合數를 均等化하고, 評價群別로 特異組合에 대한 別途 處理方案을 강구하여야 함.

나. 經營診斷 및 經營戰略 提示體系

- 1) 全般的 經營實績이나 結果를 綜合點數나 順位로 확인할 수 있고, 보다 세부적으로 評價項目別 相對優位의 判別이 可能하도록 經營 評價結果가 公표되어야 함.
- 2) 順位에 의한 褒賞 및 經營指導의 結果 야기될 수 있는 피평가자들의 順位 향상에만 主력하는 跛行的 行動樣式이 발생 可能性을 최소화하여야 함.
- 3) 이를 위해서 평가자는 개별 조합마다 항목별 실적치의 標準化係數에 대한 情報를 제공해야 하고, 이를 통해 各 組合은 評價項目別 相對的 優位와 劣位를 비교할 수 있고, 이를 바탕으로 차후의 經營戰略의 優先順位를 합리적으로 수립할 수 있는 制度的 裝置가 요구됨.
- 4) 표준화계수를 기준으로 하는 經營戰略의 수립과정에서 첫째, 評價項目間 相對的 重要도, 둘째 評價指標의 특징이 고려되어야 함.
- 5) 표준화계수에 의한 相對劣位 項目을 집중적으로 개선토록 유도하는 評價體系 구축을 위해, 차기의 평가에서는 組合別로 脆弱項目에 대한 改善程度를 評價項目에 추가하여 점수를 가감하는 방안이 바람직함.

다. 經營評價의 豫示性

- 1) 評價結果의 발표와 아울러 그 결과에 기초하여 분석되고 결정된 次期 經營評價의 중점사항을 공개하여 정책적 優先順位에 입각한 經營改善 努力이 組合들로부터 能動的·積極的으로 유발될 수 있도록 해야 함.

- 2) 이러한 평가의 예시성을 바탕으로 組合은 점차적으로 자율경영 체제의 관리능력을 높이고, 보다 정책목표에 부합되는 합리적 經營能力을 배양할 수 있음.

라. 評價項目의 調整

- 1) 組合別 長點을 살리고, 短點을 보완할 수 있도록 經營評價體系가 운영되어야 함.
- 2) 經營評價를 통해서 評價群마다의 評價部門別 不均衡을 解消하고, 組合經營 전반의 수준 향상을 위해서는 評價部門間(혹은 評價項目間)의 점수 조정이 요구됨(단, 이러한 조정과정은 經營評價의 연속성을 전제로 하여 현재의 評價結果를 차기의 評價體系에 반영하는 연결체계가 구축되어야 함).
- 3) 組合이 能動的으로 개선의지를 가지고 수행할 수 있는 評價項目의 비중을 높여서 全般的인 經營改善 效果를 얻을 수 있도록 체계화되어야 함. 동시에 評價指標가 經營與件에 의해 좌우되지 않도록 조정되어야 함.
- 4) 評價結果에 따른 순위가 해당 組合의 全般的 經營能力을 일관되게 표현하고 있다고 해석하는 데는 한계가 있음. 또한 評價群別로 比較優位의 평가부문이 각각 다르게 나타나고 있는 데, 이는 보험관리 정책에 있어서도 評價群別 특성을 감안한 선별적 관리가 필요함을 시사하고 있음.
- 5) 經營評價 結果의 活用度 提高를 위해서는 評價體系 자체를 相對評價에서 絕對評價 體系로 移行해야 하며, 이는 철저한 준비단계를 거쳐 중장기 계획에 의해 실시되어야 함.
- 6) 評價結果를 거시적 정책목표와 조화시켜야 함. 즉, 項目別 배점비

중을 의료보험정책이라는 거시적 측면에서 검토하여 順位나 綜合點數의 결정에 커다란 影響을 주는 項目으로 집중되는 改善努力의 역기능을 통제·조절해야 함.

마. 點數轉換體系

- 1) 點數轉換體系 특히 絕對評價 方式이나 強制配分 方式은 유의하지 않은 조합간 실적치의 차이를 유의한 評價結果(순위 혹은 종합점수)의 차이로 나타나게 할 가능성을 내포하고 있음.
- 2) 따라서, 앞으로 相對評價에서 絕對評價로의 전환을 모색하는 과정에서 點數轉換體系가 組合間 經營實績의 차이를 왜곡시킬 수 있는 가능성을 최소화해야 함.
- 3) 이를 위해서는, 目標值의 超過部分에 대해서도 未達部分에 相應하는 減點體系를 적용해야 할 것임.

바. 點數調整

- 1) 평가군 분류의 객관성을 보완하기 위해 사후적으로 경영환경요인을 감안하여 점수가 조정되도록 경영평가제가 설계되어 있음. 그러나 환경요인의 실적치에 대한 회귀분석결과에 의하면, 모형의 전체적인 설명력도 낮을뿐만 아니라, 현실적으로 經營環境要因 設定時 세운 假定과 違背되어 설득력이 없는 것으로 나타남.
- 2) 따라서, 回歸式을 통한 점수의 조정은 문제의 해결이라기보다는 추가적인 문제 발생의 소지를 안고 있으므로, 點數調整에 보다 신중해야 함.

사. 過程評價體系의 構築

- 1) 경영의 ‘실적’에 대한 평가와 병행하여, ‘과정’에 대한 평가방법의 하나로서 제시될 수 있는 것이 經營診斷 結果로 수립된 經營戰略의 완성도를 평가할 수 있는 체계를 구축하는 것임.
- 2) 즉, 組合마다 經營改善 努力이 우선적으로 경주되어야 할 項目이 經營診斷을 통해 제시되고, 이 部分의 改善程度를 평가하여 점수를 가감하는 방법이 고려되어야 함.
- 3) 이러한 방법은 제시된 經營目標를 效果的으로 추구하고, 組合의 經營能力을 집약하여 改善效果를 可視化할 수 있는 經營能力을 평가하게 됨으로써 經營의 實績뿐만 아니라 過程까지도 평가할 수 있는 체계로 작용하게 됨.

아. 評價時點의 調整

- 1) 현재의 評價體系는 T期の 經營實績이 T+1期에 평가되고, 評價結果는 T+1期の 끝무렵에 발표되게 되므로, T+1期에 제시된 經營改善 우선 項目에 대한 組合의 努力이나 能力이 발휘되는 것은 T+2期가 됨.
- 2) 결국 T+1期에는 經營評價의 結果로 제시되게 될 T期の 契約항목에 대한 情報없이 組合의 經營이 이루어지게 될 것이고, T+1期の 經營評價에서는 經營改善을 위한 組合의 集約된 努力의 結果를 평가할 수 있는 논리적 근거가 없음.
- 3) 따라서, 현재의 평가시점을 조정하지 않고는 구조적으로 經營評價의 還流效果(feed-back effects)의 실현이 극히 어렵다고 보아야 함.
- 4) 현실적으로 ‘결산서’ 등 객관적 評價資料 확보라는 측면에서 평가

시점을 앞당기는 데는 한계가 있으나, 기술적으로 T期の 평가를 T+1期初에 완료할 수 있도록 조정되어야 함.

자. 同率賦與 및 中位組合에 대한 激勵體系

- 1) 점수의 미미한 차이에도 불구하고, 상대적으로 결정될 수 밖에 없는 순위에 입각한 유인체계(incentive system)의 적용은 피평가자에게 반발요인을 제공하게 됨.
- 2) 따라서, 綜合點數의 소수점 이하를 切上하거나 반올림하여 동점인 경우에는 동률을 부여하는 조치를 제안함.
- 3) 이는 포상대상 조합수를 늘이고, 제재대상 조합수를 줄이게 되는 효과를 가져오며, 따라서 褒賞所要費用의 증가라는 문제가 있으나, 보다 많은 조합에게 격려와 사기진작을 유도할 수 있는 效果면에서 더 유리할 수 있음.
- 4) 아울러, 經營診斷에 따른 組合別 脆弱部分의 개선결과가 현저하거나, 項目別로 가장 뛰어난 실적을 보인 조합에 대해서는 격려금의 지급이 이루어져야 함.
- 5) 이를 통해, 현재 일률적으로 上下位 5% 정도를 제외한 나머지 조합들의 평가에 대한 관심도를 높혀 그만큼 經營評價의 波及效果를 증가시킬 수 있음.

I. 序論

1. 研究의 背景

1977年 7月 500人 以上 事業場 勤勞者를 대상으로 醫療保險을 시작하여 12년만인 1989년 7월 都市地域醫療保險이 實施됨으로써 全國民 醫療保險制度³⁾가 施行된 지도 6년 반이 되었다. 보통 60~70년의 세월이 걸렸던 다른 나라의 예에 비추어 보면, 그동안 우리나라가 얼마나 숨가쁘게 全國民醫療保險制度의 완성을 위해 달려왔는가를 가늠할 수 있다. 어떠한 제도든 그 정착과 발전을 위해서는 시간과 努力이 요구된다. 이점에서 醫療保險制度의 급속한 量的 膨脹속에는 그만큼의 質的 熟成의 未備라는 문제가 內在되게 된다. 이러한 兩面性은 醫療保險制度에서 얻게 되는 便益(benefit)에 대한 費用(cost)으로 파악될 수 있다. 이제 우리는 제도의 비용절감 즉, 의료보험의 질적 완성도를 높이기 위한 努力이 요구되는 시점에 와있다.

의료보장제도 전반에 걸친 개혁을 위해 1994년 1월에 구성되어 6월까지 운영된 醫療保障改革委員會⁴⁾는 醫療保險組合에 대한 經營評價制 도입을 주요 개혁과제 중의 하나로 選定한 바 있고, 의료보험연합회⁵⁾는 경쟁원리를 적용하여 經營改善 동기부여와 의료보험관리의 效率性 증진을 指向하는 經營評價制의 실시방안을 제시한 바 있다. 이에 따라

3) 1989년 7월 도시지역의료보험이 실시됨으로써, 직장조합 154개, 공교 1개, 군지역조합 137개 그리고 시지역조합 117개를 더한 총 409개에 이르는 의료보험조합을 통한 전국민의료보험이 시작되었다.

4) 의료보장개혁위원회, 『의료보장개혁과제와 정책방향』, 1994. 6.

5) 의료보험연합회, 『의료보험조합 경영평가제 연구보고서』, 1995. 5.

1995년 9월부터 372개 조합(職場組合 145개, 地域組合 227개: '95년 9월 기준)을 대상으로 실질적인 경영평가 작업이 시작되었고, 12월말 그 결과가 발표될 것으로 알려지고 있다.

실제에 있어서는 1991년도부터 '組合運營評價'가 실시되어 왔다. 그러나 운영평가는 주로 제도의 정착 가능성, 즉 조합운영에 있어서의 규정의 준수와 재정의 안정을 강조하게 된다. 90년대의 초반부는 제도 운영에 있어서 組合職員들의 조합관리 방법과 행정수행 능력의 숙지 시기인 동시에 시행착오를 겪는 시기이기도 하다. 물론, 직장조합의 관리경험을 갖춘 상당수 인력들이 옮겨와 의료보험조합 관리의 노하우(know-how)가 상당부분 지역조합에 유입되었다. 그러나 1년 반만에 약 일만삼백여명을 조합인력으로 확보하는 과정⁶⁾에서 의료보험 관리에 적절한 능력과 지식을 갖춘 인적자원의 수급이 이루어졌다고 단언할 수 없는 시기이었다.

이제 全國民醫療保險이 시작된 지 6년이 경과했다. 지금은 폐지되었으나, 개정 이전의 醫療保險 組合의 代表理事 被選資格條件에 '組合에 2급으로 6년 이상 재직한 者'라는 조항이 있었다. 즉, 1995년 7월을 기준으로 할 때, 그 동안의 기간은 全國民醫療保險 出帆 當時, 부장급인 2급으로 組合業務를 시작한 이들이 한 組合을 관장하는 대표이사가 될 수 있는 경륜과 경험을 쌓은 시기로 해석될 수 있을 것이다.

보험관리의 행정능력이 확보되고, 자체적으로 필요인력의 확보가 가능한 현 시점에서 組合에 대한 평가는 초기의 運營評價體系와는 그 궤를 달리해야 할 것이다. 이제 열차는 본궤도에 들어선 것이다. 따라서 組合에 대한 평가에 있어서도 조합관리의 가능성 여부에 머물 것이 아니라, 각 組合마다 처한 각기 상이한 운영여건에 얼마만큼 效果

6) 1988년도 郡地域組合에 약 5천 9백명, 1989년 7월 市地域組合에 약 4천 4백명을 채용하였다.

的으로 대처하고, 의료보장이라는 귀착지를 향하고 있는 被保險者들에게 얼마만큼 적절하고, 효율적인 보험관리를 제공하고 있는가로 평가의 내용이 移行해야 하는 것이다. 따라서 1991년도부터 1994년도까지의 '運營評價'에서 1995년도의 '經營評價'로의 移行은 단순한 용어의 수정이 아니라 評價與件 변화에의 時宜性있는 대응체계라는 보다 근본적인 의미를 지니고 있다고 해석되어야 할 것이다.

1995년 6월에 실시된 본격적인 지방자치시대의 개막으로 지방분권적 국민의식이 뿌리를 내리고 있다. 醫療保險制度의 管理에 있어서도 劃一的·下向的 運營方式에서 個別的·上向的 管理體系로의 移行이 요구되는 이 시기에 經營評價가 시작된다는 것은 많은 것을 示唆하게 될 것이다.

2. 研究의 目的

本 研究는 經營評價를 통해 組合間 선의의 경쟁을 유발하여 經營改善 努力을 유도하고, 그 결과로서 醫療保險制度의 全般的인 管理體系의 效率性을 증진시키기 위해 1995년도부터 실시하게 되는 醫療保險組合 특히 地域醫療保險組合에 대한 經營評價를 다루게 된다.

經營評價가 「'평가를 위한 평가'가 되어서는 안된다」는 基本命題로부터 본 연구는 출발한다. 단순히 組合間 相對評價를 통해 組合마다 순위를 부여하고, 이에 의거 몇몇 上位 組合을 褒賞하고, 下位 몇 組合에게 경영지도 조치를 취하는 정도의 經營評價制는 醫療保險制度의 발전이라는 관점에서 커다란 의미가 없기 때문이다. 經營評價에서 기대할 수 있는 보다 본질적인 것은 전반적인 醫療保險組合의 經營效率性 提高와 組合間 均衡있는 發展의 圖謨라 할 수 있다. 이를 위해서는 먼저 組合間 經營能力 및 經營成果가 객관적·합리적으로 평가되어야

하고, 그 評價結果에 의거 우수조합을 褒賞·獎勵하고, 미진조합에 대해서는 경영지도 등 시정조치가 뒤따라야 할 것이다.

이러한 誘引體系(incentive system)의 적용은 비영리 공조직으로서의 醫療保險組合이 안고 있는 구조적 문제점(즉, 자율성의 미흡이나 책임성의 결여 등)을 組合間 善意的 競爭을 통해 극복하여 全般的인 經營水準을 향상시킬 수 있다는 가능성을 열어준다. 그러나, 여기에는 과열경쟁과 과행적 조합경영이라는 위험이 도사리고 있다. 報償의 강도가 높을수록, 組合마다 經營評價를 잘 받기 위한 방향으로만 경영활동이 이루어지고, 組合間에는 치열한 과열경쟁이 자리잡게 될 소지가 증가하게 된다. 예를 들어, 등수에 가장 큰 影響을 미치는 評價指標만을 집중적으로 관리하게 되는 등 조합경영의 과행성을 노정할 수 있다. 특히, 의료보험제도 전반의 경영수준 향상효과를 얻는 데 한정적인 구조상의 난점을 지니고 있는 경우에는 더욱 문제를 악화시킬 소지가 커지게 된다. 반대로, 보험재정의 안정성이 등수에 가장 큰 影響을 미치게 된다고 가정할 때, 구조적 재정취약요인을 안고 있는 組合은 결과적으로 평가에 등한하게 될 것이다. 왜냐하면, 재정부문은 이미 그 組合의 影響圈 밖에서 결정되는 外生變數이기 때문이다. 經營評價制의 실시에 따르는 組合의 반작용을 반드시 고려하여 경영전반에 걸친 合目的的 評價體系로 구축해야 하는 이유가 여기에 있다.

評價結果의 발표로 經營評價는 前半戰을 마치게 된다. 보다 유의한 經營評價의 모습은 後半戰, 즉 評價結果에 기초한 일관성있는 組合에 대한 事後管理(feed-back)를 통하여 궁극적으로 획일적 조합운영에서 벗어나 창의적이고 효율적인 組合別 責任經營體制가 구축될 수 있도록 유도하는 데 있다.

經營評價 결과에 의해 전반적인 經營診斷 및 개별조합의 經營診斷을 실시하고, 이에 의거하여 醫療保險組合의 전체적 관리방향과 組合

別 經營戰略을 수립하여 시행할 수 있는 체계로 전환되어야 하는 것이다. 즉, 組合의 經營評價에 대한 反作用(reaction)을 效果的으로 유도하여 全般的인 經營水準의 향상과 개별조합의 문제해결에 효과적인 기폭제로 활용하는 것이다.

따라서 본 연구는 바람직한 經營評價制의 모습은 무엇이며, ‘무엇을, 어떻게 평가해야 하는가?’라는 질문으로 논의를 시작하여, 經營評價를 통해 ‘무엇을, 어떻게 얻을 수 있는가?’를 규명하는 데 목적을 두고 있다. 즉, 궁극적으로 經營評價制가 指向하는 바는 무엇이며, 그 목표는 어떻게, 어떤 과정을 통하여 달성될 수 있는가에 관한 분석을 목적으로 한다.

3. 研究의 內容 및 方法

本 研究는 全 6章으로 구성되어 있다. 第1章 序論에 이어 第2章에서는 經營學的 觀點에서 醫療保險組合의 經營을 살펴보고, 그 특성을 규명한 뒤, 이에 적합한 평가방법을 살펴보게 된다. 이 과정에서 논의의 단순화와 설명의 용이를 위해 가장 단순한 數理模型을 設定하여 經營實績에 影響을 미치는 經營努力 혹은 經營水準의 역할을 經營環境要因과 함께 분석하게 되고, 이를 통해 어떻게 經營環境要因을 제거한 純粹 經營效果를 計測(measure)하여 組合間 絕對 혹은 相對評價를 실시할 수 있는가에 대한 이론적 체계를 세운다.

第3章의 1995年度의 經營評價制의 構造와 內容을 整理하고, 각 評價項目에 대응하는 評價指標를 다루며⁷⁾, 각 評價項目別 評價結果를 모

7) 평가의 내용, 방법, 산식 등은 의료보험연합회의 ‘95의료보험조합 경영평가 지침’에 의거하여 정리된 것이다. 따라서 평가지침을 숙지하고 있는 독자는 이 부분을 생략하고 평가항목별 모의적용 결과분석에 주의를 집중해도

의운용을 통해 살펴보게 된다. 이 때 이용된 模擬運用 資料는 1995年度 經營評價設計委員會에서 設計된 評價體系를 점검하고, 미비점을 보완하기 위해 수집된 資料를 지칭한다. 이는 1994년도의 ‘운영평가’에 이용된 資料(1993년도 실적)를 중심으로 ‘經營評價’에서의 評價指標에 적합하도록 조정된 것이며, 총 196개 地域醫療保險組合의 調査資料로 구성되어 있다. 단, 1995년도 經營評價는 총 19개⁸⁾ 評價項目으로 구성되어 있으나, 모의운영자료는 ‘組合經營의 改善努力’부문 중 ‘홍보사업 실적’에 관한 내용만을 담고 있어 13개 評價項目만이 분석에 이용되었다. 따라서 본 연구를 통해 제시된 評價結果는 1995년도의 실제 經營評價結果와 당연히 차이를 보일 것이다. 그러나 이 연구가 목적하는 바가 經營評價의 基本原則의 提示와 評價結果의 活用方案의 模索임을 상기하면, 실제 評價結果와의 차이는 본연구에서 분석·제시되게 되는 결론이 크게 변화해야 할 요인으로 간주되지 않을 것이다.

第4章에서는 評價結果를 綜合적으로 분석하고, 그 분석결과를 어떻게 해석되어야 하는가를 다루게 된다. 經營評價의 理論的 定型에 비추어 실제 經營評價는 어떠한 양상을 띠고 있는가를 살펴보게 된다. 중요한 내용이 될 評價結果를 통한 經營診斷의 方法론이 이어서 제시될 것이고, 經營戰略 豎立方法이 제시되게 된다. 第5章에서는 經營評價制가 나아갈 中長期 構想을 다룬다. 마지막으로 第6章에서는 研究結果를 要約·整理하고, 이에 의거한 政策課題가 논의되게 된다.

무리가 없을 것이다.

8) 실제 1995년도의 경영평가에서도 ‘직원의 직무만족도’와 ‘피보험자 서비스 만족도’에 관한 평가는 시행상의 난점으로 보류되었으므로 17개 항목만이 평가된다.

II. 經營評價의 理論的 構成⁹⁾

1. 經營評價의 一般原則

經營評價¹⁰⁾를 통해 組合間 선의의 경쟁을 유발하여 經營改善 努力을 유도하고, 그 결과로서 醫療保險制度의 全般的인 管理體系의 效率性을 증진시키기 위해서는 다음과 같은 몇가지 필요조건을 충족하여야 할 것이다.

첫째는 피평가자인 組合이 評價結果를 무리없이 수용할 수 있는 공정성과 객관성이 전제되어야 한다. 이는 평가에 있어서 객관성 및 과학성을 極大化하는 동시에 평가자의 주관이 개입할 여지를 최소화하며, 組合마다의 경영현실을 공정하게 반영해야 한다는 것과 맥을 같이 한다. 組合經營의 상당부분은 계수적·평면적이기 보다는 구조적·입체적 형태로 이루어 진다. 따라서 경영실적이나 단기적인 사업목표 달성

9) 本章의 내용은 연구자가 經營評價設計委員會에 제출하였던 평가군 분류에 관한 이론적 연구부분을 수정·보완한 것임을 밝혀둔다.

10) 組織에 대한 經營評價는 그 組織의 經營目標과 對應하게 된다. 一般적으로 營利를 목적으로 하는 私保險會社의 경우에는 - 예를 들어 - 利潤 極大化, 혹은 市場占有率의 極大化가 經營의 目標이 될 수 있는 데, 이 때의 經營評價指標는 利潤規模, 市場占有率이 된다. 前者의 경우에는 收入에서 支出을 차감한 나머지의 절대크기가 유의한 評價指標가 되며, 後者의 경우에는 확보된 피보험자수 혹은 보험시장 전체 매출규모에서 차지하는 해당사의 매출액이 評價指標가 된다. 그러나 社會保險體制하의 醫療保險 組合에 대한 평가는 경영실적에 대한 評價基準으로 작용할 수 있는 包括的 指標의 算定이 어렵다는 점에서 民間保險會社와 구별된다. 동시에 公기업의 경영평가와도 차이가 있다(한국개발연구원, 경영평가의 이론적 배경과 기법, 1987. 5. 참조).

수준과 같이 계량지표로서 나타낼 수 있는 양적 측면과 비계량지표의 개발 및 적용이 요구되는 경영의 질적 측면을 동시에 고려해야 한다. 이를 위해서 經營評價는 경영의 결과 즉 실적을 위주로 실시하는 總括評價(summative evaluation)와 그 결과에 이르는 과정에 대한 평가 즉 形成評價(formative evaluation)를 혼합하여 적용해야 할 것이다. 또한 評價結果에 대한 신뢰성 및 效果性を 제고하고, 유인체제의 강력한 적용근거를 확보하기 위한 한 방법으로서 평가자를 보험제도 내부가 아닌 외부에서 구성할 수 있을 것이다¹¹⁾.

둘째는 組合間 선의의 경쟁을 유발할 수 있는 適정한 誘引體系(incentive system)가 존재해야 한다. 評價結果에 따라 부여되는 報償이나 不利益이 組合의 經營改善 의지와 행동을 유발할 수 있을 만큼 충분히 效果的이지 못할 때, 評價結果에 대한 組合의 受容性이나 그 客觀性에도 불구하고, 평가는 평가로서의 의미만이 존재할 뿐 보험관리의 效率性 增大라는 본래의 목적달성에는 무기력하게 된다. 과거의 ‘組合運營評價’가 上下位 몇몇 組合을 제외하고는 大部分의 중간 그룹 피평가 組合들의 관심을 유도하지 못한 중요한 원인중의 하나가 효과적 유인체제의 미미라 할 수 있다. 아마추어리즘(amateurism)에 호소해서 얻을 수 있는 결과는 한정적이다. 따라서 실질적이고 效果으로 經營改善 努力을 유도할 수 있는 인사, 보수상의 보상이나 불이익을 적용하여 보험관리에 ‘프로의 원리’를 도입하는 시도가 요구된다.

셋째는 組合의 經營努力에 의해 經營實績이 개선될 수 있는 項目으로 평가내용이 구성되어야 한다. 評價項目의 구성과 항목간 점수의 相對的 配分에 있어서, 경영외적 요인에 의해 결정되는 구조적 사안의 비중이 높을수록 組合의 자발적 改善努力을 기대하기는 어렵게 된다.

11) 정부투자기구에 대한 평가체계를 참고할 수 있다(경제기획원, 『정부투자기관 경영실적평가보고서(총괄편)』, 1993. 6. 참조).

경영외적 요인에 의한 經營實績 變化를 제외한 ‘純粹經營效果’를 측정하기 위해서는, 組合別 經營環境 特性을 指數(index)화하여 이를 評價結果에 事後的(ex-post)으로 加重值로 적용하는 標準化(normalization) 방법이나 혹은 類似 經營環境 特性을 가진 組合을 事前的(ex-ante)으로 分類하여 類似集團을 評價群으로 集團化(grouping)하는 방법이 있을 수 있다.

셋째로는 評價結果에 따라 個別 組合別로 경영상의 長短點을 쉽게 파악할 수 있고, 이에 의해 經營診斷이 이루어지고, 이에 근거하여 적절한 경영지도가 가능하도록 평가의 還流體系(feed-back)를 확보해야 한다는 점이다. 이를 위해서는 組合間 單純 實績比較를 止揚하고, 평가와 진단을 병행하여 經營實績의 측정뿐만 아니라 經營上의 問題點 또한 導出할 수 있어야 하며, 그 處方을 제시할 수 있는 評價體系가 개발되어야 할 것이다.

마지막으로 지적할 수 있는 것이 經營改善 效果의 최종 수혜자는 被保險者 즉 일반 국민이어야 한다는 점이다. 보험관리에 있어서 재정 안정의 기반위에 추구해야 할 經營效率性 提高는 궁극적으로 組合의 主人인 被保險者의 편익증진으로 귀결되어야 할 것이다. 따라서 해당 조합의 제반 경영활동의 평가주체는 엄밀한 의미에서 피보험자들의 몫이다. 예를 들어, 피보험자들에게 번거로움과 불편을 가중시키면서 組合職員의 業務負擔을 줄이게 되는 行政便宜主義的 운영은 결과적으로 바람직한 방향이라 할 수 없다. 또 다른 측면에서 고려되어야 할 것이 組合職員의 職務에 대한 滿足度라 할 수 있다. 자기 職務에 대한 만족은 능률적인 업무처리뿐만 아니라 친절한 대민서비스의 환경을 조성한다는 측면에서 강조되어야 할 사항이다.

2. 醫療保險組合의 經營과 評價

가. 醫療保險組合의 經營

의료보험법(제12조 ②)에 의해 被保險者의 보험을 관리·운영을 목적으로 하고 있는 醫療保險組合의 經營機能¹²⁾은 다음과 같이 나타낼 수 있다.

第1段階(戰略, strategic planning): 정책과 전략의 수립

- ① 目標의 設定
- ② 資源(財源, 人力)의 配分 및 組織

第2段階(管理, managerial control): 設定된 目標와 戰略의 效率的
달성을 위한 諸般 活動

- ① 조직관리
- ② 인사관리
- ③ 예산의 설계·집행 및 자금운영

12) 경영학적 관점에서 경영기능은 戰略(strategic planning), 管理(managerial control) 및 業務(operational control)라는 三分法이 사용되며, 각각의 개념은 다음과 같이 정의될 수 있다. ① 戰略: 전략이란 하나의 조직이 장래의 목표를 설정하는 기능과 설정된 목표를 달성하기 위하여 가지고 있는 자금, 인력 등의 자원을 배분하는 기능을 뜻한다. 따라서 이러한 전략의 개념은 우리가 흔히 사용하는 政策(目標의 設定)과 그 下位概念인 戰略(資源의 配分)이 뜻하는 바를 동시에 포함하는 광의의 개념으로 볼 수 있다. ② 管理: 관리란 결정된 목표와 전략을 가장 효과적으로 달성하기 위한 諸 活動을 뜻한다. 소위 '합리적 경영'이란 어휘가 뜻하는 것이 바로 관리가 지향하는 방향인 것이다. ③ 業務: 업무라는 개념은 현장에서 일상적인 업무나 인사관리상의 조정, 통제 등의 구체적인 행위를 뜻하는 것으로, 일단 관리상의 지침이 설정된 후 하나하나의 행동에 대한 의사결정이 하부로 이양될 수 있는 단순하고 일상적이며 반복적인 조합의 활동을 포함한다.

第3段階(業務, operational control): 日當的 組合業務

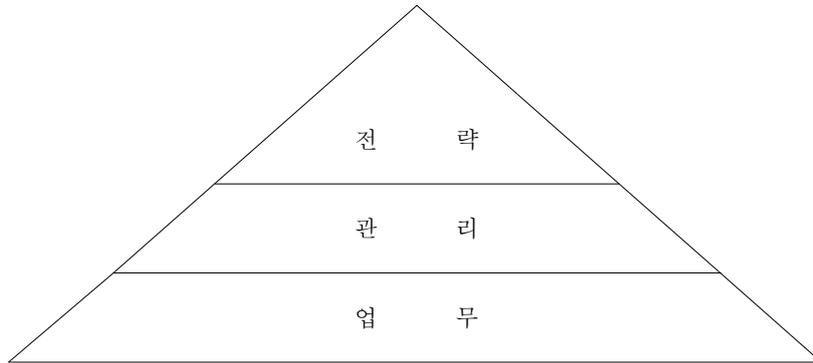
- ① 자격관리업무
- ② 보험료 부과업무
- ③ 보험료 징수업무
- ④ 보험급여 사전·사후관리
- ⑤ 홍보, 교육

醫療保險組合은 公的 醫療保險體制에 의한 國民의 醫療保障 達成이라는 政策目標을 위해 醫療保險法에 의거하여 설립된 非營利 組織(non-profit organization)이다. 즉, 醫療保險 管理體系上 組合은 의료보장이라는 국가정책목표 실현을 위해 被保險者의 保險을 管理·運營한다는 管理行政 單位로서의 一次的 存立條件을 지니고 있다. 따라서 醫療保險組合의 經營은 구조적으로 그 설립, 조직, 관리·운영이 법령에 의거하는 外生성을 전제로 한다. 즉, 醫療保險法¹³⁾은 醫療保險의 保險者를 職場組合 및 地域組合으로 구분되는 組合으로 정하고, 組合은 被保險者의 보험을 관리·운영한다고 명기하고 있다. 組合은 法人으로 하되, 그 설립은 當연 혹은 명령에 의하며 보건복지부장관의 인가를 받고 設立登記를 함으로써 成립된다. 大統領령으로 정하는 經미한 사항을 제외하고는, 組合의 政관을 변경하고자 할 때에는 보건복지부장관의 認可를 받아야 한다. 특히 임원의 선임 및 직원의 임면에 관하여 필요한 사항, 그리고 組合의 組織과 그 管理·運營 기타 組合의 解散·合併 등에 관하여 필요한 사항은 大統領령으로 정한다고 되어 있다.

따라서 의료보험을 둘러싼 환경에 대응하여 독자적으로 전략을 수립하고, 채택된 전략을 效果的으로 수행하기 위하여 조직·인력을 자체적으로 구성·조정하는 - 經營기능의 상위개념인 - 전략 단계가 개별

13) 의료보험법 제 12, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 25조 참조

의료보험조합에게는 이미 외생변수로 주어지 일종의 經營環境으로 작용하게 된다. 경영기능의 중간 단계인 관리부분에 있어서도 상당부분은 外生的¹⁴⁾으로 주어지 있다. 組合이 독자적으로 직제나 인력을 조정할 수 있는 가능성은 현실적으로 거의 없고, 이미 주어진 經營環境에 해당하며, 예산의 설계에 있어서 중요한 의미를 지니는 보험료의 결정(특히, 郡地域의 保險料 引上)은 組合定款 變更事項이기 때문에 市·道 혹은 保健福祉部의 승인을 받아야 한다는 제약조건을 안고 있다. 따라서 醫療保險組合에 있어서의 ‘經營’은 일반적 혹은 經營學的 의미보다는 매우 한정적인 의미로 정리되어야 할 것이다. 즉, 醫療保險組合에 적용할 수 있는 순수한 의미의 경영의 범주는 경영기능 중 管理의 일부분과 業務領域으로 제한되어 있다.



[圖 II-1] 經營의 機能

個別 組合이 經營改善을 위해 관리·운영의 내용이나 체계를 달리할 수 있는 여백은 크지 않으며, 나아가 소위 감량경영을 위한 인력절감

14) 예를 들어, 보험료 수준을 결정하는 데 있어서의 외부통제나 자금운용에 있어서의 포트폴리오(portfolio) 선택범위의 한정 등은 관리부분에 있어서의 제한성을 잘 나타내 주고 있다.

이나 직제축소 등 인력을 조절하거나, 독자적 조직변경을 피할 수 있는 여지는 거의 없다고 보아야 한다. 현실적으로 조합이 발휘할 수 있는 경영기능의 폭은 넓지 않으며, 따라서 보험관리의 효율성 증진을 위한 선택의 폭은 제한적일 수 밖에 없다.

그러나 조합경영의 각단계에 작용하는 法規에 의한 규정성이 經營評價의 效果에 대한 회의론이나 무위론을 지지하는 논거가 될 수는 없다. 왜냐하면, 相對評價體系는 기본적으로 “經營效率性은, 여타 조건이 동일할 때(ceteris paribus), 투입과 산출을 이어주는 생산함수에 의존한다”는 전제에서부터 출발하기 때문이다. 즉, 동일한 조직과 인력 그리고 재원이 투입되었다 하더라도, 組合마다 경영에 임하는 자세나 任職員의 관리·운영의 능력이나 努力에 의해 경영의 결과는 천차만별로 나타나게 되는 것이다. 따라서, 醫療保險組合 경영의 외생성을 어떻게 통제하여 순수한 경영효과를 측정하고, 평가할 수 있는가를 규명하는 것이 순서일 것이다¹⁵⁾.

나. 合理的 評價體系

經營評價는 조합경영의 목표를 크게 몇 가지 평가부문으로 대별하고, 각 부문별로 評價項目을 設定할 수 있으며, 項目別로 經營目標의

15) 조합경영에 영향을 미치는 각종 외생변수와 내생변수를 규명하고, 계측할 수 있다는 것은 경영실적을 평가할 수 있다는 것 이상의 중요한 의미를 갖는다. 즉, 조합이 자체적 경영노력에 의해 도달 가능한 부분과 외생적 요인의 변화를 통해 얻을 수 있는 경영개선 부분을 구분할 수 있기 때문에 자율·책임경영체제의 범위 및 내용을 결정함에 있어 보다 합리적 근거를 지니게 된다. 예를 들어 재정자립을 달성하는데 있어서 조합의 내생적 노력이나 의지를 요구할 것인가?, 아니면 외생변수의 변화 즉 자율적 보험료수준 결정권을 부여할 것인가? (아니면, 양자의 적절한 조화만이 해결책인가?)에 관한 객관적 판단근거를 제시하게 되기 때문이다.

달성정도 혹은 경영과정의 效率性 내지 效果性을 評價指標에 의해 계측가능하고, 이를 점수화하면 특정 組合의 經營能力을 - 적어도 相對的으로 - 순위에 의해 평가할 수 있다는 개념구조에서 출발할 수 있다. 즉, 醫療保險組合의 經營評價는 기본적으로 『評價項目에 대응하는 j組合의 k評價指標(Z_{kj} : $k = 1, 2, \dots, L$)가 點數轉換體系¹⁶⁾($S_{kj} = h(Z_{kj})$)를 거쳐 점수화되고, 각 評價指標의 점수가 합산되어 j組合의 점수($S_j = \sum_k S_{kj}$)로써 나타나게 되며, 이에 의거 j組合의 순위 R_j 가 결정』되는 체계로 설계되어 있다 (圖 II-5 참조).

1) 評價指標와 經營環境(managerial environment)

어떤 조직에 대한 평가는 그 목적에 따라 결과에 대한 평가(outcome evaluation)가 주를 이루는 總括評價(summative evaluation)와 經營관리상의 干與(intervention)나 影響(impact) 즉, 結果(outcome)에 이르는 過程에 관한 評價(process evaluation)가 주를 이루는 形成評價(formative evaluation)로 分類될 수 있다(정정길 외, 1989). 앞서 잠시 언급된 바와 같이 醫療保險組合의 經營評價에 있어서는 총괄평가와 형성평가를 評價項目의 성격에 따라 각각 달리 적용하게 되며¹⁷⁾, 이에 의해 評價指標가 설계된다. 예를 들어, 評價項目이 ‘재정자립도의 적정성’인 경우, 평가하고자 하는 것은 조합의 자체수입으로 지출을

16) 점수전환체계란 평가지표값이 정해지면 이 값이 이미 각 평가지표에 배정된 점수로 치환되는 체계를 의미한다.

17) 이에 비추어 볼 때, 보험재정의 안정성(재정자립도, 누적적립금 보유, 자산운영의 수익성)과 효율적 관리운영(예산편성 및 집행, 관리운영비 절감) 항목은 總括評價 사항으로, 부과목표액 달성도 및 홍보사업(부과설계의 적정성 및 달성도(납부율), 체납보험료 징수노력, 홍보사업), 급여 공정성 및 능동성(장제비 지급실적, 본인부담환급금 지급실적, 부당급여 적발 및 환수) 그리고 조합업무의 개선 노력 등은 過程評價 사항으로 분류될 수 있을 것이다.

보전할 수 있는 정도 즉, 自立率(=自體收入/支出)¹⁸⁾이 評價指標로 設定될 수 있다. 이 경우에는 自立率 자체가 評價對象이 되는 총괄평가의 형태로 나타나며, 수입 및 지출의 구성 요소 즉 지출억제 努力이나, 徵收率 提高 努力과 같은 과정에 관한 평가는 별개의 문제가 된다¹⁹⁾.

設定된 評價指標는 평가자의 입장에서 볼 때, 組合이 積極的으로 달성하고, 개선해야 할 구체적 행동목표를 대변한다. 예를 들어, 적정수준의 재정자립도 확보는 보험관리의 기본전제인 것이다. 재정의 안정이 뒷받침되지 않은 어떠한 정책도 현실적으로 지속적인 실현이 기대될 수 없기 때문이다. 문제는 評價指標로 나타나는 經營結果는 외생적 요인에 의해 影響을 받게 된다는 사실이다. 두 組合의 經營改善 努力이나 능력이 동일함에도 불구하고 經營環境이라는 外生的 要因으로 인해 각기 다른 평가지표값을 보일 때, 이를 단순 비교하여 두 組合의 經營水準이나 經營努力의 優劣을 (상대)평가하는 데는 무리가 따르게 된다²⁰⁾.

評價指標를 組合間 相對評價의 판정기준으로 이용하기 위해서는 經營環境要因이라는 외생성을 통제해야 한다. 실제로 227개에 달하는 地域醫療保險組合마다 적용인구 규모, 자격변동률, 설립연한이 다르고, 被保險者의 직업, 업무형태, 지역의 특성, 소득형태 및 수준, 연령구조, 의료기관의 분포상태, 의료이용의 빈도 및 양태 등이 각기 다르다. 의

18) 실제 경영평가에서의 평가지표는 自立率이 아니라 收支率이 이용되고 있다.

19) 1995년도 경영평가제에서 관리운영비 절감노력, 부과설계의 적정성 및 정수율 제고 노력 등은 별도의 평가항목으로 설계되어 있다.

20) 여기서 분명히 해야 할 것은 경영평가를 얻고자 하는 것은 특정 조합의 경영의 능력(효율성 혹은 효과성) M이지만 M자체의 직접적인 계측(measure)이 어렵기 때문에 평가지표 Z라는 대리변수를 통해 간접적으로 M을 측정하고자 한다는 점이다. 만약 M의 직접적인 계측이 가능하다면 우리는 M 자체를 통하여 조합간 상대적 경영수준을 비교할 수 있을 뿐만 아니라 절대평가가 가능할 것이다.

료보험법에 근거하여 설립된 醫療保險組合에게 이와같이 組合의 경영을 둘러싼 제반 조건(이를 ‘經營環境’이라 하자)들은 특정 組合의 경영 의지로서 변경시킬 수 있는 내생변수(endogenous variables)가 아니라 組合의 의사결정권 밖에 존재하는 외생변수(exogenous variables)로 작용하며, 나아가 評價指標에 影響을 미치는 중요한 변수라 할 수 있다. 이를 수식으로 표현하면 다음과 같다.

$$Z = f(M; E) \rightarrow dZ = (\partial f / \partial M)dM + (\partial f / \partial E)dE$$

여기서 M은 經營能力(혹은 經營努力)을, E는 經營環境을 의미하며, 논의의 단순화를 위해 함수형태 $f(\cdot)$ 는 모든 組合에 있어서 동일하다고 가정하자. 또한 經營水準이 높을수록 評價指標의 값은 커진다고 가정하고(즉, $\partial f / \partial M \geq 0$), 經營環境을 수치화할 수 있다는 가정하에 經營環境이 양호할수록 E는 큰 값을 갖게 되며, 이는 評價指標에 陽의 效果(positive effect)를 미친다고 가정한다(즉, $\partial f / \partial E \geq 0$).

이러한 경우, 두 組合間의 評價指標값의 차이 $dZ(=Z_j - Z_i > 0)$ 를 經營能力的 差異 $dM(=M_j - M_i)$ 로만 설명할 수 없게 된다. 왜냐하면, 組合 i의 經營能力은 組合 j보다 뛰어난에도 불구하고(즉, $dM = M_j - M_i < 0$), 외생변수인 經營環境이 열악하고(즉, $dE = E_j - E_i > 0$) 이러한 經營環境의 評價指標에 미치는 限界效果(marginal effect)의 절대값²¹⁾이 經營能力的 限界效果를 능가하는 즉, $(\partial f / \partial M)dM < |(\partial f / \partial E)dE|$ 인 경우에는 $dZ = Z_j - Z_i > 0$ 로 나타나게 된다. 따라서 評價指標를 통한 단순비교는, 위와 같은 극단적인 경우, 두 組合間의 經營能力的 優劣을 실제와는 정반대로 평가하는 결과를 초래할 수 있는 것이다.

결국 評價指標와 그에 대한 점수화 과정을 통해 조합간 경영상태를 비교·평가하기 위해서는 經營環境이 評價指標에 미치는 影響程度를

21) 이 경우, $\partial f / \partial E > 0$ 에도 불구하고 $dE < 0$ 이므로 $(\partial f / \partial E)dE < 0$ 이 된다.

과약하고, 이를 경영평가 과정에서 배제해야 한다는 것을 알 수 있다.

2) 經營環境 效果

앞에서 살펴본 바와 같이 합리적 經營評價가 되려면 評價指標에 대한 經營環境 效果를 제거하여 評價對象 組合들간의 評價指標의 차이가 經營努力이나 經營水準의 차이를 반영하도록 해야 한다. 하지만 이를 위해서 經營環境要素(managerial environment factors)에 대한 개념정의와 이를 계층화하는 작업이 선행되어야 한다.

組合을 경영하는데 있어서 모든 외생변수는 經營環境을 구성하는 要素라고 할 수 있다. N개로 구성된 모든 經營環境 要素들 중에서 評價指標 k에 影響을 미치는 n개의 要素들의 집합(set)을 E_k 라 하자. 실제에 있어서 經營環境要素들은 명목척도(nominal scale), 순위척도(ordinal scale), 등간척도(interval scale) 그리고 비율척도(ratio scale)의 다양한 측정단위(척도)²²⁾로 나타나게 된다.

모든 組合에 있어서 E_k 의 내용(E_{k1} 와 E_{k2} 의 두가지 要素가 존재한다고 가정하자)은 동일하다는 假定下에, 각 組合으로부터 얻을 수 있는 E_{k1} 와 E_{k2} 그리고 Z_k 에 관한 橫斷面 資料(cross-section data)를 가지고 회귀분석(regression analysis)을 시행하면 다음과 같은 추정식을 얻게 된다.

22) 명목척도는 측정대상의 특성을 분류하거나 확인할 목적으로 숫자를 부여한 경우(예: 대도시 지역조합을 1, 중소도시 지역조합을 2, 군지역 조합을 3으로 부여한 경우)이며, 서열척도는 측정대상간의 순서관계를 밝혀주는 척도(예: 경영평가 결과 점수에 따라 순위를 매긴 경우, 단, 이 때는 점수 자체의 절대값은 무의미하고 조합간 점수의 상대크기만이 유의한 경우이다)이며, 등간척도는 속성에 대한 순위를 부여하되 순위사이의 간격이 동일한 척도(예: 확률분포에 의해 변수를 표준화(normalization)하여 나열한 후 순위를 부여한 경우)를 말한다. 비율척도란 측정값 사이의 비율로 나타나는 경우(예: 재정자립률)를 지칭한다.

$$Z_k^* = C_k + b_{k1}E_{k1} + b_{k2}E_{k2}$$

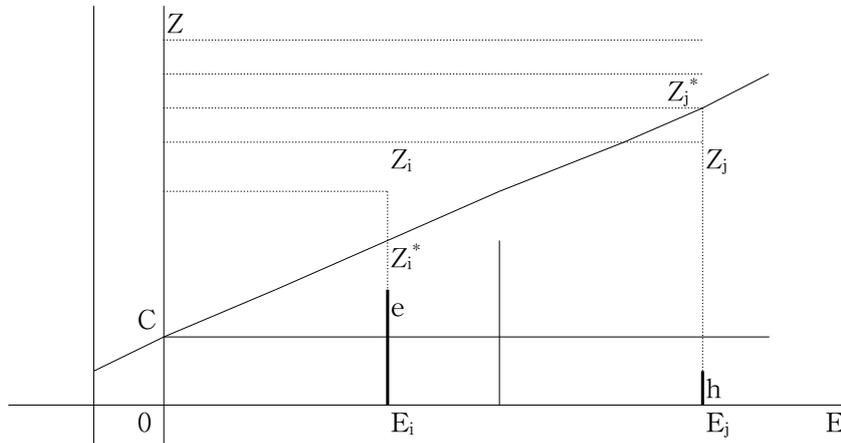
(이 때, C_k 는 추정상수이며, b_{k1} 와 b_{k2} 는 각각 E_{k1} 와 E_{k2} 의 추정계수)

추정결과로써 다음과 같은 사실들을 도출할 수 있다. 즉,

- ① 經營環境 要素가 각각 E_{k1} 와 E_{k2} 일 때, 평균적으로 評價指標값에서 차지하는 經營環境 效果는 $(b_{k1}E_{k1} + b_{k2}E_{k2})$ 가 된다. 따라서 j 組合의 評價指標의 실제치 Z_{jk} 에서 經營環境 效果를 제외한 $Z_{jk}^R = Z_{jk} - (b_{k1}E_{k1} + b_{k2}E_{k2})$ 가 해당 組合의 經營能力(M)에 의해 결정된 실질적인 평가지표값이라 할 수 있다²³⁾.
- ② 이 때, 추정결과에 의거한 經營環境 效果 $(b_{k1}E_{k1} + b_{k2}E_{k2})$ 는 모든 組合에 동일하게 적용된다.
- ③ 따라서, 點數轉換體系를 거쳐 經營評價에 이용되어야 할 評價指標값은 Z 가 아니라 經營環境 效果가 제외된 Z^R 인 것이다.
- ④ C_k 는 전혀 經營環境要素의 影響이 없고, 組合間 經營能力의 차이도 없을 때 모든 組合의 經營實績으로 나타나는 評價指標 k 의 값이다.
- ⑤ $Z_{jk}^R = Z_{jk} - (b_{k1}E_{k1} + b_{k2}E_{k2}) = C_k + (Z_{jk} - Z_{jk}^*)$ 가 되어 추정치보다 실제치가 큰 組合($Z_{jk} > Z_{jk}^R$)은 그 반대인 組合보다 더 효율적이고 效果的인 經營을 수행하였다고 볼 수 있다.

[圖 II-2]에서는 표현상의 복잡함을 피하기 위하여 評價項目을 나타내는 k 의 하첨자를 생략하고 대신 組合 구분을 위한 i 와 j 를 첨가하였다. 이에 따르면, 표면적인 評價指標값은 $Z_i E_i < Z_j E_j$ 이나 實質評價指標값은 $e E_i > h E_j$ 임을 알 수 있다.

23) 물론 이러한 해석이 가능하기 위해서는, 채택된 經營環境 요소와 經營能力을 제외한 다른 어떤 요인도 평가지표에 영향을 미치지 않는다는 조건이 만족되어야 한다. 즉, 모형설정에 잘못(specification error)이 없다는 가정이 만족되어야 한다.



[圖 II-2] 經營環境 效果

실제로 266개 지역의료보험 組合의 1993년도 資料를 이용하여 위와 같은 이론체계를 적용시켜 보기로 하자. 이 때 채택된 評價指標는 재정자립도(F11)로서 이를 종속변수로 하고, 經營環境要素로는 노인인구 비율(OLDr), 적용인구 1인당 급여비(BEF), 그리고 소득과표액(INC)을 독립변수로 설정한 회귀분석 결과는 다음과 같다.

$$F11^* = 1.41 + 0.000000003976(INC) - 0.0059(BEF) - 1.01795(OLDr)$$

(22.258) (8.768) (-6.033) (-4.030)

(이때, $R^2 = 61.4\%$ 이며, ()안의 수치는 t-value로서 추정계수 모두가 추정오차 1% 이내의 유의수준을 만족하고 있음²⁴⁾)

回歸式에 따르면, 經營環境 效果가 없고, 모든 組合의 經營能力이

24) 이 때, 변수의 단위가 각각 다르며, 특히 INC의 경우에는 6자리(즉, 10만원대) 이상의 값을 나타내기 때문에 추정계수의 값이 극히 작게 나타나고 있다. 따라서 변수간 단위차이를 표준화를 통해 제거하면 추정계수간의 상대적 비교가 용이하게 될 수 있다.

동일하다면 재정자립도는 추정식의 절편값에 해당하는 1.41라고 간주할 수 있다. 그러나, 제시된 재정자립도의 통계값에서 F11의 산술평균값(mean)은 1.067로 나타난다. 따라서 조합들은 經營環境要素에 의해 도달할 수 있는 수준보다도 낮은 재정자립도에 도달해 있다고 볼 수 있다²⁵⁾.

각 조합의 재정자립도 실제치(F11)에서 각 經營環境要素의 영향정도를 감안한 실질적인 재정자립도 $F11^R = F11 - [F11^* - 1.41]$ 를 點數轉換體系에 대입하여 최종적인 組合의 經營評價로 移行되어야 한다.

3) ‘經營環境指標’의 開發과 그룹핑(grouping)

위와같이 L개의 評價指標에 대해 ① 각각의 經營環境 效果를 회귀방정식에 의해 추정하고, ② 이를 주어진 조합별 평가지표값에서 차감하여 각각 實質評價指標를 산정하고 ③ 이를 점수전환체계를 거쳐 ④ 각 組合의 經營評價點數를 도출하는 것이 실질적인 組合의 經營能力이나 經營努力을 평가하는 바람직한 방법이 될 수 있을 것이다. 그러나 실제적용에 있어서 이러한 방법을 적용하기 위해서는 다음과 같은 조건들이 만족되어야만 한다.

條件 1: N개의 經營環境要素들은 (적어도 특정 評價指標에 影響을 미치는 經營環境要素들은) 모두 객관적으로 계측가능하고, 수치화된 資料로 주어져 있어야 한다.

條件 2: 모든 評價指標는 통계적으로 有意(significant)한 추정계수를 지닌 經營環境要素들의 回歸式으로 나타낼 수 있어야 한다.

事前的(ex-ante)으로 명확히 어떤 評價指標에 커다란 影響을 미칠

25) 경영환경요소 중 OLDr과 BEF는 F11에 부의 효과(negative effects)를, INC는 정의 효과(positive effects)를 보이고, 前者의 효과의 後者의 효과를 증가하는 것을 알 수 있다.

것으로 믿어지는 要素가 있으나 객관적인 측정이 어렵거나, 評價時點에 關聯資料가 주어지지 않거나 혹은 關聯資料 蒐集에 막대한 비용이 드는 경우에는 資料의 制約으로 條件1을 만족할 수 없게 된다. 또한 이러한 변수가 제외된 회귀분석은 통계적으로 유의한 회귀계수를 얻어내기가 힘들게 되어 條件2를 만족시킬 수 없게 될 것이다. 그러나 현실적으로 이와같은 資料의 確保 可能性(條件1)이나 推定結果의 有意性(條件2)을 모든 評價指標에서 만족하는 경우를 기대하기 어렵다.

回歸式을 통한 평가방법의 적용이 현실적으로 어려운 것은 상기한 조건들이 매우 강한 假定(strong assumptions)이라는 측면 이외에 평가절차가 매우 복잡하다는 데 있다. 객관성을 확보하는 데는 유리한 반면, 평가자나 피평가자 모두에게 평가절차는 쉽고 간결해야 한다는 원칙에 부합된다고 보기 어렵기 때문이다. 따라서 보다 현실적인 經營環境 效果의 除去 方案을 강구할 필요가 있을 것이다.²⁶⁾

개별적인 評價指標의 經營環境 要素의 資料 確保가 곤란하고, 통계적으로 유의한 回歸式의 도출이 어려운 경우 차선책(second-best)으로서 첫째, 모든 評價指標에 공통적으로 중요한 影響을 미칠 것으로 간주되는 經營環境 要素를 設定하고,
둘째, 設定된 각각의 經營環境 要素를 單一指標化하여 (‘經營環境指標’라 命名한다)
셋째, 經營環境 지표값에 의해 組合을 分類(grouping)하여 적어도 分類된 그룹내의 각 組合들은 각기 유사한 經營環境을 갖도록 하고,

26) 각 조합의 평가지표 및 경영환경 요소에 관한 자료를 수집하고, 자료확보의 가능성에 대한 확인과 추정결과의 유의성에 관한 검증이 실시되기 전까지는 회귀식을 통한 평가방법의 적용여부를 단정할 수는 없을 것이다. 다만 여기서는 기본적으로 경영환경 효과를 제거해야 객관적인 평가가 이루어진다는 것을 밝히는 단계로 한정하기로 한다.

넷째, 分類된 그룹내의 각 組合에 대해 相對的 經營評價를 실시함으로써, 經營環境 影響이 미치지 않는 순수한 經營效果性 및 經營效率性을 객관적으로 평가할 수 있는 체계를 구축하는 방안을 상정할 수 있다.

4) 經營環境指標의 構成要素

조합 경영전반에 걸쳐 공통적으로 커다란 영향을 미치는 經營環境要素들을 設定하는 데는 相當한 恣意性이 內在되게 된다. 물론 進술한 評價指標別 回歸式이 주어진다면 보다 객관적인 經營環境要素의 設定 및 指標의 開發이 가능하다. 그러나 이러한 이론적 객관성의 확보가 현실적으로 제약되어 있는 상황하에서는 보편적으로 인정되고, 關聯 專門家들의 의견으로 수렴된 要素들로 經營環境要素로 設定하는 것도 문제해결을 위한 하나의 방안으로 간주될 수 있을 것이다.

다음과 같이 관리형태에 따라 組合을 分類하고, 分類된 組合集團의 管理運營 성격에 대응하는 經營環境要素를 設定할 수 있다. 즉,

- 第1段階(관리형태 및 지역적 특성에 따른 1次分類): 관리형태 및 지역적 특성에 따라 大都市, 中小都市 그리고 郡地域으로 大分類한다.
- 第2段階(經營環境要素의 設定): 大分類 집단마다 개별적으로 적용될 수 있는 經營環境要素를 設定한다.

設定된 經營環境要素들은 - 評價指標에 影響을 미치는 구체적 경로나 정확한 정도는 알 수 없지만 - 全般的으로 외생변수로서 조합 경영에 影響을 미치는 변수들(즉, 전체적으로 평가지표값에 經營環境效果를 미치는 중요한 변수들)로 간주하여 設定된 것이다. 따라서 이들

을 하나의 지표(T)로 통합하면 組合의 經營環境을 摘要하여 나타낼 수 있는 指數(index)의 기능을 발휘할 수 있게 될 것이다.

〈表 II-1〉 經營環境要素의 設定

구 분	설 정 이 유	비 고
직원당 피보험자수	피보험자수에 대하여 체감하도록 인원이 설정되는 조합의 인력구조에 비추어 조합의 실질적 규모를 나타내는 변수로 볼 수 있고, 피보험자당 인건비를 반영하는 지표로 간주할 수 있음.	업무량 및 관리운영 측면
피보험자 변동률	자격관리 업무가 조합업무의 50%를 점한다는 점을 감안할 때, 자격변동율은 조합의 전반적 업무량을 파악하는 중요한 요소임.	업무량 측면
1인당 급여비	재정지출의 규모를 결정하는 중요요소로서 지출수준을 대변함.	보험재정 측면
노인인구비율	조합간 부담능력의 차이나 급여비 지출에 대한 인구학적으로 중요한 변수로 작용하므로 수입 및 지출에 모두 영향을 끼침.	보험재정 측면
피보험자 1인당소득	보험료부과대상 소득의 크기를 나타내므로 부담능력을 반영하고, 조합간 재정력 격차를 설명함.	보험재정 측면

지표개발에 있어서 제일 먼저 직면하게 되는 문제점은 전술한 바와 같이 經營環境要素는 각각 그 척도가 상이하다는 점이다. 측정단위가 각각 다른 변수를 하나의 단위로 통일할 때 쓰이는 방법 중의 하나가 표준화(normalization)하는 것이다. 즉, 어떤 經營環境要素(E_k)의 그룹내 평균값이 m_k , 표준편차가 s_k 라면 이 변수의 표준화 계수(t_k)는

$$t_k = (E_k - m_k) / s_k \quad (\text{단, } k = 1, 2, \dots, N)$$

로 나타낼 수 있다. N개의 經營環境要素 모두를 같은 방법을 이용하여 표준화하며 변수간 측정단위의 차이에서 오는 통합상의 문제는 解

消된다. 동시에, E_k/m_k 와 같은 치환방식을 사용하는 경우에 발생하는, 변수의 분포형태의 차이 특히 분산정도의 차이에서 발생하는 척도단위(metric)의 相異, 나아가 개별요인을 전체구조하에서 가감하는 데 따르는 무리를 비켜갈 수 있다²⁷⁾.

지표개발에 있어서 만나게 되는 두번째 문제는 각 변수마다의 상대적 중요도를 어떻게 부여해야 하는가라는 점이다. 즉,

$$T = \sum_k a_k t_k$$

라 할 때, ‘加重值(weight) a_k 를 어떻게 어느만큼 부여할 것인가?’ 라는 중요하고 어려운 문제에 봉착하게 된다. 이 문제를 해결하기 위해 “각 변수마다 100점 만점에 몇점을 부여할 것인가?” 하는 설문을 해당하는 전조항을 대상으로 실시하고, 회신된 점수의 그룹내 평균 점수 (s_k)를 구하고 다음의 공식에 의해 가중치를 구할 수 있다²⁸⁾.

$$a_k = (s_k / \sum_k s_k) \times N^{29)}$$

27) 이 때 유의해야 할 것은 - 제IV장에서 밝혀지겠지만 - 경영환경요소간에는 상관관계가 존재한다는 점이다.

28) 이 방법은 경영평가설계위원회에서 채택한 현실적 대안이었다. 하지만 분석과정에서 밝혀지겠지만 피평가자의 의견에 의존하는 방법은 향후 경영평가를 통해 수집되는 자료를 통한 보다 심층적 연구를 통해 수정정보완되고, 보다 객관적 가중치의 적용방법이 개발되어야 할 것이다.

29) 이 때, 변수의 수 N 을 곱한 것은 가중치가 1을 중심으로 어느만큼 차이를 보이는가를 한 눈에 알아보도록 하기 위해서이다.

〈表 II-2〉 經營環境要素의 加重值

지역조합		직원당 피보험자수	자격 변동율	1인당 급여비	노인인구 비율	피보험자 1인당 소득
대 도시 (N=5)	S _k	85.6	50.8	40.2	56.3	59.2
	a _k	1.465	0.870	0.688	0.964	-1.013
중소도시 (N=5)	S _k	84.8	50.0	28.7	56.1	50.4
	a _k	1.570	0.926	0.531	1.039	-0.933
군 지역 (N=5)	S _k	54.7	35.4	48.2	71.9	65.3
	a _k	0.993	0.602	0.875	1.305	-1.185

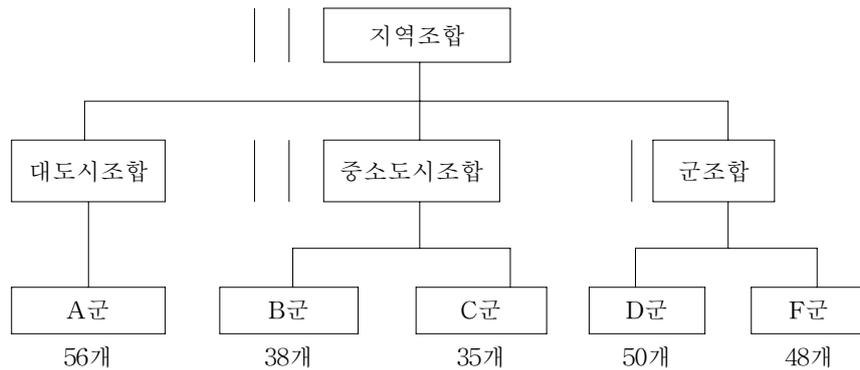
주어진 加重值와 組合의 經營環境要素의 실제값을 대입하여 산정하
 되, ‘被保險者 1人當 所得’은 陰의 符號(negative sign)를 부여하여 합
 산하고, 각각 (N-2)로 나누어 經營環境指標가 0을 기준으로 분포하게
 함으로써 T값이 클수록 經營環境이 좋지 않다는 것으로 해석할 수 있다.

5) 評價群의 分類(grouping)

評價群의 分類는 먼저 1) 經營環境要素를 設定하고, 2) 개별 조합의
 要素別 數値를 標準化하여 要素別 『標準化係數』를 구하고, 3) 각 要素
 別로 『相對的 加重值』를 도출하여, 4)이 加重치를 각 要素別 標準化係
 數에 적용하여 합산한 수치에 의해 評價群을 分類하게 된다. 즉, T에
 의해 개괄적으로 특정 組合의 經營環境이 나타나고 있으므로 이에 의
 해 分類된 그룹내에서 相對的인 經營評價를 실시하게 되면, 보다 經營
 環境 效果를 배제한 합리적, 객관적 評價結果를 기대할 수 있게 될 것
 이다. 즉, 관리형태와 지역특성에 따라 크게 分類된 組合群을 經營環
 境이 유사한 그룹으로 細分類하는 것은 평가의 합리성 제고 방안이라
 할 수 있다. 합리성 제고 측면 이외에 細分類의 필요성은 相對評價이
 므로 經營評價의 최종점수의 절대값은 무의미하고, 그룹내에서 차이

하는 순위에 의해 報償(incentive)이 이루어진다는 사실을 반영하는 방법이기도 하다.

따라서, 地域組合을 大都市, 中小都市, 郡地域 所在組合으로 대별하고, 中小都市·郡地域 所在組合은 각기 2개군으로 구분(郡地域 감소추세 반영)한다는 전제를 設定할 수 있다. 評價群의 組合數가 그룹간 현격한 차이가 있는 경우, 순위의 그룹간 비교에 무리가 따르게 된다. 극단적인 예를 들어 10개 組合으로 구성된 그룹에서 5위를 차지한 것과 100개 組合으로 구성된 그룹에서 5위를 차지한 것을 동일하게 해석하기 어렵고, 따라서 동일한 報償體系를 적용하기에는 더더욱 어려움이 따른다³⁰⁾.



[圖 II-3] 評價群 分類圖

30) 보상의 대상을 상위 10%라고 규정한다면, 보상받을 수 있는 확률(probability)는 동일하게 된다. 따라서 평가군마다의 조합수를 일정수준으로 균형을 이루어야 하는 근본적인 이유는 보상확률의 차이가 아니라, 순위에 대한 해석상의 문제이다. 즉, 10개 조합에서 10위와 100개 조합에서 10위는 성격이 전혀 다르게 된다는 점에서 출발하는 문제인 것이다.

大都市地域組合군의 組合數가 56개소, 中小都市의 경우 73개소, 郡地域의 경우 98개소이므로, 評價群別 組合數는 35~55개 정도가 될 것이다. 따라서 中小都市 및 郡地域 組合의 經營環境指標 T의 累積確率 分布上 50%에 해당하는 組合까지를 그 이후 組合과 구별하여 그룹화 하면, [圖 II-3] 과 같이 評價群別로 組合數가 設定될 수 있다³¹⁾.

6) 評價點數의 再調整

經營評價에서 추구하고자 하는 중요한 사안 중의 하나가 평가의 객관성과 합리성의 확보라 할 수 있다. 즉, 경영외적 요인에 의한 影響을 배제하여 순수한 경영효과를 계측하고 이에 의한 經營評價를 실행하려는 것이다. 그 대안 중의 하나가 경영환경지표에 의한 評價群의 分類이고, 또 다른 하나가 동 지표에 의한 평가점수의 조정이라 할 수 있다. 관리형태와 지역특성에 따른 大分類가 선행되고, 그 다음 단계에서 지표에 의한 評價群 分類가 이루어진 만큼, 評價群 分類에 의해 經營環境 效果를 충분히 감안한 것이라고 보기에는 어려움이 있다. 따라서 이러한 불충분함을 보완하기 위해서 經營環境要素로써 평가점수를 재조정하는 절차를 設定하거나, 經營環境指標로써 점수를 再調整하는 절차를 設定할 수 있다. 두 방안 모두 經營環境要素가 評價指標에 따라서 평가점수에 影響을 미치리라는 假定에 근거한다. 첫번째 방안은, 평가점수(S) 資料가 확보되면 이를 종속변수로 經營環境要素(편의상 E_1 과 E_2 두가지로 나타내기로 하자)를 독립변수로 하는 전술한 방

31) 組合의 經營環境 특성은 그 속성상 계측·수량화가 곤란하다는 점을 감안할 때, 모든 組合이 만족할 수 있는 評價群의 分類는 현실적으로 기대하기가 어렵다. 評價群의 分類에 의해 손해를 보는 組合과 利益을 보는 組合이 나타나게 되는 것은 현실적으로 불가피하다고 할 수 있고, 따라서 評價群의 分類가 경영현실을 반영할 수 있도록 分類에 따르는 사후조치를 강구할 필요가 있을 것이다.

법의 회귀분석을 시행하는 것이다.

$$S^* = K + a_1E_1 + a_2E_2$$

(이 때, K는 추정상수이며, a_1 와 a_2 는 해당 변수의 추정계수이다. 물론 회귀식이 통계적으로 유의한 결과로 나타난 경우를 가정한다.)

앞에서와 마찬가지로, 평가점수의 실제치(S)에서 經營環境要素에 의한 影響度를 차감한

$$S^R = S - (a_1E_1 + a_2E_2)$$

가 실질적인 평가점수인 것이며, 순위결정은 이에 의거하여 수행되어야 할 것이다. 그러나 실질평가점수(S^R)의 도출은 회귀식이 통계적으로 유의하게 유도되었을 경우에 한정되며, 사전적으로 그 실현가능성 및 타당성 여부를 단정지을 수는 없을 것이다.

개별적인 經營環境要素에 의한 회귀분석이 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못하는 경우에는 각각의 影響力이 합쳐지게 되는 통합지표를 이용할 수 있다. 즉, 같은 방법으로 다음과 같은 회귀식을 얻게 된다.

$$S^* = R + cT$$

(이 때, R은 추정상수, c는 T의 추정계수이다.)

마찬가지 방법으로

$$S^R = S + cT$$

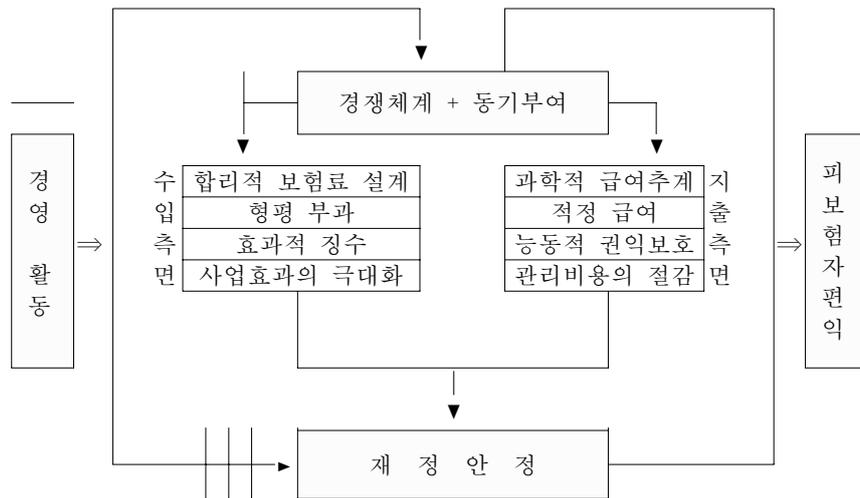
를 얻게 되면 이를 실제적인 평가점수로 평가에 이용하는 것이다.

3. 評價與件과 評價項目

가. 評價與件

經營評價는 궁극적으로 醫療保險管理體系의 效率性 增進을 指向하고 있다. 개념적으로 效率性(efficiency)은 投入(input)에 대한 產出(output)의 比率(ratio)이다. 그러나 현실적으로 서비스 형태로 나타나는 醫療保險組合의 產出 즉 經營實績 내지 經營結果에 대한 개념정의 및 그 측정은 상당한 蓋然性을 지니게 된다. 또한 구조적으로 경영기능 중 最上位 概念인 ‘戰略’部分이 배제되어 있고, ‘管理’의 상당부분이 제한되어 있는 醫療保險組合의 經營能力이나 노력정도를 단일의 잣대로 측정하는 데는 무리가 따를 수 밖에 없다. 왜냐하면, 단일한 평가지표를 設定하였을 때, 현실여건하에서 모든 組合이 經營環境에의 적절한 적응과정을 거쳐 목적하는 바(選定된 評價指標의 極大化)를 달성하기 위해 전략을 수립하고, 정책을 집행할 수 있다고 볼 수는 없기 때문이다.³²⁾ 醫療保險組合의 經營활동은 일반 사보험과는 달리 이윤의 극대화 혹은 시장점유율의 극대화와 같이 계량화할 수 있는 목표를 지향하고 있는 것으로 간주하기 어렵다. 공보험으로서의 급여의 공평성, 강제가입에 따르는 형평성의 제고, 단기보험으로서의 재정의 안정성 확보, 관리비용의 절감 등 보다 다양한 목표를 동시에 추구해야 하는 경영의 합목적성을 그 특징으로 한다(圖 II-4 참조).

32) 이는 앞에서 강조된 바와 같이 조합경영의 법률적, 구조적 외생성에 기인하는 현실적 한계를 지칭한다.



[圖 II-4] 醫療保險組合의 經營活動

經營評價는 위와같이 組合이 保險者로서 수행해야 할 당위론적 經營目標을 부문별로 집약하여 '평가부문'을 設定하게 된다. 그 다음 단계로서 평가부문을 구성하는 경영의 세부적 내용을 評價項目으로 組合間 經營의 優劣을 가늠하기 위해서는 다음과 같은 조건들이 만족되어야 한다.

첫째, 評價項目은 세부적인 組合經營 目標을 반영해야 한다.

둘째, 經營實績은 순수히 해당 組合의 經營能力에 의해 결정된다.

前者의 경우는 經營目標의 위상의 문제, 즉 총괄평가 사항속에 과정평가 사항이 포함되어 있고, 따라서 목표의 優先順位 設定과 중복의 문제가 있기는 하나 대체로 커다란 이견은 없을 것이다. 그러나 後者의 경우에는 전술한 바와 같이 경영범주의 제한성으로 인해 經營評價項目이 管理 및 業務 分野와 關聯된 指標로 한정될 수 밖에 없다는 점을 시사한다. 따라서 經營評價 項目으로 비추어 보면 경영의 효과성

평가를 指向하고 있다. 의료보험 제도내의 자원배분의 문제는 醫療保險組合의 의사결정 영역을 벗어나 있다. 이는 個別 醫療保險組合에 대한 투입(인력·조직)은 외생변수로 작용한다는 것을 의미한다.

나. 評價項目 및 配點

評價項目은 組合經營을 구성하는 모든 要素 중에서 기본적인, 중요성의 優先順位가 높은 사항으로 선택해야 할 것이다. 조합경영에 있어서, 아직까지는 재정의 안정을 전제로 한다는 점, 그리고 비용절약 측면과 效果的이고 能動的인 保健事業의 實施가 獎勵되고 있고, 특히 보험료 부과설계와 징수는 組合經營의 根幹이라는 점에서 배제될 수 없는 사안이라 할 것이다.

배점체계 특히 점수의 項目間 相對配分은 管理體系가 指向해야 할 정책목표를 내재화하게 된다는 점에서 중요한 의미를 지닌다. 經營評價制의 배점체계는 현재의 評價與件의 제약과 管理體系上 經營目標의 優先順位를 나타내고 있다고 해석될 수 있다.

예를 들어, 가장 많은 배점이 부여된 급여관리의 능동성 부분의 실제 평가내용은 장제비 등 附加給與를 다루고 있다. 이는 대부분 法定給與로 구성되는 보험급여 체계하에서, 組合이 스스로 할 수 있는 업무영역을 강조하고, 조합경영이 보다 被保險者에게 다가설 수 있는 방향으로 전개되어야 함을 나타내고 있는 것이다. 能動的 經營改善努力을 평가하는 項目은 계측과 점수화의 난점에도 불구하고 相對的 重要性이 낮지 않게 나타나고 있다. 이는 조합업무의 효율화와 문제 해결 능력의 배양이라는 측면에서 바람직하며, 동시에 被保險者의 서비스滿足도와 組合職員의 職務滿足度 등을 평가함으로써 살아있는 評價體系를 指向하고 있다는 점에서 높이 사야할 측면이다. <表 II-3>

은 1995년도 경영평가제의 평가부문, 평가항목, 그리고 배점을 나타내고 있다.

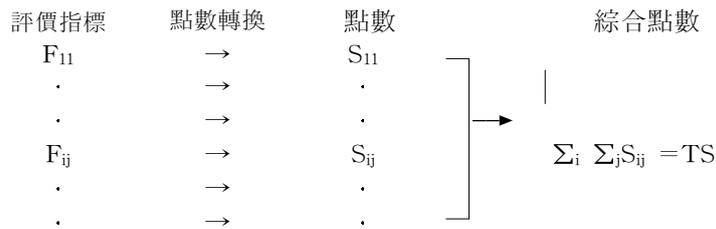
〈表 II-3〉 評價群別 評價項目 및 配點

평가부문	평가항목	대도시	중소도시		군지역	
		A	B	C	D	E
총점수		100	100	100	100	100
F1 의료보험 재정안정성	F11:재정자립도 적정성	9	9	10	9	8
	F12:누적적립금 보유실적	7	7	7	6	7
	F13:자금운영의 수익성	8	8	7	5	5
	소 계	24	24	24	20	20
F2 관리운영 효율성	F21:사업예산 집행실적	4	4	4.5	4	4
	F22:관리운영 절감실적	7	7	6.5	7	6
	소 계	11	11	11	11	10
F3 부과목표 달성도	F31:부과실계의 적정성	6	6	6	6	7
	F32:부과목표액 달성도	7	7	7	7	7
	F33:채납보험료 징수노력	7	7	7	7	7
	소 계	20	20	20	20	21
F4 급여관리 능동성	F41:장제비 지급실적	5	5	5	5	5
	F42:본인부담환급금 지급실적	4	4	4	4	4
	F43:부당급여 적발노력	8	8	8	9	9
	F44:부당급여 환수노력	8	8	8	8	8
	소 계	25	25	25	26	26
F5 조합경영 개선노력	F51:조합업무 개선노력	5	5	5	6	6
	F511-업무개선 실적	(4)	(4)	(4)	(5)	(5)
	F512-제안제도,전산경진대회 수상	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
	F52:교육훈련 실적	3	3	3	4	4
	F521-연합회집합교육 참여실적	(1.5)	(1.5)	(1.5)	(2)	(2)
	F521-조합자체교육,위탁교육실적	(1.5)	(1.5)	(1.5)	(2)	(2)
	F53:홍보사업 실적	4	4	4	5	5
	F54:조합직원의 직무만족도	3	3	3	3	3
	F55:피보험자의 서비스 만족도	5	5	5	5	5
	소 계	20	20	20	23	23

4. 點數轉換體系와 綜合點數

가. 點數轉換體系³³⁾

제반 經營活動의 結果를 點數라는 하나의 單位로 集約하여 組合間 相對評價를 시행하기 위해서는 評價指標가 가지고 있는 性격을 가능한 한 객觀적으로 충분히 반영할 수 있는 點數轉換體系를 구축해야 한다. 評價指標의 性격에 적합한 點數轉換體系를 評價項目別로 각각 적용하는 것이 하나의 方法이라 할 수 있다.



[圖 II-5] 點數轉換體系

評價指標는 比率, 趨勢值, 實績值 등으로 나타나 계량척도로 수량화가 용이한 要素가 있는 반면, 예를 들어 ‘좋다 혹은 나쁘다’ 등으로 단순히 평가자의 주관적 판단에 의해 표현하게 되는 경우는 절대수치(absolute value)로써 계량화하여 비교하기 어렵게 된다. 따라서, 이러한 평가(항목)지표의 특성에 적합한 점수전환체계를 개별적으로 적용해야 한다.

33) 실적치가 점수전환체계를 거쳐 어떻게 점수로 변환하는가에 관심있는 독자는 평가항목별 실적치와 점수와의 관계를 회귀식으로 나타낸 <附表 I-2-1>~<附表 I-2-5>를 참고할 수 있을 것이다.

1) 絶對評價方式

評價指標 중에서 일정 수준의 目標值(예, 재정자립율 100%) 設定이 용이하고, 이를 명확히 %를 단위로 수식화할 수 있는 項目(정수율, 재정자립율 등)은 다음과 같은 點數轉換體系를 적용할 수 있다.

- 目標值를 달성한 경우 : 滿點
- 目標值 미달시³⁴⁾

$$\frac{F_{ij}}{100\%} \times (\text{항목점수의 } (100 - x)\%) + \text{항목점수의 } x\%$$

단, F_{ij} =실적치이며, 항목점수의 일정 수준(x%)을 기본점수로 부여하게 된다.

- 適用評價項目³⁵⁾

- 재정자립도(F11)
- 누적적립금 보유실적(F12)
- 사업예산 집행실적(F21)
- 부과설계의 적정성(F31)
- 부과목표액 달성도(F32)
- 장제비 지급실적(F41)
- 본인부담환급금 지급실적(F42)

34) 현재는 일반적으로 목표치에 의한 평가항목에 있어서 목표치를 초과하는 경우가 극히 예외적이라 할 수 있다. 그러나 “적정성” 기준하에서는 목표치에 미달하는 조합이나 초과하는 조합이나 같은 차원에서 다루어져야 할 필요가 있다. 따라서, 향후 초과조합의 경우에도 미달과 동일한 평가를 함으로써 과도한 재정의 여유있는 운영을 억제토록 하는 방안의 검토가 요구된다.

35) 평가항목의 내용 및 변수명(F11 등)은 <表 II-3> 참조.

2) 相對比較方式

同一 評價群에 속한 組合끼리 經營實績을 비교하여 相對的 優劣을 나타낼 때 評價의 效果를 높일 수 있는 項目에 대하여는 다음과 같은 방식을 적용하게 된다.

$$\frac{(\text{항목점수의 } (100-x)\%)}{(F_{ij(\max)} - F_{ij(\min)})} \times (F_{ij(\max)} - F_{ij(\min)}) + \text{항목점수의 } x\%$$

단, $F_{ij(\max)}(F_{ij(\min)})$ = 해당 項目의 評價群別 최고(최저)실적을 각각 나타낸다.

- 適用評價項目

- 자금운용의 수익성(F13)
- 관리운영비 절감실적(F22)
- 채납보험료 징수노력(F33)
- 부당급여비 적발노력(F43)
- 부당급여비 환수노력(F44)

3) 5等級 相對評價方式

非計量要素나 評價指標의 目標值 設定이 곤란한 項目 그리고 순위에 의한 평가가 곤란한 項目은 5등급(5 points ordinal scale)으로 나누어 다음과 같이 누적분포의 단계별 범위에 따라 점수를 부여한다³⁶⁾.

36) 이 배점방식은 구조적으로 조합간 점수차가 - 다른 배점방식에 비해 - 크게 나타날 수 밖에 없으므로 이에 의해 조합의 순위가 결정되는 경우를 상정할 수 있다. 이러한 부작용을 줄이기 위해 평가 초년도에는 기본점을 만점의 80%로 하고, 경영평가제도의 발전에 따라 점차적으로 기본점수를 하향조정하여 변별력을 높이는 것이 바람직할 것이다.

구 분	수	우	미	양	가
조 합 수	10%	20%	40%	20%	10%
집 수	만점	95%	90%	85%	80%

- 適用評價項目

- 조합업무 개선노력(F51)
- 교육훈련 실적(F52)
- 홍보사업 실적(F53)
- 조합職員の 職務満足度(F54)
- 被保險者の 서비스 満足度(F54)

나. 綜合點數의 解釋

評價項目別 經營實績을 측정하기 위해 設定된 評價指標의 수치를 단순비교하면 해당 評價項目에 한하여 組合間 經營結果의 優劣은 判定할 수 있다. 하지만, 設定된 評價項目이 많은 경우(1995년도의 경우에는 19개에 달함)에는, 評價項目別로 優劣관계가 모두 일치하지 않는 한, 유의한 綜合的 相對評價 結果를 도출할 수 없다. 따라서 評價指標를 점수라는 하나의 측정단위로 전환하여, 그 합을 비교를 통해 組合間 相對評價를 해야 한다. 評價指標가 가지고 있는 측정단위나 성격 등은 點數轉換體系를 통해 점수라는 하나의 單位로 녹아들게 된다. 예를 들어, 10점 만점의 ' 재정자립도 ' 項目에서 A組合은 8점, B組合은 6점을 얻고, 10점 만점의 ' 被保險者 서비스 満足度 ' 項目에서 A組合은 4점, B組合은 6점을 얻었다면 A, B組合의 經營實績은 - 점수 합계 12점으로 - 동일한 것으로 평가되게 된다. 經營評價에 내재되어 있는 근본적인 한계는 評價結果에 대한 해석이 자의적이며, 개연성이 크다는 점이다. 즉, 점수로서 나타난 바에 의하면, A組合은

높은 재정자립도를 달성한 반면, 被保險者에 대한 서비스는 B組合에 비해 相對的으로 등한히 하였고, 반대로 B組合은 재정의 자립도는 낮지만 A組合보다 대민서비스에 더 많은 努力을 경주한 결과에 대하여 評價體系는 두 組合의 相對的 優劣을 판단할 수 있는 근거를 제시해주지 못한다. 다음 章에서는 이러한 종합점수의 해석상 한계를 전제로 실증적인 경영평가 결과를 다루게 된다.

Ⅲ. 經營評價制의 適用과 結果

1. 1995年度 經營評價 體系

가. 1995年度 經營評價의 目的

1995년도 經營評價制의 목적은 첫째, 현재 組合間 經營能力 및 成果差異에 대한 객관적 계측·평가를 통하여 優秀組合의 수범사례를 발굴하여 모든 組合에 적극 권장하며, 未盡組合에 대하여는 시정기회를 부여하고 적절한 경영지도를 행함으로써 醫療保險組合의 經營效率性 提高와 均衡있는 發展을 圖謀하고 둘째, 특히 문제의 소재과약 및 성과에 대한 報償, 철저한 事後管理 등 組合經營에 대한 일관성 있는 관리를 통해 획일적 組合運營에서 벗어나 창의적이고 효율적인 組合別 責任經營體制가 구축될 수 있도록 하여 비교·경쟁이 없는 공조식의 부작용을 방지하고, 醫療保險 管理運營의 全般的 效率性を 높이는 한편 셋째, 組合의 經營改善效果가 국민의 비용부담 경감 및 편리 증대로 귀결될 수 있도록 유도하기 위한 것으로 정리될 수 있다.

나. 1995年度 經營評價의 基本方針

經營評價가 指向하는 목적을 달성하기 위한 1995年度 經營評價의 基本方針은 첫째, 평가의 형평성 제고와 합리적인 상대비교가 될 수 있도록 조합규모 및 소득수준 등 經營與件이 유사한 5개(직장조합을 포함하면 9개의 평가군이 됨) 評價群別로 組合을 分類(grouping)하고

둘째, 각 評價項目別 點數를 종합하여 평가하되, 評價項目間 중요도의 輕重에 따라 相對的 加重值를 도입함으로써 特定 要素에 대한 과대 또는 과소 반영문제를 解消하게 되는 데, 이 때 被評價者인 組合의 의견을 수렴, 반영토록 하며, 셋째 經營實績의 계량적 요인에 대한 평가를 원칙으로 하되, 被保險者의 滿足度, 組合의 經營改善努力, 職員の 職務滿足度 등 질적요인에 대한 評價要素를 도입하게 된다. [圖 III-1]은 1995年度 經營評價體系의 개략적 구조를 나타내고 있다.

평가단계	추진내용	세부내역
I 단계 평가군 분류	1차 분류: 지역단위	3개 대분류 (대도시·중소도시·군지역)
	2차 분류: 경영환경 요인에 의한 분류	중소도시 2개, 군지역 2개로 세분류
II 단계 평가실무작업	1. 서면조사	‘경영평가지침’의 배부 및 취합
	2. 현지조사	상하위 10% 해당 조합을 대상으로 실시
III 단계 순위 및 종합점수	1. 점수조정	유의한 항목만을 선정
	2. 종합점수와 순위 부여	평가군별로 순위 결정
IV 단계 평가결과 조치	1. 평가결과 고지	개별조합별 고지
	2. 포상 및 경영지도	상하위 5%
	3. 평가결과 보고	보건복지부

[圖 III-1] 1995年度 經營評價의 構造

평가결과에 따른 優秀組合에 대해서는 인사·보수상 인센티브를 부여하고(褒賞 및 연 1회 소정의 성과급 지급), 未盡組合에 대해서는 경영지도와 시정기회를 강화하고, 관리책임을 묻는 등 不利益 조치를 시행하여 評價結果의 사후관리를 강화하게 된다. 나아가 평가의 전문성 확보 및 被保險者 滿足度 조사, 評價技法의 지속적 개선연구 등을 위해 전문 평가단을 구성하고 객관적 평가를 위해 평가위원회를 운영하게 된다.

보다 구체적으로 經營評價制는 평가부문을 크게 ① 의료보험의 재정안정성 ② 관리운영의 효율성 ③ 부과목표액 달성도 ④ 급여의 능동성 ⑤ 조합경영의 개선노력 등 5개 부문으로 分類하고, 1개 부문별로 2~6개의 細部 評價項目을 設定 이에 대응하는 評價指標를 성격에 따라 絶對評價, 相對評價 및 5等級 評價方式(강제배분방식)을 채택하여 배점체계에 따라 점수화하고, 項目別 점수의 합계를 기준으로 評價群別 順位를 결정하는 相對評價體系로 이루어져 있다.

2. 評價項目別 模擬適用結果

가. 醫療保險의 財政 安定性(F1)

地域組合, 특히 農漁村 地域組合의 재정상태의 相對的 劣位는 이제까지 줄곧 관심의 대상이 되어 왔다. 經營評價를 통해 市郡間 재정안정성의 차이를 확인할 수 있다. 3가지 評價項目으로 구성되어 있는 재정안정성 부문의 評價群別 평균점수에 있어서 大都市地域組合이 90.4점으로 가장 높고, 經營環境이 郡地域組合 중 열악한 것으로 간주되는 D군이 81.0점으로 가장 낮게 나타나고 있다. 특기할 것은 中小都市 중 經營環境이 좋은 C군의 평균점수가 전평가군 중 제일 높은 수치로 나

타나고 있다는 사실이다. 변이계수³⁷⁾를 기준으로 살펴보면, 大都市組合의 A군의 재정안정성부문의 점수분포가 가장 고르고, 郡地域 중 D군은 組合間 점수분포가 커다란 편차를 보이고 있다.

기본점수가 해당 부문의 40%로 주어져 있으므로, 100점 만점으로 환산할 때 재정안정성의 합격선(평균 60점)은 76점으로 볼 수 있다. 이에 비추어 보면, 재정안정성부문에서 각 評價群은 합격선 이상의 수준을 보이고 있음을 알 수 있다. 결과적으로 평균점수의 評價群別 수준은 재정측면에서의 현실여건을 객관적으로 보여주고 있는 것으로 해석될 수 있다.

〈表 III-1〉 財政安定部門의 評價群別 平均點數

구 분	S1						
	평 균			표준편차	변이계수	최대값	최소값
	점수A	배점B	A/B				
A군	21.7	24.0	90.4	0.8	0.036	24.0	19.2
B군	21.5	24.0	89.6	1.6	0.073	23.9	17.4
C군	22.2	24.0	92.5	1.4	0.063	24.0	17.9
D군	16.2	20.0	81.0	1.6	0.101	19.2	13.1
E군	17.3	20.0	86.5	1.5	0.085	19.9	13.7

1) 財政自立度 適正性(F11)

과도한 재정의 흑자운영은 被保險者에게 불필요한 부담을 가중시킬 수 있으며, 적자재정은 안정적 보험급여비 지출에 지장을 초래할 수 있으므로 단기보험 원리에 의해 수입과 지출의 균형을 추구한다는 것은 組合의 一次的 經營目標라 할 수 있다. 그러나 管理運營費의 전액과 보험료의 일부분이 국고지원되는 현행 지역조합 운영체계하에서

37) 변이계수=산술평균값/표준편차

재정의 '자립도'를 평가한다는 것은 재정의 일부분만을 평가하게 된다는 구조적 문제를 야기하게 된다. 1995년도 經營評價에서는 재정자립 정도를 財政收支率로 평가하게 되며, 다음의 평가산식을 적용한다.

$$\frac{\text{보험료징수액} + \text{보험재정국고부담금} + \text{공동사업배분금}}{\text{보험급여비} + \text{공동사업각출금}} \times 100 = \text{수지율}(\%)$$

적정한 보험재정수지는 被保險者의 불필요한 부담을 덜어 주고, 보험급여비 조달의 안정성을 보장한다는 면에서 중요성이 지대하다. 평가방법은 앞서의 點數轉換體系에서 밝힌 바와 같이 設定된 目標值인 100%를 기준하여 絶對評價方式을 적용하게 된다. 즉,

- 재정자립도 100% 이상인 경우: 滿點
- 100% 미달시

$$(\text{財政收支率}/100\%) \times \text{항목점수의 } 60\% + \text{항목점수의 } 40\%$$

□ 模擬適用結果

組合財政의 市郡間 隔差가 模擬適用結果에 그대로 나타나게 된다. 즉, 財政收支率은 市組合이 大都市, 中小都市를 막론하고 100%를 초과하고 있으며, 大都市가 相對적으로 더 높다. 반면, 全般的인 經營與件이 相對적으로 열악한 郡地域의 D군이 가장 낮은 96.6을 나타내고 있으며, 더욱이 D군의 최소값이 73.5로서 A군의 경우 최소값이라해도 99.5임에 비추어 상당한 財政收支率의 격차를 보이고 있음을 알 수 있다.

點數轉換體系상 財政收支率의 群內, 群間 隔差는 점수의 차이와 일치하지 않게 된다. 즉, A, C군의 경우에는 모든 組合이 收支率 100%를 초과하여 항목당 배점의 만점을 받게 되어 점수에 있어서 組合間 차이는 발생하지 않는다. 반면, D군의 경우에는 組合間 점수의 차가 1.4점에 이르고 있어 經營評價 결과를 결정함에 있어서 유의한 影響을

미칠 수 있을 것이다. 그러나 동시에 A, C군의 경우에서 보듯이 전혀 변별력을 갖지 못하게 되기도 한다. 따라서 評價群別 評價結果의 결정 요인(項目)이 다르게 된다는 것을 의미한다.

〈表 III-2〉 財政自立度 適正性 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F11)					점수(S11)				
	평균	표준 편차	변이 계수	최대	최소	평균	표준 편차	변이 계수	최대	최소
A군	116.0	7.0	0.060	134.9	99.5	9.0	0.0	0.000	9.0	9.0
B군	111.2	8.0	0.072	123.5	94.9	9.0	0.1	0.007	9.0	8.7
C군	113.1	7.1	0.063	126.5	101.1	10.0	0.0	0.000	10.0	10.0
D군	96.6	8.0	0.083	118.2	73.5	8.7	0.3	0.037	9.0	7.6
E군	99.9	6.8	0.068	115.7	84.4	8.8	0.2	0.024	9.0	8.2

目標値를 초과하는 경우 일률적으로 만점을 부여하는 것은 評價對象 項目의 지표가 일정 수준을 초과하는 것이 바람직하다는 인식을 반영하는 것이다. 그러나 단기보험인 의료보험의 성격상 그리고 비영리를 기반으로 한다는 점에서 재정수지는 균등해야 하는 것이다. 지출에 비해 과도한 수입은 보험료의 과부담을 의미하게 되어 공공성을 상실하는 결과로 해석될 수 있다. 따라서 100%를 초과하는 財政收支率에 대하여 미달하는 경우의 감점체계를 대칭적으로 적용하는 방안이 강구되어야 할 것이다.

2) 累積積立金の 保有實績(F12)

안정된 누적적립금의 확보는 보험급여비 지급에 관한 대외적인 신뢰성의 확보뿐 아니라, 장기적으로는 보험급여의 수준과 의료서비스의 질적 향상을 기할 수 있는 기반이 될 수 있다는 점에서 중요한 의미를 지닌다. 평가내용은 준비금 존치 목적에 부합하는 적정준비금을 적립하고 있는지를 평가하게 되며, 다음과 같은 평가산식을 적용하게 된다.

$$\frac{\text{적용인구 1인당 누적보험계정(B)}}{\text{적용인구 1인당 전 3년간 평균급여비(A)}} \times 100 = \text{적용인구 1인당 누적적립금 비율(\%)}$$

$$A: \frac{\text{평가년도 전 3개년간 보험급여비} \div 3}{\text{평가년도 연평균 적용인구}}$$

$$B: \frac{\text{평가년도말 현재 누적적립금 총액}}{\text{평가년도 연평균 적용인구}}$$

이 때, 누적적립금은 별도 적립금을 포함하는 평가년도말 누적적립금으로서 다음과 같이 구성된다.

평가년도말 대차대조표상 적립금(준비금+별도) - 잉여금 처분계산서상 이입액(준비금+별도) + 잉여금 처분계산서상 적립금 처분액(준비금+별도)

평가방법은 絶對評價 方式을 적용하되 조합의 설립연도³⁸⁾를 감안하여 적정수준의 누적적립률을 평가하게 된다. 즉,

- 조합설립 6년차로 보유율이 30% 이상 만점
미달시(누적적립금 보유율/30%)×항목점수의 60%+항목점수의 40%
- 조합설립 7년차로 보유율이 35% 이상 만점
미달시(누적적립금 보유율/35%)×항목점수의 60%+항목점수의 40%
- 조합설립 8년차로 보유율이 40% 이상 만점
미달시(누적적립금 보유율/40%)×항목점수의 60%+항목점수의 40%
- 조합설립 10년이상 보유율이 50% 이상 만점
미달시(누적적립금 보유율/50%)×항목점수의 60%+항목점수의 40%

38) 市·郡 統合組合의 경우 나중에 설립된 조합(市組合 設立年度)을 기준으로 평가한다.

□ 模擬適用結果

누적적립률이 50% 이상이면 만점으로 처리되게 되고, 大都市組合(A군)의 경우 전조합이 目標値를 초과하는 반면, 郡地域組合 특히 D군의 경우에는 평균이 18.2%로서 目標値에 미달하고 있는 동시에 변이계수도 0.901로서 評價群內의 組合間 隔差도 가장 크게 나타나고 있다.

〈表 III-3〉 累積積立金 保有實績 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F12)					점수(S12)				
	평균	표준편차	변이계수	최대값	최소값	평균	표준편차	변이계수	최대값	최소값
A군	74.3	20.5	0.276	131.2	31.0	7.0	0.0	0.000	7.0	7.0
B군	53.0	21.0	0.396	93.3	20.0	6.8	0.6	0.084	7.0	5.2
C군	61.1	22.8	0.374	105.2	17.6	6.9	0.4	0.060	7.0	4.9
D군	18.2	16.4	0.901	68.6	-24.6	4.2	1.2	0.290	6.0	2.4
E군	29.7	16.1	0.540	80.7	0.2	5.1	1.0	0.250	6.0	2.4

A군의 경우에는 점수의 변이계수를 기준으로 할 때, 누적적립금 항목이 전혀 변별력을 갖추지 못하고 있는 반면, 郡地域 組合의 D, E군은 변이계수가 0.25(최대, 최소점수의 차이는 3.6점)에 달하고 있어 조합간 점수차가 심한 분포를 나타내고 있다. 따라서 D군의 경우에는 기본점수를 제외한 2.2점은 항목배점(4점)의 60% 수준인 2.4점에 못미쳐 누적적립률에 있어서 합격수준에 미달하는 것으로 나타나고 있다.

3) 資金運用의 收益性(F13)

組合의 자금운영에 따른 수익율의 제고는 재정의 안정뿐만 아니라 피보험자의 보험료를 안정적으로 관리할 수 있는 기반을 제공하게 된다. 특히, 현행과 같이 재정의 국고의존도가 높은 상황하에서 조합의

- 보험료에 의존하지 않는 - 수입원이라는 측면에서 중요한 항목이다.

평가내용에 있어서 조합의 자금운용을 통한 이자수익률을 다음과 같은 평가산식에 의거 평가하게 된다.

$$\frac{\text{평가년도 수입이자}}{(\sum \text{매월말 예금잔액}) \div 12\text{개월}} \times 100 = \text{이자수익률(\%)}$$

자금운영에 따른 收益率에 絶對的 水準의 目標值 設定보다는 評價 群內 相對的 크기에 따라 평가하는 상대순위 비교방식을 적용하는 것이 합리적이라 할 수 있다. 현실적으로 의료보험조합이 확보할 수 있는 利子收益率은 제한적이다. 즉, 자금운영(portfolio)에 있어서의 수익 성과 안정성은 서로 상충(trade-off)관계에 있기 때문에 회사채와 같이 수익성은 높은 반면 안정성이 낮은 금융상품에 대한 투자는 의료 보험조합에게 허용되어 있지 않다.

□ 模擬適用結果

利子收益率에 있어서 市郡間 차이는 재정상태에 의존하지 않음을 알 수 있다.

〈表 III-4〉 資金運營의 收益性 項目의 模擬適用 結果

구분	실적치(F13)					점수(S13)				
	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값
A군	6.8	1.3	0.191	10.7	2.7	5.7	0.8	0.137	8.0	3.2
B군	5.7	1.6	0.278	8.6	2.3	5.8	1.2	0.210	8.0	3.2
C군	5.7	2.0	0.351	8.7	1.2	5.3	1.1	0.210	7.0	2.8
D군	6.2	2.0	0.330	11.8	0.7	3.3	0.5	0.155	4.7	1.9
E군	7.1	2.1	0.290	12.9	2.4	3.4	0.6	0.172	5.0	2.1

즉, 가장 높은 收益率을 올리고 있는 評價群은 郡地域組合인 E군이며, 가장 낮은 수익율은 中小都市組合들의 評價群인 B, C군에 속한 조합들인 것으로 나타났다. 따라서, 재정상태의 구조적 문제를 안고 있는 현실여건하에서 조합의 자체적 收入增大 努力을 유도한다는 측면에서는 자금운영의 수익성 항목의 배점을 높이는 評價體系의 개선이 요구된다 할 것이다.

나. 管理運營의 效率性(F2)

組合管理의 效率性은 투입에 대한 산출의 비율로 정의될 수 있고, 醫療保險組合에서와 같이 產出(output)을 규정하기 곤란한 경우에는 투입규모에 의해 效率性을 판단할 수 있다. 즉, 주어진 산출에 대하여 투입의 극소화가 效率性의 極大化를 의미한다고 간주할 수 있다. 그러나 管理運營의 效率性의 高低를 투입분의 많고 적음으로 평가한 결과에 대한 해석은 조합의 자율성 결여라는 현실적 제약조건을 전제로 해야 한다. 즉, 管理運營에 관한 예산의 편성이나 집행이 예산편성지침 등 각종 규정과 지침에 의거 정형화되고 있는 현재의 組合經營與件을 감안하여야 하는 것이다.

〈表 III-5〉 管理運營의 效率性 部門의 模擬適用結果

구분	S2						
	평 균			표준편차	변이계수	최대값	최소값
	점수A	배점B	A/B				
A군	9.7	11.0	88.2	1.1	0.111	11.0	6.4
B군	8.7	11.0	79.1	1.3	0.145	10.8	6.5
C군	9.4	11.0	85.5	1.1	0.117	10.9	6.9
D군	9.0	11.0	81.8	1.1	0.119	10.6	6.2
E군	8.8	10.0	88.0	0.7	0.082	9.8	6.1

사업예산 집행실적과 관리운영비 절감실적의 2가지 項目으로 구성되어 있는 管理運營의 效率性 部門에 대한 評價結果에 따르면, 中小都市組合의 B군이 100점 만점에 79.1점으로 가장 낮고, 이에 반해 大都市 그룹인 A군이 88.2점으로 가장 높게 나타내고 있다. 기본점수(40점)를 제외하고도 모든 評價群이 60% 이상의 점수를 나타내고 있다. 따라서 관리운영의 효율성은 전조합이 양호한 수준을 보이고 있음을 알 수 있다.

1) 事業豫算 執行實績(F21)

현재 지역조합의 경우에는 조합이 임의적으로 수행할 수 있는 사업이 거의 없다고 보아야 한다. 다만 교육홍보비만이 조합의 자체적 계획에 의거 예산을 편성하고 집행하는 사업비의 성격에 근접한다고 볼 수 있다. 따라서 사업예산 집행실적은 ‘교육홍보비’라는 한정적인 部分만을 評價對象으로 하여 예산편성의 적정성 및 예측성을 제고하고, 예산집행의 철저를 기하는 組合의 努力을 평가하게 된다. 사업계획 수립의 效率性을 높이고, 목표한 사업의 완성도를 제고하려는 組合의 努力은 향후 자율경영 체제하에서의 예산수립에 대한 예측능력 및 책임경영 능력의 배양과 직결된다는 측면에서 중요한 의미를 갖는다.

평가내용은 편성한 예산을 얼마나 積極的으로 집행하여 사업의 완

성도를 확보하였는가를 다음의 산식에 의거 평가하게 된다.

$$\frac{\text{사업비 예산집행액(B)}}{\text{사업비승인예산액(A)}} \times 100 = \text{사업완성률(\%)}$$

- A: 기관운영비(항) 중에서 교육홍보비(목)
- B: 교육홍보비(목)의 승인예산액 중 집행금액

평가방법은 事業完成率 100%를 目標值로 하는 絕對評價 方式을 적용하게 되며, 100%를 넘는 경우에도 가점을 부여하지는 않는다.

□ 模擬適用結果

교육홍보비의 사업완성율은 평가군간 큰 격차를 보이고 있지는 않으나, 相對的으로 郡地域組合이 市地域組合보다 높고, 郡組合 중 經營環境이 좋지 않은 組合群(D群)이 좋은 組合郡(E郡)에서 보다 事業完成率이 높게 나타나고 있다.

단순한 예산에 대한 집행실적만을 평가하기 때문에 사업비가 適期에 效果的으로 쓰였는가에 대한 질적 평가를 기대하기 어렵다. 따라서 이 項目의 評價結果를 市地域組合들이 郡地域組合보다 더 낮은 教育弘報 效果를 얻고 있다는 근거로 활용하기에는 무리가 따른다. 더욱이 事業效果와는 무관하게 일방적으로 사업비만을 집행하게 하는 反對效果를 유도할 소지가 있다. 즉, 效率的 管理運營을 유도한다는 본래의 취지와는 반대로 비효율적 지출의 증가를 조장할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 이점에서 評價體系에서 반드시 고려되어야 할 것이 經營實績의 量的 側面(支出)에 상응하는 質的 側面(效果)을 동시에 평가해야 한다는 것이다.

<表 III-6> 事業豫算 執行實績 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F21)					점수(S21)				
	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값
A군	89.3	8.9	0.100	100.0	63.5	3.7	0.2	0.057	4.0	3.1
B군	87.6	9.7	0.110	100.0	64.1	3.7	0.2	0.063	4.0	3.1
C군	88.4	7.8	0.088	100.0	70.7	4.2	0.2	0.050	4.5	3.7
D군	92.6	6.1	0.066	100.0	75.0	3.8	0.1	0.038	4.0	3.4
E군	91.3	5.6	0.061	100.0	75.8	3.8	0.1	0.036	4.0	3.4

2) 管理運營費 節減實績(F22)

관리운영비 절감실적에 대한 평가는 단기적으로는 예산편성지침에 의한 예산운영을 평가하게 되나 장기적으로 예산편성의 自律權 확보에 대비 인건비의 절감이나 業務改善 努力을 통한 관리비용의 절감능력을 배양하도록 한다는 의도하에 管理運營費 節減努力에 대하여 평가를 다음의 산식에 의해 실시하게 된다.

$$\frac{\text{관리운영비 집행액(A)}}{\text{연평균 적용인구수}} = \text{적용인구 1인당 관리운영비(원)}$$

$$A: \text{관리운영비} = \text{인건비} + (\text{기관운영비} - \text{교육홍보비})$$

즉, 관리운영비³⁹⁾ 절감실적에 대한 평가는 인건비와 기관운영비 중 - 사업예산 집행실적 항목에서 평가되는 - 교육홍보비를 제외한 금액을 적용인구 1인당 액수로 환산한 評價指標를 대상으로 실시되게 된다.

평가방법은 상대순위 비교방식을 적용하되 항목점수의 40%를 기본 점수로 부여한다.

□ 模擬適用結果

표면적으로 適用人口 1人當 管理運營費 規模는 大都市地域組合이 가장 낮은 7천원 수준이며, 郡地域組合이 相對的으로 높아서 1만 3~4천원 수준으로 나타나고 있다. 문제는 이러한 결과를 가지고 大都市地域組合이 郡地域組合보다 적용인구를 비용절약적으로 관리하고 있는 것으로 해석하기 어렵다는 데 있다. 위에서 정의된 관리운영비 중 인건비의 비중은 60% 정도에 이르고, 여기에 복리후생비를 더하면 근 80%수준에 이른다. 인건비 및 복리후생비는 경직성 경비의 대표적 예

39) 지역조합의 관리운영비는 인건비+기관운영비+자산취득비로 구성되어 있다.

이며, 이는 외생적으로 적용된 직원수에 따라 결정되게 된다. 組合職員의 설계가 적용인구가 증가함에 따라 증가하되, 그 增加率은 체감하는 구조로 되어 있기 때문에 大都市地域組合 등 규모가 큰 조합의 직원 1인당 적용인구수는 郡지역조합 등 소규모조합보다 많게 된다.

〈表 III-7〉 管理運營費 節減實績 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F22)					점수(S22)				
	평균	표준편차	변이계수	최대값	최소값	평균	표준편차	변이계수	최대값	최소값
A군	7,226	2,902	0.402	16,554	4,339	6.0	1.0	0.166	7.0	2.8
B군	8,948	2,728	0.305	13,644	4,748	5.0	1.3	0.257	7.0	2.8
C군	11,850	3,642	0.307	20,697	7,277	5.2	1.1	0.205	6.5	2.6
D군	14,425	3,867	0.268	22,961	7,565	5.1	1.1	0.206	7.0	2.8
E군	13,820	4,703	0.340	30,876	6,923	5.0	0.7	0.142	6.0	2.4

평가군간 적용인구 1인당 관리운영비의 차이는 管理運營費 節減 努力의 산물이기 보다는 규모의 경제를 상정하고 설계된 직원수에 기인하는 바가 크다고 할 수 있다. 組合에게 직제 및 정원의 증감 권한이 주어지지 않고, 예산편성이 지침에 의해 경직되어 있는 현실하에서 위와 같은 방식으로 관리운영비 절감노력을 평가한다는 것은 무리라 할 수 있다. 다만, 정원을 기준으로 배정되어지는 예산을 가지고, 결원을 충원하지 않고 부족한 현원으로 조합을 운영하여 경직성 비용의 지출을 절감하는 경우에는 평가의 의의가 있을 것이다.

다. 賦課目標額의 達成度(F3)

부과목표액 달성도 부문에서는 부과설계의 적정성, 부과목표액 달성도 및 체납보험료 징수노력 등 3가지 評價項目을 평가하게 된다. 즉, 정확한 지출규모의 예측에 의거한 보험료 설계능력과 부과된 보험료 및 체납보험료의 징수 노력 등이 이 부문에서 평가되는 것이다.

〈表 III-8〉 賦課目標額 達成度 部門의 模擬適用結果

구분	S3						
	평 균			표준편차	변이계수	최대값	최소값
	접수A	배점B	A/B				
A군	16.9	20.0	84.5	0.9	0.061	19.7	15.4
B군	17.1	20.0	85.5	1.4	0.085	19.7	15.4
C군	16.8	20.0	84.0	1.0	0.062	19.8	15.5
D군	17.1	20.0	85.5	0.9	0.055	19.5	15.2
E군	17.5	21.0	83.3	0.9	0.069	20.5	15.8

부과목표액 달성도 부문에서 모든 評價群은 고른 득점수준을 보이고 있으며, 다만, 郡地域組合의 E군만이 다소 낮은 수준을 나타내고 있다. 100점 만점에 각 평가군의 평균점수는 83~85점으로 나타나고 있는 데, 기본점수 40점을 감안하여도 평균 70점 이상의 수준에 해당한다. 이는 醫療保險制度의 관리측면에서 보험료의 실계나 징수업무는 상당한 수준으로 정착되어 있음을 입증하는 것으로 해석될 수 있을 것이다.

1) 賦課設計의 適正性(F31)

급여비 지출의 정확한 예측과 합리적 부과자료에 근거한 적정한 보험료 부과를 통하여 과도한 흑자재정의 운영으로 인한 피보험자의 과부담을 방지하고, 반대로 재정적자를 보험료를 통해 解消하려는 組合의 努力을 유도한다는 취지에서 부과설계의 적정성 項目이 평가된다. 組合의 보험료 부과설계가 적정한 지를 다음의 산식에 의해 평가하게 된다.

$$\frac{\text{보험료부과액} + \text{보험제정 국고부담액}}{\text{보험급여비} + \text{준비금 이입예정액(A)} + \text{전년말 누적적자액(B)}} \times 100 = \text{부과설계적정성(\%)}$$

A: 준비금 이입예정액
 - (평가년도 전 3개년도 보험급여비 총액÷3)×0.05

- 다만, 적립금 보유율이 50% 이상인 조합은 'B'항을 제외
- B: 전년말 누적적자액(누적 재정적자 조합만 계상)⁴⁰⁾

당기 수지균형을 目標値로 設定하여 目標値 100%를 초과해도 가점을 부여하지 않고, 기본점수로서 해당 배점의 40%를 부여하는 절대평가 방식을 적용한다.

□ 模擬適用結果

大都市, 中小都市를 막론하고 市地域組合은 모두 예상지출규모를 초과하는 보험료 설계를 한 반면, 郡地域組合은 보험료 부과가 지출수준에 미달하는 것으로 나타나고 있다.

〈表 III-9〉 賦課設計의 適正性 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F31)					점수(S31)				
	평균	표준편차	변이계수	최대값	최소값	평균	표준편차	변이계수	최대값	최소값
A군	111.4	6.6	0.059	128.8	96.6	6.0	0.0	0.003	6.0	5.9
B군	108.0	8.1	0.075	118.4	91.1	6.0	0.1	0.015	6.0	5.7
C군	109.3	6.8	0.052	120.9	97.5	6.0	0.0	0.003	6.0	5.9
D군	92.5	8.1	0.088	113.6	67.6	5.7	0.3	0.045	6.0	4.8
E군	95.7	6.6	0.069	111.6	80.0	6.8	0.2	0.033	7.0	6.2

점수로 전환되면 양상은 더욱 복잡해진다. A, B, C군 모두 평균이 100%를 넘고 있기 때문에 평균점수도 만점을 얻게 되며, 郡地域組合의 경우에는 만점에 근접하는 점수를 나타내게 된다. 부과설계의 적정성이 과부족 없는 지출에 대한 보험료설계를 의미한다고 할 때, 지출

40) 실제로 1993년도 누적적자를 기록한 조합은 5개조합으로 조합당 평균 3억 1천만원 규모이며, 1994년도의 경우에는 2개 조합으로 조합당 평균 1억 9천만원 정도로 나타나고 있어서(의료보험연합회, '94 지역의료보험조합결산현황(총괄), 1995, p30 참조) 누적적자로 인해 평가지표가 영향을 받는 경우는 드물다고 볼 수 있다.

을 초과하는 보험료 설계는 피보험자에게 과도한 부담을 결과한다는 측면에서 - 적자를 발생시키는 과소 설계와 같이 - 감점의 요인으로 해석할 수 있다. 즉, 보험료설계의 정확성을 평가한다는 원칙하에서는 평가지표값이 100%와 상이한 정도(그것이 陽의 값 혹은 陰의 값이나에 관계없이)에 따라 점수를 부여하는 체계를 모색해야 할 것이다. 다만, 보험재정의 안정이라는 측면에서 적자보다는 흑자가 상대적으로 선호되는 상황인식을 반영하여 초과부분은 미달부분보다 상대적으로 높은 점수체계⁴¹⁾를 적용할 수 있을 것이다.

2) 賦課目標額 達成度(F32)

과도한 보험료의 부과와 징수율은 서로 상충(trade-off)하게 된다. 즉, 과도한 보험료 부과는 체납 및 납부저항을 야기하게 되고, 징수율의 저하로 나타나게 되고 이는 다시 - 일정한 보험료수입을 확보하기 위해 - 보험료부과 수준을 상향조정하게 하는 악순환으로 이어지게 되는 것이다. 따라서 적정부과를 통해 징수율 저하를 막고, 납부율 제고를 위해 지속적인 자격관리에 주력하여 목표수입액 달성을 위한 조합의 노력을 유도하기 위한 부과목표액 달성도 항목이 평가된다. 평가내용은 연간보험료 부과액에 대한 보험료 징수액의 비율(보험료징수율)을 評價指標로 100% 目標値에 접근하는 정도를 絶對評價方式을 적용하여 평가하게 된다.

$$\frac{\text{보험료징수액(B)}}{\text{보험료부과액(A)}} \times 100 = \text{보험료징수율(\%)}$$

A: 보험료 부과액
 - 평가년도 중 정기(1월~12월분) 보험료 고지금액

41) 예를 들어, 초과부분에도 절대평가방식을 적용하되 기본점수의 비중을 미달부분보다 높이는 방법을 상정할 수 있을 것이다.

- 고지누락, 자격소급 취득에 따라 당월분에 포함하여 고지하는 과년도 보험료 포함
- 당해년도에 고지한 보험료 부과액 중 감액조정 부분 차감
- ※ 보험료부과액 = 정기고지+자격소급 취득 - 당해년도 고지액 중 감액조정(수지계산서상의 보험료와 일치함)

B: 보험료 징수액

- 평가 당해년도 중에 고지한 금액 중 평가년도에 징수한 금액 (일부징수금 포함)
- (전년도에 부과된 보험료 중 평가년도에 징수된 보험료는 제외됨)
- ※ A, B항 모두 가산금은 제외함.

□ 模擬評價結果

보험료징수율에 있어서 특기할 점은 評價群內 組合間 偏差가 거의 없다는 사실이다. 또한 評價群間에도 다른 項目과는 달리 실적치나 점수 모두 편차가 작게 나타나고 있다. 이는 지역의료보험에서 징수율에 관한 한, 組合間 隔差가 다른 經營活動 분야에 비해 相對的으로 적고, 安定的임을 나타내 주고 있는 것이다.

〈表 III-10〉 賦課目標額 達成度 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F32)					점수(S32)				
	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값
A군	92.2	1.2	0.013	94.5	89.3	6.7	0.1	0.008	6.8	6.6
B군	90.6	1.8	0.019	92.6	86.1	6.6	0.1	0.011	6.7	6.4
C군	92.2	2.4	0.026	96.0	86.8	6.7	0.1	0.015	6.8	6.4
D군	92.6	2.6	0.029	97.7	84.4	6.7	0.1	0.017	6.9	6.3
E군	91.3	2.8	0.030	97.0	83.9	6.6	0.1	0.018	6.9	6.3

3) 滯納保險料 徵收努力(F33)

체납보험료의 징수를 독려하고 강제이행 절차를 완성하려는 동기를 부여하는 것은 체납보험료의 증가로 인한 보험재정의 악화를 막고, 善意的 被保險者에게 부담을 전가시키는 것을 방지하려는 組合의 努力을 유도하게 될 것이다. 체납보험료에 대한 징수실적을 다음의 지표에 의해 평가하게 된다.

$$\frac{\text{전년말 체납보험료(미수금) 총액중 징수액(B)}}{\text{전년말 체납보험료(미수금) 총액(A)}} \times 100 = \text{체납보험료 징수율(\%)}$$

A: 체납보험료 총액

- 평가전년도말('93.12.31) 현재 납기가 경과된 보험료 미수금 총액
- 평가년도에 결손처분한 금액과 미수금 감액조정(보험료 조정지출)한 금액은 차감

B: 체납보험료 징수액

- A項目的 보험료 미수금 중 평가년도 중에 징수한 금액(일부징수액 포함)
- 평가년도 결산서의 과년도분 보험료 수납액과 일치함.

※ A, B항 모두 가산금은 제외함.

평가방법으로는 상대순위비교방식을 적용하게 되는데, 이는 체납보험료의 징수율이 현실적으로 100%가 되기 어렵다는 점을 반영하여 組合間 相對的 比較를 통한 評價體系를 적용하는 것이다.

□ 模擬適用結果

체납보험료 징수율은 全評價群이 40%대에 몰려있다. 中小都市의 C群이 가장 높은 46.2%, 가장 낮은 것이 A群의 41.7%이다. 특기할 것이 都市地域組合의 체납보험료 징수율의 편차가 郡地域組合들보다 낮다는 점이다.

點數의 評價群間 차이는 크지 않으나, 상대순위비교 방식임에도 불구하고 100점 만점에 평균 70%를 넘는 評價群을 찾을 수 없다. 기본

점수가 배점의 40%임을 감안하면 실제 60점 정도의 점수는 5.3점이어야 하는데 평균적으로 이 수준을 보이는 評價群이 없는 것으로 나타나고 있다.

〈表 III-11〉 滯納保險料 徵收努力 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F33)					점수(S33)				
	평균	표준편차	변이계수	최대값	최소값	평균	표준편차	변이계수	최대값	최소값
A군	41.7	6.9	0.165	63.9	30.1	4.2	0.9	0.201	7.0	2.8
B군	48.4	8.0	0.165	62.1	39.0	4.5	1.5	0.323	7.0	2.8
C군	46.2	9.8	0.211	74.9	33.5	4.1	1.0	0.242	7.0	2.8
D군	45.9	12.9	0.282	78.9	17.1	4.8	0.9	0.185	7.0	2.8
E군	45.6	13.9	0.304	96.6	21.9	4.1	0.8	0.189	7.0	2.8

체납의 형태를 매월 납기일을 초과한 부분과 결산회기를 넘긴 악성 체납으로 구분할 때, 평가의 대상은 주로 후자에 두게 된다. 따라서 체납보험료의 처리과정에는 체납처분, 압류 등 업무의 난이도가 높다는 점이 감안되어야 하고, 이러한 어려운 업무에 투입되는 조합의 노력 정도가 평가에 반영되어야 할 것이다.

라. 給與管理의 能動性(F4)

포괄적 의미의 급여관리는 管理運營部門을 제외한 보험급여 일반을 지칭하게 되나, 현행 地域醫療保險組合이 관리할 수 있는 급여업무의 영역은 극히 제한적이다. 따라서 이 급여관리의 능동성 부문에서는 法定給與 部分을 제외한 附加給與의 積極的 支給努力과 不當給與管理 部分만을 다루게 된다.

급여관리의 능동성 부문은 총배점의 25~26%를 차지하는 가장 중요한 평가내용으로 간주되는 부문이다. 다른 업무영역들이 제반 규정 등으로 통제되어 있고, 따라서 경영활동에 의한 改善效果의 기대가 어

려운 반면, 장제비이나 본인부담금환급금 지급에 대한 組合의 積極의이고 能動的인 활동은 被保險者에게 주어진 권익을 보장하려는 組合의 努力과 역할에 대한 긍정적 인식을 심어주고, 組合과 被保險者의 거리를 줄일 수 있는 계기가 될 것이다.

〈表 III-12〉 給與管理의 能動性 部門의 模擬適用結果

구분	S4						
	평균			표준편차	변이계수	최대값	최소값
	점수A	배점B	A/B				
A군	20.6	25.0	82.4	2.0	0.099	24.1	13.2
B군	20.6	25.0	82.4	2.0	0.099	23.5	15.8
C군	19.7	25.0	78.8	1.8	0.091	23.0	16.1
D군	21.4	26.0	82.3	1.4	0.066	24.3	16.2
E군	21.6	26.0	83.1	1.6	0.074	25.5	17.3

C群을 제외한 全評價群이 100점 만점에 평균 80점 이상을 보이고 있다. 다만, 市地域組合群들의 편차가 郡地域組合群보다 相對的으로 크게 나타나고 있어 給與관리 부문에 있어서의 組合間 努力정도가 都市地域에서 보다 큰 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

1) 葬祭費 支給實績(F41)

장제비는 被保險者의 신고에 의해 지급되게 된다. 따라서 被保險者의 신고를 유도하여 장제비를 수령케 하려는 組合의 努力을 평가함으로써 被保險者의 권익을 積極的으로 보호하려는 組合의 의지와 실행 능력을 유도하고, 더욱 被保險者에게 다가설 수 있는 계기를 확대하려는 의도를 내포하고 있는 評價項目이다.

평가내용은 장제비에 대한 組合의 積極的 支給努力을 다음과 같은 評價指標에 의해 평가하게 된다.

$$\frac{\text{장제비 지급건수(B)}}{\text{사망으로 인한 자격상실자수(A)}} \times 100 = \text{장제비 지급률(\%)}$$

評價指標은 사망으로 인한 자격상실자수 중 장제비 지급요건에 해당하는 사례를 能動的으로 찾아내려는 組合의 努力을 유도하도록 설계되어 있다. 평가방법은 장제비 지급율 100%라는 目標値를 設定하고, 기본점수 40%를 부여하는 절대평가 방식(目標値 달성 방식)을 적용한다.

□ 模擬評價結果

장제비지급율은 大都市보다 中小都市가, 이보다는 郡地域에서 더 높게 나타나고 있다. 이는 지역사회의 특성에 의한 影響도 작용한 것으로 보인다. 사망으로 인한 자격상실건의 과약에서 부터, 지급에 이르는 일련의 과정에 있어서 농어촌이 도시에 비해 자격변동률이나 대상자와의 접촉도 등의 업무환경이 안정적이라고 볼 수 있기 때문이다.

〈表 III-13〉 葬祭費支給 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F41)					점수(S41)				
	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값
A군	80.1	9.3	0.116	97.9	52.9	4.4	0.3	0.064	4.9	3.6
B군	87.5	7.5	0.086	100.0	71.7	4.6	0.2	0.049	5.0	4.2
C군	88.1	8.1	0.091	100.0	70.1	4.6	0.2	0.052	5.0	4.1
D군	88.3	11.4	0.130	100.0	40.7	4.6	0.3	0.074	5.0	3.2
E군	88.9	9.4	0.105	100.0	66.7	4.7	0.3	0.060	5.0	4.0

2) 本人負擔 還給金 支給實績(F42)

본인부담환급금은 연합회의 심사결과에 따라 피보험자가 과다하게 부담한 (法定)本人負擔額을 되돌려 주는 것으로서, 피보험자의 권익을 보호하는 組合의 能動的 努力이 요구되는 사안이다.

본인부담환급금 발생건수에 대한 지급건수의 비율을 評價指標로 하여 組合의 積極的 支給努力을 절대평가 방식에 의해 평가하게 된다.

$$\frac{\text{본인부담환급금 지급건수}}{\text{본인부담환급금 발생건수}} \times 100 = \text{본인부담환급금 지급률(\%)}$$

□ 模擬評價結果

본인부담환급금 지급율이 大都市의 경우에는 극히 낮은 수준으로 나타나고 있다. 그러나 經營環境이 相對的으로 좋지 않은 것으로 간주될 수 있는 D군이 본인부담환급금 지급율이 가장 높은 것은 시사하는 바가 크다. 더욱이 D군의 최소값이 A군의 평균값에 육박한다는 것은 모든 D군내 모든 조합이 스스로 할 수 있는 분야에 대한 積極的 努力을 경주하고 있음을 보여주고 있다.

〈表 III-14〉 本人負擔還給金 支給實績 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F42)					점수(S42)				
	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값
A군	63.6	26.4	0.416	98.2	3.7	3.1	0.6	0.203	4.0	1.7
B군	80.3	20.4	0.254	98.3	34.9	3.5	0.5	0.139	4.0	2.4
C군	80.9	16.4	0.203	99.5	47.1	3.5	0.4	0.110	4.0	2.7
D군	91.3	10.3	0.113	100.0	60.8	3.8	0.2	0.065	4.0	3.1
E군	89.9	14.6	0.162	100.0	12.3	3.8	0.3	0.093	4.0	1.9

앞으로의 經營評價가 나아갈 바도 이와같이 불리한 經營與件속에서도 組合이 能動的으로 열심히 업무를 수행하여 실적으로 나타나는 분야에 대한 비중을 높여서 自發的 努力을 유도하는 방향으로 나아가야 할 것이다.

3) 不當給與 摘發努力(F43)

組合이 被保險者의 부당한 보험급여를 적발하고, 환수하려는 努力은 보험재정의 보호라는 측면뿐만 아니라 보험급여의 공공성 유지를 통한

보험제도의 건전한 정착이라는 측면에서도 고무되어야 할 사안이다.

自害, 業務上 災害, 第3者 加害 혹은 交通事故 등의 경우는 의료보험 입법 취지에 비추어 보장내용을 벗어나는 것으로 간주 보험급여를 제한하고 있다. 이 評價項目은 보험급여원칙을 벗어나는 부당급여건을 적발하여 재정누수를 방지하려는 組合의 努力을 평가하게 된다. 그러나 건수 위주의 적발실적보다는 보험재정 보호효과를 기한다는 의도에서 부당급여결정금액을 대상으로 평가하게 된다. 따라서 다음과 같은 評價指標를 기본점수로 해당 배점의 40%를 부여하고 상대순위 비교방식을 적용하여 평가하게 된다.

$$\frac{\text{부당급여 결정금액(A)}}{\text{보험급여 총금액}} \times 100 = \text{부당급여 결정률(\%)}$$

A: 부당급여 결정금액

- 평가년도 심사결정 차수에 관계없이 부당급여건으로 적발하여 평가년도 1. 1.~12. 31.까지 환수고지 또는 이의신청 완료한 금액
- 부당결정 고지대상: 피보험자, 사업장, 병·의원, 연합회 이의신청 정산 요구 등

□ 模擬適用結果

보험급여비에 대한 부당급여비의 발생 비율이 組合마다 - 적어도 같은 評價群內에서는 - 동일하다는 가정이 전제되어야 하는 評價項目이다. 組合의 입장에서 부당급여건의 발생확률은 외생변수로 간주될 수 있다. 그러나 동시에 組合의 관리에 따라서 내생화될 수도 있다. 즉, 積極的인 弘報와 엄격한 管理體系는 不當給與의 발생을 사전에 예방하는 효과로 이어질 수 있기 때문이다. 현 단계에서는 외생변수로 규정하고, 努力의 정도에 따라 적발률이 증가할 것이라는 전제하에 평가가 이루어지고 있다.

〈表 III-15〉 不當給與 摘發努力 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F43)					점수(S43)				
	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값
A군	4.4	1.2	0.274	6.8	0.3	6.2	0.9	0.143	8.0	3.2
B군	3.8	1.5	0.385	7.5	0.0	5.7	1.0	0.169	8.0	3.2
C군	4.6	1.4	0.299	8.6	2.0	5.1	1.0	0.194	8.0	3.2
D군	5.2	1.7	0.333	10.9	1.2	5.8	1.0	0.166	9.0	3.6
E군	5.0	1.7	0.339	9.1	1.6	6.0	1.2	0.203	9.0	3.6

부당급여결정률이 도시보다는 농어촌 지역이 높다는 것은 - 특별한 지역적 요인에 의한 결과가 아닌 한 - 그만큼 不當給與에 대한 관심과 노력이 상대적으로 많았다는 것으로 해석될 수 있다. 보험재정의 불안을 相對的으로 크게 안고 있는 農漁村地域組合의 입장에서는 재정보호의 효과를 기대할 수 있는 不當給與에 대한 관심의 정도가 재정상태가 양호한 都市地域 組合들보다 높은 것은 당연한 것으로 보인다. 그러나, 都市地域 組合들의 상대적 저조가 재정안정 정도에 따라 용인될 수 있는 것은 아니다. B군의 예로 보건데, 평균적으로 낮은 부당급여결정률이 동일 評價群內에서도 커다란 편차를 보이고 있고, 따라서 組合의 努力정도에 따라 같은 經營與件을 지닌 組合間에도 차이가 발생한다. 經營評價는 組合間 격차를 평가하여 組合으로 하여금 결정률을 높이려는 動因을 제공하는 데 그 의의가 있을 것이다.

4) 不當給與 還收努力(F44)

부당급여건의 적발 그 자체로서는 커다란 의의가 없다. 부당급여비에 대한 환수를 통해서만이 보험재정의 안정을 도모하게 되고, 부당급여자에 대한 차후의 재발억제 효과를 얻을 수 있다. 부당급여비의 환수는 결국 공정한 수급질서의 확립과 선의의 피해를 입는 被保險者를

보호하는 효과로 이어진다. 評價指標는 결정된 부당급여 금액 중 환수된 금액의 비율이며, 기본점수(해당 배점의 40%)를 부여한 상대순위 비교 방식이 적용된다.

$$\frac{\text{부당급여 환수금액(B)}}{\text{부당급여 결정금액(A)}} \times 100 = \text{부당급여 환수율(\%)}$$

□ 模擬適用結果

〈表 III-16〉 不當給與 還收努力 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F44)					점수(S44)				
	평균	표준편차	변이계수	최대값	최소값	평균	표준편차	변이계수	최대값	최소값
A군	86.6	12.5	0.145	99.6	44.8	6.9	1.1	0.160	8.0	3.2
B군	91.9	9.5	0.103	99.7	68.9	6.8	1.5	0.218	8.0	3.2
C군	93.4	6.4	0.068	99.9	79.4	6.5	1.5	0.232	8.0	3.2
D군	94.7	5.6	0.059	99.7	71.3	7.2	0.9	0.132	8.0	3.2
E군	90.9	9.9	0.109	100.0	46.6	7.2	0.9	0.124	8.0	3.2

부당급여 환수노력의 결과는 부당급여결정률과 거의 같은 방향으로 움직이고 있다. 즉, B군을 예외로 하면, 결정률이 높을수록 환수율이 높게 나타나고 있다. 이는 조합의 부당급여관리에 대한 관심과 노력에 따라 부당급여건은 효과적으로 처리될 수 있음을 시사하는 것이다. 실제에 있어서 不當給與의 환수를 위해서는 소송절차를 거쳐야 하는 등 업무의 난이도가 높은 분야이며, 따라서 조합의 축적된 업무처리 역량에 따라 그 결과의 차이가 발생하게 된다고 볼 수 있다.

마. 組合經營의 改善과 發展(F5)

1) 組合業務의 改善努力(F51)

組合이 자발적으로 창의적 업무개선 분위기를 조성하여 비용절감,

대민편의 제공, 사무자동화와 업무처리 시간 단축 등의 업무능력 제고 방안을 연구하고, 시행하는 노력 정도를 평가하기 위한 項目이다.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{업무개선실적(A)} \\ \text{(조합에서 작성)} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{제안제도} \\ \text{수상실적(B)} \\ \text{(평가위원회 기재)} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{전산 경진대회} \\ \text{수상실적(C)} \\ \text{(평가위원회 기재)} \\ \hline \end{array} \\
 \\
 = \begin{array}{|c|} \hline \text{업무개선 노력도(점)} \\ \hline \end{array}$$

이 때, (A)는 업무개선 및 전산 프로그램 개발을 통한 비용 절감, 대민 서비스 제고 등 효과가 있다고 판단되는 사항 중 조합을 대표할 수 있는 한가지만을 選定하여 다음과 같은 양식으로, 업무개선 관련 시행문서를 첨부하여 작성하게 된다.

문서번호	추진일시	추진내용	비고
		개요 및 기대효과 등 간략히 기재	

제출된 내용을 평가하여 다음과 같은 5등급 상대평가 방식(강제배분 방식)에 의해 점수를 부여한다.

구분	수	우	미	양	가
조합수	10%	20%	40%	20%	10%
점수	만점(4)	95%	90%	85%	80%

(B)는 의료보험연합회 기획부에 주관하는 제안제도에서의 수상실적을 의미하며 수상실적이 있는 경우 0.5점을 부여한다. (C)는 의료보험연합회 전자계산부에서 주관하는 전산 경진대회의 수상실적이 있는 경우 0.5점을 부여한다.

2) 教育訓練實績(F52)

조합직원의 집합교육 참석도와 조합이 자체적으로 실시한 위탁교육 등의 실적을 다음과 같이 평가한다.

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{교육참석 인원(A)} \\ \text{(평가위원회 기재)} \end{array}} + \boxed{\begin{array}{l} \text{조합 자체 교육실적(B)} \\ \text{(조합에서 기재)} \end{array}} = \boxed{\text{교육훈련 실적(점)}}$$

(A)는 의료보험연합회 교육홍보부에서 실시하는 교육을 의미한다. B는 조합자체 교육실시를 다음의 서식으로 기재하여 제출하되, 교육훈련 관련 시행문서를 첨부하고, 조합내부 직무교육 및 외부교육기관(전산교육 등)에 위탁교육한 실적만 기재하며, 조합이 자체적으로 실시하는 내부 정신교육(소양교육)은 제외하지만 외부 강사를 초빙하여 실시한 경우는 인정한다.

교육명	문서번호	추진일시	추진내용	비고
			횟수, 참여인원, 교육내용 등 간략히 기재)	

평가방법은 5등급 相對評價 방식(강제배분 방식)을 적용한다.

구분	수	우	미	양	가
조합수	10%	20%	40%	20%	10%
점수	만점	95%	90%	85%	80%

3) 弘報事業 實績

홍보효과가 있다고 판단되는 홍보방법(A: 대중매체(신문, 방송) 활용, B: 조합 정기 간행물 활용, C: 연합회 정기 간행물 활용, D: 기타

홍보물 활용) 및 그 실시횟수를 기준으로 조합의 홍보실적을 평가하게 되는데, 홍보방법에 따라 다음과 같이 가중치를 부여하여 평가한다.

$$\boxed{\text{(A): 실시회수} \times 25} + \boxed{\text{(B): 실시회수} \times 20} + \boxed{\text{(C): 실시회수} \times 15} + \boxed{\text{(D): 실시회수} \times 10} = \boxed{\text{홍보실시 실적(점)}}$$

이 때, (A)는 중앙 및 지방 대중매체를 활용하여 홍보한 경우로서 2개 이상 조합이 공동으로 실시한 경우도 인정되고, 라디오를 통한 의료보험상담은 연 4회만 인정되며, 반상회보(시정지 및 시보) 활용하거나 생활정보지(벼룩시장 등) 게재는 인정된다. 단, 유선방송(자막)은 기타 홍보로 分類된다.

(B)는 책자 또는 회보 등을 월별, 분기별, 반기별, 연간 등 정기적으로 자체 제작하여 홍보하는 경우로서 연합회 등 타기관 제작물을 조합명의로 재홍보하는 것은 기타로 분류되게 된다.

(C)는 의료보험연합회 정기간행물(의보련, 의료보험소식 등) 발간시 원고를 제출하여 조합 또는 조합의 임·직원 명의로 제출한 원고가 채택되어 게재된 경우(논문, 투고 등)이며, 연합회 직원이 집필한 조합소개, 탐방기사 등은 제외된다. 그리고 (D)는 기타 조합 자체계획에 의거 실시하는 일시적인 홍보활동으로서 현수막 제작, 유관기관과의 간담회 개최 등이 포함된다.

평가방법은 5등급 상대평가 방식(강제배분 방식)이 적용된다.

구 분	수	우	미	양	가
조합수	10%	20%	40%	20%	10%
점 수	만점	95%	90%	85%	80%

□ 模擬評價結果

단순히 홍보사업의 실시 회수만을 평가하게 되나, 홍보사업의 방법 별로 가중치를 부여하여 간접적으로 홍보효과에 대한 평가를 포함하고 있다.

〈表 III-17〉 弘報事業 實績 項目의 模擬適用結果

구분	실적치(F53)					점수(S53)				
	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값	평균	표준 편차	변이 계수	최대값	최소값
A군	153	96	0.629	435	35	3.6	0.2	0.061	4.0	3.2
B군	196	245	1.249	1115	45	3.6	0.2	0.061	4.0	3.2
C군	214	158	0.738	560	40	3.6	0.2	0.062	4.0	3.2
D군	144	101	0.698	490	30	4.6	0.3	0.060	5.0	4.0
E군	111	61	0.553	280	10	4.5	0.3	0.059	5.0	4.0

홍보사업은 그 성격 자체를 규정하기 어렵다는 특성이 있다. 더욱이 弘報의 效果를 측정하고 평가하기가 현실적으로 매우 어렵기 때문에 실시 회수만을 늘여서 費用支出을 조장하는 效果를 가져올 위험성이 상존하고 있는 것이다.

그러나, 피보험자의 수급권리를 알리고, 기본적인 보험수칙 정보를 제공하고, 組合에 대한 이해를 높이고, 組合과 被保險者 그리고 被保險者間의 連帶意識 조성 등 제도발전의 저변 확대를 가져오게 된다는 측면에서 積極的인 組合의 努力이 요구되는 사안이다.

홍보사업 실적은 評價群內 그리고 評價群間 큰 偏差를 보이고 있다. 특히 B群과 같이 최대실적치가 1,115인 반면 최소값은 그 1/25인 40에 불과하여 변이계수가 가장 낮은 A群과 대조된다. 이러한 실적치의 편차에도 불구하고 점수의 評價群間, 評價群內의 偏差는 거의 없다는 점은 평가의 변별력에 문제가 있음을 시사한다. 실적치의 누적분포 중 어느 구간에 속하는가에 따라 점수가 배정되는 강제배분방식이라는 점도

작용하겠으나, 보다 근본적인 요인은 기본점수가 항목 배점의 80%에 이른다는 데 있다. 이는 홍보사업에 대한 실시회수가 사업효과의 평가 잣대로 쓰이기에는 무리가 있다는 인식에 바탕을 둔 현실적 배점체계라 할 수 있다. 다만, 향후 홍보사업 효과의 객관적 측정방법의 개발을 통해 변별력을 확보할 수 있는 방안의 연구가 계속되어야 할 것이다.

4) 職員의 職務滿足度 및 被保險者의 서비스 滿足度

가) 평가방법

- 평가형태: 자기기입방식에 의한 설문조사
- 조사설계
 - 조사대상: 평가대상년도 1년간 (해당)자격을 유지한 자.
 - 조사방법:
 - ① 관리자 및 직원: 설문지를 조합별로 배포하여 취합함.
 - ② 피보험자: 추출된 표본세대에 조합별로 평가단이 수취인으로 되어있는 환송엽서 형식의 조사표를 배부토록 함.
 - 표본:

조합수	모 집 단		조 사 표 본
227개소	임직원	10,210명	전수조사후 30%를 임의추출
	세대수	6,580천세대	세대수의 10%를 임의 추출하되, 1/10회수율을 가정함

- 평가내용(*부록 ‘조사표’ 참조)
 - 관리자: ① 경영상태에 대한 판단 능력
 - ② 직원에 대한 인사관리의 적절성
 - 직원: ① 직무에 대한 만족도
 - ② 주관적 대민서비스 수준
 - 피보험자: 대민서비스의 만족도

나) 평가단계

- 評價方式의 原則

- 자기기업방식에 의한 설문조사는 응답자의 조사목적에 대한 인식태도에 따라 그 결과의 왜곡도가 심화될 수 있는 개연성이 크게 됨.
- 따라서 응답자의 주관적 판단을 5점척도로 반영하되, 객관적 근거나 상호검증될 수 있는 자료를 통해 점수를 가감함.

- 점수체계

- 관리자:

① 經營水準把握 程度(점수 A(1))⁴²⁾

$$A(1) = \frac{A8 + \sum(A9 - i)/12}{2} + P$$

이 때, $i = 1, 2, \dots, 12$ 이며, P는 조정점수로서 다음과 같은 경로를 통해 결정된다.

〈조정점수 P의 결정과정〉

- 경영평가결과에 의한 해당 항목의 평가그룹내에서의 등수를 다음과 같이 5점척도로 전환하여 점수(x라 하자)를 부여하고

등 수	상위 10%	상위 20%	중위 40%	하위 20%	하위 10%
점수(x)	5점	4점	3점	2점	1점

- 이를 조사표에 의한 점수 (y라 하자)와 비교하여

$$Z = y - x$$

를 구한 뒤, 평가그룹내에서 z의 평균값(m)과 표준편차(u)를 구하여

42) 각각의 算式에 나타나는 변수는 附錄Ⅱ에 수록된 調査表를 참조할 것.

다음과 같이 표준화한다.

$$t = (m - z)/u$$

- t의 절대값에 따라서 감점점수(S라 하자)를 부여한다.
- 감점체계

t	감점(S)
$ t \leq 0.52$	-1
$0.52 < t \leq 1.28$	-2
$1.28 < t $	-3

註: 주관적 판단과 객관적 판단의 결과간의 격차는 필연적이라 할 수 있다. 따라서 평가그룹내에서의 평균적인 차이를 인정하는 범위내에서 격차의 과소에 따라 감점을 부여하는 체계이다. 예를 들어, $0 \leq t \leq 0.52$ 구간에는 통계적으로 전조합의 약 19.85%, $0 \leq t \leq 1.28$ 구간에는 약 39.97%가 속하게 된다.

- P는 다음과 같이 정의된다.

$$P = \frac{S8 + \sum(S9 - i)/12}{2}$$

* 단, 감점체계에 의한 감점수준이 해당항목의 5점체계상의 점수를 초과하는 경우에는 『0점』으로 처리한다.

② 인사관리의 원만성(점수 A(2))

$$A(2) = A10 + S$$

이 때, S는 B15와의 격차를 감점요인으로 파악하여 다음과 같은 경로를 통해 결정된다.

<조정점수 S의 결정과정>

- $a = A10 - B15$ 로 정의하고, 평가그룹내에서 a의 평균값(m)과 표준편차(u)를 구하여 다음과 같이 표준화한다.

$$aa = (m - 1)/u$$

- 표준화된 aa를 위의 t와 같은 감점체계에 적용한다.

· 직원

① 職務滿足度(배점=7점: B(1))

$$B(1) = \frac{B8 + \sum Bi/8}{2} \quad \text{이 때, } i = 15, 16, \dots, 22.$$

② 대민서비스(배점=3점; B(2))

$$B(2) = B14 + S$$

이 때의 S는 다음에서 정의되는 C와 연계되어 위와 동일한 방법으로 감점체계에 의해 결정된다.

- 즉, $c = B14 - C \Rightarrow S$

· 被保險者(지역주민): 대민서비스 滿足度

$$C = \frac{\sum Ci}{4} \quad \text{이 때, } i = 1, 2, 3, 4$$

* '잘 모르겠다'의 경우는 '3점'으로 처리한다.

다) 배점체계

- '組合職員의 職務滿足度'項目

$$\text{산식}^{43)}: R = 0.3 \times A(1) + 0.1 \times A(2) + 0.4 \times B(1) + 0.2 \times B(2)$$

- '被保險者の 서비스 滿足度'項目

산식: C

* R과 C의 값을 '相對比較方式'에 의거 組合別로 配點

43) 이 때 A(i)에 부여된 가중치(0.3, 0.1 등)은 평가목적에 따라 조정될 수 있음.

IV. 經營評價制 分析

1. 經營評價의 基本條件

經營評價制 실시를 통해 經營改善 效果를 얻기 위해서는, 첫째 組合別 經營環境의 特性을 감안하기 위한 評價群 分類體系의 合理性 둘째, 評價項目 選定의 適切性 셋째, 點數體系의 合目的性, 그리고 넷째 報償體系의 效果性이 확보되어야 할 것이다. 즉, 經營評價가 갖추어야 하는 기본조건은 다음과 같이 정리될 수 있고, 이에 의거 經營評價制를 분석, 검토할 수 있을 것이다.

- 가. 客觀性: 경영성과를 파악할 수 있는 적절한 評價指標의 개발과 點數轉換體系의 적용으로 피평가자의 受容性을 極大化
- 나. 公正性: 經營外的 要因이 제거된 公正한 相對比較를 위해 經營與件이 유사한 組合들끼리 合理的으로 分類된 評價群別로 順位에 입각한 評價를 실시
- 다. 合目的性: 評價結果를 經營診斷에 활용하여 組合의 經營改善 努力의 합목적인 기준으로 작용할 수 있는 체계를 구축하고, 평가 초기의 계량적 評價項目에서 점차 비계량적(被保險者の 滿足度 등) 項目으로 비중을 이동하여 綜合的 評價를 指向
- 라. 效果性: 優秀組合에 대해서는 인사·보수상 인센티브를 부여하고, 미진組合에 대해서는 경영지도·시정을 강화하는 등 評價結果에 대한 사후관리를 강화하며, 장기적으로는 評價結果와 連繫, 組合의 責任性·自律性을 신장하여 自律經營, 責任經營 體系를 구축

이 章에서는 위와같은 經營評價의 基本條件을 실제의 經營評價制는 과연 어느정도 만족하고 있는가, 문제점은 무엇이고, 그 개선방안은 무엇인가를 다루게 된다. 1995년도 經營評價의 基礎資料가 구체적으로 발표되지 않은 현시점에서 위와 같은 시도는 조금한 감이 없지 않으나, 첫째, 경영평가 결과를 어떻게 분석할 수 있는가? 둘째, 그 분석결과를 어떻게 차기의 평가에 반영할 수 있는가? 셋째, 組合은 評價結果를 통해 무엇을 얻고, 어떻게 經營改善에 활용할 수 있는가에 대한 발전적 방안을 제시한다는 것은 유의한 것이라 여겨진다.

앞서 밝힌 바와 같이 분석에 이용된 자료는 經營評價設計時 蒐集된 地域醫療保險組合에 대한 模擬運營評價 資料이기 때문에 1995년도 經營評價와는 다른 결과를 나타낼 수 있다. 따라서 연구결과는 기본적으로 評價結果에 대한 분석의 틀과 組合의 經營診斷 技法을 제공한다는 목적에 한정하여 해석되어야 할 것이다.

2. 評價의 客觀性

가. 評價群別 綜合點數

評價群別⁴⁴⁾ 綜合點數의 平均은 〈表 IV-1〉과 같다. 각각, 中小都市(郡地域)의 C(E)군은 B(D)군에 비해 相對的으로 經營環境이 優位에 있는 것으로 평가군 분류체계상 해석될 수 있고, 100점 만점으로 환산

44) 모의적용시 수집된 자료로서 1993년도를 기준으로 하고 있기 때문에 평가군별 조합수 등의 자료내역이 1995년도의 경영평가제의 내용과는 차이가 있다. 즉, 여기서는 총 196개 지역조합(평가군별로 A군 47개, B군 18개, C군 27개, D군 55개, E군 49개 조합)의 수집가능한 평가항목별 자료를 중심으로 분석이 시도되었다.

한 평균점수에서도 C(E)군이 B(D)군보다 약간 높게 나타나고 있다. 이는 경영평가결과에 대한 經營環境要因의 影響이 평가군내에서는 어느정도 완화되고 있으나, 評價群間의 差異를 근본적으로 해결하고 있지 못하고 있음을 나타내고 있다.

〈表 IV-1〉 評價群別 平均點數

구분	평균 (A)	배점 (B)	A/B	표준 편차	변이 계수	최대값 (C)	최소값 (D)	C-D
A군	72.5	84.0	86.3	2.4	0.034	76.9	65.7	11.2
B군	71.5	84.0	85.1	3.0	0.042	76.2	66.1	10.1
C군	71.7	84.0	85.4	2.9	0.041	76.9	64.4	12.5
D군	68.3	82.0	83.3	2.7	0.040	73.3	62.1	11.2
E군	69.7	82.0	85.0	2.4	0.035	75.7	64.9	10.8

물론, 評價群間에는 評價項目別 配點의 차이가 있다는 사실을 염두에 두어야 한다. 즉, 같은 배점체계하에서 도출한 결과가 아니기 때문에 일률적으로 평균점수의 評價群間 比較範圍는 제한적이며, 또한 評價群內에서의 상대적 실적에 따라 배점이 달라지게 되기 때문에 評價群間 비교는 더욱 어렵다. 다만 여기서는 經營與件이 좋은 大都市(혹은 中小都市) 地域組合들의 평가점수가 郡地域組合들의 평가점수보다 높게 나타나고 있음을 통해 評價體系가 經營與件에 의해 影響을 받고 있음을 간접적으로 유추할 수 있음을 지적하고자 한다.

인접 지역에 위치한 組合들간에 어느 評價群에 속하느냐에 따라 相對的 利益이 상충되는 경우 評價結果에 대한 受容性의 정도에 차이가 있을 수 있다. 예를 들어, B군과 C군 사이의 評價項目別 點數의 차이는 크지 않다. 따라서 經營環境이 優位에 있다고 分類된 C군의 組合 중에는 C군에서는 褒賞 수준에 미달하나 B군에 속한다면 상위의 褒賞대상에 포함될 수 있는 경우가 발생할 수 있는 것이다. 즉, B군의 최대점수는 76.2점이며, C군의 최대점수는 0.7점이 많은 76.9점이다.

따라서, 評價群別로 2~3개 組合만이 褒賞대상이 되는 현 체계하에서 C군의 3~4위 組合이 B군의 수위에 해당하는 경우가 발생할 수 있는 것이다. 특히, B군의 최소값은 66.1점이나 C군의 경우에는 64.4점으로 나타나고 있다. 이는 經營環境이 相對的으로 劣位에 있는 評價群에 속하게 되므로서 最下位에 해당하게 된 組合의 입장으로는 기꺼이 C군에 속하고자 하거나, 評價結果에 대한 수용도가 떨어지게 될 것이다. 물론 郡地域의 D군과 E군에서와 같이 評價群간 평균점수가 經營環境이 좋을수록 높고, 그 최대·최소값의 차이도 相對的으로 큰 경우에는 그러한 불만의 소지는 줄어들게 될 것이다.

위와같은 현상은 評價群 分類의 타당성 및 객관성 확보를 위한 개선작업이 필요함을 나타내고 있다. 한편, 評價群間 비교를 가능케 하기 위해서는 評價體系 자체를 相對評價에서 絕對評價 體系로 移行하는 과정이 필요하다. 이를 통해 단순히 絕對的 經營實績과는 무관하게 순위에 의해 下位에 놓인 組合이 받는 不利益의 문제가 해소될 수 있을 것이다.

나. 評價群別 順位(rank)의 決定項目

相對評價體系下에서, 被評價者인 組合의 입장에서는 自己 組合이 얻은 점수 자체보다는 포상대상에 들 수 있느냐의 여부 즉, 등수에 좀더 많은 관심이 경주될 것이다. <表 IV-2>는 순위⁴⁵⁾를 종속변수로 실적치를 설명변수로 회귀분석한 결과를 나타내고 있다.

45) 이 때 순위의 절대값을 그대로 이용하였으므로 순위에 대한 실적치(평가항목)의 추정계수는 음의 값(실적이 양호할 수록 순위를 나타내는 수치는 작아지는 관계)을 나타내게 될 것이다.

〈表 IV-2〉 順位 決定項目(實績值)의 回歸式

구분	설명변수	계 수	t값	Beta	R ²	F값
A군	C	143.767112	12.477		0.87437	33.060
	F44	-0.347610	-4.401	-0.32142		
	F33	-0.780757	-6.488	-0.39642		
	F13	-3.773022	-5.932	-0.36352		
	F22	0.001938	6.796	0.41459		
	F42	-0.147383	-3.879	-0.28714		
	F43	-2.933997	-4.089	-0.26022		
	F41	-0.252454	-2.713	-0.17340		
	F53	-0.017895	2.088	-0.12693		
B군	C	61.59663	9.339		0.84429	25.303
	F13	-1.801055	-5.151	-0.55047		
	F44	-0.335741	-5.807	-0.61373		
	F33	-0.227038	-3.267	-0.34981		
C군	C	104.412685	14.168		0.92710	53.410
	F44	-0.735209	-9.826	-0.60432		
	F13	-1.628115	-6.919	-0.41596		
	F43	-2.431024	-6.747	-0.42518		
	F22	0.000097	7.218	0.455353		
	F33	-0.279223	-5.668	-0.34946		
D군	C	296.078901	10.220		0.95263	78.605
	F12	-0.361822	-5.862	-0.37369		
	F44	-0.666480	-6.294	-0.23429		
	F22	0.001844	11.414	0.449147		
	F43	-3.137705	-9.600	-0.34126		
	F33	-0.400673	-8.796	-0.32624		
	F41	-0.268164	-4.970	-0.19319		
	F42	-0.222487	-3.972	-0.14500		
	F21	-0.269908	-2.984	-0.10315		
	F31	-0.507036	-4.777	-0.26007		
	F13	-1.492621	-4.218	-0.19268		
	F32	-0.703850	-2.675	-0.11707		
	E군	C	203.205253	9.759		
F12		-0.266828	-4.472	-0.30299		
F44		-0.689413	-8.799	-0.48445		
F33		-0.400470	-7.032	-0.39272		
F43		-3.901456	-7.910	-0.46484		
F22		0.0000717	3.443	0.238638		
F13		-1.940046	-4.614	-0.28474		
F31		-0.561844	-3.626	-0.26225		
F42		-0.135754	-2.533	-0.13991		

註: 13개 평가항목의 실적치를 설명변수로 한 회귀분석을 실시하여 5% 허용 오차 범위 이내에서 유의한 변수만을 선택한 결과임.

이에 따르면, 각 評價群마다 순위를 결정하는 변수가 각각 상이함을 알 수 있다. 총 13개 評價項目 중에서 D군은 11개 項目이, A군과 E군은 8개 項目이, C군의 경우에는 5개 項目이 순위를 결정하는 유의한 변수로 나타나고 있다. 특히, B군의 경우에는 순위결정 변수가 3개에 불과한 것으로 나타나고 있다.

이것은 評價群內의 組合間에 모든 評價項目마다 고르게 絶對的인 優位를 나타내는 것이 아니라 組合들간 項目別 相對的 優位가 서로 교차하고 있음을 말해준다. 즉, 評價結果에 따른 순위가 해당 組合의 全般的 經營能力을 표현하고 있다고 해석하는 데는 한계가 있음을 시사하고 있다.

베타(Beta)값⁴⁶⁾을 기준으로 할 때, 評價群別로 순위에 가장 커다란 影響을 미치는 변수로는, A, D군의 경우에는 ‘관리운영비 절감실적’(F22)으로, B, C, E군의 경우에는 ‘부담급여환수노력’(F44)으로 각각 나타나고 있다. 특정 항목, 예를 들어, F53(홍보사업 실적)의 경우에는 A군에서는 순위결정에 影響을 미치게 되지만, 다른 모든 評價群에서는 影響力이 없는 것으로 나타나고 있다. 또한 F11(재정자립도 적정성) 항목은 모든 評價群에서 유의한 결정변수가 되지 못하는 것으로 나타나고 있다. 이는 財政收支率 100%라는 目標值를 초과하는 경우가 大部分이고, 미달하더라도 組合間 편차가 크지 않기 때문에 점수의 차이가 순위결정에 影響을 미치지 못하는 것으로 해석될 수 있다.

어떤 評價項目別 點數가 順位決定에 影響을 미치는가를 분석한 <表 IV-3>의 결과는 실적치의 경우와 다른 해석을 요구하고 있다.

46) 베타(Beta)값은 회귀계수를 표준화(normalization)한 것으로 회귀계수의 중요도를 나타내 준다. 독립변수들마다 단위가 다를 때는 회귀계수만으로는 그 중요도를 판단할 수 없으므로 단위를 표준화하여 회귀계수를 도출함으로써 독립변수들의 상대적 중요도를 나타내 주는 것이다(체서일 외, SPSS/PC⁺를 이용한 통계분석, 학현사, 1992, p.152 참조).

〈表 IV-3〉 順位 決定項目(點數)의 回歸式

구분	설명변수	계수	t값	Beta	R ²	F값
A군	C	264.529047	11.620		0.88261	35.714
	S44	-4.122031	-4.754	-0.332692		
	S33	-6.167220	-6.661	-0.388045		
	S13	-6.051959	-5.897	-0.347596		
	S22	-5.499211	-6.805	-0.403385		
	S42	-6.353992	-4.276	-0.301445		
	S43	-4.329135	-4.505	-0.282772		
	S53	-10.224725	-2.734	-0.163428		
	S41	-8.010626	-2.663	-0.163663		
B군	C	57.022390	9.033		0.89507	27.722
	S13	-1.806628	-4.089	-0.422039		
	S44	-2.259518	-7.055	-0.642359		
	S33	-1.193162	-3.702	-0.338163		
	S12	-2.424977	-2.587	-0.267701		
C군	C	95.548051	16.882		0.92420	51.210
	S44	-3.140994	-9.618	-0.604983		
	S13	-2.913747	-6.795	-0.416113		
	S43	-3.361047	-6.637	-0.426541		
	S22	-3.410186	-7.187	-0.461448		
	S33	-2.684725	-5.418	-0.340280		
D군	C	445.795495	10.220		0.98152	207.624
	S12	-5.893687	-5.862	-0.37369		
	S44	-4.007751	-6.294	-0.23429		
	S22	-5.640640	11.414	0.449147		
	S43	-5.986444	-9.600	-0.34126		
	S33	-5.608060	-8.796	-0.32624		
	S41	-6.273620	-4.970	-0.19319		
	S13	-6.811461	-3.972	-0.14500		
	S11	-12.747790	-2.984	-0.10315		
	S53	-7.010827	-4.777	-0.26007		
	S42	-6.582016	-4.218	-0.19268		
	S32	-8.037934	-2.675	-0.11707		
	E군	C	449.380348	10.393		
S12		-5.990355	-10.352	-0.442031		
S33		-5.448304	-7.505	-0.300696		
S43		-5.672113	-13.233	-0.493332		
S44		-6.029756	-11.179	-0.381768		
S22		-5.485987	-6.746	-0.274834		
S42		-5.759161	-4.177	-0.142007		
S11		-13.725895	-5.041	-0.205712		
S13		-4.464804	-4.672	-0.182052		
S41		-4.828974	-2.576	-0.095187		
S32		-10.346736	-2.299	-0.086288		
S53		-3.853722	-2.177	-0.074321		

註: 13개 평가항목의 실적치를 설명변수로 한 회귀분석을 실시하여 5% 허용 오차 범위 이내에서 유의한 변수만을 선택한 결과임.

즉, 실적치 F11은 순위결정에 영향을 미치지 못하나, 점수로 전환된 S11은 D, E군의 순위결정에 유의한 변수로 나타나고 있다. 이는 목표치에 미달하는 組合間의 순위결정에 S11은 有意한 影響力을 미치고 있음을 나타내 주고 있으며, 따라서 적어도 目標値에 미달하는 조합으로서 순위를 올리기 위해서는 ‘재정자립도 적정성’項目에 등한해서는 안될 것임을 시사하고 있다. 문제는 위와같은 결과가 조합에게 파행적 경영을 유도하는 결과를 초래할 가능성이 있다는 점이다. 즉, 예를 들어, B군의 組合들은 여타 項目은 서로서로 상쇄되어 등수에 별 影響을 못주기 때문에 결정적 요인인 F13(자금운영의 수익성), F44(부당급여 환수노력), F33(채납보험료 징수노력)項目의 향상에만 - 점수를 기준으로 하면, S12(누적적립금 보유실적)項目도 포함하여 - 주력하려는 유인을 제공하게 된다는 것이다. 그러나 이들 評價項目이 組合의 순위 결정에는 중요한 역할을 하게 되나, 의료보험정책이라는 거시적 측면에서도 우선하여 추구해야 할 經營目標인가는 별개의 문제인 것이다. 經營評價 過程을 一貫하여 堅持해야 하는 원칙은 評價結果의 분석을 통해 組合에게 제공하게 될 誘引體系를 어떻게 거시적 정책목표와 조화시키는가 하는 점이다. 經營診斷을 통한 經營目標의 제시와 이에 대한 사후적 평가는 本章의 3節에서 다루게 된다.

다. 評價群別 綜合點數(TS)의 決定項目

順位는 기본적으로 綜合點數에 의해 결정된다. 따라서 綜合點數를 결정하는 주요 評價項目을 찾고, 이들 項目間 相對的 影響度를 기준으로 組合이 차후의 평가에 대비하여 우선적으로 개선해야 할 경영활동 영역을 제시한다는 것은 평가의 중요한 기능 중의 하나이다.

〈表 IV-4〉는 A군의 綜合點數에 대한 評價項目의 실적치 및 점수

의 回歸式을 나타내고 있다. 이에 따르면, 순위결정 項目과 거의 동일한 변수가 綜合點數의 결정변수로 채택되고 있음을 알 수 있다. 다만, 綜合點數를 설명하는 데 있어서는 - 베타값을 기준으로 할 때, 그 중요도는 낮지만 - F21(사업예산 집행실적), F32(부과목표액 달성도) 항목이 추가되고 있음을 알 수 있다.

〈表 IV-4〉 綜合點數 決定變數의 回歸式(A群)

변 수	계 수	t값	Beta	
종속변수	TC		R ² =0.99874	
독립변수 (실적치)	C	45.10449	35.308	
	F44	0.085493	58.032	0.439400
	F33	0.123464	54.691	0.348441
	F43	0.717210	53.706	0.353575
	F22	0.000035	-63.702	-0.416498
	F13	0.618241	47.499	0.331090
	F42	0.024275	33.315	0.262883
	F41	0.029467	16.426	0.112505
	F53	0.002043	12.097	0.080566
	F21	0.023564	12.803	0.085895
F32	0.039940	2.772	0.019737	
종속변수	TC		R ² =0.99907	
독립변수 (점수)	C	22.657345	12.912	
	S44	0.994672	69.516	0.446231
	S33	0.993986	64.769	0.347634
	S43	1.010159	62.558	0.366753
	S22	1.011633	73.109	0.412469
	S13	0.991368	52.030	0.316492
	S42	1.003042	39.167	0.264502
	S41	0.980728	19.151	0.111373
	S53	1.051372	16.967	0.093407
	S21	0.914358	14.269	0.080992
	S32	0.927548	3.386	0.021057

따라서, 순위가 아닌 종합점수를 높이기 위해서는 조합의 더 많은 노력이 필요함을 알 수 있다.

B군의 경우에는 순위의 결정변수나 綜合點數의 결정변수에 차이가 없다(表 IV-5 참조). 또한 결정변수간 - 베타값을 기준으로 할 때 - 중요도의 차이가 거의 없어서 優先順位의 결정은 組合의 내부적 특징에 따라야 할 것이다.

〈表 IV-5〉 綜合點數 決定變數의 回歸式(B群)

변 수		계 수	t값	Beta
종속변수	TS			$R^2=0.86898$
	C	41.397153	11.911	
독립변수 (실적치)	F13	1.031118	5.596	0.548600
	F44	0.175652	5.765	0.558938
	F33	0.167312	4.569	0.448754
종속변수	TS			$R^2=0.92516$
	C	-44.201785	-1.448	
독립변수 (점수)	S13	1.413055	7.425	0.574619
	S44	1.198983	7.700	0.593352
	S33	0.877231	5.604	0.432971
	S11	10.626532	3.157	0.245014

C군에서는 순위결정 항목에 더하여 실적치의 경우에는 2개 項目(F21, F41)이, 점수의 경우에는 6개 항목(S21, S12, S41, S42, S53, S32)이 추가되고 있다(表 IV-6 참조). 또한 종합점수 결정에 있어서 실적치에 비해 점수를 설명변수로 하는 경우에는 4개의 항목(S12, S42, S53, S32)이 추가된다.

이러한 결과는 특별한 의미를 지닌다. 즉, 실적치에서는 綜合點數에 影響을 미칠 정도의 차이가 있지 않으나, 점수로 전환되면 - 추가된 項目의 거의 대부분은 절대평가방식 또는 강제배분방식이 적용되는 항목으로서 - 유의한 차이로 반전하게 된다. 따라서 點數轉換體系에 따라 같은 經營實績이라 하더라도 綜合點數 혹은 順位에 차이를 초래할 수 있고, 특히 절대평가 방식이나 강제배분 방식은 유의하지 않은

조합간 실적치의 차이를 유의한 評價結果(順位 혹은 綜合點數)로 나타나게 할 가능성을 내포하고 있다. 이와 같은 가능성은 D군(表 IV-7 참조) 및 E군(表 IV-8 참조)에서도 발견할 수 있다. 앞으로 相對評價體系에서 絶對評價體系로의 전환을 모색하는 과정에서 위와같은 위험성은 항상 고려되어야 할 사인이다⁴⁷⁾.

〈表 IV-6〉 綜合點數 決定變數의 回歸式(C群)

변 수	계 수	t값	Beta	
종속변수	TS		R ² =0.98763	
독립변수 (실적치)	C	32.934306	21.108	
	F44	0.250611	19.886	0.546251
	F13	0.733035	18.728	0.496629
	F33	0.110191	13.589	0.365700
	F22	-0.000030	-13.538	-0.380942
	F43	0.745545	10.977	0.345774
	F21	0.043924	4.039	0.116560
F41	0.027333	2.696	0.074905	
종속변수	TS		R ² =0.99922	
독립변수 (점수)	C	18.542823	11.089	
	S44	0.997007	60.143	0.509223
	S13	0.993546	34.512	0.376254
	S33	1.011047	40.365	0.339815
	S22	1.020826	37.095	0.366295
	S43	1.007831	35.619	0.339163
	S21	0.978980	7.342	0.071255
	S12	1.011322	12.882	0.142733
	S41	0.950516	9.823	0.079881
	S42	0.934937	11.478	0.128538
	S53	0.884765	6.586	0.068264
	S32	0.730826	2.582	0.026930

47) 〈附表 I-1-1〉 ~ 〈附表 I-1-5〉 에 알 수 있듯이, 종합점수에 대한 실적치의 영향 정도를 탄력치로 나타낸 분석결과에 의해서도 같은 결론에 도달하게 된다.

〈表 IV-7〉 綜合點數 決定變數의 回歸式(D群)

변 수		계 수	t값	Beta
종속변수	TS			$R^2 = 0.96849$
독립변수 (실적치)	C	23.353555	5.719	
	F12	0.061937	7.119	0.370118
	F44	0.161967	10.851	0.329437
	F22	-0.0000318	-13.978	-0.448615
	F43	0.529446	11.491	0.333178
	F33	0.070365	10.959	0.331508
	F41	0.040929	5.382	0.170609
	F21	0.050631	3.971	0.111966
	F42	0.032324	4.094	0.121895
	F31	0.074176	4.957	0.220141
	F13	0.236751	4.746	0.176834
F32	0.081146	2.188	0.078096	
종속변수	TS			$R^2 = 0.99937$
독립변수 (접수)	C	2.161157	2.080	
	S12	1.010722	63.396	0.445019
	S44	0.993965	754711	0.340517
	S22	1.006528	73.303	0.386684
	S43	0.988944	79.939	0.344878
	S33	0.998612	70.078	0.320155
	S13	1.055259	34.681	0.197524
	S11	1.279166	8.689	0.150585
	S41	0.973217	26.227	0.122669
	S21	1.069076	13.809	0.058224
	S53	0.915209	19.143	0.090277
	S42	0.844676	17.872	0.077885
	S32	0.716970	6.108	0.031624
S31	0.639941	3.761	0.061054	

〈表 IV-8〉 綜合點數 決定變數의 回歸式(E群)

변 수		계 수	t값	Beta
종속변수	TS			R ² = 0.94788
독립변수 (실적치)	C	39.778965	15.625	
	F12	0.047832	6.523	0.316959
	F44	0.116793	12.183	0.478932
	F33	0.062195	8.357	0.355925
	F43	0.680703	11.268	0.473282
	F22	-0.0000137	-5.284	-0.266062
	F13	0.370959	7.219	0.317726
	F31	0.083598	4.379	0.227714
	F53	0.006089	3.797	0.154096
	F42	0.024669	3.765	0.148369
종속변수	TS			R ² = 0.99869
독립변수 (점수)	C	0.522402	0.321	
	S12	1.016762	52.487	0.437829
	S33	0.993622	40.337	0.320017
	S43	0.999449	67.598	0.507271
	S22	1.018842	33.840	0.297861
	S44	1.006654	55.503	0.371933
	S13	1.016504	30.664	0.241873
	S42	0.997261	21.278	0.143498
	S31	1.260543	5.218	0.118588
	S53	0.998499	16.866	0.112373
	S41	0.986715	15.771	0.113501
	S21	0.878960	7.416	0.048402
	S32	0.937184	6.290	0.045557
	S11	0.816838	3.147	0.071440

3. 評價群 分類의 合理性

가. 經營環境要素의 影響

經營評價는 경영외적 요인에 따르는 組合間 不公平을 解消하여 公正한 評價結果를 얻기 위해 經營環境이 유사한 組合別로 묶어서 評價群內에서 相對評價를 실시하게 된다. 이것은 評價指標가 設定된 5개 환경요인(소득수준, 1인당급여비, 노인인구구성비, 자격변동율, 직원당 피보험자수)에 影響을 받는다는 것을 전제로 하는 것이다.

과연 經營環境要因들이 經營實績(評價指標값)에 影響을 주는가를 알아보기 위해 評價指標값를 종속변수로 5개 經營環境要因 및 지역⁴⁸⁾을 설명변수로 중회귀분석(multiple-regression analysis)을 시도하였다.

回歸式의 설명력이 낮은 評價項目을 제외하면, 經營評價에 적용되는 5개 經營環境要因들이 經營實績에 유의한 影響을 미치는 경우는 F11(재정자립도 적정성), F12(누적적립금 보유실적), F22(사업예산 집행실적), F31(부과설계의 적정성), F42(본인부담금환급금 지급실적)의 5개 評價項目⁴⁹⁾으로 나타나고 있다(表 IV-9 참조).

48) 이 때, '地域'을 변수로 설정한 것은 평가군의 1차적 분류가 지역을 단위로 하고, 경영환경요인에 의한 상대크기의 분류는 2차단계이기 때문이다. 회귀식에서는 大都市=11, 中小都市(B군=21, C군=22), 郡地域(D군=31, E군=32)을 각각 부여하여 이용하였다.

49) 임의적으로 R^2 값이 0.3 이하인 회귀식을 제외한 결과이다. 이때, 변수의 추가에 따라 타당성이 없음에도 불구하고 R^2 즉, 설명력이 증가하는 것으로 나타날 수 있기 때문에 자유도(degree of freedom)을 고려한 조정결정계수(adjusted R square)를 기준으로 할 수도 있다. 그러나 조정결정계수와 R^2 를 기준으로 한 경우에 兩者間 結果에 별다른 차이가 없으므로 R^2 를 이용하기로 하였다.

〈表 IV-9〉 評價指標에 대한 經營環境要因의 回歸分析 結果

종속변수	설명변수	계 수	t값	Beta	R ²
F11	상수	139.0717	17.818		0.659
	소득수준(Y)	0.000003	7.916	0.503826	
	1인당급여비	-0.000058	-5.422	-0.23329	
	자격변동율	0.059823	1.990	0.091192	
	지역구분	-0.343748	-4.038	-0.26380	
F12	상수	146.9970	8.434		0.718
	소득수준	0.000011	9.718	0.559462	
	1인당급여비	-0.001655	-6.477	-0.25016	
	지역구분	-0.981463	-4.893	-0.28338	
F13	상수	11.025770	5.450		0.025
	1인당급여비	-0.0000069	-2.253	-0.15967	
F21	상수	97.39059	55.628		0.081
	자격변동율	-0.128811	-4.157	-0.28597	
F22	상수	20022.9556	17.988		0.810
	노인구성비	67983.0786	6.013	0.348116	
	직원당피보험자수	-5.069294	-17.158	-0.81805	
	지역구분	-151.2822	-4.687	-0.26708	
F31	상수	138.793283	19.160		0.655
	소득수준	0.00000340	6.453	0.449975	
	1인당급여비	-0.0000533	-4.827	-0.21624	
	노인구성비	-82.695467	-2.252	-0.18569	
F32	상수	93.874651	168.479		0.064
	자격변동율	-0.035936	-3.644	-0.25309	
F41	상수	94.700903	54.260		0.124
	직원당피보험자수	-0.004708	-5.260	-0.35328	
F42	상수	88.816690	8.337		0.319
	소득수준	-0.0000033	-2.549	0.193496	
	직원당피보험자수	-0.005801	-2.473	-0.21197	
	지역구분	0.484051	1.884	0.193496	
F43	상수	5.577716	25.648		0.093
	소득수준	-0.0000003	-4.470	-0.30558	
F44	상수	97.228159	74.296		0.119
	소득수준	-0.0000023	-5.137	-0.34903	
F53	상수	111.183940	6.214		0.034
	소득수준	0.00001638	2.646	0.186651	

특기할 것은 R^2 가 0.3 이상으로서 비교적 설명력을 갖추었다고 볼 수 있는 회귀式에서는 經營環境要因과 함께 지역구분도 유의하게 나타나고 있다는 점이다. 그러나 실제 회歸式은 다음과 같은 사항을 감안하여 주의깊게 해석되어야 한다. 제일 먼저 지적할 수 있는 것이 說明變數間 多衆共線性(multicollinearity)의 가능성(表 IV-10 참조)이다. 즉, 13個⁵⁰⁾ 評價項目 중 5個 項目이 經營環境要因과 地域區分에 의해 統計的으로 유의한 影響을 받는다는 사실에 대한 해석의 개연성 문제를 지적할 수 있다. 회歸式만을 가지고는 經營環境要因이 經營實績에 ‘어떠한’ 影響을 ‘어느만큼’ 주고 있는가를 규정하기 어렵다. 예를 들어, F11의 ‘자격변동률’은 正의 影響을 주는 것으로 나타나고 있다. 하지만, 자격변동률의 선정 이유에서 밝혔듯이, 자격변동률은 업무량 및 관리운영 측면에서 否의 影響을 미칠 것으로 가정한 바 있다. 따라서, 이 경우의 ‘資格變動率’은 ‘地域’과 連關성이 높은 다중공선성의 문제를 포함하고 있는 것으로 해석되어야 할 것이다.

〈表 IV-10〉 評價群別 經營環境要因의 平均値

지역구분	직원당 피보험자수	자격변동율	1인당급여비	노인구성비	소득수준
A군(11)	2,719	61.6	65,131	0.038	399,541
B군(21)	2,083	71.9	64,039	0.042	299,273
C군(22)	1,539	51.7	62,682	0.043	355,416
D군(31)	1,306	47.5	67,430	0.091	122,912
E군(32)	1,389	48.4	64,555	0.076	173,952

또한 F22의 ‘노인구성비’는 관리운영비의 절감노력에 대하여 否의

50) 1995년도 경영평가에서는, 일부 항목은 시행상의 난점으로 제외하고, 17개 항목에 대하여 평가를 실시한다. 그러나 본 연구에 이용된 모의평가 자료로서는 “조합경영개선노력”부문중 ‘홍보사업실적’만이 이용가능하였으므로 총 13개 항목이 분석되고 있다.

影響을 미치는 독립된 변수가 아니라 大都市에서 中小都市, 郡地域으로 갈수록 높아지는 노인구성비를 반영한 결과로 해석될 수 있다. 더욱이 ‘職員當 被保險者數’는 大都市地域일수록 높아지게 되므로 이 또한 다중공선성의 문제를 안고 있는 변수라 할 수 있다. 따라서, 회귀 분석을 통해서는 ‘經營環境要因이 經營實績에 影響을 미치는가?’라는 단순가설에 대한 개략적 검증 즉, ‘影響을 주는 項目이 있다’고 결론 지을 수 있을 뿐이다.

그러나 이러한 결론이 經營環境要因을 감안하여 評價群을 구분해야 하는가에 대한 해답을 제공하기에는 불충분하다. 더욱이 F11(재정자립도 적정성), F12(누적적립금 보유실적)의 경우, 실적치의 組合間 편차가 거의 없고, 絶對評價方式을 적용하게 되므로 組合間 점수에는 더욱 편차가 줄어들기 때문에 이들 經營環境要因을 감안하여 評價群을 나누어야 하는 가에 대한 명료한 기준제시가 어렵다. 이를 위해서는 보다 정교한 모형의 설계와 자료의 보완이 전제된 앞으로의 연구가 요구된다.

나. 點數調整

일차적으로 大都市, 中小都市, 郡地域이라는 지역을 단위로 評價群을 구분한다는 것에 대한 커다란 이견이 없는 것으로 알려지고 있다. 이러한 전제위에서 評價群 分類의 객관성을 보완하는 방법 중의 하나로 點數의 調整을 고려할 수 있다. 즉, 評價群內에서의 組合別 點數가 經營環境要因에 의해 影響을 받는 경우, 이를 반영하여 점수를 조정하는 것이다.

〈表 IV-11〉은 評價群別 綜合點數에 대한 經營環境要因의 影響을 回歸式으로 나타낸 것이다. C군 및 E군의 경우에는 5% 유의수준에서

채택될 수 있는 설명변수가 없음을 나타내고 있다. 나머지 評價群에 있어서도, 모형의 전체적인 설명력도 낮을뿐만 아니라, 현실적으로 設定된 변수의 설득력이 없는 것으로 보인다. 즉, 소득수준이 높을수록 A군에서는 綜合點數가 낮은 것으로 나타난 반면, D군에서는 반대로 나타나고 있다. 또한 A군의 경우, 직원당피보험자수가 많을수록 점수가 높게 나타나며, 이는 해당 변수가 업무량 및 관리운영 측면에 否의 影響을 주게 될 것이라는 經營環境要因 設定上的 假定과 違背된다.

〈表 IV-11〉 經營環境要因의 綜合點數에 대한 回歸式

구분	설명변수	계수	t값	R ²
A군	상수	72.261688	49.062	0.19566
	소득수준	-0.000000585	-2.721	
	직원당피보험자수	0.0000957629	2.094	
B군	상수	92.207196	10.584	0.26188
	1인당급여비	-0.000032326	-2.383	
C군				
D군	상수	77.538264	14.759	0.31037
	소득수준	0.0000045062	4.545	
	1인당급여비	-0.00002191	-2.730	
E군				

따라서, 回歸式을 통한 綜合點數의 조정은 문제의 해결이라기보다는 추가적인 문제의 발생 소지를 안고 있다고 하겠다.

4. 評價의 合目的性

가. 保險管理 政策의 優先順位 選定

組合에 대한 經營評價는 평가 자체로서는 커다란 의미가 없다. 평가를 통해 組合의 經營水準이 향상될 수 있어야 그 의미가 있는 것이다.

經營評價制에서 채택한 5개 평가부문은 醫療保險組合을 통해 시현하고자 하는 커다란 줄기를 나타내고 있다. 또한 각 부문별 배점은 그만큼의 정책적 중요도를 반영하고 있는 것이다. 즉, ‘급여관리의 능동성 부문’(F4)에 가장 높은 정책적 의미를 부여하고 있고, 반면 ‘管理運營의 效率性 부문’(F2)에는 가장 낮은 점수를 배정하고 있다. 이는 현실적으로 組合의 能動的 意志와 努力으로 經營改善을 꾀할 수 있는 영역을 우선적으로 강조하고자 하는 평가자의 의도를 표현하고 있는 것이다.

전반적인 보험관리의 경영효율을 향상시키기 위해서는 長點을 살리고, 短點을 보완해야 한다. 즉, <表 IV-12>에 의하면, 評價群別로 A 및 C군의 경우에는 S1(재정안정성)부문이 100점 만점으로 환산했을 때의 평균점수가 가장 높고, S4(급여관리 능동성)부문이 가장 낮다. B군의 경우에는 역시 S1(재정안정성)부문이 가장 높고, S2(관리운영의 효율성)부문이 가장 낮은 점수를 보이고 있다. 이렇듯, 評價群別로 比較優位의 나타내는 평가부문이 각각 다르게 나타나고 있는 데, 이는 보험관리 정책에 있어서도 평가군별 특성을 감안한 선별적 시책이 필요함을 말해 준다.

經營評價를 통해서 評價群마다의 評價部門別 不均衡을 解消하고, 조합경영 전반의 수준 향상을 위해서는 評價部門間(혹은 評價項目間)의 점수를 조정해 나가야 할 것이다. 이러한 조정과정은 經營評價의 지속성을 전제로 한다. 즉, 현재의 評價結果를 차기의 評價體系에 반영하는 끊임없는 평가제도의 改善努力이 필요한 것이다. 經營評價는 일회적일 수 없다. 따라서, 문제점의 발견은 향후의 개선의 밑거름으로 활용하려는 지혜가 그 어느 곳보다 요구되는 사안이 經營評價制라 할 수 있다.

〈表 IV-12〉 評價群別, 評價部門別 平均點數

구 분	평가부문별 점수							
	평 균			표준편차	변이계수	최대값	최소값	
	점수A	배점B	A/B					
A군	S1	21.7	24.0	90.4	0.8	0.036	24.0	19.2
	S2	9.7	11.0	88.2	1.1	0.111	11.0	6.4
	S3	16.9	20.0	84.5	0.9	0.061	19.7	15.4
	S4	20.6	25.0	82.4	2.0	0.099	24.1	13.2
B군	S1	21.5	24.0	89.6	1.6	0.073	23.9	17.4
	S2	8.7	11.0	79.1	1.3	0.145	10.8	6.5
	S3	17.1	20.0	85.5	1.4	0.085	19.7	15.4
	S4	20.6	25.0	82.4	2.0	0.099	23.5	15.8
C군	S1	22.2	24.0	92.5	1.4	0.063	24.0	17.9
	S2	9.4	11.0	85.5	1.1	0.117	10.9	6.9
	S3	16.8	20.0	84.0	1.0	0.062	19.8	15.5
	S4	19.7	25.0	78.8	1.8	0.091	23.0	16.1
D군	S1	16.2	20.0	81.0	1.6	0.101	19.2	13.1
	S2	9.0	11.0	81.8	1.1	0.119	10.6	6.2
	S3	17.1	20.0	85.5	0.9	0.055	19.5	15.2
	S4	21.4	26.0	82.3	1.4	0.066	24.3	16.2
E군	S1	17.3	20.0	86.5	1.5	0.085	19.9	13.7
	S2	8.8	10.0	88.0	0.7	0.082	9.8	6.1
	S3	17.5	21.0	83.3	0.9	0.069	20.5	15.8
	S4	21.6	26.0	83.1	1.6	0.074	25.5	17.3

註: S1=재정안정성, S2=관리운영의 효율성, S3=부과목표 달성도,
S4=급여관리 능동성 부문의 점수를 각각 나타냄.

나. 組合의 經營診斷 및 經營戰略

經營評價를 통해 組合이 얻을 수 있는 중요한 경영정보는 적어도 經營與件이 유사한 그룹내에서 차지하고 있는 위치와 評價項目別 相對的 優劣에 관한 사항이라 할 수 있다. 즉, 全般的 經營實績이나 결과를 綜合點數나 順位로 확인할 수 있을 뿐더러, 보다 세부적으로는 評價項目別 相對優位의 判別이 가능하게 된다. 下位 組合이라 해서 모든 評價項目의 실적이 上位 組合보다 열세에 있지는 않으며, 上位 組合의 경우에도 相對的으로 下位組合에 비해 분발해야 할 項目이 있다.

評價項目別 相對優位를 判別하기 위해서는 項目別 계측단위가 각각 다르다는 점이 감안되어야 한다. 계측단위를 통일하여 직접 비교가 가능하도록 하기 위해 項目別 標準化係數(Z_{ij})를 이용할 수 있다.

$$\frac{F_{ij} - M_{ij}}{S_{ij}} = Z_{ij}$$

- 이 때, F_{ij} = 해당항목의 실적치,
- M_{ij} = 해당항목의 평가군 평균값,
- S_{ij} = 해당항목의 평가군 표준편차.

즉, 項目別 標準化係數를 비교함으로써, 組合이 어느 項目에서 相對的 優位 혹은 劣位에 있는가를 판단할 수 있게 된다.

標準化係數의 특성상 陽의 符號는 評價群內에서 평균 이상의 위치를 차지하고 있음을 나타내고, 그 값이 클수록 相對的으로 더 높은 優位를 보이고 있음을 나타내게 된다. 陰의 符號인 경우에는 반대로 평균 이하의 위치를 나타내며, 그 절대값이 클수록 相對的 劣位의 정도가 심하다는 것을 의미한다. 논의의 단순화를 위하여 <表 IV-13> 에서는 評價群內에서의 順位가 最上位, 中位, 最下位 組合만을 選定하여 각각의 標準化係數를 비교하도록 하였다. 예를 들어, A군의 最上位

(A1) 組合은 F43項目에서 2.020으로 가장 相對的 優位가 높고, F11項目에서 -0.925로서 가장 심한 相對的 劣位를 보이고 있다. 中位(A2) 및 最下位(A3) 組合의 경우에는 F43項目이 -1.587과 -3.379로 相對的 劣位의 정도가 가장 심한 것으로 나타나고 있다. 中位 組合이 가장 높은 相對的 優位를 보이는 것은 F42인 반면, 最下位 組合은 F12項目으로 나타나고 있다.

〈表 IV-13〉 評價項目別 標準化係數

구분 ¹⁾	F11	F12	F13	F21	F22	F31	F32	F33	F41	F42	F43	F44	F53	
A 군	A1	-0.925	-0.253	0.989	1.048	-0.538	-0.826	0.473	-0.799	0.705	1.123	2.020	0.720	0.230
	A2	0.440	-0.147	0.082	-0.664	-0.175	0.657	-0.272	-0.902	1.205	1.228	-1.587	0.790	0.698
	A3	2.708	2.757	0.229	0.847	-0.449	2.637	0.491	-0.368	0.383	-1.274	-3.379	-3.339	-0.394
B 군	B1	-0.344	-0.416	0.015	-0.363	-0.234	-0.517	0.644	1.631	-1.393	0.761	0.468	0.820	-1.107
	B2	-0.294	-0.237	-0.234	1.080	0.083	-0.267	1.136	-1.171	-0.509	0.649	-0.567	0.750	-0.416
	B3	1.322	1.180	-1.040	-0.844	0.893	1.083	1.043	-0.835	1.663	-2.229	0.785	-1.626	3.751
C 군	C1	0.223	0.322	0.361	-0.204	0.447	-0.035	1.600	2.946	0.749	0.086	0.693	0.821	-0.657
	C2	1.877	1.374	0.483	0.783	0.925	1.722	0.572	1.029	0.031	-1.022	0.619	-0.523	-1.006
	C3	-0.534	-1.330	-2.256	-0.567	0.473	-0.260	-1.668	-0.564	0.330	-2.056	0.781	-2.189	0.454
D 군	D1	0.048	1.513	1.769	0.280	-1.264	0.001	-0.099	0.309	0.223	0.743	-0.968	0.850	1.602
	D2	-0.740	0.131	1.091	0.122	-0.612	-0.785	0.104	0.553	0.391	0.804	-0.399	-0.504	-0.637
	D3	1.049	1.165	-0.271	0.593	1.632	0.943	1.824	-1.964	1.025	-0.318	-1.548	-4.201	-0.239
E 군	E1	-0.162	1.039	2.804	1.157	-0.995	-0.190	0.040	0.822	0.223	0.681	0.904	0.231	1.047
	E2	-0.029	-0.441	1.184	-0.019	0.221	0.172	-0.452	-0.591	-1.335	0.269	0.774	-0.178	-1.073
	E3	0.561	-1.837	0.599	-0.041	-0.659	0.565	0.688	0.290	-0.126	0.626	-1.358	-2.193	-0.910

註: 1) 各 評價群*i*(*i*=A, B, ...,E)에 대하여 最上位(*i*1), 中位(*i*2), 最下位(*i*3) 組合을 나타냄.

評價群內의 最上位 組合이라 하여 모든 項目에서 相對的 優位를 보이는 것은 아니고, 最下位 組合이라도 相對的 劣位 項目이 월등히 많은 것은 아니다. 즉, A1組合의 相對的 劣位 項目수는 5개이며, A2 및 A3組合은 6개로 나타나고 있다. 이는 評價結果에 相對的 順位는 어쩔 수 없이 결정되게 되지만, 개별조합의 입장으로는 相對的 劣位를 극복하

고 개선하려는 努力과 相對的 優位를 견지하고 분발하려는 전략을 통해 전체 의료보험 관리체계의 효율성 신장을 기대할 수 있는 것이다.

評價結果를 통해 組合이 획득할 수 있는 經營診斷 情報의 개별성은 組合마다 특화된 經營戰略 수립을 가능하게 한다. A1組合의 경우, 相對的 劣位의 극복대상은 F11(지표로는 ‘財政收支率’)이 될 수 있으나, 실제 A군의 평균 F11값이 116.0임을 감안하면 標準化係數 -0.925 는 財政收支率을 걱정할 정도는 아님을 알 수 있다.⁵¹⁾ 따라서 이차적 대상으로 標準化係數가 -0.826 을 보이는 F31(부과설계의 적정성)항목을 들 수 있다. 이 項目의 標準化係數는 A2 및 A3組合과 비교하여도 낮으며, 따라서 A1組合의 經營改善 努力이 집중되어야 하는 項目으로 F31를 設定할 수 있다. A3組合의 경우에는 F11項目에서 相對的 優位를 보이고 있으나, 실제로는 財政收支率이 100%를 초과하고, 評價群의 평균값보다 높다는 것이 현 評價體系에서 커다란 의미를 차지하지 못한다. A3組合의 經營戰略은 따라서 F43(부담금여 적발노력)항목에 집중되어야 할 것이다. A2組合에 있어서도 F43項目이 經營改善 努力이 집중되어야 할 項目으로 設定될 수 있다.

標準化係數를 기준으로 하는 經營戰略의 수립과정에서 고려되어야 할 것이 첫째, 評價項目間 相對的 重要度の 반영이다. 예를 들어, B3組合의 經營戰略은 F42項目(-2.229)의 우선적인 개선으로 들 수 있으나, F42項目에 부여된 배점은 100점 만점에 4점이다. 반면 B3組合의 두번째로 작은 標準化係數를 보이는 項目은 F44(-1.626)로서 8점이 배점되어 있다. 評價體系上 부여된 項目別 配點은 정책적 중요도를 반영한다는 가정을 하면, F42보다는 F44項目에 經營戰略의 優先順位를 더 높게 부여할 수 있다. 또한 經營評價 結果에 민감한 組合의 입장에서는 당연히 같은 努力을 들인다고 할 때, F44項目을 우선적인 經營改

51) A1조합의 F11항목의 실적치는 109.6임.

善 대상으로 設定하게 될 것이다. 따라서 評價項目別 배점을 加重值 (weight)로 하여 標準化係數를 변환하고, 이를 비교하여 經營戰略의 優先順位 決定의 根據로 삼을 수 있다.

둘째로 評價指標의 특징이 반영되어야 한다. 단순히 항목별 배점을 가중치로 적용하여 비교하게 되면, 目標值를 초과하였음에도 불구하고, 評價群의 평균값이 目標值를 월등히 넘기 때문에 標準化係數가 陰의 값을 나타내고, 또한 해당 항목의 배점이 높아 정책우선 순위가 더욱 높아질 수 있다. 위의 A1組合의 경우에서 보여준 바와 같이, 財政收支率이 100%를 넘고 있으며, F11項目의 배점도 9점으로 단위 評價項目중에서는 가장 높기 때문에 더 이상 개선의 필요성이 없음에도 불구하고 F11項目이 우선적 개선 대상으로 부각되는 비현실적 결과를 가져오게 된다. 따라서 評價指標의 目標值 設定이 가능한 경우에는 다음과 같은 산식을 적용하고, 이 때 $X_{ij} \geq 0$ 인 경우에는 經營戰略 優先順位 결정대상에서 제외하는 방안이 있을 수 있다.

$$\frac{F_{ij} - T_{ij}}{S_{ij}} = X_{ij} \quad \text{이 때, } T_{ij} = \text{해당항목의 목표치}$$

다. 經營過程에 대한 評價

可視적이고 計量化된 經營實績에 국한된 經營評價의 결과는 조합 경영의 일부분만을 반영하게 된다. 조합의 경영은 물리적 절대기준에 의해 계측될 수 없는 많은 부문이 계량적 요소와 혼재되어 있다. 즉, 經營改善을 위해 투입된 노력의 정도, 업무에 임하는 자세, 보다 피보험자에게 가까이 다가서려는 열의, 또한 신속하고 공정한 민원처리로 피보험자가 얻게 되는 편익의 정도 등은 실적과는 별도로 평가되고, 고무되어야 할 중요한 사안이라 할 수 있다.

문제는 비계량적, 질적 요소에 대한 평가의 당위성이나 필요성에도

불구하고 현실적으로 평가에 어려움이 많다는 데 있다. 우선 지적될 수 있는 것이 ‘비계량’ 즉 어떤 단위에 의해 측정하기가 어렵고, ‘질적’ 사안이기 때문에 객관적으로 수치화하여 비교하기가 어렵다는 점이다. 두번째로는 이들 要素들을 평가자의 시각으로 - 주관적으로 - 판단할 수는 있으나 비용상의 문제가 발생하게 된다는 점이다. 예를 들어, 經營改善을 위해 투입된 노력의 정도 혹은 업무처리 과정의 효율성 등을 평가하기 위해서는 조합의 일상업무를 관찰하고, 직원에 대한 개별 면담을 통해 실적으로 나타나지는 않았으나 해당 사안에 경주한 개인의 노력 및 능력 정도를 파악하는 등의 절차가 요구된다. 이를 위해서는 한 組合당 2~3명씩의 평가자를 가정하고, 地域組合에 한정한다 해도, 227개 組合에 연인원 454~681명이 필요하게 된다. 평가결과의 객관성 확보를 위해서는 평가자의 자질과 능력의 균등성이 요구되며, 따라서 평가인력의 확보와 평가방법 등에 관한 교육이 선행되어야 한다. 또한 이들 평가자를 현장에 배치하고, 유지하는 데 필요한 비용 등이 필요할 것이다. 결국 非計量的·質的 項目에 대한 평가는 評價結果의 객관성·합리성 확보상의 난점과 시행에 따르는 비용의 문제가 선결되어야 할 사안이다.

비계량적 요소에 대한 평가작업에 소요될 예산이나 인력이 확보되지 않은 시행 초년도의 경우에는 경영의 질적 요소에 대한 평가내용이 미흡할 수 밖에 없을 것이다. 이러한 제약조건에도 불구하고 비계량적 要素에 대한 평가를 통해 조합의 경영상태를 綜合的으로 평가할 수 있는 체계의 구축은 앞으로 끊임없이 강구되고, 개발되어야 할 사안이다.

경영의 ‘실적’에 대한 평가와 병행하여, ‘과정’에 대한 평가방법의 하나로써 제시될 수 있는 것이 經營診斷 結果에 따른 經營戰略의 完成度를 평가할 수 있는 체계를 세우는 것이다. 앞서 밝혀진 바와 같이,

組合마다 經營改善 努力이 우선적으로 경주되어야 할 項目이 經營診斷을 통해 제시될 수 있고, 이 部分의 改善程度를 평가하여 점수를 더해 주는 것이다. 예를 들어, A1組合의 F31(부과설계의 적정성)項目이 經營改善의 최우선 대상으로 選定되었을 경우, 차기의 평가에서 評價指標인 ‘부과적정 설계비율’의 增加率이

- ① 해당 組合의 전 項目 중 改善程度 즉, 增加率이 가장 높거나,
- ② 評價群내의 해당 지표의 增加率에 비추어 상위 일정수준(예: 80%)을 초과하거나,
- ③ 해당 項目의 目標値를 초과하는 경우에는, 항목 배점의 10% 범위 내에서 점수를 더해 주는 방안이 제시될 수 있다.

이러한 방법은 기본적으로 綜合的 評價體系를 이루는 지름길이라 할 수 있다. 非計量的, 質的 要素에 대한 평가는 기본적으로 비용의 문제를 논외로 하더라도 불안정성(평가과정에 개입될 수 있는 평가자의 주관성으로 인한 상이한 評價結果, 이로 인한 객관적 비교의 한계 등)이라는 문제를 안고 있다. 그러나 상기한 평가방법은 제시된 經營目標를 - 일부 項目이긴 하지만⁵²⁾ - 效果의으로 추구하고, 組合의 經營能力을 집약하여 改善效果를 可視化할 수 있는 經營能力을 평가하게 되므로서 경영의 실적뿐만 아니라 과정까지도 평가할 수 있는 체계로 작용하게 된다. 이러한 制度的 裝置를 評價體系에 도입하므로써 좁게는 組合마다 가장 脆弱한 部分이 개선될 수 있고, 넓게는 의료보

52) 항목에 따라 개선효과를 얻을 수 있는 정도의 차이가 있을 수 있다. 즉, 업무의 난이도가 상이한 경우에도 동일한 기준으로 가점체계를 적용시켜야 하느냐는 문제를 제기할 수 있는 것이다. 그러나 기본적으로 취약부분을 설정하고, 조합의 역량을 모아 문제를 해결할 수 있느냐를 평가한다는 측면에서 업무의 난이도는 큰 장애가 되지 않을 것이다. 또한 난이도가 낮은 항목의 개선이 이루어진 후에는 점차적으로 난이도가 높은 항목으로 대상 항목이 이동하게 될 것이기 때문에 장기적으로 모든 조합이 동일한 기회를 갖게 된다고 볼 수 있다.

협 제도관리의 效率性이 증대될 수 있다.

그러나, 현실적으로는 평가의 適時性이라는 근본적인 문제가 도사리고 있다. T期の 經營實績이 T+1期에 평가되고, 評價結果는 T+1期の 끝무렵에 발표되게 된다. 따라서 T+1期에 제시된 경영개선 우선 항목에 대한 조합의 노력이나 능력이 발휘되는 것은 T+2期가 된다. 즉, T+1期에는 경영평가의 결과로 제시되게 될 T期の 脆弱項目에 대한 情報없이 組合의 경영이 이루어지게 될 것이고, T+1期の 經營評價에서는 經營改善을 위한 조합의 집약된 노력의 결과를 평가할 수 있는 논리적 근거가 없게 된다. T+3期에 이루어질 T+2期の 經營評價에서 상기한 방법의 평가를 시도할 수 있을 것이다. 그러나 여기에도 시장상의 문제가 존재한다. T+1期에 제시된 T期の 脆弱項目이 T+1期에도 脆弱項目으로 지속되리라는 보장이 없기 때문이다. 따라서 유일한 해결책은 評價의 適時性을 확보하는 것이다. 즉, T期の 經營評價 결과가 적어도 T+1期初에는 주어져, 脆弱項目 등에 관한 情報를 바탕으로 T+1期の 經營戰略이 수립되고, 집행될 수 있어야 하는 것이다.

라. 職務滿足度·被保險者滿足度 評價

個別 組合마다 管理者의 經營結果에 대한 올바른 판단능력은 향후의 經營改善의 시발점이 된다. 따라서 組合運營의 全般的 結果에 대한 관리자의 주관적 판단을 경영평가 결과에 의한 객관적, 상대적 평가와 비교하여 판단의 정확성 정도를 파악하고, 직원이 인지하고 있는 인사관리상의 適合性·公正性 등을 관리자의 판단과 상호비교하여 組合運營의 參加者間의 一體性을 확인하는 과정이 필요하다.

조합운영의 실제적 행동주체인 직원의 職務에 대한 滿足度는 경영의 외적결과 못지 않게 중요한 의의를 지닌다. 총체적 관점에서 직원

의 職務에 대한 滿足도가 전제로 되지 않는 經營改善의 努力이나 意圖는 限界를 지니게 된다.

의료보험조합의 제한된 경영영역을 감안할 때, 대민서비스의 질적, 양적 수준은 조합의 실제적 경영결과를 나타내는 가장 중요한 항목 중의 하나라고 할 수 있다. 즉, 보다 친절하고 신속한 업무처리와 공정한 민원처리 등은 組合이 해야하는 본연의 업무인 동시에 가장 높은 優先順位를 두고 수행해야 하는 組合經營의 목표 중의 하나라고 할 수 있다. 따라서, 관리자의 경영파악능력, 직원의 직무만족도 그리고 피보험자의 대민서비스에 대한 만족도를 측정하여 경영평가의 종합성, 합목적성을 꾀하여야 한다.

그러나 이들 평가항목들은 평가자의 주관적 판단과 개인적 가치관에 의해 영향을 받게 되어 어느 항목보다도 평가의 공정성 및 과학성이 요구되는 사안이다. 따라서, 평가초기에는 평가방법의 개발 및 적용의 철저를 기하는 시기로 삼아 평가결과의 객관성 확보와 신뢰도 제고 방안을 모색하는 데 주력해야 할 것이다.

5. 評價의 效果性

가. 1995年度 經營評價結果 措置

'94년 회계년도('94. 1. 1. ~ 12. 31.) 실적을 기준으로 시행된 '95년도 經營評價는 12월말에 완료되었다. 총 372개(지역 227개, 직장 145개)조합을 대상으로 하여 이 중 평가군별 순위가 상위 10%에 해당하는 조합을 포상대상 조합으로 선정하고, 하위 5%에 해당하는 조합(지역조합 12개, 직장조합 8개 조합)에 대해서는 의료보험연합회의 해당부서에 미진사항을 통보하여 지속적으로 지원·지도하게 조치하게 된다.

특히 상위 5%에 해당하는 조합(총 20개 조합으로 지역조합 12개, 직장 8개조합)에 대하여는 경영평가규정 제13조에 의거 優秀組合으로褒賞하는 동시에 組合任職員에 대하여는 기본급의 40%(1위), 30%(2위), 20%(3위)를 順位別로 차등지급키로 하였다⁵³⁾. 또한 상위 5%를 제외한 10% 이내에 속하는 18개(지역 12개, 직장 6개)조합에 대하여는 任職員의 사기양양 및 근무의욕을 고취한다는 취지에서 優秀組合으로 選定하고 조합당 50만원의 격려금을 지급하게 된다.

나. 點數와 順位

'95년도 經營評價는 組合이 획득한 綜合點數의 相對的 크기에 따른 순위에 의해 褒賞 및 經營指導 對象組合이 결정되는 구조로 되어 있다. 기본적으로 相對評價, 즉 順位에 의해 經營結果의 優劣을 가리게 되기 때문에 아무리 적은 점수의 차이라 하더라도 순위에서는 몇 등이라는 단위의 차이로 나타나게 된다.

여기서 검토해 보아야 할 것이 과연 綜合點數의 미미한 차이가 순위를 가를 수 있을 만큼 유의하며, 정교한 經營水準의 차이를 반영하고 있는가 하는 점이다. 點數轉換體系, 특히 상대순위 비교방식의 특성에 의해, 소수점 이하 무한대까지 점수로 나타낼 수 있도록 되어 있다. 따라서 組合間 點數의 차이는 실제적인 經營實績의 차이를 반영한 다기 보다는 점수산정 방식에 기인하는 현상이라 할 수 있다. 그러나 미미한 점수의 차이가 현실적으로 커다란 의미가 없는 반면 이러한 점수차에 의해 부여되는 순위는 실제적인 效果를 나타내게 된다. <表 IV-14>에 표기된 순위 I 과 점수 I 은 '95년도 經營評價結果로 나타난 순위 및 점수를 나타내고 있다.

53) 이에 소요되는 지급규모는 172백만원으로 알려지고 있다.

〈表 IV-14〉 評價群別 順位 및 點數

평가군	조합	순위 I	점수 I	점수 II	순위 II	점수 III	순위 III
A군	★A1	1	90.725	90.7	1	91	1
	★A2	2	87.685	87.7	2	88	2
	★A3	3	87.193	87.2	3	87	3
	☆A4	4	87.103	87.1	4	87	3
	☆A5	5	86.792	86.8	5	87	3
	☆A6	6	86.752	86.7	6	87	3
	A7	7	86.602	86.6	7	87	3
	A53	53	80.349	80.3	53	80	52
	◇A54	54	79.916	80.0	54	80	52
	◇A55	55	79.498	79.5	55	79	55
◇A56	56	79.320	79.3	56	79	55	
B군	★B1	1	89.231	89.2	1	89	1
	★B2	2	88.395	88.4	2	88	2
	☆B3	3	88.327	88.3	3	88	2
	☆B4	4	86.866	86.9	4	87	4
	B5	5	86.860	86.9	4	87	4
	B36	36	79.548	79.5	36	80	35
	◇B37	37	78.806	78.8	37	79	37
	◇B38	38	76.745	76.7	38	77	38
C군	★C1	1	88.338	88.3	1	88	1
	★C2	2	86.756	86.8	2	87	2
	☆C3	3	86.343	86.3	2	86	3
	☆C4	4	86.316	86.3	4	86	3
	C5	5	86.089	86.1	5	86	3
	C32	32	79.577	79.6	32	80	32
	C33	33	79.304	79.3	33	79	33
	◇C34	34	78.483	78.5	34	78	34
◇C35	35	78.108	78.1	35	78	34	
D군	★D1	1	90.095	90.1	1	90	1
	★D2	2	88.361	88.4	2	88	2
	★D3	3	86.966	87.0	3	87	3
	☆D4	4	86.885	86.9	4	87	3
	☆D5	5	86.374	86.4	5	86	5
	D6	6	86.041	86.0	6	86	5
	D7	7	85.077	85.1	7	85	7
	D47	47	78.697	78.7	47	79	44
	◇D48	48	78.437	78.4	48	78	48
	◇D49	49	77.483	77.5	49	77	49
◇D50	50	76.780	76.8	50	77	49	
E군	★E1	1	89.591	89.6	1	90	1
	★E2	2	88.083	88.1	2	88	2
	☆E3	3	87.440	87.4	3	87	3
	☆E4	4	87.031	87.0	4	87	3
	☆E5	5	86.814	86.8	5	87	3
	E6	6	85.618	85.6	6	86	6
	E46	46	78.427	78.4	46	78	46
	◇E47	47	77.925	77.9	47	78	46
◇E48	48	72.621	72.6	48	73	48	

註: ★는 상위 5%조합, ☆는 10%이내로 격려금 지급대상 조합, ◇는 상위 5%에 해당하여 경영지도 대상 조합을 나타냄.

資料: 경영평가위원회, 내부자료

예를 들어, B군의 4위와 5위의 점수차는 0.006점이다. 그러나 5위 조합은 격려금 지급 대상에서 제외되게 된다. 이러한 현상은 즉, 작은 점수차로 인해 현격한 평가조치의 차이를 나타내게 되는 현상은 정도의 차이는 있으나 모든 評價群에서 발견되는 현상이다.

一定水準을 基準으로 絶對評價가 이루어지는 체계가 아닌 한, 相對評價 體系의 위와 같은 순위부여는 어쩔 수 없이 발생하게 된다. 그러나 그 정도는 완화시킬 수 있고, 그 중의 하나가 점수의 단위를 크게 하고, 동일한 점수는 동일한 순위를 부여하여 순위에 영향을 주는 點數의 差異를 되도록 큰 범위에서만 인정하자는 것이다.

〈表 IV-14〉에서, 점수Ⅱ는 소수점 첫째 자리까지로 점수를 나타내고 이에 대응하는 순위Ⅱ를 設定한 결과이고, 점수Ⅲ은 소수점 첫자리에서 반올림하여 나타낸 점수이며, 순위Ⅲ은 이에 대응하는 순위를 나타내고 있다.

점수의 단위를 높이고, 동점을 동률로 처리하게 됨에 따라 褒賞 對象組合數는 증가하게 된다. 그러나 하위 5%에 해당하는 組合數는 - 점수Ⅲ 체계하에서 - 줄어들거나(A, E군), 늘어나거나(C군), 변함이 없는(B, D군) 경우로 구분된다. 褒賞對象組合數의 증가는, 소요예산액의 증가가 필요하지만, 보다 많은 組合에 대한 褒賞 機會의 확대로 經營改善 努力의 유인작용을 할 것이기 때문에 費用/效果 측면에서 유리할 것으로 보인다. 이러한 방법은 미미한 점수차로 인해 이해가 엇갈리는 관계로 不利益을 보는 組合(褒賞에서 제외되거나, 經營指導對象이 되는 組合)의 評價結果에 대한 被評價者의 受容性 問題를 해결할 수 있는 방안이기도 하다.

현재의 체계는 上下位 5~10%씩을 제외한 나머지 80~90% 組合들이 經營評價 結果에 無關心할 수 있는 소지를 안고 있다. 따라서 褒賞對象 組合數를 늘리고, 經營指導 對象 組合數를 줄일 수 있는 점수단

위의 상향조정과 동률부여 방식은 보다 많은 조합이 經營評價에 積極的으로 참여하게 만드는 效果를 가져오게 된다⁵⁴⁾. 즉, 經營評價의 效果性은 보다 많은 조합들이 관심을 갖고, 改善努力을 경주할 수 있을 때야 비로서 얻어질 수 있는 것이다.

54) 본 보고서를 읽고 귀중한 충고를 아끼지 않으신 한 감독자는 포상대상 조합수가 증가하고, 경영지도대상 조합수가 줄어들게 되면 결과적으로 경영평가를 통한 선별성이 줄어들게 되어 본래의 목적이 퇴색할 우려가 있다고 지적하고 있음.

V. 經營評價의 中長期 構想

1. 競爭體制와 經營能力

가. 競爭體制

經營評價制의 實施란 근본적으로 조합경영에 競爭體制를 도입하는 것이다. 地域醫療保險組合은 거주지에 의해 가입이 법적으로 강제된 被保險者를 관리대상으로 한다. 더욱이 관리비용을 국가가 부담하므로 私保險市場에서의 보험자 역할과는 구별되며, 따라서 조합간 경쟁에 대한 自發的 誘引이 존재하지 않는다. 조합관계자의 입장에서는 법규에 크게 벗어나지 않으면서 大過없이 被保險者의 보험을 관리·운영하는 수동적 행정대행자의 역할을 하게 된다. 경쟁을 통해 組合이 얻을 수 있는 현실적 이득이 거의 없기 때문이다. 따라서 經營評價에 반드시 도입되어야 하는 것이 경쟁을 유발할 수 있는 積極한 誘引體系이다. 즉, 경영과실이 경영주체에게 직접적 歸屬되어야 경영활동에 대한 보다 積極的인 行動樣式을 기대할 수 있기 때문이다.

完全競爭下의 私保險市場인 경우에는 상황이 다르다. 소비자 주권 (consumer sovereignty)이 작용하기 때문에, 保險者가 被保險者에게 선택받기 위해서는 최소의 보험료로 최대의 보험급여를 최대의 서비스 수준으로 제공해야만 한다. 이를 위해서는 관리비용의 최소화를 보험회사 내부에서 달성하지 않으면 안된다. 被保險者를 상대로 한 組合間 競爭의 結果는 適正利潤을 확보하는 수준하에서 均衡價格으로 나타나게 된다. 消費者의 效用 極大化를 이룰 수 없는 保險價格을 제시

하는 保險會社는 경쟁에서 밀려나 결국 保險市場에서 탈퇴할 수 밖에 없다. 보험자의 존립 자체가 시장의 가격기구(price mechanism)에 의한 경쟁원리에 좌우된다.

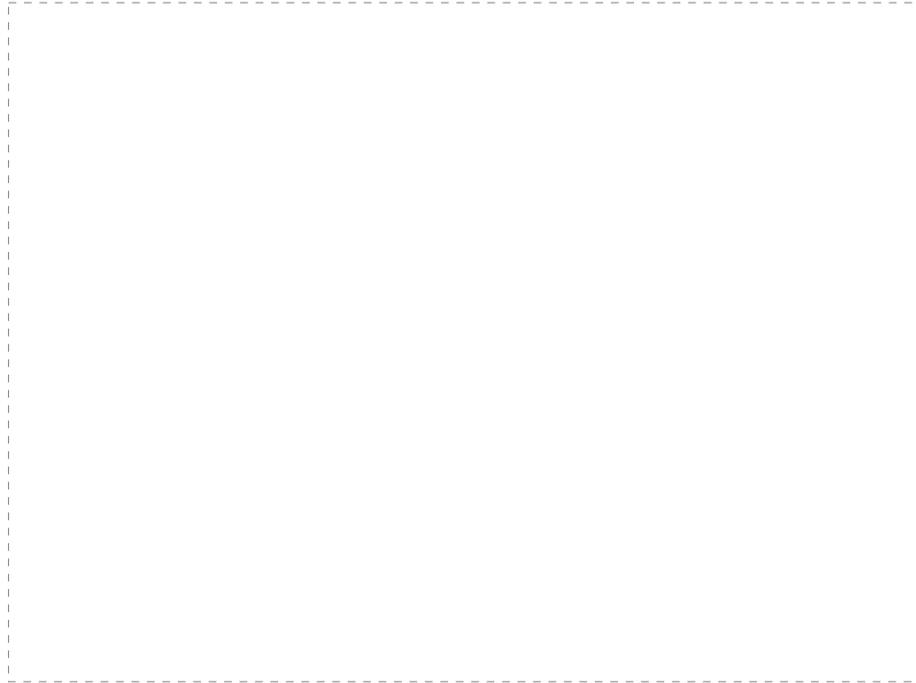
完全競爭市場⁵⁵⁾에서 保險者가 최적 경영상태를 유지하고 있는가를 판정하는 外的 主體는 消費者 즉, 被保險者이며, 內的 要因은 管理의 效率性이다. 시장 균형가격을 초과하는 보험가격을 제시하면 소비자가 외면하게 되고, 시장 균형가격으로는 정상적 회사운영이 불가능하다면 해당 保險者는 保險市場에서 탈퇴하는 수 밖에 없다⁵⁶⁾. 가격과 관리비용이 동일하다 해도, 소비자에 대한 서비스 수준이 타 보험회사에 비해 현격히 차이를 보이면, 해당 保險者의 市場 占有率(market share)이 떨어지게 된다.

社會保險制度下의 保險者는 民間保險會社가 얻게 되는 保險商品⁵⁷⁾ 供給의 適正性 및 管理·運營上의 效率性에 관한 情報를 전혀 얻을 수 없다. 여기에는 소비자의 조합에 대한 선택권이 전혀 존재하지 않기 때문이다(圖 V-1 참조).

55) 완전경쟁시장을 가정하는 것은 정보의 비대칭성(asymmetry of information) 문제 즉, 역선택(adverse selection)으로 인한 보험시장의 실패나 도덕적 위해(moral hazard)로 인한 구조적 비효율성(inefficiency)을 논의에서 제외하기 위해서이다.

56) 다른 보험회사에 비해 초과하여 소요되는 관리비용만큼을 보험상품가격에 반영할 수밖에 없고, 그렇게 되면 소비자는 다른 보험회사의 상대적으로 보다 저렴한 보험상품을 구입하게 되어 해당 보험회사는 설 땅을 잃게 되기 때문이다.

57) 일반적으로 보험상품은 보험료(contribution)와 보험급여(benefit)의 묶음(bundle)으로 파악될 수 있다. 즉 일정액의 보험료를 불입하고 보험에 가입하게 되면, 피보험자의 보험사고 발생시 보험자는 事前에 정해진 보험급여를 행하게 된다.



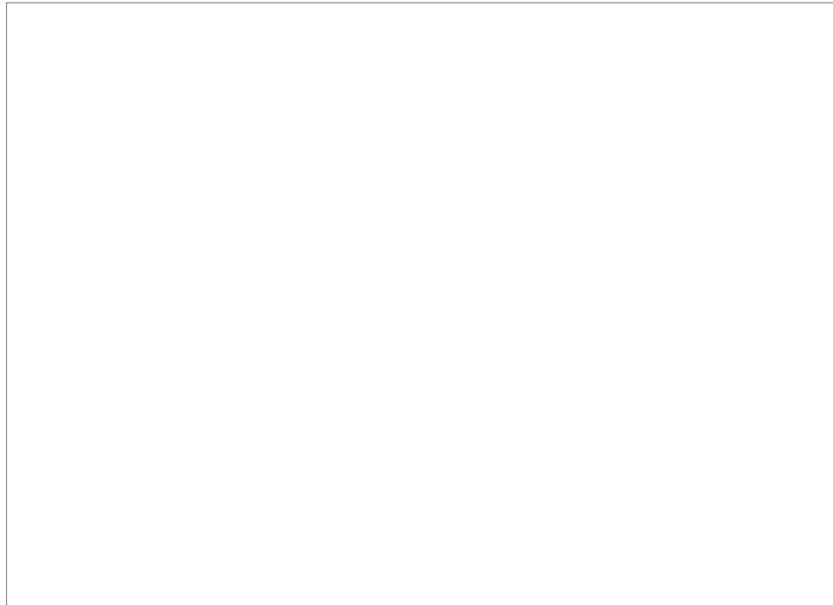
[圖 V-1] 經營評價 領域과 競爭市場 領域

公保險體制속에 위와같은 가격기구에 의한 극단적 경쟁원리를 도입하기 위해서는 부담의 형평성이나 급여의 공평성과 같은 사회보험 기본원리의 상실이라는 대가를 지불해야 한다. 따라서 사회보험이라는 기본원칙을 전제로 하는 한, 의료보험조합간의 경쟁은 일정한 한계를 지닐 수 밖에 없다. 그 연장선상에 놓여 있는 것이 自律經營의 제약성이다. 책임을 전제로 한 自律經營이 논의되고 있다. 하지만, 自律經營의 결과로 組合이 도산하는 경우에, 실질적인 책임의 소재는 국가에게 있고, 保險者인 醫療保險組合으로서의 조합관계자의 失職에 따르는 所得喪失이 全部라 할 수 있다. 따라서, 자율경영은 책임의 범위와 한계 그리고 능력수준을 전제로 논의되어야 하는 것이다.

나. 經營能力과 自律經營

사회보험이라는 기본틀안에서 組合에게 허용될 수 있는 自律經營의 範圍와 組合이 감당할 수 있는 經營結果의 範圍 즉, 責任力量이 經營評價의 範疇를 결정하게 된다. 經營能力은 自律權의 크기를 결정하고, 經營能力과 自律權에 의해 평가범주가 결정된다. 組合의 입장에서 외생변수인 自律權은 醫療保險制度의 관리주체인 정부가 組合의 經營能力에 비추어 정책적 목표를 감안하여 조정할 수 있다. 여기서 지적되어야 할 것이 自律權은 經營能力에 정비례하지는 않는다는 점이다. 自律權 부여에 있어서 - 行政當局의 制度安定을 우선하는 保守의 性向이 影響을 미치기도 하겠지만 - 組合이 짊어질 수 있는 책임의 범위가 구조적으로 한정되어 있기 때문이다. 자율이 확대될수록 제도운영의 안정성이 담보되는 정도가 늘어나게 되고, 따라서 그 반작용으로 자율범위에 대한 제한요구가 증대될 것이다.

理論적으로 經營能力에 따라 ‘完全’ 自律을 부여한다는 것은 시장경쟁원리를 도입한다는 것이고, 결과적으로 사회보험제도를 포기하고 민간보험체제를 적용한다는 것을 의미한다. [圖 V-2] 는 經營能力과 自律經營間에 어떠한 관계가 성립될 수 있는가를 보여주고 있다. 민간보험체제하에서는 保險者의 經營能力과 自律權이 因果關係를 형성하지는 않는다. 모든 경영활동은 자율적으로 자신의 책임하에 이루어지기 때문이다. 따라서 ‘자율경영=경영능력’으로 표시된 선은 사회보험체제하에서의 醫療保險組合이 民間保險體制로 운영될 경우에 얻을 수 있는 自律的 經營活動 範圍의 假想線을 나타내고 있다. B는 組合이 이론적으로 획득할 수 있는 經營能力의 한계점을 나타내며, D는 經營能力이 한계점 B에 이를 때, 組合에게 주어질 수 있는 경영활동 수준의 한계점을 나타내고 있다.



[圖 V-2] 經營能力과 經營活動의 關係

OE는 사회보험체제하에서 경영능력 수준에 대응하여 주어질 수 있는 경영범주를 나타내고 있다. 이 때, OE는 볼록(convex)한 형태로 나타내고 있는 데, 이는 經營能力이 증가함에 따라 組合에게 주어지는 자율적 경영활동의 영역도 증가하게 되지만 그 增加率은 감소하게 될 것을 의미한다. 즉, 자율적 경영활동의 증가에 따라 組合이 자신의 경영활동의 결과에 대한 책임의 범위가 증가하게 되며, 사회보험체제의 유지를 벗어나는 결과(예를 들어, 組合의 도산)까지를 포함할 수 있게 되기 때문에 이에 대한 制度的 安定裝置가 요구됨을 나타내고 있다.

醫療保險組合에 대한 經營評價를 논의함에 있어서, 근본적으로 제기되는 문제가 “과연 組合에게 ‘경영’이라는 것이 존재하는가?” 라는 것이다. 관리와 운영의 대부분이 법규정에 묶여 계획과 집행이 일률적인

상황하에서 조합마다의 개별성을 전제로 하는 비교평가가 의미가 있느냐는 것이다. 그러나 이와같은 논리 전개는 표면적 타당성에도 불구하고, 극단적인 면(예를 들어, 민간보험체제 수준의 자율권 확보 요구 등)이 있다. 조합의 경영능력 수준을 객관적으로 평가하고 이를 근거로 적정한 경영영역 범위를 부여하고자 하는 시도가 없었다는 점에서 조합에게 부여되어야 할 경영범위에 대한 논의는 논리를 벗어나 비현실적 주장에 그칠 가능성이 있다. 他律的 組合經營에 대한 지적보다는 組合의 經營能力에 대한 計測 作業이 先決되어야 하는 것이다.

여기서 經營能力에 따라 적정하게 부여된 경영범위의 확대는 效率性의 증가와 일치한다는 가정을 하자. 특정 組合의 經營能力이 OA라면, 이에 대응하는 사회보험체제의 경영범위는 AG이며, 만약 현행과 같은 일률적 조합관리 체계로 인해 AF만큼의 경영권만이 주어졌다면, 해당 組合에게는 GF만큼의 '自律權'을 부여하는 것이 관리의 효율을 증가시키는 방안이 될 것이다. 여기서 주목해야 할 것이, AF는 모든 組合에게 일률적으로 요구되는 經營能力 수준 OL에 대응하는 자율적 경영범위 OK와 같다는 점이다. 즉, 현재의 전조합의 평균적 經營能力을 OL로 상정하여 모든 조합에게 OK만큼의 경영활동을 요구하고 있는 것이다. 반대로 經營能力이 OH인 組合에게는 일률적 自律權 水準 JH보다 낮은 IH만큼만 자율적 경영범위를 부여하고, 경영지도 체제를 강화하는 것이 제도관리 전반의 효율성 제고 방안이 될 것이다.

따라서 經營評價는 보편적 經營能力 수준으로 간주될 수 있는 OL의 組合別 到達 程度를 경영활동의 결과로써 상호비교하게 된다. 경영활동 能力이 제도적 요구 수준인 OL을 넘어 OA인 組合에게는 效率性 增進을 위해 GF만큼의 利益이나 追加的 自律權을 부여하고, 經營能力이 OH인 組合은 JI만큼의 經營指導나 不利益(自律權의 縮小)를

부여하는 誘引體系를 적용시켜 보험관리제도의 전반적 경영수준의 향상을 기할 수 있다.

2. 經營評價의 中長期 發展 方向

가. 經營評價體系의 原則

1) 計數的 平面評價에서 構造的 立體評價로

經營評價의 일차적 목적은 경영활동의 결과에 대한 객관적 측정이 다. 計量, 非計量 要素를 포함하고, 量的, 質的 要因을 망라하여 경영활동 전반에 걸친 과학적·합리적 판정 기능을 갖추어야 한다. 이를 위해서는 무엇보다 먼저 경영성과에 대한 원인이 인과적으로 설명될 수 있는 경로에 대한 파악이 선행되어야 한다. 經營評價 初期에 計量要素에 대한 평가를 원칙으로 하게 되는 이유 중의 하나가 바로 성과에 대한 원인의 규명과정이기 때문이다. 이 때는 보다 명시적인 경영성과와 이를 설명할 수 있는 보다 계측 가능한 원인행위 즉 경영활동의 보다 구체적 내용에 기초한 평가가 이루어 진다.

경영외적 요인의 통제하에 경영성과에 대한 조합의 순수한 경영활동 효과를 계측할 수 있는 구조적 방법론의 개발이 필요한 것도 평가 초기의 특징이라 할 수 있다. 즉, 각 조합의 특성을 고려한 평가방법을 적용하기 위해 組合특성을 가중치로 적용하여 標準化하거나 類似特性 組合을 評價群으로 集團化하여 평가하는 合理的인 評價體系의 構築이 要求된다.

計量化된 經營成果와 可視的 經營活動間에 명료한 인과설명이 가능한 영역은 실제로 그리 넓다고 볼 수 없다. 왜냐하면, 경영이란 살아

있는 조직체인 組合에 의해 이루어지는 역동적 현상이기 때문이다. 보다 많은 部分은 단순 논리로 설명될 수 없고, 또 계수화된 評價指標는 질적 측면이 고려되지 않는 평면적 비교에 그치게 된다.

따라서, 경영과정에서 파생하는 대민서비스의 친절도와 같은 질적 측면의 중요성이 양적 실적과 결합된 立體的 評價體系로 移行되어야 할 것이다. 많은 部分이 數值化될 수 없고, 相互比較하기 어려운 主觀的 判斷結果를 담게 된다. 被保險者의 서비스에 대한 滿足度는 組合의 경영활동의 집약적 질적 수준을 나타내고, 組合 직원의 職務에 滿足度 혹은 근무에 임하는 태도 등은 경영활동의 주체적 태도와 근무여건의 정비라는 차원에서 반드시 고려되어야 할 사안이다. 이들 비계량적, 질적요인에 대한 주관적 판단이 評價要素로서 개발되고, 그 비중도 점차 높여나가 綜合的 評價體系로의 발전을 유도해야 할 것이다.

2) 相對評價에서 絕對評價로

앞서 점수와 순위와의 관계에서 밝혀진 바와 같이, 相對評價體系는 조합간 점수의 차이가 아무리 미미하다 해도, 순위라는 상대적 위치가 어쩔 수 없이 부여된다. 모든 組合의 經營能力이 일정([圖 V-2]의 OL 참조)하리라는 가정하에 경영성과에 의한 相對評價를 실시하고 그 결과에 따라 순위를 부여하는데 있어서 - 평가가 일회적이라면 - 커다란 무리가 없다. 문제는 評價結果가 經營改善으로 이어지는 還流效果(feed-back effects)의 極大化를 指向해야 한다는 점이다. 이를 위해서는 평가와 진단을 병행하여 실적의 측정뿐만 아니라 문제점의 도출과 그 처방을 제시할 수 있는 評價體系가 적용되어야 한다. 그러나 相對評價 體系는 기본적으로 이러한 요구를 만족시키기에 한계를 지닐 수 밖에 없다. 經營能力에 실제적 차이가 거의 없음에도 불구하고 相對的인 순위는 메겨지며, 순위에 의거 포상하고, 경영지도 조치를 취

한다는 것은 評價結果에 대한 組合들의 受容性을 低下시킨다. 더욱 심각한 것은 效果的 誘引體制의 適用이 곤란하다는 것이다. 즉, 相對評價는 어느 組合이 ‘어느만큼’의 經營水準을 향상시켜야 하는가에 대한 解答을 제공하지 못한다. 다만, 어느 분야의 經營활동이 다른 組合과 比較할 때, 나은가 못한가를 나타낼 뿐이다.

經營能力 水準에 대한 絕對水準의 측정은 보험제도관리의 現주소를 파악하고, 이를 근거로 나아갈 바를 모색하기 위한 첫걸음이다. 따라서 평가 초기의 - 絕對評價 技法 開發의 不充分으로 인한 - 相對評價 體系는 점차 絕對評價體系로 전환되어야 한다. 단순한 組合間 順位의 變動으로 全般的인 經營改善 效果를 기대할 수는 없는 것이다. 絕對評價에 기초하여 經營能力的 絕對水準이 증가될 수 있도록 실질적인 經營改善 努力을 유도하는 인사, 보수상의 유인을 제공하고, 나아가 自律·責任經營 體制를 정비해 나가야 할 것이다.

3) 內部評價에서 外部評價로

평가의 객관성 및 공정성의 확보는 評價結果에 대한 信賴性과 效果性을 제고하고, 유인체제의 강력한 적용근거를 확보하기 위한 기본적인 조건이다. 여기서 간과해서는 안될 것이 評價與件과 그에 따르는 經營評價에 대한 인식에 있어서 評價關聯 主體間에 그 視覺을 달리하게 된다는 점이다.

우선, 실질적으로 의료보험관리의 총체적 책임을 맡고 있는 정부의 입장에서는 주어진 評價與件下에서 一次的으로 組合의 經營努力 極大化를 유도하고자 할 것이다. 의료보험관리체계의 제도적·하향적 운영은 組合에게 競爭과 責任의 不在로 인한 효율성 저하 혹은 행정편의주의라는 공조직의 폐해를 벗어날 수 있는 유인과 기회를 상당부분 잠식하였다고 볼 수 있다. 따라서 정부는 組合間 競爭體制를 도입하

고, 經營能力의 객관적 평가를 통해 責任經營體制로의 移行手順을 調律하는 계기로 經營評價를 활용할 수 있을 것이다.

그러나 피평가자인 組合의 입장은 다를 수 있다. 모든 것이 制度的으로 묶여 있는 여건하에서 일방적으로 組合 任職員의 經營努力의 배가를 요구하는 經營評價制 실시에 대한 시각이 곱지 않을 수 있는 것이다. 더욱이 경영의 주체적 수행이 원천적으로 제약되어 있는 여건하에서 부분적 결과나 외생적 요인에 의해 결정되는 評價結果에 따라 不利益을 받게 되는 경우에는 相當한 反撥이 예상되기도 한다. 組合의 입장에서는 경영효율화 방안으로서 經營評價制의 실시보다는 인사적 체 해소, 사기진작을 위한 복지프로그램의 운영 등에 더 높은 優先順位를 부여할 수 있다.

經營評價의 실질적 집행을 담당하게 될 保險者團體인 醫療保險聯合會의 입장은 보다 복잡하다. 保險者 즉 組合의 利益을 대변해야 할 입장임에도 불구하고, 조합간 경쟁을 조성하고 相對的 利益 혹은 不利益을 부여해야 하는 어찌보면 惡役을 맡게 되기 때문이다.

이러한 關聯主體間의 利害의 相沖은 微視的·情態的 認識態度를 벗고 巨視的·動態的 視覺에서 풀어나가야 할 것이다. 경영의 효율성 증진은 보험관리체계에 소요되는 비용과 인력의 낭비를 축소할 수 있고, 궁극적으로 모든 국민이 그 수혜자가 된다는 인식을 견지해야 할 것이다. 따라서, 평가관련 주체간의 이해에서 벗어나 제 3자의 시각을 견지할 수 있도록 외부에서 평가자를 選定하고, 평가를 담당하도록 하는 것이 장기적으로 객관성과 공정성을 제고하는 방안이 될 것이다.

나. 組合經營의 方向

1) 被保險者를 위한 組合經營

社會保險制度를 堅持하는 한 經營評價가 指向하는 최종적인 受惠者는 被保險者 즉 國民이 되어야 한다. 따라서 被保險者에 대한 정보관리는 수혜의 정도나, 滿足度 등의 파악과 정책개발에 필수적이다. 被保險者에 관한 情報의 확보 및 데이터 베이스(data-base)를 구축하고, 被保險者의 要求(needs)에 관한 情報管理를 체계화하여 계층별, 지역별, 시간대별 피보험자 요구를 파악하여 대처하는 조합의 노력과 관리능력이 經營평가의 핵심과제로 채택되어야 할 것이다.

經營戰略的 側面에서 被保險者 서비스 體制 및 對民窓口 職員의 서비스 마인드를 강화하도록 유도하여야 하는데, 이를 위해서는 被保險者의 滿足度 조사가 선행되어야 한다. ‘불편신고 엽서제’와 같은 구체적 조사방법에 대한 연구가 이루어져야 할 것이고, 민원처리의 신속성 및 적정성 등이 객관적으로 파악되고 비교 평가될 수 있어야 할 것이다.

組合經營의 行爲主體는 組合職員이라는 점이 강조되어야 한다. 人력 운영의 적정성을 기하고, 복지프로그램의 운영 등을 통하여 職員の 근무의욕을 고양시키고, 근무여건의 개선이 전제로 되지 않는 한 經營改善 努力의 實效性은 낮을 수 밖에 없다. 이는 管理비용의 증가라는 측면에 못지 않게 效率의 增進이라는 측면에서 經營評價를 통해 制度的 으로 진작되어야 할 사안이라 할 수 있다.

2) 民主的 組合經營

醫療保險制度의 定着期를 지나 發展期에 접어든 現 시점에서 組合

이 再定立해야 할 것이 存立意義라 할 수 있다. 즉, 일방적 제도시행의 견인차 역할을 넘어서 이제는 국민에게 보다 많은 편익과 친절한 서비스를 제공한다는 인식이 다시금 확인되어야 한다. 이는 민주적, 개인적 성향으로 변화하는 국민의식에 대응한다는 적극적 의미가 전제되어야 한다. 의식변화에 대응할 수 없는 관료적인 행태나 현실안주적 타성을 탈피하여야 하는 이유가 여기에 있다.

피보험자의 실제적 경영참여를 유도하여 ‘우리組合’ 의식의 양양을 기하고, 지방자치제 실시 등의 제도적 여건변화에 대응할 수 있어야 할 것이다. 정부의 지침이나 통제에서 벗어나 자율·책임 경영의 영역을 확대해야 하는 것이다.

민주적 운영을 指向하는 組合의 努力정도를 평가하는 방법으로서 ‘운영위원회 활성화’ 정도를 평가하는 방법이 제시될 수 있다. 즉, 운영위원회를 실질적인 정책수립과 업무수행에 대한 조언과 협력기구로 활용하는 정도, 위원선출의 민주적 공정성, 자유로운 의견 개진이 가능한 적절한 절차 및 관련자료의 적시 제공, 심의과정에서의 활발한 의견교환과 경영에 적극수용하려는 집행부의 노력 정도 등을 평가하는 것이다.

3) 力動的 組合經營

醫療保險制度의 안정성에 기반을 둔 발전방향의 모색은 經營評價가 指向해야 하는 중요한 방향 중의 하나이다. 보험료 부과의 형평성을 기하고, 보험료 징수의 효율성을 높혀 보험재정의 안정적 운영의 기초를 공고히 해야 하는 것은 組合의 기본적 업무라 할 수 있다. 나아가, 組合은 관료적 운영방식을 벗어나 被保險者의 격려와 호응에 기반을 둔 경영방식을 진지하게 모색해야 할 시기에 와 있다. 즉, 단기적 실적위주의 경영행태를 벗어나 당기 經營改善 성과와 장기적 경영성과

증대 노력의 균형을 이루어야 하며, 이를 評價體系가 수용해야 한다. 經營改善 努力(업무개선 노력, 제도개선, 직원 교육훈련, 연구개발 등)의 결실은 단기적으로 可視化될 수 있는 部分과 장기에 걸쳐 표면화 되는 부분이 혼합되어 있다.

따라서 評價體系는 經營結果에 대한 평가와 병행하여 인적·물적 투자행위를 포함하는 경영과정에 대한 평가가 이루어질 수 있는 형태가 되어야 한다. 가시적, 계량적 목표달성 정도에 대한 평가와 병행하여, 기능재정립 및 자율적 책임경영체제 구축을 위한 노력을 평가하여야 한다. 예를 들어, ‘經營戰略의 開發’ 項目을 들 수 있는 데, 전략수립절차와 체계의 합리성, 전략의 개발과 운용에 있어서의 책임자의 역할 및 기여정도, 장기발전 비전의 명확성과 적합성, 전략의 수행성 평가 및 개선조치 그리고 통제제도 실시와 실질적인 모니터링의 效果性 등을 평가내용으로 할 수 있다.

또한 組合의 특성을 감안한 평가기준·내용의 구체화 및 차별화를 통해 적용의 용이성을 제고해야 한다. 목표치 부여 또는 추세치에 의한 평가를 결합하여 목표달성의 동기부여 효과를 극대화할 수 있도록 해야 할 것이다. 즉, 安定的 組合에게는 目標值을 부여하고, 成長·改善 段階의 組合에게는 趨勢值에 의한 평가를 구조적으로 체계화하여 당기 실적을 최근 몇년간 추세와 변동과정과 대비시켜 비교평가하는 방법을 적용해야 할 것이다.

다. 長短期 經營評價의 構想

醫療保險組合 經營의 構造的 外生性은 評價與件을 결정하며, 따라서 평가의 범주를 규정하는 역할을 하게 된다. 즉, 현시점에서 評價項目에 인력의 적정성 여부를 도입한다거나, 조합별 보험급여 범위의 조정

을 통한 재정안정 노력정도를 측정한다는 것은 評價與件(즉, 법령이나 규정)의 변화가 전제되지 않는 한 실제적 의미가 없는 것이다. 따라서 經營評價의 체계는 기본적으로 評價與件에 상응하고, 醫療保險制度의 발전단계에 따라 그 내용이 수정·보완될 수 있도록 구축되어야 하는 것이다.

단기적으로 經營評價는 組合經營의 制約性위에서 출발해야 한다. 왜냐하면, 현재의 組合經營은 法規라는 틀속에서 정형화되어 있기 때문이다. 따라서 평가내역은 외생적으로 주어진 기준의 도달정도를 파악하거나⁵⁸⁾, 조합간 상대적 실적비교에 그칠 수 밖에 없다.

경영평가의 단기과제는 相對評價體系의 적용에 의한 競爭體制의 도입이라 할 수 있다. 組合에게 보편적으로 요구되는 經營水準의 달성정도를 순위에 입각하여 파악하고, 相對的 優劣을 판가름하여 組合間 순위의 상승을 指向하는 행동양식을 유도하는 것이다⁵⁹⁾.

58) 그 전형적인 예가 ‘財政自立度 適正性’항목이다. 표면적으로 평가항목의 지향하는 내용은 보험재정의 자립도이지만, 실제 지역의료보험조합의 경영평가에 쓰이는 지표는 국고부담금과 재정공동사업비를 포함하는 “財政收支率”이다. 조합간 재정불안요인의 격차가 심한 현실하에서, 더욱이 구조적으로 부담능력의 미비로 인한 적자요인을 안고 있는 경우에 자립도를 기준으로 평가하기 위해서는 지출규모의 조정 즉, 보험급여의 하향조정이 조합의 자체적 판단에 의해 이루어질 수 있어야 한다. 현실적으로 조합에게 허용되어 있는 재정관리 특히 지출과 관련된 권한은 거의 없다고 볼 수 있다. 기본적으로 보험급여는 법정사항으로 묶여있기 때문이다.

59) 경영평가 초기의 방법론이 한계를 지닐 수 밖에 없다는 사실 이면에는 조합의 경영활동을 총체적으로 파악하고, 그 결과에 대한 원인이 구조적으로 규명될 수 있는 이론적, 실증적 연구가 전무하다는 현실론이 자리하고 있다. 따라서, 중장기 평가체계의 구상에서 반드시 고려해야 할 것이 사회보험제도하의 조합의 경영에 관한 이론적 모형의 개발이라 할 수 있다.

〈表 V-1〉 經營評價의 長短期 構想

구 분	단 기	중 기	장 기
평가여건	<ul style="list-style-type: none"> - 제반 경영활동의 제약성 ·보편적 경영수준 요구 ·정형화된 경영노력의 요구 ·인센티브에 의존하는 경쟁체제의 전개 	<ul style="list-style-type: none"> - 경영능력에 따른 부분적 경영특성 인정 ·자율경영체제의 선별적 허용 ·명시적 책임소재 정립 	<ul style="list-style-type: none"> - 경영능력에 따른 전면적 독자경영 인정 ·책임의 한계설정과 자율의 범위 확정 ·소비자 선택권 도입 검토
평가구조 및 주체	<ul style="list-style-type: none"> - 상대평가 - 내부평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 상대+절대 - 외부평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 절대평가 - 외부평가
평가내역	<ul style="list-style-type: none"> - 객관적 실적중심 - 외생적 경영활동 결과 평가 - 양적 평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 주관적 과정평가 체계 도입 - 질적내역에 관한 평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 조합별 경영전략 수립 및 집행능력의 구조적 평가
평가요소	<ul style="list-style-type: none"> - 계량요소 중심 - 결과에 대한 평가 - 목표치 달성정도 - 경영진단 항목의 수행정도 반영 - 추세치 반영 	<ul style="list-style-type: none"> - 계량+비계량요소 - 과정평가 체계정비 - 추세치 반영의 강화(질적평가 측면) - 만족도부문의 배점 강화 	<ul style="list-style-type: none"> - 계량+비계량요소 - 경영의 질적요소 평가 - 경영목표에 이르는 계획·집행·결과의 입체적 평가요소 개발 및적용
평가결과의 조치 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> - 경영능력의 상대 순위 판정 - 평가결과의 확산 효과 기대 - 유인체계에 의한 경쟁체제 확립 (순위 기준 방식) 	<ul style="list-style-type: none"> - 경영능력의 절대 수준 판정 - 절대열위 조합에 대한 집중관리 - 절대우위 조합에 자율권 부여 - 순위와 절대점수의 혼합 적용 	<ul style="list-style-type: none"> - 조합별 자체평가의 충분성 확보 - 절대점수에 의거한 선별적 조치체계 정립
경영진단 및 전략	<ul style="list-style-type: none"> - 상대적 경영진단 - 상대열위의 극복 전략 제시 - 차기 평가에 반영 	<ul style="list-style-type: none"> - 절대적 경영진단 - 절대열위의 원인 규명과 해결전략 유도 및 제시 	<ul style="list-style-type: none"> - 자체적 진단 및 전략수립체계 개발

施行初期에 組合間 比較分析 및 橫斷面 資料分析을 중심으로 전반적인 經營水準의 評價에 주력하던 것을 점차 各 組合의 前年對比 改善推移 등 시계열적 자료분석을 병행하여 평가에 반영하여야 한다.

또한 분석결과를 모든 組合에 공개함으로써 組合 스스로 自身이 未洽한 部分을 파악하고, 該當 部門 優秀組合의 經營情報를 취득할 수 있도록 해야 한다.

中期의 經營評價體系는 수년간의 경험과 실증자료를 바탕으로 보다 발전된 변화가 시도되는 과정이 되어야 할 것이다. 즉, 당해년도의 조합경영평가 결과에 관한 횡단면자료(cross-section data)뿐만 아니라, 연차적으로 누적된 시계열자료(time-series data)를 이용한 체계적 연구가 가능한 시기가 될 것이다. 누적된 경영평가의 결과는 조합별 경영수준의 개략적 파악을 가능하게 할 것이고, 이에 근거하여 經營能力에 따라서 허용될 수 있는 自律權의 範圍 및 內容이 調整될 수 있을 것이다. 이 시기에는 相對評價와 絶對評價가 조화를 이루는 체제로 전환되어야 한다. 즉, 평가초기의 상대순위에 입각한 미진조합의 선정과 같은 구조적 문제를 해결하여야 할 것이다.

특히, 絶對評價體系의 도입에 따라 평가자의 성격이 변화해야 할 것이다. 현재와 같이 의료보험연합회의 담당부서에서 평가를 담당하게 되면 絶對評價의 내용이 왜곡될 소지가 있다. 단순한 保險者 團體의 利益을 대변하는 기능을 넘어 醫療保險聯合會는 組合經營에 관한 지도, 관리의 역할을 맡고 있는 것이 현실이기 때문에, 組合의 經營能力이 絶對的 수준에 미달하는 데 대한 책임의 일단이 醫療保險聯合會에 歸屬될 수 있기 때문이다.

中期의 經營評價는 경영과정과 직원과 피보험자의 주관적 만족도 등 경영의 質的 側面에 보다 많은 比重을 부여해야 한다. 또한 自律經營·責任經營의 準備期로서 자율권의 허용범위와 내용 그리고 이에 대

응하는 책임소재의 명확화를 체계화하는 기간이 되어야 할 것이다. 개별 組合別로 部門別·項目別 評價結果를 종합분석하고 絶對水準의 經營能力을 판정하고, 評價項目別 결정요인 분석을 통해 經營診斷과 經營戰略을 입체적으로 제시할 수 있도록 해야 한다. 自律經營의 선별허용, 예를 들어 예산편성을 조합자율에 맡기고 정부는 총액 예산승인제를 적용 사후 평가하고 감독하는 방안 등이 강구되어야 할 것이다.

長期的으로 經營評價의 실시주체는 組合 自身이 되도록 해야 할 것이다. 즉, 여기서의 長期란 組合에 의해 자율적으로 이루어진 경영활동의 결과는 부정적, 긍정적 측면 모두 組合에게 귀속되는 체계를 운영할 수 있는 시기를 의미하기 때문이다. 이 시기에는 組合에게 주어질 수 있는 최대한 自律權을 보장하고, 동시에 책임에 관한 보다 엄격한 귀속을 묻는 시기가 될 것이다. 즉, 組合間 競爭보다는 組合 自身과의 싸움이라 표현할 수 있을 것이다.

따라서 완전한 絶對評價體系가 적용되는 시기이다. 組合은 스스로 經營診斷을 실시하고, 그 대처전략을 수립하고, 집행하는 체계속에 놓이게 될 것이다. 다만, 절대기준에 비추어 經營能力이 현저히 뒤처지는 組合의 區別이 가능할 것이고, 이들 組合에 대한 별도의 관리방안이 모색되어야 할 것이다. 능력에 따라 自律權을 부여 하고, 그 결실을 경영주체가 책임지는 체계속에서의 經營評價는 ‘평가’위주에서 ‘감시’의 위주의 기능으로 전환해야 할 것이다. 즉, 經營目標가 指向하는 바가 被保險者의 편익증대로 이어질 수 있는가에 대한 감시체계로 경영평가체계가 작용해야 하는 시기인 것이다.

VI. 結論 및 政策提案

1. 結論

社會保險體制下的 醫療保險組合은 구조적으로 公共性을 前提로 한다. 經營活動의 대부분은 定型化된 規程에 의거하는 수동적 형태로 이루어지게 되며, 조직과 인력이 외생적으로 주어져 있으며, 管理運營費를 국가가 전담하게 됨으로서 自體的으로 管理의 效率性을 조정할 기반과 유인이 존재하지 않는다. 더욱이 강제가입을 전제로 하는 체제의 특성상 組合間에 被保險者를 對象으로 하는 서비스경쟁에 대한 필요성을 절감할 기회가 없다. 따라서, 1995년도에 시작된 經營評價는 평가환경과 의료보험의 발전단계에 대한 인식에 바탕을 두고, 경영효율화를 증진할 수 있는 조합마다의 경영노력과 의지가 경쟁체제하에서 活性化되도록 유도하는 하나의 制度的 裝置로 받아들여야 할 것이다.

경영평가는 의료보험 발전단계에 대응하는 效果的 評價體系로 작용해야 하는 당위성을 지니고 있다. 평가환경에 능동적으로 대처하여 끊임없이 평가체계를 수정·보완하는 작업이 요구되며, 의료보험제도의 발전에 부응할 수 있도록 평가의 범주나 구조, 그리고 내용이 변모해야 할 것이다.

施行 初年度の 經營評價制는 試驗的 性格이 내포될 수 밖에 없고, 이런 점에서 短期的으로는 보다 완곡한 형태의 評價體系가 적용되게 된다. 相對的·絕對的으로 엄격한 평가는 經營評價가 갖추어야 할 기본 전제 조건을 모두 충족한 연후에 의미와 그 실효성이 있다. 그러나 현실점에서 評價體系의 完正性을 기대하기는 어려울 것이다. 따라서, 현

재 적용되고 있는 相對評價體系는 평가의 불완전성과 현실적 제약성을 수용하는 과정으로 파악될 수 있다. 순위에 의해 결정되는 포상과 경영지도 대상 조합의 選定은 經營能力의 실질적 격차를 반영하기 보다는 상징적 의미의 경쟁유발 효과만을 나타내게 된다. 評價結果의 絶對的 解釋을 制限하고, 相對的 比較만을 허용하는 예가 점수부여에 있어서의 '基本點數'의 적용이다. 거의 모든 項目에 있어서 기본적으로 해당 점수의 40%는 기본적으로 부여받게 되는 데, 이는 평가의 극단성을 배제할 수 있다는 긍정적 측면을 이루는 동시에 평가에 있어서 조합간 차별성을 희석시키고 변별력을 떨어뜨리는 작용을 하게 된다. 이러한 점수체계하에서는 組合別 經營水準의 絶對評價를 어렵게 한다는 문제를 안게 된다. 絶對評價를 통한 실제적 經營評價의 결과를 도출하고, 이를 근거로 보험제도 관리의 나아갈 바를 규명하는 것이 필요한 이유도 여기에 있다.

또 다른 측면에서 지적할 수 있는 것이 報償體系의 未洽이다. 評價結果의 完結性이 가정된다면, 이에 의해 조합별 차별화를 단행할 수도 있을 것이다. 즉, 全組合에 걸쳐 평가결과에 따른 보수와 인사 조치를 상정해 볼 수 있고, 나아가 조합경영의 자율범위를 경영능력에 상응하게 부여하는 방안을 적용할 수 있을 것이다. 그러나 이에 수반되는 制度的 보완의 필요성은 논외로 하더라도, 이러한 조치는 評價結果가 이의를 제기할 수 없을 정도의 자기완결성을 지니고 있어야 한다. 上下位 각 5%에 해당하는 조합만을 대상으로 보상체계를 적용하는 것이 현실적 타당성을 갖는다고 볼 수 있는 여지를 여기서 찾을 수 있다. 그러나 소정의 포상금을 지급하게 되어 있으나 이것이 조합의 경영개선 의지를 불러 일으킬 수 있을만큼 충분한 수준이라 보기 어렵다. 물론 報償水準의 높이기 위해서는 필연적으로 財源 확보라는 문제가 가로 막고 있음을 부인할 수는 없을 것이다. 그러나 문제는 費用과 效果

의 相對性이다. 의료보험제도의 전반적인 경영수준의 상승을 위해 지불해야 할 비용은 충분히 그 가치가 있는 것이다. 또한 報償과 不利益에서 벗어나게 되는 중간 그룹의 대다수 組合들은 經營評價 자체에 대해 무관심할 수 있는 소지마저 상존한다. 따라서 綜合點數의 세분화를 지양하고, 동점의 경우에는 동률을 부여하여 포상대상 조합수를 확대하고, 중간 그룹의 조합에 대해서도 개선실적이 현저하거나, 평가항목별로 실적이 우수한 조합에 대해서도 격려할 수 있는 포상체계를 갖추어야 한다.

經營評價를 통해 경영기능의 재정립이 이루어져야 할 것이다. 경영의 자율성·책임성이 주어지지 못한 組合에게 기대할 수 있는 경영효율화의 改善程度는 그리 만족할 수준은 아닐 것이다. 그러나 여기에도 고민은 있다. 수용능력이 없는 組合에게 부여된 自律權과 책임있는 권한이 제대로 열매를 맺을 수 있는가에 대한 반론이 있을 수 있기 때문이다. 이 점에서 經營評價制가 漸進的인 組合의 자율성 확보과정에서 중요한 역할을 담당해야 할 필요성이 있다. 즉, 經營評價制는 組合別로 경영의 自律權에 대한 授權能力을 檢證할 수 있는 기능을 발휘해야 하는 것이다. 따라서 선별적인 自律權 부여와 그 결과의 확인과정을 거쳐 全般的인 責任經營體制의 확립을 指向할 수 있도록 經營評價가 체계화되어야 하는 것이다. 評價結果가 經營改善으로 이어지는 還流效果가 極大化될 수 있을 때, 이에 입각한 自律·責任經營 體制가 정립될 수 있을 것이다.

앞으로 經營評價制는 끊임없이, 그리고 漸進的으로 변화하게 될 것이다. 評價結果 組合의 자립경영 능력이 입증된다면 이에 따라 評價與件의 변화가 요구될 것이고, 이는 다시 評價體系와 내용의 수정을 필요로 할 것이다. 또한 經營評價의 肯定的 效果는 자립경영의 기반을 제공하게 될 것이고, 이에 따라 평가의 객관성에 바탕을 둔 評價結果

의 엄격한 적용이 가능하도록 보완되어야 할 것이다.

開放과 競爭은 가장 큰 時代的 潮流를 이루고 있다. 醫療保險制度의 管理體系라 해서 이러한 흐름에서 멀리 벗어나 있지는 않은 것이다. 經營評價는 현행 管理體系가 다행히도 이러한 흐름에 가장 效果的으로 대처할 수 있는 형태로 구축되어 있음을 확인할 수 있는 기회가 될 것이다. 즉, 組合을 기본운영 단위로 움직이는 醫療保險制度의 管理體系는, 組合間 競爭體系의 效果的 影響力에 의해 獨自的 經營努力이 誘發되고, 전반적 經營效率性이 提高될 수 있으며, 그만큼 被保險者에게 돌아가는 便益의 몫이 增大될 수 있을 것이다.

2. 提 案

가. 評價群 分類

- 1) 評價群 分類는 組合間 相對的 利益의 상충을 야기하고 이에 따라 評價結果에 대한 受容性의 정도에 차이가 발생하게 된다. 따라서, 評價群 分類의 타당성 및 객관성 확보를 위한 종합적 재검토가 요구된다.
- 2) 특히, 실적치의 조합간 편차가 거의 없고, 絶對評價方式을 적용하게 되므로 組合間 점수간에는 더욱 편차가 줄어드는 경우, 經營環境要因을 감안하려는 評價群 分類의 妥當性에 대한 명료한 판단기준 제시가 어렵다. 이를 위해서는 보다 정교한 모형의 설계와 資料의 보완이 전제된 앞으로의 연구가 필요할 것이다.
- 3) 經營環境要因에 의한 2次分類를 評價實施前에 결정할 것이 아니라 평가사업에 따라 수집된 基礎資料에 의거 환경요인들의 影響程度를 綜合的으로 파악하고 여기에 입각하여 評價群의 設定與否를 결

정해야 한다.

- 4) 經營環境要因들 사이의 相對的 加重值도 현재와 같이 組合에 대한 설문을 근거로 할 것이 아니라, 回歸分析을 통해 해당 評價項目의 상대적 중요도를 감안한 影響程度를 彈力值(elasticity)로 환산하여 적용해야 할 것이다.
- 5) 評價群에 따라 작게는 35개, 많게는 56개 組合이 하나의 評價群을 형성하여 評價群內의 相對評價 結果에 대한 해석을 달리하게 할뿐만 아니라, 評價結果에 대한 受容性を 낮추게 된다. 따라서 評價群別 組合數의 均等化를 확보하고, 評價群別로 特異組合에 대한 별도 처리방안이 수립되어야 할 것이다.

나. 經營診斷 및 經營戰略 提示體系

- 1) 經營評價를 통해 組合이 얻을 수 있는 중요한 經營情報는 經營與件이 유사한 그룹내에서 차지하고 있는 위치와 評價項目別 相對的 優劣에 관한 사항이라 할 수 있다. 즉, 전반적 經營實績이나 結果를 綜合點數나 順位로 확인할 수 있을 뿐더러, 보다 세부적으로는 評價項目別 相對優位의 判別이 가능하게 된다.
- 2) 下位 組合이라 해서 모든 評價項目의 실적이 上位 組合보다 열세에 있지는 않으며, 上位 組合의 경우에도 相對的으로 下位 組合에 비해 분발해야 할 項目이 있다.
- 3) 순위에 의한 褒賞 및 經營指導의 적용으로 피평가자에게 순위향상에만 주력토록 하는 跛行的 行動을 惹起할 수 있는 가능성을 줄여야 한다.
- 4) 이를 위해서는 개별 組合마다 항목별 실적치의 標準化係數에 대한 情報를 제공해야 하고, 이를 통해 각 조합은 評價項目別 相對的 優

位와 劣位를 비교할 수 있고, 이를 바탕으로 차후의 經營戰略의 優先順位를 합리적으로 수립할 수 있도록 해야 한다.

- 5) 標準化係數를 기준으로 하는 經營戰略의 수립과정에서는 첫째, 평가항목간 상대적 중요도가 반영되어야 하며, 둘째로 평가지표의 특징이 고려되어야 한다.
- 6) 標準化係數에 의한 相對劣位 項目을 집중적으로 개선토록 유도하는 評價體系를 갖추어야 한다. 즉, 차기의 평가에서는 組合別로 脆弱項目에 대한 改善程度를 評價項目에 추가하여야 한다.

다. 經營評價의 豫示性

- 1) 經營評價 結果의 발표와 아울러 그 결과에 기초하여 분석되고 결정된 次期の 經營評價의 重點事項을 공개하여 정책적 優先順位에 입각한 經營改善 努力이 組合들로 부터 能動的·積極的으로 유발될 수 있도록 해야 한다.
- 2) 이러한 평가의 예시성을 바탕으로 조합은 점차적으로 자율경영 체제의 관리능력을 배양할 수 있고, 보다 정책목표에 부합되는 합리적 경영능력을 키울 수 있을 것이다.

라. 評價項目의 調整

- 1) 組合에 대한 經營評價制의 실시는 평가를 통해 組合의 經營水準이 향상될 수 있어야 그 의의가 있는 것이기 때문에 전반적인 보험관리의 경영효율을 향상시킬 수 있도록 組合別 長點을 살리고, 短點을 보완할 수 있는 체계로 운영되어야 한다.
- 2) 經營評價를 통해서 評價群마다의 評價部門別 不均衡을 解消하고,

조합경영 전반의 수준 향상을 위해서는 評價部門間(혹은 評價項目間)의 점수를 조정해 나가야 할 것이다.

- 3) 단, 이러한 조정과정은 경영평가의 연속성을 전제로 하여 현재의 評價結果를 次期の 評價體系에 반영하는 연결체계가 구축되어야 한다.
- 4) 經營改善은 반드시 예산편성의 자율권 등과 같이 외적요인의 변화를 전제로 하지는 않는다. 따라서 組合이 能動的으로 개선의지를 가지고 수행할 수 있는 평가항목의 비중을 높여서 전반적인 經營改善 效果를 얻을 수 있도록 체계화되어야 할 것이다.
- 5) 經營與件이 좋은 大都市(혹은 中小都市)지역 組合들의 評價結果 郡地域組合들의 평가점수보다 높게 나타나고 있어서 評價體系가 經營與件에 의해 影響을 받고 있음을 간접적으로 유추할 수 있다. 따라서 評價指標가 經營與件에 의해 좌우되지 않도록 조정되어야 할 것이다.
- 6) 評價群內의 組合間에는 모든 評價項目마다 고르게 絶對的인 優位를 나타내는 것이 아니라 組合들마다 項目別 相對的 優位가 서로 交叉하고 있다. 즉, 評價結果에 따른 順位가 해당 조합의 전반적 경영능력을 일관되게 표현하고 있다고 해석하는 데는 한계가 있음을 시사하고 있다.
- 7) 評價群別로 比較優位의 평가부문이 각각 다르게 나타나고 있는 데, 이는 보험관리 정책에 있어서도 評價群別 특성을 감안한 선별적 시책이 필요함을 말해준다.
- 8) 保險制度 全般에 걸친 經營評價 結果의 活用을 위해서는 評價體系 자체를 相對評價에서 絶對評價 體系로 移行하는 과정이 필요하며, 이는 철저한 준비단계를 거쳐 중장기 계획에 의거 실시되어야 할 것이다.

- 9) 評價結果를 巨視的 政策目標와 調和시켜야 한다. 즉, 項目別 配點 比重을 醫療保險政策이라는 巨視的 側面에서 檢討하여 順位나 綜合點數의 결정에 커다란 影響을 주는 項目으로 偏重되는 改善努力의 방향을 統制·調律할 수 있어야 한다.

마. 點數轉換體系

- 1) 點數轉換體系 특히 絶對評價 方式이나 强制配分 方式은 유의하지 않은 조합간 실적치의 차이를 유의한 평가결과(순위 혹은 종합점수)로 나타나게 할 가능성을 내포하고 있다.
- 2) 따라서, 앞으로 相對評價에서 絶對評價로의 전환을 모색하는 과정에서 點數轉換體系가 組合間 經營實績의 차이를 왜곡시킬 수 있는 가능성에 대비해야 한다.
- 3) 이를 위해서는, 目標值의 초과에 대해서도 미달에 상응하는 감점체계를 적용해야 할 것이다.

바. 點數調整

- 1) 評價群 分類의 객관성을 보완하는 방법 중의 하나로 點數의 調整을 고려할 수 있다. 즉, 評價群內에서의 點數가 經營環境要因에 의해 影響을 받는 경우, 이를 반영하여 점수를 조정하는 것이다.
- 2) 그러나, 환경요인의 실적치에 대한 회귀분석결과에 의하면, 모형의 전체적인 설명력도 낮을뿐만 아니라, 현실적으로 經營環境要因 設定時의 假定과 違背되어 說得力이 없는 것으로 보인다.
- 3) 따라서, 回歸式을 통한 點數調整은 문제의 해결이라기 보다는 추가적인 문제의 발생 소지를 안고 있으므로, 點數調整에 보다 신중해야 한다.

사. 過程評價體系

- 1) 경영의 ‘실적’에 대한 평가와 병행하여, ‘과정’에 대한 평가방법의 하나로서 제시될 수 있는 것이 경영진단 결과로 수립된 경영전략의 완성도를 평가할 수 있는 체계를 세우는 것이다.
- 2) 즉, 組合마다 經營改善 努力이 우선적으로 경주되어야 할 項目이 經營診斷을 통해 제시될 수 있고, 이 部分의 改善程度를 평가하여 점수를 더해주는 것이다.
- 3) 특정 항목이 經營改善의 최우선 대상으로 選定되었을 경우, 차기의 평가에서는 評價指標의 增加率이 ① 해당 組合의 全項目 중 改善程度 즉, 增加率이 가장 높거나, ② 評價群內의 해당 지표의 增加率에 비추어 상위 일정수준(예; 80%)을 초과하거나, ③ 해당 項目의 目標值를 초과하는 경우에는 項目 배점의 10% 범위내에서 점수를 더해주는 방안이 제시될 수 있다.
- 4) 이러한 방법은 제시된 經營目標를 效果的으로 추구하고, 組合의 經營能力을 집약하여 改善效果를 可視化할 수 있는 經營能力을 평가하게 되므로써 경영의 실적뿐만 아니라 과정까지도 평가할 수 있는 체계로 작용하게 된다.
- 5) 이러한 制度的 裝置를 評價體系에 도입하므로써 좁게는 組合마다 가장 脆弱한 部分이 개선될 수 있고, 넓게는 醫療保險 制度管理의 效率性이 증대될 수 있다.

아. 評價時點의 調整

- 1) 현재의 評價體系는 T期の 經營實績이 T+1期에 평가되고, 評價結果는 T+1期の 끝무렵에 발표되게 된다. 따라서 T+1期에 제시된

경영개선 우선항목에 대한 조합의 노력이나 능력이 발휘되는 것은 T+2期가 된다.

- 2) 결국 T+1期에는 경영평가의 결과로 제시되게 될 T期の 脆弱項目에 대한 情報없이 조합의 경영이 이루어 지게 될 것이고, T+1期の 經營評價에서는 經營改善을 위한 조합의 집약된 노력의 결과를 평가할 수 있는 논리적 근거가 없게 된다.
- 3) 따라서, 현재의 평가시점을 조정하지 않고는 구조적으로 經營評價의 還流效果의 實現이 극히 어렵다고 보아야 한다.
- 4) 현실적으로 ‘결산서’ 등 객관적 평가자료 확보라는 측면에서 평가시점을 앞당기는 데는 한계가 있다. 그러나, 기술적으로 T期の 평가를 T+1期初에 완료할 수 있도록 조정되어야 한다.

자. 職務滿足度·被保險者滿足度 評價

- 1) 組合 管理者의 經營結果에 대한 올바른 判斷能力과 組合運營의 實體的 行動主體인 職員의 職務에 대한 滿足度는 經營實績이라는 短期的, 外的 結果 못지 않게 중요한 的의를 지닌다.
- 2) 醫療保險組合의 제한된 경영영역을 감안할 때, 대민서비스의 質的, 量的 水準은 組合의 實體的 經營結果를 나타내는 가장 중요한 項目중의 하나라고 할 수 있다.
- 3) 따라서, 이들 主觀的 滿足度에 관한 평가를 통하여, 보다 被保險者에게 다가서는 組合經營을 유도해야 하며, 향후 점차적으로 그 비중도 증가시켜야 할 것이다.

차. 同率賦與 및 中位組合에 대한 激勵體系

- 1) 點數의 미미한 차이에도 불구하고 부여된 順位의 차이와, 이에 의거한 강력한 誘引體系의 適用은 피평가자에게 反撥要因을 제공하게 된다.
- 2) 따라서, 點數單位를 소수점 이하를 切上하거나 반올림하여 동점인 경우에는 동률을 부여하는 조치를 제안한다.
- 3) 이는 포상대상 조합수를 늘이고, 제재대상 조합수를 줄이게 되는 효과를 가져오게 된다. 따라서, 포상소요 예산규모가 늘어나야 하는 비용문제가 있으나, 보다 많은 조합에게 격려와 사기진작을 유도할 수 있다는 효과측면이 더 크다고 볼 수 있다.
- 4) 아울러, 經營診斷에 따른 組合別 脆弱部分의 개선결과가 현저하거나, 項目別로 가장 뛰어난 실적을 보인 조합에 대한 격려금의 지급 방안을 실시해야 한다.
- 5) 이를 통해, 현재 일률적으로 上下位 5% 정도를 제외한 나머지 組合들의 평가에 대한 무관심을 전환시킬 수 있고, 그만큼 經營評價의 波及效果를 증가시킬 수 있다.

參 考 文 獻

- 경제기획원, 『정부투자기관 경영실적평가보고서(총괄편)』, 1993.
- 곽노균·최태성, 『계량경영학』, 서울, 다산출판사, 1988.
- Hasenfeld, Y.(성규탁 譯), 『사회복지행정조직론』, 서울, 박영사, 1985.
- 盧化俊, 『정책평가론』, 서울, 법문사, 1991.
- 朴廷寔·申東頌, 『경영분석』, 서울, 다산출판사, 1989.
- 서울대학교 경영대학 경영연구소, 『경영학핸드북』, 서울, 서울대학교 출판부, 1985.
- 안태식, 「투입·산출 변수집합의 선택과 생산성 민감도: 은행산업에의 적용」, 『경제학연구』, 제22권, 제2호, 1993. 3, pp.75~100.
- 의료보장개혁위원회, 『의료보장개혁과제와 정책방향』, 1994.
- 의료보험연합회, 『의료보험조합 경영평가제 연구보고서』, 1995.
- _____, 『'94 지역의료보험조합결산현황』, 1995.
- _____, 『'94의료보험통계연보』, 제17호, 1995
- 이만갑 外, 『사회조사방법론』, 서울, 진명출판사, 1983.
- 정정길 外, 『정책평가 - 이론과 적용 -』, 서울, 전광출판사, 1989.
- 차배문, 『사회통계방법』, 서울, 세영사, 1982.
- 千命燮, 『경영조직론』, 서울, 세영사, 1986.
- 한국개발연구원, 『경영평가의 이론적 배경과 기법』, 1987. 5.
- Banker, R. D. et al., A Bi-Extremal Principle for Frontier Estimation and Efficiency Evaluations, *Management Sciences*, Vol.27, No.12, 1981, pp.1370~1382.
- Boadway, R. W. and D. E. Wildasin, *Public Sector Economics*, 2nd ed., Hwa-Tai BOOK Co., Taiwan, 1984.

- Charnes, A. et al., Evaluating Program and Managerial Efficiency: An Application of Data Envelopment Analysis to Program Follow Through, *Management Sciences*, Vol.27, No.6, 1981, pp.668~697.
- Drummond, M. F., *Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes*, Oxford University Press, 1988.
- Madsen, R. W. and M. L. Moeschberger, *Statistical Concepts with Applications to Business and Economics*, 2nd ed., Prentice-Hall, New Jersey, 1986.
- Wilson, J. H. and S. G. Darr, *Managerial Economics*, Harper & Row., 1979.

附 錄

附錄 I: 附表 /157

附錄 II-1: 의료보험조합 관리자 조사표/165

II-2: 의료보험조합 직원 조사표/167

II-3: 피보험자 서비스만족도 조사표/170

附 錄 I

〈附表 I-1-1〉 綜合點數에 대한 實績值의 彈力度(A群)

변 수	계 수	t값	Beta
LTS			
C	2.712780	29.855	-
LF11	-	-	-
LF12	-	-	-
LF13	0.057516	11.218	0.299850
LF21	0.025506	2.346	0.065037
LF22	0.042887	12.903	0.353813
LF31	-	-	-
LF32	-	-	-
LF33	0.078066	11.078	0.294462
LF41	0.036090	3.972	0.107553
LF42	0.016744	8.876	0.274118
LF43	0.023623	9.094	0.266608
LF44	0.082500	10.222	0.341021
LF51	0.004433	2.595	0.070416

$R^2=0.97765$; $F=179.83983$

〈附表 I-1-2〉 綜合點數에 대한 實績値의 彈力度(B群)

변 수	계 수	t값	Beta
LTS			
C	3.905060	39.507	-
LF11	-	-	-
LF12	-	-	-
LF13	-	-	-
LF21	-	-	-
LF22	-	-	-
LF31	-	-	-
LF32	-	-	-
LF33	-	-	-
LF41	-	-	-
LF42	0.084525	3.712	0.691970
LF43	-	-	-
LF44	-	-	-
LF51	-	-	-

R²=0.47882; F=13.78100

〈附表 I-1-3〉 綜合點數에 대한 實績値의 彈力度(C群)

변 수	계 수	t값	Beta
LTS			
C	1.586467	11.562	-
LF11	-	-	-
LF12	-	-	-
LF13	0.044547	13.852	0.471049
LF21	0.046361	2.589	0.093659
LF22	0.043410	8.405	0.292478
LF31	-	-	-
LF32	-	-	-
LF33	0.073425	9.278	0.323371
LF41	0.037649	2.287	0.079599
LF42	-	-	-
LF43	0.046473	8.317	0.320076
LF44	0.321904	14.398	0.512577
LF51	-	-	-

R²=0.98996; F=133.08106

〈附表 I-1-4〉 綜合點數에 대한 實績値의 彈力度(D群)

변 수	계 수	t값	Beta
LTS			
C	0.941371	3.609	-
LF11	-	-	-
LF12	0.016644	8.612	0.420410
LF13	0.016612	4.785	0.212201
LF21	-	-	-
LF22	0.054639	9.771	0.407718
LF31	0.087053	4.828	0.207498
LF32	0.205644	3.825	0.153099
LF33	0.043410	10.557	0.393818
LF41	0.020327	2.112	0.089516
LF42	0.044628	4.902	0.167183
LF43	0.033260	10.690	0.367741
LF44	0.179091	9.255	0.321325
LF51	0.007164	3.629	0.129358

R²=0.96305; F=90.04371

〈附表 I-1-5〉 綜合點數에 대한 實績値의 彈力度(E群)

변 수	계 수	t값	Beta
LTS			
C	-	-	-
LF11	-	-	-
LF12	0.011100	7.144	0.315388
LF13	0.039907	6.696	0.319391
LF21	-	-	-
LF22	0.039540	3.696	0.319391
LF31	0.134733	4.725	0.235171
LF32	0.042154	6.822	0.307882
LF33	-	-	-
LF41	0.033714	2.190	0.091722
LF42	0.018192	3.495	0.138637
LF43	0.046127	9.883	0.435744
LF44	0.112110	8.757	0.364282
LF51	0.005227	2.163	0.089119

R²=0.94645; F=67.16802

〈附表 I -2-1〉 評價項目別 點數와 實績值의 回歸式(A群)

종속변수	상 수	계 수	설명변수	R ²	F-value
S11	-	-	F11	-	-
	-	-			
S12	-	-	F12	-	-
	-	-			
S13	1.612947	0.595626	F13	0.99832	26673.92531
	(163.322)	(63.412)			
S21	1.584790	0.024195	F21	0.99133	5144.48001
	(52.368)	(71.725)			
S22	1.310483	0.000034276	F22	0.99920	56477.92988
	(116.687)	(237.651)			
S31	5.917764	0.000071919	F31	0.41866	5.48581
	(172.717)	(2.342)			
S32	3.050284	0.039339	F32	0.73329	123.71969
	(9.355)	(11.123)			
S33	-0.916421	0.123876	F33	0.99924	59078.46
	(-42.547)	(243.061)			
S41	2.033744	0.029580	F41	0.98899	4043.75365
	(54.240)	(63.591)			
S42	1.576601	0.024335	F42	0.99879	37113.42797
	(181.311)	(192.648)			
S43	2.964844	0.736129	F43	0.99910	50064.30605
	(197.296)	(223.751)			
S44	-0.703375	0.087256	F44	0.99929	63687.03391
	(-23.235)	(252.363)			
S51	3.257421	0.002074	F51	0.84713	249.36813
	(137.310)	(15.791)			

註: ()는 t-value

〈附表 I -2-1〉 評價項目別 點數와 實績值의 回歸式(B群)

중속변수	상 수	계 수	설명변수	R ²	F-value
S11	8.508014	0.004273	F11	0.24648	5.23364
	(40.844)	(2.288)			
S12	5.840854	0.017246	F12	0.39992	10.66324
	(19.387)	(3.265)			
S13	1.411695	0.764030	F13	0.99962	21305.59287
	(45.584)	(145.964)			
S21	1.555572	0.024297	F21	0.98692	1207.0983
	(25.247)	(34.743)			
S22	0.559093	0.000047209	F22	0.99952	33354.1724
	(23.121)	(182.631)			
S31	5.142183	0.007634	F31	0.57129	21.32089
	(28.718)	(4.617)			
S32	2.495445	0.045552	F32	0.87978	117.08421
	(6.542)	(10.821)			
S33	-4.379635	0.183904	F33	0.99958	38145.40775
	(-94.921)	(195.308)			
S41	2.155822	0.028307	F41	0.98995	1575.63071
	(34.414)	(39.694)			
S42	1.582583	0.024366	F42	0.99738	6079.96634
	(61.143)	(77.974)			
S43	3.206081	0.641892	F43	0.99906	17025.32751
	(158.464)	(130.481)			
S44	-7.500915	0.155493	F44	0.99964	44803.4790
	(-110.521)	(211.668)			
S51	3.471852	0.000065344	F51	0.52424	17.63047
	(71.089)	(4.199)			

註: ()는 t-value

〈附表 I -2-2〉 評價項目別 點數와 實績值의 回歸式(C群)

종속변수	상 수	계 수	설명변수	R ²	F-value
S11	-	-	F11	-	-
	-	-			
S12	6.273230	0.009711	F12	0.28597	10.01232
	(31.334)	(3.164)			
S13	2.126319	0.558736	F13	0.99917	30008.64052
	(109.193)	(173.230)			
S21	1.778655	0.027224	F21	0.98519	1663.14821
	(30.025)	(40.782)			
S22	0.448879	0.000026904	F22	0.99907	26818.91611
	(22.040)	(163.765)			
S31	5.788914	0.001863	F31	0.23044	7.48604
	(77.616)	(2.736)			
S32	2.641762	0.043707	F32	0.92157	293.76784
	(11.236)	(17.140)			
S33	-0.589654	0.101236	F33	0.99928	34597.32493
	(-22.955)	(186.004)			
S41	1.957535	0.030463	F41	0.98674	1860.55613
	(31.338)	(43.134)			
S42	1.553696	0.024513	F42	0.99515	5127.00618
	(54.970)	(71.603)			
S43	1.774802	0.725267	F43	0.99906	26555.44182
	(83.804)	(162.958)			
S44	-15.422616	0.234292	F44	0.99972	89548.19182
	(-210.054)	(299.246)			
S51	3.362623	0.001320	F51	0.84217	133.40014
	(110.886)	(11.550)			

註: ()는 t-value

〈附表 I -2-3〉 評價項目別 點數와 實績值의 回歸式(D群)

중속변수	상 수	계 수	설명변수	R ²	F-value
S11	5.117315	0.037401	F11	0.85717	318.08290
	(25.170)	(17.835)			
S12	2.940400	0.068523	F12	0.86235	339.30527
	(32.272)	(18.420)			
S13	1.745987	0.250222	F13	0.99697	17414.95919
	(141.519)	(131.966)			
S21	1.578239	0.024207	F21	0.96610	1510.41909
	(27.302)	(38.864)			
S22	0.743962	0.000027247	F22	0.99920	66107.9817
	(47.006)	(257.115)			
S31	2.844369	0.030942	F31	0.92643	667.4284
	(25.585)	(25.835)			
S32	2.552065	0.044696	F32	0.95113	1031.41271
	(19.795)	(32.116)			
S33	1.635420	0.068012	F33	0.99889	47779.17165
	(110.192)	(218.584)			
S41	1.986661	0.030160	F41	0.99486	10264.34912
	(74.972)	(101.313)			
S42	1.579228	0.024310	F42	0.98851	4557.90532
	(47.704)	(67.512)			
S43	2.937996	0.553833	F43	0.99881	44327.39021
	(204.875)	(210.541)			
S44	-8.790132	0.168360	F44	0.99916	62714.40624
	(-137.757)	(250.428)			
S51	4.270490	0.002326	F51	0.74652	156.08589
	(130.605)	(12.493)			

註: ()는 t-value

〈附表 I -2-4〉 評價項目別 點數와 實績值의 回歸式(E群)

종속변수	상 수	계 수	설명변수	R ²	F-value
S11	0.196707	0.026611	F11	0.72470	123.71979
	(25.868)	(11.123)			
S12	3.417085	0.055103	F12	0.71904	120.28070
	(20.129)	(10.967)			
S13	1.402163	0.277443	F13	0.99729	17635.8445
	(90.325)	(132.800)			
S21	1.668494	0.023208	F21	0.95155	923.10124
	(23.875)	(30.383)			
S22	1.358160	0.000015054	F22	0.99862	33922.10652
	(113.817)	(184.180)			
S31	3.665950	0.032593	F31	0.89060	382.62046
	(22.946)	(19.561)			
S32	2.875362	0.041257	F32	0.94110	751.01281
	(20.906)	(27.405)			
S33	1.571201	0.056232	F33	0.99832	27881.20325
	(97.912)	(166.977)			
S41	2.027829	0.029684	F41	0.99210	5901.90702
	(58.697)	(76.824)			
S42	1.616760	0.023840	F42	0.99297	6639.27901
	(60.696)	(81.482)			
S43	2.375685	0.729728	F43	0.99928	65152.15073
	(157.725)	(255.249)			
S44	-0.998293	0.090068	F44	0.99928	65069.98463
	(-30.916)	(255.088)			
S51	4.033521	0.004117	F51	0.85729	282.33515
	(129.962)	(16.803)			

註: ()는 t-value

附錄 II-1

의료보험조합 관리자 조사표

조 합 기 호	__ __ __ __
조사표 작성일	1995년 __월 __일
조사표 작성자	__1) 대표이사, __2) 부장, __3) 과장

응답자 일반사항

A1. 성별	__1) 남 __2) 여
A2. 나이	만 ____세
A3. 학력	__1) 중졸이하 __4) 대졸 __2) 고졸 __5) 대학원졸 __3) 전문대졸
A4. 주요경력	__1) 의료보험관련기관 __5) 교육관련기관 __2) 정당관련기관 __6) 무직 __3) 공무원 __7) 기타(____) __4) 일반기업체
A5. 현 조합 근무기간	(____)년 (____)개월 근무
A6. 의료보험 관련기관 근무기간(현직 제외)	(____)년 (____)개월 근무

A8. 타 조합과 비교하여, 貴 組合의 전반적인 경영수준은 어떻다고 생각하십니까?

매우 우수하다	←————→	매우 저조하다
1	2 3 4	5

A9. 貴 組合에서 다음의 사업들의 과년도 실적이 어느 정도 잘 이루어졌다고 생각하시는지 그 정도를 아래에 표시해 주시기 바랍니다.

사업분야	단 위 사 업	매우 잘 이루어졌다	←————→	전혀 잘 이루어지지 않았다	
재정운영	A9-1) 재정수지의 적정성	1	2	3	4 5
	A9-2) 적정 누적적립금 보유	1	2	3	4 5
	A9-3) 자산운용의 수익성	1	2	3	4 5
관리운영	A9-4) 예산과 집행의 일치성	1	2	3	4 5
	A9-5) 관리운영비 절감 노력	1	2	3	4 5
부과업무	A9-6) 보험료 부과 설계의 적정성	1	2	3	4 5
	A9-7) 보험료 납부율	1	2	3	4 5
	A9-8) 체납보험료 징수 노력	1	2	3	4 5
부가급여	A9-9) 부가급여의 능동적 지급	1	2	3	4 5
기타	A9-10) 업무개선노력	1	2	3	4 5
	A9-11) 교육·훈련	1	2	3	4 5
	A9-12) 홍보사업	1	2	3	4 5

A10. 인사관리상 어려움은 없으십니까?

- ___1) 어려움이 전혀 없다
- ___2) 어려움이 없는 편이다
- ___3) 보통이다
- ___4) 어려운 편이다
- ___5) 어려움이 매우 많다

附錄 II-2

의료보험조합 직원 조사표

조 합 기 호	
조사표 작성일	1995년 ___월 ___일

응답자 일반사항

B1. 직급	_____급
B2. 성별	__1) 남 __2) 여
B3. 나이	만 _____세
B4. 학력	__1) 중졸이하 __4) 대졸 __2) 고졸 __5) 대학원졸 __3) 전문대졸
B5. 주요경력	__1) 의료보험 관련기관 __5) 학생 __2) 정당관련기관 __6) 무직 __3) 공무원 __7) 기타(____) __4) 일반기업체
B6. 현조합 근무기간	(____)년 (____)개월 근무
B7. 의료보험 관련기관 근무기간(현직 제외)	(____)년 (____)개월 근무

B8. 현재 담당하고 계신 직무에 대해 어느 정도 만족하고 계십니까?

매우 만족한다	←————→			매우 불만이다
1	2	3	4	5

B9. 전체 직무시간을 100%로 할 때, 선생님께서 하시는 일 중 다음의 업무들이 차지하는 비중은 각각 어느 정도입니까?

- 해당 고유업무 수행 및 관리 (____)%
- 업무일지 및 보고서 작성 등의 행정업무 (____)%
- 담당업무와 관련된 개발 및 연구 (____)%

B10. 선생님의 직무에 대한 의욕과 근무여건은 각각 어떠하십니까?

- ___1) 의욕도 있고, 근무여건도 좋다
- ___2) 의욕은 있으나 근무여건이 좋지 않다
- ___3) 의욕은 없으나 근무여건은 좋은 편이다
- ___4) 의욕도 없고, 근무여건도 좋지 않다
- ___5) 잘 모르겠다

B11. 현재 담당하고 계시는 업무수행에 있어서 선생님의 의사가 어느정도 반영된다고 생각하십니까?

- ___1) 전적으로 반영된다 ___2) 조금 반영된다
- ___3) 거의 반영되지 않는다 ___4) 전혀 반영되지 않는다
- ___5) 잘 모르겠다

B12. 상급자와의 업무상 갈등은 어느 정도라고 생각하십니까?

- ___1) 전혀 없다 ___2) 없는 편이다 ___3) 보통이다
- ___4) 심한 편이다 ___5) 모르겠다

B13. 동료직원과의 업무상 갈등의 경험이 있으십니까?

- ___1) 전혀 없다 ___2) 없는 편이다 ___3) 보통이다
___4) 매우 많다 ___5) 모르겠다

B14. 귀하의 대민서비스의 친절도, 신속성, 공정성 수준은 어떻다고 생각하십니까?

매우 우수하다	←————→					매우 저조하다
1	2	3	4	5		

B15. 귀하는 貴組合의 근무평정·승진·포상 등 인사관리가 공정하다고 보십니까?

매우 공정하다	←————→					매우 불공정하다
1	2	3	4	5		

※ 다음은 선생님께서 의료보험조합에 근무하시면서 관련되는 여러가지 사항에 대한 질문입니다(다음의 다섯가지 척도로 직무의 만족을 표시하여 주시기 바랍니다).

	매우 만족	←————→			매우 불만
B16. 담당업무량	1	2	3	4	5
B17. 담당업무 내용	1	2	3	4	5
B18. 담당업무에 대한 보람	1	2	3	4	5
B19. 상급자의 지도감독	1	2	3	4	5
B20. 동료직원과의 관계	1	2	3	4	5
B21. 의사결정에의 참여	1	2	3	4	5
B22. 근무환경	1	2	3	4	5

附錄 II-3

피보험자 서비스만족도 조사표

성명	
피보험자 증번호	
주소	

- C1. 의료보험조합의 민원처리가 신속하다고 생각하십니까?
 ___① 아주 신속하다 ___② 신속하다 ___③ 보통이다
 ___④ 늦는 편이다 ___⑤ 아주 늦는 편이다 ___⑥ 잘 모르겠다
- C2. 의료보험 직원의 업무태도는 어떻다고 생각하십니까?
 ___① 아주 친절하다 ___② 친절하다 ___③ 보통이다
 ___④ 불친절하다 ___⑤ 아주 불친절하다 ___⑥ 잘 모르겠다
- C3. 의료보험조합의 민원처리 결과에 만족하십니까?
 ___① 아주 만족스럽다 ___② 만족스럽다 ___③ 보통이다
 ___④ 불만이다 ___⑤ 매우 불만이다 ___⑥ 잘 모르겠다
- C4. 지금 내고 계시는 보험료를 생활수준이 비슷한 다른 사람의 보험료와 비교할 때 만족스럽게 생각하십니까?
 ___① 아주 만족스럽다 ___② 만족스럽다 ___③ 보통이다
 ___④ 불만이다 ___⑤ 매우 불만이다 ___⑥ 잘 모르겠다
- C5. 평소 의료보험조합의 운영에 대해 어떻게 생각하고 계십니까?
 ___① 아주 잘 운영되고 있다 ___② 잘 운영되고 있다
 ___③ 잘못 운영되고 있다 ___④ 아주 잘못 운영되고 있다
 ___⑤ 잘 모르겠다