

중·고등학교 급식비용 분석과 효율적 재무관리체계를 위한 연구*

곽동경** · 장혜자***§ · 이나영**

연세대학교 생활과학대학 식품영양학과, ** 연세대학교 식품영양과학연구소***

A Study on Cost Analyses and an Efficient Financial Management in Self-Operated and Contract-Managed Secondary School Foodservices*

Kwak, Tongkyung** · Chang, Hyeja***§ · Lee, Nayoung**

Department of Food and Nutrition Science,** Yonsei University, Seoul 102-708, Korea
Research Institute of Food and Nutritional Sciences,*** Yonsei University, Seoul 102-708, Korea

ABSTRACT

Efficient financial management is a critical factor in achieving school foodservice goals. The objective of this study was to suggest efficient financial management practices in secondary school foodservices. In pursuit of this objective, we first identified performance indexes for measuring the success of financial management. Second, we suggested financial management standards, financial data classification methods and a report system. Last, we analyzed operating ratios with the financial data of self-operated and contract-managed school food services. The data were collected through an open-ended questionnaire from 10 middle/high school foodservices in Seoul and Gyeonggi Provincial during on-sites visits and interviews with dietitians and managers. Student participation, sales goals, re-contract frequency and number and cost of disaster loss were identified as the performance indexes for financial management. Income statements were compiled by identifying and classifying financial data. Total revenues consisted of subsidies, meal sales, other revenue and interest. Expenditures consisted of purchased food, salaries and wages, utility costs, office supplies, kitchen supplies, purchased services, company overhead indirect costs, facility investment and maintenance, facility usage expenses, employee benefits and miscellaneous. Mean price of a meal was 2,326 won at self-operated foodservices when the subsidies were included as revenues and 2,360 won at contract-managed foodservices. When including the subsidies as revenues, the operating ratios of self-operated foodservice showed that the food cost percentage was 66.9%, labor cost 23.2%, operation cost 9.9% and profit 0%. The correspond figures at contract-managed foodservices were 57.6%, 21.5%, 15.3%, and 5.5%, respectively. Food costs in self-operated foodservices was significantly higher than that for contract-managed foodservices, however, facility investment and maintenance and facility usage expenses at self-operated foodservices was significantly lower than those for contract-managed foodservices. Based on this study, the methodology and classification system of financial data was found to be applicable to assess the financial structure of school foodservices. (*Korean J Nutrition* 36(10): 1083~1093, 2003)

KEY WORDS : cost analysis, middle and high school foodservice, financial management, self-operated school food-service, contract-managed school foodservices.

서론

학교급식법 제 1조¹⁾에 학교급식은 학생의 건전한 심신

접수일 : 2003년 10월 28일

채택일 : 2003년 12월 9일

*This research was financially supported by 2003 Korea Food Service Control Association Fund.

§ To whom correspondence should be addressed.

발달을 도모하고 나아가 국민 식생활 개선을 목적으로 제 공하는 급식으로 규정하고 있으며, 제 10조에 급식을 위한 시설과 설비를 갖추지 못한 학교의 경우 학교급식 공급업자와 계약을 통하여 학교급식을 위한 시설의 설치 및 운영을 할 수 있음을 명시하고 있다. 학교급식에 관한 구체적인 사항은 학교급식법 시행령²⁾과 학교급식법시행규칙³⁾에 제시되고 있다.

2003년 교육청에서 제시하는 학교급식 실시지침⁴⁾에 따

르면 학교급식의 기본방향을 첫째, 학부모 참여 확대로 급식의 질 향상, 급식 이용자의 만족도를 향상시킴과 동시에 급식용 식재료 구매와 영양관리 철저 등을 통해 학교급식 운영관리의 내실화를 도모, 둘째, 위탁급식에 대한 학교의 관리·감독 강화를 통하여 급식의 질 향상 및 만족도 제고하고 학부모의 급식비 부담을 경감, 셋째, 빈곤가정 학생에게 중식을 지원함으로써 건전한 심신발달을 유도하며 이에 대한 학교급식비 지원은 교육복지 차원에서 확대하고 중식 지원은 사회안전망 확보 차원에서 자치단체와 연계하여 추진하는 것으로 정하고 있다.

이러한 목적을 달성하기 위해서는 일선 영양사들의 효율적인 급식관리 활동이 요구되는 한편, 영양사의 급식관리활동에 관한 업무규정의 재정리가 필요하다. 서울시 교육청은 학교급식 영양사의 업무영역을 일반운영 관리, 시설·안전관리, 급식품 구매 및 검수, 위생관리, 영양교육, 음식물쓰레기 줄이기 방안, 조리종사원의 배치 및 재원부담의 7영역으로 규정하고 있다.⁴⁾ 학교급식 관리기술 지원의 요구도 분석 연구⁵⁾에서는 영양관리, 영양교육, 위생관리, 지역사회와의 연계, 재무·사무관리, 시설관리, 인력관리, 서비스관리, 교육·훈련의 9개 급식관리 영역으로 제시하였다. ‘학교급식 운영평가방안연구’를 모색한 연구⁶⁾에서는 학교급식 운영을 평가하기 위한 항목으로 1) 시설·설비관리 분야의 시설관리, 설비관리, 에너지 및 안전관리, 2) 운영관리 분야의 운영계획, 조리 및 배식관리, 인적자원관리, 우유급식, 잔반관리, 재무관리, 3) 교육관리 및 파급효과분야는 급식관련교육, 급식현장교육, 학교급식 파급효과를 세부항목으로 관리해야 함을 제시하였다.

외국의 경우 Griffin 등⁷⁾이 미국 학교급식 영양사의 전문성 확보를 위한 직무 수행 기준을 제시하는 연구에서 자금, 인적자원 및 물적자원, 기기 및 시간과 같은 재원을 급식 담당자들이 어떻게 관리하느냐에 따라 그 성과는 크게 달라짐을 지적하였고 경영활동의 전문성을 확보하는데 필요한 지식과 기술을 여섯 분야 - 급식과학과 안전; 급식시스템; 재무·회계; 영양관리; 품질관리 및 지속적 개선; 식품 및 영양서비스 - 로 제시하였다. 위탁 급식소의 관리자에게 요구되는 경영 관리 능력의 역할을 규명한 Wilson 등⁸⁾의 연구에서 급식관리자의 주요 관리업무 활동은 문제해결 및 처리, 직원 및 고객과의 관계 구축, 의사소통, 리더십, 직원배치, 인적자원의 선정과 모집, 팀워크 포함하여 식품비 통제, 인건비 통제, 예산의 통제 및 개발로 제시하였다. Johnson 등⁹⁾은 급식소의 벤치마킹시에 활용가능한 주요 수행력 지표를 운영관리, 재무관리, 고객서비스, 인적자원관리의 네가지 영역으로 규정하였다. 그 중에서 재무관리활

동에 필요한 업무활동은 예산대비 집행 결과의 비교 분석, 1끼 식사당 비용 분석, 식품비율, 노동비율을 조사하는 것이 필요하다고 지적하였다. 급식비의 예산 대비 집행결과에 대한 비교분석은 급식 예산서를 작성하고 예산내역과 집행내역을 비교 분석을 통해 이루어지며, 식사당 비용은 1끼 식사당 노동비, 인건비 및 일반 경비를 비교 분석함으로써 계산할 수 있다. 또한 식품비율은 총 수익대비 식품비의 비용으로, 노동비율은 총수익 대비 노동비용을 계산하면 산출할 수 있다.

이와 같이 여러 문헌에서 학교급식의 목적을 달성하기 위해 재무관리의 필요성을 강조하고 있으나, 현재 우리나라의 학교급식법¹⁻³⁾을 보면 학교영양사의 직무를 식단작성 및 위생관리, 식품 재료의 선정 및 검수, 식품의 조리지도 및 검식, 영양 및 식생활 개선에 관한 학생지도와 학부모의 상담, 조리실 종사자의 지도 및 감독으로 제시하고 있을 뿐, 급식비의 효율적인 관리와 구체적인 관리에 관한 규정이 전혀 없고, 이와 관련된 연구도 수행되지 않고 있는 실정이다.

학교급식의 확대실시과정에서 학교급식 시설투자비, 중식지원금 및 인건비 등의 재정적인 문제로 인하여 위탁급식을 허용하게 된 정부당국의 입장에서 볼 때, 일반적인 경제원리를 전혀 무시하고 학교급식의 비영리성만을 강조하여 재무 흐름을 고려하지 않은 상태로 운영된다면 학교급식의 목표 달성을 기대하기 어려울 것이다. 또한 현재 학교급식의 적성과 위탁의 운영체계에 대한 우의논쟁이 끊임 없이 제기되고, 학교급식 지원센터를 건립하는 이 시점에서 학교급식에 소요되는 비용을 제대로 평가하는 방법을 논의하는 연구가 절실히 요구된다.

본 연구에서는 학교급식비의 효율적인 관리를 위한 기초 연구로 1) 학교급식비의 관리를 위한 주요 수행력 지표를 문헌을 통해 도출해 내고, 2) 학교급식비의 효율적인 관리를 위한 기준활동과 재무항목의 규명과 분류를 포함한 손익계산서의 형태를 제시하고, 3) 이를 기초로 운영형태별로 학교급식비의 구성요소를 비교하여 분석하고자 한다.

연구대상 및 방법

1. 연구대상 및 기간

본 연구는 효과적인 급식비 관리를 위해 필요한 주요 지표를 개발하고 이를 이용하여 학교급식소를 직접 방문하여 영양사 면담을 하고 자료를 수집하였다. 조사대상 학교는 서울과 경기도 신도시 3지역에 위치한 중학교 및 고등학교를 대상으로 직영급식소 5곳과 위탁 급식소 5곳에서

2003년 3월부터 7월까지 조사를 실시하였다.

2. 조사내용 및 조사방법

급식비용관리 즉 재무관리는 조직의 가치를 극대화하기 위해 재무의사결정을 보다 효율적으로 수행하기 위한 관리이다. Kwak 등¹¹⁾과 Song¹²⁾의 연구에서 학교급식의 재무관리의 목표를 학교급식의 안정적인 성장과 비용의 효율적인 관리로 설정하였고, 이 목표를 달성하기 위하여 필요한 관리내용을 급식의 질과 양이 보증되는 상황에서 효율성에 근거한 저비용관리, 매출증대 및 영업손실을 제로로 지적하였다. 이 세 가지 요소를 측정하는 지표는 급식참여율, 제조원가 비율, 투자자산이익율, 수익 및 손실 비용, 안전사고 건수, 장기계약 성사율, 목표달성율로 지적하였다. 미국 학교급식 프로그램의 비용 분석과 재무자료의 손익계산에 관한 연구 자료들 역시 학교급식 프로그램의 재정적인 자립을 위해 급식참여율 향상, 재무자료의 분석, 예산 작성과 통제를 중요한 변수로 지적하였다.¹³⁻¹⁷⁾

본 연구에서는 이들 지표를 토대로 설문지를 개발하였다. 설문내용은 학교급식소의 학교유형, 운영형태, 급식규모, 급식단가, 운영기간, 급식참여형태를 묻는 일반사항을 포함하여 급식참여율, 매출목표달성율, 재해손실 건수, 위탁의 경우 재계약횟수로 구성되었다. 또한 제조원가 비율과 손익계산을 위해 연간 손익계산서를 수집하였고 이를 토대로 식재료비, 인건비, 운영경비, 및 경상이익을 조사하였다. 설문지는 개방형 설문지 형태로 개발되었으며, 학교급식소 실사팀이 급식소를 직접 방문하여 영양사와 인터뷰하면서 질문에 대한 응답내용을 그 자리에서 기재하였다.

3. 통계분석

모든 자료의 통계분석은 SPSS/PC + Version 10.0 프로그램을 이용하여 평균, 표준편차, 빈도, 백분율 등의 기술적 통계량을 산출하였다. 집단간의 비교를 위해 일원분산분석 (one-way ANOVA)를 수행하였고 집단간의 차이 비교는 SNK (Student-Newman-Kuels)를 수행하였다.

결과 및 고찰

1. 조사대상 학교급식소의 일반사항

조사대상 학교급식의 일반사항을 학교별로 Table 1에 기술하였다. 조사대상 급식소의 학교 유형은 중학교 급식소 4곳, 고등학교 급식소 6곳이었고 운영형태별로는 직영이 5곳 위탁이 5곳이었다. 중학교급식소는 중식만 제공되는 반면에 고등학교 급식은 석식도 제공하고 있었으며, 학교급식 규모를 중식을 기준으로 조사해보면 1,018식에서 1,678식 범위였으며 평균 1,379식이었다. 급식비의 단가는 1,800원에서 2,600원 범위였으며 평균 2,260원이었다. 직영의 경우 급식비는 2,160원, 위탁의 경우 2,360원으로 집계되었다. 강남이나 신도시에 위치한 학교의 급식비가 다른 지역 보다 높게 나타나서 급식비가 학교 소재 지역의 생활수준 및 소비수준을 반영하는 것으로 보였다. 급식 운영년수는 약 평균 2년 4개월이었고 참여형태는 4곳은 자율적 참여형태였으며 6곳은 전원 참여 형태를 띄고 있었다. 이러한 결과는 Yang¹⁸⁾ 등의 연구에서 2001년 10월에 조사한 학교급식의 평균급식비 2,138원과 비교해 볼 때 약 5.7% 인상되었음을 보여준다.

Table 1. General characteristics of the surveyed secondary school foodservices N (%)

Characteristics		Type of operation		
		Total (N = 10)	Self-operated (N = 5)	Contract-managed (N = 5)
School type	Middle	4 (40)	2 (50)	3 (50)
	High	6 (60)	2 (50)	3 (50)
Volume of meals (lunch)	1,000 - 1,200	1 (10)	-	1 (20)
	1,201 - 1,500	6 (60)	2 (40)	4 (80)
	1,501 - 1,700	3 (30)	3 (60)	-
	Mean ± SD	1379 ± 191	1519 ± 116	1239 ± 141
	1,800 - 2,000	3 (30)	3 (60)	-
Meal price (won)	2,000 - 2,500	5 (50)	-	5 (100)
	2,500 - 2,600	2 (20)	2 (40)	-
	Mean ± SD	2260 ± 104	2160 ± 125	2360 ± 114
Operation period (yrs)	2 yrs less	5 (50)	2 (40)	3 (60)
	2 - 5 yrs less	4 (40)	3 (60)	1 (20)
	5 yrs and over	1 (10)	-	1 (20)
	Mean ± SD	2.3 ± 1.6	2.3 ± 1.5	2.4 ± 1.9
Participation form	Whole	6 (60)	3 (60)	3 (60)
	Autonomy	4 (40)	2 (40)	2 (40)

2. 학교급식 비용 관리에 영향을 주는 인자

1) 급식참여율

급식참여율은 학교급식의 주요 수입원인 동시에 학생들의 급식에 대한 만족도를 반영하는 주요 요소이다.^{13,14)} 본 연구는 중식을 기준으로 급식 참여율을 조사하여 그 결과를 Table 2에 제시하였다. 특히 직영의 경우 학생들의 전원참여를 유도하는 것이 용이하기 때문에 학생의 급식참여율은 92%에서 100%로 높았으나, 위탁의 경우 직영보다 학생들에 대한 통제력이 약하기 때문에 학생들의 자율적 참여에 의존하여 급식 참여율은 최저 69%에서 최고 100% 범위였다. 전체자료의 평균 급식참여율은 95.6%였고 운영형태별로는 직영이 98% 위탁이 93.5%였다. Craypo 등¹³⁾은 캘리포니아주의 공립학교 323개를 대상으로 학교급식 참여율을 조사한 결과 급식참여율 40%미만이 56%, 40~70%미만이 34%, 70~100%는 4%였다고 지적하였다. 그리고 March & Gould¹⁴⁾의 연구에서 학교급식 점심 프로그램에 참여율은 63%였음을 비교해 볼 때 우리나라 학생들의 급식참여율은 상당히 높은 편에 속한다고 할 수 있겠다.

2) 매출목표 달성율

재무관리 활동에는 예산의 작성과 이의 실행 및 통제를 기본으로 한다. 예산작성의 기본활동은 연초에 매출목표액을 예측하고 수입원을 근거로 자금 집행계획을 수립하며

실행에 옮기면서 그 과정을 통제하게 한다. 그러므로 회계년초에 목표매출액을 정하고 이를 달성하기 위하여 여러 활동을 계획하는 것은 성공적 운영에 필요요건이라 할 수 있겠다.

직영급식소의 경우 별도로 매출목표액을 설정하지는 않았다. 위탁의 경우 2곳의 학교에서 매출목표액을 정하고 있었으며, 전년도 대비 목표달성율은 101.5%, 104.9%로 응답하였다. 이 두 위탁업체의 경우 회계연도 말에 목표매출액의 달성정도를 점검하고 그 결과를 인사고과에 반영하는 것으로 조사되었다.

3) 재계약 횟수

위탁급식소의 경우 장기 계약 성사율은 급식소의 성공적 운영과 소비자의 높은 만족도를 반영하는 결과라고 할 수 있다. 학교급식이 만족스럽게 운영될 때 위탁 급식의 경우 재계약이 가능하고 직영의 경우 지속적인 운영이 가능하므로 이런 의미에서 재계약 횟수를 조사하였다. Table 2에 제시된 바와 같이 직영의 경우 재계약의 의미를 적용할 수 없었고, 다만 한 학교 급식소의 경우 도시락 위탁급식으로 운영되다가 학생들의 불만으로 2002년 6월부터 직영체제로 운영을 전환한 사례가 있었다. 위탁 학교급식소 중에 2개 학교는 3년간 운영후에 재계약을 체결한 것으로 나타났고 나머지 세 학교는 처음 계약을 체결하여 0.75년에서 1.4

Table 2. Factors influencing the financial management

N (%)

Characteristics		Type of operation		
		Total (N = 10)	Self-operated (N = 5)	Contract (N = 5)
Student participation				
(%)	90 below	1 (10)	-	1 (20)
	90 to 95 below	1 (10)	1 (20)	-
	95 and more	8 (80)	4 (80)	4 (80)
	Mean ± SD	95.6 ± 9.7	97.6 ± 3.6	93.5 ± 13.7
Setting goals of sales				
	Yes	2 (20)	-	2 (40)
	No	8 (80)	5 (100)	3 (60)
Rates of achieving contracts				
Contract period	3 yrs	5 (50)	-	5 (100)
	NA ¹⁾	5 (50)	5 (100)	-
Frequency of recontract	0	3 (30)	-	3 (60)
	1	2 (20)	-	2 (40)
	NA	5 (50)	5 (100)	-
Number of disaster loss²⁾				
Safety accident	0	9 (90)	5 (100)	4 (80)
	1	1 (10)	-	1 (20)
	2 or more	-	-	-
Food poisoning accident	0	10 (100)	5 (100)	5 (100)
	1 or more	-	-	-

1) Not applicable, 2) The period of surveyed data was the latest one year

년간 운영되고 있는 것으로 조사되었다.

4) 재해손실 건수

급식소에서 발생하는 재해사고로 인하여 급식소는 막대한 재정적 손실을 입을 수 있다.¹⁹⁾ 재해는 크게 안전사고에 의한 것과 식중독사고로 나눌 수 있다. 1년간 안전사고 건수를 조사한 결과 (Table 2) 한 학교에서 발생한 1건의 사고를 제외하고 나머지 학교에서 0건으로 조사되었으며, 식중독 사고건수도 0건으로 집계되었다. 사고발생에 따른 병원비와 손실비용은 10곳 학교 모두 0원 이었다.

3. 현행 재무관리체계 및 효율적인 재무체계의 제시

1) 현행 재무관리 활동

(1) 직영급식소

학교급식소의 재무관리 활동을 영양사와의 인터뷰를 통해 조사한 결과 직영학교급식소는 학교급식관리실무 지침에 따라 예산을 작성하고 있었다. 예산 작성 관련 활동은 예산 편성 방침 결정, 예산 편성 요구서 작성, 예산 사정, 예산안 작성, 예산안 심의 (학교운영위원회) 및 예산편성 공개 (교직원 및 학부모 등)로 이루어진다. 예산이 확정되면 계획안에 준해 집행하게 된다. 직영학교급식소는 수익자 경비 부담금, 국고 혹은 시도 보조금, 및 지원금의 수입 재원을 예상하여 결정한 후에 그 비용을 식품비 : 인건비 : 운영경비의 7 : 2 : 1 비율로 지출하며, 수입과 지출의 차이를 제로가 되도록 관리하고 있었다. 영양사가 사용경비 내역서를 작성하여 학교 행정실에 제출하면 행정직원이 학교의 회계기준에 따라 항목별로 분류하여 학기말에 중간 결산을 하고 세입세출결산서는 회계연도말에 작성하고 있었다. 그러나, 수입재원을 어떻게 효율적으로 사용할 것인가를 계획하고 분석하는 업무는 수행되지 않았다. 또한 월단위로 수입과 지출을 분석하고 손익을 계산하는 업무활동도 수행되지 않았다. Johnson & Chambers⁹⁾은 미국 학교급식관리자가 수행하고 있는 재무관리 활동과 벤치마킹 활동에 대해 전체 응답자의 83.6%가 식재료비 비율분석, 88.1%가 인건비 비율분석, 79.1%가 단위식사당 비용분석, 73.1%가 예산과 집행간의 비교 활동을 수행하고 있다고 보고하였다. 이러한 활동과 비교하면 직영 학교급식 영양사들의 경우 재무관리 활동에 대한 수행도가 매우 낮았으며, 학교 회계와는 별도로 급식관련 재무 보고 양식을 갖추고 이에 따라 운영비용에 관한 분석이 필요하였다.

(2) 위탁급식소

위탁의 경우 급식업체의 규모에 따라서 차이가 보였는데,

규모가 큰 곳에서는 재무관리가 철저하게 이루어지고 있었다. 위탁급식소 경우 위탁사가 일정 수익을 보장받기 위해 지속적으로 현금의 흐름을 모니터링하고, 월별로 운영실적을 분석하고 있었다. 즉 매월 매출액, 재료비, 인건비, 운영경비를 세부항목으로 나누고 항목별로 백분율을 계산하고 매입원가 및 손익계산 분석을 수행하고 있었다.

2) 현행 재무관리 보고 형태 및 급식비용 항목의 규명

재무제표는 운영급식소가 회계기간 동안 수행한 경영활동 결과를 자세하고 간결하게 기술한 재무보고서이다. 재무보고서의 작성목적은 재무관계자에게 다양한 형태의 재무정보를 제공하는데 있으며 급식소에서 많이 사용하는 형태는 손익계산서이다. 직영의 경우 재무보고서는 세입세출서로 위탁의 경우 손익계산서로 명명하여 사용하고 있었다.

(1) 직영 급식소

직영급식소의 급식비 관련 수입과 지출의 항목을 살펴보면 다음과 같다. 학교급식운영의 세입원은 학교의 목적사업비 항목에 학생중식지원비, 급식중사원 인건비, 급식기구 구입비, 학생 급식비, 교직원 급식비로 구성되었다. 세출원은 식품비, 운영비, 인건비로 분류되어 있고, 각각의 산출근거를 제시하고 있었다. 그 중에서 인건비는 봉급, 건강보험, 국민연금, 퇴직적립금, 고용산재로 구성되어 있다. 운영경비 항목은 가스료, 전기료, 용수료, 사무용품비, 전산용품, 식당소모품비, 통신비 (전화료), 잔반처리비, 방제대금, 정수기유지관리, 가스안전정기 검사, 승강기관리비, 승강기안전 검사, 보험료, 검사료, 보일러관리비, 지로납입수수료, 급식투자비, 유지보수, 배기팬교환공사, 건강검진비, 중사원 위생복, 기타운영비, 난로구입, 급식운영프로그램 및 교재구입비, 급식카드구매비, 교육훈련비, 여비교통비으로 구성되어 있다. 또한 학교급식관련 재무기록은 직영 학교급식 4곳 모두 통일된 형태로 작성되고 있었다.

(2) 위탁급식소

위탁급식소의 급식관련 비용의 항목은 직영 급식소와 유사하였다. 다만, 몇가지 차이점을 지적해 보면 수입항목에서 정부의 보조금이나 시설지원금의 항목이 없었고, 지출항목은 직영급식소에 없는 몇 가지 추가항목이 있었다. 추가되는 항목은 안전보안경비용역, 초기 시설투자비용에 대한 감가상각비, 임대료, 이자, 공유재산 사용료, 환경개선 부담금의 항목, 직원의 야유회 등이었다. 이러한 결과는 위탁의 경우 직영과는 달리 수입원은 학생들의 급식비에 완전 의존하는 반면에 지출원은 급식소의 운영시점부터 시설 투자비와 그 이자비용을 부담하는 한편 학교의 행사, 학생

급식비 보조 등을 지원하고 있어 급식 운영환경이 직영보다 열악함을 예측할 수 있었다.

3) 효율적인 재무관리를 위한 관리체계의 제안

(1) 재무관리활동 및 기준의 제안

미국학교급식협회는 학교급식 프로그램의 성공적 운영을 위한 관리기준을 “Keys to Excellence”에 제시하였다.¹⁵⁾ 내용을 살펴보면, 학교급식의 주요관리 분야를 관리 (Administration), 의사소통 및 마케팅 (Communications & Marketing), 영양 및 영양 교육 (Nutrition and Nutrition Education), 그리고 운영 (Operations)으로 분류하였고 분야별로 최상의 관리를 위해 필요한 기준과 이를 측정하는 지표를 제시하였다. 또한, 급식관리자나 외부 평가자가 학교급식 프로그램을 평가하는데 활용할 수 있도록 4점 척도-개선 요구, 개발, 시행, 달성-의 평가도구를 제공하고 있다.

특히, 재무관리영역에서 2가지 기준을 제시하고 있다. 첫 번째 기준은 조직의 목표, 수익금과 예상소요경비를 기초로 예산을 작성하는 것이고 두 번째 기준은 재무통제를 수행하며, 재무자료를 지속적으로 검토하면서 예산을 집행, 필요하면 수정하여 실행하는 것이다. 이들 두 가지 기준을 측정하는 지표는 각각 4가지, 5가지로 제시하고 있다. 첫 번째 기준의 측정지표는 1) 예산안을 기록으로 보관한다. 2) 예산 수입과 예상 소요경비를 매달마다 검토한다. 3) 예산 수정이 필요할 경우 이를 실행한다. 4) 예산은 현재 학생의 급식참여 추세를 감안하여 작성한다. 또한 기준 2의 측정지표는 1) 노동시간당 급식수 또는 급식소에서 설정한 생산성 지표를 계산해보고 현재 기준과 비교 검토한다. 2) 재무보고의 향상을 위하여 자동계산프로그램 (예: 엑셀)을 활용한다. 3) 식사 가격은 급식 비용자료를 토대로 결정한다. 4) 자금의 모금, 입금 및 지출에 관한 절차를 문서화하고 활용한다. 5) 주정부의 보조를 받는 식사에 대한 회계 절차를 문서화하고 이를 활용한다.

이와 같은 재무관리 활동과 기준은 국내 학교급식에 적용가능하다. 학교급식의 성공적인 급식 비용관리를 위하여 재무관리활동의 기준과 이의 측정지표를 다음과 같이 제시할 수 있겠다. 기준 1은 학교급식비 예산 작성, 기준 2는 재무통제활동의 수행으로 정하였다. 기준 1에 대한 수행력 측정지표로는 예산보고서 작성, 재무관련 회계절차 및 보고체계 수립이며, 기준 2에 대한 측정지표는 예산 수입·지출과 실제 집행내역의 비교검토 및 필요시 수정, 재무분석 실행 및 자료화 (예: 급식참여율 비교 분석, 제조원가 비율분석, 손익분석, 등)를 기준으로 제시할 수 있겠다.

(2) 급식비관련 분류체계 및 손익계산서 형태 제안

재무관리에서 일반원칙인 신뢰성, 명료성, 계속성, 중요성이 지켜져야 한다. 일정한 식단가 내에서 사용할 수 있는 경비는 한정되어 있기 때문에 학교급식에서 현금의 흐름을 정확하게 파악하고 불필요한 항목을 줄이는 방안으로 특히 운영 경비를 세부항목으로 분류하여 작성하는 것이 필요하다. 또한 운영형태간의 재무비용 분석을 정확히 수행하기 위하여 손익계산서의 항목 분류 작업이 필수적이었다. 이런 목적을 가지고 미국 국립급식서비스관리협회 (NFSMID)는 재무자료의 효과적인 관리를 위하여 재무자료의 항목 분류, 손익계산서와 대차대조표의 작성, 재무운영의 분석과 평가에 관한 정보를 제공하는 재무관리정보 시스템을 개발한 바 있다.^{16,17)}

국내 학교급식의 재무관리시 비용의 효율적인 관리를 위하여 우선적으로 재무자료의 항목 분류체계를 설정하는 것이 무엇보다도 필요하다. 특히 재무자료의 비율 분석과 불필요한 비용의 절감을 위한 통제활동, 직영과 위탁의 재무구조를 비교 분석을 하고자 할 때 더욱 필요할 것으로 사료된다. 위에 제시한 문헌을 기초로 국내 직영 학교급식소에서 제공하는 세입세출항목의 구성요소와 위탁급식소의 손익계산서 내 구성항목을 토대로 학교급식소의 수입과 지출에 관한 구성항목을 재분류하여 Table 3과 같이 제시하였다.

수입원의 항목을 분류해 보면, 직영학교 급식소의 경우 학부모의 급식비가 주요 수입원이지만 국고 혹은 시도에서 급식시설비, 일부 학생의 중식비를 지원하고 있었으며, 급식부서의 인력인 영양사 1명과 조리사 1명의 인건비도 국가에서 지급되고 있으므로 급식과 관련하여 정확한 재무회계를 위해서는 이들 항목들도 수입원으로 설정하는 것이 바람직하였다. 위탁의 경우에는 급식과 매점을 같이 운영하는 경우 매점의 수입도 수입원으로 설정되는 것이 바람직하며, 이들 수입원에 대한 이자도 수입원에 포함되어야 한다. 그러므로 수입원의 항목은 시설투자비지원금, 중식지원금, 매점수익, 급식비수입 (학생, 교직원), 이자로 설정하였다.

지출원의 항목을 보면 크게 식재료비, 인건비 및 일반경비로 분류된다. 특히 경비항목에서 직영과 위탁에 사용내역이 달라서 설비사용료, 사무용품비, 식당소모품비, 위탁서비스료, 본사간접비, 시설투자유지비, 시설사용 부대비용, 종사원 후생비, 기타 경비로 분류하였다. 식재료비는 급식에 소요되는 식재료 경비 일체를 포함한다. 인건비는 매월 정기적으로 지급되는 봉급과 각종 수당 및 연금, 보험 비용을 포함한다. 경비 항목은 9가지로 세분화하였다. 우선

Table 3. Identification and classification of financial data

	Items	
	Self-operated	Contract
Revenues	<ul style="list-style-type: none"> - Facility investment subsidy¹⁾ - Reimbursable meals¹⁾ - Labor subsidy (Dietician, Chef)¹⁾ - Meal sales (Student/Adults) - Interest¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> - Meal sales (Student/Adults) - Interest - Snack sales
Expenditures		
Food cost	- Purchased food	- Purchased food
Labor cost	- Salaries & Wages	- Salaries & Wages
Operation cost		
<i>Utility cost</i>	- Energy cost (gas, water, electricity)	- Energy cost (gas, water, electricity)
<i>Office supplies</i>	- Office supplier, computer supplier, etc	- Office supplier, computer supplier
<i>Kitchen supplier</i>	- Cleaning/janitorial supplier, Kitchen utensil	- Cleaning/janitorial supplier, Kitchen utensil, Paper & disposal supplier, etc
<i>Purchased services</i>	- Waste removal cost, Pest control service, Communication cost (telephone, etc), Water-filter replacement, Equipment maintenance, Gas safety inspection, Elevator maintenance fee, Insurance, Inspection fee, Boiler maintenance fee	- Communication cost (telephone, cell phone etc), Waste removal cost, Pest control service, Gas safety inspection, Water-filter replacement, Elevator maintenance fee, Property insurance, Inspection fee, Security cost
<i>Company overhead indirect cost</i>		- Payment commission, Computer-service fee to head office, Head office indirect cost
<i>Facility investment and maintenance</i>	- Equipment purchase fee, Maintenance fee, Ventilation exchange	- Maintenance fee, Equipment purchase fee
<i>Facility usage expenses</i>		- Building maintenance, Rental fee, Interest, Environment improvement allotment, Depreciation expense, Tax public imposts
<i>Employee benefit</i>	- Medical examination fee, Uniforms	- Employee benefit
<i>Miscellaneous</i>	- Training, Other working expenses, Stove purchase, Programs, Books, Meals card purchase, Education & training expenses, Travel, Conference	- Other working expenses, Other expenses, Event expense, Education & training expenses, Travel, Conference

¹⁾ Items are currently excluded when analyzing a break-even analysis at self-operated foodservices

설비비 항목은 가스료, 전기료, 및 수도료가 포함된다. 사무용품비 항목은 사무용품비, 전산용품 관련 비용이고, 식당소모품비 항목은 식당에서 사용되는 주방세제료, 일회용품비, 소독제, 호일, 랩 등의 소모품비용을 포함한다. 위탁서비스료 항목은 외부에서 서비스를 제공하는 각종 비용으로 잔반처리비, 방제대금, 정수기유지관리, 가스안전정기 검사, 승강기관리비, 승강기안전 검사, 보험료, 검사료, 보일러관리비, 통신비 및 전화료를 포함한다. 본사간접비 항목은 위탁업체의 본사 의뢰하여 서비스를 받고 그에 대한 서비스료를 지급하는 항목으로 본사 지원 특잔업비, 전산용역비, 및 본사간접비가 이에 해당된다. 시설투자유지비 항

목은 급식시설과 관련한 시설 투자비로 급식투자비, 유지보수, 배기팬교체공사 등이 속한다. 시설사용부대비용 항목은 위탁에서만 소요되는 경비로써 건물유지비, 임대료, 금융비, 환경개선분담금, 감가상각비, 세금공과금 등이 이에 포함된다. 종사원 후생비 항목은 인건비와 관련이 깊지만 비정기적이며 간헐적으로 특별한 경우에 지급되는 비용으로 건강검진비, 종사원위생복 비용 등이 이에 속한다. 기타경비 항목은 기타운영비, 난로구입, 급식운영프로그램 및 교재구입비, 급식카드구매비, 교육훈련비, 여비교통비기타운영비, 잡금, 행사비, 교육훈련비, 여비교통비 등이 포함된다. 이를 토대로 손익계산서의 형태를 Table 4와 같이 제시

Table 4. A proposed format of income statement

Income statement		
(Period: ____ / ____ / ____ ~ ____ / ____ / ____)		
	Current month	Total
Revenue		
Subsidy		
Facility investment		
Reimbursable meals		
Salary for employee (Dietician, Chef)		
Meal sales		
Student		
Adults		
Contract meal		
Other revenue (ie: snack)		
Interest		
Total revenues		
Expenditures		
Food cost		
Salaries & Wages		
Operation cost		
Utility cost		
Office supplies		
Kitchen supplier		
Purchased services		
Company overhead indirect cost		
Facility investment & maintenance		
Facility usage expenses		
Employee benefits		
Miscellaneous		
Total expenditures		
Profit/Loss		

하였다. 일반적으로 손익계산서의 구성 항목은 매출액, 매출원가, 매출총이익, 판매비와 관리비, 영업이익, 영업외 수익, 경상이익, 법인세비용, 당기순이익 등이다. 학교급식의 경우 일반 기업과 달리 영업이외의 특별한 수익이나 손실이 발생되지 않고 순이익에 대한 세금이 면제되므로 영업외 수익과 법인세 항목을 삭제하였다. 수익원은 국고나 시도 지원금, 급식판매 수입, 기탁 수익 및 이자로 분류하여 기재하도록 하였다. 지출원은 식재료비(중식, 석식), 인건비, 설비비, 사무용품비, 식당소모품비, 위탁서비스료, 본사간접비, 시설투자유지비, 시설사용부대비용, 종사원 후생비 및 기타 잡금으로 기술하게 되어 있다. 손익계산서는 매달 작성하고 전달의 재무자료와 비교할 수 있도록 하였으며 월별 자료를 누적한 총계란을 제시하였다.

4. 재무비율 분석

재무 비율은 경제적 의미에 따라서 유동성 비율, 자본 구조 비율, 효율성 비율, 수익성비율, 성장성 비율, 생산성비율, 시장가치 비율로 분류할 수 있다.²⁰⁾ 특히 효율성 비율,

수익성 비율, 생산성 비율이 급식소의 운영을 평가하는데 사용될 수 있다. 일반적으로 효율성 비율은 투자수익율을 계산하여 파악하고, 수익성 비율은 매출순이익 비율과 수입대비지출 비율 (REP: revenues per expenses)로 분석하며, 생산성 비율은 식재료비 비율, 인건비 비율, 운영경비 비율 등의 제조원가 비율을 조사하여 분석한다. 본 연구에서는 수익성 비율과 생산성 비율의 비교로 한정하였다.

본 연구에서 제시한 재무항목 분류형태를 토대로 현행 학교급식소의 세입세출서와 위탁에서 제공한 손익계산서를 재분류하여 손익계산 및 비율분석을 실행한 결과를 Table 5에 세 유형별로 집계하여 제시하였다. 직영의 경우 재무비율분석에 인건비보조분과 중식지원금, 및 시설지원금을 포함시킨 경우와 제외시킨 경우의 2형태, 그리고 위탁 급식소의 총 3형태로 제시하였다. 총지출경비, 식재료비, 인건비, 운영비, 및 이윤을 그림으로 비교, 제시하면 Fig. 1과 같다.

이 결과에 따르면 직영학교급식소의 경우 정부 및 시도의 보조금을 세입에 포함시키지 않을 경우 평균 급식비는 2,100원이었고, 식품재료비는 1,524원, 인건비는 370원, 운영경비는 229원이었고 비율로 환산하면 식품비 72.9%, 인건비, 17.2%, 운영경비 10.8%였다. 그러나 급식관리에서 정확한 재무분석을 위하여 보조금, 기금을 수입에 포함시켜야 한다.¹⁶⁾ 이와 같이 세입에 보조금을 합산하여 직영과 위탁의 자료를 비교하면, 직영의 평균 급식비는 2,325원, 위탁은 2,359원이었다. 식단가에서 총지출액이 차지하는 비율은 직영이 100%, 위탁은 94.5%였다. 즉 위탁의 경우 업체간에 차이는 많았지만 (표준편차 10.7%) 이익률은 5.5%수준임을 알 수 있었다. 이를 수입대비 지출비용 즉 RPE로 환산하면 직영은 1.0 위탁은 1.1 수준이었다. 식재료비는 직영이 1,544원 (66.9%), 위탁 1,356원 (57.6%)이었고, 인건비는 직영 549원 (23.2%), 위탁 505원 (21.5%)이었다. 특히 식재료비는 직영과 위탁 간에 유의적인 차이를 보여 직영이 위탁보다 더 높은 것으로 나타났다 (F = 8.422, p < 0.05). 총운영경비는 직영 231원 위탁 362원으로 각 9.9%, 15.3%의 분포를 보였으나 유의확률 95% 수준에서 집단간에 유의적인 차이는 없었다. 수도료, 전기료 및 가스료를 포함하는 설비비는 식단가 대비 위탁 3.8% 직영 4.1%에 해당하는 각 89원, 94원이었다. 식당소모품비는 일회용품사용료, 식기세척 관련 세제, 소독제, 린스류, 행주, 랩, 호일 등의 소모품 비용을 포함하는 비용인데, 본 연구에서 위탁의 경우, 식단가의 약 1.3%, 직영은 1.9%를 차지하고 있었다. 직영과 위탁간의 비용에서 유의적인 차이를 보인 비용항목은 시설투자 유지비 (F = 14.854,

Table 5. Expenses, profits, and its percentage per meal by operation types (Mean ± SD)

	Self-operated	Self-operated (subsidy) ¹⁾	Contract	F value ³⁾
Meal price ²⁾ (won)	2100.0 ± 346.4	2325.8 ± 439.8	2359.9 ± 114	
(%)	100.0 ± 0.0	100.0 ± 0.0	100.0 ± 0.0	0.000
Total expenditures (won)	2124.3 ± 393.3	2325.8 ± 439.8	2223.9 ± 124.3	
(%)	100.9 ± 1.9	100.0 ± 0.0	94.5 ± 10.7	1.195
Food cost (won)	1524.9 ± 198.4	1544.1 ± 197.2	1356.1 ± 156.8	
(%)	72.9 ± 2.4 ^{a)}	66.9 ± 3.9 ^{ab)}	57.6 ± 7.9 ^{b)}	8.422*
Labor cost (won)	370.2 ± 139.6	549.7 ± 185.8	505.5 ± 55.4	
(%)	17.2 ± 3.4 ^{a)}	23.2 ± 3.1 ^{b)}	21.5 ± 3.3 ^{b)}	3.524*
Operation cost (won)	229.2 ± 64.8	231.9 ± 64.5	362.4 ± 142.9	
(%)	10.8 ± 1.5	9.9 ± 1.1	15.3 ± 5.9	2.575
Utility cost (won)	94.6 ± 21.4	94.6 ± 21.4	89.7 ± 38.2	
(%)	4.5 ± 0.7	4.1 ± 0.6	3.8 ± 1.9	0.308
Office supplies (won)	0.9 ± 0.7	0.9 ± 0.7	1.6 ± 2.3	
(%)	0.0 ± 0.0	0.0 ± 0.0	0.0 ± 0.1	0.244
Kitchen supplier (won)	45.2 ± 25.0	45.2 ± 24.9	31.3 ± 22.0	
(%)	2.1 ± 1.0	1.9 ± 0.9	1.3 ± 0.9	0.873
Purchased services (won)	19.1 ± 13.1	19.1 ± 13.1	22.4 ± 17.9	
(%)	0.9 ± 0.6	0.8 ± 0.6	0.9 ± 0.8	0.142
COIC ⁴⁾ (won)	0.0 ± 0.0	0 ± 0	44.1 ± 60.7	
(%)	0.0 ± 0.0	0.0 ± 0.0	1.9 ± 2.5	2.063
FIM ⁴⁾ (won)	64.8 ± 34.1	64.7 ± 34.1	1.5 ± 2.0	
(%)	3.0 ± 1.2 ^{a)}	2.7 ± 1.1 ^{a)}	0.1 ± 0.1 ^{b)}	14.854**
FUE ⁴⁾ (won)	0.0 ± 0.0	0 ± 0.0	167.0 ± 89.6	
(%)	0.0 ± 0.0 ^{a)}	0.0 ± 0.0 ^{a)}	7.0 ± 3.8 ^{b)}	13.193**
Employee benefit (won)	2.5 ± 3.5	2.5 ± 3.5	3 ± 6.3	
(%)	0.1 ± 0.2	0.1 ± 0.2	0.1 ± 0.3	0.003
Miscellaneous (won)	2.1 ± 2.0	4.9 ± 2.7	7.3 ± 5.8	
(%)	0.1 ± 0.1 ^{a)}	0.2 ± 0.1 ^{a)}	0.3 ± 0.2 ^{b)}	4.420*
Profit (won)	-24.3 ± 48.5	0.0 ± 0.0	136.0 ± 267.3	
(%)	-0.9 ± 1.9	0.0 ± 0.0	5.5 ± 10.7	1.163
RPE ⁵⁾	1.0 ± 0.0	1.0 ± 0.0	1.1 ± 0.2	1.334

1) Subsidy is included for revenues in self-operated school foodservice

2) Meal price was calculated from the income statement

3) ANOVA was completed using percentages of financial data

4) COIO: Company Overhead Indirect, Cost; FIM: Facility Investment and Maintenance, FUE: Facility Usage Expenses

5) Revenues per expenses

^{ab)} Means with the different letters in a row of each variable are significantly different at the 5 % level

*: p < 0.05, **: p < 0.01

p < 0.01), 시설사용부대비용 (F = 13.193, p < 0.01) 및 기타항목 (F = 4.420, p < 0.05)이었다. 시설투자 유지비는 급식시설에 대한 투자비, 기기의 유지보수비 및 팬교체 공사비 등이 포함되는 경비인데, 직영의 경우, 식단가의 2.7%에서 3.0%범위로 위탁의 0.1%보다 유의적으로 높았다. 본 연구에서 조사된 위탁업체의 초기 학교급식 투자비는 8천만원에서 1억 8천만원 정도였으며 이들 경비는 계약당해년도에 투자하는 비용이므로 시설투자비항목에 넣지 않고 감가상각비 항목으로 설정하여 비용을 차감하고

있었기 때문에 이러한 결과가 나온 것으로 사료된다. 시설사용부대비용 항목은 직영의 경우 식단가의 0%인데 반해 위탁은 7.0%로 유의적으로 높았으며, 감가상각비를 포함하여 건물유지비, 임대료, 시설투자비에 대한 은행이자 지급비, 환경개선분담금 등을 포함하고 있다.

요약 및 결론

본 연구의 목적은 학교급식비의 효율적인 관리를 위하여

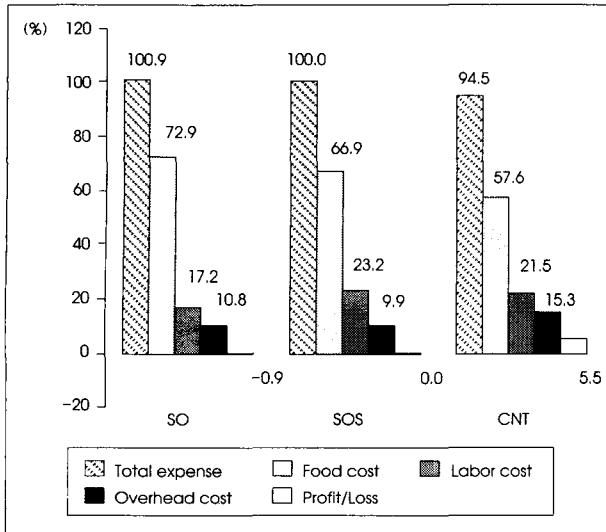


Fig. 1. The comparison of operating ratios by types of the operation. SO: Self-operated, SOS: Self-operated (including subsidy), CNT: Contract.

조사해야 할 재무 관련 수행력 지표를 도출하고 학교급식소의 재무항목의 규명과 손익계산서의 형태를 제안하였으며, 이를 기초로 학교급식의 운영형태별 급식비의 구성요소를 직영과 위탁별로 비교하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 조사대상 학교의 일반사항에서 중식기준으로 학교급식 규모는 평균 1,379식, 급식단가는 1,800원에서 2,600원 범위이었으며, 급식참여율은 평균 95.6%로 상당히 높았다. 재무관리 활동의 기초인 목표 매출액 설정과 달성율의 관리활동은 직영의 경우 수행되지 않고 있었으며 위탁의 경우 업체의 경우 2곳에서 수행되고 있었다. 식중독 사고나 안전사고로 인한 재정적인 피해는 어느 학교에서도 발생되지 않았다.

2) 학교급식소의 재무관리 활동 기준을 학교급식비 예산 작성, 재무통제활동의 2가지로 제시하였다. 기준1에 대한 수행력 측정지표로는 예산보고서 작성, 재무관련 회계 절차 및 보고체계 수립, 기준 2에 대한 측정지표는 예산 수입·지출과 실제 집행내역의 비교검토 및 필요시 수정, 재무분석 실행 및 자료화로 제시하였다.

3) 학교급식소의 수입·지출에 관한 분류체계를 제시하였다. 수입항목은 급식비, 급식시설비지원비, 학생중식비 및 국고에서 지급되는 영양사 및 조리사의 인건비, 매점 수익금, 예금에 이자로 구성되었다. 지출원의 항목은 식재료비, 인건비 및 일반경비로 분류되었고, 특히 경비항목은 직영과 위탁 간에 사용내역이 달라서 설비사용료, 사무용품비, 식당소모품비, 위탁서비스료, 본사간접비, 시설투자유지

비, 시설사용 부대비용, 종사원 후생비, 기타 경비로 소분류되었다.

4) 손익계산서를 작성하여 분석한 결과 직영의 평균 식단가는 2,100원이었으나 국고 및 시도 보조금을 포함하여 급식인원수당 식단가를 계산한 경우 평균 급식비는 2,326원으로 높아졌다. 위탁의 평균식단가는 2,360원이었다. 보조금을 포함시킨 경우 원가구조는 직영의 경우 식재료비 66.9%, 인건비 23.2%, 운영비 9.9%, 순이익 0%였고, 위탁의 경우 식재료비 57.6%, 인건비 21.5%, 운영경비 15.3% 이익 5.5%로 집계되었다. 식재료비의 경우 직영이 위탁보다 유의적으로 높게 나타난 반면 급식 운영경비 항목 중에 시설사용부대비용 항목은 위탁의 경우 전체 식단가 기준 7.0%에 해당되어 이에 대한 부담이 직영보다 유의적으로 높게 나타났다.

따라서 본 연구는 학교급식의 목표인 학생에게 완전한 영양가 있는 식사 공급을 통하여 학생의 심신 발달을 도모하기 위해서 학교급식에서 제한된 비용을 효율적으로 사용하고 있는지를 벤치마킹하고 재무보고 체계의 재정립의 필요성을 제기하고 그 방안을 제시하였다는 점에서 큰 시사점을 갖는다. 특히 직영과 위탁의 급식비용을 비교 평가하는 연구에서는 직영의 경우 학교급식소 내부의 급식 운영을 정확하게 평가하기 위해서 국고 보조금을 수입원에 포함시켜야 하며, 손익계산서를 매월 작성하고 이에 대한 분석을 실행하는 활동이 필요하였다. 특히 위탁의 경우 식재료비용은 직영에 비해 낮은 반면 시설사용부대 항목에서 직영은 0원이었지만 위탁은 급식단가의 7%에 해당하였다. 국내 학교급식의 발전을 위해 직영과 위탁이 상호경쟁 체제하에서 공존하는 것이 바람직하며, 학교급식 행정당국은 위탁급식업체가 제공하는 급식의 질적 향상을 기할 수 있도록 시설 사용부대비용의 경감을 포함하여 학교에 무리한 투자나 경비 지원의 요구를 방지하는 한편 이로써 절감되는 비용을 위탁업체에서 식품비로 재투여할 수 있도록 하는 제도적인 장치가 필요할 것으로 사료된다. 동시에 학교급식의 질적 향상을 위하여 경쟁의 논리를 적용하고, 직영과 위탁 급식소를 정기적으로 평가하여 그 운영성과가 나쁘면 다른 체계로 전환하도록 하는 제도적인 장치가 요구된다.

본 연구의 제한점은 연구대상 학교가 서울 및 서울 근교 신도시로 한정되었으며, 연구대상 급식소도 10곳으로 샘플수가 적었다는 점이다. 그러므로 학교급식소의 운영경비를 조사하고 운영형태 뿐 아니라 지역별, 학교유형별로 비교 분석하는 연구가 전국의 학교급식을 대상으로 수행된다면 직영운영을 위해 국고나 시도에서 보조되는 재원의 규

모는 물론 전체적인 재무 구조의 파악에 크게 도움이 될 것으로 기대된다.

Literature cited

- 1) 학교급식법. 법률 제 5438호, 1997.12.13 개정
- 2) 학교급식법 시행령. 대통령령 제 15361호, 1997.4.29 개정
- 3) 학교급식법시행규칙. 교육부령 693호, 1997.5.13 개정
- 4) Seoul Metropolitan Office of Education. 2003 학교급식 실시 지침, Seoul Metropolitan Office of Education, 2003
- 5) 김정래. 학교급식 관리지원 체제구축에 관한 연구, 교육인적자원부 정책연구과제보고서, 2002
- 6) 대구달성초등학교. 학교급식운영평가방안연구-시범사업보고. *The Korean Society of School Health* 13(1) : 49-62, 2000
- 7) Griffin B, Dunn JM, Irvin J, Speranza I. Standards of professional practices for dietetics professionals in management and foodservice settings. *Journal of the American Dietetic Association* 101(8) : 944-946, 2001
- 8) Wilson MDJ, Murry AE, Black MA. Contract catering: The skills require for the next millenium. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12(1) : 75-78, 2000
- 9) Johnson BC, Chambers MJ. Expert panel identifies activities and performance measures for foodservice benchmarking. *Journal of the American Dietetic Association* 100(6) : 692-695, 2000
- 10) Bonnie C, Johnson BC, Chambers MJ. Foodservice benchmarking: Practices, attitudes, and beliefs of foodservice directors. *Journal of the American Dietetic Association* 100(2) : 175-180, 2000
- 11) Kwak TK, Chang HJ, Song JY, Lee NY, Kim EJ. Analysis of managerial efficiency and effectiveness of secondary school foodservice facilities by operational types, Korea Food Service Control Association Report, 2003
- 12) Song JY. Development of measurement based on balanced scorecard (BSC) for the purpose of evaluating performance of school foodservice operations, Master Dissertation, Yonsei University, 2003
- 13) Craypo L, Purcell A, Samuels SE, Agron P. Fast food sales on high school campuses: Results from the 2000 California high school fast food survey. *The Journal of School Health* 72(2) : 78-82, 2002
- 14) March LD, Gould R. Indicators of financial self-sufficiency in Kansas school meal programs. *Journal of the American Dietetic Association* 99(9 Supplement 1) : A73, 1999
- 15) The American School Food Service Association. Key to excellence, American School Food Service Association, Alexandria, 1995
- 16) Cater JB, Cross EW, Conklin MT. Financial management information system: Technical report. Universtiy MS: National Foodservice Managemnt Institute, 2001
- 17) Cross EW, Cater JB, Conklin MT. Developing a standard financial management model. *School Foodservice & Nurition* 54: 28-32, 2000
- 18) Yang IS, Bae HM, Kim HA, Shin SY, Jo MN, Park SY, Cha JA, and Yi BS. The comparative analysis of the present and expected level on meal-price and facilities investment cost perceived by foodservice mangers of contract-managed high schools in Seoul. *Korean J Food Culture* 17(5) : 578-583, 2002
- 19) The Educational Foundation of National Restaurant Association. ServSafe coursebook, The Educational Foundation of National Restaurant Association, Chicago, 1999
- 20) 조소윤, 고재용. 호텔관광재무관리, 학문사, 1999