

**특집 : 급식 : 외식산업의 현황과 발전방향**

## 위탁급식전문업체의 현황과 전망

양일선, 이진미

연세대학교 식품영양학과

위탁경영(management contract)이란 호텔, 레스토랑, 병원, 사업체, 학교, 대학교 등의 단체급식 기관과 이러한 급식시설의 관리를 전문적으로 하는 경영전문회사간의 동의를 의미한다. 즉, 급식전문업체와 일정한 계약을 체결하고 이에 따라 기관 업무의 일부 또는 전부에 대한 관리를 대행해 주는 것을 의미한다. 이러한 위탁경영은 일반 기업체나 기관의 급식경영위탁에서 청소, 위생, 보수 및 유지, 방범 등의 부분적 업무 위탁에 이르기까지 매우 다양한 형태로 존재하고 있다.

미국 NRA(National Restaurant Association)의 보고에 의하면, 미국의 급식산업 총수익 2천6백7십억 달러 중 1백3십억 달러에 해당하는 단체급식시장이 위탁의 형태로 이루어지고 있다. 최근 국내 급식산업 분야에서는 학교, 병원, 사업체 단체급식시설의 급식업무를 전문적으로 위탁받아 경영하는 급식전문위탁경영회사가 등장하여 급식관련분야에서 관심을 모으고 있다.

따라서, 본고에서는 위탁급식경영의 국내외 현황과 향후 전망 등에 관하여 소개하며, 이와같은 급식산업들의 변화속에서 급식전문업체들은 어떻게 도전하여야 하며, 급식전문업체의 위상 및 역할 기대는 무엇인가를 조명해보고, 이에 따른 전략적인 급식운영방안을 제시하고자 한다.

### 국외 위탁급식의 현황

#### 미국의 위탁급식

많은 사업체 급식이 현재 위탁급식회사에 의해 운영되고 있는데, NRA(National Restaurant Association)의 조사에 따르면 8백만이 넘는 급식산업 종사자의 30%정도가 위탁회사에서 근무하고 있다고 한다. 사업 분류별 위탁 비율을 보면 산업체 급식의 80%, 대학교 급식의 40%, 병원 및 건강관련 기관의 15%, 국민학교 급식의 15%, 교도소 급식의 5%가 위탁회사에 의해 운영되고 있다고 보고되었다. Restaurants & Institutions지는 "Annual 400"이란 제목으로 전도유망한 400개 회사를 보고하였는데, 이에 따르면 이중 25개가 위탁급식회사로 이들의 1년 총판매액이

113억 9천 3백만 달러에 달한다고 한다.

미국의 대표적인 위탁급식전문업체는 ARA Services, Inc., Canteen Corporation, Saga Corporation, Marriot and Macke가 있고, 이들 업체는 계속적으로 급식산업에서 신장될 것으로 예측되고 있다.

1992년에 미국에서 실시된 병원 위탁 실태 조사(American Hospital Contract Service Survey)에 의하면, 조사대상 1,090여개의 병원 중 45.4%에 달하는 병원이 위탁경영을 하고 있었는데, 이를 위탁부서에 따라 나누어 볼 때 급식부서의 평균 위탁 실시 기간은 약 10년 정도로 다른 위탁서비스 유형에 비해 그 역사가 길고, 위탁의 비율도 26.2%로 세탁부서의 28.4%에 이어 두번째로 높은 비율을 나타냈다. 이렇게 높은 위탁비율은 병원의 TQM(Total Quality Management) 추세에 의한 것이라고 한다. 즉, 생산성을 증가시키고 서비스 수준을 향상시켜 고객의 다양한 욕구에 대한 만족도를 증가시키고자 할 목적으로 보다 전문적인 능력을 갖는 위탁급식회사와 계약을 체결하고자 하는 병원이 증가하고 있는 실정이다. 또한, 위탁을 맡긴 병원의 70%가 급식위탁에 높은 만족도를 보일만큼 그 성과를 인정받고 있는 것으로 나타났다. 전체적으로 볼 때, 위탁을 하고 있는 응급병원의 90% 이상이 그들의 위탁회사에 대해 만족한다고 하였으며, 이들이 위탁을 하는 이유에 대한 질문에서 응답자의 70%가 위탁업체의 전문화된 경력때문으로 분석되었고, 7곳 중 1곳은 위탁회사의 전문기기와 대량 구매능력 때문으로 나타났다.

한편, 미국내 학교급식의 위탁운영의 비율은 병원이나 사업체에 비해 그다지 높은 편은 아니다. 현재 15% 정도의 학교가 위탁회사에 의해 운영되고 있는데, 지역적으로 북동부 지역에 치우쳐 있다. 그렇지만, 2000년이 되면 현재의 2배~3배 정도로 증가될 것으로 전망하고 있다. 학교급식에서 위탁운영이 시작된 것은 1959년부터로 병원에 비해 오래전에 위탁이 되었음에도 불구하고, 그동안 크게 증가하지 못하였다. 그 이유로는 학교급식의 이윤마진이 적은 편이어서 위탁경영은 주로 병원이나 사업체에서 집중적으로 이루어져 왔고, 학교경영의 지역적 특성으로 인해 학교

급식의 운영도 그 지역을 잘 아는 지역사회 출신으로 식품 영양의 교육을 잘 받은 사람이 담당하게 되었으며, 학교 경영진들이 학교운영을 직접 통제하기를 선호하기 때문인 것으로 보여진다.

그러나 Marriot사를 주축으로 한 몇몇 위탁회사들은 병원이나 사업체 급식의 위탁이 점차 포화됨에 따라, 학교급식 부문으로 관심을 돌리고 있는 것으로 나타났다. 학교급식 부문도 역시 인건비 상승에 따른 어려움을 겪고 있고, 유능한 급식관리자의 요구가 증대되고 있는데다가, 현재 학교급식에서 사용하는 기기들이 1960년대 정부의 기금으로 구입된 낡은 것이어서, 학생이나 학부모, 학교 경영진들이 급식 서비스에 대해 요구하는 바를 현재의 인원이나 기기로는 감당하기 어려운 실정에 처해 있기 때문이다. 따라서, 위탁회사들은 학교급식에 대해 중앙의 주방에서 만든 식사를 제공하고, 계약에 따라서는 현재의 기기를 교체하려면 학교가 감당하기 힘든 막대한 비용이 소요되기 때문에 필요한 기기를 제공하겠다는 조건으로 학교급식의 위탁을 제의하고 있다. 더욱이 급식 위탁을 할 경우 학교 경영진들이 인건비의 부담으로부터 해방된다는 점 등으로 인해 앞으로 학교급식 부문도 위탁이 크게 증가할 것으로 보여진다.

위탁회사들이 학교급식소에 제공하는 서비스의 유형으로는 다음과 같은 세가지 유형이 있다. 첫째는 경영상담으로 학교급식소의 형편에 따라서는 좋은 지도자가 있음에도 재정적 어려움이나 낮은 생산성, 노무관리 문제나 위생 표준의 미달 등으로 어려움을 겪을 수 있으므로, 이 경우 급식경영 전문가의 도움을 얻어 보다 효과적으로 업무를 처리해 나가도록 도움을 줄 수 있다. 둘째는 음식만을 공급해 주는 경우로 설비가 불충분하고 학교내에 주방시설을 갖추기 어려운 학교급식소의 경우 위탁회사의 중앙주방에서 조리한 음식을 공급받아 이를 제공하게 되는 유형이다. 셋째는 음식의 공급과 서비스까지 모두 해주는 경우로, 이 경우 식품의 구입, 조리, 서비스에 이르는 모든 일을 위탁회사 측에서 해 주게 된다.

### 일본의 위탁급식

일본의 경우 외식산업이 1970년대 후반부터 급성장하기 시작하여 1983년 이후는 안정적인 성장으로 이행하고 있다. 이러한 상황에서 우수한 전문인의 양성, 확보 등 경영기반의 강화와 더불어 식재료의 생산, 가공, 유통분야와의 제휴강화 등을 통해 외식산업의 발전과 기술축적이 이루어지고 있다. 현재 일본에는 AIM Service회사 등 다수의 전문 급식위탁업체가 있다.

1975~1984년 동안 oil shock 이후 공공요금과 물가 상승의 영향으로 산업구조가 변화되어 기업의 성장율이 점차 정체되고, 1985년 이후 무역마찰에 의한 엔고(円高)현상의 충격으로 산업체가 경영면의 제반 과제를 안게 되었다. 1983년 일본의 외식산업 종합연구센터가 종업원 100인 이상의 사업체를 대상으로 실시한 사업체 급식소 실태조사에 의하면, 위탁운영을 하고 있는 곳이 75.4%, 직영 24.6%로 위탁운영을 하는 급식소가 압도적으로 높으며, 특히 대도시일수록 그 비율이 높은 것으로 나타나고 있다.

한편, 일본에서 병원급식의 위탁경영에 대한 관심이 높아지기 시작한 것은 역시 1970년대 후반의 일이다. 1978년 oil shock를 계기로 광열비가 급등하고, 노후된 병원의 증개축으로 인한 감가상각비 등의 급증과 의학기술의 발전으로 고도화된 장비와 고급기술인력이 필요하게 되어 의료비가 급상승하는 양상을 보였으며, 이에 반해 1981년에 취해진 의료비 인상 억제 정책으로 병원경영이 어려워지게 되자 경영합리화의 방안으로 업무위탁이 고려되었다고 한다.

초기의 위탁범위는 세탁, 청소, 원내보안 등에 한정되었고, 급식업무는 그 특수성 때문에 쉽게 그 위탁이 이루어지지 못하였다. 그러나 의료보험 제도상의 급식료 수가가 개선되지 않은 상태에서, 국민들의 생활수준 향상으로 인한 급식에 대한 요구가 분출하고 임상의료진들의 식이요법의 다양화 요구를 수렴하기 위한 급식부문 경영상의 제문제를 타개하기 위한 방법으로 환자급식업무의 위탁화가 검토되기 시작하였다.

1986년 3월 일본 후생성에서는 병원급식의 직영으로만 운영하도록 했던 종래의 방침을 바꾸어 외부위탁을 인정할 것을 결정하였다. 그러나 조리시 병원내의 시설을 반드시 이용하도록 하고 급식센터 방식은 인정하지 않는 방침으로 조리 업무만 민간에 위탁하는 것을 인정하였다.

일본의 병원급식업무 위탁 방법은 부분위탁과 전면위탁 방법으로 나뉘어진다. 부분위탁이란 식기세정, 배선, 하선작업 등의 단순작업을 위탁하는 방식이고, 전면위탁이란 급식업무의 전반조리, 재료조달, 배선, 식기세정 등을 포함한 일체의 급식업무를 위탁하는 경우를 말한다. 일본 병원급식의 경우는 전면위탁보다는 부분위탁 방식이 더 많이 증가될 것으로 전망하고 있으며, 전면위탁이 증가하지 못하는 보다 구체적인 이유로는 첫째, 기준급식제도상의 조건을 충족시킬 수 있는 자격있는 급식회사수가 한정되어 쉽게 위탁회사를 선택하기가 어렵고, 둘째, 급식부문에서 발생된 적자액이 많아 위탁시 얻는 경영면의 이점이 적으며, 셋째, 병원평가 기준 중의 하나인 환자식사 운영에

서 위탁보다는 직영이 환자의 개인적 요구 충족이나 식이요법 운영면에서 유리하며, 넷째, 위탁의 경우 종업원의 이직율이 높고 교육에도 문제가 있어서 경험의 축적을 필요로 하는 환자식사 업무 전반을 맡기기가 불안하며, 다섯째, 환자식사는 개인적 식이요법을 적용해야 하므로 소량으로 많은 종류의 식품이 요구되므로 식품의 대량구입이 어려워 원가절감 효과가 그리 높지 않은 점 등으로 분석되어졌다.

병원이나 산업체 급식과는 달리 학교급식의 위탁경영은 제도적으로 실시되어져 왔다. 1985년 일본 문부성을 각도·부·현 교육위원회 교육장에게 지역실정에 따른 적절한 방법으로 운영의 합리화 추진을 지도하도록 통지하였다. 이것은 당시 체육국과 지방자치체의 재정사정이 어려워 경비절감을 통한 합리화를 꾀하기 위한 것이었다. 그 구체적인 방법으로는 시간직 종업원의 활용, 공동조리장 방식의 도입, 민간위탁의 실시 등을 제안하고 있었다. 이 가운데 가장 주목받는 것이 민간위탁으로서 전후에 재개된 학교급식이 직영방식으로 일관되어 왔으므로 민간위탁은 전혀 새로운 방식으로 중대한 관심사가 되었다. 1982년에서 1985년 사이 일본의 학교급식관계 업무의 민간위탁 실시 상황은 업무별로 운반업무의 위탁비율이 20.7%로서 증가추세에 있으나 그 외의 업무에 대해서는 극히 미미한 실정이다. 또한 주로 부분위탁에 의존하고 있으며, 이러한 민간위탁은 대부분 공동조리장으로 운영되고 있는 것으로 나타났다.

학교급식의 위탁에 대해서는 찬반의 견해가 엇갈리고 있는 실정으로 지역에 따라서는 1990년 정도에는 완전히 100% 위탁으로 대체할 것을 목표로 하며, 식재료의 공급처 지정과 학교측 영양사에 의한 검수 및 배식 전 검식 등의 철저한 통제를 통한 품질관리를 위한 노력으로 오히려 급식전문업체의 발전된 기술도입을 통한 효율적 위탁경영으로 약 40% 전후의 경비절감이 실현되고 있는 것으로 평가되어지고 있다. 한편, 위탁경영이 맛과 질의 저하를 가져올 것이라는 반대 주장도 제기되고 있다.

### 국내 급식경영의 위탁화 배경

우리나라에서 기업의 경영개선을 위하여 업무위탁을 고려하기 시작한 것은 1980년대말 노사분규가 심화되면서 근로자의 복지후생 요구도가 증대되고, 한편으로는 1986년 아시안게임과 1988년 올림픽 이후에 근로자들의 소득증대와 외식산업 및 식품산업의 발달, 새롭고 다양한 외식문화에 접할 수 있는 기회의 증대로 이들 근로자는 기업의

노사분규시에 근로자들의 처우개선과 함께 후생복지 부분의 하나인 급식의 질적 개선을 자주 요구하게 되었기 때문에 이에 대해 기업주들이 급식의 위탁경영에 관심을 갖게 되면서 사업체 급식이 위탁경영의 체제로 전환되기 시작하였다.

또한 병원의 경우 1988년~1989년에 실시된 전국민의료보험제로 인하여 경영압박을 겪게 되자 병원 경영에 대한 혁신적인 개혁이 요구되었다. 이와 더불어 병원노조의 탄생으로 병원내 노사분규의 핵심쟁점이 되었던 급식부서 직원의 처우개선 요구 및 병원급식 업무마비와 파행 등으로 병원경영진들이 급식위탁을 고려하도록 하는 여건이 조성되었으며, 1995년부터는 의료시장의 개방으로 병원경영합리화 요구와 의료기관 서비스 평가 및 서비스 개선의 일환으로 병원 급식의 위탁화가 전진되는 계기가 되었다.

한편, 대학교 식당에서도 급식전문 경영업체들이 빠른 속도로 진출하게 되었는데 그 배경은 전반적으로 생활수준이 향상된 환경속에서 자라난 신세대 대학생들이 음식의 질적 향상과 식당환경의 개선을 요구하고 있고, 그동안 개인업자가 임대계약을 맺어 학생식당을 운영해온 경우 상당수의 업자들이 저렴한 식단이 때문에 원가나 채산성을 맞추다 보니 값싼 식재를 사용하게 되고 음식의 질이 낮아 학생들의 불만이 누적되었기 때문이다. 또한, 일부 대학의 경우 특별한 경영 know-how가 없이 직접 운영관린 결과 적자운영을 면치 못하였으며, 인력관리, 식재구매, 서비스측면에서도 문제점이 드러나 학생측과 크고 작은 마찰이 있어 왔다. 이에 따라, 대학교측에서는 마찰을 최소화하고 운영상의 적자폭을 감소하기 위해 급식의 위탁경영을 모색하게 되었다.

급식 전문 위탁 경영회사가 등장하고 발전하게 된 배경은 위에서 지적한 급식경영합리화 추구 및 직원들의 복리후생 증진 요구 등의 여러가지 내부환경 변화 외에도 외적 환경요인인 고임금체제 및 물가 상승, 서비스산업의 발전, 산업의 전문화 경향 등의 경제적 요인과 고객들의 고품질 식사요구나 고객 요구의 다양성, 건강지향의 식문화경향 등의 사회, 문화적 요인으로 지적되고 있다(그림 1).

### 국내 위탁급식전문업체 현황조사결과 분석

현재 국내의 위탁급식 경영업체로는 대기업계열의 LG유통, CMD, 신세계 푸드시스템, ARAKOR, 제일제당, 중앙개발, 두산신용협동조합 등이 있고, 중소기업업체로는 서울캐터링서비스, 고은유통, 이조캐터링서비스, 고매유통, 수양급식, 제이엔에프상사, 대린캐터링 등의 다수 전문

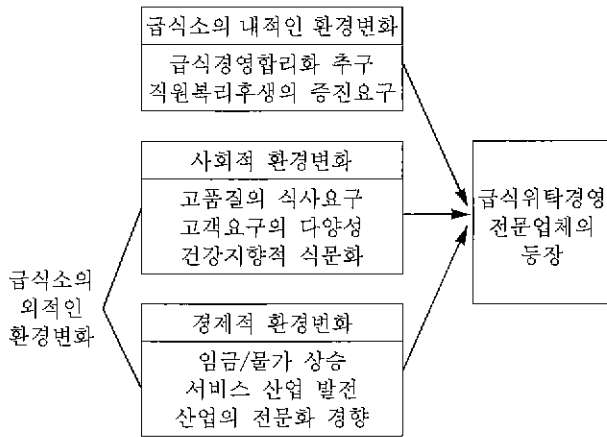


그림 1. 급식산업의 환경변화에 따른 위탁경영 급식업체의 등장.

위탁급식업체들이 단체급식시장에 적극적으로 참여하여 성장을 가속화시키고 있다. 1997년 9월에 국내 선두 그룹에 속해 있는 14곳의 위탁급식전문업체를 대상으로 설문 조사를 실시하였으며, 본 논고의 자료는 1997년 8월을 기준으로 분석되어졌다.

#### 조사대상 위탁급식전문업체의 일반사항

LG유통은 1984년 5월부터 식품영업사업인 특판부를 서울에 개시하고 1986년 2월에 부산영업소, 1987년 6월 구미영업소, 1988년 12월 중부영업소를 개설하다가 1989년 9월부터 급식사업에 본격적으로 진출하여 LG twins점에서 카페테리아식 배식방법, 쾌적한 식사공간, 주방기기의 효율적 배치로 급식을 실시하여 주목을 받았다. 그 후 1990년 7월 LG유통 FS사업부로 사업을 확장시켜 1991년 4월 제 8회 한국 잼버리때에 30만식, 1991년 11월에 세계잼버리 100만식의 식재공급능력을, 1993년 7월에는 대전 EXPO 운영요원 220만식을 제공하였으며, 1996년 3월에는 국내 최초로 군부대 급식점을 개점하였다. 일본 그린하우스와 기술 제휴를 하고 있으며, 1997년 상반기에 30개점을 open하여 현재 160개의 수탁사업장에서 1일 20만식의 급식을 체계적인 급식시스템으로 운영하는 저력을 보여주고 있다.

제일제당 FS사업부는 1992년 5월부터 약 2년간 충분한 급식시장 조사 및 사업성 검토를 거친 후 1994년 5월에 FS사업부를 발족하였다. 같은 해 8월에 12개 사업장에 1일 8천식의 식재를 공급하며 급식위탁운명을 실시하였고 11월에 일본 Shidax社와 기술도입계약을 체결하였으며 1995년 4월부터는 제일제당 신사옥 본사 식당을 운영하고 있다. 1996년 9월에 FS사업팀내 케이터링사업부를 발족하였고 1996년 12월에는 서울대 식당운영 컨설팅을 하였으며, 1997년 8월에 부천시청을 개점하여 100호점을 기록하

였다. 타 위탁급식전문업체와 비교할 때 단기간에 총 129개 수탁사업장에서 1일 10만식을 제공하는 급성장을 보여주고 있다.

1991년 6월에 설립된 씨.엠개발 주식회사는 1986년 아시안 게임 및 1988년 올림픽선수촌과 기자촌의 급식사업에 참여한 경험을 바탕으로 1992년부터 동양제과 제 3공장 등의 산업체급식의 위탁운명을 개시하였다. 1993년 5월에는 강북삼성병원(구 고려병원)에서 1년 6개월의 준비기간을 갖고 직원연수 및 현장조리실형을 실시한 후 cook chill foodservice system을 국내 최초로 도입하여 1일 2,550식의 직원식, 환자식에 적용시켜 병원급식의 과학화, 선진화를 시도하는 전환점을 마련하였다. 1994년 8월에는 고려대학교에서 대학급식을, 1995년 4월에는 담양식품공장을 준공하여 식품의 생산 및 공급 등의 유통체계를 확립하였다. 1995년 9월부터 태평양주식회사 연수원 등 연수원 급식위탁운명을, 1996년 3월에는 육가공센타를 설립하였고 1996년 4월에는 김해비행장에서 군대 위탁급식을 실시하였다. 현재 90개의 수탁사업장에서 1일 10만식을 기록하고 있다.

신세계푸드시스템은 1986년 6월부터 단체급식 식자재 전문팀을 발족하여 삼성그룹 전관계열사 직원식당 및 경인, 경북, 경남지역 식자재 공급을 하다가 1991년 12월에 단체급식을 주관하는 급식운영팀과 영업식당 등의 외식사업전문팀을 구성하였다. 1992년 10월에 급식관련 전산 및 정보시스템을 개발하여 운영하기 시작하였고 1994년 1월에 케이터링 사업부로 조직을 확대 개편하여 급식운영전담팀, 식자재팀 및 central kitchen(CK) 추진팀으로 업무분장을 하였다. 1996년 1월에 신세계푸드시스템으로 별도 법인화하였고, 현재 60개의 급식소에서 1일 총 7만식을 제공하고 있고, 레스토랑 [까르네스테이션] 5개소 등의 외식사업소도 운영하면서 1997년 8월에는 광주식품유통센타를 설립하는 발전상을 보여주고 있다

중앙개발은 1995년 1월에 일본 니코크리스트와의 업무 제휴를 하여 1996년 12월 급식봉사부문 국무총리 표창을 수상하였으며, 국내 단체급식부분 최초로 1997년 2월에 ISO 9002 인증을 획득하고, 7월에는 ISO 14001 인증을 획득하였다. 현재 삼성그룹계열사 39개의 수탁사업장에서 47,900식을 담당하고 있다.

1995년 7월에 설립된 Exofresh는 외국회사와 기술제휴를 통하여 현대백화점 무역점, 현대자동차 아산점, 아산재단 강릉병원, 현대정보기술연구소, 현대중앙병원 등의 현대계열사를 운영하고 있어 기대되는 급식전문업체로 현재 10개의 수탁사업장에서 1일 2만식을 기록하고 있다.

1986년 12월 수도권 두산그룹 회사 식당 식자재를 통합 구매하고 배송하기 시작한 두산그룹은 1993년 1월 OB서울, 이천, OB 기숙사 등의 수도권 그룹회사 식당 15개소 및 식자재 구매 부문을 통합하여 두산종합식품을 발족하여 급식사업부를 신설하였고, 1994년 1월에는 외식사업부로 조직을 변경하여 외식팀과 케터링팀으로 운영하였으며, 1996년 3월에 두산신용협동조합으로 사업이관을 하여 현재 케터링팀에서 총 15개의 식당에서 1일 8천식 급식과 16개사에 식자재납품을 하고 있다.

1993년 2월에 미국의 Aramark와 합작 투자 계약을 체결하고 6월에 설립된 아라코(ARAKOR) 주식회사는 1994년 5월 아주대 의료원의 직원식당 및 외래식 1일 2,600식을 시작하여 현재 총 42개 업장에 약 1일 6만천식을 공급하는 중요한 역할을 담당하고 있다.

1988년 9월에 서울케터링서비스 주식회사가 국내 최초로 위탁급식전문업체 법인설립을 하고, 1989년 2월에 서울대학교 관악사를 개점하여 국내 최초의 대학급식 위탁경영을 시도하였으며, 현재 여의도 순복음교회, 현대자동차 교양연수원, 천안직업훈련원, 한국마크로 일산지점 등 11개의 업장에서 1일 11,300식의 급식을 기록하며, 국내 최초의 급식위탁전문업체로서의 부단한 노력과 발전상을 보여주고 있다.

1989년 9월에 법인설립을 한 고은유통은 금호그룹 계열사 식당 1일 1,400식을 시작으로 한국중공업, 아시아나 항공사, 아시아나 항공연수원에 급식을 제공하고 1991년에는 농수축산물 납품업체인 대경 종합유통주식회사와 김치공장(1994.3)을 설립하여 중소기업규모의 급식위탁전문회사로서는 최초로 식자재 유통 및 공급 자생능력의 기반을 구축하는 새로운 면모를 보여주었다. 현재 17개 급식소에서 13명의 점장과 42명의 영양사, 200명의 조리인력이 1일 만8천식을 급식하고 있다.

1991년 7월에 설립된 대린케터링은 1986년 대린상사를 창립하여 케터링서비스 및 농수산물도소매업을 하다가 단체급식 위탁경영, 외식산업 경영컨설팅, 식재료가공판매업으로 그 영역을 넓히고 있으며, 1996년에 미국 회사와 연수협력 계약을 추진하고 있고 현재 삼성엔지니어링과 선경건설 등 26곳에서 25,900식을 담당하고 있다.

1991년 11월에 법인설립을 한 이조케터링서비스 주식회사는 1987년 10월부터 의료보험관리공단 직원식당을 인수하면서부터 창업하여 1991년 5월에는 대우전자 본사 직원식당을, 1994년 10월부터 서울 중앙병원 직원식당을 운영하게 되었고, 1993년부터는 1995년까지 연속 3년 전국장애인 체육대회 운영업체로도 선정되었으며, 1995년 7월

에는 이조푸드서비스 주식회사인 자회사를 설립하였으며 현재 총 수탁사업장 33개소에서 1일 총 18,120식을 책임지고 있다.

1993년 3월에 설립된 수양급식 주식회사는 1990년 3월에 사당동에 [오병이어 하우스]를 설립하여 대성 중, 고등학교 교직원 식당 및 매점을 위탁운영하였으며 대한투자신탁 본점 직원식당(1992.1)도 개시하였다. 해외개발부를 몽골리아에 신설(1993.3)하고 해외에 처음으로 진출하는 국내 급식기업체가 되었으며 한국자유총연맹 직원식당(1993.11), 대한투자신탁 연수원 식당(1993.12)을 위탁운영하기 시작하였고 1995년 6월에 몽골리아 수양급식 해외지사를 설립하고 10월에는 몽골리아 국립기술대학 구내식당을 운영개시하여 현재, 국내 4개, 해외 1개 급식소를 수탁하여 국내 1일 1600식, 국외 1일 500식을 제공하는 급식전문업체로 성장하였다.

1994년 8월에 법인설립된 제이제이상사는 1997년 3월에 제이엔에프상사로 상호변경을 하였다. 1978년 5월 사우디아라비아에 있는 대림건설 등에 케터링사업을 시작하였으며, 1986년 7월에 N.Y. 맨하탄에 Jack's Place 레스토랑을 운영하기 시작하여 1993년 7월에 국내에서 제이제이상사로 급식사업을 개시하기 위해 직원선발, 교육, 연수 등의 준비를 시작하였다. 1996년 10월에는 미8군내 Dragon Hill Lodge hotel을 운영하기 시작하였고, 현재 7개 급식업소에서 3명의 점장, 13명의 영양사, 150명의 조리인력이 1일 26,000식을 제공하는 급식경영업체로 발전하고 있다.

#### 국내 위탁급식 전문업체의 연혁

우리나라 급식위탁경영의 역사를 조명해 보면(표 1), 1988년 9월 1일에 창업한 서울케터링서비스 주식회사가 무역센터 현대백화점 직원(1일 2,500식)급식을 책임지고 위탁운영하게 된 것을 필두로 하여 1989년 8월 2일부터 인제대학교 부속 상계 백병원의 1일 2,200식의 병원급식을 수탁하게 되어 우리나라에서는 최초로 사업체급식 및 병원급식의 위탁경영을 시작한 위탁급식전문업체가 되었다. 전반적으로 대기업 위탁급식경영업체는 경영합리화와 벤치마킹(bench-marking)의 일환으로 외국합작회사와의 기술제휴를 모색하였고, 1990년대초에는 위탁경영급식업체가 임금상승, 조리인력난, 노동생산성의 기폭으로 어려움을 겪게 되자 전통적인 급식시스템(cook-serve foodservice system)에서 새로운 형태의 급식형태를 모색하게 되면서 영국이나 프랑스, 스웨덴 등의 유럽에서 널리 사용되는 급식시스템인 쿡칠급식시스템(cook-chill foodservice system)이 1993년 12월 씨·엠개발(CMD)에 의해 최초로 고

려병원에서 시도되었으며, 앞으로의 확대실시여부에 귀추가 주목된다. 급식전문업체들의 새로운 변화로는 대학교 학생식당에 급식전문위탁경영업체의 진출에 의한 대학교

급식의 새로운 문화가 형성되고 있다는 사실이다. 1989년 2월 서울캐터링이 서울대 관악사를 위탁하기 시작한 것을 계기로, 현재 LG유통, 씨·엠개발(CMD), ARAKOR, 제일제당 등의 대기업 위탁급식전문업체를 비롯하여 중소기업 전문업체인 고은유통 등도 대학식당에 진출하였다. 1995년에는 위탁경영 급식업체 중 수양급식이 몽골리아 해외지사 설립과 몽골리아 국립기술대학 구내식당을 운영함으로써 국내 급식 전문 위탁경영업체가 최초로 해외에 진출하게 되었다. 1996년부터 군대급식, 1997년에는 중고등학교 급식에서도 위탁급식이 실시되어져 단체급식에 있어서의 위탁급식 영역이 점차 확대되고 있는 것으로 나타났다.

표 1. 조사대상 국내 위탁급식전문업체의 역사

시 기	주 요 사 건
1988. 9.	* 최초의 사업체 급식 위탁경영 개시 ((주)서울캐터링서비스가 설립되어 무역센터 현 대백화점 직원 식당 운영)
1989. 2.	* 최초의 대학 급식소 위탁경영 개시 ((주)서울캐터링서비스 서울대학교 관악사 운영 개시)
1989. 8.	* 최초의 병원급식 위탁경영 개시 ((주)서울 캐터링서비스 인제대학교 상계 백병원 운영개시)
1989. 9.	* (주)LG유통 급식사업 개시 (LG 쌍둥이빌딩 - 카페테리아식 배식 운영)
1989. 9.	* (주)고은유통 설립
1991. 1.	* (주)고은유통이 자매회사 (주)대경종합유통 설립
1991. 6.	* (주)씨·엠개발(CMD) 설립
1991. 11.	* (주)이조캐터링서비스 설립
1991. 12.	* 신세계 급식 운영팀 발족
1993. 1.	* (주)두산종합식품 급식사업부 신설
1992. 4.	* (주)고매유통 법인 설립
1992. 10.	* (주)LG유통 일본 Green House Co. LTD 와 기술 제휴 체결
1993. 2.	* (주)아라코 (ARAKOR) 미국 ARAMARK社와 기술제휴 체결
1993. 3.	* (주)수양급식 설립
1993. 6.	* (주)아라코(ARAKOR) 설립
1993. 7.	* (주)LG유통 대전 EXPO 운영요원 급식운영
1993. 12.	* 최초로 병원급식에 쿡칠시스템(Cook-Chill system) 도입 ((주) 씨·엠개발(CMD)이 고려병원에서 운영)
1994. 1.	* 두산종합식품 외식사업부로 조직변경 (외식팀, 캐터링팀)
1994. 5.	* 제일제당 F.S 사업부 발족
1994. 8.	* (주)제이제이상사 법인 설립
1994. 11.	* (주)제일제당 일본 SHIDAX社와 기술 도입 계약 체결
1995. 6.	* (주)수양급식 몽골리아 해외지사 설립
1995. 7.	* 신세계 푸드시스템으로 별도 법인화
1995. 4.	* (주)CMD 담양식품 가공 공장 준공
1995. 9.	* (주)엑소후레쉬 (EXOFRESH) 설립
1995. 12.	* (주)중앙개발 일본 닛포푸드트러스트사와 업무제휴
1996. 3.	* 최초의 군대급식 위탁경영 개시 (LG 군부대 급식점 서울공항점 운영개시) * 두산종합식품 캐터링팀이 두산신용협동조합으로 사업이관 * LG 상품연구소 개소
1996. 9.	* 제일제당 FS사업팀내 캐터링사업부 발족
1996. 10.	* (주) 수양급식 몽골리아 국립기술대학 구내식당 운영 개시
1997. 2.	* (주) 중앙개발 단체급식부분 국내최초 ISO 9002 인증획득
1997. 3.	* (주)제이제이상사가 (주)제이엔에프로 법인명 변경
1997. 7.	* 중앙개발 단체급식부분 국내최초 ISO 14001 인증획득
1997. 8.	* (주) 신세계푸드시스템 광주식품유통센터 완공

### 국내 위탁급식전문업체의 사업현황

국내 위탁급식전문업체는 추정치로 1997년에 전체 약 2조5천억원 정도의 시장을 차지하고 있다. 대기업은, 주로 식자재유통의 강점을 가진 기업에서 시작되어 막강한 자금력, 조직력, 브랜드인지도의 장점과 해외브랜드의 도입, 기술제휴 등으로 선진기술을 도입하거나, 자체 기술개발을 전개하고 있다. 또한, 위탁경영급식시장의 확대를 전망하며 전처리센터, 물류센터, 중앙공급식 조리시설(Central Kitchen) 등의 대규모투자를 감행하고 있다. 중소기업의 경우도, 차별화된 know-how와 경쟁력으로 중소기업만이 가진 장점을 최대한 살려, 시장점유와 사업확장을 위하여 치열한 경쟁을 계속하고 있다. 1997년 8월현재, 국내 위탁경영 급식업체의 사업장현황을 위탁급식전문업체별로 사업체, 병원, 군대, 대학교, 초/중고등학교 급식소별로 구분하여 살펴보았다.

조사된 위탁경영급식업체의 수탁업장현황을 보면, 사업체 급식소가 가장 많았는데 기업체, 정부기관, 금융기관, 방송국 및 기타 언론기관 직원식당의 순이었다(표 2).

병원급식소는 1989년 서울캐터링서비스가 상계 백병원의 위탁경영을 시작한 이래 환치식의 특수성으로 인해 조심스럽게 위탁경영에 의한 병원급식이 증식되고 있다(표 3).

대학교급식소는 아직은 위탁경영의 비율이 낮지만 대학자체의 직영이나 개인임대업자의 운영에서 급식 전문위탁업체에 의한 운영형태로의 전환이 빠른 속도로 과급되고 있다. 학생들의 음식의 질과 서비스향상에 대한 요구도가 증대됨에 따라 학교측에서도 식자재구매나 인력관리측면에서 새로운 급식경영방식을 모색하게 되어 대학식당에 전문급식업체가 진출하게 되는 계기가 되었다. 따라서 위탁급식경영업체에서도 초기에 투자비가 과다지출되고 낮은 식단가로 예상보다 적자폭이 커져 고전하고 있지만, 기업의 이미지 제고와 시장확대를 위하여 대학교 식당에 관

심을 주목하고 있는 현실이어서 대학교급식이 전문 급식 업체에 의해 위탁경영되는 비율은 더욱 증가될 전망이다 (표 4).

표 2. 조사대상 위탁급식전문업체에 의해 운영되고 있는 사업체급식소

업 체 명	수 탁 업 장	1일급식인원
LG유통	트윈점	7,750
	전자평택	7,500
	정부2청사	3,800
	등 143업장	168,420
아라코 (ARAKOR)	대우센터 등 40업장	54,600
제일제당	대한항공	4,000
	신호그룹	3,500
	서울시청 등 87업장	1,800
신세계 푸드시스템	신세계본점	2,600
	KBS 신관	2,000
	중소기업 연수원	1,450
	등 50업장	45,700
씨.엠 개발 (CMD)	한솔제지(전주공장)	2,200
	보루네오	3,000
	삼성중공업	5,300
	외 82업장	76,150
중앙개발	삼성제1공계회관	4,500
	제일모직(구미)	3,500
	삼성종합기술원	2,600
	등 33업장	47,450
두산신용협동조합	두산기계	1,000
	두산동아(서울공장)	800
	두산빌딩	900
	등 15업장	8,000
엑소후레시 (EXOFRESH)	현대자동차아산점	4,500
	현대백화점 천호점	2,700
	현대백화점 무역점	2,500
	등 8업장	16,250
이조캐터링 서비스	의료보험공단	1,000
	효성	800
	대우전자 등 30업장	12,970
고은유통	한국중공업	1,500
	아시아나항공	1,500
	애경백화점 등 13업장	11,300
서울캐터링 서비스	현대자동차남양연구소	2,500
	공무원연금관리공단	700
	여의도순복음제2성전 등 10업장	8,800
수양급식	대한투자신탁	200
	대한투자신탁연수원	1,000
	한국자유총연맹	200
제이앤에프	현대전자복지관	16,000
	대전세이백화점	2,500
	한샘안산지점	1,500
	등 7업장	26,000

표 3. 조사대상 위탁급식전문업체에 의해 운영되고 있는 병원급식소

업 체 명	수 탁 업 장	1일급식인원	
LG유통	분당차병원	2,150	
	성모병원 의정부점	2,000	
	보람병원	300	
	아라코 (ARAKOR)	아주대의료원	3,000
제일제당	인하대병원	4,000	
	부민병원	500	
	씨.엠 개발 (CMD)	강북삼성병원	환자 1,400 직원 900
		이대목동병원	환자 1,400 직원 1,700
천안단대병원		환자 1,800	
노원을지병원		환자 1,500 직원 800	
엑소후레시 (EXOFRESH)	마산삼성병원	환자 1,500 직원 1,100	
	중앙병원		
	강릉병원	환자 1,200 직원 600	
	이조캐터링 서비스	중앙병원	4,700
인천산재병원		300	
안산중앙병원		150	
고은유통		한양대 구리병원	1,800
	구미중앙병원	1,500	
	서울강남병원	1,600	
서울캐터링 서비스	상계백병원	2,500	

표 4. 조사대상 위탁급식전문업체에 의해 운영되고 있는 대학급식소

업 체 명	수 탁 업 장	1일급식인원
LG유통	연세대	11,000
	대림전문대	3,500
	서울대학 공대 등 8업장	2,800 27,350
아라코 (ARAKOR)	천인공업전문대	1,200
	외국어대학 용인캠퍼스	3,800
제일제당	서강대	4,000
	연대기숙사	1,000
	항공대 등 35업장	2,200
신세계 푸드시스템	이화여대	6,500
	순천향대	5,000
	광운대	2,500
	중앙대	500
씨·엠 개발 (CMD)	안양전문대	4,000
	홍익대	7,100
	고려대	3,650
고은유통	상명대	1,000
	한양대기숙사	1,800

군대급식에 있어서도 위탁급식이 시도되고 있으며(표 5), 초/중고등학교 급식에 있어서도 위탁의 비율이 높아지고 있다(표 6).

**국내위탁급식전문업체의 운영관리 현황**

국내 위탁급식 경영업체의 자본금은 대기업의 경우 최소 2억에서 최대 306억(LG유통)이며, 평균 126억의 자금력을 보유하고 있다. 중소기업체는 최소 5천만원에서 최대 10억으로 평균 2억 6천만원의 자본금 규모이다. 매출액은 대기업의 경우 평균 638억의 연간매출을 올리고 있어 96년 426억에 비해 33.2%의 신장을 기록했다. 반면에 적은 자본금으로 출항한 중소기업이 매출액 84억 수준으로 96년에 비해 약14% 매출신장을 보여 주었으나 최고매출액의 수준은 낮아졌다. 이들 중소기업 위탁급식경영업체들의 공통점은 위탁급식경영업 이외에 부수적인 사업으로 도시락 생산, 인테리어 사업, 김치공장, 전문출장연회사업 등을 병행하여 부족한 자본력을 보완하면서 급식운영의 수익성을 유지하고 있음을 알 수 있다(표 7).

국내 위탁급식 경영업체의 총 수탁업장수와 일일급식수는 대기업이 평균 68개의 업장수에 75,862식의 평균 일일급식수를 보유하고 있는데, 96년에 비해 수탁업장수에서는 44.1%, 평균 일일급식수에서는 164.0%의 신장을 기록했다. 중소기업은 평균 19개의 업장수에 평균 19,864식을 제공하고 있고, 96년에 비해 수탁업장에서는 31.6%의 신장을, 급식수에서는 16.9%의 신장을 보여 주었다(표 8).

**표 5. 조사대상 위탁급식전문업체에 의해 운영되고 있는 군대급식소**

업 체 명	수탁업장	1일급식인원
대기업	LG유통 서울공항점 등 4업장	430 3,030
	신세계 푸드 시스템 101경비단 등 3업장	1,200 2,500
	씨·엠 개발 (CMD) 김해비행장 사천공군	

**표 6. 조사대상 위탁급식전문업체에 의해 운영되고 있는 초/중고등학교급식소**

업 체 명	수탁업장	1일급식인원	
대기업	LG유통 중대부속고등학교	1,200	
	중앙개발	중동중학교	200
		중동고등학교	250
	제일제당	이화초등학교	850
		배문고등학교	650
인성고등학교		1,500	
신세계 푸드 시스템	청담고등학교	800	
	명신여자고등학교	2,500	

**표 7. 국내 위탁급식경영업체의 자본금 및 매출액 규모**

구 분	자 본 금(원)		매 출 액(원)	
	평 균	범 위	평 균	범 위
대 기 업	126억	2억-306억	638억	70억-1800억
중소기업	2억 6천만	5천만-10억	84억	45억-110억

범위 : 최소-최대

인력현황을 조사한 결과, 다수의 영양사들이 위탁경영 급식업체에 진출하여, 대기업체의 경우 평균 109명의 영양사가 고용되어 있었는데, 96년에 비해 약56%의 증가를 보였다. 점장 산하에 영양사를 두고 있거나 영양사출신의 점장도 다수이다. 중소기업의 경우, 평균 33명의 영양사가 종사하고 있어 96년에 비해 약 27%의 증가를 기록했다(표 9).

**미래의 급식산업의 전망**

급식전문업체의 급식경영자들이 급식업무처리 능력과 경영능력을 겸비한 급식전문경영인으로 성장하기 위해서는 급식산업의 성장에 영향을 주는 외적 환경요소(정치, 경제, 문화, 사회적 변화)와 내적 환경요소(기업의 문화, 조직구조, 정책, 상호 인간관계) 등을 인지하고 2000년대에 급식산업이 어떠한 여건에 놓일 것인가를 조망하여 이에 대한 대응책을 길러야 한다고 본다.

**NRA의 급식산업 전망 보고서**

미국의 National Restaurant Association(NRA)에서 델파이 방법에 의해 향후 2000년대 급식산업의 미래를 논의한 바 있다. 이들은 단체급식소와 같은 비상업성 급식 뿐만 아니라 외식업 등의 상업성 급식에 이르는 전반적인 전망을 논의하였다. 단체급식 역시 외식산업 등의 상업성 급식

**표 8. 국내 위탁경영 급식업체의 총 수탁업장수와 1일 급식인원수**

구 분	총수탁업장수(개)		1일 급식인원수(명)	
	평 균	범 위	평 균	범 위
대 기 업	68	15-160	75,862	8,000-200,000
중소기업	19	7-33	19,864	1,600-26,000

범위 : 최소-최대

**표 9. 국내 위탁경영 급식업체의 인력현황**

구 분	점장수(명)		영양사수(명)		조리원수(명)	
	평 균	범 위	평 균	범 위	평 균	범 위
대 기 업	70	15-180	109	15-250	767	120-1,340
중소기업	15	3-33	33	13-52	178	149-192



의 변화에 영향을 받게 될 뿐만 아니라 처해있는 내적외적 환경변수 요인에 동일한 점이 많으므로 급식산업 전반에 대한 분석이 없이 단체급식의 미래만을 논하는 것은 무의미하다고 할 수 있을 것이다.

급식산업과 관련된 전문가들의 객관적인 판단과 논의의 결과로 분석된 주요 논제들은 다음과 같으며, 이와 같이 예견되는 변화의 양상은 국내의 급식산업 변화를 예측하는 데도 도움이 될 것이다.

① 급식산업의 구조가 개편되어질 것이다.

급식산업의 급속한 양적 팽창과 질적인 향상으로 인한 경쟁은 ‘고객의 편이성 추구’라는 요구에 대응하는 측면에서 더욱 치열해질 것으로 전망된다. 이로 인하여 외식산업 같은 상업성 급식소의 경우 체인점 형태의 외식업소가 점점 증가될 것이고 이러한 외식업체의 규모는 점점 대규모화, 기업화되는 양상을 띠게 될 것이다.

또한 자동화된 기기와 기술향상 등으로 생산성이 향상되어질 것이며 상업성 급식소에서 일하는 종업원의 수가 점차 감소될 것으로 전망된다.

② 노동시장의 구조가 변화되어질 것이다.

노동인구의 구조는 인구통계학적 변화와 사회적 영향으로 인해 변화가 예상된다. 서비스산업에 종사하는 노동인구는 증가할 것이고, 여성들의 사회진출 증가에 힘입어 여성노동인구의 비율도 높아질 것이며, 시간제 근무를 원하는 가정주부와 고령자들의 증가로 노동인구의 평균 연령은 높아질 것으로 보인다. 반면에, 젊은 층의 노동인력은 점점 감소하고 있어서 노동인구조성의 변화에 올바르게 대처하기 위한 여러가지 방안이 강구되어야 할 것이다.

종업원들을 훈련시키고자 하는 요구가 증가하여 이들을 대상으로하는 훈련프로그램이 증가될 전망이며, 이러한 훈련은 급식업소 자체에서의 훈련 뿐만 아니라 전문적인 훈련기관에서의 훈련의 두가지 측면에서 행해질 것으로 보인다. 따라서, 이러한 급식업소를 위한 프로그램의 개발이 새로운 학문분야로 부각되고 공식적인 교육을 받은 주방장이나 조리사들이 증가될 것이며, 이러한 경력 있는 종업원들의 필요성이 더욱 강조될 것으로 보인다.

③ 정부의 정책이나 규제사항이 변화되어질 것이다.

급식소를 대상으로 하는 위생 규제가 더욱 강화될 것이며, 식당에서의 금연, 쓰레기처리나 환경문제가 주요 사안이 될 것이고 세금이나 전반적인 정부의 규제도 더욱 강화될 것으로 전망되어진다.

④ 새로운 기기설비와 기술이 도입되어질 것이다.

급식소 기기는 시간이나 온도조절이 자동화됨으로써 에너지 비용이 감소될 것이며, 급식기거나 설비들은 전반

적으로 세척이나 보수유지가 더욱 간편화되는 방향으로 각 급식소의 특징에 맞게 디자인될 것이다.

또한 급식산업에서의 컴퓨터의 도입은 효율적인 경영에 필요한 자료수집, 파일작성, 자료분석 및 보고서 작성 뿐만 아니라 수요예측, 재고관리, 레시피의 표준화와 식재료 통제에 의해 생산관리나 판매시점관리(Point of service: POS), 재무관리, 영양분석 등을 더욱 활성화시키게 될 것으로 전망된다.

⑤ 메뉴개발에 있어서 영양의 개념이 더욱 중요시될 것이다.

급식소의 식품과 메뉴개발에 있어서 영양적 개념이 더욱 중요해져서, 육류보다는 어류나 가금류, 무공해의 신선한 자연식품, 저지방·저콜레스테롤·저칼로리·저염식품을 더욱 선호하게 될 것이다. 따라서, 칼로리가 적은 메뉴개발에 더욱 관심을 갖게되어 사용하는 식재료에 있어서도 유전공학에 의한 저지방육류나 저콜레스테롤 달걀과 같은 제품을 사용한다거나 저칼로리를 내도록 개발된 대체식품류(지방대체식품, 당대체식품, 밀가루대체식품 등)들이 사용되어질 것이다. 또한, 조리방법에 있어서도 풍미와 천연향이 강화되는 조리법이 개발되고 음식의 차림 등에 더욱 관심을 갖게될 것으로 보인다.

국내 급식산업의 환경 변화 전망

앞서 살펴본 미국의 급식산업의 동향과 미래 전망은 현재 국내 급식산업에서 예측되고 있는 바와 크게 다르지 않다. 국내 급식산업의 환경에도 많은 변화가 예상된다(표 10).

급식 환경변화에 따른 전략적 급식 경영 방안

급식운영 책임자나 관리자, 영양사나 급식종사자들은

표 10. 급식산업의 환경변화 전망

급식소 내부 환경의 변화
- 고객의 요구의 다양화, 고급화, 영양에 대한 관심 증대
- 급식소 품질관리의 강화
- 급식 원가 절감 요구 증대
- 기기 및 설비 자동화
- 업무 전산화의 도입
- 급식 위탁 비율의 증가
급식소 외부 환경의 변화
- 노동력 조달 어려움으로 인한 인건비의 증대
- 정부의 법적 규제 강화(위생감시 및 점검, 쓰레기 퇴비화 의무, 음식물로 인한 환경 공해 규제)
- 외식산업 발전과 단체급식과의 경쟁 심화
- 식품 가공산업의 발달에 따른 급식시스템의 변화

기업 경영진들이 급식 운영에 대해 요구하는 바와 급식대상자들(위탁의뢰기관: 고객)이 요구하는 바의 두가지 측면을 모두 충족시킬 수 있도록 노력해야 한다.

**종합적 품질경영(Total quality management : TQM) 전략**

경영의 새로운 개념으로서 등장한 품질경영은 본래 1940년대초 제조업을 중심으로 도입된 이래 점차 모든 산업에 확대되어 왔다. 품질경영을 위한 방법이나 개념 역시 초기에는 제품생산에서의 오류 검사를 위한 품질통제(quality control)나 품질보장(quality assurance)의 개념에 국한되었으나 점차 발전하여 조직 전반에 걸친 전사적이고 지속적인 과정으로서의 종합적 품질경영(TQM)의 개념으로 범위가 확산되었다.

TQM(total quality management)은 모든 산업에서 주목 받고 있는 품질경영 방법으로, 위탁급식산업에서도 그 적용이 시도되고 있다. TQM의 기본 원리는 서비스와 서비스 관련 정책에 대한 의사결정에 모든 조직 구성원이 전사적으로 참여하도록 한다는 것이다. Marriott은 TQM을 경영 철학과 마케팅 프로그램에 도입하였다. Marriott은 TQM을 지속적인 개선을 강조하여 고객을 만족시키며, 더 나아가서는 감동시켜 경쟁적 우위를 차지함과 동시에 수익을 증가시킬 수 있는 방편이라고 정의한다. TQM은 기업의 기본운영방침 뿐 아니라 전략과 운영계획을 세우는데 있어서도 많은 도전을 줄 수 있는 방편이 된다.

이러한 TQM의 개념은 국내에서도 의료업계의 적정의료의 질 보장을 위한 병원표준화사업 등에 활용되고 있을 만큼 그 실효를 인정받고 있다. 외국에서도 병원영양부서에서의 품질경영은 오래전부터 도입되어 왔으며, 이를 통하여 영양관리가 환자치료에 기여함을 증빙할 근거자료를 마련하고, 양질의 영양관리를 위한 영양업무 표준이나 기준을 개발하고 감사활동을 위한 QA 프로그램을 운영하는 데 활용하여 왔다.

최근 국내 급식산업에서도 이러한 TQM의 개념을 적용할 필요성이 논의되고 있다. 급식업무에서 급식공정의 지속적인 개선, 종업원들의 능동적인 참여와 팀웍, 품질개선 도구의 사용 등의 접근방법을 통하여 고객만족을 위한 제품과 서비스, 품질의 지속적인 개선을 도모해야 하며, 이로써 급식소가 처한 환경변화에 보다 능동적으로 대처해 나갈 수 있다. 또한 아직까지 국내에서 이러한 TQM model을 적용한 급식경영 전략은 구체화된 바 없으나, Tenner의 model을 활용하여 대학급식 평가에 적용한 급식소의 TQM model은 다음 그림 2와 같다.

이 그림에서 보다시피 급식소에서의 TQM model은 고

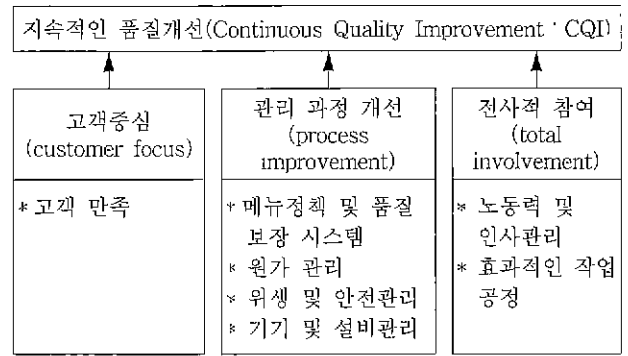


그림 2. 급식소를 위한 TQM model.

객만족을 위한 각 관리과정과 작업공정을 종합적으로 개선하는 것을 목표로 하고 있다. TQM의 목적은 일회적인 평가나 개선에서 그치지 않고 지속적인 품질개선을 위한 문제 인식과 진단, 해결책 강구와 실행, 평가와 실효 확인 및 이러한 단계들의 반복 시행과정으로 이루어져 있으므로, 이를 통해 지속적인 문제점 파악과 개선이 가능하고 환경변화에 늘 민감하게 대처할 수 있는 원동력을 제공하게 된다.

이와 같은 TQM model은 고객만족이 중심이 되는 지속적인 경영과정을 도출해 내는데 도움을 주게 되므로 급식 운영 효율화를 위한 전략 수립에 대단히 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

**기업 이미지 강화 전략**

급식 경영에 있어서 TQM model과 같은 경영개념을 도입한다는 것은 결코 쉽지 않은 일이다. 특히 사업체와 같이 급식운영의 상당부분이 기업의 복지정책의 기초나 예산지원과 관련되어 있는 경우에 있어서는 단지 급식 부서 책임자나 종사자만의 노력만으로 지속적인 급식 개선과 향상이 이루어지기를 바랄 수는 없기 때문이다.

따라서, 기업의 경영주들이 근로자들의 복리와 건강을 위한 양질의 급식이 결국에는 기업 전반의 생산성 향상과 기업 경쟁력 강화의 밑거름이 된다는 사실을 깊이 인식하도록 급식의 개선과 효율화를 위한 과감한 예산투자를 아끼지 않도록 유도해야 한다. 또한 이러한 급식 개선과정에서 기업의 고위관리자들을 포함한 급식대상자들의 대표들과 급식전문업체측의 경영자들이 함께 참여하는 급식개선 위원회를 구성하여 투자 우선 순위에 대한 의사결정에 참여하고 개선을 위한 방안을 함께 모색하는 것도 개선의 효과를 보다 극대화시킬 수 있는 방법이다.

이와 같이 기업에서 복지정책을 위해 급식에 관련된 비용을 지불하는 이유는 기업내의 내부고객 서비스를 위한 내부 마케팅(Internal marketing)의 일환으로 볼 수 있다.

즉 변화하고 있는 회사 구성원들(내부 고객)의 욕구에 부응하여 평생직장을 구현하도록 하는 동기를 부여할 뿐만 아니라 기업의 경쟁력 확보의 기반 마련과 개인의 삶의 질을 높이고자 하는 것이다.

이러한 과정은 결국 기업의 내부인 뿐만 아니라 외부인들이나 다른 기업인들에게도 좋은 이미지를 심어줌으로써 기업의 대내외적 이미지를 제고시키는 간접효과도 가져오게 될 것이다.

급식전문업체의 마케팅전략

1. Branding

최근에 급식전문업체가 많이 사용하고 있는 마케팅 전략으로, 잘 알려진 상표를 급식소의 마케팅 계획의 일부로 사용하는 branding을 들 수 있다. 이러한 전략은 단체급식에 싫증이 나 외부음식점을 이용하려는 고객까지 유치하고자 하는 노력으로 여겨진다. 예를 들어 카페테리아 배식 라인에 요플레를 진열한다든지, 식탁위에 하인즈 마요네즈를 일률적으로 구비한다든지 하는 것을 들 수 있다. 현재 미국에서는 단체급식소에서 잘 알려진 fast food 체인(Pizza Hut, TCBY, KFC 등)의 이용도 늘어나고 있는데, Fessel international survey의 보고에 의하면 14,000개의 단체급식소 중 현재 약 4%가 branding을 이용하고 있으며, brand item의 이용은 매년 20~30%씩 증가하고 있다고 한다.

2. 고품질 급식 서비스 제공 전략

1994년 4월 보건복지부 단체급식 실태조사 보고서에 따르면, 국내 산업체 종사원들이 단체급식에 대해 가장 우선적으로 요구하는 사항으로 식사의 품질 및 메뉴의 다양화

(58%)였으며, 이밖에 위생 및 환경(20%), 서비스(12%), 기타(19%)의 순으로 나타났다. 생활수준이 향상되고 근로자들의 의식이 높아지면서 단체급식에서도 가정이나 고급식당에서의 식사 못지않은 수준의 음식을 요구하는 경향이 커지고 있음을 입증해 주는 것이다.

회사나 공장의 구내 식당을 그저 '값싸고 가기 편해서' 이용하는 곳이 아니라 '맛있고 질 좋은 식사를 위해서' 이용하는 곳으로 전환해야 한다는 당위성은 제삼 강조할 필요조차 없을 것이다.

고품질의 급식서비스란 음식과 서비스의 두가지 측면에서 고객들이 기대하는 수준을 만족시킬수 있도록 함을 의미한다. 고객의 만족도는 급식서비스에 대해 고객들이 기대하는 정도에 비하여 이용하고 난 후 실제로 고객들이 느끼는 정도의 차이로서 나타나게 된다. 따라서, 고객들의 실제 경험이 기대한 바에 미치지 못한 경우 고객들은 불만을 갖게되고, 기대한 것에 비해 더 좋게 느끼게 될 경우 고객들은 급식서비스에 대해 만족을 갖게 될 것이다(그림 3).

따라서, 고객들의 만족을 극대화 시키기 위해서는 급식서비스를 구성하는 여러가지 품질 특성들을 파악하여 이를 통제하는 방법을 확립하여야 한다.

급식서비스는 유형에 따라 가시적인 형태로 제공되는 음식과 무형적인 형태로 제공되는 서비스의 두가지로 나눌 수 있으며, 이들은 다시 세부적인 몇가지 차원들로 구성된다. 이중 음식에 있어서는 다음과 같은 세가지 차원의 품질의 향상과 개선에 주력하여야 한다. 첫째, 맛과 기호를 충족시킬 수 있는 관능적 품질, 둘째, 음식의 위생과 안전을 만족시키는 미생물적 품질, 셋째, 건강과 영양적 요구를 충족시킬 수 있는 영양적 품질의 세가지를 동시에 만족시

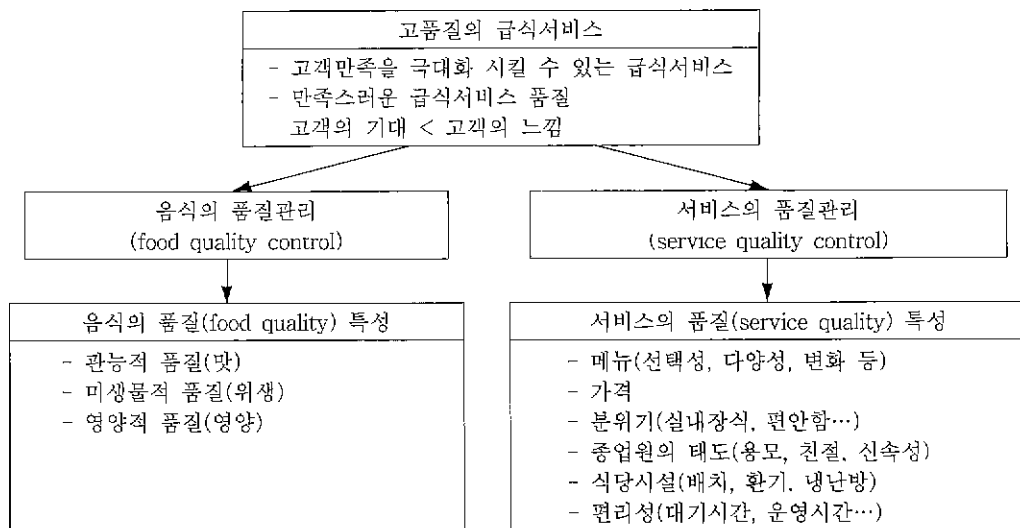


그림 3. 고객만족을 위한 급식서비스 품질관리.

킬 수 있어야 할 것이다. 따라서, 급식관리자들은 고객이 원하는 맛, 위생, 영양의 세가지 측면의 품질 특성들을 만족시킬 수 있는 음식을 제공하기 위한 표준을 세우고 이에 따라 음식의 품질을 통제할 수 있는 방안을 마련해야 한다.

또한, 서비스 특성을 구성하는 요소들로서는 메뉴, 가격, 종업원의 태도, 서비스, 분위기 및 식당시설 등의 식사 환경, 편리성 등을 들 수 있다. 메뉴에 있어서는 메뉴 선택의 다양성, 또는 새로운 메뉴, 계절 음식, 주기적인 식단 변화 등을 기대하며, 가격에 있어서는 저렴 또는 적절한 가격대의 식사를 원한다. 또한, 편안하고 안락한 실내장식이나 조명, 음악 등의 분위기와 친절 신속하고 깨끗한 용도의 종업원들의 태도를 기대하게 되고, 식당시설면에서는 이용하기 좋은 식탁 및 의자배치, 카운터나 배식구 반납구의 위치, 환기, 냉난방 설비를 그리고 전반적인 편리성면에서 볼 때는 대기시간이나 식당의 위치, 운영시간, 식사 후 휴식공간이나 매점과 같은 부대시설 등의 내용을 기대한다. 이와 같은 전반적인 서비스 특성 요소들을 고려하여 고객의 기대에 만족스러운 서비스를 제공할 수 있도록 노력할 필요가 있다.

### 3. 영양 서비스 제공 전략

생활 변화나 소비자 의식의 변화에 따라 단체급식소에서도 다양하고 수준높은 음식과 서비스를 제공받기를 원한다. 사업체 급식 운영전략면에서 볼 때 보다 많은 이들이 급식소를 이용할 수 있도록 유인하기 위한 마케팅 전략으로서 건강증진을 위한 영양프로그램의 도입이 바람직할 것으로 보인다.

또한, 이러한 영양프로그램은 산업보건 증진 차원에서 의미로 갖는다. 산업보건은 근로자들의 육체적, 정신적, 사회적 건강을 고도로 유지, 증진시키며 작업으로 인한 질병을 예방하고 근로자들을 생리적으로나 심리적으로 적합한 환경에서 일하도록 함으로서, 근로자들의 건강 보호 증진과 노동 생산성 향상에 그 목적을 두고 있다. 산업장 근로자들에 대한 보건관리는 이들의 건강이 국가나 기업의 노동생산성과 직결되어지고 근로자들의 건강상태가 그들을 중심으로 한 가족과 사회에 미치는 심리적 또는 경제적 영향이 매우 크다는 점에서 중요시 된다.

일본의 경우는 사업장에서의 근로자 건강유지 증진을 위한 지침을 마련하여 시행하고 있다. 이러한 근로자 건강유지 증진의 목적은 단순히 건강장해를 방지하는 측면 뿐만 아니라 더 나아가서 노동생활의 전기간을 통해 계속적으로 그리고 계획적으로 심신 양면에 걸친 적극적 건강유지 증진을 목표로 하고 있다. 이러한 건강유지 증진을 위한 구체적인 조치로서 건강측정, 측정결과에 의한 운동지도,

정신위생 지도, 영양지도, 보건 지도 등이 있으며, 이를 위해 산업의나 운동지도자, 심리상담원, 산업 영양지도사, 산업 보건지도사 등의 인력을 고용하여 활용하고 있다.

우리나라의 경우도 사업장에서의 보건관리를 위하여 보건관리자(의사, 간호사, 산업위생기사, 환경관리기사)를 고용하도록 하고 있다. 이와 같은 보건관리자를 의무적으로 고용하도록 하는 이유는 근로자의 질병예방과 건강을 유지시킴으로서 산업재해와 직업병의 발생을 감소시키기 위함이다. 일본의 경우, 근로자 건강유지 증진 프로그램에서 이러한 보건관리자들과 영양지도자, 운동지도자들을 고루 활용하고 있으며, 이들의 상호 협력으로 프로그램의 효과를 높이고 있다.

근로자 건강증진을 위한 영양서비스는 크게 건강식 메뉴 제공과 영양교육 및 홍보, 사내 영양상담 및 치료식사 제공으로 구체화될 수 있을 것이며, 이러한 프로그램을 통해 영양사의 전문성을 보다 널리 활용할 수 있게 된다고 하겠다. 사업체 근로자들은 대부분 건강한 성인이며 이들이 희망하는 식단의 내용을 보면 자연식품 이용 증가, 인공색소나 조미료의 제한, 소금 제한 등으로 나타났기 때문에 식단작성 원칙에 따라 보다 건강 지향적인 메뉴개발에 주력해야 하며, 이러한 건강식 메뉴는 적절한 영양교육을 통해 그 효과를 이용 고객들에게 홍보함으로써 메뉴 도입 효과를 극대화시킬 필요가 있다. 근로자를 대상으로 행해지는 사내 영양교육은 영양사의 전문적인 가치를 가장 잘 발휘할 수 있는 부분이라고 할 수 있다. 게시판이나 사보, 사내 방송이나 각종 매체를 활용한 영양교육은 가장 보편적이면서도 손쉬운 접근을 통해 영양에 관한 지식을 교육하고 홍보할 수 있는 효과적인 수단이다. 영양교육을 효과적으로 전달하기 위해서는 영양이나 건강에 대한 직장인들의 주요 관심사를 잘 파악하고 대중의 수준에 맞게 실생활에 도움이 되는 내용을 중심으로 하여야 한다.

### 급식 운영 비용 절감 전략

체계화된 급식경영의 효과는 음식이나 서비스의 개선, 인건비나 식재료비 또는 운영경비 절감과 같은 형태로 나타나게 된다. 기업체 운영주의 입장에서 볼 때는 이러한 가시적인 효과도 매우 중요한 측면이라고 할 수 있을 것이다. 이와 같은 급식 운영 비용 절감을 위해서는 급식부서 관리자와 종사자들이 실제 급식 생산과정 전반에서 발생되는 비용 요소를 인지하고 이를 절감하기 위한 지속적인 노력이 필요하다.

급식 생산 단계별로 보았을 때 비효율적인 경영으로 발생가능한 비용 요소를 살펴보면 표 11과 같다. 따라서, 이

표 11. 급식 생산 각 단계에서의 발생 가능한 비용 및 낭비요소

급식 생산 단계	발생 가능한 비용 또는 낭비 요소
<b>식재료의 구매와 저장</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수요예측</li> <li>• 구매가격 협상</li> <li>• 점수</li> <li>• 저장 및 재고관리</li> </ul>	과다 식수 예측으로 인한 비용 낭비 유통 마진에 의한 구매가 상승 불량 식재료의 반입으로 인한 비용 저장 기간 동안의 품질 저하 관리소홀로 인한 재고 손실
<b>전처리 및 조리</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력 배분</li> <li>• 조리 기기 활용</li> </ul>	불합리한 작업 방법으로 인한 인력 낭비 효율이 낮은 기기 사용으로 인한 경비 발생
<b>배식 및 후처리</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정량배식 및 적온급식</li> <li>• 폐기물 처리</li> </ul>	잔반으로 인한 재료비 낭비 환경오염

러한 비용요소의 발생을 사전에 예방하고 불필요한 낭비가 없도록 관리의 지침을 마련하여 시행하는 등 다양한 개선방안을 강구하여야 한다.

특히, 근래에 음식물 쓰레기와 관련하여 단체급식소에서는 잔반줄이기 운동을 시행하고 있으며 이로 인하여 환경오염을 줄이고 폐기물 처리비용을 절감하는 것은 물론이고 식재료비의 절감효과까지 거두고 있어 많은 주목을 받고 있다. 이러한 경비절감 전략이 각 급식생산 단계마다 잘 활용된다면 결국 그 효과는 급식 품질 향상으로 나타나게 될 것이다.

### 결 론

지금까지 급식전문업체의 급식서비스의 개선을 위한 급식경영전략의 기본 방향과 그 효과 등에 대해 간략하게 살펴보았다. 급식전문업체의 급식서비스는 기업의 규모나 재정적 여건, 기업 경영진의 인식, 급식관리자들의 운영능력, 사원들의 급식서비스 요구 정도 등에 따라 각 기업마다 천차만별의 수준 차이를 보이고 있다. 그러나, 장차 사업체에서 사원들의 복리 후생정책은 기업경영진들이 외면할 수 없는 당면과제로 등장하게 될 것이고 보다 높은 수준을 요구하게 될 것임에는 틀림없다. 또한 이러한 사원복지정책은 기업 운영에 있어서 비용요소가 아니라 오히려 생산성 증가나 경쟁력 강화, 기업 이미지 고취 등의 효익요소라는 인식이 점차 확산되고 있다. 따라서, 급식전문업체들은 고객들이 요구하는 급식서비스의 내용을 인식하고 이를 만족시켜 줄 수 있는 서비스를 보다 확대시킬 필요가 있다. 특히 급식서비스에 대한 고객들의 요구도를 잘 파악하고 이를 위한 지속적인 품질개선 정책을 마련하여 시행해 가는 것이 시급한 과제라고 할 수 있을 것이다(그림 4). 또한 급식전문업체 경영진들은 급식서비스 품질이 비단 급식부서 책임자나 영양사 또는 조리원들의 능력에 좌우된다라



그림 4. 효율적 위탁급식 경영을 위한 산학협동모델.

는 견해에서 벗어나서 전반적인 급식운영을 하나의 시스템으로서 인식하고 이를 조직적으로 개선해 나가는 노력을 기울여야 한다. 또한 급식부서 종사자들에게 대한 보다 체계적인 교육을 통해 사내의 급식전문관리자를 양성하고, 이들이 전문적인 서비스를 제공할 수 있도록 기회를 제공하여야 할 것이다.

위탁급식경영업체에서의 영양사의 직무와 역할이 확대되는 시점에서 위탁급식업체에 고용된 영양사가 직무를 수행하는데 필요한 지식, 기술, 능력, 인적 속성이 무엇인지를 규명하고 영양사를 배출하는 교육기관에 feedback을 주고 이를 교육과정에 반영하는 교육프로그램의 개발이 중요한 사안이라고 생각된다. 이와같은 산학협동 프로그램이 현실화되면 대학을 졸업한 후 영양사로 위탁급식전문업체에서 직무를 수행할 때에 모든 업무를 능동적으로 처리할 수 있는 능력이 발휘됨과 동시에 직무만족 및 성취도가 높을 것이며, 이들을 고용하는 급식전문업체도 고용 이후에 투입되는 교육 및 훈련프로그램 비용을 감소시킬 수 있는 이중효과를 누릴 수 있을 것이다.

### 문 헌

1. Dittmer, P. R. and Griffin, G. G. · *The dimensions of the hospitality industry*. N.Y.N.Y., Van Nostrand Reinhold Co. (1993)
2. McCool, A. C., Smith, F. A. and Tucker, D. L. : *Dimensions of noncommercial foodservice management*. N.Y.N.Y., Van Nostrand Reinhold Co.(1994)
3. Warner, M. · *Noncommercial institutional and contract foodservice management*. N.Y.N.Y., John Wiley & Sons, Inc.(1994)
4. Cornyn, J., Coons-Fasano, J. and Schechter, M. : *Noncommercial foodservice*. N.Y.N.Y., John Wiley & Sons, Inc. (1995)
5. 양일선 : 우리나라 위탁급식경영의 발전과 현황. 국민영양, 177, 16-26(1996)
6. 양일선 · 위탁급식경영의 현황과 전망. 영양사보수교육. p. 228-247(1996)