



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

체육학 박사학위논문

스포츠공공조직의 정치통제 연구
- 대한체육회 회원(프로)종목단체를 중심으로 -

2018년 8월

서울대학교 대학원

체육교육과

박 상 현

국 문 초 록

스포츠공공조직의 정치통제 연구

- 대한체육회 회원(프로)종목단체를 중심으로 -

박 상 현
서울대학교 대학원
체육교육과

이 연구의 목적은 스포츠공공조직의 정치통제 현황과 관련 특성 등에 관하여 밝히고 필요한 정책적 시사점을 제시하는데 있다. 이를 통해 궁극적으로 스포츠공공조직이 보다 효율적으로 운영·관리되고 발전할 수 있는 기반을 마련하고자 한다.

이 연구목적을 달성하기 위해서 설정한 연구문제는 세 가지이다. 첫째로는 스포츠공공조직의 정치통제는 어떻게 이루어지는지에 대해서 살펴보고자 하였다. 두 번째로는 스포츠공공조직의 정치통제는 어떠한 특성이 있는지에 관하여 밝히고자 하였다. 마지막 세 번째로는 정치통제에 따라 스포츠공공조직에는 어떠한 영향(관계)이 있는지에 대해서 도출하고자 하였다.

이에 따라 연구대상은 12개 스포츠조직을 대상으로 하였다. 스포츠 분야 공공조직 5개, 이 조직과 비교 가능한 스포츠 분야 민간조직 7개를 그 대상으로 선정한 것이다. 자료는 문헌고찰, 설문조사, 심층면담을 통해 수집하였다. 문헌고찰은 규정 분석, 사업계획 및 예산 분석, 성과 및

결과 분석, 현황 및 연혁자료 분석, 자료 종합분석 등 5단계에 거쳐 분석을 진행하였다. 설문조사의 경우, 선택형은 빈도분석, 개방형은 기록, 편집, 그룹핑, 주제 도출 순서에 따라 분석을 진행하였다. 심층면담은 설문조사 개방형 자료분석 방법과 같이 기록, 편집, 그룹핑, 주제 도출 순서에 따라 분석을 진행하였다. 이 연구의 타당성 및 적합성 검증을 위하여 Creswell & Miller(2000)의 아홉 가지 타당성 검증방법을 활용, 전문가 확인, 다각화 검증, 연구참여자 확인, 동료간 협의 등을 진행하였다. 그리고 이 연구는 설문조사와 심층면담 등을 수행하므로 관련 법률 및 지침에 의거 인간을 대상으로 하는 연구의 윤리를 준용하였다. 이에 따라 설문조사나 심층면담 시행 이전에 '서울대학교 생명윤리심의위원회'에 심의를 의뢰, 승인을 받은 후에 진행하였다.

연구결과는 인구사회학적 특성, 스포츠평공조직의 정치통제 현황, 스포츠평공조직의 정치통제 특성, 스포츠평공조직의 정치통제 영향(관계) 등으로 구분하여 도출하였다.

인구사회학적 특성에서는 49명에 대한 성별, 연령, 부서, 직위(직급), 근속연수 등을 도출하였다. 연구의 대상인 12개 스포츠조직에서 설문조사 및 심층면담에 응답한 45명과 문화체육관광부와 대한체육회에서 심층면담에 응답한 4명이 대상이다. 응답자 49명 중 남자가 40명(82%)으로 다수를 차지하고 있으며, 30대와 40대에 주로 분포되어 있다. 기획 및 경영 등의 지원부서와 사업부서가 대부분이며, 본부장부터 사원까지 여러 직위(직급)가 고르게 응답해 주었다. 근속연수는 평균 9.4년으로 5년 미만부터 20년 이상까지 다양한 연차를 형성하고 있다.

다음으로는 스포츠평공조직의 정치통제 현황이다. 이 현황은 스포츠평공조직의 정치통제 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도 등에 관한 내용이다. 정치통제에 대해서는 관리 및 감독이라는 의미로 인식하고 있었으며, 관련 요인은 제도 요인과 비제도 요인으로 구분하여 제시하였다. 제도 요인으로는 법제 및 사규, 재정, 평가, 감사, 규제, 비제도 요인으로는 이해관계자(담당자, 단체장 등), 상황 등을 도출하였다. 이 정치통제 요인은

준수 및 관리 방식으로 작동하였다. 그리고 스포츠평공조직의 정치통제 정도(수준)는 강한 것으로 나타났다. 경직된 기준과 절차, 지시 등을 의무적으로 따라야 하기 때문이다.

스포츠공공조직의 정치통제 특성에서는 위의 스포츠평공조직의 정치통제 현황 측면별로 스포츠민간조직과 비교하여 차이점 등을 살펴봄으로써 관련 특성을 도출하였다. 먼저, 정치통제 의미 특성으로는 스포츠민간조직 또한 상급조직 및 제도적 차원의 관리 및 감독이라는 의미로 스포츠평공조직과 동일한 인식을 보였다. 그리고 내포하고 있는 의미에 비해 정치통제 용어의 표현이 다소 강하다고 보았다. 정치통제 요인에서는 스포츠평공조직 정치통제 제도 요인이 강한 것으로 나타났다. 제도 요인으로는 법제 및 사규, 재정, 평가, 감사, 규제 등이 있다. 스포츠평공조직의 정치통제 제도 요인은 조직운영 및 의사결정 전반에 걸쳐 영향을 미치고 강한 개입이 가능하다고 볼 수 있다. 반면에 스포츠민간조직의 정치통제 제도 요인인 법제 및 사규, 재정, 요구자료는 특정 업무 및 사안에 국한하여 영향을 미치고 일부 국면에 한정하여 간접적인 개입이 가능하다고 볼 수 있다. 정치통제 작동방법은 정형화된 틀에 의거 작동하는 특성이 있었다. 스포츠평공조직의 정치통제 정도는 스포츠민간조직과 비교해도 강한 수준으로 나타났다. 이는 의사결정 범위와 관계가 있다고 볼 수 있다. 스포츠평공조직의 경우 제도 요인 중심으로 정치통제가 조직 전반의 의사결정에 영향을 미치는 반면에 스포츠민간조직은 일부 업무 및 사안에 국한하여 정치통제가 영향을 미치기 때문이다.

마지막은 스포츠평공조직의 정치통제 영향 및 관계 측면으로 스포츠평공조직 정치통제에 따른 영향 및 관계를 탐색적으로 살펴보았다. 그 결과 효율성, 효과성, 합리성 등에서 영향(관계)이 있는 것으로 나타났다. 효율성 부문에서 스포츠평공조직은 정치통제에 따라 비효율성이 증대되는 경향이 있었다. 효과성 부문에서는 조직 발전(성과) 및 정확에 일부 영향을 미쳤다. 그리고 합리성 부문에서는 스포츠평공조직 운영 등의 합리성 제고에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

논의 및 시사점은 연구결과를 기반으로 도출하였다. 논의에서는 연구결과와 관련하여 적정성과 제기 가능한 쟁점을 중심으로 다루었다. 먼저, 스포츠공공조직의 정치통제 현황과 관련된 논의에서는 선행연구를 통해 결과를 지지하였으며, 정치통제 현황에 대한 이해도 제고, 연구결과의 타당성 등에 대해 다루었다. 스포츠공공조직의 정치통제 특성과 관련된 논의에서는 특성 도출방법의 적정성, 정치통제 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도(수준) 등의 현황에 대한 제한 및 쟁점사항을 다루었다. 마지막으로 스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계)과 관련된 논의를 진행하였다. 여기서는 이 부문 연구결과 도출의 의의, 선행연구를 통한 결과 지지 등에 대하여 논의를 전개하였다.

정책적 시사점에서는 연구결과를 통해 도출된 정치통제 현황과 관련 특성 등을 감안할 때 필요한 정책 방향을 제시하였다. 스포츠공공조직의 정치통제 현황, 특성과 영향(관계) 등을 고려할 때 이 조직이 보다 발전적으로 운영·관리되기 위해서 정치통제가 어떤 방향으로 가야 하는지에 대해서 필요한 시사점을 제시하였다. 정치통제 기본방향과 현황, 영향(관계) 등으로 구분하여 살펴보았다. 정치통제 기본방향에서는 현행의 상·하관계 중심, 일부 합리성, 획일화된 기준 적용에서 상호 협력관계 중심, 합리성 및 형평성, 조직(종목) 특성 등으로 변경하는 것이 적정하다고 보았다. 정치통제 현황은 기본방향에 따라 통제주체는 관계자 중심으로 관계 및 협력의 의미를 담아야 한다고 보았다. 이에 따라 정치통제 요인도 법제 및 사규, 제정, 이해관계자를 비롯하여 협의체, 조직(종목)의 특성 또한 고려하고 준수 및 감독 방식으로 변모할 필요가 있다고 보았다. 아울러, 정치통제 정도는 보통 또는 유동적으로 적용하는 것이 적정한 것으로 도출하였다. 마지막으로 정치통제 영향(관계)에서는 현행의 효율성, 효과성, 합리성과 함께 형평성 또한 필요하다고 보았다. 정치통제를 통해서 일관되고 균형 잡힌 역할 또한 기대하기 때문에 스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계)에 있어서 형평성은 중요하다고 볼 수 있기 때문이다.

주요어: 스포츠평공조직, 정치통제, 스포츠조직, 통제, 자율성
학 번: 2013-30461

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구 문제	6
II. 이론적 배경	7
1. 스포츠공공조직의 이해	7
1) 스포츠공공조직의 개념	7
2) 스포츠공공조직의 특성	13
2. 정치통제의 이해 및 관련 이론	33
1) 정치통제의 개념	33
2) 정치통제의 특성	34
3) 정치통제 관련 이론	35
3. 주요 조직이론의 이해	41
1) 전략적 선택론 측면	41
2) 환경적 결정론 측면	44
4. 선행연구 및 연구동향	47
1) 스포츠공공조직 관련 연구	47
2) 정치통제 관련 연구	49
3) 스포츠공공조직의 정치통제 관련 연구	50
III. 연구방법	52
1. 연구대상	52

2. 자료수집	55
1) 문헌고찰	56
2) 설문조사	56
3) 심층면담	59
3. 자료분석	64
1) 문헌고찰	64
2) 설문조사	65
3) 심층면담	66
4. 연구 타당성 및 적합성 검증	68
5. 연구윤리 준용	71

IV. 연구결과 74

1. 인구사회학적 특성	74
2. 스포츠평공조직의 정치통제 현황	78
1) 정치통제 의미	78
2) 정치통제 요인 및 작동방법	80
3) 정치통제 정도	89
3. 스포츠평공조직의 정치통제 특성	92
1) 정치통제 의미 부문	92
2) 정치통제 요인 및 작동방법 부문	93
3) 정치통제 정도 부문	99
4. 스포츠평공조직의 정치통제 영향(관계)	102
1) 효율성 부문	102
2) 효과성 부문	104
3) 합리성 부문	108

V. 논의 및 시사점	110
1. 논의	110
2. 정책적 시사점	118
1) 정치통제 기본방향 부문	118
2) 정치통제 현황의 방향성 부문	120
3) 정치통제 영향(관계)의 방향성 부문	123
VI. 결론 및 제언	128
1. 연구의 요약	128
2. 연구의 함의	133
3. 연구의 제한사항 및 제언	135
참고문헌	137
부록	152
1. 설문조사 관련 서류	152
1) 연구참여자 모집 문건(설문조사)	152
2) 연구참여자용 설명서 및 동의서(설문조사)	153
3) 동의서(설문조사)	155
4) 설문지	156
2. 심층면담 관련 서류	157
1) 연구참여자 모집 문건(심층면담)	157
2) 연구참여자용 설명서 및 동의서(심층면담)	158
3) 동의서(심층면담)	160
4) 스포츠공공조직의 정치통제 관련 심층면담 질의내용	161
5) 심층면담 전사기록지 양식	162
Abstract	163

표 목차

표 1. 스포츠 분야 공공기관 현황	11
표 2. 스포츠 분야 공공기관 산하단체 현황	12
표 3. 스포츠 자율기(스포츠공공조직 태동기)	21
표 4. 스포츠 태동기	22
표 5. 스포츠 성장기 및 암흑기(스포츠공공조직 성장기)	23
표 6. 스포츠 성숙기 및 잠재기(스포츠공공조직 확장기)	23
표 7. 스포츠 선진화 시기(스포츠공공조직 성숙기)	24
표 8. 대한민국농구협회 주요 현황	27
표 9. 대한축구협회 주요 현황	28
표 10. 대한민국배구협회 주요 현황	29
표 11. 대한야구소프트볼협회 주요 현황	30
표 12. 대한골프협회 주요 현황	31
표 13. 통제의 방식 구분	34
표 14. 조직정책 의사결정 매트릭스	39
표 15. 연구대상 스포츠조직	52
표 16. 스포츠 분야 공공조직과 민간조직 비교표	53
표 17. 연구결과 도출 위한 자료수집 창구	55
표 18. 스포츠조직별 설문조사 대상	57
표 19. 설문지 구성내용	58
표 20. 심층면담 대상	60
표 21. 심층면담 내용	61
표 22. 심층면담 전사기록지	62

표 23. 설문조사 분석방법	66
표 24. 연구 타당성 및 적합성 검증방법	68
표 25. 전문가 명단	68
표 26. 연구참여자 확인결과(심층면담)	69
표 27. 동료 전문가 명단	70
표 28. 개인정보 및 연구자료 관련 주요 정보 및 기준	71
표 29. 서울대학교 생명윤리심의위원회 접수 및 승인 정보	72
표 30. 전체 응답자의 인구사회학적 특성	74
표 31. 설문 응답자의 인구사회학적 특성	75
표 32. 심층면담 응답자의 인구사회학적 특성	77
표 33. 스포츠평공조직의 정치통제 의미에 대한 인식	78
표 34. 유관조직의 정치통제 의미에 대한 인식	79
표 35. 정치통제 용어에 대한 인식	79
표 36. 법제 및 사규 요인 관련 문헌고찰 결과	81
표 37. 재정 요인 관련 문헌고찰 결과	82
표 38. 스포츠평공조직의 정치통제 요인 등 관련 문헌고찰 결과 총괄표	84
표 39. 스포츠평공조직의 정치통제 요인 등 관련 설문조사(개방형) 결과	85
표 40. 스포츠평공조직의 정치통제 요인 등 관련 심층면담 결과	86
표 41. 스포츠평공조직의 정치통제 요인 도출과정	87
표 42. 스포츠평공조직의 정치통제 요인 및 작동방법	89
표 43. 스포츠평공조직의 정치통제 현황 총괄표	91
표 44. 스포츠조직별 정치통제 의미에 대한 인식 비교표	92
표 45. 스포츠조직별 정치통제 용어에 대한 인식 비교표	93
표 46. 스포츠조직별 정치통제 요인 및 작동방법 비교표	94

표 47. 스포츠조직별 정치통제 요인 및 작동방법의 특성 비교표	99
표 48. 스포츠공공조직의 정치통제 현황과 그에 따른 특성 총괄표	101
표 49. 스포츠공공조직의 정치통제 영향 및 관계 요인 도출과정	102
표 50. 효율성 관련 설문조사(개방형)·심층면담 결과 및 도출과정	103
표 51. 효율성 관련 주요 답변내용 비교표	104
표 52. 효과성 관련 설문조사(개방형)·심층면담 결과 및 도출과정	104
표 53. 스포츠공공조직별 정치통제 현황과 조직평가 비교표	106
표 54. 스포츠공공조직의 정치통제 영향 및 관계 총괄표	109
표 55. 스포츠공공조직의 정치통제 요인 등 관련 선행연구	111
표 56. 스포츠공공조직의 정치통제 방향 관련 정책적 시사점 총괄표	127

그림 목차

그림 1. 중간영역의 조직	12
그림 2. 스포츠평공조직의 수직관계	25
그림 3. 스포츠평공조직의 수평관계	25
그림 4. 조직자율성에 따른 조직형태	37
그림 5. 설문조사 진행과정	59
그림 6. 심층면담 진행과정	63
그림 7. 문헌고찰 분석단계	64
그림 8. 심층면담 분석단계	66
그림 9. 스포츠평공조직의 정치통제 체감 정도	89
그림 10. 스포츠조직별 정치통제 정도 비교	99

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

스포츠공공조직은 스포츠 분야의 공공조직으로서 '스포츠 관련 공공목적 및 성취가 있는 업무를 수행하는 국가·지방자치단체가 아닌 조직 또는 그룹'이라고 할 수 있다. 스포츠공공조직의 정의는 공공조직의 개념과 정의에서 기인한 것이다. 공공조직의 개념과 정의에 대해 김난도(1999), 임도빈, 전별(2012), 정우일(2006) 등 여러 학자들의 주장과 논의가 다양하게 진행되고 있으나 명확하게 통일된 접근은 확인하기 어려운 실정이다. 다만, 공공목적을 가지고 존재하는 단체 또는 그룹이라는 다소 포괄적인 의미로 접근하는 경향은 있다. 공신력과 대표성이 있는 법률적 측면에서 일반적으로 공공조직은 '국가·지방자치단체는 아니나 공공의 목적을 달성하기 위해 관련 업무를 수행하면서 자금의 지원이나 보조가 이루어지는 기관·법인·단체를 총칭한다'고 볼 수 있다. 이는 「공공기관의 운영에 관한 법률」과 「공익법인의 설립·운영에 관한 법률」, 법제처(2009)의 법령해석 등을 근거로 한 것이다. 국가행정기관인 정부조직 또한 보다 포괄적인 측면에서 공공조직이라고 볼 수도 있다. 그러나 이 연구에서는 선행연구, 법적근거 등을 종합하여 규모가 크고 기능이 복잡한 국가 행정사무를 총괄하는 정부조직은 공공조직과는 다르게 보았다. 이런 측면에서 이 연구에서의 공공조직은 김준기(2002)가 정의한 비정부부처형 혼합조직체인 준정부조직과 유사하다.

스포츠공공조직은 "전문스포츠, 생활스포츠, 장애인스포츠, 학교스포츠, 국제스포츠, 스포츠산업 등 우리나라 스포츠 관련 제반 공공서비스 업무를 실질적으로 전담운영·관리하는 주체라고 할 수 있다. 정부의 스포츠 정책 수립 및 집행 등에 관한 대부분의 사업을 위탁수행하면서 거시적·중시적 방향과 틀을 설정·제시하고 현장 접점에서 관련 업무를 집행하고

있는 것이다”(박상현, 권순용, 2016: 63). 여기서 공공서비스(public services)는 공간적 단위에서 이루어지는 서비스 중에서 공공성이 있는 것을 의미한다(배용수, 2015). 이러한 서비스는 공공재적 성격이 강하다고 볼 수 있다. 공공재는 경제학에서 공공성 개념의 일환으로 사용하기 시작했고 재화와 서비스를 자유롭게 사고팔 수 있는 사유재(private goods)와 구분하였다(하승우, 2014). 이 공공재의 특성은 비배제성(non-exclusion)과 비경합성(non-rivalry)이라고 할 수 있다(배용수, 2015; 하승우, 2014; Samuelson, 1954). “비배제성은 일단 공급되면 특정 집단의 사람들을 서비스의 소비에서 얻는 혜택으로부터 배제할 수 없음을 나타내며, 비경합성은 어떤 재화를 여러 사람이 동시에 소비할 때 전원이 같은 양을 소비하게 되는 특징을 말한다”(배용수, 2015: 22-23).

대표적인 우리나라 스포츠공공조직으로는 대한체육회, 국민체육진흥공단, 한국체육산업개발 주식회사, 태권도진흥재단, 대한장애인체육회 등과 그 산하단체를 들 수 있다.

최근 들어 이러한 스포츠공공조직은 주요 현안과 변화에 직면하고 있다. 책임성 강조와 이해관계 증가, 시론적 요구 등이 바로 그것이다. 먼저, 스포츠공공조직과 관련한 제도와 규모의 증가는 책임성 강조를 요구하고 있다. 스포츠공공조직의 역할과 업무가 증대됨에 따라 이를 원활하게 수행하기 위해 관련 기준과 준수사항 등을 규정하는 제도와 규모(인적·물적·재정 등) 또한 커졌다. 이에 따라 이를 관리·감독해야 하는 책임이 강조되고 있는 것이다. 스포츠공공조직이 책임성을 어떻게 확보하고 정부는 이 책임성 확보를 위해 스포츠공공조직을 어떻게 통제해야 하는지에 대한 상황이 발생하고 있는 것이다. 다음으로는 이해관계 증가이다. 스포츠공공조직에 기회와 자원이 많이 집중되면서 이해관계가 복잡해지고 충돌로 인한 문제 야기 가능성이 큰 상황이다. 2011년부터 2017년까지 기획재정부에서 발표한 스포츠 분야 재정 규모를 보더라도 위의 상황을 어렵지 않게 확인할 수 있다. 2011년 8,403억 원이었던 스포츠 분야 재정 규모가 2017년에는 15,021억 원으로 급속하게 증가하여 연평균

1,103억 원의 증가 추세를 보이고 있는 것이다. 마지막으로 시론적 요구이다. 최근 스포츠공공조직은 급격한 변화시기로서 통·폐합 등이 단행됨에 따라 제도적인 부분과 조직운영 및 관리 측면의 변화를 요구하고 있다. 법·제도적인 부분과 관련 담론(김영문, 2016; 김용섭, 2010; 김은경, 2015; 남기연, 2015; 박동진, 2015; 손석정, 2015; 양재완, 김사업, 2016; 장재욱, 2015; 최경진, 2015)에 관심이 높고 사회 전반적으로 조직운영 및 관리에 있어 외부 영향력(박상현, 2015; 박상현, 권순용, 2016) 등에 이목이 집중되고 있는 상황이 이를 증명한다고 볼 수 있다.

이러한 스포츠공공조직의 주요 현안과 변화는 정치통제 필요성에 관한 측면을 나타낸다고 볼 수 있다. 책임성 강조, 이해관계 증가, 시론적 요구 등의 스포츠공공조직 주요 현안과 변화는 공통적으로 '정부 등 외부의 개입을 통한 통제(정치통제)' 수반의 필요성 혹은 불가피성 논쟁을 불러일으키기 때문이다. 정치통제(political control)는 정치행정체제(대중, 정치인, 관료로 구성)로부터의 위계적 감독, 명령, 요구 등의 형태(전영한, 2014; Hood, Scott, James, Jones & Travers, 1999)로 주로 정부 및 상급조직이 공공목적 달성을 위해 관련 주체의 결정과 행위, 체계 등에 영향을 미치는 통제를 의미한다. 이 정치통제는 스포츠공공조직을 포함한 공공조직에 있어서 논의가 지속되어야 하는 필수불가결한 화제이자 속성 중의 하나이기도 하다. 먼저, 화제 측면에서는 정치통제 필요성 여부에 대한 논쟁이 오래전부터 진행되어 왔다(Moe, 2001)는 점을 들 수 있다. 정치통제가 필요하다는 Finer(1941)와 반대 입장인 Friedrich(1940)의 상충된 주장이 대표적이다. 다음으로 속성 측면에서 공공조직은 정치통제가 강한 경향이 있다(Dahl & Lindblom, 1953)는 점이다. 공식적인 조직은 정치경제적 역학관계와 분리하기 어렵다는 공통점이 있으나 권한(정치 혹은 시장)과 정도(강한 통제 혹은 약한 통제)에 있어서 차이가 있다(전영한, 2014). 이러한 측면에서 공공조직은 정치통제가 강하다고 본다. 이에 따라 일반적으로 규정과 절차에 의거 업무수행 방식이 정례화·형식화되고 계층제와 통제적인 경향이 강한 관료제적 속성이 강하게 나

타난다(전영한, 2009; Lynn, 1981; Marsden, Cook & Knoke, 1994; Rainey & Bozeman, 2000).

그러므로 스포츠평공조직의 정치통제에 관한 연구는 필수적이라고 할 수 있다. 스포츠평공조직의 주요 현안, 오랜 화제와 속성을 해소·증명하고 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 이와 관련한 결정적인 요소인 정치통제에 대한 연구가 필요하기 때문이다. 이를 기반으로 스포츠평공조직의 중장기적인 발전방안 또한 모색할 수 있을 것이다.

이와 관련된 고민이나 연구 또한 전무하다고 할 수 있을 정도로 상당히 미흡한 실정이다. 스포츠평공조직에 대한 어느 정도 동의 가능한 개념과 범위, 기준 등이 최근까지 도출되지 않았다는 점을 보더라도 이와 관련된 연구가 이루어지기는 어려운 상황이라고 볼 수 있다. 그리고 스포츠평공조직 관련 대부분의 선행연구들은 스포츠평공조직 자체에 대한 명확한 개념정립이나 기준이 없어 민간의 스포츠조직과의 구분이 모호한 상태에서 연구대상을 선정, 결과를 도출하고 있다고 판단된다. 관련 선행 연구를 보면 이를 어렵지 않게 확인할 수 있다. 이러한 선행연구는 다음과 같이 여섯 가지 주제로 구분이 가능하다.

첫 번째로는 스포츠평공조직 관련 조직행동 측면의 연구를 들 수 있다. 이는 직무동기, 직무만족, 조직몰입, 리더십 등과 같은 스포츠평공조직 구성원들에게 초점을 둔 연구이다(강동욱, 유광길, 정경희, 2014; 김소희, 2012; 김종훈, 김종희, 정동화, 2015; 김태형, 2012; 민솔희, 조재훈, 2013; 서재하, 2012; 송홍락, 2012; 오현옥, 2012; 이준희, 김상대, 2012; 정문용, 정태욱, 2015; 지정숙, 김수잔, 2014; 최병학, 2012).

두 번째로는 스포츠평공조직 관련 법·제도적 검토·분석 연구가 최근 큰 연구의 흐름을 이루고 있다. 먼저, 우리나라의 대표 스포츠평공조직이라고 할 수 있는 대한체육회와 국민생활체육회 통합에 따른 법·제도적 검토, 개선 및 정비방안 등에 대한 연구이다(김영문, 2016; 김은경, 2015; 남기연, 2015; 박동진, 2015; 손석정, 2015; 장재욱, 2015). 다음으로는 스포츠평공조직의 특정 사안에 대한 법적 고찰 및 책임 등에 관한 주제의

연구를 들 수 있다(성승제, 2014; 정태린, 조운용, 기범준, 2014).

세 번째로는 스포츠평공조직의 환경 및 구조 그리고 처방적 관점의 전략적 관리와 관련된 연구들이 있다. 이 연구들은 스포츠평공조직의 환경이나 구조 자체를 분석하거나 이를 통해 처방적 방안을 도출하는 것에 중점을 두고 있다(김상훈, 김병식, 2012; 박상현, 2015; 박주한, 2015; 박주한, 2016; 오연풍, 2014; 하민호, 신흥범, 2015).

네 번째로는 스포츠평공조직의 문화에 초점을 둔 연구들이다. 스포츠평공조직의 미션이나 특정 사안 등을 통해 관련 문화를 이해하고자 하는 연구들이다(김태희, 손지효, 장경로, 2015; 최윤석, 구강본, 전용배, 2015).

다섯 번째로는 스포츠평공조직 관련 분석 및 평가 관련 연구이다. 이 연구에서는 주로 일부 스포츠평공조직의 특정 업무 및 사안에 대한 분석 및 평가에 대한 내용을 다루고 있다(김상두, 이광우, 2012; 김태완, 2012; 서희진, 김민, 2015; 이건철, 양재철, 최희연, 2012).

마지막 여섯 번째로는 스포츠평공조직의 이미지와 소비자 태도 등과 관련된 연구들을 들 수 있다. 여기서는 특정 스포츠평공조직에서 수행하는 업무의 특성상 필요한 활동과 그에 따르는 조직 이미지와 소비자 태도 관련 내용을 주로 다루고 있다(김종우, 신승호, 김화룡, 2013; 문개성, 2014; 신선운, 조운용, 기범준, 2014; 황애경, 김태중, 원도연, 2015).

따라서 이 연구는 스포츠평공조직의 정치통제 현황과 관련 특성 등에 관하여 밝히고 필요한 정책적 시사점을 제시하는데 목적이 있다. 이를 통해 궁극적으로 스포츠평공조직이 보다 효율적으로 운영·관리되고 발전할 수 있는 기반을 마련하고자 한다.

2. 연구 문제

이 연구의 목적을 달성하기 위해서 설정한 연구문제는 다음과 같다.

첫 번째, 스포츠평공조직의 정치통제는 어떻게 이루어지는가?

스포츠공공조직의 정치통제 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도(수준) 등에 관하여 밝힌다.

두 번째, 스포츠평공조직의 정치통제는 어떠한 특성이 있는가?

첫 번째 연구문제에서 도출된 정치통제 현황 측면에서 스포츠평공조직은 스포츠민간조직과 비교하여 어떠한 특성이 있는지 밝힌다.

세 번째, 정치통제에 따라 스포츠평공조직에는 어떠한 영향(관계)이 있는가?

정치통제에 따라서 스포츠평공조직은 어떤 영향을 받고 어떤 관계가 발생하는지에 대해서 스포츠평공조직 간 또는 스포츠민간조직과의 비교를 통해서 결과를 도출한다.

II. 이론적 배경

1. 스포츠공공조직의 이해

1) 스포츠공공조직의 개념

현재까지 국내에서 스포츠공공조직의 개념에 대하여 합의된 접근이나 본격적인 논의는 확인이 어려울 정도로 상당히 미흡한 실정이다. 스포츠공공조직은 국민 체육활동 증진을 위해 정부나 공공법인이 주체가 되어 운영하는 조직(김종희, 정동화, 2015)이라는 일부에서 제기된 주장이 있으나 이는 스포츠공공조직의 의미에 대한 일반적인 의견으로서 통일된 개념이라고 보기에는 어려움이 있다.

스포츠공공조직의 개념에 대한 접근과 논의가 미흡한 가장 큰 이유 중의 하나는 스포츠와 공공조직에 대한 개념의 혼재 및 혼란이라고 할 수 있다. 이러한 상황으로 인해 스포츠 분야의 법인, 단체, 기관 등을 공공과 민간 구분 없이 모두 스포츠조직(김종희, 정동화, 2015; 김태희, 손지효, 장경로, 2015; 박주한, 2015; 박주한, 2016; 성승제, 2014; 손석정, 2015; 양재완, 김사업, 2016; 장재욱, 2015; 정태린, 조운용, 기범준, 2014; 최윤석, 구강분, 전용배, 2015; 하민호, 신흥범, 2015)이라고 하여 이에 대한 심도 깊은 연구나 고찰을 수행하기 보다는 일반적인 차원에서의 의미와 인식이 형성되어 왔다고 볼 수 있다. 따라서 스포츠공공조직에 대한 개념을 도출하기 위해서는 조작적인 차원에서라도 스포츠와 공공조직에 대한 개념을 명확하게 정립하는 것이 선결되어야 한다.

(1) 스포츠의 개념

우선, 스포츠의 개념은 크게 북미계열과 유럽 등 두 가지 접근법이 있

다(강준호, 2005; Standeven & De Knop, 1999). 북미계열의 학자들은 신체활동을 기반으로 경쟁, 제도, 규칙 등을 스포츠의 주요 구성요소로 제시하고 있으며, 일반적인 운동(exercise)이나 놀이(play), 레크리에이션(recreation) 등과는 구별된다고 본다. 이러한 개념은 국내에서도 받아들이는 개념이기도 하다(강준호, 2005). “유럽의 학자들은 이를 포괄하는 광의의 개념으로 스포츠를 이해하고 있다. 유럽평의회에서 명시하고 있는 정의(The Council of Europe, 1992) 등을 보면, 유럽에서 스포츠는 북미계열 학자들의 주장에 건강, 레크리에이션, 운동 등과 같은 개념 또한 포함하고 있다는 것으로 이해할 수 있다”(강준호, 2005에서 재인용).

이 두 가지 접근법에서 알 수 있듯이 국내에서는 오랜 기간 북미대륙의 스포츠 개념에 무게 중심을 두었다고 볼 수 있다. “Luschen(1970)은 놀이와 일의 연속선 위에 위치해 있는 경쟁적 신체활동, Kenyon(1974)은 조직화되고 경쟁적인 총체로서의 신체활동, Lash(1983)는 쾌감과 여가선용을 위한 활동 그 자체를 추구하고 일정한 형태 및 일련의 규칙에 따라 수행되는 신체활동”(조만태, 김상대, 2012: 11에서 재인용) 등이라는 스포츠 개념에 대한 다양한 주장에서도 이를 어렵지 않게 확인할 수 있다.

그러나 2000년대 이후 스포츠 개념에 대한 국내·외 학자들의 주장을 분석하여 도출한 연구결과들을 보면, 2000년대 이전의 스포츠는 주요 구성요소로 신체활동을 기반으로 한 경쟁, 규칙, 제도 등에 중점(강성민, 2013)을 두었다면, 2000년대 이후부터 현재까지 중심을 이루는 스포츠의 개념에 대한 접근법은 이와 달리 보다 포괄적 개념인 목적적, 문화적 활동으로 이동하고 있다고 말할 수 있다. 문화관광부(2002)에서도 경쟁적인 측면과 함께 비경쟁적인 요소, 여가 및 생활스포츠 등 스포츠의 폭넓은 활동영역과 삶의 질 향상을 위한 신체활동 등을 강조하였다. 법률적인 개념 또한 이를 잘 나타내고 있다. 「스포츠산업 진흥법」 제2조에 따르면 “스포츠란 건강한 신체를 기르고 건전한 정신을 함양하며 질 높은 삶을 위하여 자발적으로 행하는 신체활동을 기반으로 하는 사회문화적 행태를 말한다”고 하였다. 이러한 개념적 접근과 맥을 같이하여 강준호(2005)는

신체적 성취를 목적으로 하는 신체활동을 스포츠라고 정의하였다. 여기서 “신체적 성취란 신체에 대한 상대적 성취와 주관적 성취를 모두 포함하는 개념이다. 상대적 성취란 경쟁상황에서 상대보다 신체적으로 우월함을 보여 주는 것이고 주관적 성취란 개인적으로 신체적 목표를 달성하는 것을 말한다”(강준호, 2005: 123). 그리고 김상대(2012), 박주한(2012), 신현규(2011) 또한 강준호(2005)의 주장과 같이 스포츠는 목적이 있는 신체활동이라고 하였으며, 이와 관련된 문화임을 강조하였다. 이처럼, 스포츠에 대한 개념은 시대의 의견과 요구를 반영하면서 변화하고 있음을 알 수 있다. 이에 따라 변화 가능성을 배제할 수 없다는 가정 하에 최근의 시대적 의견과 요구, 학자들의 주장 등을 종합적으로 고려하여 스포츠의 개념에 대한 조작적인 정의를 제시한다면, ‘목표와 성취가 있는 신체활동 문화’라고 할 수 있을 것이다.

(2) 공공조직의 개념

공공조직은 학술적인 개념과 법률적인 개념으로 구분하여 살펴 볼 수 있다.

먼저, 학술적인 개념을 살펴보기 위해서는 조직에 대한 정의가 선행되어야 한다. 여기서는 오석홍, Rainey 그리고 Daft의 조직에 대한 정의를 대표적으로 들 수 있다. 오석홍(2011: 257, 2014: 70)에 따르면 “조직이란 인간의 집합체로서 일정한 목표의 추구를 위하여 의식적으로 구성된 사회적 체제이다. 조직은 규모가 크고 복잡하며, 어느 정도 공식화된 분화와 통합의 구조 및 과정 그리고 규범을 내포하고, 상당히 지속적인 성격을 가진다. 그리고 경계를 가지고 있으며 경계 밖의 환경과 교호작용한다”라고 하였고 Rainey(2009: 20)는 조직에 대하여 “목표달성을 위해 함께 업무를 수행하는 사람들의 그룹”이라고 정의하였다. 그리고 Daft(2010: 9)는 “목표 지향적이고 의도적으로 구조화된 사회적 존재 또는 실체”라고 하였다. 이들의 조직에 대한 정의는 ‘목표를 가지고 존재

하는 그룹 또는 실체'라는 접합점이 있다는 것을 확인할 수 있다.

공공조직에 대한 정의 또한 다양하게 해석되고 있다. 먼저, 정우일(2006: 6)은 “공공조직은 정부에 의하여 창조되는 정부조직들을 의미한다”는 다소 한정적이고 제한적인 정의를 내렸으며, 임도빈, 전별(2012: 3)은 “어떠한 조직이 ‘공공적’이라고 할 때 그것은 두 가지 의미를 가진다”고 주장하였다. 그 “첫 번째는 그 조직이 수익을 본질적인 업무로 하지 않는다는 것이고, 두 번째는 그 조직의 주권이 특정한 소수에게 소유되지 않는다는 것이다(김난도, 1999). 이러한 기준에 의하면 특정인에게 소유되지 않으면서 영리 추구를 하지 않는 조직은 공공적인 형태를 가진다고 할 수 있다”(임도빈, 전별, 2012: 3에서 재인용)고 하였다. 이러한 임도빈, 전별(2012)의 정의는 공공조직에 대한 다양한 해석과 이해를 포괄적으로 수용 가능한 접근이라고 할 수 있다.

공공조직의 법률적인 개념은 「공공기관의 운영에 관한 법률(이하 “공공기관운영법”)」과 「공익법인의 설립운영에 관한 법률(이하 “공익법인법”)」, 법제처의 법령해석 등을 근거로 들 수 있다. 이 개념은 크게 광의와 협의의 두 가지로 분류가 가능하다. 먼저, 광의의 개념에서는 공공기관운영법, 공익법인법 그리고 법제처의 법령해석에서 명시한 의미를 모두 포괄한다. 공공기관운영법 제4조에 따르면 공공기관에 대하여 “국가·지방자치단체가 아닌 법인·단체 또는 기관 중에서 일정 요건의 충족여부를 고려하여 기획재정부장관이 지정한 기관”이라고 정의하고 있다. 여기서 일정 요건은 통상적으로 법률에 의하여 설립되었거나 정부 또는 공공기관이 지원·출연·출자 등을 한 경우를 의미한다. 공익법인법 제2조에서는 공익법인을 “재단법인이나 사단법인으로서 사회 일반의 이익에 이바지하기 위하여 학자금·장학금 또는 연구비의 보조나 지급, 학술, 자선(慈善)에 관한 사업을 목적으로 하는 법인”이라고 명시하고 있다. 그리고 법제처(2009)의 법령해석에 따르면 “공공단체란 법령이나 조례에 따라 설치된 단체 또는 지방자치단체가 출연·보조를 통하여 재정적으로 그 시설의 설치·운영에 대하여 관리·감독을 할 수 있는 단체나 그 밖에 그 단체의

조직이나 활동 등에 대하여 법률상 또는 사실상의 영향력을 행사할 수 있는 단체를 의미한다”(행정안전부, 2009)고 하였다. 이 세 가지 법률적 정의에서 알 수 있듯이 공공기관, 공익법인, 공공단체라고 하여 명칭을 일부 달리하기는 하였으나 ‘국가·지방자치단체는 아니나 공공의 목적을 달성하기 위해 관련 업무를 수행하면서 자금의 지원이나 보조가 이루어진다는 측면에서 공통점을 가지고 있다. 이러한 성격을 보유한 기관·법인·단체를 총칭하여 광의의 공공조직’이라고 볼 수 있다.

표 1. 스포츠 분야 공공기관 현황

(2017년 1월말 기준, 설립연월순)

기관명	설립연월	지정구분
대한체육회	1920.07.	기타공공기관
국민체육진흥공단	1989.04.	준정부기관
한국체육산업개발(주)	1990.07.	기타공공기관
태권도진흥재단	2005.07.	기타공공기관
대한장애인체육회	2005.11.	기타공공기관

(출처: 기획재정부, 2017: 5-7)

다음으로 협의의 개념으로는 <표 1>에서 알 수 있듯이 위에서 제시한 공공기관운영법 제4조에 명시된 정의를 들 수 있다. 매년 정부에서 고시·관리하고 정부의 주요 업무를 위탁받아 수행하고 있기 때문에 공신력과 대표성이 있다. 공익법인법과 법제처의 법령해석에서 정의하고 있는 공공조직은 일반적인 개념 중의 하나이다. 이를 기반으로 특정 조직을 지정하기에는 기준과 근거, 범위에 있어 논란의 소지가 크다는 점에서 협의의 개념으로 적용하기에는 어려움이 있다.

그리고 <표 1>의 5개 스포츠 분야 공공기관 중 대한체육회와 대한장애인체육회는 <표 2>와 같이, 산하단체를 보유하고 있다. 2017년 6월말 기준으로 대한체육회는 시·도체육회 17개, 종목별단체 70개로 총 87개의 산하단체가 있으며, 대한장애인체육회는 시·도장애인체육회 17개, 종목별

단체 41개로 총 58개의 산하단체를 보유하고 있는 상황이다. 이 산하단체들은 <표 1>과 같은 협의의 개념의 공공기관이라기 보다는 위에 명시된 광의의 개념의 공공조직이라고 볼 수 있다.

표 2. 스포츠 분야 공공기관 산하단체 현황

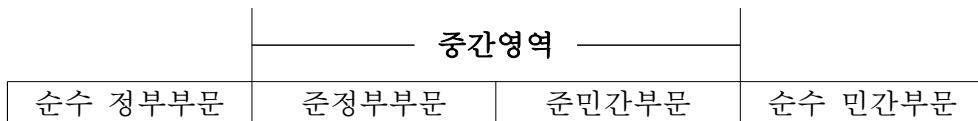
(2017년 6월말 기준)

구 분	대한체육회	대한장애인체육회
계(168)	87개	58개
지역(34)	17개	17개
	70개	41개
종목(134)	60개(정회원단체) 6개(준회원단체) 4개(인정단체)	30개(정가맹단체) 2개(유형단체) 9개(인정단체)

(출처: 대한체육회, 2017; 대한장애인체육회, 2017)

(3) 스포츠공공조직의 조작적 개념

위와 같이, 스포츠와 공공조직의 개념과 관련한 선행연구, 현황 등을 살펴본 결과를 바탕으로 스포츠공공조직에 대한 조작적 개념은 ‘스포츠 관련 공공목적 및 성취가 있는 업무를 수행하는 국가·지방자치단체가 아닌 조직 또는 그룹’이라고 할 수 있다. 국가행정기관인 정부조직 또한 보다 포괄적인 측면에서 공공조직이라고 할 수도 있으나 이 연구에서는 국가 행정사무를 총괄하는 정부조직이 아닌 특정 분야의 공공조직을 대상으로 한다는 점에서 이를 제외한 것이다.



(출처: 김준기, 2002: 4)

그림 1. 중간영역의 조직

김준기(2002)가 정의한 비정부부처형 혼합조직체인 준정부조직과 유사한 개념이라고 볼 수 있다. 이에 따르면 공공조직은 <그림 1>의 중간영역에 위치한다고 볼 수 있다.

2) 스포츠평공조직의 특성

스포츠공공조직만의 고유하고 차별화된 특성을 살펴보기 위해서는 우선, 스포츠와 공공조직의 특성에 대하여 검토하는 것이 필요하다. 특히, 스포츠 분야는 본질적이고 궁극적으로 추구하는 속성 및 가치, 공공성과 자율성 측면을 중점적으로 살펴보았다. 이를 통해 스포츠평공조직에 대한 명확한 특성을 이해할 수 있기 때문이다.

(1) 스포츠의 특성

① 스포츠의 속성 및 가치

공공조직의 특성을 살펴보기 이전에 스포츠의 속성 및 가치를 고찰하는 것은 공공조직 중에서도 스포츠평공조직의 특성을 파악하는데 있어서 핵심이라고 할 수 있다. 스포츠가 무슨 속성을 가지고 본질적인 차원에서 궁극적으로 어떤 가치를 추구하는지에 대한 고찰을 통해 스포츠평공조직의 고유한 특성을 파악할 수 있기 때문이다.

앞에서 다룬 스포츠의 개념 부분에서 제시한 것과 같이 스포츠의 핵심 구성요소이자 특수한 성질은 경쟁, 규칙, 제도화, 신체활동, 우정과 연대 및 결속 그리고 페어플레이 정신에 기반한 상호 이해 등을 비롯하여 이를 포함한 신체활동 문화를 대표적으로 들 수 있다. 이외에도 “유희성, 도전성, 기술성, 규범성, 사교성”(조만태, 김상대, 2012: 11) 등 스포츠의 다양한 구성요소와 특성들이 제기되고는 있으나 이는 공통적인 하나의

큰 흐름을 이루는 대표성을 갖추고 있다고 보기에는 어려움이 있다.

그리고 이러한 여러 스포츠의 구성요소와 특성들이 복합작용하면서 시대 및 상황에 따라서 크게 변화하지 않고 스포츠가 본질적인 차원에서 궁극적으로 추구하는 고유한 가치로는 신체적, 정신적, 교육적, 사회적 측면 등을 들 수 있다. 홍애령, 안지연(2016) 또한 이러한 가치에 주목하였다. 가치체계는 궁극적으로 이르고자 하는 목적 가치와 목적달성을 위해 필요한 수단 가치로 구분할 수 있다(Rokeach, 1968). 여기에 스포츠의 가치를 적용한다면, 신체적, 정신적, 사회적 측면은 목적 가치, 교육적 측면은 수단 가치에 해당된다고 볼 수 있다.

우선, 목적 가치 중 신체적, 정신적 측면은 「국민체육진흥법」 제1조 목적에 이를 명시하고 있다. 스포츠는 “국민의 체력 증진과 건전한 정신 함양”을 목적으로 한다고 법률적으로 조문화함으로써 신체적 측면으로서 국민의 체력 및 건강 증진이라는 가치, 정신적 측면으로서 건전한 정신 함양이라는 가치를 스포츠가 궁극적으로 추구하고 있다는 것을 제도적인 차원에서 인정하고 있음을 알 수 있다.

그리고 신체적, 정신적 측면의 가치를 성공적으로 수행하기 위한 수단 가치로 교육적 측면이 있다. 박찬희(2015)와 지동철(2016) 또한 스포츠의 올바른 가치 실현을 위한 교육적 가치에 주목하였다. 스포츠의 교육적 가치를 중요시하는 결정적인 이유 중의 하나는 오래전부터 학교나 일선 스포츠 현장에서 학생이나 일반인 등을 상대로 교육이나 강의를 실시한 영향이 크다고 볼 수 있을 것이다. 이와 관련하여 “유네스코(2006) 60주년 기념문 중 하나인 ‘education through sport’에서는 일반적으로 스포츠의 가치라고 여겨지는 신체적, 정신적 측면과 더불어 경기규칙을 준수하고, 이기기 위해 반칙하는 것을 거부하며 승패를 인정할 줄 아는 자세 등의 교육적인 측면에 주목하였다”(홍애령, 안지연, 2016: 2에서 재인용).

이러한 신체적, 정신적, 교육적 측면과 더불어 최근에는 스포츠 궁극의 가치로서 사회적 측면의 복지가치가 강조되고 있다. 이는 스포츠를 통해 국민의 행복하고 질 높은 삶을 궁극적인 가치로 추구하는 것이다(이정

학, 2006; 이학준, 2014). 이와 관련하여 박수정(2009), 염두승(2009), 윤상문, 백성익, 김정석(2013), 정종찬, 신정훈(2011) 등도 스포츠를 통한 삶의 질, 행복, 만족 등 사회적 측면의 가치를 강조하였다.

이외에도 국위 선양, 부의 창출 등과 같은 파생적이고 경제적인 가치 등이 최근에는 주목을 받고 있다. 권오륜, 장재용(2015)은 현대사회에서 스포츠가 국가나 개인의 경제적 가치를 가늠할 수 있는 기준으로도 활용될 수 있음을 주장할 정도로 스포츠와 경제적 측면과의 연계성은 다른 어떤 측면 보다 중요하게 다루어지고 있다. 그러나 이러한 파생적이고 경제적인 가치가 시대 및 상황에 따라 변화 가능한 가치가 아닌 스포츠가 궁극적으로 추구하는 가치라고 보기에는 일부 국면의 이익을 추구하는 국한된 측면이 강하다고 볼 수 있다.

일부에서는 시대 및 상황에 따라 변화 가능한 스포츠의 가치에 대한 논의 또한 활발하게 이루어지고 있다(김동희, 2013; 노태완, 2007; 박병진, 2015; 배우리, 2011; 석혁기, 남미희, 2015; 이대휴, 2006; 지동철, 2016). 그러나 이와 같은 논의에 따르면 스포츠가 기준으로 삼고 추구하는 본질적이고 궁극적인 가치가 없어 스포츠 존재 자체에 대한 필요성 또한 제기될 수 있기 때문에 시대 및 상황에 따라 변화 가능한 스포츠의 가치에 대한 측면은 다양한 시각 확보와 보조적인 차원의 접근으로 활용하는 것이 적절할 것으로 판단된다.

② 스포츠의 공공성과 자율성

스포츠의 공공성은 위에서 살펴본 속성 및 가치와 함께 스포츠공공조직의 특성을 이해하는데 필수적인 측면이라고 할 수 있다. 우선, 스포츠 관련 공공목적 및 성취가 있는 업무를 수행하는 스포츠공공조직에서 목적달성 및 업무수행의 가장 중심적인 요소인 공공적인 측면에 대한 고찰은 연구를 진행하는데 있어서 선행되어야 하는 필수적인 부분이라고 볼 수 있기 때문이다.

최근까지 공공성에 대해서는 학술적으로 합의된 개념이 없기 때문에 명확하게 제시할 수 없는 상황이다(강명구, 2013; 백완기, 2007; 이병량, 2015; 이병진, 황의룡, 2016; 정성훈, 2013; Dewey, 2014). 다만, 사전적인 측면의 일반적인 의미로는 ‘사적이지 않으면서 공동체 여러 구성원과 관련된 속성 및 성질’이라고 할 수 있다. 국립국어원(2016), 오현택, 이정연, 김방출(2007), 이병량(2015), 이병진, 황의룡(2016) 등도 공공성은 사적이지 않은 ‘다수와 관련된 성질’이라고 하며, 위와 같은 의미의 내용을 제시하였다.

이러한 공공성은 스포츠가 추구하고 수행하는 역할 및 업무와 긴밀하게 연계되어 있다. 앞에서 살펴본 것과 같이, 스포츠는 목표와 성취가 있는 신체활동 문화로서 국민의 체력 및 건강 증진과 건전한 정신 함양, 이를 성공적으로 수행하기 위한 교육 그리고 국민의 행복하고 질 높은 삶 제고라는 신체적, 정신적, 교육적, 사회적 측면의 가치를 궁극적으로 추구하고 관련 업무를 수행한다는 것을 알 수 있다. 이는 스포츠가 사적이지 않으면서 공동체 여러 구성원과 관련된 공공성의 속성 및 성질을 보유하고 있음을 나타낸다고 볼 수 있다. 스포츠의 가치 및 업무는 다수를 대상으로 하고 영향범위가 넓으며, 누구도 배제할 수 없고 누구와도 경합할 수 없는 속성 및 성질이 핵심이기 때문이다. 이와 같은 스포츠의 공공성은 정치경쟁 등으로 1970년대부터 본격적인 논의가 시작되었다(이병진, 황의룡, 2016). 이후 계속해서 스포츠의 공공성은 상당한 인정을 받고 있는 상황이다(김성길, 2007). “스포츠는 지역과 국가적인 차원에서 구성원들의 단합과 사회적 동질성을 가져다주는 역할을 담당하고 있다”(김성길, 2007: 51)고 보았기 때문이다. 오현택, 이정연, 김방출(2007) 또한 스포츠는 누구나 보편적으로 접근이 용이하고 이용할 수 있는 공공성이 강하다고 하였다.

반면에 스포츠는 자율적인 성격 또한 강하다고 할 수 있다. 목표와 성취가 있는 신체활동을 수행함에 있어서 목표 달성 및 성취를 이루기 위해서 자유롭게 창조하는 행동 등이 중요하기 때문이다. 이러한 행동은

기계적이고 정형화된 형식을 요구하거나 강제할 수 없고 자유로운 창조 행위가 중심이 되어야 성립이 가능한 특유의 성질로서 대표적으로 높이 나 스포츠 경기에서 이루어지는 일련의 활동을 들 수 있다.

아울러, 스포츠가 추구하는 신체적, 정신적, 교육적, 사회적 측면의 가치 또한 공공성과 함께 자율성이 중요한 요인이라고 할 수 있다. 다수와 관련되어 있으며 영향범위가 넓고 비배제성과 비경합성이 있다는 측면은 스포츠의 자유롭고 창조적인 활동에 따라 결과 및 성과, 발현양상이 달라질 수 있음을 의미하기 때문이다. 따라서 스포츠는 공공성과 자율성의 균형과 조율이 요구된다고 할 수 있다.

(2) 공공조직의 특성

일부에서는 공공조직이 민간조직과의 명확한 구분이 어렵다는 점에서 그 특성 도출이 다소 제한적인 측면이 있다고 주장한다(한국행정연구원, 2008; Boyne, 2002; Christensen & Laegreid, 2001; Rainey, Pandey & Bozeman, 1995). 이는 조직 전문가들이 공공조직과 민간조직의 동일성에 집중하여 차이나 특성을 명확하게 구분하지 못하는 경향이 있으며, 다양한 기준과 방식 등에 따라 이해되는 의미가 다를 수 있다는 것이다. 실제로 현장에서는 공기업이나 준정부기관, 기타공공기관 등과 같이 공공조직과 민간조직의 경계선에 있거나 협력업체와 공생하면서 관계를 맺고 운영되는 공공조직 등이 나타나고 있는 실정이다.

다른 한편에서는 공공조직이 민간조직과 구분이 가능하며 차이가 있음을 강조한다(전영한, 2009; 정우일, 2006; Marsden, Cook & Knoke, 1994; Perry & Rainey, 1988; Rainey & Bozeman, 2000; Rainey, 2009; Rainey & Chun, 2005). 전영한(2009)의 경우 Boyne(2002)의 구분 방법을 포함하여 조직환경, 조직목표, 조직구조, 동기부여, 직무태도, 리더십, 조직변화와 혁신 등 일곱 가지 주요 부문별로 공공조직과 민간조직의 구분이 가능함을 검증함으로써 공공조직의 특성을 도출하기도 하였다.

공공조직과 민간조직 간의 차이 및 특성과 관련한 쟁점은 학자들의 경험적 연구결과에서도 어렵지 않게 확인할 수 있다. “공공조직과 민간조직 중 공공조직에서 규정과 절차적 제한성이 약하다(Buchanan, 1975)는 연구가 있는 반면에 오히려 공공조직에서 이러한 제한성이 강하다는 연구(Baldwin, 1990; Bozeman, Reed & Scott, 1992; Bretschneider, 1990; Holdaway, Newberry, Hickson & Heron, 1975; Lan & Rainey, 1992; Rainey, 1983) 또한 맞서고 있다”(Rainey, Pandey & Bozeman, 1995에서 재인용)는 점 등은 이러한 쟁점적 상황을 어느 정도 이해할 수 있는 대목이다.

이처럼 공공조직의 특성을 도출하는데 있어서 다양한 주장과 연구 등이 있으나 여기서는 이 연구의 진행을 위하여 공공조직의 차별화된 특성과 관련한 공통적인 측면에 초점을 두고자 한다. 전영한(2009)과 Boyne(2002)이 공공조직의 특성을 살펴보는데 사용한 부문별 구분 방법을 참조하여 포괄적이고 기본적인 차원에서 조직환경, 조직목표 및 필요성, 조직구조 및 운영, 조직성과 및 환류 등 네 가지 주요 항목으로 구분하여 그 특성을 살펴보았다.

우선, 조직환경 측면에서 공공조직은 경제적 산출이 적어 시장정보가 미환류(전영한, 2009; Downs, 1967)되고 정치적 통제가 강한 경향(Dahl & Lindblom, 1953)이 있다. 정우일(2006) 또한 조직환경적 맥락에서 공공조직은 이러한 시장에서의 거래 제한성과 외부 정치적 영향이 있음을 강조하였다. 그리고 강압적·독점적, 불가피한 활동수행이 빈번하고 이 활동의 영향범위가 사회 전반에 미치고 상징적 의미가 커 책임성과 의무성, 공정성, 윤리성 등의 요구가 강하다고 볼 수 있다(Rainey, Backoff & Levine, 1976). 따라서 공공조직은 외부 환경적 영향에 민감하고 이로 인해 Powell & DiMaggio(1991)의 주장과 같이, 다른 조직을 모방하거나 유사해지는 제도화(institutionalization) 경향이 강하다고 볼 수 있다(전영한, 2009; 정우일, 2006).

조직목표 및 필요성 측면에서 살펴보면 공공조직은 민간조직에 비해

여러 이해관계와 다양성 등으로 인해 목표가 모호하고 다양하다(전영한, 2004; 전영한, 2009; Chun & Rainey, 2005a). 목표 모호성은 여러 이해관계와 가치를 타협하고 조율하는 정치적 합의가 필요(Lowi, 1979)하고 다수의 상충하는 목표가 상존(Wilson, 1989)한다는 의미이다. 이 특성으로 인해 공공조직은 민간조직과 달리 조직목표에 있어 다양성이 증대될 가능성 또한 높다(Lynn, 1981)고 할 수 있다. 그리고 경제적·정치적·공공가치적 합리성에서 공공조직의 필요성을 찾을 수 있다. 즉, 공공조직의 목표나 다루는 업무 등이 비배제적이면서 비경합적인 공공재를 다루고 정치적 합의가 요구되며, 공익을 추구한다는 점 등에서 존재의 필요성이 있다고 볼 수 있다.

조직구조와 운영 측면에서 공공조직은 정치적 통제와 요구, 목표의 모호성과 다양성 등의 영향으로 규정과 절차에 의거 업무수행 방식이 정례화·형식화되고 계층제와 통제적인 경향이 강한 관료제적 속성이 있다(전영한, 2009; Lynn, 1981; Marsden, Cook & Knoke, 1994; Rainey & Bozeman, 2000). 의사결정에 있어서는 외부의 간섭과 제약이 강한 편(Chun & Rainey, 2005b)이며, 관리자는 이러한 영향 등으로 인해 결정권한이 약한 경향이 있다(전영한, 2009; Rainey & Chun, 2005). 그리고 공공조직은 민간조직에 비해서 조직 구성원들의 만족도 및 몰입도가 낮으며(전영한, 2009; Rainey & Bozeman, 2000), 내재적 동기와 공공서비스동기(public service motivation)가 높은 경향이 있다(전영한, 2009; Brewer & Selden, 1998). 여기서 “공공서비스동기는 1990년 Perry & Wise에 의해 처음 소개되어 공공조직 구성원들의 개인적 성향으로 이해되고 있다. 이러한 맥락으로 Brewer & Selden(1998)과 Rainey & Steinbauer(1999)는 헌신 및 봉사를 통한 이타적인 공익 증진 서비스 제공 동기로 정의하였다”(하상군, 2013에서 재인용).

마지막으로는 조직성과 및 환류 측면이다. 공공조직에서는 민간조직과 달리 목표가 모호하고 시장의 부재 및 정치적 요구 등으로 객관적이고 합리적인 정보 습득 및 순환체계 작동이 제한됨에 따라 제반 내·외부 변

화와 이와 관련된 시의적절한 인식 및 반영이 어렵다(Chun & Rainey, 2005b; Tullock, 1965). 이러한 제한적인 조직환류는 조직의 성과를 도출하는데 어려움으로 작용한다(Ring & Perry, 1985). 또한 이러한 성과는 빈번한 관리자 교체, 단일 업무구분 제한 등으로 인해 큰 의미가 없는 경향이 있다(Tullock, 1965). 이로 인해 조직성과에 따른 외재적 보상 또한 미약하다고 볼 수 있다.

위의 내용을 종합해 보면, '공공조직은 목표 모호성과 정치적 통제 및 요구가 큰 경향이 있으며, 공공 성격으로 인해 업무의 영향범위가 넓고 의무적 행동을 수반한다. 또한, 업무방식이 정례화·형식화되어 있고 변화의 반영 및 성과측정이 어렵다'는 특성이 있다고 할 수 있다. 이러한 특성을 지닌 공공조직은 대외적으로 자율경영 및 책임경영, 투명성 등을 요구받고 있다(성승제, 고재중, 권재열, 길준규, 전학선, 2008). 우리나라 공공기관 운영 전반에 관한 사항을 적시한 법률인 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제1조에서도 이를 강조하고 있다.

(3) 스포츠공공조직의 특성

스포츠공공조직은 공공조직의 한 부류이기 때문에 공공조직의 특성을 포함하는 것이 자연스럽다고 본다. 그러나 여기에 스포츠의 속성 및 가치, 공공성과 자율성이 가미된 스포츠공공조직은 다른 공공조직의 특성과 달리 추구하는 바가 다소 상이하다고 할 수 있다. 즉, 스포츠공공조직은 국민의 체력 및 건강 증진과 건전한 정신 함양 이를 성공적으로 수행하기 위한 교육 그리고 국민의 행복하고 질 높은 삶 제고라는 신체적, 정신적, 교육적, 사회적 측면의 스포츠 가치를 추구한다. 아울러, 공공조직의 특성 또한 갖춘 공공성과 자율성을 지닌 조직이라고 할 수 있다.

이러한 스포츠공공조직의 특성을 주요 항목별로 살펴보면 다음과 같다. 주요 항목은 스포츠공공조직의 정치통제라는 이 연구의 주제와 관련하여 선행해서 살펴볼 필요가 있는 내용을 중심으로 선정하였다. 이에

따라 주요 스포츠평공조직의 역사적, 관계적, 현황 및 특성 등에 대하여 살펴보았다.

① 스포츠평공조직의 역사적 특성

스포츠공공조직은 역사적으로 단계를 거쳐 발전해 왔다. 이 단계는 태동기, 성장기, 확장기, 성숙기 등 네 개의 시기로 구분이 가능하다. 이러한 스포츠평공조직의 시기에 따른 특성을 스포츠의 전반적인 역사적 흐름과 함께 살펴보았다. 이를 통해 스포츠평공조직의 역사적 특성을 이해하는데 도움이 되는 제반 맥락적 상황 또한 파악할 수 있기 때문이다. 스포츠의 역사적 흐름은 주요 국면별로 구분하여 살펴보았다.

첫 번째로는 스포츠 자율기로서 스포츠평공조직 태동기라고 볼 수 있다. 이 시기에는 주요 스포츠평공조직이 대한민국 정부수립 이전에 창립되어 제도적인 제약 없이 스포츠 관련 제반 활동을 자율적으로 수행할 수 있는 상황이었다. 1920년도 대한체육회 창립을 시작으로 이 연구에서 중점적으로 다루는 프로종목 협회 중 대한골프협회를 제외한 4개 프로종목 협회가 창립되었다. 당시 이 협회들은 현재의 기준으로 볼 때 동호회 형태의 자율적인 조직이었다고 볼 수 있다.

표 3. 스포츠 자율기(스포츠공공조직 태동기)

연 도	주요 내용
1920	조선체육회(대한체육회) 창립
1931	조선농구협회(대한민국농구협회) 창립
1933	조선축구협회(대한축구협회) 창립
1946	대한배구협회, 조선야구협회(대한야구소프트볼협회) 창립
1962	국민체육진흥법 제정
1965	한국골프협회(대한골프협회) 창립

(출처: 대한체육회, 2018)

두 번째는 스포츠 태동기로 우리나라에서 스포츠가 관심과 인기를 끌고 발전의 초석을 마련할 수 있었던 시기이다. 우선, 세계에서 가장 큰 대회이자 축제인 88서울올림픽이 우리나라에서 개최되는 것이 결정됨에 따라 스포츠 활성화 분위기가 조성되었다. 이와 함께 프로야구가 창단되고 스포츠를 관장하는 전담 정부부처가 강화됨에 따라 스포츠 발전의 초석이 마련된 것이다. 그러나 이 시기에 스포츠공공조직과 관련하여 특이할만한 점은 없었다.

표 4. 스포츠 태동기

연 도	주요 내용
1981	1988하계올림픽 서울 개최 결정
1982	한국 프로야구 창단 스포츠 관장 정부부처 변경(문교부⇒체육부)

(출처: 대통령기록관, 2017)

세 번째는 스포츠 성장기 및 암흑기로서 스포츠공공조직의 성장기라고 볼 수 있다. 이 시기에는 세계적으로 가장 큰 규모라고 할 수 있는 두 개의 대회인 올림픽과 월드컵을 개최했다는 데 의의가 크다. 이 대회를 통해 스포츠와 관련된 제반 활동 기반 및 여건, 분위기 등이 조성되었기 때문이다. 이에 힘입어 서울올림픽을 기념하고 관련 재정을 관리하기 위해서 국민체육진흥공단이 창립되었다. 이 공단의 자회사인 한국체육산업개발 주식회사 또한 올림픽 관련 수익사업 및 올림픽공원 등을 운영·관리하기 위하여 창립되었다. 이어서 생활체육 분야의 제반 업무를 수행하는 국민생활체육회까지 창립되어 스포츠 분야별 스포츠공공조직이 면모를 갖추고 관련 업무를 전문적으로 수행하게 되었다. 그리고 스포츠 관장 정부부처 또한 세 차례에 걸쳐 변경됨으로써 당시 시대상황을 반영하였다. 다만, 1993년부터 1998년까지 약 5년간의 문민정부 시절에는 스포츠와 관련된 별다른 활동과 실적이 없어 관심이 저조한 시기였다.

표 5. 스포츠 성장기 및 암흑기(스포츠공공조직 성장기)

구 분	연 도	주요 내용
스포츠 성장기	1988	1988서울올림픽 개최
	1989	서울올림픽기념 국민체육진흥공단 창립
	1990	한국체육산업개발(주) 창립
		스포츠 관장 정부부처 변경(체육부⇒체육청소년부)
1991	국민생활체육협의회(국민생활체육회) 창립	
스포츠 암흑기	1993	스포츠 관장 정부부처 변경(체육청소년부⇒문화체육부)
스포츠 성장기	1998	스포츠 관장 정부부처 변경(문화체육부⇒문화관광부)
	2000	2000시드니올림픽 태권도 정식종목 채택
	2002	2002한일월드컵 개최

(출처: 대통령기록관, 2017)

네 번째 시기는 스포츠 성숙기 및 잠재기로 스포츠공공조직의 확장기라고 볼 수 있다. 스포츠 분야별 전문성이 강화되는 시기라고 할 수 있다. 스포츠산업, 태권도, 학교체육 등 관련 분야별 법령이 제정됨으로써 해당되는 스포츠 분야 활동 기반을 안정화시켰다.

표 6. 스포츠 성숙기 및 잠재기(스포츠공공조직 확장기)

구 분	연 도	주요 내용
스포츠 성숙기	2005	태권도진흥재단 창립
		대한장애인체육회 창립
	2007	체육인재육성재단 창립
		스포츠산업진흥법 제정
스포츠 잠재기	2008	스포츠 관장 정부부처 변경(문화관광부⇒문화체육관광부)
	2012	학교체육진흥법 제정

(출처: 대통령기록관, 2017)

스포츠공공조직 또한 태권도, 장애인 스포츠, 스포츠 인재육성 등과 같이 분야를 세분화하여 세 개의 조직이 추가로 창립되어 업무의 전문성을 높였다. 2008년부터 2013년까지 약 5년간의 MB정부 시절에는 스포츠 분야와 관련하여 별다른 특이사항이 없었다.

마지막 다섯 번째는 스포츠 선진화가 이루어진 시기로 스포츠공공조직의 성숙기라고도 할 수 있다. 이 시기에는 스포츠와 관련된 불합리한 상황을 개선하고 선진 시스템을 구축하는데 집중하였다. 스포츠 현장에서 일어나는 조직 사유화, 승부조작, 성폭력, 입시비리 등의 4대악을 없애고 주요 스포츠공공조직 통합을 통해 체계적이고 일원화된 스포츠 관련 공공서비스를 제공하고자 하였다.

표 7. 스포츠 선진화 시기(스포츠공공조직 성숙기)

연 도	주요 내용
2014	스포츠 4대악 합동수사반 구성·운영
2015	생활체육진흥법 제정
	국민생활체육회 특수법인화
2016	국민체육진흥공단과 체육인재육성재단 통합
	국민생활체육회와 대한체육회 통합

(출처: 대통령기록관, 2017)

② 스포츠공공조직의 관계적 특성

스포츠공공조직은 크게 세 가지 측면에서 관계적 특성을 들 수 있다. 조직 간의 수직관계, 수평관계, 특수관계가 바로 그것이다.

먼저, 조직 간의 수직관계는 정부와 스포츠공공조직, 중앙과 산하 스포츠공공조직 등과 같은 상급과 하급조직이 존재하는 형태이다. 이러한 수직관계는 박상현, 권순용(2016)의 연구에서 확인이 가능하다. 상급조직이 하급조직을 법제 및 사규, 재정, 인사, 사업, 감사 및 평가 등의 수단을 통해 위계적으로 감독, 명령, 요구하는 형태를 수직관계라고 볼 수 있다.

이 수직관계는 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다. 정부, 중앙 스포츠공공조직, 산하 스포츠공공조직이 먹이사슬과 같은 수직관계를 맺고 있다. 특히, 산하 스포츠공공조직의 경우 정부와 중앙 스포츠공공조직 모두와 수직관계를 맺을 가능성 또한 크다.

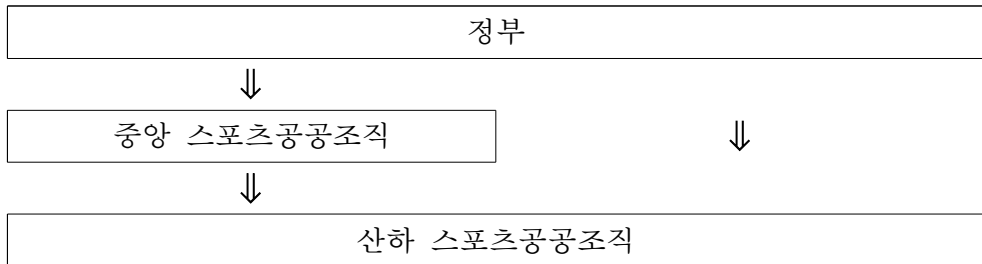


그림 2. 스포츠공공조직의 수직관계

다음으로는 조직 간 수평관계에 관한 내용이다. 이는 스포츠공공조직 상호 간의 관계를 의미한다. 정이든(2014)은 수평관계와 같이 상호 연관적 관계, 협력 지향적 관계 등이 스포츠 조직 간 관계의 본질 중의 하나임을 강조하였다. <그림 3>과 같이 스포츠공공조직의 수평관계는 수직관계와 달리 유사한 수준의 스포츠공공조직 간의 상호 연관 및 협력 관계를 의미한다. 수직관계가 특정 방향과 행동을 강제하는 통제적 성격이 강하다면 수평관계는 자율적인 성격이 강하다고 볼 수 있다.



그림 3. 스포츠공공조직의 수평관계

마지막으로는 조직 간 특수관계에 관한 내용이다. 이는 수직관계나 수평관계가 아닌 스포츠공공조직만이 형성할 수 있는 특수한 성질로서 관

런 국제기구와의 관계를 나타낸다. 세계적으로 저명한 스포츠 관련 국제기구인 국제올림픽위원회의 올림픽 현장에서 명문화하고 있는 스포츠조직에 요구하는 사항을 살펴보면 “스포츠조직은 자치의 권리와 의무를 가지며, 자유롭게 스포츠 규칙을 제정·관리하고 조직의 구조와 운영체계를 결정하며 외부의 영향력에서 자유로운 선출권을 행사할 권리와 올바른 운영원칙이 적용되도록 할 책임이 있음”(International Olympic Committee, 2015: 19)을 명시하고 있다. 또한, 우리나라의 스포츠공공조직 중의 하나인 대한체육회와 같은 국가올림픽위원회는 “정치적, 법적, 종교적, 경제적 압력을 비롯하여 어떠한 압력에도 굴하지 않고 자율성을 유지해야 하며, 이를 준용하지 않을 경우에는 국가올림픽위원회로서의 인준을 정지하거나 철회하는 등 소속 국가에서의 올림픽 운동을 보호하기 위한 적절한 결정을 내릴 수 있음”(International Olympic Committee, 2015: 95-96)을 강조하고 있다. 이처럼, 국제올림픽위원회에서는 스포츠조직이 외부의 압력이나 영향력으로부터 자유롭고 정치적인 중립을 지켜야 한다는 점 등을 강조함으로써 스포츠조직의 독립성과 자율성을 중요시하고 있음을 알 수 있다. 여기서 스포츠조직은 공공이나 민간이라는 구분 없이 포괄적인 개념이라는 점에서 스포츠공공조직에도 적용이 가능하다. 그러나 스포츠공공조직만의 고유하고 차별화된 이러한 특성과 관련하여 이루어진 선행연구는 거의 전무하다고 할 수 있다. 이는 일반 공공조직의 특성이 곧 스포츠공공조직의 특성이라고 해도 큰 무리가 없었고 스포츠공공조직의 규모나 사회적 역할과 요구, 스포츠 분야의 학술적 상황과 여건 등이 복합적으로 작용했기 때문이라고 판단된다.

③ 주요 스포츠공공조직 현황 및 특성

여기서는 이 연구에서 중점적으로 다룰 스포츠공공조직의 주요 현황 및 특성에 대하여 살펴보았다. 대한민국농구협회, 대한축구협회, 대한민국배구협회, 대한야구소프트볼협회, 대한골프협회 등 5개 스포츠공공조직

의 연혁, 설립목적 및 기능, 조직, 예산(결산)에 관한 주요 현황과 특성을 살펴보았다.

표 8. 대한민국농구협회 주요 현황

(2017년 기준)

구 분	주요 내용
연 혁	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1931. 조선농구협회 창립 ○ 1946. 대한체육회 가맹 ○ 1947. 국제농구연맹 가맹 ○ 1996. 한국농구연맹 출범 ○ 1998. 한국여자농구연맹 출범 ○ 2016. 대한민국농구협회 발족(전문, 생활 통합)
설립목적	<ul style="list-style-type: none"> ○ 농구 종목을 국민에게 널리 보급, 국민체력 향상 ○ 건전한 여가선용과 명량한 기풍 진작 ○ 운동선수 및 그 단체를 지원·육성, 우수한 선수 양성 ○ 이를 통해 국위선양에 이바지
기 능	○ 농구 종목 진흥 및 농구단체 목적달성에 필요한 업무
조 직	<ul style="list-style-type: none"> ○ 대의원총회 및 이사회, 사무처 ○ 산하단체(16) 및 연맹(4)
예산(결산)	○ 6,845백만원(보조금 3,971(58%), 자체 2,874(42%))

(출처: 대한체육회, 2018)

대한민국농구협회 창립연도는 1931년도로 위의 5개 스포츠공공조직 중에서 가장 빠르다. 1940년대에 대한체육회와 국제농구연맹 가맹단체가 되어 농구 종목 국가대표 선수 배출을 시작하였다. 1990년대 농구연맹을 출범하여 프로리그가 본격적으로 추진되었다. 2016년도에는 전문체육 분야인 대한농구협회와 생활체육 분야인 전국농구연합회가 통합하여 현재의 대한민국농구협회를 발족하였다. 프로종목 중에서 가장 먼저 조직의 면모를 갖췄다는 점에서 의의가 있으며 프로리그가 남자와 여자로 구분되어 있다는 점이 주요 특이사항이라고 볼 수 있다.

설립목적 및 기능 측면에서는 아마추어 농구 분야 전반에 관한 업무를 수행하고 있다. 대한민국농구협회는 사단법인으로서 최고의사결정기구로

대의원총회가 있으며, 집행기구인 이사회와 사무처가 있다. 산하단체 및 연맹으로 20개 단체가 있다. 예산(결산)은 68억 원 수준으로 이 중에서 자체예산이 29억 원으로 재정자립도는 50% 미만인 42%이다.

표 9. 대한축구협회 주요 현황

(2017년 기준)

구 분	주요 내용
연 혁	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1933. 조선축구협회 창립 ○ 1945. 대한체육회 가맹 ○ 1948. 국제축구연맹 가맹 ○ 1983. 프로리그 출범 ○ 2016. 대한축구협회와 전국축구연맹회 통합
설립목적	<ul style="list-style-type: none"> ○ 축구 경기 운동을 널리 보급, 국민체력 향상 ○ 산하(가맹)단체를 통할 지도, 우수한 지도자·선수 양성 ○ 국위선양 도모, 한국 축구의 건전한 육성 발전 도모
기 능	○ 축구 경기(대회) 및 시설, 지도자 및 선수 등 관련 업무
조 직	<ul style="list-style-type: none"> ○ 대의원총회 및 이사회, 사무처 ○ 산하단체(17) 및 연맹(8), 분과위원회(9)
예산(결산)	○ 77,061백만원(보조금 32,082(42%), 자체 44,979(58%))

(출처: 대한체육회, 2018)

대한축구협회 창립연도는 1933년도로 위의 5개 스포츠공공조직 중에서 대한민국농구협회 다음으로 빠르다. 1940년대에 대한체육회와 국제축구연맹 가맹단체가 되어 축구 종목 국가대표 선수 배출을 시작하였다. 1980년대에 대한민국농구협회 보다 빠르게 프로리그가 추진되었다. 2016년도에는 전문체육 분야인 대한축구협회와 생활체육 분야인 전국축구연맹회가 통합하였다. 대한축구협회는 대한민국농구협회와 같이 일제강점기 이전에 창립된 조직으로 역사와 전통이 깊다고 볼 수 있다.

설립목적 및 기능 측면에서는 아마추어 축구 분야 전반에 관한 업무를 수행하고 있다. 대한축구협회는 사단법인으로서 최고의사결정기구로 대의원총회가 있으며, 집행기구인 이사회와 사무처가 있다. 산하단체 및 연맹으로 15개 단체가 있으며, 9개의 분과위원회를 두고 있다. 예산(결산)

은 770억 원 수준으로 위의 5개 스포츠평공조직 중에서 규모가 가장 크다. 전체 예산에서 자체예산은 450억 원으로 58%의 비율을 차지하고 있으며 위의 5개 스포츠평공조직과 비교했을 때 재정자립도가 높은 편이라고 볼 수 있다.

표 10. 대한민국배구협회 주요 현황

(2017년 기준)

구 분	주요 내용
연 혁	○ 1946. 대한배구협회 창립 ○ 1959. 국제배구연맹 가맹 ○ 2004. 프로배구 출범(한국배구연맹) ○ 2016. 대한민국배구협회 발족(전문, 생활 통합)
설립목적	○ 배구 경기를 국민에게 널리 보급, 국민체력 향상 ○ 건전하고 명량한 기풍 진작, 우수한 경기인 양성 ○ 경기인 및 시·도지부 경기단체 및 연맹체 지원·육성 ○ 이를 통해 국위선양 이바지
기 능	○ 배구 경기(대회) 및 시설, 지도자 및 선수 등 관련 업무
조 직	○ 대의원총회 및 이사회, 사무처 ○ 산하단체(17) 및 연맹(6)
예산(결산)	○ 6,784백만원(보조금 3,588(53%), 자체 3,196(47%))

(출처: 대한체육회, 2018)

대한민국배구협회 창립연도는 1946년도로 1945년 우리나라가 일본으로부터 광복된 직후이다. 1950년대에 국제배구연맹 가맹단체가 되어 배구 종목 국가대표 선수 배출을 시작하였다. 2000년대에 프로배구가 출범되었다. 2016년도에는 전문체육 분야인 대한배구협회와 생활체육 분야인 전국배구연합회가 통합하였다. 배구 종목의 경우 다른 프로종목 보다 늦은 2000년대에 프로리그가 출범했다는 특징이 있다.

설립목적 및 기능 측면에서는 아마추어 배구 분야 전반에 관한 업무를 수행하고 있다. 대한민국배구협회는 사단법인으로서 최고의사결정기구로 대의원총회가 있으며, 집행기구인 이사회와 사무처가 있다. 산하단체 및

연맹으로 23개 단체가 있다. 예산(결산)은 68억 원이며 이 중에서 자체예산은 32억 원으로 50% 미만인 47%의 비율을 차지하고 있다. 자체예산이 거의 50%에 상응하여 재정자립도가 적당하다고 볼 수 있다.

표 11. 대한야구소프트볼협회 주요 현황

(2017년 기준)

구 분	주요 내용
연 혁	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1946. 조선야구협회 창립 ○ 1946. 대한체육회 가맹 ○ 1954. 국제야구연맹 가맹 ○ 1982. 한국야구위원회 출범 ○ 2017. 대한야구소프트볼협회 출범(전문, 생활 통합)
설립목적	<ul style="list-style-type: none"> ○ 야구·소프트볼 경기 운동 널리 보급, 국민체력 향상 ○ 건전하고 명량한 기풍 진작, 우수한 경기인 양성 ○ 아마추어 경기인 및 그 단체 통할 지도 ○ 국위 선양 도모, 국민문화 발전에 이바지
기 능	<ul style="list-style-type: none"> ○ 야구·소프트볼 경기(대회) 및 시설, 지도자 및 선수 등 관련 업무
조 직	<ul style="list-style-type: none"> ○ 대의원총회 및 이사회, 사무처 ○ 산하단체(17)
예산(결산)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 7,593백만원(보조금 4,764(63%), 자체 2,829(37%))

(출처: 대한체육회, 2018)

대한민국야구소프트볼협회 창립연도는 1946년도로 대한민국배구협회와 동일하다. 1945년 우리나라가 일본으로부터 광복된 직후이다. 1946년도에 대한체육회, 1954년도에 국제야구연맹의 가맹단체가 되어 야구·소프트볼 종목 국가대표 선수 배출을 시작하였다. 1980년대에 프로리그가 출범하였다. 2017년도에 다른 프로종목 보다 늦게 전문체육 분야인 대한야구협회와 생활체육 분야인 전국야구연합회가 통합하였다.

설립목적 및 기능 측면에서는 아마추어 야구·소프트볼 분야 전반에 관한 업무를 수행하고 있다. 대한야구소프트볼협회는 사단법인으로서 최고의사결정기구로 대의원총회가 있으며, 집행기구인 이사회와 사무처가 있

다. 그리고 17개의 산하단체를 두고 있다. 예산(결산)은 76억 원이며, 이 중에서 자체예산은 28억 원으로 37%의 비율을 차지하고 있다. 자체예산이 40% 미만으로 재정자립도가 높지 않은 편이라고 볼 수 있다.

표 12. 대한골프협회 주요 현황

(2017년 기준)

구 분	주요 내용
연 혁	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1965. 한국골프협회 창립 ○ 1968. 한국프로골프협회 출범, 국제골프연맹 가맹 ○ 1982. 대한체육회 가맹 ○ 1988. 한국여자골프협회 출범 ○ 2016. 대한골프협회와 전국골프연합회 통합
설립목적	<ul style="list-style-type: none"> ○ 국내 골프운동 진흥, 골프 통한 국민체력 향상 ○ 건전한 여가선용, 명랑한 기풍 진작 ○ 우수 선수 양성 통한 국위선양과 국제친선교류 이바지
기 능	○ 골프 경기(대회) 및 시설, 지도자 및 선수 등 관련 업무
조 직	<ul style="list-style-type: none"> ○ 대의원총회 및 이사회, 사무처 ○ 산하단체(17) 및 연맹(4), 분과위원회(10)
예산(결산)	○ 4,901백만원(보조금 997(20%), 자체 3,904(80%))

(출처: 대한체육회, 2018)

대한골프협회 창립연도는 1965년도로 위의 5개 스포츠공공조직 중에서 가장 늦다. 반면에 프로리그는 1968년도에 다른 프로종목 중 가장 먼저 출범하였으며, 동년 국제골프연맹의 가맹단체가 되었다. 이후 1982년에 대한체육회 가맹단체가 되어 본격적으로 우리나라 골프 종목 국가대표 선수 육성·발굴에 집중하였다. 2016년도에는 전문체육 분야인 대한골프협회와 생활체육 분야인 전국골프연합회가 통합하였다.

설립목적 및 기능 측면에서는 아마추어 골프 분야 전반에 관한 업무를 수행하고 있다. 대한골프협회는 사단법인으로서 최고의사결정기구로 대의원총회가 있으며, 집행기구인 이사회와 사무처가 있다. 산하단체 및 연맹으로 21개 단체가 있으며, 10개의 분과위원회를 두고 있다. 예산(결산)

은 49억 원이며, 이 중에서 자체예산은 39억 원으로 80%의 비율을 차지하고 있어 재정자립도가 위의 5개 스포츠평공조직 중에서 가장 높다.

위의 5개 스포츠평공조직의 현황 및 특성을 종합해 보면, 연혁 측면에서는 창립연도와 프로리그 출범에 있어 특이점이 있다. 우리나라가 일본으로부터 광복된 1945년 전·후로 창립연도가 구분되고 프로리그 출범연도는 1960년대부터 2000년대까지 고르게 분포되어 있다. 설립목적 및 기능 측면에서는 소관 종목의 아마추어를 대상으로 한 전반에 관한 업무를 수행하면서 국민체력 향상이라는 공통 목표를 가지고 있다. 조직 측면에서 5개 스포츠평공조직은 모두 사단법인으로 최고의사결정기구로 대의원총회가 있으며, 집행기구인 이사회와 사무처가 있다. 시·도지부 형태로 산하단체가 있으며 일부는 산하연맹과 분과위원회를 두고 있다. 예산은 2017년 기준으로 5개 스포츠평공조직 평균 206억 원이며, 이 중에서 자체예산 비율은 53%로 다소 높은 재정자립도 수준을 나타냈다.

2. 정치통제의 이해 및 관련 이론

1) 정치통제의 개념

정치통제(political control)는 정치행정체제(대중, 정치인, 관료로 구성)로부터의 위계적 감독, 명령, 요구 등의 형태(전영한, 2014; Hood, Scott, James, Jones & Travers, 1999)로 주로 정부 및 상급조직이 공공목적 달성을 위해 관련 주체의 결정과 행위, 체계 등에 영향을 미치는 통제를 의미한다. 이 정의는 정치통제에 관한 일반적인 의미라고 할 수 있다. 학술적으로 정치통제에 관한 통일된 정의는 찾아보기 어렵기 때문이다(Moe, 1987).

통제의 개념에 대해서도 다양한 주장이 있다(Verschuere, 2007). 관련 주장으로는 다른 주체에 무엇을 할 것인지 결정하는 과정, 예측 가능한 규제과정, 바람직한 상태로 체계를 유지하는 과정, 관련 주체의 결정과 행위에 영향을 미치는 메커니즘과 도구, 목표와 행동을 부합하는 과정 그리고 책임을 묻거나 확보하는 활동 및 노력 등을 들 수 있다. 이런 여러 주장을 종합할 때 통제는 '특정 결정과 행위, 체계 등에 영향을 미치는 과정 또는 활동'(오석홍, 2014; 주재현, 2013; Hood, James, Peters & Scott, 2004; Leifer & Mills, 1996; Tannenbaum, 1962; Verhoest, Roness, Verschuere, Rubecksen & MacCarthaigh, 2010)이라는 의미로 해석될 수 있다고 본다.

그리고 Hood, Scott, James, Jones & Travers(1999)에 따르면 통제에는 <표 13>과 같이 네 가지 방식이 있다. 감독, 경쟁, 상호성, 비항상성이 바로 그것이다. 이 중에서 정치통제는 위계적인 감독 방식이라는 것을 알 수 있다. 정치통제는 정치인과 관료가 중심이 된 정치행정체제로부터의 위계적인 상황을 의미하기 때문이다(전영한, 2014). Andrews, Boyne & Walker(2011) 또한 정치통제에 대해 정치적 기대에 따라 감시와 규제

가 수반될 수 있다는 의미로 해석함으로써 위계적 상황을 표현하였다.

표 13. 통제의 방식 구분

구분	감독	경쟁	상호성	비항상성
통제방법	명령·통제	경쟁과 선택	집단과정	과정·보상의 예측 불가능성
주요사례	감사, 조사	성과평가 통한 고과 부여	경찰 2인 1조 순찰	추첨, 순환 보직
기준설정	위계적 명령 (규정)	자연 선택 (모순된 요구 사이 긴장)	참여 (합의 기준)	예측 불가능성 (휘발성 or 불가역적 표준)
정보수집	소환 스타일 (의무적 응신)	인센티브 스타일 (경쟁 척도)	네트워크 스타일 (전문가 사이 교류 및 정보)	추첨 스타일 (임의 선택)
행위교정	권위 활용 (기소권, 면허 및 자격 승인)	경쟁에서 승리 요구 (리그 순위, 최고성과 시상)	상호영향 or 설득 노출 (대화와 토론 통한 설득)	행위보상의 예측 불가능성 (불확실성으로 기회주의 제한)

(출처: Hood, Scott, James, Jones & Travers, 1999: 14, 49)

2) 정치통제의 특성

정치통제는 공공부문에서 필수불가결한 화제이자 속성 중의 하나이다. 공공부문은 정치통제 성격이 강하다(김준기, 2002; 전영한, 2009; Dahl & Lindblom, 1953; Lynn, 1981; Marsden, Cook & Knoke, 1994; Rainey & Bozeman, 2000)고 보기 때문이다. 공공부문은 재정자립도가 약하고 정부 등의 근본적인 통제가 전제된다면 민간부문은 재정자립도가 강하고 상당 부분 자율성이 있다고 볼 수 있다(김준기, 2002).

이러한 정치통제는 입법부의 감사 및 조사, 심리, 예산심의, 입법제재 (McCubbins, Noll & Weingast, 1987) 그리고 정부 및 상급조직의 명령과 감독, 요구(전영한, 2014) 등과 같이 위계적 형태의 제도적 관리·감독 및 제재를 통해 이루어진다.

그리고 정치통제는 효과 측면에서도 주요한 특이사항이 있다. 정치통제의 효과가 긍정적인지 아니면 부정적인지에 대한 상충된 논의가 오래 전부터 진행되어 왔다. Moe(2001)에 따르면 두 가지 입장으로 대변된다. 정치통제의 효과를 긍정적으로 바라보는 입헌주의적 관리론(constitutionalist management paradigm) 입장과 부정적인 기업가적 관리론(entrepreneurial management paradigm) 입장이 바로 그것이다. 긍정적 입장은 정치통제가 필요하다는 것으로 Finer(1941)의 주장을 들 수 있다. 대의민주주의 사회에서는 절차적 정당성과 투명성이 중요하기 때문에 국민이 선출하고 위임한 대표들이 세밀한 부분까지 통제할 필요가 있다는 것이다. 반대로 부정적 입장은 정치통제의 필요성에 대해 회의적이며, 대표적으로 Friedrich(1940)의 주장을 들 수 있다. 통제만으로는 한계가 있다고 보고 구성원들의 마음가짐과 관리적 재량(managerial discretion)을 강조하였다.

3) 정치통제 관련 이론

정치통제와 관련하여 직접적으로 개념화된 이론을 찾아보기는 어려운 실정이다. 주로 특정 대상을 중심으로 진행된 사례연구가 대부분이기 때문이다. 다만, 직접적인 정치통제 관련 이론이라고 보기는 어렵지만 정치통제 측면을 주요하게 다룬 이론은 있다. 포획 이론, 주인-대리인 이론, 조직자율성 이론 등이 바로 그것이다.

포획 이론은 규제를 받는 자가 오히려 규제자를 규제한다(Huntington, 1952; Rossiter, 1956; Fenno, 1966)는 것이다. 1970년대에는 규제받는자인 이익단체의 영향력이 강했다. 이에 정치통제에 대한 당위성은 있으나 현실을 감안할 때 이를 실현하기 어렵다는 주장이 제기되었다. 이에 따라 포획 이론 또한 주목받았다(배관표, 2017). Bibby & Davidson(1972), Dodd & Schott(1979), Ogul(1976) 또한 의회 감독의 질 문제 등으로 관료 등을 통제하기 어렵다고 보았다.

다음으로 주인-대리인 이론은 주인이 대리인으로 하여금 재량으로 주인의 목표를 실현하도록 하는 관계를 다룬다. 이 관계에서는 관리 및 감독 차원에서 문제가 발생한다. 이러한 문제를 최소화하기 위해 통제가 이루어지고 이 통제는 감시비용(monitoring cost), 확증비용(bonding cost) 그리고 잔여손실(residual cost) 등을 유발한다(Jensen & Meckling, 1976)는 것이다. 이 이론은 준정부조직 통제 관련 연구들의 기반으로 활발히 적용되고 있다(Bertelli, 2005; 2006). 주인-대리인 이론 연구자들은 대체로 인센티브 설계가 모니터링보다 비용면에서 적정하다고 평가한다(Jensen & Meckling, 1976). 배관표(2017) 또한 비용 측면에서 통제가 평가보다 더 많은 비용을 발생시키기 때문에 평가가 통제를 완전히 대신할 수 있다면 평가를 하는 것이 더 적정하다고 보았다.

조직자율성 이론은 정치통제가 이론적으로 어떻게 해석되고 있는지 이해하고 관련 논의를 전개하기 위한 근거로서 활용 가능한 이론이라고 할 수 있다.

조직자율성이란 조직의 중요한 결정이 조직 내부에서 이루어지는 정도를 의미한다(Chun, 2015; Kaufman, 1981; Rousseau, 1985; 정이든, 2014). 조직자율성 이론에서는 시장통제와 정치통제라는 외부 제약변수가 핵심적인 요인이다. 여기서 시장통제는 조직 의사결정이 시장경제 규칙에 영향을 받는 정도를 의미하고 정치통제는 외부 정치적인 영향에 민감한 정도를 나타낸다(Chun, 2015). 즉, 현대 민주주의 사회에서 모든 공식조직의 자율성은 크게 두 가지의 외부적 제약요소를 갖는다. 하나는 소비자 주권(consumer sovereignty)에 기초한 시장통제이고, 다른 하나는 인민 주권(popular sovereignty)에 기초한 정치통제이다. 상품이나 서비스를 시장에서 판매하여 조직의 자원을 획득해야 하는 조직에서는 내부의 모든 의사결정이 시장 소비자의 선택을 받기 위하여 최선의 방안은 무엇인가라는 최후 기준(bottom line)에 의해 조정되는데, 이것이 곧 조직의 의사결정에 대한 외부적 제약으로서의 시장통제이다. 한편, 정치통제는 정치체제에 따라 차이는 있으나 대의민주주의 사회를 기준으로 보면 유권

자 대중, 정치인, 관료로 구성된 정치행정체제로부터 위계적으로 내려온 법률 등 공식적 명령과 감독 혹은 비공식적 요구를 의미한다(전영한, 2014).

Chun(2015)에 따르면 이 시장통제와 정치통제 정도에 따라 조직을 관청, 기업, 클럽, 국민 등 네 가지 형태로 분류할 수 있다고 하였으며, <그림 4>와 같이, 이 조직형태 구분을 위한 두 차원은 조직에 대한 시장통제의 정도를 나타내는 시장 자율성(market autonomy)과 정치통제의 정도를 나타내는 정치 자율성(political autonomy)으로 제시하였다. 즉, 시장 자율성은 조직의 투입(예산, 노동, 기술 및 지식 등)과 산출에 따른 시장경쟁을 의미하며, 정치 자율성은 다양한 형태로 외부 정치적 영향을 받는 것을 의미한다.

구 분		시장 자율성(market autonomy) -시장통제 정도-	
		낮음	높음
정치 자율성 (political autonomy) -정치통제 정도-	낮음	클럽 (clubs)	기업 (firms)
	높음	관청 (bureaus)	국민기업 (sovcoms)

(출처: Chun, 2015: 8)

그림 4. 조직자율성에 따른 조직형태

<그림 4>의 네 가지 조직형태를 살펴보면, 먼저, 클럽(clubs)은 시장과 정치로부터 자유롭고 자체적인 통제에 의해 독립적으로 운영되는 조직형태이다. 이 형태는 조직이 특별한 가치를 추구할 경우에 효과적이고 구성원들의 자유와 다양성을 확보·유지하는데 적절하다고 할 수 있다. 반면에 조직의 효율성이나 민주적 책무성, 형평성 등에 있어서 이론의 소지가 있을 수 있다. 다음으로 기업(firms)은 정치로부터는 자유롭다고 할 수 있으나 시장의 규칙과 소비자들의 자주권에 의하여 움직인다고 할 수 있다. 이 조직형태는 생산과 분배가 효율적이며, 창의적이고 혁신적인 운

영이 가능하다. 그러나 조직의 운영 및 수행업무에 있어서 사회·정치적 정당성이 약할 수 있다. 세 번째로 관청(bureaus)은 시장으로부터는 자유롭다고 할 수 있으나 정치의 영향을 강하게 받는다. 특히, 여기서는 시민 자주권과 이익단체 등의 역할이 크다고 할 수 있다. 이 조직형태에서는 업무수행을 함에 있어서 민주적 정당성과 합의 그리고 연대가 중요하며, 대규모 사업 등을 효과적으로 운영·관리하는데 적정하다. 반면에 조직 운영 및 업무처리 방식 등이 비효율적이고 구성원들을 억압하는 경향이 있을 수 있다. 마지막으로 국민기업(sovcoms)은 클럽과 반대로 시장과 정치로부터 통제를 받는다. 이러한 조직형태는 국가 차원의 경제개발에 적합하다고 볼 수 있으나 도덕적 해이, 기업 사유화 등 정경유착의 우려 또한 있다고 볼 수 있다.

이 네 가지 조직형태 중에서 가장 이상적인 형태와 관련한 주장들을 살펴보면, 시장주의 또는 반시장주의, 개인주의 또는 집합주의 등 각자가 지지하고 선호하는 관점에 따라 주장들이 상이하다는 것을 알 수 있다. 클럽을 선호하는 이들은 생산자 중심의 개인주의자로서 정치 통제를 의심하고 시장 또한 불신하는 경향이 있다. 대표적으로 비자유적 민주주의자인 Zakaria, 블랙스버그 학파(Blacksburg School), 전문가 학파(professionalism school) 등이 있다. 다음으로 기업을 지지하는 이들은 시장주의자이면서 개인주의자들이다. Smith, Hayek, Friedman, Thatcher & Reagan 등을 대표적으로 들 수 있다. 관청을 지지하는 이들은 반시장주의로 생산자 중심의 집합주의자들이라고 할 수 있다. 대표적으로 Marx, Sandel 그리고 공동체주의자 등이 이를 지지하고 있다. 마지막으로 국민기업 선호자들은 소비자 중심의 집합주의자들로서 대표적으로 장하준이 여기에 해당된다고 볼 수 있다(Chun, 2015).

그리고 Chun(2015)은 시장 자율성과 정치 자율성 정도에 따른 기존의 조직형태에서 향후, 조직정책 결정을 함에 있어서 가치중립적이고 분석적으로 조직에 적용 가능한 일반적이고 실용적 방안의 일환으로 상황적 접근이 가능하다고 주장하였다. 여기서 상황적 접근은 크게 세 가지 요

인으로 가치와 기술, 맥락적 상황 등이 바로 그것이다. 각 접근요인별 수준 및 정도에 따라 적정한 조직정책 방향을 제시하는 방법이다. 이러한 상황적 접근에 따른 조직형태는 <표 14>와 같다.

표 14. 조직정책 의사결정 매트릭스

구 분	value clarity	value impact	technical contingency	contextual contingency	조직정책 의사결정
수준	높음	높음	높음	높음	① 기업형 국민기업
				낮음	② 국민기업
			낮음	높음	③ 클럽형 국민기업
				낮음	④ 관청형 국민기업
		낮음	높음	높음	⑤ 기업
				낮음	⑥ 국민기업형 기업
			낮음	높음	⑦ 클럽형 기업
				낮음	⑧ 관청형 기업
	낮음	높음	높음	높음	⑨ 기업형 관청
				낮음	⑩ 국민기업형 관청
			낮음	높음	⑪ 클럽형 관청
				낮음	⑫ 관청
		낮음	높음	높음	⑬ 기업형 클럽
				낮음	⑭ 국민기업형 클럽
			낮음	높음	⑮ 클럽
				낮음	⑯ 관청형 클럽

(출처: Chun, 2015: 19)

<표 14>에 적시되어 있는 조직정책 의사결정 상황적 접근요인들에 대해 살펴보면 다음과 같다. 우선, 가치 측면(value contingencies)에서는 조직이 추구하는 가치의 모호성과 영향범위에 따라 시장 자율성과 정치 자율성 수준을 판단하며, 이는 가치 명료성(value clarity)과 가치 영향(value impact)으로 구성되어 있다. 다음으로, 기술 측면(technical contingencies)에서는 가격이 시장에서 형성 가능한 정도 그리고 다루는 재화와 서비스의 전문성 정도에 따라 시장 자율성과 정치 자율성 수준을 가늠할 수 있다는 것이다. 이 측면은 가격 가용성(pricing feasibility)과

기술적 복잡성(technical complexity)으로 구성되어 있다. 마지막은 맥락적 상황 측면(contextual contingency)으로 조직정책을 결정함에 있어서 시장 자율성과 정치 자율성 수준을 조직과 관련된 맥락적 상황에서 접근하고자 하는 것이다. 이 맥락적 상황은 주로 조직과 관련된 역사적 사실과 형성된 사회문화적 측면이 중심을 이루고 있다고 할 수 있다.

그리고 가치와 기술, 맥락적 상황 측면 등을 높고 낮음으로 그 수준 및 정도를 표시하고 이를 기반으로 <그림 4>에서 제시한 네 가지의 조직형태와 더불어 이 조직형태의 경계나 연계성에 따라서 본연의 조직형태를 기본으로 하면서 다른 조직형태의 성격을 어느 정도 공유하고 연계되어 있는 조직은 기업형 국민기업, 클럽형 국민기업, 관청형 국민기업, 국민기업형 기업, 클럽형 기업, 관청형 기업, 기업형 관청, 국민기업형 관청, 클럽형 관청, 기업형 클럽, 국민기업형 클럽, 관청형 클럽 등으로 제시하고 국민기업, 기업, 관청, 클럽과 같이 <표 14>에서는 총 열여섯 가지의 조직형태를 도출하였다(박상현, 2015; Chun, 2015).

3. 주요 조직이론의 이해

조직이론은 조직을 대상으로 하는 체계적이고 상호 관련된 명제의 집합이라고 할 수 있다(오석홍, 2014; 윤재풍, 2014). 이는 사실이 아닌 합의사항으로 하나의 패러다임이 아닌 수많은 논의와 이견이 있을 수 있는 것이 조직이론임을 알 수 있다.

여기서는 이 조직이론 중 정치통제와 연계하여 검토할 필요가 있는 이론들을 중심으로 살펴보았다. 즉, 조직이 환경이나 질서와 교호작용하며 서로 관계를 맺는 내용을 중심으로 다루고 있는 조직이론들에 대하여 살펴보았다. 이 연구의 주제인 스포츠공공조직의 정치통제에 관해 보다 깊이 이해하고 적정한 결과를 도출하기 위해서는 정치통제와 함께 관련 조직이론 또한 이해하는 것이 중요하기 때문이다.

조직과 환경의 관계와 관련하여 오석홍(2014: 715-716)은 “이 관계 속에는 전략적 선택론이 주장하는 측면과 환경적 결정론이 주장하는 측면이 혼합되어 있다”고 하였다. 즉, “조직의 변동 또는 적응이 조직의 관리적 결정에 따라 자율적·자발적으로 이루어진다는 측면과 환경적 영향에 따라 결정된다는 측면이 절충·혼합되어 있다”는 것이다.

조직과 환경의 관계를 중심으로 밝힌 주요 조직이론으로는 자원의존이론, 거래비용이론, 조직군생태학이론, 제도론(제도주의), 상황조건적합이론 등 다섯 가지 이론을 대표적으로 들 수 있다(윤재풍, 2014, 정우일, 2006). 이 다섯 가지 이론은 그 성격에 따라 위에서 오석홍이 제시한 두 가지 측면으로 분류할 수 있다. 조직의 자율적·자발적 결정을 강조한 전략적 선택론 측면으로는 자원의존이론과 거래비용이론, 조직이 환경적 영향에 따라 결정된다는 환경적 결정론 측면으로는 조직군생태학이론, 제도이론, 상황조건적합이론 등이 해당된다고 볼 수 있다.

1) 전략적 선택론 측면

(1) 자원의존이론

자원의존이론(resource dependence theory)은 외부환경에 대한 의존을 줄이고 자원의존에서 탈피하고자 노력하는데 초점을 두는 이론이다(오석홍, 2014; 윤재풍, 2014; 정우일, 2006; 조경호, 이석환, 이정욱, 조운직, 주효진, 최상욱, 최성욱, 2014). 대표적으로 기업 인수합병, 전략적 동맹, 임원 영입 등을 들 수 있다. 스포츠공공조직에서의 통·폐합, 저명인사 임원 영입 등이 이 이론과 관련하여 설명 가능한 사례라고 볼 수 있다.

이 이론은 최초, Pfeffer가 주장하였고, Salancik의 후속 연구를 통해 발전할 수 있었다(정우일, 2006). 주요 학자들의 주장을 살펴보면, 우선, “Pfeffer & Salancik(1978)과 Ulrich & Barney(1984)는 자원의존이론에 대하여 조직이 다른 조직의 자원(환경)에 의존할 뿐만 아니라 동시에 능동적·적극적으로 그러한 의존을 최소화하고 의존에서 비롯되는 여러 가지 제약성과 불확실성에 대응하는 것”(윤재풍, 2014: 143에서 재인용)이라고 설명하였다. “Jones(2013), Malatesta & Smith(2014) 등에 따르면 자원의존이론은 조직과 환경의 관계에서 조직의 주도적·능동적 행동을 중요시하며, 조직은 환경적 결정에 수동적이기만 한 것이 아니라, 환경적 영향에 적극적으로 대처하고 환경을 조직에 유리하도록 관리하려는 실체라고 보는 접근방법이다”(오석홍, 2014: 54에서 재인용)라고 하였다. 조경호, 이석환, 이정욱, 조운직, 주효진, 최상욱, 최성욱(2014: 269)은 “자원 교환과 흐름에서 상호작용의 패턴에 초점을 맞추며 조직의 관리전략을 제시하는 것이 자원의존이론이라고 하며, Pfeffer & Salancik(1978)과 Aldrich & Pfeffer(1976)의 주장을 빌어 이 이론은 다른 행위자와의 유기적 연계를 통해 필요한 자원과 서비스를 외부 환경과의 관계와 거래를 통해 받는 것이 불가피함”을 강조하였다.

그리고 윤재풍(2014: 143)은 “자원의존이론이 Emerson 등의 교환이론(exchange theory)과 유사하며, 조직 내의 권력 및 정치과정을 통해 환경

에 영향을 미치는 전략적 의사결정을 부각시킨다는 점에서는 Zald 등의 정치경제모형과도 유사하다”고 하였다.

(2) 거래비용이론

거래비용이론(transaction cost theory)은 조직과 시장이라는 상대적·경쟁적·선택적 관계에서 거래비용이 중요한 작용을 할 수 있음을 강조하는 이론이라고 볼 수 있다(오석홍, 2014; 윤재풍, 2014; 정우일, 2006). 스포츠공공조직이 소관업무를 수행함에 있어서 비용과 편익 등을 고려하여 보다 효율적이고 능률적인 방안을 마련하고자 하는 활동 등이 이 이론과 관련하여 살펴볼 수 있는 사례이다.

이 이론은 특히, “기업조직들이 생겨나고 일정한 구조를 가지게 되는 이유를 조직경제학적으로 설명하는 접근방법이다. 여기서는 생산보다는 비용에 관심을 갖고 시장에서 이루어지는 개인 간 또는 조직 간 거래를 미시적으로 분석한다. 조직을 거래비용감소를 위한 장치로 보고 분석하는 것이다”(오석홍, 2014: 55). 여기서 “거래비용은 거래 계약을 체결하고 그것을 이행하는 데 필요한 비용을 말한다. 즉, 교환 당사자가 재화나 서비스의 교환을 위해 부담해야 할 희생과 손실이다. 예를 들면, 정보수집비·홍정비·자문료·계약서 작성비 및 계약 이행비용 등의 합계를 말한다”(윤재풍, 2014: 156). 이 거래비용 접근방법에 대해 “Williamson은 시장이라는 교환거래제도가 존재함에도 불구하고 계층제로 상징되는 조직제도가 생성되고 선택되는 이유를 거래비용에 기초하는 시장과 조직 간의 선택문제로 정식화한다. 즉, 시장과 조직은 두 개의 대체적인 거래 양식이며, 어느 양식이 선택될지는 각각의 거래비용을 비교하고 고려해서 한다는 것이다. 만약 시장의 거래비용이 조직의 내부 거래비용보다 높은 경우에는 조직의 생성 혹은 내부 조직화의 선택이 강화된다는 논리이다”(윤재풍, 2014: 156에서 재인용). 그리고 이 거래비용이론은 “거래의 비용을 줄이고 거래의 능률성을 증진시킬 수 있는 방안을 처방하는 데 초점

을 두기 때문에 경영관리나 정부계약 분야에서 관심을 끌기도 하였다”(정우일, 2006: 171).

2) 환경적 결정론 측면

(1) 조직군생태학이론

조직군생태학이론(population ecology or natural selection of organization theory)은 생태학 개념을 조직에 적용하여 환경에 적응하지 못하는 조직은 도태되고 사라질 수 있다는 것으로 조직군에서의 다양화와 적응에 초점을 두고 있다고 볼 수 있다(오석홍, 2014; 윤재풍, 2014; 정우일, 2006). 스포츠공공조직 또한 업무 및 분야별로 통합되거나 세분화되는 과정을 거친다. 이러한 과정은 이 이론과 관련하여 살펴볼 수 있는 사례이다.

“1970년대 이후 Freeman, Hannan, Aldrich, Campbell & Weick 등의 연구성과를 토대로 전개돼 온 조직환경 이론의 한 분야”(윤재풍, 2014: 139)로서 정우일(2006)과 “Hall(1991)에 따르면 이 이론은 환경적 요인들이 환경에 가장 적합한 조직특성들을 선택한다고 보고 조직은 환경적 선택에 대해 피동적인 존재라고 보는 접근방법이라고 하였다. 또한 이 접근방법은 사회적 조건이 조직의 생성률, 변화율, 사멸률 등에 어떻게 영향을 미치는가에 관심을 갖는다”(오석홍, 2014: 54에서 재인용)고 하였다. 윤재풍(2014: 139)은 조직군생태학이론에 대해 “개별 조직들의 집합체인 조직개체군과 환경의 관계를 연구하는 학문이라고 하며, 조직군에서 일어나는 변이·선택·보존 혹은 소멸 현상이 어떻게 이뤄지는가를 설명하는데 중점을 둔다”고 하였다.

(2) 제도이론

제도이론(institutional theory)은 조직이 환경의 기대요구에 맞을 때 살아남을 수 있다는 사회과학적 측면의 이론으로 구조나 관리방식이 유사해지고 동일 분야에서 비슷한 성격의 조직구조가 나타난다는 점을 강조한다(오석홍, 2014; 윤재풍, 2014). 스포츠공공조직의 기구나 업무방식 및 행정절차 등도 이 이론에서 주장하는 것과 같이 구조나 관리방식이 유사해지는 경우라고 볼 수 있다.

이 이론은 조직과 환경의 관계적 측면을 중점적으로 다룬 개념으로 1970년대 후반에 본격적으로 대두되었으며, Selznick(1940)의 연구가 기점이 되었다(윤재풍, 2014). 윤재풍(2014: 147)은 “제도적 환경이 조직구조나 행위에 미치는 영향을 설명하는 이론이라고 하며, 사회·문화까지도 제도적 개념에 포함시키는 거시적 연구방법을 선택한다고 하였다. 그리고 조직구조나 행위는 제도적 환경의 영향 속에서 형성되며, 제도적 환경으로부터 정당성을 확보하고 지지를 얻어 안정적이고 반복적으로 기능을 수행하며 생존한다고 설명하였다.” 오석홍(2014: 52)은 제도이론에 대하여 “제도를 조직연구의 핵심개념으로 사용하는 접근방법이라고 하며, 전통적인 제도이론이 비공식적인 요인과 환경적 영향관계를 간과한 폐쇄체제적 관점에서 연구되었다면 신제도이론은 조직과 환경의 관계를 교호작용적인 것으로 보는 개방체제적·상황적응적 접근이라고 보았다.” 그리고 이 제도이론을 주장하는 이들은 “조직 간의 유사성 및 동질성에 주목한다. 이러한 개념을 제도적 동형화(institutional isomorphism)라고 한다”(윤재풍, 2014: 151). “Hawley(1968)에 따르면 이 제도적 동형화란 동일한 환경에 있는 조직들이 서로 닮도록 이끌고 구속하는 과정(constraining process)을 의미한다”(윤재풍, 2014: 151에서 재인용)고 하였다. DiMaggio & Powell(1983)에 따르면 환경적 압력에 의해 조직의 형태가 유사해지는 제도적 동형화의 메커니즘은 세 가지 유형이 있다고 하였다. 법, 규칙 등의 강요 혹은 권고의 형태로 환경이 강제하는 강압적 동형화(coercive isomorphism), 보증, 인가 등 전문성 및 도덕적 기준이 규범적 요소로 작용하는 규범적 동형화(normative isomorphism) 그리고

다른 조직이나 정형화된 사례 또는 모형 등을 적용하는 모방적 동형화(mimetic isomorphism) 등이 바로 그것이다.

(3) 상황조건적합이론

상황조건적합이론(contingency theory)은 상황에 따라 조직에 적합하고 적용 가능한 일반적이고 실용적인 방안을 도출하는데 필요한 접근방법이라고 볼 수 있다(오석홍, 2014; 윤재풍, 2014; 정우일, 2006). 이 이론은 스포츠공공조직뿐만 아니라 다른 조직에서도 취할 수 있는 접근방법이라고 볼 수 있다. 일반적으로 조직은 상황에 따라 정형화된 틀 내에서도 항상 적정하고 실용적인 방안을 도출한다고 볼 수 있기 때문이다.

1960년대 중반 이후 조직과 환경 관계 측면의 주요 이론으로 발전하였으며, 절대적이고 유일의 방안이나 방법은 없기 때문에 상황에 따라 적정안을 도출하는 것이 필요하다는 것이다(오석홍, 2014; 윤재풍, 2014; 정우일, 2006). 오석홍(2014: 50)에 따르면 “상황조건적합이론은 상황론, 상황조건론 등 다양한 이름으로 불리어지고 있으며, 모든 상황에 적합한(보편적인) 최선의 조직설계와 관리의 방법은 없다는 명제를 기초로 개별적 상황의 조건에 따라 달라지는 문제와 해결방안의 다양성 내지 구체적 고유성을 전제한다.” 정우일(2006: 166) 또한 오석홍의 주장과 유사하게 이 이론은 “최선의 조직이론은 없고 조직은 상황에 의존하는 이론으로 대체하였으며, 조직이론은 조직의 내부와 외부의 환경에서 중요한 관련 변수들을 찾고, 그들이 어떻게 상호작용을 하며, 그 상호작용에 의하여 발생한 결과를 분석하는 것을 의미한다”고 하였다. 그리고 윤재풍(2014: 135)은 “환경이나 상황의 특성에 적합한 구조와 관리체제를 갖는 조직이 효과적인 조직이라는 것으로 안정된 환경 속의 조직은 기계적인 관료제 조직에 효과적이며, 불안정한 환경 속에 존재하는 조직은 유기적이고 적응적인 조직이 효과적이라는 것이다”라고 하였다.

4. 선행연구 및 연구동향

1) 스포츠공공조직 관련 연구

스포츠공공조직 관련 선행연구는 여섯 가지로 구분이 가능하다. 이는 2012년부터 2016년 현재까지 최근 5년간 발표된 스포츠공공조직을 대상으로 한 연구를 중점적으로 검색·도출하여 문헌분석을 진행한 결과이다. 이 기간을 설정한 이유는 최근의 연구동향이나 흐름을 알아야 향후 연구의 방향이나 내용을 도출할 수 있다고 보기 때문이다. 국외의 선행연구는 국가의 범위 결정의 문제나 이질적인 사회적 환경 등으로 인한 적용의 한계성 그리고 이 연구가 국내의 스포츠공공조직을 대상으로 진행한다는 측면 등을 고려하여 제외하였다.

우선, 첫 번째로는 스포츠공공조직 관련 조직행동 측면의 연구를 들 수 있다. 이는 직무동기, 직무만족, 조직몰입, 리더십 등과 같은 스포츠공공조직 구성원들에게 초점을 둔 연구이다(강동욱, 유광길, 정경희, 2014; 김소희, 2012; 김종훈, 이정학, 2012; 김종희, 정동화, 2015; 김태형, 2012; 민솔희, 조재훈, 2013; 서재하, 2012; 송홍락, 2012; 오현욱, 2012; 이준희, 김상대, 2012; 정문용, 정태욱, 2015; 지정숙, 김수잔, 2014; 최병학, 2012).

두 번째로는 스포츠공공조직 관련 법·제도적 검토·분석 연구가 최근 큰 연구의 흐름을 이루고 있다. 먼저, 우리나라의 대표 스포츠공공조직이라고 할 수 있는 대한체육회와 국민생활체육회 통합에 따른 법·제도적 검토, 개선 및 정비방안 등에 대한 연구가 그 중의 하나이다(김영문, 2016; 김은경, 2015; 남기연, 2015; 박동진, 2015; 손석정, 2015; 장재욱, 2015). 다음으로는 스포츠공공조직의 특정 사안에 대한 법적 고찰 및 책임 등에 관한 주제로 진행된 연구이다(성승제, 2014; 정태린, 조운용, 기범준, 2014).

세 번째로는 스포츠공공조직의 환경 및 구조 그리고 처방적 관점의 전

략적 관리와 관련된 연구들이 있다. 이 연구들은 스포츠평공조직의 환경이나 구조 자체를 분석하거나 이를 통해 처방적 방안을 도출하는 것에 중점을 두고 있다(김상훈, 김병식, 2012; 박상현, 2015; 박주한, 2015; 박주한, 2016; 오연풍, 2014; 하민호, 신흥범, 2015).

네 번째로는 스포츠평공조직의 문화에 초점을 둔 연구들이다. 스포츠평공조직의 미션이나 특정 사안 등을 통해 관련 문화를 이해하고자 하는 연구들이다(김태희, 손지효, 장경로, 2015; 최윤석, 구강본, 전용배, 2015).

다섯 번째로는 스포츠평공조직 관련 분석 및 평가 관련 연구이다. 이 연구에서는 주로 일부 스포츠평공조직의 특정 업무 및 사안에 대한 분석 및 평가에 대한 내용을 다루고 있다(김상두, 이광우, 2012; 김태완, 2012; 서희진, 김민, 2015; 이진철, 양재철, 최희연, 2012).

마지막 여섯 번째로는 스포츠평공조직의 이미지와 소비자 태도 등과 관련된 연구들을 들 수 있다. 여기서는 특정 스포츠평공조직에서 수행하는 업무의 특성상 필요한 활동과 그에 따르는 조직 이미지와 소비자 태도 관련 내용을 주로 다루고 있다(김종우, 신승호, 김화룡, 2013; 문개성, 2014; 신선운, 조운용, 김범준, 2014; 황애경, 김태중, 원도연, 2015).

위와 같이, 여섯 가지 부류의 스포츠평공조직 관련 선행연구들을 검토·분석한 결과, 대부분의 연구들은 스포츠평공조직 자체에 대한 명확한 개념정립이나 기준이 없어 민간의 스포츠조직과의 구분이 모호한 상태에서 연구대상을 선정, 결과를 도출하고 있다고 판단된다. 아울러, 스포츠평공조직 구성원들의 인식이나 만족도 등을 도출하는 조직행동 측면의 주제들이 중심을 이루고 시대적 사회상황 등을 반영한 법·제도 검토, 일부 정보나 대상에 의존한 처방적 관점, 기타 연구자의 관심주제 등을 주로 다루고 있는 것으로 나타났다. 반면에, 스포츠평공조직에 대한 명확한 개념정립을 비롯하여 이들을 대상으로 스포츠평공조직 전체를 포괄, 이 조직의 내·외부 분석 및 정치통제 측면 등을 적용·반영한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다.

2) 정치통제 관련 연구

정치통제와 관련하여 최근의 선행연구들은 크게 세 가지 범주로 구분
이 가능하다. 대부분 정부나 관료 중심의 정치통제 연구이나 최근 들어
서는 준정부기관 형태의 혼합조직과 공익성격의 업무를 수행하는 민간기
관 등으로 범위와 대상을 확장하는 추세이다. 그리고 개념화된 이론을
도출하는 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 정치통제 관련 필요성에 대
한 논쟁과 영향 그리고 작동요인 등에 관한 사례연구가 다수를 이룬다.

첫 번째로는 의회와 정부 중심 정치통제 측면의 내·외부 관계에 초점
을 둔 연구를 들 수 있다. Calvert, McCubbins & Weingast(1989)는 선출
직 공무원과 관련자(관료, 최고경영자 등) 간의 관계에 중점을 둔 연구를
진행, 우수한 기관이 선출직 공무원으로부터 독립성이 강하다는 결과를
도출하였다. 그리고 Jung, Chun & Oh(2017)는 의회와 선출직 공무원의
영향력과 정부의 정직성은 어떠한 영향관계에 있는지 살펴보았다.
Whitford(2005)는 미국의 특정 정부부처를 대상으로 정책과정을 분석하
여 의회와 정부와의 조정 메커니즘 등을 밝혔다.

두 번째로는 정치통제의 속성과 역할에 관한 연구를 들 수 있다. 먼저,
주재현(2013), Hood, James, Peters & Scott(2004), Hood, Scott, James,
Jones & Travers(1999), Leifer & Mills(1996), Verhoest, Roness,
Verschuere, Rubecksen & MacCarthaigh(2010) 등은 통제 속성에 관한
연구를 진행하여, 정치통제 속성을 이해할 수 있는 기반을 마련하였다.
이들의 주장을 고려할 때 통제는 '특정 결정과 행위, 체계 등에 영향을
미치는 과정 또는 활동'이라고 볼 수 있다. 다음으로 정치통제의 도구적
역할 측면에 관심을 둔 McCubbins, Noll & Weingast(1987)의 연구가 있
다. 정치통제 방법으로는 심리, 조사, 예산심의, 입법제재 등이 있으며,
이는 관료들을 통제하는 역할을 수행한다는 것이다. 그리고 정치통제의
필요성에 대한 Finer(1941), Friederich(1940), Moe(2001) 등의 연구가 있
다. 정치통제에 대한 긍정적·부정적 논의를 거쳐 필요성 여부에 대한 주

장을 하였다.

마지막 세 번째로는 조직적인 측면에서 정치통제 상황을 다룬 연구이다. 여기서는 의회나 정부가 아닌 공공성격의 업무를 수행하는 비정부부처형 혼합조직체 형태의 민간조직을 주요 대상으로 하고 있다. 김준기(2002), 전영한(2014), Ouchi(1977) 그리고 Ouchi & Maguire(1975) 등이 여기에 해당된다. 김준기(2002)는 준정부조직 관련 이론적 설명부터 현황 및 특징, 정부의 준정부조직 선택기준 등에 대한 문헌분석을 기반으로 논의 및 결과를 도출하였다. 이를 통해 정부의 정치통제 방식은 조직유형(관료형과 기업가형)에 따라 접근법을 달리해야 한다고 주장하였다. 전영한(2014)은 서울대학교 법인화를 대상으로 자율성효과의 불확실성에 초점을 두고 연구를 진행하였다. 이 자율성효과 중 정치통제 부분을 핵심적으로 다루었다. 정치통제에 대해 '정치행정체제로부터의 위계적 명령과 감독 혹은 요구'라고 정의 내리기도 하였다. Ouchi(1977)와 Ouchi & Maguire(1975)는 민간조직과 소속 구성원을 대상으로 통제 작동방식에 대해 연구를 진행하였다. 이 연구가 엄밀한 의미에서 정치통제 측면을 다루고 있다고 보기 어려울 수도 있으나 정치통제의 확장된 접근법으로도 이해할 수 있다고 본다.

3) 스포츠공공조직의 정치통제 관련 연구

스포츠공공조직의 정치통제와 관련된 선행연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 앞에서 언급한 것과 같이 스포츠공공조직에 대한 어느 정도 동의 가능한 개념과 범위, 기준 등이 최근까지 도출되지 않았다는 점에서 관련된 연구 또한 이루어지기 어려운 상황이었다고 추정이 가능하다.

특정 스포츠공공조직을 대상으로 제도적 규제요인을 탐색한 박상현, 권순용(2016)의 연구가 이 주제와 가장 근접하다고 볼 수 있다. 스포츠공공조직을 대상으로 정치통제에서 주요하게 다루는 위계적 감독, 명령, 요구 형태의 요인을 도출하고 다루었기 때문이다. 연구에서는 법제 및 사

규, 재정, 인사, 사업, 감사 및 평가 등을 요인으로 도출하였다. 이 또한 사례연구로서 개념화된 이론을 제시하지는 못했다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상

이 연구는 <표 15>의 12개 스포츠조직을 대상으로 진행하였다. 스포츠 분야 공공조직 5개, 이 조직과 비교 가능한 스포츠 분야 민간조직 7개를 그 대상으로 선정한 것이다.

표 15. 연구대상 스포츠조직

(2017년 6월 기준, 창립(출범)연도순)

구 분	스포츠공공조직	스포츠민간조직
계	5개	7개
조직명칭	대한민국농구협회(1931) 대한축구협회(1933) 대한민국배구협회(1946) 대한야구소프트볼협회(1946) 대한골프협회(1965)	한국프로골프협회(1968) 한국야구위원회(1982) 한국여자골프협회(1988) 한국프로축구연맹(1994) 한국농구연맹(1997) 한국여자농구연맹(1998) 한국배구연맹(2004)

스포츠 분야의 공공조직과 민간조직을 구분하는 것은 명확하다고 보기 어렵다. 앞의 이론적 배경에서 살펴본 것과 같이 일반적으로 공공조직과 민간조직 간의 명확한 구분이 가능한 것인지에 관해서는 쟁점사항이기 때문이다. 공공조직과 민간조직 간의 명확한 구분이 어렵다는 입장(한국행정연구원, 2008; Boyne, 2002; Christensen & Laegreid, 2001; Rainey, Pandey & Bozeman, 1995)과 구분이 가능하며 차이가 있다는 입장(전영환, 2009; 정우일, 2006; Marsden, Cook & Knoke, 1994; Perry & Rainey, 1988; Rainey & Bozeman, 2000; Rainey, 2009; Rainey & Chun, 2005)이 맞서고 있기 때문이다.

이처럼 공공조직과 민간조직 간의 구분과 관련해서 다른 주장이 맞서고 있으나 여기서는 이 연구의 진행을 위해서 <표 16>과 같이 제도적인 측면에 초점을 두고 스포츠 분야 공공조직과 민간조직을 구분하였다. 크게 정부의 영향력, 운영주체 등으로 구분하여 비교 가능하다. 이 비교방법에 있어서 이견이 있을 수 있으나 위의 근거와 주장을 고려할 때 이 연구에서 대상으로 삼고 있는 스포츠공공조직을 이해하는데 가장 적절한 조작적 비교방법이라고 보았다. 우선, 정부의 영향력 측면은 정부가 대상 조직에 영향력을 어떻게 행사할 수 있느냐를 의미한다. 스포츠공공조직은 정부가 제도적 근거 아래 관리·감독 및 감사 차원에서 직접적인 영향력을 강하게 행사할 수 있다. 반면에 스포츠민간조직에게는 특정 사안이나 현안 중심으로 간접적인 영향력을 행사한다고 볼 수 있다. 다음으로 운영주체 측면은 정부의 직접적인 영향력 아래 있는 스포츠 분야 공공기관 또는 이 기관의 산하단체인지 여부에 따라 조직을 구분하는 것이다. 스포츠 분야 공공기관 또는 이 기관의 산하단체는 스포츠공공조직으로 보고 그렇지 않을 경우 스포츠민간조직으로 분류하였다.

표 16. 스포츠 분야 공공조직과 민간조직 비교표

구 분	스포츠공공조직	스포츠민간조직
정부의 영향력	강함(직접적)	약함(간접적)
운영주체	정부 지정단체(공공기관) 및 이 단체의 산하단체	정부 지정단체(공공기관) 및 이 단체의 산하단체가 아닌 단체

아울러, 스포츠공공조직 전체를 대상으로 연구를 진행하는 것은 현실적으로나 결과의 진실성 및 내실화, 범주의 일반화 측면 등에서 한계가 있다. 이를 감안하여 이 연구에서는 <표 15>와 같이 연구대상을 선정한 것이다. 먼저, 비교그룹 충족을 전제로 삼았다. 스포츠공공조직의 정치통제 상황과 특성을 다른 스포츠민간조직과 비교 가능해야 하기 때문이다.

그렇지 않고 특정 스포츠공공조직만을 대상으로 동일 또는 특정 결과만 도출한다면 일반적인 공공조직의 현상과약 차원에서 연구가 종료될 가능성이 높기 때문이다. 또한 향후 스포츠공공조직의 정치통제 측면에 있어 발전방안 모색이나 시사점 및 제언 도출이 제한적이고 연구가치 또한 크지 않을 것이라 보았다. 이에 따라 대한체육회 프로종목 회원단체(5개)와 국내 프로종목 스포츠 단체(7개)를 선정한 것이다. 우선, 이 단체들은 앞의 비교그룹 요건에 충족한다. 프로스포츠 종목인 농구, 축구, 배구, 야구, 골프 등을 기준으로 할 경우, 이에 충족하는 스포츠 분야 민간조직이 존재하는 것이다. 이 종목들을 기준으로 스포츠공공조직으로는 <표 15>와 같이, 5개의 대한체육회 회원종목단체가 있다. 그리고 이와 비교 가능한 스포츠민간조직 또한 존재한다. <표 15>의 7개 국내 프로스포츠 단체가 대표적이다. 그리고 이 종목들에 대한 국민의 관심과 인기가 높아 다양하고 유의미한 정치통제 상황과 특성을 도출하고 비교할 수 있다. 아울러, 현실적인 측면에서도 의미가 크다. 연구대상 스포츠조직이 대표성과 공신력이 높아 연구자료 접근 및 확보 가능성, 용이성 등 현실적인 연구여건이 적정하기 때문이다. 5개의 스포츠공공조직은 정부 산하 공공기관인 대한체육회 회원단체라는 점, 7개의 스포츠민간조직은 사회적으로 인정받는 프로스포츠 단체라는 점에서 대표성과 공신력이 높다.

2. 자료수집

이 연구의 대상인 12개 스포츠조직을 조사·분석함으로써 결과를 도출하기 위한 자료수집 창구는 세 가지로 문헌고찰, 설문조사, 심층면담 등이 바로 그것이다. 이 세 가지 창구를 활용하여 도출하고자 하는 연구결과는 <표 17>과 같다. 문헌고찰은 첫 번째 연구문제에 해당하는 스포츠공공조직의 정치통제 현황을 도출하는데 중점을 두었다. 설문조사와 심층면담은 전체 세 가지 연구문제에 따른 결과를 도출하는데 활용하였다. 첫 번째 연구문제는 전체 세 가지 자료수집 창구를 활용하였고 두 번째와 세 번째 연구문제는 문헌고찰을 제외한 설문조사와 심층면담 창구를 활용한 것이다. 첫 번째 연구문제에 세 가지 자료수집 창구를 활용한 것은 이 결과가 다른 연구문제의 결과를 도출할 수 있는 근간이 되기 때문이다.

표 17. 연구결과 도출 위한 자료수집 창구

구 분	결과도출	
문헌고찰	연구문제 1	스포츠공공조직의 정치통제 현황
설문조사	연구문제 1	스포츠공공조직의 정치통제 현황
	연구문제 2	스포츠공공조직의 정치통제 특성
	연구문제 3	스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계)
심층면담	연구문제 1	스포츠공공조직의 정치통제 현황
	연구문제 2	스포츠공공조직의 정치통제 특성
	연구문제 3	스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계)

설문조사와 심층면담 참여자는 전체 49명이다. 전체 대상자 124명 중 40%가 응답한 것이다. 설문조사는 스포츠공공조직 24명, 스포츠민간조직 21명 등 45명이 참여하였다. 전체 설문조사 대상자 120명 중 38%가 응답하였다. 심층면담은 문화체육관광부 2명, 대한체육회 2명, 스포츠공공

조직 10명, 스포츠민간조직 14명 등 28명이 참여하였다. 전체 심층면담 대상자 28명 모두 응답하였다. 심층면담에 참여한 스포츠공공조직 10명과 스포츠민간조직 14명은 설문조사에도 참여하였다. 심층면담 시 문화체육관광부와 대한체육회 관계자를 포함한 것은 스포츠조직 관계자가 놓치거나 잘못 인지할 수 있는 정보나 내용을 보완하는데 목적이 있다.

1) 문헌고찰

문헌고찰은 연구대상 12개 스포츠조직의 기본현황과 관련 정보, 설문 조사와 심층면담을 실시하기 위한 기초자료 등을 확보하는데 목적이 있다. 수집대상 문헌은 연구대상 조직별 규정집, 사업계획서, 사업결과보고서, 예산서 및 결산서, 성과평가보고서, 일반현황, 각종 통계자료 및 백서 등이다. 일부는 조직별로 보유하고 있는 자료나 명칭, 종류 등이 다소 상이하여 연구대상 조직 소속 구성원의 도움을 받아 확보하였다.

이 자료는 3개의 경로를 통해 수집하였다. 먼저, 온라인을 들 수 있다. 연구대상 조직별 홈페이지를 중심으로 대상자료를 수집하였다. 그리고 온라인으로 수집이 불가능한 자료는 연구대상 조직 관계자로부터 유선을 통해 이메일 또는 우편으로 수령하였다. 이 또한 제한되었을 경우에는 관계자 대면접촉을 통해 상황설명 후 확보하였다.

2) 설문조사

설문조사는 <표 18>과 같이 스포츠공공조직 50명, 스포츠민간조직 70명 등 총 120명을 대상으로 2017년 11월 14일부터 2018년 2월 28일까지 약 4개월간에 걸쳐 실시하였다. 이에 스포츠공공조직 24명, 스포츠민간조직 21명 등 45명(38%)이 응답하였다. 연구대상 12개 조직별 평균 4명이 설문조사에 참여하였다. 계획수립 시 조직별 10명 내외의 인원을 대상으로 하였으나 설명 및 동의과정에서 평균 4명이 참여의사를 밝힌 것이다.

설문조사에서는 스포츠조직 구성원들의 정치통제에 관한 인식과 의견을 살펴보았다.

표 18. 스포츠조직별 설문조사 대상

구 분	조직명칭	대상인원(명)	응답인원(명)	응답률(%)
계	-	120	45	38%
스포츠 공공조직	소 계	50	24	48%
	대한민국농구협회	10	2	20%
	대한축구협회	10	7	70%
	대한민국배구협회	10	3	30%
	대한야구소프트볼협회	10	10	100%
	대한골프협회	10	2	20%
스포츠 민간조직	소 계	70	21	30%
	한국프로골프협회	10	2	20%
	한국야구위원회	10	2	20%
	한국여자골프협회	10	2	20%
	한국프로축구연맹	10	2	20%
	한국농구연맹	10	4	40%
	한국여자농구연맹	10	7	70%
	한국배구연맹	10	2	20%

설문조사 응답자는 12개 스포츠조직의 구성원들로 상근하는 임직원들이다. 특정 직위나 직급으로 대상을 한정할 수도 있으나 다양한 시각을 반영하는 것이 중요하기 때문에 전체 상근 임직원을 대상으로 한 것이다. 비상근 임직원은 명예직 형태로서 조직생활을 직접적으로 하지 않고 다른 직업을 병행할 수 있다는 점에서 조직의 업무, 활동 등과 관련하여 세부적으로 알 수 없기 때문에 제외하였다. 만약의 필요에 대비하여 직급이나 직위, 근속연수 등 설문대상의 주요 정보 또한 설문지에 명기토록 하였다.

설문지 구성내용은 <표 19>와 같이 인구사회학적 특성과 정치통제 등

크게 두 부분이다. 8개 문항으로 약 5~10분이 소요되었다. 인구사회학적 특성 부분에서는 개인 및 조직의 소속정보를 파악할 수 있는 선택형으로 구성하였다. 다음으로 정치통제 부분에서는 정치통제의 인식, 기타로 구분하여 조직에서 구성원들이 인식하는 정치통제 정도(약함부터 강함, 5점 척도)와 관련된 의견을 반영할 수 있도록 선택형과 개방형을 혼합하여 구성하였다. 여기서 학술적이거나 전문적인 용어는 최소화하고 쉽게 이해 가능하도록 서술하였다.

표 19. 설문지 구성내용

구 분		주요 내용	비 고
인구사회학적 특성		성별, 연령, 부서, 직위(직급), 근속연수	선택형
정치 통제	인식	정치통제 정도(약함부터 강함) 선택	선택형
	기타	정치통제 영향요인, 기타 관련된 의견 기재	개방형

설문조사는 문화체육관광부와 대한체육회의 협조를 받아 진행하였다. 설명과 함께 사전 협조를 구하는데 어려움이 있기 때문이다. 우선, 사전 협조요청에 따라 지정된 대상 조직별 담당자와 전화통화를 실시하였다. 설문조사 과정에 대하여 설명하고 설문조사 모집문건을 메일(메신저)로 전달, 특정 조직 구성원 섭외 및 소개가 아닌 전 조직 구성원에게 설문조사 시 적극적으로 참여할 수 있도록 사전 이해를 구해 달라는 내용으로 협조를 요청하였다. 다음으로 해당 담당자를 만나 설문대상자는 비공개로 하며, 조직 및 담당자 차원에서 별도로 설문대상자를 파악하거나 공개하지 않도록 당부하였다. 그렇지 않을 경우, 연구가 제한될 수 있음을 강조하였다. 그리고 연구대상 조직별 연락처를 보고 소속 임직원들과 전화통화를 실시, 설문조사 모집문건에 기재된 내용에 따라 설문조사 참여 의사를 물었다. 참여 의사가 있는 설문대상자와 접촉하여 이들에게 설명 및 동의과정(설명서 및 동의서는 대면을 통해 전달)을 거쳐 설문조사를 진행하였다. 특히, 설명 및 동의과정에서는 정치통제라는 이 연구의

주제가 갖는 위험성으로 인해 연구결과 유출 시 설문대상자에게도 위험성이 있을 수 있음을 알리고 설문대상자의 이해가 제한될 수 있는 개념이나 의미에 대해서도 적극적으로 설명하였다. 이를 통해 설문대상자의 이해가 제한되거나 오해 또는 위험의 소지가 없도록 하여 설문조사 참여 여부를 최종 결정하도록 하였다. 그리고 설문조사 내용의 비밀 유지를 위하여 설문조사 자료는 연구자만 접근 및 확인 가능하도록 하고 연구자 거주지 서류함에 시건장치를 통해 보관하였다.

아울러, 설문대상자에게 설문조사 실시여부와 관련 내용은 조직 내·외 부적으로 비공개로 해 줄 것을 당부하였다. 이러한 비공개 원칙을 보다 철저히 준용하기 위하여 설문대상자와 방문 전 전화통화나 메일(메신저)을 통해 만남 일시와 장소를 협의하여 협의된 일시와 장소에서 설문조사를 진행하였다. 이와 같은 설문조사 진행과정은 <그림 5>와 같다.



그림 5. 설문조사 진행과정

3) 심층면담

심층면담은 <표 20>과 같이 총 28명을 대상으로 2017년 11월 14일부

터 2018년 2월 28일까지 약 4개월간에 걸쳐 실시하였다. 이에 28명 (100%)이 모두 응답하였다. 14개 조직별로 2명이 심층면담에 참여하였다.

표 20. 심층면담 대상

구 분	조직명칭	대상 (명)	응답 (명)	간부급	실무자	응답률 (%)
계		28	28	14	14	100%
정 부	문화체육관광부	2	2	1	1	100%
중앙조직	대한체육회	2	2	1	1	100%
스포츠 공공조직	대한민국농구협회	2	2	1	1	100%
	대한축구협회	2	2	1	1	100%
	대한민국배구협회	2	2	1	1	100%
	대한야구소프트볼협회	2	2	1	1	100%
	대한골프협회	2	2	1	1	100%
스포츠 민간조직	한국프로골프협회	2	2	1	1	100%
	한국야구위원회	2	2	1	1	100%
	한국여자프로골프협회	2	2	1	1	100%
	한국프로축구연맹	2	2	1	1	100%
	한국농구연맹	2	2	1	1	100%
	한국여자농구연맹	2	2	1	1	100%
	한국배구연맹	2	2	1	1	100%

심층면담은 <표 20>과 같이 28명이 대상이다. 주무부처인 문화체육관광부에서는 사무관 1명과 주무관 1명을 대상으로 하였다. 연구대상 스포츠공공조직의 중앙조직인 대한체육회의 경우, 간부급 1명과 실무자 1명을 선정하였다. 12개 연구대상 스포츠조직별로는 간부급 1명과 실무자 1명 등 총 2명을 대상으로 심층면담을 실시하였다. 간부급과 실무자로 구분하여 대상을 선정한 이유는 연륜과 경험, 부여된 상황에 따라 생각과 시각이 다를 수 있기 때문에 이를 감안하여 종합적인 접근을 시도하기 위함이다. 문화체육관광부의 경우, 담당업무 수행의 현실과 특성을 고려,

간부급을 사무관, 실무자를 주무관으로 지정하였다.

심층면담에서는 문헌고찰과 설문조사를 통해 파악이 제한되거나 결과를 도출함에 있어서 핵심적인 사항을 밝히는데 중점을 두었다. 그리고 심층면담 진행은 기본적인 질문내용을 중심으로 하되 상황이나 여건에 맞춰 응답자의 풍부한 답변을 이끌어낼 수 있는 반구조화 심층면담 형식을 준용하였다.

표 21. 심층면담 내용

구 분	주요 내용
기본정보	성별, 연령, 부서, 직위(직급), 근속연수
정치통제 개요	정치통제 관련 기본적인 사항 질의
정치통제 영향	정치통제 영향요인 및 작동방법, 이유 및 배경 등
정치통제 인식	정치통제 정도(약함부터 강함) 및 관련 인식 등
특이사항	기타 정치통제와 관련된 의견, 추가 질의사항

심층면담 내용은 <표 21>과 같이 크게 다섯 부분으로 구분할 수 있다. 첫 번째 부분에서는 성별, 연령, 부서, 직위(직급), 근속연수 등의 기본정보를 파악하였다. 두 번째 부분은 정치통제 개요이다. 여기서는 정치통제와 관련하여 이해하고 있는 기본적인 사항을 밝히는데 목적을 두었다. 세 번째 부분은 정치통제 영향이다. 이 연구에서 밝히고자 하는 핵심적인 사항 중의 하나로 정치통제 요인과 작동방법 그리고 그 이유 및 배경을 도출하는데 초점을 두었다. 네 번째 부분은 정치통제 인식으로 심층면담 대상자들이 소속된 조직의 정치통제 정도(약함부터 강함) 및 관련된 인식에 대한 질의를 통해 현재의 상황을 파악하고자 하였다. 마지막 부분은 특이사항으로 정치통제와 관련된 추가적인 의견을 구하고 문헌고찰과 설문조사, 심층면담 진행과정 중에 발생한 의문사항이나 추가적으로 구체적인 답변이 필요한 사항을 중점적으로 다루었다.

심층면담 응답내용은 <표 22>의 전사기록지에 기록을 실시하였고 녹

음 또한 병행하였다. 심층면담 전사기록지에는 핵심적인 내용이나 특이 사항 중심으로 현장에서 자필로 기록하였다. 녹음내용은 심층면담 종료 후 응답내용 전체를 전사하는데 사용하였다.

표 22. 심층면담 전사기록지

심층면담 전사기록지	
<ul style="list-style-type: none"> ○ 조 직 명: ○ 일 시: ○ 장 소: ○ 기본정보 <ul style="list-style-type: none"> - 성 별: - 연 령: - 소속부서: - 직위(직급): - 근속연수: 	
질문	
진술내용	메모

심층면담 대상자는 설문대상자 중에서 의향을 묻고 동의 시 설문조사 완료 후 설명 및 동의과정(모집문건은 메일(메신저)과 대면, 설명서 및 동의서는 대면을 통해 전달)을 거쳐 진행하였다. 문화체육관광부와 대한체육회 심층면담 대상자는 조직별 연락처를 보고 소속 직원들과 전화통화를 실시, 심층면담 모집문건에 기재된 내용에 따라 심층면담 참여 의사를 물었다. 참여 의사가 있는 심층면담 대상자와 접촉하여 이들에게 설명 및 동의과정(설명서 및 동의서는 대면을 통해 전달)을 거쳐 심층면담을 진행하였다. 이들은 설문조사 시 협조를 받았던 문화체육관광부와 대한체육회 소속 구성원과는 중복되지 않는다. 설명 및 동의과정에서는 설문조사와 같이, 정치통제라는 이 연구의 주제가 갖는 위험성으로 인해 연구결과 유출 시 심층면담 대상자에게도 위험성이 있을 수 있음을 알리

고 심층면담 대상자의 이해가 제한될 수 있는 개념이나 의미에 대해서도 적극적으로 설명하였다. 이를 통해 심층면담 대상자의 이해가 제한되거나 오해 또는 위협의 소지가 없도록 하여 심층면담 참여여부를 최종 결정하도록 하였다. 그리고 심층면담 내용의 비밀 유지를 위하여 심층면담 자료는 연구자만 접근 및 확인 가능하도록 하고 연구자 거주지 서류함에 시건장치를 통해 보관하였다. 아울러, 심층면담 대상자에게 설문조사와 같이 심층면담 실시여부와 관련 내용에 대해 조직 내·외부적으로 비공개로 해 줄 것을 당부하였다. 이러한 비공개 원칙을 보다 철저히 준용하기 위하여 심층면담 대상자 방문 전 전화통화나 메일을 통해 만남 일시와 장소를 협의하여 협의된 일시와 장소에서 심층면담을 진행하였다. 심층면담은 두 차례 이루어졌다. 첫 번째 면담 시 전반적인 답변내용을 수집하고 이를 정리하였다. 두 번째 면담 시에는 첫 번째 면담을 통해 정리된 내용을 면담 대상자에게 확인 받고 불명확한 답변내용이나 이와 관련된 의문사항을 해소하였다. 심층면담 진행과정은 <그림 6>과 같다.

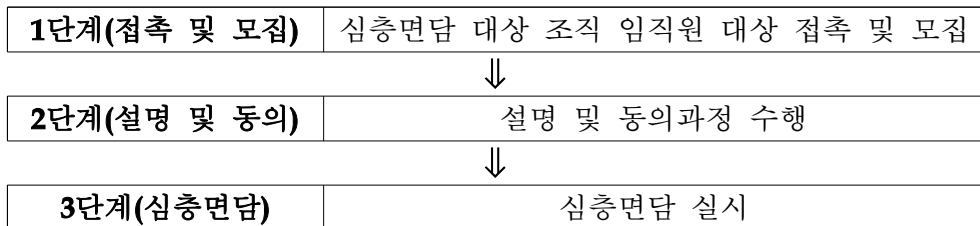


그림 6. 심층면담 진행과정

3. 자료분석

1) 문헌고찰

문헌고찰은 수집된 자료인 규정집, 사업계획서, 사업결과보고서, 예산서 및 결산서, 성과평가보고서, 일반현황, 각종 통계자료 및 백서 등에 대하여 <그림 7>과 같이 다섯 단계에 거쳐 분석을 진행하였다.

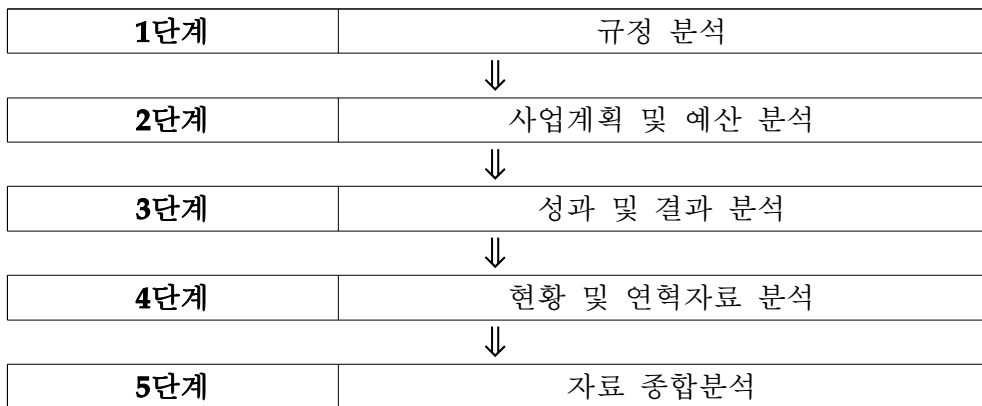


그림 7. 문헌고찰 분석단계

1단계는 규정 분석이다. 스포츠공공조직의 정치통제와 관련하여 우선적으로 검토되어야 할 부분은 제도적인 측면이라고 할 수 있다. 정치통제라는 정부 및 상급조직의 위계적 관리·감독은 제도를 근간으로 삼기 때문이다. 따라서 연구대상 조직의 규정과 관련 법령을 중심으로 정치통제와 관련된 제도적 질서나 절차를 도출하였다. 여기서는 모든 규정과 법령을 세부적으로 살펴보기 보다는 규정의 중심이자 조직의 헌법·근간이라고 할 수 있는 정관을 중심으로 분석하고 필요에 따라 다른 규정 또한 병행하여 검토하였다.

2단계는 사업계획 및 예산 분석이다. 1단계의 제도적 질서나 절차에

의거하여 연구대상 조직의 사업과 예산이 어떻게 명문화되고 수치화되어 있는지를 밝히는 단계이다. 이를 통해, 규정 및 법령에 명시되어 있는 임무나 목적사업 등과 같은 본연의 업무를 어떻게 반영하여 실현하고 있는지가 주요 분석대상이다. 여기서는 사업계획서와 예산서를 중심으로 분석을 실시하였다.

3단계는 성과 및 결과 분석이다. 연구대상 조직이 소관업무를 2단계 사업계획 및 예산에 따라 수행하여 어떠한 성과가 있었는지에 대한 내용과 이유를 분석하는 단계이다. 이를 통해, 조직 소관업무 이행과 관련한 제반사항을 검토·분석함으로써 개입하여 작동 가능한 정치통제 현황과 특성을 도출하였다. 사업결과보고서, 결산서, 성과평가보고서 등이 주요 분석대상 자료이다.

4단계는 현황 및 연혁자료 분석이다. 이 단계에서는 연구대상 조직의 현황 및 연혁을 살펴봄으로써 내·외부 변화양상을 분석하고자 하는 것이다. 이를 통해, 도출 가능한 정치통제 현황과 특성을 밝히고자 한 것이다. 주요 분석대상은 이러한 취지의 내용을 담고 있는 백서, 통계자료, 일반현황 등이다.

마지막 5단계는 자료 종합분석이다. 앞의 단계에서 분석한 자료와 도출된 내용을 기반으로 종합적으로 분석하는 단계이다. 여기서는 연구대상 조직의 정치통제와 관련한 사항들을 종합적으로 도출하였다. 이 과정에서 도출된 특이사항이 불명확할 경우에는 위의 필요한 단계를 다시 거치는 절차 또한 병행하였다.

2) 설문조사

설문조사 분석은 선택형 문항과 개방형 문항으로 구분하여 진행하였다. 선택형 문항은 SPSS 프로그램을 이용하여 빈도분석(frequency analysis)을 중심으로 실시하였고 개방형 문항은 기록, 편집, 그룹핑, 주제도출 등 <그림 7>의 분석방법을 준용하였다.

표 23. 설문조사 분석방법

구 분	분석방법
선택형	빈도분석
개방형	기록⇒편집⇒그룹핑⇒주제도출

3) 심층면담

심층면담 분석은 <그림 8>과 같이 기록, 편집, 그룹핑, 주제도출 등 네 단계에 거쳐 분석을 진행하였다.

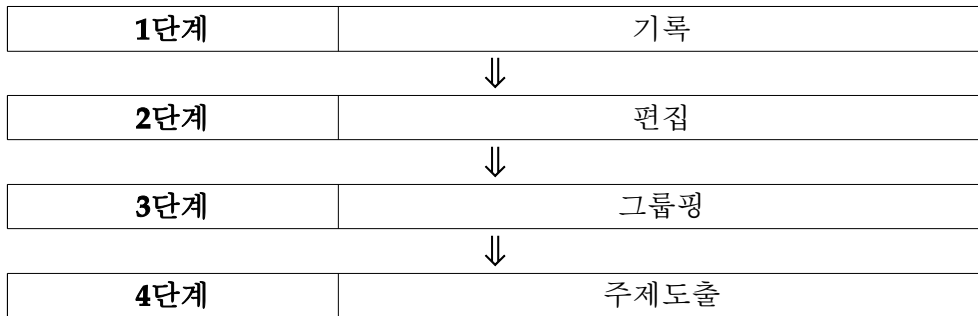


그림 8. 심층면담 분석단계

1단계로는 기록이다. 이 단계에서는 심층면담 대상자들이 구술한 내용을 <표 22>의 전사기록지와 녹음기에 근거하여 한글 2012 프로그램에 그대로 기록하였다. 기록과정에서 불필요한 의견이 개입되지 않도록 오기 및 오타, 띄어쓰기 등의 일반적인 오류를 제외하고는 있는 그대로를 기록하였다.

2단계는 편집이다. 여기서는 1단계에 기록된 자료를 통독하면서 논리적으로 이해가 제한되거나 어색한 문구와 오기, 오타, 띄어쓰기 등의 일반적인 오류 등을 교정하는 편집을 진행하였다. 이 편집과정에서 심층면

담 대상자들의 의견이 달리 해석되지 않도록 교정 시에는 전사기록지나 녹음기를 확인하는 과정을 거쳤다.

3단계는 그룹핑이다. 이 단계에서는 먼저, 2단계에서 편집된 자료를 정독하면서 핵심단어나 문구는 표시하고 여기에 관련 용어를 부여하였다. 그리고 부여된 용어별로 의미그룹을 형성하여 이를 포괄적으로 표현할 수 있는 대표 단어를 명명하였다.

마지막 4단계는 주제도출이다. 이는 3단계에서 그룹핑된 내용을 토대로 유의미한 주제를 도출하는 최종단계이다. 여기서는 3단계에서 그룹핑된 내용을 이 연구의 주제와 관련하여 검토·분석, 이를 기반으로 연계 가능한 새로운 주제를 생성하거나 기존 그룹핑된 내용을 준용하여 주제로 도출하였다.

4. 연구 타당성 및 적합성 검증

이 연구에서는 타당성 및 적합성 검증을 위하여 <표 24>와 같이 전문가 확인, 다각화 검증, 연구참여자 확인, 동료간 협의 등을 준용하였다. 이는 Creswell & Miller(2000)의 아홉 가지 타당성 검증방법을 참고하여 이 연구에 적합한 네 가지 검증방법을 도출한 것이다. Creswell & Miller(2000)의 아홉 가지 타당성 검증방법으로는 다각화 검증, 불확실한 자료, 연구자 성찰, 연구참여자 확인, 장기간 현장참여, 연구참여자과 협업, 추적관리, 구체적이고 풍부한 설명, 동료간 협의 등이 있다.

표 24. 연구 타당성 및 적합성 검증방법

구 분	주요내용
전문가 확인	박사급 이상 전문가 구성, 연구 확인·검증
다각화 검증	다양한 자료(문헌고찰, 설문조사, 심층면담)를 통해 타당성 검증
연구참여자 확인	심층면담 결과를 연구참여자가 확인하는 절차수행
동료간 협의	석사급 이상 동료 대학원생이나 연구생 대상으로 연구과정 및 결과를 공유, 확인과정 수행

첫 번째로는 전문가 확인이다. 박사급 이상 전문가 3명을 <표 25>와 같이 구성하여 연구진행 과정에서 주요 자료 및 결과 등에 대하여 의견을 주고받았다.

표 25. 전문가 명단

성 명	성 별	학 위	전문분야
강OO	남	체육학 박사	스포츠
배OO	남	정책학 박사	공공조직
장OO	남	역사학 박사	연구방법

문헌고찰부터 설문조사, 심층면담 그리고 제반 연구자료 등을 대상으로 정기·수시로 전문가 확인 및 검증을 받음으로써 연구의 타당성과 적합성을 확보하였다.

두 번째는 다각화 검증이다. 이는 다양한 창구의 자료를 통해서 타당성을 검증하는 방법이다. 이 연구에서도 이를 준용하여 자료의 창구를 문헌고찰, 설문조사, 심층면담 등으로 다양화하여 상호 보완함으로써 연구자료 및 결과의 타당성 및 적합성을 확보하였다.

표 26. 연구참여자 확인결과(심층면담)

구 분	조직명칭	확인기간	확인결과
정 부	문화체육관광부	'18년 2월	특이사항 없음
중앙조직	대한체육회		특이사항 없음
스포츠 공공조직	대한민국농구협회		특이사항 없음
	대한축구협회		특이사항 없음
	대한민국배구협회		특이사항 없음
	대한야구소프트볼협회		특이사항 없음
	대한골프협회		특이사항 없음
	한국프로골프협회		특이사항 없음
스포츠 민간조직	한국야구위원회		특이사항 없음
	한국여자프로골프협회		특이사항 없음
	한국프로축구연맹		특이사항 없음
	한국농구연맹		일부 답변 수정
	한국여자농구연맹		특이사항 없음
	한국배구연맹		일부 답변 수정

세 번째는 연구참여자 확인이다. 이는 Lincoln & Guba(1985)가 연구신뢰도 구축에 가장 중요한 기술(Creswell & Miller, 2000에서 재인용)이라고 했을 정도로 널리 알려진 검증방법이다. 연구참여자가 연구과정 및 결과를 확인하는 방법으로 이 연구에서는 심층면담이 이에 해당된다. 즉,

심층면담 결과를 연구참여자인 면담 대상자에게 공유하고 확인받음으로써 진실성을 확보하였다. 연구참여자 확인결과는 <표 26>과 같다.

마지막 네 번째는 동료간 협의이다. 이는 첫 번째 전문가 확인과 그 절차가 유사하나 참여대상이 상이하다고 할 수 있다. 즉, 동료 대학원생이나 연구생 그리고 연구와 관련된 동료들을 주축으로 구성하여 연구의 과정이나 결과에 대하여 공유하고 의견을 나눔으로써 실수나 불확실성을 최소화하여 타당성 및 적합성을 확보하고자 하였다. 이 연구에서도 이를 준용하여 <표 27>과 같이 스포츠 및 관련 분야의 석사급 이상 대학원생 및 연구생을 대상으로 필요 시에는 수시로 연구과정 및 결과를 공유하고 의견을 나누었다.

표 27. 동료 전문가 명단

성 명	성 별	학 위
김OO	남	체육학 박사
전OO	여	체육학 박사
김OO	여	체육학 박사수료
유OO	여	체육학 박사수료
박OO	남	체육학 석사
박OO	남	체육학 석사

5. 연구윤리 준용

이 연구는 설문조사와 심층면담을 수행하므로 「생명윤리 및 안전에 관한 법률」 제2조제1호와 동법 시행규칙 제2조제1항제2호의 “의사소통, 대인 접촉 등의 상호작용을 통하여 수행하는 연구: 연구대상자의 행동관찰, 대면(對面) 설문조사 등으로 자료를 얻는 연구”에 해당된다고 볼 수 있다. 따라서 「생명윤리 및 안전에 관한 법률」 제15조부터 제19조 및 「서울대학교 연구윤리 지침」 제20조 및 제21조 등에 의거 이 연구에서도 인간을 대상으로 하는 연구의 윤리를 준용하였다.

먼저, 개인정보 보호와 연구자료 관리 및 보관을 위하여 <표 28>의 기준 등에 따라 이를 철저히 준용하였다.

표 28. 개인정보 및 연구자료 관련 주요 정보 및 기준

구 분		주요 내용	
개인정보 보호	수집목적	스포츠공공조직의 정치통제 연구수행 및 결과 도출	
	수집항목 및 범위	성별, 연령, 소속조직 및 부서, 직위(직급), 근속연수	
	관리 및 보관방법	개인정보관리책임자(박상현) 거주지 서류함에 시건장치 통해 보관	
	폐기시기	연구종료 후 5년까지 보관 후 폐기	
	관리책임자(접근자)	박상현	
연구자료	보관(관리)방법	개인정보관리책임자(박상현) 거주지 서류함에 시건장치 통해 보관	
	보관 기간	설명서 (동의서)	연구종료 후 3년까지 보관 후 폐기
		녹취과일	전사완료 후 폐기
		기타	연구종료 후 5년까지 보관 후 폐기

다음으로 연구참여자 대상 주요 전달 및 준용사항, 자발적 동의 보장

을 위한 사항이다. 주요 전달 및 준용사항은 다음과 같다.

이 연구를 통해 얻은 모든 개인 정보의 비밀 보장을 위해 최선을 다하였다. 이 연구에서 얻어진 개인정보가 대외에 공개될 때 연구참여자 본인을 식별할 수 있는 개인정보는 사용되지 않을 것이다. 그러나 만일 법이 요구하면 연구참여자의 개인정보는 제공될 수도 있음을 전달하였다. 또한 모니터 요원, 점검 요원, 생명윤리심의위원회는 연구참여자의 개인 정보에 대한 비밀 보장을 침해하지 않고 관련규정이 정하는 범위 안에서 본 연구의 실시 절차와 자료의 신뢰성을 검증하기 위해 연구 결과를 직접 열람할 수 있음 또한 공지하였다. 연구참여자가 이와 관련된 동의서에 서명토록 하고 이러한 사항에 대하여 사전에 알고 있었으며 이를 허용한다는 동의로 간주됨을 유의토록 하였다.

아울러, 이 연구는 자발적으로 참여 의사를 밝히신 분에 한하여 수행됨을 연구참여자에게 알리고 참여 의사를 결정하기 전에 본 연구가 왜 수행되는지 그리고 연구의 내용이 무엇과 관련 있는지 이해하는 것이 중요함을 전달하였다.

표 29. 서울대학교 생명윤리심의위원회 접수 및 승인 정보

구 분	주요 정보
연구과제명	스포츠공공조직의 정치통제 연구
접수번호	SNU 17-09-008
승인번호	IRB No. 1711/002-004
승인일자	2017년 11월 13일
승인유효기간	2018년 11월 12일

그리고 「서울대학교 연구윤리 지침」 제21조에 따라 2017년 10월 21일 ‘서울대학교 생명윤리심의위원회’에 심의를 의뢰하여 동년 11월 13일 승

인을 받았다. 승인 이후 2018년 2월까지 설문조사와 심층면담을 시행하였다. 2018년 3월까지 설문조사와 심층면담 관련 자료정리를 완료하여 동년 4월 18일 종료보고서를 제출하였다.

IV. 연구결과

1. 인구사회학적 특성

이 연구의 대상인 12개 스포츠조직, 문화체육관광부와 대한체육회에서 설문 및 심층면담에 응답한 인원의 인구사회학적 특성은 <표 30>과 같다.

표 30. 전체 응답자의 인구사회학적 특성

구 분	분 류	사 례 수(N)	비 율(%)
계		49	100
성 별	남자	40	82
	여자	9	18
연 령	20대 미만	0	0
	20대	3	6
	30대	26	53
	40대	14	29
	50대	6	12
	60대 이상	0	0
부 서	지원부서	23	47
	사업부서	19	39
	감사부서	1	2
	기타	6	12
직 위(직 급)	임원	0	0
	본부장	3	6
	부서장	9	18
	차장	1	2
	과장	13	27
	대리	8	16
	주임	0	0
	사원	15	31
근 속 연 수	5년 미만	12	24%
	5년 이상	16	33%
	10년 이상	10	20%
	15년 이상	4	8%
	20년 이상	7	14%

응답자 49명 중 남자가 40명(82%)으로 다수를 차지하고 있으며, 30대와 40대에 주로 분포되어 있다. 기획 및 경영 등의 지원부서와 사업부서가 대부분이며, 본부장부터 사원까지 여러 직위(직급)가 고르게 응답해 주었다. 근속연수는 평균 9.4년으로 5년 미만부터 20년 이상까지 다양한 연차를 형성하고 있다.

표 31. 설문 응답자의 인구사회학적 특성

구 분	분 류	합 계		스포츠공공조직		스포츠민간조직	
		N	%	N	%	N	%
계		45	100	24	100	21	100
성 별	남자	36	80	19	79	17	81
	여자	9	20	5	21	4	19
연 령	20대 미만	0	0	0	0	0	0
	20대	3	7	2	8	1	5
	30대	26	58	11	46	15	71
	40대	11	24	7	29	4	19
	50대	5	11	4	17	1	5
	60대 이상	0	0	0	0	0	0
부 서	지원부서	20	44	8	33	12	57
	사업부서	18	40	15	63	3	14
	감사부서	1	2	0	0	1	5
	기타	6	13	1	4	5	24
직위(직급)	임원	0	0	0	0	0	0
	본부장	3	7	3	13	0	0
	부서장	7	16	2	8	5	24
	차장	1	2	1	4	0	0
	과장	12	27	7	29	5	24
	대리	7	16	3	13	4	19
	주임	0	0	0	0	0	0
	사원	15	33	8	33	7	33
근속연수	5년 미만	12	27	8	33	4	19
	5년 이상	16	36	7	29	9	43
	10년 이상	9	20	4	17	5	24
	15년 이상	2	4	1	4	1	5
	20년 이상	6	13	4	17	2	10

그리고 응답자 49명은 설문조사와 심층면담 응답자로 구분할 수 있다. 49명 중 24명은 설문조사와 심층면담에 모두 참여한 응답자이다.

우선, 설문조사 응답자는 <표 31>과 같이 45명으로 심층면담만을 실시한 문화체육관광부와 대한체육회 4명을 제외한 인원이다. 설문조사 응답자 45명 중 남자가 36명(80%)으로 다수를 차지하고 있으며, 30대와 4대에 주로 분포되어 있다. 기획 및 경영 등의 지원부서와 사업부서가 대부분이며, 본부장부터 사원까지 여러 직위(직급)가 고르게 응답해 주었다. 근속연수는 평균 8.7년으로 5년 미만부터 20년 이상까지 다양한 연차를 형성하고 있다.

설문조사 응답자 중에서 <표 15>의 5개 스포츠평공조직에서 응답한 인원은 24명(전체 설문조사 응답자의 53%)이다. 사업부서에서 과반수의 응답이 있었다는 점을 제외하고는 전체 설문조사 응답자의 특성과 큰 차이는 없다. 한편, <표 15>의 7개 스포츠민간조직에서 응답한 인원은 21명(전체 설문조사 응답자의 47%)이다. 여기서는 30대(71%), 지원부서(57%)의 응답이 대부분을 차지한다. 아울러, 스포츠평공조직에 비해 응답자의 평균 연령이 낮게 나타났다.

다음으로 심층면담 응답자는 <표 32>와 같이 28명이다. <표 15>의 12개 스포츠조직과 함께 문화체육관광부와 대한체육회 관계자가 포함되어 총 14개 조직별로 2명씩 응답해 주었다.

심층면담 응답자 28명 중에서 남자가 24명(86%)으로 다수를 차지하고 있으며, 이들의 연령은 대부분 30대에서 50대로 나타났다. 기획 및 경영 등의 지원부서와 사업부서가 대부분이며, 본부장부터 사원까지 여러 직위(직급)가 고르게 응답해 주었다. 근속연수는 평균 12.1년으로 5년 미만부터 20년 이상까지 다양한 연차를 형성하고 있다.

심층면담 응답자 중에서 정부인 문화체육관광부에서 응답한 인원은 2명(전체 심층면담 응답자의 7%)이다. 중앙조직인 대한체육회 또한 2명이 응답했다. 특이사항으로 응답자 4명 모두 40대 이상으로 10년 이상의 경

력을 보유하고 있다. 5개 스포츠공공조직에서 응답한 인원은 10명(전체 심층면담 응답자의 36%)이며, 7개 스포츠민간조직에서 응답한 인원은 14명(전체 심층면담 응답자의 50%)이다. 12개 스포츠조직의 응답자 대부분이 30대 이상이며, 스포츠공공조직의 응답자가 스포츠민간조직의 응답자에 비해 연령대가 높게 형성되어 있다.

표 32. 심층면담 응답자의 인구사회학적 특성

구 분	분 류	합 계		정부		중앙조직		스포츠 공공조직		스포츠 민간조직	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
계		28	100	2	100	2	100	10	100	14	100
성 별	남자	24	86	2	100	2	100	7	70	13	93
	여자	4	14	0	0	0	0	3	30	1	7
연 령	20대 미만	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	20대	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	30대	11	39	0	0	0	0	2	20	9	64
	40대	12	43	1	50	2	100	5	50	4	29
	50대	5	18	1	50	0	0	3	30	1	7
	60대 이상	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
부 서	지원부서	14	50	2	100	1	50	4	40	7	50
	사업부서	10	36	0	0	1	50	6	60	3	21
	감사부서	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	기타	4	14	0	0	0	0	0	0	4	29
직위(직급)	임원	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	본부장	3	11	0	0	0	0	3	30	0	0
	부서장	8	29	1	50	1	50	1	10	5	36
	차장	1	4	0	0	0	0	1	10	0	0
	과장	9	32	0	0	1	50	4	40	4	29
	대리	5	18	1	50	0	0	1	10	3	21
	주임	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	사원	2	7	0	0	0	0	0	0	2	14
근속연수	5년 미만	3	11	0	0	0	0	2	20	1	7
	5년 이상	7	25	0	0	0	0	1	10	6	43
	10년 이상	9	32	1	50	0	0	3	30	5	36
	15년 이상	3	11	0	0	2	100	1	10	0	0
	20년 이상	6	21	1	50	0	0	3	30	2	14

2. 스포츠평공조직의 정치통제 현황

여기서는 스포츠평공조직의 정치통제 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도(수준) 등에 관하여 설문조사와 심층면담을 중심으로 탐색적으로 살펴 보았다. 정치통제 의미는 스포츠평공조직의 구성원들이 생각하는 정치통제에 대한 의미를 뜻한다. 다음으로 정치통제 요인은 스포츠평공조직에 영향을 미치는 주요 정치통제 요인을 의미한다. 정치통제 작동방법은 정치통제 요인 등이 어떤 방식으로 작동하는지를 뜻한다. 마지막으로 정치통제 정도는 스포츠평공조직의 정치통제에 대해서 소속 구성원들이 체감하는 정도(수준)를 의미한다.

1) 정치통제 의미

<표 33>에서 알 수 있듯이 스포츠평공조직의 구성원들은 정치통제는 정부나 상급조직의 ‘관리 및 감독’이라는 의미를 담고 있다고 보았다.

표 33. 스포츠평공조직의 정치통제 의미에 대한 인식

인식내용	분 류	대분류
제도적 관리·감독	제도적 관리·감독	관리 및 감독
제도적 측면 통제		
제도적 기준 및 절차		
상급조직의 기준 및 절차에 따르는 행위	상급조직 관리·감독	
상급조직 관리·감독		
하급단체가 상급단체 목적 따르도록 하는 수단		

문화체육관광부와 스포츠민간조직 또한 이와 유사하게 ‘관리 및 감독’이라고 인식하고 있었다. 대한체육회도 표현의 차이는 있으나 이와 유사

한 의미로 인식하고 있음을 알 수 있다. '목적 달성을 위한 행위'나 '상·중·하를 연결시켜주는 고리'라는 의미 자체에 관리 및 감독의 필요성과 역할을 나타내고 있기 때문이다.

표 34. 유관조직의 정치통제 의미에 대한 인식

조직구분	인식내용	분 류	대분류
문화체육 관광부	제도적 관리·감독	제도적 관리·감독	관리 및 감독
	제도적 측면 통제		
대한 체육회	목적 달성 위한 행위	목적 달성 행위	목적 달성
	상·중·하를 연결시켜주는 고리	연결 고리	관계
스포츠 민간조직	제도적 측면 관리·감독	제도적 관리·감독	관리 및 감독
	제도적 관리·감독·지원		
	상급조직의 관리·감독	상급조직 관리·감독	
	관리 및 감독		
상급조직이나 규정 통한 관리·감독			

다만, <표 35>와 같이 스포츠공공조직에서는 정치통제라는 용어가 그 의미를 표현함에 있어서 다소 강하고 광범위하다고 보았다.

표 35. 정치통제 용어에 대한 인식

구 분	인식내용	분 류
정치통제 용어	정치통제라는 표현이 강함	정치통제 용어의 제한성
	정치통제라는 표현이 광범위함	

이와 관련하여 스포츠공공조직 관계자는 다음과 같이 말하고 있다.

정치통제라는 표현이 다소 강하다고 생각합니다. 큰 범위에서

는 이해가 되지만 약간의 거부감이 있습니다. 이 용어는 내포하고 있는 의미를 표현하는 것 보다는 일반적인 의미로서 넓은 범위의 개념이라고 생각합니다.

(2018.02.19., 스포츠공공조직 관계자 답변)

2) 정치통제 요인 및 작동방법

먼저, 문헌고찰 결과에서는 다섯 가지의 정치통제 요인과 관련 작동방법 등을 도출하였다. 다섯 가지 요인은 법제 및 사규, 재정, 감사(조사), 평가, 이해관계자 등이다. 이를 포함하여 요인별 작동방법 등 주요내용은 다음과 같다.

첫 번째로는 법제 및 사규이다. <표 36>과 같이 이 연구의 대상인 5개 스포츠공공조직의 법제 및 사규를 살펴보면, 정치통제와 관련된 사항은 크게 다섯 부분으로 규정, 인사, 사업, 재정, 감사 등으로 나누어 볼 수 있다. 스포츠공공조직의 법제 및 사규에서는 이 다섯 부분을 통해서 정치통제 현황을 전반적으로 나타내고 있는 것으로 보인다. 먼저, 규정 부분이다. 이 조직의 근간이자 헌법이라고 할 수 있는 정관 등을 변경하기 위해서는 상급조직인 문화체육관광부와 대한체육회에 보고 및 승인을 거쳐야 하는 것으로 규정상에 명시하고 있다. 다음으로 인사는 임원 선임에 있어서 상급조직인 대한체육회에 인준을 받고 문화체육관광부에 보고해야 하는 절차를 강제하고 있다. 사업 부분에서는 주요사업은 상급조직인 대한체육회에 승인을 받거나 보고해야 하는 과정이 수행되어야 함을 규정상 명시하고 있다. 재정 부분에서는 「보조금 관리에 관한 법률」, 「국민체육진흥기금 사용 및 정산 지침」 등과 같은 법령 및 관련 지침에 의거 재정 집행을 위해서는 상급조직인 문화체육관광부와 대한체육회의 승인이 필수임을 명시하고 있다. 마지막으로 감사 부분이다. 연 1회 의무적으로 정기 감사를 실시하고 필요에 따라 상급조직에서 수시 감사를 실시할 수 있음을 명시하고 있다.

표 36. 법제 및 사규 요인 관련 문헌고찰 결과

(2017년 기준)

구 분	추진내용	절 차
대한민국농구협회	(규정) 체육회 보고, 문체부 승인 (인사) 임원 체육회 인준 (사업) 종목 공인 필요 시 체육회 승인 (재정) 체육회·문체부 승인 후 집행 (감사) 연 1회 실시	보고/승인 인준 승인 승인 의무
대한축구협회	(규정) 체육회 협의, 문체부 승인 (인사) 임원 체육회 인준, 문체부 보고 (사업/예결산서) 총회 종료 후 보고 (재정) 체육회·문체부 승인 후 집행 (감사) 연 1회 실시	협의/승인 인준/보고 보고 승인 의무
대한민국배구협회	(규정) 체육회 보고, 문체부 승인 (인사) 임원 체육회 인준 (사업) 종목 공인 필요 시 체육회 승인 (재정) 체육회·문체부 승인 후 집행 (감사) 연 1회, 체육회 필요 시 실시	보고/승인 인준 승인 승인 의무/요구
대한야구소프트볼협회	(규정) 체육회 보고, 문체부 승인 (인사) 임원 체육회 인준 (사업) 종목 공인 필요 시 체육회 승인 (재정) 체육회·문체부 승인 후 집행 (감사) 연 1회 실시	보고/승인 인준 승인 승인 의무
대한골프협회	(규정) 체육회 보고, 문체부 승인 (인사) 임원 체육회 인준 (사업) 종목 공인 필요 시 체육회 승인 (재정) 체육회·문체부 승인 후 집행 (감사) 연 1회 실시	보고/승인 인준 승인 승인 의무

(출처: 스포츠공공조직별 정관, 2016; 스포츠공공조직별 정관, 2017)

이처럼 스포츠공공조직은 상급조직으로부터 승인, 보고 및 협의 등을 의무적으로 진행해야 하는 사안 및 업무가 규정상에 명시되어 있다. 여기서 규정은 법제 및 사규라고 표현하는 것이 더 적절하다. 법제 및 사

규는 법령 및 제도, 조직별 내규를 의미하는데 규정 내에 이러한 내용이 담겨있기 때문이다. 이 법제 및 사규는 강제성이 있는 스포츠평공조직별 준수요인이다. 이는 상급조직이 법제 및 사규를 통해 스포츠평공조직의 전반적인 활동에 영향을 미친다는 점에서 정치통제 성격이 강하다고 볼 수 있다.

두 번째로는 재정이다. 스포츠평공조직의 자금 또는 예산이다. <표 37>의 스포츠평공조직 재정 요인 관련 문헌고찰 결과를 살펴보면, 전체 예산 중 보조금이 44%를 차지하고 있어 그 규모가 작지 않다는 것을 알 수 있다. 여기서 보조금은 스포츠평공조직이 외부로부터 지원받는 자금이라고 할 수 있다. 그리고 위의 <표 36>에서 살펴본 것과 같이 이 자금을 운용 및 관리하기 위해서는 상급조직을 대상으로 승인 및 협의, 보고 등을 진행해야 함을 규정에 명시하고 있다. 이러한 강제성은 스포츠평공조직이 재정집행이나 관련 업무를 추진함에 있어서 외부로부터 통제받을 수 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

표 37. 재정 요인 관련 문헌고찰 결과

(2017년 기준, 백만원)

구 분	합계	보조금	자체	재정자립도(%)
대한민국농구협회	6,845	3,971	2,874	42
대한축구협회	77,061	32,082	44,979	58
대한민국배구협회	6,784	3,588	3,196	47
대한야구소프트볼협회	7,593	4,764	2,829	37
대한골프협회	4,901	997	3,904	80

(출처: 대한체육회, 2018)

세 번째는 감사(조사)이다. 감사(조사)는 법제 및 사규에 따라 업무를 제대로 수행하고 있는지 관리·감독 차원에서 이루어지는 활동이다. <표 36>에서 알 수 있듯이 스포츠평공조직 또한 주기 또는 수시로 감사(조사)를 받아야 함을 규정으로 명시하고 있다. 감사(조사)의 범위는 실행주

체나 목적에 따라 다소 차이는 있으나 일반적으로 조직 전반에 관한 사항을 다룬다. 스포츠평공조직별 감사 관련 보고서를 살펴보면, 감사(조사) 결과에 따라 후속조치 및 시정 요구를 한다. 이처럼 스포츠평공조직에 있어 감사(조사)는 확인 및 요구라는 형태로 통제 가능한 요인임을 알 수 있다.

네 번째로는 평가이다. 평가는 결과 측정을 통해 바람직한 상태로 체계를 유지하는 것을 의미한다(Hood, Scott, James, Jones & Travers, 1999). 대한체육회(2017)는 이 연구의 대상인 스포츠평공조직을 대상으로 매년 선진화 평가를 실시한다. 이 평가결과에 따라 보상이 다르고 후속 조치를 요구하는 상황이다. 이러한 보상과 요구는 스포츠평공조직 입장에서 보면 강한 통제요인으로 작용 가능하다.

마지막 다섯 번째로는 이해관계자이다. 이해관계자는 스포츠평공조직의 주요 의사결정이나 업무추진 시 관계된 개입 주체라고 할 수 있다. 국민, 국회, 정부, 유관조직 등을 대표적으로 들 수 있다. 스포츠평공조직 관련 규정을 비롯한 각종 보고서 및 자료, 언론 보도 등에서도 이러한 이해관계자의 개입 가능성을 어렵지 않게 확인할 수 있다. 대표적으로 상급조직인 문화체육관광부와 대한체육회, 종목 관계자, 언론, 국민 등을 들 수 있다. 이러한 이해관계자는 스포츠평공조직 운영 등에 있어 직·간접적으로 개입 가능한 통제요인이라고 볼 수 있다.

위의 문헌고찰 결과를 종합해 보면, 스포츠평공조직의 다섯 가지 정치통제 요인인 법제 및 사규, 재정, 감사(조사), 평가, 이해관계자와 이 요인별 작동방법은 <표 38>과 같이 정리할 수 있다.

다음으로 설문조사 결과에서는 <표 39>와 같이 아홉 가지 정치통제 요인을 도출하였다. 재정, 규정, 평가, 사업계획, 관리 및 감독, 담당자, 단체장 정치성향 및 사회적 지위, 회원 수, 인기도 등이다. 이는 다시 제도적 요인, 개인적 요인, 기호 및 수요로 구분이 가능하다.

첫 번째 제도적 요인으로는 재정, 규정, 평가, 사업계획, 관리 및 감독 등 다섯 가지를 도출하였다. 이 요인은 주로 상급조직에서 설정한 기준

및 절차의 준수를 강제하고 이를 관리하는 방식으로 작동한다.

표 38. 스포츠평공조직의 정치통제 요인 등 관련 문헌고찰 결과 총괄표

요 인	주요내용(작동방법 등)	근거자료
법제 및 사규	조직별로 상급조직에 보고 및 승인, 협의 등을 의무적으로 진행해야 하는 사안 및 업무가 규정(법제 및 사규)상에 명시. 이는 강제성이 있는 조직별 준수요인으로 정치통제 성격이 강함	규정
재정	조직 공통적으로 외부로부터 지원받는 자금이 있음. 그리고 이 자금은 상급조직 대상으로 승인 및 협의, 보고 등을 진행해야 함. 이러한 강제성은 정치통제 요인이라고 볼 수 있음	규정 예산서 및 결산서
감사 (조사)	규정에 근거하여 주기 또는 수시로 감사(조사)를 받아야 함. 범위는 조직 전반에 관한 사항임. 감사(조사)결과에 따라 시정 요구 형태로 정치통제가 이루어짐	규정 감사보고서
평가	주기적으로 상급조직으로부터 평가를 받음. 이 결과에 따라 보상이 다르고 후속 조치 요구가 수반됨. 이러한 보상과 요구를 통해 정치통제가 작동함	규정 결과 및 평가보고서
이해 관계자	주요 의사결정이나 업무추진 시 다양한 이해관계 주체(국민, 국회, 정부, 유관조직 등)가 존재함. 이러한 이해관계자는 직·간접적으로 개입 가능한 정치통제 요인이라고 볼 수 있음	규정 사업계획(결과)보고서 예산서 및 결산서 감사 및 평가보고서 현황 및 통계자료

두 번째는 개인적 요인이다. 여기서는 담당자, 단체장 정치성향 및 사회적 지위 등이 도출되었다. 스포츠평공조직을 관리하는 실무자나 관련 단체장의 개인적 특성에 따라 정도의 차이가 있는 정치통제 요인으로 작동한다.

마지막 세 번째 요인은 기호 및 수요로 스포츠평공조직이 보유하고 있

는 회원 수나 인기도에 따라서 이해관계 등으로 인해 정치통제 요인으로 작동한다는 것이다.

표 39. 스포츠평공조직의 정치통제 요인 등 관련 설문조사(개방형) 결과

요 인	분 류	대분류
규정	규정	제도적 요인
재정	재정	
평가	평가	
사업계획 관리 및 감독	행정절차 및 과정	개인적 요인
담당자	실무자의 특성	
단체장 정치성향 및 사회적 지위	단체장의 특성	기호 및 수요
회원 수 인기도	종목의 인기	

심층면담 결과에서는 <표 40>과 같이 여덟 가지 정치통제 요인 및 관련 작동방법을 도출하였다. 법제(규정), 재정(예산), 평가, 감사, 사업계획(추진), 실무자, 기관 성격, 종목의 인기도 등이다. 이는 다시 제도적 요인과 개인적 요인, 조직 특성으로 구분이 가능하다. 여기서 조직 특성인 기관성격과 종목의 인기도는 스포츠평공조직별 상황을 고려할 필요가 있다. 이와 관련하여 스포츠평공조직 관계자도 스포츠평공조직의 특성과 상황을 고려하여 정치통제가 이루어져야 함을 강조하였다.

스포츠공공조직에서 관리하는 종목은 나름의 특성과 생각이 있습니다. 가이드라인을 주고 어느 정도 자율성을 부여하는 것이 효과적이라고 생각합니다.

(2017.12.26., 스포츠평공조직 관계자 답변)

사업수행을 하다보면 변경 수요가 상당히 많습니다. 그럼에도 이를 고려하지 않고 너무 경직된 기준을 적용하다 보니까 업무 수행 시 어려움이 있습니다.

(2017.12.08., 스포츠평공조직 관계자 답변)

중장기적으로 바라봐야 한다고 생각합니다. 종목마다 재량권을 부여하여 운영한다면 조직 발전에 큰 도움이 된다고 생각합니다.

(2017.12.15., 스포츠평공조직 관계자 답변)

표 40. 스포츠평공조직의 정치통제 요인 등 관련 심층면담 결과

요인 및 주요내용	분 류	대분류	
법제(규정)	제도화된 강제요인	제도적 요인	정치통제 요인
재정(예산)			
평가			
감사			
사업계획(추진)			
실무자	실무자의 특성	개인적 요인	
기관 성격	조직 및 종목 특성	조직 특성	
종목의 인기도			
법제를 따르는 방식	기준 준수방식	준수형태 작동방법	정치통제 작동방법
상급조직 기준 준수방식			
기준 준수하는 방식			
규정 및 기준 따르는 방식			
기준과 절차 따르는 방식	요인 관리방식	관리형태 작동방법	
법제와 예산 통한 관리			
승인권한과 예산지원 통해 관리·감독하는 방식			
재정 지원 후 평가방식			
승인, 평가 등 관리·감독			

위의 결과를 토대로 스포츠공공조직의 정치통제 요인을 도출해 보면 <표 41>과 같다. 문헌고찰, 설문조사, 심층면담 등 자료수집 부문별로 도출된 정치통제 요인을 나열하고 의미가 유사한 요인들은 하나의 대표 단어를 부여하는 방식으로 도출한 것이다.

표 41. 스포츠공공조직의 정치통제 요인 도출과정

자료수집 부문별 정치통제 요인				요인(분류·종합)
문헌고찰	설문조사	심층면담		
법제 및 사규	규정	법제(규정)	⇒	법제 및 사규
재정	재정	재정(예산)	⇒	재정
평가	평가	평가	⇒	평가
감사(조사)		감사	⇒	감사
	사업계획 관리 및 감독	사업계획(추진)	⇒	규제
이해관계자	담당자	실무자		
	단체장 정치성향 및 사회적 지위		⇒	이해관계자
	회원 수			
	인기도	종목의 인기도	⇒	상황
		기관 성격	⇒	

<표 41>의 스포츠공공조직의 일곱 가지 정치통제 요인에 대해서 살펴 보면, 첫 번째는 법제 및 사규이다. 스포츠공공조직은 상급 및 관련조직으로부터 보고 및 승인, 협의 등을 의무적으로 수행해야 하는 사안 및 업무가 법제 및 사규에 명시되어 있다. 이는 강제성이 있는 준수사항으로서 정치통제 성격이 강한 요인이라고 볼 수 있다.

두 번째는 재정이다. 재정은 스포츠공공조직이 상급조직으로부터 지원 받는 자금이다. 이 자금을 사용하기 위해서는 상급조직으로부터 승인, 협

의 및 보고 등의 절차를 진행해야 한다. 이러한 강제성이 정치통제 요인으로 작동한다는 것이다.

세 번째는 평가이다. 스포츠평공조직은 주기 또는 수시로 상급 및 관련조직으로부터 평가를 받는다. 이 평가결과에 따라서 보상이 다르고 후속조치 소요가 발생한다. 이러한 보상과 소요 등의 발생은 정치통제 요인으로 작동한다.

네 번째는 감사이다. 스포츠평공조직은 주기 또는 수시로 감사를 받아야 한다. 감사 범위는 조직 전반에 관한 사항이다. 감사결과에 따라서 시정사항 등을 요구하여 관련 이행을 강제한다. 이러한 강제성이 정치통제 요인으로 작동하고 있다.

다섯 번째는 규제이다. 규제는 상급 및 관련조직이 스포츠평공조직에 명령 및 요구 등을 할 수 있는 강제적인 영향력을 의미한다. 스포츠평공조직 운영 및 업무 제반사항에 있어서 보고 및 승인, 협의, 자료 및 시정요구, 회의개최 등의 정치통제 형태로 규제가 작동한다.

여섯 번째는 이해관계자이다. 이해관계자는 스포츠평공조직에서 의사결정을 하거나 업무추진 시 영향을 미칠 수 있는 다양한 이해관계 주체를 의미한다. 국민, 국회, 정부, 유관조직과 관련 관계자(담당자, 회원 등) 등의 이해관계자는 직·간접적으로 스포츠평공조직에 영향을 미칠 수 있는 정치통제 요인이라고 볼 수 있다.

마지막 일곱 번째는 상황이다. 스포츠평공조직과 관련된 주요 상황이 정치통제 요인으로 작동한다는 것이다. 이 상황은 두 가지로 인기도와 기관 성격을 대표적으로 들 수 있다. 먼저, 인기도에서는 스포츠평공조직 소관 종목의 인기가 많을수록 정치통제 요인이 강하다고 보았다. 인기가 많으면 관심이 높아지면서 여러 이해관계 주체들의 간섭과 개입이 일어나고 이는 스포츠평공조직의 의사결정 및 주요 업무에 영향을 미친다는 것이다. 다음으로 기관 성격이다. 공공조직인지 민간조직인지 그리고 어떤 업무를 수행하는지에 따라서 정치통제의 영향을 받는다는 것이다. 국민을 대상으로 공공목적 달성을 위해 관련 업무를 수행하는 공공조직이

라면 정치통제의 영향이 크다고 보았다. 스포츠공공조직의 경우 이러한 공공조직일 뿐만 아니라 국민들의 관심이 높은 스포츠 종목을 관리한다. 이러한 기관 성격은 정치통제 요인으로 작동한다는 것이다.

스포츠공공조직의 정치통제 작동방법은 <표 41>에서 도출된 요인 등을 준수하고 관리하는 방식이라는 것 또한 위의 자료수집 부문별 세부 도출 근거 및 내용을 통해 알 수 있었다.

이에 따라 스포츠공공조직의 정치통제 요인 및 작동방법에 관한 현황을 종합해 보았다. 그 결과 <표 42>와 같이 일곱 가지의 정치통제 요인과 관련 작동방법을 도출할 수 있었다.

표 42. 스포츠공공조직의 정치통제 요인 및 작동방법

구분(부문)	주요결과 및 내용
정치통제 요인	(제도 요인) 법제 및 사규, 재정, 평가, 감사, 규제 (비제도 요인) 이해관계자(담당자, 단체장 등), 상황
정치통제 작동방법	준수 및 관리 방식

3) 정치통제 정도

스포츠공공조직의 정치통제에 대해서 소속 구성원들이 체감하는 정도(수준)를 살펴본 결과, <그림 9>와 같이 강한 편(73%, 5점 척도의 응답에서 평균 3.63)이라는 것을 알 수 있다.

구분	매우 약함	약함	보통	강함	매우 강함
체감 정도				73%	

그림 9. 스포츠공공조직의 정치통제 체감 정도

스포츠공공조직에서 정치통제 정도가 높다고 인식하는 이유로는 경직된 기준과 절차, 지시 등을 의무적으로 따라야 하기 때문이라고 하였다.

특정 명령, 요구, 지시 등에 대해서 수용이나 거부할 수 있는 선택의 문제가 아닌 의무적으로 따라야 하는 강제성이 이러한 인식에 작용한 것으로 보인다. 아울러, 위의 정치통제 요인 및 작동방법 등의 상황에서 살펴본 것과 같이 여러 정치통제 요인들에 의해서 스포츠평공조직은 이를 준수하고 관리 받아야 하는 입장이라는 점 또한 큰 영향을 미쳤다고 볼 수 있을 것이다.

스포츠공공조직은 정치통제가 강하다고 생각합니다. 강제성이 있는 기준을 따르고 관리·감독을 받아야 하기 때문입니다.

(2017.12.22., 스포츠평공조직 관계자 답변)

스포츠공공조직의 상급조직이자 관리자 입장인 문화체육관광부와 대한체육회에서도 정치통제 요인을 통한 관리는 강한 편이리는데 큰 이견은 없는 것으로 나타났다. 다만, 이러한 정치통제는 절차이자 과정이기 때문에 업무수행의 일환으로 인식될 수 있어서 정도의 차이를 가늠하기 어렵다고도 주장한다.

스포츠공공조직은 정치통제가 강하다고 생각합니다. 이 조직들이 법제와 예산에 따라 준수해야 하는 사항들이 어느 정도 있다고 보기 때문입니다.

(2017.12.12., 문화체육관광부 관계자 답변)

스포츠공공조직은 규정과 지침에 따라서 업무를 수행하면 되기 때문에 강력한 통제를 받고 있다고 생각하지 않습니다. 통제의 정도 차이는 소관업무를 담당하는 실무자 개인별로 차이를 있을 수 있다고 생각합니다.

(2017.11.23., 대한체육회 관계자 답변)

배관표(2017) 또한 공공조직은 민간조직에 비해 정치통제를 상대적으로 강하게 받는 경향이 있으나 이를 측정하기는 쉽지 않다고 주장하였다. 일부 연구에서 이러한 정치통제 정도를 측정하기 위한 지표를 사용하기는 하였으나 이는 해당 연구자가 주제에 맞춰 자체적인 기준에 의해 설정한 것이기 때문에 보편 타당하다고 보기에는 어려움이 있다. 관련 주요 지표로는 보고서 수(Bertelli, 2005; Koop, 2011), 권한부여의 정도(Bertelli, 2006), 정치인 비율(Meier & O'Toole, 2006), 대통령과 회의일 수, 국정감사 일수(Jung, Chun & Oh, 2016) 등이 있다.

이에 따라 스포츠공공조직의 정치통제 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도 등에 관한 연구결과를 종합해 보면, <표 43>과 같이 도출할 수 있다. 문헌고찰, 설문조사 및 심층면담 등을 통해 중복 및 통합 가능한 내용을 정리하여 도출한 것이다.

표 43. 스포츠공공조직의 정치통제 현황 총괄표

구분(부문)	주요결과 및 내용
정치통제 의미	관리 및 감독
정치통제 요인	(제도 요인) 법제 및 사규, 재정, 평가, 감사, 규제 (비제도 요인) 이해관계자(담당자, 단체장 등), 상황
정치통제 작동방법	준수 및 관리 방식
정치통제 정도	강함

3. 스포츠평공조직의 정치통제 특성

이 결과 부문에서는 스포츠평공조직의 정치통제 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도(수준) 등으로 구분, 스포츠민간조직과 비교하여 차이점 등을 살펴봄으로써 관련 특성을 도출하였다.

1) 정치통제 의미 부문

<표 44>와 같이 스포츠평공조직과 스포츠민간조직에서 인식하고 있는 정치통제 의미를 비교해 보면 동일한 것으로 나타났다. ‘관리 및 감독’이라고 동일하게 인식하고 있는 것이다. 상급조직 또는 제도적인 측면에서 관리 및 감독의 형태로 이루어지는 활동이 정치통제라고 보는 것이다.

표 44. 스포츠조직별 정치통제 의미에 대한 인식 비교표

구분(부문)	스포츠공공조직	스포츠민간조직
정치통제 의미	관리 및 감독	관리 및 감독

이러한 정치통제에 대한 의미 인식은 스포츠평공조직과 스포츠민간조직 관계자의 발언에서도 어렵지 않게 확인할 수 있다.

정치통제란 상급조직의 관리·감독으로서 제도적인 기준 및 절차라고 생각합니다.

(2017.12.08., 스포츠평공조직 관계자 답변)

상급조직이나 규정을 통한 관리·감독이라고 생각합니다.

(2018.02.09., 스포츠민간조직 관계자 답변)

그리고 정치통제 용어에 대한 인식 또한 <표 45>와 같이 두 조직 모두 동일한 것으로 나타났다. 정치통제라는 용어가 다소 강하다고 보았다. 내포된 의미에 비해서 그 표현이 강한 측면이 있다는 것이다. 스포츠평공조직과 스포츠민간조직 관계자 발언에서도 이를 어렵지 않게 확인할 수 있다.

정치통제라는 표현이 조금 강하다고 생각합니다. 제도적인 관리·감독이라는 표현이 더 적절하다고 봅니다.

(2018.02.19., 스포츠평공조직 관계자 답변)

정치통제라는 용어가 다소 강하다고 생각합니다. 정경유착과도 관련된 것으로 느껴집니다.

(2018.02.09., 스포츠민간조직 관계자 답변)

표 45. 스포츠조직별 정치통제 용어에 대한 인식 비교표

조직구분	인식내용	분 류	대분류
스포츠 공공조직	정치통제라는 표현이 다소 강함	정치통제 용어의 제한성	정치통제 용어
	정치통제라는 표현이 광범위함		
스포츠 민간조직	정치통제라는 표현이 강함	정치통제 용어의 제한성	정치통제 용어

2) 정치통제 요인 및 작동방법 부문

<표 46>을 보면, 정치통제 요인 및 작동방법 부문에서 스포츠평공조직과 스포츠민간조직은 일부 차이가 있는 것으로 나타났다.

스포츠공공조직이 스포츠민간조직에 비해서 상급조직으로부터 정치통제를 받는 요인이 더 많았으며, 관련 요인 또한 의무적으로 따라야 하는

강제성이 더 높은 경향이 있었다. 반면에 '준수 및 관리 방식'이라는 정치통제 작동방법은 두 조직 모두 동일하게 나타났다.

표 46. 스포츠조직별 정치통제 요인 및 작동방법 비교표

구분(부문)	스포츠공공조직	스포츠민간조직
정치통제 요인	(제도 요인) 법제 및 사규, 재정, 평가, 감사, 규제 (비제도 요인) 이해관계자, 상황	(제도 요인) 법제 및 사규, 재정, 요구자료 (비제도 요인) 이해관계자, 공공성, 사회적 이슈
정치통제 작동방법	준수 및 관리 방식	준수 및 관리 방식

먼저, 정치통제 요인 부문이다. 두 조직 모두 법제 및 사규, 재정이라는 제도 요인을 정치통제의 핵심요인으로 제시하였으나 이외 도출된 요인에서는 다소 차이를 보였다.

제도 요인에서는 법제 및 사규, 재정 등의 요인을 두 조직에서 공통적으로 제시하였다. 이 요인은 상급조직이 관리·감독하는 근거이자 이유로서 공공과 민간 구분 없이 핵심적인 정치통제 요인으로 작동하고 있는 것이다. 스포츠공공조직과 스포츠민간조직 관계자의 발언에서도 이는 어렵지 않게 확인이 가능하다.

법제 및 사규, 재정이 정치통제에 영향을 미치는 요인이라고 생각합니다. 이 기준에 따라 조직을 획일화된 기준에 따르도록 하려고 합니다. 이 요인들이 기준에 따르게 하는 수단으로 작용한다고 생각합니다.

(2017.12.15., 스포츠공공조직 관계자 답변)

규정과 재정이라고 생각합니다. 규정은 상급조직 규정을 따라야 합니다. 산하단체이기 때문입니다. 이 규정은 너무 경직되어 있다고 생각합니다. 재정은 정부로부터 보조금을 받기 때문에 정치통

제에 영향을 미친다고 생각합니다.

(2018.02.09., 스포츠민간조직 관계자 답변)

그리고 이외에 다른 제도 요인으로 스포츠공공조직은 평가, 감사, 규제, 스포츠민간조직은 요구자료를 제시하였다. 여기서 두 조직 간 정치통제 영향력 및 영향범위의 차이를 알 수 있다. 스포츠공공조직의 평가, 감사, 규제 등의 요인은 조직운영 및 의사결정 전반에 걸쳐 영향을 미치고 강한 개입이 가능하다고 볼 수 있다.

평가에 따라 재정지원 수준이 달라지고 단체의 존폐위기 또한 있을 수 있기 때문에 평가도 중요한 정치통제 요인 중의 하나라고 생각합니다.

(2017.11.23., 스포츠공공조직 관계자 답변)

대한체육회의 예산을 지원받아 3년에 한 번 감사를 받습니다. 이 감사는 어느 정도 정치통제에 영향을 미친다고 볼 수 있습니다.

(2018.02.02., 스포츠공공조직 관계자 답변)

정치통제에서 평가나 감사는 절차적 복잡성 등을 발생시킨다고 생각합니다. 예를 들어 보조금을 사용하면 사업마다 회계법인 정산보고서를 받고 있습니다. 이것이 과연 적정하고 효율적인 것인지에 대한 의문 등이 있습니다. 물론 이러한 과정이 투명성 제고에는 도움이 될 것입니다. 그러나 효율성은 계속 떨어질 수 있다고 생각합니다.

(2017.12.15., 스포츠공공조직 관계자 답변)

종목 현장의 특성을 고려하기보다 정부에서는 사업계획 및 결과보고서를 중심으로 통제하려는 경향이 크다고 생각합니다. 이

에 따라 정부의 간섭이 심하다고 생각합니다.

(2017.12.08., 스포츠평공조직 관계자 답변)

반면에 스포츠민간조직의 요구자료 요인은 특정 업무 및 사안에 국한하여 영향을 미치고 일부 국면에 한정하여 간접적인 개입이 가능하다고 볼 수 있다.

정치통제 요인은 협회 일부 업무에 국한되는 것이지 의사결정 자체에 영향을 미치는 결정적인 요인은 아니라고 생각합니다.

(2018.01.05., 스포츠민간조직 관계자 답변)

연맹에 소속된 구단이 모기업의 하부 부서라고 볼 수 있습니다. 이러한 구조에서 국회가 민감한 내용에 대한 자료를 요구할 때 곤란한 상황이 발생합니다. 구단의 경우 대부분 주식회사인데 국회에서 관련 자료를 요구하는 경우가 종종 있어서 보안상의 문제 등으로 제출하는데 어려움이 있습니다.

(2018.01.05., 스포츠민간조직 관계자 답변)

제도 요인 이외에도 스포츠평공조직의 비제도 요인과 스포츠민간조직의 비제도 요인을 도출할 수 있었다. 이 요인은 조직 관련 대내·외 환경 및 상황의 영향이 크다는 점에서 공통점이 있다. 반면에 스포츠평공조직의 비제도 요인이 스포츠민간조직의 비제도 요인에 비해서 영향 및 고려 범위가 좁은 경향이 있었다.

먼저, 스포츠평공조직의 비제도 요인인 이해관계자, 상황은 모두 조직과 어느 정도 직·간접적으로 연결되어 있다고 볼 수 있다.

문화체육관광부는 사업을 소관 실무자의 상식으로 이해하려는 경향이 있어 관련 업무추진의 어려움이 있습니다. 그리고 야구

종목이 인기가 있다 보니까 정권교체 시 어느 정도 영향을 받는다고 생각합니다.

(2017.12.08., 스포츠평공조직 관계자 답변)

스포츠공공조직은 국고를 지원 받기 때문에 상급조직은 하급조직을 어느 정도 통제할 수밖에 없다고 생각합니다. 그리고 공공조직이라는 성격 자체가 정치통제에 영향을 미치는 요인이라고 생각합니다.

(2018.02.19., 스포츠평공조직 관계자 답변)

반면에 스포츠민간조직의 비제도 요인인 이해관계자, 공공성, 사회적 이슈는 조직뿐만 아니라 주변의 대외 환경과 여건 등과도 연결되어 있다고 볼 수 있다.

프로골프 종목에서 관련 대회를 개최합니다. 이 대회는 일반 국민이 접하는 이벤트이기 때문에 공공성이 크다고 생각합니다. 즉, 일반 국민들과 이러한 대회는 긴밀한 관계가 있기 때문에 공공성이 크다고 생각합니다.

(2018.02.09., 스포츠민간조직 관계자 답변)

이해관계자 등의 요인을 통해 기준이나 절차 등과 같은 통제적 요소가 발생한다고 생각합니다.

(2018.02.09., 스포츠민간조직 관계자 답변).

사회적 이슈 등으로 인해 연맹이 관련 대응을 해야 하는 일이 있습니다.

(2018.01.05., 스포츠민간조직 관계자 답변)

다음으로는 정치통제 작동방법 부문이다. 이 부문에서는 <표 46>과 같이 스포츠평공조직과 스포츠민간조직 간의 차이가 없는 것으로 나타났다. 두 조직 모두 '준수 및 관리 방식'으로 정치통제가 작동하고 있음을 확인할 수 있었다.

정치통제 요인은 협회가 의무적으로 준수해야 하는 절차를 발생시킨다고 생각합니다. 이 요인을 통해 기준을 마련하고 이를 준수하도록 합니다.

(2017.12.22., 스포츠평공조직 관계자 답변)

사업수행 및 재정집행 등의 과정에서 승인, 평가 등과 같은 관리·감독을 받는 방식이라고 생각합니다.

(2018.01.19., 스포츠평공조직 관계자 답변)

재정 지원 등에 따라서 지켜야 하는 사항들이 있습니다. 이를 통해서 정치통제가 발생한다고 생각합니다.

(2017.12.22., 스포츠민간조직 관계자 답변)

공공성으로 인해 여러 이해관계가 있다고 생각합니다. 이 이해관계는 여러 사안을 감안해야 하는 통제적 속성이 있다고 생각합니다.

(2018.02.09., 스포츠민간조직 관계자 답변)

이를 종합해 보면, <표 47>과 같이 정치통제 요인과 작동방법은 두 조직 간에 차이가 있다. 스포츠평공조직은 제도 요인이 강하다면 스포츠민간조직은 비제도 요인이 강한 특성이 있다. 작동방식 또한 형식은 동일하나 관련 환경 및 상황 등에 따라 특성에 있어서 차이가 있다고 판단된다. 정치통제 요인에 따라 파생된 기준과 절차, 변수 등을 스포츠평공조

직은 정형화된 틀에 의거 준수 및 관리한다면, 스포츠민간조직은 상황접근식으로 융통성 있게 준수 및 관리한다는 것이다. 스포츠민간조직이 준수 및 관리해야 하는 정치통제 요인 중 다수는 예측 불가능한 상황 및 사안 등으로 인해 발생하기 때문이다.

표 47. 스포츠조직별 정치통제 요인 및 작동방법의 특성 비교표

구 분	특 성	
	정치통제 요인	정치통제 작동방법
스포츠 공공조직	제도 요인이 강함	정형화된 틀로 작동
스포츠 민간조직	비제도 요인이 강함	상황접근식으로 작동

3) 정치통제 정도 부문

스포츠공공조직의 정치통제 체감 정도는 스포츠민간조직과 비교했을 때도 높은 수준이다.

스포츠공공조직 소속 구성원들이 체감하는 정치통제 정도는 <그림 10>과 같이 강한 수준(73%, 5점 척도의 응답에서 평균 3.63)으로 보통 수준(63%, 5점 척도의 응답에서 평균 3.14)인 스포츠민간조직 보다 10% 높은 것으로 나타났다.

구 분	매우 약함	약 함	보 통	강 함	매우 강함
체감 정도	73% 스포츠공공조직				
	63% 스포츠민간조직				

그림 10. 스포츠조직별 정치통제 정도 비교

두 조직 관계자의 발언을 통해서도 정치통제 체감 정도의 차이를 어렵

지 않게 확인할 수 있다.

스포츠공공조직의 경우 관련 업무를 수행함에 있어서 정치통제로 인해 불편함을 느낄 정도로 강하다고 하였다. 그리고 상급조직의 유동성이 부족한 기준으로 인해 수반되는 행동 또한 제한되어 정치통제 정도가 강하다고 보았다.

정치통제에 대해서 불편함을 느끼는 정도라고 생각합니다. 이는 정치통제 정도가 강하다는 의미라고 생각합니다.

(2017.11.23., 스포츠공공조직 관계자 답변)

정치통제가 강하다고 생각합니다. 상급조직으로부터 사업승인을 받을 때 협회의 의견을 어느 정도 반영해 주기는 하나 전체 종목과의 형평성을 많이 본다고 생각합니다.

(2018.02.19., 스포츠공공조직 관계자 답변)

반면에 스포츠민간조직은 정치통제 정도가 크지 않고 보통이라는 의견이 많았다. 일부 업무에 국한하여 불가피하게 따라야 하는 절차는 있으나 이러한 절차 등이 스포츠민간조직의 의사결정에 영향을 미칠 정도로 크지는 않다고 보았다.

보통이라고 생각합니다. 재정의 절차적 복잡성은 어느 정도 있다고 생각하나 이는 국가의 공금이기 때문에 불가피한 측면이 크다고 생각합니다.

(2018.02.09., 스포츠민간조직 관계자 답변)

보통이라고 생각합니다. 정부로부터 재정 지원을 받음으로써 발생하는 통제요인 외에는 정부로부터 크게 영향을 받지 않기 때문입니다.

(2017.12.28., 스포츠민간조직 관계자 답변)

이처럼 스포츠공공조직이 스포츠민간조직에 비해 정치통제 정도가 10% 높게 나타난 것은 의사결정 범위와 관계가 있다고 볼 수 있다. 스포츠공공조직의 경우 제도 요인 중심으로 정치통제가 조직 전반의 의사결정에 영향을 미친다. 반면에 스포츠민간조직은 일부 업무 및 사안에 국한하여 정치통제가 영향을 미친다. 이에 따라 두 조직의 소속 구성원들이 체감하는 정치통제 정도에는 차이가 발생할 수 있다.

위의 부문별 결과를 종합해 볼 때 스포츠공공조직의 정치통제 현황에 따른 특성은 <표 48>과 같다.

표 48. 스포츠공공조직의 정치통제 현황과 그에 따른 특성 총괄표

구 분	현 황	특 성
정치통제 의미	관리 및 감독	일반적으로 상급조직 및 제도적 차원의 관리·감독이라는 의미로 인식함. 그리고 정치통제 용어의 표현이 다소 강하다고 봄
정치통제 요인	(제도 요인) 법제 및 사규, 재정, 평가, 감사, 규제 (비제도 요인) 이해관계자, 상황	제도 요인이 강함
정치통제 작동방법	준수 및 관리 방식	정형화된 틀에 의거 작동
정치통제 정도	강함	상대적으로도 강한 수준

4. 스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계)

이 부문에서는 스포츠공공조직의 정치통제 영향 및 관계 측면을 스포츠공공조직 간 또는 스포츠민간조직과의 비교를 통해서 탐색적으로 살펴 보았다. 정치통제에 따라서 스포츠공공조직은 어떤 영향을 받고 어떤 관계가 발생하는지에 대해서 결과를 도출한 것이다.

스포츠공공조직의 정치통제 영향 및 관계 요인은 <표 49>의 과정을 거쳐 도출하였다. 설문조사(개방형)와 심층면담을 통해 수집된 자료를 분석하여 도출한 것이다.

표 49. 스포츠공공조직의 정치통제 영향 및 관계 요인 도출과정

자료수집 부문별 정치통제 영향(관계) 요인		요인(분류·종합)
설문조사(개방형)	심층면담	
경직성	-	⇒ 효율성
효율성	효율성	
-	효과성	⇒ 효과성
-	합리성	⇒ 합리성

1) 효율성 부문

효율성은 목표 달성을 위해 관련 업무 및 절차 등을 수행함에 있어서 투입자원과 같은 과정에 초점을 둔 의미이다.

스포츠공공조직의 정치통제 영향 및 관계요인으로서 효율성을 도출한 과정은 <표 50>과 같다. 정치통제에 따라 경직되고 획일화된 기준 등이 적용되어 스포츠공공조직의 업무수행 및 운영 등에 있어서 효율성이 떨어진다라는 것이다. 이러한 효율성과 관련하여 스포츠공공조직 관계자의 발언을 보더라도 이는 어렵지 않게 확인할 수 있다.

표 50. 효율성 관련 설문조사(개방형)·심층면담 결과 및 도출과정

주요 답변내용	분 류	대분류
사업계획 수립 후 변경 어려움	사업계획의 경직성	효율성
정부 인사이동 및 조직개편에 따른 비효율성 발생	정부 행정의 불확실성	
정치통제 통해 놓치는 기회비용 발생. 공공목적 달성했다 보기 어려움	정치통제의 기회비용	
종목 및 조직 특성 고려 필요. 획일적 기준 적용은 제한이 많음	기준 적용의 제한성	

통제를 통해서 놓치는 기회비용이 있다고 생각합니다. 통제를 하면 통제기관의 목적은 달성할 수 있겠으나 공공의 목적을 달성했다고 보기는 어렵다고 생각합니다. 이는 공공이 기대하는 목적이 아닐 수 있다고 생각합니다.

(2017.11.23., 스포츠평공조직 관계자 답변)

사업계획에 있는 예산항목의 경우 해당 항목 내에서만 집행하도록 강제하고 있습니다. 사업수행을 하다보면 변경 소요가 상당히 많습니다. 그럼에도 이를 고려하지 않고 너무 경직된 기준을 적용하다 보니까 업무수행 시 어려움이 있습니다. 관련 절차가 많이 복잡하다고 생각합니다.

(2017.12.08., 스포츠평공조직 관계자 답변)

<표 51>에서 알 수 있듯이 스포츠민간조직도 스포츠평공조직과 효율성에 대한 인식을 같이 했다. 정치통제로 인해 기준 및 절차 우선주의, 경직된 사업수행 및 예산운용 등이 발생한다고 하여 정치통제에 따른 비효율적인 측면에 공감하고 있었다.

표 51. 효율성 관련 주요 답변내용 비교표

구 분	스포츠공공조직	스포츠민간조직
답변내용	사업계획 수립 후 변경 어려움	사업 효율성 보다 예산집행 기준 등 중시
	정부 인사이동 및 조직개편에 따른 비효율성 발생	사업승인 및 예산항목 등에 있어 정치통제 질적변화 필요
	정치통제 따른 기회비용 발생. 공공목적 달성했다 보기 어려움	정치통제에 따른 절차적 복잡성이 큼
	종목 및 조직 특성 고려 필요. 획일적 기준 적용 제한 많음	

2) 효과성 부문

효과성은 목표 달성에 관심을 두고 성과에 초점을 둔 의미이다. 도출 과정은 <표 52>와 같으며, 스포츠공공조직은 정치통제에 따라 조직 발전 및 정화 등에 일부 영향을 받을 수 있다는 것이다. 적정 수준의 정치통제와 자율성 및 재량권 부여는 자체 역량 강화 및 시스템 등을 촉진시키고 이를 통해 조직 발전 및 정화를 도모할 수 있다는 것이다.

표 52. 효과성 관련 설문조사(개방형)·심층면담 결과 및 도출과정

구 분	분 류	주요 답변내용
효과성	조직 발전	자율성 보장 없이 조직 발전 어려움
	조직 정화	자정능력 갖춘 조직은 정치통제 불필요

이에 대한 스포츠공공조직 관계자의 발언을 통해서도 이러한 정치통제의 효과성에 대한 내용을 확인할 수 있다.

사업 및 종목별 특성을 고려하고 조직 발전 등을 위해서는 어느 정도의 융통성과 재량권을 지금보다 더 주어야 한다고 생각

합니다.

(2018.02.19., 스포츠공공조직 관계자 답변)

체육인들의 역량도 중요하다고 생각합니다. 정치통제 정도에 영향을 미치기 때문입니다. 중장기적으로 바라봐야 한다고 생각합니다. 현재의 역량도 중요하지만 중장기적인 측면에서 지금보다 더 자율성을 주고 체육인들도 역량을 증진시켜 나가야 한다고 생각합니다. 종목마다 재량권을 부여하여 운영한다면 조직발전에 큰 도움이 된다고 생각합니다.

(2017.12.15., 스포츠공공조직 관계자 답변)

보통 정도의 통제를 통해서 어느 정도 재량권을 주어야 한다고 생각합니다. 협회 수준을 감안할 때 현재 통제 정도는 소모라고 생각합니다. 이 정도의 통제 없이도 협회는 모든 것이 국민들로부터 감시를 받기 때문에 별도로 상급조직의 통제에 따라 크게 달라지는 것이 없기 때문입니다.

(2017.11.23., 스포츠공공조직 관계자 답변)

조직 발전 측면에서 스포츠민간조직과의 비교는 제한적이다. 우선, 스포츠민간조직에서 정치통제의 영향 및 관계 요인으로서 조직 발전과 관련된 내용을 도출할 수 없었다. 그리고 스포츠공공조직과 스포츠민간조직의 발전과 관련되어 동일한 기준에 의거 적용 가능한 성과 또한 찾아보기 어렵기 때문이다. 다만, 스포츠공공조직의 경우 해당 조직의 발전 및 결과론적 성과를 어느 정도 확인할 수 있고 비교 가능한 평가가 있다. 스포츠공공조직의 상급조직인 대한체육회에서 2017년도에 실시한 선진화 평가이다.

이 평가는 조직 전반을 대상으로 하여 실시되었고 이 연구의 대상인 스포츠공공조직도 평가대상에 포함되었다. 이에 따라 <표 53>과 같이 이

연구의 대상인 5개 스포츠공공조직별 정치통제 상황과 해당 평가결과를 비교하였다. 여기서 평가결과는 5개 등급으로 매우 우수, 우수, 보통, 미흡, 매우 미흡으로 구분하였다.

<표 53>를 살펴보면, 스포츠공공조직에서 정치통제와 조직평가는 유의미한 영향 및 관계가 크게 없는 것으로 나타났다. 정치통제 의미, 요인 및 작동방법은 5개 조직 모두 유사하기 때문에 조직별 조직평가와 연계하여 비교하는 것은 큰 의미가 없다. 이와 달리, 정치통제 정도에서 조직별로 일부 차이는 있으나 이 또한 조직평가와 유의미한 영향 및 관계가 있다고 보기는 어렵다. 정치통제 정도의 높고 낮음에 따라 조직평가에 영향을 미치는 상관성이 보이지 않기 때문이다.

표 53. 스포츠공공조직별 정치통제 현황과 조직평가 비교표

구분(부문)	A조직	B조직	C조직	D조직	E조직	
정치 통제 상황	의미	관리·감독	관리·감독	관리·감독	관리·감독	관리·감독
	요인	법제·사규 재정 평가	법제·사규 재정 평가	법제·사규 재정	법제·사규 재정 사업계획	법제·사규 재정
	작동 방법	준수	준수·관리	준수	준수·관리	준수
	정도	강함 (70%)	보통 (60%)	매우 강함 (93%)	강함 (74%)	강함 (80%)
조직평가	매우 우수	미흡	매우 우수	매우 미흡	미흡	

스포츠공공조직 관계자의 발언을 살펴보면, 조직평가는 상급 및 관련 조직과의 관계가 중요함을 어느 정도 예측할 수 있었다. 상급 및 관련조직과의 관계가 좋고 원활하면 조직평가에서도 높은 점수를 받을 수 있다는 것이다. ‘매우 우수’의 평가를 받은 A조직과 B조직 관계자에 따르면 해당 조직이 상급조직과의 관계를 원활하게 유지하며, 중요시하고 있음을 알 수 있다. 이와 반면에 ‘매우 미흡’을 받은 D조직은 상급조직과의

관계가 불편한 상황임을 확인할 수 있다.

현재 정치통제는 적당하다고 생각합니다. 특히, 예산 부분은 상급조직과 협력이 잘 되고 있다고 생각합니다. 단체가 통합되기 전에는 정부로부터 규정 등을 통한 통제가 어느 정도 있어서 어려움이 있었으나 조금씩 나아지고 있다고 생각합니다.

(2018.01.19., A조직 관계자 답변)

대한체육회와 우리 협회 같은 경기단체는 분리해서 생각하기 힘듭니다. 긴밀한 협력이 필요한 관계입니다. 만약에 이 관계에서 통제가 필요하다면 그에 따라야 한다고 생각합니다. 지금의 정치통제 수준은 적정하다고 생각합니다. 다만, 현재 보다 더 많은 예산이 지원되어야 한다고 생각합니다.

(2018.02.02., C조직 관계자 답변)

대한체육회 관리위원회로부터 관리를 받았던 것이 통제 강도를 높이는 이유 중의 하나였다고 생각합니다. 작년에 협회와 연합회가 통합하지 못하고 분리되어 있어서 대한체육회의 관리·감독 아래 있었기 때문입니다.

(2017.12.08., D조직 관계자 답변)

조직 정화 측면에서는 스포츠민간조직도 스포츠공공조직과 인식을 같이 하고 있었다. 정치통제에 따라 스포츠공공조직의 투명성이 제고됨으로써 관련 역량 강화 및 시스템 구축에도 도움이 된다는 것이다. 스포츠민간조직 관계자의 발언에서도 이를 확인할 수 있다.

스포츠공공조직은 투명성이 중요하다고 생각합니다. 예산에 관한 사항은 조금 더 강하게 통제하는 것이 필요하다고 생각합니다.

다. 그래야 유동성 변화에 대응할 수 있다고 생각합니다.

(2017.12.22., 스포츠민간조직 관계자 답변)

지금의 정치통제 수준은 적당하다고 생각합니다. 지금보다 통제가 강해질 경우에는 사업수행에 있어서 순기능을 잃고 소모되는 비용이 많아질 것이라고 생각합니다. 그렇다고 너무 통제가 없어도 투명성 등의 측면에서 문제발생의 소지가 크다고 생각합니다.

(2018.01.15., 스포츠민간조직 관계자 답변)

3) 합리성 부문

합리성은 스포츠공공조직에서 이루어지는 업무 및 절차 수행 등에 관한 적정성에 초점을 둔 의미이다. 스포츠공공조직에서는 정치통제가 조직 운영 등에 있어 합리성을 제고하기 때문에 필요하다고 강조하였다. 이 통제가 없을 경우에는 도덕적 해이 등과 같은 문제점이 발생할 수 있다는 것이다.

지금 정치통제 수준이면 적당하다고 생각합니다. 현재와 같은 통제장치가 없으면 도덕적 해이에 빠질 수도 있기 때문에 현재 수준의 정치통제 정도는 적당하다고 생각합니다. 다만, 현재 보다 더 강한 통제를 한다면 업무수행에 어려움이 있을 수 있다고 생각합니다.

(2017.12.22., 스포츠공공조직 관계자 답변)

상급조직인 대한체육회 관계자도 이러한 정치통제가 합리적인 장치이기 때문에 불가피하다고 주장하였다.

합리적인 정치통제는 필요하다고 생각합니다. 이 통제가 없다면 조직이 멋대로 운영될 소지가 있다고 생각합니다. 공공이라는 용어가 들어가면 합리적인 정치통제가 필요하다고 생각합니다.

(2017.11.23., 대한체육회 관계자 답변)

스포츠민간조직 또한 이러한 정치통제의 합리성과 의견을 같이하여 상급조직으로부터 지원받는 부분이 있다면 정치통제의 필요성과 당위성이 있다고 하였다.

재정을 지원받는다면 정치통제의 필요성은 있다고 생각합니다. 그러나 질적인 변화가 필요하다고 생각합니다.

(2018.02.09., 스포츠민간조직 관계자 답변)

재정을 지원받는 부분은 정부의 통제가 불가피한 측면이 있다고 생각합니다. 다만, 현장에서 발생하는 어려움이 있습니다.

(2017.12.28., 스포츠민간조직 관계자 답변)

위의 결과를 종합해 보면, <표 54>와 같이 스포츠공공조직의 정치통제 영향 및 관계 요인과 그에 따른 의미 및 특성을 도출할 수 있다.

표 54. 스포츠공공조직의 정치통제 영향 및 관계 총괄표

영향(관계) 요인	의미 및 특성
효율성	(의미) 목표 달성 위한 투입자원 등 과정 초점 (특성) 정치통제에 따라 비효율성 증대
효과성	(의미) 목표 달성 관심 두고 성과 초점 (특성) 정치통제에 따라 조직 발전(성과) 및 정화 일부 영향
합리성	(의미) 조직 업무 및 절차 수행 등의 적정성 초점 (특성) 정치통제는 조직 운영 등의 합리성 제고

V. 논의 및 시사점

이 장에서는 연구결과를 기반으로 논의와 정책적 시사점을 도출하였다. 논의에서는 연구결과와 관련하여 적정성과 제기 가능한 쟁점을 중심으로 다루었다. 그리고 정책적 시사점에서는 연구결과를 통해 도출된 정치통제 현황과 관련 특성을 감안할 때 필요한 정책 방향을 제시하였다.

1. 논의

이 연구의 결과에서는 스포츠공공조직의 정치통제 현황과 관련 특성 등에 관하여 탐색적으로 밝혔다. 여기서는 이 연구결과와 관련하여 적정성과 제기 가능한 쟁점을 중심으로 논의를 진행하였다.

먼저, 스포츠공공조직의 정치통제 현황과 관련된 논의이다. 스포츠공공조직의 정치통제 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도(수준) 등에 관한 현황을 문헌고찰, 설문조사, 심층면담을 통해 탐색적으로 도출하였다.

이 연구결과의 적정성을 검토하기 위해서 스포츠공공조직의 정치통제 현황과 관련한 선행연구를 살펴보았다. 스포츠공공조직을 대상으로 한 정치통제 연구는 찾아보기 어려운 실정인 점을 감안하여 정치통제 관련 선행연구로 확장하여 살펴보았다.

스포츠공공조직의 정치통제에 관해서 구성원들이 인식하고 있는 의미는 정부나 상급조직 등의 '관리 및 감독'으로서 기존 학자들의 주장과도 유사함을 알 수 있었다. 전영한(2014), Hood, Scott, James, Jones & Travers(1999) 등에 따르면 정치통제는 정치행정체제(대중, 정치인, 관료로 구성)로부터의 위계적 감독, 명령, 요구 등의 형태라고 하였다. 그리고 Andrews, Boyne & Walker(2011)는 조직의 우선순위를 정권교체에 따라 변화시키고 감시 및 관리 받는 것이 정치통제라고 하였다. 이는 주로 정부 및 상급조직이 공공목적을 달성하기 위해 관련 주체의 결과

행위, 체계 등에 영향을 미치는 통제를 의미한다. 여기서 정부 및 상급조직의 핵심적인 활동이 관리 및 감독이라는 점에서 스포츠공공조직에서 인식하고 있는 정치통제와 의미가 유사하다고 볼 수 있을 것이다.

표 55. 스포츠공공조직의 정치통제 요인 등 관련 선행연구

요 인		주요내용(작동방법 등)	연구자(연도)
제도 요인	법제 및 사규	관련 법령 및 제도, 조직별 규정을 통해 통제가 이루어짐. 해당 조직은 이를 의무적으로 준용해야 하기 때문임	박상현(2015); 박상현, 권순용(2016); 전영한(2014); Andrews et al(2008); Heinrich & Fournier(2004); Bartel & Harrison(2005)
	재정	외부로부터 지원받는 자금을 확보 및 운용, 관리하는 과정에서 통제받는 상황 발생	박상현(2015); 박상현, 권순용(2016)
	평가	상급조직이 결과에 대한 평가를 통해 통제. 이 평가의 영향으로 피평가조직은 통제를 받게 됨	박상현(2015); 박상현, 권순용(2016); Weingast(1981; 1984); Weingast & Moran(1983)
	감사	조직의 준수사항 이행여부 점검과 문제 및 주요사항 확인 필요 시 이루어지는 활동을 통해 이루어지는 통제임	박상현(2015); 박상현, 권순용(2016); 배관표, 김태연(2016); Bertelli(2005); Hood et al(1999); McCubbins, Noll & Weingast (1987); Whitford(2005)
	규제	보고 및 승인, 협의 등의 권한 행사 통해 통제 상급 또는 관련조직이 강제하는 활동(통제)으로 자료 및 시정 요구, 회의개최 등의 형태임	Bertelli(2006) 전영한(2014); Jung, Chun & Oh(2016); Koop(2011)
비제도 요인	이해 관계자	특정 사안 및 업무에 있어 이해관계 주체(국민, 국회, 정부, 유관조직 등)가 직·간접적으로 개입하는 형태의 통제	박상현(2015); 박상현, 권순용(2016); Calvert, McCubbins & Weingast (1989); Meier & O'Toole(2006)

스포츠공공조직의 정치통제 요인 및 작동방법에서는 일곱 가지 정치통제 요인 중 여섯 가지 요인과 관련한 설명 가능한 선행연구를 도출하였다. 법제 및 사규, 재정, 평가, 감사, 규제, 이해관계자 등 여섯 가지 요인에 대한 설명 가능한 선행연구는 <표 55>와 같다. 다만, 상황 요인은 관련 선행연구를 찾아보기 어려운 실정이다. 이 연구에서 새롭게 도출되었거나 스포츠공공조직만의 특수한 정치통제 요인이라고 볼 수 있을 것이다. 법제 및 사규 요인과 관련하여 박상현(2015), 박상현, 권순용(2016), 전영한(2014), Andrews, Boyne, Law & Walker(2008), Bartel & Harrison(2005), Heinrich & Fournier(2004) 등은 공공조직과 관련된 법령 및 제도, 조직별 규정을 통해 정치통제가 이루어진다고 보았다. 공공조직은 이를 의무적으로 준용해야 하기 때문이라는 것이다. 이는 이 연구에서 도출한 법제 및 사규 요인의 성격과도 유사하다. 스포츠공공조직도 법제 및 사규라는 강제성 있는 준수사항을 따라야 함에 따라 정치통제가 발생한다고 보았기 때문이다. 재정 요인과 관련하여 박상현(2015), 박상현, 권순용(2016) 등은 스포츠 관련 공공기관이 정부 및 상급조직 등 외부로부터 지원받는 자금을 확보 및 운용, 관리하는 과정 등에서 정치통제 상황이 발생한다고 보았다. 이는 이 연구의 재정 요인과의 방식이 동일하다. 자금을 사용하기 위해 상급조직으로부터 승인, 협의 및 보고 등의 절차를 진행해야 하는 강제성이 정치통제 요인 및 작동방식이라는 점에서 선행연구의 주장과 동일하다고 보기 때문이다. 평가 요인과 관련하여 박상현(2015), 박상현, 권순용(2016), Weingast(1981; 1984), Weingast & Moran(1983) 등은 상급 및 관련조직이 피평가조직을 대상으로 주요 성과 및 결과에 대한 평가를 통해 정치통제를 한다고 주장한다. 스포츠공공조직의 평가라는 정치통제 요인 또한 이와 유사하다. 상급 및 관련조직으로부터 주기 또는 수시로 평가를 받고 그 결과에 따라서 보상 및 후속조치 소요가 발생하기 때문이다. 감사 요인과 관련하여 박상현(2015), 박상현, 권순용(2016), 배관표, 김태연(2016), Bertelli(2005), Hood, Scott, James, Jones & Travers(1999), Mccubbins, Noll &

Weingast(1987), Whitford(2005) 등에 따르면 감사는 지침 및 기준의 준수 여부 점검과 주요사항 확인 필요 시 이루어지는 활동으로 보았다. 이러한 감사 활동이 정치통제 요인으로 작동한다는 것이다. 이와 같은 선행연구는 이 연구에서 도출한 스포츠공공조직의 감사에 대한 설명 가능한 이론적 기반이라고 본다. 주기 또는 수시로 관련 활동을 수행하고 그 결과에 따라서 시정사항 등을 요구하여 이행을 강제하는 방식인 스포츠공공조직의 감사와 작동방식이 유사하기 때문이다. 규제 요인과 관련하여 전영한(2014), Bertelli(2006), Jung, Chun & Oh(2016), Koop(2011) 등은 상급조직이 보유하고 있는 허가 및 승인, 협의, 명령 및 요구 등의 권한행사 같은 규제를 통해 정치통제가 이루어진다고 주장한다. 이 연구에서 도출한 정치통제 요인인 규제 또한 선행연구에서 주장하는 내용과 방식이 유사하다. 상급조직의 관리 및 감독, 사업계획 수립 및 추진과정 등에서 이루어지는 승인 및 협의, 명령 및 요구 등의 규제는 선행연구의 정치통제 방식과 유사하기 때문이다. 이해관계자 요인과 관련하여 박상현(2015), 박상현, 권순용(2016), Calvert, McCubbins & Weingast(1989), Meier & O'Toole(2006) 등은 조직의 특정 사안 및 업무에 있어서 이해관계 주체가 직·간접적으로 개입하는 형태의 통제요인으로 이해관계자를 제시하였다. 이는 이 연구에서 말하는 정치통제 요인인 이해관계자에 대해서 논증 및 설명 가능한 이론적 근거라고 볼 수 있다. 스포츠공공조직에서도 이해관계자는 주요한 의사결정을 하거나 업무추진 시 영향을 미침으로써 직·간접적으로 개입할 수 있다는 점에서 선행연구의 주장과도 일치한다고 볼 수 있다.

스포츠공공조직의 정치통제 정도(수준)는 강한 수준인 것으로 나타났다. 이는 기존의 선행연구에서도 어렵지 않게 확인 가능한 결과이다. 김준기(2002), 박상현(2015), 박상현, 권순용(2016), 배관표(2017), Andrews, Boyne & Walker(2011), Dahl & Lindblom(1953) 등에 따르면 공공조직에 있어서 정치통제는 존재하며 상대적으로 강하다고 하였다. 김준기(2002)는 공공부문의 경우 정부 등의 근본적인 통제가 전제된다고 하였

다. 그리고 박상현(2015), 박상현, 권순용(2016)은 스포츠 관련 공공기관의 정치통제 정도가 높다고 보았다. 배관표(2017)는 준정부조직과 같은 공공조직은 순수 민간조직에 비해서 정치통제를 상대적으로 강하게 받는다고 하였다. Andrews, Boyne & Walker(2011), Dahl & Lindblom(1953) 또한 공공조직은 정치적 요구에 따른 이행과 규제를 받음으로써 정치통제를 강하게 받는다고 주장하였다. 이와 같이 정치통제 현황과 관련한 선행연구는 이 연구의 결과를 어느 정도 지지하고 있다고 보여진다.

이와 같이 정치통제 현황 측면에서는 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도(수준) 등으로 정리함으로써 정치통제에 대한 이해를 높였다. 그러나 이 연구에서 정치통제 현황 전반을 다루었다고 보기는 어렵다. 현황 전반을 밝힌다는 것은 현실적으로 제한이 있어 주요한 핵심 현황만을 도출했기 때문이다. 이 현황을 통해 스포츠공공조직의 정치통제가 어떻게 이루어지는지에 대해서 전반적인 흐름은 확인하였으나 이를 기반으로 보다 구체적인 후속연구는 필요하다고 본다.

아울러, 스포츠공공조직의 정치통제 현황 도출을 위해서 세 가지 이상의 자료수집 창구를 통하여 확인·검증 과정을 거쳤다는 점에서 연구결과의 타당성을 높였다. 이와 함께 연구결과의 한계 또한 존재한다. 탐색적 연구의 특성상 그 결과가 선언적 주장에 그칠 소지 또한 무시할 수 없기 때문이다. 관련 선행연구가 없어 연구의 가치나 의미 측면에서는 긍정적인 평가가 이루어질 수 있으나 실증이 부족해 연구결과를 일반화하는데 제한이 있다. 다만, 이 연구가 선행연구에서 찾아보기 어려운 주제를 다루고 있다는 점에서 이러한 제한은 불가피한 측면이 있다.

다음으로 스포츠공공조직의 정치통제 특성과 관련된 논의이다. 여기서는 위의 정치통제 현황 측면에서 스포츠공공조직을 스포츠민간조직과 비교하여 어떤 특성이 있는지 분석적으로 도출하였다. 설문조사와 심층면담 결과를 근거로 제시하였다.

스포츠민간조직과의 비교를 통해 스포츠공공조직의 정치통제 특성을 도출한 것은 적정하다고 볼 수 있다. 스포츠공공조직만을 대상으로 연구

를 진행할 경우 정치통제 관련 자체적인 현황은 파악할 수 있으나 차별화된 특성을 밝히기에는 어려움이 있다. 이를 감안하여 스포츠공공조직과 유사한 업무를 수행하면서 공공과 성격이 상이한 민간 분야의 스포츠 민간조직과 비교를 실시한 것은 적절한 방법이라고 볼 수 있다. 다만, 다른 분야 공공조직과의 비교를 통해 스포츠공공조직만의 보다 차별화된 특성을 도출하는 데는 한계가 있었다. 스포츠민간조직과의 비교를 통해 스포츠공공조직의 특성은 도출하였으나 공공조직 중에서도 스포츠 분야 공공조직의 특성을 살펴보지는 못했기 때문이다.

스포츠공공조직의 정치통제 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도(수준) 등 현황별 특성 또한 비교 대상이 있어 명확하게 도출되었다. 이러한 특성을 도출함에 있어서 설문조사와 심층면담 결과 또한 근거로 제시함으로써 연구결과의 타당성과 적정성을 높였다고 본다. 그러나 부문별로 살펴보면 일부 제한 및 쟁점사항이 존재한다. 의미 측면에서 정치통제는 용어가 다소 강하다는 의견 이외에는 큰 특이사항이 없었다. 다만, 정치통제 용어에 대한 이러한 인식이 연구결과에도 영향을 미칠 수 있는지에 대한 고민은 필요할 것으로 본다. 이와 함께 정치통제 용어가 광범위하고 추상적인 경향이 있기 때문에 보다 함축적인 표현 또한 도출해 볼 필요가 있다. 정치통제 요인 및 작동방법 측면에서는 제도 요인이 강하며 정형화된 틀에 의거 작동한다는 특성이 도출되었다. 이러한 특성은 선행 연구에서도 어렵지 않게 확인할 수 있다(박상현, 2015; 박상현, 권순용, 2016). 이와 함께 정치통제 요인 및 작동방법에 있어서 간접적인 영향도 고려할 필요가 있다고 본다. 이 연구에서는 상위 개념 수준의 요인과 이 요인의 작동방법을 중심으로 결과를 도출하였다. 이에 대해 보다 구체적인 논의를 진행하기 위해서는 이 연구에서 도출한 요인에 영향을 미치거나 미칠 수 있는 요소 또한 심도 있게 살펴볼 필요가 있을 것이다. 이를 통해 스포츠공공조직의 정치통제와 관련된 보다 깊이 있는 연구를 진행할 수 있을 것이다. 정치통제 정도(수준) 측면에서는 스포츠공공조직이 스포츠민간조직에 비해 상대적으로 강한 특성을 나타냈다. 이러한 수치

가 도출된 이유에 대해서는 논쟁의 소지가 다소 있다. 45명의 연구참여자가 체감하는 정치통제 정도로서 주관적인 측면이 강하기 때문이다. 일반적으로 스포츠민간조직은 스포츠공공조직과 달리 일부 업무에 국한하여 정치통제를 받기 때문에 그 정도가 낮다고 본다. 반면에 대내·외 상황이 정치통제 정도에 영향을 미칠 수 있다는 주장 등과 같은 다른 관점 또한 있을 수 있다. 따라서 이러한 정치통제 정도와 같은 결과 수치는 명확한 점이 있으나 다차원의 관점과 분석 또한 수반될 필요가 있다.

마지막으로 스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계)과 관련된 논의이다. 정치통제에 따라서 스포츠공공조직은 어떠한 영향을 받고 어떠한 관계가 발생하는지에 대해서 스포츠공공조직 간 또는 스포츠민간조직과의 비교를 통해서 결과를 분석적으로 도출하였다. 설문조사와 심층면담 결과를 근거로 제시하였다.

이 연구에서 도출한 효율성, 효과성, 합리성 등의 정치통제 영향(관계)은 학술적인 개념으로는 성과라고 볼 수 있다. Andrews, Boyne & Walker(2011)는 조직성과를 효과성, 효율성, 형평성으로 구분하기도 하였다. 일반적으로 공공조직은 성과가 다차원적(Ashworth, Boyne & Walker, 2006; Boyne, 2003; Carter, Day & Kein, 1992; Quinn & Rohrbaugh, 1981)이기 때문에 연구결과로서 도출하는데 어려움이 있다. 이를 감안할 때 이 연구에서 도출한 스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계)은 의의가 높다고 할 수 있다. 그러나 이 연구의 제한적인 표본이나 자료 등으로 인해 이 결과를 일반화하기에는 어려움이 있다. 다만, 스포츠공공조직의 정치통제와 성과 간의 영향이나 관계를 어느 정도 확인할 수 있는 기반을 마련했다는 데 의미가 있다.

스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계) 요인으로 도출한 효율성, 효과성, 합리성은 선행연구에서도 확인할 수 있다는 점에서 결과의 적정성이 어느 정도 확보되었다. 그러나 부문별로 살펴보면 일부 제한 및 쟁점사항이 존재한다. 효율성 부문에서는 정치통제에 따라 스포츠공공조직이 업무를 수행함에 있어서 여러 절차와 과정이 복잡해 비효율성이 증대된

다는 것이다. 배관표(2017) 또한 공공조직의 통제는 공공조직이 부담해야 하는 비용이 증가하기 때문에 효율성을 감소시킬 수 있다고 하였다. 여기서는 주로 부정적인 측면에 초점이 맞춰져 있어 긍정적 측면의 고민 또한 필요하다고 본다. 정치통제에 따른 효율성 증대 사례 등에 대한 고민이나 연구는 편향성을 방지하고 관련 주장의 신빙성을 더 높일 수 있기 때문이다. 효과성 부문에서는 정치통제에 따라 스포츠평공조직 발전(성과) 및 정화에 일부 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 효과성은 조직성과와 혼용되기도 한다(Selden & Sowa, 2004). 선행연구에서도 이러한 긍정적 효과에 대해 확인할 수 있다. 통제자가 통제대상자를 감독함에 따라 통제대상자는 통제자의 목표를 실현하기 위해 노력하기 때문에 정치통제는 긍정적인 효과를 기대할 수 있다는 것이다(배관표, 2017). 그러나 이 연구에서 도출한 정치통제의 효과성은 조직발전 및 정화 등 긍정적인 일부 측면에 국한되어 있다. 따라서 정치통제의 효과성과 관련된 다차원적인 접근 또한 필요하다고 본다. 합리성 부문에서는 정치통제에 따라 스포츠평공조직 운영 등이 절차적으로 투명하게 운영될 수 있다고 보았다. 선행연구에서도 정치통제에 따른 합리적인 절차적 가치에 주목하였다(배관표, 2017; Wholey, 1997). 이 연구에서는 정치통제를 통해 스포츠평공조직의 도덕적 해이 등과 같은 문제점을 방지할 수 있다는 합리성의 긍정적 측면에 초점을 두고 있다. 따라서 보다 심도 있는 연구를 진행하기 위해서는 부정적 측면을 포함한 다양한 관점의 접근 또한 필요하다고 본다.

2. 정책적 시사점

여기서는 스포츠공공조직의 정치통제 현황, 특성과 영향(관계) 등을 고려할 때 이 조직이 보다 발전적으로 운영·관리되기 위해 정치통제가 어떤 방향으로 가야 하는지에 관해서 필요한 시사점을 제시하였다. 시사점 도출을 위하여 스포츠공공조직을 비롯하여 스포츠민간조직, 상급조직인 문화체육관광부와 대한체육회 관계자 의견을 참고하였다. 시사점은 정치통제 관련 기본방향, 현황 그리고 영향(관계) 등 세 개의 부문으로 구분하여 제시하였다.

1) 정치통제 기본방향 부문

앞의 연구결과를 살펴보면, 현행 스포츠공공조직은 공공의 업무를 수행하고 정부 및 상급조직으로부터 재정 등을 지원받기 때문에 정치통제의 불가피성이 어느 정도 인정된다고 보았다. 따라서 이 부문에서는 스포츠공공조직에 있어서 정치통제가 이루어진다는 전제하에 기본적으로 어떻게 가야하는지에 대한 방향성에 대하여 시사점을 도출하였다.

첫 번째로 정치통제는 상호 협력관계 형태로 이루어지는 것이 적절한 방향이라고 본다. 현행 스포츠공공조직의 정치통제는 통제자(상급 및 중앙조직) 중심으로 작동된다고 볼 수 있다. 이러한 방향은 정치통제의 부정적인 부분을 촉진할 수 있기 때문에 보완이 필요하다고 보았다. 따라서 정치통제 관계자(현행의 통제자 및 통제대상자, 관련 관계자 등) 중심으로 이들 간의 상호 균형 및 협력, 소통을 통해서 작동하는 방식이 적절하다고 할 수 있다. 스포츠민간조직 관계자 또한 상급조직과의 소통이 정치통제에 있어서 중요함을 강조하였다.

정치통제 요인이 있기는 하나 이에 따르는 자세한 설명과 안

내가 있다면 큰 통제요인이라고 보기 어려울 것 같습니다. 재정의 절차적 복잡성은 어느 정도 있다고 생각하나 이는 국가의 공공이기 때문에 불가피한 측면이 크다고 생각합니다. 다만, 이와 관련한 자세한 설명과 안내가 수반되어야 한다고 생각합니다.

(2018.02.09., 스포츠민간조직 관계자 답변)

두 번째로는 합리적이고 형평성 있는 정치통제가 필요하다는 것이다. 이해관계나 담당자에 따라 유동적인 정치통제는 어느 한쪽으로 편향될 수 있는 위험의 소지가 크다. 따라서 명확하고 구체적인 기준을 마련하여 필수적인 정치통제 요인 이외의 관련 권한 확대 등과 같은 추가적인 정치통제 상황이 발생하지 않도록 작동하는 방향이 적절하다. 스포츠공공조직 관계자도 이와 관련하여 정치통제에 있어 중립적인 가이드라인의 중요성을 강조하였다.

정치통제는 어느 한 곳에 편향되지 않는 정확한 가이드라인으로 어떠한 상황에서도 중립적 위치에 서야한다고 생각합니다.

(2017.12.15., 스포츠공공조직 관계자 답변)

마지막 세 번째 기본방향은 스포츠공공조직의 특성을 고려하여 정치통제가 작동해야 한다는 것이다. 스포츠공공조직은 자체적인 특성이 존재한다. 조직 운영, 소관 종목 등과 같이 다른 분야의 공공조직과는 다른 나름의 특색이 있는 것이다. 이러한 특성 고려 없이 정치통제가 이루어진다면 스포츠공공조직 전반에 있어 내·외부적인 문제가 발생할 소지가 크다. 따라서 스포츠공공조직의 경우 자체적인 특성을 고려하여 정치통제가 이루어지는 것이 적절하다고 할 것이다.

현재의 정치통제 방식은 종목의 특성이나 현장 상황이 충분히 반영되기 어려운 구조로서 어느 정도 융통성이 필요하다고 생각

합니다. 사업 및 종목별 특성을 고려하고 조직 발전 등을 위해서는 어느 정도의 융통성과 재량권을 지금보다 더 주어야 한다고 생각합니다.

(2018.02.19., 스포츠평공조직 관계자 답변)

2) 정치통제 현황의 방향성 부문

이 부문에서는 정치통제의 통제주체 및 의미, 요인 및 작동방법, 정도 등과 관련하여 적정 방향성에 대해서 시사점을 도출하였다.

(1) 통제주체 및 의미의 방향성 측면

현행 스포츠평공조직 통제주체는 상급조직으로 통제자 중심이다. 이는 통제자와 통제대상자가 불일치하는 외부통제(Hood, Scott, James, Jones & Travers, 1999; Ashworth, Boyne & Walker, 2002)에 가깝다. 이는 통제대상자 입장이나 상황을 고려하는데 제한이 있기 때문에 정치통제에 따른 부작용을 초래할 위험성이 크다. 따라서 통제자뿐만 아니라 통제대상자, 관련 관계자 등 다양한 통제주체를 두어 상호 균형 및 협력 관계를 통해 적정한 정치통제 상황을 조성할 필요가 있다.

이에 따라 정치통제의 의미도 통제자 중심의 '관리 및 감독'에서 관계자 중심의 '관계 및 협력'으로 인식전환이 이루어지는 것이 적절하다고 볼 수 있다.

이와 관련하여 상급조직인 대한체육회 관계자도 스포츠평공조직에 있어서 정치통제가 다양한 주체 간의 관계라고 인식하고 있음을 확인할 수 있었다.

정치통제는 상·중·하를 연결시켜주는 고리라고 생각합니다. 이 관계가 없으면 정치통제가 필요 없기 때문입니다.

(2018.11.23., 대한체육회 관계자 답변)

(2) 요인 및 작동방법의 방향성 측면

먼저, 정치통제 요인의 방향성 측면에서는 다양한 통제주체와 스포츠 공공조직의 특성을 반영하는 것이 필요하다고 보았다. 이에 따라 현행 정치통제 요인인 법제 및 사규, 재정, 이해관계자, 상황에 협의체를 추가하였다. 기존의 정치통제 제도 요인인 평가, 감사, 규제를 협의체로 대체한 것이다. 법제 및 사규, 재정, 이해관계자 등과 같이 스포츠공공조직 운영의 기초이자 근간이라고 할 수 있는 요인은 현행과 같이 유지하는 것이 불가피하다. 이를 제외하고 오해 및 문제의 소지가 있는 요인은 대체하는 것이 적절하다고 보았다. 평가, 감사, 규제 등은 관리 및 감독 목적으로 통제자(상급조직) 중심의 획일화된 기준을 적용함으로써 정치통제를 강화한다. 이러한 본연의 목적과 기능은 유지하면서 조직별 의견과 상황을 고려하여 보다 합리적이고 형평성 있는 조직 운영이 가능한 정치통제 요인으로 협의체가 적절하다고 보았다.

이러한 정치통제 요인에 따라 작동방법 또한 '준수 및 관리 방식'에서 '준수 및 감독 방식'으로의 변화가 필요하다고 보았다. 현행 정치통제 요인은 상·하관계 중심으로 상급조직은 하급조직을 관리하고 하급조직은 상급조직의 기준을 준수하는 형태로 작동하고 있다. 그러나 정치통제 요인이 변경될 경우에는 상호 협력관계가 중심이다. 상·하급조직 간의 견제와 균형이 이루어질 수 있도록 상호 감독하면서 하급조직은 법제·사규, 재정 등에서 파생되는 최소한의 필수적인 기준은 준수하는 형태로 작동하는 방식이다. 이는 다양한 통제주체의 의견과 스포츠공공조직의 특성을 반영, 특정 입장이나 방향에 치우침 없이 합리성과 형평성을 유지할 수 있는 정치통제 작동방식이라고 할 수 있다. 상급조직인 문화체육관광부 관계자 또한 스포츠공공조직은 이러한 상호 협력관계가 중요하다고 강조하였다.

정부와 공공조직 간 각자 업무분야에 대한 정립이 잘 되어야 한다고 생각합니다. 조직별로 전문성이 있는 분야가 다르다고 생각합니다. 대한체육회 국가대표 선수 육성 등과 같이 산하조직의 세부적인 업무를 공무원들이 고민하는 것은 맞지 않다고 생각합니다. 반면에 어떤 부분은 관리·감독이 있어야 한다고 생각합니다. 예를 들어, 직원에 대한 징계를 진행하는 절차는 굉장히 엄격해야 하기 때문에 이에 대한 관리·감독은 필요하다고 생각합니다.

(2017.12.12., 문화체육관광부 관계자 답변)

(3) 정도의 방향성 측면

<그림 10>과 같이 스포츠공공조직의 정치통제 정도는 스포츠민간조직과 비교해도 상대적으로 강하다고 볼 수 있다. 다양한 통제주체와 스포츠공공조직의 특성 등을 감안할 때 스포츠공공조직은 획일화된 기준 적용보다는 상호 협력관계를 중심으로 한 다양한 상황을 고려할 필요가 있다. 이러한 상황을 반영하기 위해서는 정치통제 정도를 보통으로 낮추거나 유동적으로 적용하는 것이 불가피하다.

이와 관련하여 스포츠공공조직 관계자에 따르면 정치통제는 조직의 특성을 반영하여 적정 수준을 유지하는 것이 필요하다고 주장하였다.

스포츠공공조직의 정치통제는 좀 더 자율성을 주어야 한다고 생각합니다. 종목 나름의 특성과 생각이 있기 때문입니다. 보통 정도의 수준이 적당하다고 생각합니다. 가이드라인을 주고 어느 정도 자율성을 부여하는 것이 효과적이라고 생각합니다.

(2017.12.26., 스포츠공공조직 관계자 답변)

현재 보다 재량권을 더 주는 것이 좋다고 생각합니다. 보통 정

도의 통제를 통해서 어느 정도 재량권을 주어야 한다고 생각합니다. 협회의 수준을 감안할 때 현재의 통제 정도는 소모라고 생각합니다. 이 정도의 통제 없이도 협회는 모든 것이 국민들로부터 감시를 받기 때문에 별도로 상급조직의 통제에 따라 크게 달라지는 것이 없기 때문입니다.

(2017.11.23., 스포츠공공조직 관계자 답변)

자율성을 더 주는 것이 적정하다고 생각합니다. 사업 및 종목별 특성을 고려하고 조직 발전 등을 위해서는 어느 정도의 융통성과 재량권을 지금보다 더 주어야 한다고 생각합니다.

(2018.02.19., 스포츠공공조직 관계자 답변)

상급조직인 대한체육회 관계자 또한 스포츠공공조직의 정치통제는 상황에 따라 유동적으로 적용하는 것이 적정하다고 보았다.

스포츠공공조직은 정치통제가 융통성 있게 적용되어야 한다고 생각합니다. 현재의 상황은 조금 강하게 하는 것도 적정하다고 생각합니다. 우리나라 스포츠공공조직의 특성상 강함을 보여주지 않으면 느슨해지기 마련이라고 생각합니다. 초기에 강함을 유지하는 것이 필요하다고 생각합니다. 그래야 조직이 발전할 수 있다고 생각합니다. 이후 조직이 체계가 잡히고 성숙해졌을 때 정치통제를 약화시키면서 자율권 및 재량권을 주어야 한다고 생각합니다. 이러한 기본적인 틀 위에서 정치통제 정도는 단체 수준에 따라 맞춰가야 한다고 생각합니다.

(2017.11.23., 대한체육회 관계자 답변)

3) 정치통제 영향(관계)의 방향성 부문

이 부문에서는 스포츠공공조직의 정치통제에 따른 영향 및 관계와 관련하여 조직이 보다 발전적으로 운영·관리되기 위해 필요한 방향성에 대해서 시사점을 도출하였다.

스포츠공공조직의 정치통제 영향 및 관계로는 효율성, 효과성, 합리성을 도출하였다. 여기에 형평성이 추가적으로 필요하다고 보았다. 정치통제를 통해서 일관되고 균형 잡힌 역할 또한 기대하기 때문이다. 아울러, 기존의 정치통제 영향(관계)인 효율성, 효과성, 합리성에 대한 보완 방향에 대해서도 살펴보았다.

첫 번째로 효율성 영향(관계)에서는 효율성을 증대할 수 있는 방향이 필요하다고 본다. 스포츠공공조직 사례에서 알 수 있듯이 정치통제에 따라 그에 수반되는 절차와 과정이 발생하고 부담해야 하는 비용이 증가할 수 있다. 이에 따라 비효율성이 증대되기도 한다. 배관표(2017) 또한 정치통제에 따라 효율성 저하를 초래할 가능성이 있다고 보았다. 따라서 이러한 효율성을 증대하기 위해서는 정치통제에 따라 발생하는 절차나 과정이 필요하고 도움이 되도록 하는 방안이 필요할 것이다. 스포츠민간조직 관계자에 따르면 이에 대한 방안으로서 상·하급조직 간의 소통과 교류를 들었다.

규정과 재정이라는 정치통제 요인이 있기는 하나 이에 따르는 자세한 설명과 안내가 있다면 큰 통제요인이라고 보기 어려울 것 같습니다.

(2018.02.09., 스포츠민간조직 관계자 답변)

두 번째 효과성 영향(관계)에서는 조직 목표 및 성과 달성 측면을 강화하는 방향이 필요하다고 보았다. 현행 스포츠공공조직에서 정치통제에 따른 효과성은 조직 발전(성과) 및 정화에 일부 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 스포츠공공조직의 발전적인 측면을 고려할 때 정치통제가 이 조직의 목표 달성에 도움이 되는 방향으로 영향을 미치는 것이

적정하다고 본다. 정치통제는 특정 조직이나 상황을 모니터링함으로써 모니터링 주체의 목표를 실현하는데 도움이 될 수 있기 때문이다. 이와 관련하여 배관표(2017)는 주인-대리인 이론을 인용하여 정치통제의 모니터링은 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 스포츠평공조직 관계자 또한 정치통제는 그 주체의 목표 달성에 영향을 미치는 장치임을 강조하였다.

정치통제가 존재하는 것은 하급단체가 상급단체의 지시를 따라야 한다는 의식이 작용한 것이 아닐까 생각합니다. 상급단체인 대한체육회에서 추구하는 목적이 있는데 이를 추구하지 않는 것에 대한 불안감은 있을 수 있다고 생각합니다.

(2017.11.23., 스포츠평공조직 관계자 답변)

세 번째 합리성 영향(관계)에서는 스포츠평공조직의 합리적인 운영 측면을 강화하는 방향이 필요하다고 본다. 현행 정치통제도 스포츠평공조직의 운영 및 관리 측면에서 일부 합리성을 증대하는 역할을 하는 것으로 나타났다. 법제 및 사규 준수, 재정 지원에 있어 스포츠평공조직에서의 정치통제는 관리 및 감독 차원에서 합리적이라는 것이다. 이는 강제성이 수반된다. 이보다는 다양한 통제주체와 스포츠평공조직의 특성을 반영하여 관계와 협력을 중심으로 조직 자체 정화 기능을 통해 정치통제의 합리성을 확보할 필요가 있다. 여기서는 스포츠평공조직에 있어서 불가피하고 필수적인 합리성 있는 정치통제가 작동할 수 있도록 다양한 통제주체 간의 관계와 협력이 중요하다. 이와 같은 정치통제는 스포츠평공조직의 투명하고 적정한 운영에 주요한 역할을 할 수 있다. 상급조직인 문화체육관광부 관계자도 스포츠평공조직의 체계적이고 자체 정화가 가능한 시스템이 정치통제 적용에 있어서 중요함을 강조하였다.

스포츠공공조직이 자율성을 갖기 위해서는 세밀한 규정 정비

가 필요하다고 생각합니다. 이를 통해 체계적이고 자체 정화가 가능한 시스템을 구축할 수 있다고 생각합니다. 이러한 시스템이 구축되어야 자율적인 운영이 가능하다고 봅니다.

(2018.02.01., 문화체육관광부 관계자 답변)

마지막 네 번째로는 형평성 영향(관계)이 추가적으로 필요하다는 것이다. 형평성은 모든 조직이나 사람을 동등하게 대우하거나 다른 조직이나 사람을 다르게 대우하는 것을 의미한다(배관표, 2017). 정치통제를 통해서 일관되고 균형 잡힌 역할 또한 기대하기 때문에 스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계)에 있어서 형평성은 중요하다고 볼 수 있다. 배관표(2017), Andrews, Boyne & Walker(2011), Wholey(1997) 또한 통제에 따른 영향 및 성과 차원으로 효율성, 효과성과 함께 형평성을 꼽았다. 이와 관련하여 스포츠민간조직 관계자 또한 정치통제는 조직 여건이나 상황에 맞춰 형평성 있게 대응 및 작동하는 것이 중요하다고 하였다.

정치통제를 통해서 성장하는 단체는 자금이 들어오도록 하고 일정 수준 이상의 체계를 갖춘 단체는 관리 부분을 신경 쓰도록 하는 것이 중요하다고 생각합니다. 단체가 막 커져갈 때에는 투자, 성숙한 단체에게는 관리에 신경 쓰도록 하는 방안이 괜찮다고 생각합니다.

(2017.12.28., 스포츠민간조직 관계자 답변)

위에서 제시한 내용을 종합해 보면, <표 56>과 같이 스포츠공공조직의 부문별 정책적 시사점을 도출할 수 있다. 먼저, 정치통제 기본방향 부문에서는 상호 협력관계 중심으로 합리성·형평성이 필요하고 스포츠공공조직 및 소관 종목 등의 특성을 고려할 필요가 있다는 것이다. 정치통제 현황 부문에서는 먼저, 조직의 여러 관계자가 중심이 되어 관계 및 협력이 이루어지는 것이 적절하다고 보았다. 다음으로 정치통제 요인에서는

법제 및 사규, 재정, 이해관계자, 상황에 협의체를 추가하였다. 기존의 정치통제 요인 중 평가, 감사, 규제를 협의체로 대체한 것이다. 이에 따라 정치통제 작동방법 또한 '준수 및 관리 방식'에서 '준수 및 감독 방식'으로의 변화가 필요하다고 보았다. 정치통제 정도(수준)에서는 상호 협력관계를 중심으로 다양한 상황을 고려할 수 있도록 보통으로 낮추거나 유동적으로 적용하는 것이 필요하다고 보았다. 마지막으로 정치통제 영향 부문에서는 효율성, 효과성, 합리성에 형평성을 추가하는 것이 적정하다고 보았다.

표 56. 스포츠공공조직의 정치통제 방향 관련 정책적 시사점 총괄표

구 분(부분)		현 행	변경 방향
정치통제 기본방향		상·하관계 중심(관리·감독) 일부 합리성 획일화된 기준 적용	상호 협력관계 중심 합리성·형평성 조직(종목) 특성 고려
정치통제 현황	주체	통제자 중심(상급조직)	관계자
	의미	관리 및 감독	관계 및 협력
	요인	(제도 요인) 법제·사규, 재정, 평가, 감사, 규제 (비제도 요인) 이해관계 자, 상황	(제도 요인) 법제·사규, 재정, 협의체 (비제도 요인) 이해관계 자, 상황
	작동방법	준수 및 관리 방식	준수 및 감독 방식
	정도	강함	보통 또는 유동적
정치통제 영향(관계)		효율성, 효과성, 합리성	효율성, 효과성, 합리성, 형평성

VI. 결론 및 제언

결론 및 제언에서는 이 연구 전반을 요약하고 의의에 대하여 살펴보았다. 이에 따라 연구의 요약, 함의 그리고 제한사항과 함께 후속연구를 위한 제언 등으로 구성하여 살펴보았다.

1. 연구의 요약

최근 스포츠평공조직은 책임성 강조, 이해관계 증가, 시론적 요구 등을 감안할 때 현안과 변화에 직면하고 있다. 스포츠평공조직과 관련한 제도와 규모, 기회와 자원이 증가하고 집중됨에 따라서 책임성이 강조되고 이해관계가 증가하였다. 이와 함께 시론적으로 주요 스포츠평공조직의 통·폐합으로 조직 운영 및 관리 측면의 변화를 요구하고 있다. 이러한 상황은 정치통제의 필요성에 대한 논쟁을 불러일으킨다. 책임성 강조, 이해관계 증가, 시론적 요구 모두 정부 및 상급조직 등의 외부 개입을 통한 통제 수반의 필요성을 불러일으키기 때문이다. 이와 관련한 선행연구 또한 없어 스포츠평공조직의 정치통제에 관한 연구의 필요성이 높다고 할 수 있다. 이에 따라 이 연구는 스포츠평공조직의 정치통제 현황과 관련 특성 등에 관하여 밝히고 필요한 정책적 시사점을 제시하는데 목적이 있다. 이를 통해 궁극적으로 스포츠평공조직이 보다 효율적으로 운영·관리되고 발전할 수 있는 기반을 마련하고자 한다.

이 연구목적을 달성하기 위해서 설정한 연구문제는 세 가지이다. 첫 번째로는 스포츠평공조직의 정치통제는 어떻게 이루어지는지에 대해서 살펴보하고자 하였다. 두 번째로는 스포츠평공조직의 정치통제는 어떠한 특성이 있는지에 관하여 밝히고자 하였다. 마지막 세 번째로는 정치통제에 따라 스포츠평공조직에는 어떠한 영향(관계)이 있는지에 대해서 도출하고자 하였다.

이에 따라 연구대상은 12개 스포츠조직을 대상으로 하였다. 스포츠 분야 공공조직 5개, 이 조직과 비교 가능한 스포츠 분야 민간조직 7개를 그 대상으로 선정한 것이다. 자료는 문헌고찰, 설문조사, 심층면담을 통해 수집하였다. 문헌고찰은 규정 분석, 사업계획 및 예산 분석, 성과 및 결과 분석, 현황 및 연혁자료 분석, 자료 종합분석 등 5단계에 거쳐 분석을 진행했다. 설문조사의 경우, 선택형은 빈도분석, 개방형은 기록, 편집, 그룹핑, 주제 도출 순서에 따라 분석을 진행하였다. 심층면담은 설문조사 개방형 자료분석 방법과 같이 기록, 편집, 그룹핑, 주제 도출 순서에 따라 분석을 진행하였다. 이 연구의 타당성 및 적합성 검증을 위하여 Creswell & Miller(2000)의 아홉 가지 타당성 검증방법을 활용, 전문가 확인, 다각화 검증, 연구참여자 확인, 동료간 협의 등을 진행하였다. 그리고 이 연구는 설문조사와 심층면담 등을 수행하므로 관련 법률 및 지침에 의거 인간을 대상으로 하는 연구의 윤리를 준용하였다. 이에 따라 설문조사나 심층면담 시행 이전에 '서울대학교 생명윤리심의위원회'에 심의를 의뢰, 승인을 받은 후에 진행하였다.

연구결과는 인구사회학적 특성, 스포츠공공조직의 정치통제 현황, 스포츠공공조직의 정치통제 특성, 스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계) 등으로 구분하여 도출하였다.

인구사회학적 특성에서는 49명에 대한 성별, 연령, 부서, 직위(직급), 근속연수 등을 도출하였다. 연구의 대상인 12개 스포츠조직에서 설문조사 및 심층면담에 응답한 45명과 문화체육관광부와 대한체육회에서 심층면담에 응답한 4명이 대상이다. 응답자 49명 중 남자가 40명(82%)으로 다수를 차지하고 있으며, 30대와 40대에 주로 분포되어 있다. 기획 및 경영 등의 지원부서와 사업부서가 대부분이며, 본부장부터 사원까지 여러 직위(직급)가 고르게 응답해 주었다. 근속연수는 평균 9.4년으로 5년 미만부터 20년 이상까지 다양한 연차를 형성하고 있다.

다음으로는 스포츠공공조직의 정치통제 현황이다. 이 현황은 스포츠공공조직의 정치통제 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도 등에 관한 내용이

다. 정치통제에 대해서는 관리 및 감독이라는 의미로 인식하고 있었으며, 관련 요인은 제도 요인과 비제도 요인으로 구분하여 제시하였다. 제도 요인으로는 법제 및 사규, 재정, 평가, 감사, 규제, 비제도 요인으로는 이해관계자(담당자, 단체장 등), 상황 등을 도출하였다. 이 정치통제 요인은 준수 및 관리 방식으로 작동하였다. 그리고 스포츠평공조직의 정치통제 정도(수준)는 강한 것으로 나타났다. 경직된 기준과 절차, 지시 등을 의무적으로 따라야 하기 때문이다.

스포츠공공조직의 정치통제 특성에서는 위의 스포츠평공조직의 정치통제 현황 측면별로 스포츠민간조직과 비교하여 차이점 등을 살펴봄으로써 관련 특성을 도출하였다. 먼저, 정치통제 의미 특성으로는 스포츠민간조직 또한 상급조직 및 제도적 차원의 관리 및 감독이라는 의미로 스포츠평공조직과 동일한 인식을 보였다. 그리고 내포하고 있는 의미에 비해 정치통제 용어의 표현이 다소 강하다고 보았다. 정치통제 요인에서는 스포츠평공조직 정치통제 제도 요인이 강한 것으로 나타났다. 제도 요인으로는 법제 및 사규, 재정, 평가, 감사, 규제 등이 있다. 스포츠평공조직의 정치통제 제도 요인은 조직운영 및 의사결정 전반에 걸쳐 영향을 미치고 강한 개입이 가능하다고 볼 수 있다. 반면에 스포츠민간조직의 정치통제 제도 요인인 법제 및 사규, 재정, 요구자료는 특정 업무 및 사안에 국한하여 영향을 미치고 일부 국면에 한정하여 간접적인 개입이 가능하다고 볼 수 있다. 정치통제 작동방법은 정형화된 틀에 의거 작동하는 특성이 있었다. 스포츠평공조직의 정치통제 정도는 스포츠민간조직과 비교해도 강한 수준으로 나타났다. 이는 의사결정 범위와 관계가 있다고 볼 수 있다. 스포츠평공조직의 경우 제도 요인 중심으로 정치통제가 조직 전반의 의사결정에 영향을 미치는 반면에 스포츠민간조직은 일부 업무 및 사안에 국한하여 정치통제가 영향을 미치기 때문이다.

마지막은 스포츠평공조직의 정치통제 영향 및 관계 측면으로 스포츠평공조직 정치통제에 따른 영향 및 관계를 탐색적으로 살펴보았다. 그 결과 효율성, 효과성, 합리성 등에서 영향(관계)이 있는 것으로 나타났다.

효율성 부문에서 스포츠공공조직은 정치통제에 따라 비효율성이 증대되는 경향이 있었다. 효과성 부문에서는 조직 발전(성과) 및 정확에 일부 영향을 미쳤다. 그리고 합리성 부문에서는 스포츠공공조직 운영 등의 합리성 제고에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

논의 및 시사점은 연구결과를 기반으로 도출하였다. 논의에서는 연구결과와 관련하여 적정성과 제기 가능한 쟁점을 중심으로 다루었다. 먼저, 스포츠공공조직의 정치통제 현황과 관련된 논의에서는 선행연구를 통해 결과를 지지하였으며, 정치통제 현황에 대한 이해도 제고, 연구결과의 타당성 등에 대해 다루었다. 스포츠공공조직의 정치통제 특성과 관련된 논의에서는 특성 도출방법의 적정성, 정치통제 관련 의미, 요인 및 작동방법, 정도(수준) 등의 현황에 대한 제한 및 쟁점사항을 다루었다. 마지막으로 스포츠공공조직의 정치통제 영향(관계)과 관련된 논의를 진행하였다. 여기서는 이 부문 연구결과 도출의 의의, 선행연구를 통한 결과 지지 등에 대하여 논의를 전개하였다.

정책적 시사점에서는 연구결과를 통해 도출된 정치통제 현황과 관련 특성 등을 감안할 때 필요한 정책 방향을 제시하였다. 스포츠공공조직의 정치통제 현황, 특성과 영향(관계) 등을 고려할 때 이 조직이 보다 발전적으로 운영·관리되기 위해서 정치통제가 어떤 방향으로 가야 하는지에 대해서 필요한 시사점을 제시하였다. 정치통제 기본방향과 현황, 영향(관계) 등으로 구분하여 살펴보았다. 정치통제 기본방향에서는 현행의 상·하관계 중심, 일부 합리성, 획일화된 기준 적용에서 상호 협력관계 중심, 합리성 및 형평성, 조직(종목) 특성 등으로 변경하는 것이 적정하다고 보았다. 정치통제 현황은 기본방향에 따라 통제주체는 관계자 중심으로 관계 및 협력의 의미를 담아야 한다고 보았다. 이에 따라 정치통제 요인도 법제 및 사규, 재정, 이해관계자를 비롯하여 협의체, 조직(종목)의 특성 또한 고려하고 준수 및 감독 방식으로 변모할 필요가 있다고 보았다. 아울러, 정치통제 정도는 보통 또는 유동적으로 적용하는 것이 적정한 것으로 도출하였다. 마지막으로 정치통제 영향(관계)에서는 현행의 효율성,

효과성, 합리성과 함께 형평성 또한 필요하다고 보았다. 정치통제를 통해서 일관되고 균형 잡힌 역할 또한 기대하기 때문에 스포츠평공조직의 정치통제 영향(관계)에 있어서 형평성은 중요하다고 볼 수 있기 때문이다.

2. 연구의 함의

연구의 함의에서는 이 연구가 관련 주제연구에 기여한 성과와 가치에 대하여 살펴보았다. 이 연구는 선행연구를 찾기 어려운 주제인 스포츠공공조직의 정치통제에 대하여 대한체육회 회원(프로)종목단체를 중심으로 탐색적으로 살펴보았다. 이를 위해 문헌고찰, 설문조사, 심층면담 등 세계의 자료수집 창구를 활용하였다. 스포츠공공조직의 정치통제 특성 및 차이를 도출하기 위해서 스포츠민간조직과의 비교 또한 실시하였다. 그리고 향후 스포츠공공조직이 지향해야 할 바람직한 정치통제 방향도 정책적 시사점으로 제시하였다. 이러한 연구의 성과와 가치는 다음과 같다.

첫 번째로 스포츠공공조직 관련 연구의 기반을 마련했다. 기존의 스포츠공공조직 관련 선행연구를 살펴보면 스포츠공공조직의 정치통제와 관련된 연구는 찾기 어려운 실정이다. 관련 선행연구에서는 스포츠공공조직 구성원들의 인식이나 만족도 등을 도출하는 조직행동 측면의 주제들이 중심을 이루고 시대적 사회상황 등을 반영한 법·제도 검토, 일부 정보나 대상에 의존한 처방적 관점, 기타 연구자의 관심주제 등을 주로 다루고 있다. 스포츠공공조직에 대한 어느 정도 동의 가능한 개념과 범위, 기준 등이 최근까지 도출되지 않았기 때문에 스포츠공공조직의 정치통제와 관련한 연구는 더욱 이루어지기 어려운 실정이었다. 따라서 이 연구는 스포츠공공조직 관련 연구의 기반을 마련했다고 볼 수 있다. 이 연구에서는 스포츠공공조직에 대한 개념 및 특성 도출부터 최근 사회적으로 관심이 높은 정치통제에 대한 주제를 다루고 있다. 이를 기반으로 앞으로 보다 내실 있고 가치 있는 스포츠공공조직 관련 연구가 도출될 수 있을 것이라고 본다.

두 번째로는 다각적인 검증이 가능한 탐색적 연구방법을 실시, 관련 연구의 내실을 높이는데 기여하였다. 이 연구에서는 문헌고찰, 설문조사, 심층면담을 통해 자료를 수집·분석하여 결과를 도출하였다. 이 세 가지 자료수집 창구를 통해 상호 확인, 보완, 논증을 실시함으로써 탐색적 연

구에서 범하기 쉬운 편향성이나 불명확성을 해소하였다. 이를 통해 연구 결과의 내실을 높였다. 또한 이와 같이 다각적인 검증이 가능한 탐색적 연구방법은 관련 분야 연구의 내실을 높이는데 참고가 될 것이다. 스포츠공공조직 관련 선행연구는 사례 중심으로 문헌고찰, 설문조사, 심층면담 중 하나의 자료수집 창구를 활용하였다. 연구주제나 살펴보고자 하는 대상에 따라 적합한 연구방법이 있을 수 있다. 그러나 이 연구에서 세 가지 자료수집 창구를 활용하여 시도한 탐색적 연구방법은 앞으로 적합한 연구방법을 마련하는데 참고가 될 것이다.

세 번째로는 스포츠민간조직과 비교를 실시, 적절한 진단 및 분석을 진행하였다. 이 연구에서는 스포츠공공조직의 정치통제 현황, 특성 및 영향(관계)를 밝히는데 중점을 두었다. 여기서 스포츠공공조직만을 대상으로 할 경우 일반적인 정치통제 현상은 확인할 수 있으나 해당 조직만의 차별화된 특성을 도출하는데 한계가 있었다고 본다. 그러나 유사한 스포츠민간조직과의 비교를 실시해서 이러한 한계를 어느 정도 극복할 수 있었다. 이에 따라 이 연구에서는 두 조직 간의 비교를 통해 스포츠공공조직만의 특성과 차이를 밝힐 수 있었다. 막연한 탐색적 연구가 아닌 상대적인 비교를 통한 진단 및 분석을 진행함으로써 연구의 의미와 가치를 높일 수 있었다. 이러한 시도는 관련 연구 분야 발전에도 도움이 될 수 있을 것이라고 본다.

마지막 네 번째로는 스포츠공공조직 관련 연구의 현실성을 높였다. 이 연구에서는 스포츠공공조직의 정치통제 관련 현황 등을 밝히는데 그치지 않고 적절한 방향 또한 시사점으로 제시하였다. 이 방향이 선언적 주장에 그치지 않기 위해서 연구 참여자의 의견과 주장을 근거로 삼았다. 연구의 주제나 내용에 따라 현상 자체만을 밝히는 것 또한 의미가 있다. 그러나 이 연구에서는 현장에서 고민하고 풀어야 하는 사안에 대한 방향 또한 시사점으로 제시한 것이다. 이는 연구와 현장 간의 간격을 좁힘으로써 연구의 현실성을 높였다고 할 수 있다. 현상 연구 및 문제 제기와 함께 적정 방향까지 제시했다는 점에서 연구의 의의가 크다.

3. 연구의 제한사항 및 제언

여기서는 이 연구가 갖고 있는 제한사항 및 이와 관련하여 필요한 후속 연구 및 과제를 제시하였다. 이 연구는 스포츠평공조직을 대상으로 정치통제에 관한 주제를 다루었다. 특정 대상과 주제를 대상으로 연구를 진행함에 따라 관점, 대상 및 표본, 자료, 결과 등에 있어서 어느 정도 한계가 있다. 이러한 한계에 따라 후속 연구 및 과제 또한 필요하다. 이에 대한 세부적인 사항은 다음과 같다.

첫 번째로는 다른 분야 공공조직과의 비교가 필요하다고 본다. 이 연구는 스포츠평공조직만을 대상으로 진행하였다. 스포츠민간조직과의 비교를 통해 스포츠 분야 공공조직의 차별성은 도출할 수 있었다. 그러나 공공조직 중에서도 스포츠 분야 공공조직의 차별성은 살펴볼 수 없었다. 다른 분야 공공조직과 비교하여 스포츠평공조직만의 고유한 특성을 확인할 수 없었다는 한계를 갖고 있는 것이다. 공공조직이라는 공통분모에서 분야별로 어떠한 차이와 특성이 있는지 살펴본다면 스포츠평공조직 관련 연구 확장에도 도움이 될 것이다. 특히, 이 연구의 핵심주제인 정치통제는 대부분의 공공조직과 직접적인 관계가 있고 공통적으로 나타나는 현상이다. 따라서 분야별 공공조직의 차이와 특성을 살펴보는 것 또한 바람직한 정치통제 방향 설정뿐만 아니라 공공조직의 발전적인 측면을 모색하는데도 도움이 될 것이다.

두 번째로는 경험연구 및 실증분석이 후속되어야 한다. 이 연구는 관련 선행연구를 찾기 어려운 주제를 다루고 있어 탐색적인 방법으로 결과를 도출하였다. 이를 기반으로 관련 경험적 후속 연구들이 진행되어 도출된 결과를 중심으로 실증적 분석을 실시, 일반화된 개념을 마련할 필요가 있다. 최근까지 스포츠평공조직 관련 정치통제에 관한 연구는 전무하다고 할 정도로 찾기 어렵다. 관련 주제의 필요성과 불가피성을 감안할 때 시급하게 보완이 필요한 사안이다. 이를 해소하기 위해서는 관련 주제에 대한 경험연구와 실증분석이 활발하게 이루어짐으로써 일반화된

개념을 정립할 필요가 있다. 이러한 후속 활동이 이루어진다면 스포츠공공조직뿐만 아니라 스포츠 분야 학문적 성과 제고에도 큰 도움이 될 것이다.

세 번째로는 연구대상 및 관련 자료의 한계가 있었다고 본다. 이 연구는 스포츠공공조직 중 5개 대한체육회 회원(프로)종목단체를 대상으로 하였다. 선정이유나 기준 등에 따라 연구대상이 결정되었다고 하나 일부 표본을 대상으로 했기 때문에 연구결과를 보편화하기에는 한계가 있다고 본다. 후속 연구를 통해 연구대상 및 자료를 확장해 나간다면 이러한 한계를 극복할 수 있을 것이다.

마지막 네 번째로 이 연구에서는 스포츠공공조직의 다양한 정치통제 상황 탐색에 한계가 있었다고 본다. 여기서는 문헌고찰, 설문조사, 심층면담 등 여러 자료수집 창구를 통해 다양한 상황을 탐색적으로 밝히고자 하였다. 그러나 문헌과 응답자의 의견으로 다양한 상황을 밝히기에는 한계가 있었다고 본다. 따라서 이를 기반으로 향후 관련 연구의 영역을 확장하여 다양한 상황과 국면을 살펴볼 필요가 있다고 본다.

참고문헌

- 강동욱, 유광길, 정경희(2014). 생활체육회 조직구성원의 핵심역량요인 상
대적 중요도. **한국체육과학회지**, **23**(6), 705-717.
- 강명구(2013). 알버트 허쉬만(Albert Hirschman)을 통해 본 공공성의 작
동원리: 경쟁, 참여, 이익 개념의 재해석을 중심으로. **행정논총**,
51(2), 1-19.
- 강성민(2013). 스포츠 구성요소의 성격. **체육과학연구**, **24**(3), 531-547.
- 강준호(2005). 스포츠산업의 개념과 분류. **체육과학연구**, **16**(3), 118-130.
- 국립국어원(2016). **표준국어대사전**. 서울: 국립국어원.
- 권오륜, 장재용(2015). 한국전통사회에 있어서 스포츠 활동의 경제적 가
치. **움직임의 철학: 한국체육철학회지**, **23**(2), 269-283.
- 기획재정부(2011). **2011 나라살림 예산개요**. 세종: 기획재정부.
- 기획재정부(2012). **2012 나라살림 예산개요**. 세종: 기획재정부.
- 기획재정부(2013). **2013 나라살림 예산개요**. 세종: 기획재정부.
- 기획재정부(2014). **2014 나라살림 예산개요**. 세종: 기획재정부.
- 기획재정부(2015). **2015 나라살림 예산개요**. 세종: 기획재정부.
- 기획재정부(2016). **2016 나라살림 예산개요**. 세종: 기획재정부.
- 기획재정부(2016). **2017년도 공공기관 지정**. 세종: 기획재정부.
- 기획재정부(2017). **2017 나라살림 예산개요**. 세종: 기획재정부.
- 김난도(1999). 공공가정의 관리적 특성에 관한 연구: 가정, 공공조직, 영
리적 부양경영체와의 비교. **한국가족자원경영학회지**, **3**(2), 77-89.
- 김동희(2013). 태권도 지도자 이미지가 참여동기, 스포츠 가치관 및 태도
에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 조선대학교 대학원.
- 김상두, 이광우(2012). 대한장애인체육회 가맹경기단체 홈페이지 콘텐츠
분석. **한국특수체육학회지**, **20**(1), 83-96.
- 김상훈, 김병식(2012). 국제인라인롤러연맹의 조직환경 분석과 경영활성

- 화 전략. **한국체육학회지**, **51(1)**, 237-248.
- 김성길(2007). 융합시대 스포츠 방송의 공공성 개념에 관한 연구: 공공성의 범주 및 구성요인 탐색을 중심으로. **한국방송학회**, **21(5)**, 38-83.
- 김소희(2012). 스포츠 행정조직의 학습조직구축과 조직구성원의 직무만족 및 주관적 행복감의 구조적 관계: 대한체육회를 중심으로. **한국스포츠산업경영학회지**, **17(1)**, 1-12.
- 김영문(2016). 체육회 통합에 따른 양 단체구성원(근로자들)의 법적지위. **스포츠엔터테인먼트와 법**, **19(1)**, 11-37.
- 김용섭(2010). 스포츠단체의 통합논의와 국민생활체육회의 법정법인화 문제. **스포츠엔터테인먼트와 법**, **13(1)**, 59-83.
- 김은경(2015). 통합체육회 정관 및 제반 규정 정비를 위한 과제, **스포츠엔터테인먼트와 법**, **18(4)**, 29-51.
- 김종우, 신승호, 김화룡(2013). 국민체육진흥공단의 사회적 책임활동과 기업이미지 및 소비자태도의 관계 분석. **한국사회체육학회지**, **51**, 229-241.
- 김종훈, 이정학(2012). 국민체육진흥공단의 조직-공중관계성이 공중 만족 및 충성도에 미치는 영향. **한국체육학회지**, **51(2)**, 237-248.
- 김종희, 정동화(2015). 공공스포츠조직 지도자의 스포츠리더십과 혁신행동, 조직몰입, 조직효율성의 관계. **한국사회체육학회지**, **59**, 199-209.
- 김준기(2002). 준정부부문에 대한 연구: 숨겨진 또 하나의 정부? **공기업 논총**, **14(1)**, 1-28.
- 김태완(2012). 스포츠 관련 단체장 선발을 위한 평가 기준: 델파이 기법 활용. **연세대학교 체육연구소 체육연구논문집**, **19(1)**, 79-92.
- 김태형(2012). 대한장애인체육회 생활체육지원사업에 대한 장애인의 참여만족도 척도의 요인구조 탐색 및 성별에 따른 잠재평균분석. **한국체육학회지**, **51(5)**, 669-678.
- 김태희, 손지효, 장경로(2015). 스포츠 공조직의 문화적 양면성과 조직유효성. **한국스포츠산업경영학회지**, **20(1)**, 67-78.

- 남기연(2015). 통합체육회의 회장선거제도 방안. **스포츠엔터테인먼트와 법**, 18(4), 53-83.
- 노태완(2007). **사회계층에 따른 생활체육 참여자의 스포츠 가치관에 관한 연구**. 미간행 석사학위논문. 경희대학교 대학원
- 대통령기록관(2017). 기록정보콘텐츠(대통령별). **대통령기록관 홈페이지**.
<http://www.pa.go.kr/portal/com/viewMainPage.do>.
- 대한골프협회(2016). **대한골프협회 정관**. 경기: 대한골프협회.
- 대한민국농구협회(2016). **사단법인 대한민국농구협회 정관**. 서울: 대한민국농구협회.
- 대한민국배구협회(2016). **사단법인 대한민국배구협회 정관**. 서울: 대한민국배구협회.
- 대한야구소프트볼협회(2017). **사단법인 대한야구소프트볼협회 정관**. 서울: 대한야구소프트볼협회.
- 대한장애인체육회(2017). **가맹단체 현황**. 서울: 대한장애인체육회.
- 대한장애인체육회(2017). **시도장애인체육회 현황**. 서울: 대한장애인체육회.
- 대한체육회(2017). **2017 대한체육회 사업편람**. 서울: 대한체육회.
- 대한체육회(2017). **시도체육회 현황**. 서울: 대한체육회.
- 대한체육회(2017). **회원종목단체 현황**. 서울: 대한체육회.
- 대한체육회(2018). **회원종목단체 경영공시**. **대한체육회 홈페이지**.
<http://g1.sports.or.kr/spm>.
- 대한축구협회(2017). **사단법인 대한축구협회 정관**. 서울: 대한축구협회.
- 문개성(2014). 사회공헌활동과 기금조성사업의 긍정적 이미지와의 관계: 국민체육진흥공단을 중심으로. **한국체육학회지**, 53(2), 367-380.
- 문화관광부(2002). **체육백서**. 서울: 문화관광부.
- 민솔희, 조재훈(2013). 장애인 체육조직의 장애당사자 참여에 대한 구성원의 인식, **한국특수체육학회지**, 21(2), 99-114.
- 박동진(2015). 통합체육회 설립을 위한 등기절차상의 과제. **스포츠엔터테인먼트와 법**, 18(4), 105-129.

- 박병진(2015). 스포츠산업과 스포츠의 규범적 가치. **움직임의 철학: 한국 체육철학회지**, 23(3), 55-79.
- 박상현(2015). 태권도진흥재단의 조직자율성 분석을 통한 정책결정 방안 연구: 조직형태와 과제 제안을 중심으로. **한국체육정책학회지**, 13(4), 19-40.
- 박상현, 권순용(2016). 스포츠공공기관의 제도적 규제요인 탐색. **한국체육정책학회지**, 14(2), 63-79.
- 박수정(2009). 스포츠와 행복추구. **한국심리학회지: 사회문제**, 15(1), 241-250.
- 박주한(2012). 스포츠의 개념 연구. **움직임의 철학: 한국체육철학회지**, 20(4), 163-175.
- 박주한(2015). 체육단체 조직구조의 변천과정과 통합방안. **한국체육정책학회지**, 13(1), 51-60.
- 박주한(2016). 체육단체 통합의 정책적 기초(基調). **한국체육정책학회지**, 14(1), 65-76.
- 박찬희(2015). 현상학적 관점에서 본 체육 및 스포츠의 가치 고찰. **한국 스포츠학회지**, 13(3), 247-255.
- 배관표(2017). 공공기관 통제의 선행 요인과 성과 영향. 미간행 박사학위 논문. 서울대학교 대학원.
- 배관표, 김태연(2016). 국정감사가 피감기관의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. **서울행정학회 학술대회 발표논문집**, 2016(10), 309-340.
- 배용수(2015). **공공기관론**. 서울: 도서출판 대영문화사.
- 배우리(2011). **체육계열 대학생의 스포츠 가치관과 태도 및 진로결정 자기 효능감의 관계**. 미간행 석사학위논문. 한국체육대학교 체육대학원.
- 백완기(2007). 한국행정과 공공성. **한국사회와 행정연구**, 18(20), 1-22.
- 서재하(2012). 스포츠 조직에서의 경력정체와 직무소진, 이직의도의 관계. **한국사회체육학회지**, 48(1), 331-345.
- 서희진, 김민(2015). 대한체육회와 가맹경기단체의 스포츠거버넌스 지수

- 분석. **한국체육학회지**, **54**(3), 463-474.
- 석혁기, 남미희(2015). 체육 교육 전공학생들의 자기관리가 스포츠 가치 및 태도에 미치는 영향. **한국스포츠학회지**, **13**(4), 429-441.
- 성승제, 고재중, 권재열, 길준규, 전학선(2008). 「**공공기관의 운영에 관한 법률**」 **비교법적 연구**. 서울: 한국법제연구원.
- 성승제(2014). 체육단체 공정성 개선을 위한 법적 고찰: 주식회사 기업지배구조론 적용의 필요성 검토. **한양대학교 법학연구소 법학논총**, **31**(3), 265-287.
- 손석정(2015). 체육단체 통합에 따른 대한체육회와 국민생활체육회 하부조직의 법적 지위 고찰. **스포츠엔터테인먼트와 법**, **18**(4), 85-104.
- 송홍락(2012). 스포츠조직 구성원의 조직공정성과 조직신뢰, 조직시민행동의 관계. **한국스포츠학회**, **10**(1), 157-169.
- 신선윤, 조운용, 김범준(2014). 스포츠를 통한 사회공헌활동 활성화 방안: 국민체육진흥공단을 중심으로, **한국체육학회지**, **53**(5), 277-291.
- 신현규(2011). 스포츠의 정의(Definition)를 찾아서. **움직임의 철학: 한국체육철학회지**, **19**(1), 107-127.
- 양재완, 김사엽(2016). 체육단체 통합과정의 프레이밍에 대한 담론 분석. **한국스포츠학회지**, **14**(2), 25-38.
- 염두승(2009). 생활체육 프로그램 참여자들의 생활양식과 스포츠 가치관 및 태도의 관계. **한국사회체육학회지**, **36**, 987-996.
- 오석홍(2011). **행정학(제5판)**. 서울: 박영사.
- 오석홍(2014). **조직이론(제8판)**. 서울: 박영사.
- 오연풍(2014). 대한장애인체육회의 체계적 발전방안. **체육과학연구**, **25**(3), 527-539.
- 오현옥(2012). 공공 스포츠조직 구성원의 변혁적 리더십과 직무만족 및 조직몰입의 관계. **한국사회체육학회지**, **49**(1), 245-257.
- 오현택, 이정연, 김방출(2007). 스포츠의 공공성과 공동체주의. **한국체육학회지**, **46**(2), 57-65.

- 윤상문, 백성익, 김정석(2013). 생활체육 참여자들의 지속적 참여의도가 스포츠가치 및 사회적 태도에 미치는 영향. **한국스포츠학회지**, 11(4), 275-284.
- 윤재풍(2014). **조직론**. 서울: 대영문화사.
- 이건철, 양재철, 최희연(2012). 대한장애인체육회의 해양스포츠 관련 웹접근성 비교·평가 분석. **한국체육학회지**, 51(3), 393-403.
- 이대휴(2006). **고교생들의 마라톤경기 참여에 따른 스포츠 가치관 및 태도와의 관계**. 미간행 석사학위논문. 한국체육대학교 교육대학원.
- 이병량(2015). 체육정책과 공공성. **사회과학연구**, 26(2), 67-88.
- 이병진, 황의룡(2016). 국민스포츠정책의 대두와 공공성 탐색. **한국체육과학회지**, 25(1), 163-172.
- 이정학(2006). **스포츠와 사회복지**. 서울: 대한미디어.
- 이준희, 김상대(2012). 한시적 스포츠 조직 구성원의 직무스트레스와 조직유효성에 관한 연구. **한국체육과학회지**, 21(6), 725-739.
- 이학준(2014). **공정한 스포츠, 행복한 스포츠**. 서울: 시간의 물레.
- 임도빈, 전별(2012). 공공조직의 내부조직화 현상: 비공식적 계서제화. **행정논총**, 50(2), 89-112.
- 장재욱(2015). 체육단체 통합에 따른 법제도 개선의 방향. **스포츠엔터테인먼트와 법**, 18(4), 11-27.
- 전영한(2004). 공공조직의 목표보호성: 개념, 측정 그리고 타당화. **한국행정학보**, 38(5), 49-66.
- 전영한(2009). 공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre명제의 재검증. **행정논총**, 47(2), 61-93.
- 전영한(2014). 법인화에 따른 자율성효과의 불확실성: 서울대학교 사례. **행정논총**, 52(4), 79-109.
- 정문용, 정태욱(2015). 체육단체의 조직공정성, 조직신뢰, 조직몰입 간의 관계. **한국체육과학회지**, 24(2), 815-828.
- 정성훈(2013). 도시공동체의 친밀성과 공공성. **철학사상**, 49, 311-340.

- 정우일(2006). **공공조직론(제2판): 공·사조직의 비교**. 서울: 박영사.
- 정이든(2014). **한국 엘리트 스포츠 조직 간 관계에 대한 연구: 대한체육회와 중앙가맹경기단체를 중심으로**. 미간행 석사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 정종찬, 신정훈(2011). 스포츠 참여자의 자가건강관리 행동, 스포츠 몰입, 삶의 질 인과관계. **한국사회체육학회지**, **45(1)**, 415-424.
- 정태린, 조운용, 기범준(2014). 스포츠 조직의 행정상 과오로 인한 피해에 대한 법률적 책임에 관한 연구: 배드민턴 대표팀 자격정지 사건을 중심으로. **한국사회체육학회지**, **57(1)**, 339-350.
- 조경호, 이석환, 이정욱, 조운직, 주효진, 최상욱, 최성욱(2014). **공공조직행태론**. 서울: 도서출판 대영문화사.
- 조만태, 김상대(2012). 스포츠 활동 참가자의 스포츠 가치인식에 관한 연구. **한국사회체육학회지**, **49**, 11-20.
- 주재현(2013). **행정통제론**. 경기: 법문사.
- 지동철(2016). 유학적 사유를 통한 체육·스포츠의 가치실현. **움직임의 철학: 한국체육철학회지**, **24(2)**, 67-83.
- 지정숙, 김수잔(2014). 대한체육회 가맹경기단체의 지식경영이 조직몰입에 미치는 영향. **한국스포츠산업경영학회지**, **19(5)**, 1-13.
- 최경진(2015). IOC 올림픽 헌장의 국내법적 효력 -통합체육회와 올림픽 헌장 준수를 중심으로-. **스포츠엔터테인먼트와 법**, **18(4)**, 131-151.
- 최병학(2012). 생활체육조직의 사회자본과 지도자의 자아탄력성, 개인 및 조직동일시 간의 구조적 관계 연구. **한국체육과학회지**, **21(5)**, 149-168.
- 최윤석, 구강본, 전용배(2015). 조직 미션 분석을 통한 스포츠조직의 이해: 조직 문화적 접근. **한국체육학회지**, **54(5)**, 449-460.
- 하민호, 신흥범(2015). 사회연결망분석(SNA)을 통한 스포츠조직 운영의 효율성 제고 방안: 대한체육회를 중심으로. **한국체육과학회지**, **24(2)**, 649-661.

- 하상군(2013). 해양경찰공무원의 공공서비스동기(PSM)와 직무만족, 조직 몰입과의 영향관계. *사회과학연구*, **20**(3), 180-203.
- 하승우(2014). *공공성*. 서울: 책세상.
- 한국행정연구원(2008). *공공기관 책임성 제고방안*. 서울: 한국행정연구원
- 행정안전부(2009). *지방의원 겸직금지 관련 법제처 법령심사위원회 법령 해석 결과 통보*. 전자문서(선거의회과-3225). 서울: 행정안전부.
- 홍애령, 안지연(2016). 스포츠가치교육으로서 올림픽가치교육프로그램의 교육적 가능성 탐색. *한국스포츠교육학회지*, **23**(2), 1-24.
- 황애경, 김태중, 원도연(2015). 국민체육진흥공단의 사회적 책임(CSR)활동과 CSR진정성, 기업이미지간의 구조적 관계. *한국사회체육학회지*, **62**, 77-94.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. & Walker, R. M. (2008). Organizational strategy, external regulation and public service performance. *Public Administration*, *86*(1), 185-203.
- Andrews, R., Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2011). Dimensions of publicness and organizaional performance: A review of the evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*. *21*, 301-319.
- Ashworth, R., Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2002). Regulatory problem in the public sector: Theories and cases. *Policy and Politics*, *30*(2), 195-211.
- Ashworth, R., Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2006) Subjective and objective measures of organizational performance: An empirical exploration. In G. A. Boyne, K. J. Meier, L. J. J. O'Toole & R. M. Walker (Eds.), *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*, 14-34. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bartel, A. P. & Harrison, A. E. (2005). Ownership versus environment:

- Disentangling the sources of public-sector inefficiency. *Review of Economics and Statistics*, 87(1), 135-147.
- Bertelli, A. M. (2005). Governing the quango: An auditing and cheating model of quasi-governmental authorities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 239-261.
- Bertelli, A. M. (2006). Delegating to the quango: Ex ante and ex post ministerial constraints. *Governance*, 19(2), 229-249.
- Bibby, J. F. & Davidson, R. H. (1972). *On capitol hill: Studies in the legislative process*. Hinsdale, Il: Dryden.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97-122.
- Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement? *Public Administration*, 81(2), 211-227.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 413-439.
- Calvert, R. L., McCubbins, M. D. & Weingast, B. R. (1989). A theory of political control and agency discretion. *American Journal of Political Science*, 33(3), 588 - 611.
- Carter, N., Day, P. & Klein, R. (1992). *How organization measure success*. London: Routledge.
- Christensen, T. & Laegreid, P. (2001). *New public management: The transformation of ideas and practice (Eds.)*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company.
- Chun, Y. H. (2015). Organizational autonomy: Theory and public policy. **한국행정학회 하계학술대회(2015년 7월)**.
- Chun, Y. H. & Rainey, H. G. (2005a). Goal ambiguity in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1),

1-30.

- Chun, Y. H. & Rainey, H. G. (2005b). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.
- Daft, R. L. (2010). *New era of management(10th edition)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dahl, R. A. & Lindblom, C. E. (1953). *Politics, economics, and welfare*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Dewey, J. (2014). **공공성과 그 문제들(The public and its problems)**. 정창호, 이유선 역. 서울: 한국문화사.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2) 147-160.
- Dodd, L. & Schott, R. (1979). *Congress and the administrative state*. NY: Wiley.
- Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Boston, MA: Little Brown.
- Fenno, R. F. J. (1966). *The power of the purse: Appropriations politics in congress*. Boston: Little, Brown.
- Finer, H. (1941). Administrative responsibility in democratic government. *Public Administration Review*, 1(4), 335-350.
- Friederich, C. J. (1940). *Public policy and the nature of administrative responsibility*. In Friedrich, C. J. & Mason, E. S. (Eds.). *Public policy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Heinrich, C. J. & Fournier, E. (2004). Dimensions of publicness and performance in substance abuse treatment organizations. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(1), 49-70.

- Hood, C. James, O., Peters, B. G. & Scott, C. (2004). *Controlling modern government: Variety, commonality and change*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Hood, C., Scott, C., James, O., Jones, G. & Travers, T. (1999). *Regulation inside government: Waste-watchers, quality police, and sleaze busters*. Oxford: Oxford University Press.
- Huntington, S. P. (1952). The marasmus of th ICC: The commission, the railroads, and the public interest. *The Yale Law Journal*, 61(4), 467-508.
- International Olympic Committee(2015). *Olympic charter*. Lausanne: International Olympic Committee.
- Jensen, C. & Meckling, H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economic*, 3(4), 305-360.
- Jung, C. S., Chun, Y. H. & Oh, J. R. (2017). Examining relationships between legislative and presidential influences and organizational probity: Evidence from South Korean central government agencies. *International Public Management Journal*, 20(1), 132-159.
- Kaufman, H. (1981). *The Administrative behavior of federal bureau chiefs*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Koop, C. (2011). Explaining the accountability of independent agencies: The importance of political salience. *Journal of Public Policy*, 31(2), 209-234.
- Leifer, R. & Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control lass in emerging organizations. *Journal of Management*, 22(1), 113-137.
- Lowi, T. J. (1979). *The end of liberalism*. New York, NY: Norton.

- Lynn, L. E. (1981). *Managing the public's business*. New York, NY: Basic Books.
- Marsden, P. V., Cook, C. R. & Knoke, D. (1994). Measuring organizational structures and environments. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 891-910.
- Mccubbins, M. D., Noll, R. G. & Weingast, B. R. (1987). Administrative procedures as instruments of political control. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 3(2), 243 - 277.
- Meier, K. J. & O'Toole, L. J. J. (2006). *Bureaucracy in a democratic state*. Baltimore, Md.: The Johns Hopkins University Press.
- Moe, R. C. (2001). The emerging federal quasi government: Issue of management and accountability. *Public Administration Review*, 61(3), 290-312.
- Moe, T. M. (1987). An assessment of the positive theory of "congressional dominance". *Legislative Studies Quarterly*, 12(4), 475-520.
- Ogul, M. (1976). *Congress oversees the bureaucracy*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Ouchi, W. G & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559-569.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95 - 113.
- Perry, J. L. & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: The University of Chicago

Press.

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*((4th edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rainey, H. G. & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Rainey, H. G. & Chun, Y. H. (2005). Public and private management compared. In Ferlie, E. et al. (Eds.). *The Oxford Handbook of Public Management*. New York, NY: Oxford University Press.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W. & Levine, C. H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233-244.
- Rainey, H. G., Pandey, S. & Bozeman, B. (1995). Research note: Public and private managers' perceptions of red tape. *Public Administration Review*, 55(6), 567-574.
- Ring, P. S. & Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rossiter, C. (1956). *The american Presidency*. NY: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7(1), 1-37.

- Samuelson, P. A. (1954). The pure theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics*, 36(4), 387-389.
- Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2004). Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 395-416.
- Standeven, J., & De Knop, P. (1999). *Sport tourism*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Tannenbaum, A. S. (1962). Individual adjustment and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 7(2), 236-257.
- Tullock, G. (1965). *The politics of bureaucracy*. Washington, DC: Public Affairs Press.
- Verhoest, K., Roness, P. G., Verschuere, B., Rubecksen, K. & MacCarthaigh, M. (2010). *Autonomy and Control of State Agencies*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Verschuere, B. (2007). The autonomy-control balance in Flemish arm's length public agencies. *Public Management Review*, 9(1), 107-133.
- Weingast, B. R. (1981). Regulation, reregulation, and deregulation: The political foundations of agency clientele relationships. *Law and Contemporary Problems*, 44(1), 147-177.
- Weingast, B. R. (1984). The congressional-bureaucratic system: A principal agent perspective(with applications to th SEC). *Public Choice*, 44(1), 147-191.
- Weingast, B. R. & Moran, M. J. (1983). Bureaucratic discretion or congressional control? Regulatory policymaking by the Federal Trade Commission. *The Journal of Political Economy*, 91(5), 765-800.
- Whitford, A. B. (2005). The pursuit of political control by multiple principals. *The Journal of Politics*, 67(1), 29 - 49.
- Wholey, J. S. (1997). Performance monitoring. In J. Mayne and E.

Zapico-Goñi (Eds.), *Monitoring performance in the public sector*.

NB: Transaction Publisher.

Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy*. New York, NY: Basic Books.

부 록

1. 설문조사 관련 서류

1) 연구참여자 모집 문건(설문조사)

연구참여자 모집 문건
다음과 같은 연구에 참여하실 분을 모집합니다.
<p style="text-align: center;">연구 과제명 스포츠공공조직의 정치통제 연구</p> <p style="text-align: center;">연구 책임자명 박상현(서울대학교 체육교육과 박사과정)</p>
<p>연구 목적: 스포츠공공조직에 적정한 정치통제 방향을 설정하고 이를 위해 필요한 사항을 제시</p> <p>참여자 선정조건: 정부 및 스포츠조직에 종사하는 상근 임직원</p> <p>참여 내용: 스포츠공공조직 정치통제 관련 설문조사 응답(8개 문항으로 구성)</p> <p>참여기간 및 장소</p> <p>1) 기간: 5~10분 소요</p> <p>2) 장소: 별도로 협의된 장소</p> <p>참여 시 사례: 별도의 사례는 없음</p> <p>참여 방법: 이 연구에 참여를 원하시는 분은 하단의 연구 담당자 전화번호나 이메일로 연락 및 발송</p>
<p style="text-align: center;">본 연구의 내용에 관한 문의는 다음 연구 담당자에게 하십시오. 이름: 박상현 전화번호: 010-0000-0000(이메일: nanaeyo@snu.ac.kr)</p>

2) 연구참여자용 설명서 및 동의서(설문조사)

연구참여자용 설명서 및 동의서

연구 과제명: 스포츠공공조직의 정치통제 연구

연구 책임자명: 박상현(서울대학교 체육교육과 박사과정)

이 연구는 스포츠공공조직의 정치통제에 관한 연구입니다. 귀하는 이 연구주제와 관련된 구성원 또는 전문가이기 때문에 이 연구에 참여하도록 권유 받았습니다. 이 연구를 수행하는 서울대학교 소속의 박상현 연구원(010-0000-0000)이 귀하에게 이 연구에 대해 설명해 줄 것입니다. 이 연구는 자발적으로 참여 의사를 밝히신 분에 한하여 수행될 것이며, 귀하께서는 참여 의사를 결정하기 전에 본 연구가 왜 수행되는지 그리고 연구의 내용이 무엇과 관련 있는지 이해하는 것이 중요합니다. 다음 내용을 신중히 읽어보신 후 참여 의사를 밝혀주시길 바라며, 필요하다면 가족이나 친구들과 의논해 보십시오. 만일 어떠한 질문이 있다면 담당 연구원이 자세하게 설명해 줄 것입니다.

1. 이 연구는 왜 실시합니까?

이 연구의 목적은 스포츠공공조직에 적정한 정치통제 방향을 설정하고 이를 위해 필요한 사항을 제시하는데 있습니다.

2. 얼마나 많은 사람이 참여합니까?

정부 및 스포츠조직에 종사하는 구성원 120명이 참여할 것입니다.

3. 만일 연구에 참여하면 어떤 과정이 진행됩니까?

만일 귀하가 참여의사를 밝혀 주시면 다음과 같은 과정이 진행될 것입니다.

- 1) 상기 연구원이 직접 설문지를 배포 후 작성방법에 대하여 설명할 것입니다. 스포츠조직 구성원들의 정치통제에 관한 인식과 의견에 관한 내용으로 8개 문항입니다. 이 내용은 인구사회학적 특성과 정치통제 등 크게 두 부분입니다. 인구사회학적 특성 부분은 5개 문항으로 개인 및 조직의 소속정보를 파악할 수 있는 선택형으로 구성되었습니다. 다음으로 정치통제 부분은 3개 문항으로 정치통제의 인식, 기타로 구분하여 조직에서 구성원들이 인식하는 정치통제 정도(약함부터 강함, 5점 척도)와 관련된 의견을 반영할 수 있도록 구성되었습니다.
- 2) 귀하는 작성방법에 따라 설문지를 직접 작성할 것입니다. 5~10분 정도 소요될 것입니다.
- 3) 설문조사는 귀하와 협의한 장소에서 진행될 것입니다.

4. 연구 참여 기간은 얼마나 됩니까?

설문조사는 5~10분이 소요될 것입니다.

5. 참여 도중 그만두어도 됩니까?

예, 귀하는 언제든지 어떠한 불이익 없이 참여 도중에 그만 둘 수 있습니다. 만일 귀하가 연구에 참여하는 것을 그만두고 싶다면 담당 연구원에게 즉시 말씀해 주십시오.

6. 부작용이나 위험요소는 없습니까?

설문조사 시 불편한 감정을 유발할 수 있습니다. 이럴 경우 귀하는 언제든지 이 조사를 멈출 수 있습니다. 만일 연구 참여 도중 발생할 수 있는 부작용이나 위험요소에 대한 질문이 있으면 상기 연구원에게 즉시 문의해 주십시오. 그리고 상기의 과정에서 중도에 조사를 멈추신 연구참여자의 자료는 즉시 폐기할 것입니다.

7. 이 연구에 참여 시 참여자에게 이득이 있습니까?

귀하가 이 연구에 참여하는데 있어서 직접적인 이득은 없습니다. 그러나 귀하가 제공하는 정보는 스포츠공공조직의 정치통제에 대한 이해를 증진하는데 도움이 될 것입니다.

8. 만일 이 연구에 참여하지 않는다면 불이익이 있습니까?

귀하는 본 연구에 참여하지 않을 자유가 있습니다. 또한, 귀하가 본 연구에 참여하지 않아도 귀하에게는 어떠한 불이익도 없습니다.

9. 연구에서 얻은 모든 개인정보의 비밀은 보장됩니까?

개인정보관리책임자는 서울대학교의 박상현 박사과정생(010-0000-0000)입니다. 이 연구원은 이 연구를 통해 얻은 모든 개인 정보의 비밀 보장을 위해 최선을 다할 것입니다. 이 연구에서 얻어진 개인정보가 학회지나 학회에 공개될 때 연구참여자 본인을 식별할 수 있는 개인정보는 사용되지 않을 것입니다. 그러나 만일 법이 요구하면 귀하의 개인정보는 제공될 수도 있습니다. 또한 모니터 요원, 점검 요원, 생명윤리심의위원회는 연구참여자의 개인정보에 대한 비밀 보장을 침해하지 않고 관련규정이 정하는 범위 안에서 본 연구의 실시 절차와 자료의 신뢰성을 검증하기 위해 연구결과를 직접 열람할 수 있습니다. 귀하가 본 동의서에 서명하는 것은, 이러한 사항에 대하여 사전에 알고 있었으며 이를 허용한다는 동의로 간주될 것입니다.

10. 이 연구에 참가하면 대가가 지급됩니까?

죄송합니다만 본 연구에 참가하는데 있어서 연구참여자에게 어떠한 금전적 보상도 없습니다.

11. 연구에 대한 문의는 어떻게 해야 됩니까?

본 연구에 대해 질문이 있거나 연구 중간에 문제가 생길 시 다음 연구 담당자에게 연락하십시오.

이름: 박 상 현 전화번호: 010-0000-0000

만일 어느 때라도 연구참여자로서 귀하의 권리에 대한 질문이 있다면 다음의 서울대학교 생명윤리심의위원회에 연락하십시오.

서울대학교 생명윤리심의위원회 (SNUIRB) 전화번호: 02-880-5153

3) 동의서(설문조사)

동 의 서

1. 나는 이 설명서를 읽었으며 담당 연구원과 이에 대하여 의논하였습니다.
2. 나는 위험과 이득에 관하여 들었으며 나의 질문에 만족할 만한 답변을 얻었습니다.
3. 나는 이 연구에 참여하는 것에 대하여 자발적으로 동의합니다.
4. 나는 이 연구에서 얻어진 나에 대한 정보를 현행 법률과 생명윤리심의위원회 규정이 허용하는 범위 내에서 연구자가 수집하고 처리하는데 동의합니다.
5. 나는 담당 연구자나 위임 받은 대리인이 연구를 진행하거나 결과 관리를 하는 경우와 보건 당국, 학교 당국 및 서울대학교 생명윤리심의위원회가 실태 조사를 하는 경우에는 비밀로 유지되는 나의 개인 신상 정보를 직접적으로 열람하는 것에 동의합니다.
6. 나는 언제라도 이 연구의 참여를 철회할 수 있고 이러한 결정이 나에게 어떠한 해도 되지 않을 것이라는 것을 압니다.
7. 나의 서명은 이 동의서의 사본을 받았다는 것을 뜻하며 연구 참여가 끝날 때까지 사본을 보관하겠습니다.

연구참여자 성명	서 명	날짜(년/월/일)
동의서 받은 연구원 성명	서 명	날짜(년/월/일)
연구책임자 성명	서 명	날짜(년/월/일)

4) 설문지

§ 각 문항을 잘 읽어 보시고, 해당내용에 체크 또는 기재하여 주시기 바랍니다.

다음은 자료의 분류를 위한 질문입니다.

귀하께서 응답해 주신 내용들을 통계처리 하기 위해 필요한 것이기 때문에 다소 귀찮으시더라도 질문에 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자
2. 귀하의 연령은?
① 20대 미만 ② 20대 ③ 30대 ④ 40대 ⑤ 50대 ⑥ 60대 이상
3. 귀하가 소속된 부서는?
① 지원부서(기획, 경영, 마케팅 등) ② 사업부서 ③ 감사부서 ④ 기타(_____)
4. 귀하의 직위(직급)은?
① 임원 ② 본부장 ③ 부서장(팀장) ④ 차장 ⑤ 과장 ⑥ 대리 ⑦ 주임 ⑧ 사원
5. 귀하의 근속연수는? (_____ 년)

다음의 질문들은 귀하 조직의 정치통제와 관련된 내용입니다.

[정치통제란?]

주로 정부 및 상급기관이 공공목적을 달성하기 위해 관련 주체의 결정과 행위, 체계 등에 영향을 미치는 통제를 의미(주요 요인으로 법규, 재정, 감사, 평가 등을 들 수 있음)

6. 귀하가 속한 조직의 정치통제 정도는 어떠하다고 생각하십니까?
① 매우약함 ② 약함 ③ 보통 ④ 강함 ⑤ 매우강함
7. 귀하가 속한 조직의 정치통제에 영향을 미치는 요인과 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

8. 귀하가 속한 조직의 정치통제와 관련하여 기타 의견이 있으시면 기재하여 주세요

- 끝까지 응답해 주셔서 감사드립니다 -

2. 심층면담 관련 서류

1) 연구참여자 모집 문건(심층면담)

연구참여자 모집 문건	
다음과 같은 연구에 참여하실 분을 모집합니다.	
연구 과제명 스포츠공공조직의 정치통제 연구	
연구 책임자명 박상현(서울대학교 체육교육과 박사과정)	
연구 목적: 스포츠공공조직에 적정한 정치통제 방향을 설정하고 이를 위해 필요한 사항을 제시	
참여자 선정조건: 정부 및 스포츠조직에 종사하는 상근 임직원	
참여 내용: 스포츠공공조직 정치통제 관련 상기 연구 책임자 질의에 응답	
참여기간 및 장소	
1) 기간: 2회 실시. 회당 20~30분 소요	
2) 장소: 별도로 협의된 장소	
참여 시 사례: 별도의 사례는 없음	
참여 방법: 이 연구에 참여를 원하시는 분은 하단의 연구 담당자 전화번호나 이메일로 연락 및 발송	
본 연구의 내용에 관한 문의는 다음 연구 담당자에게 하십시오. 이름: 박상현 전화번호: 010-0000-0000(이메일: nanaeyo@snu.ac.kr)	

2) 연구참여사용 설명서 및 동의서(심층면담)

연구참여사용 설명서 및 동의서

연구 과제명: 스포츠공공조직의 정치통제 연구

연구 책임자명: 박상현(서울대학교 체육교육과 박사과정)

이 연구는 스포츠공공조직의 정치통제에 관한 연구입니다. 귀하는 이 연구주제와 관련된 구성원 또는 전문가이기 때문에 이 연구에 참여하도록 권유 받았습니다. 이 연구를 수행하는 서울대학교 소속의 박상현 연구원(010-0000-0000)이 귀하에게 이 연구에 대해 설명해 줄 것입니다. 이 연구는 자발적으로 참여 의사를 밝히신 분에 한하여 수행될 것이며, 귀하께서는 참여 의사를 결정하기 전에 본 연구가 왜 수행되는지 그리고 연구의 내용이 무엇과 관련 있는지 이해하는 것이 중요합니다. 다음 내용을 신중히 읽어보신 후 참여 의사를 밝혀주시길 바라며, 필요하다면 가족이나 친구들과 의논해 보십시오. 만일 어떠한 질문이 있다면 담당 연구원이 자세하게 설명해 줄 것입니다.

1. 이 연구는 왜 실시합니까?

이 연구의 목적은 스포츠공공조직에 적정한 정치통제 방향을 설정하고 이를 위해 필요한 사항을 제시하는데 있습니다.

2. 얼마나 많은 사람이 참여합니까?

정부 및 스포츠조직에 종사하는 구성원 28명이 참여할 것입니다.

3. 만일 연구에 참여하면 어떤 과정이 진행됩니까?

만일 귀하가 참여의사를 밝혀 주시면 다음과 같은 과정이 진행될 것입니다.

- 1) 상기 연구원이 직접 면담 진행방법에 대하여 설명할 것입니다. 면담내용은 크게 네 부분으로 구분할 수 있습니다. 첫 번째 부분은 정치통제 개요입니다. 여기서는 정치통제와 관련하여 이해하고 있는 기본적인 사항을 파악하는데 목적이 있습니다. 두 번째로는 정치통제 영향입니다. 이 연구에서 밝히고자 하는 가장 핵심적인 사항 중의 하나로 연구대상 조직의 정치통제 영향요인과 작동방법 그리고 그 이유 및 배경을 도출하는데 초점을 두었습니다. 세 번째는 정치통제 인식으로 면담 대상자들이 소속된 조직의 정치통제 정도(약함부터 강함) 및 관련된 인식에 대한 질의를 통해 현재의 상황을 파악하고자 하는 것입니다. 마지막 네 번째는 특이사항으로 정치통제와 관련된 추가적인 의견을 구하고 문헌고찰과 설문조사, 면담 진행과정 중에 발생한 의문사항이나 추가적으로 구체적인 답변이 필요한 사항을 중점적으로 다룰 것입니다. 면담은 2회 실시될 것이며, 회당 20~30분 정도 소요될 것입니다. 첫 번째 면담 시에는 전반적인 답변내용을 수집하고 이를 정리할 것입니다. 두 번째 면담 시에는 첫 번째 면담을 통해 정리된 내용을 귀하에게 확인 받고 불명확한 답변내용이나 이와 관련된 의문사항을 해소할 것입니다.
- 2) 귀하는 연구원 질의에 직접 응답할 것입니다.
- 3) 면담내용은 면담지에 기록되고 녹음될 것입니다. 녹음파일은 기록지에 전사완료 후 폐기할 것입니다.
- 4) 면담은 귀하와 협의한 장소에서 진행될 것입니다.

4. 연구 참여 기간은 얼마나 됩니까?

면담은 2회 실시될 것이며, 회당 20~30분이 소요될 것입니다.

5. 참여 도중 그만두어도 됩니까?

예, 귀하는 언제든지 어떠한 불이익 없이 참여 도중에 그만 둘 수 있습니다. 만일 귀하가 연구에 참여하는 것을 그만두고 싶다면 담당 연구원에게 즉시 말씀해 주십시오.

6. 부작용이나 위험요소는 없습니까?

면담 시 불편한 감정을 유발할 수 있습니다. 이럴 경우 귀하는 언제든지 면담을 멈출 수 있습니다. 만일 연구 참여 도중 발생할 수 있는 부작용이나 위험요소에 대한 질문이 있으면 상기 연구원에게 즉시 문의해 주십시오. 그리고 상기의 과정에서 중도에 면담을 멈추신 연구참여자의 녹음파일 및 면담자료는 즉시 폐기할 것입니다.

7. 이 연구에 참여 시 참여자에게 이득이 있습니까?

귀하가 이 연구에 참여하는데 있어서 직접적인 이득은 없습니다. 그러나 귀하가 제공하는 정보는 스포츠공공조직의 정치통제에 대한 이해를 증진하는데 도움이 될 것입니다.

8. 만일 이 연구에 참여하지 않는다면 불이익이 있습니까?

귀하는 본 연구에 참여하지 않을 자유가 있습니다. 또한, 귀하가 본 연구에 참여하지 않아도 귀하에게는 어떠한 불이익도 없습니다.

9. 연구에서 얻은 모든 개인 정보의 비밀은 보장됩니까?

개인정보관리책임자는 서울대학교의 박상현 박사과정생(010-0000-0000)입니다. 이 연구원은 이 연구를 통해 얻은 모든 개인 정보의 비밀 보장을 위해 최선을 다할 것입니다. 이 연구에서 얻어진 개인 정보가 학회지나 학회에 공개될 때 연구참여자 본인을 식별할 수 있는 개인 정보는 사용되지 않을 것입니다. 그러나 만일 법이 요구하면 귀하의 개인 정보는 제공될 수도 있습니다. 또한 모니터 요원, 점검 요원, 생명윤리심의위원회는 연구참여자의 개인정보에 대한 비밀 보장을 침해하지 않고 관련규정이 정하는 범위 안에서 본 연구의 실시 절차와 자료의 신뢰성을 검증하기 위해 연구결과를 직접 열람할 수 있습니다. 귀하가 본 동의서에 서명하는 것은, 이러한 사항에 대하여 사전에 알고 있었으며 이를 허용한다는 동의로 간주될 것입니다.

10. 이 연구에 참가하면 대가가 지급됩니까?

죄송합니다만 본 연구에 참가하는데 있어서 연구참여자에게 어떠한 금전적 보상도 없습니다.

11. 연구에 대한 문의는 어떻게 해야 됩니까?

본 연구에 대해 질문이 있거나 연구 중간에 문제가 생길 시 다음 연구 담당자에게 연락하십시오.

이름: 박 상 현 전화번호: 010-0000-0000

만일 어느 때라도 연구참여자로서 귀하의 권리에 대한 질문이 있다면 다음의 서울대학교 생명윤리심의위원회에 연락하십시오.

서울대학교 생명윤리심의위원회 (SNUIRB) 전화번호: 02-880-5153

3) 동의서(심층면담)

동 의 서

1. 나는 이 설명서를 읽었으며 담당 연구원과 이에 대하여 의논하였습니다.
2. 나는 위험과 이득에 관하여 들었으며 나의 질문에 만족할 만한 답변을 얻었습니다.
3. 나는 이 연구에 참여하는 것에 대하여 자발적으로 동의합니다.
4. 나는 이 연구에서 얻어진 나에 대한 정보를 현행 법률과 생명윤리심의위원회 규정이 허용하는 범위 내에서 연구자가 수집하고 처리하는데 동의합니다.
5. 나는 담당 연구자나 위임 받은 대리인이 연구를 진행하거나 결과 관리를 하는 경우와 보건 당국, 학교 당국 및 서울대학교 생명윤리심의위원회가 실태 조사를 하는 경우에는 비밀로 유지되는 나의 개인 신상 정보를 직접적으로 열람하는 것에 동의합니다.
6. 면담내용을 면담지에 기록하고 녹음하는 것을 동의합니다.
7. 나는 언제라도 이 연구의 참여를 철회할 수 있고 이러한 결정이 나에게 어떠한 해도 되지 않을 것이라는 것을 압니다.
8. 나의 서명은 이 동의서의 사본을 받았다는 것을 뜻하며 연구 참여가 끝날 때까지 사본을 보관하겠습니다.

연구참여자 성명	서 명	날짜(년/월/일)
동의서 받은 연구원 성명	서 명	날짜(년/월/일)
연구책임자 성명	서 명	날짜(년/월/일)

4) 스포츠공공조직의 정치통제 관련 심층면담 질의내용

스포츠공공조직의 정치통제 관련 심층면담 질의내용	
구 분	질문내용
기본 정보	1. 성별 ① 남자 ② 여자 2. 연령 ① 20대 미만 ② 20대 ③ 30대 ④ 40대 ⑤ 50대 ⑥ 60대 이상 3. 소속부서 ① 지원부서(기획, 경영, 마케팅 등) ② 사업부서 ③ 감사부서 ④ 기타() 4. 직위(직급) ① 임원 ② 본부장 ③ 부서장(팀장) ④ 차장 ⑤ 과장 ⑥ 대리 ⑦ 주임 ⑧ 사원 5. 근속연수 ()년
정치통제 개요	[정치통제란? 주로 정부 및 상급기관이 공공목적을 달성하기 위해 관련 주체의 결정과 행위, 체계 등에 영향을 미치는 통제를 의미(주요 요인으로 법규, 재정, 감사, 평가 등을 들 수 있음)] 6. 정치통제의 의미와 조직에 있어서 정치통제는 무엇이라고 생각하시는지요?
정치통제 영향	7. 귀하가 속한 조직의 정치통제에 영향을 미치는 요인과 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까? 8. 이 요인들 중에서 가장 강한 정치통제 요인은 무엇이라고 생각하십니까? 9. 그리고 말씀하신 요인들은 어떠한 방법(방식)으로 영향을 미친다고 생각하십니까?
정치통제 인식	10. 귀하가 속한 조직의 정치통제는 약함부터 강함까지 어느 정도라고 생각하십니까? 그리고 그 이유는 무엇입니까? 11. 귀하가 속한 조직은 어느 정도의 정치통제가 가장 적당하다고 생각하십니까? 그리고 그 이유는 무엇입니까?
특이사항	12. 귀하가 속한 조직의 정치통제와 관련하여 기타 의견이 있으시면 말씀 부탁드립니다. 13. 질의과정 중 이해가 제한되거나 추가 도출이 필요한 사항이 있을 경우 보충 질의

5) 심층면담 전사기록지 양식

심층면담 전사기록지		고유번호
<p>○ 조 직 명:</p> <p>○ 일 시:</p> <p>○ 장 소:</p> <p>○ 기본정보</p>		
성별		
연령		
소속부서		
직위(직급)		
근속연수		
질문		
진술내용	메모	

Abstract

Political Control of Sport Public Organization

- Focusing on Member Organizations(Pro) of Korean Sport & Olympic Committee -

Sanghyun Park

Department of Physical Education

The Graduate School

Seoul National University

The purpose of this study is to examine the current condition and relevant characteristics of political control of sport public organization, and to suggest necessary policy implications. It is to prepare a foundation to efficiently operate, manage and improve sport public organization.

To achieve this, the study set 3 research questions as follows. First, it examines how the political control of sport public organization is conducted. Second, it verifies the characteristics of political control. Third, it aimed to draw up certain influence to the organization in accordance with political control.

The study targeted 12 sport public organizations; 5 public organizations and 7 private organizations for comparison. Data were collected through literature analysis, survey and in-depth interview. As for the literature analysis, the study conducted 5 steps of analysis on regulation, project plan and budget, performance and outcome, current condition and history data, and comprehensive analysis on data. As for survey, the study conducted frequency analysis on multiple-choice survey, and analysis in order of record, edit, grouping and theme deduction for open-type. As for in-depth interview, the study conducted analysis in order of record, edit, grouping and theme deduction like open-type survey data analysis. For validity and adequacy verification of the study, the study utilized 9 validity verification methods developed by Creswell & Miller(2000), conducted expert checking, triangulation, member checking and peer debriefing. Also, as this study includes survey and in-depth interview it stick to study ethics targeting man based on relevant law and guideline. Thus, before conducting survey or in-depth interview, this study requested for deliberation of SNU IRB(Institutional Review Board) and acquired approval.

The study result was categorized into demographic characteristics, current condition of political control of sport public organization, political control characteristics of sport public organization and influence(relation) of political control of sport public organization.

As for the demographic characteristics, gender, age, department, position(level), and length of service year. From 12 sport organizations, there were 45 who responded to survey and in-depth interview, and 4 from Ministry of Culture, Sports and Tourism and Korean Sport & Olympic Committee who responded to in-depth

interview. There were 40 men(82%) among 49 responders, and those in their 30s and 40s were the most common group. Most of the subjects worked at support and business department such as planning and business management, and positions varied from director to employee. As for the length of service year, its average was 9.4 years from minimum 5 to longer than 20 years.

Next is the current condition of political control of sport public organization. This condition is about relevant definition factors, operation method and degree of political control of sport public organization. As for the definition, it was perceived as management and monitoring, and the relevant factors were suggested by separating into institutional and non-institutional factors. As institutional factors, the study drew up legal, company regulation, finance, evaluation, auditory and regulation, while the study drew up stakeholder (manager, head of organization etc.) and situation as non-institutional factors. These political control factors operated in compliance and management method. And the degree(level) of political control of sport public organization was high as it requires to mandatorily comply with strict standard, procedure and guidance.

As for the political control characteristics of sport public organization, the study conducted comparison with sport private organization to draw up relevant characteristics. First, as for the definition, the private organization was similar to public organization as it managed and monitored as higher rank in institutional way. Also, compared to the involving definition, it saw that the political control term was rather strong. As for the political control factor, it was confirmed that the institutional factors of public organization was stronger. As for the institutional factors, there were legal and

company regulation, finance, evaluation, auditory and regulation. It indicates that the institutional factor of political control of sport public organization affects entire process of organization operation and decision making and could intervene strongly.

Meanwhile, it was confirmed that the legal, company regulation, finance and demanded data, the institutional factor of political control of private organization had limited influence on specific task and cases, and could intervene indirectly. The political control operated by standardized frame. When compared with private organization the degree of political control of public organization was strong. This indicates its relevance with range of decision making. The public control affected overall decision making of organization focusing on institutional factor in public organization while political control's influence is limited to certain tasks in private organization.

Finally, the study conducted exploratory examination on influence and relation of political control of sport public organization. As the result, there was influence(relation) in efficiency, effectiveness and rationality. As for the efficiency, the organization's inefficiency increased in accordance with political control. As for the effectiveness, it had partial influence on organization development(outcome) and purification. And as for the rationality, it affected rationality improvement of operation of sport public organization.

Discussion and implication of the study are as follows. The discussion dealt with adequacy of result and issues that can be raised. First, in discussion regarding political control condition, the result was supported by previous studies, and dealt with improvement of understanding toward political control condition and validity of result. As for the discussion regarding characteristics of

political control of sport public organization, it deal with adequacy of characteristics deduction method, definition, factor, operation and degree(level) of political control. Finally, the study discussed regarding influence(relation) of political control of organization. At this point, the study discussed about significance of drawing up study result and supporting result through previous researches.

As for policy implication, the study suggested necessary policy direction considering political control condition and relevant characteristics based on study results. Considering political control condition, characteristics and influence(relation), the study suggested the direction of political control to operate and manage the organization for improvement. The study separated basic direction, condition, influence(relation) of political control for examination. As for basic direction of political control, the study saw it more prepare to change current hierarchical relation and application of partially rational and uniformed standard to application of mutual cooperative relation, rational, fair and organization characteristics. As for the political control condition, the study saw that the control subject must contain significance of relation and cooperation focusing on the relevant managers. Thus, the study suggested that there is a need to consider legal and company regulation, finance and stakeholder, and characteristics of consultative body and organizational characteristics to change the compliance and monitoring method. In addition, the study confirmed that applying normal or flexible degree of political control was appropriate. Finally, as or the influence(relation) of political control, it saw that not only efficiency, effectiveness, rationality of current system, it also requires fairness. As uniformed and balanced role of political control is expected, fairness is very important in

influence(relation) of political control of sport public organization.

Keywords: sport public organization, political control, sport
organization, control, autonomy

Student ID Number: 2013-30461