creative commons

COMMONS DEED

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

dCollection

스포츠매니지먼트학 석사 학위논문

스포츠클럽에 대한 생활체육 동호인의 인식

- 농구 동호인을 중심으로 -

2021 년 8 월

서울대학교 대학원

체육교육과

글로벌스포츠매니지먼트

이 태 훈

스포츠클럽에 대한 생활체육 동호인의 인식

- 농구 동호인을 중심으로 -

지도 교수 강 준 호

이 논문을 스포츠매니지먼트학 석사 학위논문으로 제출함
2021 년 8 월

서울대학교 대학원
체육교육과
글로벌스포츠매니지먼트
이 태 훈

이태훈의 스포츠매니지먼트학 석사 학위논문을 인준함
2021년 8월

위 원 장 _____ 권 순 용 _____

부위원장 _____ 이 옥 선 _____

위 원 _____ 강 준 호 _____

초 록

스포츠클럽에 대한 생활체육 동호인의 인식

이 태 훈
서울대학교 대학원
체육교육과 글로벌스포츠매니지먼트

생활체육 동호인 조직은 생활체육 활동에 참여하기 위해 형성된 가장 기본적이고 보편화한 조직체계이다. 하지만 구조적인 차원에서 생활체육 동호인 조직은 대부분이 성인 남성을 위주로 한정되어 여성, 유소년, 노인과의 연계가 미흡한 실정이다. 또한, 학교 운동부를 대체하여 엘리트 선수를 공급할 원천으로도 기능하지 못하고 있다. 이러한 불균형적 발전에 우리나라 정부도 선진형 스포츠 시스템 구축을 위한 체육 정책 중 하나로 스포츠클럽 지원 사업을 추진하고 있다. 하지만 스포츠클럽 지원사업은 시설 및 자생력 확보 측면에서 지속해서 문제점이 노출되는 실정이다. 이에 성공적인 스포츠클럽 도입을 위한 제도적, 재정적, 사회문화적 환경 구축에 대한 활성화 방안이 제시되고 있긴 하지만, 보다 근본적으로 국내 환경에서 스포츠클럽이 어떠한 역할로 기능할 수 있는지를 밝혀내려 한 연구는 미비한 실정이다. 이에 본 연구는 우리나라 최대 스포츠 활동체인 생활체육 동호인들의 조직변화와 이에 따른 변화관리 단계를 살펴봄으로써 이들이 경험하는 문제점과 한계를 파악하고, 대안으로 스포츠클럽이 활용될 수 있는 방안을 스포츠클럽에 대한 동호인의 인식과 연결 지어 도출해보고자 하였다.

본 연구는 질적 연구 방법을 사용하였으며, 문헌 분석과 총 8명의

생활체육 동호인 조직의 운영진을 심층 면담 하였다. 연구의 결과로 ‘참여 목적에 따른 세력화’ 및 ‘팀 이탈에 따른 운영 불안정성’이 정체성의 문제로 제시되었다. 또한 열악한 시설 인프라와 대관 체제로 인한 ‘제한적 시설 접근성’과 ‘높은 종목 진입장벽’이 접근성의 문제로 지적되었다. 마지막으로 ‘비공식적 거대 커뮤니티’의 활성화와 ‘소수에게 편중된 동호회 대회’가 배타성의 문제로 나타났다. 또한 스포츠클럽에 대한 인식과 관련하여는, 긍정적 인식으로 ‘관심 스포츠 저변 확대’, ‘체제의 일원화’, ‘리그 체제 개선을 통한 참여 확대’가 도출되었다. 부정적 인식으로는 ‘잠재적 시설 확보의 경쟁’, ‘폐쇄적 운영 방식에 대한 우려’ 등이 나타났다. 이상의 연구 결과와 연구 참가자들의 제언을 바탕으로 스포츠클럽을 통한‘수준별 정기 리그형 대회 추진’ 및 ‘정보 접근에 대한 일원화 된 지원 체제 구축’등의 효과적인 스포츠클럽 활용 방안을 제시할 수 있었다. 본 연구의 한계점은 현재 추진하고 있는 스포츠클럽 지원 사업이 우리나라 실정에서 구체화 되지 못한 환경에서 연구가 이루어졌다는 점이다. 이에 스포츠클럽에 대한 이해와 프로그램을 실질적으로 겪어 본 동호인을 대상으로 한 경험적 탐구가 제한된다. 따라서 생활체육 동호인 조직과 스포츠클럽의 연계가 더 활발히 이루어진 연구 환경에서 본 연구로부터 도출한 스포츠클럽 활용방안을 보다 자세하게 검토해볼 필요가 있다. 본 연구는 국내 스포츠클럽이 가지는 역할에 대한 합의가 명확히 이루어지지 않고 있는 실정에서, 우리나라 최대 스포츠 활동체인 생활체육 동호인과 스포츠클럽을 연결 지어 살펴봄으로써 보다 우리나라 실정에 맞는 효과적인 스포츠참여 방안에 필요한 의의와 시사점을 제공하는 데 기여했다고 볼 수 있다.

주요어 : 생활체육 동호회, 스포츠클럽, 조직변화, 변화관리

학 번 : 2019-28506

목 차

1. 서론 1
1.1. 연구의 필요성 1
1.2. 연구목적 및 연구문제 4
1.3. 용어의 정의 5

2. 이론적 배경 6
2.1. 생활체육 동호인 조직 6
2.1.1. 생활체육 동호인 조직의 특성 6
2.1.2. 생활체육 농구 동호인 조직의 특성 7
2.2. 조직변화 9
2.2.1. 조직변화 개념 및 특성 9
2.2.2. 생활체육 동호인의 조직변화 11
2.3. 스포츠클럽 13
2.3.1. 스포츠클럽 정의 및 개요 13
2.3.2. 스포츠클럽과 생활체육 동호인 조직의 차이 15
2.3.3. 스포츠클럽 정책 현황 17

3. 연구방법 22
3.1. 연구의 설계 22
3.2. 자료 수집 23
3.3. 자료 분석 25
3.4. 연구 참여자 25
3.5. 자료의 진실성 검증 27

3.6. 연구 윤리 28

4. 결과 및 논의 29

4.1. 생활체육 동호인 조직 운영의 양상 29

4.1.1. 정체성의 문제 29

4.1.1.1. 참여 목적에 따른 세력화와 팀 이탈 29

4.1.1.2. 팀 이탈로 인한 운영 안정성의 문제 33

4.1.2. 접근성의 문제 37

4.1.2.1. 제한적 시설 접근성 37

4.1.2.2. 높은 종목 진입장벽 42

4.1.3. 배타성의 문제 44

4.1.3.1. 비공식적 거대 커뮤니티 44

4.1.3.2. 소수에게 편중된 동호인 대회 47

4.2. 스포츠클럽에 대한 인식 49

4.2.1. 스포츠클럽에 대한 긍정적 인식 49

4.2.2. 스포츠클럽에 대한 부정적 인식 55

4.3. 종합 논의 59

5. 결론 및 제언 66

5.1. 연구의 제한점 및 제언 66

5.2. 결론 67

참고문헌 70

표 목차

[표 1] 11
[표 2] 15
[표 3] 26

1. 서 론

1.1. 연구의 필요성

생활체육 동호회는 운동과 친목이라는 공통의 관심사에 의해 자발적으로 형성된 조직이다. 이들은 좋아하는 운동을 하기 위해 회비를 걷어 운동 시설을 빌리는 등, 스포츠를 즐기는 데 필요한 자원을 안정적으로 확보하기 위해 운영된다(Park, 2006). 하지만 기본적으로 종목 중심의 친목 성격이 강하기 때문에 생활체육 동호회의 조직 구성은 체계적이지 못하다.

이와 같은 맥락에서, 생활체육 동호회는 조직의 영세함과 동호인 간의 갈등으로 쉽게 사라질 수도 있는 특성을 보인다(김경숙 외, 2006). 특히 단체 종목 동호회의 경우 조직이 확대됨에 따라 동호인들 간의 내부 경쟁 구도가 형성되면서 세력화가 심화하고(박형길, 2014), 개개인이 추구하고자 하는 목표가 달라져 팀이 분화되는 현상이 빈번히 발생하고 있다(김한범 & 구창모, 2017).

국내 체육계의 구조적 차원에서도, 현재 생활체육 동호인 조직은 대부분이 성인 남성 중심의 배타적 운영체계를 구축하고 있어 여성, 유소년, 노인과의 연계가 미흡한 실정이다. 또한, 학교 운동부를 대체하여 엘리트 선수를 공급할 원천으로써도 기능하지 못하고 있다(이용식, 2005).

이러한 불균형적 발전에 우리나라 정부도 선진형 스포츠 시스템 구축을 위한 체육 정책 중 하나로 스포츠클럽 지원 사업을 추진하고 있다. 스포츠클럽은 지역 체육시설을 거점으로 스포츠 활동을 위해 다계층·다수준 프로그램과 전문 지도자를 제공하는 비영리사단 법인으로, 회원

중심의 자율적 운영과 시설, 프로그램, 지도자가 스포츠클럽에서 종합적으로 제공된다(Oksayasu, 2010). 스포츠클럽의 활성화는 이원화된 생활체육과 엘리트 체육의 연결고리가 되며 사회자본 증진과 전 생애의 신체활동 연속성 확보 등 스포츠 공익적 가치 실현의 중요 함의를 가진다(성문정 외, 2017; 남상우, 2018).

이에 정부 차원에서도 스포츠클럽을 정책적으로 다루려는 시도가 꾸준히 이루어진바, 지난 중장기 계획(2030 스포츠비전)에서 정부는 스포츠클럽 사업을 지속해 나간다는 의지를 밝혔다. 하지만 대한체육회의 2019 년 '공공스포츠클럽 성과평가' 보고서에 따르면 회원, 재정자립, 다양한 프로그램 운영 등의 개선이 필요해 70 점 이하의 평가를 받은 클럽이 전체 53 개 중 47.2%(25 개)에 달했으며, 2021 년까지 스포츠클럽을 229 개까지 확대할 계획이지만 2013 년 3.2 대 1 이었던 공모 경쟁률이 2018 년 0.8 대 1 로 급감했다.

이러한 스포츠클럽 운영 실패에는 복합적인 문제가 존재하지만, 무엇보다 남상우(2017)의 글에도 지적되었듯 국내 스포츠클럽 정책의 목적성 자체가 명확하지 못하다. '스포츠클럽' 이라는 용어보다 '생활체육동호회' 라는 명칭에 익숙한 우리의 상황을 고려해 볼 때 스포츠클럽은 기존의 민간 영역의 사업과도 개념적으로 혼동되며 사업 이해도도 떨어져 '이미 다 하고 있는 서비스' 로 인식되고 있다(남상우, 2017). 이에 국내 스포츠클럽 사업은 구체적으로 어떠한 수요를 충족할 것인가에 대한 충분한 고찰이 바탕 되어야 본래의 목적을 달성할 수 있을 것이다. 하지만 몇몇 연구를 제외하고는 수요자의 측면에서 국내 스포츠클럽의 역할과 기능에 대한 기대효과를 밝혀내려는 노력은 미미했다. 되려, 선진사례로부터 정의된 스포츠클럽을 가정함과 동시에 운영 시스템의 측면에서만 정책을 평가하다 보니, 근본적인 문제점인 회원 확보나 본래의 취지 달성은 개선되지 않고 있다.

보다 구체적으로, 2000 년대부터 본격적으로 시작된 스포츠클럽에 관한 연구 동향은 크게 두 가지 갈래로 정리될 수 있다. 첫 번째 갈래는 독일, 일본, 미국, 영국, 캐나다 등의 스포츠클럽 체계를 탐색하고 비교연구를 통해 국내 스포츠클럽 도입을 위한 구조적 문제점을 진단했다(주성택, 2011, 2015; 이광용 & 박경실, 2019; 정현우 외, 2013; 서지영 외, 2015; 이용식, 2006). 두번째는 국내에서 스포츠클럽 사업을 수행하면서 발생하는 운영 체제의 문제점 진단에 대한 연구가 수행되었다(전원재, 2018; 황수현 외, 2015). 이를 기반으로 스포츠클럽을 통한 로컬 거버넌스 개발 연구(전원재 & 임수원, 2017; 김선희 & 전형상, 2014; 채재성, 2006; 이상일, 2011; 강효민 & 박기동, 2008)가 이루어지는 가운데 현재 나름의 활성화 방안이 제시되고 있긴 하지만 이는 대부분의 연구가 스포츠클럽 도입을 위한 제도적, 재정적, 사회문화적 환경 구축에 치중하고 있다 볼 수 있다. 하지만 보다 근본적으로 국내 환경에서 스포츠클럽이 구체적으로 어떠한 역할로 기능할 수 있는지를 밝혀내려 한 연구는 미비한 실정이다.

이에 효과적인 스포츠클럽 도입은 먼저 우리나라 최대 스포츠 활동체인 생활체육 동호인 조직의 활동 실태를 확인하는 것에서부터 접근되어야 할 것이다. 이들은 스포츠클럽의 잠재적 이용자로 추정할 수 있음으로 동호회를 통한 스포츠참여 실태를 살펴보고, 이에 대한 대안으로서 스포츠클럽의 활용 가능성을 파악하는 것은 스포츠클럽을 구체화할 때 가장 기본적인 당위성을 제공하는 근거가 될 것이다.

따라서 본 연구는 생활체육 동호인들의 조직변화 및 변화관리 단계를 살펴봄으로써 동호회 활동 가운데 경험하는 문제점을 탐색하고, 이에 대한 대안으로써 스포츠클럽이 활용될 수 있는 방안을 스포츠클럽에 대한 동호인의 인식과 연결 지어 탐색해보고자 한다. 이를 통해 우리나라 실정에 맞는 효율적 스포츠참여 '조직 형태' 고안에 필요한 방향성을 학계 차원에서 심층적으로 제시해보고자 한다.

1.2. 연구목적 및 연구문제

본 연구는 조직 차원에 있어 생활체육 동호인들이 경험하는 어려움과, 이에 대한 대안으로써 스포츠클럽이 어떠한 가능성과 한계를 가지는지 탐색하는 것을 목적으로 한다.

본 연구는 이와 같은 연구의 목적을 성취하기 위하여 다음과 같은 구체적인 연구문제를 탐색하고자 한다.

첫째, 생활체육 동호인이 인식하고 있는 조직 운영의 난점은 무엇인가?

둘째, 생활체육 동호인은 스포츠클럽을 어떻게 인식하고 있는가?

1.3. 용어의 정의

본 연구에 적합하게 연구자가 조작적으로 내린 용어의 정의는 다음과 같다.

1) 생활체육 동호인 조직

본 연구에서 생활체육 동호인 조직은 “좋아하는 스포츠를 즐기기 위해 결성한 자발적 결사체”로 정의하였다.

2) 스포츠클럽

본 연구에서 스포츠클럽은 “지역 체육시설을 거점으로 스포츠 활동을 위해 다계층·다수준 프로그램과 전문 지도자를 제공하는 비영리사단법인”인 대한체육회의 스포츠클럽 지원 사업을 지칭한다.

3) 조직변화

본 연구에서 조직변화는 “조직이 외부환경에 적응하고 대응하기 위해 조직의 변화를 통해 조직을 더 발전된 상태로 전환시키는 과정”으로 정의하였다.

2. 이론적 배경

2.1. 생활체육 동호인 조직

2.1.1. 생활체육 동호인 조직의 특성

생활체육 동호인 조직은 생활체육 활동에 참여하기 위해 형성된 가장 기본적인 조직체계로 자생적으로 혹은 특정한 계획을 세우고 의도적으로 운영된다(김숙자 외, 1995). 일반적으로 이들은 특정 스포츠에 대한 친목 활동을 기반으로 한 공동의 목적을 달성하기 위해 형성되지만(강유원 외, 2010; 구수용 & 윤양진, 2011), 단순히 모여서 운동을 수행하기보단 스포츠를 즐기는 데 필요한 자원을 안정적으로 확보하기 위해 자체 규정과 규칙을 갖는 사회 규범적 조직체이기도 하다(Carron, 1998). 따라서 생활체육 동호회는 구성원들 간에 자체적 규범성과 상호의존성이 존재하며 이를 통해 다양한 사회 자본을 교환하는 장이 된다(Park, 2006; 박창범 & 임수원, 2005).

보다 구체적으로, 생활체육 동호회는 여가제약요인에 대한 협상과 극복을 위한 환경을 제공하며 여가만족을 가져오는 사회기관으로서 그 역할과 기능을 수행하고 있다(권기성 & 오태연, 2015). 개인은 특정 종목의 스포츠 활동에 참여하기 위하여 동호회에 가입하여 함께 운동을 할 수 있는 동료를 구할 수 있고, 기존 동호회 회원들의 관심과 도움으로 갖게 된 소속감을 통해 스포츠참여의 촉진을 위한 제반 환경과 여건을 확보할 수 있다(조방현, 2009). 이를 통해 생활체육 동호인은 활발한 신체활동을 영위하며 신체적, 정신적 건강을 증진할 뿐 아니라, 대인관계

형성을 통한 사회적 자본을 형성한다(김경숙 외, 2006; 최성범, 2009; 김경식, 2012).

이러한 연유로 생활체육 동호회 수는 꾸준히 증가하였지만, 조직 규모의 영세함으로 인한 시설과 회원 확보의 어려움, 관리체계 미흡, 회원 간의 갈등을 이유로 조직이 쉽게 사라질 수도 있는 특성을 보인다(김경숙 외, 2006). 특히 단체 종목 동호회의 경우 조직이 확대됨에 따라 동호인들 간의 내부 경쟁 구도가 형성되면서 세력화가 심화하고(박형길, 2014), 개개인이 추구하고자 하는 목표가 달라져 팀이 분화되는 현상이 빈번히 발생하고 있다(김한범 & 구창모, 2017). 이와 같은 조직의 승리에 대한 집착으로 인한 스트레스는 생활체육 동호회 활동의 진입장벽으로도 작용하여(임새미, 2016), 구조적 차원에서 현재 생활체육 동호인 조직은 대부분이 성인 남성 중심의 배타적 체계로 운영되고 있다. 이에 여성, 유소년, 노인과의 연계가 미흡하며, 학교 운동부를 대체하여 엘리트 선수를 공급할 원천으로써도 그 기능이 제한된 실정이다(이용식, 2005).

2.1.2 생활체육 농구 동호인 조직의 특성

많은 생활체육 종목 중에서도 특히 농구는 생활체육의 활성화와 함께 커다란 증가세에 있다. 이는 세계무대 그리고 아시아무대에서 우리나라 남녀 선수들의 활약과 매스컴의 농구 관련 프로그램, 프로농구리그에 의해 일반인들의 농구에 관한 관심이 확대되었기 때문이다. 또한, 농구는 다른 스포츠에 활동에 비해 비교적 경기 방식이 간편하고 쉽게 팀을 구성할 수 있어(임수원, 1999) 청소년부터 장년층까지 그 참여가 활발히 이루어지고 있다.

여타 생활체육 동호회와 마찬가지로 농구 동호인 조직 내에서도 다양한 구성원 간의 교류를 통해 사회적 자본이 공유된다(김경숙 외, 2006). 특히 농구 동호회의 팀 분위기, 연습과 혜택, 승리와 경쟁 등의

재미요인은 스포츠 몰입에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(봉성용 & 전선혜, 2010). 즉, 농구 동호회 활동을 통해 형성되는 구성원 간의 유대감과 친밀함이 내적 만족감을 불러일으켜 스포츠참여의 촉진을 위한 환경이 되는 것이다.

하지만 농구 동호인들의 참여 기간, 빈도, 시간, 경비 등의 동호회 참여 실태는 연령, 결혼 여부, 직업, 수입에 따라 다르게 나타났다(박병주 & 주동욱, 2010). 이는 외부적 요인에 의하여 농구 동호인 조직의 규모가 크게 변동할 수 있음을 의미한다. 그뿐만 아니라 내부적으로도 농구 동호인 조직은 개개인이 추구하고자 하는 가치의 차이로 인하여 팀이 분화되는 과정을 통해 동호회 내의 문화가 정착되는 것으로 나타났다(김한범 & 구창모, 2017). 즉, 이기는 농구의 가치를 추구하는 집단과 즐기는 농구의 가치를 중시하는 집단의 정체성이 혼재되어 조직 구성에 변화가 발생한다. 하지만 이러한 동호회의 승리에 대한 집착은 생활체육 동호회 참여에 대한 진입장벽으로 인식되며(임새미, 2016), 특히 초심자에게는 운동에 대한 흥미보다 높은 운동 수준과 동호회 적응에 대한 부담감이 농구 동호회 참여의 제약 요인으로 나타났다(장연희 외, 2015).

이를 종합해 보면 농구 동호인 조직은 생활체육 동호인의 보편적 특성이 잘 드러나는 조직으로 이해된다. 비교적 다양한 연령대와 계층의 구성원들 참여를 통해 다양한 사회적 자본이 활발하게 형성 및 공유된다. 또한, 다양한 이해관계를 바탕으로 조직이 분화되기도 하며, 이러한 과정을 통해 조직이 배타성을 띠게 된다. 따라서 본 연구는 생활체육 농구 동호인 조직이라는 단일 종목에서 생활체육 동호회를 통한 스포츠참여 문화와 실태를 살펴봄으로써 보다 심도 있는 탐구가 가능하다 판단하였다. 또한, 스포츠클럽 종목 선정에 있어서도 지역 민간사업과의 관계가 매우 민감하게 작용한다는 맥락에서(남상우, 2017) 가장 활성화된 생활체육 종목인 야구, 축구, 농구, 배구, 골프 중 사설 사업체 수가 13.7%로(문화체육관광부, 2019) 타 종목보다 영세한 농구 종목을 조사

하는 것이 직접적인 스포츠클럽의 활용 방안을 도출하는 데 적합하다고 판단하여 연구환경으로 채택하였다.

2.2. 조직변화

2.2.1. 조직변화 개념 및 특성

조직은 외부 환경과 끊임없이 상호작용하는 사회적 유기체이다(Kast & Rosenzweig, 1972; Morgan, 1986; Katz & Kahn, 1978). 따라서 조직이 수행하는 기능이나 목적에 따라 다른 조직과는 구별되는 성격을 지닐 수 있다. 또한, 공통의 목표를 달성하기 위하여 의도적으로 만들어진 집단이기 때문에(이재규, 1997), 조직은 구성원들의 상호작용을 통해서 구조와 목표를 체계화하고 외부환경에 적응하며 존재하는 집단으로 볼 수 있다(이창원 & 최창현, 2005).

하지만 조직을 둘러싼 환경은 지속해서 변하기 때문에 조직변화는 조직이 필연적으로 겪게 되는 현상으로 이해된다. 결국, 조직의 생존과 관련된 문제를 해결하기 위한 의사결정을 내리기 위해 변화를 필요로 하기 때문이다(Lippitt, 1967). 따라서 조직은 외부환경과 상호작용하면서 지속, 성장, 그리고 발전하기 위해 적합한 형태로 변화해야 한다(Ford & Slocum, 1977). 또한, 조직의 내부환경에 의해서도 조직변화가 발생하게 되는데 이를 통해 구성원들의 행동 양식과 조직의 목표 및 계획 수립에 변화가 발생한다(이재규, 1997). 이처럼 조직의 변화는 조직 안팎의 요인들로 인해 변화하는 것을 의미하지만, 이는 자연발생적인 현상보다는 의도적이고 계획된 행동 변화로 이해된다.

이러한 조직의 변화를 설명하는 단계적 과정은 Lewin(1947)에 의해 처음 제시되었는데, 조직체계가 변화하는 과정을 3 단계로 구분하여 설명하였다. 먼저 조직변화는 해빙기(unfreezing), 이동기(moving), 그리

고 재결빙(refreezing) 단계로 구분되며, 변화는 이전 단계가 완전히 종결되었을 때 다음 단계가 가능하고 하였다. 첫 번째 단계인 해빙기는 구성원들에게 변화에 대한 필요성을 인식 시켜 변화를 위한 당위성을 갖는 시기이다. 두 번째인 이동기 단계에서는 조직이 실제 변화를 경험하면서 새로운 조직문화를 받아들일 준비가 갖추어진다. 마지막으로 재결빙 단계에서는 새롭게 형성된 체계가 안정적으로 자리잡혀 굳어지는 시기이다. 이 단계에서는 형성된 변화를 유지하기 위한 지속적인 노력과 환경 조성이 이루어져야 한다(장해미 외, 2006).

하지만 조직의 변화를 추진하는 과정에서는 구성원들로부터 변화에 대한 저항이 발생하기도 한다. 이는 조직변화를 통한 결과의 불확실성에 기인하는데, 조직의 변화과정은 변화에 대한 압력과 저항세력 간의 역학관계에 따라 균형 상태를 달성해 나가게 된다(Lewin, 1947). 그러므로 이러한 저항을 효과적으로 관리해야 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있다. 표 1 은 저항을 관리하기 위한 세 가지 변화관리 단계를 정리한 것인데, 변화관리 단계는 변화의 대상에 따라 초보적 변화관리, 구조적 변화관리, 전략적 변화관리로 구분된다. 먼저 초보적인 변화관리는 구성원들에게 변화의 필요성을 인지 시켜 변화에 대한 심리적 저항을 최소화하는데 주안점이 있다. 다음으로 구조적 변화관리 단계는 조직의 구조를 변화하여 변화과정에서 구성원들을 참여시키고 이를 통해 저항을 극복하는데 초점이 있다. 마지막으로 전략적 변화관리는 체계적인 개입전략을 활용하여 시스템적인 관점에서 조직의 저항을 관리하는 방법이다. 결국 성공적인 변화관리는 변화 세력을 강화하고 저항 세력을 약화해 변화에 대한 공감대를 확산시키는 과정으로 이해된다. 따라서 이와 같은 변화관리 방안은 조직의 상황에 따라 단계적 또는 복합적으로 실행될 수 있다(백유성, 2014).

표 1

변화관리의 단계

변화관리단계	변화관리의 주요 내용
초보적 변화관리	1. 구성원 교육 2. 변화를 위한 커뮤니케이션 3. 변화에 저항하는 세력을 설득, 관리 (조직구성원의 심리적 저항과 장애요소 극복에 초점)
구조적 변화관리	1. 변화과정에 구성원 참여 2. 분권화, 새로운 작업팀의 구성 등, 조직구조의 변화를 통해 조직변화 도모 3. 변화에 필요한 자원확충 (조직제도의 변화를 기초로 개인의 저항극복에 초점)
전략적 변화관리	1. 계획적인 조직변화 2. 체계적인 개입전략 활용 3. 조직개발의 제기법도입(시스템적 관점에서 변화관리)

출처: 백유성(2014). 조직행동론. 빅북총서, 307 쪽.

2.2.2. 생활체육 동호인의 조직변화

생활체육 동호인 조직도 이러한 조직변화 과정을 거치게 되는데, 박형길(2014)은 사회인 야구 동호회의 조직변화 과정을 단계별로

분석하고, 동호회가 분화된 이후에 어떻게 유지되고 있는가를 탐색하였다. 또한, 동호회의 분화가 발생하게 된 원인에 대해서도 심층적으로 분석하였다.

연구결과, 생활체육 동호인 조직의 조직변화는 집단형성, 성장발달, 조직팽창, 조직갈등, 조직분화 단계의 5가지 과정을 거쳐 조직의 변화가 일어났다. 우선 집단형성 단계에서는 지연, 학연, 회원 구인 등에 의해서 동호회가 형성되며, 성장발달 단계에서는 형성된 동호회를 이끌어나가기 위해 세부적인 규범 체제가 확립된다. 이후 조직팽창 단계에서는 충분한 참여 인원 확보와 경기력 향상 등을 이유로 회원 증원이 활발하게 이루어진다. 이러한 과정을 거쳐 동호회가 활성화 되지만, 조직갈등 단계에서 개개인이 동호회에 참여하고자 하는 가치관의 차이로 인하여 갈등이 발생하고 세력화가 심화된다. 결국 조직분화 단계에서는 갈등이 고조되어 조직이 분화하게 된다.

이러한 생활체육 동호회의 조직분화는 개인적 요인, 동호회 요인, 그리고 사회 환경적 요인으로 인해 일어나는데(박형길, 2015), 개인적 요인은 연령, 조직 내 역할, 운동 실력 차 등으로 인하여 동호인들 간에 관계 갈등이 발생하는 것이다. 이를 통해 동호인들 간이 감정적 충돌이 발생하고 부정적인 감정이 형성되어 갈등이 심화된다. 또한 동호회 차원의 요인에는 급격한 증원로 인해 발생하는 세력화의 문제가 대두된다. 특히 한정된 인원만이 시합에 출전하게 되면서 시합에 배제되는 세력에 반감을 표하게 된다. 결국 대립과 갈등이 반복되어 조직이 분화된다. 하지만 사회 환경적 요인에서 동호회의 조직분화 현상은 동호회 결성을 위한 경제적 부담이 적고, 동호인 충원이 용이하다는 점에서 기인한다. 따라서 동호회의 조직변화에 의한 조직분화 현상이 생활체육 참여에 긍정적 기전으로 작용하며, 스포츠를 통한 사회화를 촉진시키는 과정으로 설명된다(박형길, 2015).

이에 따라 본 연구에서는 생활체육 동호인 조직의 조직변화 과정을 전반적으로 살펴봄으로써 동호회 운영 과정에서 발생하는 외·내부적 변화요인을 파악하고자 하였다. 또한 이러한 요인들에 대한 생활체육 동호회의 변화관리 전략 및 단계를 살펴봄으로써 현재 동호회가 취하고 있는 대응 방안의 효과와 한계를 탐색하고자 하였다.

2.3. 스포츠클럽

2.3.1. 스포츠클럽 정의 및 개요

정부는 스포츠의 긍정적 가치를 확산시키고 스포츠 활동을 지원할 수 있는 환경을 조성하기 위해 스포츠클럽 육성사업을 진행하였다. 하지만 '스포츠클럽' 이라는 용어보다 '생활체육 동호회' 라는 명칭에 익숙한 우리의 상황을 고려해 볼 때 스포츠클럽은 기존의 민간 영역의 사업과도 개념적으로 혼동되며 사업 이해도도 떨어져 '이미 다 하고 있는 서비스' 로 인식되고 있다(남상우, 2017). 즉 스포츠클럽에 대한 개념이 혼용되어 사용되고 있는 것이다. 여기에는 생활체육 동호회 등의 스포츠 활동을 위한 사적 모임, 스포츠 아카데미 등의 스포츠 강습을 받는 민간 시장형 스포츠클럽, 교육부가 학생의 신체활동 증진을 위해 방과 후 활동의 일환으로 운영 중인 학교스포츠클럽 등이 포함된다. 개중 본 연구에서 다루고자 하는 '스포츠클럽' 과 여타 개념이 구분되는 중요한 요인 중 하나는 바로 스포츠클럽의 비영리성이다 (Horch, 1992). 이익 창출을 최상의 목적으로 하는 기존의 상업 스포츠 사업체와는 달리 스포츠클럽은 회원들의 체육활동 촉진을 우선으로 한다(성문정, 2005). 따라서 발생하는 이익금은 회원 개개인에게 분배되지 않고 스포츠클럽의 목적을 달성하기 위해 사용된다. 이에

스포츠클럽은 비영리조직(Nonprofit-Organization)의 한 전형으로 분류될 수 있다(Schwarz 외, 1999).

이와 같은 맥락에서 현재 추진하고 있는 대한체육회의 스포츠클럽 지원 사업은 지역 체육시설을 거점으로 스포츠 활동을 위해 다계층·다수준 프로그램과 전문 지도자를 제공하는 비영리사단법인으로 정의된다(대한체육회, 2014). 회원 중심의 자율적 운영과 시설, 프로그램, 지도자가 스포츠클럽에서 종합적으로 제공되기에(Oksayasu, 2010), 스포츠클럽이란 생활체육의 제도화된 중심 조직으로서의 의미를 갖는다. 보다 구체적으로, 선진 사례로부터 스포츠클럽에 부여된 사회적 역할은 네 가지로 요약된다(Waardenburg, 2016).

첫 번째, 스포츠클럽은 지역 내 공동체 형성의 중심 공간으로 기능하며 다수의 사회 구성원에게 편의와 복지를 제공하는 사회기반시설로 기능한다. 두 번째로 교육기관으로서 스포츠클럽은 자발적 참여를 통한 민주시민으로서의 자질을 배양하고 스포츠 활동을 통한 공동의 목표 달성을 위한 협동을 배우는 장이 된다. 세 번째, 스포츠클럽은 개인의 전 생에 신체활동 연속성 확보 및 건강증진을 위한 다양한 운동 기술과 경험을 제공하는 서비스를 제공한다. 네 번째, 스포츠클럽은 세대, 계층, 인종 간의 통합 등 지역 내 발생하는 다양한 문제에 대한 대안으로써 연결하는 사회자본이 된다. 종합하자면, 사회제도로서 스포츠클럽은 스포츠 부분체제의 연결고리가 되며, 지역사회 공동체를 통한 사회자본 증진과 전 생애의 신체활동 연속성 확보 등 스포츠 공익적 가치 실현의 매개체로서 기능한다(성문정 외, 2017; 남상우, 2018).

이에 국내 스포츠클럽이 가지는 사회적 역할과 정책적 함의에 대하여 성문정(2008)은 스포츠클럽을 통해 우리나라 국민의 여가 증가, 건강에 관한 관심 제고로 스포츠 복지에 대한 사회적 요구에 부응할 수 있고, 현재 성인 중심으로 이루어지고 있는 생활체육 체제의 소외계층인

아동과 청소년, 여성, 노인 등을 위한 스포츠 활동이 제공되어야 한다고 하였다. 또한, 지역사회 공동체 문화의 미비로 사회적 병리 현상 발생에 대한 지역 공동체 활성화와 더불어 생활체육, 학교체육, 엘리트체육의 연계 및 혁신을 위한 제반으로서 역할도 제시하였다. 이외에도 국내 스포츠클럽 사업은 공공체육시설의 활용도를 확대할 수 있는 기반이 되고, 체육인 일자리 창출 및 고령화 시대의 노인 문제를 해결할 수 있는 정책적 함의를 지니고 있다(전원재 & 임수원, 2018).

2.3.2. 스포츠클럽과 생활체육 동호인 조직의 차이

이처럼 스포츠클럽은 다양한 정책적 함의를 가지고 국내에서 기능할 수 있을 것으로 기대되지만, ‘스포츠클럽’보다 ‘생활체육 동호회’라는 개념이 보편화한 국내 실정을 고려해 볼 때 두 조직의 차이를 보다 구체적으로 확립할 필요가 있다. 그 차이점은 표 2 와 같다.

표 2

스포츠클럽과 생활체육 동호인 조직 사이의 차이

기준	스포츠클럽	생활체육동호인조직
자생력	다양한 수입원	회비 등 한정적 수입
종목수	다종목	경기형 단일종목
연령대	유소년, 노인(전연령대)	성인중심
계층	소외 계층 포함	차상위 계층
기술레벨	다차원적	단일적
지도자	전임지도자	부재

경기방식	승강제 주말리그	일회성 대회
활동성격	다양한 활동	종목별 활동
시설	자체 시설	임대

출처: 이용식(2005). 지역 스포츠클럽 정착을 위한 환경정비 방안. 국민체육진흥공단 한국스포츠개발원 연구보고서, 15 쪽.

우선 스포츠클럽과 생활체육 동호인 조직의 차이는 구성원의 성격에 있다. 현재 생활체육 동호회는 대부분이 성인 남성 중심의 배타적 체계로 운영되고 있어(이용식, 2005), 연결하는(bridging) 사회자본이 낮은 집단이다(남상우, 2017). 이에 여성 및 유소년 그리고 노인 등의 다른 성별, 연령층, 세대 간의 연계가 이루어지지 않고 있다. 반면, 스포츠클럽의 경우 기존의 소외계층을 포함한 전 연령대를 대상으로 스포츠 서비스가 제공되며 지역 공동체를 거점으로 한다는 측면에서 더욱 다양한 사회자본의 교류가 이루어진다.

또한, 생활체육 동호회는 전문적인 지도 체계가 잡혀있지 않다는 점에서 스포츠클럽과 차이가 있다. 일반적으로 동호회 내에서는 '즐기는 운동'과 '이기는 운동'을 추구하는 집단 간의 세력화가 발생하지만(김한범 & 구창모, 2017; 박형길, 2014), 기본적으로 동호회는 친목 성격이 강하다. 때문에 현실적으로 지도자 초청은 쉽지 않고, 대부분의 개인 역량 증진은 개인 레슨을 통한 조직 밖에서 이루어진다. 또한 동호회 활동이 연습게임 위주로 이루어지다 보니 운동 수준 향상을 위한 활동이 체계적으로 이루어지지 않으며 이는 수준의 단일화 문제와도 연결된다. 반면 스포츠클럽은 전문 선수 출신의 지도자를 영입하여 전문적인 수준의 지도와 다양한 수준의 운동 프로그램이 제공된다는 특징을 가진다.

그뿐만 아니라 두 집단의 차이점은 조직의 고유 시설 소유에도 존재한다. 대부분의 생활체육 동호회 활동은 학교 체육시설 등의 공공체육시설을 등을 대관하여 이루어진다. 하지만 학교 측에서는 외부인 출입에 따

른 안전사고 등을 이유로 개방에 회의적이며, 개방하더라도 관리하기 편한 몇 개의 동호회에 독점권을 부여하는 경향이 있어 원활한 이용에는 한계가 있을 수밖에 없다(이민아, 2018). 심지어 이처럼 장기 계약을 맺은 특정인(브로커) 가운데 학교시설을 독점하고 다시 대관 수요자들을 대상으로 '재대관' 하는 경우도 발생하고 있다(서진욱, 2014). 따라서 동호회 활동의 기본이 되는 운동 시설 확보는 국내 체육시설 인프라의 열악함으로 인해 제한되고, 이는 동호인들의 스포츠참여를 저해는 요인으로 작용한다(김경숙 외, 2006). 하지만 스포츠클럽은 지역 공공체육시설을 위탁하여 운영한다는 점에서 안정적으로 스포츠 관련 서비스가 제공된다는 데 그 차이가 있다.

이 외에도, 생활체육 동호인 조직이 인기 종목 위주로 형성된다는 점과 대부분의 대회가 성인 위주의 단기 대회의 형태로 진행된다는 점에서 스포츠클럽과 차이가 존재한다. 결국, 생활체육 동호회는 존재 가치나 운영 목적이 긍정적임에도 불구하고 구조적인 차원에서 다양한 한계를 드러내고 있다. 따라서 본 연구에서는 이에 대한 대안으로써 스포츠클럽이 활용될 수 있는 방안을 스포츠클럽에 대한 동호인의 인식과 연결 지어 도출해 보고자 하였다. 하지만 스포츠클럽이 아직 우리나라 실정에서 구체화하지 않아 실질적인 스포츠클럽에 대한 이해와 프로그램을 겪어 본 대상이 제한된다. 이에 스포츠클럽의 목적과 개념에 대한 명료화가 필요한 바(남상우, 2017), 개념적인 측면에서 위와 같은 기준점을 가지고 스포츠클럽의 활용방안에 대한 인식 조사가 이루어졌다.

2.3.3. 스포츠클럽 정책 현황

스포츠클럽 사업의 계보는 대한체육회의 청소년스포츠클럽(2004-2006 년)을 시작으로 문화체육관광부의 한국형스포츠클럽(2006-2010 년), 학교스포츠클럽(2007-현재), 국민생활체육회의 공공스포츠

클럽(2011-2012)을 거쳐 현재 사업의 모체인 종합형스포츠클럽(2013-현재)로 이어진다. 종합형스포츠클럽 육성사업은 문화체육관광부가 기본계획을 수립하고 국민생활체육회에서 주관하여 사업추진을 총괄하였다. 하지만 2016 년 국민생활체육회가 통합되면서 대한체육회 체계 하에서 스포츠클럽 사업이 이어지고 있다. 명칭과 관련하여 2014 년 국정감사에서 일본에서 사용하는 이름과 같다는 지적으로 2015 년 K-스포츠클럽으로 변경되었지만, 2016 년 K 스포츠재단 비리로 인해 다시 '스포츠클럽' 으로 변경되었다.

특히 종합스포츠클럽 사업 출범 이전의 스포츠클럽 육성 사업에서 공통으로 연령대 다양성, 운영 자율성 측면의 한계가 제기되면서(김선희 & 전형상, 2014), 성인 남성 위주의 폐쇄적인 생활체육 동호회에서 개방형으로의 전환, 통합 공급 및 자생력을 갖춘 지역 맞춤형 클럽으로의 전환할 필요성이 대두되었다. 이에 기존 공공스포츠클럽 운영의 문제점을 바탕으로 시설 중심의 종합스포츠클럽 정착 방안이 모색되었고, 초보자 및 지역사회를 중심으로 한 자생적 운영이 가능한 클럽으로의 방향성이 강조되었다. 따라서 스포츠클럽은 지역 내 공동체 형성의 중심 공간으로 기능하며 다수의 사회 구성원에게 편의와 복지를 제공하는 사회기반시설로 목적성을 띠게 되었다.

이와 같은 맥락에서 스포츠클럽은 지역 체육시설을 거점으로 스포츠 활동을 위해 다계층·다연령의 회원에게 다종목·다수준 프로그램과 전문 지도자를 제공하는 비영리사단법인으로 추진되고 있다. 현재 대도시형 및 중소도시형 단위로 나뉘어 진행되는 스포츠클럽은 2013 년 9 개소를 시작으로 2020 년까지 전국 시·군·구 당 1 개소 설치하여 229 개의 스포츠클럽 신설을 목표로 하고 있다. 그뿐만 아니라 스포츠클럽의 자생력 확보와 맞물려 정부 지원의 생활체육 지도자 배치와 은퇴 선수를 활용하여 엘리트체육, 생활체육, 학교체육의 연계

및 지역사회 기반의 선진 체육 시스템 구축의 역할을 담당할 계획도 포함되어있다(성문정, 2008).

하지만 이러한 스포츠클럽 지원사업은 지역사회 생활체육 기반 조성, 시설확보, 지역 주민 생활체육 서비스 제공, 자생력 확보 측면에서 문제점이 지속해서 노출 되는 실정이다(전원재 외, 2018). 이에 남상우(2019)는 성공적인 스포츠클럽 운영을 위한 조직역량 차원의 요소로 인적자원 재량, 재정 및 수익모델, 제반시설구조, 외부 기관과의 네트워크 형성을 제시하고 스포츠클럽을 진단하였다. 연구 결과, 인적차원에서 사무국장이라는 '개인'의 역량에 대한 과도한 의존성과 자원봉사자 확보의 어려움이 상충해 있었다. 또한 스포츠클럽 사업이 명확하게 구분되지 않으면서 지자체가 소유하고 있는 시설에 대한 공유가 원활하게 이루어지지 않는다는 문제가 도출되었고, 자생력 확보 차원에서도 여전히 '규모의 경제'를 이루지 못해 정부 지원에 의존해야만 하는 문제를 드러냈다. 또한, 외부 기관과도 시설 및 활동에 대한 이해관계 상충하면서 협력적인 관계가 형성되지 못하는 것으로 나타났다.

이에 대한체육회의 2019 년 '공공스포츠클럽 성과평가' 보고서에 따르면 회원, 재정자립, 다양한 프로그램 운영 등의 개선이 필요해 70 점 이하의 평가를 받은 클럽이 전체 53 개 중 47.2%(25 개)에 달할 것으로 나타났다. 그뿐만 아니라 2013년 3.2대 1이었던 공모 경쟁률이 2018 년 0.8 대 1 로 급감 함은 현실적으로 스포츠클럽이 선정된 후 3 년까지 국가 지원이 이뤄지지만, 선정 후 법인설립, 국가 지원, 실제 운영까지 평균 6 개월이 소요되어 대부분의 클럽이 정상적인 운영을 시작하지 못한 채 1 년 차 사업을 완료하게 된다는 제약에 기인한 것으로 이해된다. 결국, 이러한 난제를 해결하는데 필요한 것은 '스포츠클럽'이 무엇인지, 나아가 '한국형 스포츠클럽'은

무엇인지에 대한 명료한 기준과 합의를 이뤄야 한다는 점이다(남상우, 2019).

하지만 이와 같은 부분적인 사업 실패와 성공 가운데 지난 중장기 계획(2030 스포츠비전)에서 정부는 스포츠클럽 사업을 지속해 나간다는 의지를 밝힌 바 있다. 또한 스포츠클럽법 제정안이 지난 5월 21일 국회 본회의를 통과하면서 스포츠클럽의 지원과 진흥에 필요한 사항을 규정함으로써 국민체육 진흥과 스포츠복지 향상, 지역사회 체육 발전에 기여함을 목적으로 사업이 추진에 대한 근거가 마련되었다.

현재 국내 스포츠클럽 정책에 관한 연구 동향은 크게 두 가지 갈래로 정리될 수 있다. 첫 번째 갈래는 독일, 일본, 미국, 영국, 캐나다 등의 스포츠클럽 체계를 탐색하고 비교연구를 통해 국내 스포츠클럽 도입을 위한 구조적 문제점을 진단한 초기 연구들이다(주성택, 2011, 2015; 이광용 & 박경실, 2019; 정현우 외, 2013; 서지영 외, 2015; 이용식, 2006). 두 번째는 이후 국내에서 스포츠클럽 사업을 수행하면서 발생하는 운영 체제의 문제점 진단에 대한 연구가 수행되었다(전원재, 2018; 황수현 외, 2015). 이를 기반으로 스포츠클럽을 통한 로컬 거버넌스 개발 연구(전원재 & 임수원, 2017; 김선희 & 전형상, 2014; 채재성, 2006; 이상일, 2011; 강효민 & 박기동, 2008)가 이루어지는 가운데 현재 나름의 활성화 방안이 제시되고 있긴 하지만 이는 대부분의 연구가 스포츠클럽 도입을 위한 제도적, 재정적, 사회문화적 환경 구축에 치중하고 있다 볼 수 있다. 하지만 보다 근본적으로 국내 환경에서 스포츠클럽이 구체적으로 어떠한 역할로 기능할 수 있는지를 밝혀내려 한 연구는 미비한 실정이다.

따라서 본 연구는 먼저 우리나라 최대 스포츠 활동체인 생활체육 동호인 조직의 활동 실태와 구조적 한계를 스포츠클럽과 연결 지어 봄으로써, 국내 화경에서 스포츠클럽이 활용될 수 있는 방안을 보다 구체적으로 파악해 보고자 하였다. 이는 추후 스포츠클럽의 자생력 확보라는

측면에서도 기존 동호인들을 잠재적 이용자로 추정하고, 스포츠클럽 사업을 구체화하는데 기본적인 당위성과 근거를 제공할 것이다.

3. 연구방법

3.1. 연구의 설계

연구자는 연구에 있어 어떠한 방법론적인 관점을 사용할지 결정하여야 한다(Horgan 외, 2009). 이는 실증주의나 해석주의 (현상학, 구성주의), 혹은 양적 접근, 질적 접근과 같은 관점으로 두 가지로 구분되기도 한다(조용환, 1999). 이에 있어, 본 연구는 방법론적인 측면에서 질적 접근을 택하고 있으며, 그 중에서 사회구성주의적 관점에서 시작한다.

질적 접근의 장점은 실제 맥락(real-world context) 속에서 현상을 심층적으로 조사하여 상세한 해석을 제공하는 데 있다. Myers(2000)에 의하면, "질적 연구는 사람들이 삶에서 경험하는 것들을 이해하고 설명하는데 사용되는 방법"이다. 질적 접근은 일련의 의사결정을 조명하는데 있어 왜 그러한 의사결정이 행해졌으며, 어떻게 실행되었는지, 그 결과가 어떠한지에 대한 답변을 융통성 있게 끌어낼 수 있다(Skinner 외, 2015).

또한 본 연구는(Creswell, 2007)이 제시한 다섯 가지 연구 방법인 내러티브 연구, 현상학적 연구, 근거이론 연구, 문화기술지 연구, 사례 연구 중에서 사례연구의 방법으로 수행하였다. 사례연구는 연구대상의 배경, 현재 상태, 환경적인 특성 및 상호작용에 대한 심층적인 자료를 있는 그대로의 자연상태에서 연구함으로써(Woods 외, 1986) 개인, 가족, 집단, 지역사회 또는 기타 단위(단체, 공동체, 조직, 문화, 사건) 등에 대해 체계적으로 조사하는 것이다.

이러한 맥락 하에서 생활체육 동호회의 조직변화 과정을 살펴봄으로써 동호회 운영 과정에서 발생하는 난점을 파악하고, 이에 따른 동호회의 변화관리 전략의 한계에 대한 대안으로써 스포츠클럽이 활용될 수 있는 방안을 스포츠클럽에 대한 동호인의 인식과 연결 지어 이해해 보고자 하였다. 따라서 본 연구는 참여 대상자들의 인식과 경험을 최대한 신뢰하였으며, 이를 통해 향후 우리나라 실정에 맞는 효율적 스포츠참여 '조직 형태' 고안에 필요한 시사점을 얻고자 하였다.

이에 문헌 분석을 통한 생활체육 동호인 조직과 스포츠클럽의 이해를 바탕으로 연구자는 생활체육 농구 동호인들을 대상으로 심층 면담을 진행하였다. 1 차면담에서 비구조화된 면담(unstructur in-depth interview)을 실시한 후에 연구자는 질문지를 재검토 후 2 차면담에서 반구조화된 면담(semi-structured in-depth interview)을 수행하였다. 코로나 19 사태로 인하여 VOIP(Voice over Interne Protocol) 기술(줌 화상 면담)를 활용하여 면담이 진행되었다. 이후 면담 내용은 사전에 동의를 얻어 녹음하고 전사하여 보관하였다. 수집된 자료는 질적연구 자료 분석 6 단계를 이용하여 분석하였다(Creswell, 2012).

3.2. 자료 수집

사례연구는 사례의 심층적 기술을 위해 다양한 정보원을 사용하는데 가장 많이 사용되는 자료의 출처는 문서, 보존기록, 면담, 직접관찰이다. 본 연구에서는 문헌 분석과 심층 면담을 통해 자료가 수집되었다.

(1) 문헌 분석

Creswell(2003)에 따르면 사례연구는 단체, 공동체, 조직, 문화, 사건을 심도있게 탐색하는 방법이다. 문헌 분석은, 글의 형태로 적힌 근

거로서 간접적인 자료를 제공한다(Creswell, 2003). 따라서 연구자는 문헌 분석을 통한 생활체육 동호인 조직과 스포츠클럽에 대한 자료를 수집하였다. 이러한 문서에서는 다양한 사회적 맥락에서의 생활체육 동호인과 스포츠클럽에 대한 개념부터, 어떻게 이를 활용할지에 대한 구체적인 방안까지 비교적 자세히 제시된다.

(2) 심층 면담

본 연구에서는 1 차면담에서 비구조화된 면담(unstructured in-depth interview)을 실시한 후에 2 차면담에서는 반구조화된 면담(semi-structured in-depth interview)을 수행하였다.

먼저 1 차면담은 본 연구자가 참여하고 있는 동호회에 소속된 3 명의 동호인들과 비구조화된 면담을 실시하였다. 1 차면담을 비구조화된 면담으로 진행한 목적은 질문에 제한을 두지 않음으로써 연구 참여자들의 자유로운 사고와 정서에 대한 정보를 심층적으로 수렴하기 위함이었다.

다음으로 2 차면담에서는 1 차면담에서 수집된 면담자료를 통해서 집약된 정보를 추출하고 질문사항을 선별하여 수행하였다. 이러한 질문지를 기반으로 8 명의 동호인을 대상으로 면담을 수행하였다. 그리고 면담 진행 중에 연구 참여자가 질문지의 사항과 벗어날 경우에는 언어적 제한을 두지 않고 연구 참여자의 의도대로 면담이 진행될 수 있도록 하였다. 연구참여자에게 연구의 주제와 배경, 목적 등을 간략히 설명하였고, 이에 대한 활용과 익명의 보장, 면담 중단이 가능한 점 등의 일반적인 면담에 관한 내용 또한 설명하였다. 위와 같은 심층면담 시간은 대략 60 분에서 90 분 정도로 실시하였으며 면담은 신뢰성의 확보를 위해 동의를 얻은 후, 면담내용을 녹음하였다. 면담 내용은 수기로 기록하거나 녹음기를 사용하여 녹취하였다. 그리고

녹취된 자료는 음성 파일로 컴퓨터에 저장하였으며 녹취된 파일을 문자화하여 면담 내용을 면담 기록지에 옮겨 기술하였다. 또한, 연구 참여자의 사생활을 보호하기 위해서 면담 기록지에 기록된 내용은 연구의 목적을 제외하고 외부에 노출하지 않았다.

3.3. 자료 분석

본 연구에서 수집된 자료는 Cresswell(2012)이 제시한 질적 연구 자료의 분석방법 6 단계를 이용하여 분석하였다. 이는 자료의 전체적인 흐름을 이해하고, 전후 맥락을 파악하는 동시에, 아이디어를 획득할 수 있는 방법이다. 이를 위해 심층 면담 자료의 전사를 진행한 후, 주요 연구를 위한 자료로 이용하였다. 전사 작업은 연구자 본인이 내용을 이해하고 흐름을 파악해야 하기에 스스로 실시하였다.

3.4. 연구 참여자

질적 연구에서는 연구자가 연구의 목적에 가장 충실한 예를 담고 있는 사례를 찾는 것이 필요하다(김영천, 2006). 또한 질적 연구는 연구 질문에 대해 깊이 있고 풍부한 자료를 제공할 수 있는 연구 참여자를 선정하는 것이 연구의 성패를 가늠할 만큼 중요하다(Padgett, 1998). 심층면담의 대상자인 연구 참여자의 선정은 질적 연구방법 중 의도적 표본추출법 중 기준 표본 추출을 실시하였다. 이는 연구의 목적에 따라 적합한 기준(나이, 성별, 경력을 고려)을 선정하고, 이를 통해 연구 참여자를 선정하는 방법이다.

조직변화 차원에서 변화담당자는 변화를 주도하거나 촉진해 주는 실무관리자로 이해된다. 이에 연구환경이 실질적으로 이루어졌음을

보장하기 위해 스포츠참여 환경에 직접적으로 개입하고 있는 생활체육 동호회들의 운영진을 연구 참여자로 선정하였다.

또한 농구 동호인들의 인구통계학적 특성에 따라 동호회 참여 실태는 다르게 나타난 바(박병주, 2010), 농구 동호인 연구참여자의 특성을 다음과 같이 세분화하여 선정하였다.

표 3

연구참여자의 일반적 특성

연번	성별	연령	구분	활동 경력
참여자 1	남	20대	대회권팀 운영진	5년
참여자 2	남	20대	비대회권팀 운영진	7년
참여자 3	남	30대	비대회권팀 운영진	10년
참여자 4	남	30대	대회권팀 운영진	11년
참여자 5	남	40대	(전)대회권팀 운영진 비대회권팀 운영진	24년
참여자 6	남	30대	비대회권팀 운영진	4년
참여자 7	여	20대	비대회권팀 운영진	5년
참여자 8	여	30대	대회권팀 운영진	3년

3.5. 자료의 진실성 검증

Creswell(2009)에 따르면 질적 연구의 장점은 높은 타당성과 신뢰성에 있다. Creswell 은 도출된 결과의 정확도를 향상하기 위한 다양한 방법들을 제시하였다. 따라서 본 연구는 자료의 진실성을 확보하기 위해 삼각검증법(triangulation), 구성원 간 검토(member check), 동료 간 협의(peer examination) 등의 방법을 사용하였다.

(1) 삼각검증법(Triangulation)

삼각검증법은 도출한 결론은 검증하기 위해서 연구주제에 대한 자료를 다양한 경로를 통하여 확보하는 것이다. 즉, 자료의 수집을 다각화하고, 다른 연구자의 의견, 그리고 여러 가지 방법을 활용하여 연구자의 편향성을 줄이고 연구 참여자의 응답에 대한 진실성을 교차 검증한다(Creswell & Miller, 2000).

(2) 구성원 간 검토(Member Check)

구성원 간 검토는 자료 검증에 있어 가장 중요한 방법이다. 이는 수집된 정보와 도출된 해석을 바탕으로 연구 참여자를 만나서 정보와 사실을 확인하는 것을 말한다(Creswell & Miller, 2000). 구성원 간 검토의 목적은 연구내용의 명확성을 확인함으로써 도출된 결과를 분석하고 해석할 때 연구의 편견을 최소화하기 위함이다.

(3) 동료 간 협의(Peer Examination)

동료 간 협의는 연구 과정에 대한 외부적 검토이다. 이는 연구자로 하여금 도출한 분석과 해석의 정확성, 그리고 결론이 적절한지를 연구수행의 경험이 있는 사람과 연구자 간의 협의를 통하여 정확성 및 진실성을 확보하고 검증하는 과정이다(Creswell, 2003).

본 연구에서는 진행된 심층면담은 모두 전사 처리 되었다. 전사된 내용은 각각의 연구 참여자에게 구성원 간 검토를 거쳐 제공된 정보가 정확하며 면담 과정에서 답변하였던 내용과 일치함을 확인 받았다. 모든 참여자는 답변 내용이 연구에 사용될 것을 긍정적으로 허락해 주었다. 또한 면담내용은 연구 참여자들의 익명성이 보장됨과 동시에 동료 연구자들을 통해 검토 받았다.

3.6. 연구 윤리

본 연구를 수행하는 동안 연구자가 고려한 윤리적 요소는 다음과 같다.

첫째, 연구결과에 연구 참여자와 관련된 개인정보를 기술하지 않고, 모든 정보는 익명으로 처리 및 보관하였다.

둘째, 연구 참여자에게 연구의 목적을 충분히 설명하고 사전에 동의를 받은 후 녹음을 진행하였다. 또한 언제든지 원하는 시점에 면담을 중지할 수 있음을 알려주었다.

셋째, 연구 중 면담을 통해 수집된 자료는 모두 암호화 및 보안 처리하여 보관하였다.

넷째, 연구 중 발생할 수 있는 윤리적 문제는 모두 연구자에게 책임이 있음을 안내하였다.

4. 결과 및 논의

4.1. 생활체육 동호인 조직 운영의 양상

본 연구는 우선 생활체육 동호인 조직의 조직변화 과정을 살펴봄으로써 동호회 운영 과정에서 발생하는 외·내부적 변화요인을 파악하고자 하였다. 또한 이러한 요인들에 대한 생활체육 동호회의 변화관리 전략 및 단계를 살펴봄으로써 현재 동호회가 취하고 있는 대응 방안의 효과와 한계를 탐색하고자 하였다. 하지만 본 연구의 참여자가 생활체육 동호인 조직 전체를 대변하지 않기에 도출된 결과를 조직변화 단계에 맞추어 순차적으로 명시하지 않았다. 연구 결과, 생활체육 농구 동호인 조직이 경험하는 조직 운영의 주요 난점은 다음과 같다.

4.1.1. 정체성의 문제

4.1.1.1. 참여 목적에 따른 세력화와 팀 이탈

연구참여자들은 동호회가 기본적으로 운동과 친목이라는 공통의 관심사에 의해 운영되기 때문에 회원 간에 발생하는 다양한 의견을 수용하고 공동의 목표 달성을 위해 운영되어야 한다는 점에 모두 공감하고 있었다. 하지만 동호회가 점차 확장하고 회원이 증가함에 따라 개개인이 추구하고자 하는 수준과 목적이 상이 해지고, 이로 인해 회원 간에 갈등이 발생하는 것으로 나타났다. 심층면담 결과, 이러한 갈등은 주로 운동

강도와 활동 내용에 대한 의견 차이로 이어졌다. 이때의 상황에 대해 참여자 1 과 3 은 다음과 같이 진술하고 있다.

> *농구를 하더라도 각자의 목표의식이 다른 데서 문제가 생기죠. 처음에 시작했던 당시에는 목표가 '우리끼리 열심히 해서 대회도 나가고 결과도 만들어보자'로 시작했으니까 당연히 연습이라 던지, 우리끼리 하는 경기도 좀 빡세게 하고 싶고, 정보 공유도 많이 하고 이랬는데, 반대로 그런 목표의식이 아니라 나중에 그냥 농구를 하러 온 인원들은 불만족을 느끼기도 했죠. 나는 그렇게까지 열심히 하고 싶지 않은데. 이렇게까지 열심히 하는 게 부담이 간다든지, 체력적인 부담도 있었고 ...중략...(참여자 1).*

> *저희가 팀 운동이 세 시간이면 한 시간은 무조건 연습을 하자고 결정을 했어요. 근데 아무래도 팀에 체대 다니는 친구들을 주축으로 뭐 속공이라던가 기본기 연습을 하는데 거기서 충돌이 났었어요. 이게 꼭 분위기를 깨는 친구들이 있는 것처럼, 이제 그 사람이 이걸 왜 하느냐. 세시간 동안 즐기려고 온 건데 왜 하냐. 약간 비아냥거리는 식으로 얘길 하는 거죠. 그런 식으로 하다 보니까, 이제 훈련을 이끌어줄 사람들이 안 나오게 되는 날에는 이게 흐지부지되더라고요(참여자 3).*

참여자 1 은 동호회가 형성될 당시 대회 출전을 목표로 단체 연습이 이루어지고 활발한 정보 공유에 대한 의견 합의가 이루어진 데에 반해, 단순히 좋아하는 운동을 즐기는 데 목적이 있는 회원들이 들어오면서 운동 강도에 대한 부담을 가지는 회원이 발생했다 말하고 있다. 마찬가지로 참여자 3 의 응답에서도 이러한 참여자들은 연습보단 게임 위주로 동호회 활동이 이루어지길 바라면서 의견 충돌이 발생하여 동호회의 본래 목표가 변질 되었다 응답하였다.

이처럼 동호회 참여에 있어서 추구하는 가치가 다르기 때문에 나타난 갈등으로 인해 동호회의 방향성이 재조정 되면서, 결국 실력 향상을 목

표로 동호회에 참가하던 집단은 그렇지 못한 회원들에 대한 부정적인 의견을 표출하게 되었다. 또한 동호회 활동에 대한 만족감이 저해되어 이탈의 과정을 선택하기도 하였다. 다음 참여자들의 응답에 이와 같은 과정이 잘 드러나 있다.

> *팀에 주축 중 하나였던 친구가 하는 얘기가 '우리 팀은 열심히 하지 않지 않냐. 다 취미로 운동을 하고 있고, 대회를 목적으로 개인 운동을 하는 친구도 없고. 그렇다고 스킬 트레이닝을 따로 받냐, 아니면 뭘 고치려고 노력을 하냐.' 하더라고요(참여자 3).*

> *어떻게 보면 우선순위를 두는 문제인 거 같기도 해. 옛날에는 학생이었으니까 더 뭐 시험 기간이나 취업 시즌에 우선순위에서 밀리고. 또 농구에 집중 하지도 않고 뭐 일주일에 한 번 정도 나와서 하는? 그러다 보니까 체력도 힘들어하고, 까먹고. ...중략... 근데 그 와중에 다른 애들은 일주일에 세네 번씩 (운동)하는 열정 있는 애들이 있는데, 그런 애들은 다른 애들이 못 따라와 준다는 박탈감이 있지(참여자 6).*

> *근데 사람이 어쨌든 자기 시간 쓰고, 자기 돈 써서 운동하는 거잖아? 근데 내가 추구하는 방향이 팀이랑 다르면 아무래도 그 팀에서 오래 못 있지. 아니면 그 팀을 좀 뜨문뜨문 나가게 된다거나. 덜 성실하게 되는 거지. 그러다 보면 결국 (팀에서)나가는 거지(참여자 4).*

참여자 6 의 진술에서는 참여 목적에 따라 동호회 활동이나 주기적인 운동에 참여하는 빈도에 차이가 있어, 운동 수행 능력의 격차가 좁혀지지 않고 전체적인 동호회 수준이 발전하지 못하는 데 박탈감을 느끼는 것으로 나타났다. 결국 서로 다른 참여 목적을 가진 집단 간의 갈등이 심화하여 동호회 참여에 대한 동기 저하가 이루어지고 이는 소속감을 감소시키는 요인으로 팀의 분화를 촉진하게 된다.

솔직히 우리가 정기적으로 했던 운동에서는 자극이 떨어졌죠. 성취감에서. 밖에서 누구를 이기고 온 거랑 여기서 실력 안 는 사람이랑 섞여서 운동하며 이기는 거랑은 만족도가 다르죠. 그래서 결국 따로 빡세게 운동하고 싶은 친구들끼리는 주중에 다른 팀과의 시합 같은 것도 감으로써 해결했죠. 우리가 주기적으로 운동했던 것만으로는 솔직히 (만족이)힘들기 때문에... (참여자 1).

저희가 한 25 살쯤부터 대회에 나가자 이랬었는데, 한 1, 2 년 지나니까 다들 취업 준비하느라 바쁜 거죠. 팀원들끼리 시간이 안 맞고 하다 보니까. 또 자연스럽게 대회를 못 나가게 되었죠. 그래서 저희는. 그럼 그냥 운동하면서 친목 단체로 남자. 근데 또 대회를 나가고 싶은 친구들이 분명 있었거든요. 그 친구들끼리 그냥 차라리 따로 팀을 만들어서 뭐... 대회 멤버로 해서 나가자 해서 대회는 그렇게 나가고 있고요(참여자 3).

결국 이처럼 추구하는 활동 방식에 대한 견해 차이로 인하여 동호회는 각자가 추구하는 목적에 맞추어 참여자 1 처럼 친목에 주안점을 둔 동호회와 참여자 3 과 같은 대회 진출을 목표로 하는 동호회 등으로 분화되어 활동을 지속하는 것으로 나타났다.

하지만 이와 같은 조직분화 현상에도 불구하고, 이어지는 참여자들의 응답에서는 위와 같은 세력화와 팀 이탈의 문제가 완벽히 해결되지 못함을 유추할 수 있다.

보통 평범한 즐농팀(즐기는 농구를 지향하는 팀)은 다 명시를 해. 우리는 즐농팀이라고 쓰여 있어. 근데 그 즐농의 기준이 다 다른 거야. 내가 생각하는 즐농이 다 달라. 그래서 우리가 원하는 즐농은 이거라고 명확하게 컨셉은 맞춰주지만, 그 컨셉을 맞춰 놓음에도 다 생각하는게 다르기 때문에 거기서 나오는 괴리감은 어쩔 수 없는 거 같아(참여자 5).

사실 대회 팀이 더 심해. 대회를 위주로 잘하는 사람만 받아서 움직이려고 하는 팀은 필연적으로 주전, 비주전 갈등이 더 심해. 그럼 내가 이 팀에 가입해서 회비 내고 시간 내서 왔는데 맨날 벤치만 보고, 가비지 타임에만 나가고, 연습 경기에서도 메인 로테이션에서 제외되고 하면 넌 나가고 싶겠어? 친목 팀보다 그런 팀이 더해(참여자 4).

저희가 대회를 나가는 거에 대해서 굉장히 큰 고민을 많이 했어요. 대회를 다 같이 나갔는데 이기는 게 목적이냐, 아니면은 전체가 다 뛰는 게 목적이냐. 근데 이거는 절대 답이 안 나왔거든요. 결국, 사람마다 성향이 다르기 때문에 ...중략... 주전급 친구들은 계속 뛰면 이길 수 있을 거 같은데. 비등비등한 상황인데. 모두가 뛰어야 된다는 이유로 시합을 포기해야 하고 그러면 어차피 대회비는 똑같이 내긴 했는데, 탈락하면 게임을 더 못 뛰게 될 수도 있고 그렇게 되니까(참여자 3).

결국 참여자 5 에 따르면 팀원 간의 소통을 통해 개개인이 추구하고자 하는 목적에 따라 그 의견을 절충하는 과정이 이루어졌던 것으로 보이지만, 이가 개인마다 상이한 '적정선'의 기준을 조직 차원에서 완벽히 제시하지는 못하는 것으로 나타났다. 또한 더욱더 높은 수준의 운동을 통해 실력 향상을 목표로 분화된 '대회팀'의 경우에도 다시금 대회 출전 시간 및 역할 분배를 둘러싼 갈등이 발생하면서 가치관의 차이로부터 발생하는 조직분화 현상에 대한 효과적인 대안이 되고 있지 못하고 있는 것으로 나타났다.

4.1.1.2. 팀 이탈로 인한 운영 안정성의 문제

하지만 이와 같은 팀 이탈의 문제는 다시 재정 상의 문제를 야기하여 동호회 운영을 불안정하게 만드는 원인이 된다. 기본적으로 우리나라 생

활체육 동호회는 20 명에서 40 명 정도의 영세한 규모로 운영되고 있기 때문에, 연구참여자들은 안정적인 동호회 운영을 위한 회비 체제 구축과 운용의 어려움에 대해서도 의견을 같이하였다. 특히 연령대가 낮은 회원으로 구성된 동호회일수록, 또 동호회가 형성된 기간이 비교적 초기 단계에 있을수록 회비 문제가 동호회 운영에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 참여자 1 과 5 의 진술에서 잘 나타나는데, 대부분의 회원이 직장인 아닌 학생들로 구성된 20 대로 구성된 생활체육 농구 동호회는 스포츠 활동에 필요한 필수 자원(시설, 운동용품 등)을 확보하기 위한 자금 마련에 대하여 큰 부담을 가지고 있었다.

이십 대 초반은 확실히 돈이 많이 깨진다고 느끼죠. 체력 이랑 열정은 넘치는데, 돈은 없으니까. 또 사람 수가 적어야 내가 많이 뛰는데, 사람 수가 없으면 돈이 없으니까. 돈이 없으면 아예 체육관 대관이나 운동 자체를 못 하죠...(참여자 1).

이게 사회초년생 팀들. 이십 대 팀들과 삼, 사십 대 팀은 많이 다른 게, 이십 대 사회초년생 팀들은 회비를 걷는 게 일이야 사실은. 왜냐면 기본적으로 경제력이 떨어지니까... 회비가 2 만 원이냐 3 만 원이냐 도 크고, 그 회비를 내느니 야외 공원을 가겠다 해서 안 나오는 회원들 많고... 뭐 잠수(연락 두절) 타고 하면 안되니까 회비를 걷는 거 자체가 일단 힘들다고 할 수 있지(참여자 5).

운영진의 개인적인 욕심에는 돈을 좀 모아서 좀 좋은 장비, 팀원의 안전을 보장할 수 있는 환경에서 (운동을)하면 좋겠는데, 그게 이루어지려면 개인적으로 내야 되는 돈이 좀 많아지고 그러니까. 그런 중간지점을 찾는 게 굉장히 어려웠던 거 같습니다. 사실 대회를 나간다 해도 유니폼이 필요하니까 ...중략... 헤비한 유저와 라이트 유저들이 각자가 생각하는 어떤 적정선의 회비가 다르다 보니까 그거를 맞추는 데 있어서 여러 트러블이 있지

않았나... 누구는 돈을 내서 좋은 시설을 쓰고 싶은데, 누구는 이 정도 시설이면 괜찮다 말하는 회원들도 있었고. 사실 어떠한 스포츠를 하든 초기에 안정적으로 팀이 운영될 때까지는 많은 돈이 필요한데 그걸 회원들이 얼마나 이해해줄 수 있냐. 장기적으로 이어질 수 있냐. 그게 큰 부분을 차지하는 거 같습니다(참여자 2).

그뿐만 아니라 참여자 2 의 응답에서도 살펴볼 수 있듯, 운동에 참여하고자 하는 목적에 따라 적정선의 회비 합의에 대한 의견에도 잦은 충돌이 발생하는 것으로 나타났다. 결국 대부분이 구성원들의 회비로 운영되는 생활체육 동호회는 조직의 규모가 영세함으로 인해 회원 한명 한명이 재정에 미치는 영향이 크다는 것을 알 수 있다.

비록 이어지는 참여자 5 의 진술에서 동호회의 연령대가 높아지고 경제력이 확보될수록 이와 같은 회비 문제가 상당 부분 해결되는 것으로 응답하였지만, 비공식적 조직인 동호회에서 회비는 체계적으로 관리되지 않아 관리 자체에 대한 문제가 발생함을 진술하였다. 이는 결국 회비와 관련한 문제가 동호회의 경력과 연령에 따라 다르게 발생하는 문제라기보단, 동호회의 비체계적 구조로 인해 조직의 형성과 동시에 고질적으로 이어지는 문제라 사료된다.

삼십 대, 사십 대들은 다들 뭐 월급 받으니까. 월급 받는 거에서 뭐 진짜 자기 술값을 줄여서라도 ...한 달에 3, 4 만 원 정도 내는 거 어렵지 않지. 근데 문제는 가끔 총무들이 먹튀를 해. 그런 팀들이 있어. 1 년 치 선납하면 뭐 한 달 치 빼줍니다. 막 그렇게 해서 한 몇십 명 그렇게 하면 돈이 꽤 되지... 그렇게 몇십 만 원 하는 거 한, 두 달 사이에 작업해서 나르는 일이 진짜 종종 있어. 나도 당해봤고. 상상도 못 할 일이기도 한데 그런 일이 있더라고(참여자 5).

결국 이와 같은 불안정한 재원과 관리 체계의 열악함으로 인하여, 참여 목적에 따라 조직 분화가 이루어진 이후 운영진의 재량에 따라 부족한 회비를 해결하기 위해 인원 확충을 하려는 시도가 이어졌다. 참여자 1 과 참여자 3 의 답변이 이를 뒷받침 해준다.

> *저희 같은 경우에는 돈을 각자가 더 부담하기는 어려우니 인원을 늘리자 해서 주변 지인들한테 영입을 해달라고 얘기를 했죠. 농구 좋아하는 사람들을 데려와서 같이 운동하고 영입해서 사람을 어느 정도 충당하고 했는데, 이게 어떤 적정선을 유지하면서 체육관을 다시 대관할 수 있었는데 이제 여기서 문제가 생기죠. 사람이 많아지니까. 결국 아무나 받다가 보면 다시 또 실력이라던가 그 사람에 대해서 잘 모르고 영입이 이루어지다 보니 회원 간에 갈등이 생기기도 하고 ...중략... 운영하는 입장에서는 회비를 마련하기 위해 외줄타기를 하는 느낌이랄까요(참여자 1).*

> *일단 팀원이 없는 게 가장 큰 문제였죠. 뭐 어쩔 수 없는데, 자금적 여유가 있는 것도 아니고... 팀원 수가 부족하니까. 일단 받고 보는 거죠(참여자 3).*

이처럼 팀 이탈의 과정 가운데 발생한 재정적 부담을 남겨진 회원들이나, 새로 개편된 조직의 소수 인원이 각자 더 부담하는 데는 한계가 존재하였다. 따라서 주변 지인들이나 농구를 좋아하는 사람들을 추가로 영입하여 동호회 활동에 필요한 자금을 충당하고 있었지만, 이러한 과정에서 무분별한 인원 확충이 이루어지게 되었다. 이는 다시 참여 목적에 따른 정체성 갈등의 문제로 회귀 되는데, 단순히 회비 마련을 목적으로 신입 회원을 받다 보니 팀이 추구하는 목표와 각자가 추구하는 목적의식이 상이할 확률이 커지게 된다. 이에 다시금 조직이 팽창함에 따라 회원 간의 정체성 합의와 관련한 문제가 재발하게 된다.

4.1.2. 접근성의 문제

4.1.2.1. 제한적 시설 접근성

또한 예외 없이 모든 연구참여자가 체육시설 확보의 어려움을 경험하고 있었다. 스포츠참여의 기본 전제가 되는 체육시설 확보는 동호회 활동 형성과 유지에 가장 절대적인 과제로 이해된다. 연구참여들은 체육시설에 대한 수요에 비하여 공급이 절대적으로 부족한 우리나라 맥락 가운데, 시설 부족 현상이 심화하는 원인과 대안이 가지는 한계에 대해 다양한 의견을 제시하였다.

우선 생활체육 동호인들이 가장 보편적으로 사용하게 되는 체육시설은 구민체육시설 혹은 학교체육시설로 나타났다. 개중에서도 학교 체육시설은 국내 전체 체육시설 가운데 3 분의 1 수준(28%)으로, 학교시설을 주민들에게 제공하는 것이 급격히 증가하는 체육시설의 수요에 효과적이고 신속한 대응이 될 수 있고 새로운 시설을 건립하기 위해 요구되는 부지 확보와 재정적 부담을 덜 수 있다는 장점이 있다. 그뿐만 아니라 '서울학교 시설의 개방 및 이용에 관한 조례' 중 세부 항목으로 '지역주민으로 구성된 단체가 평생교육 또는 생활체육 활동 등으로 6 개월 이상 장기간 사용하는 경우 대관료의 100 분의 70~80 을 감면한다'고 명시하고 있어 생활체육 동호인들에게 학교 체육시설은 가장 선호되는 시설 자원이라 할 수 있다. 하지만 참여자들은 현재 학교 체육시설 이용에 대한 문제를 다음과 같이 이야기하고 있다.

> *일단은 체육관 수가 제일 모자라죠. 체육관이 농구만 할 수 있는 게 아니라 뭐 이제 여러 가지 다른 종목도 할 수 있도록 지어지니까 농구만을 위해서 사용될 수가 없고, 다른 스포츠 동호회와 분배를 하다 보면 절대적으로 수가 부족하다고 느끼죠.*

각자 희망하는 스포츠도 다르고, 각자가 원하는 요일도 다 다르다 보니까 그걸 다 맞춰서 하려면은 모자라죠. 사실 그게 그냥 모자라다 이런 게 아니라 체육관들 자체가 할 수 있는데도 열지를 않으니까 모자란 게 더 크죠. 특히 학교. 그래서 일단 사용 가능한 체육관 자체가 한정적인데, 지금 우리가 가지고 있는 거 쓸 수 있게 개방만 해줘도 훨씬 상황이 나아질 거라고 봐요. 근데 학교에 연락하면 관리하시는 분들도 일단 외부인에게 개방 자체를 안 하려고 해요. 막상 전화하거나 찾아가서 말씀을 드리면 매번 다음에 연락줘라 우리는 안 연다 등등 ...중략... 이러니 공급이 수요를 못 따라가죠(참여자 1).

참여자 1 은 대부분의 체육시설이 복합 스포츠 활동을 위해 지어져 다른 종목 동호인들과도 시설 확보에 대한 경쟁이 이루어지기 때문에, 기본적으로 시설 확보가 어렵다 이야기한다. 하지만 이와 같은 이용 가능한 시설 '수'의 문제에 앞서 동호인들은 학교 체육시설과 같은 기존의 시설 이용에 대한 접근 자체가 제한적이라고 응답하였다. 보다 구체적으로, 참여자 6 은 학교시설 개방과 관련하여 담당자와의 문제를 다음과 같이 언급하고 있다.

일단 중고등학교 시설은 전반적으로 모든 체육 생활을 할 수 있도록 지어졌다 보니까 웬만하면 크게 지어졌고, 크면 클수록 뭐 연습할 수 있는 공간도 많고... 게임을 하더라도 농구 할 때 착지할 여유 공간도 많죠. 그리고 상대적으로 접근성이 좋잖아요. 우리가 사는 곳들에 껴있다 보니까. 근데 일단 학교 측에서 동호인들 잘 안 부르려 하는데, 뭐 담배꽁초 버려지거나 외부인이 일단 들어오는 거에 대해서 엄청 부정적이죠 ...중략.... 그러다 보니 약간 갑을 관계가 있는 거 같아요. 학교 학사일정에 따라 안 여는 때도 많고...(참여자 6).

즉, 학교체육시설이 가지는 지리적 접근성과 운동 활동에 적합한 시설이라는 장점에도 불구하고, 학교 측의 비협조적인 태도로 인하여 실제 사용에는 많은 제약이 따르는 것으로 나타났다. 학교체육진흥법은 교육에 지장이 없는 범위에서 학교 체육시설은 지역 주민에게 개방되어야 한다고 명시하고 있지만, 실질적으로 학교 체육시설 대관은 단위 학교별로 자율적으로 이루어지고 있어 상황별 제약이 제각각이고, 실질 개방률이 50%에 미치지 못하는 것으로 언론에 보도된 바 있다(김기범, 2016).

특히 이와 같은 현상은 최근 코로나19 사태로 인하여 학교체육시설이 전면 폐지되면서 극대화 되었는데, 이에 대한 대안으로 많은 연구참여자는 사설 체육관을 이용하는 것으로 파악되었다. 사설 체육관 이용 경험에 대하여 참여자들은 다음과 같이 이야기한다.

> *우선 사설 체육관은 학교랑 다르게 냉난방 이런 게 잘되어있고, 신식도 많고... 서비스를 이용하는 입장이라서 편한 게 있죠. 돈을 내는 사람이니까 뭔가 항의나 개선점 이런 거에 대한 피드백이 확실하죠(참여자 1).*

> *우선 접근성이 떨어지죠...죄다 서울 외곽, 뭐 김포나 인천 이런데 있으니까. 차가 없는 사람은 솔직히 가기 어려워요. 또 (코로나로 인하여) 부르는 게 금값이다 보니까... 아무래도 정기적으로 운동하기엔 무리가 있죠(참여자 7).*

> *사설 체육관의 단점은 정규 사이즈 코트가 몇 개 없다는 거지. 그게 다 면적과 세금이 관련되어서 그래. 세금률을 피하기 위해서 정규코트의 3/4 수준으로 짓다 보니까 아무래도 운동하는 입장에서는 아쉽지(참여자 5).*

참여자 1 은 사설 체육관을 학교 체육시설 이용에 비교하면서 이용자의 요구사항이 빠르게 반영되어 이용에 편리를 제공한다고 응답하였다. 하지만 대부분 사설 체육관은 시설 건설 비용 문제로 인하여 대부분이

김포나 인천 등을 중심으로 도심 외곽에 위치하여 지리적 접근성과 비싼 가격대를 형성하는 문제점을 안고 있었다. 또한 면적당 부과되는 세금이 달라져, 시설 업체 측에서도 정규 코트 사이즈보다 작게 체육관을 만들어 다소 운동에 지장이 있는 것으로 나타났다.

결국 우리나라 동호인들의 시설 확보의 문제는 그 기저에 열악한 스포츠 인프라에서 기인하지만, 단순히 부족한 '수' 의 문제보다, 기존 시설의 활용을 저해하는 관계자들의 부정적 인식과 이로 인한 비효율적 운영의 문제를 안고 있었다. 그뿐만 아니라 이에 대한 대안으로써 사용되고 있는 사설 체육관도 접근성과 가격 측면에서 동호인들의 체육시설 확보에 대한 효과적 해답이 되지 못하고 있는 실정으로 나타났다.

이에 더해, 연구참여자들이 공통으로 체육시설 확보와 이용의 어려움을 호소하고 있음에도 불구하고 제도적인 제약 때문에 체육시설 이용에 대한 문제 해결은 더욱더 어렵다고 참여자들은 의견을 같이하였다. 시설 대관에 대한 문제점은 다음 참여자들의 응답에서 잘 드러난다.

> *우선 서울시 사이트를 통해서 우리가 사용 가능한 체육관을 연결해주고는 있는데 ...중략... 이게 업데이트가 느려요. 무슨 말이냐 하면, 입찰 공고가 뜨면 구민 체육관이 아닌 학교 체육시설 같은 경우에는 그 사이트가 아니라 학교와 관련된 사람들이 먼저 알고, 결국 입찰 정보를 모르면 우리처럼 상대적으로 나이가 어리다는게 진입장벽 자체가 되어버리죠(참여자 1).*

> *누구나 체육관을 잡는 게 어렵잖아. 지금이야 사설(체육관)도 많이 생기고 했지만 ...중략... 배드민턴 동호회가 체육관 입찰의 가장 큰 손이라는 거지. 워낙 인구가 많다 보니까 시간을 대부분 차지한다 말이야. 농구는 인원이 얼마 안 되니까. 그리고 이런 게 있지. 배드민턴 종목 특성상 연령대가 높다 보니까 그중에*

학부영이라던가 그 지역 학교와 연관이 되어 있는 누구의 입김이 있으면 무조건 우선적으로 열어줘(참여자 5).

참여자 1 과 5 는 기존 시설 확보를 위해 마련된 공식적 제도에도 불구하고, 이가 현재 원활히 이루어지고 있지 않으며, 학교 측의 시설 대관 절차 또한 투명하게 운영되고 있지 않음을 지적하였다. 이는 몇 해 전 학교체육관을 대관해 되파는 '브로커' 문제와도 연결된다.

당시에 학교 체육관을 대관하려면 브로커들이 있었어. 학교 측이랑은 시간당 얼마에 사서 00 만 원으로 되파는 거지. 그래서 그나마 구민회관은 입찰 공고를 잘 명시하고, 팀들이 체육관 신청서 가지고 양식 제출하고 선정이 되니까 그나마 투명한데, 이마저도 뭐 그 사람들(관리자)도 사람이니까... 데이터가 쌓이면 비인기 시간대에는 기존 팀에게 우선권을 주니까 새로운 (팀)유입이 되기 어렵지(참여자 5).

일단 체육관 수가 적다는 문제는 누구나 아는 사실인데, 그 사이에 브로커 문제가 껴있는 게 큰 문제라고 봐요. 금액적으로나 시설을 이용하는데 이러한 존재들이 문제를 악화시키고 있죠. 이런 상황에서도 축구 같은 경우에는 인원이 많으니까 개인적인 부담이 덜한데, 농구 같은 경우는 농구 한 번 하자고 이만한 돈을 내야 하나 싶죠 솔직히(참여자 3).

참여자 5 와 참여자 3 의 진술에 언급된 일명 '브로커'의 문제는 뉴스를 통해 논란이 붉어지면 2021 년 현재에는 상당 부분 문제 해결된 것으로 파악된다. 하지만 여전히 학교 체육시설의 개방은 학교 측의 재량에 달려있기 때문에 비공식적인 네트워크가 여전히 유효하게 작용하고 있는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 구민회관처럼 공식적으로 입찰 공고를 통해 팀을 유치하는 과정도 인기 시간대에 따라서 너무 많은 수요가 몰리거나, 시설 관리 등의 이유로 기존 사용 동호회에 우선권이 부

여되어 시설 이용에 대한 접근성의 문제가 구체적인 해결방안 없이 지속하고 있다는 것을 알 수 있다.

4.1.2.2. 높은 종목 진입장벽

시설 같은 공통된 의견 이외에도, 연구참여자 가운데 여성 농구 동호회에서 활동하고 있는 참여자 7 과 8 은 농구라는 종목의 높은 진입장벽 자체가 하나의 동호회 운영의 난점이라고 응답하였다.

> *솔직히 농구가 진입장벽이 진짜 높다고 생각해요. 특히 여자들한테 더. 왜냐면 우선 공이 무겁고 크고, 학교에서 일단 경험 자체를 해볼 기회가 많이 없어요. 고등학교 졸업해보면 대부분 여자들은 피구나 핸드볼 같이 공이 가볍고... 소위 말해서 여자들이 자주 하는 운동만 하죠. 한국에선 농구가 인기가 없으니까. 스포츠 보는 걸로 봐도, 야구나 축구는 좀 봐도 농구는 거의 보는 사람이 없으니... 룰도 모르고 ...중략... 우선 공을 익히는데도 한세월 걸리죠(참여자 7).*

이처럼 참여자 7 의 진술에 따르면 여성이 경험하는 농구는 기본적으로 사회적 접근성이 낮아 운동을 배우고 경험할 수 있는 기회 자체가 제한되는 것으로 나타났다. 이와 같은 종목 진입장벽으로 인한 제한된 참여는 참여자 8 로부터 진술된 여성 농구 동호회 신입 회원 유치 구조에서도 잘 들어난다.

> *대부분 (여자)동호인이라고 하면 선출들도 많고... 체교과 위주로 흘러가죠. 저희가 모집을 인스타그램을 통해서 받는데 보통, 아예 생판 초짜는 별로 없죠. 대부분 대학생들이나 아니면 이제 막 고등학교 졸업하는데 농구 유경험자라던가... 중략... 간혹 이렇게(무경험자) 오시는 분들이 있긴 한데, 아무래도 재미*

붙이기가 어렵죠... 저희가 처음엔 최대한 한 골이라도 넣고 가시라고 룰도 무시하고 하더라도...(참여자 8).

이처럼 참여자 8 에 따르면 여성 농구 동호회의 경우 대부분의 회원들이 기존에 농구를 해본 경험자 위주로 이루어지고 있으며, 선수 출신이나 체육 전공자를 중심으로 동호인 활동이 고착화 되어가고 있음을 알 수 있다. 즉, 사회적으로 여성이 농구를 즐기고 경험할 수 기회가 절대적으로 부족하기에 일명 '생초보' 회원들은 거의 존재하지 않고, 있더라도 쉽게 흥미를 붙이지 못하고 동호회 활동을 유지해 나가지 못하는 것으로 나타났다.

하지만 동시에 농구 동호회는 신입회원 유치와 여성 농구 저변의 확대를 위해 인스타그램과 같은 SNS(Social Network Service) 플랫폼을 적극 활용하여 팀을 운영하고 있었다. 참여자 7 의 응답에서 여성 농구 동호회가 다양한 플랫폼을 통해 회원을 확보하려는 것을 확인할 수 있다.

보통은 인스타 같은 거 보고 메시지 보내서 게스트로 가거나 하기도 하고, 단톡방도 있어요. 여자 농구 단톡방이 있어가지고, 오픈 카톡방에서 이 경기 참여할 사람 선착순으로 모집해서 데려가기도 하고... 그리고 다른 대학교 동아리랑 동호회랑 섞여서 몇 번 운동하다가 동호회로 연결되는 경우도 있는 거 같아요(참여자 7).

즉, 이는 남자 동호인에 비하여 현저히 적은 동호인 규모를 극복하기 위한 시도로 이해된다. 이들은 다양한 경로를 통해 유입이 이루어질 수 있도록 온・오프라인 상의 다양한 플랫폼을 활용하여 자신들의 네트워크를 체계적으로 구축하고자 하였다. 이는 비록 현재 여성 동호회가 운동 숙련도에 따른 양극화의 문제가 심화함에도 불구하고, 전체 여성 동호인 규모를 확대하고자 지속해서 유입을 권장하고 있는 것으로 사료된

다. 하지만 보다 근본적으로 여성이 사회적으로 농구를 경험하기 힘든 사회적 환경으로 인해 이와 같은 노력에도 불구하고 여성이 접할 수 있는 종목 접근성은 낮아지고 있는 것으로 이해된다.

4.1.3. 배타성의 문제

4.1.3.1. 비공식적 거대 커뮤니티

또한 연구참여자들은 시설, 구인, 팀 간 교류 등의 네트워킹을 비공식적인 체제를 통해서 스포츠 활동을 지속하고 있는 것으로 나타났다. 개중 현재 8 만 명이 넘는 회원을 구축하고 있는 포털 사이트 다음의 '동아리 농구방' 을 기반으로 대다수의 농구 동호인들이 팀을 구인하고, 대관 정보를 얻으며, 다양한 네트워크를 구축하고 있었다. 하지만 이와 같은 민간 주도 하의 플랫폼이 가지는 한계와 배타적 성격에 대하여 참여자 3 은 다음과 같이 이야기한다.

> *저는 우리나라 동호인 농구 플랫폼 하나가 잘 커져 있잖아요. '동아리 농구방'이라고... 이 사이트에서 보통 팀원을 찾기도 하고 시합도 잡고 있긴 하는데, 저는 일단, 이 플랫폼이 좀 보수적인 성격이 있는 거 같아요. 농구판이 좁다 보니까 여기서만 팀원 구인을 올려야 하고, 또 카페 형식이다 보니까 카테고리가 안 나누어 졌잖아요. 예를 들어 제가 이사를 갔을 때 해당 지역의 정보를 얻고 싶어도 거긴 그냥 구인 구팀 이렇게만 주르륵 나와 있으니까 지역을 선택할 수도 없고 하니까 ...중략... 새로운 서비스 앱이나 새로운 네트워크를 만들려고 하면 동아리 농구방 측에서 다 잘라버려요. 그래서 제 아이디도 영구탈퇴 되어가지고 들어가지도 못하고 있고... 비단 농구 뿐 아니라 생활체육 전반적으로 그런 시스템이 부족한 거 같아요. 팀 정보를 얻거나 네트워킹을 할 수 있는?(참여자 3).*

비록 이러한 민간 영역의 커뮤니티가 현재 동호인들 사이에서 다양한 정보를 제공하고 있긴 하지만, 참여자 3 의 응답에서 알 수 있듯이 제공되는 정보의 형태와 질적인 측면에서 한계가 있는 것으로 나타났다. 이에 동호인들의 문제를 해결하고자 다양한 사업이 시도되곤 하지만, 해당 사이트와 같은 민간 네트워크가 시장영역에서 작동하다 보니, 이러한 시도들이 기존의 커뮤니티로 인해 배척되고 있는 실정이었다. 따라서 이러한 상황이 반복되면서 동호인들이 정보를 구할 수 있는 플랫폼은 더욱 더 제한되고, 이가 구조적 폐쇄성을 띠는 것으로 이해된다.

문제는 이와 같은 폐쇄적 구조의 형성이 회원 중심으로 이루어지다 보니, 해당 커뮤니티 외의 정보 수신자가 정보에 대한 접근도 어려워지고 제공되는 정보에 대한 기대 불일치 현상이 빈번히 일어나고 있다는 점이다.

> *요즘 인스타를 많이 활용하고 있긴 하지만, 기본적으로 농구판은 인터넷 카페를 중심으로 운영되다 보니까 회원만 볼 수 있는 경우가 대부분이고, 또 따로 가입하고 연락을 해야 하는 게 부담스럽죠. 그리고 뭔가 올라오는 홍보 글도 신뢰가 안 갈 때가 많아요. 예를 들어 제가 가입한 동호회가 진짜 폐쇄적인데, 거기 들어가서 보니까 ...중략... 스타일이 각자 다 다른 스포츠다 보니까 스타일이 안 맞을 수도 있고 한 건데 ...중략... 말로는 다들 우리는 즐거운 분위기에서 농구 한다고 홍보하지만 실제로 운영진의 성격에 따라서 팀의 분위기가 천차만별이더라고요. 그 이후로는 사이트를 잘 안 찾게 되는 거 같아요(참여자 7).*

> *대부분이 '하'라고 소개 글을 올려요. 뭐 시합이나 이런 거 잡을 때. 근데 죄다 가서 보면 어디 유명한 대회 팀 멤버가 있고 그런 식이죠. 그러다 보니까 친선경기를 한번 잡아 보려 해도 좀 꺼려지게 되는 거 같아요. 생각해봐요. 우리랑 실력이 맞겠거니*

하고 갔더니 30점 차로 지고 ...중략... '상'이라고 쓴 팀은 본 적도 없어요(참여자 2).

참여자 7 의 응답은 현재 커뮤니티에 가입해야만 정보를 볼 수 있는 구조 자체가 하나의 제약요인으로 작용하고 있으며, 제공된 정보에 대해서도 신뢰성이 떨어진다고 응답하였다. 이에 해당 커뮤니티를 이용하여 본인의 수준에 맞는 동호회를 찾으려 해도, 실제로 연결되는 동호회의 구체적인 수준과 분위기를 파악하기는 한계가 있다 보니 원활한 수준의 운동을 할 수 있는 팀을 구하는 것은 현실적으로 어렵다고 이야기한다.

뿐만 아니라 참여자 2 는 다른 동호회와 교류전 등의 경기를 잡으려 할 때도 해당 사이트를 자주 이용하지만, 비슷한 수준의 동호회와의 시합이 성사되는 것은 어렵다고 답하였다. 이는 해당 사이트를 통해 동호회가 교류전 정보를 찾을 때 대다수의 동호회가 수준 '하' 로 자신들을 소개하지만, 실제 동호회 간의 수준에 대한 명확한 기준이 없기 때문에 비슷한 수준의 동호회 정보를 찾지 못하는 것으로 나타났다. 물론 이는 체계적인 동호인 등록 체제가 마련되지 않은 것에서 비롯된다고 할 수 있지만, 보다 근본적으로 현재 활성화된 비공식적 커뮤니티가 결국 소수의 상위권 동호회를 중심으로 커뮤니티 문화가 형성되기 때문에 이와 같은 기준점이 상향 평준화 되었다 사료된다. 이에 따라 해당 플랫폼 내에서 초심자나 하위권 동호회의 경우 제공되는 정보에 대해 혼선이 나타나게 되는 것으로 이해된다.

즉, 하나의 거대 플랫폼을 통해 다양한 생활체육 동호인 활동이 활성화 되고 있는 것은 사실이지만, 이가 운동 수준과 참여 목적에 따른 다양한 수요를 충족하고 있지는 못하고 있는 것으로 파악된다. 되려 해당 플랫폼 내 회원을 중심으로 한 배타적 체제로 운영됨에 따라 소수의 동호인을 기반으로 한 비공식적 네트워크 구조가 굳어지고, 나아가 생활체육 동호회 활동 전반에 걸친 양극화가 심화한다.

4.1.3.2. 소수에게 편중된 동호인 대회

또한 연구참여자들은 현재 시행되고 있는 동호인 대회의 제도상의 문제에 대해서도 문제가 있음을 지적하였다. 현재 생활체육 농구 동호인이 주로 참여하고 있는 대회 대부분이 앞서 언급한 '동아리 농구방' 의 주관으로 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 비록 현 체제 내에서도 단계별 대회가 형성되어 있지만, 이는 대부분이 상위권 성적을 내는 팀들이 독식하는 구조로써 대다수 동호회의 경우 대회 자체에 참가할 수 있는 현실적인 기회가 제한되어 대회에 관한 참가 의지를 저해하는 것으로 응답하였다.

현재 동호회 대회가 안 좋은 게 진입장벽의 문제가 가장 크다고 생각해요. 나오는 팀은 맨날 똑같고. 게다가 여자 농구판은 이게 더 심하죠. 하던 사람만 하고... 대회를 맨 처음 나가는 수준에서는 팀원들 설득하는 거 자체가 너무 힘들어요. 격려해주고, 한 번만 나가만 보자. 앉아만 있어도 된다. 라고 다독여도 5 명 모으기도 힘들죠...(참여자 7).

대학부 동아리 대회부터 대회는 엄청 많이 나갔는데 이겨본 적이 없어요. 손에 꼽아요 정말. 아무래도 격차가 심하다 보니까 패배 의식도 들고, 동기부여도 안되고, 결국 다음 대회에 나갈 사람 모집하는 것도 힘들어지죠(참여자 2).

사실 소포모어는 고사하고 루키배도 현실적으로 어렵죠. 나가면 정말 맨날 똑같은 엔트리만 있어요. 저 대회에서 본 사람 또 있고... 그리고 기본적으로 그런 대회는 선출 없으면 참가가 어렵죠(참여자 1).

참여자 7 은 이처럼 현재 활성화되는 동호인 대회가 소수의 상위 진출권 동호회를 주축으로만 이루어지는 구조로 인해, 참여자 1 의 응답에서처럼 '선출', 일명 선수 출신의 회원이 없는 동호회는 현실적으로 경쟁력을 갖추기 어렵다고 이야기한다. 또한, 이와 같은 상황이 반복되면서 회원들 사이에 패배 의식이 자리 잡아 이후의 대회 참여에 관한 관심 자체가 저하되는 것으로 나타났다. 하지만 이어지는 참여자 3 의 응답에서 현재 대회에 참가하지 못하는 생활체육 동호인들 또한 대회 참여에 대한 수요가 분명히 존재함을 알 수 있다.

> *우리가 못한다고 애들이 대회를 나가기 싫어하는 게 아니에요. 문제는 수준이 맞는 대회가 없어요. 하다못해 대회까지 안 간다 치더라도... 뭐 친선전이라도 수준이 맞아야 재밌고 할 텐데 말이죠...(참여자 3).*

즉, 자신이 좋아하는 스포츠를 하기 위해 자발적으로 형성된 동호인들은 자신의 실력을 시험해볼 기회를 갖고, 몰입할 수 있는 환경을 통해 스포츠참여의 재미를 극대화하고자 하였다. 하지만 단순히 이런 동기요인만을 가지고는 대회에 참가에 대한 기회비용이 너무 크다고 참여자 2 와 3 은 이야기한다.

> *서울시에서 하는 시민 리그(S 리그) 참가비 5 만 원을 제외하고는 대부분의 메이저 대회는 참가비만 50 만 원이야. 그 이외에 사설대회는 한 20, 30 만 원 정도? 참가비만 50 만 원 내고 겨우 2 경기 보장되는데 누가 뛰고 싶겠어? 한 경기 당 25 만 원씩 내고? 내가 못하는 팀이라면 참가 자체를 안 할 거 같은데...(참여자 4).*

> *농구 대회들은 참가비를 내잖아요? 근데 아시겠지만, 제대로 된... 약간 기회비용 이랄까. 제가 10 만 원을 냈으면 우승을 한다면 백만 원을 받아야 한다 이런 느낌인데, 이 대회는 예를*

들어 20 만 원 냈는데 돌아오는 건 우승 트로피 하나밖에 없어요. 그래서 사람들이 더 우리가 어차피 20 만 원을 내고 게임을 더 많이 뛰고 싶고, 더 많이 뛰려면 약한 팀이랑 만나야 하고, 가능하면 우승까지 하는 게 좋다. 그러다 보니까 사람들이 팀 수준을 속이고, 등록된 선수인데도 속여서 팀으로 데리고 와서 뛰게 하고 이런 문제들이 다 있다고 생각을 하거든요(참여자 3).

참여자 4 는 현재 비공식적 커뮤니티를 주관으로 이루어지는 대회들이 과도한 참가비를 요함에 있어, 회비 체계가 안정적이지 않은 대부분의 생활체육 동호인 조직에 이는 큰 제약요인으로 작용하고 있었다. 그뿐만 아니라 큰 비용을 지불하고 대회에 참가하더라도 이에 대한 적절한 보상체계(경기 수 등)가 구축되어 있지 않아 대회 참여에 주저하는 것으로 나타났다. 결국, 이러한 대회 제도의 상위 동호회의 고착화 현상은 단순히 실력이라는 기준에서 비롯하기보다는 제도상의 제약으로 인하여 배타적 문화가 점점 극대화되는 것으로 사료된다. 현재 시행되고 있는 동호인 대회가 선수 출신의 동호인을 제한하는 비선출 대회나, 경기에 뛸 수 있는 선수 출신 수를 제한하여 실력 차의 간극을 최소화하려는 시도 등이 이루어지곤 있지만, 현 제도는 상위권 동호회에 한정되어 다양한 수준의 동호인들을 포함하지 못하는 실정이다.

4.2. 스포츠클럽에 대한 인식

4.2.1. 스포츠클럽에 대한 긍정적 인식

4.2.1.1. 관심 종목의 저변 확대

본 연구에서는 스포츠클럽이 아직 우리나라 실정에서 구체화하지 않아 대부분의 연구참여자가 스포츠클럽에 대한 실질적인 이해가 제한된

환경에서 연구가 진행되었다. 하지만 선행연구를 통해 제시된 스포츠클럽과 기존 생활체육 동호인 조직 간의 개념적 차이를 바탕으로, 스포츠클럽이 활용될 수 있는 방안에 대해 다양한 의견이 제시되었다. 우선 연구참여자들은 스포츠클럽을 통해 보다 다양한 계층의 사람들이 자신의 관심 종목을 접함으로써 해당 종목이 보다 이상적으로 발전될 가능성이 있다는 의견이 있었다. 스포츠클럽을 통해 더욱 쉽게 체육활동을 접할 수 있게 됨으로써 해당 종목에 대한 진입장벽이 낮춰지고, 이에 따라 관심이 확대될 것으로 기대하였다. 이와 같은 저변 확대에 대한 파생 효과를 참여자 1 은 다음과 같이 이야기한다.

> *초보자들에게 진입장벽을 낮출 수 있다는 점은 좋다고 생각해요. 이게 시장이 어느 정도 넓어져야 내가 즐기는 스포츠가 인기가 많아질 거고 또 인식도 좋아질 거라 생각해요. 그러면 결국 제가 누릴 수 있는 것도 많아지지 않을까요? ...중략... 내가 좋아하는 스포츠가 대중화된다면 분명 여러모로 나에게 도움이 될 거 같아요 ...중략.... 더 많은 농구 중계권 이라던가. 우리나라 프로야구처럼 말이죠(참여자 1).*

> *우선 지금 체제는 대관을 하면 우리끼리 밖에 쓸 수가 없잖아? 그래서 당장 인원이 부족하면 운동이 자체가 안 되는데, 이런 상황이 지속이 되면 결국 이 종목에 대한 인식이 폐쇄적으로 갈 수밖에 없어. 옆 나라 일본만 봐도. 아예 누구나 운동할 수 있게 ...중략... 000 오사카 사설 체육관을 가면 일 층에서 대회도 열고 이 층, 삼 층에서 성별에 상관없이 다 같이 어울려 운동을 해 ...중략... 당연히 샵에 가서 구경하면 여성들을 위한 코너도 엄청 잘 되어있지 ...중략 ... 무엇보다 이런 환경이 새로운 유입을 만들게 되지(참여자 5).*

즉, 자신이 좋아하는 종목에 대해서 많은 사람이 관심을 가지고, 이에 대한 수요가 커지면 단순히 운동을 즐기는 차원을 넘어 본인이 해당 스

포츠를 즐길 수 있는 영역이 확대될 것이라고 참여자들은 생각하고 있었다. 또한, 참여자 5 역시 선진 사례를 예시로 들면서 누구나 스포츠를 즐길 수 있는 환경이 조성된다면 관심 스포츠의 인기 상승을 통해 또 다른 동호인의 유입이 쉽게 이루어질 수 있는 선순환이 구축될 수 있다고 응답하였다. 즉, 생활체육 동호인들은 스포츠클럽이 단순히 운동 참여 기회에 대해 용이함을 제공하는데 그치는 것이 아니라, 시장 확대를 통하여 작게는 운동용품, 크게는 해당 종목의 방송 중계 확대까지 스포츠 전반에 걸친 서비스가 향상될 수 있는 기전이 되길 기대하였다.

또한 남성 동호회에 비하여 동호인 규모가 훨씬 한정되어있는 여성 농구 동호인 조직에 스포츠클럽은 종목 진입장벽을 낮출 수 있는 기관으로 작용하여 더욱 여성이 체육활동에 참가할 기회가 확대되길 기대하였다.

> *저 같은 경우는 구기 종목을 대체로 다 좋아하는데, 처음 하는 사람으로서 농구 배울 때는 뭐가 뭔지 모르니까... 민폐 끼치는 게 항상 걱정인데. 제가 관심의 대상이 되는 것도 싫었어요. 그래서 그게 항상 너무 힘들더라고요. 내가 못하는 존재로 거기 있는다는 게... 꼭 이게 실력이 아니더라도 어느 정도 해봐야 어딜 가도 어느 정도가 예의고 뭐가 예의가 아닌지도 알게 되는데 ...중략... 옛날에는 그냥 완전히 의기소침했다면, 왜냐면 내가 어디부터 어디까지가 문제인지 알 수 없으면 그게 더 사람이 소극적으로 되잖아요. 그래서 그냥 무턱대고 오래 참여한 사람들 사이에서 운동하는 것보다 확실하게 배울 기회가 먼저 주어진다면 초심자나 저 같은 여성들의 진입장벽을 낮출 좋은 기회라고 생각해요. 전 항상 진입장벽을 낮추는 게 제일 중요하다고 생각하거든요 (참여자 7).*

앞서 여성 생활체육 동호인은 특정 종목을 체험할 수 있는 사회적 접근성이 낮아, 운동을 배우고 경험할 기회 자체가 제한되는 것으로 나타

났다. 이에 따라 동호회 활동에 참여하더라도 예상과 다른 운동 강도 및 분위기 등이 하나의 진입장벽으로 인식되어 동호회 활동을 유지하는데 제약이 따르는 것으로 앞서 제시되었다(임새미, 2016). 따라서 스포츠클럽을 통해 운동을 시작하고 단계적으로 배워나갈 수 있는 공간과 기회가 확대되길 기대하였다.

4.2.1.2. 체제의 일원화

또한 생활체육 동호인 조직은 여전히 비공식적 체제가 활성화됨에 따라 체육시설과 같은 자원과 정보에 대한 접근성 측면에도 어려움을 경험했다. 이에 따라 연구참여자들은 스포츠클럽을 통해 시설 및 회원 확보 등 다양한 부분에서의 통합된 체제가 제공되길 기대하고 있었다.

시설에 대한 정보를 하나의 도메인에서 해결할 수 있다면 참 좋지 않을까요? 그동안 저희가 시설을 어떻게 접근했나면, 핸드폰으로 지도 켜두고 거기에 나오는 학교 행정실에 일일이 다 전화해서 직접 발품을 팔았어요 ...중략... 근데 만약 가까운 시설 정보를 쉽게 알 수 있고, 누군가 통합하여 관리한다면 동호회를 운영하는 입장에선 숨통이 트일거 같아요(참여자 1).

일본이나 뭐 선진국을 보면 운동을 장려시키려고 해서. 국민의 건강 증진이라는 목적 아래서 클럽도 많이 생기고 그런 거 같은데. 우리나라는 그런 게 많이 없잖아요? 그런 시스템이 없으니까 결국 운동 좋아하는 사람들끼리 모여서 동호회라는 시장을 만든 건데 어떻게 보면. 저는 '동아리 농구방(인터넷 커뮤니티)'가 이를 방증해준다 생각하거든요. 나라나 이런 데서 어떤 시스템을 만들어주지 않으니까. 그걸 좋아하는 사람들이 일어나서 시스템을 만든 거라고 생각해요. 근데 그러다 보니까 체계가 진짜 미흡해요. 선수등록 같은 것도 체계적으로 전혀 관리가 안 되어 있다고

생각을 하거든요... 뭐 나바 등록 팀 따로 뭐 따로. 그런 걸 이런 거 다 없애 버리고 한곳에서 관리해주면 혼선이 안 생길 거 같거든요. 그런 시스템이 구축되었으면 좋겠습니다(참여자 3).

이처럼 연구참여자들은 현재 민간 시장 영역에 활성화되는 현 체제를 언급하면서 기존의 자원 확보 과정에 대한 비효율성을 지적하였다. 특히 명목상으로는 존재하지만, 해당 기능이 소수를 통해서만 통용되거나 혹은 아예 기능하지 못하는 현 체제에 대하여 참여자 3 은 공공성을 지닌 체제 내에서 관리되어야 함을 이야기하고 있다. 또한, 참여자 1 의 응답처럼 다수의 연구참여자가 스포츠클럽 공식 홈페이지의 '근처 스포츠클럽 검색' 기능에 대하여 긍정적인 기대를 내비치었는데, 이는 시설 확보가 우선되지 않으면 동호회의 존속 자체가 위협받는 배경으로부터 기인한다고 이해된다. 따라서 생활체육 동호인들은 스포츠클럽이 시설을 비롯한 다양한 자원에 대한 공정하고 효과적인 플랫폼으로서 기능하길 기대하고 있었다.

또한 같은 맥락에서 연구참여자들은 스포츠클럽을 통해 종합적으로 제공되는 다양한 서비스를 통해 사회적 관계망을 확대할 수 있다고 기대하고 있었다. 이는 같은 공간에서 교류하게 되는 스포츠클럽 회원에서부터 전문 선수 출신 지도자에 이르기까지 그 범위가 다양했다.

지금 사용하고 있는 체육관도 분명 앞뒤로 농구팀인걸로 알고 있는데, 사실 전혀 교류나 뭐 이런 게 없죠. 사실 같이 교류전도 하면 좋을 텐데 말이죠(참여자 1).

사실 지도자가 제공된다는 게 단순히 운동을 전문적으로 배울 수 있다는 게 끝이 아니라 생각해. 그 사람이 선수 생활을 하면서 구축한 인맥 같은 걸 일반인도 사용할 수 있음 얼마나 좋겠어? 예컨대 내 자식을 전문 선수로 키우고 싶은데, 코치나 전문 선수 학교나 이런 정보를 맨땅에 헤딩한다 생각해봐...중략... 진짜 지금으로서는 상상도 할 수 없는 일이지(참여자 5).

결국 대부분이 지인을 기반으로 형성되는 생활체육 동호인들은 구조적으로도 한정된 네트워크를 이루게 되어 수준의 단일화 현상이 심화하는 것으로 나타났다. 그 때문에 같은 시설을 사용하는 동호회 간에도 교류는 이루어지기 쉽지 않다. 이에 연구참여자들은 스포츠클럽을 통해 다양한 사람과 교류하며 확대된 스포츠참여 경험이 제공되길 기대하였다. 또한 비슷한 맥락에서 스포츠클럽을 통해 종합적으로 제공되는 전문 생활체육 지도자와 전문 선수 출신 지도자와의 네트워크를 또한 하나의 사회적 관계망 확대의 기회로 인식하고 있었다.

4.2.1.3. 리그 체제 개선을 통한 참여 확대

앞서 본 연구는 현재 활성화 되고 있는 대회 체제가 가지는 배타적 성격과 이에 따른 소수에게 편중된 구조를 확인하였다. 이에 대부분의 연구참여자가 스포츠클럽을 기반으로 한 정기적 리그 개최에 대해서 긍정적인 인식을 내비쳤다.

> *정기적인 형태로 대회가 이루어진다면 너무 좋죠. 일회성 대회가 안 좋은 게 진입장벽의 문제잖아요. 다양한 실력의 사람들과 정기적으로 교류하면서 경험도 쌓고 싶고, 이겨보는 경험도 하고 싶네요(참여자 1).*

> *솔직히 참가비를 대폭 낮추거나 S 리그(서울시민 리그) 처럼 다양한 실력의 사람들이 구분되어 뛸 수만 있다면(디비전 구분) 저는 백프로 찬성이죠.(참여자 3)*

> *우선 기본적으로 현 대회가 너무 접근성이 떨어지잖아. 너무 비싸거나 둘 중 하나지. 기본 수준 자체가 너무 높아서 일반인들이 자기 실력 시험해보고 싶어도 못하고 ...중략... 모든 팀이 대회권 팀들처럼 시원하게 참가비를 해결할 수 있는 것도*

아니고. 싼 비용에 체육관 제공해주고 심판도 제공해준다면 지역 내 팀 활성화에 엄청 도움 될걸? (참여자 4)

꾸준한 목표가 설정되니까. 일회성 대회들은... 싸우고 해체되는 경우가 많은데, 일 년 내내 참가할 수 있다면 뭐 이번 달에 좀 못해도 다음 달에 다시 의기투합해서 잘해 볼 수 있을 거 같아. (팀내)루즈해지는 분위기를 바꿀 수도 있겠고(참여자 5).

이처럼 연구참여자들은 현재 활성화되는 대회의 높은 비용과 상위권 동호회 위주로 참여가 이루어지는 양극화의 문제를 해결하기 위해 대회의 접근성이 제고되길 기대하였다. 이에 스포츠클럽을 통해 단발적 이벤트성 대회가 아닌 정기적 형태로 대회가 이루어지길 기대하였다. 특히 기존의 대회가 높은 비용에도 불구하고 충분한 경기 수 등의 보상체계가 구축되어 있지 않다는 점에서, 이와 같은 체제 변화의 가능성은 대회 참여에 대한 동기부여를 높일 수 있는 요인으로 작용할 수 있다고 의견을 모았다. 또한, 스포츠클럽이 이러한 대회를 주최하면서 동호인 등록 체계를 통해 다양한 동호회의 수준을 세분화할 수 있다면, 기존의 동호인 대회 구조에서 소외되었던 동호회 에게도 더욱 확대된 스포츠참여 기회를 제공할 수 있을 것으로 예상하였다.

4.2.2. 스포츠클럽에 대한 부정적 인식

4.2.2.1. 잠재적 시설 확보 경쟁 대상

연구참여자들은 스포츠클럽이 기존 생활체육 동호인 조직과 다르게 자체 시설을 소유하고 있다는 점에서 접근성이 높고, 보다 확대된 스포츠참여 기회가 제공될 수 있다는 점에는 공감하였다. 하지만 체육시설에 대한 인프라가 열악한 우리나라 상황을 고려해 보았을 때, 스포츠클럽의

지자체 시설을 위탁 운영하여 서비스를 제공한다는 취지에 대해서는 다소 부정적인 의견이 제시되었다.

> *지금도 시설이 없어서 운동을 못 하는 팀이 너무 많아요. 저희가 쓰던 체육관 보수공사로 한 세달을 원정 경기를 다니게 되었는데, 정말 어려움이 많았거든요. 스포츠클럽이 시설을 어떻게 사용할지는 모르겠지만, 만약 저기서 기존의 동호회가 사용하던 시설을 활용한다든가 한다면 반발이 엄청날 거로 생각해요. 지금 있는 시설만 봐도 시간과 공간은 한정되어 있는데 그걸 또 원하는 팀은 너무나도 많죠 ...중략... 그들의 터전을 빼앗는 형식으로 이루어지면 안 될 거 같아요(참여자 3).*

> *우리나라 체육 시설이 다 거기서 거긴데... 지금 우리가 사용하고 있는 시설에서 또 그걸 다시 쪼개서 경쟁한다? 그럼 진짜 안될 거 같아요. 우리가 시설을 구하는데 얼마나 고생을 했는데...이미 사용하고 있는 사람들은 무슨 죄인가요?(참여자 1)*

이처럼 연구참여자들은 스포츠클럽을 통해 새로운 체육 관련 시설이 확대된다는 견해보다는 현재 동호회가 확보한 시설 자본에 대한 축소의 우려를 내비치었다. 이는 이미 시설을 확보하는데 많은 제약이 존재하는 생활체육 동호인 조직의 입장에서, 스포츠클럽의 지자체 시설 위탁의 과정이 결국 한정된 자원에 대한 제로섬 게임으로 이해되기 때문이다. 결국 동호회의 존속이 시설 확보와 밀접하게 연관된 바, 많은 동호인이 기존 자신들이 사용하고 있는 시설에 대한 우선권을 빼앗길 잠재적 가능성에 대하여 우려하였다.

이에 결국 국내 스포츠클럽 사업이 공공체육시설의 활용도를 확대할 수 있는 기반이 되기 위해서는 기존 생활체육 동호인 조직과 공생할 수 있는 충분한 양의 시설이 확보되는 것이 이상적이겠지만, 현실적으로는 스포츠클럽을 통해 기존 시설에 대한 활용도를 재고하고 나아가 시설 개방에 대한 인식을 바꾸어나가는 것이 우선되어야 한다고 사료된다.

4.2.2.2.2 폐쇄적 운영 방식에 대한 우려

또한 연구 참여자들은 스포츠클럽이 가질 잠재적인 효과에 대해 긍정적으로 생각하면서도, 아직은 구체적으로 스포츠클럽이 어떠한 형태로 운영될 것인지에 대한 인식과 정보가 부족하여 이가 다시 폐쇄적으로 운영될 가능성에 대해 우려를 내비치었다.

> *스포츠클럽이 초보자들에게 가질 잠재적 장점이 많다는 것은 인정해요. 근데 제가 개인적인 경험에서 생각한 문제점은, 아무리 동호회의 폐쇄적 구조를 타파하고 스포츠클럽화 시킨다 하더라도 똑같이 그 안에서 파벌 싸움이 일어날 거 같아요... 기존 회원들과 경쟁이라던가... 그런 분위기가 형성되어서 또 그 안에서 실력에 따른 차별이 이루어질 것도 같네요(참여자 2).*

> *백프로 다시 폐쇄적으로 바뀔 거 같아. 만약에 예를 들어 고급 A 반에 사람들이 10 명이 모여서 자기들끼리만 운동을 해... 그러면 그건 그냥 그런 동호회가 하나 늘어난 거 뿐이잖아? 결국 농구라는 종목 특성상 다수가 한번에 뛸 수가 없는데... 한정된 시간 내에서 수용할 수 있는 인원은 제한적일 거고. 그러면 계속해서 똑같은 문제가 발생하겠지(참여자 4).*

이처럼 연구참여자들은 스포츠클럽이 생활체육 동호인 조직과 다르게 다양한 수준과 계층의 구성원들에게 스포츠 서비스를 제공한다고는 하나, 그 안에서 다시 세력화가 진행되어 다양한 수준의 참여자들 간에 활발한 교류가 제한될 것이라고 응답하였다. 결국 이는 시합에 참여할 수 있는 인원은 한정되어있고, 조직이 진행됨에 따라 필연적으로 편 가르기와 기존 회원들의 텃세가 발생할 것으로 예상하였다. 보다 구체적으로 이와 같은 문제에 대하여 참여자 4 는 기존의 야외 공원을 통한 스포츠

참여 과정을 예로 들면서 조직으로서 스포츠클럽이 특정 집단에 의해 고착화 될 가능성을 지적하였다.

> *다수준의 다계층에게 서비스를 제공한다는 취지는 좋지. 근데 생각해봐. 멀리 안 가도 이미 이 서비스를 제공하는 있는 게 뭐겠어? 공원 야외코트잖아. 학생들부터 아저씨들까지 같이 운동하지, 초보든 아니든 같이 운동하지. 딱 들어맞잖아? 근데 어느 조직이나 결국 파벌이 생길 수밖에 없지. 거기 아저씨들 봐 결국 자기들끼리 인원 모아서 아예 다른 사람들 못 뛰게 해버리잖아(참여자 4).*

결국 이와 같은 세력화의 문제는 모든 집단 내에서 필연적으로 발생하는 문제로 이해되지만, 이가 스포츠참여에 대한 저해요인으로써 작용한다는 점에서는 기존 동호인의 조직분화 문제가 해결되지 못하고 이어질 가능성이 있다 사료된다.

그뿐만 아니라, 시설에 대한 이용 같은 자원 배분과 관련하여서도 결국 스포츠클럽이 자생력을 갖추기 위해 수요와 공급에 따른 인기 종목 위주로 운영될 가능성이 제시되었다. 이에 본래의 취지인 기존의 스포츠참여에 대한 소외계층인 여성, 노인 및 유소년에 대한 참여 확대가 이루어지지 않고, 다시 성인 남성 위주로 운영될 구조적 한계에 대한 가능성이 제시되었다.

> *근데 현실적으로 다양한 종목을 제공한다고는 하는데... 그게 가능할까요? 예를 들어 컬링 같은 특수 시설이 필요한 종목은 아예 불가능할 거 같고... 뭐 다양성도 좋지만 기본적으로 인기 종목 위주로 운영되지 않을까요? 결국 수요가 중요할 테니까요(참여자 8).*

뿐만 아니라 참여자 5 는 시설 위탁과 운영에 관하여서도 스포츠클럽이 폐쇄적으로 운영될 수 있음을 제시하였다.

스포츠클럽이 지자체 소유의 시설을 위탁 운영해서 서비스를 제공한다는 거 자체가, 누군가에게 독점권을 주고 권한을 주겠다는 건데... 그 사람은 결국 칼자루를 쥐고 휘두를 수박에 없을걸? 예전의 브로커든 여러 가지 문제가 있었지만, 위탁운영 자체도 그리 좋은 취지가 아니라 생각해. 기간이 길어질수록 결국 물은 썩기 마련이니까(참여자 5).

비록 이와 같은 위탁 운영에 대한 투명성에 대해서는 현재 스포츠클럽 사업이 구체화 되지 않았기에 보다 구체적인 법적 근거가 마련되리라 판단된다. 하지만 동호인들의 이와 같은 우려는 기존의 부족한 스포츠 인프라로 인하여 사용 가능한 시설 자원이 명백히 한정되기 때문인 것에서 기인한 것으로 이해된다. 결국, 시설 공급 부족의 문제는 비공식적 네트워킹이 활성화되는 결과를 초래하였기 때문이다.

이처럼 스포츠클럽 운영에 있어 자원의 한정됨으로 인하여 기존의 생활체육 동호인 조직에서 나타난 폐쇄적 운영에 대한 문제가 스포츠클럽에서도 여전히 지속할 가능성이 여러 방면에서 제시되었다.

4.3. 종합 논의

본 연구는 먼저 생활체육 동호회의 조직변화 과정을 살펴봄으로써 동호회 운영 과정에서 발생하는 난점을 파악하였다. 또한 이에 따른 동호회의 변화관리 전략을 살펴봄으로써 현재 생활체육 동호인 조직이 취하고 있는 대응 방안의 한계를 파악하고, 이에 대한 대안으로써 스포츠클럽이 활용될 수 있는 방안을 스포츠클럽에 대한 동호인의 인식과 연결 지어 종합 논의해 보고자 한다.

우선 생활체육 동호인 조직 운영의 난점에 대한 결과로 참여 목적에 따른 세력화 및 팀 이탈에 따른 운영 불안정성이 정체성의 문제로 제시되었다. 또한 열악한 시설 인프라와 대관 체제로 인한 제한적 시설

접근성과 높은 종목 진입장벽이 접근성의 문제로 지적되었다. 또한 현재 가장 활성화되어 있는 비공식적 거대 커뮤니티와 동호회 대회가 소수의 동호인을 위주로 이루어져 배타성의 문제를 야기하였다.

하지만 이에 따른 생활체육 동호인 조직의 변화관리 전략은 대부분이 초보적인 변화관리 및 구조적인 변화관리 단계로 국한된 것으로 이해된다. 이는 조직의 영세함으로 인한 관리체계의 미흡함과 조직이 쉽게 사라질 수 있는 특성 때문에(김경숙 외, 2006) 체계적인 개입 전략을 활용한 전략적 변화관리로 이어지기 전에 조직이 사라지거나 기존의 문제 해결이 완료되지 않는 것으로 사료된다. 구체적으로 동호인의 정체성 문제의 경우, 대부분의 생활체육 동호인들이 기본적으로 운동에 필요한 제반 환경과 여건의 확보라는 공동의 목적을 달성하기 위해 동호회에 참여한다는(조방현, 2009; 구수용 & 윤양진, 2011) 일차적인 요건에는 의견을 같이하지만, 이후 동호회 활동을 통해 추구하고자 하는 목표에는 차이가 존재하였다(박형길, 2014; 김한범 & 구창모, 2017). 결국 이와 같은 가치관의 차이가 동호회의 목적 설정에 영향을 미치게 되어 구성원 간의 갈등이 발생하는데, 대부분의 동호회는 이에 대하여 조직구성원의 심리적 저항과 장애요소 극복에 초점을 두고 설득의 과정을 거치거나, 이기는 운동을 추구하는 집단이 형성되어 '대회 멤버' 혹은 '원정 멤버' 등으로 새로운 조직을 구성하여 갈등을 관리하고 있었다. 선행연구에서 박형길(2014)은 이와 같은 동호회의 가치관 차이에 따른 조직분화 현상이 일반인들의 생활체육 참여에 긍정적 기전으로 작용하며, 스포츠 사회화를 촉진하는 과정으로 설명하였다. 하지만 이는 단일 사례 연구를 바탕으로 비교적 안정적인 체제가 확립된 동호회를 탐구함으로써, 조직분화 과정이 긍정적 영향을 미친다고 일반화하기엔 한계가 있다. 되려 본 연구에서 도출한 결과에 따르면, 기본적으로 영세한 조직 구조의 동호회 내에서의 조직분화는 동호회 운영의 불안정성을 악화시키는 것으로 이해된다. 팀 이탈의

과정으로 인해 발생한 불안정한 재정의 문제는 다시 무분별한 증원으로 이어져 정체성 미합의로 인한 갈등의 연쇄를 일으키는 원인으로 사료된다.

그뿐만 아니라, 생활체육 동호회의 접근성 문제에 있어서도 체계적인 변화관리 전략이 수행되지 않고 있었다. 생활체육 동호회 활동의 기본이 되는 운동 시설 확보의 어려움은 스포츠참여를 저해는 요인이다(김경숙 외, 2006). 이는 열악한 우리나라 스포츠 인프라 환경에서 기인하지만, 단순히 부족한 공급 '수'의 문제보다, 기존 시설의 활용을 저해하는 관계자들의 부정적 인식과 이로 인한 비효율적 운영의 문제를 내포하고 있다. 특히 학교 체육시설의 개방은 학교 측의 재량에 달려있기 때문에 비공식적인 네트워크가 여전히 유효하게 작용하고 있다. 이는 한정적인 자원을 우선적으로 확보하기 위해 개인적인 네트워크에 의존하여 필요 자원을 확충하는 구조적 변화관리(백유성, 2014)로 해석될 수 있지만, 이로 인해 여타 동호회의 시설 접근성은 더욱 어려워지고 있다. 그뿐만 아니라 대안으로써 사용되고 있는 사설 체육관도 접근성과 가격 측면에서 동호인들의 체육시설 확보에 대한 효과적 해답이 되지 못하고 있는 실정으로 나타나 단순 대체 자원 확보 차원에서 시설 접근성 문제가 되풀이되고 있다.

마지막으로 생활체육 동호회의 배타성과 관련한 문제는 현 생활체육 동호회의 시스템적 차원에서 변화관리 전략이 필요함을 역설한다. 구체적으로 살펴보자면, 동호인들은 시설 대관 정보를 얻으며, 팀을 구인하고, 팀 간 교류 등의 네트워킹을 현재 8 만 명이 넘는 회원을 구축하고 있는 포털 사이트 다음의 '동아리 농구방'을 기반으로 스포츠 활동을 지속하고 있었다. 하지만 이와 같은 민간 주도 하의 네트워크가 시장영역에서 작동하다 보니, 동호인의 다양한 문제를 극복하고자 시도되는 사업들이 기존의 커뮤니티로 인해 배척되고 있는 실정이다. 이와 같은 폐쇄적 구조로 인해 동호인의 정보 접근성은 더욱

낮아지고, 나아가 동호인 대회를 포함한 동호회 활동 전반에 걸친 양극화가 심화한다. 이로 인해 기존의 스포츠참여에 대한 소외계층 뿐 아니라, 생활체육 동호회의 주요 활동 주체인 성인 남성(이용식, 2005) 중에서도 실제 원활한 스포츠참여가 가능한 동호인은 더욱 한정적인 것으로 파악된다.

종합하면 현재 생활체육 동호인 조직의 변화관리 단계는 대부분이 조직 내부로 들어가 구성원의 심리적 저항과 장애요소를 극복하는데 주안점을 둔 초보적 변화관리와 분권화 등의 조직구조 변화 및 변화에 필요한 외부 자원 확보를 통한 구조적 변화관리를(백유성, 2014) 통해 조직변화를 끌어내고 있었다. 하지만 이상의 결과처럼 이는 효과적인 대안이 되지 못하고 있는 것으로 판단된다. 이에 생활체육 동호인 조직의 문제점을 동호인들의 스포츠클럽에 대한 인식과 연결 지어 시스템적인 관점에서 전략적 변화관리 방안을 탐색하고자 한다.

우선 스포츠클럽을 통한 체계적인 동호인 대회 플랫폼의 도입은 생활체육 동호인이 고질적으로 경험하는 조직분화 현상에 대한 해결책이 될 수 있을 것으로 사료된다. 본 연구 결과에서 나타나듯, 동호회에서 지향하는 스포츠 활동방식은 개개인이 스포츠를 바라보는 관점에 따라 지향하는 가치나 의미가 달라지거나 혼재할 수 있다는 점에서 김한범과 구창모(2017)의 연구와도 일치한다. 문제는 이와 같은 정체성 합의에 관한 개인 간의 갈등이 조직 내 세력화와 팀 이탈로 빈번히 이어져 소외계층이 필연적으로 발생한다는 것이다. 하지만 승리가 아닌 '참여 과정' 에 의의를 두는 동호인들 역시나 경쟁이나 적극적인 스포츠 참여에 대한 수요가 분명히 존재함을 알 수 있다. 구체적으로 살펴보자면, 이들은 좋아하는 스포츠를 즐기기 위해 결성한 자발적 결사체인 동호회에 참가하는 일원이다(박형길, 2014). 즉, 동호회에 가입하여 함께 운동하는 동료들을 구하고, 기존 동호회 회원들의 관심과 도움으로 더 쉽게 기술을 습득하는 등, 스포츠 참여의

촉진을 위한 제반 환경과 여건 확보에(조방현, 2009; 권기성 & 오태연, 2015) 능동적인 태도를 취하고 있는 적극적 행위자이기도 하다. 이는 이분법적인 접근으로 경기에 대한 승리를 추구하는 개인과 과정에 의의를 두는 개인으로 나누어서 동호인 조직을 이해할 수 없다는 것을 의미한다. 같은 맥락에서 Albert 와 Whetten(1985)는 기존의 연구들이 조직의 정체성을 하나의 속성으로 단순화시켜서 보는 경향이 있다고 비판하면서 조직의 정체성은 조직의 구성원들이 추구하고 있는 가치의 다양성 때문에 하나의 정체성이 아닌 여러 정체성들이 혼재된 복합적인 상태를 가지고 있다고 주장하였다. 따라서 두 가치가 대립하는 경험을 한 이후 이분법적인 접근으로 생활체육 동호인들의 조직분화를 해결하고, 소수에 편중된 현 생활체육 동호인의 참여 행태에 대한 체계적인 개입이 필요하다.

농구라는 종목의 특성상 소수의 인원만이 코트에 설 수 있기 때문에 '승리'의 당위성을 띠는 플랫폼 내에서 동호인들 간의 불만의 목소리와 소외계층이 발생하는 것은 불가피한 현상으로 이해되지만, 보다 본질적으로 적극적인 행위자로서 이해되는 동호인들에게 필요한 것은 결국 스포츠참여에 대한 지속 가능한 동기를 부여하는 것으로 이해된다. 즉, 공동의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 상호작용하는 동호회(Carron, 1988; Park, 2006)에 새로운 '공동의 목표'를 제공하는 것이다. 이에 스포츠클럽이 적극적인 행위자로서 동호인을 이해하고 이들이 참여할 수 있는 '장'을 마련한다면 기존 동호인 조직에서 지속해서 발생했던 정체성 갈등으로 인한 조직분화 현상을 일정 부분 해결할 수 있을 것으로 사료된다. 보다 구체적으로, 스포츠클럽이 일회성이 아닌 정기적 형태로 수준별 리그를 운영한다면 다양한 수준의 동호인들에게 스포츠참여의 재미요소를 극대화하고, 팀 내 명확하고 지속적인 목표를 부여할 수 있을 것이다. 즉, 공동의 목표 달성을 위해 소속감이 강화되고 이를 통해 동호회 활동에 대한

몰입(조방현, 2009)이 발생하는 것이다. 현재 서울시에서 주관하고 있는 '서울 시민 리그(S 리그)나 'K5, 6, 7 리그(동호인 리그)' 등이 활성화되는 바, 이와 같은 대회들이 스포츠클럽과의 연계를 통해 더 많은 수준과 계층의 동호인들을 포함할 수 있다면 생활체육 동호인의 고질적 문제인 조직분화 현상을 상당 부분 해결할 수 있을 것으로 기대된다.

다음으로, 스포츠참여에 대한 접근성을 재고하기 위해 스포츠클럽은 물리적인 공간의 개념보다 공공성을 가진 일원화 된 시스템의 개념으로 우선 접근되어야 할 것이다. 즉, 스포츠클럽이 '공공재' 로서 생활체육 동호인들의 스포츠참여에 대한 환경 관리 및 접근을 지원해주는 시스템으로 활용되어야 한다. 본 연구의 결과에 따르면 동호인들은 시설, 구인, 팀 간 교류 등의 네트워킹을 비공식적인 체제를 통해 스포츠 활동을 지속하고 있었다. 결과적으로 이러한 구조는 폐쇄적인 네트워크를 구축하며, 한정된 동호인을 중심으로만 원활한 네트워킹이 이루어지게 한다. 따라서 성인 남성 중심으로 이루어지고 있는 생활체육 체제의 소외계층인 아동과 청소년, 여성, 노인 등을 위한 정책적 배려가 필요한바(성문정, 2008), 스포츠클럽이 지역 내 동호인 등록 체계를 구축하고 이를 기반으로 다양한 회원들을 연결해주며, 시설에 대한 투명한 이용과 접근성을 높일 수 있는 플랫폼으로써 작동한다면 사회적 관계망을 구축할 기회를 체계적으로 제공할 수 있을 것이다.

하지만 체육시설로 활용될 수 있는 인프라가 부족한 우리나라 실정과 이미 생활체육 동호인 조직이라는 활성화된 스포츠 활동체가 존재하고 있는 상황을 고려해 보았을 때, 스포츠클럽이 체육시설 확보에 대한 잠재적 경쟁 대상으로 인식되어 조직변화에 대한 저항을 심화시킬 수 있다. 이에 스포츠클럽은 생활체육 동호인의 원활한 스포츠 참여를 가능하게 해주는 지원 체제로 우선 접근되어야 한다. 다시 말해 스포츠클럽이 우리나라에서 동호회와 제로섬 게임의 관계가 아닌

상생할 수 있는 윈윈(Win-win) 관계를 위한 플랫폼으로 사용되기 위해, 스포츠클럽이 비참여계층과 초보자들을 중점으로 진입장벽을 낮추어 참여를 적극적으로 권장하고, 추후 자발적인 스포츠 활동이 될 수 있도록 다양한 수준의 생활체육 동호회와 연결되는 체제를 구축해야 할 것이다. 이에, 스포츠클럽 사업이 지역 거점을 기반으로 자생적으로 파생하길 기대하기보다는(김선희 & 전형상, 2014), 하나의 공통된 체제 내에서 자연스럽게 지역 거점을 기반으로 한 스포츠클럽과 생활체육 동호회가 연계되는 것이 이상적인 스포츠클럽 사업의 청사진이라고 사료된다.

기존의 스포츠클럽 사업 실패에 대하여 근본적인 해결은 없이 정책 수정만 거듭되고 있는 상황에서, 본 연구를 통해 도출된 연구 결과는 현재 최대 스포츠 활동체인 생활체육 동호인의 문제와 스포츠클럽을 연결 지어 살펴봄으로써 보다 우리나라 실정에 맞는 효과적인 정책을 마련할 의의와 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

5. 결론 및 제언

5.1. 연구의 제한점 및 제언

본 연구는 조직 차원에서 생활체육 동호인 조직이 경험하는 어려움과, 이에 대한 대안으로써 스포츠클럽이 가지는 가능성과 한계를 탐색하고 향후 우리나라 실정에 맞는 효율적 스포츠참여 '조직 형태' 고안을 위한 의미 있는 결론을 제시하였다. 그럼에도 불구하고 다음과 같은 제한점을 가진다.

첫째, 본 연구는 현재 추진 중에 있는 스포츠클럽 지원 사업이 우리나라 실정에서 구체화 되지 못한 환경에서 연구가 이루어졌다. 이에 스포츠클럽에 대한 이해와 프로그램을 실질적으로 겪어 본 동호인을 대상으로 한 경험적 탐구가 제한되었다. 따라서 생활체육 동호인 조직의 구조적 한계에 대한 해결방안으로써 제시된 스포츠클럽의 활용방안이 개념적 접근으로 한정된다. 이에 생활체육 동호인 조직과 스포츠클럽의 연계가 더 활발히 이루어진 연구 환경에서 본 연구로부터 도출한 스포츠클럽 활용방안을 보다 자세하게 검토해볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 연구참여자가 생활체육 동호인 조직을 대표하지 않는다. 본 연구는 단일 종목의 생활체육 동호인 조직을 살펴봄으로써 더 심도 있게 동호회를 통한 스포츠참여 문화와 실태를 파악하려 하였고, 스포츠클럽 종목 선정에서도 지역 민간사업과의 관계가 매우 민감하게 작용한다는 맥락에서 사설 사업체 수가 타 종목보다 영세한 규모의 농구 종목을 조사하는 것이 더욱 직접적인 스포츠클럽의 활용 방안을 도출하는 데 적합하다고 판단하여 연구환경으로 채택하였다. 비록 농구 동호인

조직은 생활체육 동호인의 보편적 특성이 잘 드러나는 조직으로 이해되지만, 타 종목의 세부적 특성에 따라 본 연구에서 도출된 결과가 다르게 나타날 수 있다. 또한 8 명의 적은 표본 수는 도출된 결과의 의미를 제한할 수 있다. 따라서 연구대상의 종목 다양성을 확보하고 향후 양적, 질적 연구 방법론을 통하여 충분한 양의 자료가 수집되어야 한다.

셋째, 본 연구는 서울지역 동호인 조직만을 연구참여자로 선정하여 서울 외 지역의 동호인들이 구성하고 있는 하위문화적 특성을 고려하지 못했다는 한계를 갖는다. 지역적 특성에 따라 동호회의 문제점, 스포츠클럽에 대한 인식이 상이할 수 있다. 실제로 서울 수도권 지역 보다 스포츠클럽이 더욱 활성화 된 지역 내의 다양한 동호회들을 대상으로 스포츠클럽과의 자세한 역학관계를 탐색할 수 있는 연구가 필요하다.

이에 첨언하여 본 연구로부터의 후속 연구에 대한 제언은 다음과 같다. 우선 스포츠클럽이 동호인의 원활한 스포츠참여를 가능하게 해주는 지원 체제로 기능하기 위해, 현실적으로 어떠한 기준을 가지고 동호인의 다양한 수준을 구분하고 이에 맞는 등록 체계를 구축할 것인가에 대한 고찰이 필요하다. 또한 더욱 많은 동호인이 참여할 수 있는 대회 플랫폼의 구축에 있어서도 단순히 양적인 증대에 치중하는 것이 아닌, 어떠한 보상체계를 통해 생활체육 동호인들에게 지속가능한 동기 요인이 작용할 것인지에 대한 논의가 이루어져야 할 것이다.

5.2. 결론

본 연구는 우리나라 실정에 맞는 효율적 스포츠참여 '조직 형태' 고안에 필요한 시사점을 얻고자, 먼저 생활체육 동호회의 조직변화 과정을 살펴봄으로써 동호회 운영 과정에서 발생하는 난점을 파악하였다. 또한 이에 따른 동호회의 변화관리 전략의 한계를 파악하고, 대안으로써 스포츠클럽이 활용될 수 있는 방안을 스포츠클럽에 대한 동호인의 인식

과 연결 지어 도출해보고자 하였다. 총 8 명의 생활체육 농구 동호인 조직의 운영진을 대상으로 조직 운영의 어려움과 이에 대한 해결책으로써 스포츠클럽이 어떻게 인식되는지를 심도 있게 분석하였다. 본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 연구문제였던 생활체육 동호인 조직 운영의 난점으로 참여 목적에 따른 세력화 및 팀 이탈에 따른 운영 불안정성이 정체성의 문제로 제시되었다. 또한 열악한 시설 인프라와 대관 체제로 인한 제한적 시설 접근성과 높은 종목 진입장벽이 접근성의 문제로 지적되었다. 마지막으로 현재 가장 활성화되어 있는 비공식적 거대 커뮤니티와 동호회 대회가 소수의 동호인을 위주로 이루어져 배타성의 문제를 야기하였다.

두 번째 연구문제였던 스포츠클럽 추진에 대한 인식과 관련하여는, 긍정적 인식으로 관심 스포츠 저변 확대, 체제의 일원화, 리그 체제 개선을 통한 참여 확대 기회가 도출되었다. 또한 부정적 인식으로는 잠재적 시설 확보의 경쟁, 폐쇄적 운영 방식에 대한 우려 등이 나타났다.

하지만 본 연구 결과로부터 도출된 생활체육 동호인 조직의 변화관리 전략은 대부분이 조직 내부로 들어가 구성원의 심리적 저항과 장애요소를 극복하는데 주안점을 둔 초보적 변화관리나, 분권화 등의 조직구조 변화 및 변화에 필요한 외부 자원 확보를 통한 구조적 변화관리에 국한되어 효과적인 해답이 되지 못하였다. 따라서 시스템적인 관점에서 생활체육 동호인 조직 변화에 대한 전략적 변화관리 방안을 스포츠클럽에 대한 인식과 연결 지어 탐색하였다.

이에 먼저 스포츠클럽이 일회성이 아닌 정기적 형태로 수준별 리그를 운영한다면, 다양한 수준의 동호인들에게 스포츠참여의 재미요소를 극대화하고 조직 내 명확하고 지속적인 목표를 부여할 수 있을 것으로 생각된다. 보다 더 많은 수준과 계층의 동호인들을 포함할 수 있는 ‘장’을 통해 생활체육 동호인의 고질적 문제인 조직분화 현상을 상당 부분 해결할 수 있을 것이다.

또한 스포츠클럽이 지역 내 동호인 등록 체계를 구축하고 이를 기반으로 다양한 회원들을 연결해주며, 시설에 대한 투명한 이용과 접근성을 높일 수 있는 플랫폼으로써 작동한다면 사회적 관계망을 구축할 기회를 체계적으로 제공할 수 있을 것으로 사료된다.

하지만 체육시설로 활용될 수 있는 인프라가 부족한 우리나라 실정과 이미 생활체육 동호인 조직이라는 활성화된 스포츠 활동체가 존재하고 있는 상황을 고려해 보았을 때, 스포츠클럽이 체육시설 확보에 대한 잠재적 경쟁 대상으로 인식되어 조직변화에 대한 저항을 심화시킬 수 있다. 이에 스포츠클럽이 우리나라 동호회와 상생할 수 있는 플랫폼으로 사용되기 위해서는 스포츠클럽을 통해 원활한 스포츠참여를 가능하게 해주는 지원 체제로 우선 접근되어야 한다. 단순히 동호회 체제를 스포츠클럽으로 개편하여 스포츠클럽이 자생적으로 파생하길 기대하기보다는, 하나의 공통된 체제 내에서 기존 생활체육 동호인들의 스포츠참여를 끌어낼 수 있어야 한다. 즉, 대체재가 아닌 보완재로써 스포츠클럽이 기능하고 자연스럽게 지역 거점을 기반으로 한 연계가 활성화되는 것이 이상적인 스포츠클럽 사업의 청사진이라고 사료된다.

참고 문헌

강유원, 남승우, & 김태현. (2010). 사회인야구의 맛과 멋, 그리고 매력. 움직임의 철학. *한국체육철학회지, 18*(3), 45-61.

강효민, & 박기동. (2008). 지역사회에서 스포츠클럽 활동과 사회적 자본 형성. *한국스포츠사회학회지, 21*(4), 845-863.

구수용, & 윤양진. (2011). 생활체육야구동호회 운영에 대한 문제점 분석과 분석방안. *한국사회체육학회지, 46*, 285-296.

권기성, 오태연, & 서원재. (2015). 스포츠 참여의 여가제약 요인에 대한 여가협상전략으로서의 스포츠동호회 활동의 역할. *한국여가레크리에이션학회지, 39*(2), 22-32.

국민생활체육회. (2013). *종합형 스포츠클럽 모형 개발 및 제도 개선.* 국민생활체육회. https://portal.sports.or.kr/library/dataView.do?boardSeq=0000062657

김경숙, 김선희, & 허현미. (2006). 생활체육 동호회 운영의 장애 요인과 대안 탐색. *한국사회체육학회지, 28*, 125-138.

김경식. (2012). 온・오프라인 여가스포츠동호회의 연결망과 사회자본. *한국여가레크리에이션학회지, 36*(4), 49-63.

김선희, & 전형상. (2014). 공공스포츠클럽 사례를 통해 본 협력적 거버넌스 가능성과 한계. *한국체육과학회지, 23*(4), 81-98.

김숙자, 김종선, 홍양자, 원형중, 김경숙, 이인숙, & 함정혜. (1995). 생활체육 동호인 운영의 장애 요인과 대안 탐색. 한*국사회체육학회지, 28*, 125-138.

김영천. (1998). *학교 교육현상 탐구를 위한 질적 연구의 방법과 과정. 이용숙·김영천 편, 교육에서의 질적 연구: 방법과 적용*. 서울: 교육과학사.

김한범, & 구창모. (2017). 생활체육 농구동호회 구성원의 갈등과 협상된 정체성의 형성, *한국체육학회지, 56*(6), 59-69.

남상우. (2019). 조직역량 관점에서 분석한 공공스포츠클럽 운영의 난제. *한국사회체육학회지, 78*, 323-335.

남상우, 성문정, 한태룡, 정현우, 남충희, & 여정권. (2017). *성공적인 스포츠클럽 운영모델을 위한 기초연구*. 국민체육진흥공단 한국스포츠개발원 연구보고서.

남상우. (2018.06.06.). 스포츠클럽 정책이 중요한 여섯 가지 이유. *서울신문, 25 면*. https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20180606025005

대한체육회. (2014). *종합형스포츠클럽 공모계획(안)*. 대한체육회.

문화체육관광부. (2019). *국민생활체육조사*. 문화체육관광부.

문화체육관광부. (2019). *생활스포츠산업 실태조사*. 문화체육관광부.

박병주, & 주동욱. (2010). 농구동호인들의 생활체육 참여실태 및 생활

만족도에 관한 연구. *한국체육교육학회지, 15*(1), 249-262.

박창범, & 임수원. (2005). 인라인스케이트 동호인 사회연결망에서의 자원교환. *한국스포츠사회학회지, 18*(3), 429-443.

박형길. (2015). 생활체육 동호회의 조직분화 요인 탐색. *한국엔터테인먼트산업학회논문지, 9*(2), 173-183.

박형길. (2014). *사회인 야구 동호회의 조직변화 과정* [미출판 박사 학위 논문]. 서울대학교.

백유성. (2014). *조직행동론*. 빅북총서

봉성용, & 전선혜. (2010). 농구 동호회 참여자의 재미요인과 참여정도가 스포츠 몰입에 미치는 영향. *한국여성체육학회지, 24*(4), 117-130.

서지영, 유창완, & 윤기준. (2015). 영국 학교체육정책 개발 과정 분석을 통한 학교체육정책 개발에의 시사점 탐색. *한국스포츠교육학회지, 22*(3), 119-134.

서진욱. (2014.03.13.). 돈벌이 수단으로 전락한 학교 체육관...“업자들 폭리”. *중앙일보.* https://news.joins.com/article/14140638

성문정. (2005). *스포츠클럽제도화를 위한 법개정안 연구.* 체육과학연구원.

성문정, 김미숙, 김화룡, & 최혜선. (2017). *스포츠클럽육성을 위한 법제 개선 연구.* 한국스포츠개발원. https://www.sports.re.kr/pyxis-

api/1/digital-files/4f20e053-f72d-4017-b7bd-82bc6f2e61d6

성문정, 이용식, 오연풍, & 김광호. (2008). *현행 스포츠클럽 시범사업 평가 및 개선방안*. 체육과학연구원. https://www.sports.re.kr/pyxis-api/1/digital-files/4c0d1334-af5f-42da-9432-eff9f2c2f745

성문정, 김경원, 박재우, & 김미숙. (2009). *유럽국가의 학교, 생활, 엘리트체육 간 연계운영 실태 분석 - 영국, 독일, 프랑스를 중심으로-*. 체육과학연구원.

성문정, 김미숙, 김상훈, 오연풍, & 황성원. (2011). *지방체육단체 통합운영 방안연구*. 체육과학연구원 연구보고서.

이광용, & 박경실. (2019). 미국 학교스포츠 시스템 분석을 통한 한국형 학교스포츠 모델 개발전략. *한국웰니스학회지, 14*(4), 187-197.

이민아. (2018.09.03). 생활체육 활성화 외치지만...학교 문은 닫혀있다. *Economy Chosun*. http://economychosun.com/client/news/view.php?boardName=C03&t_num=13605665

이용식. (2005). *지역 스포츠클럽 정착을 위한 환경정비 방안*. 국민체육진흥공단 한국스포츠개발원 연구보고서.

이용식. (2006). 독일, 일본, 한국의 스포츠클럽 운영체계 비교연구. *체육과학연구, 17*(3), 79-91.

이재규. (1997). *최신 경영학원론*. 서울: 박영사.

이창원, & 최창현. (2005). *새조직론.* 서울: 대영문화사.

임새미. (2016). 생활체육동호회의 진입장벽. *한국사회체육학회지, 64*, 397-406.

임수원. (1999). 길거리 농구의 하위문화의 특성과 기능. *한국스포츠사회학회지, 12*, 41-56.

장연희, 이철원, & 조남흥. (2015). 여성 생활체육 농구동호회 참여제약 경험에 관한 미국 유학 출신 동호회원의 자문화기술지. *한국체육과학학회지, 24*(4), 359-370.

장해미, 장재윤, & 김민수. (2006). 조직변화 단계 진단 척도 개발. *한국심리학회지, 산업 및 조직, 19*(1), 1-24.

전원재, & 임수원. (2018). 공공스포츠클럽 사업의 정책적 정당성에 관한 연구. *한국사회체육학회지, 74*, 291-308.

전원재, & 임수원. (2017). 한국 스포츠시스템의 선진화를 위한 로컬 거버넌스 구축 방안. *한국스포츠사회학회지, 30*(1), 149-173.

정현우, 박정준, & 최의창. (2013). 영국 "학교스포츠파트너십" 정책 분석을 통한 학교체육정책 개발 및 실행의 실제적 시사점 탐색. *한국스포츠교육학회지, 20*(2), 1-24.

조방현. (2009). 인터넷 동계여가 스포츠 동호회 구성원의 활동만족이 소속감, 활동몰입, 참여지속에 미치는 영향. *한국여가레크리에이션학회지, 33*(2), 97-107.

조용환. (1999). 질적 기술, 분석, 해석. *교육인류학연구, 2*(2), 27-63.

주성택. (2011). 일본의 종합형지역스포츠클럽 시책에 관한 여구. *한국체육과학회지, 20*(3), 235-246.

주성택. (2015). 일본의 학교·지역스포츠간 연계 운영에 관한 연구, *한국체육정책학회지, 13*(3), 93-105.

채재성. (2006). 지역사회 스포츠시스템의 개방체계적 운영모델 연구. *한국사회체육학회지, 26*, 213-229.

최성범. (2009). 지역사회 스포츠동호회 참가가 지역애착과 지역관여에 미치는 영향. *한국체육과학회지, 18*(3), 335-345.

황수현, 김민, & 서희진. (2015). 종합형스포츠클럽의 운영 현황 및 개선 방안, *한국웰니스학회지, 10*(4), 73-82

Carron, A. V. (1988). *Group dynamics in sport: Theoretical and practical issues.* London: Spodym.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.

Creswell, J. W. (2007). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (2nd ed.). London: Sage.

Creswell, J. W. (2012). Educational research: *Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research.* Boston, MA: Pearson Publication.

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theorylinto Practice, 39*(3), 124-130.

Deborah K. Padgett. (1988). *Does the glove really fit? Qualitative research and clinical social work practice*. WASHINGTON: Oxford University Press.

Ford, J. D. & Slocum J. J. W. (1997). Size, technology, environment and the structure of organizations. *Academy of Management Review, 2,* 561-575.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal, 15,* 444-465.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Lewin, K. (1947). Group decisions and social change. In G. E. Swanson, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley (Eds)., *Readings in Social Psychology*, New York: Henrey Hot.

Lippitt, G. L., & Schmidt, W. H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review, 45*, 102-112.

Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Sage Publications.

Myers, M. (2000). Qualitative research and the generalizability question: Standing firm with proteus. *The qualitative report, 4*(3), 1-12.

Okayasu, I., Kawahara, Y., & Nogawa, H. (2010). The relationship between community sport clubs and social capital in Japan: A comparative study between the comprehensive community sport clubs and the traditional community sports clubs. *International Review for the Sociology of Sport, 45*(2), 163-186.

Park, C. B. (2006). A social exchange theory approach = A case study of bowling club activity continuance. *The Korean Journal of Physical Education, 45*(5), 139-148.

Schwarz, P., Purtschert, R. & Giroud, C. (1999). *Das freiburger management-model für nonprofit oranisationen*. 3.erw.Aufl. Bern, Stuttgar, Wien: Haupt.

Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). R*esearch methods for sport management*. Routledge.

Waadernburg, M. (2016). Which wider social roles? An analysis of social roles ascribe to voluntary sports clubs. *European Journal for Sport and Society, 13*(1), 38-54.

Abstract

Perception on Comprehensive Sports Clubs From the Traditional Sports Clubs' Perspective

Tae Hoon Lee
Global Sport Management, Department of Physical Education
The Graduate School
Seoul National University

Traditional community sports clubs are most basic and popularized form of sports participation in Korea. Yet, on a structural level, traditional community sports clubs are mostly limited to adult males as they fail to include female, youth, and senior participants. Thereby, the current system cannot function as a source of raising elite athletes as well.

Due to such developmental bias, the Korean government is attempting to adopt comprehensive community sports clubs as one of its sports policies in establishing advanced sports systems. However, the comprehensive community sports clubs in Korea are constantly exposing limitations in terms of securing facilities and self-sustaining.

Although measures to revitalize the institutional, financial, and social environment for comprehensive community sports clubs are constantly being proposed, researches that focus on a detailed and practical roles that comprehensive community sports clubs may have

in Korean settings are somewhat limited. Therefore, this study first aims to explore the stages of organizational change and its corresponding change management strategies of traditional community sports clubs to understand the problems and limitations they have on current sports participation system. On top of that, in order to suggest the alternative ways the comprehensive community sports clubs may be used to their problems, this study investigated the perception of traditional community sports club members have on the concepts of comprehensive community sports clubs.

Qualitative research, consisting of document analysis and in-depth interviews with 8 different traditional sports club executives was conducted for the purpose of this study.

Accordingly, 'Power game according to the purpose of participation', 'Operational instability due to team breakdown', 'Limited access to facilities', 'High barriers of entry to sports', 'Activation of the unofficial community' and 'Club tournaments biased against minority' have been found as the problems and limitations of traditional sports clubs face.

As for the perception on comprehensive sports clubs, 'Expanding the bases for sports of an interest', 'System unification', and 'Increase in participation through improved league systems' have been found as positive expectations. Yet, 'Potential competition in securing facilities' and 'Concerns on closed operations' have been found as negative expectations.

Based on findings and research participants' suggestions, the researcher could suggest effective way of using the comprehensive community sports clubs as a platform for the 'Promotion of regular

league-type competitions' and 'Unified system for information access'.

A perceived limitation to this study was that this study has been carried out in an environment where comprehensive community sport clubs have not been actualized in Korean settings. Hence, the experiential exploration of participants who have actually experienced the comprehensive sports clubs are limited. Therefore, it is necessary to examine the findings derived from this study in a research environment where the participants of comprehensive sports clubs are more actively engaged.

Keywords : sport clubs, organization change, change management
Student Number : 2019-28506