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

스포츠매니지먼트 석사 학위논문

2018 평창동계올림픽 개최가 동계스포츠 종목단체의 거버넌스에 미친 영향

- 올림픽 유산의 관점에서-

2021 년 8 월

서울대학교 대학원

체육교육과

글로벌스포츠매니지먼트 전공

손정화

2018 평창동계올림픽 개최가 동계스포츠 종목단체의 거버넌스에 미친 영향

- 올림픽 유산의 관점에서-

지도교수 강 준 호

이 논문을 스포츠매니지먼트
석사 학위논문으로 제출함
2021년 7월

서울대학교 대학원
체육교육과
글로벌스포츠매니지먼트 전공
손 정 화

손정화의 석사 학위논문을 인준함
2021년 8월

위 원 장 _____권순용_____

부위원장 _____이옥선_____

위 원 _____강준호_____

초 록

2018 평창동계올림픽 개최가 동계스포츠 종목단체의 거버넌스에 미친 영향

- 올림픽 유산의 관점에서 -

손 정 화
서울대학교 대학원
체육교육과
글로벌스포츠매니지먼트

한국은 평창동계올림픽 개최로 하계올림픽, 월드컵, 세계육상선수권까지 세계 4 대 스포츠 메가 이벤트를 모두 개최한 다섯번째 나라가 되었다. 그러나 평창동계올림픽 이후에도 여전히 스포츠 거버넌스에 대한 연구가 미흡한 실정이다. 또한 세계적으로 지속 가능한 개발 의제가 대두되면서 올림픽 유치 및 성공을 좌우하는 중요한 요소로 유산이 강조되고 있는데, 대부분의 연구가 경제적 효과와 비스포츠 유산에 관련된 연구들이다. 따라서 본 연구의 목적은 평창동계올림픽 개최가 올림픽 유산으로서 국내 동계스포츠 종목단체의 거버넌스에 어떤 영향을 미쳤는지 살펴보고 이를 바탕으로 거버넌스에 영향을 미치는 요인은 무엇인지 도출하는 데 있다.

본 연구는 질적 연구 방법 중에서 사례 연구 방법을 사용하였으며 심층면담과 문헌조사를 바탕으로 자료를 수집하였다. 연구참여자는 대한스키협회, 대한봅슬레이스켈레톤경기연맹, 대한아이스하키협회의 선수, 직원, 위원, 심판 등 총 9 명의 이해당사자들을 대상으로 연구를 진행하였다.

연구의 결과, 첫째, 평창동계올림픽 개최가 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미친 항목은 투명성, 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적 책임, 역량 및 효율성으로 기존의 거버넌스 항목 이외에 역량 및 효율성 항목이 새로 발견되었다. 특히 역량 및 효율성 항목에서 조직 역량은 동계종목단체의 거버넌스에서 평창동계올림픽 개최로 인한 가장 긍정적인 유산이라고 볼 수 있다.

올림픽 유산의 관점에서 평창동계올림픽 개최를 통해 얻은 노하우와 정보 및 올림픽을 경험하면서 길러진 역량은 동계종목단체들의 가장 큰 유산이라고 해석할 수 있다. 올림픽 유치, 준비, 운영 등을 통해 얻은 노하우와 정보는 지식/정보 유산, IOC 와 IF 등 국제 스포츠 기구와 형성된 네트워크와 올림픽 개최를 위한 인적자원은 인적자원/네트워크 유산에 해당되며 국제스포츠 조직에서의 영향력 및 위상 확대는 국제관계 유산에 해당된다.

둘째, 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미친 요인은 기량 및 성적, 사회적 분위기, 정부지원 및 정책, 조직 체계 및 역량, 회장사의 지원 총 다섯 가지가 도출되었다. 특히 조직 체계와 역량은 가장 빈번히 도출된 요인으로 동계종목단체의 체계와 역량이 조직 체계 및 시스템, 정보공개의 투명성, 국제 역량, 종목에 대한 전문성 및 역량,

민주적인 의사결정 시스템 등 모든 항목에 전반적인 영향을 미치는 요인임이 밝혀졌다.

조직 체계와 역량 항목은 정부 지원 및 정책과 회장사 지원의 영향을 많이 받고 있는 것으로 나타났다. 정부의 인력 지원과 회장사의 시스템 및 재정적 지원이 종목단체의 거버넌스에 영향을 미친다는 연구 결과는 정부와 후원사가 종목단체들의 거버넌스에 많은 영향을 미친다는 선행연구와 일치한다.

본 연구의 의의는 첫째, 향후 메가스포츠이벤트를 개최하는데 있어서 조직과 정부차원에서 도출해낸 항목들을 바탕으로 더 나은 거버넌스를 구축하기 위한 전략 및 계획 수립에 활용 가능하다. 둘째, 본 연구에서 도출한 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미칠 수 있는 요인을 바탕으로 향후 메가 이벤트 유산의 전략 및 계획 수립에 활용할 수 있다. 셋째, 기존 선행연구 결과에서 도출한 스포츠 거버넌스 항목을 일반화시켰고 새로 도출한 역량 및 효율성 항목은 다른 스포츠 거버넌스 연구에서 언급한 항목과 일치한다. 마지막으로 본 연구는 대부분의 유산에 관한 연구와 다르게 스포츠 영역의 측면에서 동계종목단체의 거버넌스를 유산으로서 검증했다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있다.

본 연구의 결과 및 논의를 토대로 다음과 같이 후속 연구를 제언하면 첫째, 본 연구를 바탕으로 국내 스포츠 거버넌스 평가지표를 개발하여 향후 국내 종목단체들의 스포츠 거버넌스를 측정하는데 활용해야 한다. 둘째, 종목단체들이 굿거버넌스를 구축하기 위한 법적, 제도적 장치와 이해당사자들 간의 협력체계 구축에 대한 연구가

이루어져야 한다. 셋째, 지속가능한 유산 개발을 위한 발전 모델 구축에 대한 연구가 필요하다.

주요어 : 거버넌스, 스포츠 거버넌스, 유산, 평창동계올림픽, 메가이벤트
학 번 : 2019-24574

목 차

I. 서 론 1
1.1. 연구의 필요성 1
1.2. 연구 목적 및 연구문제 5
1.3. 용어의 정리 6

II. 이론적 배경 7
2.1. 거버넌스 7
2.1.1. 거버넌스의 개념 9
2.1.2. 거버넌스의 유형 및 접근 11
2.1.3. 굿거버넌스 vs 기업지배구조 13
2.1.4. 거버넌스 원칙 14
2.1.5. 거버넌스 이론 및 선행연구 17
2.2. 메가스포츠이벤트 유산 19
2.2.1. 메가스포츠이벤트 유산의 개념 19
2.2.2. 메가스포츠이벤트 유산의 개발 및 선행연구 23
2.2.3. 메가스포츠이벤트 유산의 분류 26

III. 연구방법 29
3.1. 연구의 설계 29
3.2. 연구 참여자 30
3.3. 자료수집 33
3.3.1. 심층면담 33
3.3.2. 문헌조사 35
3.4. 자료분석 36

IV. 결과 및 논의 37
4.1. 평창동계올림픽 개최가 동계종목단체의 거버넌스에 미친 영향.....37
4.1.1. 투명성: 형식적인 정보공개 37
4.1.2. 민주적 절차 41
4.1.2.1. 조직의 규모와 문화에 따른 의사결정 41
4.1.2.2. 공정한 선발전 및 지원 44
4.1.3. 내부 책임 및 통제.....47
4.1.3.1. 종목 간 균형: 규모와 종목 특성에 따른 차이.....47
4.1.3.2. 내부 통제 시스템: 유명무실 징계 50
4.1.4. 사회적 책임 52
4.1.4.1. 종목 진흥: 성과주의의 폐해 52
4.1.4.2. 다시 회귀한 교육지원 56
4.1.4.3. 외부 압력에 의한 여성 지원.....57
4.1.5. 역량 및 효율성 58
4.1.5.1. 조직 역량의 향상 59
4.1.5.2. 조직 체계에 따른 효율성.....61
4.2. 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미친 요인.....65
4.2.1. 기량 및 성적.....65
4.2.2. 사회적 분위기.....68
4.2.3. 정부 지원 및 정책.....72
4.2.4. 회장사 지원 76
4.2.5. 조직 체계 및 역량.....79
4.3. 종합논의.....81

V. 결론 및 제언 86
5.1. 결론 866
5.2. 연구의 제한점 및 제언 89
5.2.1. 연구의 제한점 89
5.2.2. 후속 연구를 위한 제언 90

참고 문헌.....91

Abstract 106

표 목차

표 1. 학자별 거버넌스 개념의 정의 9
표 2. 스포츠 거버넌스의 항목 14
표 3. 거버넌스 이론 17
표 4. 학자별 유산 개념의 정의 21
표 5. 메가스포츠이벤트 유산의 관점 26
표 6. 메가스포츠이벤트 유산 매트릭스 27
표 7. 면담 종목 31
표 8. 연구 참여자 32
표 9. 심층면담 질문지 34

그림 목차

그림 1. 스포츠 거버넌스 검색 시 나오는 연간 논문의 수 3
그림 2. 레거시 큐브.....22
그림 3. 유산 개발 단계.....24

I. 서 론

1.1. 연구의 필요성

1988 년 서울올림픽 이후 정확히 30 년 만에 2018 평창동계올림픽이 개최된 지도 3 년이 지났다. 92 개국 2922 명의 선수가 참가해 17 일간 열전을 벌였는데, 평창동계올림픽은 대회 운영이나 흥행 면에서 성공적이라는 평가를 받았고 '평화올림픽'이라는 찬사를 들었다. 특히 주로 메달이 나왔던 빙상뿐만 아니라 설상 종목과 썰매 종목 첫 메달, '팀킴' 으로 유명한 여자 컬링 팀의 은메달 등 불모지에서 일궈낸 메달로 큰 감동을 선사했다(김희준, 2019).

그러나 올림픽 이후, 스피드스케이팅 '왕따 주행' 논란, 국가대표 쇼트트랙 OOO 선수의 (성)폭행 고백, 여자 컬링 대표팀의 사유화와 부당 처우(장은상, 2019), 대한스키협회의 대표선발 과정에 대해 항의한 선수들을 징계위에 회부한 사건(김동한, 2018) 등 동계종목 단체의 문제점들이 드러나면서 성공 개최라는 영광이 비리와 부패로 얼룩졌다.

문화체육관광부는 평창동계올림픽이 끝난 후 대한체육회와 합동으로 실시한 특정 감사 결과를 발표했는데, 한국체육대학교 빙상장 별도 훈련, 전명규 전 대한빙상연맹 부회장의 부당한 영향력 행사, 근거 없는 상임이사회 운영, 국가대표 선발 및 지도자 선발 부정, 불공정한 경기복 선정과 후원사 공모, 스포츠공정위원회 부당운영 등 총 49 건의 비리가 밝혀졌다(김경호, 2018).

2014 년 소치 올림픽 기간 중 '빅토르 안' 의 귀화문제가 단초가 되어 문화체육관광부에서 7 개 동계스포츠 경기단체(빙상, 아이스하키, 컬링, 스키, 바이애슬론, 봅슬레이 · 스켈레톤, 루지)에 대한 강도 높은 감사에 들어갔지만 여전히 종목단체들의 운영에 대한 문제가 제기되고 있다(김영록, 2014). 문화체육관광부는 2014 년부터 폭력과 비리,

승부조작 등 스포츠 4 대악을 척결하기 위해 여러가지 근절책을 구사하고 있지만 지난해 문화체육관광부가 감사원에 공익감사를 청구한 결과 40 건의 부당한 사항이 확인되었다(추은호, 2020).

해외에서는 IOC 가 2002 년 솔트레이트 시티 동계올림픽 유치과정에서 뇌물을 받은 사실과 FIFA 가 마케팅 대행업체로부터 뇌물을 받은 사실이 드러난 것을 계기로 국제스포츠 조직에서 부패, 도핑, 승부조작 사건으로 스포츠 본연의 가치추구와 규범준수를 통한 투명하고 올바른 조직 운영이 요구되었다(J. L. Chappelet, & Mrkonjic, 2013).

이러한 문제들이 지속적으로 나타나는 이유는 크게 두가지로 볼 수 있다. 첫번째로는 국내 동계종목단체의 거버넌스가 제대로 구축되지 못했다는 점이고 두번째로는 동계종목 단체의 거버넌스에 관한 연구가 부재하다는 점이다. 문화체육관광부에 '스포츠비리신고센터'가 존재하고 매사건이 발생할 때마다 감사를 진행함에도 불구하고 같은 일이 또 발생한다는 점에서 제 기능을 하고 있지 못하다는 것을 알 수 있다.

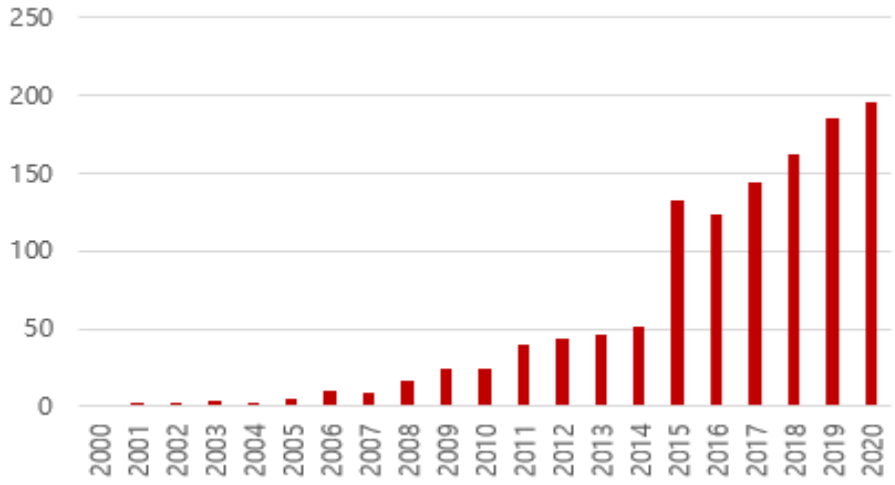
관련 연구와 관련해서는 해외의 경우, IOC, EU, ASOIF 등 다양한 기관들이 발행한 스포츠 거버넌스 구축을 위한 원칙이 약 50 개가 있으며(Jean-Loup Chappelet & Mrkonjic, 2019) 스포츠 거버넌스의 이론적 접근이 약 10 개(Cornforth, 2002; Hoye & Cuskelly, 2007)가 존재할 정도로 학문적인 연구 또한 활발하다. 영국, 독일, 호주 등 많은 서구 국가들의 경우 다양한 원칙들이 거버넌스 코드에 포함되어 있지만 비 서구 스포츠 단체에서는 이러한 거버넌스 원칙이 잘 받아들여지지 않았다는 연구 결과가 나왔다(McLeod 외, 2021).

국제스포츠기구 뿐만 아니라 학자, 국가올림픽 위원회까지 스포츠 거버넌스에 대한 다양한 연구를 진행하는 등 매년 거버넌스와 관련된 연구가 증가하고 있지만 국내 체육 단체의 거버넌스 분석에 관한 연구는 평창조직위원회의 거버넌스(채연웅 & 남상백, 2018), 대한체육회와

가맹경기단체의 스포츠 거버넌스 지수 분석(서희진 & 김민, 2015), 대한체육회 분석(Jung, 2013) 외에 관련 연구가 전무한 실정이다.

그림 1

'Sport Governance' 논문 수



참고. *Web of Science 에서 'Sport Governance'를 검색했을 때 나오는 연간 논문의 수*

위의 연구들은 대한체육회 혹은 한시적 조직이라고 할 수 있는 평창동계올림픽 조직위원회의 거버넌스만을 분석하거나 가맹경기단체의 거버넌스 분석을 단순히 홈페이지에 게시되어 있는 정보를 바탕으로 한 분석이기 때문에 실제 가맹단체들의 거버넌스의 전체적인 수준을 파악하지 못했다는 점에서 한계가 있다. 국내 스포츠 조직이 올바르게 투명하고 책임감 있는 모습을 보이기 위해서는 국내 스포츠 종목 단체의 거버넌스 분석에 대한 연구가 시급한 상황이다. 선수에서부터 선수를 담당하는 코치, 경기단체 등이 모두 힘을 합쳐야 올바른 거버넌스를 구축할 수 있는 것(남상우, 2016)처럼 동계종목 단체의 거버넌스를 제대로 분석하기 위해서는 종목단체의 선수, 코치, 이사회 등 다양한 이해당사자들이 종목단체의 거버넌스(투명성, 민주성, 내부 책임 및

통제, 사회적 책임)에 대해 어떻게 바라보고 있는지 살펴보는 심층적인 연구의 필요성이 제기된다.

나아가서 평창동계올림픽이 동계종목단체의 거버넌스에 어떤 영향을 미쳤는지를 올림픽 유산의 측면에서 바라보고자 한다. 세계적으로 지속 가능한 개발 의제가 대두되면서 올림픽 유치 및 성공을 좌우하는 중요한 요소로 유산이 강조되고 있는데, 올림픽과 메가이벤트 유산에 관한 연구가 많이 진행되고 있지만 대부분의 연구가 경제적 효과에 대한 연구들이며 환경적, 사회적 그리고 과거 이벤트의 경험에 근거한 연구들이다. 이러한 이유는 대다수의 연구가 이벤트 전에 시행되었기 때문에 제대로 측정되지 못하거나 과학적 근거에 의해 측정되기 어렵기 때문이다(Gratton & Preuss, 2008). 국내 연구 또한 시설, 경제적 효과, 주민 인식과 관련된 연구(김미옥, 2018; 박진경, 박명숙, & 태혜신, 2014; 서원재, 박성희, 김남수, & 한승진, 2016; 신승수, 2018; 오광진, 2018)가 대부분이기 때문에 이러한 측면에서 평창동계올림픽이 종목단체의 거버넌스에 미친 영향을 올림픽의 유산으로서 바라보는 관점은 국내 유산 연구의 새로운 접근이 될 수 있다.

따라서 본 연구는 평창동계올림픽 개최가 동계종목단체의 거버넌스 구축에 어떤 영향을 미쳤는지 평창동계올림픽의 올림픽 유산 측면에서 분석하고 이를 바탕으로 더 나은 거버넌스 구축을 위한 방안에 대해 고찰하고자 한다.

1.2. 연구 목적 및 연구문제

본 연구의 목적은 평창동계올림픽 개최가 올림픽 유산으로서 국내 동계스포츠 종목단체의 거버넌스(투명성, 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적 책임)에 어떤 영향을 미쳤는지 탐구하는데 있다. 따라서 본 연구에서 동계스포츠 종목단체 (대한스키협회, 봅슬레이스켈레톤연맹, 아이스하키협회)의 선수, 코치, 이사회 등 이해당사자들을 심층 면담함으로써 종목단체의 거버넌스에 영향을 미친 요인을 파악해 더 나은 거버넌스를 구축하는데 필요한 요소를 올림픽 유산으로서 살펴보고자 한다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 평창동계올림픽 개최가 올림픽 유산으로서 동계스포츠 종목단체(대한스키협회, 봅슬레이스켈레톤연맹, 아이스하키협회)의 거버넌스(투명성, 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적 책임)에 어떤 영향을 미쳤는가?

둘째, 동계스포츠 종목단체의 거버넌스에 영향을 미친 요인은 무엇인가?

1.3. 용어의 정리

1. 거버넌스

본 연구에서는 거버넌스를 “개별조직이나 조직의 네트워크가 자체적으로 조정(steer)하고 자원을 할당하며 조정과 통제를 수행하는 절차” 라고 정의하였다.

2. 스포츠 거버넌스(Sport Governance)

본 연구에서는 스포츠 거버넌스를 “조직체가 행사할 수 있는 권력을 조직들에게 최적의 형태로 분배해주고, 스포츠 조직이 공통적으로 방향을 설정하며, 각기 다른 이해관계를 가진 조직들이 공동의 목표를 향하도록 각각을 통제함과 동시에, 이를 제재할 규범과 규칙을 포함하는 구조” 라고 정의하였다.

3. 이벤트 유산(Event Legacy)

본 연구에서는 메가스포츠이벤트 유산을 “스포츠 이벤트를 통해 만들어지고 남겨진 모든 유형, 무형의 자산″ 이라고 정의하였다.

II. 이론적 배경

2.1. 거버넌스

20 세기 후반 정부와 시장의 실패를 극복하기 위해 새로운 공공문제의 해결 방안으로 거버넌스가 등장했다(Rhodes, 197; Piere & Peters, 200). 세계화와 민주화의 영향으로 사회가 급변하면서 국가의 통치방식과 기업의 운영방식, 사회의 작동방식이 변화하였는데 이를 잘 설명할 수 있는 개념으로 거버넌스가 주목받아 왔다. 공통적으로는 국제 정세의 변화와 세계화, 정보화된 시대적 환경 변화에 따른 국가권력 약화, 사회문제의 복잡성 증대와 정부 역할의 한계, 다양한 행위자의 참여 & 영향력 증대, 새로운 관리 기법의 필요성 등이 주요 원인이라고 볼 수 있다. (Kooiman,1993; Rhodes,1997; 이명석,2001)

변화하는 현실을 포착하고 새로운 현상을 설명하는 것으로부터 거버넌스 논의가 출발하였기 때문에 다양한 뜻으로 사용되며 행정학뿐만 아니라 경영학, 정치학, 비교정치 및 국제관계 연구, 사회학 등 다양한 학문분야에서 거버넌스를 연구해왔다. 때문에 이론적으로 거버넌스를 논의할 때 많은 학자들은 그 개념의 모호성에 대한 비판으로부터 시작한다 (Kjær, 2004).

역대 IOC 최악의 비리로 평가받는 솔트레이크 시티 스캔들은 2002 년 동계올림픽을 개최한 유타 주 솔트레이크시티가 유치과정에서 IOC 위원들에게 뇌물을 건넨 것이 드러난 사건으로 1999 년 IOC 는 솔트레이크 스캔들로 인해 미디어, 스폰서, 여론 등에 의해 광범위한 개혁을 하게 되었다(JL Chappelet, 2011). 이 사건에 30 명의 IOC 위원이 개입되었고 오랜 기간의 재판 끝에 불법행위가 아니었다는 판단이 내려졌지만 이 사건으로 인해 IOC 의 투명성과 책임감에 대한 관심이 증대되었다. 미디어, 여론 등이 IOC 의 역할과 책임성에 관한 문제를 제기하였고 1999 년 독립기구인 윤리위원회를 발족했다(유영규,

2017). 사실상 부패스캔들이 잊혀진 시점이었지만 2001 년 새로운 회장이 당선되면서 올림픽의 거버넌스를 향상시키는데 상당한 주의를 기울였다(JL Chappelet,2011). 또한 FIFA 수뇌부에서 FIFA 의 전 마케팅 대행업체인 ISL 로부터 1992 년과 2000 년 사이에 뇌물을 수수하면서 조직의 투명성과 책임감에 대한 관심뿐만 아니라 스포츠 조직이 집행하는 비용과 수익 분배에 대해 시민사회 등이 문제를 제기하며 스포츠 본연의 가치추구와 규범준수를 통한 투명하고 올바른 조직 운영을 요구하게 되었다(국제스포츠협력센터, 2013).

이후 IOC 는 꾸준히 스포츠 조직의 착한 거버넌스 실현에 대해 강조했는데, 스포츠 조직의 자율성과 정통성은 높은 수준의 윤리적 행동과 착한 거버넌스 유지에 달려있으며(IOC, 2009), 착한 거버넌스를 준수하지 않는 스포츠 조직은 재정 후원에 제재를 당할 수 있다고 발표했다 (IOC, 2009). 뿐만 아니라 스포츠 조직은 착한 거버넌스의 원칙을 바탕으로 자율성과 의무를 가져야 하며 IOC 가 스포츠 윤리와 착한 거버넌스의 발전을 장려하는 역할을 담당해야 한다고 올림픽 헌장과 올림픽의회에서 발표했다(IOC, 2011).

2.1.1. 거버넌스의 개념

거버넌스의 개념은 다양한 학문분야에서 사용하는 만큼 학자마다 개념 정의 또한 다의적이라는 것을 알 수 있다.

표 1

학자별 거버넌스 개념의 정의

학자(연도)	개념정의 내용
Kooiman (1994; 김석준 외, 2002)	사회 문제를 해결하거나 사회적 기회들을 해결하는 것을 목적으로 공공 부문뿐만 아니라 민간부문 참여자들이 상호작용하는 모든 것
Rosenau (1995)	개별조직이나 조직의 네트워크가 자체적으로 조정(steer)하고 자원을 할당하며 조정과 통제를 수행하는 절차
Jessop (1999)	시장, 국가, 시민사회 등 상호의존적 행위자 간 수평적 자율 조직인 복합 조직(heterarchy)
Hyden (1999)	권력 행사의 규칙을 결정하고 그러한 규칙과 관련한 갈등을 해소하는 모든 것을 포함
Rhodes (1997)	자체 조직화, 상호의존에 기반을 둔 조직 간의 네트워크, 자원교환, 게임의 규칙, 국가로부터의 상당한 자율성을 의미

참고. ”거버넌스의 이해”, 김석준 외, 2002, 대영문화사

Rosenau (1995)는 거버넌스를 개별조직이나 조직의 네트워크가 자체적으로 조정(steer)하고 자원을 할당하며 조정과 통제를 수행하는 절차라고 정의했는데, 이 정의는 ‘스포츠 거버넌스’의 개념이 조직의

거버넌스와 스포츠 시스템을 통한 거버넌스 개념을 모두 의미하는 스포츠 영역 내의 거버넌스에 접근하는 적절한 개념이다(Shilbury, Ferkins, & Smythe, 2013). 그 외에도 스포츠 거버넌스에 관한 정의는 학자마다 다양하다. “스포츠 조직이 자신의 전략적 목표를 달성하기 위해 방향을 발전시키고 그 목표를 지키기 위하여 감시하며 조직 구성원이 이해관계에 맞게 이사회가 행동하도록 하는 구조와 과정”(Hoye & Cuskelly, 2007)이자 “스포츠 조직내의 정책 결정을 포함한 조직의 임무설정, 멤버십, 적법성, 규제권력, 조직의 국가적.국제적 범위를 결정하기 위한 권력 권한의 행사”(Hums & MacLean, 2017)로 정의된다. Ferkins and Shilbury (2010)에 따르면 스포츠 거버넌스는 “스포츠 조직의 전반적인 방향과 기능에 대한 책임감이자 클럽 수준에서부터 국가 수준의 통치제, 정부 주관자, 스포츠 서비스 조직, 프로 스포츠 팀에 이르기까지 모든 코드에 필요한 제도적 구성요소”라고 정의할 수 있다.

이러한 학자들의 정의에는 크게 권력, 방향, 통제, 규정 네 가지 핵심 개념이 나타나는데(Yeh & Taylor, 2011), 이러한 정의를 종합해 남상우(2014)는 스포츠 거버넌스를 아래와 같이 정의하였다.

> “조직체가 행사할 수 있는 권력을 조직들에게 최적의 형태로 분배해주고, 스포츠 조직이 공통적으로 성취할 목표, 방향을 설정하며, 각기 다른 이해관계를 가진 조직들이 공동의 목표를 향하도록 각각을 통제/견제함과 동시에, 공동 목표를 위한 노선에서 벗어날 경우 이를 제재할 규범과 규칙을 포함하는 구조(p. 44)”

본 연구에서는 남상우(2014)의 정의로 스포츠 거버넌스를 정의하고자 한다.

2.1.2. 거버넌스의 유형 및 접근

Leftwich (1994; Jung, 2013 재인용)에 의하면 '굿거버넌스' 개념으로부터 유래한 세 가지 거버넌스 접근에는 계통적(systematic) 거버넌스와 기업 거버넌스/착한 조직 거버넌스(corporate/ good organizational), 정치적(political) 거버넌스가 있으며 스포츠 거버넌스를 구축할 때에도 이러한 접근이 유용하다(Henry & Lee, 2004). 이들의 관계는 기업 거버넌스와 정치 거버넌스가 교집합을 형성하고, 이들을 계통적 거버넌스가 모두 포함하는 식으로 형성된다. 각각은 스포츠 거버넌스 구축에 필요한 1)구조 2)원칙, 그리고 3)전략을 말해준다.

'계통적(Systematic) 거버넌스'는 스포츠가 조직되는 방식의 주요변화를 특징으로 강조한다. 정부 중심의 통제가 세계화된 맥락에서 지역적, 국가적, 초국가적 관계망을 형성하는 동반자 관계로의 변화를 말한다. 과거 한 국가 내 정부가 가장 강력한 힘을 발휘하며 모든 통제권을 휘둘렀다면, 이 거버넌스 모형 내에서는 각각의 조직/모임/이해당사자가 분배된 힘을 가지고 상호 대등한 입장에서 스포츠 공동의 목표를 위해(더 정확하게는 자신의 이해를 충족하고자) 협력한다. 이 거버넌스는 1)각 스포츠 조직의 권한과 권위, 힘의 크기가 변화하였고, 2) 다양한 이해당사자가 다변화된 요구를 하며, 3) 그에 따라 하나의 조직이 그 요구를 '홀로' 해결하기가 힘들어졌기에 강조된 준거틀이며 바뀌어야 할 바람직한 구조를 보여준다.

'기업지배구조/굿거버넌스 (corporate/ good Governance)'란 '조직적 거버넌스(Organizational Governance)' 라고도 하는데 조직적 거버넌스라는 단어가 전통적인 기업지배구조라는 개념보다 더 넓은 과업과 책임을 암시하게 때문에 스포츠 조직에서는 조직적 거버넌스 (Organizational Governance)라는 용어를 사용하는 것이 더

선호된다(Henry & Lee, 2004). 조직적 거버넌스는 스포츠 조직이 어떻게 작동되어야 하는지 규범적 윤리원칙을 강조한다.

본래 거버넌스란 '착한 목표(good goals)'를 지향해야 하는데, 그 목표는 조직에 따라 다르지만, 일반적으로 유엔(UN)이 밝힌 다섯 가지 원칙을 바탕으로 이루어진다(Rothstein, 2012). 다섯가지 원칙은 의사결정과정과 자원분배 절차에서의 투명성 (transparency), 참가의 평등성(participation), 이해당사자들에 대한 책무성(accountability), 신뢰 구축을 위한 모든 이해당사자의 요구/욕구에 답할 반응성(responsiveness), 사회적/환경적 지속가능성을 위한 책임성(responsibility)(Mehta, 2007, p. 359)이다. 조직적 거버넌스는 스포츠 거버넌스 구축 시, 의사결정권자들의 투명성과 책임성을 확보하고 신뢰를 증진하기 위하여 지켜야하는 '원칙'이 무엇이 되어야 하는지를 명확하게 보여준다.

정치적 거버넌스는 착한 거버넌스 원칙을 달성하기 위한 전략으로 정부의 직접적 행위와 통제보다는 조정과 유인책/장려책과 같은 전략을 사용하여 올바르게 배치하라는 뜻이다(Pierre, 2007). 배가 올바른 목적지로 향하려면 크게 두 요소가 필요한데, 조정(rowing)과 조타(steering)다. 조정은 노를 젓는 행위로서, '실행'을 뜻하며 조타는 방향을 조정하는 행위로서, '아젠다 설정'을 말한다. 이 모델에 따르면, 굿거버넌스를 구축하기 위해서는 거버넌스의 중심축이 누구여야 하고, 그 중심축은 각각의 이해당사자를 어떻게 연결시켜 배치할지를 정하며, 실행은 각 조직들이 하도록 조타 역할만 하면 된다.

본 연구에서는 세 가지 접근 중에 전통적인 기업지배구조라는 개념보다 더 넓은 과업과 책임을 암시하는 조직적 접근(Organizational Governance)'의 개념으로서 IOC 에서 이야기하는 원칙을 바탕으로 스포츠 거버넌스를 바라봄으로써 평창동계올림픽으로 인해 국내 동계종목단체의 거버넌스가 어떤 영향을 받았는지 살펴보고자 한다.

2.1.3. 굿거버넌스(Good Governance) vs 기업지배구조(Corporate Governance)

Rohoes(1997)는 거버넌스의 6 가지 용도를 소개했는데 그 중 두 가지가 굿거버넌스(Good Governance) 와 기업지배구조(Corporate Governance) 이며 Hirst 또한 굿 거버넌스와 기업적 거버넌스의를 포함하는 5 가지 거버넌스를 제시하면서 Hirst (2000, 14)는 굿거버넌스는 "민간 경제활동에 도움이 되는 효과적인 정치적 틀을 만드는 것"이라고 정의했고 기업거버넌스는 경영 활동의 책임성과 투명성을 개선하고자 하는 사람들의 표어(roe, 1994; Hirst, 2000;17 재인용)라고 정의했다.

'건전한 거버넌스', '바람직한 거버넌스', 혹은 '좋은 거버넌스'라고 불리는 굿거버넌스 개념은 1989 년 세계은행 보고서에 처음 등장했는데 Leftwich (1994)에 따르면 굿 거버넌스는 두 가지의 병렬적 의미를 가지고 있다. 첫번째는 행정적, 관리적 용어이며 두번째는 경쟁적 민주적 정치(대부분의 서구 민주주의처럼)로 이해될 수 있다. 먼저 행정적인 관점에서 굿거버넌스는 효율적이고, 독립적이며, 책임감 있고 개발정인 공공 서비스를 의미하고 정치적 관점에서는 민주적 권한에서 파생된 합법성과 권위를 가진 국가를 의미한다.

'기업지배구조'로서의 개념은 Cadbury Report(2012) 에서 강조되는데 여기서 Rodes(2007)은 '조직이 지시되고 통제되는 시스템'이라고 하는 기업 거버넌스를 설명한다. Jung(2013)에 따르면 굿거버넌스의 의미는 어떤 관점으로 바라보고, 어떤 기관에서 사용하느냐에 따라 그 내용과 수준이 달라질 수 있다. 그럼에도 불구하고 '굿'은 '좋은'이라는 형용사로 '굿 기업지배구조', '굿 정치적거버넌스' 등 상호교환적으로 사용된다. 이는 두 개념이 어느 정도 겹치긴 하지만 기업지배구조가 경영윤리에 관심을 갖는 반면 굿 거버넌스의 좁은 개념은 관리, 행정 그리고 정치에 활용된다고 볼 수 있다.

2.1.4. 거버넌스 원칙

앞서 언급했던 것처럼 많은 학자들과 스포츠 조직에서 스포츠 조직에서의 굿거버넌스 구축을 위한 연구와 활동을 펼치고 있는데, 아래 표 1 과 같이 정리해볼 수 있다. Henry and Lee (2004)는 투명성, 책임성, 민주성, 평등성 등 7 가지 원칙을 제시하고, IOC 는 는 7 가지 원칙에 100 가지 지표를 발표(IOC, 2008)했으며, 2013 년에는 J-L Chappelet and Mrkonjic (2013)가 4 가지 원칙과 63 가지 지표, 유럽연합 집행위원회가 10 개의 원칙을 발표했다(European Commission, 2013). 그 이후에도 AGGIS (2015)에서 4 가지 원칙, 하계올림픽위원회에서 7 가지(ASOIF, 2017), Geeraert (2018)의 국가 스포츠 거버넌스 지표 4 개를 발표했다.

표 2

스포츠 거버넌스의 항목

연도	저자/ 기관	제목	원칙
2004	Henry & Lee	스포츠 거버넌스 및 윤리 (Governance and ethics in Sport)	투명성
			의무감
			민주주의
			보편적인 책임, 의무
			형평성
			효과성
			효율성
2008	IOC BUPs	올림픽과 스포츠 무브먼트에 있어서의 보편적 굿거버넌스 (Universal of Good Governance of the Olympic and Sports Movement)	비전, 미션, 전략
			구조, 규정, 민주적 절차
			역량, 진실성, 윤리기준
			책임성, 투명성, 통제성
			연대, 개발
			선수 참여 및 보호
			자치권 보호에 있어서 정부와의 조화로운 관계
2013	EU Expert Group on Good	스포츠에서의 굿거버넌스 원칙 (Principles of Good	목표와 목적의 명확성
			윤리강령
			이해관계자의 식별 및

	Governance	Governance in Sport)	역할
			민주주의와 최소한의 기준
			대표단 및 위원회
			경영
			사법/징계
			포용력과 유소년 참여
			법령, 규칙, 규정
			책임과 투명성
2013	Chappelet & Mrkonjic	국제스포츠의 더 나은 거버넌스를 위한 기본지표 (Basic Indicators for Better Governance in International Sport)	조직의 투명성
			보고의 투명성
			이해관계자 대표성
			민주적 절차
			통제 매커니즘
			스포츠 진실성, 온전함
			연대
2015	Geeraert	스포츠 거버넌스 관측자 (Sports Governance Observer)	투명성과 소통
			민주적 절차
			견제와 균형
			연대
2015	Australian Sport Commission	필수적인 스포츠 거버넌스 원칙 (Mandatory Sports Governance Principles)	스포츠 구조
			위원회 구성 및 운영
			스포츠의 투명성, 보고, 진실성
2016	UK Sport and Sport England	스포츠 거버넌스 코드 (Code for Sports Governance)	구조
			사람
			소통
			기준 및 행위
			정책 및 절차
2016	ASOIF Association of Summer Olympic International Federations	거버넌스 위원회의 주요 원칙 및 권장사항 (Governance Task Force Key Prinicples and Recommendations)	법규 안내
			투명성
			진실성
			민주주의
			스포츠 개발과 연대
			견제와 균형/통제 매커니즘
2018	Geeraert	국가 스포츠 거버넌스 관측자 (National Sports Governance Observer)	투명성
			민주적 절차
			내부 책임 및 통제
			사회적 책임

위에 정리되어 있는 거버넌스 체계에 관한 연구들을 검토한 결과, 원칙들이 서로 상호 의존적이고 겹치며 실제적으로 수준을 측정하기에 항목이 많다는 한계가 있다. 예를 들어, IOC 가 이야기하는 보편적 원칙의 경우에는, 모든 원칙들 중에 가장 공신력을 가지고 있지만 IOC 가 이야기하는 지표가 너무 많기 때문에 2016 년 ASOIF 에서 개발한 원칙을 이용해 각 IF 들이 스스로 감시할 수 있도록 하는 것을 허락(Jean-Loup Chappelet & Mrkonjic, 2019)하면서 고려하지 않게 되었다. 또한 영국, 호주 등에서 개발한 지표들의 경우에는 그 나라의 특수성에 맞게 개발(Australian Sports Commission, 2015; Sport England, 2016)되었기 때문에 국내 스포츠 단체의 거버넌스를 분석에 적용하는데 한계가 존재한다.

Geeraert (2018)의 원칙 이외에는 대상이 국제스포츠 조직이라는 점(ASOIF, 2017; J-L Chappelet & Mrkonjic, 2013; European Commission, 2013; Geeraert, 2015; Henry & Lee, 2004)에서 국가 스포츠종목 단체의 거버넌스 수준을 분석하는데 있어서 맞지 않는 항목들이 존재한다. 따라서 국내 스포츠 거버넌스 분석을 위해 사용할 도구는 국제 비정부 스포츠 조직 INGSO(International Non Governmental Sport Organization)의 스포츠 거버넌스 수준을 분석하기 위한 평가 지표인 덴마크스포츠연구소(Danish Institute for Sports Studies)에서 개발한 국가 스포츠 거버넌스 평가지표(NSGO: National Sport Governance Observer)이다. 지표의 하위 요소는 투명성(Transparency) 7 문항, 민주적 절차 (Democratic process) 13 문항, 내부 책임 및 통제 (Internal accountability and control) 14 문항, 사회적 책임 (Societal responsibility) 12 문항으로 구성되어 있다.

따라서 본 연구에서는 동계스포츠 종목단체의 거버넌스를 투명성, 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적 책임의 측면에서 평창동계올림픽이 국내동계종목단체의 거버넌스에 미친 영향을 살펴보고자 한다.

2.1.5. 거버넌스 이론 및 선행연구

거버넌스 이론과 관련해서는 약 8 가지 정도가 있다. 스포츠에서는 스포츠 조직에서 이사회의 역할(Inglis, 1997; Shilbury, 2001; Yeh & Taylor, 2008; Yeh, Taylor, & Hoye, 2009), 경영진의 화합과 의사결정(Doherty & Carron, 2003; Soares, Correia, & Rosado, 2010)에 관한 연구가 이루어지고 있다. 또한 이사회의 구조와 퍼포먼스(Hoye & Cuskelly, 2003; Hoye & Doherty, 2011; Kikulis, 2000)에 대한 연구와 이사회와 CEO 의 공유되는 리더십(Ferkins, Shilbury, & McDonald, 2009; Hoye, 2004, 2006; Hoye & Cuskelly, 2003; Inglis, 1997; Schulz & Auld, 2006) 등과 같이 다양한 연구에 거버넌스 이론을 적용해 분석한다. 거버넌스와 관련된 이론은 아래와 같이 정리할 수 있다.

표 3

거버넌스 이론

이론	개념정의 내용
대리이론 Agency theory	주주의 이익과 대리인(즉 전문경영인)의 이익은 다름 (Fama & Jensen, 1983)
청지기이론 Stewardship theory	주주의 이익과 대리인(즉 전문경영인)의 이익이 동일 (Davis & Schoorman, 1997)
제도이론 Institutional theory	거버넌스 모델의 디자인은 순응하기 위한 압력에 의한 결과 (Hoye & Cuskelly, 2007)

자원의존 이론 Resource dependence theory	생존하기 위해 다른 조직에 대한 의존 (Pfeffer & Salancik (2003)
네트워크 이론 Network theory	조직 간에 상호의존성이 존재 (Henry & Lee, 2004; Kooiman, 1993)
이해관계자 이론 Stakeholder theory	이해당사자 사이에 다양한 흥미가 존재 (Hung, H, 1998; Oliver,1990)

2.2. 메가스포츠이벤트 유산

2.2.1. 메가스포츠이벤트 유산의 개념

레거시(legacy)는 '유산'으로 번역할 수 있으며, '사후에 남겨진 자산' 의 의미를 갖는다. 유산이라는 용어가 처음 등장한 것은 1965 년 멜버른 올림픽 경기로 거슬러 올라가는데 1981 년 캘거리 1988 년 문서에서 캘거리의 유산에 대해 명시되어 있고 1987 년 서울에서 유산을 주제로 한 첫 국제심포지엄이 개최되었다. (IOC, 2017)

20 세기 후반에 들어 올림픽 개최에 소요되는 투자 규모가 증가하고, 전 세계적으로 지속가능한 개발 의제가 논의되면서 올림픽 유산이 올림픽 유치 성공의 중요한 요소로 대두되었다(Keogh 2009). 이에 IOC 는 2002 년 '올림픽 게임 유산: 1984-2000(The Legacy of the Olympic Games: 1984-2000)' 회의를 개최하고 올림픽 유산의 개념을 정의하고자 하였으나 다른 언어권과 문화권에서 다른 것(different things in different languages and cultures)' 을 의미할 수 있다는 이유로 제대로 정의되지 않은 '유산' 개념이 각 조직들에 의해 사용될 경우, 자칫 유산의 긍정적인 측면만 강조될 위험이 있어 유산에 대한 보편적인 정의를 내리지 않았다. 비록 IOC 차원에서의 보편적인 정의는 내려지지 않았으나, 정책결정자 또는 행사 조직위들 간에 '유산' 은 행사 개최로 인하여 발생하는 경제, 사회 혹은 물리적 결과 등을 일컫는 개념으로 통용되고 있다(IOC, 2017).

많은 학자들이 아래 표 4 와 같이 정의했는데, Barget & Gouguet(2007)은 유산의 장기적 성격에 초점을 맞추고 유산의 가치를 미래 세대에 스포츠 행사를 물려받은 결과로 느끼는 만족감으로 정의했다. 하지만 이 정의는 긍정적인 영향으로 제한되고 미래 세대를 대상으로 하기 때문에 한계가 존재한다. Preuss (2007)는 더 많은 차원을 고려하기 위해 유산의 특성을 '긍정적/부정적' (positive/negative), ' 계획된/계획되지 않은(planned/unplanned),

‘유형/무형 (tangible/intangible)’의 세 가지 양면적 특성으로 규정하며, 계획적이고 계획되지 않은, 긍정적이고 부정적인, 유형적이고 무형적인 구조들이 스포츠 이벤트를 위해 그리고 특정한 시간과 공간 내에서 이벤트 자체보다 더 오래 남아 있는 것이라고 정의했고 2008 년에 Gratton & Preuss(2008)는 ‘이벤트 후에도 남아 있는 스포츠 이벤트를 통해 만들어지는 계획되지 않은/계획된, 긍정적/부정적이며, 유형적/무형적인 구조’라고 정의하며 ‘레거시 큐브’를 개발했다. (그림 2).

한편 Chapplet (2012)는 기존의 Preuss (2007)의 정의에서 지역적/개인적(territorial vs local), 의도적/비의도적(intentional vs unintentional, 글로벌/로컬(global vs local) 그리고 스포츠/비스포츠(sport-related vs non sport-related 와 관련된 차원을 추가하였는데, Preuss 와 Chapplet 의 정의 모두 유산이 부정적일 수 있다는 사실을 고려한다. IOC(2017)는 올림픽 유산은 비전의 결과이며 그것은 사람, 도시/지역 그리고 올림픽 운동에 대한 모든 유무형의 장기적인 이익을 포함한다고 정의한다.

그러나 유산을 측정하는데 있어서 IOC (2017)의 정의에는 한계가 있는데, 위 정의는 올림픽 개최를 통해 창출 된 비전에서 비롯된 결과만을 설명하기 때문에 Preuss (2007)의 정의가 기술적으로 더 우수하다고 볼 수 있다(Preuss, 2019). 하지만 이 정의 역시 영향을 받은 사람 또는 대상을 고려하지 않으며 변화가 이벤트보다 오래 유지되어야 한다는 사실이 유산을 올림픽 이후 기간으로 제한하고 있다는 점에서 한계가 있다. 유산은 올림픽 9 년전의 비딩 절차부터 시작되기 때문에 Preuss (2019)는 유산을 ‘올림픽 게임에서 비롯된 구조적 변화로 인하여 사람 및/또는 공간에 영향을 미치는 결과’ 라고 정의했다.

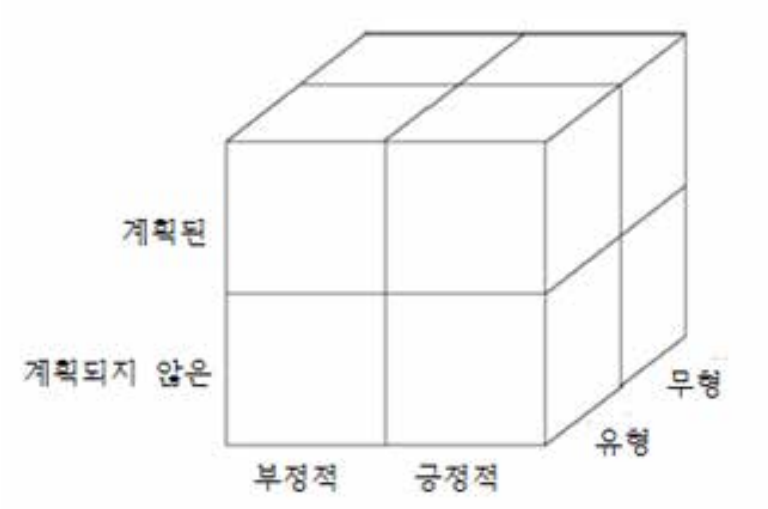
표 4

학자별 유산 개념의 정의

학자	유산 정의
Preuss (2007)	특정 시간 및 공간 내에서 이벤트 자체보다 더 오래 유지되는, 스포츠 이벤트용으로 또는 스포츠 이벤트에 의해 생성된 계획 및 계획되지 않은, 긍정적이고 부정적인, 유형적이고 무형적인 구조
Gratton & Preuss (2008)	유산은 계획되지 않은 계획, 긍정적이고 부정적이며, 유형적이고 무형적인 구조이며, 이벤트 후에도 남아 있는 스포츠 이벤트를 통해 만들어집니다
Chapplet (2012)	거대한 스포츠 이벤트의 유산은 그 환경에서 그 사건의 결과로 간주될 수 있는 모든 것이다.
IOC (2017)	올림픽 유산은 비전의 결과이다. 그것은 사람, 도시/영토, 그리고 올림픽 운동에 대한 모든 유무형의 장기적 이익을 포함한다.
강준호(2017)	스포츠 이벤트를 통해 창출되고 스포츠 이벤트 후에도 남아 있는 모든 유무형의 자산’
Preuss (2019)	올림픽 게임에서 비롯된 구조적 변화로 인해 사람 및/또는 공간에 영향을 미치는 결과

그림 1

레거시 큐브



참고. Gratton and Preuss (2008, p. 19)

한편, 강준호(2017)는 스포츠이벤트 유산이 스포츠이벤트 이후에 나타나기 때문에 수동적인 의미를 내포하는 '유산'이라고 표현이 사용되고 있으나, 스포츠이벤트 유치 도시나 국가 입장에서는 '유산'이 곧 스포츠이벤트를 유치하는 목적이 되어야 한다고 말했다. 따라서, 대회를 유치하기 전에 해당 스포츠이벤트 개최를 통해 얻고자 하는 목적과 목표를 전략적이고 구체적으로 정하고, 그것을 달성하기 위한 수단으로 스포츠이벤트를 활용해야 한다고 주장하며 유산을 '스포츠 이벤트를 통해 만들어지고 남겨진 모든 유형, 무형의 자산' 이라고 정의했다.

2.2.2. 메가스포츠이벤트 유산의 개발 및 선행연구

강준호(2017)는 유산 포트폴리오(legacy portfolio)와 전략적 유산 개발(strategic legacy development)이란 개념을 제시하였다. 유산 포트폴리오는 총 10 개 차원으로 구성되어 있으며 각 차원은 다시 스포츠영역과 비스포츠영역으로 나누어진다. 전략적 유산개발이란 유산 포트폴리오 매트릭스를 기반으로 구체적인 유산을 사전에 계획하고 준비하여 개발하는 일련의 과정을 의미한다.

이벤트 개최는 긍정적인 유산뿐만 아니라 부정적 유산도 남길 수 있으며, 유산의 긍정적, 부정적 특성은 평가 주체의 관점에 따라 상대적으로 부여될 수 있다. 예를 들면, 관광 산업의 관점에서 긍정적인 우산은 환경 보존의 관점에서는 부정적인 유산으로 인식될 수 있다. 다음으로 유산은 계획된 유산뿐만 아니라 계획되지 않은 유산도 발생할 수 있다. 1972 년 뮌헨올림픽의 검은 9 월단 사건과 1996 년 아틀란타 올림픽의 올림픽 파크 폭탄 테러가 남긴 부정적인 이미지는 계획되지 않은 유산의 대표적인 예라고 할 수 있다. 마지막으로, 유산은 유형과 무형으로 나눌 수 있다. 경기장 건립, 교통 인프라 확충 등이 유형 유산의 예인 반면 시민의식 변화, 문화 등은 무형 유산을 뜻한다.

긍정적인 유산은 올림픽 개최의 긍정적 효과를 입증할 증거가 되며, 올림픽에 소요되는 공적 자원의 투입을 정당화하고, 향후 다른 도시들의 올림픽 유치 신청을 독려할 수 있기 때문(Gratton & Preuss, 2008a)에 올림픽을 개최하는 입장에서 관심을 가지는 것은 '긍정적인' 유산의 창출일 것이다. IOC 헌장 제 2 조 14 항에도 "올림픽 대회가 개최 도시와 개최국에 긍정적인 유산을 남기도록 장려한다"고 명시된 바 있다.

전략적으로 유산을 개발하기 위해서는 첫째 유산 포트폴리오를 개발, 둘째, 각각의 구체적인 유산을 정의, 셋째, 각 유산의 목표 결정, 넷째, 유산의 측정하는 방법 개발, 다섯째, 목표를 달성하고 지속 시간을

극대화하기 위한 실행 계획 수립, 그리고 마지막으로 평가계획을 수립해야 한다(강준호, 2017).

그림 3

유산 개발 단계

참조. 레거시 큐브(Gratton and Preuss, 2008, p.1924)

Gratton 과 Preuss(2008)는 위와 같이 올림픽과 같은 메가 스포츠 이벤트의 유산 개발 단계를 다섯 개의 단계로 개념화하였다. 이에 따르면 첫 번째 아이디어 및 실행가능성(idea and feasibility) 단계에서는 이벤트마다 특성이 다르기 때문에 유산 개발 전략 구상은 어떠한 이벤트를 유치할 것인지 결정한다. 이 과정에서는 해당 이벤트에 요구되는 유산 전략이 도시의 장기적 니즈(needs)에 부합하는 것인지 판단하는 것이 필요하다. 두 번째 유치 선정 과정(candidature process) 단계에서는 이벤트 주관 기관이 요구하는 '의무적 조치(compulsary measure)'와 다른 후보 도시들과의 경쟁 우위를

점할 ‘선택적 조치(optional measure)’를 개발하는 단계이다. 세 번째 시설 건설 및 대회 조직(construction and organization of the event)단계에서는 대회를 통해 강화시킬 개최 도시의 미래 경쟁력을 고려하는 것이 더해질 수 있다. 네 번째 대회 개최(event) 단계에서는 계획된 각종 유산 유형(structure)들이 구현된다.

끝으로 대회가 종료된 후 대회 유산(event legacy) 단계에서는 대회 기간 중 구현된 유산의 일부가 사라지거나 축소되지만 일부 유산은 오래 지속되게 된다. 대회 종료 후에도 지속되는 유산 유형은 인프라시설(infrastructure), 지식 기술 발전 및 교육(knowledge, skill-development and education), 이미지(image), 감정(emotions), 네트워크(networks), 문화(culture) 등이 대표적이다.

최근 올림픽 개최 비용 증가와 더불어 세계적으로 지속 가능한 개발 의제가 대두되면서 올림픽 유치 및 성공을 좌우하는 중요한 요소로 강조되고 있는데, 이를 올림픽 유산이라고 볼 수 있다(Keogh, 2009). 긍정적인 유산을 계획적으로 창출하는 것은 메가 스포츠 이벤트 개최에 소요되는 공적 자원의 투입을 정당화할 수 있는 효과적인 방법(Gratton and Preuss, 2008)이며 긍정적 유산을 통한 스포츠 이벤트 개최의 합리화는 “올림픽 대회가 개최 도시와 개최국에 긍정적 유산을 남기도록 장려한다(IOC, 2014)”는 국제올림픽위원회(IOC)의 관점과도 부합한다.

올림픽과 메가이벤트유산에 관한 연구가 많이 진행되고 있지만 대부분의 연구가 경제적 효과에 대한 연구들이며 환경적, 사회적 그리고 과거 이벤트의 경험에 근거한 연구(Gratton & Preuss, 2008; Hodges & Hall, 1996)들이다. Gratton & Preuss(2008)에 따르면 이러한 이유는 대다수의 연구가 이벤트 전에 시행되었기 때문에 제대로 측정되지 못하거나 과학적 근거에 의해 측정될 수 없기 때문이다. 학자들이 유산에 대해 보다 복잡한 관점을 취하고 사회적, 환경적, 정치적 유산에 더 중점을 두기 시작한 것은 2005 년 이후(Chapplelet, 2012, Griffiths & Armour, 2013,, Preuss, 2007) 였으며 국내 연구

또한 시설, 경제적 효과, 주민 인식과 관련된 연구(김미옥, 2018; 박진경 et al., 2014; 서원재 et al., 2016; 신승수, 2018; 오광진, 2018)가 대부분이다.

2.2.3. 메가스포츠이벤트 유산의 분류

강준호(2017)는 메가스포츠이벤트 유산은 아래 표 6 과 같이 스포츠 유산과 비스포츠 유산으로 나눌 수 있으며 스포츠 유산은 스포츠의 발전이며 비스포츠 유산은 스포츠를 통한 발전이라고 정의한다. 스포츠 유산의 경우는 선수, 이벤트, 조직, 풀뿌리, 시설 등 스포츠의 발전을 의미하여 비-스포츠 유산은 스포츠를 통한 개인발전, 건강증진, 경제발전, 사회통합 등을 의미한다. 또한 아래 표 7 과 같이 스포츠와 비스포츠 유산을 각각 인프라/도시 유산, 제도적/법적 유산, 경제적/산업적 유산. 지식/정보유산, 인적자원/네트워크 유산, 상징적 유산, 사회문화 유산 등으로 분류했다.

표 5

메가스포츠이벤트 유산의 관점

유산	스포츠 유산	비-스포츠 유산
스포츠 발전	스포츠의 발전	스포츠를 통한 발전
아젠다	선수	개인 발전
	이벤트	건강증진
	조직	경제 발전

	거버넌스	양성평등
	법	사회통합
	풀뿌리	평화구축
	시설	국제 관계
	재정	

참조. 강준호(2017)

표 6

메가스포츠이벤트 유산 매트릭스

	스포츠	**비-스포츠**
인프라/도시 유산	스포츠의 인프라: 경기장, 복합시설, 훈련장 등	일반 시설 (도로, 철도, 공항, 교통, 전기, 통신, 물, 주택 등) 또는 도시 구조
제도적/법적 유산	스포츠에 대한 규제 및 행정제도 개편	행정 재편, 중앙정부와 긴밀한 관계, 행정체계, 법&정책 강화
경제적/ 산업적 유산	스포츠 시장 및 스포츠 산업의 발전	임시적 영향이 아닌 수요측 변화, 공급측 변화 등 지속적 경제변화 기타 산업의 개발 또는 퇴보 (ex: 관광)
지식/정보 유산	스포츠 이벤트의 유치, 준비, 운영 등에 대한 노하우 및 정보	행사 준비 및 지원, 준비 및 활용에 대한 노하우/정보 교육, 경험
인적 자원/ 네트워크 유산	스포츠 이벤트 준비 및 운영을 위한 인적 자원 스포츠 산업 또는 국제 스포츠 기구와의 네트워크	일반적으로 이벤트를 지원하고 활용할 수 있는 인적 자원 및 네트워크

상징적 유산	스포츠 관련 이미지 및 스토리	도시/국가 브랜드 이미지 / 역사,기억
사회문화 유산	스포츠 참여, 태도, 문화	자부심과 정신, 사회통합 / 시민권, 자원봉사활동 행사참가 / 글로벌 문화
환경적 유산	스포츠 인프라, 스포츠 기관, 스포츠 산업에 내재된 지속 가능성	인프라, 제도, 경제, 개최도시 및 개최국 문화에 내재된 지속가능성
재무적 유산	스포츠 발전을 위해 사용되는 재정 자원	비스포츠 문제 해결을 위한 재정 자원
국제관계 유산	스포츠에서의 국제 관계 확대	일반적인 국제관계 확대

참조. 강준호(2017)

본 연구에서는 메가스포츠이벤트 유산을 "스포츠 이벤트를 통해 창출되고 스포츠 이벤트 후에도 남아 있는 모든 유무형의 자산(강준호, 2017)"이라고 정의하고 강준호(2017) 유산 매트릭스를 참조하여 평창동계올림픽으로 인해 동계스포츠 종목단체의 거버넌스에 일어난 변화가 유산 매트릭스에서 어떤 유산에 해당되는지 분석하고자 한다.

III. 연구방법

3.1. 연구의 설계

연구는 현상을 이해하기 위해 데이터를 수집, 분석 및 해석하는 과정이다(Leedy & Ormrod, 2001). 연구를 수행하는 세가지 일반적인 접근 방식은 양적연구, 질적연구, 혼합 연구이며 연구 목적과 질문에 따라 세 가지 접근 방식 중 하나를 선택한다(Williams, C.,2007). 일반적으로 양적 연구는 시험가설을 통해 변수 간의 인과관계나 상관관계를 이해하고자 하는 반면, 질적 연구는 인터뷰와 관찰을 통해 현실적 맥락 내의 현상을 이해하고자 한다(Denzin and Lincoln, 1994).

질적연구는 사회적 또는 인간적 문제에 기인하는 개인이나 집단의 의미를 탐색하고 이해하기 위한 접근법이다(Creswell, J. W., 2003). 어떤 것을 측정하는 것을 목표로 하는 양적연구와 달리 질적연구의 경우 '무엇', '어떻게', '왜' 에 대한 질문에 답하는 것을 목표로 한다 (McCusker, K., & Gunaydin, S., 2015).

질적 연구자는 질적연구를 수행할 때 철학적 가정을 전제하는데 이는 연구의 패러다임을 의미한다(Creswell, J. W., & Poth, C. N., 2016). 연구의 패러다임은 연구자가 연구를 수행할 때 사용하는 해석적 틀에 포함되는데 해석적 틀은 실증주의, 해석주의, 구성주의, 해석학, 비판이론 등으로 구분된다(Creswell, 2013).

구성주의 패러다임은 사람들이 사물을 경험하고 그 경험을 반성함으로써 세상에 대한 자신의 이해와 지식을 구축하는 접근법이다(Honebein, 1996). 구성주의 패러다임에 따르면 모든 의미는 인간의 습관과 행위에 의해 구성되며 상호작용을 통하여 생성된다(Crotty, 2020).

이와 같은 관점에서 본 연구는 평창동계올림픽 개최가 동계종목단체의 거버넌스에 미친 영향이 선수, 직원, 코치, 심판 등 이해당사자들에 의해 주관적으로 생성된다는 것을 전제로 한다. 따라서 본 연구에서는 질적 접근 방식에서 구성주의 패러다임에 입각하여 연구를 수행하였다.

또한 본 연구는 (Creswell, 2013)이 제시한 다섯 가지 연구 방법인 내러티브 연구, 현상학적 연구, 근거이론 연구, 문화기술지 연구, 사례연구 중에서 사례연구를 채택하였다. 사례연구는 실제 맥락속에서 현상을 심층적으로 조사하는 경험적인 연구이다(Yin, 2014). 관찰, 면담, 문서 등 심층적인 자료 수집을 통해 단일 사례 혹은 여러 사례에 대한 심층적인 이해를 목적으로 한다는 점에서 본 연구의 목적과 가장 부합하는 연구 방법이다(Yin, 2003).

연구자는 제한된 자원을 가장 효과적으로 사용하기 위해 질적 연구에 널리 사용되는 기법인 유목적적 표본추출을 선정하였다(Patton, 2002). 파일럿 인터뷰를 실시하여 질문지를 구성하였으며 심층면담 외에도 기사와 내부자료 등 다양한 자료를 활용하였다.

3.2. 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 가늠할만큼 중요하다(Padgett, 1998). 따라서 본 연구에 가장 적절한 연구 참여자 선정을 위해 질적 연구에서 많이 활용하고 있는 목적표집의 방법으로 연구의 목적에 부합하는 사례를 의도적으로 선택하여 각 동계종목 단체 별 선수, 코치, 위원 등 이해당사자들을 대상으로 심층면담을 실시했다.

표 7

면담 종목

대한스키협회	대한봅슬레이스켈레톤 경기연맹	대한아이스하키협회
설상종목 대표단체	썰매 대표 단체	빙상단체
설상종목 역사살 첫 메달 (스노보드 은메달)	올림픽에서 첫메달 (스켈레톤 금, 봅슬레이 은)	남북팀으로 주목, 회장 공석
거대조직(세부종목 6 개)으로서 복잡한 관계	역사가 짧은 종목	성적 없음

동계스포츠 종목단체는 대한스키협회, 대한봅슬레이스켈레톤경기연맹과 대한아이스하키협회를 선정했는데, 대한스키협회의 경우에는 평창동계올림픽때 설상종목 첫 메달이라는 쾌거를 이뤄낸 설상종목의 집합체로서 설상종목의 대표 단체이며 종목단체 내에서 6 개의 종목(알파인스키, 크로스컨트리, 스키점프, 프리스타일스키, 노르딕 복합)으로 다시 나눌 수 있는 거대한 조직이기 때문에 어떤 동계종목단체보다 복잡한 관계라고 볼 수 있어 선정하게 되었다. 대한봅슬레이스켈레톤경기연맹의 경우에는 썰매 종목의 대표 단체이며 평창올림픽에서 두 종목 모두 메달을 획득했으며 역사가 짧은 종목이기 때문에 다른 종목단체보다 변화가 클 것이라고 생각해 선정하게 되었다. 마지막으로 아이스하키연맹은 빙상 단체 중 하나로 남북단일팀으로 주목을 받았지만 올림픽 성적을 내지 못한 종목이며 올림픽 이후 회장 공석으로 인해 어려움을 겪는 단체이기 때문에 꾸준히 성적을 내왔던 대한빙상연맹이 아닌 아이스하키협회를 선정하게 되었다.

연구 참여자의 경우 직원, 선수, 심판, 이사 등을 대상으로 했으며 조직의 규모가 비교적 작은 대한봅슬레이스켈레톤연맹의 경우는 두 명, 아이스하키협회는 3 명, 마지막으로 가장 많은 종목이 있는 스키협회의 경우에는 4 명으로 총 9 명을 대상으로 심층면담을 진행했다. 참여자는 각 종목을 대표할 수 있는 기준을 가지고 선정하였고 경력은 평창동계올림픽 유치준비부터 현재까지 전후의 사정에 대해 알고 있는 참여자들을 대상으로 했으며 경력 이외의 정보는 특정될 수 있어 명시하지 않았다.

표 8

연구 참여자

소속	소속	성명 (가명처리)	구분	경력
1	대한스키협회	김OO	직원	15년
2		이OO	직원	7년
3		박OO	위원	15년
4		최OO	선수	20년
5	대한봅슬레이스켈레톤연맹	문OO	직원	10년
6		하OO	선수	8년
7	대한아이스하키협회	마OO	직원	10년
8		남OO	심판	15년
9		손OO	선수	16년

3.3. 자료수집

3.3.1. 심층면담

심층 면담은 질적 연구의 대표적인 자료 수집 방법(김영천, 2006)으로 질적 연구는 사례에 대한 이해를 가장 큰 목적으로 한다고 볼 때, 심층면담은 다양한 맥락과 상황에 대한 이해를 가장 생생하게 담아낼 수 있으며, 연구 참여자들의 주관적인 경험을 담아내고자 할 때 반드시 필요한 자료 수집 방법이다. 또한 심층 면담을 통해 이루어지는 대화를 연구자와 연구 참여자의 신뢰관계를 형성하고 증진시킬 수 있는 방법이기도 하다(Padgett, 1998). 본 연구에서는 심층 면담이 가장 주요한 자료 수집의 방법으로 활용되었다.

본 연구에서는 연구자가 사전에 8 명을 대상으로 파일럿 테스트를 진행하여 질문지를 작성했다. 반구조화된 면담 가이드를 활용하여 면담을 진행하되, 연구 참여자의 대화 중에 새롭게 나타나는 주제나 내용은 수용하면서 전체적인 대화의 흐름이 연구 목적에 적합하도록 진행하였다. 심층 면담은 연구 참여자를 대상으로 총 1~2 회, 45 분 ~ 60 분 이내로 진행했으며 대면 인터뷰와 사회관계망서비스에서 제공하는 화상 대화방 서비스를 이용하여 진행했고 모든 면담내용은 참여자의 동의하에 녹음되었다.

종목단체의 스포츠 거버넌스 분석을 위하여 사용할 도구는 국제 비정부 스포츠 조직 INGSO(International Non Governmental Sport Organization)의 스포츠 거버넌스 수준을 분석하기 위한 평가 지표인 덴마크스포츠연구소(Danish Institute for Sports Studies)에서 개발한 스포츠 거버넌스 평가지표(NSGO: National Sport Governance Observer)를 사용했다. 앞서 언급한 거버넌스의 체계들의 경우 대상이 국제스포츠 조직이라는 점(ASOIF, 2017; J-L Chappelet & Mrkonjic, 2013; EU, 2013; Geeraert, 2015; Henry & Lee, 2004)에서 국가 스포츠종목 단체의 거버넌스 수준을 분석하는데 있어서 맞지 않는

항목들이 존재하며 영국, 호주 등에서 개발한 지표들의 경우에는 그 나라의 특수성에 맞게 개발(Australian Sports Commission, 2015; Sport England, 2016)되었기 때문에 적용하는데 한계가 존재한다.

따라서 덴마크스포츠연구소에서 개발한 'NSGO' 지표의 하위 요소 총 5 가지의 항목인 투명성(Transparency), 민주적 절차(Democratic process), 내부 책임 및 규제 (Internal accountability), 외부 통제 시스템(external control), 사회적 책임 (Societal responsibility)을 바탕으로 질문지를 작성했다.

인터뷰를 진행하기 전 세부 항목을 미리 제공해 숙지할 수 있도록 했고 평창동계올림픽으로 인해 유치기간부터 대회 종료까지와 대회 이후 두 시점을 기준으로 올림픽이 동계종목의 거버넌스에 어떤 변화들이 있었는지, 이런 변화에 영향을 미친 요인은 무엇인지에 관해 질문했다.

표 9

심층면담 질문지

주요 내용	질문 내용
투명성	평창동계올림픽 개최가 어떤 영향을 끼쳤는지 설명해주실수 있습니까?
민주적 절차	변화가 있었다면 그 변화의 과정에 대해 설명해주실 수 있습니까?
내부 책임 및 통제	이런 변화에 영향을 미친 요인은 무엇이라고 생각하십니까?

사회적 책임	변화가 없었다면 왜 변화가 이루어지지 않았다고 생각하십니까?
	평창동계올림픽 어떤 항목에 가장 큰 영향을 미쳤다고 생각하십니까?

3.3.2. 문헌조사

문헌조사를 위해 대표적 검색 포털 뉴스 기준 전체 일간지 지면 기사를 대상으로 자료를 수집했다. 지면 기사를 한정한 이유는 중복되는 기사를 최대한 배제하기 위해서 검색 대상을 한정했고 검색 기간은 올림픽 개최 확정이 된 2011 년 7 월 6 일부터 2021 년 3 월까지로 설정했다. 평창올림픽의 영향을 보기 위해서는 개최 확정이 난 후의 시점부터 올림픽이 끝난 후까지 살펴봐야하기 때문에 유치준비기간부터 현재까지로 설정했다. 심층면담 내용의 각 종목 단체와 대한체육회 홈페이지에 나와있는 내부자료와 보도자료 등 관련된 문서를 수집한 뒤 면담 내용에 보충적으로 활용하여 맥락적인 이해를 얻었다.

3.4. 자료분석

수집된 자료는 나선형 자료 분석의 방법에 따라 귀납적으로 분석하였다(Creswell, 2015). 나선형 자료 분석에서는 먼저 자료를 반복해서 읽으며 분석을 계속하고 그 이후 자료를 기술, 분류, 해석한다. 본 연구는 첫째, 문서 분석 과정과 심층면담 과정에서 수집한 자료는 워드파일로 전사하여 파일을 정리하였다. 둘째, 전사하며 의미 있는 부분에 표시하였다. 셋째, 정리한 파일을 반복하여 읽으며 비슷한 주제끼리 묶어 초기 코드를 생성하였다. 넷째, 초기 코드를 묶는 과정을 통해 상위 범주를 만들어내는 심층코딩을 실시하였다(김영천, 2006). 다섯째, 심층 코딩을 바탕으로 항목 및 요인을 추출하였다. 도출된 항목들 중 중복 혹은 유사한 의미를 가지고 있는 항목 및 요인을 합치고 불필요하게 도출된 항목 및 요인을 삭제하여 최종적인 항목 및 요인을 확보하였다. 마지막으로 표 형식으로 분석결과를 정리하였다.

Miles & Huberman (1994)는 연구자가 코드의 수를 예비로 세어 보고 데이터베이스 내에서 코드가 얼마나 자주 나타났는지 판단해야 한다고 이야기했다. 본 연구에서는 어떤 항목에 많은 영향이 있었는지를 살펴보기 위해 코드의 수를 살펴보았으나 논문에는 숫자를 기록하지 않았다.

본 연구는 자료의 진실성 확보를 위하여 삼각검증법(Creswell, 2009)을 통해 자료의 진실성과 신뢰성을 높이고자 하였다. 삼각검증법은 두 가지 이상의 방법을 사용함으로써 결점과 판단 오류를 줄이는 방법이다(김영천, 2006). 연구의 타당성을 높이기 위해 심층면담을 전사한 후 연구 참여자의 검토를 받았다. 또한 연구의 진실성을 높이기 위하여 동료 검증을 실시하였다. 질적 연구 경험이 풍부한 체육학 박사학위 소지자 3 인의 자문을 받음으로써 연구자의 주관적 해석의 위험을 방지하였다.

IV. 결과 및 논의

본 연구에서는 문헌조사, 심층면담을 통해 수집된 자료 분석을 통해 첫째, 평창동계올림픽 개최가 국내 동계스포츠 종목단체의 거버넌스에 어떤 영향을 미쳤는지를 살펴보고 둘째, 이러한 종목단체의 거버넌스에 영향을 미친 요인을 도출했다. 그 결과 평창올림픽이 동계종목의 거버넌스에 영향을 미친 항목은 투명성, 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적책임, 역량 및 효율성 다섯 가지로 분류할 수 있었다.

4.1. 평창동계올림픽 개최가 동계종목단체의 거버넌스에 미친 영향

4.1.1. 투명성: 형식적인 정보공개

모든 동계종목단체들은 경영에 대한 중요한 정보를 국민들에게 제공하여 경영의 투명성을 제고하고 국민의 참여기회를 확대하여 대국민 서비스의 질을 향상시키는데 목적이 있는 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 근거하여 정보 공개를 하고 있다. 대리인 이론(principal agent theory)에 따르면 정부는 비영리조직이 가진 도덕적 해이를 방지하기 위해 통제하려는 성향을 가진다(정광호 & 권기헌, 2003). 대한체육회 역시 대리인으로서 종목단체가 기금을 제대로 사용되는지 감독하기 때문에 평창동계올림픽 유치 이전부터 대한체육회나 동계종목단체의 홈페이지에서 경영공시 자료를 찾을 수 있다.

규정, 예산은 원래는 공시를 하게 되어있었고 평창올림픽 전에도 감사가 많아서 큰 변화가 있는 건 아닌 것 같아요.

원래 하고 있던 거에서 조금 더 예산을 잘 관리했다고 보면 될 것 같아요. (참여자 2. 직원)

올림픽 개최가 확정되고 예산이 많이 투입되면서 경기력이 굉장히 빠르게 성장했는데 이에 맞게 투명성을 가지고 행정을 진행해야 되는데 거기에 따르는 속도에 경기력을 못 따라갔던 느낌은 있어요. 그 당시에는 성적에 대한 부담감도 있었고 유치 준비 초기에는 조직이 작다 보니 투명성에 대한 인지를 잘 못했죠. 그리고 인력과 자원을 경기력에 투입할 수밖에 없는 상황이었기 때문에 올림픽 전에는 저희가 약간 소홀히 하고 경기력에 집중하는 그런 방향성을 가지고 운영을 했었죠. (참여자 5, 직원)

그러나 조직의 역사와 규모에 따라 예산 외의 법률 및 규정, 회의 결과 등의 정보공개에 있어서 차이를 보인다. 대한아이스하키연맹의 경우 홈페이지에 규정, 회의 결과보고, 정기 총회 의사록, 이사회 결과보고, 예산서 및 결산서 등을 공개하고 있으며 대한스키협회의 경우 대회 규정, 포인트 규정, 지도자 규정, 감사보고서, 심판 규정, 대표팀 선발 규정, 세칙, 정관 등의 자료로 공개하고 있다. 반면에 대한봅슬레이스켈레톤연맹의 경우 국가대표 선발전에 관한 정보만 공개하고 있으며 이사회, 회의록, 그 외 규정 등은 공개하고 있지 않았으며 현재 홈페이지의 서비스 기간 만료로 열람할 수 없는 상태이다.

대한스키협회나 대한아이스하키협회의 경우 각각 1932 년과 1947 년 협회가 출범한 반면 대한봅슬레이스켈레톤연맹의 경우에는 1989 년 대한루지경기연맹이 결성되고 2008 년 대한루지경기연맹과 대한봅슬레이스켈레톤경기연맹으로 분리되었다. 신생 종목인 대한봅슬레이스켈레촌경기연맹의 경우 규모가 작아 투명성에 대해 등한시해 모든 인력과 자원을 경기력에 집중했기 때문에 최소한의 정보만 공개하고 있는 것으로 나타났다.

올림픽 때는 성적에 집중하다 보니 신경 쓸 여유가 없었는데 올림픽 이후에 전문인력들이 들어오고 나서 조직문화가 그렇게 많이 긍정적으로 바뀌어 가고 있고 조직들이 젊어져서 투명성에 대해서 굉장히 민감해요. 그리고 예산이 줄어서 후원금에 기댈 수밖에 없는데 이런 후원금을 유지하려면 투명해야 되고 체계적이어야 되더라구요. 그래서 투명성을 가져야된다라는 인식을 가지고 하려고 노력하고 있는 것 같아요. (참여자 5, 직원)

올림픽 개최로 인한 긍정적인 부분은 종목단체의 투명성에 대한 인식이 변화했다는 점이다. 인식의 변화에 영향을 미친 요인은 첫째, 올림픽 개최 이후 성적에 대한 부담이 줄어 투명성에 인력과 자원을 투입할 여유가 생겼다. 올림픽 개최 전에는 종목단체에서 경기력에 집중하여 정보공개에 있어서 소홀한 모습을 보였지만 올림픽 이후 경기력 이외의 부분에도 집중하게 되었다.

둘째, 올림픽 이후 조직의 문화가 변화했다. 대한체육회에서 대외협력관, 국제전문인력 등 젊은 인력들이 파견되면서 정보 공개에 대해 중요하게 생각하는 분위기가 형성되었다. 또한 회장사에서 직원들이 파견되면서 조직의 문화가 바뀌어 내부적으로 투명성을 갖출 수 있도록 노력하고 있다고 해석할 수 있다.

마지막 요인은 후원금을 확보하기 위한 전략이다. 평창동계올림픽 이후 정부 지원(기금)이 대폭 감소함에 따라 동계종목단체의 후원금에 대한 의존도가 증가하게 되었다. Ginsberg and Buchholtz(1990)에 따르면 외부 환경의 변화에 따라 자원의 안정적인 확보를 위한 조직의 전략적 선택을 강조한다. 동계종목단체들의 경우 기금에 대한 불확실성을 최소화하기 위해 후원금 확보를 위한 전략으로서 투명한 운영이라는 방향성을 가지게 되었다고 볼 수 있다.

저희는 회의록, 이사회 결과보고 같은 거는 요청하시면 미팅하면서 보여드리는데 따로 보내드리거나 업로드 하지는 않아요. (참여자 2, 직원)

제가 느끼기에 공개를 의도적으로 하지는 않는 것 같은데 관심 있는 선수들은 알려고 하면 충분히 알 수 있는 시스템이라서 투명하다고 볼 수 있는 것 같아요. (참여자 4, 선수)

SNS 로도 활발하게 잘 소통하려고 하는데 연맹 내부의 정보들은 선수들 선발전 외에 것들에 대한 공개는 잘 안 하는 것 같아요. (참여자 6, 선수)

그러나 동계종목단체들이 외형적으로는 투명해 보이지만 경영공시 이외의 자료들을 의도적으로 공개하지는 않는 모습을 보였다. 대한체육회, 문화체육관광부 등 감사단체의 기준에 부합하기 위한 정보만을 공개하고 있었는데

첫째, 관행적인 행정에서 찾을 수 있다. Vergne & Durand, 2010 에 따르면 조직의 경로는 한번 생성되어 고착될 경우, 큰 충격을 받는 예외를 제외하면 대개 유지된다. 경영공시라는 기준에 맞게 정보를 공개를 하고 요청 시에 공개하고 있지만 관행적으로 투명하게 공개하지 않아왔기 때문에 실제로 투명하다고 생각하지 않는 이해당사자들이 많은 것으로 추측할 수 있다.

두번째는 성과주의 때문이라고 해석할 수 있다. 지금까지 동계종목단체들은 올림픽 메달이라는 성과에 집중하여 정보공개라는 투명성 확보에 소홀하는 모습을 보여왔다. 인력, 예산 등의 자원들을 조직의 투명성을 확보하는데 사용하기 보다 경기력을 향상시키는데 투자하였기 때문에 한계가 나타나게 되었다고 볼 수 있다.

4.1.2. 민주적 절차

민주적 절차 항목의 경우 이해당사자들의 의사결정 과정에 대한 참여, 공정하고 개방적인 내부 토론 등을 포함하는 항목으로 종목단체와 이해당사자간 차이를 보였다.

4.1.2.1. 조직의 규모와 문화에 따른 의사결정

민주적 절차 항목에서 의사결정 과정은 동계종목단체의 규모와 문화 간 차이를 보였다.

> *주간회의 월간회의 거치고 종목 담당자들이 들어가는 위원회 회의들이 모여서 이사회에 반영이 되고 하는데 그 전에는 약간 형식상의 회의를 했는데 단체가 커지고 평창이 다가오면서 실제로 경기력을 반영해야 하는 부분이 많아지다보니까 여러 번 회의를 열면서 세부적 위원들의 목소리가 중요해졌어요. 이사회는 보통 검토정도만 하고 각 위원회들이 규정 개정도 하고 중요한 역할을 하죠. (참여자 2, 직원)*

> *제가 느꼈을 때는 저희 종목의 경우에는 준비기간에는 외국인 지도자의 파워가 강해서 선수들의 목소리가 잘 반영이 됐다고 생각했어요. 협회에서 지도자의 입지가 강해서 반기를 드는 사람도 많이 없었어요. (참여자 4, 선수)*

6 개의 세부 종목이 있는 대한스키협회의 경우 평창올림픽을 대비해 선수와 지도자, 각 세부 위원들과 각 종목의 목소리가 다양하게 반영되었다고 답했다.

> *나이가 좀 있고 그리고 맨 처음 시작한 분들이 의견을 냈었던 것 같아요. 그리고 봅슬레이 스켈레톤은 지도자의 권한이*

강해서 선수들의 소리를 좀 잘 안 듣는 경향이 있어요. 선수의 입장에서는 어떤 걸 결정할 때 감독, 아니면 선수 중에서 영향력 있는 사람 한 두 명 정도의 소수만 의사결정을 하는 것처럼 보여요. (참여자 6, 선수)

저희 종목의 케이스가 다를 수 있는데 연맹 안에 위원회들이 있지만 종목의 시작이 10 년, 20 년도 안되는 종목이었고 위원회가, 이사회가 있지만 실질적으로 거의 어떤 의사결정이나 이런 부분은 지도자들한테 굉장히 부여 되어있는 형태였어요. 그게 다른 이유가 아니라 올림픽 메달이라는 어떤 목적을 위해서는 사실 현장의 목소리가 제일 중요하다라는 생각을 내부적으로 가지고 있어서 기본적인 절차는 거의 거치지만 그래도 이제 실제 현장에서의 의사결정이 굉장히 많았었죠. (참여자 5, 직원)

저희가 단체종목이다보니까 감독이 고유권한을 가지고 있고. 그 감독이 국내 대회, 실업팀 같은 경우 국내 대회를 보고 선수를 추려요. 선수를 추리고 경기력 향상 위원회의 승인을 받죠. (참여자 7, 직원)

그러나 봅슬레이스켈레톤연맹의 경우 초기에 시작한 사람들의 의견이 주로 반영되거나 지도자에게 대부분의 권한을 부여해 다른 이해당사자들의 의견이 잘 반영되지 않았던 측면이 있었다. 또한 대한아이스하키협회의 경우도 감독이 고유 권한을 가지고 선수를 선발하는 모습을 보였다.

감독님의 그 카리스마? 로 인해서 감독님을 대표팀 선수들이 되게 따랐어요 믿고. 저희가 역사도 짧고 그렇잖아요. 조직적인 리더십이 있는 분이어서 메달까지 이끌고 갔죠. 이제 안 계시지만 올림픽 이후에도 그런 체계가 계속 지속되니까 문제점도 생기는 것 같아요. 이제 좀 바뀌어서 조직 체계도 바꾸고 해야되는데 그대로인거죠. 지금 메달도 땄고 선수들의 목소리도 계속 조금씩 나오고 있는데 같은 체계로 가다 보니까.. 순환이 일어나지 않아서 그런 것 같아요. (참여자 6, 선수)

평창동계올림픽 개최가 확정되면서 동계종목단체들이 실무자들에게 권한을 위임하는 모습을 보였는데, 종목의 규모와 문화에 따라 의사결정 과정에 있어서 차이를 보였다. 대한스키협회의 경우 경기력향상위원회, 종목별위원회, 선수위원회 등 각 위원회의에서 회의를 거쳐 의사결정이 이루어졌다. 하지만 대한봅슬레이스켈레톤연맹의 경우 소수 인원으로 구성되어 있어 실질적인 의사결정을 할 때 지도자에게 굉장히 많은 권한을 부여했다. 또한 대한아이스하키연맹은 단체종목단체로 감독이 고유권한을 가지는 모습을 보였다.

두 종목단체 모두 올림픽 메달이라는 성적을 냈지만 대한봅슬레이스켈레톤연맹과 대한아이스하키협회의 경우 지도자 개인에게 권한이 전적으로 부여되어 다양한 구성원들의 의견이 반영되지 못했다는 점에서 의사결정 과정의 한계를 보인다. 이러한 차이가 나타나는 이유는 대한스키협회의 경우 다양한 이해당사자들로 이루어져 있어 의사결정에 있어서 민주적인 절차가 중요시되는 반면 대한봅슬레이스켈레톤연맹의 경우 종목의 규모가 작고 단기간에 성과를 내기 위해 특정 리더에게 큰 권한을 부여했기 때문이다. 또한 대한아이스하키협회는 단체종목으로 감독 한 사람의 의견이 중요시되기 때문이다.

소규모 단체의 경우 올림픽 이후에도 여전히 특정한 사람에게 권한이 부여되는 것으로 나타났다. 변화가 나타나지 않은 이유는 첫째, 기존에 형성된 조직의 분위기 때문이다. Williamson (1999)에 따르면 조직 거버넌스 수준에서 경로의존성은 열등한 거버넌스 구조를 지속할 수 있는 심각한 문제로 인식된다. 이미 형성된 조직의 문화로 새로운 경로가 생성되기 어렵기 때문이다. 둘째, 조직의 규모가 작은 경우 대체 인력이 부족하다. 소수의 인원으로 구성되어 있는 종목단체의 경우 구성원이 순환되지 않기 때문에 체계의 변화가 일어나기 어렵다고 볼 수 있다.

4.1.2.2. 공정한 선발전 및 지원

공정성과 관련해서는 선발전 방식과 선수들의 지원에 변화가 있었는데, 아이스하키협회의 경우 이전과 큰 차이가 없었던 반면 대한스키협회와 대한봅슬레이스켈레톤경기연맹의 경우 차이를 보였다.

> *성적이 중요하게 됐던 게 예전에 월드컵을 안 나가던 시기에는 스키 1 등과 보드 1 등이 있으면 국제무대가 아니기 때문에 비교하기가 힘들었는데 많은 국제대회에 참가하게 되면서 국제 성적이 좋은 종목들이 나타나기 시작했고 내부적으로 선수들 실력을 구분하는 T1, T2, T3 이런 기준을 만들게 됐어요. 올림픽에 참가해서 8 강이상, 메달권을 노릴 수 있는 선수 T1 그룹으로 분류하고 T2 는 16 강 안에 들수 있는 그런 선수들, 그리고 T3 는 올림픽에 참여는 가능한 선수들. 그렇게 분류를 나눠가지고 지원하는 걸 조금 차등을 두게 됐어요 (참여자 2, 직원)*

대한스키협회의 경우 올림픽 개최가 확정되기 전에는 6 개 종목 선수들의 실력을 비교할 만한 기준이 없어 지원하는데 어려움이 있었다. 하지만 올림픽 개최가 확정되고 선수들이 국제 대회에 나가게 되면서 종목간 비교할 수 있는 명확한 기준이 생기게 되었다. 올림픽에서 8 강 이상, 16 강 이상, 올림픽 참가 가능한 선수를 T1, T2, T3 으로 나누어 지원을 하는데 종목 간, 종목 내에서 모두 구분하는 모습을 보인다.

> *종목안에서도 a,b 가 나눠질 수 있는거고요. 종목 내에서 선수들 수준을 레벨링 해요. 왜냐하면 기금을 가지고 훈련을 하는데 기본훈련은 다 같이 하는 편이고 추가적인 예산이 있었을 때 이걸 어느 종목에서 활용하느냐 이렇게 나누거든요. 그런거에 있어서는 우리 중간관리자가 약간 퍼센테이지를 나눠놓죠. 사실 보드가 성적이 좋아서 전체 예산 중 절반 정도는 쓰는 것 같아요. 기금 예산이 나오면 한번정도 기본 훈련을 할 수 있는 예산 정도는 다 나오고 그리고 나머지 꼭*

훈련을 해야되는 팀들에 돈이 몰아서 간거죠. (참여자 2, 직원)

한편으로는 현재 성적만을 기준으로 지원이 이루어지는 경우 선수들이 성장할 수 있는 가능성을 제한할 수 있다고 해석할 수 있다. 직원들의 경우 현재 모든 선수들이 한 번 정도 국내에서 기본훈련을 할 수 있도록 지원하고 높은 등급의 선수들 혹은 종목의 경우 국외훈련 지원도 이루어진다고 답했다. 그러나 파일럿 인터뷰에서 선수, 위원회, 심판들이 올림픽에서 성과가 있었던 종목으로 관심이 쏠리게 되어 기존의 균형이 파괴되었다고 답했다. 이러한 답변은 기본 훈련이 보장된다고 해도 특정 종목에 지나치게 지원이 집중된다는 것을 보여준다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 선수 양성에 대한 철학을 구축해야 한다. 단순히 성과를 바탕으로 선택과 집중 전략을 사용하는 것이 아니라 내부적으로 어떤 방향으로 선수들을 양성할 것인지 논의한 후에 이를 기준으로 지원이 이루어져야 한다.

네 많이 달라졌죠. 올해 달라졌어요. 이게 예전에는 경기장이 없다보니까 스타트로만 선발전을 했었어요. 사실 주행을 하는 선수한테 스타트만 테스트한다라는게 사실 좀 맞지는 않잖아요. 그래서 올해 처음으로 주행으로 선발전을 했어요 파일럿들은 처음으로. 굉장히 많은 분들이 내부적으로 되게 조심스러웠거든요. 본 트랙에서 탈 수 있는 사람이 제한적이기 때문에 이거 자기들끼리 또 외부에서 민원 들어온다. 탈 수 있는 애들끼리 모아서 선발전하는 거 아니냐 이런 문제제기도 있었지만 저희는 가장 훌륭한 선수들을 뽑아야 하는 역할이 있기 때문에 본 트랙에서 진행했죠. 어떤 문제가 있냐면 저희가 작년에 스타트로 했어요. 그랬더니 파일럿을 엄청 잘 타는 선수가 있는데 그 친구가 스타트가 느려요. 그래서 스타트 연습만 하는 한번도 파일럿을 해본적이 없는 선수가 와서 그냥 선발됐어요. (참여자 5, 직원)

사실 이 종목은 정말 특이한 케이스인 것 같아요. 원래 전부를 보는게 공정하긴 하지만 주행은 오래 한 사람들한테 유리하기 때문에 새로 시작하려는 선수들한테는 더 기회가 줄어들게 되는 측면도 있는 것 같아요. 다른 나라도 선발할 때 주행능력을 보니까 선수들이 더 많아지면 국가대표를 뽑을 때는 주행능력까지 보는게 정당한 부분인거죠. (참여자 6, 선수)

대한봅슬레이스켈레톤경기연맹은 경기장이 생기게 되면서 올림픽 이후 국가대표 선발전 방식의 변화를 보였다. 기존에는 선수들이 경기장이 없어 선수를 선발할 때 스타트를 기준으로 선발했다. 스타트로만 선발하게 되면 전체 주행을 보고 평가하지 못하기 때문에 전체 주행 기록이 빨라도 스타트가 느린 경우 국가대표에 선발되지 못하는 경우가 있다. 그러나 경기장에서 전체 주행을 평가할 수 있게 되면서 이전보다 더 공정하게 선수들을 선발할 수 있게 되었다.

그러나 전체 주행을 평가하는 것이 오히려 공정하지 않을 수 있다는 의견도 있었다. 주행의 경우 오래할수록 유리하기 때문에 전체 주행으로 평가하는 경우 기존의 선수들에게 유리하다. 따라서 새로 시작하려는 선수들의 진입장벽이 높아진다는 한계를 보였다. 이러한 한계가 나타나는 원인은 봅슬레이와 스켈레톤 종목의 경우 종목의 저변이 없기 때문이다. 종목단체에서 선수양성의 역할까지 해야 하는 구조이기 때문에 새로운 선수들을 양성하는데 한계가 있어 주행 경험이 있는 기존의 선수들에게 유리한 구조라고 볼 수 있다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 첫째, 국가대표 선수들 이외의 선수들도 주행 연습을 할 수 있도록 하는 시스템을 구축해야 한다. 선수들이 실제로 연습할 수 있는 경기장이 생겼기 때문에 국가대표 이외의 선수들이 직접 주행해 볼 수 있도록 기회를 제공해야한다. 둘째, 선수 저변 확대에 힘써야 한다. 캐나다의 경우 스켈레톤은 14 세 이상, 봅슬레이는 16 살 이상이면 체험 프로그램에 참가할 수 있다. 우리나라도 유소년 선수들이 체험 프로그램을 통해 직접 주행해볼 수 있도록 해야 한다.

4.1.3. 내부 책임 및 통제

내부 책임 및 통제는 권한 분리와 이해당사자들이 내부 규칙 및 규범을 준수하도록 보장하는 절차와 시스템을 의미하는 항목으로 종목단체별 차이를 보인다.

4.1.3.1. 종목 간 균형: 규모와 종목 특성에 따른 차이

단일종목단체인 대한아이스하키협회와 총괄감독이 두 종목을 함께 운영하는 봅슬레이스켈레톤연맹의 경우 종목 간 균형을 유지하는 모습을 보인다. 반면에 대한스키협회의 경우 올림픽 개최 확정 이전과 이후에 종목 간 균형에 있어 차이를 보인다.

> *저희는 그런 거를 되게 좀 피하려고 노력을 많이 했었어요. 제가 알기로는 스키협회는 담당자들이 다 있으신 걸로 알고 있는데 저희는 일부로 종목별로 부서를 따로 운영하지 않고 있어요. 굳이 그럴 필요 없고 다 같은 종목을 함께 운영한다는 생각으로 하기 때문에.. 예를 들어 봅슬레이 스켈레톤이 결국 한 팀이다 라는 생각을 가지고 통합적으로 운영을 했어요. 총감독님이 그 당시에 계셨고 저희는 그 두 팀을 한 팀으로 운영을 했었어요. (참여자 5, 직원)*

> *저희는 항상 같이 다니거든요. 그래서 그런 예산적이 부분은 크게 대립이 없는 것 같아요. 훈련도 같이 다니고 서로 상생하는? 썰매 보낼 때는 하나 당 보낼 때 돈이 많이 드니까 봅슬레이 컨테이너박스에 스켈레톤 썰매를 같이 넣어서 간다든지 그런 예산적이 부분은 대립한다기보다는 같이 하는 부분들이 많아요. 그리고 만약에 봅슬레이 감독 스켈레톤 감독이 따로 있으면 모르는데 총감독이 한 분이어서 한 명이 다 통제를 하기 때문에 별로 문제가 없어요. (참여자 6, 선수)*

봅슬레이스켈레톤연맹은 올림픽 이후에도 올림픽 전과 마찬가지로 부서를 구분하지 않고 함께 운영하는 모습을 보인다. 종목단체 내에서도

두 종목간 균형을 유지하기 위해 구분하지 않고 통합하여 운영하고 있다. 통합하여 운영할 수 있는 이유는 두 종목 모두 같은 경기장에서 대회를 진행하고 훈련 장소도 같아 부서와 예산을 구분하지 않고 운영할 수 있기 때문이라고 볼 수 있다.

> *흐름적으로 보면 예전에는 알파인종목과 크로스컨트리 밖에 없다가 스노보드, 프리스타일 등의 종목이 생기기 시작해 상대적으로 신생종목들의 의견이나 선수 쿼터 등에서 의견을 내기 어려웠는데 실제로 올림픽에 참가할 수 있는 선수로 쿼터를 나누게 되면서 균형이 맞아졌죠(참여자 2. 직원)*

> *2011 년 개최 확정 전과 2011 년부터 2018 년까지 두 기간에 대한 변화는 되게 많았던 것 같아요. 그 전에는 알파인이나 크로스컨트리의 의견이 잘 반영되었는데 개최확정 이후부터 프리스타일과 스노보드의 의견도 많이 반영되어서 조금씩 종목간 균형은 잘 맞았던 것 같아요. (참여자 4, 선수)*

> *기존에는 위원회에서 선수들의 경기력을 평가해서 대표팀 쿼터를 배분하는데 있어서 영향력이 크지 않았던 종목의 목소리를 내주실 분들이 많이 안 계셨어요. 그래서 영향력이 큰 종목들에게 유리하게 될 경우가 많은데 올 1 월에 집행부가 바뀌게 되면서 선수들의 경기력을 객관적인 데이터를 보고 분석할 수 있는 분들로 편향되지 않는 분들을 모시려고 노력중이에요. (참여자 2, 직원)*

대한스키협회의 경우 올림픽 개최가 확정되기 이전에 종목간 균형이 이루어지지 않았다. 그 이유는 첫째, 세부 종목 여러 개로 이루어져 있기 때문이다. 각 종목의 대회 일정과 장소가 다르기 때문에 종목별 위원회가 따로 있으며 세부종목별로 담당자들이 존재한다. 둘째, 종목 단체 내에서도 특정 종목의 영향력이 강하기 때문이다. 대한스키협회 내에서도 역사가 오래된 알파인 종목과 크로스컨트리 종목의 영향력이 크게 작용해왔다.

올림픽 개최가 확정되면서 전 종목 올림픽 참가를 목표로 했기 때문에 모든 종목에 지원이 이루어졌다. 또한 실제 올림픽에 참가할 수 있는 종목에 대한 지원이 증가하면서 특정 종목의 치우치지 않고 객관적인 성적을 기준으로 지원이 이루어지는 모습을 보였다. 올림픽 이후에도 객관적인 성적을 바탕으로 종목에 대한 지원을 실시하고 특정종목에 치우치지 않는 인사들을 임명하는 등 종목 간 균형을 이루기 위해 노력하고 있다고 답했다.

> *기금을 가지고 국외훈련을 하는데 기본훈련은 다 같이 하는 편이고 추가적인 예산이 있었을 때 어느 종목에서 활용하느냐를 중간관리자가 약간 퍼센테이지를 나눠놓죠. 보드가 전체 예산 중 절반 정도는 쓰는 것 같아요. 올림픽 기간에는 예산이 풍족했고 전 종목 이벤트 참가를 목표로 했기 때문에 모든 종목이 풍족하게 훈련들을 했거든요. 근데 그렇게 하던 종목들이 못하게 되면서 불만이 많이 나오긴 해요. 근데 줄어든 예산으로 전체를 운영해야하니까 그때부터 선택과 집중이 시작됐던 것 같아요. 기금 예산이 나오면 한번정도 기본 훈련을 할 수 있는 예산 정도는 다 나오고 나머지 꼭 훈련을 해야되는 팀들에 돈이 몰아서 간거죠. (참여자 2, 직원)*

그러나 올림픽 이후 오히려 주류 종목이 아닌 성과가 있었던 종목으로 관심이 집중되어 기존의 균형이 다른 측면으로 깨지게 되었다는 의견이 있다. 올림픽 때 스노보드에서 은메달을 획득했고 올림픽 이후에도 스노보드 선수들이 국제 무대에서 좋은 성적을 거두고 있어 대한스키협회의 지원이 특정종목에 집중되는 모습을 보인다.

특정 종목에 집중하는 이유는 첫째, 선수양성에 대한 철학이 미비하기 때문이다. 선수 양성에 대한 명확한 방향성이 없기 때문에 현재 성적을 기준으로 지원이 이루어져 종목간 차이가 발생한다고 볼 수 있다. 둘째, 기금 변동에 대응하기 위한 전략 때문이다. 정광호 & 권기헌(2003)에 따르면 조직은 조직외부 환경의 변화로 자원조달과정에 변화가 발생하면 이에 대응하기 위하여 새로운 전략을 마련한다.

대한스키협회의 경우 기금 삭감에 대응하기 위한 전략으로 경쟁력 있는 종목에 집중하고 있다고 볼 수 있다.

내부적으로 어느 한 종목으로 균형이 치우치지 않게 하기 위해서는 첫째, 선수 양성에 대한 철학을 구축해야 한다. 경기력과 성적을 바탕으로만 지원이 이루어지는 것이 아니라 어떤 철학을 가지고 선수를 양성할 것인지 논의하여 그 기준으로 지원이 이루어져야 한다. 두번째로는 모든 세부종목들이 기본적인 훈련은 균등하게 받을 수 있도록 보장해야 한다. 기본 훈련에 대한 예산은 균등하게 배분하고 국제적으로 경쟁력 있는 종목에 어느 정도의 추가 예산을 배분할 것인지 논의하여 공정하게 운영할 수 있도록 해야 한다.

4.1.3.2. 내부 통제 시스템: 유명무실 징계

2018 년 미투 운동이 정치, 문단, 문화, 예술계로 번지면서 파문을 일으켰다. 올림픽 이후 스포츠계에서도 (성)폭행, 부당대우, 파벌싸움 등으로 동계종목단체 전체에 대한 특별조사가 실시되었다. 올림픽으로 인해 국민들의 관심이 증대되어 종목단체 내에서도 내부 징계를 강하게 하는 경향을 보였다.

> *저희는 굉장히 안전주의로 많이 갔던 것 같아요. 보통 모든 단체들이 협회를 많이 욕하잖아요. 저희도 안타깝게 생각이 되긴하는데 틀린 건 아니라고 생각해서 저희는 조금의 그런 불이 붙는 것 같으면 굉장히 내부 징계라든가 이런 걸 세게 하면서 초기 진압을 많이 했던 것 같아요. 이런 부분이 변화하게 된 데에는 롯데에서 파견을 오셨던 분들의 의견이 강했죠. (참여자 2, 직원)*

> *그 당시가 민감한 시기였어서 협회가 강하게 처리하지 않았으면 문제가 커졌을거에요. 그건 협회가 대처를 잘 한거죠. 그리고 그 이후에 특별조사단 대한체육회에서*

종목별로 돌아다니면서 선수, 지도자, 감독들한테 조사를 했고 그걸로 긴장감이 조성되긴 했어요. (참여자 4, 선수)

대한스키협회의 경우 2018 년 올림픽 이후 월드컵에서 음주와 추행 및 폭행 사건에 대해서 협회 사상 처음으로 영구 제명 처분을 내렸다(김지섭, 2018, 3). 대한아이스하키협회의 경우에도 지난 2 월 학생들을 폭행한 고등학교 감독을 영구제명(신수아, 2021) 하는 등 처벌 강도가 전보다 높아진 모습을 보였다.

올림픽에 대한 국민들의 관심과 사회적 분위기로 인해 각 종목의 징계 강도와 확실성이 증가하였다. 각 종목을 후원하는 회장사의 경우에도 올림픽을 대비해 초기 진압을 실시하는 모습을 보였다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다. 그러나 매 올림픽 때마다 조직 사유화, (성)폭행, 비리, 승부조작 및 편파판정, 입시비리 등의 문제가 반복적으로 발생한다.

이러한 문제가 발생하는 이유는 첫번째, 징계 시스템의 구축이 미비하기 때문이다. 6 년전 승부조작으로 영구제명 되었던 전북스키협회 전무가 최근까지 산하단체인 대한스키지도자연맹에서 위원으로 활동했지만 연맹과 협회 모두 징계 사실을 인지하지 못했다(김기용, 2020, 10). 이는 징계 정보 시스템이 제대로 기능하지 못하기 때문에 발생한 일로 징계 기록을 필수적으로 제출하게 하거나 각 기관이 공유할 수 있는 시스템을 구축해야 한다.

또한 4 대악에 해당되는 경우 즉시보고의 의무화를 시행해야 한다. 징계 사항을 체육정보시스템에 올리도록 하고 있지만 적정기간에 등록한 경우는 12.9%에 불과했다. (박해묵, 2020, 7). 즉시 보고를 통해 회원종목단체에서 자체 심의뿐만 아니라 문화체육관광부의 별도 기구인 '스포츠 윤리센터' 에서도 검토하여 징계 절차가 제대로 이루어질 수 있도록 해야한다.

두번째는 '솜방망이 징계' 와 '제 식구 감싸기' 때문이다. 2013 년부터 2018 년까지 체육회나 협회의 스포츠공정위를 통한 징계를 받은

후 복직하거나 유관기관으로 재취업한 사례가 860 건 중 299 건으로 집계되었다(박해묵, 2020, 7). 솜방망이 처벌을 받거나 징계를 받은 후에도 다시 복직하는 경우가 많아 보복과 불이익에 대한 두려움으로 신고를 하지 못하는 경우가 많았다.

따라서 위와 같은 문제를 근본적으로 해결하기 위해서는 징계 기준을 명확히 하고 징계 수위를 강화해야한다. 회원종목단체는 징계사유가 발생하면 자체 스포츠공정위원회를 열어 해당 사건에 대한 심의를 진행하기 때문에 같은 사건에 대해서도 종목단체에 따라 징계 종류가 달라진다. 따라서 (성)폭력, 승부조작, 조직 사유화, 입시 비리 등 4 대 악에 해당되는 경우 무관용 원칙을 적용해 영구제명, 자격정지 등 강력한 조치를 취할 수 있도록 해야한다.

4.1.4. 사회적 책임

사회적 책임은 종목 진흥, 교육 지원, 양성평등에 관한 항목으로 저변 확대, 여성 지원, 인프라 확충 등이 포함되는 항목이다.

4.1.4.1. 종목 진흥: 성과주의의 폐해

종목단체들 모두 올림픽 개최로 인해 종목 저변이 증가했다고 답했다.

> *유소년 어린이들이 계속 늘고 있는 상황이에요. 올림픽 전 2-3 년 전부터 통계를 봤을 때 늘어나고 있어요. (참여자 7, 직원)*

일단 저희는 무엇과도 바꿀 수 없는 가장 큰 점이 경기장이 생겼다는 점이죠. 저희가 훈련할 수 있는 장소가 그 전에는 없었으니까. 저희가 가지고 있는 고민 중에 가장 큰 고민이 경기장인 이유가 선수도 필요하지만 어떤 장소가 있어야 하잖아요. 다른 종목들처럼 다른 곳에서 할 수 가 없으니까. (참여자 5, 직원)

대한봅슬레이스켈레톤 연맹의 경우 올림픽을 개최하게 되면서 선수들을 선발하기 시작해 선수의 수가 증가했다. 특히 슬라이딩 센터가 생기면서 전보다 선수들을 양성하데 있어 수월한 모습을 보인다. 또한 대한아이스하키협회의 경우에도 올림픽 2-3 년 전부터 유소년의 저변이 확대되고 있다고 답했다.

저희가 윤성빈이라는 선수를 지원하면서 그 후배들을 양성하는 시스템을 만들려고 노력을 하고 있어요. 파일럿 할 수 있는 사람들의 숫자가 중요한데 그런 숫자는 확실히 늘어나고 있고 선수들을 유입을 시키기 위해서 후보팀 지도자분께서 계속 선수를 발굴하고 육성해주세요. 물론 약하지만 올해부터는 유망주 발굴사업이라든지 유스 올림픽이 있잖아요. 그래서 그런 사업들을 조그맣게 진행하려고 하고 있어요. (참여자 5, 직원)

긍정적으로 보는 것 중 하나는 올림픽이 끝나고 유산을 이어나가기 위해서 유소년 캠프를 진행하는 등 사업적으로 협회차원, 대한체육회 차원에서도 그리고 유소년 올림픽을 유치하다보니 유소년들에 의한 성장과 미래를 키워야 한다는 거에 대한 당위성을 느끼고 그런 부분들에 지원을 많이 해주고 있어요. 단순히 대표팀만으로는 대가 끊긴다는 걸 경험을 하니까. (참여자 3, 위원회)

올림픽 이후에도 선수의 수가 증가하는 모습을 보였고 종목 진흥이라는 올림픽 유산을 이어나가기 위해 사업을 진행 중이거나 계획 중인 모습을 보인다.

올림픽이 개최가 되고 저희가 확실히 수요가 많이 늘었어요. 2000 명대에서 3000 명이상 정도되는데 유소년 선수들이 늘고 있는 건 맞는데 전체 파이는 늘지는 않고 있어요. 위에 성인이라든지 학생 선수들 인원수가 조금 줄어들고 있기 때문에 파이는 늘지 않는 것 같아요(참여자 7, 직원)

저희가 초등학교 인원은 굉장히 많거든요. 근데 초등학교에서 중학교 올라갈 때 팀이 감소하고 고등학교 올라가면 또 감소하고 있어요. 올림픽 준비 때 대표팀에 치중하는게 맞을 수도 있는데 그래도 밑에 고등학교나 대학교나 중학교 이런 학생들한테 조금 더 지원을 해주고 해서 팀이 더 생겨나고 했으면 지금 더 탄탄하지 않았을까 하는 생각이 들어요. (참여자 9, 선수)

대표팀을 우선적으로 지원하는 편인 것 같아요 협회에서. 실제로 대표팀 감독님을 모시려고 돈을 많이 투자했는데 협회가 주도해서 종목 활성화를 위해서 하는 건 솔직히 없는 것 같아요. 그리고 올림픽 때 이제 아이스 하키 쪽으로 지원을 해야된다 이런 얘기가 많이 오갔어요. 근데 제가 느끼기에는 오히려 평창 끝나고 나서 그런 지원이라든지 홍보라든지 그런게 오히려 거기서 딱 끝난 느낌? 올림픽 이후로 더 커지고 이럴 줄 알았는데 시간이 지나고 보니까 다들 그 행사에만 급급해서 치룬 느낌이 들어요. (참여자 8, 심판)

정선 알파인 경기장이 없었으면 평창올림픽이 이루어지지 못했는데 사회적 합의로 가리왕상을 올림픽 베뉴로 확보했어요. 그런데 사후 활용에 대한 기본적인 계획이나 실천방안이 안 된 상태로 개발하고 올림픽을 하고 나니까 올림픽 이후에 3 년이 지나도 대책이 없어요. (참여자 1, 직원)

그러나 전체 선수들의 수가 증가한 것은 아니며 올림픽을 준비하면서 대표팀에 지원이 집중되어 종목 진흥에 부정적인 영향을 미쳤다는 의견이 있었다. 또한 인프라와 관련하여 계획 없이 경기장을 개발하면서 경기장의 사후 활용에 대한 아쉬움을 드러냈다.

평창동계올림픽 개최가 확정되고 각 종목단체들의 선수들이 유입되었는데 특히 기존에 경기장이 없던 대한봅슬레이스켈레톤 연맹의 경우 실제 주행을 할 수 있는 파일럿의 숫자가 증가했다. 그 뿐만 아니라 올림픽 이후 유산을 이어나가기 위해 평창기념재단, 대한체육회뿐만 아니라 동계종목단체들도 유소년 양성에 대한 당위성을 느껴 국제경기 지원, 유소년 사업을 진행하고 있다는 점에서 긍정적인 변화가 일어나고 있다고 볼 수 있다.

그러나 대표팀에 지원이 집중되어 종목의 저변 확대와 인프라 확충에 소홀했다는 한계가 나타났다. 동계종목단체들 모두 올림픽 성적이라는 결과물을 보여주기 위해 지도자 초빙, 훈련비, 장비 등 대부분의 기금과 후원금을 대표팀 선수들의 경기력을 향상시키기 위해 사용했다. 올림픽을 치르는데 급급해 올림픽 이후에도 대한체육회와 국제종목단체의 정책 외에 종목단체 내에서 자체적으로 사업을 실시하지 않는 경우가 많았다.

종목단체 직원들과 선수, 심판, 위원회 간에 종목 진흥에 관한 의견차이가 발생하는 이유는 종목 단체들의 운영 목적에 대한 괴리 때문이다. 협회의 목적은 국가대표 선수 선발 및 육성, 심판 양성뿐만 아니라 종목의 대중화를 통한 국민 체력 향상에 기여하는 것이다. 그러나 지금까지 각 종목 단체들은 엘리트 선수 육성과 올림픽 메달 획득을 목적으로 운영을 해왔고 평창동계올림픽을 준비할 때에도 대부분의 예산을 대표팀에 지원했다. 따라서 2020 년 1 월 IOC 총회에서 강원도가 2024 년 동계청소년올림픽 개최지로 확정되었는데 청소년 올림픽에서는 평창동계올림픽에서의 경험을 바탕으로 종목의 저변 확대와 인프라 구축 등 종목 진흥에 힘써 올림픽 유산으로 이어갈 수 있도록 해야 한다.

4.1.4.2. 다시 회귀한 교육지원

올림픽 유치가 확정된 후부터 올림픽까지 선수, 코치, 심판 등 이해당사자들에게 교육 지원이 이루어졌다.

> *회장사가 들어오고 나서 소양교육이 많아졌어요. 진천선수촌에 3 주 정도 들어가는데 일주일에 세네번씩 소양교육이 있었어요. 대한체육회에서 하는 것도 있었는데 스키협회 자체에서 따로 강사를 초청해서 하는 것도 있고. 그런 것과 관련해서는 노력을 많이 했던 것 같아요. 방지교육도 하고(참여자 4, 선수)*

> *저희 같은 경우는 NHL 에서 감독님과 시스템이 들어오게 되었는데 그 전에는 한국 지도자분들이 배웠던 거 위주로 지도를 하다가 초청을 하면서 하키라는 파이가 전문적으로 성장했어요. 코칭 시스템이 정립이 되고 선수들 부상이 확실하게 줄고 기량도 많이 상승했어요. 제가 온 이후로는 매년 외국에서 심판, 지도자 세미나를 한번은 했거든요. 매년 하나씩 하고 발전 캠프같이 저희는 하키투게터라는 프로그램이 있엇거든요? 2014 2015 16 년 3 년 연속으로 항상 지도자 플러스 심판, 하물며 장비매니저까지 멘토들이 들어와서 교육을 다 해줬어요. (참여자 7, 직원)*

대한스키협회의 경우 회장사가 들어오게 되면서 승부조작, 차별, 도핑, (성)폭행 등과 관련된 교육들이 증가했다. 대한아이스하키협회의 경우 선수들의 권리보호뿐만 아니라 심판, 지도자 등의 교육 프로그램이 증가한 모습을 보였다.

> *올림픽 이후에는 예산이 없어서 지원을 못해주니까 훈련일수도 줄어들고 위원회에 있는 사람이 지도자와 심판으로 활동하기도 하고.. 올림픽 때 좋은 코치가 들어오면서 체계적으로 훈련을 하고 했는데 지금은 그런 체계적인 시스템을 만들 수 있는 지도자가 없어서 올림픽 이후에는 거의 이전으로 돌아가고 있는 느낌이에요. (참여자 4, 선수)*

도핑방지, 폭행 이런거는 굉장히 저희가 교육도 많이 하는데 이건 대한체육회에서 해주는 거니까 뭐.. 폭력 교육도 잘 받고 있고 승부조작도 그렇고. (참여자 6, 선수)

매년 외국에서 심판, 지도자 심지어 장비매니저까지 멘토들이 들어와서 교육을 했었어요. 최소한 코치 라이선스 시스템 같은 건 남은거고 근데 그때처럼 저희가 예산을 태워서 특별세미나를 하지는 못하죠. (참여자 7, 직원)

그러나 올림픽 이후 예산이 삭감되면서 대한체육회에서 주관하는 교육의 경우 현재에도 진행되고 있지만 그 외에는 이전으로 회귀하는 모습을 보였다. 이를 해결하기 위해서는 올림픽 이후에도 자체적으로 선수, 지도자, 심판 등의 권리를 위한 교육이 필요하다. 대부분의 교육지원이 대한체육회 혹은 회장사의 예산을 바탕으로 이루어졌기 때문에 평창동계올림픽 이후 정부 기금과 회장사의 후원금이 삭감되면서 기존에 진행해오던 교육 지원이 이루어지지 못하게 되었기 때문이다.

4.1.4.3. 외부 압력에 의한 여성 지원

대한스키협회와 대한봅슬레이스켈레톤연맹의 경우 차이를 보이지 않았는데 아이스하키협회의 경우 올림픽 개최전후로 차이를 보인다.

저희 종목은 올림픽 전에는 남자대표팀 위주였다고 봐야 하고 여자대표팀 같은 경우는 올림픽이 정해지고 확실하게 구분되어 예산도 별도로 들어가는 부분들이 많이 생겼고 기존에 없던 신규사업들을 만들었어요. (참여자 7, 직원)

남자는 원래 다 지원해줬었는데 여자 대표팀도 평창 올림픽을 대비해서 외국 여자 감독을 데리고 왔었거든요. 그러고 나서 어쨌든 대표팀 멤버 구성이긴 하지만 수원시청이라는 여자실업팀도 최초로 만들기도 하고. 그리고 매년 여자

선수들만 참가할 수 있는 여자 꿈나무 대회도 하고 있어요. 그리고 여자 인원이 없으니까 성인애들만 대표팀 꾸리고 나갔었는데 몇 년 전부터는 U-18 팀을 만들어서 국제대회에 나가고 있어요. 여자들도 지원을 받기 시작했죠. (참여자 8, 심판)

기존에는 남자대표팀 위주였는데 올림픽 개최가 확정되고 남녀 대표팀이 구분되어 사업이 진행되었으며 여자대표팀 같은 경우에는 기존에 없던 신규사업들이 만들어졌다.

꿈나무 대회도 사실은 국제연맹에서 요구하는 조건이긴 하거든요. 너희는 1 년에 3 번은 무조건 여자만 하는 대회를 해야된다. 이렇게 요구를 해서 어쩔 수 없이 하는 거긴 한데 어쩔 수 없이 하는 거 말고 여자애들도 더 자유롭게 많이 참여할 수 있는 걸 많이 해야 될 것 같아요. (참여자 8, 심판)

올림픽 이후에도 팀이 유지되고 있었으며 꿈나무 대회도 유지되고 있었다. 그러나 여성에 대한 지원이 종목단체에서 자발적으로 실시하는 사업이 아닌 국제연맹이나 대한체육회의 압력으로 진행되는 사업이라는 점에서 한계를 보인다. 따라서 올림픽 이후에도 외부 압력이 아닌 내부적으로 동등한 지원을 위한 사업이 필요하다.

4.1.5. 역량 및 효율성

역량 및 효율성은 기존 거버넌스 항목에서 다뤄지지 않았지만 심층면담을 하면서 새롭게 항목화되었다. 평창동계올림픽 개최가 확정되고 정부와 회장사의 지원으로 역량 있는 인력들이 유입되었고 효율성이 증대되었다.

4.1.5.1. 조직 역량의 향상

동계올림픽 개최가 확정된 후 동계종목단체의 역량이 향상되는 모습을 보인다.

> *전에는 조직이 굉장히 작았는데 회장사가 들어오고 평창올림픽 때문에 인적자원들을 계약직 형식으로 많이 뽑을 수 있는 게 기금으로 내려오면서 국제역량이 있는 직원들을 많이 뽑게 됐어요. (참여자 2, 직원)*

> *대외협력관들이 들어오기 시작하고 지원인력이 늘어나고 하면서 노하우라든지 역량을 끌고가는 그런 조직의 형태가 됐죠. 저희는 올림픽을 경험해본 인적 자원이 중요하다고 생각해서 다 편입해서 정규직화 시켰어요. (참여자 5, 직원)*

올림픽 개최가 확정된 후 대회협력관들과 국제전문인력들이 유입되기 시작했다. 또한 회장사에서 파견을 오는 등 지원인력들이 늘어나기 시작하면서 조직의 전문성 및 역량이 향상되었다.

> *평창올림픽을 하면서 대외협력관으로 오신 분들이 우리 연맹에서 큰 역할을 하는 것 같아요, 지금도 그 분들이 계속 일을 하고 계신데 우리 연맹의 중추적인 실무 역할을 하고 있고(참여자 6, 선수)*

> *올림픽을 경험하고 협회에서 이 종목이 발전하기 위해서는 어떻게 하고 어떤 것들이 뒷받침되어야 하는지 잘 아는 것 같아요. 준비를 해왔던게 있고 쌓인 경험들이 있으니까 올림픽 이후로 기본적이 틀이 잡혀서 그런 부분은 좋아요. (참여자 4, 선수)*

> *올림픽이 끝나고 국제협력관 사업이 다시 시작됐는데 국제연맹이랑 좀 더 교류를 하게 됐어요. 예전에는 공지사항이나 룰이 변경되었다는 정보를 받는게 느렸었는데 국제협력관이 국제연맹이랑 다이렉트로 소통을 하면서 바로 받아볼 수 있게 됐어요. (참여자 8, 심판)*

올림픽을 준비하면서 쌓은 경험들과 동계종목단체에 편입된 조직들이 종목단체 내에서 중추적인 역할을 하고 있다. 또한 동계종목단체들이 국제연맹과의 교류가 활발해졌다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다.

> *올림픽 전담팀이라고 해서 비디오 분석가 2 명, 트레이너 2 명, 장비매니저 2 명이 있는데 올림픽 때에도 큰 역할을 했고 여전히 사업이 남아있어서 대표팀을 유지하는데 이어지고 있고 평창 전에는 코치 라이선스 프로그램 자체가 없었는데 올해 처음 도입을 해서 실행하고 있어요. (참여자 7, 직원)*

> *우리는 사실 연기종목이라 역량이 커야하고 도덕적인 부분이 정말 큰 영향을 끼치는 종목인데 올림픽 전까지는 상임심판을 가져오지 못했어요. 그런데 올림픽 후에 메달을 따준 것도 있고 여러 대회에서 우수한 성적을 내주고 있어서 체육회 안에서도 인식이 변화하고 있고 처음으로 상임심판 TO 2 개를 가져오게 되었어요. (참여자 3, 위원)*

올림픽 이후에도 올림픽 전담팀이 유지되고 있으며 코치 라이선스 프로그램을 새로 도입해 전보다 체계적인 코치 시스템을 구축하기 위해 노력하는 모습을 보인다. 또한 평창올림픽 때 심판을 보고 선수들이 좋은 성적을 거두게 되면서 처음으로 대한체육회에서 실시하는 상임심판 사업에 두 명이 임명되었다. 상임심판에 임명되면서 심판들의 권리가 향상되었고 심판 교육이 증가함에 따라 심판의 전문성에 있어서도 긍정적인 영향을 미쳤다.

4.1.5.2. 조직 체계에 따른 효율성

평창동계올림픽 개최로 조직의 규모가 성장하고 회장사의 지원으로 체계가 잡히게 되면서 전보다 체계적인 조직 운영이 가능해졌다.

> *회장사에서 협회로 파견을 나오면서 마케팅 가이드라인도 생기는 등 시스템적으로 많이 발전했어요. 올림픽 이후에도 사업이 다양해지고 조직 내 체계가 잡히면서 개개인이 할 수 있는게 많아졌어요. 그리고 회장사에서 파견을 나오면서 대기업 마인드로 운영하려고 했는데 그게 잘 정립된 것 같아요. (참여자 2, 직원)*

> *예산이 예전에 20 억 쓰던 직원이 4 명인 단체가 갑자기 50-60 억씩 쓰면서 사무국 직원만 11 명을 쓰고 대표팀 지원 스텝이 있잖아요. 그 지원스텝이 팀당 6 명씩 붙는다. 8 명씩 붙는다라고 하면 그게 정말 엄청난 변화죠. 그리고 한라가 회장사로 들어오면서 한라에서 파견된 전무이사님이 사업 아이디어를 계속 내고 회장님 사비를 계속 끌어내시고 많은 일을 하셨죠. 핀란드 하키 팀을 사서 체계적으로 훈련시키고 아예 체계적시스템이 들어와버렸어요. 장점을 부각시키는 방향으로 그런 과학적인 시스템이 많이 들어왔고.. (참여자 7, 직원)*

> *저희가 3 명이서 하다가 지금 10 명이서 운영을 해요. 그리고 예산 삭감에 대해서 고민을 많이 했어요. 예를 들면 내부적으로 봐서 돈이 줄었다고 해서 대한체육회 얘기해봤자 의미가 없잖아요. 이해가 되잖아요. 하계 올림픽도 있고. 베이징올림픽이 끝나면 어떻게 될지 모르겠어서 저희는 사실 그거를 예산을 신경 안 쓰려고 노력해서 올해는 더 체계적으로 만들려고 고민하고 있는 것 같긴 해요. 재정을 효율적으로 쓸 수 있는 방법을 찾고 있고. 대표팀 운영도 최대한 돈을 안 들어가는 방식에서 효과를 낼 수 있는 방법에 대해서 구체적으로 얘기를 많이 하고 있거든요. 왜냐하면 그렇게 하지 않으면 사실 우리가 계속 그 정부 돈에 기대가지고 할 수가 없어요 이게 구조가. 그렇기 때문에 더 효율적으로 머리 싸메고 그러고 있죠 뭐 하하*

대한스키협회의 경우 대기업인 롯데그룹이 회장사로 들어오면서 마케팅 가이드라인이 생기고 조직이 체계적으로 운영되기 시작했다고 밝혔다. 아이스하키협회의 경우도 한라그룹이 회장사로 들어오면서 다양한 사업을 진행하고 체계적으로 운영하는 모습을 보인다고 답했다. 또한 대한봅슬레이스켈레톤연맹의 경우 올림픽 이후 한정적인 예산을 가지고 효율적으로 운영하고자 하는 모습을 보인다. 따라서 올림픽으로 인해 구축된 체계와 시스템이 유지되고 있다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다.

동계종목 끝나고 무슨 변화가 있어요. 직원들 몇 명만 늘어난 걸로 얘기를 하고 올림픽 때문에 뭔가 바뀌고 커질 것 처럼 보이지만 제가 보면 다시 올림픽 전으로 돌아가는 시스템이에요 우리나라 거버넌스는.. (참여자 1, 직원)

국제대회랑 비교했을 때 올림픽 후에도 대회 지원 시스템도 변화가 너무 더뎌요. 올림픽을 치뤘음에도 협회에서 생각하기에 인력으로 커버를 했었기 때문에 예산도 줄었는데 그 예산을 아껴서 대표팀 훈련에 지원하면 안되겠냐 설득을 하면 할말이 없죠. 하지만 심판 시스템이라든가 이런 게 일본 중국 다녀보면 우리만 아직 수기 시스템을 가지고 있고 3 년 넘게 요청하고 있는데 아직 개선이 안되고 있어요. 그거를 얘기해도 사람의 힘으로 됐으니까 없어도 할 수 있구나라는 인식이 있으니까 아쉽게도 그렇게 가는거죠. 예산에 대한 문제인데 그런 부분들은 아쉬움이 많이 남아요. (참여자 3, 이사)

올림픽 이후에는 예산이 없어서 지원을 못해주니까 훈련일수도 줄어들고 위원회에 있는 사람이 지도자와 심판으로 활동하기도 하고.. 올림픽 때 좋은 코치가 들어오면서 체계적으로 훈련을 하고 했는데 지금은 그런 체계적인 시스템을 만들 수 있는 지도자가 없어서 올림픽 이후에는 거의 이전으로 돌아가고 있는 느낌이에요. (참여자 4, 선수)

상하식 구조를 확실하게 해서 메달을 딸 수 있었지만 올림픽 후에도 그 리더십이 지속되니까 문제점이 생기는 것 같아요. 이제 좀 바뀌어서 순환적인 구조로 조직 체계도 바꿔야하는데 구성원들이 그대로인거죠. 외국인 코치를 그래서 선임을 해서 데리고 오지만 계속 한국에 있을 수 없기 때문에 이게 체계를 잡을 때 감독이라는 사람이 없으면 또 체계가 무너져요. 또 한계가 이 사람 말고는 뽑을 사람이 없다는 거에요 그래서 올림픽 후에도 전과 비슷한 체계로 가는 것 같아요 (참여자 6, 선수)

그러나 직원, 선수, 코치 등 많은 이해당사자들이 조직의 시스템과 체계에 대한 한계를 지적했다. 단순히 조직의 규모만 성장했을 뿐 시스템이 정립되지 못했다고 답했다. 올림픽 유치 전보다 전반적으로 대회 지원 시스템이 발전했지만 올림픽을 경험한 후에도 중국, 일본과 같은 아시아 국가와 비교했을 때 채점 시스템이 수기로 이루어지는 등 미비한 부분이 있는 것으로 나타났다. 또한 올림픽 이후 구축되었던 체계적인 훈련시스템과 조직의 체계가 올림픽 유치 전으로 회귀하는 모습을 보인다고 답했다.

다시 회귀하는 모습을 보이는 이유는 첫째, 성과주의 때문이다. 올림픽 개최를 기회로 체계적인 시스템을 구축하기 위해서가 아닌 올림픽 메달이라는 성과를 위해서 지원이 이루어졌다. 대부분의 예산이 조직의 경기력 향상을 위해 사용되면서 올림픽 이후에 상대적으로 대회 지원 시스템, 조직의 체계와 시스템이 유지되지 못했다고 해석할 수 있다.

둘째, 대체할 인력이 부족하기 때문이다. 대한봅슬레이스켈레톤연맹의 경우 조직 구성원이 동일하여 기존의 문화가 지속되는 모습을 보인다. 또한 기존의 구성원을 대체할 인력이 없기 때문에 체계의 변화가 일어나기 어렵다. Vergne & Durand (201)0 에 따르면 조직의 경로는 한번 생성되어 고착될 경우, 큰 충격을 받는 예외를 제외하면 대개 유지되는데 동계종목단체들의 경우에도 기존의 체계가 유지되기 때문에 생성된 경로에서 탈피하지 못했다고 볼 수 있다.

올림픽 유산의 관점에서 보면 조직 규모가 성장하고 올림픽을 경험하면서 길러진 역량이 동계종목단체들의 가장 큰 유산이라고 해석할 수 있다. 강준호(2017)의 메가이벤트 유산 매트릭스에 따르면 올림픽 유치, 준비, 운영 등을 통해 얻은 노하우와 정보는 지식/정보 유산에 해당된다고 볼 수 있다. 또한 올림픽 개최를 위한 인적자원과 국제 스포츠 기구와 형성된 네트워크는 인적자원/네트워크 유산에 해당된다. 마지막으로 올림픽으로 인해 스포츠에서의 국제 관계 확대는 국제관계 유산에 해당된다고 볼 수 있다.

4.2. 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미친 요인

동계종목 단체의 거버넌스에 영향을 미친 요인은 총 5 개로 기량 및 성적, 사회적 분위기, 정부 지원 및 정책, 조직 체계 및 역량, 회장사가 도출되었다.

4.2.1. 기량 및 성적

동계종목 직원들의 경우 선수들의 기량과 성적이 민주적 절차, 투명성과 역량 및 효율성에 영향을 미치는 요인이라고 답했다.

> *성적이 중요하게 됐던 게 예전에 월드컵을 안 나가던 시기에는 스키 1 등과 보드 1 등이 있으면 국제무대가 아니기 때문에 비교하기가 힘들었는데 많은 국제대회에 참가하게 되면서 국제 성적이 좋은 종목들이 나타나기 시작했고 내부적으로 선수들 실력을 구분하는 기준을 만들게 됐어요. (참여자 2, 직원)*

대한스키협회의 경우 선수들의 국제 성적으로 종목간 선수들의 실력을 구분하는 기준을 만들게 되었다. 기존에는 영향력이 큰 종목을 위주로 지원이 이루어졌던 반면, 올림픽 개최가 확정되고 선수들이 국제대회에 참가하게 되면서 명확한 내부 기준이 생겼다. 국제 성적을 바탕으로 T1, T2, T3 으로 구분하여 공정한 지원이 이루어지는 모습을 보인다.

> *상임심판 제도에서 드디어 스키랑 스노보드에서 TO 를 가져오게 되었는데 스키 스노보드 상임신판 같은 경우도 축구 배구 아이스하키 등 다른 종목 같은 경우는 6 명 7 명씩 이렇게 있는데 우리는 사실 연기종목이라 심판이 많이 필요한데 도덕적 원리, 파울이냐 아니냐가 아니라 연기*

종목을 채점해야해서 역량이 커야하고 도덕적인 것들이 정말 큰 영향을 끼치는 종목인데 올림픽 전까지는 상임심판을 가져오지 못했어요. 그런데 올림픽 후에 메달을 따준 것도 있고 여러 대회에서 우수한 성적을 내주고 있어서 체육회 안에서도 슬슬 스키협회가 단일 종목이 아닌 여러 종목이라는 것을 인지해서 변화하려고 하고 있어요. (참여자 3, 이사)

또한 올림픽에서 설상종목 최초로 메달을 획득하고 국제대회에서 우수한 성적을 내게 되면서 대한체육회에서 진행하는 상임심판에 선임되었다. 2020 년 기준 심판 운영 재정 자립도가 열악한 종목, 기타 상임심판 제도가 필요한 종목 등 19 개 종목 125 명의 상임심판이 활동 중이다(박대현 2020,08). 계절종목의 경우 경기일 수가 100 일 이내라는 점에서 상임심판으로 선임되는데 어려움이 있지만 대한스키협회에서는 2020 년 처음으로 두 명이 선임되었다. 연기 종목의 경우 단순한 판정을 가리는 것보다 많은 역량을 필요로 한다. 평창동계올림픽 이후 좋은 성적을 보여주게 되면서 스키와 스노보드 심판 양성에 대한 필요성이 대두되었다. 또한 대한체육회 내에서 스키협회를 단일종목으로 인식해 예산 지원 측면에서 불리한 부분이 있었는데 동계올림픽의 성과로 인해 인식의 변화가 일어났다.

올림픽을 치뤘잖아요 저희가. 치뤘고 어떻게 보면 세계 정상을 찍었잖아요 종목이. 그니까 저는 이게 사실 보이지는 않는데 그게 진짜 중요하더라구요. 정상을 찍었을 때 지도자, 선수, 심판, 직원들이 갖게 되는 자부심이나 앞으로 거기에 걸맞게 행정절차라든지 투명성을 가져야된다 하는 책임감? 그거에 대한 엄청 긍정적인 효과들을 보고 있어요 저희는. 이제는 예전과 똑같이 해서는 그런 성적을 낼 수 없거든요. 그래서 그런 부분이 정말 많이 발전하고 있고 말씀하신대로 그거를 하기위해서는 뭐 단적이 예로 직원들의 어떤 그 권리라든지 그런 것들을 이제 좀 더 신경 써가면서 그런 환경을 만들어가야된다 하는 어떤 부담감? 책임감들이 생겨나죠 점점. 지도자들도 마찬가지고요. (참여자 5, 직원)

대한봅슬레이스켈레톤연맹의 경우 세계 1 위에 오르면서 내부적으로 조직의 체계와 투명성에 대한 책임감이 생겼다고 답했다. 올림픽 이전에는 성적에 집중하여 다른 부분에 소홀한 경향을 보였는데 올림픽 때 세계 정상에 오르면서 내부적으로 행정적 체계와 투명성에 대한 인식이 변화했다는 것을 알 수 있다.

기금을 가지고 국외훈련을 하는데 기본훈련은 다 같이 하는 편이고 추가적인 예산이 있었을 때 어느 종목에서 활용하느냐를 중간관리자가 약간 퍼센테이지를 나눠놓죠. 보드가 전체 예산 중 절반 정도는 쓰는 것 같아요. 올림픽 기간에는 예산이 풍족했고 전 종목 이벤트 참가를 목표로 했기 때문에 모든 종목이 풍족하게 훈련들을 했거든요. 근데 그렇게 하던 종목들이 못하게 되면서 불만이 많이 나오긴 해요. 근데 줄어든 예산으로 전체를 운영해야하니까 그때부터 선택과 집중이 시작됐던 것 같아요. 기금 예산이 나오면 한번정도 기본 훈련을 할 수 있는 예산 정도는 다 나오고 나머지 꼭 훈련을 해야되는 팀들에 돈이 몰아서 간거죠. (참여자 2, 직원)

올림픽 때는 성적에 집중하다 보니 신경 쓸 여유가 없었는데 올림픽 이후에 전문인력들이 들어오고 나서 조직문화가 그렇게 많이 긍정적으로 바뀌어 가고 있고 조직들이 젊어져서 투명성에 대해서 굉장히 민감해요. 그리고 예산이 줄어서 후원금에 기댈 수밖에 없는데 이런 후원금을 유지하려면 투명해야 되고 체계적이어야 되더라구요. 그래서 투명성을 가져야된다라는 인식을 가지고 하려고 노력하고 있는 것 같아요. (참여자 5, 직원)

대표팀을 우선적으로 지원하는 편인 것 같아요 협회에서. 실제로 대표팀 감독님을 모시려고 돈을 많이 투자했는데 협회가 주도해서 종목 활성화를 위해서 하는 건 솔직히 없는 것 같아요. 그리고 올림픽 때 이제 아이스 하키 쪽으로 지원을 해야된다 이런 얘기가 많이 오갔어요. 근데 제가 느끼기에는 오히려 평창 끝나고 나서 그런 지원이라든지 홍보라든지 그런게 오히려 거기서 딱 끝난 느낌? 올림픽

이후로 더 커지고 이럴 줄 알았는데 시간이 지나고 보니까 다들 그 행사에만 급급해서 치룬 느낌이 들어요. (참여자 8, 심판)

그러나 선수들의 기량과 성적이 동계종목단체의 거버넌스에 부정적이 영향을 미치기도 한다. 특정 종목에 지원이 집중되는 경우가 발생하고 정보공개에 있어 소홀한 모습을 보이기도 한다. 또한 종목의 저변확대나 인프라 구축에 있어서 소홀한 모습을 보인다는 점에서 한계가 있다. 선수들의 성적과 기량이 부정적인 영향을 미치는 이유는 성과주의 때문이다. 동계종목단체, 대한체육회, 그리고 나아가서 문화체육관광부까지 종목의 성과와 선수들의 기량을 바탕으로 지원을 하기 때문에 종목간 균형, 종목 진흥, 정보공개, 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

4.2.2. 사회적 분위기

성과주의와 도덕적 기준의 강화가 동계종목의 거버넌스에 긍정적, 부정적인 영향을 미치는 요인이라는 것을 알 수 있다.

(1) 성과주의

올림픽 성적이라는 성과에 집중해 대부분의 자원을 대표팀 지원에 집중하면서 인프라 확충이나 종목 저변 확대에 소홀했고 행정적인 부분을 경시하는 모습을 보였다.

새마을 운동을 하면서 고도의 산업화를 하면서 국가를 빛내는 게 스포츠였어요. 코리아를 알려야된다는 걸로 이용한 게 스포츠인데 다른 분야는 그렇게 할 수 있는게 많지 않고 전국민의 생동감을 자아낼 수 있는게 스포츠였죠. 대한체육회나 문체부의 거버넌스는 성과주의였어요 88 올림픽

2002 년 월드컵 등 엘리트 주의로 가면서 국가 가치를 금메달 수에 맞춰서 세계 10 위다.. 토양이 부족한 상태에서 결과물을 내려고 하니까 비정상적으로 20-30 년이 지나서 터져나오는 폭행 등의 고름들이 그런거죠. 아직도 그런게 남아있기 때문에 문체부에서는 메달 딸 종목에 예산을 더 줘요.. 선택과 집중이 이렇게 이루어지는 거죠. (참여자 1, 직원)

정말 찾는다고 하면 기존의 집행부에서 국가대표에 너무 신경을 많이 써서 인프라에 신경을 덜 쓰신거.. 만약에 같은 돈이라면 국가대표에 쓸 돈을 조금만 인프라, 시설 쪽에 썼으면 정말 링크장 하나 지었을 거에요. 근데 그거는 기존의 집행부가 올림픽이라는 목표가 원체 강했기 때문에 그것만 바라보시다가 시설쪽은 조금 놓친 부분이 있지않나... (참여자 7, 직원)

18 년도 전에는 그냥 행정적으로 부족하더라도 대표팀이 현장에서 메달을 딸 수 있게 환경을 구축한다에 200 프로를 쏟고 있다가 이제는 우리가 점점 생각이 이것만 해서 되는게 아니라 거기에 걸맞는 행정도 우리가 챙겨야 된다는 생각을 18 년도 기점으로 생각하게 된거죠. 행정절차도 확실하게 해야하고 투명성을 가지고 행정을 진행해야됐는데.. 그러면서 이제 양쪽을 잘 맞춰가고 있어요. (참여자 5, 직원)

대표팀에 치중되어 있는데 특히 남자 대표팀 감독님을 모시려고 엄청 돈을 투자 많이 했다고 들었어요. 협회에서 주도적으로 종목의 활성화? 와 관련되서 하는건 별로 없는 것 같아요. 남자 대표팀이 제일 우선? 순위? 그러고 여자? 이런 순서인 것 같아요. 여자보다는 남자가 조금 더 높은 편이고..(참여자 8, 심판)

평창동계올림픽에서 동계올림픽 사상 역대 최다 메달수를 기록했다. 올림픽 메달로 인해 동계종목에 대한 국민들의 관심이 증가하고 자부심을 고취한다는 점에서는 성과주의가 긍정적인 영향을 미친다. 국민들의 관심으로 인해 폭행, 파벌싸움, 조직 사유화 등 다양한

문제들이 주목받기 시작했고 징계 강도와 확실성이 증가한 점은 성과주의의 긍정적인 측면이라고 볼 수 있다.

그러나 성과주의로 인해 종목의 질적인 성장이 이루어지지 못했다는 점에서 부정정적 변화가 더 많이 나타났다. 평창동계올림픽에서 뛰어난 성적을 거두었지만 많은 한계가 드러났다.

첫째, 대표팀에 지원이 치중되면서 종목의 저변 확대와 인프라 구축에 상대적으로 소홀했다. 종목의 저변 확대와 인프라 구축 등 종목의 진흥과 관련된 사업보다 대표팀에 집중적으로 지원하는 모습을 보였다.

둘째, 경기력에 집중하게 되면서 조직의 정보공개와 내부 징계 시스템에 있어서 소홀한 모습을 보였다. 평창올림픽에서 좋은 성적을 거둘 수 있는 환경을 구축하는데 자원과 인력을 투자해 정보공개와 같은 투명성의 한계가 나타났다. 또한 올림픽 이후 체육계 미투 폭로로 선수 (성)폭행, 조직 사유화, 파벌 싸움 등의 사실이 드러났다.

셋째, 산업화 시절부터 국위선양을 위한 도구로 스포츠가 사용되어 왔다. 정부에서 스포츠를 정권 홍보의 수단이자 국민위안을 위한 수단으로 사용해왔고 이를 위해 소수의 엘리트 선수들을 집중 육성해왔다.

메달 지상주의를 타파하고 엘리트 선수 육성 시스템을 개선하여 패러다임을 바꾸고자 하는 시도는 하고 있지만 여전히 성과주의로 인해 굿 거버넌스를 구축하는데 있어 한계가 나타난다고 볼 수 있다.

(2) 도덕적 기준의 강화

2018 년 미투 운동이 정치, 문단, 문화, 예술계로 번지면서 파문을 일으켰는데 체육계에서도 불거졌다. 민감한 사회적 분위기로 (성)폭행뿐만 아니라 비리, 승부조작 등에 대해서도 종목단체 내부적으로 징계 강도가 높아졌다.

미투 운동이 글로벌 했었는데 그런 사회적 분위기 때문에 처벌도 확실하게 이루어졌어요. (참여자 3, 이사)

그 당시가 민감한 시기였어서 협회가 강하게 처리하지 않았으면 문제가 커졌을거에요. (참여자 4, 선수)

저희는 굉장히 안전주의로 많이 갔었던 것 같아요. 그래서 보통 모든 단체들이 협회를 많이 욕하잖아요. 그렇기 때문에 약간 우리 협회에서는 조금의 그런 불이 붙는 것 같으면 굉장히 내부 징계라든가 이런 걸 세게 하면서 초기 진압을 많이 했던 것 같아요. (참여자 2, 직원)

평창동계올림픽 개최가 확정되면서 선수들과 종목에 대한 사회적인 관심이 높아져 종목단체 내에서 위기 관리 대응 전략으로서 초기 진압을 실시하고 전보다 강한 처벌이 이루어지는 모습을 보였다.

올림픽 이후에는 왕따 주행, 쇼트트랙 폭행 사건 등을 시작으로 OOO 선수의 미투까지 체육 시스템을 돌아보는 계기로 작용했다. (성)폭행, 부당대우, 파벌싸움 등으로 동계종목단체 전체에 대한 특별조사가 실시되는 등 도덕적 기준이 강화되었고 대한빙상경기연맹의 경우 문화체육관광부의 특별감사로 이어지면서 관리단체로 지정됐다. 또한 여자컬링 대표팀 '팀 킴'도 김경두 전 대한컬링경기연맹 부회장과 김민정 전 감독 등 경북체육회 컬링팀 지도자로부터 부당한 대우를 받았다고 폭로하면서 지도자들의 횡령 사실도 세간에 알려졌다.

평창동계올림픽에 대한 관심과 미투 운동으로 인해 도덕적 기준이 강화되면서 종목단체의 문제점들이 드러나게 되었다. 무엇보다 피해자들의 용기 있는 문제제기로 공론화가 되었다는 점에서 의미가 크다고 볼 수 있다.

4.2.3. 정부 지원 및 정책

모든 이해당사자들이 정부 지원 및 정책 중 특히 인력 지원, 인프라 지원, 정책 지원이 조직 역량, 체계적 시스템, 조직 문화 등에 영향을 미쳤다고 답했다.

4.2.3.1. 인력 지원

대한체육회에서 외국인 지도자 초청 사업, 대외협력관 파견, 국제전문인력 파견 사업을 실시함으로써 동계종목단체에 인력을 지원했다.

> *그 전에는 훈련방법도 잘 모르고 종목 자체의 전문성이 없었는데 외국인지도자초청사업으로 한국에 좋은 코치가 들어오면서 체계적으로 훈련을 하게 된 점이 선수로서 가장 큰 변화라고 생각해요. (참여자 4, 선수)*

> *저희 외국인지도자초청사업으로 NHL 감독님을 모셔오게 됐고 그러면서 아예 코칭 시스템이 들어와버렸어요. 트레이닝, 뉴트리션 프로그램 등 과학적인 시스템이 들어오면서 선수들 부상이 확실히 줄고 경쟁력도 짧은 기간에 세계 33 위권에서 16 위권까지 올랐어요. 그리고 감독님이 오시면서 저희가 이제 nhl 캠프에 이제 2 년 연속으로 선수를 3 명 4 명 보냈었거든요? 집중적으로 육성하는 친구들을 그렇게 보내서 단기간이라면 정말 단기간에 국제적인 무대경험을 많이 하고 들어와서 지금 저희 주축 선수로 아직 남아있어요.*
> *(참여자 7, 직원)*

대한체육회에서 외국인지도자초청 사업을 진행함으로써 선수들의 기량 향상 및 부상 감소, 체계적인 시스템 구축 등 긍정적인 변화를 보였다. 기존에는 훈련방법이나 종목에 대한 전문성이 부족한 지도자들의 지도를 받는 경우가 많아 기량 향상에 있어서 한계를 보였다. 그러나 대한체육회에서 외국인지도자 초청 사업을 실시하면서 각

종목단체들에 전문성 있는 외국인 지도자가 파견되었다. 외국인지도자들이 각 종목단체에 파견되면서 선수들의 기량 향상 및 부상 감소, 체계적인 시스템 구축 등 긍정적인 변화를 보였다.

> *평창이 개최확정이 되면서 대외협력관들이 들어오기 시작하고 지원인력들이 늘어나기 시작하고. 국제전문인력이 들어오면서 조직문화가 그렇게 많이 긍정적으로 바뀌어가고 있고 조직들이 젊어져서 투명성에 대해서 굉장히 민감해요. 그런 정책적인 지원에 의해서 들어왔던 인력들이 사실은 가장 큰 유산이거든요 올림픽에. 사업이 끝난 후에도 지속적으로 연맹에서 정규직으로 일하면서 노하우라든지 역량을 끌고가는 그런 조직의 형태가 됐죠. (참여자 5, 직원)*

> *평창올림픽 하면서 대외협력관으로 오신 분들이 우리 연맹에서 큰 역할을 하는 것 같아요, 그 분들이 올림픽 이후에도 계속 일을 하고 계신데 연맹의 중축 실무 역할을 하고 있고 선수들 입장에서도 그분들에게 말도 편하게 할 수 있는 것 같아요. (참여자 6, 선수)*

> *올림픽이 끝나고 국제협력관 사업이 다시 시작됐는데 국제연맹이랑 좀 더 교류를 하게 됐어요. 예전에는 공지사항이나 룰이 변경되었다는 정보를 받는게 느렸었는데 국제협력관이 국제연맹이랑 다이렉트로 소통을 하면서 바로 받아볼 수 있게 됐어요. (참여자 8, 심판)*

또한 올림픽 개최 확정 이후부터 현재까지 지속적으로 국제전문인력 사업과 동계종목 대외협력관 사업이 진행되고 있다. 정보공개 등 투명성에 민감한 젊은 인재들이 종목단체에 파견을 오게 되면서 기존의 폐쇄적이었던 조직 문화에 긍정적인 영향을 끼쳤다. 또한 올림픽 이후에는 각 종목단체에 파견된 인력들이 올림픽을 준비하면서 쌓은 노하우와 경험을 바탕으로 조직 내에서 중추적인 역할을 하고 있으며 국제연맹과 활발한 교류를 통해 선수 및 조직에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

대한체육회의 인력지원이 동계종목단체의 거버넌스에 긍정적인 영향을 미치는 이유는 동계종목단체 자체적으로 역량 있는 직원을 고용할 예산이 부족하기 때문이다. 대부분의 종목단체들이 정부 기금과 후원금으로 운영되기 때문에 기존의 예산으로 역량 있는 직원들을 고용하는데 어려움이 있으며 경쟁력 있는 지도자들을 초빙하는데 어려움이 있다. 따라서 대한체육회의 인력 지원 사업이 동계종목단체의 역량 및 효율성, 선수 지원, 투명성 등에 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

4.2.3.2. 정책적 지원 및 인프라 지원

올림픽 개최가 확정되고 대한체육회에서 동계종목 우수 육성사업, 장비지원 등 정책적 지원들이 이루어졌다.

> *올림픽에 정책적인 지원이 많이 확대가 되었죠. 훈련비, 외국인 지도자, 장비지원 등 전반적으로 지원이 거의 상상할 수 없을 정도로 있었죠. 동계종목 우수 육성사업, 관련 법규도 생기고 여러가지 사업들이 굉장히 생겼었죠. (참여자 5, 직원)*

> *기초 종목이라고 해서 꽤 사업비가 큰 사업인데 모든 스포츠에 기초가 되는 종목 6 개를 대한체육회에서 선정을 해서 사업을 하고 있어요. 그게 동계종목에서는 스키랑 빙상인데 기금으로 집중지원해서 대중화를 시키려고 하고 있어요. (참여자 2, 직원)*

> *도핑방지, 폭행 이런거는 굉장히 저희가 교육도 많이 하는데 이건 대한체육회에서 해주는 거니까 뭐.. 폭력 교육도 잘 받고 있고 승부조작도 그렇고. (참여자 6, 선수)*

평창동계올림픽 개최가 확정되고 평창동계올림픽 예산이 별도로 편성되면서 기존의 올림픽보다 많은 예산과 정책적 지원이 이루어졌다.

선수들의 훈련기간이 길어졌고 동계종목 우수 육성사업으로 선수들을 양성할 수 있는 지원이 이루어졌다. 또한 기초종목 육성 사업을 통해 기초 종목의 대중화를 위한 지원들을 실시하고 있으며 기본적인 소양교육을 실시한다는 것을 알 수 있다.

> *사실상 위원회에 있는 사람들이 직접적으로 지도자로 활동하는 경우도 많고 코칭을 하는 사람이 심판을 보는 경우도 많고..(참여자 4, 선수)*

> *기존에 심판위원회에서 지도자하면서 심판도 보고 하던 상황이었는데 상임심판이 생기면서 심판만 보게 됐어요. (참여자 7, 직원)*

또한 대한체육회에서 2014 년부터 공정한 판정 문화확산을 목표로 심판의 직위 독립성과 전문성을 확보하기 위해 상임심판 제도를 운영하고 있다. 기존에는 재정 자립도가 열악해 지도자를 하면서 심판활동을 하는 경우가 많아 공정한 판정에 대한 어려움이 있었는데 평창동계올림픽 개최 이후 스키, 스노보드 종목에서 처음으로 상임심판에 임명되었다. 이로 인하여 심판 교육이 전보다 활발하게 이루어지고 심판들의 권리가 향상되었다는 것을 알 수 있다.

대부분의 종목단체들이 재정적 자립도가 열악하기 때문에 정부의 정책 및 지원이 큰 영향을 미친다. 동계종목단체에서 직접 모집하는 것보다 대한체육회에서 직접 파견을 하는 경우 고용 조건이 더 좋기 때문에 역량 있는 직원들이 유입되어 조직의 역량 또한 성장한다고 볼 수 있다. 단순히 재정적 지원이 이루어지는 경우보다 인력지원 및 정책적 지원이 동계종목단체들이 역량과 체계를 갖추는 데 도움이 된다는 것을 알 수 있다. 앞으로도 동계종목단체들이 조직의 역량 및 체계 등 지속가능한 유산을 갖출 수 있도록 하는 지원이 필요하다.

위 결과는 우리나라 동계종목단체들이 정부지원에 얼마나 의존하고 있는지 보여주며 정부가 국내종목단체들의 거버넌스에 많은 영향을 미친다는 Geeraert(2014)의 선행연구와 일치한다.

4.2.4. 회장사 지원

국내 종목단체의 경우 어떤 회장사인지에 따라 종목단체의 역량, 체계, 문화 등이 달라진다.

저희가 수익을 창출하는 단체가 아니라 자립을 할 수 없는 그런 구조라서 회장사가 굉장히 중요하죠. 월드컵 여는 것도 회장사 예산을 많이 받아서 개최하는거거든요. 전에는 조직이 굉장히 작았는데 회장사가 들어오고 평창올림픽 때문에 인적자원들을 계약직 형식으로 많이 뽑을 수 있는 게 기금으로 내려오면서 국제역량이 있는 직원들을 많이 뽑게 됐어요. 회장사가 들어오면서 대기업처럼 운영을 하려고 하셨는데 시스템을 잘 정립하신 것 같아요. 직원들이 전체적으로 트레이닝이 다 됐죠. 그게 진짜 중요한 것 같아요. (참여자 2, 직원)

회장사가 들어오고나서 소양교육이 많았어요. 3 주 훈련 들어가는데 일주일에 세네번이 소양교육시간이었는데 대한체육회 외에 스키협회에서 따로 강사를 초청해서 하는 등 노력을 많이 했던 것 같아요. (참여자 4, 선수)

올해 회장님이 바뀌고 나서부터는 유망주 발굴사업이라든지 저희가 유스 올림픽이 있잖아요. 그래서 그런 사업들을 사실 조그맣게 진행하려고 하고 있어요. (참여자 5, 직원)

올림픽 때 지원을 안 받은 종목은 없으니까. 그리고 저희는 회장사 자체가 원체 종목에 관심이 많으신 분들이라서 자기 사비만 매년 20 억 이상 내놓으셨거든요? 그래서 기금으로 충당이 안 되는 부분들을 회장사에서 다 지원하셨어요. 그리고 선수들 실력 향상을 하려고 한라에서 핀란드에 아예 팀을 샀어요. 2 부리그를 사서 그 팀에다가 한국 선수들을 다 보냈었어요. 감독도 아예 저희가 바꿨어요. 바꾸고 거기에 이제 집중 육성할 친구 5 명을 보냈고 그 중에 2 명이 살아남아서 한 명은 올림픽 골까지 넣었어요. 그리고 회장님 옆에 예전 전무이사님 이셨는데 양단장님이라고 계세요. 그 분이 하키의 전문가이신데 그 분이 이제 하키 관련되 사업을

계속 아이디어를 드리고 회장님 사비를 계속 끌어내시고 그분이 진짜 많은 일을 하셨죠. 그리고 나서 상황이 급발전해서 14 년도에 출전권을 땄어요. (참여자 7, 직원)

모든 동계종목단체의 이해당사자들은 회장사의 시스템적인 지원이 조직의 체계를 구축하고 새로운 사업을 진행하는데 큰 영향을 미쳤다고 답했다. 대한스키협회의 경우 롯데그룹이 회장사로 들어오게 되면서 회장사의 예산으로 기금으로 충당할 수 없는 월드컵과 같은 국제 대회를 개최하고 대한체육회에서 진행하는 교육 이외의 소양교육을 실시했다고 답했다. 또한 회장사에서 직원들이 파견되고 대기업 시스템을 정립하게되면서 동계종목단체의 체계와 역량이 향상되는 모습을 보이고 올림픽 이후에도 유지되고 있다는 것을 알 수 있다.

대한봅슬레이스켈레톤연맹의 경우 올림픽 이후 새로운 회장사가 들어오게 되면서 유망주 발굴 사업을 새로 실시하고 있다. 대한아이스하키협회의 경우 회장사인 한라그룹에서 해외리그에 팀을 사서 국내 선수들을 집중적으로 육성하여 2014 년에 올림픽 출전권을 획득했다는 점에서 종목단체에 많은 영향을 끼친 것으로 보인다.

올림픽 전에 약하신 회장님이 계셨을 때는 국제연맹 회장이나 집행위원들이 관심을 안 가지고 한국에서 국제대회를 하더라도 안 와요. 그런데 올림픽이 정해지고 연맹에 아이스하키협회에 어느 오너가 왔더라는 소문이 도는데 한라가 회장사로 오면서 따로 연락이 왔어요. 미팅을 잡으면서 올림픽에 출전하려면 어떤 준비를 해야되는지, 이야기를 해주고 지도자까지 추천을 해주더라구요. 국제무대에서의 위상도 무시 못할 평창올림픽의 혜택 중에 하나에요. (참여자 7, 직원)

또한 어떤 회장사가 들어오는지에 따라 국제적인 위상에서도 차이를 보인다. 대한아이스하키협회의 경우 회장사로 한라그룹이 들어오면서 국제아이스하키연맹에서 별도로 미팅을 주선하고 도움을 주는 모습을 보였다. 또한 종목단체에 많은 지원을 해주는 회장사가 들어오게 되면서 국제연맹에서의 위상도 높아졌다는 것을 알 수 있다.

2020 국감에 따르면 대한체육회 회원종목 단체장을 역임하고 있는 대기업 회장(또는 임원)이 연평균 약 257 억원의 찬조금을 기부하고 종목단체 운영 예산을 충당하고 있는 것으로 밝혀졌다. 이 중에서 대한아이스하키협회 회장이었던 정몽원 한라 회장은 67 억 5000 만원, 대한스키협회 김치현 롯데건설 고문이 60 억 3500 만원, 대한빙상경기연맹 김상항 삼성생명 회장이 34 억을 기부했다(김도형, 2020). 비인기종목인 동계종목들의 경우 올림픽 지원 기업 총수의 찬조금에 의존하여 운영된다. 이를 통해 종목단체들이 회장사의 재정적, 시스템적 지원에 얼마나 많은 영향을 받는지를 보여준다.

특히 회장사로 인하여 조직의 내부 시스템이 체계적으로 변화할 수 있었고 역량이 향상되었다는 점에서 회장사의 재정적 지원뿐만 아니라 시스템 지원이 동계종목단체들의 성장에 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. McLeod 외(2020)에 따르면 후원사가 거버넌스 변화를 주도하는 중요한 역할을 할 수 있는데 본 연구에서는 후원사들 중에서 특히 회장사의 시스템 지원, 조직 체계 구축, 조직 분위기 형성 등의 세부 요인이 종목단체의 거버넌스에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

4.2.5. 조직 체계 및 역량

조직 체계와 역량은 가장 빈번히 도출된 요인으로 세부요인으로는 조직 역량, 조직 구성, 조직 체계, 조직 문화로 구분할 수 있다.

> *위원회가 굉장히 발전적인 방향으로 안건들을 올려야하고 규정 개정을 해야해서 굉장히 중요해요. 위원장이 먼저 선출이 되고 위원장이 꾸리는데 선출이 아니라 명예직이라 면접을 거치거나 경합이 된 경우도 거의 없고 추천을 받는 사람이 되는 것 같아요. 명예직이라 저희 바운더리 안에 묶어 놓는 분들이 아니라서. (참여자 2, 직원)*

> *협회 예산이 없고 일을 할 수 있는 인원이 없다보니까 위원회에 있는 사람들이 코칭을 하거나 심판을 보거나 하는 상황이에요. (참여자 4, 선수)*

> *제가 선수 입장에서 보면 변화가 크게 없고 구성원들이 그대로고 그냥 올림픽 이벤트는 그냥 이벤트만 개최했지 거의 큰. 역사도 짧고 그렇잖아요. 조직적인 리더십이 있는 사람이어서 그걸 잘 메달까지 이끌고 갔죠. 근데 또 그 이유가 이제 그 리더십이 계속 그게 지속되니까 문제점이 생기는 것도 같아요. 거기서 이제 좀 바뀌어서 조직 체계도 바꾸고 해야되는데 그냥 그대로인거죠. (참여자 6. 선수)*

조직의 체계와 역량은 조직 구성원이 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 동계종목단체는 선수 위원회, 종목별 위원회, 경기력향상위원회 등 다양한 위원회로 구성되며 위원회는 조직 내에서 중요한 역할을 한다. 그러나 위원회는 선출직이 아닌 명예직으로 종목단체에서 제재하는데 어려움이 있으며 조직 구성원의 순환이 일어나지 않아 조직의 문화와 체계가 유지되는 경우가 많다. 또한 대체할 수 있는 인원이 적어 위원회에서 활동하는 구성원들이 코치이자 심판으로 활동하는 모습을 보인다.

그니까 사실 리더가 가지고 있는 방향성을 어떻게 짚어주냐에 따라 결정이 되잖아요. 그 전에는 사실 가지고 있던 방향성이 강하지는 않았어요. 근데 올림픽이라는 궁극적인 목표가 생겼고 메달을 따기 위해서 조직이 어떤 식으로 발전해 나가야 된다고 생각한 시점이 있었는데 그게 올림픽이었어요. 그러면서 이제 리더십의 영향력이 커지는 거죠. 예를 들면 저희 예전에 계셨던 분들이 내부적으로 적극적인 정책들을 펼치기 시작했죠. 그게 좀 큰 것 같아요 왜냐하면 우리가 아무리 좋은 생각을 가지고 있어도 그걸 실행하는 건 책임자가 안 해버리면 사실 못하는 거니까. (참여자 5, 직원)

또한 조직의 체계 및 역량은 리더가 누구인지에 따라 영향을 많이 받는다. 리더가 새로운 정책을 실시하거나 거버넌스 항목에 대한 중요성을 인지하여 긍정적인 방향성을 바탕으로 끌고가는 경우 조직에 긍정적인 영향을 미친다. 그러나 그렇지 못한 경우 관행적인 행정이 지속되는 등 내부에 부정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

조직의 체계 및 역량은 투명성, 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적 책임 등 모든 항목에 전반적인 영향을 미치는 요인이다. 또한 조직의 체계 및 역량은 정부와 회장사의 지원에 의해 영향을 많이 받는 요인이다.

이러한 이유는 종목단체들이 대한체육회의 기금과 대기업 회장사의 지원에 의존하기 때문이다. ‘종목단체 재정자립 현황’에 따르면, 2017 년부터 2019 년까지 3 년간 체육회 산하 67 개 정·준회원종목단체 재정자립도는 55.4%에 불과한 것으로 나타났다(송원형, 2020). 재정 자립도가 낮기 때문에 정부 지원과 회장사의 지원이 없다면 종목단체 내부적으로 조직의 체계를 구축하고 역량을 향상하는데 어려움이 있다.

4.3. 종합논의

본 연구를 통해 평창동계올림픽 개최가 동계종목단체에 미친 영향은 크게 투명성, 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적 책임, 역량 및 효율성 다섯가지로 분류할 수 있다.

첫째, 투명성의 경우 평창동계올림픽 개최 이후 성적에 대한 부담이 줄고 새로운 인력들이 투입되면서 조직 문화가 변화하여 투명성에 대한 인식의 변화가 일어났다. 또한 정부 지원이 감소함에 따라 동계종목단체의 후원금 확보를 위한 전략으로 투명하게 운영하는 방향성을 가지게 되었다. 그러나 관행적인 행정과 성과주의로 인하여 정보공개라는 투명성 확보에 소홀하는 모습을 보여왔고 의도적으로 경영공시 이외의 자료들을 공개하지 않는 모습을 보인다는 점에서 한계가 나타난다. 결론적으로 종목단체별 정보공개 정도에 대한 차이가 있지만 올림픽 개최 전후를 비교했을 때 큰 변화를 보이지 않는다고 볼 수 있다.

둘째, 민주적 절차의 경우 의사결정 과정에 있어서는 종목 규모와 문화에 따라 차이가 나타났다. 평창동계올림픽 개최가 확정되면서 동계종목단체들이 실무자들에게 권한을 위임하는 모습을 보였으며 소규모 단체의 경우 규모가 작고 기존에 형성된 조직의 문화 때문에 올림픽 이후에도 비슷한 양상을 띠는 것으로 나타났다. 선발전의 경우 평창동계올림픽 개최가 확정되면서 종목 간 성적을 비교할 수 있는 명확한 기준이 생겼고 경기장이 생기면서 전체 주행을 평가할 수 있게 되면서 개최 확정 전보다 공정하게 선발이 이루어지는 모습을 보인다.

셋째, 내부 책임 및 통제의 경우 올림픽 개최가 확정되면서 전 종목 참가를 목표로 했기 때문에 모든 종목들이 공평하게 지원을 받기 시작했다. 이로 인해 힘의 균형이 잘 이루어졌지만 올림픽 이후에는 성과가 있었던 종목으로 지원이 집중되어 기존의 균형이 깨지게 되었다는 의견이 있다. 징계와 관련해서는 올림픽에 대한 국민들의 관심과 미투운동으로 인한 사회적 분위기로 인하여 내부 징계가 강하게

이루어지는 모습을 보였지만 올림픽 이후 (성)폭행, 조직 사유화, 파벌싸움 등의 문제가 불거지게 되면서 여전히 반복적으로 문제들이 발생한다는 것을 알 수 있다.

넷째, 사회적 책임의 경우 평창 동계올림픽 개최로 인하여 선수, 코치, 심판 등 이해당사자들에 대한 교육 지원이 증가하였고 여성 지원, 인프라 확충, 유소년 증가 등 전반적으로 긍정적인 모습을 보인다. 그러나 대부분의 지원이 대표팀에 집중되었고 사업을 실시하는 데 있어 자발적이 아닌 국제연맹이나 대한체육회의 압력으로 진행되는 사업이 많다. 따라서 올림픽 이후 올림픽 개최 확정 이전으로 회귀하는 모습을 보인다는 점에서 한계가 나타난다.

마지막으로 역량 및 효율성은 Geeraert(2018)의 선행연구에서 제시된 스포츠 거버넌스 수준을 분석하기 위한 평가 지표인 투명성, 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적 책임 네 항목 외에 새로 도출된 항목이다. 평창동계올림픽 개최가 확정되고 대한체육회와 회장사의 정책적 지원과 인력지원으로 동계종목단체의 체계 및 시스템이 발전된 모습을 보인다. 또한 평창동계올림픽을 준비하면서 조직 구성원들의 종목에 대한 전문성과 국제적인 역량이 성장했고 올림픽 이후에도 유지되고 있다는 것을 알 수 있다. 특히 조직 역량은 동계종목단체의 거버넌스에서 평창동계올림픽 개최로 인한 가장 긍정적으로 변화라고 볼 수 있다.

올림픽 유산의 관점에서 평창동계올림픽 개최를 통해 얻은 노하우와 정보 및 올림픽을 경험하면서 길러진 역량은 동계종목단체들의 가장 큰 유산이라고 해석할 수 있다. 강준호(2017)의 메가이벤트 유산 매트릭스에 따르면 올림픽 유치, 준비, 운영 등을 통해 얻은 노하우와 정보는 지식/정보 유산에 해당된다고 볼 수 있다. 또한 IOC 와 IF 등 국제 스포츠 기구와 형성된 네트워크와 올림픽 개최를 위한 인적자원은 인적자원/네트워크 유산에 해당된다고 볼 수 있다. 마지막으로 올림픽 개최로 인한 국제스포츠 조직에서의 영향력 및 위상 확대와 같은 국제 관계 확대는 국제관계 유산에 해당된다고 볼 수 있다.

평창동계올림픽 개최로 공정한 선발전, 종목 간 균형, 징계 강도 및 확실성 증가, 종목 저변 확대, 교육 지원 등 거버넌스의 각 항목에 긍정적인 변화들이 있었다. 그러나 올림픽 이후 예산이 감소하면서 교육 지원, 저변 확대, 종목 간 균형 등 올림픽 개최 전으로 회귀하는 모습을 보인다는 점에서 일시적인 영향이라는 한계가 나타난다. 또한 대부분의 예산이 조직의 경기력 향상을 위해 사용되면서 상대적으로 대회 지원 시스템과 조직의 체계 등이 올림픽 이후에 유지되지 못하고 있다는 점에서는 한계가 있다.

두번째로 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미친 요인은 기량 및 성적, 사회적 분위기, 정부지원 및 정책, 조직 체계 및 역량, 회장사의 지원 총 다섯 가지가 도출되었다.

첫째, 선수들의 기량 및 성적은 민주적 절차, 투명성과 역량 및 효율성에 영향을 미치는 요인으로 선수들의 국제 성적으로 인해 내부적으로 종목간 선수들의 실력을 구분하는 기준이 생겼고 내부적으로 조직의 체계와 투명성에 대한 책임감을 갖게 한다. 그러나 종목단체들이 선수들의 성적과 기량에 집중하게 되면서 특정 종목에 지원이 집중되고 정보공개에 소홀한 모습을 보이는 등 부정적인 영향을 미치기도 한다.

둘째, 사회적 분위기에서 성과주의의 경우 종목단체의 거버넌스에 부정적인 영향을 미친다. 정부와 대한체육회, 그리고 동계종목단체들이 올림픽 성적에 집중하게 되면서 다양한 종목에서 메달을 획득할 수 있었지만 많은 인력과 지원을 대표팀에 집중해 투명성, 종목 저변 확대, 인프라 구축 등 행정적인 부분을 경시하는 모습을 보인다. 이로 인해 성과주의가 거버넌스의 질적 상장을 저해하는 요인으로 작용한다는 것을 알 수 있다.

셋째, 조직 체계와 역량은 가장 빈번히 도출된 요인으로 세부요인으로는 조직 역량, 조직 구성, 조직 체계, 조직 문화로 구분할 수 있다. 동계종목단체의 체계와 역량은 조직 체계 및 시스템, 정보공개의 투명성, 국제 역량, 종목에 대한 전문성 및 역량, 민주적인 의사결정 시스템 등 모든 항목에 전반적인 영향을 미치는 요인이다.

조직의 체계 및 역량에 영향을 미치는 주요 요인은 정부와 회장사의 지원이다. 대외협력관, 국제전문인력, 외국인 지도자 등의 인력 지원이 조직의 역량과 체계에 긍정적인 영향을 미쳤는데 이는 정부가 국내종목단체들의 거버넌스에 많은 영향을 미친다는 Geeraert(2014)의 선행연구 결과와 일치한다. 또한 회장사의 시스템 및 재정적 지원으로 인해 동계종목단체의 조직 체계 구축, 조직 분위기 형성 등 내부적으로 체계적인 시스템을 갖추기 시작했고 조직의 역량이 성장했다.

위 결과는 이러한 점에서 후원사가 거버넌스 변화를 주도하는 중요한 역할을 할 수 있다는 McLeod 외(2020)의 연구 결과와 일치한다. 이를 종합해볼 때, 정부와 회장사의 재정적 지원이나 정책적 지원도 중요하지만 인력이나 시스템적인 지원이 지속가능성 측면에서 동계종목단체가 굿거버넌스를 구축하는데 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

본 연구는 실무적으로는 향후 메가스포츠이벤트를 개최하는데 있어서 조직과 정부차원에서 도출해낸 항목들을 바탕으로 더 나은 거버넌스를 구축하기 위한 전략 및 계획 수립에 활용 가능하다는 점에서 의의가 있다. 또한 본 연구에서 도출한 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 바탕으로 향후 올림픽과 같은 메가이벤트의 지속가능한 유산을 남기기 위해서 유산에 영향을 미치는 요소들을 고려해 이벤트 유산의 전략 및 계획 수립에 이를 활용할 수 있다.

본 연구의 학문적 의미는 평창동계올림픽이 동계종목단체의 어떤 거버넌스 항목에 영향을 미쳤는지 파악함으로써 기존 선행연구 결과(Geeraert, 2018)에서 도출한 항목인 투명성, 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적 책임 항목을 일반화시켰다는 점에 있다. 또한 새로운 항목인 역량 및 효율성을 도출했다. 새로 도출한 항목은 IOC(2012)에서 제시한 역량, 진실성 및 윤리기준 항목과 Henry & Lee(2004)가 도출한 효율성 항목과 일치한다. 두번째로는 국제연맹과 정부뿐만 아니라 후원사가 거버넌스 변화를 주도하는 중요한 역할을 할

수 있다는 기존의 선행연구(McLeod 외, 2020)를 검증하고 나아가 후원사 중에서도 대한민국의 동계종목단체에서 회장사가 얼마나 영향을 큰 영향을 미치는지 파악했다. 또한 어떤 세부요인이 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미쳤는지 도출했다. 마지막으로는 대부분의 유산에 관한 연구가 유산 매트릭스의 비스포츠 영역(강준호, 2017)의 유산을 검증하는 연구이지만 본 연구는 스포츠 영역의 유산 중에서도 제도적/법적 유산의 측면에서 동계종목단체의 거버넌스를 유산으로서 검증했다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있다.

V. 결론 및 제언

5.1. 결론

본 연구는 평창동계올림픽 개최가 국내 동계스포츠 종목단체의 거버넌스(투명성, 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적 책임, 역량 및 효율성)에 어떤 영향을 미쳤는지 살펴보고 이러한 거버넌스에 영향을 미친 요인이 무엇인지 도출하는 데 목적이 있다. 이를 위한 연구문제는 1) 평창동계올림픽 개최가 올림픽 유산으로서 동계스포츠 종목단체의 거버넌스에 어떤 영향을 미쳤는가? 2) 동계스포츠 종목단체의 거버넌스 구축에 있어서 영향을 미친 요인은 무엇인가? 이었다. 따라서 본 연구에서는 대한스키협회, 대한아이스하키협회, 대한봅슬레이스켈레톤 연맹의 이해당사자 9 명을 대상으로 연구를 진행했다. 올림픽 개최 확정부터 올림픽 종료까지와 올림픽 이후를 기점으로 각 항목에 어떤 변화가 있는지 살펴보기 위해 질적연구방법을 활용하였으며 귀납적 범주화 및 항목화 과정을 거쳐 결과가 도출되었다.

결론적으로 평창동계올림픽 개최가 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미친 항목은 투명성 및 민주적 절차, 내부 책임 및 통제, 사회적 책임, 역량 및 효율성으로 기존의 거버넌스 항목 이외에 역량 및 효율성 항목이 새로 발견되었다. 특히 올림픽 개최로 인해 역량 있는 인력들이 유입되고 경험을 쌓으면서 종목에 대한 전문성뿐만 아니라 역량을 갖추게 되었다는 점에서 가장 긍정적인 변화를 보여준 항목임이 입증되었다.

본 연구에서는 강준호(2017)의 메가이벤트 유산 매트릭스에서 제도적/법적 유산의 측면에서 동계종목단체의 거버넌스를 바라보고자 하였다. 변화가 일어난 항목을 살펴본 결과 올림픽 개최로 인한 노하우와 정보는 지식/정보 유산, IOC 와 IF 등 국제 스포츠 기구와 형성된 네트워크와 올림픽 개최를 위한 인적자원은 인적자원/네트워크

유산에 해당된다. 마지막으로 올림픽 개최로 인한 국제스포츠 조직에서의 영향력 및 위상 확대와 같은 국제 관계 확대는 국제관계 유산에 해당된다고 볼 수 있다.

두번째 연구 문제인 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미친 요인은 기량 및 성적, 사회적 분위기, 정부지원 및 정책, 조직 체계 및 역량, 회장사의 지원 총 다섯 가지가 도출되었는데 조직의 체계 및 역량이 거버넌스에 가장 큰 변화를 일으키는 요인으로 밝혀졌다. 조직의 체계와 역량은 정부 지원 및 정책과 회장사 지원에 의해 영향을 받는 요인임이 밝혀졌다.

올림픽을 준비하면서 경기력뿐만 아니라 정부지원, 회장사의 지원으로 조직의 체계와 시스템이 발전하고 민주적인 의사결정이 이루어지는 등 행정적으로도 많은 발전이 있었다. 또한 올림픽을 경험하면서 동계종목단체와 조직원들의 역량과 전문성이 향상되었다는 점 모두 평창동계올림픽의 유산이라고 볼 수 있다. 그 결과 총 6 종목에서 17 개의 메달을 따내면서 대한민국 동계올림픽 사상 역대 최다 메달 수를 기록했다.

본래 유산은 유치 준비 단계부터 사전에 계획되어야 한다. 강준호(2017)에 따르면 유산은 지속가능한 혜택이며 사전에 전략적으로 디자인되어야 한다. 2010 년 벤쿠버 동계올림픽과 2012 년 런던올림픽은 유산은 사전에 전략적으로 계획된 올림픽으로 올림픽 종료 후에도 긍정적인 영향을 미치고 있다는 평가를 받는 올림픽 사례이다(조현주 & 최준규, 2017).

캐나다의 경우 벤쿠버 올림픽을 준비하면서 시설, 프로그램, 기술, 환경 등 유형 유산뿐만 아니라 조직 구성원들간의 지식과 노하우의 확산, 사회적 변화 등 무형 유산에 대해서 사전에 계획했다 (Kaplanidou, K., & Karadakis, K., 2010). 영국의 경우에도 런던올림픽을 준비하면서 저변확대, 신체활동 장려, 동부 런던 개발, 학교에서의 경쟁적인 스포츠 문화 정착 등 유무형의 유산에 대해 사전에 계획하는 모습을 보였다(UK Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2012).

나아가서 조현주 & 최준규(2017)에 따르면 런던올림픽의 경우 민간-공공의 연계를 통한 거버넌스와 올림픽 사전, 사후에 치밀하게 유산을 계획했다.

올림픽 유산 전담 기구와 관련해서도 벤쿠버 올림픽의 경우 독립된 유산 전담조직이 있었으며 런던 올림픽의 경우 경기 시설과 같은 유형적인 유산을 관리하는 주체와 스포츠, 문화 등 무형적인 유산에 관여하는 주체가 있었다. 나아가서 유산 창출 및 이행 전반에 관여하는 조직도 별도로 존재했다(조현주 & 최준규, 2017).

그러나 평창동계올림픽의 경우 산업화 시절부터 지속되어온 성과주의와 올림픽이라는 이벤트를 치르는 데 급급한 나머지 올림픽 유산에 대한 장기적 비전과 계획은 부재했다(조현주 & 최준규, 2017). 한국스포츠개발원(2017)에 따르면 평창동계올림픽의 경우 조직위원회와 중앙정부 등 계획 수립 주체별로 유산의 분류 기준이 상이하여 유산 사업의 균형 있는 창출이 어렵고 대회의 성공적 개최라는 단기 목표에 의거하여 올림픽 종료 후 유산 사업의 지속가능성 측면에서도 한계를 나타냈다. 또한 올림픽 유산에 대한 전담기구 설립에 대한 필요성이 제기되었지만 올림픽 이후 2019 년 3 월이 되어서야 동계올림픽의 유산과 가치를 보존하고 발전시키고자 '2018 년 평창 기념재단'이 설립되었다.

본 연구에서 살펴본 동계종목단체의 거버넌스의 경우 올림픽 개최로 인한 노하우와 정보, 국제 스포츠 기구와 형성된 네트워크, 올림픽 개최를 위한 인적자원 그리고 국제 관계 확대 등은 계획되지 않은 유산으로 사후에 발견된 유산이다. 그러나 이외의 유산의 경우 일시적이고 지속 가능하지 못하다는 한계가 나타난다.

따라서 추후에는 평창동계올림픽의 유산을 토대로 더 나은 거버넌스를 구축하기 위한 노력이 필요하다. 또한 본 연구에서 도출한 동계종목단체의 거버넌스에 영향을 미치는 요인을 바탕으로 다가오는 2024 년 유소년 올림픽과 향후 개최되는 메가이벤트에서는 사전에 계획을 수립하여 지속가능한 유산을 남길 수 있기를 기대한다.

5.2. 연구의 제한점 및 제언

5.2.1. 연구의 제한점

본 연구에서는 참여자의 수, 데이터 수집, 환경적 변화에 있어 한계가 존재한다. 첫째, 각 종목단체에서 2~4 명을 대상으로 연구를 진행했기 때문에 모든 이해당사자들을 대상으로 연구집단을 구성하지 못했다. 동계종목단체는 총 7 개 종목으로 각 종목별로 차이가 존재하기 때문에 세 종목단체의 연구 대상자를 모든 동계종목단체의 이해당사자로 일반화하는 데 있어서 한계가 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 보다 광범위한 종목단체나 이해당사자들을 대상으로 한 연구가 필요할 것으로 판단된다.

둘째, 조직의 규모가 작아 익명성 보장과 연구자료로서 활용한다는 것을 안내했음에도 불구하고 연구 대상자들이 특정될 수 있다는 우려 때문에 진솔한 답변을 받기가 어려웠다. 향후 연구에서는 이러한 우려를 해결할 수 있는 방안을 마련하여 연구가 진행되기를 기대한다.

셋째, 올림픽 유치 준비부터 올림픽 준비단계, 올림픽, 올림픽 이후 등 각 시점의 명확한 구분이 어려웠다. 각각의 항목이 정확히 어느 시점에서 영향을 미쳤고 언제까지 지속되었는지 등 명확하게 구분하지 못했다는 점이 제한점이라고 할 수 있다. 추후 연구에서는 이러한 제한점들을 보완하여 보다 일반화 가능한 요인을 도출할 수 있기를 기대한다.

마지막으로 평창동계올림픽이라는 한 가지의 사례를 바탕으로 연구를 진행했기 때문에 다른 올림픽 사례에서는 올림픽 개최가 거버넌스 항목에 어떤 영향을 미치는지와 이러한 변화에 영향을 미치는 요인이 달라질 수 있다. 따라서 추후에는 다른 사례 혹은 맥락에서 검증될 필요성이 있다.

5.2.2. 후속 연구를 위한 제언

본 연구를 바탕으로 다음과 같이 제언하고자 한다. 첫째, 국내상황에 맞는 거버넌스 지표 개발이 필요하다. 현재 다양한 기관들이 발행한 스포츠 거버넌스 평가항목이 약 50 개가 있지만 대상이 국제스포츠 조직이라는 점에서 본 연구는 Geeraert(2018)의 국가 스포츠 거버넌스 평가지표를 바탕으로 연구를 진행했다. 그러나 본 연구에서 기존의 항목에서 포함하지 못하는 새로운 지표들이 도출되었다. 따라서 본 연구를 바탕으로 국내 스포츠 거버넌스 평가지표를 개발한다면 향후 국내 종목단체들의 스포츠 거버넌스를 측정하는데 활용할 수 있을 것이다.

둘째, 정부, 대한체육회, 종목단체들이 굿거버넌스를 구축하기 위한 법적, 제도적 장치와 이해당사자들 간의 협력체계 구축에 대한 연구가 이루어져야 한다. 굿거버넌스를 구축하기 위해서는 선수, 종목단체, 대한체육회, 시민사회 등 다양한 이해관계자의 협력이 필요하다. 그러나 현재 진행되어온 연구들은 대한체육회 혹은 종목단체의 거버넌스에 관한 연구들이며 뿐 협력체계에 대한 연구는 전무하다. 따라서 향후 연구에서는 정부, 대한체육회, 종목 단체 등 다양한 이해관계자들을 대상으로 거버넌스 구축을 위한 장치와 협력 체계를 어떻게 구축할 수 있는지에 대해 알아보는 심층적인 연구가 필요하다.

셋째, 지속가능한 유산 개발을 위한 발전 모델 구축에 대한 연구가 필요하다. 이벤트 이후 일부 유산은 오래 지속되며 일부 유산은 사라지거나 축소된다. 그러나 어떤 유산이 지속되어야 하며 축소되어야 하는지에 대한 평가는 이루어지지 않고 있다. 따라서 유산 자체에 대한 평가와 함께 지속가능한 모델을 구축하기 위한 전략에 대한 연구가 필요하다. 연구에서 탐색한 평창동계올림픽 유산을 바탕으로 향후 연구에서 유산의 지속가능성에 영향을 미치는 요인을 파악한다면 유산 개발의 전략 및 계획 수립에 기여할 수 있을 것이다.

참고 문헌

강준호. (2017, 1. 24). Legacy portfolio development for mega sport event. *Olympic games Pyeongchang Legacy Symposium* [심포지엄]. 서울, 대한민국.

국제스포츠협력센터. (2013). *스포츠 조직과 '착한 거버넌스(Good Governance)'.* (ISC Review 6월호).

http://sport-strategy.org/wp-ontent/uploads/2015/02/2013-6%ED%98%B8_%EC%8A%A4%ED%8F%AC%EC%B8%A0%EC%A1%B0%EC%A7%81%EA%B3%BC_%EC%B0%A9%ED%95%9C_%EA%B1%B0%EB%B2%84%EB%84%8C%EC%8A%A4.pdf

김경호. (2018, 7. 10). 삼성 떠난 빙상연맹, 한국 빙상 어디로. *경향신문.*

http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201807101737001&code=201807101798070.

김기용. (2020. 10. 15). '스키 승부조작' 하고도 6년간 버젓이… 협회는 뭐했나. *노컷뉴스.*

https://www.nocutnews.co.kr/news/5428678

김도형. (2020. 10 . 13). [2020 국감] 종목단체 회장사 찬조금 연평균

257억원…최태원 195억 1위. *아주경제.* https://www.ajunews.com/view/20201013155512539

김동한. (2018, 4. 18). 스키협회, 평창올림픽 대표선발 과정 항의한 선수들 징계위회부. *연합뉴스.* https://www.yna.co.kr/view/AKR20180418031000007?input=1195m

김미옥. (2018). 평창올림픽 경기장 사후활용, 올림픽 레거시 관점에서 바라보자. *대한국토도시계획학회, 433,* 3-13.

김석준 외. (2002). *거버넌스의 이해.* 대영문화사.

김영록. (2014. 2. 17). '안현수 후폭풍' 문체부 "소치올림픽 끝나면 빙상연맹 전면 감사할 것. *동아일보.* https://www.donga.com/news/article/all/20140217/60945991/1

김영욱. (2008). 위험 위기 그리고 커뮤니케이션. Ewha Womans University Press.

김영천. (2006). *질적연구방법론.* 서울: 문음사.

김의영. (2011). 굿 거버넌스 연구 분석틀: 로컬 거버넌스를 중심으로. *한국정치연구, 20*(2). 209-234.

김지섭, (2018. 3. 14). '동료선수 추행' 최재우-김지헌, 스키협회

사상 초유 영구제명 철퇴. *한국일보*. https://www.hankookilbo.com/News/Read/201803142287963915

김희준. (2019, 2. 9). 평창 동계올림픽 그후 1년, 성공개최 이면의 그림자. *뉴시스*. https://newsis.com/view/?id=NISX20190208_0000553065&cID=10501&pID=10500

남상우. (2014). 시민사회와 스포츠 거버넌스의 이론화. *한국스포츠사회학회지, 27*(1), 1-25.

남상우. (2016). *스포츠정책 테마 탐구: 스포츠 거버넌스 그림 그리기.* (글로벌 스포츠 프리즘 5호, 40-61). 한국스포츠개발원. file:///C:/Users/Administrator/Downloads/%EB%89%B4%EC%8A%A4%EB%A0%88%ED%84%B0-%205%EC%B0%A8%20(5).pdf

박진경, 박명숙, & 태혜신. (2014). 2018 평창동계올림픽의 올림픽유산과와 경기장 시설 사후활용방안. *한국체육학회지, 53*(1), 357-372.

서원재, 박성희, 김남수, & 한승진. (2016). 평창동계올림픽 빙상시설 사후활용 방안. *국가정책연구, 30*(4), 255-276.

서희진, & 김민. (2015). 대한체육회와 가맹경기단체의 스포츠 거버넌스 지수 분석. *한국체육학회지, 54*(3), 463-474.

송원형 (2020. 10. 12). 사람 없는 체육 단체…열악한 재정 악순환은 반복된다. *조선일보.* https://www.chosun.com/national/national_general/2020/10/12/EKZQ4PM56NHTHKGMELZNSW4PJE/?utm_source=naver&utm_medium=original&utm_campaign=news

신수아. (2021. 3. 23). 아이스하키협회, '학생 폭행' 보성고 신현대 감독 영구제명. *MBC News.* https://imnews.imbc.com/news/2021/society/article/6097934_34873.html

신승수. (2018). 평창, 계획된 혹은 계획되지 않은 유산들. *대한건축학회. 62*(9), 15-18.

오광진. (2018). 2018 평창동계패럴림픽 유산 및 결산 고찰. *한국특수체육학회지, 26*(3), 1-15.

이명석. (2002). 거버넌스의 개념화: '사회적 조정'으로서의 거버넌스. *한국행정학보, 36*(4), 321-338.

장은상(2018. 5. 27). 조재범 전 코치 경찰 수사, 심석희 "폭행 두 차례 더 있었다. *스포츠 동아.*

https://sports.donga.com/3/all/20180527/90271501/1

정광호, & 권기헌. (2003). 비영리조직의 자율성과 자원의존성에 관한 실증연구: 문화예술단체를 중심으로. *한국정책학회보*, 12(1), 127-150.

조현주, & 최준규. (2017). 해외올림픽 레거시 창출 사례의 2018 평창 동계올림픽에의 시사점-2010 밴쿠버 동계올림픽과 2012 런던 하계올림픽 사례분석을 중심으로. *한국체육정책학회지, 42,* 1-19.

한국스포츠개발원. (2017). *2018 평창 동계올림픽패럴림픽 레거시 발전 모델 수립 연구.* https://www.sports.re.kr/pyxis-api/1/digital-files/63e9e1e0-4cdd-429e-b488-015e338d8c3a

Australian Sports Commission. (2015). *Mandatory sports governance principles.*

https://orienteering.asn.au/wp-content/uploads/2015/11/4.1-015-ASC-Mandatory_Sports _ Governance_Principles.pdf

Barget, E., & Gouguet, J. J. (2007). The total economic value of sporting events theory and practice. *Journal of Sports Economics, 8*(2), 165-182.

Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee & Co. Ltd.

Chappelet, J. L. (2011). Towards better Olympic accountability. *Sport in Society, 14*(3), 319–331.

Chappelet, J.-L., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies.* Swiss Graduate School of Public Administration.

https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7BDD210D3643.P001/REF.pdf

Chappelet, J.-L., & Mrkonjic, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. In Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (Eds.), *Research handbook on sport governance.* (pp. 10–19). Routledge.

https://doi.org/10.4337/9781786434821

Cornforth, C. (2002). *The governance of public and non-profit organizations*. Taylor & Francis.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design*

choosing among five approaches. Sage Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches.* Sage publications.

Crotty, M. (2020). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Routledge.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review, 22*(1), 20-47.

Devine, C. (2013). London 2012 Olympic legacy: a big sporting society?. *International journal of sport policy and politics*, 5(2), 257-279.

Doherty, A. J., & Carron, A. V. (2003). Cohesion in volunteer sport executive committees. *Journal of Sport Management, 17*(2), 116-141. https://doi.org/10.1123/jsm.17.2.116

European Commission. (2013). *Principles of good governance in sport.* https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics, 26*(2), 301-325.

Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship. *Sport Management Review, 13*(3), 235-254.

Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management, 23*(3), 245-277. https://doi.org/10.1123/jsm.23.3.245

Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer 2015: The legitimacy crisis in international sports governance.* Play the Game. https://www.playthegame.org/media/4303278/SGO_report_final_2.pdf

Geeraert, A. (2018). *National sports governance observer: An assessment of good governance in five international sports federations.* Play the Game.

https://playthegame.org/knowledge-bank/downloads/sports-governance-observer-2018/205c4aa7-4036-4fe1-b570-

a99601700e5d

Ginsberg, A., & Buchholtz, A. (1990). Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change. *Academy of Management Journal, 33*(3), 445-477.

Gratton, C., & Preuss, H. (2008a). Maximizing Olympic impacts by building up legacies. *The International Journal of the History of Sport, 25*(14), 1922-1938. https://doi.org/10.1080/09523360802439023

Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. In Chadwick, S & Beech J., *The business of sport management,* 25-41. Pearson.

Honebein, P. C. (1996). Seven goals for the design of constructivist learning environments. *Constructivist learning environments: Case studies in instructional design*, 11-24.

Hoye, R. (2004). Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership, 15*(1), 55-70. https://doi.org/10.1002/nml.53

Hoye, R. (2006). Leadership within Australian voluntary sport organization boards. *Nonprofit Management and Leadership,*

16(3), 297–313. https://doi.org/10.1002/nml.108

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board power and performance within voluntary sport organisations. *European Sport Management Quarterly, 3*(2), 103–119.

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.

Hoye, R., & Doherty, A. (2011). Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research. *Journal of Sport Management, 25*(3), 272–285.

Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2017). *Governance and policy in sport organizations*. Routledge.

Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review, 6*(2), 101–111.

Inglis, S. (1997). Shared leadership in the governance of amateur sport: Perceptions of executive directors and volunteer board members. *The Sport Information Resource Centre. 3*(1), 14–33.

International Olympic Committee. (2008). *Basic universal principles of good governance of the Olympic and sports movement.*

https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences_Forums_and_Events/2008_seminar_autonomy/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf

International Olympic Committee. (2009). *The Olympic movement in society.* https://bit.ly/2Q1rV6O

International Olympic Committee. (2011). *Olympic charter*. https://bit.ly/3Agfaqh

International Olympic Committee. (2014). *Olympic agenda 2020: 20+20 recommendations.* https://3113bd565d2f8d649361-a9ae00dd0e64385bd82d92fba68e6c40.ssl.cf3.rackcdn.com/files/Olympic_Agenda_2020-Context_and_background-ENG.pdf

Jung, K. S. (2013). Corporate governance of NOCs: the case of Korean Olympic Committee [Unpublished doctoral dissertation]. *Loughborough University*.

https://hdl.handle.net/2134/13462

Kaplanidou, K., & Karadakis, K. (2010). Understanding the legacies of a host Olympic city: The case of the 2010 Vancouver Olympic Games. *Sport Marketing Quarterly*, 19(2), 110-117.

Keogh, L. (2009). *London 2012 Olympic legacies: Conceptualising legacy, the role of communities and local government and the regeneration of East London*. Department for Communities and Local Government.

Kikulis, L. M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management, 14*(4), 293-320.

Kjaer, A. M. (2004). *Governance in the 21st century*. OECD.

Kooiman, J. (Ed.). (1993). *Modern governance: new government-society interactions*. Sage.

Leftwich, A. (1994). Governance, the state and the politics of development. *Development and change, 25*(2), 363-386.

McCusker, K., & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion, 30*(7), 537-542.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.

Oliver, M. (1990). *Politics of disablement*. Macmillan International Higher Education.

Padgett, D. K. (1998). Does the glove really fit? Qualitative research and clinical social work practice. *Social Work, 43*(4), 373-381.

Pierre, J. (2007). Democratic government and the challenge of governance. *Statsvetenskaplig tidskrift, 109*(2). 150-155.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability.* Open University.

Rhodes, R. A. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization studies, 28*(8), 1243-1264.

Rosenau, J. N. (1995). Governance in the twenty-first century. *Global Governance. 1*(1), 13-43. https://bit.ly/3e2WeBT

Schulz, J., & Auld, C. (2006). Perceptions of role ambiguity by chairpersons and executive directors in Queensland sporting organisations. *Sport Management Review, 9*(2), 183-201.

Shilbury, D. (2001). Examining board member roles, functions and influence: A study of Victorian sporting organizations.

International Journal of Sport Management, 2(4), 253-281.

Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review, 16*(3), 349-363.

Skowronski, J. J., & Carlston, D. E. (1989). Negativity and extremity biases in impression formation: A review of explanations. *Psychological bulletin, 105*(1), 131.

Smith, L. M., Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Biographical method*. The SAGE.

Soares, J., Correia, A., & Rosado, A. (2010). Political factors in the decision-making process in voluntary sports associations. *European Sport Management Quarterly, 10*(1), 5-29.

Sport England. (2016). *A code for sports governance.* https://bit.ly/2QqNopn

Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research*, 5(3), 65-71.

Yeh, C. M., & Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal, 50*(1), 33-45.

Yeh, C. M., Taylor, T., & Hoye, R. (2009). Board roles in organisations with a dual board system: Empirical evidence from Taiwanese nonprofit sport organisations. *Sport Management Review.*

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative Research Methods, 5, 359-386., 12*(2), 91-100.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods, applied social research methods.* Sage publications.

Abstract

Impact of 2018 PyeongChang Winter Olympics on the Governance of Winter Sports Federations:

From the Perspective of the Olympic Legacy

Joung Hwa Son
Department of Physical Education
Global Sport Management
The Graduate School
Seoul National University

With the hosting of the 2018 PyeongChang Winter Olympics, Republic of Korea became the fifth country to host all four major sporting mega-events in the world. However, even after hosting the Winter Olympic Games, there is still a lack of study on sports governance. Moreover, while legacy is emphasized as an important factor that determines Olympic bid and success with the emergence of a global sustainable development agenda, most of studies are related to economic effects and non-sports legacy. Therefore, the purpose of this study is to examine how hosting the 2018 PyeongChang Winter Olympics has affected the governance of national winter sports federations as an Olympic legacy and derive factors that affect governance based on this.

This study used case study methods among qualitative research methods and collected data based on in-depth interviews and

literature research. The research participants were a total of nine stakeholders, which includes athletes, employees, members, and judges from the Korea Ski Association, the Korea Bobsleigh Skeleton Federation, and the Korea Ice Hockey Association.

In this study, the findings are as follows: First, the new principle, Competence and Efficiency have been found in addition to existing governance principles such as Transparency and the Democratic process, Internal accountability and control, Social responsibility. In particular, organizational competence in terms of Competence and Efficiency can be seen as the most positive legacy due to the hosting of the PyeongChang Winter Olympics in the governance of winter sports organizations.

From the perspective of Olympic legacy, the knowledge gained from hosting the PyeongChang Winter Olympics, as well as the information and competence gained while experiencing in the Olympics, can be interpreted as the most significant legacy of winter sports federations. The knowledge and information obtained through hosting, preparation, and operation of the Olympics are knowledge/information legacy and networks formed with international sports organizations such as IOC and IF, and human resources for hosting the Olympics are Human resources/network legacy. The expansion of influence and status in international sports federations correspond to the International relations legacy.

Secondly, five factors influencing the governance of winter sports federations were found: Ability and grades, Social atmosphere, Government support and policies, Organizational systems and capabilities, and the President of the federation' s support. In particular, Organizational systems and competencies were the most frequently derived factors, with the overall impact on

all principles, including organizational structure and systems, transparency of information disclosure, international capabilities, expertise and competence in sports, and democratic decision-making systems.

Organizational systems and capabilities are heavily influenced by government support, policies, and support from the presidents of federation. The findings that the government's human resource support and the president's system and financial support have an impact on the organization's system, atmosphere, and capacity improvement are consistent with previous studies that shows governments and sponsors have a strong influence on sports federation's governance.

The first contributions of this study can be used to establish strategies and plans to build better governance based on factors derived from the organizational and government levels in the future Mega sports events. Second, it can be used to establish strategies and plans for future mega-event heritage based on factors that may affect the governance of winter sports federations derived from this study. Third, the process of generalizing sports governance principles derived from existing research is necessary. And the newly derived principle, competence and efficiency are consistent with those mentioned in other sports governance studies. Lastly, unlike most legacy studies, this study is significant in that it validated the governance of winter sports federations in terms of sports legacy.

Based on the results and discussions of this study, the following further research could be proposed. First, national sports governance principles should be developed and used to measure future sports governance of national sports federations. Second,

research should be conducted on the establishment of legal and institutional mechanisms for sports federations to establish good governance and a cooperative system between stakeholders. Third, future research could examine building a development model for sustainable legacy development.

Keywords: Governance, Sport Governance, Legacy, Olympic Games, Mega Sport Event

Student Number : 2019-24574