

한국 스포츠 협동조합의 활성화 방안

김정동¹, 이종길², 이문숙^{3*}

¹충남대학교 체육과학연구소 연구원, ²충남대학교 스포츠과학과 교수, ³충남대학교 스포츠과학과 강사

Alternatives to Promote the Sport Cooperatives of Korea

Jung-Dong Kim¹, Jong-Kil Lee², Moon-Sook Lee^{3*}

¹Researcher, Institution of Sport Science, Chungnam National Univ.

²Professor, Dept. of Sport Science, Chungnam National University

³Instructor, Dept. of Sport Science, Chungnam National University

요 약 본 연구는 스포츠산업 분야의 민간스포츠 분야에 문제를 해결하고 발전을 위한 대안으로 스포츠협동조합이 정착하고 발전할 수 있도록 활성화 요인을 분석하였다. 협동조합과 스포츠협동조합 전문가를 대상으로 델파이 조사를 통해 활성화 요인 도출과 AHP를 통해 그 우선순위를 분석한 결과, 다음과 같은 결론을 제시하였다. 먼저, 기본방향으로 경제적·사회적·문화적·제도적 요인을 제시하였다. 다음 추진전략은 첫째, 협동조합의 본질에 기초한 방향 설정, 둘째, 사업 경영 개발과 조직 역량 강화로 재정확보, 셋째, 협동조합 기본법 숙지와 행정지원 확보, 넷째, 협동조합 간 협력과 상호 작용을 통한 지역사회기여 등의 순으로 제시하였다. 끝으로 실천과제는 첫째, 조합원 필요성과 가치철학 인식으로 소통 및 공유, 둘째, 전문경영 교육을 통한 자질향상으로 재정자립도 강화, 셋째, 민주적인 운영과 촉진정책으로 조합원 경제적 참여, 넷째, 정부 정책 및 행정업무 숙지를 통한 지원확보, 다섯째, 협동조합 간 네트워크구축으로 지역 커뮤니티형성, 여섯째, 조합원 체계구축과 효율성 추구로 사업모델개발 순으로 제시하였다.

주제어 : 스포츠협동조합, 활성화, 요인, 델파이, AHP

Abstract This study tried to analyse the factors to promote sport cooperatives as the solutions to overcome those problems of present sports industry. The results of this study By Using the priorities of AHP on promoting factors of sport cooperative in Korea, could be suggested as follows. In advance, the basic directions were suggested in order of economical, social, cultural, and institutional factors. And next, the promoting strategies were suggested as follows: 1st, setting directions on the essentials of cooperative. 2nd, securement of the finance by business management development and organization ability improvement. 3rd, acquaintance with the basic laws of cooperative and securement of administrative support. 4th, social contribution through cooperation and interaction among cooperatives. 5th, making local communities through constructing networks among cooperatives. 6th, development of business models with membership systematizing and efficiency pursuit.

Key Words : Sport cooperative, Promotion, Factor, Delphi, AHP

*This paper was revised based on doctoral dissertation of Jung-Dong Kim.

*Corresponding Author : Moon-Sook Lee(fesaikho@hanmail.net)

Received July 29, 2019

Accepted October 20, 2019

Revised September 20, 2019

Published October 28, 2019

1. 서론

스포츠산업은 스포츠의 탄생·발전과 함께 시작되었다. 이러한 스포츠산업은 참여 및 관람 스포츠에 관련 제품을 생산하고 유통해 부가가치를 창출하는 활동으로 스포츠 분야에 관련된 재화와 서비스를 이용한 산업 활동이다[1]. 국내 스포츠산업은 1990년 초반 이전까지는 정부로부터의 정책적 지원은 거의 없었고, 1990년 후반부터 지원하기 시작하였다. 스포츠산업은 제조업, 유통업 및 서비스 등의 기존 산업과 정보기술 및 멀티미디어 등의 지식산업이 연계된 복합 산업으로 성장할 잠재력이 무한한 21세기 유망산업 중 하나이다[2].

이런 스포츠산업은 고용증대 및 창출에 따른 국가 경제 활성화와 스포츠시설의 다목적 운영으로 지방의 균형적 발전 등 경제적 부가가치를 제공한다. 이외에도 국민의 정신적·육체적 건강증진이라는 무형의 이익 파생과 국민체육진흥의 저변확대 이익을 제공할 수 있다[3].

이러한 이점에도 스포츠산업의 사회적 인식은 여전히 미흡하여 스포츠산업의 자원개발이 미약하다[3]. 또한, 국내의 스포츠 관련 산업은 그 취약성을 면하지 못하고 있다. 즉 스포츠산업이 발전하고자 한다면 거시적인 민간 스포츠 분야의 활성화가 되어야 하며 이런 민간스포츠 분야의 발전을 위해 지속적으로 동인을 제공하는 프로스포츠가 존재하는 데도 우리의 현실은 민간스포츠 분야가 공공스포츠 분야에 비교하여 취약함을 면치 못하고 있는 실정이다[4].

이러한 국내 민간스포츠 분야에서의 문제점을 극복하기 위한 대안으로 본 연구에서는 정부의 정책을 활용하여 국민 누구나 뜻이 맞는 5인 이상이 주체가 되는 스포츠협동조합을 제안하고자 한다. 영국에서 발생하여 160여 년의 역사와 함께한 협동조합은 세계적으로 소비자, 생산자, 근로자, 신용, 보험, 주택, 의료, 보육, 스포츠 등의 다양한 사업 영역에서 발전되었다[5].

특히, 자본주의 경제사회의 취약한 점을 보완하는 협동조합의 발전 가능성과 잠재력, 새로운 경제의 성장에 추동력으로 중요성을 인식한 UN은 2012년을 '세계협동조합의 해'로 지정하면서 반기문 사무총장은 "협동조합은 경제적 성과와 사회적 책임을 동시에 추구하는 것이 가능하다는 사실을 국제사회에 일깨워 주고 있다."라고 그 필요성을 발언하기도 하였다[6].

최근 한국의 협동조합은 농협, 축협, 수협, 새마을금고, 신용협동조합, 산림조합 등 이외에도 소비자생활협동조합인 두레 생협, iCOOP생협, 한살림 연합, 슈퍼마켓

협동조합 등의 다양한 사업형태가 있다[7].

기획재정부의 2017년 협동조합 실태조사 통계자료를 보면 전국 10,615개의 협동조합이 설립된 것으로 나타났다[8]. 스포츠 관련 협동조합은 81개소가 설립되어 있었으며, 이러한 현황은 2013년 총 26개소에 비해 2015년은 81개소로 약 3배 정도로 매년 성장하고 있다[6]. 이것은 스포츠협동조합에 관한 관심과 인식이 높아지고 있다고 할 수 있다.

그러나 본 연구에서 시행한 사전조사는 전체 81개의 스포츠와 관련된 협동조합 중 주소지 불명 30개소, 연락처 불명 22개소와 현재 운영 중인 29개소가 있는 것으로 나타났다. 이것은 기획재정부[8]에서 실시한 조사에서 전체 협동조합의 53.4%인 5,100개만이 사업 운영 중인 것으로 파악되며, 2015년 대비 약-1.2%p 감소한 것으로 나타나 본 조사결과와 비교할 때에 다른 분야에 비하여 스포츠 관련 협동조합이 실질적으로는 더욱 많은 문제점이 있을 거로 생각한다.

따라서 정부 주체가 아닌 민간인이 주체가 되어 민간 스포츠 분야의 발전 대안이 될 수 있는 스포츠협동조합의 활성화를 위한 연구가 이루어질 필요가 있다. 그러나 스포츠 관련 협동조합의 선행연구로는 야구 독립리그의 출범을 위한 협동조합 설립 방안[9], 사례를 조사와 비교 분석한 스포츠 체육 협동조합의 현황 및 발전 방향[10]에 관한 소수의 선행연구만이 있을 뿐이다.

이에 본 연구에서는 민간스포츠의 발전을 위해 스포츠협동조합을 제안하고, 스포츠협동조합의 관심과 참여를 원하는 민간인을 위하여 스포츠협동조합을 설립하고 운영되는데 필수적인 활성화 요인을 관련 전문가를 대상으로 한 델파이 방법과 AHP를 활용하여 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위한 방안을 제시하는 데 목적이 있다.

2. 연구방법

2.1 조사대상

본 연구의 연구방법은 협동조합 전문가들의 직관을 활용하여 미래를 예측·합의를 통해 추출하여 문제를 추정하고, 구성원의 의견을 수집 및 수렴하는 델파이(Delphi) 기법을 활용한다.

델파이 기법 연구를 위하여 전문가집단을 선정하는 데 있어 본 연구 분야와 관련 분야의 전문가로 구성된 준거 집단으로 30명을 선정하였다. 구체적으로 협동조합의 체

계적인 연구를 통해 이해와 경험이 많은 대학교수, 박사급 연구원 등의 ‘협동조합 전문가집단’ 18명과 스포츠협동조합을 현재 운영하는 ‘스포츠협동조합 운영자 집단’ 12명으로 총 30명을 1차 조사대상으로 설문을 시행하였다. 그중에서 설문을 거부한 전문가와 미 응답한 협동조합 전문가 총 13명을 연구대상에서 제외하고 전문가 17명을 조사대상으로 선정하였다. 자세한 개인적 특성은 Table 1과 같다.

Table 1. Subjective specialist

Type	Gender		Age		Career	
Professor and Researcher	Male	6	30s	5	under 2 years	2
	Female	3	40s	2	2 ~ 4 years	2
			50s	2	over 4 years	5
Sport cooperative manager	Male	6	30s	3	under 2 years	3
	Female	2	40s	4	2 ~ 4 years	3
			50s	1	over 4 years	2
Total	17					

2.2 조사 도구

본 연구는 델파이(Delphi) 기법으로 전문가 조사를 시행한 후에 도출된 요인에 대해 계층화 분석법(Analytic Hierarchy Process : AHP)을 활용하여 우선순위를 선정하였다.

협동조합에 관련된 단행본과 선행연구, 뉴스 및 인터넷 자료 등을 분석하는 문헌 조사를 통해 전문가집단의 델파이 조사를 위한 개방형 문항을 추출하였다. 이렇게 추출한 개방형 문항을 선정된 전문가 준거집단의 의견을 수렴과 취합하기 위해 3차에 걸쳐 설문조사를 시행하였다. 먼저, 1차 델파이 설문조사에서는 활성화 요인 추출을 위한 문항으로 구성하였고, 2차 델파이 설문조사에서는 활성화 요인의 하위요인 및 세부사항을 추출할 수 있는 문항으로 구성, 구분하여 1차적으로 조사를 시행하였다. 1차와 2차 델파이 조사에서 수집한 자료를 정리, 분석하고 범주화하여 3차에는 계층화 분석법(AHP) 설문을 사용하여 중요도와 우선순위를 도출하였다.

2.3 조사방법

전문가들의 의견 조사를 위하여 델파이 기법과 탐색한 요인을 바탕으로 항목별 쌍대비교를 실시하여 항목 간의

중요도와 우선순위를 도출할 수 있는 AHP를 조사방법으로 활용하였다. 조사 진행은 2015년 7월부터 9월 말까지 연구자가 전문가들이 근무하고 있는 현장을 방문하거나 방문이 어려운 현장은 전화 또는 E-mail과 우편을 이용하여 전문가 조사를 시행하였다.

2.4 자료처리

연구자가 협동조합의 전문가에게 우선 전화로 연구의 취지와 목적을 설명하고, 이를 허락을 받고 현장에 직접 방문 또는 E-mail과 우편을 이용하여 총 30부의 설문지를 배포하였다. 이중 조사를 거부하거나 미응답한 13부를 제외한 17부를 설문자료로 회수하였다. 수집한 1차와 2차 델파이 설문자료를 분석한 후 자문 위원 회의를 거쳐 범주별로 분류, 정리와 통합한 자료를 토대로 3차 AHP 설문지를 개발하였다. 3차 AHP 설문조사에서는 1차, 2차 델파이 조사에서 응답한 17명의 전문가에게 발송하여 17부 모두 회수하여 이중 일관성 지수 값이 0.1 이상인 설문지 2부를 제외하여 총 15부를 최종표본으로 확정하였다. AHP 조사를 이용한 국내외 선행연구를 보면 전문가 표본 수가 평균 20명 내외인 점을 참작한다면 15부도 유효 표본으로 적정하다고 판단하였다. 15부의 최종 표본을 Expert Choice 2000 프로그램과 Microsoft Excel 2010을 활용하여 전산처리하였다.

한국 스포츠협동조합의 활성화 요인에 대하여 구성요소별 중요도와 우선순위를 분석하기 위해 계층구조분석을 시행하였고, 분석적 계층화 과정의 쌍대비교를 통하여 상대적 중요도와 우선순위 결정이 일관성을 가졌는지를 알아보기 위해 일관성 비율(CR: Consistency Ration)을 분석을 시행하였다. 일관성 비율(CR)의 계산은 무작위 지수(RI: Random Index)에 대한 일관성 지수의 값을 표시한 것이며 이 값이 0.1 이하이면 쌍대비교가 합리적인 일관성이 있는 것으로 평가하여 중요도(가중치) 및 우선순위를 도출하였다[11].

3. 결과 및 논의

3.1 한국 스포츠협동조합의 활성화 요인

문헌 조사를 바탕으로 기본적인 활성화 요인을 도출하여 이를 바탕으로 활성화 요인을 탐색하기 위해 1차 델파이 조사와 활성화 요인을 검증하고 세부내용 파악을 위한 2차 델파이 조사한 결과는 다음과 같은 스포츠협동

Table 2. Promoting factors

Criteria	Alternative	Sub-Alternative	
1. Economical factor	1.1 secure of finance	1.1.1 internal financing	
		1.1.2 external financing	
		1.1.3 reinforcing of financial independence	
	1.2 reinforcement of organization management ability	1.2.1 constructing effective organization model by division of labor	
		1.2.2 democratic communication	
		1.2.4 continuous high quality education for members	
		1.2.5 reinforcement of abilities by making business partners	
		1.3.1 special management education	
	1.3 development of business area	1.3.2 business model development by market research	
		1.3.3 raising profits by promoting member`s economical participation	
		1.3.4 developing business area with governmental policy	
		2.1.1 combination of establishing purpose with member`s need	
2. Social factor	2.1 making purpose	2.1.2 recognition on value and philosophy of cooperative	
		2.1.3 motivation policy for cooperative member	
		2.2.1 enhancing of external effect by co-work	
	2.2 co-work with others	2.2.2 making valuable exchanges by mutual benefits	
		2.3.1 contribute to local development	
	2.3 contribution for community	2.3.2 contribute to solve local conflict	
		3.1.1 making know how by continuous education on members	
	3. Cultural factor	3.1 making organization culture	3.1.2 sharing of value and regulation with members
			3.1.3 solving conflicts through communication routes
3.2.1 maintenance of cooperating by small group meeting in members			
3.2 interaction among members		3.2.2 education program development for members	
		3.2.3 managing and opinion sharing route for members	
		4.1.1 research for institutions and laws for cooperative	
4. Institutional factor		4.1 institutions and laws	4.1.2 improvement of concerned institutions and laws
			4.2.1 making positive registration and tax system
		4.2 administrative support	4.2.2 systematical supports from government

조합의 활성화 요인을 다음 Table 2와 같이 도출할 수 있었다.

경제적 요인의 중분류로 재정조건은 내·외부적인 자금 조달 등 자금 확보에 관하여 소분류에 대한 유사한 내용을 취합하여 재정확보로 변경하였고, 소분류의 내부 자금 조달, 외부 자금조달, 재정자립도 강화에 연관된 유사 내용을 취합하였다. 조직운영은 추가요인의 조직역량에 연관된 유사한 내용으로 조직운영 및 역량 강화로 변경했고 소분류에 조직의 효율성, 민주적인 운영, 고급운영 교육, 사업 역량 강화에 연관된 유사 내용을 취합하였다. 사업경영은 추가요인의 사업개발에 연관된 내용이 유사하여 사업경영 및 개발로 변경하였고, 소분류의 전문경영 교육, 사업 확장, 수익성 제고, 정부 정책 활용에 연관된 유사 내용을 취합하였다.

사회적 요인의 중분류에 설립목적, 대외교류, 지역사

회 기여의 요인 중 대외교류는 추가한 요인 협동조합 간의 협동, 협업교류 등에서 전문가가 응답한 협동조합 간 협력 및 협업으로 조정하였고, 소분류로 협동조합 교류, 네트워크형성에 연관된 유사 내용을 취합하였으며, 제도적 요인의 추가한 요인으로 촉진정책은 설립목적에 소분류의 유사 내용을 취합하였다.

문화적 요인의 조직문화, 조합원 간의 상호작용, 조직 내 호혜성의 요인 중에서 조합원 교육은 추가한 요인 중 조직문화를 요인으로 조정하고, 소분류로 조합원 교육, 조합원공유, 조합원소통에 유사 내용을 취합하였으며, 조직 내 호혜성은 델파이의 조사결과 소분류에 대하여 응답이 적고, 조합원 간 상호작용에 조합원 소모임의 유사 내용을 취합하고, 중분류에서 제외하였다.

제도적 요인의 관련 법규, 행정지원, 재정지원에서 재정 지원은 협동조합의 자조, 자립의 기본이념과 취지에 적절

하지 않는다는 전문가의 델파이 조사결과로 제외하였다.

3.2 활성화 요인의 요소별 상대적 중요도

대분류의 상대적 중요도 및 우선순위는 다음 Table 3과 같다. 계층 1(대분류) 4개의 구성요소에 상대적 중요도를 분석한 결과로 항목 간 상대적 중요도에서 경제적 요인이 0.332로 가장 높았고, 다음 2순위인 사회적 요인으로 0.299이며, 3순위 문화적 요인이 0.218이었으며, 마지막 4순위로 제도적 요인이 0.152로 항목 간 중요도가 나타났다(CI < .01).

Table 3. Priority and rank of criteria

Criteria	Priority	Rank
1 Economical factor	0.332	1
2 Social factor	0.299	2
3 Cultural factor	0.218	3
4 Institutional factor	0.152	4

계층 2(중분류) 10개의 요소에 대하여 부분적 중요도와 전반적 중요도를 비교하고 분석한 우선순위로는 경제적 요인에 사업경영 및 개발(.384)이 가장 높았고, 사회적 요인의 설립목적(.771)과 문화적 요인의 조직문화(.767), 제도적 요인의 관련 법규(.610)가 각각 가장 높은 것으로 나타났다(CI < .01). 전체 결과는 Table 4와 같다.

Table 4. Priority and rank of alternative

Alternative	Priority	Rank
1.1 secure of finance	.277	3
1.2 reinforcement of organization management ability	.339	2
1.3 development of business area	.384	1
2.1 making purpose	.771	1
2.2 co-work with others	.146	2
2.3 contribution for community	.083	3
3.1 making organization culture	.767	1
3.2 interaction among members	.233	2
4.1 institutions and laws	.610	1
4.2 administrative support	.390	2

계층 3(소분류)의 부문별 우선순위는 다음 Table 5와 같다. 재정확보에서는 재정자립도 강화(.563)가 가장 높았고, 조직운영 및 역량 강화에서는 민주적인 조직운영(.389), 사업경영 및 개발에서는 전문경영 교육확충(.435), 설립목적은 조합원 필요성 추구(.600), 협동조합 간 협력 및 협업에서는 협동조합 간 교류증대(.551), 지역사회 기여에서는 지역 커뮤니티형성(.693), 조직문화

에서는 조합원소통확보(.408), 조합원 간 상호작용에서는 조합원 소모임 확보(.384), 관련 법규에서는 법규 및 제도개선(.557), 행정지원에서는 지원기관 숙지 및 지원 확보(.553)가 다른 요소에 비교하여 중요도가 높게 나타났다.

Table 5. Priority and rank of sub-alternative

Sub-alternative	Priority	Rank
1.1.1 internal financing	.347	2
1.1.2 external financing	.090	3
1.1.3 reinforcing of financial independence	.563	1
1.2.1 constructing effective organization model by division of labor	.273	2
1.2.2 democratic communication	.389	1
1.2.4 continuous high quality education for members	.130	4
1.2.5 reinforcement of abilities by making business partners	.208	3
1.3.1 special management education	.435	1
1.3.2 business model development by market research	.105	4
1.3.3 raising profits by promoting member's economical participation	.321	2
1.3.4 developing business area with governmental policy	.139	3
2.1.1 combination of establishing purpose with member's need	.600	1
2.1.2 recognition on value and philosophy of cooperative	.252	2
2.1.3 motivation policy for cooperative member	.147	3
2.2.1 enhancing of external effect by co-work	.551	1
2.2.2 making valuable exchanges by mutual benefits	.449	2
2.3.1 contribute to local development	.693	1
2.3.2 contribute to solve local conflict	.307	2
3.1.1 making knowhow by continuous education on members	.235	3
3.1.2 sharing of value and regulation with members	.357	2
3.1.3 solving conflicts through communication routes	.408	1
3.2.1 maintenance of cooperating by small group meeting in members	.384	1
3.2.2 education program development for members	.300	3
3.2.3 managing and opinion sharing route for members	.317	2
4.1.1 research for institutions and laws for cooperative	.443	2
4.1.2 improvement of concerned institutions and laws	.557	1
4.2.1 making positive registration and tax system	.467	2
4.2.2 systematical supports from government	.533	1

3.3 한국 스포츠협동조합의 활성화 방안

본 연구는 민간스포츠의 발전을 위해 스포츠협동조합을 제안하고, 이를 활성화하려는 방안을 제시하는 데 목

적이 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 활성화 요인을 추출하고, AHP 분석으로 도출된 중요도와 우선순위의 결과를 김정동(2016)의 실태조사[6]에서 나타난 결과와 협동조합의 이론과 선행연구에서 나타난 결과를 분석하고 제시하였다. 거시적인 측면에서 대분류의 결과를 활성화 위한 기본방향으로 제시하였다. 그리고 중분류의 결과를 활성화를 위한 추진전략을 제시하였고, 마지막으로 소분류의 미시적인 측면에서 활성화를 위한 실천과제로 구분하여 한국 스포츠협동조합의 활성화 방안을 다음과 같이 제시하였다.

3.3.1 활성화를 위한 기본방향

본 연구는 스포츠협동조합의 활성화를 위한 요인을 추출하고, AHP 분석으로 도출된 대분류의 중요도와 우선순위로 경제적 요인, 사회적 요인, 문화적 요인, 제도적 요인 순으로 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위한 기본 방향을 다음과 같이 제시하였다.

경제적 요인으로 민간스포츠 분야는 공급의 과잉으로 과열 경쟁을 하면서 경기불황으로 인한 회원 감소로 재정적인 문제로 경영이 힘든 실정이다. 그리고 스포츠협동조합의 실태조사[6]를 통해 나타난 영세성과 취약한 경쟁력은 스포츠협동조합의 목적인 조합원의 자립과 자조를 달성하기 어려운 실정이다.

이런 문제점을 극복하기 위하여 스포츠협동조합은 경제의 자율성 제고, 사유권의 보장, 이윤을 획득하여 조합원의 삶의 질을 높이면서 조합원 수를 증가시키고, 회원의 개인적 자유 영역확충, 시장경쟁의 활성화, 수많은 경제 주체의 자율성 보장으로 체제 개선이 필요하다[12]. 이것은 스포츠협동조합의 경제 질서로 스포츠 분야의 시장경쟁을 구축하는 것이 아니라, 스포츠 분야 시장경제와 융합하여 체제를 개선하여 발전을 위한 기회를 제공해야 한다.

경제적 측면에서 스포츠협동조합을 활성화를 위한 기본방향으로 조합원에 의한 민주적 운영이라는 가치를 지키면서 시장경쟁력을 통하여 재정확보가 이루어질 것이다. 또한, 조직운영 및 사업 역량을 강화하고, 전문 사업경영을 통하여 지속해서 수익 창출을 위한 사업을 개발해야 한다.

사회적 요인으로 스포츠협동조합은 조합원 간 상호작용을 통하여 활성화가 이루어져 자립적이고 주민 주도적 공동체운동을 형성을 통해 사회통합을 실현해야 한다. 시장 수익성보다는 지역 요구(needs)를 반영하는 스포츠협동조합이 설립하고 활성화가 이루어질 수 있도록 하여 지역사회의 경제·사회적으로 취약한 분야에서 스포츠협동조합 활성화를 통한 사회통합 초석이 되어야 한다[13].

또한, 스포츠협동조합은 사회구조의 효율성을 높이고 이와 함께 사회에서 발생할 수 있는 각종 문제점을 개선할 방편으로 호혜적 규범 및 사회적 신뢰와 생산적인 네트워크 등으로 사회조직이 정상적으로 활동할 수 있게 도와주는 종합적인 사회적 자본이라고 할 수 있다[14].

이러한 사회적 자본은 사람들이 자발적으로 단체 활동을 통해 서로를 신뢰하고 협동심을 익히는 상호작용의 과정을 통해 만들어진다.

사회적인 측면에서 스포츠협동조합의 활성화를 위한 기본방향으로 설립 초기 조합원의 목적을 명확하게 설정하고, 협동조합 간 협력 및 협업을 통하여 지역사회에 이바지할 수 있도록 노력해야 한다.

문화적 요인으로 스포츠 활동이 단순히 육체적인 활동만 있는 게 아니라 새로운 문화 현상으로 자리 잡고, 스포츠를 즐기고 경험하는 방법의 다양성을 통해 현대 시대에 새로운 문화 콘텐츠의 기능으로 발전할 것이다. 또한, 스포츠가 단순 이벤트만이 아니라 지속해서 활동할 수 있는 여가이며, 새로운 비즈니스 모델로 인간이 살아가면서 여러 형태 변화하며 발전한 문화의 장이 될 것이다[15].

이런 스포츠의 문화는 사업적인 측면에서 협동조합과 접목하여 새로운 대중문화의 한 형태로 자리 잡고 발전해야 한다.

실태조사[6]에서 나타난 문화적인 측면의 조합원 교육, 소통, 마찰과 갈등 등에 문제해결을 위해 조합원 교육을 통해 보이지 않는 조직 내의 노하우를 형성하여 소통 구조 마찰과 갈등을 해소하고, 조합원이 요구에 맞는 강좌를 개설하고, 조합원이 필요한 프로그램 운영으로 교육 문화를 형성해야 한다. 그리고 조합원 간의 상호작용을 위하여 소모임, 회의, 총회 등의 조합원 간의 교류 활동을 통하여 호혜적 협력 관계를 유지하여 스포츠협동조합의 특성 있는 조직문화를 형성해야 한다.

마지막 제도적 요인은 스포츠협동조합의 자생력을 키우고 강화하기 위한 간접적인 지원이 필요하다. 그러나 자치 잘못하면, 정부의 지원이 조합의 자생력 강화에 지해를 가져올 수 있다는 점을 항상 염두 해야 하며, 특수한 성격의 대안적 기업으로 시장에서 다른 조직의 기업과 경쟁하기 때문에 정부는 감시 및 감독이 아닌 간접적인 지원 형식을 통하여 협동조합에 필요한 전문적 인력 즉 회계와 경영에 관련된 전문적 지식을 제공하고 지원할 기관을 설립하거나 대학교와 연계하여 조합원에게 갖추어야 할 전문지식을 교육 등을 받을 수 있는 지원 방법을 만들어야 한다. 그리고 대학과 관공서에서 공시를 통해 새로운 정보를 공개와 공유를 통해 투명성을 유지하

게 하고, 적절한 기준을 만들어 기존 정부만이 아닌 해당 시민단체와 의회가 팀을 이뤄 공정하게 감사를 할 수 있도록 해야 한다[16,17].

실태조사[6]에서 설립서류와 인허가 절차가 어렵고 복잡하다, 담당 공무원의 업무 이해 부족, 컨설팅 및 교육과 자금 지원, 세제에 연관된 업무 등의 문제가 있는 것으로 나타났다. 이러한 문제해결과 제도적으로 스포츠협동조합의 활성화에 대한 기본방향으로 지원기관 숙지와 지속적인 교류를 통해 컨설팅 및 교육지원 확보와 관련 법규와 제도개선을 통한 간소화가 필요하다.

3.3.2 활성화를 위한 추진전략

본 연구는 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위한 요인을 추출하고, AHP 분석을 통하여 도출한 중분류 중요도와 우선순위로 유사한 요인을 취합하여 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위한 추진전략은 다음과 같이 제시하였다.

첫 번째로 협동조합의 본질에 기초한 방향 설정이다. 스포츠협동조합을 설립단계에서 참여할 조합원들에게 스포츠협동조합이 조합원에게 어떠한 긍정적인 효과를 줄 수 있는지 명확하게 설립목적을 설명해야 한다. 이것을 위해 조합원들이 이해할 수 있는 구체적이고 명확한 사업계획이 세워야 한다[18].

스포츠협동조합이 지속할 수 있고 자생적이며 독립성을 지닌 조직문화가 형성되려면 무엇보다 사람이 중요하다. 스포츠협동조합은 대표적인 인적 결합체로서 스포츠협동조합운동을 우수하게 수행할 수 있도록 조합원을 발굴하고, 다양한 교육을 할 수 있는 인프라를 구축해야 한다.

또한, 스포츠협동조합은 조합원의 자발적인 협동에서 경쟁력이 발생한다. 조합원의 자발적인 사업의 참여를 이끌기 위해서는 스포츠협동조합의 운영에 대하여 숙지하고 있어야 한다. 공동체적으로 행동에 필요한 개별적인 조합원에 대하여 통제도 교육에 기반이고, 스포츠협동조합에서 경쟁력의 핵심은 교육이다[19].

이런 스포츠협동조합의 조합원에 대한 교육으로 설립 취지와 목적을 상기시키고, 조합원의 자발적인 조직문화는 스포츠협동조합의 활성화를 위하여 최우선으로 추진하여야 한다.

두 번째로는 사업경영 개발과 조직역량 강화로 재정확보이다. 스포츠협동조합은 사업 및 활동의 성과를 만들기 위해 경영 전문인력 중심의 관리조직을 만드는 것이 효과적이다. 중간 관리조직은 스포츠협동조합의 기획과 실행하며 사무업무를 관장하고, 수요가 증가할 것을 대비하고, 관련 시장을 세분화 분석 통하여 틈새시장 공략으로 사

업모델 개발을 통한 경쟁력 강화로 재정확보를 해야 한다.

이렇게 스포츠협동조합 운영을 조합원과 구분하여 운영할 때에는 운영은 단체의 발전을 위하여 전문경영자가 운영하게 되며, 조합원은 생산한 서비스 재화를 이용하며, 스포츠협동조합은 합리적이고 투명한 운영을 견제하고 감시하는 임무를 수행하여 조직의 역량이 강화되어 스포츠협동조합은 활성화될 것이다.

세 번째는 협동조합 기본법 숙지와 행정지원 확보이다. 협동조합 기본법이 시행한 이후에 기존의 협동조합조직들이 어느 정도 기본법으로 이동했는지, 기본법에 근거한 협동조합들이 설립했는지에 대하여 자세히 검토하여 협동조합에 대한 총체적인 기본법으로서 역할을 할 수 있도록 발전시켜야 한다[20].

그리고 행정적으로 미숙한 업무에 대해 대부분 사람은 협동조합의 설립을 준비하는 단계에서 필요한 서류 항목과 절차를 이행하는데, 어렵고 까다롭게 느끼는 경우 정부와 관련 지자체 행정부서에서 체계적인 지원이 필요하다[21].

먼저, 초기설립에 필요한 서류 항목을 잘 마련하여 설립자의 편의를 도울 수 있도록 해야 한다. 이것은 설립을 준비하고 추진하는 사람들에게 서류작성을 간편하게 할 수 있게 지원하는 것으로 업종별로 주 사업내용별로 서류작성을 할 수 있게 표준을 마련하고 설립자가 편하게 사용할 수 있어 서류 준비에서 어려움을 해결할 수 있을 것이다. 그리고 행정절차에 대하여 지원의 통합과 간소화가 필요할 것이다. 초기 설립하기 위해 준비하는 스포츠협동조합에 협동조합에 대한 업무가 능숙한 전담 공무원의 전담제가 필요할 것이다.

네 번째는 협동조합 간 협력과 상호작용을 통한 지역사회기여이다. 스포츠협동조합 또는 협동조합 간의 연합회와 각 협의회로 지역별, 전국 네트워크의 구축이다. 국제협동조합연맹(ICA) 7대 원칙 중 제6원칙은 “협동조합 간 협동”이다. 협동조합 간의 협동에는 다양한 방식이 있으며, 가장 일반적인 것으로 같은 유형의 협동조합이 연합회를 구성하는 것이다. 이런 네트워크의 구축은 자율과 책임이 강조하는 지방자치제도의 원리에 근거하여 각 지방자치 단체에서는 과거 중앙정부나 외부의 의존방식에서 탈피해 자율적으로 지역 여건에 맞는 지역 활성화를 위한 전략을 추진함으로써 지역의 발전과 지역주민들의 복지향상에 도모해야 한다[22].

이는 스포츠협동조합을 통해 커뮤니티형성과 네트워크구축을 통한 상호작용으로 지역사회주민이 협력으로 지역사회문제를 발견하고 그러한 문제를 해결함으로써 지역사회에 이바지해야 한다.

3.3.3 활성화를 위한 실천과제

본 연구는 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위한 요인을 추출하고, AHP 분석으로 도출한 소분류 중요도와 우선순위로 유사한 요인을 취합하여 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위하여 실천과제를 다음과 같이 제시한다.

첫 번째는 조합원 필요성과 가치철학 인식으로 소통 및 공유이다. 스포츠협동조합은 스포츠 분야별로 필요성을 인식하고 뜻이 같은 5명 이상이 설립하고 조합원이 된다. 협동조합의 역사적 배경과 목적 등의 이론을 협동조합 관련 기관에서의 교육을 통하여 조합원들의 취지를 일치시키고, 목적, 철학, 가치 등을 인식하도록 한다. 그리고 스포츠협동조합에서 조합원 간의 소통을 할 수 있는 소모임과 주기적인 회의 등으로 구조적인 틀을 설치하여 마찰과 갈등 등의 해소가 필요하며, 스포츠협동조합이 추구하는 가치 및 규약에 대하여 조합원과 지속해서 소통을 통하여 공유하도록 한다.

두 번째로는 전문경영 교육을 통한 자질향상으로 재정자립도 강화이다. 스포츠협동조합을 설립 전에 반드시 기초교육, 전문교육을 수료하고 전문가의 컨설팅을 통하여 사업의 방향을 명확하고 확고하게 설정해야 한다. 그 후, 다양한 시선에서 관련 시장을 세분화 조사를 통하여 객관적인 사업성 검토가 필요하고, 사업에 관련된 자격 요건과 전문지식을 갖춘 사업 파트너의 확보가 이루어져야 하며, 정부에서 추진 중이거나 예정인 협업 화 사업에 참여하거나 개발을 통해 초기 재정자립도는 강화될 것이다.

세 번째는 민주적인 운영과 추진정책으로 조합원 경제적 참여이다. 민주적인 조직체로 조합원들은 활발한 의사결정에 참여하여 사업의 정책 수립이 이루어져야 하며, 조합원에게 선출된 임원들은 책임감으로 봉사하며, 개개인이 동등한 조합원은 투표권(1인 1표)을 갖고, 적극적인 관심과 참여로 민주적인 운영이 되어야 한다.

조합원은 매출을 올리기 위해 적극적으로 상품을 홍보하는 경제 활동에 능동적으로 활발히 참여하며, 운영자는 필요성과 목적, 가치 인식을 위해 조합원 교육의 참여를 의무화하고, 지속적인 보충교육과 재교육을 통해 보이지 않는 조직 내의 노하우 형성하고, 협동조합의 전문가 또는 관련 기관에 지속적인 운영 교육을 통해 추구하는 목적을 달성하기 위해 운영상의 중요한 부분을 파악해야 한다.

네 번째로는 정부 정책 및 행정업무 숙지를 통한 지원 확보이다. 개선방안으로 어렵고 복잡한 관련 법규나 제도의 설립절차와 서류 항목을 간편하게 개편해야 한다. 현재 협동조합 설립 준비와 절차는 매우 복잡하고 까다롭다. 특히 협동조합 설립을 추진하는 사람들의 관점에서

재정비와 법·제도적으로 개선할 필요가 있다[21].

또한, 운영자는 기본적으로 관련 법규를 숙지하고, 해외 스포츠협동조합의 사례 연구를 통해 방향 설정과 벤치마케팅 등으로 활용하며, 지자체별 지원기관 현황을 파악하며 관련 기관별 특성을 파악·숙지하고 설립 준비 시 관련 기관에 충분히 기초교육, 전문교육 및 전문가컨설팅을 통해 설립 시 필요한 서류절차와 관련법과 제도를 숙지하고, 인허가에 필요한 정보와 유익한 세계를 담당 기관의 지속적인 교류와 협력을 통해 검토가 이루어져야 한다.

다섯 번째는 협동조합 간 네트워크구축으로 지역 커뮤니티형성이다. ICA의 6원칙에서도 협동조합 간의 협동으로 주변 지역, 전국적세계적으로 협력 사업을 함께 전개함으로써 협동조합 운동의 힘을 강화하고 조합원에게 가장 효과적으로 봉사해야 한다고 하였다.

스포츠협동조합의 특성상 지역사회에서 스포츠 분야별, 종목별로 재능기부를 통한 무상교육이 이루어지고 있다. 이러한 지역 스포츠 활동 프로그램을 개발하여 지역 발전에 이바지하고, 스포츠협동조합 간의 교류를 통하여 협력과 협업사업의 상호작용을 통해 외적인 효과를 증대시키고 호혜적인 자원으로 연합회, 협의회를 조직하여 지역·전국 네트워크를 구축하여 가치 있고 유익한 교류가 이루어져야 한다.

마지막으로 조합원 체계구축과 효율성 추구로 사업모델개발이다. 스포츠협동조합의 조직운영 및 역량을 강화하기 위하여 조합 임원과 조합원의 업무를 분업화하는 사업 전문화를 통하여 담당업무를 책임지며 투명하고 명확한 조직형태를 구축하여 조직의 효율성을 추구해야 한다. 그리고 조합원 관리 및 의견을 수렴할 수 있는 체계구축과 교육 및 강좌 등으로 조합원 참여 프로그램 개발을 통해 긍정적인 상호작용으로 스포츠협동조합의 특성상 관련 상품을 또는 각종 단체의 공모사업, 업체 후원자 및 협업회사업 등으로 사업을 다각화 및 세분화하여 사업모델을 개발하여 사업 확장을 해야 한다.

4. 결론 및 제언

본 연구는 스포츠산업의 민간스포츠 분야에 문제해결과 활성화를 위한 대안으로 스포츠협동조합을 제안하였다. 그리고 한국 스포츠협동조합의 정착과 발전을 위하여 활성화 요인 분석을 통하여 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위한 방안을 제시하는 데 목적이 있다.

본 연구의 목적을 해결하기 위하여 협동조합과 스포츠

협동조합 전문가를 대상으로 델파이 조사를 시행하여 활성화 요인을 도출하였다. 이러한 결과를 토대로 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위한 기본방향, 추진전략, 실천과제를 본 연구의 결론으로 제시하였다.

먼저, 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위한 기본방향은 대분류에 중요도 및 우선순위로 경제적·사회적·문화적·제도적 요인 순으로 기본방향을 제시하였다.

다음으로 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위한 추진전략은 중분류에 중요도 및 우선순위로 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 협동조합의 본질에 기초한 방향 설정, 둘째, 사업경영 개발과 조직역량 강화로 재정확보, 셋째, 협동조합 기본법 숙지와 행정지원 확보, 넷째, 협동조합 간 협력과 상호작용을 통한 지역사회기여 등의 순으로 추진전략을 제시하였다.

마지막으로 한국 스포츠협동조합의 활성화를 위한 실천과제는 소분류에 중요도 및 우선순위를 취합하여 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 조합원 필요성과 가치철학 인식으로 소통 및 공유, 둘째, 전문경영 교육을 통한 자질향상으로 재정자립도 강화, 셋째, 민주적인 운영과 촉진정책으로 조합원 경제적 참여, 넷째, 정부 정책 및 행정업무 숙지를 통한 지원확보, 다섯째, 협동조합 간 네트워크구축으로 지역 커뮤니티형성, 여섯째, 조합원 체계구축과 효율성 추가로 사업모델개발 순으로 실천과제를 제시하였다.

위와 같은 연구 결론을 기반으로 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 본 연구에서 도출한 스포츠협동조합의 활성화를 위한 기본방향, 추진전략, 실천과제를 바탕으로 현재 운영 중인 스포츠협동조합의 사례조사를 통해 본 연구와 현장과의 차이를 조사, 분석하여 수정 및 보완할 후속연구가 필요할 것이다.

둘째, 우리나라 스포츠클럽이 스포츠협동조합을 통해 활성화될 수 있도록 국내 스포츠클럽 협동조합 사례와 해외 스포츠협동조합의 클럽에 대한 사례조사를 통해 비교 분석하여 우리나라 스포츠클럽 협동조합 활성화를 위한 후속연구가 필요할 것이다.

REFERENCES

- [1] National Sports Promotion Foundation for the Seoul Olympics. (1999). *The Role of the National Sports Promotion Plan and the Industrial Complex*. Seoul: National Sports Promotion Foundation for the Seoul Olympics.
- [2] S. P. Hong. (2006). Special Issue: A Study on the Actual Condition and the Practical Use of the Sporting Industry Expert. *Sport Science*, 96, 23-30.
- [3] J. Kim & H. S. Kim. (2000). A study of developmental strategies of Sport Industry in 21st century. *Korean journal of physical education*, 39(3), 832-844.
- [4] Y. G. Kim. (2005). A Study on the Induced effect Analysis on the Sports Industry In Korea and Its Growth Factor. *Korean journal of physical education*, 44(3), 547-562.
- [5] Y. K. Park. (2012. 12. 31). *If you're a co-operative, can you make more money?.* Donga Weekly. 20-22.
- [6] J. D. Kim. (2016). *Alternatives to Promote the Sport Cooperatives of Korea*. Doctoral dissertation. Chungnam National University, Daejeon.
- [7] R. S. Kim. (2013). *The social and economic Feasibility of Korean-style Housing Cooperatives and the Institutional Improvement Measures*. Doctoral dissertation. Sejong University, Seoul.
- [8] Ministry of Economy and Finance(2017). *Survey on Cooperatives in 2017*.
- [9] J. G. Lee. (2013). *A Study on the Establishment of Baseball Cooperative for Independent League*. Suwon: Gyeonggi Research Institute
- [10] J. S. Heo. (2014). *A Study on Sport Science and Physical Education Co-Operative*. Master's thesis. Honam University, Gwangju.
- [11] Y. M. Kim. (2008). A proposal on improving and arrangement of private qualifications systems in sports field. *Korean journal of physical education*, 47(3), 51-68.
- [12] Y. Y. Kim. (2009). Self-sustaining, self-sustaining, communal economy and alternative labor. *The environment and life*, 151-163.
- [13] Shin Irina(2011). *(A) study on the development plan of Korean cooperatives*. Master's thesis. Sungkyunkwan University, Seoul.
- [14] Y. R. Hong. (2007). *(The)study on the development of indicators and measurement for social capital*. Seoul : Korean Educational Development Institute.
- [15] J. S. Lee. (2013). *A Study on Cooperative Activation Strategy for Local Community Development*. Master's thesis. Daejin University, Gyeonggido.
- [16] K. A. Hur. (2008). *A Study on STP Marketing for Sports Popularization as Culture Contents with Reference to Dancespor*. Doctoral dissertation. Kyungnam University, Changwon
- [17] Y. H. Kim. (2013). *A Study on the Development Direction of Korean Cooperative Federation - From a Social Welfare Perspective*. Master's thesis. Gachgeon University, Seongnam.
- [18] D. H. Kim. (2013) What are the Bright and Dark Sides of Co-operatives and How to make Continuous Development of Co-operatives? *Cheongju University Institute of Management Economics*, 6(1), 103-118
- [19] I. S. Sin, K. S. Choe & G. P. Nam. (2011). *cooperative*

Management. Agricultural Cooperative Management Institute, 163.

- [20] D. N. Kim. (2012). Framework Act on Cooperatives: What are the Meaning and Issues Facing Us. *Korean Society For Cooperative Studies*, 30(2), 1-21
- [21] H. J. Park. (2014). *Reviewing current status and improvement plan of current cooperatives*. Master`s thesis. Korea University, seoul.
- [22] H. M. Kim. (2010). *A Study on the Impact of Regional Sport Industry Competitiveness upon Participation in Sport Events*. Doctoral dissertation. Konkuk University, Seoul.

김 정 동(Jung-Dong Kim)

[경력]



- 2013년 2월 : 충남대학교 스포츠과학과(체육학석사)
- 2016년 2월 : 충남대학교 스포츠과학과(이학박사)
- 2016년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 체육과학연구소 연구원
- 관심분야 : 스포츠 경영, 스포츠협동조합

· E-Mail : kjdmaster@naver.com

이 종 길(Jong-Kil Lee)

[경력]



- 1982년 2월 : 서울대학교 체육교육과(체육학사)
- 1992년 8월 : 서울대학교 체육교육과(교육학박사)
- 1995년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 스포츠과학과 교수
- 관심분야 : 스포츠와 사회문제

· E-Mail : jklee@cnu.ac.kr

이 문 숙(Moon-Sook Lee)

[경력]



- 1997년 2월 : 충남대학교 사회체육학과(체육학사)
- 1999년 2월 : 충남대학교 사회체육학과(체육학석사)
- 2005년 2월 : 충남대학교 체육과(이학박사)
- 관심분야 : 여가레크리에이션, 치료레크리에이션, 장애인스포츠지도

· E-Mail : fesaikho@hanmail.net