

종합형 스포츠클럽의 한·일 비교

- 사회적경제 조직을 중심으로 -*

Comparative Study of Comprehensive-type Sports Club in Korea and Japan: Focused on Social Economic Organization

네모토 마사쓰구 (충북대학교 사회과학연구소 전임연구원)

Abstract

Nemoto Masatsugu

This study aims to find implication of rule of comprehensive-type sports club as social economic organization through comparative analysis between Korea and Japan. The result shows that the policy of comprehensive-type sports club in Japan presupposes and depends on community organization but the policy in Korea does not presuppose and depend on it. Thus the case of in Korea, when developing policy for comprehensive-type sports club as social economic organization, it is needed to expand public involvement includes vulnerable people's participation by collaboration with other social economic and relevant laws. Especially local government should develop the index for the aged and disabled people related with comprehensive-type sports club as public service. It organizes consistent governance of private sector partnerships and local government for citizens.

주제어 : 종합형 스포츠클럽, 사회적 기업, 사회적 경제조직, 비영리 민간단체, 한일 비교연구

Key Words : Comprehensive-type Sports Club, Social Enterprise; Social Economic Organization; Non Profit Organization; Comparative Study of Korea and Japan

* 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2015S1A5B8046954). (This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2015S1A5B8046954)).

I. 서론

지역주민 누구나 스포츠를 즐길 수 있는 기회를 확대하기 위해 2013년부터 ‘종합형 스포츠클럽’ 지원사업이 추진되고 있다. 그동안 체육 내지 스포츠의 대상은 학교영역, 전문영역, 생활영역으로 나뉘어 생활영역의 경우 성인 중심, 남성 위주로 전개되어 왔지만 이제는 소수를 위한 스포츠가 아닌 모두를 위한 학교체육, 엘리트 스포츠, 생활 스포츠의 연계 속에서 체육·스포츠 활동이 이루어져야 된다는 것이다.

이와 궤를 같이하듯 2007년 사회적 기업 육성법, 2012년 협동조합 기본법 시행 등 소위 사회적 경제에 관한 법제도가 마련되고 있다. 이러한 가운데 이미 사회적 기업 형태의 종합형 스포츠클럽이 나타나고 협동조합 형태의 스포츠클럽도 탄생하고 있다. 이와 같은 사례는 소외계층 참여 확대, 지역사회 공헌, 고용 창출 등 사업을 적극적으로 추진하고 있어 향후 스포츠를 통한 사회공헌 확충이 기대되고 있다.

거슬러 올라가면 종합형 스포츠클럽의 직접적 모델은 유럽, 일본 등의 경험을 토대로 마련된 바, 일본에서는 NPO(비영리 민간단체)가 종합형 스포츠클럽을 운영하는 경우가 적지 않다(2014년 기준 법인격 취득 종합형 스포츠클럽 중 88%가 NPO법인). 즉, 지역공헌 NPO에 의해 종합형 스포츠클럽이 운영되고 있는 추세이다. 일본에서 종합형 스포츠클럽의 양적 확대는 일단락한 것으로 육아지원, 청소년 교육, 고령자 건강 등 지역과제 해결 역할을 분담할 수 있는 존재로 재구성되고 있다(嘉門, 2016: 75-76).

현재까지 종합형 스포츠클럽에 대한 연구는 클럽 육성, 스포츠 진흥 등을 중심으로 다수 이루어졌으나 종합형 스포츠클럽과 사회적 경제조직의 관계에 대한 연구는 초기 단계에 있다. 그러나 체육·스포츠의 참여 확대와 지역사회 연계 확충을 위해서는 종합형 스포츠클럽에 대한 사회적 경제조직의 역할을 정립하고 발전 방향을 제시할 필요가 있다.

이에 본 연구는 한국과 일본의 종합형 스포츠클럽 정책 및 대표적 사례를 비교함으로써 종합형 스포츠클럽과 사회적 경제조직의 관계에 대한 기초적 자료를 제공하고 향후 한국에 대한 시사점을 도출하는 데 목적을 두었다.

II. 이론적 검토

1. 스포츠와 체육에 대한 개념

현재 스포츠 내지 체육의 영역은 그간 학교영역, 생활영역 및 전문영역으로 나뉘어

있던 것이 통합되고 서로 연결될 수 있는 방향으로 변화하고 있다(정현우, 2015: 59).

김택호·김용수(2012: 1)는 지금까지 학교체육·스포츠 정책이 엘리트 스포츠 기반 조성에 공헌한 부분을 인정하면서도 학교체육 정상화 과실 부분 또한 인정할 필요성을 제기하고 이제는 소수를 위한 엘리트 스포츠가 아닌 모두를 위한 학교체육, 엘리트 스포츠, 생활 스포츠의 연계 속에서 학교체육, 방과 후 체육·스포츠 활동이 이루어져야 된다고 하였다.

장성수(1999: 61)는 스포츠와 체육의 관계에 대해 스포츠는 놀이, 무용, 체조, 레크리에이션 등과 같은 활동에서 경쟁적 요소가 포함될 경우에 체육영역에 속하게 된다고 정의한 후, 지금까지 체육은 승리, 포상, 운동성적 등 상대적, 외재적 가치를 강조해 온 나머지 절대적, 내재적 가치를 소홀히 취급해 왔다고 비판하였다.

여기서 스포츠와 체육이라는 용어에 대해 정리해 두면 <표 1>처럼 차이가 있다.

<표 1> 스포츠와 체육의 개념 차이

구분	스포츠	체육
영어 표기	Sports	Physical Education
영어의 의미	1. 운동, 경기; 2. 친구; 3. 재미, 장난 등	신체교육
용어의 보급 과정	번역어 성립 초기 '놀이(遊戱)'로 번역	근대화 과정에서 군대훈련, 남학생 심신단련 수단으로 활용
관련 개념	자발적 참여/사고/행동	의무, 지도자 지시에 따라 실시됨, 심한 경우에는 체벌

자료: 玉木(2015)를 재구성.

우선 영어 스포츠는 Sports라는 영어에 대응하는 것으로 운동, 경기, 친구, 재미 등으로 번역된다. 한편 체육은 Physical Education이라는 영어에 대응하는 것으로 신체교육이라는 의미를 지닌다.

다음으로 체육이라는 용어가 보급된 과정을 살펴보면 그 양자 간 차이가 더욱 부각된다. 즉, 육상경기, 수영, 축구, 야구 등이 서양에서 들어오기 시작된 초기 그것이 Sports(스포츠) 내지 Game(게임)으로 소개되었고 스포츠와 게임은 놀이(遊戱)로 해석되었다. 그러나 같은 시기에 특히 육상경기, 체조, 수영 등이 군대 훈련과 남학생 심신단련 수단으로 활용되면서 놀이(遊戱)라는 번역어 대신 운동이나 체육과 같은 번역어가 정착되었다(玉木, 2015).

나아가 스포츠가 자발적으로 참여하고 생각하며 행동한다는 관련 개념을 지니고 있는 데 비해 체육에 대해서는 의무, 지도자 지시에 따라 실시되는 경향이 강하다.

이처럼 스포츠와 체육 상호 간에는 적지 않은 차이가 있음에도 불구하고 현실에서는 혼용되고 있다. 예를 들어 ‘문화체육관광부’의 영어 표기는 ‘Ministry of Culture, Sports and Tourism’이고, 대한체육회는 ‘Korean Sport & Olympic Committee’, 국민체육진흥공단은 ‘Korea Sports Promotion Foundation’으로 모두 ‘체육’을 ‘Sport’로 공식 표기하고 있다¹⁾.

문제는 스포츠와 체육이 혼돈되면서 신체 단련과 경기에서 이기는 것이 우선시되고²⁾ 자발적 참여, 사고, 행동이 존중되지 않을 경우 심지어 체벌의 운상이 될 수 있다는 것이다.

스포츠와 체육 사이에 잠재하고 있는 그러한 차이는 현재 자발적 스포츠에 대한 관심이 고조되고 있는 추세를 설명하는 중요한 관점이라고 할 수 있다³⁾.

2. 종합형 스포츠클럽

1) 종합형 스포츠클럽의 필요성

그동안 한국의 체육 내지 스포츠의 대상은 한편으로 선수 육성, 또 한편으로는 지역주민을 위한 것으로 나누어 구성되었고⁴⁾ 후자의 경우, 성인 중심, 남성 위주로 전개되어 왔다. 송명근(2015: 72)에 의하면 일반적으로 자신의 건강을 위해 또는 사람들과의 관계형성을 위해 운동을 배우고 동호회에 가입해 활동하지만 그 뒷면에는 가족과 함께 지내는 시간의 희생이 뒤따르고 있다고 지적하였다.

황수현 외(2015: 74)는 특정 연령대 혹은 종목별 동호회 중심으로 활동이 전개되

- 1) 한국의 경우 제3, 4공화국 이후 건민 체육, 건민 부국, 체육 입국과 같은 구호를 내세워 체육 정책을 전개해 온 바 있다(김택호·김용수, 2012: 6-9).
- 2) 서은국(2016)이 소개한 일례를 인용하면 미국의 어느 유명한 스포츠 선수가 경기에 흥미를 잃어 은퇴를 결심하였다는 뉴스에 접한 미국 현지인들의 반응은 오직 선수 본인이 결정한 것으로 조용히 받아들이는 분위기여서 인상적이었다고 한다. 또한 올림픽과 같은 대회에서 경기를 마친 선수에 대한 인터뷰를 보면 한국 선수의 경우 은사나 부모에 대한 감사부터 말하는 것이 미국과 대조적이라고 한다. 이는 문화적 차이 그중에서도 스포츠의 자발성을 중시하는 미국과, 체육(신체교육)의 이른바 사제 관계나 일종의 강제성을 중시하는 한국의 차이를 나타낸 사례라고 할 수 있을 것이다.
- 3) 자발적 스포츠에 대한 관심 고조의 배경에는 인구 고령화에 따른 건강 지향과 평생학습 수요 증대, 저성장 시대 도래와 맞물린 소위 커뮤니티 웰빙 필요성, 지역생활 행복도에 대한 관심 고조(최영출, 2016) 등을 들 수 있다.
- 4) 송명근(2015: 73)은 전자를 엘리트 체육, 후자를 생활체육으로 나누어 설명한다. 전자의 경우, 운동에 ‘올인’하는 학교 운동부 혹은 학원 스포츠 시스템 중심, 후자의 경우 성인 남성 중심의 동호회 활동이 전개되고 있는데 이 양자 모두 각각 다른 장소에서 특정한 사람들끼리 폐쇄적 집단을 형성한다. 이에 대해 지역주민이 언제 어디서나 누구나 함께 어울려 생활 속에서 즐길 수 있도록 하는 필요성이 제기된 것이다.

는 경향을 지적하면서 아동 및 청소년 방과 후 활동과 연계되지 않은 운영의 과제를 제기하였다.

그러한 현실에 대해 가족과 함께 화목하고 건강한 가정을 만들 수 있도록 체육이나 스포츠를 문화, 교양, 취미활동과 같은 레크리에이션 활동의 일환으로 다양하게 운영하려 하는 변화가 일어나게 되었다(송명근, 2015: 72; 황수현 외, 2015: 74).

해외 스포츠 선진국 사례를 보면 영국은 축구클럽 4만 6천여 개, 160만 명의 회원이 가입되어 있으며 다양한 종목으로 구성된 전국 약 15만 개 스포츠클럽에 참여하는 회원 수가 1,500만 명에 달하고 있어 성인 2명 중 1명은 스포츠클럽 구성원으로서 규칙적 스포츠 활동에 참여하고 있다. 또한 독일에서도 총인구의 3분의 1이 스포츠클럽에 소속되어 활동하고 있듯이 유럽의 경우 스포츠클럽이라는 넓은 저변이 펼쳐져 있다(안민석, 2015).

한국에서는 문화체육관광부(2013)가 ‘스포츠비전 2018’에서 건강수명 유지, 행복지수 제고, 소프트파워 부각, 사회문제 해결 및 사회통합, 스포츠산업 성장 등을 스포츠의 가치로 제시하였고 그간 일정한 성과를 올린 한편 다음과 같이 향후 극복할 한계를 밝힌 바 있다.

첫째, 운동에 전혀 참여하지 않은 국민이 51.8%(2012년 기준)로 호주(18%), 뉴질랜드(21%), 미국(32.5%)보다 높은 수준이다. 또한 저소득층, 고령자, 여성, 장애인 등의 참여율은 전체 평균에 비해 낮다⁵⁾. 또한 나 홀로 참여하는 유형이 지배적이라는 것이다⁶⁾. 따라서 일상에 가깝고 편하게 스포츠를 접할 수 있는 기반을 마련하고 참여의 저변 확대를 위한 대상별 맞춤형 전략이 필요하다.

둘째, 전반적 선수자원 감소, 일부 인기종목 편중⁷⁾ 그리고 학교체육, 생활체육, 전문체육 간의 유기적 연계 미흡⁸⁾이 지적된다. 이에 선수 저변 확대와 과학적 훈련 등을 통한 질적 발전이 필요하다.

셋째, 글로벌 브랜드가 스포츠 용품 국내시장의 70% 이상을 점유하고 있는 등 국내 스포츠 산업의 영세성이 지적되고 있어 스포츠 관련 지식재산권, 의학, 금융, 관광 등 스포츠 산업의 외연 확장과 발전이 필요하다.

넷째, 중앙부처, 경기단체, 지자체 등 체육행정 주체 간의 역할분담 및 책임성 확보 미흡으로 협업 관계를 개선하고 공정성, 윤리성 확보를 위한 제도적 방안 마련이 필

5) 그러나 이들은 일반 성인 남성보다 오히려 높은 운동 기회가 필요하다.

6) 체육활동 참여자 중 동호회 참여율이 14.6%였다.

7) 2012년 기준 종목별 등록선수 수는 축구 25,807명, 야구 10,100명, 태권도 8,214명에 비해 하키 1,449명, 사이클 862명, 조정 650명, 트라이애슬론 181명, 루지 37명 등이었다.

8) 사실상 엘리트 체육의 근간인 학교운동부의 과도한 훈련은 인권침해 및 전인적 성장 곤란(운동 중 폭력 경험: 51.6%(2010년) -> 28.6%(2012년), 성폭력 경험: 26.6% -> 9.5%(2012년) 등 문제를 야기하고 있다(문화체육관광부, 2012: 5).

요하다⁹⁾.

그리하여 이상과 같은 과제를 해결하는 노력의 일환으로 종합형 스포츠클럽의 필요성이 제기하게 된 것이다.

2) 종합형 스포츠클럽의 역할과 과제

한국에서는 2000년 이후 국민 평생체육 정책 방안으로 스포츠클럽 도입이 추진되었는데 2004년 ‘지역 스포츠클럽’, ‘청소년 스포츠클럽’, ‘학교 스포츠클럽’ 명칭으로 시작된 시범사업이 2007년 ‘한국형 스포츠클럽’으로 전환되어 2013년 ‘종합형 스포츠클럽’으로 발전될 때까지 약 10년간에 전문적 체육과 생활 스포츠의 융합이 시도되어 왔다. 그 결과 종합형 스포츠클럽은 그동안 진행되었던 스포츠클럽 정책을 보완하기 위해 체육시설을 거점으로 다(多)연령·다종목·다양한 프로그램을 제공하고 회원 중심의 자율적 운영을 통해 시설·프로그램·지도자가 스포츠클럽에서 종합적으로 구성되도록 유도하고 있다(황수현 외, 2015: 74). 국민생활체육회(2014)에 따르면 한국형 체육의 구조적 문제점을 보완하기 위해 학교체육 중심의 엘리트 체육, 동호인 클럽 중심의 생활체육이라는 분단된 구조에서 학교체육, 생활체육, 엘리트체육을 모두 포괄할 수 있는 스포츠클럽 형성으로 시스템을 구축하려는 것이다.

서원재 외(2016: 226-230)는 종합형 스포츠클럽의 가능성에 대해 신체활동을 통한 건강증진 차원을 넘어 건강한 지역사회를 만드는 여가와 문화로서 높은 가치가 있음을 강조하면서 한국 종합형 스포츠클럽의 발전 방안을 첫째, 법적·제도적 요인, 둘째, 시설 및 인프라 요인, 셋째 지도자 및 프로그램 요인, 넷째 재정적 요인으로 나누어 제시하였다.

이에 따라 지자체 수준의 종합형 스포츠클럽 지원 조례 수립, 시설 활용 범위 확대, 지역사회 프로그램 연계 등을 제안하고 그 결과 건강 증진과 여가생활 활성화, 스포츠 산업 고용창출, 스포츠 참여 인구의 저변 확대 등이 기대되고 있다. 나아가 최근에는 사회적 기업, 협동조합, 비영리 단체 등에 의한 새로운 스포츠 참여 형태가 나타나고 있어 이에 대한 접근과 협력 가능성 모색 또한 중요한 과제로 대두되고 있다.

3. 사회적 경제조직에 의한 스포츠 참여

2000년대 이후 지역주민에 의한 지역공헌 활동조직을 지원하거나 그 조직에게 법인격을 부여하는 등의 소위 사회적 경제조직 지원제도가 구축되면서 이와 관련해 스

9) 종목별 경기단체 운영에 대한 민주성, 투명성, 공정성 등 문제가 제기된 바 있다(문화체육관광부, 2012: 6).

포츠 분야에서도 새로운 움직임이 나타나고 있다.

2007년에 지정된 사회적 기업 육성법(이하, ‘육성법’이라고 한다)은 소위 취약계층에 대한 사회 서비스 제공 내지 일자리 제공을 주요 요건으로 사회적 기업을 인증하고 직·간접적으로 지원하는 내용을 담고 있다.

이어 2012년 협동조합 기본법(이하, ‘기본법’이라고 한다) 시행을 계기로 기존 개별 법으로 인해 제한받고 있었던, 지역주민들에 의한 자유로운 협동조합 설립의 길이 열리면서(Jang, 2013: 6-7) 협동조합에 대한 관심이 고조되어 2016년 12월 4일 기준 10,472개 협동조합이 인가됨에 이르렀다. 기본법 협동조합(이하, ‘협동조합’이라고 한다)은 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직(기본법, §2①)으로 간편한 절차로 협동조합 법인 설립이 가능하다. 기본법 시행 후 4년 사이에 1만 개를 넘을 정도 협동조합이 설립되었음은 2007년 육성법 시행 후 8년 사이에 1,640개 사회적 기업이 인증되었음(2015년 12월 22일 기준)과 비교하면 그 빠른 증가세를 알 수 있다.

육성법과 기본법은 지역주민 스스로 지역과제 해결을 위해 조직을 구성하고 경제적 활동을 전개하는 데 일정한 법제도적 근거를 마련해 주었다는 점에서 유사하지만 취약계층에 관한 세부 규정 유무, 법인격 부여 여부 등에 차이가 있다. 즉, 사회적 기업 육성법에는 취약계층에 대한 고용 및 사회 서비스 제공 등의 세부적 인증요건이 있는 한편 기본법 협동조합 설립신고에 있어 취약계층에 대한 세부적 규정은 존재하지 않다¹⁰⁾. 반대로 기본법 협동조합의 경우 법인격을 부여하지만 사회적 기업 육성법은 법인격을 부여하지 않는다. 따라서 비교적 간편한 절차로 법인격 취득이 가능하다는 기본법의 특징을 협동조합의 빠른 증가를 설명하는 기본적 이유로 들 수 있다¹¹⁾.

10) 단, 사회적 협동조합 설립인가에 대해서는 기본법 제2조 제3항 및 제93조에 있어 취약계층과 관련이 있다.

11) 그 외, 소상공인진흥원에서 추진하는 협업화 사업 신청을 위한 설립, 정부지원을 예상하는 막연한 기대로 인한 설립 등, 내실에 문제가 있는 설립도 상당수 있는 것으로 지적되고 있다(이인영, 2013: 75-79; 박대호, 2016: 7).

<표 2> 사회적기업과 협동조합의 차이

구 분	사회적 기업	협동조합
근거법	사회적 기업 육성법(2007년 시행)	협동조합 기본법(2012년 시행)
주무부처	고용노동부	기획재정부
조직 정의	취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업(\$2①)	재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직(\$2①) 이 중, 지역주민 권익·복리 증진 관련 사업을 수행, 취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하는 등 비영리 활동을 하는 경우, 사회적 협동조합에 해당(\$2③)
인증/신고 요건	- 사회적기업 인증요건(\$8) 1. 조직 형태 갖추 2. 유급근로자 고용 3. 취약계층에 대한 사회 서비스 또는 고용 제공, 지역사회 공헌 4. 이해 관계자의 의사결정 참여 구조 5. 영업활동을 통한 수입 6. 정관, 규약 등 구비 7. 이윤의 사회적 환원 등	- 협동조합 설립신고(\$15) 1. 5인 이상의 조합원이 발기 2. 정관 작성 3. 창립총회 의결 - 사회적 협동조합 인가해당사업(\$93) 1. 지역사회 문제 해결 2. 취약계층 사회 서비스/고용 창출 3. 국가·지자체 위탁 사업 등
법인격 부여 여부	없 음	있 음(\$4)
조직형태	민법에 따른 법인·조합, 상법에 따른 회사·합자조합, 특별법에 따른 법인 또는 비영리민간단체 등	협동조합 또는 사회적 협동조합
지원내용	재정지원을 포함한 직접지원과 간접지원	사회적기업 육성법에 '지원' 단어 41개에 비해 협동조합 기본법 6개
체육·스포츠 관련 사례	예비 사회적기업으로 지정받은 종합형 스포츠클럽	문화체육관광부 인가 사회적 협동조합

협동조합 활동분야는 사회참여 일자리, 문화, 학습지원, 돌봄, 건강, 주거 및 에너지 시설 등(기획재정부, 2015: 9) 다양한데 기본법 이전, 그러한 영역의 수요·공급 구조가 일부 계층이나 엘리트 육성에 치중되어 왔다면 그 후 지역주민을 널리 대상으로 한 수요·공급 구조로 변화하고 있다. 클래식 음악 교육을 예로 들면 그간 일부 부유층 자녀를 대상으로 혹은 대회 입상을 목표로 한 교육이 이루어졌다면 평생학습 다시

말해 누구나 삶의 과정에서 인격을 재통합하고 사회화를 거듭한다는 배움에 대한 관심이 증가하고 있으며 그것이 협동조합 형태로 이루어지는 사례가 나타나고 있다¹²⁾.

특히 스포츠의 경우, 지역주민의 건강 유지, 향상에 중요한 역할을 할 수 있을 것으로 기대되고 있다. 그동안의 일부 선수 육성 외에도 지역주민 누구나, 즉 어린이, 여성, 고령자, 장애인 등¹³⁾ 모두가 즐길 수 있는 스포츠 문화의 발전은 평생학습 시대를 맞이한 지역사회의 중요한 영역으로 인식되고 있는 것이다. 물론 스포츠 인구 증가는 선수의 건전한 육성과 수준 제고의 기초가 되는 것이다.

국내에서는 이미 스포츠 사회적 기업¹⁴⁾과 협동조합 형태 스포츠클럽 등이 등장하고 있다. ‘스포츠’라는 용어가 들어간 협동조합만으로도 28개가 있다(2016년 12월 4일 기준). 국외에서는 오래 전부터 협동조합 형태 스포츠클럽의 선진사례로 ‘FC바르셀로나’가 있다. FC바르셀로나는 시민이 출자자이자 주인이 되는 조직으로 적립금을 축적하면서 유무형의 사회적 가치를 창출하고 있다.

스포츠 사회적기업과 협동조합 형태 스포츠클럽 등의 등장은 지역주민의 새로운 참여를 이끌고 있다는 점에서 앞서 살펴본 종합형 스포츠클럽이 지향하는 바와 상통하다.

4. 종합형 스포츠클럽에 대한 사회적 경제조직의 역할과 사례 분석 들

1) 종합형 스포츠클럽에 대한 사회적 경제조직의 역할

종합형 스포츠클럽과 사회적 경제조직 간의 관계에 대한 연구는 한국스포츠개발원(2014), 김상훈(2015), 송명근(2015) 등이 있다.

한편 스포츠 사회적 기업 육성방안을 연구한 한국스포츠개발원(2014: 123-124; 163-166)은 스포츠 사회적 기업의 개념으로 첫째, 정부·지자체와의 파트너로서 사회적 공익 추구, 둘째, 경제적 이윤추구, 셋째, 수익의 재투자, 넷째, 지역경제 활성화를 제시하였다. 그리고 스포츠 사회적 기업 사례 조사를 통한 정책적 시사점으로 비영리 법인 형태 스포츠 사회적 기업 설립 필요성, 소도시 및 농어촌 지역 강사 파견, 스포츠 사회적 기업의 서비스 공급 대상의 확대, 스포츠 시설 운영업의 스포츠 사회적 기업 전환 유도, 사회공헌 활동과 비즈니스의 일치, 직접지원에 추종된 자원형태

12) 이 변화는 한국경제가 고도 성장기를 거쳐 성숙기에 접어들고 있음과 무관하지 않을 것이다.

13) 세계 건강 어린이 국제연맹(AHKGGA)에 의한 38개국 만 5세에서 18세까지 신체활동 조사 보고서에 따르면 한국 어린이·청소년은 A부터 F까지 신체활동 등급 가운데 하위권인 D마이너스 등급을 받았다. 또한 장애인의 경우 신체활동의 중요성이 일반인보다 강조된다.

14) 예비 사회적 기업 ‘㈜ 크풋’, 교육부 지정 예비 사회적 기업 ‘방과후학교’ 등이 있다(한국스포츠개발원, 2014: 120-121).

개선, 판로 개척 및 유통 관련 지원 강화를 제시하였다.

이어 김상훈(2015: 71-72)은 스포츠 사회적 기업의 성공 조건으로 첫째, 인건비·운영비 중심의 지원보다 시장창출을 통한 안정적 수입원 확보, 둘째, 스포츠 이외의 다양한 수익사업을 통한 수입원 다양화, 셋째, 전문 인력 확보를 제시하였다.

송명근(2015: 76)은 종합형 스포츠클럽이 지방자치단체, 지역생활체육회 등을 통해 지역사회와 프로그램을 연계할 중요성에 언급하면서 취약계층, 지역주민의 삶의 질 향상에 기여할 필요성을 제시하였다.

<표 3> 종합형 스포츠클럽에 대한 사회적 경제조직의 역할

구 분	내 용
한국스포츠개발원 (2014)	정부·지자체와의 파트너로서 사회적 공익 추구, 경제적 이윤 추구, 수익의 재투자, 지역경제 활성화
김상훈 (2015)	시장창출을 통한 안정적 수입원 확보, 스포츠 이외의 다양한 수익사업을 통한 수입원 다양화, 전문 인력 확보
송명근 (2015)	지방자치단체, 지역생활체육회 등을 통한 지역사회 프로그램 연계, 취약계층, 지역주민의 삶의 질 향상 기여

또한 스포츠클럽 발전 저해요인에 대해 연구한 이석인·김필승(2003)에 따르면 경영자 측 문제점, 지도자 측 문제점, 회원 측 문제점 등이 다음과 같이 지적되고 있다. 첫째, 경영자 측 문제점은 클럽 경영인의 안이한 참가, 지도자에 대한 낮은 대우와 인식, 스포츠클럽 사업 본질에 대한 낮은 차원의 이해, 이익주의 횡행과 사회적 사명의 식 결핍, 지도자에 대한 과도한 노동 강조, 경영자와 지도 현장과의 유리 등이 있다. 지도자 측의 문제점은 지도자로서의 낮은 직업의식, 전문적 지식·능력의 결핍, 낮은 사회적 지위와 급여 수준, 업무로서 자기표현의 기회가 적은 것 등이다. 회원 측의 문제점은 회원의 운동, 스포츠에 대한 열의와 성의가 표면적이고, 회원 서비스에 대한 오해(지도자는 협력자이지 종업원이 아니다)와 운동, 의학에 대한 지식·경험이 적은 것 등이다. 종합형 스포츠클럽 발전을 위해서는 그러한 관점에서 사회적 경제조직의 역할을 정립할 필요가 있는 것이다.

한편 사회적 경제조직에 의한 지역 네트워크 참여의 파급효과에 대해 연구한 박대호 외(2015: 56)는 네트워크 참여의 질적 내용을 중시해 참여 네트워크 조직, 참여 주체, 참여 목적 및 파급효과를 사회적 측면과 경제적 측면으로 나누어 분석할 필요성을 제기하였다.

자원 네트워크 활성화를 위한 지역사회 자원 연계에 대해 연구한 심영미 외(2013:

173)는 네트워크에 있어 경제적 가치에 더해 신뢰, 시민참여, 사회적 네트워크 등과 같은 비물질적 요소의 중요성을 지적하였다.

단, 이현주(2016)가 지적하였듯이 사회적 경제 지원제도에 대해서는 행정우선주의 폐해, 행정피리와 같이 일정한 한계가 있다는 점에 대해서도 주의할 필요가 있다. 조직문화와 구성원 만족도에 주목한 오세희·이지혜(2016: 45-47) 등의 연구에서는 오히려 활동의 질적 내용에 주목할 필요성을 제기하고 있다. 특히 행정과 비영리 민간단체의 관계에 대한 선행연구에 따르면 행정에 대한 의사결정의 자율성 및 지역사회에 대한 개방성이라는 관점이 중요하다는 지적도 있다(네모토, 2009).

대체로 종합형 스포츠클럽에 대한 선행연구는 단체 내지 제도에 대한 분석을 중심으로 추진되어 왔으나 단체와 제도가 가동하는 지역사회 환경에 대해서는 비교적 연구가 부족한 상황이다. 그러나 단체 활용과 제도 활용이 지역사회에 원활하게 이루어지기 위해서는 지역사회 환경에 대한 고려 또한 필요하다. 이에 본 연구에서는 지역사회 환경에 대한 관계를 단체 및 제도의 자율성과 개방성이라는 기준으로 부각시켜 나아가 한국과 일본의 상황을 비교함으로써 그 공통점과 차이점을 명확히 제시해 보고자 한다.

2) 사례 분석 틀

종합형 스포츠클럽에 대한 사회적 경제조직의 역할을 한국과 일본 간에서 비교할 수 있도록 선행연구에서 제시된 각종 분석 기준을 재통합해 사례 분석틀을 제시하면 <표 4>와 같다.

우선 총 6개 있는 항목에 대해서는 각각 개방성, 자율성이라는 관점에서 구체적 내용을 확인하도록 하였다.

첫째, 종합형 스포츠클럽에 대한 지원제도에 대해 살펴본다. 이 때 지원 방식, 지원 요건에 따라 자율성, 개방성을 확인한다. 지원 방식에 있어 자율성 폭이 어느 정도 확보되는지, 지원 요건에 있어 어느 정도 개방되어 있는지 등이다.

둘째, 단체 목적에 대해서는 사회적 목적과 경제적 목적 관점에서 사회적 경제조직으로서의 역할을 확인하고 목적의 결정 권한 자율성, 목적의 대상 범위 개방성을 확인한다. 단체의 결정 권한에 어느 정도 자율성이 있는지, 단체에 대한 참여대상 범위가 어느 정도 개방적인지 등이다.

셋째, 조직 형태는 단체 설립 경위와 법인 형태, 회원 구성(남녀, 연령 등), 직원 구성을 살펴봄으로써 고용 형태에 의해 자율성, 회원 구성에 의해 개방성을 확인한다. 고용 형태에 대한 자율성, 회원 구성으로 남녀, 연령 등에 대한 개방성 정도 등이다.

넷째, 활동 내용은 스포츠 종목에 더해 지역사회 연계 프로그램에 있어 주민 참여

의 자율성, 연계의 개방성을 확인한다. 활동에 대한 자율적 주민 참여 실태, 활동 연계 내용에 있어서의 개방성 등이다.

<표 4> 사례 분석 틀

구 분	내 용	자율성 기준	개방성 기준
지원 제도	종합형 스포츠클럽에 대한 지원제도 내용: - 지원 방식에 있어 자율성이 어느 정도 확보되는 지 - 지원 요건에 있어 어느 정도 개방되어 있는지	지원 방식	지원 요건
단체 목적	사회경제적 목적, 활동 대상, 설정 과정: - 단체의 결정 권한에 자율성이 있는지 - 단체에 대한 참여대상 범위가 어느 정도 개방적 인지	결정 권한	대상 범위
조직 형태	설립 경위, 법인 형태, 회원 구성(남녀, 연령 등), 직원 구성: - 고용 형태에 대한 자율성 - 회원 구성으로 남녀, 연령 등에 대한 개방성 정도	고용 형태	회원 구성
활동 내용	스포츠 종목, 지역사회 연계 프로그램: - 활동에 대한 자율적 주민 참여 실태 - 활동 연계 내용에 있어서의 개방성	주민 참여	연계 내용
활동 거점	사무실, 체육시설 등 실태와 위탁 여부: - 활동 거점의 위탁 방식 - 시설 용도에 있어 어느 정도 개방되어 있는지	위탁 여부	시설 용도
재 정	행정자금, 회비 등 구성 비율: - 보조 비율과 재정적 자율성 - 회비 구성에 따른 개방성 정도(고령자, 장애인 등에 대한 할인 등)	보조 비율	회비 구성

다섯째, 활동 거점은 사무실, 체육시설 등 실태 및 위탁 여부에 따라 자율성, 시설 용도에 따라 개방성을 확인한다. 활동 거점의 위탁 방식, 시설 용도에 있어 어느 정도 개방되어 있는지 등이다.

여섯째, 재정은 행정자금, 회비 등 구성 중 보조 비율에 의거해 자율성, 회비 비율에 의거해 개방성을 확인한다. 보조 비율과 재정적 자율성, 회비 구성에 따른 개방성, 예를 들어 고령자, 장애인 등에 대한 할인 제도 유무 등이다.

이상 각 항목마다 설정된 자율성, 개방성 기준을 숫자 값으로 측정하기는 어려움이 있으나 구체적 내용을 참조해 한국과 일본의 사례를 비교하는 기준으로 사용하기로 한다.

Ⅲ. 사례 분석

1. 일본의 종합형 지역 스포츠클럽

1) 종합형 지역 스포츠클럽 추진정책

일본의 종합형 지역 스포츠클럽은 저 출산으로 인해 축소하는 스포츠 소년단, 학교 운동부 활동의 뒷받침으로서 또한 고령자를 비롯한 성인 스포츠 활동의 새로운 장소로 주목을 받으면서 지역사회 주민에게 대한 클럽의 역할이 기대되고 있다(笹瀬·鈴木, 2007: 149).

다시 말해 일본 종합형 지역 스포츠클럽의 특징은 스포츠의 문제에 국한하지 않고 사회적 환경변화로 인한 다양한 문제¹⁵⁾를 스포츠클럽을 통해 해결하고자 하는 데 있다(주성택, 2011: 236).

단일 종목형 스포츠클럽의 일반적 특징은 한정된 연령과 종목으로 동호인 조직이 결성되어 회원끼리만 교류하는 경향이 있고 경기 지향이 강하다. 그리고 클럽 활동에 대한 정보가 외부에 알려져 있지 않아 지역사회에 대한 영향력이 약하다. 또한 청소년 체력 저하 문제도 지적된다(日本スポーツクラブ協会, 2001).

따라서 그러한 기존 스포츠클럽의 문제를 개선하고 생애 스포츠 사회 창출을 목표로 차세대 지역 스포츠클럽의 모델로서 1995년 문부과학성에 의해 종합형 스포츠클럽 육성사업이 시작되었다.

스포츠 진흥 기본계획(2000)은 생애 스포츠 사회 실현을 위해 각 지역에서 스포츠 환경정비를 위한 정책 목표로 누구나 각자 체력, 연령, 기술, 흥미·목적에 맞춰 언제, 어디서나 스포츠에 참여할 수 있도록 함을 제시하였고 구체적 목표로 성인 1명당 주 1회 이상 스포츠에 참여하는 비율을 50%로 설정하였다. 이 정책 목표를 달성하기 위해 종합형 지역 스포츠클럽을 전국으로 확산시켜 2010년까지 기초 지자체마다 최소 1개 종합형 지역 스포츠클럽 육성¹⁶⁾, 광역 지자체 수준에서는 최소 1개 광역 스포츠 센터 육성을 추진해 왔다(2015년 기준 기초 지자체 수 1,741개에 대해 종합형 지역 스포츠클럽 창설 수 3,328개).

2002년부터 클럽 육성을 위해 스포츠 진흥 복권(toto)에 의한 조성금¹⁷⁾이 있지만

15) 회사, 학교 등의 주 5일제 도입, 정보기술 발달에 따른 체력 저하, 지역 커뮤니티 붕괴, 운동경기의 국제적 경쟁력 저하 등을 배경으로 들 수 있다(주성택, 2010: 258).

16) 궁극적으로는 중학교 통학구역 내에 2, 3개 내지 초등학교 통학구역 내에 1개씩 있는 것이 이상적인 것으로 전망되고 있다(주성택, 2010: 273; 291).

17) 클럽 매니저에 대해 클럽이 창설되면 5년간 스포츠 진흥복권으로부터 매월 약 22만 엔의 월급을 받을 수 있지만 5년 이후부터는 클럽이 자체적으로 재원 조달을 하고 운영하도록 되어 있다. 스포츠 진흥복권 조성금은 스포츠 진흥 센터가 담당하고 있다(주성택, 2010:

한계가 있어 문부과학성은 2005년부터는 별도 재원으로 일본체육협회 위탁을 통해 조성금을 교부하고 있다. 그러나 정부 내지 행정 측에서 재원 확보 확대는 어려울 것으로 전망되고 있다. 또한 행정 주도에는 한계가 있어 기존 단체, 학교¹⁸⁾ 및 신규 스포츠클럽의 활동 장소 조정, 프로그램 연계 등을 선도하는 인재 육성이 과제이다. 그럼에도 조성금, 위탁과 같은 행정으로부터의 자금이 없으면 생활할 수 있을 정도의 인건비를 마련하기가 어렵고 클럽 매니저를 자원봉사 형태로 담당하는 경우가 비교적 많은 편이다(조성택, 2011: 242, 260-261; 289-290)¹⁹⁾.

종합형 지역 스포츠클럽 육성은 광역 스포츠 센터가 설립 계발²⁰⁾, 체육협회가 설립 지원을 담당하는 것으로 역할분담이 되어 있지만 장소가 부족하고 신설을 기대하기 어려운 상황이다. 한편 종합형 지역 스포츠클럽 도입을 통한 과급효과 즉 지역 활성화, 교류인구 확대, 의료, 복지 등에 연계되는 사례가 나타나고 있는 것으로 평가받고 있다. 경기단체 연합체로서 체육협회가 인식되었을 때보다 지역주민과의 거리가 가까워지고 있는 것이다(조성택, 2011: 282; 304-305).

지원은 스포츠 진흥 복권에 의한 각종 조성금이 있으나 최대 5년이라는 기한이 있다. 지원 요건은 ①비영리 단체로서 지역주민의 ②자율적 운영과 ③스포츠 시설 보유, ④2개 이상 종목과 ⑤넓은 대상 연령, ⑥스포츠 지도자 확보, ⑦광역 및 기초 지자체 연계 등이다(日本スポーツ振興センター, <http://www.jpnsport.go.jp/sinko/josei/////tabid/79/Default.aspx>).

이처럼 일본의 경우 지원 방식과 지원 요건에 있어 일정 정도 자율성과 개방성이 확보되어 있으나 사실상 지역주민 활동조직의 존재를 전제로 종합형 지역 스포츠클럽 지원정책이 설계되어 있다.

2) NPO에 의한 종합형 지역 스포츠클럽 사례

여기서는 광역자치단체 이바라키 현(茨城縣) 히타치 시(日立市)에 있는 종합형 지역 스포츠클럽인 NPO법인²¹⁾ 하나야마(塙山) 커뮤니티 클럽에 초점을 맞춰 사례를

266-268).

18) 학교와 종합형 스포츠클럽 연계가 중요하지만 실제적 연계는 기대만큼 이루어지고 있지 않은 것으로 나타났다. 그럼에도 종합형 지역 스포츠클럽은 스포츠, 학교, 건강, 복지 등 사이에 있는 이른바 칸막이 행정의 한계를 현장에서 융합할 수 있을 것으로 기대되고 있다(주성택, 2010: 271-272).

19) 이를 지원하는 중간지원조직의 필요성도 제기되고 있다(주성택, 2010: 309).

20) 초창기에는 문부과학성 모델사업에 따라 지자체 교육위원회, 주민, 준비단체 등에 대한 설명·조언, 홍보물·웹페이지 작성, 클럽 매니저 육성, 선진지 사찰, 스포츠 닥터 등록·소개 등이 추진되었다(주성택, 2010: 278).

21) NPO법인이라고 함은 '특정 비영리 활동법인'의 약칭이다. 근거법인 특정 비영리 활동 촉진법(NPO법)은 지역공헌 활동을 전개하는 주민조직에 대해 법인격을 부여하고, 인정을 통해 세제혜택을 부여하는 등의 내용으로 구성되어 있다. NPO법인은 현재 일본에서 대표적인 사

분석한다.

우선 이바라키 현(인구 약 269만인) 전체에 50개 종합형 스포츠클럽이 있으며 이 중 NPO법인에 의해 운영되고 있는 클럽 수는 15개로 전체의 30%를 점하고 있다(2015년 10월 1월 기준)²²⁾.

히타치 시(인구 약 18만인)에는 총 3개의 종합형 스포츠클럽이 있으며 그중 2개가 NPO법인 형태로 운영되고 있다. 이 중 커뮤니티 활동과 폭넓은 융합을 전개하고 있는 NPO법인 하나야마(埴山) 커뮤니티 클럽을 살펴보면 다음과 같다.

(1) 단체 목적

하나야마 학구(學區) 및 히타치 시 내외 주민의 건강, 복지, 스포츠, 여가활동, 문화, 청소년 육성, 커뮤니티 활동에 관한 사업을 추진함으로써 활기차고 즐겁게 생활할 수 있는 환경을 정비하고 살기 좋은 지역사회 형성에 기여하는 데 목적이 있다(정관, §3).

근거법(NPO법, §2)은 불특정 다수의 이익증진에 기여함을 목적으로 할 것을 규정하고 있으며 또한 사원 자격 특실에 부당한 조건을 부여하지 않을 것을 규정하고 있다. 이에 따라 결정 권한의 자율성과 대상 범위의 개방성이 확보되고 있다.

(2) 조직 형태

1980년 ‘하나야마 학구 살기 좋은 지역사회를 만드는 모임’이 설립된 후, 2003년 히타치 시 교육위원회가 하나야마 학구에 종합형 지역 스포츠클럽 검토 모임을 설치해 설립 준비가 추진되었으며 2006년 임의단체로 종합형 지역 스포츠클럽 하나야마 커뮤니티 클럽이 설립되었다. 이 클럽은 25년 이상에 걸친 커뮤니티 활동을 기초로 한 커뮤니티형 스포츠클럽으로 평가받고 있다(埴山コミュニティクラブ, 2016b).

나아가 2011년에 이바라키 현으로부터 NPO법인으로 인증 받아 스포츠 활동뿐만 아니라 고령자와 어린이, 현역 세대 등 다세대 주민들이 가볍게 참여할 수 있는 건강과 문화, 환경과 복지라는 폭넓은 영역의 활동과 행사를 전개하고 있으며 373명 회원이 있다.

하나야마 커뮤니티 클럽은 ‘하나야마 학구 살기 좋은 지역사회를 만드는 모임’과 스포츠 소년단 중심으로 설립된 당초부터 학교, 사친회(PTA), 어린이회 육성 연합회 등 청소년 관계 단체와 함께 클럽을 운영하고 있다.

회적 경제조직이라고 할 수 있다(2016년 12월말 기준 NPO법인 인증 수는 51,431개이다).

22) 종합형 지역 스포츠클럽 외 종목별 단체 39개, 종합형 스포츠클럽 외 NPO법인 스포츠클럽 26개가 있다(茨城県広域スポーツセンター, <http://www.edu.pref.ibaraki.jp/board/sport/kouiki/index.htm>).

고용 형태는 클럽 매니저가 2명 있고 인건비가 지불되고 있다. 또한 스포츠 진흥 복권 조성금을 받아 왔다.

회원 구성은 2016년 4월 1일 기준 373(남 179, 여 194)명으로 여성이 더 많다. 연령별로는 초등학생 127명, 20대 2명, 30대 21명, 40대 24명, 50대 11명, 60대 50명, 70대 99명, 80대 31명, 90대 8명(塙山コミュニティクラブ, 2016a)이다. 즉 60대 이상 비율이 약 50%로 2015년도 하나야마 학구 고령화율 28.3%를 웃도는 정도로 고령자 참여율이 높다.

(3) 활동 내용

활동은 정관에 따라 문화, 스포츠 교실, 스포츠 소년단, 스포츠 교류, 어린이 환경체험, 건강·스포츠 상담 등 다양한 영역에서 실시되고 있으며 장소는 주로 하나야마 교류센터 또는 하나야마 초등학교 운동장·수영장에서 이루어진다. 그 외 그라운드 골프는 근린공원, 골프는 근린 골프장, 스키, 하이킹, 자연 에너지 시설 견학 등은 외지로 이동해 이루어진다.

방과 후 학교 프로그램, 베이비시터 배치, 어린이·고령자에 대한 프로그램 제공, 주민 간 교류와 평생학습 등을 스포츠와 연계시켜 전개하고 있는 것이 특징이다.

또한 연 4회 하나야마 학구 전체 총 2,400세대에 배포되는 소식지에 무료 광고를 모집하고 있으며 광보 게재 시에는 회원에게 각종 할인을 하도록 유도하고 있다.

클럽 매니저 역할은 행정, 유치원, 보육원, 초중학교, 각종 단체, 지구 등과 조정, 연계 협력(각 대표를 이사회 구성원으로 영입), 체육협회·광역 지자체 담당자 연계(연수 참여 시), 여성뿐만 아니라 남성도 참여하기 쉽게 하는 등²³⁾ 참여 확대를 포함한 클럽 운영이다(塙山コミュニティクラブ, 2016a).

특기할 사항으로 2011년 3월 11일에 발생한 동일본 대지진으로 인해 하나야마 학구는 수도, 전기 등이 며칠 동안 완전히 차단되었고 통신망과 교통망 또한 대부분 차단되었다. 그러나 평상시 커뮤니티 활동의 진가가 발휘되어 신속한 초기대응, 상부상조 관계에 의한 비상식 제공, 수영장 물을 활용한 학교 화장실 사용법을 주지하는 등 피난소의 주체적 운영을 가능하게 하였다. 그 과정에서 영유아, 육아 중 여성, 고령자, 장애인 등 배려가 필요한 사람들에게도 신속한 대응을 하였다(西村, 2014). 이 경험을 교훈으로 2012년 ‘하나야마 종합 방재계획’을 책정하게 되었는데 그 일련의 과정은 하나야마 커뮤니티 클럽의 또 다른 중요한 역할을 제시한 것으로 볼 수 있다.

23) 퇴직 후 남성이 지역사회에 참여할 계기를 만들고 새로운 모임을 지원하며 지역사회에서 활약할 수 있도록 하는 것이다(塙山学区住みよいまちをつくる会, 2015).

<표 5> 2015년도 사업 내용

구 분	내 용
문화 활동	방과 후 학교 프로그램, 유아·저학년 초등학생 책 읽어 주기, 전통 놀이 등
스포츠 교실 활동	요가, 홀라 춤, 체조, 교실참가에 따른 베이비시터 배치, 실버 체조, 그라운드 골프, 탁구, 골프, 스키 등
스포츠 소년단 활동	축구 소년단, 야구 소년단
스포츠 교류	그라운드 골프 대회, 난식 야구 리그, 여름방학 아침 라디오 체조, 버스 하이킹, 커뮤니티 축제 참여(춤 공연)
어린이 환경체험	자연 에너지 시설 견학 등
건강·스포츠 상담	남성 대상 건강영양 상담, 강연회, 초등학교 수영장 개방, 건강살롱(치매예방 강연회) 등

자료: NPO法人ポータルサイト(www.npo-homepage.go.jp/npoportal).

하나야마의 경우 단체 설립 이전부터 전개해 왔던 지역주민 활동이 모체가 되어 있기 때문에 주민참여 역시 그 활동과 자연스럽게 연계되고 상호 보완하는 관계에 있다. 연계 내용이 일상적 지역주민 활동의 연장선 위에서 이루어지고 있는 것이다.

(4) 활동 거점

하나야마 교류센터와 하나야마 초등학교 등을 주요 거점으로 활동하고 있다. 교류센터 및 초등학교는 ‘하나야마 학구 살기 좋은 지역사회를 만드는 모임’도 활용하고 있으므로 커뮤니티 활동과 연계된 전개가 가능하다.

하나야마 교류센터는 하나야마 지역 활동 거점시설로 히타치 시가 지정하고 있으며 하나야마 교류센터 운영위원회가 지정관리자로서 유지, 관리하고 있다. 교류센터 운영위원회 회장은 학구 회장(하나야마 학구의 경우 ‘하나야마 학구 살기 좋은 지역사회를 만드는 모임’ 회장)이 겸하도록 되어 있다. 따라서 하나야마 커뮤니티 클럽이 위탁을 하고 있지 않지만 그 모체인 ‘하나야마 학구 살기 좋은 지역사회를 만드는 모임’이 히타치 시 지정관리자로 되어 있으므로 일정한 자율성이 확보되어 있다.

교류센터의 용도는 건강, 스포츠, 평생학습을 담당하는 하나야마 커뮤니티 클럽 사무국 외에 복지담당 사무국 등 커뮤니티 활동의 종합 사무국 역할 정비에 있다(日立市, 2008). 이와 같이 시설 용도에 있어 개방성이 존재한다.

(5) 재정

2015년도 활동 계산서에 따르면 경상수익 7,716,481엔, 경상비용 8,457,762엔으로

당기경상 증감액은 741,271엔 감소였다. 경상비용 중 인건비는 2,152,656엔이었다(NPO法人ポータルサイト, <https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/>)²⁴⁾.

경상수익 중 회비(등록료, 참가비 포함) 3,054,390엔, 보조금 1,300,000엔, 조성금 3,015,000엔, 보험료 76,000엔, 기타(이자, 차입금, 잡수익) 271,091엔으로 회비 약 40%, 보조금·조성금 약 56%를 점하고 있는 구조이다. 자율성 관점에서 보면 보조금·조성금이 없을 경우 재정 규모가 절반으로 축소될 가능성이 있다.

연간 회비 구분은 어른 1,000엔, 시니어(만 70세 이상)700엔, 어린이 500엔, 2인조 1,500엔으로 구성되어 있으며 회원 가격으로 각종 행사에 참여할 수 있다.

고령자, 어린이 및 2인조에 대해서는 할인을 통한 접근성을 제고하고 있다.

2. 한국의 종합형 스포츠클럽²⁵⁾

1) 종합형 스포츠클럽 추진정책

한국에서 2013년부터 운영되고 있는 종합형 스포츠클럽은 3종목 이상의 운영시설을 갖춘 곳에서 종목별 은퇴선수를 포함한 체육 지도자가 직접 운동 지도를 담당하고 있다. 다양한 연령의 지역주민이 저렴한 비용으로 원하는 스포츠를 배우고 즐길 수 있게 설계되어 있다(동아일보, 2015년 12월 16일자).

2013년 9개소 시범 운영을 거쳐 14년 개소, 15년 기준 12개소가 추가되었고 2016년 기준 총 14개 시·도에 37개 종합형 스포츠클럽이 운영되고 있다. 대한체육회는 앞으로 2020년까지 지역 종합형 스포츠클럽 수를 239개소로 확대 운영할 방침이다(스포츠동아, 2016년 12월 28일자).

2016년 지역기반 스포츠클럽 사업 공모에 따르면 참가자격은 자치단체(시도/시군구)로 되어 있으며 신청 조건으로 클럽 운영에 사용할 수 있는 1개 이상 위탁/소유 시설을 확보하는 것 외에 인구규모별 조건으로 대도시형(인구 20만 이상)의 경우 5종목 이상 운영 가능 시설 확보, 중소도시형(인구 20만 미만)의 경우 3종목 이상 운영 가능 시설을 확보하는 것으로 되어 있다.

종합형 스포츠클럽 지원 방식은 자율성을 확보하도록 되어 있다. 지원 요건은 어느 정도 규모가 있는 시설과 운영 조직을 예상하고 있어 개방성이라는 관점에서 보면 위탁/소유 시설이 없는 소규모 단체는 지원하기 어려운 면이 있다.

24) 오전 9시부터 12시까지, 오후 1시부터 4시까지, 하나야마 교류센터 등에서 클럽 매니저(正)은 시급 1,250엔 * 6시간 * 180일, 클럽 매니저(副)는 시급 925엔 * 6시간 * 144일로 산출되었다.

25) 2016년 10월 27일 문화체육관광부 체육진흥과 알림에 따르면 기존 명칭인 종합형 스포츠클럽을 K(KOREA)-스포츠클럽으로 변경 사용하게 되었다.

2) 예비 사회적기업에 의한 종합형 스포츠클럽 사례

여기서는 광역자치단체 전라북도 전주 시에 있는 종합형 스포츠클럽인 전북 스포츠클럽에 초점을 맞춰 사례를 분석한다. 전라북도(인구 약 186만인)에 있는 전북 스포츠클럽(2013년 클럽 법인 설립)은 전국 최초로 예비 사회적기업 지정을 받은(2015년) 종합형 스포츠클럽이다.

(1) 단체 목적

전북 스포츠클럽은 공공성, 다양성 및 효율성 확보라는 세 가지 목표를 제시하고 있다.

첫째, 공공성 확보는 소외계층의 스포츠 활동 참여기회 확대를 위해 사회의 다양한 분야에 직·간접적인 도움을 줄 수 있는 사회공헌활동에 참여하고 비영리 법인화를 통한 사회일반 이익에 공여하는 것이다.

둘째, 다양성 확보는 클럽 운영의 다양성(종목·프로그램·연령층·참여목적 등)을 추구하기 위해 스포츠 수요층의 다양한 필요성을 충족하고 스포츠 복지 서비스 영역을 확대하는 것이다.

셋째, 효율성 확보는 공공·학교체육 시설 활용을 통한 스포츠 접근성 및 시설 이용, 편의성을 제고하기 위해 생활체육 지도자 및 행정인력 등 인적자원의 효율적 운영과 클럽 재정의 효율적 운용을 통한 재정자립에 있다(전북 스포츠클럽, <http://www.jbsportclub.com>).

특히 취약계층을 포함한 전 연령층을 대상으로 생활체육에 대한 지도와 운동보급 서비스를 제공, 지역주민들의 삶의 질을 개선하고 취약계층에게는 시장가격보다 50% 저렴하게 제공하며 지역주민을 위한 커뮤니티 프로그램을 전개할 계획이다. 또한 은퇴선수들의 일자리를 창출하게 되는 바, 높은 기량의 은퇴선수들이 지역주민에게 운동기술을 전수해 생활체육을 발전시키는 선순환 구조를 만들 수 있을 것으로 기대되고 있다(전북도민일보, 2015년 3월 18일자).

전북 스포츠클럽은 사단법인으로서 일정한 결정 권한을 가지고 있으며 대상 범위에 있어서는 소외계층의 스포츠 활동 참여기회 확대를 명시하는 등 상당히 높은 개방성이 제시되고 있다.

(2) 조직 형태

고용 형태는 2013년 9월 기준 클럽 매니저 1명, 행정요원 1명, 지도자 9명(정규직 6명, 비정규직 1명, 자원봉사자 2명, 이중 선수출신 4, 비 선수 출신 3)명으로 구성되어 있다(국민생활체육회, 2013: 436, 449).

회원 구성은 2013년 기준 419(남 267, 여 152)명으로 10대 212명, 20대 28명, 30대 42명, 40-50대 67명, 60대 70명(국민생활체육회, 2013: 436)이다. 즉 60대 이상 비율이 약 17%로 2015년도 전주 시 고령화율 11.03%보다 높은 참여율이다.

(3) 활동 내용

전북 스포츠클럽의 운영 종목은 배드민턴, 수영, 인라인롤러, 아이스하키, 농구, 요가, 축구로 7종목이 운영되고 있다. 기타 프로그램으로 프로 축구경기 단체관람, 언론사 다큐멘터리 제작 설명회, 스포츠클럽 교류전, 스포츠 용품 전달식, 연탄 배달봉사 등이 있다(국민생활체육회, 2013: 444-445).

전북 스포츠클럽의 경우 스포츠 단체를 모체로 하고 있으므로 스포츠를 핵심으로 지역주민의 자율적 참여를 유도하는 방향으로 개방적 활동을 연계하고 있다.

(4) 활동 거점

시설 사용 현황은 사무실 1개소, 체육시설 12개소²⁶⁾가 있다. 이 중 학교 체육관 6개소를 포함한 8개소가 무상, 나머지 4개소는 위탁시설이다.

위탁 시설에 대해서는 자율성에 대해 일정 정도 제약이 있을 수 있다. 위탁 시설에 용도는 각각 전문 스포츠 시설이라는 특성상 일정 정도 제한되어 있다.

(5) 재정

2013년도 예산 4억 4,100만 원 중, 기금 2억 6,000만 원(59%), 지방비 1억 3,000만 원(29%), 회비 5,100만 원(12%)이다. 회비는 각 종목마다 월 회비 형태로 청소년 25,000원, 성인 20,000원이다. 축구의 경우, 65세 이상 고령자는 무료이다(국민생활체육회, 2013: 436, 448).

자율성 관점에서 보면 기금 및 지방비가 전체의 약 88%를 점하고 있어 위탁기관으로서의 재정적 특성을 가지고 있다. 한편 개방성 관점에서 고령자 회비가 무료라는 점을 특기할 수 있다.

26) 그중 8개소는 무상(전일 초등학교 체육관, 서일 초등학교 체육관, 인봉 초등학교 체육관, 진라 중학교 체육관, 효문 초등학교 체육관, 기전여자 고등학교 체육관, 체육회관 요가장, 체련공원), 4개소는 위탁시설(완산 수영장, 국민체육센터, 전주 인라인 롤러 장, 전주 빙상 경기장)이다(국민생활체육회, 2013: 438-441).

IV. 비교 분석 결과

1. 일본과 한국의 공통점

우선 한·일 간의 공통점을 도출하면 다음과 같다.

우선 양국 모두 종합형 스포츠클럽 지원제도가 존재하고 있으며 최대 5년이라는 기한이 있는 부분도 공통하다.

단체의 목적은 양 단체 모두 자율성, 개방성을 지니고 있다.

조직 형태는 양 단체 모두 유급 근로자를 고용하고 있다. 회원 구성 중 고령자에 대해서는 양 단체 모두 해당 지역의 고령화율보다 높은 참여율로 공통적 양상을 띠고 있다.

활동 내용은 양 단체 모두 복수 종목의 스포츠 기회를 제공하고 있으며 또한 지역 공헌 활동을 전개하고 있다.

활동 거점은 양 단체 모두 학교 체육관 등을 이용하고 있다.

재정은 일정 정도 보조금·조성금, 기금, 지방비로 충당되고 있다는 점에서 공통하다.

2. 일본과 한국의 차이점

앞서 살펴보았듯 양 단체 간에 공통점이 있는 한편 다음과 같은 차이점도 발견된다.

첫째, 유사한 종합형 스포츠클럽 지원제도가 전개되고 있지만 일본의 경우 사실상 주민조직의 존재와 주민조직에 의한 운영을 전제로 지원제도가 설계되고 있는 한편, 한국의 경우 시설 운영을 위탁받고 있거나 시설을 보유하는 등 일정 정도 규모가 있는 경우에 한정하고 있다는 데 차이가 있다.

둘째, 하나야마의 경우 지역사회 기여를 목적으로 하고 있는 데 비해 전북 스포츠클럽의 경우 소외계층의 스포츠 활동 참여기회 확대를 명시하고 있어 상당히 높은 개방성을 제시하고 있다.

셋째, 조직 형태는 양 단체 모두 유급 근로자를 고용하고 있지만 하나야마의 경우 유급 근로자 2명에 비해 전북의 경우 유급 근로자 9명이라는 차이가 있다. 회원 구성에서는 하나야마가 절반 가량을 고령자가 접하는 데 비해 전북의 경우 17%이다. 단, 양 지역 모두 각 고령화율을 웃도는 높은 고령자 참여율을 보이고 있다.

넷째, 활동 내용은 하나야마가 모체 조직의 지역활동과 연계되는 한편 전북의 경우

스포츠를 중심으로 활동을 전개하는 경향이 있지만 스포츠 용품 전달식, 연탄 배달봉사 등 점차 그 범위를 넓히고 있다.

다섯째, 활동 거점은 시설 용도라는 기준에서 하나야마의 경우 교류센터를 사용하고 있어 주민활동과 연계되지만 전북의 경우 체육시설을 사용하고 있어 비교적 용도가 어느 정도 제한된다.

여섯째, 재정 관점에서 하나야마는 보조금·조성금이 56%를 차지하고 있는 데 비해 전북은 기금·지방비가 88%를 점하고 있어 위탁 사업 등에 따른 후자의 높은 비율이 특징이다.

<표 7> 일본 사례와 한국 사례의 비교

구분	하나야마(埜山) 커뮤니티 클럽	전북 스포츠클럽
지원제도	- 지역주민조직 활동 전제	- 시설 위탁/소유 등 어느 정도 규모 예상
단체 목적	- 지역사회 기여	- 공공성, 다양성 및 효율성 확보
조직 형태	- NPO법인 - 회원 수 373명(60세 이상 약 50%) - 유급 클럽 매니저 2명	- 사단법인(예비 사회적기업 지정) - 회원 수 419명(60세 이상 약 11%) - 유급 근로자 9명, 자원봉사자 2명
활동 내용	- 10종목, 모체 주민조직 연계	- 7종목, 스포츠를 핵심으로 주민참여 유도
활동 거점	- 교류센터 및 초등학교 체육관 등	- 사무실 1, 체육시설 12개소(4개소 위탁)
재정	- 보조금·조성금 56%, 회비 40%	- 기금 59%, 지방비 29%, 회비 12%

V. 결론 한국에 대한 시사점

한국과 일본의 종합형 스포츠클럽에 대해 사회적 경제조직의 역할을 중심으로 비교한 결과 한국에 대한 시사점으로 다음 3 가지를 지적할 수 있다.

첫째, 주민조직의 활동을 전제로 설계된 일본의 종합형 스포츠클럽 지원제도²⁷⁾에 비해 한국의 지원제도는 일정 정도 규모와 스포츠 시설 운영능력이 있는 단체를 요건으로 하고 있다. 이에 따라 한국의 경우 주민조직이라기보다는 스포츠 전문조직이 종합형 스포츠클럽으로 선정될 가능성이 높다. 그러므로 일본의 종합형 스포츠클럽이 주민활동과 일체적으로 연계되는 특징이 있는가 하면 한국의 경우 지역사회 공헌활동

27) 일본의 경우 주민조직의 존재를 전제로 제도가 설계되고 있기 때문에 클럽 운영을 하는 주민조직에게 과부담이 되고 있다는 어려움이 지적되고 있다.

을 스스로 개척하거나 주민조직 연계를 신규로 추진할 필요성이 있다. 이 의미에서 전북 스포츠클럽이 전개하고 있는 소외계층의 스포츠 참여기회 확대와 같은 지역공헌 활동을 다른 스포츠클럽에서도 적용, 확대할 수 있도록 지원할 필요가 있다.

둘째, 하나야마의 경우 재정 중 56%를 보조금·지원금으로 충당하고 있으며 유급 근로자 2명을 고용하고 있다. 이에 비해 전북의 경우 재정 중 88%를 기금·지방비로 충당하고 있으며 유급 근로자 9명을 고용하고 있다. 전북은 종합형 스포츠클럽 지원과 회비 외에 위탁 시설 4개, 예비 사회적기업 지정 관련 지원 등으로 재정이 구성된다. 이 중 특히 위탁에 의한 재정 안정성 확보가 중요한 것으로 위탁 평가와 향후 계약을 위한 충실한 수행은 물론 예비 사회적 기업 지정을 통한 지역사회 연계 프로그램의 확충 등이 중요할 것으로, 향후 공공 서비스 제공 민간단체로서 지방자치단체 위탁계약의 이행 및 내용 개선에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 활동 거점에 있어 하나야마가 조직 태생적으로 교류센터에 거점을 두고 있는데 비해 경북의 경우 스포츠 전문 시설을 거점으로 하고 있어 향후 지속적으로 지역 교류 거점의 연계가 중요하다. 이때 경북의 경우 예비 사회적 기업 지정을 받은 관계상 사회적 기업 관련 단체와 교류를 추진할 수 있는 환경이 있다. 따라서 사회적 기업 연계망을 통한 스포츠 참여자 확대가 향후 중요한 과제라고 할 수 있다.

이처럼 한국의 종합형 스포츠클럽은 일본과 달리 지역사회 공헌과 지역주민 연계를 새로 만들어 가야 하는 과제가 있다. 이를 경북의 경우 예비 사회적 기업 지정을 통해 추진하고 있는 것이다. 따라서 추후 종합형 스포츠클럽의 지역사회 정착을 위해서는 스포츠 시설 위탁이나 행정 지원을 기반으로 사회적 기업, 협동조합 등 사회적 경제조직의 노하우와 네트워크를 활용하면서 소외 취약계층을 포함한 지역주민과 함께 제도 밖에 놓여 있는 지역과제를 발견하고 해결해 나갈 사업을 지속적으로 병행할 필요가 있다.

정책적 함의로 스포츠클럽과 지역사회의 각종 조직들이 서로 연계할 수 있는 협의회와 같은 조직을 구성할 수 있도록 지역사회 연계를 지원하고, 또한 지방자치단체 민간위탁 시에 고령자, 장애인 등에 대한 서비스 제공의 양과 질을 평가하는 지표를 개발하는 등, 스포츠클럽의 사회적 역할에 대한 추가적 정책 개발이 필요하다.

이상 본 연구는 일본과 한국의 종합형 스포츠클럽에 대한 사회적 경제조직으로서의 역할을 비교하기 위해 양국의 대표적 사례를 조사하고 분석하였지만 각각 사례가 1개로 한정되어 있다는 한계성을 지닌다. 또한 질적으로도 각 지역특성을 고려하지 못하였다. 그리고 기존 체육 단체, 학교 및 지자체 역할에 대해서도 접근할 수 없었다. 나아가 한국의 스포츠 복권과 스포츠 시설 위탁 제도, 복권제도, 일본의 PFI(Private Finance Initiative)법과 지정관리자제도, 한국과 일본의 휴민예금제도 등도 스포츠 진

흥과 관련해 중요한 요소이지만 본 연구에서 다루지 못하였다. 이에 대해서는 향후 과제로 연구를 지속할 필요가 있다.

<참고문헌>

- 국민생활체육회. (2013). 종합형스포츠클럽 최종 연구보고서.
(<http://portal.sportal.or.kr/sportal.do>).
- 기획재정부. (2015). 제2차 협동조합 실태조사 결과 발표.
- 김상훈. (2015). 사포츠에서도 사회적 기업이 가능한가?, 「스포츠과학」, 130: 66-72.
- 김택호·김용수. (2012). 모두를 위한 학교 체육·스포츠 정책에 대한 소고. 「스포츠인류학연구」, 7(2): 1-36.
- 네모토 마사쓰구. (2009). 「지방정부 수준의 국제교류에 있어서 비영리민간단체의 역할 : 자율성과 개방성에 의한 한·일 교류의 사례분석」. 박사학위논문, 충북대학교 일반대학원.
- 동아일보. 2015년 12월 16일자. '100세 시대 국민 위한 종합형 스포츠클럽을 아시나요?'
- 문화체육관광부. (2013). 스포츠비전 2018.
- 박대호·황명구·네모토 마사쓰구. (2015). 사회적 경제조직에 의한 지역 네트워크 참여의 파급효과: 충북지역 사회적 기업을 중심으로. 「한국지방행정학보」, 12(2): 49-76.
- 박대호. (2016). 충북의 사회적경제 활성화를 위한 노력과 과제, 한국사회적경제연구회 포럼 in 충북 자료집.
- 사회적 기업 육성법(일부개정 2012.2.1. 법률 제11275호).
- 서은국. (2016). The Edward F. Diener Lecture in Subjective Well-Being Research. ISQOLS Seoul Conference.
- 송명근. (2015). 종합형 스포츠클럽의 의미와 성과 그리고 예비사회적기업 선정. 「스포츠과학」, 131: 72-76.
- 스포츠동아. 2016년 12월 28일자. '지역 K-스포츠클럽 지원 대상자 공모'.
- 심영미·맹두열·추교선. (2013). 자원네트워크 활성화를 위한 지역사회자원 연계 개발 및 활용방안: 지역사회복지기관의 사회적 자본을 중심으로. 「한국지방행정학보」, 10(2): 171-192.
- 안민석. (2015). 체육단체 통합의 의미와 스포츠 시스템 선진화. 제9회 한국 스포츠비전 심포지엄 주제발표.
- 오세희·이지혜. (2016). 사회적 경제 및 소상공인 사업체 지원기관의 조직문화와 직

- 무만족 분석: 경남신용보증재단을 대상으로. 「사회적경제와 정책연구」, 6(1): 39-62.
- 이석인·김필승. (2003). 향후 10년 후 스포츠 클럽의 장래 예측에 관한 연구. 「체육연구」, 18: 17-34.
- 이인영. (2013). 사회적경제와 지역사회 발전을 위한 협동조합의 역할: 도내 협동조합의 현황과 나아갈 방향. 충북사회적경제 포럼 자료집: 75-79.
- 이현주. (2016). 협동조합기반 지역형 예비 사회적기업의 생존전략에 관한 연구. 「사회적경제와 정책연구」, 5(2): 67-95.
- 장성수. (1999). 스포츠에 내재된 절대적 가치에 기초한 체육교육으로의 접근. 「한국체육학회지」, 38(1): 61-74.
- 정현우. (2015). 학교체육 재개념화에 따른 스포츠교육학의 역할: 영국을 중심으로. 「한국스포츠교육학회지」, 22(4): 43-64.
- 전북도민일보. 2015년 3월 18일자. '전북 스포츠클럽, 사회적 기업 지정'.
- 전북 스포츠클럽(<http://www.jbsportclub.com>).
- 주석택. (2010). 일본의 생애 스포츠 진흥정책에 관한 연구: 종합형 지역 스포츠클럽 시책을 중심으로. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 최영출. (2014). 사회정책적 요인이 국민행복도와 국가경쟁력에 미치는 영향요인 분석: OECD를 중심으로. 「한국비교정부학보」, 18(1): 1-22.
- 한국스포츠개발원. (2014). 「스포츠 사회적 기업 육성방안 연구」. 협동조합 기본법(일부개정 2016.3.2. 법률 제14053호).
- 황수현·김민·서희진. (2015). 종합형 스포츠클럽의 운영 현황 및 개선 방안. 「한국웰니스학회지」, 10(4): 73-82.
- 茨城県広域スポーツセンター
(<http://www.edu.pref.ibaraki.jp/board/sport/kouiki/index.htm>).
- 嘉門良亮. (2016). 総合型地域スポーツクラブ政策の地域的「転換」過程—縮小社会化する企業城下町・日立の事例—. 「スポーツ社会学研究」, 24(1): 63-78.
- 玉木正之. (2015). 視点・論点 体育からスポーツへの変化を. NHK 解説委員室.
(<http://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/400/225716.html>).
- 笹瀬雅史·鈴木智子. (2007). 山形県酒田市における総合型地域スポーツクラブの設立と課題. 「北海道大学大学院教育学研究科紀要」, 101: 149-199.
- 総合型地域スポーツクラブの今後の在り方に関する提言
(http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/007_index/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2016/11/14/1377795.pdf).
- 西村ミチ江. (2014). 塙山コミュニティと3.11大震災. 「自治権いばらき」, 115: 26-39.
- 日本スポーツクラブ協会. (2001). 「スポーツクラブ百書」. 厚有出版.
- 日本スポーツ振興センター
(<http://www.jpnsport.go.jp/sinko/josei////tabid/79/Default.aspx>).

- 塙山コミュニティクラブ. (2016a). 平成28年度総合型地域スポーツクラブマネージャー
活動報告書. (<http://www.jpnsport.go.jp/sinko/tabid/712/Default.aspx>).
- 塙山コミュニティクラブ. (2016b). 塙山コミュニティクラブ News Vol. 35.
(<http://www.net1.jway.ne.jp/hana-sousupo/pdf/sousupo35.pdf>).
- 塙山学区住みよいまちをつくる会. (2015). 平成27年度 活動の基本方針.
(<http://www.net1.jway.ne.jp/hanayama/hanatopiamenu/hanatopiamenu.html>).
- 日立市. (2008). 茨城県日立市塙山交流センターのご案内.
- NPO法人ポータルサイト(塙山コミュニティクラブ 2015年度 事業報告書等)
(<https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/detail/008000658>).
- Jang Jongick. (2013). Emerging Dual Legal Frameworks of Social Enterprise in
South Korea: Backgrounds and Prospects. The 4th EMES International
Research Conference on Social Enterprise.

접수일(2017년 2월 28일)

수정일자(2017년 3월 15일)

게재확정일(2017년 3월 22일)