

2015 서울특별시의회 연구용역 최종보고서

# 서울시 체육정책 가이드라인 수립을 위한 연구 (체육정책과 체육진흥과 조직환경 중심)

2015. 12



서울특별시의회  
SEOUL METROPOLITAN COUNCIL

# 제 출 문

서울특별시의회 의장 귀하

---

이 보고서를 「서울시 체육정책 가이드라인 수립을 위한 연구(체육정책과 체육진흥과 조직환경 중심)」의 최종보고서로 제출합니다.

2015. 12

- 연구기관 : (사)나우온 스포츠문화 그리고 교육연대
- 책임연구원 : 박주한 서울여자대학교 교수
- 선임연구원 : 김화룡 박사
- 연구원 : 서건우 박사  
이도희 박사수료
- 보조연구원 : 윤신혜 박사과정
  
- 자문위원 : 문상모(서울시의회 의원)  
류태호(고려대학교 체육교육과 교수)  
성문정(한국스포츠개발원 정책실장)  
정창수(서울시 체육회 사무처장)  
백우열(남서울대학교 스포츠비즈니스학과 교수)  
권 웅(호서대학교 스포츠과학부 연구교수)  
이형삼(서울시 체육정책과 과장)

(요약문)

# 서울시 체육정책 가이드라인 수립을 위한 연구

## (체육정책과 체육진흥과 조직환경 중심)

서울여자대학교  
박주한

### 요 약

본 연구보고서는 서울시 관광체육국 산하 체육정책과 체육진흥과의 조직환경에 대한 문제점을 도출 한 후 전문가 집단을 통한 해결방안을 찾아 향후 체육정책과 체육진흥과의 효율적인 업무 수행 방안을 모색하는데 목적이 있다.

관광체육국에는 관광정책과, 관광사업과, 체육정책과, 체육진흥과 총 4개의 과로 구성되어 있으며, 본 연구에서는 체육정책과와 체육진흥과를 중심으로 그 범위를 제한 하였다. 체육정책과 체육진흥과 현황분석을 위해 2015년 업무 바인더를 분석 하였으며, 업무 효율성 방안을 마련하기 위해 체육담당부서인 체육정책과 체육진흥과의 공무원을 대상으로 심층면접을 통하여 도출한 설문문항을 활용하여 조직환경에 대해 분석하였다. 첫째, 체육정책팀은 주무과로서 서울시 체육정책분야의 기획 등 주요 사업 방향 등을 설정해야 함에도 불구하고, 시설 건립 및 위탁운영사업관리 업무 등에 집중하는 것으로 나타남. 따라서 이러한 일상적 집행업무를 수행하는 방식에서 벗어나 주무부서 본래의 업무인 주요사업계획 등의 거시적 정책방향 수립 등에 집중할 필요성이 있다. 둘째, 전문체육팀의 대부분의 사업은 엘리트체육과 관련된 사업으로 문제점은 없는 것으로 나타났으나, 대부분의 사업이 이벤트성 사업과 직장인운동부 지원 사업으로 이루어져 있어 체육회가 스스로 자립할 수 있는 방법에 대해 전문가 집단과의 협조가 필요하며, 이에 우선적으로 서울시 시설관리공단에서 위탁하고 있는 체육시설물에 대해 체육회가 직접 운영 할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 셋째, 체육시설팀의 효율성을 높이기 위해 다른 팀에서 관리하고 있는 시설관련 사업을 체육시설팀에서 운영을 해야 한다. 넷째, 체육복지팀의 방향성을 맞추기 위해서는 스포츠강좌이용권지원, 스포츠 복지 프로그램운영, 찾아가는 생활체육서비스, 어르신체육활동 지원 등 장애인체육 관련 외 사업에 집중을 하여야 한다. 생활체육팀에서는 생활체육에 대한 저변확대 및 통합체육의 방향성을 고려해 볼 때 체육의 활성화를 기반으로 시민들이 참여 할 수 있는 사업들이 만들어져야 한다.

다섯째, 생활체육팀은 주무의 역할을 함께 하고 있어 업무를 수행하는데 있어 인원이 부족하여 시민들에게 직접적인 사업을 만들기에는 많은 어려움이 있어, 향후 조직개편을 할 경우 우선적으로 인원보충을 해야 한다.

여섯째, 청소년체육팀은 체육활동의 기초가 될 수 있는 청소년 대상 프로그램을 지원해야 하며, 향후 성인이 되어서도 지속적인 체육활동 기반을 만드는데 중점을 두어야 한다. 또한, 차년도 업무분장에 있어서는 청소년 관련 사업을 제외한 5개 사업을 모두 체육시설팀으로 이관하여야 한다. 서울시민들의 다양한 체육활동 요구가 높아짐에 따라 시민들의 의견을 적극적으로 반영 할 수 있는 여가스포츠 활성화 방안 용역을 기반으로 사업을 추진하여야 한다. 일곱째, 여가스포츠 신규인원 확보를 위한 목표를 두고 그에 대한 접근이 이루어져야 한다. 심층면담을 통해 총 총 41,1705개의 단어를 수합하여 텍스트 마이닝을 통해 내용별 단어분류 4,673개에서 단계적으로 키워드 47종, 중분류 21종, 대분류 8개로 구분이 되었다. 8개의 구분된 내용을 가지고 다음과 같이 5점 리커트(likert scale)척도를 활용하여 46문항을 개발하였고, 설문지 작성은 자기평가기입법(Self administration method)을 활용하였다. 심층면담에서도 나타난 것으로 각 팀별 정체성 확립을 위한 업무재편이나 팀 재설계 등이 필요하다. 업무분장을 하기 전 기획조정실과 국장 및 과장들은 팀의 정체성에 대해 명확히 숙지를 한 후 업무분장을 실시하여야 한다. 각 사업에 따른 업무량이 어느 정도 수준인지, 필요한 인력이 몇 명인지, 팀에서 사업을 분배하여 운영 할 수 있는지에 대한 사전조율을 통한 업무를 진행하여야 한다. 가장 큰 문제점으로 퇴직이 다가오는 경우 업무를 수행하는 경우가 많지 않다. 이러한 이유로 인해 다른 담당자에게 업무가 배치가 되면서 인력에 대한 부족현상이 나타난다. 따라서, 팀에 퇴직 예정자가 있다면, 사업을 진행하기 이전 팀간 조율이 필요하다. 또한, 체육정책과·진흥과에서 큰 비중을 차지하고 있는 것은 체육시설이다. 하지만, 시설과 관련된 업무를 수행 할 수 있는 전문인력이 부족함으로, 기술직 인원을 충원해야 한다. 사업을 진행되거나 확장하는데 있어 필요한 요소가 무엇이고, 그에 따른 분석을 통한 효율적 운영 방안을 만들 수 있는 스포츠산업팀이 필요하다. 또한, 향후 체육회 통합을 할 경우 체육회에서도 서울시에서 100% 예산을 받아 운영하는 방식이 아닌 3개 체육회 특성에 맞는 수익사업을 통하여 독립성을 가진 체육회가 되어야 하며, 하나의 공간이 아닌 다른 건물에서 체육정책과·진흥과가 운영이 되어 업무협조가 즉각적으로 이루어져야 한다. 따라서, 향후 조직개편을 할 경우 체육정책과·진흥과를 하나의 건물에서 업무를 수행 할 수 있도록 공간조정이 필요하다.

# 목 차

I. 서론	1
1. 연구의 배경	2
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 범위 및 내용	3
가. 시간적/공간적 범위	3
나. 내용적 범위	3
4. 연구 내용	4
가. 연구수행 체계도	4
나. 과업수행 설문지 개발	4
다. Working Group 운영 방안	5
II. 서울시 체육정책과 체육진흥과 현황 분석	6
1. 체육정책과	7
가. 조직분석	7
2. 체육정책과 사업 현황	8
가. 주요사업 분석	8
3. 체육진흥과	23
가. 조직분석	23

4. 체육진흥과 사업 현황 .....	24
가. 주요사업 분석 .....	24
<b>Ⅲ. 연구방법</b> .....	<b>35</b>
1. 연구설계 .....	36
2. 조사대상 .....	36
3. 연구절차 .....	37
4. 면담절차 .....	38
가. 자료수집 .....	38
<b>Ⅳ. 결과</b> .....	<b>41</b>
1. 심층면담 .....	42
가. 정체성 .....	42
나. 업 무 .....	45
다. 인 력 .....	49
라. 새로운 팀의 구성 .....	52
마. 예 산 .....	53
바. 신규사업 .....	55
사. 기타(민원, 업무협조) .....	56
2. 설문결과 .....	59
가. 정체성 .....	59

나. 업 무 .....	61
다. 인 력 .....	63
라. 새로운 팀의 구성 .....	64
마. 예 산 .....	66
바. 민 원 .....	68
사. 업무협조 .....	69
아. 신규사업 .....	71
<b>V. 결론 및 제언 .....</b>	<b>73</b>
1. 결론 .....	74
2. 제언 .....	76
<b>〈참고문헌〉 .....</b>	<b>77</b>
부록 1. 설문지 .....	78
부록 2. 체육정책과 및 체육진흥과 직업기초 능력 평가 .....	83

## 표 차례

〈표 II-1〉 체육정책과 13개 사업 .....	8
〈표 II-2〉 사업현황 .....	8
〈표 II-3〉 사업현황 .....	12
〈표 II-4〉 사업현황 .....	18
〈표 II-5〉 사업현황 .....	19
〈표 II-6〉 체육진흥과 9개 사업 .....	24
〈표 II-7〉 사업현황 .....	25
〈표 II-8〉 사업현황 .....	30
〈표 II-9〉 사업현황 .....	33
〈표 III-1〉 연구대상의 인구통계학적 특성 .....	37
〈표 III-2〉 설문지의 구성 내용 .....	40
〈표 IV-1〉 정체성 조사결과 .....	60
〈표 IV-2〉 업무 조사결과 .....	61
〈표 IV-4〉 새로운 팀 조사결과 .....	65
〈표 IV-5〉 예산 조사결과 .....	67
〈표 IV-6〉 민원 조사결과 .....	68
〈표 IV-7〉 업무협조 조사결과 .....	70
〈표 IV-8〉 신규사업 조사결과 .....	71

## 〈그림 차례〉

〈그림 I-1〉 연구수행 체계도 .....	4
〈그림 I-2〉 과업수행 설문지 개발 계획 .....	4
〈그림 I-3〉 Working Group 운영방안 .....	5
〈그림 II-1〉 체육정책과 조직도 .....	7
〈그림 II-2〉 체육진흥과 조직도 .....	23
〈그림 IV-1〉 정체성 항목 결과 .....	59
〈그림 IV-2〉 정체성 .....	60
〈그림 IV-3〉 업무 항목 결과 .....	61
〈그림 IV-4〉 업무 .....	62
〈그림 IV-5〉 인력 항목 결과 .....	63
〈그림 IV-6〉 인력 .....	64
〈그림 IV-7〉 새로운 팀 항목 결과 .....	65
〈그림 IV-8〉 새로운 팀 .....	66
〈그림 IV-9〉 예산 항목 결과 .....	66
〈그림 IV-10〉 예산 .....	67
〈그림 IV-11〉 민원 항목 결과 .....	68
〈그림 IV-12〉 민원 .....	69
〈그림 IV-13〉 업무협조 항목 결과 .....	69
〈그림 IV-14〉 업무협조 .....	70
〈그림 IV-15〉 신규사업 항목 결과 .....	71
〈그림 IV-16〉 신규사업 .....	72

# I. 서론

1. 연구 배경
2. 연구 목적
3. 연구 범위
4. 연구 내용

---

# I. 서론

---

## 1. 연구 배경 /

---

건강과 행복을 위한 복지사회를 추구하기 위해서 스포츠와 운동은 현재 가장 기본적인 조건임을 누구든지 알고 있다.

현대사회에서 스포츠와 운동의 개인적, 사회문화적 가치는 날로 확장되어 국민이 향유해야 할 기본권으로 인식되고 있으며, 우리 삶의 수단이 되기도 하고 또는 목적이 되기도 한다(박주한, 2013).

선진국들은 스포츠와 운동을 단순히 개인의 선택과 책임의 문제로 보지 않고 국민의 삶의 질 향상과 건강한 사회 구현을 위한 국민복지 차원에서 적극적으로 지원정책을 추진하고 있는 실정이다.(국가미래연구원, 2013). 주 5일제 근무의 정착과 삶의 질을 중시하는 가치관의 변화로 인해 체육활동에 참여하는 인구는 계속적으로 증가하고 있는 추세이며, 체육을 통해 여가문화의 인식은 높아지고 있다.

특히, 한국인의 행복지수는 65.9점인 반면에 체육활동 참여자의 행복지수는 79.6점으로 높게 나타났으며(김장실, 2013), 스포츠와 운동은 건강수명의 연장 및 의료비 절감 효과를 나타내고 있을 뿐 아니라, 아동의 성장과 발달, 청소년 교육으로서의 가치가 부각되고 있다.

이처럼 정상적인 성장과 발달을 위해서는 체육활동은 선택이 아닌 필수임. 국가미래연구원(2013)은 체육활동은 체력과 체격의 불균형 문제 해결이 가능하고, 두뇌발달에도 영향을 미친다고 보고하였다. 이처럼 체육활동은 정서적 발달 및 사회성 함양에 크게 영향을 미친다고 할 수 있다.

최근에는 스포츠를 통한 경제적 가치 증대, 고용창출 및 지역경제 활성화 등의 차원에서 미래 유망 산업으로 선진국에서는 적극적인 지원을 통한 발전을 하고 있다. 이처럼 체육은 건강유지의 목적뿐만 아니라 문화, 예술, 정신건강, 지역사회 안전, 사회성 발달, 이웃관계, 취업기회 및 노동력 증진 등 삶의 다양한 영역에서 체육의 중요성이 제시되고 있다. 이러한 이유로 최근 체육에 대한 시민들의 의식이 향상되면서 체육활동에 대한 시민들의 참여가 점차적으로 증가하고 있으며, 체육을 통한 삶에 대한 행복을 찾아가고 있

다. 선진국에서는 스포츠와 운동을 정부의 주도적인 정책으로 개인의 선택이 아닌 국가 차원에서 국민들의 삶의 질 향상과 건강한 사회 구현을 위해 적극적으로 지원하고 있다.

하지만 시민생활과 체육정책의 접점이 다변화되면서 서울시 체육정책이 시민들의 욕구를 충족시키지 못하는 현상이 발생하고 있다.

이처럼 시민들의 욕구를 충족시키기 위해서는 우선적으로 서울시 체육을 담당하고 있는 관광체육국에 속한 체육정책과와 체육진흥과의 조직환경에 대한 문제점을 도출한 후 개선방향을 제안함으로써 서울시 체육정책 가이드라인수립을 위한 기초자료를 얻을 수 있을 것으로 생각되며, 체육정책과 및 체육진흥과의 효율적인 업무를 수행할 수 있는 근거자료를 제시하는데 의의가 있다.

## 2. 연구 목적 /

---

본 연구는 서울시 관광체육국 산하 체육정책과 체육진흥과의 조직환경에 대한 문제점을 도출한 후 전문가 집단을 통한 해결방안을 찾아 향후 체육정책과 체육진흥과의 효율적인 업무 수행 방안을 모색하는데 목적이 있다.

## 3. 연구 범위 /

---

### 가. 시간적/공간적 범위

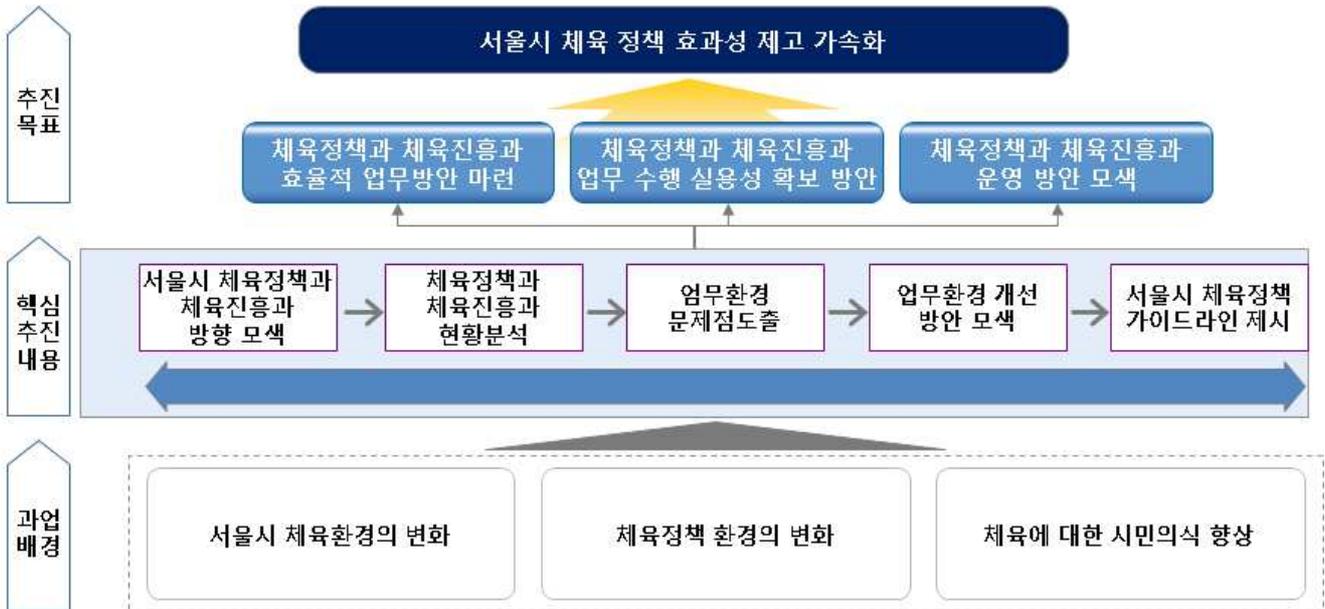
관광체육국에는 관광정책과, 관광사업과, 체육정책과, 체육진흥과 총 4개의 과로 구성되어 있다. 본 연구에서는 체육정책과와 체육진흥과를 중심으로 그 범위를 제한한다.

### 나. 내용적 범위

체육정책과 체육진흥과 현황분석을 위해 2015년 업무 바인더를 분석 하였으며, 업무 효율성 방안을 마련하기 위해 체육담당부서인 체육정책과 체육진흥과의 공무원을 대상으로 심층면접을 통하여 도출한 설문문항을 활용하여 조직환경에 대해 분석하였다.

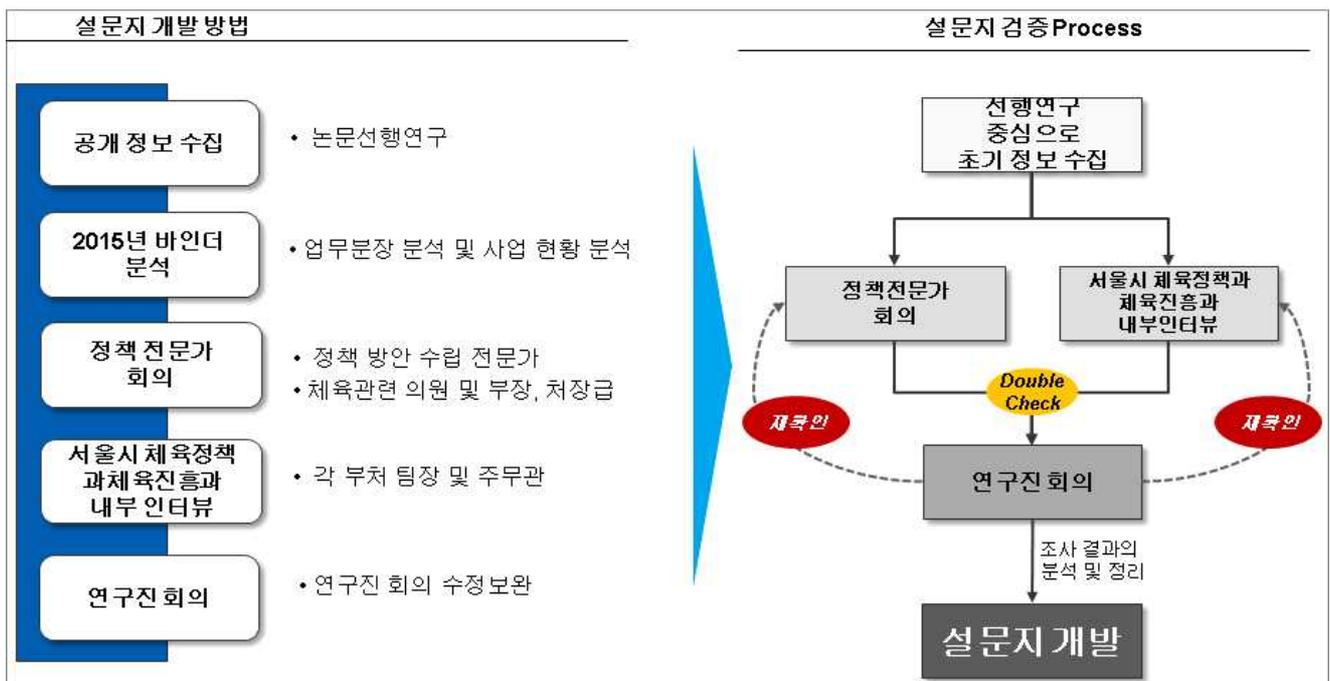
## 4. 연구 내용 /

### 가. 연구수행 체계도



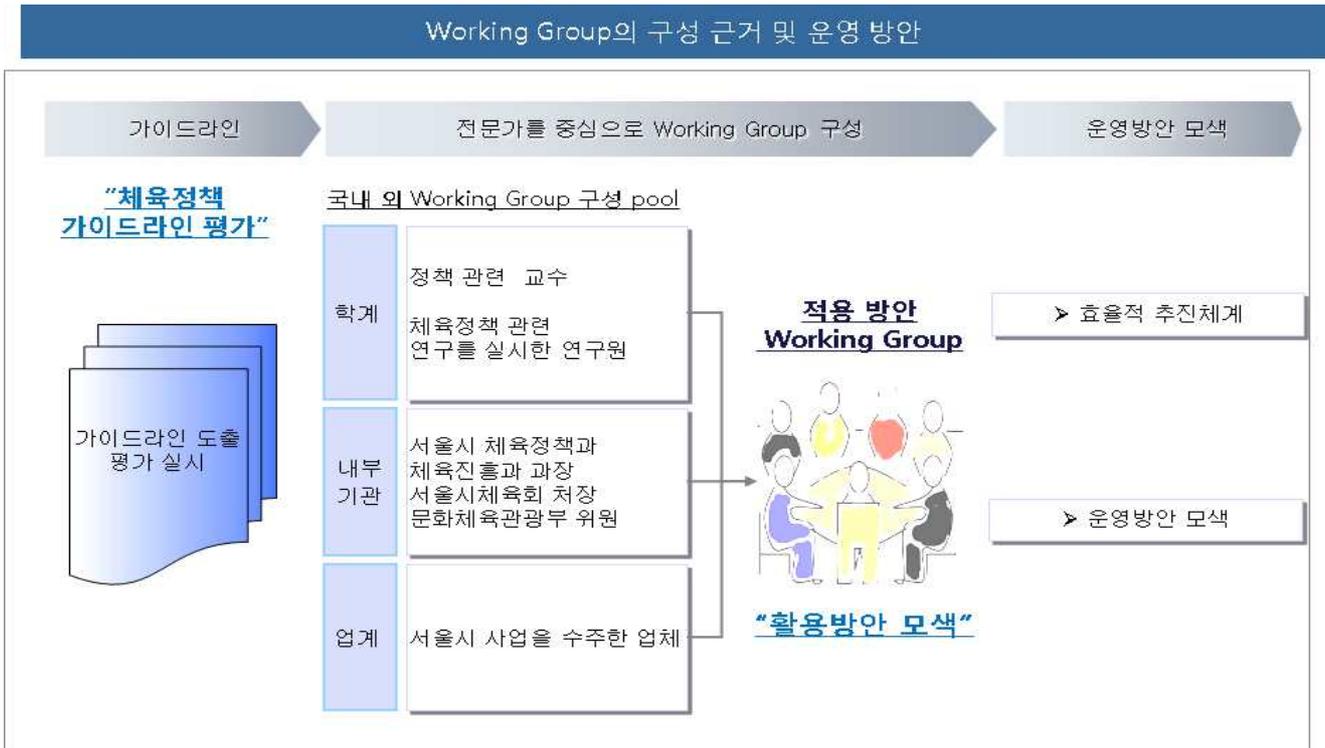
<그림 I-1>. 연구수행 체계도

### 나. 과업수행 설문지 개발



<그림 I-2> 과업수행 설문지 개발 계획

다. Working Group 운영 방안



<그림 I -3> Working Group 운영방안

## Ⅱ. 서울시 체육정책과 체육진흥과 현황 분석

---

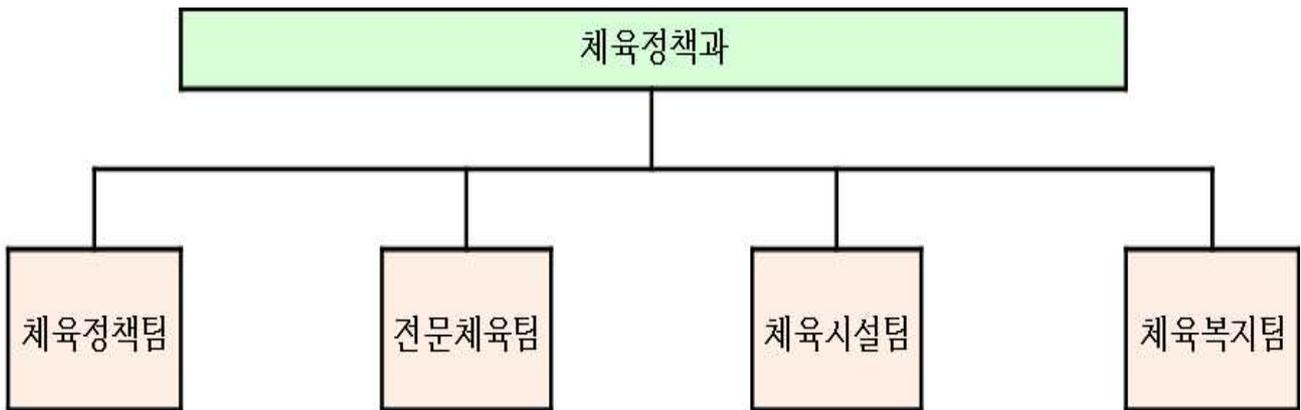
1. 체육정책과
2. 체육정책과 사업 현황
3. 체육진흥과
4. 체육진흥과 사업 현황

# 1. 체육정책과

## 가. 조직분석

체육정책과는 ‘서울특별시 행정기구 설치조례 시행규칙’ 제17조 2(관광체육국에 두는 과) 제5항에 따라 설치되었으며, 산하로 체육정책팀, 전문체육팀, 체육시설팀, 체육복지팀 등 4개 팀으로 구성되어 있다.

정원은 4급 1명, 5급 4명, 6급 행정 5명, 토목 1명, 7급 행정 6명, 건축 1명, 계약진 1명으로 총 19명으로 구성되어야 한다. 하지만, 현재 4급 1명, 5급 4명, 6급 행정 4명, 토목 1명, 7급 행정 5명, 건축 1명, 계약직 1명으로 정원보다 2명이 적은 17명으로 구성되어 있다.



## ▮ 정·현원 현황

구분	계	일반직								계약직 나급
		소계	4급 (행정)	5급 (행정)	6급		7급		8급 행정	
					행정	토목	행정	건축		
정원	19	18	1	4	5	1	6	1	-	1
현원	17	16	1	4	4	1	5	1	-	1
과부족	△2	△2	-	-	△1	-	△1	-	-	-

<그림 II-1> 체육정책과 조직도

## 2. 체육정책과 사업 현황

### 가. 주요사업 분석

체육정책과는 ‘서울특별시 행정기구 설치조례 시행규칙’ 제17조의2(관광체육국에 두는 과)2 제5항에 따라 다음과 같은 13개의 사업을 수행토록 하고 있다. 체육정책과장은 다음 <표 II-1> 사항을 분장한다.

<표 II-1> 체육정책과 13개 사업

①	체육정책의 수립 및 총괄·조정
②	서울특별시체육회, 경기단체 지원·감독에 관한 사항
③	국제 스포츠교류사업 및 국제 체육행사 유치에 관한 사항
④	전문체육시설 등 체육관련시설 설치·지원에 관한 사항
⑤	잠실운동장 등 체육시설 운영 활성화 및 스포츠 마케팅에 관한 사항
⑥	체육 관련 법인·단체 및 체육시설업의 허가·등록·신고 등에 관한 사항
⑦	체육시설관리사업소 지도·감독에 관한 사항
⑧	국민체육진흥기금, 시체육진흥기금에 관한 사항
⑨	서울연고 프로축구단 지원 및 제2 서울연고 프로축구단 창단에 관한 사항
⑩	서울월드컵경기장 및 장충체육관 시설 운영·관리에 관한 사항
⑪	서울시 직장운동부의 설치 및 운영에 관한 사항
⑫	국내외 체육대회(행사)의 개최에 관한 사항
⑬	장애인 체육에 관한 사항

### 1). 체육정책팀

#### 가). 사업현황 형식

체육정책팀은 서울어울림 체육센터 건립, 도봉 체육공원 조성, 뚝섬 승마장 리모델링, U-20 월드컵 대비 월드컵경기장 시설개선, 서남권 돔구장 위탁운영, 서울월드컵 경기장 위탁운영, 장충체육관 위탁운영 등 총 7개의 사업을 진행하고 있다. 사업목적, 추진방향, 추진계획, 사업비는 <표 II-2>와 같다.

〈표 II-2〉 사업현황

사업명	분류	세부내용
서울 어울림 체육 센터 건립	목적	체육시설 인프라가 열악하고 장애인 인구가 많은 동북권 현실을 고려하여 서울어울림센터 건립을 통해 생활체육 활성화 및 지역사회 통합에 기여
	추진방향	장애인, 비장애인, 남녀노소 누구나 체육시설이용에 장애가 없도록 유니버설 디자인 도입 조성 추진 지역주민 누구나 운동과 휴식을 즐길 수 있는 시설 조성 및 프로그램 운영
	추진계획	서울어울림체육센터 건립계획 市 투자심사('16. 2월) 도시관리계획 용역 실시('16. 3월~7월) 도시관리계획 변경 절차 진행('16. 8월)
	사업비	300억
도 봉 체 육 공 원 조 성	목적	창포원 인근 도봉체육공원에 공공체육시설을 조성해 부족한 체육시설 인프라를 확충한다.으로써 동북권 주민 생활체육 활성화 도모
	추진방향	창동운동장 체육시설물 이전계획을 반영 체육시설 조성
	추진계획	체육시설 조성 변경 체육시설 : 대운동장(1면), 다목적운동장(1면) → 축구장(1면), 테니스장(6면, 실외)
	사업비	24억원
뚝 섬 승 마 장 리 모 델 링	목적	환경 및 학습침해 민원의 해결을 위한 실내마장 설치와 오·폐수처리 시설 현대화로 주민 친화적 공공승마장 건립
	추진방향	환경문제 등 지역 민원 해소를 위해 실내마장설치 및 시설 현대화 추진 체육시설관리사업소 직영으로 공공성 확보 재활승마·힐링센터 운영 등 다양한 프로그램으로 승마 대중화
	추진계획	학교관계자, 학부모, 지역주민 대상 간담회 통해 시정책방향 설명 및 의견 수렴 실내마장, 오폐수 처리시설, 편의시설 등 지역 민원 반영한 실시설계('15.5 ~16.12월)
	사업비	50억원

U-20 월드컵 대비 월드컵 경기장 시설 개선	목적	‘17년 6월 개최하는 U-20 월드컵 축구대회의 성공적 개최를 위해 경기장 전광판 및 영상 송출설비 등 운영관련 설비 교체
	추진방향	2001년 설치된 경기장 전광판설비와 영상송출설비 등 노후 시설개선 2017년 U-20 월드컵 축구대회의 성공적 개최를 위해 운영 관련 설비 교체로 서울 및 국가 이미지 제고
	추진계획	전광판 및 영상송출설비 교체 전광판 및 내부설비 교체
	사업비	27억원
서남권 돔구장 위탁 운영	목적	시설관리공단의 위탁운영을 통하여 신설 돔구장의 안정적·효율적 운영과 돔구장의 활성화를 촉진하고자 같다.
	추진방향	안정적 시설유지 관리 및 운영 효율화로 운영 수지 제고 프로야구 경기 및 다양한 공연, 문화행사 유치로 돔구장 활용도 제고
	추진계획	프로야구 및 스포츠 이벤트 개최(‘16.3 ~10월) 대형 공연 및 문화행사 개최(‘16.1~2월, 11~12월)
	사업비	77.3억원
서울 월드컵 경기장 위탁 운영	목적	서울월드컵경기장의 효율적 관리 및 운영을 통하여 시민고객에게 다양한 문화·체육 콘텐츠를 제공하고 경기장 활성화 제고
	추진방향	서울월드컵경기장 활성화 및 효율적 운영을 통한 수입증대 시민과 같다.께하는 열린 복합문화체육공간으로 활용도 제고 노력
	추진계획	선데이리그 개최(4월~10월) CCTV 설비 및 선로 교체(5월~7월) 풋살구장 인조잔디 교체(1월~6월)
	사업비	109억원

장충 체육관 위탁 운영	목적	장충체육관의 효율적 관리 및 운영을 통하여 시민고객에게 다양한 문화·체육 콘텐츠를 제공하고 경기장 활성화 제고
	추진방향	리모델링 공사 후 장충체육관 홍보 강화 및 조기 안정화 문화·체육 복합기능으로 시민이 주인이 되는 효율적인 체육시설로 운영
	추진계획	배구저변확대를 위한 생활체육배구리그 개최(연중) 유휴 지하공간(체력단련장, 다목적실) 활용도 극대화(연중)
	사업비	19.1억원

#### 나) 사업 분석

체육정책팀이라 함은 서울시 체육 전반에 대한 정책적 접근 관련 사업을 추진하여야 하지만 현실에서는 외형적으로 결과가 나타나는 시설 관련 사업만을 추진하고 있으며, 대부분의 경기장 시설관리 및 위탁운영사업, 리모델링 등 시설 측면에 높은 비중을 차지하고 있다. 또한, 체육시설 관련 업무를 하고 있으나, 외부와의 연계 및 활용에 대한 방향성을 제시하지 못하고 있다.

#### 다) 시사점

위에서 살펴본 바와 같이 체육정책팀은 주무과로서 서울시 체육정책분야의 기획 등 주요 사업 방향 등을 설정해야 함에도 불구하고, 시설 건립 및 위탁운영사업관리 업무 등에 집중하는 것으로 나타남. 따라서 이러한 일상적 집행업무를 수행하는 방식에서 벗어나 주무부서 본래의 업무인 주요사업계획 등의 거시적 정책방향 수립 등에 집중할 필요가 있음. 또한, 사업에 대한 부분을 보다 효과적으로 전개 할 수 있는 방안을 마련을 하고 서울시 옛 운영하고 있는 체육시설은 외부와의 연계 및 활용에 대한 방안을 모색해야 한다.

## 2) 전문체육팀

### 가) 사업현황 형식

전문체육팀은 서울특별시 체육회 육성, 제100회 전국체전 대비 경기력 향상 지원, 서울시청 직장운동경기부 운영, 자치구 직장운동경기부 육성 지원, 서울시청 직장운동 경기부 우수선수 육성(기금), 전문체육 지원 프로그램 운영(기금), 미래희망 스포츠영재 육성(기금), 학교체육부 창단 지원(기금), 학교야구부(팀) 육성지원(기금) 등 총 12개의 사업을 진행하고 있다. 사업목적, 추진방향 추진계획, 사업비는 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 사업현황

사업명	분류	세부내용
서울특별시 체육회 육성	목적	스포츠 경기력 향상을 위한 우수선수 발굴 육성과 학교 및 국제스포츠 교류를 통한 체육진흥 활성화에 기여코자 함.
	추진방향	전문체육 활성화를 위한 우수 선수발굴 및 지도자 양성 강화 국제스포츠 교류·개최를 통한 경기력 향상 및 경쟁력 도모 2019년 제100회 서울 전국체육대회 사전 준비로 성공적 개최 추진 시 체육회 및 가맹경기단체 보조금시스템 도입으로 투명성 제고
	추진계획	지역 스포츠과학센터 운영 국내·외 스포츠대회 개최·지원 시 체육회 및 가맹경기단체 공정력 강화 2019년도 제100회 전국체육대회 성공적인 개최 준비를 위한 초석 마련
	사업비	100억원
제100회 전국체전 대비 경기력 향상지원	목적	제100회 전국체전 유치에 따른 신규 실업팀 및 대학팀 창단유도를 통한 우리시 대회 종합우승 목표를 달성하고자 함
	추진방향	실업팀 미창단 자치구(10개 구) 및 공공기관, 일반기업, 대학 등을 대상으로 신규 창단 유도 종목별 전략분석을 통한 창단 종목 검토 및 우수선수 영입방안 마련
	추진계획	제100회 전국체전 종합우승을 위한 종목별 전력분석 및 운영전략 마련 창단 종목에 대한 연차별 창단 추진계획 마련 및 창단추진
	사업비	25억원

서울 시청 직장 운동 경기부 운영	목적	전문체육인 육성으로 비인기 취약종목 경기력 향상에 기여하고 시민들에게 수준 높은 생활체육 서비스를 위하여 다양한 스포츠재능나눔 전개
	추진방향	국제스포츠경쟁력 강화 및 취약종목 경기력 향상을 위한 훈련여건 개선 스포츠재능나눔, 사회공헌 사업의 다양화 후원유치(마케팅) 확대를 통한 운영의 효율화 도모
	추진계획	평창동계올림픽을 대비한 우수선수 육성 경기력 향상을 위한 훈련여건 개선 스포츠재능나눔 다양화 후원종목 확대
	사업비	134.3억원
자치구 직장 운동 경기부 육성 지원	목적	비인기·취약 종목 육성을 위해 창단·운영하고 있는 자치구 직장운동경기부의 경상비 일부 예산을 지원하여 서울시 전문체육의 균형발전을 도모코자 함
	추진방향	자치구의 운영상 어려움과 제100회 전국체전의 성공적 개최를 고려 시비 지원금 연차적 증액 검토 체육진흥기금을 활용, 용품 구입 및 훈련비 등 경기력 향상비 추가 지원
	추진계획	4년간 연도별 전체 운영예산 대비 5%를 시비로 증액으로 2019년 전국체전 개최 전 시비보조율 70%로 상향 정기적인 자치구 담당자 및 지도자 회의 등 市·자치구·체육회 소통구조 마련으로 운영의 효율성 증대
	사업비	34.8억원
서울 시청 직장 운동 경기부 우수 선수 육성 (기금)	목적	서울시직장운동경기부의 우수선수 유치를 위하여 국가대표급 선수에게 육성비를 지원하여 국제스포츠경쟁력을 확보코자 함
	추진방향	한정된 예산으로 우수선수 육성을 위하여 선수선발 시 잠재력이 있는 선수를 조기 영입하여 중·장기 육성 선수단 복지(자기개발비, 은퇴 후 취업기회 제공)를 제안하여 저비용으로 우수선수를 유치 도모
	추진계획	중·장기적으로 경기력 향상의 가능성이 있는 선수를 조기 영입하여 우리팀에서 우수선수로 육성 은퇴 후 클럽 지도자 채용 등 타시도실업팀과 지원 차별화로 우수선수 유치 도모
	사업비	6.5억원

전문 체육 지원 프로 그램 운영 (기금)	목적	서울시 실업팀 선수들의 은퇴 후 성공적인 재사회화에 기여하고 유소년 클럽 육성을 통한 유망 선수 육성 및 전문체육인 일자리 창출에 기여
	추진방향	'15년도 신규 사업으로 향후 성과 평가를 통해 문제점, 개선점 도출 예정
	추진계획	'15년도 시범 운영 종목(핸드볼, 트라이애슬론, 인라인롤러) 운영 평가를 통해 '16년도 운영 종목 확대 여부 검토 여건이 어려운 자치구 직장운동부 및 시 산하 실업팀 대상 훈련·운동용품 구입비 및 국내·외 전지훈련비 지원을 포함하여 경기력 향상과 관계된 지원 방안 지속 검토
	사업비	6.9억원
미래 희망 스포츠영 재 육성 (기금)	목적	저소득층 학생들이 지속적으로 운동에 집중하여 우수선수로 성장할 수 있도록 육성장학금을 지원하여 우리시의 경기력 향상 도모
	추진방향	선발 기준의 다양화 및 증명자료 간소화 스포츠과학센터 활용하여 미래희망 우수 선수 육성·관리
	추진계획	장학생 선발 기준의 다양화 도모 저소득층 증명 절차 간소화 방안 검토 스포츠과학센터를 활용하여 과학적 데이터를 기반으로 미래희망 우수선수 육성 및 관리
	사업비	3.7억원
학교 체육부 창단 지원 (기금)	목적	침체된 학교체육 활성화를 위해 신설팀을 육성·지원·장려함으로써 우수 선수 재원 확보와 체육발전에 이바지하기 위함
	추진방향	지속적인 학교팀 창단 유도로 우리시 엘리트체육의 활성화 체육과학센터와 연계해 체계적, 과학적 훈련환경 조성 우리시 전국(소년)체육대회 및 각종 대회에서 경쟁력 강화 창단인원을 고려하여 차등지원
	추진계획	해당 협회 및 교육청과의 창단팀 정보 연계로 효과적인 지원 방안 마련 종목특성 고려 및 취약종목, 기초종목 창단 유도 및 지원 검토
	사업비	0.4억원

학교 야구부 (팀) 육성 지원 (기금)	목적	아마추어 야구 활성화를 위하여 서울시 초·중·고 야구부(팀)에 야구장비 지원(운동용품)을 통해 야구발전 및 저변 확대 도모
	추방향	아마추어 야구 활성화 기반 조성을 위한 학교야구부 운동용품 지원
	추진계획	초·중·고 1개 학교당 3,000천원 기준으로 지원하고, 신청 학교 수에 따라 예산 조정
	사업비	2억원
세계 테니스 대회 개최 지원 (문상모 시의원 발의)	목적	국제연맹 공인된 국내 최대규모 챌린저대회 유치를 통해 서울시 브랜드 이미지 가치제고 및 서울시민 건전한 여가 활동을 활성화
	추진방향	단일대회(2개→1개)로 국내최대규모 대회등급 격상 및 대회 집중도 강화 최고 등급 챌린저대회 개최를 통해 국내 유망선수 및 세계 랭커의 수준 높은 경기를 통한 서울 국제적 브랜드 이미지 제고 방안 수립
	추진계획	국제연맹(ATP) 챌린저대회 유치 신청 : 2015. 12 서울오픈챌린저테니스대회 개최 계획(안) 수립 : 2016. 01
	사업비	3.5억원
국제 빙상 서울 대회 개최 지원 (문상모 시의원 발의)	목적	국제 빙상 대회의 서울 개최를 지원하여 평창올림픽을 대비한 대회 운영 노하우 축적과 국제 동계 스포츠 대회 개최 적합 도시로 서울의 이미지 홍보
	추진방향	서울 브랜드 이미지 홍보 효과에 대한 분석 의무화 조건 협약서 명시 추진 협약시 보조금 사용 조건 및 용도 명확화
	추진계획	'16. 3월 예정인 쇼트트랙 세계선수권 대회 추진 방향에 대해 빙상연맹과 협의를 통해 추진 방향 검토
	사업비	2억원

세계 태권도포럼 개최 지원 (김기만 시의원 발의)	목적	세계태권도포럼 개최를 지원하여 태권도 종주국 수도로써 서울의 브랜드 가치를 높이고, 서울 세계태권도포럼이 세계적인 태권도 행사가 될 수 있도록 자리매김
	추진방향	전문가 위주의 포럼 행사와 더불어 체험·경연 마당 등 많은 시민이 참여하고 즐길 수 있는 프로그램을 대폭 추가
	추진계획	세계 태권도 지도자를 초청하여 세계적인 태권도 학술포럼과 시민 참여의 마당을 대폭 추가하여 2016. 8월 추진 예정
	사업비	1억원

#### 나) 사업 분석

전문체육팀에서 이루어지고 있는 사업들은 방향성의 기틀에서 볼 때 많이 벗어난 부분이 없었으나, 일회성 이벤트성 사업을 중심이 아닌 지속가능한 사업을 진행해야 하는 것으로 나타났다. 이에 전문체육팀에서는 전문체육인 양성을 기반으로 선수에 대한 육성 및 운동 경기부 지원, 그리고 스포츠영재 관련 사업을 중점으로 운영을 해야 하며, 전문체육팀의 지원사업뿐만 아니라 체육회 육성 사업에 있어 전문가 집단과의 긴밀한 협조가 필요하다.

#### 다) 시사점

이상 종합해보면 전문체육팀의 대부분의 사업은 엘리트체육과 관련된 사업으로 문제점은 없는 것으로 나타났다. 다만, 대부분의 사업이 이벤트성 사업과 직장인운동부 지원사업으로 이루어져 있어 체육회가 스스로 자립할 수 있는 방법에 대해 전문가 집단과의 협조가 필요하다. 이에 우선적으로 서울시 시설관리공단에서 위탁하고 있는 체육시설물에 대해 체육회가 직접 운영 할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

## 2) 체육시설팀

### 가). 사업현황 형식

체육시설팀에서는 서남권 돛구장 주변 편의시설 확충, 광장동 체육시설 부지 조성 타당성 용역, 박영석 기념관 건립 추진 사업 등 총 3개의 사업을 진행하고 있다. 사업목적, 추진방향 추진계획, 사업비는 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 사업현황

사업명	분류	세부내용
서남권 돛구장 주변 편의 시설 확충	목적	서남권 돛구장 운영에 따른 교통안내간판 설치를 통한 접근편의제공과 교통영향평가 중기계획에 대한 타당성 검토 용역 추진
	추진방향	돛구장 안내체계를 위한 주요 간선도로의 교통안내 표지판 설치 교통영향평가 중기 계획의 타당성 검토 용역 추진
	추진계획	교통안내 표지판 설치 관련 업무 진행(1~12월) 교통영향평가 중기 계획 타당성 검토 용역 진행(1~10월)
	사업비	10억원
광장동 체육 시설 부지 조성 타당성 용역	목적	2014년 매입 완료된 부지에 시민들의 다양한 체육활동 욕구에 부응하는 체육시설 조성을 위한 타당성 조사 및 기본계획 수립을 위한 용역
	추진방향	광장동 체육시설 부지 조성계획을 수립하여 각 부서별(체육정책과, 주차계획과, 광진구)사업의 기준 제시 시민의 눈높이에 맞는 체육시설 조성 ⇒ 공청회, 전문가회의를 통한 의견수렴
	추진계획	'16.1월 : 타당성 조사 및 기본계획 수립 및 시행 방침 수립 '16.2~3월 : 의견수렴(부서협의,공청회,전문가회의) '16.3~4월 : 용역 시행 '16.5월 : 광장동 체육시설 부지 조성 기본계획 수립
	사업비	1억원

박영석 기념관 건립 추진	목적	인류최초로 산악 그랜드 슬램을 달성한 산악인 박영석 대장의 도전과 탐험정신을 계승하기 위하여 서울시에서 부지제공, 마포구에서는 건립을 추진하여 향후 서울시에 기부채납을 하는 사업임
	추진방향	미래세대인 청소년들에게 도전과 탐험정신을 체험할 수 있는 공간 조성 특화된 산악프로그램 및 가족프로그램을 운영할 수 있도록 친화적으로 조성 홍대-한강-월드컵경기장-월드컵공원-하늘공원과 연계하여 시너지효과 극대화
	추진계획	‘16.1~4월 : 박영석 기념관 기본계획 및 설계진행 ‘16.6 ~ 12월 : 박영석 기념관 공사 착공 및 완공 ‘16.12월 : 박영석 기념관 기부채납 및 사용허가 ‘16.12~’17.1월 : 박영석 탐험문화재단 지도·감독 관리계획 수립
	사업비	비예산

#### 나) 사업 분석

다른 팀에서 진행되고 있는 사업에 있어 보다 포괄적이고 시설적 측면에서 관리해야 할 사업이 산재해 있다.

서울어울림체육센터 건립, 도봉체육공원 조성, 뚝섬승마자 리모델링 사업에 대해서는 시설팀을 중심으로 그에 대한 업무 효율성을 높여야 할 필요성이 있으며, 다른 팀에서 시설과 관련된 사업을 체육시설팀에서 운영되어야 한다.

#### 다) 시사점

위에서 살펴본 바와 같이 체육시설팀의 효율성을 높이기 위해 다른 팀에서 관리하고 있는 시설관련 사업을 체육시설팀에서 운영을 해야 하며, 다만, 행정적 이유로 시설관련 업무를 총괄적으로 관리하기 어려울 경우 체육정책과와 체육진흥과의 공유를 통해 활용도를 높여야 한다.

#### 4) 체육복지팀

##### 가). 사업현황 형식

체육복지팀은 사업을 살펴본다면 서울특별시장애인체육회 육성, 스포츠강좌이용권(바우처) 지원, 장애인체육 우수선수 육성 지원(기금), 장애인선수단 창단 지원(기금), 스포츠복지 프로그램 운영(기금), 찾아가는 생활체육서비스(기금), 어르신 체육활동 지원(기금), 장애인과 비장애인이 함께하는 중앙서울마라톤 등 총 8개의 사업을 진행하고 있다. 사업목적, 추진방향 추진계획, 사업비는 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 사업현황

사업명	분류	세부내용
서울특별시장애인체육회 육성	목적	전문체육·생활체육사업을 통한 장애인체육 활성화 및 장애인의 건강증진 도모 장애인직장운동경기부 위탁운영을 통한 시정홍보 및 우수체육인 발굴·육성
	추진방향	동·하계 전국체전 서울시 등위부상을 위한 장애경기인의 경기력 향상 지원 종목별 기반확립 및 관리도모를 위한 가맹단체 및 구지부의 행정제반 구축 및 단체별 자생력 향상 지원 장애유형별 맞춤형 서비스 제공으로 장애인생활체육 활성화 비장애인과 함께하는 체육활동 및 체험을 통한 장애인 인식개선 추진
	추진계획	전문체육사업운영 생활체육사업운영 서울시 장애인직장운동경기부 운영
	사업비	58.3억원
스포츠강좌이용권(바우처) 지원	목적	문화체육관광부 및 시·구 공동사업으로 저소득층 유·청소년 대상, 체육시설강좌이용권을 제공하여 청소년들의 체력향상과 건강증진 도모
	추진방향	스포츠강좌이용권 이용을 희망하는 지원 대상자들이 행정상의 어려움 없이 혜택을 받을 수 있도록 추진
	추진계획	중복지원 제한에 따른 스포츠강좌 이용권 수혜자 모집의 어려움 해소 및 신청절차 간소화와 인터넷 신청 외 다른 신청수단 강구를 위해 문체부 등에 지속건의 자치구 홈페이지 등을 통해 지원 대상자에게 사업의 구체적인 내용 및 중도포기자 발생에 따른 추가모집 안내 등의 지속적인 홍보
	사업비	19.9억원

장애인선수단 창단 지원 (기금)	목적	장애인 우수 경기인 육성을 위해 장애인 스포츠 실업팀 창단비용 등의 일부를 지원하여 민간부문의 장애인 전문체육 활성화와 장애인선수들의 경기력 향상 및 안정적인 운동여건 조성
	추진 방향	지원 개소 및 사업비 증액 2015년 2개팀에서 2016년 4개팀으로 창설
	추진 계획	현재 창단되었거나, 창단진행 중인 민간 기업에 대한 연고지 협약 확대
	사업비	0.6억원
장애인 체육 우수 선수 육성 지원 (기금)	목적	각종 국내 및 국제선수권대회 입상한 우수선수 훈련 지원 및 신인선수 중 장래가 촉망되는 가맹단체 추천선수 지원과 국가대표로 선발 출전 대회 참가에 따른 지원 및 국가대표 선발에 필요한 각종 대회 참가에 따른 지원
	추진 방향	우수체육인 지원의 확대를 통하여 소속 선수 및 지도자에게 자긍심을 고취시킴으로써 타 시·도로의 유출을 방지하고 경기력을 향상시켜 전문체육의 활성화를 도모하고 각종 대회에서의 등위 부상으로 서울시의 위상을 제고하고자 함 외부선수 영입에 있어서 현실적인 어려움이 있는 만큼 선수영입 인원은 축소하되, 1인당 영입비는 증액 지원함으로써 우수선수에 대한 동기부여를 통해 실질적인 효과를 도모하고자 함
	추진 계획	우수체육인 지원 : 지원금액 및 지원인원 확대 우수선수 영입 : 영입에 따른 훈련비 지원금액은 확대하되, 인원은 축소 추진 시출신국가대표 격려 및 지원 : 2015년도와 동일 추진
	사업비	1.6억원
스 포 츠 복지 프 로 그 램 운영 (기금)	목적	스포츠 소외계층에게 체육활동의 긍정적 측면을 홍보하고 서울 시민간의 자연스런 교류를 통한 기부문화 확산 분위기에 이바지하고자 함
	추진 방향	스포츠 소외계층에 대한 정의를 명확하게 하고 장애인체육의 특성이 반영된 스포츠 복지 프로그램 운영 스포츠분야 재능기부 성격을 극대화 할 수 있는 참가자 및 재능기부자 모집 시스템 마련
	추진 계획	서울시장장애인체육회 홈페이지에 재능기부자 상시 모집 배너 신설 골볼, 좌식배구, 휠체어농구 등 장애인체육종목 강습 프로그램 운영 사업 종료 후, 프로그램 운영발표회 개최
	사업비	2억원

찾아가는 생활체육 서비스 (기금)	목적	장애인 생활체육지도자의 근속연수에 따른 수당지급을 통한 생활안정 도모를 실현하고 장애인체육지도업무에 대한 자부심 고취
	추진 방향	장애인 생활체육지도자의 휴일근무수당 신설 근속수당 지급시기에 대한 명확한 기준마련(급여지급일에 맞춘 수당지급)
	추진 계획	행사 지원 등의 휴일 근무가 잦은 장애인 생활체육지도자 처우 개선을 위해 휴일근무자에 대한 수당을 지급(최대228천원/월) 근속수당 지급을 통해 장기 근속자에 대한 처우 개선
	사업비	1.5억원
어르신 체육활동 지원 (기금)	목적	어르신 생활체육 활동 지원을 통해 어르신들의 신체적·정신적인 건강증진 및 활기차고 건전한 노후 생활여건을 제공하고자 함
	추진 방향	기존 일부 자치구에 대한 지원에서 25개 자치구에 대한 지원으로 확대하되, 정액 지원이 아닌 자치구별 수요조사를 통한 차등 지원 대관료 지원 및 프로그램 운영 등의 다양한 형태의 지원 방안 마련
	추진 계획	자치구별 수요조사 과정에서 용품지원에 한정하지 않고 다양한 방면의 지원을 포함한 계획을 세울 수 있도록 안내하고 자치구별 자체 계획서 심사를 통해 차등 지원
	사업비	2.5억원
장애인과 비장애인이 함께하는 중앙서울 마라톤	목적	장애인과 비장애인이 함께하는 마라톤 개최를 통해 사회통합의 계기를 마련하고 장애인의 체력증진 및 선진체육 문화 선도
	추진 방향	대회 안전 확보를 위한 일상감사 의뢰 및 마라톤 코스의 도로 점검 교통 통제로 인한 시민 불편 최소화를 위해 적극적인 사전 홍보 및 안내
	추진 계획	대회 안전성 확보에 중점을 둔 기본계획 수립, 관계자 회의, 안전 일상감사 의뢰, 대회홍보 및 개최
	사업비	0.8 억원

## 나) 사업 분석

서울시장애인체육회 육성 사업을 제외한 사업들이 기금사업을 중심으로 이루어져 있다. 대부분의 사업이 장애인 엘리트 체육인을 중심으로 이루어져 있어, 일반 장애인을 위한 사업이 추가적으로 필요하며, 장애인과 비장애인 함께하는 사업은 통합의 관점에서 볼 때 생활체육팀에서 사업을 진행해야 한다.

## 다) 시사점

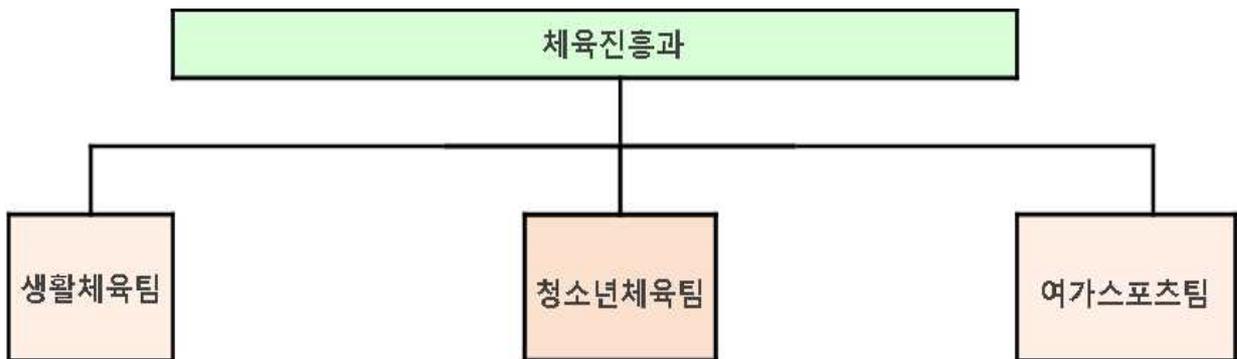
위에서 살펴본 바와 같이 장애인체육에 있어 복지로서의 접근 보다는 전문체육에 대하여 진행하는 것이 향후 팀의 방향성을 갖는데 바람직하며, 복지팀의 방향성을 맞추기 위해서는 스포츠강좌이용권지원, 스포츠 복지 프로그램운영, 찾아가는 생활체육서비스, 어르신체육활동 지원 등 장애인체육 관련 외 사업에 집중해야 한다.

### 3. 체육진흥과

#### 가. 조직분석

체육진흥과는 ‘서울특별시 행정기구 설치조례 시행규칙’ 제17조 2(관광체육국에 두는과) 제5항에 따라 설치되었으며, 산하로 생활체육팀, 청소년체육팀, 여가스포츠팀 등 3개 팀으로 구성되어 있다.

정원은 4급 1명, 5급 3명, 6급 행정 5명, 7급 행정 4명, 계약진 1명으로 총 15명으로 구성되어야 한다. 하지만, 현재 4급 1명, 5급 3명, 6급 행정 7명, 7급 행정 1명, 계약진 1명으로 정원보다 2명이 적은 17명으로 구성되어 있다.



#### ▮ 정·현원 현황

구분	계	일반직								계약직 니급
		소계	4급 (행정)	5급 (행정)	6급		7급		8급	
					행정	토목	행정	건축	행정	
정원	15		1	3	5		4		-	1
현원	13		1	3	7		1		-	1
과부족	△2	△	-	-		-	△3	-	-	-

<그림 II-2> 체육진흥과 조직도

#### 4. 체육진흥과 사업 현황 /

##### 가. 주요사업 분석

체육진흥과는 ‘서울특별시 행정기구 설치조례 시행규칙’ 제17조의2(관광체육국에 두는 과)2 제5항에 따라 다음과 같은 9개의 사업을 수행토록 하고 있다. 체육진흥과장은 다음 <표 II-6> 사항을 분장한다.

<표 II-6> 체육진흥과 9개 사업

①	생활체육, 레저스포츠, 직장체육 진흥을 위한 계획 수립·시행
②	스포츠클럽, 체육동호인조직 육성 및 지원에 관한 사항
③	서울특별시생활체육협의회 지원·감독에 관한 사항
④	구민체육센터, 다목적체육센터 건립에 관한 사항
⑤	여가생활시설의 확충 및 지원에 관한 사항
⑥	학교시설 복합화사업에 관한 사항
⑦	레크리에이션 및 건강활동 프로그램 개발·지원에 관한 사항
⑧	직장인체육대회 개최 및 민간 체육행사에 대한 지원에 관한 사항
⑨	학교체육 및 청소년 생활체육 활성화에 관한 사항

##### 1). 생활체육팀

###### 가) 사업현황 형식

생활체육 서울 시민리그(S-리그) 운영, 2016 전국생활체육대축전 개최(신규), 서울특별시장기 생활체육대회 개최, 서울시민 생활체육대회 개최, 서울 달리기 대회(Seoul Race) 개최, 생활체육 진흥, 생활체육지도자 배치 및 활동 지원, 서울시민 체력인증제 운영, 자치단체간 생활체육 우호교류, 스포츠 재능나눔 활성화, ‘서울아 운동하자’ 캠페인(비예산), 생활체육지도자육성지원(기금), 생활체육진흥 프로그램 운영(기금) 등 총 13개의 사업을 진행하고 있다. 사업목적, 추진방향 추진계획, 사업비는 <표 II-7>과 같다.

〈표 II-7〉 사업현황

사업명	분류	세부내용
생활체육 서울 시민리그(S-리그) 운영	목적	일상에서 누구나 쉽게 참여 가능한 열린 시민리그 운영을 통해 새로운 생활체육 모델을 제시하고 '시민 모두 운동하는 건강 서울' 구현에 기여
	추진 방향	일반시민 및 리그 참가자 가족들을 대상으로 리그홍보 강화 우수 사례 발굴(수기, 사진, 동영상 등) 홈페이지 게재 경기과열로 인한 부상방지 대책(사전 홍보 및 심판진의 효과적 경기운영) 여성, 어르신 참여 종목 확대 및 경기 수준별 리그 세분화 검토 스포츠동호인 상호교류의 장으로 활용하는 방안 모색
	추진 계획	리그 참가자의 가족, 친지 등이 함께 할 수 있는 프로그램 보장 리그 종목의 다양화(축구, 농구, 탁구) 및 다음년도 종목 시범사업 추진
	사업비	12.6억원
2016 전국생활체육 대축전 개최(신규)	목적	생활체육 동호인의 축제를 통해 지역·계층 간 우정과 화합을 도모하고 생활체육인들의 자긍심 고취와 생활체육에 대한 참여의 계기로 활용
	추진 방향	원활한 경기 운영을 위한 경기장 확보 및 내실 있는 개·폐회식 추진 생활체육, 문화, 관광이 어우러지는 동호인의 생활체육 종합축제로 개최
	추진계획	생활체육 취지에 부합하는 참여 확대와 건강증진에 기여토록 대회 추진
	사업비	42억원
서울특별시장기 생활체육대회 개최	목적	종목별 시장기대회 개최를 통한 생활체육 참여동기 부여 및 동호인 상호간 친선 교류의 계기
	추진방향	공공기관 관리·운영 경기장 우선 대관 추진 및 인근 지자체 경기장 활용 생애주기에 따른 종목별 동호인의 지속적인 참여를 위하여 참여대상 세분화 및 부분 신설(예. 청년부, 중년부, 장년부 ⇒ 청소년부 신설)
	추진계획	시장기대회 사업계획 수립('16. 2월, 청소년부 신설) 서울시의 관리·운영 경기장(장충체육관 등) 대관 확보('16. 3월) 종목별 시장기 대회 개최('16. 4월 ~ 11월)
	사업비	4.2억원

서울 시민 생활체 육대회 개최	목적	범 시민적 생활체육 참여 캠페인 전개와 생활체육 참여로 건강한 삶을 도모하고 지역간, 계층간, 우정과 화합의 축제의 장 마련
	추진방향	자발적 참여를 위하여 대회참가는 실질적 서울특별시장기 생활체육대회 참가선수 중심으로 행사 추진
	추진계획	서울시민 누구나 손쉽게 즐겁게 참여할 수 있는 생활체육프로그램 보급 건강관련 정보 제공 및 체험프로그램 운영을 통한 운동의 필요성 제고
	사업비	4.2억원
서울 달리기 대회(S eoul Race) 개최	목적	서울 도심의 친화적이고 친환경적으로 변모해가는 쾌적한 도심과 한강변을 일반시민이 달리면서 즐기는 마라톤 축제를 언론사와 공동 추진
	추진방향	성공적인 대회 개최를 위해 홍보·안전대책 강화 및 사전준비 철저 마라톤 구간내 교통통제 홍보 강화로 시민불편 최소화 서울경찰청, 교통방송, 동아일보, 유관부서 홈페이지, 보도자료 등을 통한 홍보
	추진계획	대 회 명 : 2016 서울달리기 대회 일 시 : 2016. 10월경 장 소 : 서울광장(집결출발 및 개막행사) 참가규모 : 일반시민 및 외국인 10,000여명 내외
	사업비	1억원
생활체 육 진흥	목적	서울시민의 건전한 여가선용과 선진 체육문화 창달을 통한 건강증진 및 삶의 질 향상에 기여하기 위한 생활체육진흥 사업 전개
	추진방향	시민의견을 반영한 프로그램 기획·운영(시민들의 프로그램 선택)
	추진계획	지역스포츠클럽 활성화 등 23개 사업 연중 실시 외부 전문가를 활용한 사업 계획, 평가 및 운영 개선 방안 도출 사업별 참여자 만족도 조사 및 프로그램 운영 방향에 대한 의견 청취
	사업비	56.7억원

생활 체육 지도자 배치 및 활동 지원	목적	늘어나는 생활체육 수요에 부응하고 시·구 단위에 생활체육지도자를 배치하여 시민들의 체육활동을 유도하고 생활체육 저변 확대 도모
	추진방향	생활체육지도자의 한시적인 대체인력 확보 운영(임시직 채용) 생활체육지도자 지원 시스템 구축을 통해 생활체육서비스 수혜 확대
	추진계획	사업운영 계획 수립('16. 1월) 지도자 배치 및 생활체육 서비스 실시('16. 1월~12월) 생활체육 지도자 배치 신청 온라인 시스템 구축('16. 7월)
	사업비	77.4억원
서울 시민 체력 인증제 운영	목적	서울시민의 생애주기별 스포츠 활동을 체계적으로 지원하기 위한 체력인증 서비스 실시를 통해 시민의 건강증진 도모 및 생활체육 참여 동기 부여
	추진방향	자치구 문화체육센터, 보건소 등과 연계하여 거점별 체력인증센터 연차별 확대로 체력인증센터 접근성 향상 공공체육시설, 경로당, 대학, 기업 등 대상 찾아가는 체력인증 서비스 실시로 체력인증제 참여인원 확대
	추진계획	거점체력인증센터 확대 : 자치구 신청을 통해 연차별 확대(구민체육센터, 보건소 등)
	사업비	2.2억원
자치 단체간 생활 체육 우호 교류	목적	자치단체 간 우호교류를 통해 지역 간 편견과 갈등을 없애고, 생활체육 동호인들의 교류를 통해 서로 상생하고 생활체육 선 순환적 발전에 기여
	추진방향	격년으로 교류종목 다변화를 통한 비인기 생활체육종목 활성화 추진 시·도별 다양한 문화탐방지 발굴과 지역별 특색을 홍보하고, 교류종목 확대를 통해 생활체육 동호인들의 건강하고 건전한 심신 육성 시·도별 지속적인 우호교류를 통해 생활체육 동호인들이 지역·계층 간 편견과 갈등을 없애고, 동호인 모두가 하나 되어 생활체육 저변 확대
	추진계획	자치단체 간 생활체육 우호교류 시·도 확대를 통해 교류 문화 확산 2016년 부산광역시 초청사업 추가 시·도별 교류종목 다양화 및 확대를 통해 생활체육 홍보
	사업비	1.2억원

스포츠 재능 나눔 활성화	목적	재능기부자를 활용한 일반시민 대상 생활체육 강습 실시로 시민의 생활체육 참여기회 제공 및 스포츠분야 기부문화 확산 분위기 조성
	추진방향	현장 모니터링 및 참여 만족도 조사 실시
	추진계획	현직 및 은퇴선수, 상급의 동호인을 재능기부자로 선정하여 다양한 대상별·맞춤형 프로그램 보급 및 강습 재능나눔 강습('16. 5월~11월)
	사업비	1억원
'서울아 운동하 자' 캠페인 (비예 산)	목적	생활체육을 통해 의료비 절감, 소통 확대, 건강한 사회분위기를 조성하기 위한 민·관 협력 '서울아 운동하자' 캠페인 추진
	추진방향	스토리가 있는 프로그램 개발 및 적극적인 소통의 장을 구축하여 시민들의 적극적인 호응·참여 유도 온·오프라인 캠페인 홍보 활성화를 통한 '서울아 운동하자' 브랜드 이미지 확립
	추진계획	현재 후원사(리북, MBC플러스미디어)의 캠페인 연장 추진(11월 중) 및 후원사 추가확보를 통한 사업비 확충 예정 스포츠브랜드, 언론사 외 IT 및 건강관련 민간기업 추가 확보 추진
	사업비	10억원(민간후원)
생활체 육지도 자육성 지원( 기금)	목적	생활체육지도자들의 휴일에 발생하는 각종 생활체육의 대회지원에 대한 휴일근무보상과 현장지도활동 수당 지급으로 지도자의 처우개선 및 사기진작 도모
	추진방향	생활체육지도자 처우개선을 위하여 교통비 지급 신설 "생활체육지도자 운영 개선 연구용역" 결과를 바탕으로 생활체육지도자 운영 및 처우개선 방안 마련
	추진계획	생활체육지도자 운영 개선 연구용역('15. 4월 ~ 9월) 생활체육지도자 운영 개선 기본계획 수립('16. 1월) 연구용역 결과에 따라 운영 및 처우개선 방안 마련 생활체육지도자 수당(휴일근무, 현장지도활동)중 교통비 신설 지급(매월)
	사업비	13.3억원

생활 체육 진흥 프로 그램 운영( 기금)	목적	유소년을 대상으로 전통스포츠·놀이의 체험기회를 제공하여 잊혀가는 우리의 문화를 되새기고 전통종목 참여활성화 및 저변 인구 확대에 기여
	추진방향	2015년 프로그램 운영결과를 반영하여 2016년 프로그램 보완 운영
	추진계획	생활체육 프로그램 운영계획 수립('16. 1월) 생활체육진흥 프로그램 강습진행('16. 3월~11월)6
	사업비	4억원

#### 나). 사업 분석

생활체육팀은 비교적 서울시민의 생활체육활성화에 적합한 사업을 운영하고 있다.

하지만, 기존 사업에서는 시민들의 의견을 반영한 사업이 아닌 서울시 주도하에 진행된 사업이 대부분이다. 따라서, 시민들의 위한 사업이 무엇인지, 어떠한 사업을 원하는지 의견을 들을 수 있는 생활체육 활성화 용역을 실시해야 하며, 서울시민들의 체력 증진과 건강관리를 주도 할 수 있는 다각화된 캠페인과 대회를 개최하여야 한다.

#### 다). 시사점

위에서 살펴본 바와 같이 생활체육에 대한 저변확대 및 통합체육의 방향성을 고려해 볼 때 체육의 활성화를 기반으로 시민들이 참여 할 수 있는 사업들이 만들어져야 한다. 또한, 생활체육팀은 주무의 역할을 함께 하고 있어 업무를 수행하는데 있어 인원이 부족하여 시민들에게 직접적인 사업을 만들기에는 많은 어려움이 있다. 따라서, 향후 조직개편을 할 경우 우선적으로 인원보충을 해야 한다.

### 2) 청소년체육팀

#### 가). 사업현황 형식

청소년체육팀은 함께 서울 학교스포츠클럽 리그전 운영지원, 축구교실(어린이, 청소년, 여성, 유아) 운영지원, 생활체육시설 확충, 노원구 제2구민체육센터 건립 지원, 서대문 다목적체육관 건립 지원, 금천구 다목적 체육센터 건립(신규), 운동장 생활체육시설 개보수 지원 등 총 7개의 사업을 진행하고 있다. 사업목적, 추진방향, 추진계획, 사업비는 <표 II-8>과 같다.

<표 II-8> 사업현황

사업명	분류	세부내용
함께 서울 학교 스포츠 클럽 리그전 운영 지원	목적	생활체육 및 학교체육활성화를 위한 업무협약에 따라 학생들의 스포츠 활동 참여 제공을 위한 학교스포츠클럽리그 운영지원
	추진 방향	학생들의 스포츠 활동 기회 참여 제공을 위하여 교육청과 협력 체제 구축 학교 방과 후 및 주말 스포츠 활동 지원을 통한 생활체육 활성화 유도
	추진 계획	서울시교육청 : 운영계획 수립(참가학교 모집, 선정, 안전대책 수립 등) 서울시 : 6개 종목 운영예산 지원 서울시생활체육회 : 6개 종목 리그운영, 경기운영요원 운영(심판, 기록원 등)
	사업비	2.5억원
축구 교실 (어린이, 청소년, 여성, 유아) 운영 지원	목적	축구, 풋살을 통해 유·청소년 및 유아, 여성들의 체력을 증진하고 생활체육 저변확대와 자치구 동호인간의 우호증진
	추진 방향	기존 참여자의 교실 참여 제한으로 수혜 형평성 제고 및 스포츠 소외계층(저소득, 다문화, 한부모 등) 우선 선발 자치구 간 친선교류전 확대로 참여자 경기력 향상과 공동체 의식 함양
	추진 계획	서울시 : 기본 운영방향 설정 및 재정지원 서울시생활체육회 : 대회개최 주최, 홍보 서울시종목별연합회 : 왕중왕전 대회개최
	사업비	7.9억원
생활 체육 시설 확충	목적	쾌적하고 편리한 환경에서 운동을 즐길 수 있는 생활체육시설 확충을 통해 시민의 건강한 여가생활 요구에 부응
	추진 방향	야구장, 축구장 등 대규모 가용부지는 사실상 확보에 어려움이 있어 소규모 부지로 조성이 용이한 농구, 풋살장 등을 우선 추진 인접한 타 市의 사회인 야구장 신규조성 및 조성 후 시범운영을 하는 구장을 대상으로 공동조성 및 이용방안 협의
	추진 계획	추진목표 : 종목별 체육시설 55개 시설 확충 사업내용 : 부지조성, 포장, 조명, 펜스 등 종목별 생활체육시설 설치비
	사업비	78.1억원

노원구 제2구 민체육 센터 건립 지원	목적	문화·체육 인프라가 부족한 월계동 지역에 제2구민체육센터를 건립하여 지역 균형발전 및 생활체육 활성화에 기여
	추진 방향	총사업비 : 23,765백만원(국비 3,000, 시비 6,930, 구비 13,835) 소요예산('16년) : 9,515백만원 (국비 1,000, 시비 1,930, 구비 5,585)
	추진 계획	연차별 투자계획에 따라 추진하는 사업으로 예정 공정률에 따라 추진 '17. 6월 준공 목표로 '16년에는 본격적인 공사를 통해 공정률 90% 달성 -건축 골조공사 : '16. 1월 ~ 12월
	사업비	29.3억원
서대문 다목적 체육관 건립 지원	목적	부족한 체육시설 확충을 통해 지역 균형발전 및 주민들의 다양한 생활체육 욕구 충족 등 주민 삶의 질 향상에 기여
	추진 방향	총사업비 : 11,949백만원(국비 3,000, 시비 5,940, 구비 3,009) 소요예산('16년) : 5,662백만원 (국비 1,770, 시비 2,757, 구비 1,135)
	추진 계획	연차별 투자계획에 따라 추진하는 사업으로 예정 공정률에 따라 추진 '17. 6월 준공 목표로 '16년에는 본격적인 공사를 통해 공정률 75% 달성 토공사 : '16. 1월 ~ 3월 골조, 방수 및 마감공사 : '16. 4월 ~ 12월
	사업비	45.2억원
금천구 다목적 체육 센터 건립 지원( 신규)	목적	최근 급증하는 문화체육 수요에 대한 대응과 열악한 문화체육시설 확충을 통해 지역 균형발전 및 주민 삶의 질 향상에 기여
	추진 방향	총사업비 : 29,729백만원(국비 5,000, 시비 5,940, 구비 18,789) 소요예산('16년) : 9,100백만원 (시비 2,000, 구비 7,100)
	추진 계획	연차별 투자계획에 따라 추진하는 사업으로 '15년도 타당성 조사 완료 '18.6월 준공을 목표로 '16년에는 기본 및 실시 설계 시행 기본 및 실시설계 : '16. 1월 ~ 12월
	사업비	20억원

운동장 생활체육시설 개·보수 지원	목적	자치구 및 학교운동장을 활용하여 다양한 체육시설을 확충함으로써 시민의 건강·복지 증진에 기여
	추진 방향	운동장 개보수 대상지 선정의 형평성 및 사업성과 극대화를 위하여 선정 기준 강화
	추진 계획	국비 정액(100백만원/개소) 지원 사업으로 사업 대상지 선정심의위원회를 구성·운영하여 사업 대상 선정 및 사업 시행 '16년 운동장 생활체육시설 개보수 지원 대상지 접수 및 선정('15.12월)
	사업비	25억원

#### 나) 사업 분석

전체 사업 중 2개의 사업을 제외한 나머지 사업은 청소년체육과 관련이 없는 시설팀과 관련이 있다.

5개 사업은 소범주 개념에 청소년체육팀이 맞는 사업일지 모르나 실질적으로 건립, 개보수지원, 시설 확충은 체육시설팀에 적합한 사업이다.

#### 다) 시사점

위에서 살펴본 바와 같이 청소년체육팀은 체육활동의 기초가 될 수 있는 청소년 대상 프로그램을 지원해야 하며, 향후 성인이 되어서도 지속적인 체육활동 기반을 만드는데 중점을 두어야 한다. 또한, 차년도 업무분장에 있어서는 청소년 관련 사업을 제외한 5개 사업을 모두 체육시설팀으로 이관하여야 한다.

### 3) 여가스포츠팀

#### 가) 사업현황 형식

여가스포츠팀은 서울시민 여가활동실태조사 연구용역 (신규), 찾아가는 직장체육 프로그램 운영 (신규), 직장인 스포츠 리그 운영 (신규), 여성축구 리그전 개최 (신규), 가족스포츠 학교 운영(신규) 등 총 7개의 사업을 진행하고 있다. 사업목적, 추진방향 추진계획, 사업비는 <표 II-9>와 같다.

〈표 II-9〉 사업현황

사업명	분류	세부내용
서울 시민 여가 활동 실태 조사 연구 용역 (신규)	목적	서울시민의 여가활동 참여 현황 및 요구를 분석하여 서울시 여가정책 계획 수립을 위한 연구용역 추진
	추진 방향	평균수명 연장에 따른 건강수명 관심, 주5일제 근무 및 수업으로 여가시간 증가 등 사회 환경변화에 따른 여가스포츠 정책수립 필요 일과 여가의 조화를 통해 인간다운 생활을 보장 받기 위한 국민여가활성화기본법 제정 등 서울시민의 삶의 질 향상을 위한 선제적 대응 필요
	추진 계획	학술용역 계획수립('15. 8월) → 자체 학술용역 심의('15년. 8월) 학술용역 시행 : '16. 3월 ~ 7월(5개월)
	사업비	0.7억원
찾아 가는 직장 체육 프로 그램 운영 (신규)	목적	직장인들의 체력증진을 위해 점심시간 또는 일상생활에서 틈틈이 즐길 수 있는 스포츠 보급을 통해 스트레스 해소 및 체력증진을 통한 생산성 증가
	추진 방향	직장인들의 여가활동의 주된 제약요인 해결을 위해 직장인들이 밀집 되어 있는 지역으로 직접 찾아가서 쉽고 재미있게 참여할 수 있는 프로그램으로 운영 직장인의 점심시간 활용, 직장 내 소규모 공간(실내, 실외)에서 할 수 있는 종목의 보급을 통하여 스트레스 해소 및 체력증진을 통한 생산성 증가 도모
	추진 계획	여가스포츠 활성화를 위한 자문단 구성 : '15. 8월 자문단의 직장체육활성화 등 정책 방향 의견 청취 직장 방문 등 현장 조사를 통한 계획 수립 찾아가는 직장체육 운영 : '16. 1월 ~ 12월
	사업비	3억원
직장인 스포츠 리그 운영 (신규)	목적	직장인 스포츠 리그 운영을 통하여 체육활동의 여건을 개선하고 '즐거운 직장', '행복한 기업문화' 조성
	추진 방향	직장체육의 성공적 운영을 위한 종합적인 계획 실행 민간기업 직장체육 실태, 기업의 지원제도 유무, 업무 추진체계, 활용가능자원, 직장체육에 대한 인식 등 여건을 조사 후 마스터플랜 수립
	추진 계획	민간기업 체육활동 여건 조사 : '15. 8월 ~ 9월 직장체육 시행에 앞서 직장체육 정책 수립에 필요한 기초자료 확보 직장인을 위한 직장체육 종합계획 수립 : '15.12월 ~ '16. 1월 직장체육에 대한 관련 정보제공 및 홍보 : '15.12월 직장체육 동호인 리그전 운영(소프트볼 등 소외종목 위주) : '16. 1월 ~ 12월
	사업비	2억원

여성 축구 리그전 개최 (신규)	목적	여성축구가 새로운 생활체육으로 발전되어 감에 따라 여성의 스포츠 참여를 활성화 하여 가정과 일의 조화를 통한 삶의 질 향상 도모
	추진 방향	여성의 스포츠에 대한 자발적 참여 확대를 통하여 생활 속의 성편견을 완화함으로써 여성의 사회참여 기회 확대 각 구의 축구대회 참여팀에게 같은 수의 경기를 하도록 동등한 기회를 제공하여 여성의 체력 증진 및 저변확대 기여
	추진 계획	토너먼트 방식 대회와 달리 리그전 방식 신설 여성의 여가선용 및 체력증진을 위한 리그전 운영
	사업비	1.5억원
가족 스포츠 학교 운영( 신규)	목적	주5일제 수업으로 부모와 자녀가 함께 있는 시간이 늘어남에 따라 다양한 가족단위 프로그램을 지원하여 건강한 가족공동체 문화 확산
	추진 방향	가족과 함께하는 스포츠 활동은 자녀의 인성, 가족애에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과에 따라 가족 스포츠 학교의 효율적인 운영을 통하여 '설 권리' 와 '여가 있는 삶' 추진
	추진 계획	신규 가족 스포츠 학교 운영 가족과 함께하는 여가스포츠 활성화로 행복하고 건강한 사회문화 마련
	사업비	2.1억원

#### 나). 사업분석

2015년 7월 1일로 조직개편이 되면서 여가스포츠팀이 구성이 되었다. 상위에 있는 사업은 내년 예산 반영이 불투명한 상태이다. 따라서, 향후 여가스포츠팀에서는 여가에 대한 서울시민들의 욕구를 확인하고 다각화된 여가스포츠를 즐기기 위한 시민들의 의견을 적극적으로 수렴할 수 있는 사업들이 추가되어야 한다.

#### 3). 시사점

서울시민들의 다양한 체육활동 요구가 높아짐에 따라 시민들의 의견을 적극적으로 반영할 수 있는 여가스포츠 활성화 방안 용역을 기반으로 사업을 추진하여야 하며, 여가스포츠 신규인원 확보를 위한 목표를 두고 그에 대한 접근이 이루어져야 한다.

### Ⅲ. 연구 방법

---

1. 연구설계
2. 조사대상
3. 연구절차
4. 면담절차

본 연구는 서울시 체육정책 가이드라인 수립 중 체육정책과·체육진흥과 조직환경을 분석하는데 그 목적이 있다. 이러한 목적을 달성을 위한 구체적인 연구방법은 다음과 같이 세부적인 과정으로 선정하였다.

## 1. 연구설계 /

서울시 체육정책 가이드라인 수립 중 체육정책과·체육진흥과 조직환경 개선 방안을 모색하기 위한 다음과 같은 연구절차를 설정하여 4단계 진행과정으로 구분하여 연구하였다.

1단계에서는 체계적 문헌 고찰로 서울시 체육정책과·체육진흥과의 업무 바인더를 중심으로 조사하였다.

2단계에서는 체육정책과·체육진흥과에 대한 실제적인 현황 파악을 위하여 현재 근무하고 있는 팀장 및 주무관을 대상으로 심층면담(in-depth interview)을 실시하여 분석하였다.

3단계에서는 심층면담에서 실시한 인터뷰 내용을 텍스트 마이닝을 통해 범주화하여 5점 리커트 (likert scale) 척도 설문 문항을 구성하였다.

4단계에서는 각 단락마다 연구한 것을 종합하여 결론을 도출하여 체육정책과·체육진흥과 조직환경에 분석하여 서울시 체육정책 가이드라인 수립에 대한 보고서를 작성하였다.

## 2. 조사대상 /

본 연구는 서울시 체육정책 가이드라인 수립 중 체육정책과·체육진흥과의 조직환경에 대한 문제점을 도출 한 후 개선방향을 제안함으로써 서울시 체육정책 가이드라인 수립을 위한 기초자료를 얻을 수 있을 것으로 생각되며, 체육정책과 및 체육진흥과의 효율적인 업무를 수행을 달성하기 위하여 조직환경에 대해서 누구보다 현재 근무하고 있는 팀장 및 주무관들이 자세히 알고 있기 때문에 대상은 팀장 및 주무관 등 총 25명에게 심층면담을 실시하였다. 또한, 면담한 이들의 심리적 고충 및 개인적 노력들을 포함한 내용이 전개되었기에 이들의 개인신상정보는 미공개로 처리하였으며, 연구결과 제시에 있어 면담인은 영어의 알파벳으로 표시하였다.

〈표 Ⅲ-1〉에서 제시한 바와 같이 성별에 따라 남성 20명(83.3%), 여성4(16.7%)으로 나타났으며, 연령은 30대 5명(20.8%), 40대 9명(37.5%), 50대이상 10명(41.7%)으로 나타났다.

〈표 Ⅲ-1〉 연구대상의 인구통계학적 특성

구분	내용	인원(명)	비율(%)
성별	남성	20	83.3
	여성	4	16.7
연령	30대	5	20.8
	40대	9	37.5
	50대 이상	10	41.7

### 3. 연구절차 /

본 연구의 자료 수집은 2015년 7월 27일부터 10월 15일까지 체육정책과와 체육진흥과 사무실 방문을 통한 심층면담과정으로 이루어졌다. 심층면담을 위하여 상황에 따라서 질문을 추가하거나 수정·보완할 수 있는 반구조화된 면담법을 사용하였다. 주요 면담내용은 서울시 체육이 나아가야 할 방향에서 시작하여 현재 정책과와 진흥과의 조직환경 및 방안 등을 포괄하였다.

연구수행을 위한 면담시간은 30분~60분으로 이루어졌으며 면담 내용은 대상자의 동의를 얻어 녹취 또는 현장에서 전사하였다. 자료 분석은 Spradley(1980)의 자료 분석 방법에 따라 대영역과 하위영역을 구분하여 영역들의 내용체계에 따라 제목을 임의로 부여하였으며, 유목화 하여 내용을 분석하였다(김병찬, 2011).

자료 분석을 위해 면담기간 동안 수집된 녹취자료와 전사자료 모두를 반복적으로 읽어가면서 의미 있는 핵심 단어와 구를 중심으로 면담자료의 내용을 재분류하여 구조화하였다.

## 4. 면담절차 /

---

실제 연구분석에 들어가기에 앞서 보다 심도 있고 체계적인 연구를 실시하기 위하여 심층면담을 통한 연구에 대한 방법론을 선정하였다. 이를 바탕으로 본 연구의 분석을 실시하고 다양한 자료들 속에서 연구 주제와 맞는 핵심적인 구성적 내용들을 정리 분석하였다.

### 가. 자료수집

심층면담에서 연구자는 처음부터 무리하게 자료 수집을 하려하지 말고 여유를 가지고 서서히 수집해 나가야 한다. 연구자는 자신으로 인해 현장에 혼란을 일으키는 일이 없도록 각별히 주의해야 한다.

질적 연구의 자료는 관찰, 면담, 문서, 사진, 기록물, 그림, 비공식적 대화 등이 있는데 대개 한 가지 이상의 자료수집 방법이 이용된다. 이 중에서 보편적으로 사용되는 자료수집의 방법은 관찰과 면접이다. 따라서, 본 연구에서는 면담(인터뷰)을 주된 수집 자료로 사용하고 있으며 부수적으로 기록물(체육정책과 체육진흥과 바인더)을 반영하였다.

#### 1) 심층면담(인터뷰)

심층면담에서 면담이 중요한 것은 얻을 수 없는 중요한 정보를 면담을 통해 얻을 수 있기 때문이다. 예를 들어, 관찰을 통해 알아낼 수 없는 연구 대상자의 가치관이나 과거의 경험 등은 면담을 통해 파악 할 수 있다.

본 연구에서는 체육정책과 진흥과의 공무원들의 서울시 체육정책과 진흥과의 조직환경의 문제점 및 개선방안에 대해 찾아내는데 있어 심층면담 기법을 사용하였다.

연구대상자는 체육정책과 진흥과의 조직환경에 대해 면담을 통해 잘 드러내고 있다. 면담약속은 주로 전화 및 연구자가 직접 찾아가 근무에 방해가 되지 않는 시간을 물어본 후 면담을 진행하였다. 간혹 같은 팀 동료들에게 피해가 갈 수 있어 자리를 옮겨 조용한 장소에서 진행하기도 하였다. 어느 장소이든, 최대한 면담 대상자가 편하게 인터뷰에 응하는 장소를 선택하였다.

이는 면담 대상자가 다른 동료를 의식하지 않고 자신의 내면을 자연스럽게 드러낼 수 있도록 하는 조치였다. 면담 횟수는 개인당 1회로 한정되었다.

## 2) 자료의 기록 및 정리

관찰이나 면담 못지않게 중요한 것은 관찰내용과 면담내용을 정확하게 기록하고 정리하는 것이다. 따라서 “무엇을 언제, 어떻게 기록할 것이가?”의 문제에 대하여 사전에 충분히 생각해 두어야 한다. 심층면담을 통해 수집한 정보는 ‘현장노트’에 일차적으로 기록하였다.

본 연구에서는 MP3 녹음기를 사용하여, 녹음한 내용은 모두 기록하였으며, 녹음을 하는데 있어 대상자에게 미리 허락을 구했으며, 면담에 방해되지 않도록 눈에 보이지 않는 장소에서 실시하였다.

## 3) 자료분석

본 연구에서는 자료분석을 위해 녹취한 자료를 한번 읽고 끝내는 것이 아니라 수십번 반복하여 읽었으며, 중요하게 생각되는 부분에 밑줄을 긋고 핵심사항을 메모하는 과정을 거쳤다. 또한 자료를 이해하기 쉽게 범주화해서 분류하였다.

심층면담을 통해 총 총 41,1705개의 단어를 수합하여 텍스트 마이닝을 통해 내용별 단어분류 4,673개에서 단계적으로 키워드 47종, 중분류 21종, 대분류 8개로 구분이 되었다.

8개의 구분된 내용을 가지고 다음과 같이 5점 리커트(likert scale)척도를 활용하여 46문항을 개발하였다. 설문지 작성은 자기평가기입법(Self administration method)을 활용하였다. 설문구성 내용은 <표 Ⅲ-2>와 같다.

〈표 Ⅲ-2〉 설문지의 구성 내용

구성지표	구성 내용	문항수
인구통계학적 특성	성별, 연령	2
정체성	체육정책과 업무 총괄, 체육진흥과 대부분 시설 관리, 정체성 없이 업무 복합, 정책과와 진흥과 명확한 정의 필요, 팀의 역할, 팀에 대한 명확한 정체성, 명칭조정, 팀의 업무분장	8
업무	돔구장업무 인원, 시간적 여유부족, 사전조율, 사업 참석 및 진행, 업무과중, 정책사업	6
인력	인력부족, 인원충원, 적절한 인원배치, 업무량, 기술직, 전문직, 인원충분	7
새로운팀	효율성 팀구성, 시설팀 동일, 스포츠산업팀, 사업평가 팀, 시민을 위한 팀, 주무팀	6
예산	계획없던 예산, 신규사업예산어려움, 예산 유지 어려움, 의원발의 예산 확보, 기금 고착화	5
민원	많은 시간 소요, 시민참여 민원, 민원총괄팀	3
업무협조	공간적 분류로 인한 교류, 업무협조 여건 어려움, 정책과 진흥과 협의와 의견 조율, 업무 이관, 1과와 2과의 문제점, 불필요한 사업 축소	6
신규사업	여가팀 추진, 신규사업 어려움, 이벤트사업, 예산문제점, 정책사업에 있어 TF팀 구성	5
총		48

## IV. 결 과

---

1. 심층면담
2. 설문결과

심층면담 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 체육정책과 체육진흥과의 실질적인 조직환경에 대한 내용 분석</li> <li>• 직원들의 겉으로 표현하고 싶지 않는 내용 도출</li> <li>• 심층면담 내용을 통한 객관화된 조직환경 설문문항 도출</li> </ul>
---------	--

## 1. 심층면담 /

### 가. 정체성

A○○는 체육정책과와 체육진흥과에 속해 있는 팀들에 대한 정체성이 확립이 되지 않는다면 각 팀의 공통점을 찾을 수 없어 사업진행에 많은 어려움이 있다고 말하였다. 따라서 우선적으로 팀에 대한 정체성을 명확하게 확립해야 한다고 말하고 있다.

*사업적인 부분에 있어서 팀들에 대한 정체성이 보다 확실해야하고 각 사업에 대한 명칭을 다시금 조정을 해야 한다고 생각합니다. 사업에 대한 부분에 있어 공통적인 부분을 만들기가 어렵고 기존에 대한 부분도 문제이고 다 뿔뿔이 흩어져 있고 정책성이 없는 상태이기 때문에 나타는 이유라고 생각해요(A○○, 면담내용)*

B○○는 체육정책과에서는 어떤 팀들로 구성이 되어야 하는지, 팀명과 부합되는 사업들로 업무분장이 되어야 효율적인 사업이 진행 될 수 있다고 하였다. 또한, 팀에 대한 명확한 정체성이 확립 된 후 사업을 구분하여 업무 분장을 나눠야 한다고 말하고 있다.

*정책과에서는 어떤 팀들이 구성되어야 하고 그 정체성이 맞춰서 진행해야 하며 팀들이 방향성을 가지고 제시되어야 하지 않을까요? 각 팀의 사업을 살펴만봐도 팀명과 부합되는 사업들이 제대로 되어 있는 곳이 몇 곳이나 있는지 알 수 있을 겁니다. 우선적으로는 팀에 대한 명확한 정체성이 확립이 된 후 사업을 나눠야 하는게 제일 중요한 일이라고 생각합니다(B○○, 면담내용)*

C○○는 체육정책과와 체육진흥과 중 가장 큰 비중을 차지하는 것은 시설과 관련된 사업이다. 체육시설팀이 있지만, 시설을 크게 전문체육시설과 생활체육시설로 구분이 되어 있는 상태이다. 그 중 가장 큰 문제는 청소년체육팀에서는 학교체육과 관련된 사업을 진행해야 하지만, 시설과 관련된 사업을 대부분 차지하고 있으며, 정책팀에서는 정책팀의 역할이 아닌 실적위주의 사업만을 맡고 있다고 말하고 있다.

정책과와 진흥과 사업을 살펴보면 대부분 시설과 관련된 사업이 많이 있습니다. 일반적으로 생각하면 체육시설팀이 대부분의 사업을 맡아서 해야 하지만 어떠한 이유인지는 모르지만 현재 시설과 관련된 사업이 크게 전문체육시설과 생활체육시설로 구분이 되어 있습니다. 그 중에서 가장 큰 문제라고 생각하는 곳은 청소년체육과입니다. 청소년체육팀이면 학교체육과 관련된 사업을 실시하여야 하는데 3개를 제외한 나머지 모두 시설과 관련된 업무를 실시하고 있습니다. 또한, 정책팀에서도 정책팀의 역할이 아닌 실적위주의 사업만을 운영한다고 말 할 수 있습니다(C○○, 면담내용)

D○○는 체육정책팀은 정책팀은 개발하고 기획하는 업무를 수행해야 하는데, 단순히 행정적인 업무만을 실시하고 있다.

예를 들어 정책을 개발하는 기획하는 팀인 정책팀에서는 단순히 행정적인 업무만을 실시한다. 예를 들어 통합체육회를 한다면 계획을 수립하여 계획에 따라 진행하고 결과를 도출해서 의견을 제시하는 역할이 필요하다(D○○, 면담내용)

E○○는 기존의 체육진흥과의 초기목적과 현재의 체육정책과와 체육진흥과의 모습이 많이 다른이유는 사업 추진의 목적이 뚜렷하지 않기 때문이다. 체육정책팀에서는 정책을 개발하고, 청소년체육팀에서는 청소년 관련 사업을 실시해야 하지만, 현재는 팀명과 다르게 사업을 진행하고 있다고 말하고 있다.

서울시 체육을 전체 100으로 봤을 때 시설이 가장 큰 부분이며 그 다음에 체육회 업무입니다. 그리고 체육회 내에 있는 사업들이라고 생각합니다. 기존 체육 진흥과의 초기 목적은 현재의 모습과 많이 다릅니다. 사업 추진의 목적이 없다고 할 수 있습니다. 정책팀에서는 정책을 개발하고 청소년체육팀에서는 청소년 관련 사업을 실시해야 하는데 현재는 전혀 팀과 맞지 않은 사업을 하고 있습니다(E○○, 면담내용)

F○○는 각 팀들의 정체성이 없고 업무분장이 팀명에 맞게 되어 있지 않으며, 과를 하나로 운영하는게 효율적이지만, 시기적으로 어렵다고 말하고 있다.

각 부서의 정체성이 없고 사업이 복합적으로 이루어지고 있으며 이를 해결하기 위해서 첫 번째로 해야 할 사항은 하나로 움직이는 것도 좋지만 하나로 뭉치기 시적으로 어렵다는게 가장 큰 문제인 것 같습니다(F○○, 면담내용)

G○○는 청소년체육팀이지만 생활체육시설 업무를 담당하고 있으며, 체육정책과에서는 전문체육시설 업무만을 담당해야 한다고 생각한다고 말하고 있다.

청소년 팀이라고 하지만 생활체육시설 업무를 담당하고 있고 체육정책과에서는 전문 체육시설이라고 생각하고 있는 것이죠 여기서도 조정해야 될 사항들이 너무 많습니다. 광장동체육시설 부지도 생활체육분야입니다. 또한, 어울림도 생활체육입니다. 도봉 뚝섬 모두 마찬가지입니다(G○○, 면담내용).

H○○는 건립조성 및 리모델링 시설은 체육시설팀에서, 위탁운영관리 부분에 있어서는 체육정책팀에서, 다목적 센터 건립과 같은 경우 체육시설팀에서 사업을 진행해야 한다고 말하고 있다.

건립조성 리모델링 시설개선까지는 시설팀으로 넘어가야 합니다. 그 반면 돐구장이나 월드컵 경기장 위탁운영관리 부분은 정책팀에서 해야 한다고 생각합니다.

예를 들어 청소년 체육팀에 생활체육시설 확충은 재 배정사업이라서 자치구로 일을 하는 것이고 다목적 센터의 경우 시설팀에서 관장하는 것이 맞죠, 운동장은 생활체육시설 과 함께 하는데 다른 부분에 있어서는 전문체육 시설이라고 할 수 있는 것이죠(H○○, 면담내용).

I○○은 체육정책팀은 마스터플랜을 수립하고 시설, 정책, 생활체육 전반에 있어 다른팀 들에게 공급해야 하는 역할을 해야 한다. 기존 체육진흥과에서도 업무분장을 나누는데 있어서 팀에 맞는 업무가 배치되지 않는 것이다. 사업을 전체적으로 포괄적인 분류를 하여 각 팀에서 사업을 진행 하였다고 말하고 있다.

정책은 마스터 플랜을 수립을 하고 다른 팀들에게 공급하는 것이 맞다고 보죠, 시설, 정책, 생활체육 등을 예를 들어서 서울시가 진행해야 할 정책을 진행하는 것이 맞다고 생각해요. 잘하고 못하고는 문제는 아니고 현재 체육정책과와 진흥과에 대한 분리는

1차 업무가 아닌 차후 형태를 기반으로 한 것이죠, 정책과 진흥 전에도 업무는 딱 이 것이라고 하는 것은 없었고 포괄개념에서 했던 것이죠 수행하는 팀이 제대로 할 수 있는 것이 맞다고 보구요(I○○, 면담내용).

J○○는 센터 건립, 공원조성 등 체육시설팀에서 담당해야 할 업무이다. 위탁운영과 관련해서는 관리 감독을 해야 하기 때문에 체육정책팀에서 담당해야 한다고 말하고 있다.

센터 건립이라던가 공원조성 등 이런것은 전부 시설팀에서 해야 하는 것이 아닐는지... 위탁운영 등은 이해가 가는데 그런 것 이외는 시설팀에서 해야 하지 않을까? 위탁운영의 경우 관리 하면서 해야 하는 것이기 때문에 정책적으로 하는 것은 이해가 가는데 다른 업무는 시설쪽에서 해야 할 것이라 생각합니다(J○○, 면담내용).

K○○는 각 팀의 기준을 어떻게 정하는지가 중요하다. 향후 수요가 계속 변하기 때문에 그게 맞춰 팀의 기준을 변경할 필요성이 있다. 체육정책과는 기준을 두고 다른 팀이 그 기준에 맞춰 업무분장을 나눠야 하고, 환경이 변하였을 경우 팀명칭도 바뀌야 한다고 말하고 있다.

기준을 어떻게 두는 것인가가 매우 중요하다고 보며 그 기준이 있다면 좋겠다고 보며 앞으로의 수요는 계속 바뀔 수 있기 때문에 그 기준을 맞춰서 하는 것이 좋을 것 같습니다. 그렇게 한다면 정책과에서 기준을 해야 하는 것이 맞을 것이고 과의 이름과 팀의 업무를 보고 가는 것이기 때문에 그 기준에 맞춰서 업무를 추가하고 사업을 하는데 크제는 사업명칭 팀명칭도 바뀔 수 있을 것이라고 생각합니다. 앞으로는 업무가 점차 늘어날 것이기 때문에 어디로 해결할 것인가의 기준이 다시 필요할 것이겠지요(K○○, 면담내용).

L○○는 청소년체육팀은 시설업무를 대부분 맡고 있으며, 여가스포츠팀은 신설팀이라 업무분장이 어떻게 되어 있는지 구체적으로 알 수 없다. 체육복지팀은 장애인체육을 중심으로 운영하고 있다고 말하고 있다.

업무 분장에 대해서는 청소년 체육에서는 몇 개 뿐이고 나머지는 다 시설이고 여가스포츠 팀은 이제 막 시작하는 것이라 말할 수 없는 것이죠 복지팀은 장애인체육이 더 어울리는 느낌이 많이 듭니다(L○○, 면담내용).

## 나. 업무

A○○는 기존 체육진흥과에서 체육정책과 체육진흥과로 분류되면서 각 과별로 주무팀이 있다보니 생활체육과 관련된 국회의원, 시의원 또는 관련된 기관의 요구를 주무팀이라는 이유만으로 일괄적으로 맡고 있는 문제점이 있다 말하고 있다.

체육진흥과에서 체육정책과 체육진흥과로 두 개의 과로 나누어 졌을 때 생길 수 있는

문제점들을 살펴보자면 두 팀 모두 주무 팀이 있다는 것이죠. 체육진흥과에서는 생활체육과 관련된 국회의원, 시의원 또는 관련된 기관의 요구에 있어서 주무팀이라는 이유만으로 생활체육과에 담당 업무를 모두 일괄적으로 맡기는 결과를 만들어내고 있습니다(A○○, 면담내용).

B○○ 돝구장은 2,3명의 인력으로도 하기 어려운 업무이다. 하지만 현재는 혼자하고 주변에서 서포트를 해줘도 힘든 현실이다. 우선적으로 업무량을 파악한 후 업무분장을 나눠야 한다고 말하고 있다.

돝구장을 이야기를 예를 들자면 돝구장에 2, 3명이 함께 해도 어렵고 현재는 혼자하고 있고 주변에서 서포트를 해줘도 너무 힘든 현실입니다. 각 사업별로 어느 정도 업무량이고 지금 이 용역으로는 예산상으로 어렵겠지만 어느 정도 업무량과 어느 정도 수준의 업무인지가 파악이 필요합니다(B○○, 면담내용).

C○○는 과가 두개로 나뉘지면서 업무를 서로 미루는 경우가 빈번하다. 따라서, 업무분장을 명확한 사항과 범위를 정해 구분해야 한다고 말하고 있다.

과가 나뉘지다 보니까 정책과 진흥과에 서로 업무를 핑퐁을 치는 일이 많이 나타납니다. 전문체육이다 생활체육이다 등등 서로가 할 부분을 미루는 부분으로 나타나고 있는 것이죠, 기존의 하던 사업은 하고 있고 그래서 여기에 대한 명확한 사항과 범위를 구분해야 하는 것이 필요합니다(C○○, 면담내용).

D○○는 시설사업은 업무가 겹치는 경우가 많으며, 업무량이 다른 업무에 비해 시간이 많이 소요된다. 업무를 수행하는데 있어 전문인력을 보강하여 수행해야 한다고 말하고 있다.

경험을 해보면 시설은 겹치는 부분도 있고 하다보니 수용을 하는 부분이 자치구나 직 접하는 것이냐? 등에 있어서 각 일이 손이 많이 가는 것들이 많다는 것이죠. 나뉘지면 호환이 어려울 수 있고 업무를 나누기 위해서는 전문인력을 보강해야 한다고 하는 점이 크다는 것이죠(D○○, 면담내용).

E○○ 주문팀의 역할을 업무와 함께 진행으로 하려고 하니 팀이 해야 할 업무가 수월히 이루어지고 있지 않다고 말하고 있다.

사업에 대한 부분이 너무 큰 것 같고 주무팀 역할도 함께 하는 것이 힘든 것이 현실이다. 업무는 업무대로 하고 주무팀 역할은 주무팀대로 하니까 업무에 대한 부분이 너무 커서 주무팀의 역할을 하지 못하고 있다(E○○, 면담내용).

F○○ 업무를 수행하는데 있어 시간적여유, 업무의 과중, 업무의 복잡성 등으로 일을 집중하지 못하기 때문에 효율성이 떨어진다고 말하고 있다.

계속 우리는 행사 참석 및 10월 행사 진행 등등 하나의 행사를 하나 준비하고 참여하는데 많이 부족한 것이죠. 시간적 여유가 없다는 것, 업무의 과중, 업무의 복잡성 등으로 일을 집중하지 못하는 부분이 있다(F○○, 면담내용).

G○○는 체육진흥과를 두 개의 과로 분류하는게 잘 못된 일이라고 하였으며, 돔 야구장, 광장도 체육시설, 기념관 건립 등 시설과 관련된 모든 사업은 체육시설팀에서 맡아야 한다고 말하고 있다.

체육과를 나눌 때부터 잘못된 것이죠 처음에 당초에서는 시설의 경우 저희가 돔 야구장을 빼면 시설이 없는 것이죠 광장동 체육 시설 및 기념관 등에 있어서도 시설로 가는 것이 맞는 것이고 큰 틀에서 보면 다목적 체육관 학교운동장 지원사업 등 큰 틀에서 시설업무지요(G○○, 면담내용).

H○○는 100회 전국체전, 월드컵 등 큰 사업에 있어서는 정책팀에서 업무를 맡아야 하며, 서울시에서 체육정책 적으로 진행해야 할 부분은 가지고 오고, 유지 및 지원은 체육진흥과에서 맡아야 한다고 말하고 있다.

100회 전국체전, 월드컵 이러한 부분에 있어서는 정책팀에서 다시 받아서 해결하고 넘어가야 하는 것이 필요하다는 것이고, 정치적인 판단이 필요하고 우리 시에서 정책적으로 끝나가야 할 부분들에서 정책팀으로 가져와야 하는 것이죠, 유지 및 지원은 진흥팀에서 하는 것이 맞다고 봅니다(H○○, 면담내용).

I○○는 두 개의 과로 분류가 되면서 업무분장이 어려워졌고, 생활체육과 전문체육을 분류하여 업무분장을 실시하려는 모습이 나타났다. 서로 업무에 대해 이관하려는 문제점으로 인하여 명확한 업무분장이 이루어지고 있지 않고, 중복되는 업무가 많다고 말하고 있다.

두개의 과는 애매한 부분이 있고 업무의 분장에 있어서 어려워졌지요. 이거는 누가봐도 생활체육이라 보지만 반대로 체육정책에서 가져가는 것에 있어서 돌리려는 부분이 나타날 수 있는 것이죠 광범위 해석이나 협의의 해석이나 등을 볼 때 소규모 시설 및 환경에 대한 부분을 오히려 서로가 미뤄내는 결과를 만들 수 있는 것이다. 계속 트러블이 나타나고 업무의 모호성이 커지고 중복되는 것이 많다는 것이죠(100, 면담내용).

J00는 돛구장의 업무량이 많았으며, 시설과 관련된 업무를 체육시설팀에서 담당하려고 하니 업무량이 많아져 힘들 때 때문에 생활체육시설은 체육진흥과로 가져왔다고 말하고 있다.

돛구장이 업무량이 엄청 많았어요 이제 곧 끝나면 그러한 부분이 줄어들 것이고 향후 없어질 수 있지요 자치구 운동장과 다른 업무를 시설로 옮기려 했지만 비중이 너무 커지고 업무량이 많아서 힘들 것이기 때문에 생활체육시설도 여기로 떼어준 것이죠(J00, 면담내용).

K00는 100회 전국체전, 3개 체육회, 통합 시설공단 설립 등 정책적인 업무는 체육정책팀에서 맡아야 하고, 소모성이 강한 행사 사업은 다른팀으로 이관하여야 한다. 대회를 확대하는데 있어 전문체육팀에서 행사 위주의 팀이 구성이 되어야 한다고 말하고 있다.

대회들은 체육정책팀에서 하는 것이 아니고 100회 전국체전 총괄 혹은 3개 체육회 통합 시설공단 새우는 정책적인 업무가 맞는 것이고 소모성이 강한 행사 개최는 모두 넘어가야 합니다. 각 연맹 및 단체에서 하는 것을 지도 감독수준으로 하는 것이지 성황리에 하는 것 또는 홍보 정도를 도와주는 것이죠. 대회 확대를 하거나 다른 부분들은 전문체육팀에서 행사 위주의 팀이 있는 것이 더 좋을 것이 맞다고 생각합니다(K00, 면담내용).

L00는 기본적인 업무와 다른 팀의 업무를 명확히 구분하고 예산 및 급여를 담당하는 과에 관련된 부가 업무를 해야 한다고 말하고 있다.

정책과에서는 그 인력이 그대로 왔는데 기본적인 업무와 서무 업무를 하고 예산 및 급여를 하는 과에 관련된 부가 업무를 해야 하는데 그 인력이 내려오지 못해서 업무과중이 일어나고 있죠(L00, 면담내용).

#### 다. 인력

A○○는 우선적으로 인력 충원을 해야 한다고 한다. 각 팀별로 업무량에 따라 전문성을 가진 인력이 배치되어야 하며, 주문팀의 역할을 해야 하지만 인력부족으로 그러한 역할을 할 수 없다. 인력이 부족함으로 인해 업무 효율성이 떨어지며, 그 업무를 누가 맡느냐에 따라 결과물이 달라질 수도 있다고 말하고 있다.

인력 충원을 해야 합니다. 각 팀에서 업무가 많다고 했을 때는 업무에 맞는 전문성을 가진 인원이 배치되어야 합니다. 또한, 주문팀의 역할을 해야 하지만 인력부족으로 그러한 역할을 할 수 없습니다.

근무시간에 있어 업무 효율성이 떨어집니다. 사실 파고 들어가면 인력의 중요성이 다시금 나타납니다. 누가 그 업무를 맡느냐에 따라서 결과물이 달라지는 것입니다. 물론 배열하는 것도 중요하다 담당자가 바뀌어서 그럴 수 있는 부분도 있다(A○○, 면담내용).

B○○는 업무의 수준에 따라 인력을 배치하여야 한 후 업무량을 조절해야 한다고 말하고 있다.

월드컵이나 장충은 기존의 업무기기 때문에 그렇지만 어울림체육센터는 초보의 업무에 있어서 그러한 문제점이 다시금 나온다. 사업들에 대해서 1부터 100까지 중에서 이 사업에 대한 업무는 어느 정도의 수준의 인원이 필요하고 그에 대한 부분을 함께 진행해야 할 것이다. 그러한 부분에 있어서 업무량에 대한 조절을 통해서 확인해야 할 것이다(B○○, 면담내용).

C○○는 업무를 분류하는 것도 좋지만, 각 팀에서 맡고 있는 업무는 무엇이며, 업무량이 어느 정도인지를 우선적으로 파악한 후 인원을 배치해야 한다. 또한, 인원이 많다고 해서 모든 인원이 업무를 열정적으로 하는 것은 아니다 실질적으로 열외 되는 부분이 있고, 결재권자를 제외하면 인력이 많이 부족하다고 말하고 있다.

분류도 좋지만 체육정책팀에 5명이 맡고 있는 업무는 무엇이며 그 업무량은 어느 정도이며 그 업무는 적절하다 등이라고 나와주면 좋겠다. 왜냐하면, 현실을 그렇지 못하기 때문이다. 어떠한 팀은 일이 없는 팀이 있지만 현재 4명이 있고 한명은 열외이고 2명이 실질적으로 일을 하고 있고 결재권자를 제외하면 상당히 많은 일을 하고 있는 것이다(C○○, 면담내용).

D○○는 인력을 충원한다고 해서 문제점이 해결되지는 않는다. 각 팀에 열외자가 있기 때문에 열외자가 몇 명인지를 정확하게 파악한 후 인력을 배치해야 한다고 말하고 있다.

2년후 퇴직인원이 있다면 그 내용을 기반으로 진행해야 하고, 시설 팀에서는 건축직에서 업무를 진행하는 분이 자문역할로도 충분히 가능할 것이다. 명확한 답을 보여줄 수 있는 것에 대해서 도움을 줄 수 있다. 예를 들어 체육회 육성사업을 3명이 하고 있지만 한명은 열외자이며, 큰 행사에 대해서는 많은 업무를 두명에서 모두 해결해야 하는 것이다. 두사람이 많은 업무로 과부하가 걸린 상태이다. 가끔 본인 업무에 있는 일을 해야 하는 경우도 있다(D○○, 면담내용).

E○○는 현재 예산 담당, 현장 관리 감독 등 모든 일을 한 명씩 하고 있다. 효율적인 운영에 있어서는 두 개의 과별로 개별적으로 이뤄져야 하며, 행정직에서는 업무를 수행하는데 있어 한계가 있으므로 전문직과 기술직 인원을 확충해야 한다고 말하고 있다.

주무관의 역할 분담도 이루어지지 않은 것이고, 생활체육에 있어서 예산 담당, 현장 관리감독, 등이 따로 한명씩 해야 한다. 생활체육의 경우 35~40개 사업이 있어서 그 사업들을 담당자 별로 나누고 업무 경중의 난이도에 따라 변형을 해야 한다고 생각합니다. 현재 한명이 다 몰려서 있습니다. 가장 시급한 것은 인원 확충이다! 난지의 경우 건축 한명이 있다가 용역 발주만 하고 갔기 때문에 중간중간 점검을 해야 하는데 그렇지 못하고 행정 담당자들의 경우 그 속을 보면 확인할 수 없는 전문적 내용이 있어요.

인력이라는 것이 기술직 등이 있어야 하고 인력자원의 배치가 되어야 하는데 업무가 현재 과부하가 이러한 부분에서 나오는 것이죠 이러한 배분을 하기 이전에 다양한 안을 고민해보기가 쉽지는 않네요.

일반 분들이 체육과 생활체육은 전문직이 필요없다고 생각하는데 시설에 있어서도 전문인력이 배치되어야 한다고 보이죠(E○○, 면담내용).

F○○ 체육정책팀에서는 서무 업무를 2명이 하고 나머지 3명이 연구하고 방안 구축 및 계획을 수립해야 한다. 각 팀의 업무량을 파악한 후 인원 빈부 현상이 이뤄지지 않게 인력 확충을 해야 한다고 말하고 있다.

우리 시에서 시스템은 정책팀이 거의 서무 업무를 하고 있는 것이죠, 서무 업무가 그런 업무를 2명이하고 나머지 3명이 연구하고 방안 구축 및 계획 등을 해야 하는 것이죠, 이 업무를 하기 위해서는 업무량을 확인해서 한쪽 팀에서 몰리거나 빈부 현상이 나온다면 현재 시설팀에서는 어렵고 다른 팀을 구성할 때에 맞춰서 인력이 지원가야 하는 것이 필요하겠지요. 지금 만약에 이렇게 진행한다고 하면 다른 쪽에서는 일이 없어진다는 것이죠(F○○, 면담내용).

G○○는 서무업무에 많은 인력이 활용함으로 인해 실질적인 업무를 볼 수 없는 경우가 많다. 인원을 충원한다고 해서 효과적인 업무를 볼 수 있는 것은 아니다. 각 팀에 많은 인력 명확하게 몇 명인지 파악한 후 충원해야 한다고 말하고 있다.

서무 파트만 빼다보면 다른 실질적인 일이 없죠 청소년도 시설팀과 묶어서 또는 1,2 팀으로 한다면 좋겠죠 복지팀을 없애고 전문과 생활체육팀을 하나로 꾸리는 것이 좋겠지요. 복지팀 이후는 3개 체육회 관련 사항이 통합에 있어서 덜 필요한 부분이겠지요. 인원을 늘려준다면 보다 효과적으로 업무를 할 수 있을 것입니다. 과가 나뉘지면서 두 세 명은 다른 업무를 할 수 있는데 그 사람들이 서무 업무로 넘어가서 다른 일을 못하는 결과로 나타난 것이죠(G○○, 면담내용).

H○○는 조직개편을 실시 할 때 체육정책과 체육진흥과는 승진하는 과가 아닌 단순히 걸쳐가는 과가 되어 버렸다. 빠르면 6개월에서 1년 사이에 다른 과로 옮기면서 업무의 효율성이 떨어진다고 말하고 있다.

다들 체육과에 오면 과장도 승진자리라기 보다는 6개월 혹은 1년 안에 다른 과로 이동하는 곳이기 때문에 외부에서 일하는 사람들은 자주 바뀌는 것에 있어서 어려움을 많이 느끼고 있는 것이죠, 구청이 업무가 적다고 요즘은 젊은 직원들이 밑으로 내려가는 것이 많다고 하죠 1순위가 시청이 아니라 구청이라고 하죠 (H○○, 면담내용).

## 라. 새로운 팀의 구성

A○○는 서울시체육회, 서울시생활체육회, 장애인체육회의 사업들을 진단하고 평가하는 역할을 하는 팀이 없다. 스포츠산업팀이 새로 생겼을 경우 전체사업에 대하여 진단하고 예측할 수 있는 업무를 담당할 것이며, 무분별한 사업을 통한 예산 낭비보다 효율적으로 운영할 수 있는 방안을 마련할 수 있을 것이라고 말하고 있다.

관계된 단체들과 서울시체육회 장애인체육회 전체적으로 보면 생활체육회까지 있는데 거기서 운영되고 있는 사업들을 진단하고 그 사업에 대해서 평가하는 역할을 하고 있는 팀이 없습니다. 따라서, 스포츠산업팀이 생긴다면 진단에 대한 부분도 있겠지만 기본적으로 예측을 하고 움직이게 할 수 있어야 하는 업무들을 진행할 수 있을 것으로 예상됩니다. 산업을 점점 한다든지 지속적인 용역을 줄 수 있는 부분은 아니라고 생각하기 때문입니다(A○○, 면담내용).

B○○는 매년 사업계획서를 확인 하였을 때 동일한 형태의 사업들이 들어오는 경우가 많아 실질적으로 새로운 사업을 개발하는데 한계가 있다고 말하고 있다.

매년 사업계획서들이 들어오고 있는 현장에서 담당자가 그 내용을 확인하고 보고서를 작성하여 결재권자에게 결제를 받아서 사업에 대한 내용을 전달하고 진행하겠다는 부분들로 진행하고 있지만 매번 들어오고 있는 사업들이 동일한 형태를 가지고 있습니다. 실질적으로 사업 개발도 진행하지 못하고 있는 현실입니다(B○○, 면담내용).

C○○는 업무의 효율성을 극대화 시키기 위해서는 사업의 방향 제시 및 조율을 할 수 있는 팀이 있어야 하며, 매년 똑같은 사업에 대해 평가하고 불필요한 사업에 대해서는 수정을 할 필요성이 있다고 말하고 있다.

체육 정책과에 새로운 사업을 개발 및 사업 진행에 대한 예측을 할 수 있는 팀이 있다면, 업무의 효율성은 지금보다 높아 질 것이다. 매년 똑같은 사업을 가지고 오는데 왜 이렇게 갖고 하는지에 대한 부분들을 한 번 평가하고 다시 갖고 올 수 있도록 조율할 수 있는 업무를 할 수 있을 거라 생각합니다(C○○, 면담내용).

D○○는 생활체육시설과 전문체육시설을 통합하여 운영할 수 있는 팀이 있어야 하며, 인원배치에 있어서도 업무에 맞게 전문인력을 충원해야 한다고 말하고 있다.

생활체육의 대한 부분에 있어서는 생활체육 시설과 전문체육 시설을 운영할 수 있는 팀이 있다면 상당히 많아질 수 있겠지만 대신에 인원적인 부분들을 배치해서 업무에 맞게끔 인력을 충원 하는 것이 필요하다고 생각합니다(D○○, 면담내용).

E○○는 시설부분에 있어 전문체육시설팀과 생활체육시설팀으로 나뉘야 하고, 여가스포츠팀과 청소년체육팀 하나의 팀으로 하되 여가스포츠팀으로 청소년팀이 흡수되어야 한다고 말하고 있다.

시설부분에 있어 전문체육시설 팀과 생활체육시설팀으로 나뉘야 하고 여가팀은 그대로 가는 것이고 청소년 팀에서는 두 개를 합쳐지는 부분을 생각해봐야하겠지요. 아마도 여가로 다 몰아서 해야 하지 않을까요? 왜냐하면 여가는 전체를 아우르는 것이기 때문입니다(E○○, 면담내용).

F○○는 체육진흥과에는 주무팀이 없는 상태이기 때문에 주무팀의 역할까지 하려고 하니 업무를 보는데 있어 많은 어려움이 있다. 시설과 관련해서는 생활체육시설과 전문체육 시설을 통합 운영하는 팀으로 구성하는 것도 좋을 같다. 다만, 하나의 시설팀으로 운영하되 기술적 인력을 보강해야 한다고 말하고 있다.

우리과는 말 그대로 팀이 하나 더 생겨야 하는 것인데 예를 들어서 체육진흥과에 주무과 지원 팀이 하나 있어야 하고 지금은 없는 상태이고 이 업무를 하면서 일을 하려면 참 어려움을 느끼고 있습니다. 시설에 관련된 부분을 하나로 하면 좋겠지요. 다목적 체육 시설, 운동장 등은 한명이 할 수 있는 부분이고 돔구장 위탁 운영의 경우는 다른 파트에서 하고 시설 조성관련 사항은 2명 정도가 해서 새롭게 팀을 꾸리는 것이 필요할 것 같습니다. 그리고 전문가들도 함께 이루어진다면 좋을 것 같습니다(F○○, 면담내용).

#### 마. 예산

A○○는 예산배정에 있어 갑자기 배정되는 경우로 인하여 꼭 필요한 사업에 대해 예산을 배정 할 수 있는 상황이 어렵다고 말하고 있다.

예산을 짤 때에는 갑자기 튀어 들어오는 예산들이 상당히 많다. 시각장애인체육대회 2015년의 경우에도 갑자기 들어온 것이고 40억이 거의 투입되었으며, 이러한 사업들이 갑자기 들어오면 다른 사업들은 투자할 여력이 없는 상황이 생겨나는 것이다(A○○, 면담내용).

B○○는 예산과에서는 전년도 예산이 줄었다는 이유로 체육 관련 예산이 매년 10%씩 삭감으로 인해 예산이 필요한 사업에 투입을 할 수 없는 경우가 있다. 또한, 큰 위탁 운영비에 있어 큰 위탁운영비로 인하여 작은 위탁운영비를 지출 할 수가 없다고 말하고 있다.

체육쪽이 예산을 계속 줄이고 있습니다. 정해주는 실링이라는 것이 있는데 의원발의로 들어오는 것을 빼고 우리과에서 편성할 수 있는 예산인데 이것이 매년 10프로씩 줄어드니 유지하기도 바쁜것이 현실이죠 범위를 정해주고 예산에 대한 부분을 기준으로 내년 예산이 나오는 것인데 작년에 500억을 썼다면 올해는 480억을 넣어주고 세입이 줄었기 때문에 전체적으로 사업을 삭감하는 부분이 커지고 있습니다. 어떤 부분은 필요한 사업에 대한 부분이 있는데 위탁 운영비에 대한 부분들은 실질적으로 큰 위탁이 있을 때마다 다른 일을 새롭게 하지 못하는 것이 있다(B○○, 면담내용).

C○○는 실링을 늘리기 위해서는 의원발의로 넣어 예산을 확보하는 방법이 유일한 접근 방법이라고 한다. 시설에 대한 위탁경영을 통한 수입은 모두 세입으로 잡히기 때문에 전체적인 실링을 조절하고 접근해야 하지만 다른 업무로 인하여 실링과 관련된 일을 할 수가 없다고 말하고 있다.

실링을 늘리기 위해서 대책을 강구한 것은 실링 외로 우리가 추진해야 할 사업을 의원을 통해서 의원발의로 넣어달라고 하는 것이 유일한 현재의 접근 방법뿐이다. 시설 업무를 위탁 경영을 하고 있는데 서울시에서 만들어지는 수익에 대한 부분은 전부 세입으로 잡히기 때문에 실링을 조절할 수 있는 사람은 체육정책에서 고민하고 접근해야 하는 부분이지만 일을 해야 할 시간이 없을 것이다(C○○, 면담내용).

D○○는 체육은 의원발의로 하는 사업이 많아 고유 사업을 하는데 있어 어려운 경우가 생긴다. 사업 운영에 있어 일반회계에서 집행하기 어려운 사업은 기금을 활용한 사업을 진행하는 경우도 있다고 말하고 있다.

체육은 의원발의 사업이 너무 많은 편이기 때문에 고유 사업을 하는 다른 팀에 비해서 체육이 많이 잘려가는 편이다. 원래대로라면 일반회계로 추진 못하는 필요한 사업에 들어가야 합니다. 솔직하게 말하면 그런 사업은 당장 없어요 기금을 쌓아두었다가 터트려야 하는 부분이죠, 시 정책적으로 예산 지원을 못하는 경우 기금으로 가지고 활용하는 것이 필요하다고 생각합니다(D○○, 면담내용).

E○○는 현재 기금사업도 고착화 되어가고 있다. 일반적으로 기금은 야구발전 기금으로 37.5억(50%)을 지원해야 하며, 나머지 금액에 있어서는 대부분 시설 개보수 비용으로 사용되고 있다고 말하고 있다.

지금의 경우 기금사업도 고착화 된 것이죠 매년 나가는 사업들이 있으니까, 야구 발전에 50%를 넣어주어야 하니 때문에 37.5억원은 야구로 가는 것이죠 30~40억이고 야구발전에 있어서는 대부분 시설로 들어갑니다. 잠실 목동 시설 개보수 비용으로 사용하고 있어요(E○○, 면담내용).

#### 바. 신규사업

A○○는 청소년체육팀은 생애주기에 대한 부분으로 명칭을 만들었으나, 어떠한 이유로 인해 시설 업무를 수행하고 있다. 시민들이 서울시에 무엇을 원하는지를 우선적으로 파악한 후 그에 맞는 신규사업을 개발해야 한다고 말하고 있다.

청소년팀에서는 생애주기에 대한 부분으로 명칭을 만들었으나 다른 부분의 사연으로 이렇게 나온 것이고 시설을 감당할 부분도 나타났기 때문에 그런 부분을 청소년 팀에서 시행하고 있는데 시민들이 어떤것을 요구할 것이고 그에 대한 부분을 선행되어야 만 기준을 잡는데 생겨야 할 것이다(A○○, 면담내용).

B○○ 외국의 경우 스포츠를 통한 관광마케팅을 많이 하고 있는 상태이다. 하지만 서울시에서는 스포츠를 통한 관광마케팅을 노력을 기울이지 않고 있다고 말하고 있다.

외국은 경찰통제로 진행되는 부분이 한국은 어렵지요. 외국 관광객 유치로 하는 부분들이 한국은 어렵지요. 싱가포르에서 F1을 봐도 해변에서 도심을 가는데 있어서 시민들이 불편불만이 없지만 나라를 위한 혜택을 좋아해요. 하지만 한국의 경우 광화문 돌아서 남대문 코스로 한다면 상당히 많은 관광객 유치를 볼 수 있겠지요(B○○, 면담내용).

C○○는 공무원 조직속에서는 새로운 아이디어에 대하여 부정적인 부분이 있다. 국제대회를 유치하려고 하지 않고 전문성과 결여된 사람들이 업무를 진행하고 있다. 사업을 진행하는데 있어 내용은 없고 보여주기 위한 사업만을 하려는게 현실이다. 국제대회 유치를 통한 관광 및 홍보에 대한 필요성을 전혀 느끼고 있지 않다고 말하고 있다.

공무원 조직속에서 아이디어에 대한 부분에 있어서 부정적인 부분이죠. 국제대회 하려 하지 않아요. 전문성과 결여된 사람들이 업무를 진행하고 있다보니 그에 대한 필요성에 대해서 무색한 것이죠 내용이 없고 걸치레가 많은 것이 현실이죠. 국제대회 유치가 얼마나 그에 대한 관광과 홍보가 있다는 필요성을 거의 못느끼지요(C○○, 면담내용).

#### 사. 기타 (민원, 업무협조)

A○○은 다른 팀과 업무협조가 이루어지지 않고 있기 때문에 유사한 사업이 존재하고 있다. 협조를 기반으로 국장님께 보고를 한다면 현재처럼 업무협조에 대한 문제점을 해결할 수 있을 것이라고 말하고 있다.

각 팀에 맡지 않는 사업들을 빨리 정리해야 하는데 서로 협조가 되지 않는 부분들이 문제입니다. 협조를 기반으로 해서 국장님에게 이런 부분들이 문제가 있다라고 이야기를 하는 단계조차 준비되어 있지 않다라는 것이죠. 그렇기 때문에 현재 상황이 유지되고 있을 뿐이라고 생각합니다(A○○, 면담내용).

B○○은 업무조정엔 담당자들이 임의적으로 할 수 없다. 국장님, 과장님 업무조정을 할 수 있는 권한자가 신중한 업무분장을 해주었다면 업무협조에 대한 문제점이 최소화 될 것이다. 또한, 두 개의 과에서 사업에 대한 업무협조가 아닌 체육정책과와 체육진흥과의 두 개의 과에서 의견조율을 통한 업무협조가 필요하다고 말하고 있다.

업무조정은 담당자들이 할 수 없고 위에서 수정 평가를 해줘야 합니다. 국장님 과장님 선에서 타당하다라고 하는 부분들을 안에서 설정해 주어야 한다는 것이죠. 두개의 과에서 협의와 의견조율이 과로서 이루어져야 하며 그래서 현재 진행하고 있는 연구가 반드시 필요하다고 생각합니다. 현재까지 그러한 진단도 없었으며 진행 한 적도 없습니다(B○○, 면담내용).

C○○은 각 사업에 있어 하나의 팀에서 해야 할 규정은 없다. 다른 팀과 협의를 통해 효율적인 방안을 마련 할 수 있다고 말하고 있다.

각 사업이 하나의 팀에서 해야 할 법은 없으며, 다른 팀에서 공유할 수 있는 부분이 있죠 그래서 다 같이 해야 한다고 생각하고, 다른 쪽에서도 함께 진행할 수도 있다고

생각합니다(C○○, 면담내용).

D○○는 팀에 대한 큰 문제가 없다면 일반적으로 업무협조를 하지 않는다. 체육정책과와 체육진흥과가 하나의 사무실 안에 있지 않기 때문에 공유할 수 있는 공간과 시간적인 부분이 미흡하다고 말하고 있다.

업무 협의가 안되고 있지요. 큰 문제가 아니라면 같이 연계가 없죠. 교통과처럼 바로 옆에 있다면 자연스럽게 협의하고 문제 해결을 위한 부분들이 이루어질 수 있는데 제가 볼때는 거리감이 있다고 보여져요. 협의할 사항이 있음에도 불구하고 격리되어버려졌죠. 신생과에서 근무하고 있는데 기존의 체육정책과와 진흥과로 나뉘지고 떨어져있으니까 아직까지는 업무 협의가 많이 필요하다고 생각합니다. 너무 떨어져 있다보니 조율이 없네요(D○○, 면담내용).

E○○는 체육정책과와 진흥과가 다른 건물에 있기 때문에 업무를 서로 미루고 있다고 말하고 있다.

체육정책과와 진흥과가 다른 건물에 있기 때문에 업무를 서로 미루는 것이 많아져버렸지요. 그러다보니 협의가 안되는 것이죠. 분리했을 때 체육정책과가 있다면 같이 붙어서 업무를 해서 상호관의 시너지가 있겠지요. 이걸 큰 문제점이라고 보죠(E○○, 면담내용).

A○○는 청소년 관련 부서가 있음에도 불구하고 가끔 청소년 관련 민원이 청소년체육팀으로 들어오는 경우도 있다.

청소년체육에서는 전부 여기로 다 문의가 오기 때문에 이중적인 부분이 있다. 즉 청소년에 관련된 업무를 하는 부서가 엄연히 있는데 청소년체육팀으로 갈 사항이 여기로 오는 경우들이 있다는 것이죠(A○○, 면담내용).

B○○는 일반적인 업무량도 많은데 민원에 대한 답변을 하기에 시간도 많이 소요된다. 가끔은 민원에 대한 답변서를 기술하는데 하루종일 걸리는 경우도 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 민원만 담당하는 팀을 구성하던지, 아니면, 민원이 들어왔을 경우 어떤 팀에서 민원을 해결해야 하는지 명확하게 지시를 해줘야 한다고 말하고 있다.

민원에 대한 부분을 답변을 해야 할 경우 많은 시간이 걸린다. 일반 업무도 많은데 민원까지 처리하다보니 업무를 볼 시간이 없다. 가끔은 민원만 하루종일 보는 날도 있다. 업무의 효율성을 높이기 위해서는 민원만 담당하는 팀을 만들던지, 아니면, 민원이 들어왔을 때 어떤 팀에서 해결 할 수 있는지를 명확하게 전달이라도 해줬으면 좋겠다(B○○, 면담내용).

C○○는 일반적인 시설업무와 통계자료 업무를 함께 함으로 인해 시간적 여유가 부족하다고 말하고 있다.

일반적인 시설관련 통계자료 업무와 행정업무를 함께 하고 있어 시간적 여유가 부족하다. 만약, 시설관련 자료요청이 들어왔을 경우 서울시 25개 자치구에 대한 부분을 협조 공문을 보내야 하며 시설관리공단, 사업소 등을 자료 수합해서 가공해서 보내줘야 한다(C○○, 면담내용).

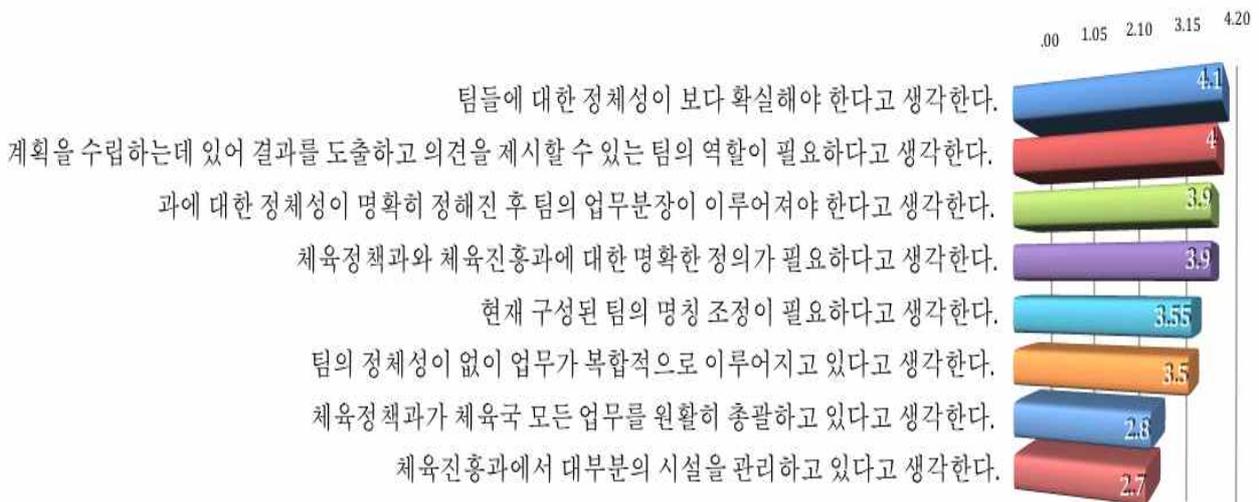
## 2. 설문 결과

설문지 구성	심층면담을 통해 총 총 41,1705개의 단어를 수합하여 텍스트 마이닝을 통해 내용별 단어분류 4,673개에서 단계적으로 키워드 47종, 중분류 21종, 대분류 8개로 구분이 되었다. 8개의 구분된 내용을 가지고 다음과 같이 5점 리커트(likert scale)척도를 활용하여 설문문항을 개발하였다. 이에 다음과 같이 결과를 도출하였다.
--------	--

### 가. 정체성

#### 1) 조사결과

정체성에 대한 세부 문항으로 팀들에 대한 정체성이 보다 확실성이 ( $4.10 \pm 0.55$ ), 계획을 수립하는데 있어 결과를 도출하고 의견을 제시할 수 있는 팀의 역할 ( $4.00 \pm 0.57$ ), 과에 대한 정체성이 명확히 정해진 후 팀의 업무분장 ( $3.90 \pm 0.64$ ), 체육정책과·체육진흥과에 대한 명확한 정의 ( $3.90 \pm 0.97$ ), 현재 구성된 팀의 명칭 조정 ( $3.55 \pm 1.00$ ), 팀의 정체성이 없이 업무가 복합적으로 추진이 ( $3.50 \pm 1.05$ ), 체육정책과가 체육국 모든 업무 총괄 ( $2.80 \pm 0.95$ ) 마지막으로 체육진흥과에서 대부분의 시설을 관리 ( $2.70 \pm 1.03$ )으로 나타났다.



<그림 IV-1> 정체성 항목 결과

〈표 IV-1〉 정체성 조사결과

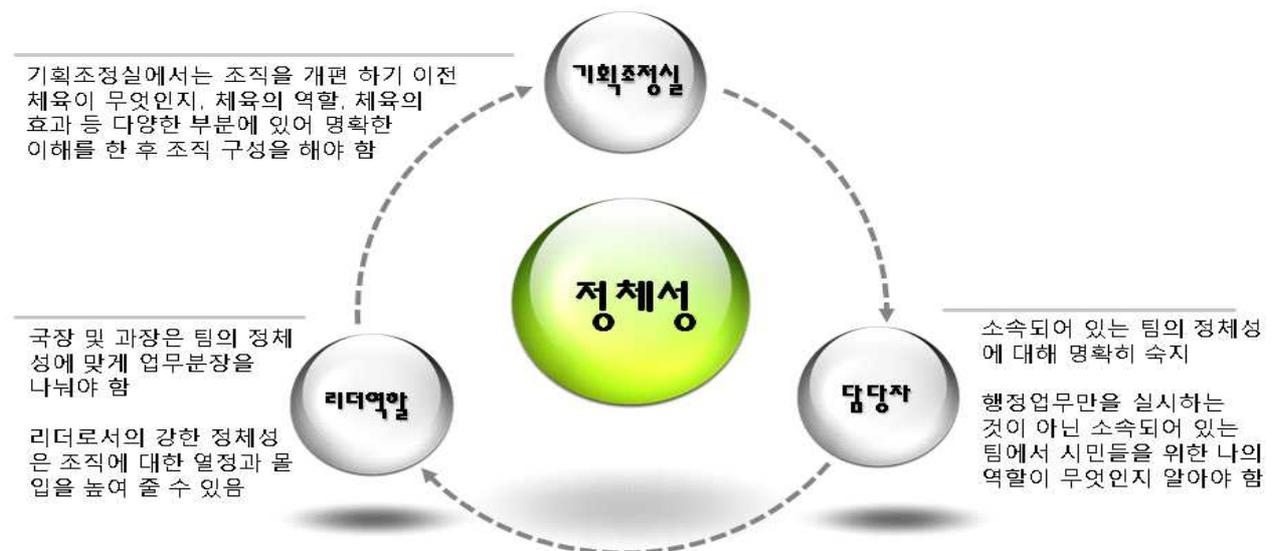
문	항	평균점	표준편차
1	나는 체육정책과가 체육국 모든 업무를 원활히 총괄하고 있다고 생각한다.	2.80	.95
2	나는 체육진흥과에서 대부분의 시설을 관리하고 있다고 생각한다.	2.70	1.03
3	나는 팀의 정체성이 없이 업무가 복합적으로 이루어지고 있다고 생각한다.	3.50	1.05
4	나는 체육정책과와 진흥과에 대한 명확한 정의가 필요하다고 생각한다.	3.90	.97
5	나는 계획을 수립하는데 있어 결과를 도출하고 의견을 제시할 수 있는 팀의 역할이 필요하다고 생각한다.	4.00	.56
6	나는 팀들에 대한 정체성이 보다 확실해야 한다고 생각한다.	4.10	.55
7	나는 현재 구성된 팀의 명칭 조정이 필요하다고 생각한다.	3.55	1.00
8	나는 과에 대한 정체성이 명확히 정해진 후 팀의 업무분장이 이루어져야 한다고 생각한다.	3.90	.64

2). 시사점

설문결과 서울시 체육행정 조직은 각 팀별로 정체성이 부족하다는 것으로 나타났으며, 심층면담에서도 나타난 것으로 각 팀별 정체성 확립을 위한 업무재편이나 팀 재설계 등이 필요할 것으로 보인다. 또한, 업무분장을 하기 전 기획조정실과 국장 및 과장들은 팀의 정체성에 대해 명확히 숙지를 한 후 업무분장을 실시하여야 한다.

관광체육국 국장과 체육정책과·진흥과 과장 등이 우선적으로 뚜렷한 정체성을 가지고 업무를 수행한다면, 팀원들 또한 리더들의 행동에 따라 업무 몰입도가 높아질 것으로 생각한다.

# 정 체 성

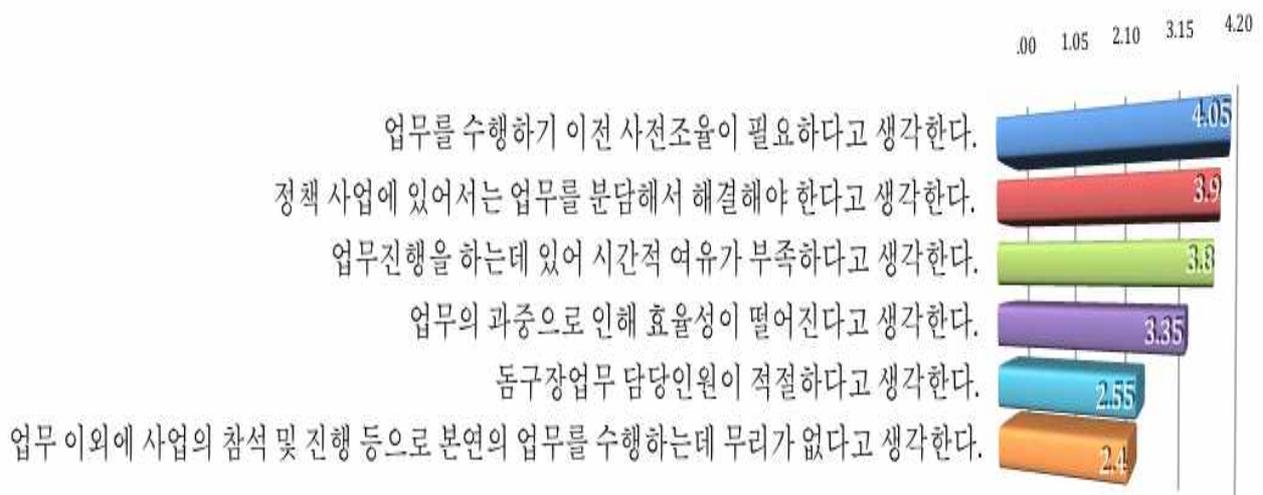


〈그림 IV-2〉 정체성

## 나. 업무

### 1) 조사결과

업무에 대한 세부 문항으로 업무를 수행하기 이전 사전조율 필요가 (4.05±0.51), 정책사업에 있어서는 업무를 분담해서 해결 (3.90±0.64), 업무진행을 하는데 있어 시간적 여유가 부족 (3.80±0.62), 업무의 과중으로 인해 효율성 떨어짐이 (3.35±0.75), 업무 이외에 사업의 참석 및 진행 등으로 업무의 수행 무리가 없음 (2.40±0.82)로 나타났다.



<그림 IV-3> 업무 항목 결과

<표 IV-2> 업무 조사결과

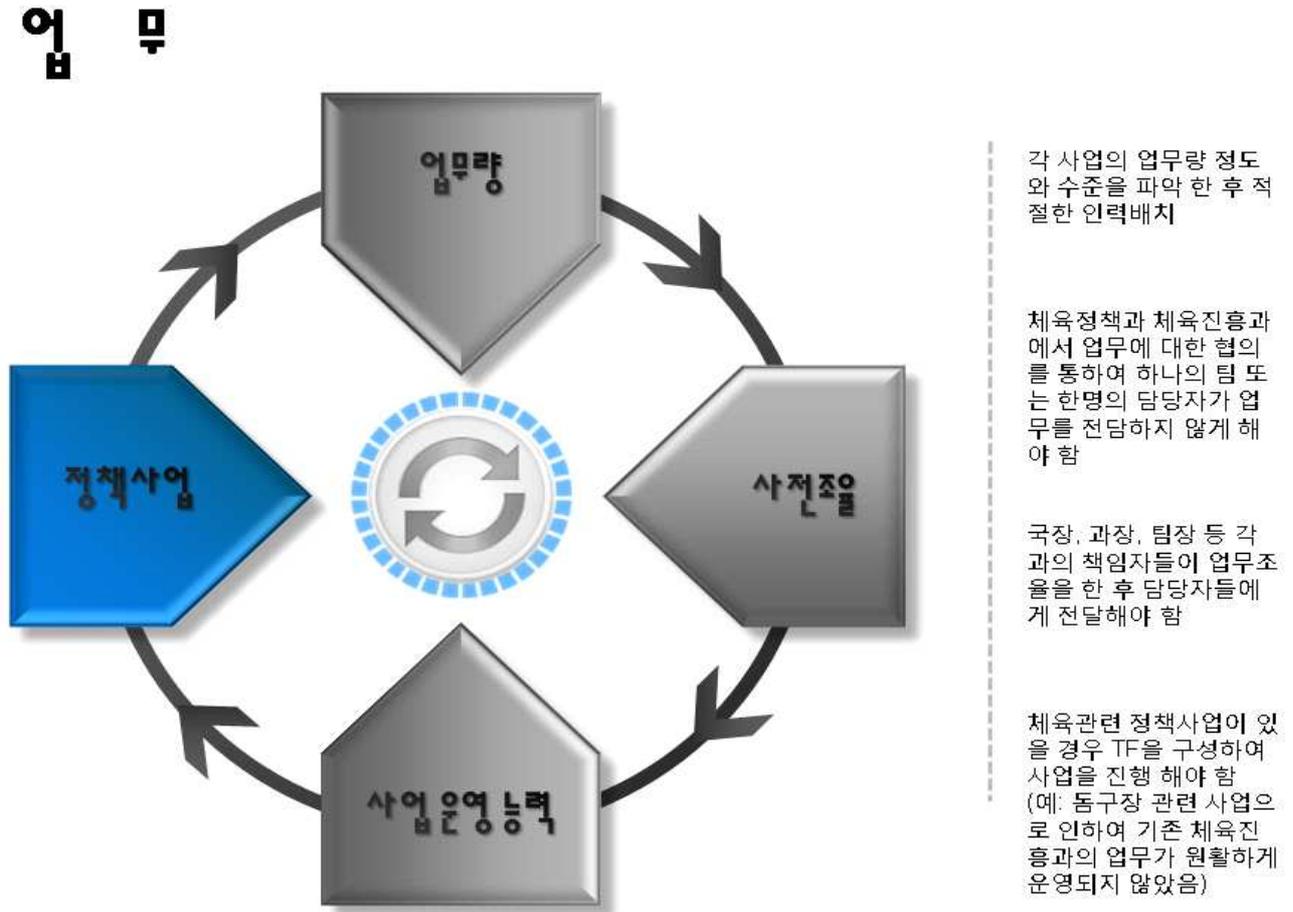
문	항	평균점	표준편차
1	나는 돔구장업무 담당인원이 적절하다고 생각한다.	2.55	.76
2	나는 업무진행을 하는데 있어 시간적 여유가 부족하다고 생각한다.	3.80	.62
3	나는 업무를 수행하기 이전 사전조율이 필요하다고 생각한다.	4.05	.51
4	나는 업무 이외에 현재 진행하고 있는 사업의 참석 및 진행 등으로 인해 본연의 업무를 수행하는데 무리가 없다고 생각한다.	2.40	.82
5	나는 업무의 과중으로 인해 효율성이 떨어진다고 생각한다.	3.35	.75
6	나는 정책 사업에 있어서는 업무를 분담해서 해결해야 한다고 생각한다.	3.90	.64

## 2) 시사점

각 사업에 따른 업무량이 어느 정도 수준인지, 필요한 인력이 몇 명인지, 팀에서 사업을 분배하여 운영 할 수 있는지에 대한 사전조율을 통한 업무를 진행하여야 한다.

정책사업과 같은 큰 사업을 있을 경우 체육정책과와 체육진흥과에서 협의와 의견 조율이 이루어지지 않는 상태에서 사업을 진행하는데는 무리가 있다. 따라서, 향후 서울시 체육관련 정책사업이 있을 경우 TF팀을 구성하여 사업을 진행해야 기존 사업을 진행 운영에 문제가 생기지 않을 것이다.

또한, 기존 사업에 대한 조정은 담당자가 판단 한 후 상사와 협의를 통해 이루어진 경우가 대부분이었다. 효율적인 업무를 위해서는 우선적으로 국장, 과장, 팀장 등 각 과의 책임자들이 업무조율을 통해 이뤄져야 한다. 사업을 분배하여 운영 할 수 있는지에 대한 사전조율을 통한 업무를 진행하여야 한다.

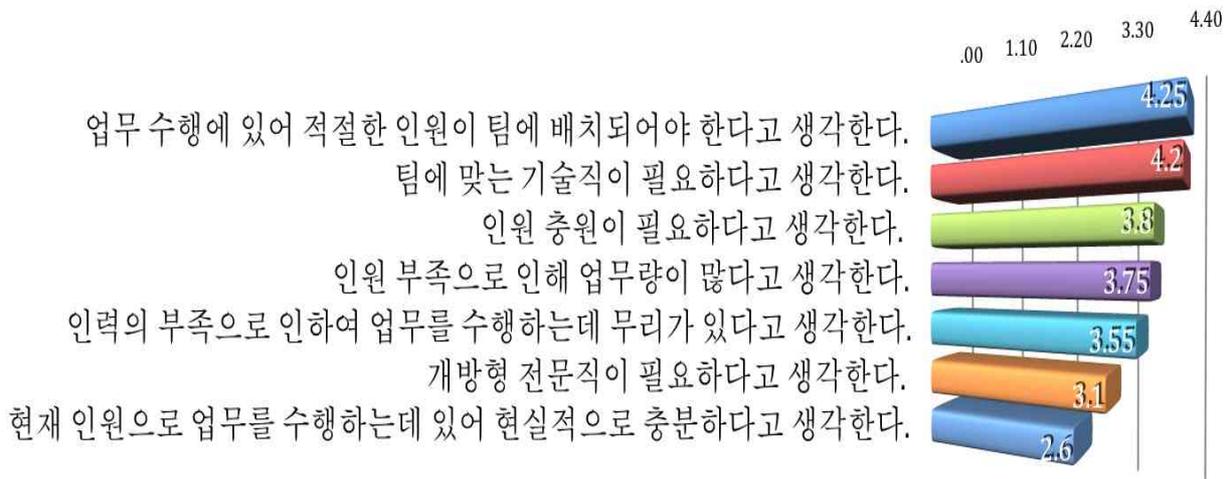


<그림 IV-4> 업무

다. 인력

1) 조사결과

인력에 있어서는 업무 수행에 있어 적절한 인원이 팀에 배치되어야 한다는 문항이 (4.25±0.44), 팀에 맞는 기술직의 필요성이 (4.20±0.62), 인원충원이 필요 (3.80±0.83), 인원부족으로 인해 업무량이 많다 (3.75±0.64), 인력의 부족으로 인하여 업무를 수행 무리 (3.55±0.76), 개방형 전문직의 필요성 (3.10±1.21), 현재 인원으로 업무를 수행하는데 있어 현실적으로 충분 (2.60±0.94)로 나타났다.



<그림 IV-5> 인력 항목 결과

<표 IV-3> 인력 조사결과

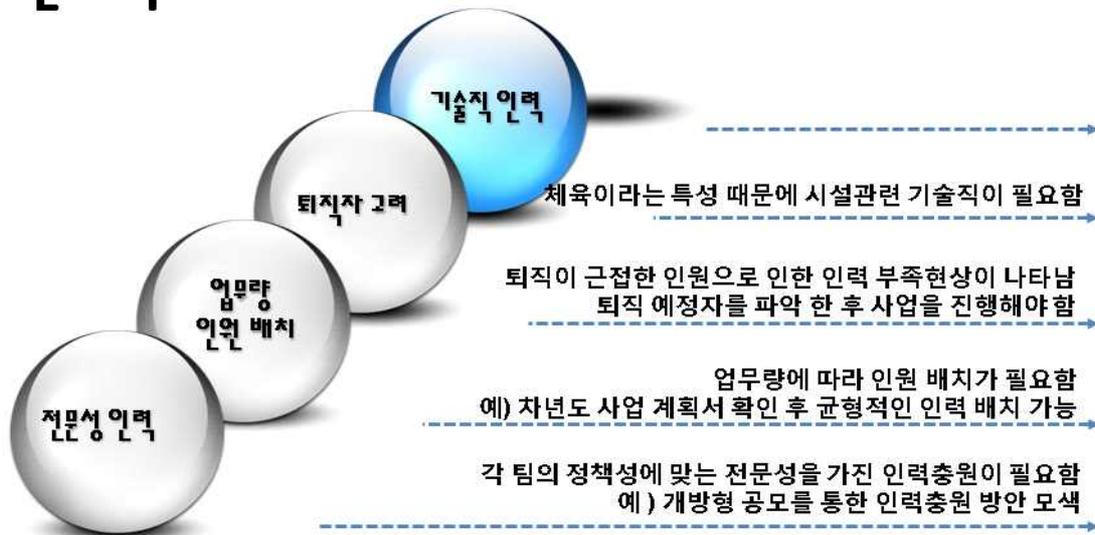
문	항	평균점	표준 편차
1	나는 인력의 부족으로 인하여 업무를 수행하는데 무리가 있다.	3.55	.76
2	나는 인원 충원이 필요하다고 생각한다.	3.80	.83
3	나는 업무 수행에 있어 적절한 인원이 팀에 배치되어야 한다고 생각한다.	4.25	.44
4	나는 인원 부족으로 인해 업무량이 많다고 생각한다.	3.75	.64
5	나는 팀에 맞는 기술직이 필요하다고 생각한다.	4.20	.62
6	나는 개방형 전문직이 필요하다고 생각한다.	3.10	1.21
7	나는 현재 인원으로 업무를 수행하는데 있어 현실적으로 충분하다고 생각한다.	2.60	.94

## 2) 시사점

가장 큰 문제점으로 퇴직이 다가오는 경우 업무를 수행하는 경우가 많지 않다. 이러한 이유로 인해 다른 담당자에게 업무가 배치가 되면서 인력에 대한 부족현상이 나타난다. 따라서, 팀에 퇴직 예정자가 있다면, 사업을 진행하기 이전 팀간 조율이 필요하다.

체육정책과·진흥과에서 큰 비중을 차지하고 있는 것은 체육시설이다. 하지만, 시설과 관련된 업무를 수행 할 수 있는 전문인력이 부족함으로, 기술직 인원을 충원해야 하며, 각 팀에 맞는 전문성을 가진 인원이 배치되어야 사업을 진행하는데 있어 역할 분담을 명확히 할 수 있다.

# 인 력

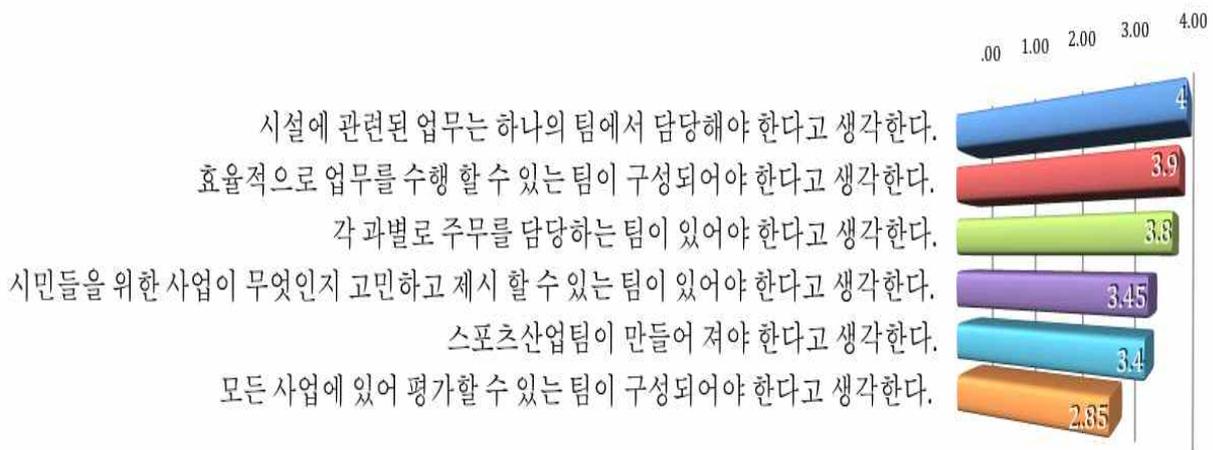


<그림 IV-6> 인력

## 라. 새로운 팀

### 1) 조사결과

새로운 팀에 대한 세부 문항으로 시설에 관련된 업무는 하나의 팀에서 담당 (4.00±1.08)로 가장 높게 나타났으며, 효율적으로 업무를 수행 할 수 있는 팀 구성 (3.90±0.72), 각 과별로 주무를 담당하는 팀 구성(3.80±0.70), 시민들을 위한 사업이 무엇인지 고민하고 제시 할 수 있는 팀 (3.45±1.00), 스포츠산업팀 개설 필요성 (3.40±1.00) 마지막으로 모든 사업에 있어 평가할 수 있는 팀 구성(2.85±0.93)으로 나타났다.



<그림 IV-7> 새로운 팀 항목 결과

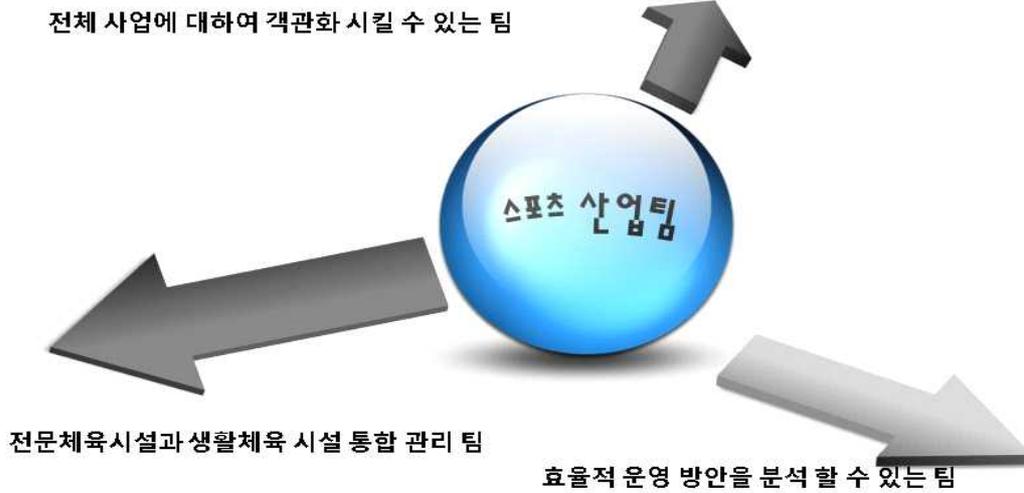
<표 IV-4> 새로운 팀 조사결과

문	항	평균점	표준편차
1	나는 효율적으로 업무를 수행 할 수 있는 팀이 구성되어야 한다고 생각한다.	3.90	.72
2	나는 시설에 관련된 업무는 하나의 팀에서 담당해야 한다고 생각한다.	4.00	1.08
3	나는 스포츠산업팀이 만들어 져야 한다고 생각한다.	3.40	1.00
4	나는 모든 사업에 있어 평가할 수 있는 팀이 구성되어야 한다고 생각한다.	2.85	.93
5	나는 시민들을 위한 사업이 무엇인지 고민하고 제시 할 수 있는 팀이 있어야 한다고 생각한다.	3.45	1.00
6	나는 각 과별로 주무를 담당하는 팀이 있어야 한다고 생각한다.	3.80	.70

## 2) 시사점

각 팀에서 실시하고 있는 사업에 대해 전문적으로 평가 할 수 있는 팀을 만들어, 차년도 사업 진행에 예산낭비를 방지 할 수 있다. 따라서, 전문체육시설과 생활체육시설을 통합 관리 할 수 있는 팀 필요하며, 사업을 진행되거나 확장하는데 있어 필요한 요소가 무엇이고, 그에 따른 분석을 통한 효율적 운영 방안을 만들 수 있는 스포츠산업팀이 필요하다. 또한, 학교체육, 생활체육, 엘리트체육만을 관심을 보이지 않고 현 시대에 맞는 마케팅적 관점에서 사업을 진행 할 수 있는 팀 필요하다.

## 새로운 팀

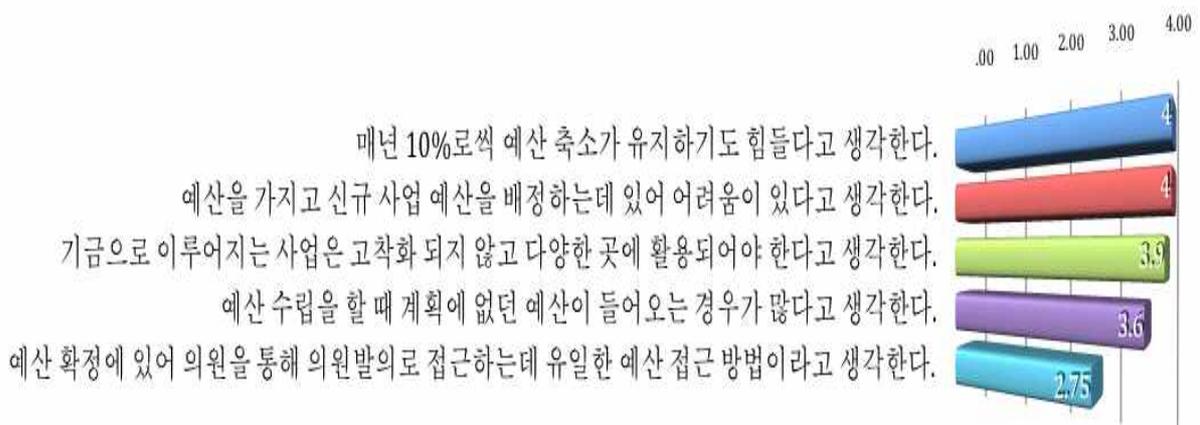


<그림 IV-8> 새로운 팀

### 바. 예산

#### 1) 조사결과

예산에 대한 세부결과로는 매년 10%씩 예산 축소가 유지하기 어려움이 (4.00±0.46)으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 예산을 가지고 신규 사업 예산을 배정하는데 어려움 (4.00±0.65), 기금으로 이루어지는 사업은 고착화 되지 않고 다양한 곳에 활용 필요 (3.90±0.91), 예산 수립을 할 때 계획에 없던 예산이 들어오는 경우 많음 (3.60±0.75), 예산 확정에 있어 의원을 통해 의원발의로 접근 하는게 유일한 예산 접근 방법이라고 생각함 (2.75±0.97)로 나타났다.



<그림 IV-9> 예산 항목 결과

〈표 IV-5〉 예산 조사결과

문	항	평균점	표준편차
1	나는 예산 수립을 할 때 계획에 없던 예산이 들어오는 경우가 많다고 생각한다.	3.60	.75
2	나는 예산을 가지고 신규 사업 예산을 배정하는데 있어 어려움이 있다고 생각한다.	4.00	.65
3	나는 매년 10%로씩 예산 축소가 유지하기도 힘들다고 생각한다.	4.00	.46
4	나는 예산 확정에 있어 의원을 통해 의원발의로 접근하는데 유일한 예산 접근 방법이라고 생각한다.	2.75	.97
5	나는 기금으로 이루어지는 사업은 고착화 되지 않고 다양한 곳에 활용되어야 한다고 생각한다.	3.90	.91

## 2) 시사점

의원발의 사업을 들어오는 경우 단발성 사업과 지원이 어려운 사업이 존재하는 경우가 많다. 하지만, 정치적인 관계로 인하여 예산반영을 해야 할 경우도 있으며, 기금사업의 고착화로 인한 실질적으로 필요한 곳에 기금을 투입 할 수 없는 경우가 있다.

또한, 예산이 매년 10%씩 감소하기 때문에 신규사업 진행이 어려움 경우가 많음. 예산 확보를 위해서는 문화체육관광위원회 위원과 체육정책과·진흥과 직원들이 시민들을 위한 사업이 무엇인지 명확히 분석하여야 하며, 이에 따른 계획을 기획조정실에 전달해야 한다.

3개 체육회 운영 예산 비율이 가장 높다. 향후 체육회 통합을 할 경우 체육회에서도 서울시에서 100% 예산을 받아 운영하는 방식이 아닌 3개 체육회 특성에 맞는 수익사업을 통하여 독립성을 가진 체육회가 되어야 하며, 수익사업을 위해서는 서울시시설관리공단에서 위탁하고 있는 사업을 행정적으로 3개 체육회에서 운영하게 만들어줘야 한다.

## 예 산



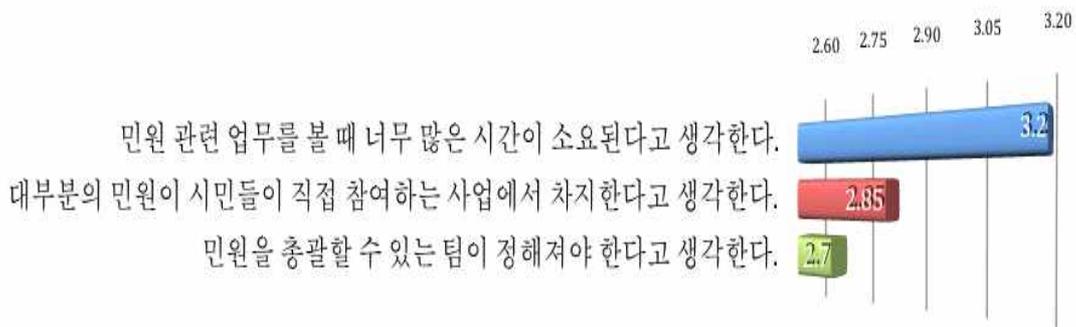
- ← 서울시설관리공단 체육관련 위탁사업을 3개 체육회에서 위탁 받아 운영 할 수 있는 방안 마련
- ← 기금사업의 고착화로 인한 실질적인 기금 투입 어려움
- ← 매년 10%의 예산이 감소하기 때문 신규사업을 진행 어려움
- ← 의원발의 사업 중 단발성 및 조례상 명확하기 않은 사업이 존재 함

〈그림 IV-10〉 예산

사. 민원

1) 조사결과

민원에 대한 세부 결과로는 민원 관련 업무를 볼 때 너무 많은 시간이 소요 (3.20±0.83)으로 가장 높게 나타났으며, 대부분의 민원이 시민들이 직접 참여하는 사업에서 차지 (2.85±0.99), 민원을 총괄할 수 있는 팀의 필요성 (2.70±0.73)으로 나타났다.



<그림 IV-11> 민원 항목 결과

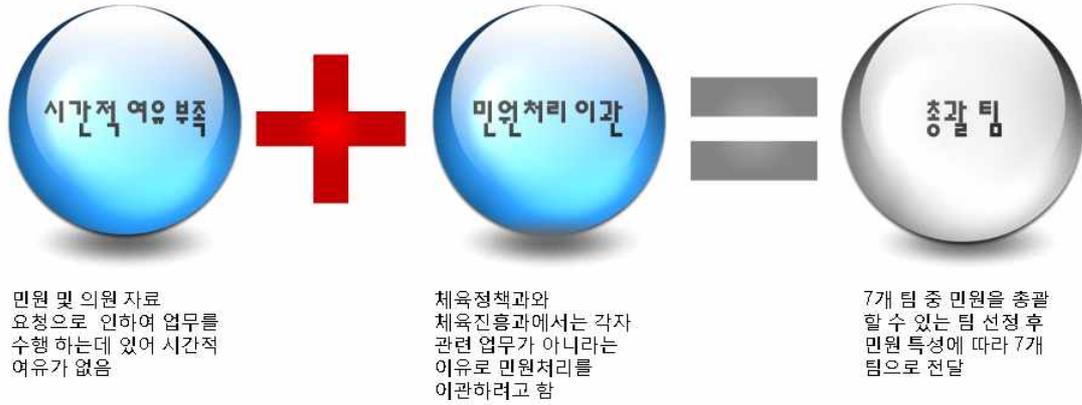
<표 IV-6> 민원 조사결과

문	항	평균점	표준편차
1	나는 민원 관련 업무를 볼 때 너무 많은 시간이 소요된다고 생각한다.	3.20	.83
2	나는 대부분의 민원이 시민들이 직접 참여하는 사업에서 차지한다고 생각한다.	2.85	.99
3	나는 민원을 총괄할 수 있는 팀이 정해져야 한다고 생각한다.	2.70	.73

2) 시사점

민원 및 의원들의 자료요구로 인하여 실질적인 업무를 수행 할 수 있는 시간적 여유가 부족하며, 체육정책과·진흥과에서는 민원에 대해 각자 관련업무가 아니라는 이유로 민원 처리를 미루는 경우가 많다. 따라서, 민원을 총괄 할 수 있는 팀을 정한 후 각 팀으로 전달하는 방식을 고려해야 한다.

# 민원

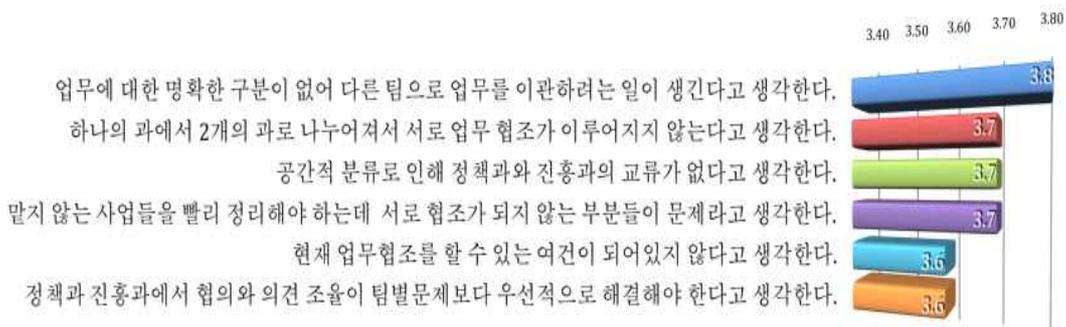


<그림 IV-12> 민원

## 아. 업무협조

### 1) 조사결과

업무협조에 대한 세부 결과로는 업무에 대한 명확한 구분이 없어 다른 팀으로 업무를 이관이 (3.80±0.70)으로 가장 높게 나타났으며, 하나의 과에서 2개의 과로 나누어져서 서로 업무 협조가 어렵다가 (3.70±.87), 공간적 분류로 인해 체육정책과와 체육진흥과의 교류가 없음 (3.70±1.03), 결과가 좋지 않는 사업의 정리가 시급한데 서로 협조가 되지 않아 문제 발생 (3.70±0.66), 현재 업무협조를 할 수 있는 여건이 되어 있지 않음 (3.60±0.82) 마지막으로 체육정책과 체육진흥과에서 협의와 의견 조율이 팀별 문제보다 우선적 해결이 (3.60±0.75)로 나타났다.



<그림 IV-13> 업무협조 항목 결과

〈표 IV-7〉 업무협조 조사결과

문	항	평균점	표준편차
1	나는 공간적 분류로 인해 정책과와 진흥과의 교류가 없다고 생각한다.	3.70	1.03
2	나는 현재 업무협조를 할 수 있는 여건이 되어있지 않다고 생각한다.	3.60	.82
3	나는 정책과 진흥과에서 협의와 의견 조율이 팀별문제보다 우선적으로 해결해야 한다고 생각한다.	3.60	.75
4	나는 업무에 대한 명확한 구분이 없어 다른 팀으로 업무를 이관하려는 일이 생긴다고 생각한다.	3.80	.70
5	나는 하나의 과에서 2개의 과로 나누어져서 서로 업무 협조가 이루어지지 않는다고 생각한다.	3.70	.87
6	나는 맡지 않는 사업들을 빨리 정리해야 하는데 서로 협조가 되지 않는 부분들이 문제라고 생각한다.	3.70	.66

2) 시사점

하나의 공간이 아닌 다른 건물에서 체육정책과·진흥과가 운영이 되어 업무협조가 즉각적으로 이루어지고 있지 않다. 따라서, 향후 조직개편을 할 경우 체육정책과·진흥과를 하나의 건물에서 업무를 수행 할 수 있도록 공간조정이 필요하며, 체육정책과·진흥과에서는 사업에 대해 협의와 의견 조율이 우선적으로 이루어진 후 사업을 진행해야 한다. 또한, 체육정책과와 체육진흥과에서는 기존 불필요하다고 판단되는 사업에 대해서는 팀간 의견을 조율하여 사업 중단 및 개선 방안을 한다.

**업 무 협 조**



효율적인 업무협조를 위해서는 하나의 건물에서 업무를 수행 해야 함  
 체육정책과와 체육진흥과에서는 사업에 대한 협의와 의견 조율을 한 후 사업 진행 필요함  
 중복되고 불필요한 사업을 해결 하기 위해서는 팀간 의견 조율이 필요함

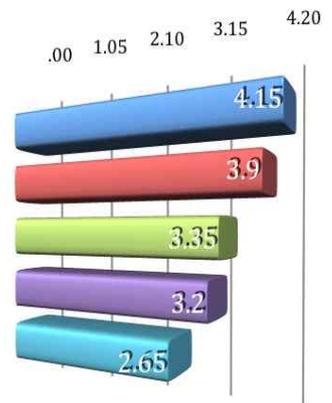
〈그림 IV-14〉 업무협조

## 자. 신규사업

### 1) 조사결과

신규사업에 대한 세부 결과로는 정책사업이 있을 경우 TF팀이 구성 필요성 (4.15±0.59)로 가장 높게 나타났으며, 신규상버을 추진하는데 있어 예산 확보 문제점이 (3.90±0.64), 신규사업을 추진하는데 있어 많은 어려움 (3.35±0.81)마지막으로 이벤트성 신규 사업들이 너무 많음 (3.20±0.77)으로 나타났다.

- 큰 사업(예:돔구장)이 있을 경우 TF팀이 구성되어 저야 한다고 생각한다.
- 신규사업을 추진하는데 있어 예산의 문제점이 가장 크다고 생각한다.
- 신규 사업을 추진하는데 있어 많은 어려움이 있다고 생각한다.
- 이벤트성 신규 사업들이 너무 많다고 생각한다.
- 신규 사업을 여가팀에서 추진하고 있다고 생각한다.



<그림 IV-15> 신규사업 항목 결과

### <표 IV-8> 신규사업 조사결과

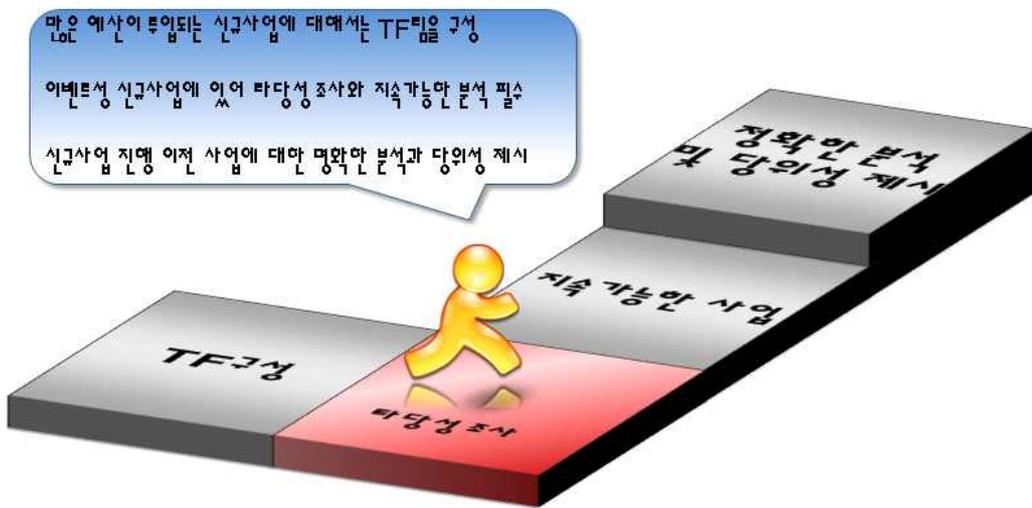
내용	평균점	표준편차
1 나는 신규 사업을 여가팀에서 추진하고 있다고 생각한다.	2.65	.99
2 나는 신규 사업을 추진하는데 있어 많은 어려움이 있다고 생각한다.	3.35	.81
3 나는 이벤트성 신규 사업들이 너무 많다고 생각한다.	3.20	.77
4 나는 신규사업을 추진하는데 있어 예산의 문제점이 가장 크다고 생각한다.	3.90	.64
5 나는 큰 사업(예:돔구장)이 있을 경우 TF팀이 구성되어 저야 한다고 생각한다.	4.15	.59

### 2) 시사점

돔구장 관련 사업을 진행함에 있어 TF팀을 구성하기 않고 체육정책팀에서 담당하여 직원들이 업무량이 증가하였다. 향후 많은 예산이 투입된 신규사업에 대해서는 TF팀을 구성

하여 예산과 시간적 소비를 최소화 시켜야 한다. 또한, 이벤트성 신규사업에 대해서는 타당성 조사와 향후 지속할 수 있는지에 대한 부분을 명확히 분석 한 후 진행해야 하며, 신규사업을 진행하기 이전 사업에 대한 정확한 분석과 당위성을 제시해야 하며, 선진 사례를 확인 후 보완해야 한다.

## 신규 사업



<그림 IV-16> 신규사업

## V. 결론 및 제언

---

### 1. 결론 및 제언

## V. 결 론 및 제언

### 1. 결론

본 연구보고서는 서울시 체육정책 가이드라인수립을 위한 기초자료를 얻을 수 있을 것으로 생각되며, 체육정책과 및 체육진흥과의 효율적인 업무를 수행 할 수 있는 근거자료를 제시하는데 의의가 있다.

이를 위해 본 연구보고서는 서울시 관광체육국 산하 체육정책과 체육진흥과의 조직환경에 대한 문제점을 도출 한 후 전문가 집단을 통한 해결방안을 찾아 향후 체육정책과 체육진흥과의 효율적인 업무 수행 방안을 모색하는데 목적이 있다.

관광체육국에는 관광정책과, 관광사업과, 체육정책과, 체육진흥과 총 4개의 과로 구성되어 있으며, 본 연구에서는 체육정책과와 체육진흥과를 중심으로 그 범위를 제한하였다.

체육정책과 체육진흥과 현황분석을 위해 2015년 업무 바인더를 분석 하였으며, 업무 효율성 방안을 마련하기 위해 체육담당부서인 체육정책과 체육진흥과의 공무원을 대상으로 심층면접을 통하여 도출한 설문문항을 활용하여 조직환경에 대해 분석하였다.

체육정책팀은 주무과로서 서울시 체육정책분야의 기획 등 주요 사업 방향 등을 설정해야 함에도 불구하고, 시설 건립 및 위탁운영사업관리 업무 등에 집중한 것으로 나타났다.

따라서 이러한 일상적 집행업무를 수행하는 방식에서 벗어나 주무부서 본래의 업무인 주요사업계획 등의 거시적 정책방향 수립 등에 집중할 필요가 있으며, 전문체육팀의 대부분의 사업은 엘리트체육과 관련된 사업으로 문제점은 없는 것으로 나타났으나, 대부분의 사업이 이벤트성 사업과 직장인운동부 지원사업으로 이루어져 있어 체육회가 스스로 자립할 수 있는 방법에 대해 전문가 집단과의 협조가 필요하며, 이에 우선적으로 서울시 시설관리공단에서 위탁하고 있는 체육시설물에 대해 체육회가 직접 운영 할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

또한, 체육시설팀의 효율성을 높이기 위해 다른 팀에서 관리하고 있는 시설관련 사업을 체육시설팀에서 운영을 해야 하며, 다만, 행정적 이유로 시설관련 업무를 총괄적으로 관리하기 어려울 경우 체육정책과와 체육진흥과의 공유로 통해 활용도를 높여야하고, 체육복지팀의 방향성을 맞추기 위해서는 스포츠강좌이용권지원, 스포츠 복지 프로그램운영, 찾아가는 생활체육서비스, 어르신체육활동 지원 등 장애인체육 관련 외 사업에 집중을 해야 한다.

생활체육팀에서는 생활체육에 대한 저변확대 및 통합체육의 방향성을 고려해 볼 때 체육의 활성화를 기반으로 시민들이 참여 할 수 있는 사업들이 만들어져야하며, 생활체육팀은 주무의 역할을 함께 하고 있어 업무를 수행하는데 있어 인원이 부족하여 시민들에게 직접

적인 사업을 만들기에는 많은 어려움이 있어, 향후 조직개편을 할 경우 우선적으로 인원충원을 해야 한다.

심층면담을 통해 총 총 41,1705개의 단어를 수합하여 텍스트 마이닝을 통해 내용별 단어분류 4,673개에서 단계적으로 키워드 47종, 중분류 21종, 대분류 8개로 구분되었다. 8개의 구분된 내용을 가지고 다음과 같이 5점 리커트(likert scale)척도를 활용하여 46문항을 개발하였다. 설문지 작성은 자기평가기입법(Self administration method)을 활용하였다.

심층면담에서도 나타난 것으로 각 팀별 정체성 확립을 위한 업무재편이나 팀 재설계 등이 필요하며, 업무분장을 이전 기획조정실과 국장 및 과장들은 팀의 정체성에 대해 명확히 숙지를 한 후 업무분장을 실시해야 한다. 또한, 각 사업에 따른 업무량이 어느 정도 수준인지, 필요한 인력이 몇 명인지, 팀에서 사업을 분배하여 운영 할 수 있는지에 대한 사전 조율을 통한 업무를 진행하여야 하고, 가장 큰 문제점으로 퇴직이 다가오는 경우 업무를 수행하는 경우가 많지 않다. 이러한 이유로 인해 다른 담당자에게 업무가 배치가 되면서 인력에 대한 부족현상이 나타난다. 따라서, 팀에 퇴직 예정자가 있다면, 사업을 진행하기 이전 팀간 조율이 필요하다.

체육정책과·진흥과에서 큰 비중을 차지하고 있는 것은 체육시설이다. 하지만, 시설과 관련된 업무를 수행 할 수 있는 전문인력이 부족함으로, 기술직 인원을 충원해야 하며, 사업을 진행되거나 확장하는데 있어 필요한 요소가 무엇이고, 그에 따른 분석을 통한 효율적 운영 방안을 만들 수 있는 스포츠산업팀 필요하다. 또한, 학교체육, 생활체육, 엘리트체육만을 관심을 보이지 않고 현 시대에 맞는 마케팅적 관점에서 사업을 진행 할 수 있는 팀 필요하고, 3개 체육회 운영 예산 비율이 가장 높다. 향후 체육회 통합을 할 경우 체육회에서도 서울시에서 100% 예산을 받아 운영하는 방식이 아닌 3개 체육회 특성에 맞는 수익사업을 통하여 독립성을 가진 체육회가 되어야 한다.

체육정책과·진흥과에서는 민원에 대해 각자 관련업무가 아니라는 이유로 민원처리를 미루는 경우가 많다. 따라서, 민원을 총괄 할 수 있는 팀을 정한 후 각 팀으로 전달하는 방식을 고려해야 하며, 하나의 공간이 아닌 다른 건물에서 체육정책과·진흥과가 운영이 되어 업무협조가 즉각적으로 이루어지고 있지 않다.

향후 조직개편을 할 경우 체육정책과·진흥과를 하나의 건물에서 업무를 수행 할 수 있도록 공간조정이 필요하다.

## 2. 제언

본 연구의 제언은 다음과 같다. 첫째, 체육정책과와 체육진흥과의 조직환경 분석을 통해서 서울시 체육정책 가이드라인을 완벽하게 제안을 할 수 없다. 따라서, 향후 연구에서는 내년도 통합체육회가 설립이 되었을 때 조직환경 분석을 실시해야 한다.

둘째, 체육정책과 · 진흥과 사업 중 가장 많은 예산을 차지하고 있는 체육시설을 종합적으로 계획하고 관리 할 수 있는 재단이 설립되어야 한다.

셋째, 체육정책과 · 진흥과 직원을 선발 한 후 과장 및 팀장들이 직업기초능력을 실시한 후 데이터를 이용한 업무분장을 한다면 더욱 효율적일 것이다.

넷째, 서울시 브랜드를 세계적인 명소로 만들기 위해서 스포츠를 활용한 방안을 모색해야 한다.

## 〈 참고 문헌 〉

### ■ 단행본

- 김장실, 「100세 시대, 생활체육 진흥을 위한 토론회」, 국민생활체육회, 2013  
국가미래연구원, 「2013년 문체부 업무보고 평가서」, 문화체육관광부, 2013  
김병찬, 「질적 연구에서의 자료수집」, 2011.  
Spradley,P.(1980). 「Ethnographic observation」 NY:Holt,Reinhartand Winston

### ■ 연구논문

- 박주한, 「박근혜정부 체육정책의 방향과 과제」, 한국체육정책학회지, 제11권 2호, pp 1-14, 2001

### ■ 기 타

- 서울시, 「2015년 체육정책과 체육진흥과 사업 보고서」, 서울시 관광체육국, 2015.  
‘서울특별시 행정기구 설치조례 시행규칙’ 제17조 2  
직업기초능력 수준 및 우선요구영역 조사, 한국산업인력공사, 2015



< 설문지 >

안녕하십니까!

본 설문지는 서울시 체육가이드라인정책 연구를 위한 설문지입니다.

작성해 주신 결과는 연구 이외의 목적에는 사용되지 않을 것이며, 귀하의 솔직한 답변은 서울시 체육 발전에 귀중한 자료가 되리라 생각합니다. 다소 시간이 걸리더라도 끝까지 성심성의껏 대답해 주시면 대단히 감사 하겠습니다.

다음은 해당 조직환경과 관련된 상위영역에 관한 문항입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(√)하여주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 현재 하고 있는 업무는 팀 정체성과 적합하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 내가 맡고 있는 업무량이 적당하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 업무를 수행하는데 인력이 부족하지 않다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 새로운 팀의 구성이 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5 나는 예산 관련 사항에 있어 문제점이 없다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 민원 관련 업무에 있어 업무분장이 잘 이루어지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 팀간 업무 협조가 잘 이루어지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 신규사업에 관련한 사항을 진행하는데 어려움이 없다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

다음은 해당 정채성과 관련된 문항입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(√)하여주시기 바랍니다.

문	항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 정책과가 관광체육국의 모든 업무를 원활히 총괄하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 진흥과에서 대부분의 시설을 관리하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 팀의 정채성이 없이 업무가 복합적으로 이루어지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 체육정책과와 진흥과에 대한 명확한 정의가 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 계획을 수립하는데 있어 결과를 도출하고 의견을 제시할 수 있는 팀의 역할이 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 팀들에 대한 정채성이 보다 확실해야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 현재 구성된 팀의 명칭 조정이 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 과에 대한 정채성이 명확히 정해진 후 팀의 업무분장이 이루어져야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

다음은 해당 업무와 관련된 문항입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(√)하여주시기 바랍니다.

문	항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 돛구장업무 담당인원이 적절하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 현재 인원으로 업무를 수행하는데 있어 현실적으로 충분하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 업무진행을 하는데 있어 시간적 여유가 부족하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무를 수행하기 이전 사전조율이 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 업무 이외에 현재 진행하고 있는 사업의 참석 및 진행 등으로 인해 본 연의 업무를 수행하는데 무리가 없다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무의 과중으로 인해 효율성이 떨어진다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

다음은 해당 인력과 관련된 문항입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(√)하여주시기 바랍니다.

문	항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 인력의 부족으로 인하여 업무를 수행하는데 무리가 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 인원 충원이 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 업무 수행에 있어 적절한 인원이 팀에 배치되어야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 현재 인원으로 업무를 수행하는데 있어 현실적으로 충분하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 인원 부족으로 인해 업무량이 많다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 팀에 맞는 기술직이 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 개방형 전문직이 필요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

다음은 해당 새로운 팀과 관련된 문항입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(√)하여주시기 바랍니다.

문	항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 효율적으로 업무를 수행 할 수 있는 팀이 구성되어야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 시설에 관련된 업무는 하나의 팀에서 담당해야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 스포츠산업팀이 만들어 져야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 모든 사업에 있어 평가할 수 있는 팀이 구성되어야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 시민들을 위한 사업이 무엇인지 고민하고 제시 할 수 있는 팀이 있어야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 각 과별로 주무를 담당하는 팀이 있어야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

다음은 해당 예산과 관련된 문항입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(√)하여주시기 바랍니다.

문	항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 예산 수립을 할 때 계획에 없던 예산이 들어오는 경우가 많다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 예산을 가지고 신규 사업 예산을 배정하는데 있어 어려움이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 매년 10%로씩 예산 축소가 유지하기도 힘들다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 예산 확정에 있어 의원을 통해 의원발의로 접근하는데 유일한 예산 접근 방법이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 기금으로 이루어지는 사업은 고착화 되지 않고 다양한 곳에 활용되어야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

다음은 해당 민원과 관련된 문항입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(√)하여주시기 바랍니다.

문	항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 민원 관련 업무를 볼 때 너무 많은 시간이 소요된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 대부분의 민원이 시민들이 직접 참여하는 사업에서 차지한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 민원을 총괄할 수 있는 팀이 정해져야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

다음은 해당 업무협조와 관련된 문항입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(√)하여주시기 바랍니다.

문	항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 공간적 분류로 인해 정책과와 진흥과의 교류가 없다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 현재 업무협조를 할 수 있는 여건이 되어있지 않다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 정책과 진흥과에서 협의와 의견 조율이 팀별문제보다 우선적으로 해결 해야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무에 대한 명확한 구분이 없어 다른 팀으로 업무를 이관하려는 일이 생긴다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 하나의 과에서 2개의 과로 나누어져서 서로 업무 협조가 이루어지지 않는다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 말지 않는 사업들을 빨리 정리해야 하는데 서로 협조가 되지 않는 부분들이 문제라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

다음은 해당 신규사업과 관련된 문항입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(√)하여주시기 바랍니다.

문	항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 신규 사업을 여가팀에서 추진하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 신규 사업을 추진하는데 있어 많은 어려움이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 이벤트성 신규 사업들이 너무 많다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 신규사업을 추진하는데 있어 예산의 문제점이 가장 크다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 큰 사업(예: 돛구장)이 있을 경우 TF팀이 구성되어 저야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

실문에 응해주셔서 감사합니다.

## 체육정책과 및 체육진흥과 직업기초능력 수준 및 우선요구영역 조사

다음은 해당 체육정책과 및 체육진흥과에서의 국가직무능력표준 하위영역별 요구되는 수준에 대한 질문입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(√)하시거나 구체적으로 작성해주시기 바랍니다.

### [참고] 직업기초능력 수준체계별 지표

□ 직업기초능력(10개 영역)은 3 단계 수준체계(안)를 가지며, 수준별 행동지표는 다음과 같이 설정할 수 있다.

단계	수준별 수행 정의	수준별 수행준거 예시 ( 문서작성능력 )
3	·전문적이고 추상적인 정보 및 지시에 대한 의도를 파악하고, 주도적으로 업무 수행방법 및 개선책을 찾아 처리하고, 결과를 평가할 수 있는 수준 ·다양하고 복잡한 업무상황에서 요구되는 행동을 주도적이고 지속적으로 수행하는 수준	전문적이고 추상적인 내용이 포함된 정보를 여러 요소로 구분하고 이를 결합하여 하나의 정보를 구성하거나, 정보의 가치나 중요성을 판단할 수 있다.
2	·기본적이고 구체적인 정보 및 지시를 파악하여, 업무범위 내 계획 및 전략을 세워 처리/수행하는 수준 ·대부분의 업무상황에서 요구되는 행동을 알고 수행하는 수준	기본적이고 구체적인 사실이 포함된 정보를 이해하여 새로운 상황에 적용하거나, 복잡한 정보의 요소나 부분들을 비교하여 세부 관계를 발견할 수 있다.
1	·기본적이고 구체적인 정보 및 지시에 따라 업무를 단순하게 처리/수행하는 수준 ·일반적인 상황에서 기본적인 행동을 받아들이는 수준	기본적이고 구체적인 사실이 포함된 정보에 대해 업무에 대한 기초 지식을 토대로 정보의 의미를 파악하거나 단순한 해석을 수행할 수 있다.

1. 다음의 직업기초능력 영역 및 세부영역별로 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 수준을 고려할 때, 직업기초능력의 적합한 수준은 3 단계 중 어디에 해당하십니까? ( ※ 직업기초능력 수준은 위의 참고내용 참조 )

영역	직업기초능력 수준		
	·단순한 정보, 구체적 지시/상황 ·기본적인 이해/수행	·일반적 정보, 부분적 지시/상황 ·적용/분석을 통한 수행	·복잡한 정보, 전문적/추상적 상황 ·주도적인 의사결정 및 수행평가
1) 의사소통능력	1	2	3
1-1) 문서이해능력	1	2	3
1-2) 문서작성능력	1	2	3
1-3) 경청능력	1	2	3
1-4) 의사표현능력	1	2	3
1-5) 기초외국어 능력	1	2	3
2) 수리능력	1	2	3
2-1) 기초연산능력	1	2	3
2-2) 기초통계능력	1	2	3
2-3) 도표분석능력	1	2	3
2-4) 도표작성능력	1	2	3
3) 문제해결능력	1	2	3
3-1) 사고력	1	2	3
3-2) 문제처리능력	1	2	3

영역	직업기초능력 수준		
	·단순한 정보, 구체적 지시/상황 ·기본적인 이해/수행	·일반적 정보, 부분적 지시/상황 ·적용/분석을 통한 수행	·복잡한 정보, 전문적/추상적 상황 ·주도적인 의사결정 및 수행평가
4) 자기개발능력	1	2	3
4-1) 자아인식능력	1	2	3
4-2) 자기개발능력	1	2	3
4-3) 경력개발능력	1	2	3
5) 자원관리능력	1	2	3
5-1) 시간관리능력	1	2	3
5-2) 예산관리능력	1	2	3
5-3) 물적자원관리능력	1	2	3
5-4) 인적자원관리능력	1	2	3
6) 대인관계능력	1	2	3
6-1) 팀워크능력	1	2	3
6-2) 리더십능력	1	2	3
6-3) 갈등관리능력	1	2	3
6-4) 협상능력	1	2	3
6-5) 고객서비스 능력	1	2	3
7) 정보능력	1	2	3
7-1) 컴퓨터활용 능력	1	2	3
7-2) 정보처리능력	1	2	3
8) 기술능력	1	2	3
8-1) 기술이해능력	1	2	3
8-2) 기술선택능력	1	2	3
8-3) 기술적용능력	1	2	3
9) 조직이해능력	1	2	3
9-1) 국제감각	1	2	3
9-2) 조직체제이해능력	1	2	3
9-3) 경영이해능력	1	2	3
9-4) 업무이해능력	1	2	3
10) 직업윤리	1	2	3
10-1) 근로윤리	1	2	3
10-2) 공동체윤리	1	2	3

다음은 해당 채용정책과 및 채용진행과에서의 직업기초능력 영역 및 하위영역에 대한 상대적 중요도에 대한 질문입니다. 질문을 읽어보시고 해당하시는 부분에 체크(✓)하시거나 구체적으로 작성해주시기 바랍니다.

**직업기초능력 상대적 중요도 응답방법**

평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----> B가 중요			평가영역
	7	5	3	1	3	5	7	
A	7	5	3	1	3	5	7	B

척도	중요도정도
1	두 개의 요소가 동일하게 중요함
3	한 요소가 다른 요소보다 약간 중요함
5	한 요소가 다른 요소보다 강하게 중요함
7	한 요소가 다른 요소보다 매우 강하게 중요함

[응답 예시]

평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----> B가 중요			평가영역
	7	5	3	1	3	5	7	
의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	수리능력
의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	문제해결능력

1. 채용정책과 및 채용진행과 직원들에게 요구되는 직업기초능력 영역별(10개 영역) 상대적 중요도는?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----> B가 중요			평가영역
		7	5	3	1	3	5	7	
1	의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	수리능력
2	의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	문제해결능력
3	의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	자기개발능력
4	의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	자원관리능력
5	의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	대인관계능력
6	의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	정보능력
7	의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기술능력
8	의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	조직이해능력
9	의사소통능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	직업윤리
10	수리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	문제해결능력
11	수리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	자기개발능력
12	수리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	자원관리능력
13	수리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	대인관계능력
14	수리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	정보능력
15	수리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기술능력
16	수리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	조직이해능력
17	수리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	직업윤리
18	문제해결능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	자기개발능력

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----> B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
19	문제해결능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	자원관리능력
20	문제해결능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	대인관계능력
21	문제해결능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	정보능력
22	문제해결능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기술능력
23	문제해결능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	조직이해능력
24	문제해결능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	직업윤리
25	자기개발능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	자원관리능력
26	자기개발능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	대인관계능력
27	자기개발능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	정보능력
28	자기개발능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기술능력
29	자기개발능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	조직이해능력
30	자기개발능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	직업윤리
31	자원관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	대인관계능력
32	자원관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	정보능력
33	자원관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기술능력
34	자원관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	조직이해능력
35	자원관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	직업윤리
36	대인관계능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	정보능력
37	대인관계능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기술능력
38	대인관계능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	조직이해능력
39	대인관계능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	직업윤리
40	정보능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기술능력
41	정보능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	조직이해능력
42	정보능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	직업윤리
43	기술능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	조직이해능력
44	기술능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	직업윤리
45	조직이해능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	직업윤리

2. 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 [의사소통능력]의 하위영역 간의 상대적 중요도?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----> B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
1	문서이해능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	문서작성능력
2	문서이해능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	경청능력
3	문서이해능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	의사표현능력
4	문서이해능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기초외국어능력
5	문서작성능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	경청능력
6	문서작성능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	의사표현능력
7	문서작성능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기초외국어능력
8	경청능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	의사표현능력
9	경청능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기초외국어능력
10	의사표현능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기초외국어능력

3. 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 [수리능력]의 하위영역 간의 상대적 중요도?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----→ B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
1	기초연산능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기초통계능력
2	기초연산능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	도표분석능력
3	기초연산능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	도표작성능력
4	기초통계능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	도표분석능력
5	기초통계능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	도표작성능력
6	도표분석능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	도표작성능력

4. 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 [문제해결능력]의 하위영역 간의 상대적 중요도?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----→ B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
1	사고력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	문제처리능력

5. 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 [자기개발능력]의 하위영역 간의 상대적 중요도?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----→ B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
1	자아인식능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	자기개발능력
2	자아인식능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	경력개발능력
3	자기개발능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	경력개발능력

6. 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 [자원관리능력]의 하위영역 간의 상대적 중요도?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----→ B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
1	시간관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	예산관리능력
2	시간관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	물적자원관리능력
3	시간관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	인적자원관리능력
4	예산관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	물적자원관리능력
5	예산관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	인적자원관리능력
6	물적자원관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	인적자원관리능력

7. 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 [정보능력]의 하위영역 간의 상대적 중요도?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----→ B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
1	컴퓨터활용능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	정보처리능력

8. 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 [기술능력]의 하위영역 간의 상대적 중요도?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----→ B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
1	기술이해능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기술선택능력
2	기술이해능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기술적용능력
3	기술선택능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	기술적용능력

9. 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 [대인관계능력]의 하위영역 간의 상대적 중요도?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----→ B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
1	팀웍능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	리더십능력
2	팀웍능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	갈등관리능력
3	팀웍능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	협상능력
4	팀웍능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	고객서비스능력
5	리더십능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	갈등관리능력
6	리더십능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	협상능력
7	리더십능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	고객서비스능력
8	갈등관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	협상능력
9	갈등관리능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	고객서비스능력
10	협상능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	고객서비스능력

10. 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 [조직이해능력]의 하위영역 간의 상대적 중요도?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----→ B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
1	국제감각	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	조직체제이해능력
2	국제감각	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	경영이해능력
3	국제감각	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	업무이해능력
4	조직체제이해능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	경영이해능력
5	조직체제이해능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	업무이해능력
6	경영이해능력	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	업무이해능력

11. 체육정책과 및 체육진흥과 직원들에게 요구되는 [직업윤리]의 하위영역 간의 상대적 중요도?

번호	평가영역	A가 중요 ←-----			동일	-----→ B가 중요			평가영역
		7	5	3		1	3	5	
1	근로윤리	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	공동체윤리

실문에 응해주셔서 감사합니다.

(판권지)

## 서울시 체육정책 가이드라인 수립을 위한 연구

---

발행일 : 2015년 12월

발행처 : 서울특별시의회 사무처

발행인 : 서울특별시의회 사무처장 한문철

주관부서 : 입법담당관(입법담당관 지영림, 장윤모 주무관)

문화체육관광위원회(수석전문위원 김명용, 김영광 조사관)

홈페이지 : <http://www.smc.seoul.kr>

연락처 : 서울특별시 중구 덕수궁길 15 서울시의회 의원회관

전화) 02.3705 -1170, FAX) 02.3705-1486(입법담당관)

전화) 02.3705 -1245, FAX) 02.3705-1396(문화체육관광위원회)

연구기관 : 사단법인 나우온 스포츠문화 그리고 교육연대

책임연구 : 서울여자대학교 교수 박주한

연락처 : 서울특별시 노원구 동일로 173가길 29

전화) 02-979-0707

---

발간등록번호 : 51-6110100-000063-01

- ※ 본 학술연구용역보고서의 저작권은 서울특별시의회에 있으며, 내용은 서울특별시의회의 공식적인 견해와 다를 수 있음을 알려드립니다.
- ※ 입법담당관실에는 중요조례안 관련 공청회 예산과 전문가활용 예산이 편성되어 있으며, 의원입법활동지원 연구용역 예산도 편성되어 있습니다. 서울시의회 의원들의 입법활동을 위해 적극 활용하시기 바랍니다.