



## 대한양궁협회

### 1. 사례

한국 양궁 국가대표 선발전은 올림픽만큼이나 경쟁이 치열하다. 2014년 4월 23일 끝난 인천 아시안게임 양궁 리커브 국가대표 선발전에서도 올림픽 메달리스트들이 줄줄이 탈락했다. 이번 인천 아시안게임 대표 선발전에서 2012년 런던올림픽 개인 및 단체전에서 3개의 금메달을 합작했던 남녀 선수 6명 중 최종적으로 남자부 오진혁(현대제철)만 살아남았다. 여자부 세계랭킹 1, 2위인 윤옥희(예천군청), 기보배(광주광역시청)는 최종 라운드가 되기도 전에 5차 선발전에서 탈락하여 팬들에게 충격을 안겨주기도 했다. 임동현(청주시청)도 국가대표 최종 2차 평가전에서 탈락했다.

임동현은 2002년부터 지난해까지 해마다 국가대표로 국제대회에 출전했다. 그는 고교 시절이던 2002년부터 지금까지 무려 13년 동안 머물렀던 태릉선수촌을 이제 떠나야 한다.

윤옥희는 지난해 터키 안탈리아 세계선수권에서 단체전 금메달, 개인전 은메달을 땀다. 세계 톱스타들을 성적순으로 초청해 펼치는 왕중왕전 월드컵 파이널까지 제패했다. 그러나 어깨 부상 후유증 탓에 컨디션 난조를 겪어 이번 선발전에서 탈락했다.

기보배는 2012년 런던 올림픽 개인 및 단체전을 휩쓴 뒤 지난해 세계선수권대회 단체전, 혼성전 정상에 오른 스타다. 그러나 런던올림픽 2관왕 기보배(광주광역시청)은 배점합계 11점으로 여자부 12명 중 10위를 기록하며 탈락하였다.

그러나 대한양궁협회는 두 간판스타의 탈락을 대수롭지 않게 여겼다. 또한, 물갈이된 한국 여자 양궁 대표팀은 올해 처음으로 나선 국제대회에서 10년 묵은 세계기록을 갈아치웠기 때문이다. 대표팀은 15일(한국시간) 콜롬비아 메데린에서 열린 세계양궁연맹(WA) 2차 월드컵 여자단체 대진라운드 70m 216발 세계기록을 경신했다.

---

<sup>1</sup> 본 사례연구는 2014년 봄학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로, 이무원 교수의 지도하에 박소현, 신유나, 이동근, 윤신호, 최영우가 작성했다. 저작권은 저자에게 있음.

장영술(한국 양궁대표팀 총감독):

“국제대회에서 기보배, 윤옥희가 상대에게 심리적 위압감을 주는 것은 사실이다. 하지만 그들을 제치고 태극마크를 단 선수들이라면, 상대가 더 무섭게 느낄 수도 있다” (2014-03-27)

“(세계양궁연맹 2차 월드컵 세계 신기록은) 10년 만에 나온 기록이라서 의미가 크다. 세계랭킹 1, 2위가 빠져서 불안하다고 보는 이들이 대표팀의 새로운 도약을 실감했을 것”(2014-05-14)

서거원(대한양궁협회 전무이사):

“에이스들이 탈락하면, 항상 협회 추천 선수를 대표팀에 넣자는 얘기가 나온다. 하지만 예외규정을 두기 시작하면, 그것이 하나의 전례가 된다. 원칙대로 가야 기존 선수들에게 자극이 되고, 새로운 선수들을 발굴할 수 있다. 기보배와 윤옥희도 그런 과정을 통해 스타가 된 것” (2014-03-27)

협회 관계자:

“세계 정상급 선수가 나타나면 다른 정상급 선수가 계속 등장해 기존 선수를 위협하는 양상은 한국 양궁의 일상” (2014-04-27) (Exhibit 1)

## 2. 역사 및 사업 영역

1922년 7월 11일 창립된 <조선궁술연구회>는 1900년대 중반까지 여러 개명 과정을 거치면서 국내 국궁 및 양궁 스포츠의 발전을 위해 여러 사업들을 진행해왔다. 기존에 국궁 경기만을 담당해오던 <대한궁도협회>는 1963년부터 양궁을 새로운 사업 영역으로 확장하였으나, 두 경기의 성격이 상이하여 운영에 어려움이 많았다. 이로 인해 국궁과 양궁은 서로 다른 협회에서 총괄해야 한다는 목소리가 생겨났으며, 1983년 3월 4일 <대한궁도협회>로부터 '양궁 경기운동을 국민에게 널리 보급하여 국민체력을 향상케 하며, 건전하고 명량한 기품을 진작하는 한편 경기인 및 그 단체를 통합, 지도하고 우수한 경기자를 양성하여 국위선양을 도모함으로써 민족 문화발전에 이바지한다'는 목적 아래 현재의 <한국양궁협회>가 분리되어 창립되었다. (Exhibit 2)

## 3. 협회장

1982년부터 현대중공업의 사장으로 활동했던 정몽준은 이듬해 <대한양궁협회>의 초대 회장으로도 취임하였다. 그러나 같은 해 울산대학교의 이사장으로도 활동하였고, 또 1년 뒤에는 실업테니스연맹의 회장으로까지 취임하게 되면서 그는 <대한양궁협회>의 활동에 집중할 수 없다고 판단하였다. 결국 1985년에 정몽준은 협회장 자리에서 물러났으며, 당시 현대자동차서비스의 대표이사이자 현대정공(현대모비스의 전신)의 대표이사 사장으로 활동하던 정몽구가 동생의 자리를 이어 2대 회장으로 취임하였다. 정몽구는 한국 양궁의 대부라고 불릴 정도로 한국 양궁이 무지한 상태이던 때부터 많은 투자를 했던 인물이다. 그는 1997년 5대 회장까지 연임하면서 당시

비인기 종목이었던 한국 양궁 경기의 발전을 위해 노력했다.

*“현재 한국은 양궁에 대해 무관심합니다. 그리고 그 원인은 분명합니다. 첫째 우수한 인재가 없다는 점, 둘째 우수한 인재를 발굴할 수 있는 교육시스템이 없다는 점, 셋째 국산 양궁 장비의 품질이 떨어져 장비를 수입하다 보니 가난한 사람들은 양궁을 시작할 수도 없다는 점이 바로 그것입니다. 이 세 가지를 해결한다면 한국은 그 어느 나라보다 뛰어난 양궁 선수들을 발굴해낼 수 있을 것입니다.”*

그는 먼저 아시아양궁연맹 AAF의 회장과 국제양궁연맹 FITA의 부회장을 병행하면서 해외 선두 협회들의 교육시스템을 배우고자 하였으며, 이를 바탕으로 국내 우수한 양궁 지도자들과 함께 한국 나름의 노하우를 개발하기 위해 노력하였다. 또한 우수한 인재를 발굴할 수 있도록 전례가 없을 정도로 많은 금액을 투자하였으며, 선수들의 동기 부여를 위해 포상금을 지원하기도 하였다. 마지막으로 그는 양궁 장비에 대한 품질 개발을 위해 힘썼다. 그 결과 2000년 전후로 당시 양궁 장비 시장에서 1위를 차지하고 있던 일본 제품의 점유율을 넘어섰고, 현재에는 전세계 양궁인들이 한국산 장비를 가장 선호하게 되었다.

여러 사업들을 진행하면서도 그는 일선의 의사결정이나 운영방식에 대해서는 깊게 개입하지 않았다. 협회 운영 방식이나 선발 시스템의 선진화에 대해 관심이 많았던 한편, 현장의 목소리를 중요하게 생각했던 그는 되도록 감독이나 코치 등의 제안에 대해 존중하는 편이었고, 이를 뒷받침할 수 있는 자금 지원에 노력하고자 했다.

정몽구는 1995년 회장에서 물러난 이후에도 <대한양궁협회>의 명예회장으로 활동하면서 2012 런던올림픽 양궁대표 선수단에 포상금 16억원을 제공하는 등 협회 활동에 대한 후방지원을 이어갔다. 그는 단순히 선수와 감독에게만 포상금을 지원하는 것이 아니라, 매니저, 코치, 그리고 선수 및 감독의 가족 등 주변 사람들에게도 포상금의 혜택을 지원하였다. 이는 경기의 성과가 단순히 선수와 감독에게만 존재하는 것이 아니라 그들의 주변인들에게도 영향을 받기 때문이라는 그의 생각 때문이었다.

이후 현대자동차의 계열사인 현대 BNG STEEL의 회장이었던 유홍종이 6대, 7대 회장으로 취임하였으나 뚜렷한 행적을 남기지 못했으며, 8대 회장으로 취임한 (주)해피로물류 사장인 이중우 역시 마찬가지였다. 그러나 (주)해피로물류가 현대자동차의 신차탁송업체라는 것을 고려한다면, <대한양궁협회>에 대한 현대의 영향력은 여전히 유효했다고 판단할 수 있다.

그러다가 2005년 정몽구의 아들인 정의선이 9대 회장으로 취임하였다. 만 35세의 나이로 비교적 젊은 나이에 협회장에 앉게 된 정의선은, 협회장 취임 바로 직전에 현대자동차의 계열사인 기아자동차의 대표이사 사장으로 승진하면서 성공가도를 달리고 있던 인물이었다.

*“저는 제 아버지가 <대한양궁협회>에서 이룬 업적들을 바탕으로 자리잡은 지금의 협회에서 만족*

하지 않습니다. 한국이 전세계를 대상으로 현재의 위치를 더욱 공고히 하기 위해서는 먼저 투자 지원의 범위를 확장하여 어린 학생들에게 체계적으로 양궁을 교육받을 수 있는 기회를 제공해야 합니다. 그보다 선행되어야 할 문제는 그 아이들과 부모들의 관심을 끌기 위해 양궁이 대중화되어야 합니다.”

이러한 생각을 바탕으로 정의선은 2012년 런던올림픽 이후 유소년 공사들에 대한 장학금 및 장비 지원 등의 육성사업을 계획하였다. 이듬해인 2013년부터는 양궁 유소년 대표들을 선발하였고, 우수한 지도자를 선정하여 그들을 집중 육성하고 있다. 한편 그는 여전히 비인기 종목으로 인식되던 양궁의 대중화를 위해서도 노력하였다. 2008년 베이징 올림픽 당시 그는 현대기아자동차 그룹의 지원을 이끌어내어 약 9000여 명의 양궁응원단을 모집하였고, 경기 티켓에서부터 이동용 버스, 응원복 등 활동 전반에 필요한 모든 지원을 아끼지 않았다.

#### 4. 조직 구성, 구성원

대한양궁협회는 회장 아래에 부회장이 있으며 그 아래에 전무이사가 있다. 전무이사 아래로는 각 부문 별로 10 명의 이사가 있으며 그 외에 이사가 12 명 있다. 또한, 감사기구에는 2 명을 두고 있다. 총무이사는 사무국장의 직책을 맡으며 현재 사무국장(총무이사)은 윤병선이다. 사무국은 그를 포함하여 9 명으로 이루어져 있다. (Exhibit 3)

##### <부회장>

대한양궁협회의 부회장은 4 명으로, 이들 4 명의 소속 및 직책은 다양하다- (주)유라테크의 회장 엄병윤, 울산대학교 명예교수 엄성호, 한국체대 교수 김기찬, 양궁협회 상근부회장 황도하(부록). (주)유라테크는 현대 기아차 및 현대 모비스가 주요 고객인 점화코일, 점화플러그 제조업체이다.

##### <이사, 이사회>

대한양궁협회에는 정의선 회장과 4 명의 부회장을 포함하여 27 명의 이사가 있다. (Exhibit 4) 양궁협회는 양궁과 관련된 각계각층의 전문가들을 초빙하여 이사로 두고 있다.

##### -이사

이사 중 대다수는 현재 다양한 양궁 팀에서 코치, 감독 직책을 맡고 있는 사람들이다. 코치, 감독 직책을 맡고 있는 이사가 총 19 명인데, 이들 중 군청의 코치, 감독이 8 명, 기업 팀의 코치, 감독이 5 명, 고등학교 및 대학교 코치, 감독이 5 명이고, 국군체육부대 감독 김성훈도 이사에 포함되어 있다. 이들이 맡고 있는 팀은 매우 다양하다. 군청 지역별로, 기업별로, 학교별로도 그 어떠한 공통된 특징도 보이지 않는다.

회장과 부회장을 제외하고 나머지 3명은 양궁협회에서 사무국장을 맡고 있는 총무이사 윤병선, 김형탁 훈련원 원장이신 기술이사 김형탁, MBC 해설위원이신 이사 김수녕이다. 김형탁 훈련원은 국내 양궁여자국가대표팀 코치와 대만양궁국가대표팀 감독을 지낸 김형탁이 운영하는 양궁훈련원이다. 협회 관계자인 국장 A 씨는,

*"이사를 선발하는 기준은 다양합니다. 현장의 목소리를 듣는 것을 중시하기 때문에 현재 양궁팀의 감독 분들과 체육 전공 교수 분들 영입을 많이 하죠. 그 외에도 여성 체육인, 선수 출신 이사 분들께서도 계시고..... 학력은 전혀 보지 않습니다. 그 대신 경험, 인품, 학식, 덕망 등을 함께 고려하여 심사를 통해 선발합니다."*

### **-이사회**

대한양궁협회는 그 산하에 16개 시도 각각의 양궁협회를 두고 있다. 16개 시도의 양궁협회 안에 각각 그 지역의 초중고 대학 팀과 실업 팀이 소속되어 있다. 16개 시도를 맡고 있는 각각의 양궁협회를 관리하기 위해 대한양궁협회는 각 양궁협회에 이사 한 명씩을 보내고 있다. 각 양궁협회로 보내지는 이사들은 맡은 지역의 의견을 듣고 운영에 어떠한 지원이 필요한지, 운영에 어려운 점은 없는지를 파악한다.

이러한 점들은 대한양궁협회의 정기 이사회에서 발언하고 지원이 필요한 부분은 지원을 요청한다. 대한양궁협회의 이사회는 협의를 통해 기술적인 부분을 포함하여 지원이 필요한 부분은 지원을 해준다. 이사회를 통해 대한양궁협회는 협회 조직 구석구석의 이슈를 파악하고 필요한 지원을 적재적소에 할 수 있는 것이다.

이사회 내에서 학연과 지연이 존재하지 않는 것은 아니다. 그러나 이사회에서는 이런 점을 감추려고 하는 것이 아니라 오히려 공개적으로 드러낸다. 따라서 비리가 생기기 쉽지 않으며, 시스템적으로 파벌을 방지하고 동등한 위치에서 원활한 소통이 이루어 질 수 있도록 하는 것이 이사회 존재의 주 목적 중 하나다.

### **<대의원총회>**

대의원총회는 대한양궁협회의 의결기관으로, 당해 년도에 추진해야 할 사업을 결정한다. 16개 시도의 각각 양궁협회의 회장단에서 한 명씩 대의원으로 대의원총회에 참석한다. 물론 이들은 각 시도의 사업 및 이슈를 모두 알고 있다. 대의원총회는 매년 1월이나 2월 초 진행되며 임시적으로 연중에 진행되기도 한다.

### **<감사>**

대한양궁협회의 감사는 회계와 행정에 대해 이루어지고 있다. 원주 민중병원 부사장 박영일과 제원 회계법인 대표 박용수가 감사를 맡고 있으며 12월 말 사업이 종료되면 실행된다. 연초에

설정된 계획 사업들이 잘 추진되었는지, 16 개 시도 양궁협회에 재원이 잘 전달되었는지, 예산이 적재적소에 낭비 없이 쓰였는지에 대해서 진행된다. 대한양궁협회는 협회의 예산 집행 내역을 모두 공개하는 등 투명한 행정으로 정평이 나왔다.

## 5. 조직 내 커뮤니케이션

양궁 협회의 시스템이 효율적으로 운영될 수 있는 것은 협회 구성원들이 '소통과 토론이 전제로 되어야 협회가 컨트롤 타워로써 힘을 가질 수 있다.'라는 생각을 가지고 있기 때문이다.

### <본부와 지부와의 소통>

활발한 커뮤니케이션의 대표적 사례로는 우선, 이사진의 구성에서 확연히 드러난다. 대한양궁협회의 구조를 살펴보면, 서울에 있는 대한 양궁협회 본부 외에 16 개 시도에도 마찬가지로 양궁 협회 지부가 존재하고, 그 밑에 다시 초중고 대학 실업 팀들이 속해 있는 상황이다. 지부들을 전국적으로 배치해 놓은 것은 각 지역에 있는 양궁 선수들의 지원을 위함이며 이러한 목적에 의거하여 지역 협회들의 운영을 활성화하고자 지부 별로 이사를 한 명씩 본부와 지부간 소통의 창구로서 지정해 놓았다. 만약 지역 협회에서 논의하고 싶은 내용이 있다면 지역 이사가 시도의 의견을 듣고 어느 부분에서 문제가 있으며 어느 부분에서 개선의 필요성이 있는지가 분석하여 정기 이사회에서 발언 및 요청하고 협의하는 과정이 지속적으로 이루어 진다. 협회 관계자 B 씨는 인터뷰에서 "협회 차원에서 현장의 목소리를 굉장히 중요하게 생각하고 있다. 그리고 이것이 이사회 존재의 주 목적이라고 할 수 있다." 라고 언급하였다.

### <지도자 간 소통>

국가 대표 지도자 팀과 선수 기존 소속 지도자 팀과의 소통이 지속적으로 이루어지는 것도 양궁협회의 특징이다. 오히려 기존 선수 팀의 지도자들이 선수의 특징에 대해 더 세세하게 파악하고 있는 점이 많기 때문에 그 점에 있어서는 국가 대표 팀이 확실히 존중해 주는 편이다. 이는 애초에 그런 커뮤니케이션에 대한 역량이 있는지에 대해 감독 선발 과정에서 고려해서 선발하기 때문이기도 하고, 그런 과정을 통하여 선발한 국가 대표 지도자들 역시 오랫동안 특정 팀의 감독으로서의 전력을 가지고 있기 때문이기도 하다.

## 6. 국가대표 감독 선발 과정

2012년까지 본 협회는 내부 추천을 통하여 국가 대표 지도자를 선임하는 방식을 취해왔었다. 그러나 2013년부터 자격과 능력이 갖춰져 있으나 제대로 인정받을 기회가 없었던 열정 있고 책임감 있는 지도자들을 발굴하고자 한다는 취지 아래 공모 제를 도입하여 대표팀 감독 및 코치진을 선발하는 방식으로 변경하였다. 감독 직에는 양궁 선수 출신으로 국가 대표 선수를 지도한

경험이 있고 국내 팀을 지도한 경험이 있으며 고등부 이상에 대해 15년 이상 지도경력자, 그리고 코치 진으로는 고등부 이상 지도 경력이 10년 이상인 자라면 누구나 지원 기간 동안 협회 홈페이지를 통해 지원 가능하다. 협회 관계자는 지도자 선임 건과 관련 하여 '초, 중, 고교, 대학, 실업 팀 등 소속을 불문하고 지도자의 능력만을 최우선으로 평가할 계획이다.'라고 밝힌 바 있다.

공모를 통한 감독 선발이라고 해서 지원자들에게 특정 서류를 내라고 한 다음 내부자들끼리의 의견 도출과정을 통하여 그 중 가장 뛰어난 사람을 선발하는 것이 아니라, 확실한 프로세스 규정이 존재한다. 우선, 지원자들로부터 대표 지도자가 되면 어떻게 훈련을 시키고 지도할 것인가에 대해 세부적 계획을 제출하고 그것을 심사하게 되며, 이 과정에 있어서 단순히 실력만을 보는 것이 아니라 국회 청문회처럼 사회적으로나 도덕적으로 문제가 있는 사람이 아닌지부터 인성적으로 지도자로서 선수를 통솔하고 관리할만한 자질이 되는지도 모두 평가한다. 협회 관계자인 국장 A 씨는,

*“하는 일이 크게 달라진 것은 없다. 그전에도 공모전이라고 표현은 안 했지만, 각 이사 분들이 추천을 하면 그 사람들을 심사를 하는 과정을 거쳤다. 하지만 내부자 추천에서 공모전을 하는 것으로 감독 선발 규정을 바꾼 이유는 뛰어난 인재라고 하더라도 인맥이 없어 추천을 못 받을 수도 있다는 우려가 존재했기 때문이다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 우리는 공모제로 제도를 바꾸고, 뜻이 있는 사람들이라면 모두 공평하게 기회가 돌아가게끔 만들었다. 즉, 기회가 더 많은 사람들에게 주어지게 된 것이다.”*

라고 이전 프로세스와의 차이점에 대해 언급하였다.

실제로 2014년 국가 대표팀 여자부 감독으로 선임된 류수정 감독은 선수 시절 어린 나이에 국가 대표 선수로 선발된 이력이 있음에도 불구하고 국제 대회에서 이렇다 할 족적을 남기지 못했다. 그러나 그럼에도 불구하고 감독으로서 지난 2010년 광저우 아시아 경기에서 여자 국가대표팀 코치를 맡아 개인전과 단체전 금메달을 석권하는데 크게 기여했다는 점이 이번 감독 선임에 중요한 요소로 작용했다. (Exhibit 5)

## 7. 국가대표 선수 선발 과정

한국 양궁 협회의 국가 대표 선수 선발 과정의 기본 원칙은 과학적이고 철저하고, 공정하게, 현실에 입각하여 뽑는 것이다. 이러한 시스템은 외국의 실패 사례로부터 교훈을 얻어 20년동안 지도자들이 의견을 공유하고 피드백을 주면서 만들어낸 노력의 결과이다. 올림픽 선발 과정의 경우 선발 전 지원 자격이 남녀 랭킹 1위에서부터 100위까지로 제한되어 주어지며, 10개월 동안 경력자아든 경험이 전무한 어린 선수이든 모든 국가 대표 선수 지원자들에게 동일한 조건하에 7번의 평가전을 치르게 된다. 7번의 평가전 마다 단순하게 점수로만 선발하는 것이 아니라 각각

중요하게 요구하는 자질이 모두 다른데, 1 차전은 체력, 2 차전은 정신력, 3 차전은 담력, 4 차전은 집중력, 5 차전은 승부근성, 6 차전은 환경 변화에 대한 적응력, 7 차전은 심리적 압박감을 이기는 것을 주된 평가 기준으로 삼아 평가를 진행한다. 예를 들어 6 차전과 같은 경우 기상청에 문의하여 태풍이 올 예상 날짜를 뽑은 뒤, 그 날 중 하루를 잡아 평가전을 치르는 식이다. 이렇게 7 차전을 통하여 총 남자 선수 4 명과 여자 선수 4 명을 선발하게 되는데 이 것으로 선발이 종료되는 것이 아니라 8 에서 10 차전으로 국제 대회를 내보낸 후 성적에 따라 최하위 각 1 명은 최종 탈락이 되고 상위 1, 2 위는 개인전과 단체전 진출, 3 위는 단체전만 진출하는 것을 원칙으로 한다. 이러한 과정에 있어 학연이나 지연은 철저히 배제되며, 나이, 경력, 학벌과 같은 외적인 요소와 관련 없이 오로지 선수의 실력과 점수에 따른 원칙을 기반으로 선수를 뽑는 시스템적 공정성을 선수 선발 과정에 있어 최우선 목적으로 삼는다. 이러한 기반에는 학연과 지연에 대해 숨기려고 하는 것이 아니라 투명하게 다 드러내고, 그것을 오히려 긍정적인 논의의 발전으로 삼고자 하는 협회 전반의 분위기와 무관하지 않다.

또한 시스템적으로도 공정한 선발전 운영을 위하여 대회 본부와 심판부, 경기부, 기록부는 모두 자신들의 매뉴얼을 갖고 있다. 예를 들어 심판부 매뉴얼을 살펴보면 심판들의 시간대별·구역별 행동 요령, 상황별 판정 요령 등이 망라돼 있다. 심판들의 모든 업무를 일목요연하게 정리한 것이다. 이를 통해 초보 심판들도 당황하지 않고 자신의 역할을 수행하는 것이 가능하다. 이번 국가대표 최종 2 차 평가전 역시 이 매뉴얼에 따라 진행되고 있다.

심사 과정 역시 선발 한 달 전에 협회에서 미리 가이드라인을 제공한다. 양궁 협회의 선수 선발 과정에서 특이점은 심사위원회에 있다고 볼 수 있는데, 대표 선수를 선발하는 전 과정에 대한 심사위원을 양궁 협회 측에서 정하는 것이 아니라 모든 참가 선수가 양궁 협회에서 올려준 가이드라인을 숙지하고 그것을 바탕으로 서로를 심사하는 시스템이다. 그리고 전체 선발 과정이 끝나고 나면 선수 선발 및 강화의 임무를 맡고 있는 강화위원회에서 비리나 부정 없이 선수들을 평가한다. 그러나 이 과정에 있어 이미 확정되어 있고 나와있는 결과를 가지고 분석하기 때문에 선수 부정 선출의 우려는 없다.

이러한 원칙에 따른 공정한 시스템은 단순히 국가대표를 선발하는 큰 행사에서만 적용되는 것이 아니라 지역별로 이루어지는 양궁협회의 다른 경기들뿐만 아니라 주니어 선수들의 경기에서도 마찬가지이다.

따라서 결론적으로 이러한 시스템은 내부적으로 어리거나 인지도가 없지만 능력이 충분한 많은 양궁 선수들에게 '나도 얼마든지 실력만 갖추면 국가대표 선수가 될 수 있다.'라는 동기를 부여해 차세대 인재들로의 지속적인 세대 교체를 끊이지 않게 해주는 효과를 가져왔다고 할 수 있다.

## 8. 끝맺음 말

대한양궁협회는 국내외 수많은 조직에서 벤치마킹을 할 정도로 모범적으로 운영되고 있는 조직이다. 대한양궁협회의 공정한 감독 및 선수 선발 과정과 활발한 소통 문화는 특히 여타 국내



스포츠 협회 조직에게 모범이 되고 있다. 국내의 협회를 넘어서서 양궁 협회의 우수한 조직 문화 및 시스템은 외국 양궁협회에서조차 인지하고 있으며 벤치마킹을 위해 대한양궁협회의 성공 요인을 알아내기 위해 각고의 노력을 기울이는 실정이다.

최근 선수 선발 관련 하여 문제점이 부각된 대한빙상경기연맹에서도 조직운영과 선수선발 등에 대한 근본적 혁신방안을 도출하기 위해 빙상발전위원회를 출범하였는데 구성된 10 명의 위원 중 대한양궁협회 윤병선 사무국장의 이름이 포함되어 있어 눈길을 끈다. 뿐 만 아니라 개혁의지를 천명한 빙상연맹 김재열(삼성엔지니어링 사장) 회장이 양궁협회 정의선(현대자동차 부회장) 회장에게 직접 도움을 청한 것으로 알려졌다.

### Exhibit 1. 2014 인천 아시안게임 대표 선발 과정

인천 아시안게임 대표 선발전은 총 7개월여에 걸쳐서 진행되었다. 인천 아시안게임 양궁 리커브 국가대표 선발전은 5차 선발전까지를 거쳐 남녀 각각 8명을 선발한다. 그 뒤로는 국가대표 1차, 2차 평가전을 거쳐 최종 남자부 4명, 여자부 4명의 대표선수를 확정한다.

그 뒤에도 아시안게임 메달을 위한 양궁대표팀 내부의 경쟁은 여전하다. 2차

월드컵(13~18일·콜롬비아 메데린), 3차 월드컵(6월·터키 안탈리아), 아시아그랑프리(8월·대만 타이페이) 등 3개 국제대회의 성적을 각각 20%씩 합산해 60%, 그리고 아시안게임 예선라운드 당일 성적을 40% 반영한다. 이 결과 1·2위는 개인전에, 1·2·3위는 단체전에 출전한다. 아시안게임 준비과정에서 열리는 국제대회의 긴장감을 유지하고, 실전 당일의 컨디션도 반영하자는 취지다. 이미 살펴보았겠지만, 전년도 국제대회에서 좋은 성적을 거둔 선수를 우대하지 않는다. 전년도 국제대회에서 최고 성적을 거둔 선수에게 약간의 가산점을 부여하는 정도다. 선발전에서 동점일 때 어드밴티지를 받는 정도이지, 순위를 뒤집을 수 있는 수준은 아니다. 이 때문에 올림픽 금메달리스트도 차기 국제대회 선발전에서 탈락하는 경우가 있지만, 명확하고 공정한 선발과정이기엔 선발과정에서의 잡음은 없다.

### Exhibit 2. 양궁 소개

서양식으로 만든 활 또는 그 활에 화살을 먹여 일정한 거리 밖에 있는 표적을 겨냥하여 쏘아 맞히는 경기. 16세기 영국에서 오락용 활쏘기 대회의 형태로 시작한 것이 유럽과 아메리카 대륙에 전파되어 스포츠의 한 분야로 정착되었다. 1900년 제2회 올림픽경기대회에 정식종목으로 채택되었다가 제외, 재채택의 기복을 겪은 뒤 경기방식 통합과 규정 정립을 거쳐 1972년 제20회 뮌헨올림픽대회부터 정식종목으로 다시 채택되었다. 올림픽대회에서는 남녀 개인경기와 단체경기를 치른다.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> 양궁, 두산백과

Exhibit 3. 대한양궁협회 조직도

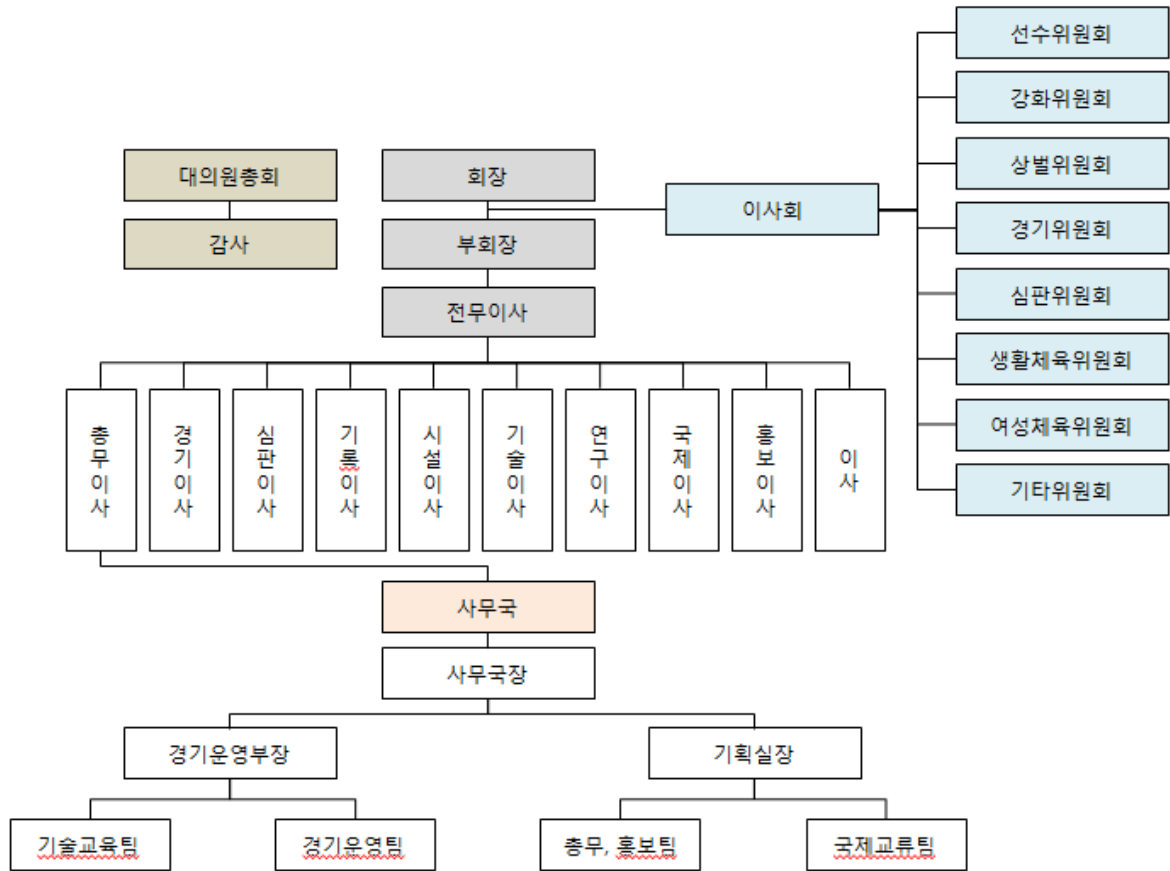


Exhibit 4. 대한양궁협회 임원 및 직원

<임원>

직위	성명	소속 및 직책
명예회장	정몽구	현대기아자동차 회장
회장	정의선	(주)현대자동차 부회장
부회장	엄병윤	(주)유라테크 회장
	엄성호	울산대학교 명예교수
	김기찬	한국체대 교수
	황도하	양궁협회 상근부회장
전무이사	서거원	인천계양구청 감독
총무이사	윤병선	양궁협회 사무국장
경기이사	문형철	예천군청 감독
심판이사	백웅기	여주군청 감독
기록이사	홍승진	청주시청 감독
사설이사	박익수	광주체고 교사
연구이사	장영술	현대제철 감독
국제이사	이은경	LH 코치
기술이사	김형탁	김형탁훈련원 원장
홍보이사	김진호	한국체대 감독
이사	오영숙	하이트진로(주) 감독
	서오석	코오롱 감독
	김덕용	대구중구청 감독
	강만수	한일장신대 감독
	임동일	순천시청 감독
	김학용	경남체고 코치
	김성훈	국군체육부대 감독
	박상도	대전광역시청 감독
	김수녕	MBC 해설위원
	한희정	안동대 코치
	김동국	부산시체육회 감독
박경모	공주시청 감독	
감사	박영일	원주 민중병원 이사장
	박용수	제원회계법인 대표

<직원>

직위	성명	소속 및 직책
부회장	황도하	총괄
사무국장	윤병선	대내·외 관리
기획실장	신상호	기획, 국제, 총무관리
부장	조연정	운영, 훈련
기술교육팀장(차장)	구자청	기술, 교육
과장	남영순	회계, 총무
대리	반미혜	홍보, 문서
대리	이동민	국제, 업무
직원	최경환	국제, 훈련
전임지도자	김삼희	후보훈련

Exhibit 5. 대한양궁협회 지도자 구성도

