

창업 인재 양성을 위한 미국 SCORE 제도의 한국적 적용과 신 멘토 제도 연구

유병준*

서울대학교 경영대학 교수

전성민**

가천대학교 경영대학 교수

국 문 요 약

본 연구에서는 해외의 대표적 성공적 멘토링 제도인 미국의 SCORE 제도를 벤치마킹하고, 한국의 멘토링 제도를 조사하여 한국의 실정에 맞고 인재 양성에 도움이 되는 새로운 멘토링 제도를 제시한다. 이를 통해 1. 훌륭한 멘토의 조건, 2. 성공적인 운영 방식, 3. 적절한 멘토링 운영 기관 형태, 4. 사회적 기업 창업 멘토링과 일반 영리 기업 창업 멘토링의 비교 및 발전 방향 등을 알아본다.

멘토링 제도의 연구를 통해 제안된 새로운 멘토링 방안과 구조를 토대로 기존의 멘토링 실시 기관의 운영체제, 방안이 개선되는 효과가 있을 것으로 기대된다. 이와 함께 새로운 멘토링 기관의 운영체제와 운영 방안을 국가 정책과 관련 기관들에 제시하는 의의가 있다. 특히 한국의 정부 중심 멘토링 제도 및 기관과 비교해서, 미국의 SCORE 제도가 민간 주도적 성격과 함께 대학교 중심으로 SCORE Center를 운영하고 기술 창업을 주도하는 것에 대한 비교를 통하여 한국 멘토링 거버넌스의 새로운 방향을 정책적으로도 제시한다.

1. 서론

한 창업기업자 대상 설문조사에서, 한국 창업기업들에게 가장 유익했던 지원으로 꼽힌 제도가 '멘토링 제도'인데 반해, 가장 무용했던 지원으로 꼽힌 것도 '멘토링 제도'였다고 한다. 이 사실은 멘토링 제도가 잘 계획되고, 좋은 멘토가 창업기업과 적절하게 매칭된다면 창업인재 양성에 매우 큰 도움이 될 것임과 동시에 잘못 준비, 매칭되는 경우 성과의 차이가 매우 클 수 있음을 예측하게 해준다. 따라서 본 연구에서는 해외의 대표적 성공적 멘토링 제도인 미국의 SCORE 제도를 벤치마킹하고, 한국의 멘토링 제도를 조사하여 한국의 실정에 맞고 인재 양성에 도움이 되는 새로운 멘토링 제도를 제시해 보고자 한다.

2. 멘토링 제도 조사

2.1 국내 멘토링 제도 현황

국내 멘토 제도는 일반 기업 뿐 아니라 공공기관, 공기업에서도 시행되고 있다. 그러나 일반 기업들이 운용하고 있는 멘토 제도는 기존 직원의 능력 향상보다는 신규 직원의 경력개발 및 심리적 안정을 목적으로 하고 있는 경우가 많다. 또한 대다수의 기업들이 명확한 기준을 가지고 멘토와 멘티를 매칭하기 보다 평가가 좋은 선배 직원과 신규 직원을 단순히 이어주는 상황이다.

2.2 멘토링 제도의 장점과 문제점

Day&Allen(2002)은 멘토링 제도를 설명하면서 멘토들은 멘티들이 성장할 수 있게 도와줄 수 있는 영향력을 가진 사람으로, 멘티들에게 상담과 정신적·심리적 지원을 통해 자신감을 고양시키는 역할을 한다고 하였다.

또한 멘토링 제도는 멘티 뿐 아니라 도움을 제공하는 멘토들에게도 도움이 될 수 있다. 멘티에게 조언을 하면서 얻는 심리적 만족감이 업무향상에 긍정적인 영향을 미칠

* byoo@snu.ac.kr

** smjeon@gachon.ac.kr

수 있고, 대인관계의 폭이 넓어지고 멘티와의 신뢰 구축에서 나오는 장점도 있기 때문이다.

이를 조직적인 관점에서 보면 멘토링 제도는 멘토와 멘티의 소통을 통해 조직에 대한 소속감과 일체감이 향상되고 이를 통해 의사소통의 효율을 제고시킬 수 있다고 할 수 있다. 멘토링 제도로 인한 의사소통의 강화는 궁극적으로 조직의 생산성 향상과 직원들의 이직률 감소 등 조직에 긍정적인 효과를 야기할 것이라 기대된다.

그러나 잘 조직되지 않은 멘토링 제도는 오히려 역효과를 낼 수 있다. 멘토링 제도가 제대로 계획되지 않은 상태에서 운영되거나 조직의 지원이 부족한 상태에서 단순히 멘토와 멘티를 연결시키는 것은 멘토와 멘티, 그리고 조직 전반에 악영향을 유발할 수 있다. 따라서 멘토링 제도를 단순히 도입하고 지속적으로 운영하는 것을 넘어 종합적인 이해가 선행되어야 하고 계획적인 실행이 필요하다고 볼 수 있다.

2.3 멘토역량과 멘토링기능 문헌 연구

멘토역량은 멘토가 멘토링에서 발휘되는 역량으로 일부 연구에서는 특성, 특징, 태도 등으로 표현된다. 멘토역량은 연구자별로 상황에 따라 제시하는 바가 다소 다르나 리더십 역량의 범주 안에 있다.(이상호·이만기, 2006)

멘토링의 기능은 경력기능(career development function)과 심리사회적 기능(psychosocial functions)으로 분류될 수 있다.(Kram, 1983) 멘토링의 기능 중 경력기능은 멘티에게 경력개발의 기회를 제공하는 것으로 후원(sponsorship), 노출(exposure and visibility), 코칭(coaching), 보호(protection), 그리고 도전적인 과제수행(challenging assignment) 등이 있다. 후원은 멘티가 여러 직무에 접할 수 있는 기회를 제공할 수 있도록 영향력을 행사하는 것을 말한다. 노출은 멘티를 노출시킴으로써, 멘티가 업무상 더 많은 기회를 갖게 되는 것을 말한다. 코칭은 멘티가 성공적으로 업무를 수행할 수 있도록 지식을 제공하고 피드백을 제공하는 과정을 말한다. 보호는 노출과 반대되는 개념으로서, 멘티에게 좋지 않을 것으로 예상되는 경우 노출을 막음으로써 멘티를 보호하는 것을 뜻한다. 마지막으로 도전적인 과제수행은 멘티에게 새로운 지식과 기술을 습득할 수 있는 도전적인 과제를 수행하게 함으로써 멘티의 업무역량이 향상될 수 있는 것을 말한다.

반면 심리사회적 기능은 멘티로 하여금 심리적으로 안정감과 자신감을 갖게 하여 자신의 역할을 성실하게 수행할 수 있게 하는 기능을 말한다. 이러한 기능은 인정

(acceptance & confirmation), 상담(counseling), 우정(freindship)으로 분류될 수 있다. 인정이란 멘토와 멘티 간 신뢰가 생겨남으로써, 멘티를 수용하고 지원해주는 것을 말한다. 상담은 멘토와 멘티의 상담을 통해 멘티의 고민을 해결하고 해결책을 제시해주어 두려움과 불안과 같은 부정적인 심리적 상태에서 벗어날 수 있게 해주는 것을 의미한다. 우정은 업무 외에 비공식적인 식사나 활동을 통해 호의적이고 친근한 관계로 발전하는 것을 말한다.

3. 연구진행계획

3.1 SCORE 연구

미국의 SCORE 제도는 미국의 비영리 자원봉사 멘토링 제도로, 50년 이상의 역사와 전국 300여개의 사무실, 1만 1천 여 명의 현역 및 은퇴 비즈니스 종사자가 2014년 기준 5만 여 개의 기업 창업에 도움을 준 제도이다. 이와 같은 성공적인 제도의 한국적 도입 방안에 대해서 모색하고, 현재 운영 방법을 조사해 보고자 한다. 이와 함께 한국의 멘토링 운영 실태를 조사하여, 장점과 부족한 점을 조사하여 미국 한국의 현 제도의 장점을 결합하고 부족한 부분을 보완한 새 멘토링 제도를 제안해 보고자 한다. 이와 같은 조사를 통하여,

1. 훌륭한 멘토의 조건: 어떤 특성을 가진 멘토가 성공적인 멘토이며 어떤 매칭이 좋은 성과를 가져오는지 파악해본다.
2. 성공적인 운영 방식: 미국의 SCORE의 좋은 운영 방법, 제도들을 보고 한국 기관들의 다양한 멘토 운영, 관리 방식들을 확인해 본다.
3. 멘토링 운영 기관 형태: 대학, 정부기관, 사적 비영리 기관들에 따른 운영상 장단점과 운영 방식의 차이를 보고, 어떤 운영체제에서 어떤 멘토링 방식을 쓰는 것이 적절할 것인가를 생각해 본다.

3.2 SCORE 연구 진행

미국 SCORE 제도의 조사는 미국 Venture Capitalist에게 듣는 SCORE 및 멘토링 제도의 운영 실태 수렴 인터뷰와 SCORE (<https://www.score.org>)의 사이트를 통한 정보를 통하여 이루어진다. 현재 한국과 긴밀하게 활동하고 있는 한국, 미국 소재 벤처 캐피탈리스트들과 미국 창업 관련 전

문가들과의 네트워크를 통하여 자료, 정보를 얻을 계획이
다.

참고문헌



<그림 1> SCORE 멘토링 안내

3.3 국내 멘토링 조사 및 연구

국내 창업 멘토 관련 정보는 국내 창업교육 기관, 프로그램 담당자들과의 인터뷰를 통하여 멘토 제도 운영상황, 규정 등을 알아보고 스스로 생각하는 장점, 문제점들을 들어 보고자 한다. 실제 멘토링 담당자인 멘토들과의 인터뷰와 수요자인 창업 기업 인터뷰를 통해 서비스의 공급자와 수요자 입장에서 멘토 제도, 특정 방식의 장, 단점에 대해서 알아본다. 이를 위하여 K-ICI 창업멘토링 센터, 경기도 컨텐츠진흥원, 추후 선정할 사회적 기업 멘토링 프로그램들과의 접촉을 통하여 본 조사를 수행할 계획이다.

4. 기대효과와 활용방안

본 멘토 제도의 연구를 통하여 새로운 멘토링 방안과 구조를 제안하게 되면, 이를 토대로 기존의 멘토링 실시 기관의 운영체제, 방안이 개선되는 효과가 있을 것으로 기대된다. 이와 함께 새로운 멘토링 기관의 운영체제와 운영 방안을 국가 정책과 관련 기관들에 제시하는 의의가 있을 것으로 예상된다. 특히 한국의 정부 중심 멘토링 제도 및 기관과 비교해서, 미국의 SCORE 제도가 민간 주도적 성격과 함께 대학교 중심으로 SCORE Center를 운영하고 기술 창업을 주도하는 것에 대한 비교를 통하여 한국 멘토링 거버넌스의 새로운 방향을 정책적으로도 제시할 수 있을 것으로 보인다.

오재우·양동우(2014). 멘토링기능이 청년창업역량에 미치는 영향에 관한 실증연구. *벤처창업연구*, 9(5), 115-127.
 오재우·고복수·강진규(2015). 멘토링기능이 기업가정신에 미치는 영향에 관한 실증연구. *벤처창업연구*, 10(1), 129-141.
 김기홍·김용태(2014). 창업 멘토링 교육 요인이 창업교육 만족도와 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 9(5), 33-41.
 양영석·김명숙(2016). 성공창업 실현 지원을 위한 효과적인 멘토링 플랫폼 구축방안. *벤처창업연구*, 11(6), 143-152.
 김창봉·이승현(2017). 창업지원제도가 1 인창업자의 행동특성에 따라 창업기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. *벤처창업연구*, 12(2), 41-54.
 정희선(2001). 여성관리자의 커리어개발과 멘토링. *중소기업연구*, 23(3), 355-382.
 김종관·김민정(2009). 멘토역량과 멘토링 기능과 조직유효성의 관계. *한국경영학회 통합학술발표논문집*, 2009, 1-36.

Allen, T. D., & Eby, L. T.(2003). Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality. *Journal of Management*, 29(4), 469-486.
 Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E.(2006). The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness. *Personnel Psychology*, 59(1), 125-153.
 Ritchie, A., & Genoni, P.(1999). Mentoring in Professional Associations: Continuing Professional Development for Librarians. *Health Information & Libraries Journal*, 16(4), 216-225.
 Noe, R. A.(1988). An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
 Ozgen, E., & Baron, R. A.(2007). Social Sources of Information in Opportunity Recognition: Effects of Mentors, Industry Networks, and Professional Forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174-192.
 Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D.(1992). Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
 Hunt, D. M., & Michael, C.(1983). Mentorship: A Career Training and Development Tool. *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
 Collins, E. G., & Scott, P.(1978). Everyone Who Makes it has a Mentor. *Harvard Business Review*, 56(4), 89-101.
 Whitley, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F.(1991). Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress. *Academy of Management Journal*, 34(2),

331-350.

Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S.(2000).
Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor,
Quality of Relationship, and Program Design on
Work and Career Attitudes. *Academy of Management
Journal*, 43(6), 1177-1194.