

학교기업의 창업 문제점과 발전방안

A Study on College Start-ups: Issues and Solutions

윤명길* · 정용규** · 배형준*** · 정명진****

〈 目 次 〉

- | | |
|-------------------|---------------------|
| I. 서론 | IV. 학교기업 창업 성공요인 제시 |
| II. 이론적 연구 동향 | V. 결론 |
| III. 학교기업의 문제점 도출 | |

<Abstract>

There are many studies on spin-offs from college, but there is little concern on start-ups, which are set up by college and operated by professors. We call this type of start-up as college start-up. We check the problems and solutions of this type of start-ups. We propose three factors for success; prior checking of profitability of the business, preparation of relevant school policies and profit sharing with school and professors participated.

Keyword: spin-off start-up, college start-up, success factors of college start-up

핵심어: 파생기업, 학교기업, 학교기업 성공요인

* 서울보건대 유통과학과 교수, retail@shjc.ac.kr
** 서울보건대 전산정보처리과 교수, ygjung@shjc.ac.kr
*** 서울보건대 임상병리과 교수, baehj@shjc.ac.kr
**** 서울보건대 안전시스템과 교수, jmj123@shjc.ac.kr

I. 서론

1. 연구의 배경과 목적

교수의 보유기술 및 연구성과물에 대한 사업화, 즉 학교기업으로의 전환에 관한 본 연구의 배경은, 급변하는 경제 및 사회환경에 맞춰서 적극적으로 순응해야 하고, 변화의 물결에 주도적으로 참여해야 하는 부득이한 현실적인 필요성이 있기 때문이다. 이러한 변화에의 적응이 이제는 “학교의 생존이나 도태냐”라는 문제로 귀결된다. 따라서 장기적으로 학교가 생존하기 위해서는 교수가 보유한 기술이나 연구성과물에 대한 창업의 필요성이 대두되고 있다.

본 연구의 필요성 내지 배경을 보다 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 먼저 장기적으로 대학간의 경쟁 격화로 인한 재단 수익이 감소될 것으로 예상된다라는 점이다. 2003년부터 본격적으로 대학입학 인원이 대학지원자를 초과할 것으로 예견된다. 이는 대학간의 경쟁의 심화를 가져다주는 직접적인 요인으로 작용할 것으로 여겨지며, 결국 대학 경영의 재정적인 측면에서 볼 때 수익력 악화요인으로 작용할 것이다¹⁾.

둘째, 산학간 긴밀한 협력을 통한 현장감 있는 교육 실시 및 취업률 제고의 필요성이 주요 과제로 등장했다. 대학에서 산업체와 괴리된 교육을 계속하여 시행한다면, 산업체에서 요구하는 인재를 배출하지 못한다는 것을 의미한다. 따라서 현장중심의 교육(work-based learning)에 대한 중요성을 감안할 때 이

러한 문제를 보완하기 위해서 산학간의 긴밀한 협력이 필요하다. 특히 취업률 자체가 그 대학의 주요 평가항목으로 부상하므로 경쟁력 제고 차원에서 매우 중요도가 높아지고 있다.

셋째, 기술과 재능을 보유한 교수들간에 자율적인 경쟁을 통하여 양질의 교원양산 및 대학발전을 극대화시킬 필요성이 있다. 종전의 대학교원은, 한번 임용되면 자신이 원해서 퇴직하기 이전에는, 평생을 보장 받았다. 그러나 현재는 연봉제가 보편화되어 가고 있고, 능력 있는 교수에 대한 유인책도 종전에 비해서는 많이 확대되고 있다. 특히, 자기 자신의 보유기술이나 연구물에 대한 사업화가 자신의 수입에 직접적인 연결이 될 수 있도록 함으로써, 교수 개인의 수입 확대 및 능력배양 뿐만 아니라 이를 통하여 학교발전에 직접적으로 영향을 주게 되므로 학교기업의 필요성이 더욱 증대되고 있다.

마지막으로 대학간의 무한경쟁체제로의 변화에서 찾을 수 있다. 즉, 대학은 홍보를 통한 대학의 이미지 극대화를 꾀해야 한다는 점이 부각되고 있다. 어느 사업이나 마찬가지로 대학도 교원창업은 첨단기술이나 아이템에서 기인되는 벤처 사업이므로 학교기업은 학교 이미지제고에 매우 커다란 긍정적인 효과를 가져다준다. 결국 이와 같은 네 가지의 필요성 내지 배경은 본 연구가 나아가야 할 방향을 제시하고 있다.

본 연구의 목적은 대학 내 교수의 보유기술 및 연구성과물을 효율적으로 사업화 할 수 있도록 문제점을 도출하여 최소한의 기본 방안을 제시하는데 있다. 이를 구체적으로 설명하면, 다음의 두 가지로 요약할 수 있다. 우선 국내 창업환경에 대한 기본자료와 대

1) 일례로 중앙일보(2002년 3월 6일자)에 의하면, 대구지역 등 지방의 일부 대학들은 미등록자 문제를 해결하기 위해 입학시 등록금 중 일부 금액(100만원 수준)을 일괄 공제해주는 등 재정적으로 출혈이 심각하기 때문에 대학의 재정운용상 문제가 발생하기 시작했다.

학에서 재직하는 교수들을 대상으로 하는 설문조사 및 인터뷰를 통하여 창업 요구도를 파악하고, 또한, 국내 학교기업의 특성과 문제점을 정리하였다. 그리고 앞서 제시한 내용을 근간으로 교수의 보유기술 및 연구성과물을 사업화 할 수 있는 학교기업의 창업을 위한 사례를 제시한다. 특히, 이론적 배경을 재정립하고 이를 바탕으로 실질적인 사례를 논의하고, 개별 대학의 제도적 보완에 활용할 수 있는 실증연구가 되도록 노력하였다.

2. 연구의 범위 및 방법

연구의 범위는 두 단계의 접근 방법을 이용하였다. 첫 번째 단계는 학교기업 및 교원창업에 관한 선행 연구와 구현 사례들을 수집 분석하였다. 또한 학교기업과 관련된 여러 기초 자료를 수집하고, 창업보육센터 운영 담당자 및 학교기업으로 교원창업을 한 경영자들과의 수차에 걸친 인터뷰를 통하여 기업의 실패와 업무 환경 및 문제점, 그리고 대안을 찾고자 하였다. 더불어, 대학에서 재직중인 교원 중 설문응답자 108명의 설문지를 통하여 교원의 창업에 대한 의욕도 및 요구사항을 조사하여 보완하고자 하였다. 이는 “테크노파크의 효율적인 운영방안 수립에 관한 연구”라는 연구용역서 중 도출된 인터뷰와 설문분석 내용의 일부이며, 본 논문의 특성상 요약된 내용만을 포함, 기술한다²⁾.

두 번째 단계는 이와 같은 기초 자료들을 이용하여 학교기업의 시스템을 구축하고, 이를 기반으로 개별 대학이 교원창업을 원활하게 할 수 있도록 하기 위하여 학교기업의 창업 방안을 개발하였다. 특히, “산업

교육진흥법”에서 정의한 학교기업이 하위법령의 보완이 없어서 현상을 제대로 인식하지 못한 부분이 있기 때문에 이를 현실적으로 보완하였다. 따라서, 학교기업의 정의를 대학의 현실을 감안하여 재정립하였다. 또한, 대학의 특성에 맞게 학교기업의 유형을 구분하고, 본 연구에서 정의한 학교주도형 기업을 중심으로 논의한다.

이를 위해 먼저, 2장에서는 이론적 연구 동향으로 선행연구를 검토하고자 한다. 동시에 학교기업의 출현배경과 학교기업의 개념을 정리하고, 현실적인 측면에서의 학교기업 유형을 검토하고자 한다. 또한 3장에서는 학교기업의 특성을 파악하고 담당자들의 인터뷰 및 설문조사분석 내용을 바탕으로 문제점을 도출하고자 한다. 또한 4장은 학교기업의 창업 성공요인을 제시하고, 이를 통하여 개별 학교의 기본이 될 수 있는 창업에 대한 사례를 제시하고자 한다. 결론에서는 연구의 시사점을 살펴보고, 연구의 한계점과 향후 연구방향을 서술하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 연구 동향

1. 학교기업의 출현배경

먼저 학교기업의 출현 배경을 살펴보면, 외국의 경우 이미 1970년대부터 미국 남동부지역 대학들이 현장교육 뿐만 아니라 학교 존속의 수단으로 학교기업을 운영하기 시작했다(Mulliax, 1991). 이외 선진국가와 사회주의 국가에서도 광범위하게 학교기업이 설립되었다.

2) 본 연구에서 요약 분석한 자세한 설문지 내용은 정명진 외(근간)를 참조바람.

국내의 경우에는 1997년 8월 말 “벤처기업육성에 관한 특별조치법”이 제정되면서 본격화되었다. 이는 “동법 및 시행령, 시행규칙”을 통하여 실험실공장에 대한 특례(법 제18조의 2), 교육공무원 및 고등교육법에 의한 대학의 교원 등에게 창업시 겸직 및 휴직 허용(법 제16조, 1998. 12. 30 개정) 등을 제정하여, 교수 및 연구원 등이 창업을 할 수 있도록 문호를 개방한 데 따른 것이다. 이에 따라 국내의 다수 대학들이 이를 보완하기 위하여 학교기업 및 교원창업과 관련된 교내규정을 제정하기 시작하였다. 즉, “테크노파크 규정”, “교원창업지원 규정”, “창업보육센터 규정” 등으로 정리하기 시작했다. 이때부터 본격적으로 학교기업을 논하게 되었고 설립하기 시작했다. 특히 이러한 변화는 1997년 환란이후 경제재건을 위하여 정부에서 실업자 및 중소기업지원을 위한 제반 대책과 더불어 학교의 자유경쟁체제의 도입으로 시작되었다.

한편, 정부는, 2001년 9월 11일, 범부처적인 산학연 추진 기획단을 구성하였다. 이는 각 부처별로 진행되었던 지엽적인 지원체계를 개선하여 효율적으로 지원할 수 있는 계기가 되었다. 이와 더불어 “산업교육진흥법”, “국유재산법”, “사립학교법”의 제·개정 뿐 아니라 “산학협력단 설치 운영에 관한 법률” 등을 수립하여 효율적인 산학연사업이 추진될 수 있는 기틀을 마련하고 있다. 특히, 이를 통하여 대학 및 연구소의 실험실 창업이 활성화됨으로써 기술력 있는 벤처기업을 양산하고, 긴밀한 산학연계를 위한 실질적인 기반을 구축하고 있다. 더욱이 석·박사급 기술인력의 70%가 집중되어 있는 대학·연구소의 연구결과를 사업화로 연결시켜 벤처기업 창업 활성화가 국가 산업 발전에 효율적일 것으로 판단되기 때문에 관련 지

원책이 중요하다³⁾.

외국의 사례를 보면, OECD 회원국가들은 오래 전부터 직업교육의 현장성을 제고하기 위하여 다양한 프로그램을 개발하여 적용하고 있다. 이의 일환으로 학교기업을 운영하고 있다. 더욱이 중국이나 베트남과 같은 사회주의 국가와 개발도상국가에서도 학교의 교비 확충과 학생 등록금 확보차원에서 오래 전부터 운영되고 있다(Borstel, 1982). 또한, OECD 국가 중 영국에서는 교수 등 창업제도가 성공적으로 정착한 대표적인 사례가 있다. 1990년대 초반 10여명에 불과했던 창업 벤처기업의 백만장자 교수가 1997년도 말에는 12,000여명으로 대폭 증가하였다. 이러한 변화는 영국 정부의 정책적인 지원이 있었기 때문에 가능하였다. 결국 영국은 벤처기업 창업 및 성공을 통해 교수가 벤처산업 발전을 주도하고 있다. 이러한 상황을 국내에서도 벤치마킹하여 도입하였다(윤명길 외, 2000). 이와 같이 외국은 학교기업을 설립하여 교육적인 측면, 경제 사회적인 측면에서 여러 가지 긍정적인 효과를 발휘하고 있다(Hoerner & Wehrley, 1995).

2. 학교기업의 개념

학교기업을 활발하게 운영하고 있는 미국의 경우 “학교기업이란 학교 내에서 학생이 판매를 목적으로 재화와 용역을 생산하면서 현장에서 요구되는 지식과 기능을 습득하는 활동”이라고 하였다(Stem, 1991).

국내의 경우, 학교기업에 대한 개념은 “산업교육진흥법(2002. 3. 1. 제정)”에 정리되기 이전에는 상기 미국의 학교기업과 동일한 것으로 개념을 적용하고 있

3) 본 연구를 보완하기 위하여 필자가 조사한 교원창업에 관한 요구도 조사에 따르면 창업에 관심이 없는 교수는 18.6%에 불과한데 반하여, 창업에 관심을 보인 교수는 무려 81.4%로 뜨거운 창업열기를 확인할 수 있다(정명진 외(근간) 참조).

다(김재식 외, 1998; 이무근 외, 1998; 정태화 외, 1999). 그러나 “산업교육진흥법”에서는 새롭게 규정하고 있다. 즉, “교육, 연구 및 기술의 이전 등을 위하여 특정의 학과 또는 교육과정과 연계된 기업”이라고 하였다(법 제 34조 1항). 학교기업의 회계는 산학협력단의 회계에 산입하되 별도로 경리를 하여야 한다고 하였고, 산학협력단을 두지 아니한 경우는 당해 학교에 산입하도록 하였다(법 동조 2항). 또한 학교기업을 운영할 수 있는 사업종목과 그 운영에 관하여 필요한 사항은 대통령령으로 정하는 것으로 하였다(법 동조 3항). 그러나 아직까지 하위 법령이 제정되지 아니한 관계로 학교기업의 개념이 현실성이 떨어지고, 모호한 상태에 있다.

더욱이, “산업교육진흥법”은 대학의 기업 운영현실과 연계된 “벤처기업 육성에 관한 특별조치법 및 시행령”과는 별개의 개념으로 학교기업을 모호하게 해

석하고 있는데, 별도의 학교기업에 대한 개념정립을 위한 연구와 보완이 절실히 요구되는 실정이다.

결국, 본 연구에서는 상기의 여러 논의를 종합하여 국내 대학의 학교기업 운영의 현실적인 특성을 감안하여 “산업교육진흥법”과 “벤처기업육성에 관한 특별조치법 및 시행령”, 그리고 외국의 기존 연구 및 논의를 결과를 토대로 다음과 같이 학교기업에 대한 개념을 정리하고자 한다. 즉, “학교기업(college start-ups)이란 학교 내에서 교수(또는 조직내 구성원 등 포함)가, 교육과 수익 창출을 위한 어떠한 사업종목을 갖고, 고객(소비자)을 대상으로 상품이나 서비스를 생산하거나 판매 활동을 하는 부서 또는 법인이다”라고 개념을 정리한다.

이러한 학교기업은 <표 1>과 같이 크게 세 가지 유형으로 분류하여 구분하는데, 운영주체별, 운영형태별, 중시형태별 학교기업으로 나눌 수 있다.

<표 1> 학교기업의 유형 비교

분류 방식	유형	세부내용
운영 주체별	학교주도형	- 학교 주도기업으로 학교나 재단이 운영하는 기업 - 학교 내 산학협력단 형태의 부서나 별도 법인 기업도 포함 - CEO(창업교수)는 임명직이며, 학교기업에서 보수 지급, 스톡옵션 가능
	교원주도형	- “벤처기업 특별지원법 및 시행령”에 의거 학교의 승인 하에 창업한 교수가 대주주인 기업 - 독립법인으로 CEO(창업교수)는 학교에서 임명권한이 없음 - 엄밀하게 산업교육진흥법 상 학교기업은 아님
운영 형태별	공익봉사형	- 학교 내 복리후생시설 운영기업 - 식당, 매점, 미용실, 복사실, 의원 등
	창업보육형	- 창업보육센터 내 하이테크 창업 등
	벤처기업형	- 교수 실험실내 창업 기업 등
	일반기업형	- 학교이외의 지역에서 창업한 기업
중시 형태별	수익중시형	- 교육보다 수익을 중시하는 경향이 강한 기업 - 엄밀하게 “산업교육진흥법”상 학교기업은 아님
	교육중시형	- 수익보다 교육을 중시하는 경향이 강한 기업

3. 학교기업의 유형

1) 운영주체에 따른 분류

운영주체에 따른 분류방식으로 학교기업의 유형을 분류하면 두 가지로 나뉘서 설명할 수 있다. 즉 학교 주도형 학교기업과 교원주도형 학교기업으로 나눌 수 있다. 먼저, 학교주도형 학교기업은 학교나 법인이 운영하는 기업으로 학교 산하의 부서 또는 별도법인이다. 다만, 본 연구에서는 국내대학의 현실성을 감안하여 “산업교육진흥법”상에서의 학교기업 개념을 넘어서서 “벤처기업육성에 관한 특별조치법 및 시행령”에서 권장하는 교수가 창업한 기업까지 학교기업의 범주안에 둔다. 특히, 편의상 대학 특성에 맞게 해석하여 학교나 재단이 대주주로 참여한 경우는 학교 주도형 학교기업으로 간주한다. 이럴 경우 우호지분을 포함하여 주식의 50%이상이 학교의 소유인 경우이다. 따라서 임직원은 당연 임명직이며, 보수는 산학협력단 또는 학교기업에서 지급할 수 있다. 특히, CEO(Chief Executive Officer)에게는 경영성과에 따라 스톡옵션을 부여해 줄 수 있다. 이것은 경영성과가 좋지 않을 경우 언제라도 학교측에서 CEO의 교체가능함을 의미한다. 학교주도형 기업의 대표적인 사례는 S 대학의 학교기업 F사이버장례회사, F 대학의 T의류회사, A 대학의 B감식초회사 등이 있다.

둘째로 교원주도형 학교기업이 있다. 이 경우는 “산업교육진흥법”에 의거한 학교기업이 모호하므로 “벤처기업 특별조치법 및 시행령”에 의거하여 교수가 학교에서 창업을 승인 받고, 실험실 또는 창업보육센터 등에서 창업을 하여 운영하는 기업을 의미한다. 이 유형의 회사는 교수가, 직접 자신 또는 투자자의 자본금으로 창업하였으므로 우호지분을 포함하여

50%이상을 확보한, 대주주이다. 특히, 학교의 산학협력단이나 학교가 대주주가 아니므로 CEO 등 임명권이 없다. 다만, 학교와 소정의 계약체결로 학교기업으로서의 역할을 수행한다. 만일 창업교수의 지분이 우호지분을 포함하여 50%미만이라 하더라도 CEO로써 역할을 제대로 수행하고, 학교와의 소정의 계약상 별다른 문제가 발생치 않다면, 학교기업의 범주에 포함한다. 교원주도형 기업의 대표적인 사례는 S 대학의 학교기업인 S의료기상사, C 대학의 A의류회사, H 대학의 N인테리어회사가 있다.

2) 운영형태에 따른 분류

본 연구에서는 운영형태에 따른 분류 방식을 크게 네 가지로 나뉘서 설명한다. 즉, 공익봉사형 학교기업, 창업보육형 학교기업, 벤처기업형 학교기업, 그리고 일반기업형 학교기업 등으로 나눈다. 이를 자세히 설명한다면 다음과 같다.

먼저, 공익봉사형 기업은 학교 내 복리 후생시설을 주로 운영하는 기업이다. 일례로 식당, 매점, 미용실, 복사실, 의원 등에서 이익을 창출하는 기업이다. 둘째, 창업보육형 기업으로 창업보육센터 내 하이테크 창업 등을 하는 경우이다. 일례로 S 대학의 F사이버장례회사이나, C 대학 관광학부의 교원창업기업인 N여행사 등이 대표적이다. 셋째, 벤처기업형 기업으로 교수 실험실내 창업 기업이다. 대표적인 기업으로는 지방의 S 대학의 실험실 벤처인 N바이오회사 등이 있다. 마지막은 일반기업형 기업으로 학교 이외의 지역에 창업하는 기업이다.

3) 중시형태에 따른 분류

학교기업을 교육과 수익 중에 어느 것을 더 중시하느냐에 따라 분류할 수 있다. 이를 수익중시형 학교기

업과 교육중시형 학교기업으로 나뉘어 설명할 수 있다.

먼저, 수익중시형 학교기업은 교육보다는 수익을 중시하는 기업이다. 대개 이러한 이유는 교육과 연계하기 어려운 업종이거나, 학교의 수익사업을 위한 경우가 대부분이다. 원래 “산업교육진흥법”상으로는 원칙적으로 학교기업의 범주에 들지 않으나 분석 편의상 본 연구에서는 학교기업의 범주 내에 두고 연구한다. 대표적인 사례는 외부자본을 유치하여 교수가 창업한 C 대학의 의류회사, 재단의 지원 하에 교수가 창업한 A 대학의 B 감식초 회사 등이 대표적이다.

둘째, 교육중시형 학교기업은 수익보다는 교육을 위하여 설립한 회사이다. 이러한 경우는 대개 정책적인 측면이 강하므로 경영에 참여한 교수의 만족도가 높은 편이다. 대표적인 사례로는 E 대학의 대기업산하 재단이 지원하여 운영하는 축산 원예농장, H 대학의 외부기업가와 교수가 공동 출자한 N인테리어회사, F 대학의 재단이 투자하고 교수가 창업한 T의류회사 등이 있다.

Ⅲ. 학교기업의 문제점 도출

학교기업에 대한 문제점 도출은 서론에서 기술하

였듯이 학교기업 관련 담당자와의 인터뷰와 대학의 재직교수 대상 설문조사결과에 의존하였다. 이를 요약한다면 다음과 같다. 즉, 자생력부족, 경영에 대한 노하우 부족 및 전문인력 부족, CEO의 업무 과중, 무사안일주의의 만연, 그리고 산학협력체제 구축 미흡 등의 문제가 발생되고 있다. 이를 자세히 살펴보면 <표 2>와 같다.

1. 학교기업의 자생력 부족

국내의 학교기업은 아직 정책적인 창업의 성격이 강하다. 이를 살펴보면 먼저, 정부의 연구비 등 재원지원의 부산물로 창업을 하는 경우가 대부분이다. 따라서 “남들이 하니깐 나도 하자”는 식이 많다. 다시 말해, 교수가 창업하고자 할 때는 배수진을 치고 사업을 해야 하나, 현실적으로는 그렇지 아니한 경우가 더 많다. 예를 들어 수익을 국가나 지방자치단체 등에서 지원한 자금에 의존하는 경향이 많다⁹⁾. 이것은 무사안일적인 사업을 의미한다. 이러한 무사안일주의는 여러 가지 이유에서 찾을 수 있다. 가장 큰 이유는 경영에 대한 노하우도 문제라 할 수 있겠지만, 경제학적으로 볼 때 기회비용(opportunity cost) 문제가 더 크다. 즉, 힘들게 경

<표 2> 국내 대학의 학교기업 운영상 문제점

항 목	주 요 세 부 사 항
기업 자체의 자생력 부족	-정부 등 재정지원에 의한 주먹구구식 경영 -학교주도형인 경우 단기적으로 학교지원 문제 발생
경영노하우 및 전문인력부족	-경영마인드를 갖고 적극적인 시장개척 미흡 -시장개척을 위한 전문인력이 부족 -급여체계의 비현실성으로 전문인력 충원 어려움 발생
CEO(이사포함)의 업무과중	-학교수업 과중, 연구실적요구, 학교행사의 빈번한 참석 -기업경영과 학생강의 및 지도 양자 모두 부실화 우려
무사안일주의의 만연	-경영자 운신의 폭 축소로 무사안일주의의 만연 -경영자의 의지부재로 장기적 의욕감소 현상우려
산학협력체제 구축 미흡	-제도적인 측면에서 긴밀한 산학협력체제구축 미흡 -일례로 관련학과 학생취업 및 실습의 제도화 등

영을 하지 않더라도 개인적으로 수입원에 대한 기회가 많기 때문이다. 이러한 교수의 특성은 기업 자체의 자생력을 해치는 가장 큰 요인으로 작용한다.

둘째, 드물게는 학교의 발전을 위해 장기적인 안목으로 학교주도형 기업을 설립하는 경우이다. 이들 회사는 장기적으로는 확실한 수익모델을 갖고있으나 단기적으로 어려운 경우가 대부분이다. 이러한 경우 단기적으로는 학교(또는 재단)의 적극적인 지원 없이 생존 자체가 매우 어려운 경우도 있다.

2. 경영 노하우 및 전문인력 부족

창업 후 학교기업의 대부분은 경영마인드를 갖고 적극적인 시장개척에 나서야 하나 경영 노하우 부족과 전문인력의 부족이 문제로 자주 발생된다. 교수 자체가 기업일선에서 기업을 경영하거나 참여한 경험이 전혀 없는 경우가 대부분이다. 따라서 경영에 대한 노하우가 부족할 수밖에 없다. 또한 기업을 운영할 전문인력으로 함량 미달인 경우가 많다. 이럴 경우 결국 기업 경영에 문제점이 노출될 수밖에 없다.

한편으로는 창업교수 자체는 경영노하우와 능력을 보유하고 있음에도 불구하고 기업 자체의 규모가 작고 자금력의 부족으로 전문인력을 채용하지 못하는 경우도 많다. 왜냐 하면 창업초기상태에서는 자금 운용상 회사 급여체계를 현실화시키기 어려운 점도 발생한다. 따라서, 현실과 동떨어진 급여체계를 유지하게 되고 결국 전문인력을 충원하지 못하고 창업교수 1인이 직접 일선영업까지 하게되므로 경영효율을 저해하게 된다.

3. CEO의 업무과중

창업 후 성공하기 위해서는 경영자의 적극적인 경영활동이 필요하다. 그러나, 학교기업을 운영하는 창업교수의 경우 교내규정에 의거하여 기본강의시간(최소기준 강의시간)을 준수해야 한다. 일례로 대학에 따라 다소 차이는 있겠지만, 보통은 보직이 없는 평교수의 경우 일반적으로 전문대학은 주 12시간이상 강의를 해야 하기 때문에 기업경영에 소홀해질 수밖에 없다. 더욱이, 학교행사에 적극 참여하지 아니하면 교수 개인이 불이익을 당할 수도 있다(정태화 외, 1999).

이로 인하여 CEO는 학교기업의 경영과 학생강의 및 지도, 양측간 전부 소홀해질 수밖에 없는 상태에 놓이게 될 경우가 많다. 특히, 기업 경영을 하다 보면, 거래처와 수시로 상담을 해야 하며, 그러한 상담이 학교수업과 학생지도 및 학교행사와 중복되지 않게 한다는 것은 거의 불가능하다는 점이다. 따라서 심한 경우 한 학기를 15주 내지는 16주 기준으로 할 때, 5-6주는 결강하는 경우도 발생할 수 있다. 그로 인해 보충수업을 해야 하고, 이러한 결과는 수업의 부실화뿐만 아니라 학교기업에 대한 경영의 부실화 요인으로 작용하게 된다. 따라서 '교수냐 사업가냐' 라는 양자간의 역할갈등(role conflict)을 인식하게 되는 문제점이 노출될 수 있다. 특히, 교수 업적평가를 하는 대학의 경우는 더욱 문제가 심각해질 수도 있다.

4. 무사안일주의의 만연

4) 대학산업기술지원단의 발표에 따르면, 2001년 12월 현재 전국 294개 교수벤처를 대상으로 조사한 결과 단 38개업체만 자체적으로 운영이 가능할 정도이고, 나머지는 사업이 중단되었거나 정부의 추가적인 지원이 없으면 문 닫을 처지라고 한다(문화일보, 2001년 12월 7일자).

상기와 같은 CEO의 업무과중은 경영자에게 운신의 폭을 줄이는 결과를 가져다준다. 따라서 경영자는 장기간에 걸쳐서 이러한 일이 반복된다면 무사안일주의로 흐를 가능성이 높다. 특히 창업초기 학교기업의 운영상태가 단기적으로 개선되지 않을 경우 의욕감소 요인으로 작용하게 된다.

더욱이 운영상태가 호전되지 않을 경우 경상비 절감을 위하여, 더욱 더 경비절감을 하게 되고, 자금 운용상 임직원에 대한 활동비 지급이 줄어든다. 이러한 금전적인 측면 이외에도 학교기업을 운영하는 교수들에 대하여 대부분의 국내 대학에서는 아직 제도적인 지원이 부족하다. 특히, 인사상의 적절한 배려가 매우 미흡하다.

결국, 학교기업을 위해서 어떠한 일을 수행함에 있어서 활동경비나 인사상 혜택이 부족하다는 생각을 하게 한다는 자체는 단기적으로는 사명감으로 일하겠지만 장기적으로는 “내가 왜 일해야 하지?” 라는 의문을 갖게 할 수도 있을 것이다.

5. 산학협력체제 구축 미흡

현재 학교기업의 운영상태를 볼 때, 학교기업과 관련 학과간의 유대강화에 있어서 업무적으로 수월하게 진행되는 경우가 드물다. 대학의 특성상 권위주의적이고 행정우선주의가 몸에 익숙해 있기 때문이다. 특히, 제도적인 측면에서 보다 긴밀한 산학협력체제 구축이 미흡하다. 일례로 관련학과 학생취업 및 실습의 제도화 등이 매우 미흡하며, 상호간 이에 대한 관심과 노력이 부족하다.

IV. 학교기업 창업 성공요인 제시

학교기업의 창업 성공요인을 제시하면 다음과 같다⁵⁾. 즉, 창업전 철저한 수익모델에 대한 검증을 실시하고, 학교의 제도적인 지원책을 강구해야 한다. 마지막으로 창업교수에 대한 보장을 해야 한다는 점 등으로 요약할 수 있다. 이를 살펴보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 학교기업 창업 성공요인 도출

구성요소	세부 성공요인 도출
창업전 수익모델검증	- 교내 테크노파크사업단을 두어 산하의 학교기업운영위원회(가칭)를 통하여 수익모델에 대한 사전 검증 작업 시행 - 학교 선임 전문경영인제도 활성화 - 장기적으로 수익모델인 경우 단기적인 방안모색
창업기업에 대한 제도적인 지원책	- 창업보육센터 입주 및 입주 후 운영유지비등 지원 - 학교기업 수익사업에 학술연구비나 특성화사업비를 지원 확대 - 산학협력 강화의 제도화를 위한 지원 확대
창업교수에 대한 보장	- 대학의 제도적인 교수 지원책 강화 필요 (보직 인정 및 보직수당지급, 업적평가 제외, 강의시간단축 등) - 창업 시 교수에게 이익에 대한 정당한 배분을 제도화 (예: 특허기술보장, 선임전문경영인 스톡옵션 등 부여 등)

5) 참고로 정태화 외(1999)는 학교기업의 활성화를 위한 제안으로 인식 전환의 필요성, 학교의 재정·행적적인 지원, 창업교수의 승진상 혜택부여, 국고 보조시 우선권부여 등을 들었다.

1. 창업 전 수익모델 검증

창업을 하고자 할 때 먼저 해야 할 일 중에 가장 중요한 것은 수익모델의 검증이다. 과연 보유기술이 상품화가 가능하고, 시장성을 갖고 있는지, 가격경쟁력은 확보되어 있는지 등등 사전에 검증이 필요하다.

먼저 교내 학교기업운영위원회(가칭)를 두고 형식적인 기구가 아니라 실질적인 기구로 활성화시켜야 한다. 현재에도, 명칭은 학교마다 다소 상이하나, 관련 규정이 있으며 산하에 운영위원회를 두고 있다. 그러나 형식적인 운영위원회이지 실질적으로 창업기업의 수익모델이 무엇인가를 심도 있게 검토하는 기능은 매우 취약하다. 다시 말해, 운영위원회 위원의 경우, 기업을 가치평가(value evaluation)할 수 있는 능력이 있는 전문가의 참여에 대해 대부분의 대학에서 염두에 두지 않고 있다. 기업의 수익모델에 대한 철저한 검증 작업을 진행하려면 교내뿐만 아니라 외부의 전문가도 적극 참여할 수 있는 위원회를 구성, 운영되어야 한다. 이를 통하여 합리적이고 효율적인 선별작업 및 운영이 가능할 것으로 여겨진다⁶⁾.

둘째로, 전문경영인을 별도로 두는 전문 경영인제도(또는 경영전담 교수제도)를 제도화하는 방안도 필요하다. 즉, 학교기업을 창업할 경우 학교주도형 기업은 학교에서 교수업적평가나 강의시간에 구애받지 않도록 사전에 배려함과 동시에 전문경영인으로 적합한 교수를 선임하여 경영에 참여할 수 있도록 제도화하는 방안의 검토가 필요하다. 한편, 학교기업운영위원회에서 심의할 때는 학교에서 정책적으로 시행해야 하는 사업이거나, 단기적으로는 수익 실현이 불

가능하나 장기적으로는 수익실현이 가능하다고 예상되는 경우로 창업을 승인한 학교기업의 경우라면 당연히 수익 실현 전에 단기적으로는 학교(또는 재단)에서의 재정 등 지원이 필요하다.

예를 들어, S대학 대표적인 사례를 든다면, 장례문화를 개선하고 장례지도와 홍보 뿐만 아니라 학교의 장기적인 수익모델 임을 감안하여 정책적으로 창업하였기 때문에 학교에서 적극적인 지원을 한 경우가 있다. 여기에서 적극적인 지원이란 단기적으로 시장 확보하기 이전의 경우 영업지원을 포함한 경상비 정도에 해당하는 수익을 보장해주는 등의 조치를 의미한다.

2. 창업기업에 대한 제도적인 지원책

창업기업에 대한 제도적인 지원이라 함은 정부나 당해 대학에서의 학교기업에 대한 지원⁷⁾을 의미한다. 먼저 창업하는 기업은 어느 기업이든지 대부분 자금력과 경영노하우의 부족에 노출될 수밖에 없다. 이는 결국 성공할 확률보다 실패할 확률이 높다는 것을 의미한다. 따라서 실패 확률을 줄이기 위해서는 정부에서뿐만 아니라 학교에서도 정책적인 지원을 늘려야 한다. 예를 들어 창업보육센터 입주에 대하여 최우선 혜택을 부여하는 것도 하나의 지원책이 될 것이다. 또한 창업보육센터 입주 후 운영 유지비 등을 지원토록 하는 방안도 중요하다.

또한, 대부분의 기업이 마찬가지로이지만 학교기업이 초창기에는 수익창출이 어려우므로 학술연구비나 특성화 사업비등 여러 가지 방법으로 사업의 확대가

6) 가치평가분야에서 국내를 대표하는 한국기술가치평가협회(www.valuation.or.kr)에서 활동하는 전문가집단을 활용하는 방안도 있다.

7) 참고로 본 연구 중 교원창업에 관한 요구도 설문조사에 의하면, 제도적인 측면에서 학교기업이 지원 받고 싶은 사항은 창업 교수 개인에 대한 지원이 37.1%로 가장 높고, 창업자금지원 29.0%, 창업공간지원 24.2%, 기타 9.7% 순이다.

가능하도록 적극적인 지원이 필요하다. 특히, 학교주도형 기업인 경우 기업이 정상화될 때까지 한시적으로라도 대학관련부문 수익사업에 대한 우선적인 혜택을 부여하는 것 등도 사업의 성공을 위해서는 매우 필요하다. 경영정상화 이후에는 수익의 일정부분을 학교에 귀속되도록 하여, 창업 초 지원한 지원금을 회수할 수 있을 것이다.

3. 창업교수에 대한 지원

먼저, 학교기업을 운영하는 교수에 대하여 대학 측에서의 제도적인 지원책(보직수당 지급, 업적평가 제외, 강의시간 단축 등)이 필요하다. 이때에, 학교기업의 지원책에 대하여 유형별로 제한을 둘 필요가 있다. 즉, 학교에서 임명하는 CEO(또는 이사 등 포함)가 운영하는 학교주도형 기업은 보다 적극적인 혜택의 부여가 필요하다. 한편 교원주도형 기업은 교수자체가 자발적인 CEO이기 때문에 제도적인 지원을 받는데 어느 정도 한계를 둘 필요가 있다.

창업교수에 대한 구체적인 지원 방안⁸⁾을 살펴보면 다음과 같다. 즉, 학교는 창업교수에 대하여 학교보직에 준하는, 혹은 나은 예우를 해 줘야 한다. 다른 보직과 달리 기업의 CEO 등은 교수직 이외에 2배 이상의 업무와 스트레스를 받게 된다. 따라서 이에 대한 상응한 처우가 필수적으로 부여되어야 할 것으로 여겨진다.

예를 들면 창업교수도 유형별로 구분하여, 학교가 대주주 체제인 학교주도형 기업인 경우 제도적인 측면에서 임명직으로 경영자를 선임하여, 보직교수와 동일한 수당 등 혜택을 부여하는 방안이 타당할 것으로 사료된다. 다만 학교기업에서 급여를 제공하는 경

우에는 보직수당을 별도로 지급하지 않을 수 있다.

특히, CEO란 업무가 과중한 점을 고려하여 타 보직교수 보다 상향된 별도의 보직제도를 신설하여 보직수당 뿐만 아니라, 수업시간 단축혜택, 산업체 연수교육이나 기타 업적평가 제외 등 업무 수행함에 있어서 불이익을 제거해주어야 할 것이다. 이외에, 학교기업 창업 시 창업교수가 자신의 특허기술 등을 사업화한 경우 일정한 부분에 대한 이익을 보장해주거나, 선임된 교수가 학교기업을 운영할 경우 전문 경영인에 대하여 경영성과에 상응하는 스톡옵션(stock option) 등의 인센티브를 제공하는 것도 매우 중요하다.

4. 학교기업 창업 촉진 방안

국내 대부분의 경우 대학에서 학교기업을 운영함에 있어서, 학교나 재단에서는 '창업하는 교수에게 알아서 하라'는 식으로 방치한다. 이는 단기적으로는 그냥 지나칠 수 있겠지만 장기적으로 볼 때 학교기업 운영에 있어서 언젠가는 한계점이 노출될 수밖에 없다. 따라서 이에 대한 대응책의 보완이 중요하다. 다시 말해, 학교에서 충분하지 않은 지원과 무관심 속에서는 교수들이 더 이상 창업을 하려고 하지 않을 것이다. 이 경우 결국 학교의 가용자원 낭비를 가져다주는 요소로 작용할 수도 있다.

따라서 본 연구에서는 학교기업의 창업 발전방안을 도출함에 있어서 유인책이 필요하다는 점을 중시한다. 현재 다수의 대학에서는 교수업적평가를 제외시키거나 완화하는 추세에 있다. 이러한 점을 감안하여 개별 대학에서의 학교기업 창업 촉진방안(사례)을 <표 4>와 같이 도출하였다.

8) 한편 교수 개인에 관한 구체적인 지원방안에 대한 본 연구 설문결과는 기본강의시간 축소가 31.3%로 가장 많고, 교수업적평가 완화 27.5%, 경영자문 등 18.7%, 보직에 준하는 대우 11.3%, 기타 6.2% 순이다.

〈표 4〉 학교기업 창업 촉진방안(사례)⁹⁾

항 목	창업교수 세부 지원 방안	
	학교주도형 기업	교원주도형 기업
보 직 수 당	-보직교수수준(교수직 이외에 8시간 근무)에 준하는 별도의 근무수준 및 추가소득옵션이나 인센티브 지급. 단, 이 경우 최초 사업시 학교(또는 산학협력단)와 케이스별 협의로 진행	-해당사항 무
강 의 시 간	-기본 12시간에서 4시간으로 축소	-기본 12시간에서 8시간으로 축소
업 적 평 가	-업적평가 제외	-교내봉사활동점수부여(기본 6점) -학교기업 점수 대표이사(기본 10점) 및 이사(운영위 포함 기본 8점 부여) -기타 추가 점수 부여

한편 본 연구에서는 학교기업의 창업 발전방안을 도출하는데 기본적인 자료수집 및 기존의 연구부족으로 한계상황이 노출되었다. 따라서 편의상 분석과 발전방안도출을 위하여 개별 대학의 학교기업을 대상으로 학교기업 창업 촉진방안을 도출하였다.

V. 결 론

1. 결론 및 시사점

교수의 보유기술이나 연구성과물을 사업화하기 위한 학교기업의 창업 발전방안 도출은 대학의 이미지 제고에 커다란 효과를 발휘할 뿐만 아니라 더 나아가서 학교기업이 장래 수익원으로 학교 경쟁력 확보차원에 매우 필요한 사안으로 여겨진다. 따라서 이를 적극적으로 시행할 수 있는 제도적인 방안을 강구하고 실행해야 할 것이다.

따라서 학교에서는 창업을 하고자 하는 교수들의 의욕을 고취시킬 수 있는 동기 유발책을 강구하여 창

업을 유도하고, 학교기업 설립 첫 단계부터 마지막 단계까지 철저한 관리 및 지원을 아끼지 않는다면, 학교기업 창업촉진은 가능할 것으로 보인다.

결국, 전술한 바와 같이 교내에서 제도적으로 창업을 신청한 경우 철저한 수익모델 검증이 필요하며, 둘째로 교내에서 인가된 후에는 창업기업에 대한 학교의 적극적인 제도적인 지원이 필요하다. 마지막으로 창업교수에게 합리적인 지원 등 인사상 혜택 및 수익배분체계 보장(특히, 학교주도형 기업)이 요구된다.

특히, 학교기업의 개념정립을 위하여, 정부에서 “산업교육진흥법”을 만들어서 운용하고 있으나 대학의 현실과 괴리가 있다. 이러한 점은 “벤처기업 창업 특별지원법 및 시행령”의 교원창업 부분을 참조하여 대학별로 학내 특성과 현실에 맞게 학교기업에 대한 개념의 정립이 필요하다. 전술한바 대로, 공립대학과 달리 사립대학의 경우는, 산학협력단이 아니더라도 개별기업으로서 산학협력단의 역할 수행이 충분히 가능하다. 따라서 무리한 산학협력단에 충실하기 위한 모델구축을 하기보다는 현재의 시스템을 보완하

9) 본 사례는 학교주도형 학교기업과 교원주도형 학교기업을 구분하여 작성하였으며, 구체적인 기술을 위하여 편의상 서울보건대학 기준으로 작성한다.

는 측면에서 신중하게 보완해 나가야 할 것이다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 선행연구가 거의 없고, 소수의 선행연구마저도 피상적인 논의에 그쳤기 때문에 연구의 한계점이 있다. 따라서 창업의 발전방안 도출 자체가 무리가 있었다. 특히, 각 대학의 학교기업에 대한 기초적인 자료수집 자체도 어려움을 겪었다. 따라서 이러한 한계를 극복하고자 본 연구에서는 조사된 실증적인 자료의 분석을 통한 요인 도출과 설문자료 분석을 통한 이론적인 부족함을 보완하고자 하였다. 특히, 학교기업 자체의 중요성을 감안할 때 여러 한계점을 가진 연구라 하더라도 연구 자체로서의 가치가 있을 것으로 여겨진다.

향후 본고에서 제시한 학교기업의 창업을 촉진하는 방안이 현실에 적합한지를 분석·검증하는 과정이 필요하다. 이러한 분석은 크게 두 가지 방향에서 진행되어야 할 것이다. 첫째, 학교의 현실적인 관점에서 제도나 지원방안을 분석하고, 또 한편으로는 학교기업을 운영하는 경영 현실과 적합한지에 대한 보다 심도 있는 검증이 진행되어야 할 것이다. 본 연구에서는 창업촉진의 방안을 서울보건대학에서 시행 가능한 사례를 중심으로 제시한 반면에 이를 구체적으로 타 대학에서의 적용은 별도의 대학별 특성을 고려하여 세부 방안들을 구체적으로 개발, 연구되어야 한다.

참 고 문 헌

교육인적자원부(2000), 「국가혁신체계 구축을 위한 산학연 협력 활성화 종합대책」, 국무회의 보고자

료, 2월.

김재식 외(1988), 「학교와 산업체간 지식/기술확산·공유를 위한 산학협력정책에 관한 연구」, 교육부.

대통령자문-교육인적자문정책위원회(2002), 「21세기 지식강국을 주도할 국가인적자원개발 정책보고서 II」, 대통령보고서, 4월.

윤명길(2002), 「유통 및 벤처창업 실무」, 청목출판사.

윤명길, 김규동, 정한열, 전영주(2001), 「전자상거래 및 창업」, 서울보건대학, 1.

이무근 외(1988), 「산·관·학 지역 협의체 구성 추진을 위한 산학협동 기반 실태 조사연구」, 교육부.

이성국, 박노국(1998), 「창업보육센터에 관한 개념적 고찰」, 「生産技術論叢」, Vol.

1998 No. 4, 尙志大學校 生産技術研究所.

정명진, 정은자, 이명구, 임도선, 정용규, 윤명길, 강희규, 고영립(근간), 「테크노파크의 효율적인 운영방안 수립에 관한 연구」, 서울보건대학.

정대화, 이병준(1999), 「학교기업 활성화 방안」, 한국 직업능력개발원, 기본연구 99-11호, 12.

조연상, 윤명길(1998), 「혁신유통의 벤치마킹」, 서울: 도서출판 동인.

퓨너럴엔닷컴(2002), 내부자료, 7월

산업교육진흥법(2002년 3월 1일 제정)

Ashmore, C. M.(1998), "Entrepreneurship: Future directions", *Journal of Education for Business*, 8.

Davenport, T. H.(1998), "Putting the Enterprise into the Enterprise System", *Harvard Business Review*, July-August.

Hoerner, J. L. & J. B. Wehrley(1995), *Work-Based Learning: The Key to School-to-Work Transition*,

- New York: GLENCOE/McGraw-Hill.
- Mullinax, M, F. et al.(1998), *Labour, Learning, and Service in Five American Colleges*, Education with Production, 7.
- Stern, D.(1984), *School-Based Enterprise and the quality of work experience, A study of high school students*, Youth & Society, 15.
- _____ (1991), *Combining School and Work: Operation in high school and Two-Year College*, Washington, DC: U.S. Department of Education.
- _____ et al.(1994), *School-Based Enterprise; Productive Learning in American High Schools*, Jossey-Bass Publishers, January.
- von Borstel, F.(1982), *Productive Education: A Comparative Study of the Present Day Experience in Developing Nations*, Unpublished doctoral dissertation, Department of Educational Theory, Canada University of Toronto.