

## 사내기업가활동이 창업효능감에 미치는 영향\*

박일주 (연세대학교 미래정부연구센터)\*\*

### 국 문 요 약

최근 정부는 사내벤처 및 분사창업을 집중 육성하겠다고 관련 정책을 발표하였다. 정부가 사내벤처를 장려하는 이유는 궁극적으로 산업과 시장의 개발, 혁신창업의 양적 성장, 일자리 창출 등을 꾀하기 때문이다. 특히 사내벤처 장려에 주목한 이유는 개인이 갖는 실패에 대한 부담을 줄이고 혁신창업 관련 기존 기업 내 자원을 활용하여 개방형 혁신(open innovation)을 확산하고 나아가 새로운 창업으로도 이어질 수 있도록 하겠다는 것이다.

이에 따라 본 논의는 우선 창업효능감과 사내기업가활동에 대한 선행연구들을 살펴보았다. 각각의 개념을 살펴보고 사내기업가활동에 대한 연구 동향을 짚어본 다음 사내기업가활동의 현황을 간단히 살펴보았다. 이후 2015년 Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey 자료를 기반으로 OECD 가입 국가 27개국 및 한국 응답자 대상 로지스틱 회귀분석을 수행하였다. 그 결과 사내기업가활동 경험이 궁극적으로 개인의 창업효능감 보유에 긍정적인 영향을 미칠 가능성을 확인할 수 있었다. 창업효능감이 창업에서의 실제 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 확인해준 선행연구들과 종합해 정리하면, 사내기업가활동을 한 개인은 창업효능감을 가질 수 있고, 이러한 개인이 실제로 창업을 했을 때 창업성과를 높일 수 있다는 점에서 사내기업가활동을 지원하는 정책을 창업정책의 일환으로도 적극 고려할 만하다고 볼 수 있다.

핵심주제어: 사내기업가, 창업효능감, 혁신창업, 사내벤처, 창업정책, 기업가정신

## I. 서론

2017년 11월 한국 정부는 혁신창업 생태계 조성방안을 마련하였는데 그 중 하나로 ‘성공가능성이 높은 사내벤처 및 분사창업기업 활성화’를 꼽았다. 기업이 분사 목적 사내벤처팀에 먼저 투자하면 정부가 매칭펀드를 조성하여 기업 규모에 따라 지원하며, 분사 후에는 기술 및 경영 관련 패키지 지원 및 세계 혜택을 지원하고 분사를 지원한 기업에게도 각종 인센티브를 제공하겠다는 방침이다.<sup>1)</sup> 이는 사내벤처라는 이름으로도 불리는 일명 사내기업가활동(intrapreneurship)이 혁신창업 활동 개진에 긍정적 영향을 미친다는 정책적 판단에 따른 것이라 짐작할 수 있다.

이러한 최근의 정책적 노력에 비해 학문적으로는 그동안 기업 내에서의 혁신활동 경험이 해당 조직을 벗어나 새롭게 창업하는 데에 긍정적 영향을 미칠 수 있는지에 대한 논의가 다소 부족하였다. 사내벤처 활동 등 기업 내에서의 상품 및 서비스 관련 혁신 추구 활동은 해당 기업의 성과로만 치부되는 경향이 있어 주로 경영(management) 분야에서 다루어졌으나, 사실 이러한 혁신 활동에 참여했던 개인들은 종종 회사를

벗어나 새로운 기업을 창업하거나 다른 기업에 입사해 또 다른 혁신 활동을 촉진하는 역할을 수행하곤 하였다는 점에서 보다 넓게 연구될 필요가 있다. 우리나라는 그동안 이직과 퇴직이 보편적인 현상으로 여겨지지 않는 사회 분위기로 인해 이러한 경우가 많이 발견되지는 못하였으나 앞으로는 해외와 같이 이들이 기존 회사의 벤더 혹은 경쟁자, 더 나아가 새로운 산업군에서도 활동 가능하므로 사내기업가활동이 더 이상 해당 기업만을 위한 활동이 아닐 수 있음에 주목해야 한다.

이에 따라 본 연구는 기업에서의 사내기업가활동(intrapreneurship) 경험이 창업효능감 보유 여부와 관련 있는지를 살펴보려고 한다. 논의를 위해 우선 창업효능감과 사내기업가활동 관련 개념을 정리한 선행연구들을 짚어보고 실증분석을 위한 데이터와 변수 설정을 제시한 후 분석 결과를 해석하여 정책적 함의를 도출하는 것으로 논의를 마무리한다.

## II. 이론적 논의

### 2.1 창업효능감

\* 본 연구는 저자의 박사논문 논의의 일부를 발전시킨 것으로, 2018년 한국과학기술기획평가원 Creative KISTEP Fellowship Program의 지원 및 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017S1A3A2067636)

\*\* 연세대학교 미래정부연구센터 전임연구원, ijpark@yonsei.ac.kr  
· 투고일: 2019-03-18 · 수정일: 2019-04-17 · 게재확정일: 2019-04-29  
1) 관계부처 합동. (2017). 혁신창업 생태계 조성방안. 2017.11.2.  
2) 서울연구원. (2016). 청년활동지원사업 운영모델 구축방안

본 논의는 창업활동이 기존에 존재하지 않았던 것을 창출하고 시도되지 않았던 것들을 개척하는 등 경로의존하지 않고 혁신을 도모하는 활동임에 착안하였다. 창업은 기존에 존재하지 않았던 것을 창출해낸다는 점에서 마치 문제를 해결하듯 어려운 상황을 극복하는 활동에 비견될 수 있다. 이때 이를 위한 극복 의지가 곧 창업의도라고 간주할 때 극복 의지를 만들어 내는 것은 단순한 마음가짐 이상 자신이 그 문제를 해결할 수 있다는 일종의 창업효능감(entrepreneurial self-efficacy)이 필요하다는 것이다.

### 2.1.1. 창업효능감 개념

많은 학자들이 창업과정 연구의 중요성을 강조했지만 특히 Schumpeter(1934)는 창업 활동을 수행하는 주체가 개인임에 주목하였으며, Shane et al.(2003)은 거시적 차원의 연구뿐만 아니라 미시적 차원의 개인 수준 연구 또한 중요함을 강조하였다. 이들의 논의는 창업 자체의 중요성이 크니 창업을 위한 과정에 대해서도 연구할 가치가 있으며, 그 과정을 연구할 때 비록 개인의 특성을 계량화하는 것이 쉽지 않다 하더라도 미시적 접근에 대해 꾸준히 관심이 있어야 한다는 것이다. 이는 창업의도가 발현되어야 창업활동이 이루어진다는 기존 논의들(Bird, 1988; Kolvereid, 1996; Krueger, & Brazeal, 1994; Krueger et al., 2000)과 무관하지 않다.

창업효능감에 대해 논의하는 대부분의 학자들은 본래 이 개념이 Bandura(1977)의 사회적 학습 이론(social learning theory)에서 논하는 일반적 자기효능감(general self-efficacy)에서 비롯된 것이라 본다. 이 개념은 주어진 업무를 수행할 때 필요한 개인의 능력(capability)에 대한 스스로의 믿음을 의미한다. 다시 말해 자기효능감이란 특정 업무에 있어 구체화된 자신감이며 이는 곧 개인이 갖고 있는 기술 자체가 아니라 해당 기술을 어느 정도 활용할 수 있는지 스스로 판단하는 정도를 의미한다. 그의 논의에 따르면 인간은 자신의 능력에 대한 신념과 기대(효능 기대)를 갖고 행동하며, 그 행동이 어떠한 결과를 낳을 것이라는 기대(결과 기대)를 갖는데 효능 기대는 결과 기대에 선행한다. 즉, 행동의 발현을 기대하기 전 효능 기대를 높이는 작업은 성과 창출을 위해 유의미하다 볼 수 있다.

물론 효능감 배양만으로 성과 창출이 가능한지 의문을 제기할 수 있다. 그러나 Bandura(1997)에 따르면, 자기효능감은 불확실성 아래에서 행동을 개시하고 지속하는 것과 연관되며, 기존보다 높은 목표를 설정하고 위협경직성(threat-rigidity)과 학습된 무기력감(learned helplessness)을 감소시키는 것과 관련된다. 즉 개인이 맞닥뜨린 어려운 상황 혹은 위기에서 자신의 능력을 최대한 발휘하지 못하는 상황을 두고 위협경직 상황이라고 말할 때, 자기효능감이 위협경직 상황에서 충분히 발휘되지 못할 가능성이 있음을 시사하므로 위협경직이 일어나는 상황에서 성과를 창출하기 위해서는 효능감에 대한 논의

가 필요하다는 것이다. 또한 자기효능감이 배양되면 기회를 인식하는 데에도 긍정적인 영향을 미치므로 창업의도를 파악할 때 자기효능감을 고려하는 것은 중요하다(Scherer et al., 1989). 아울러 자기보고된 역량(self-reported competencies)을 통해서도 창업활동을 예측할 수 있다는 논의도 있었다(Chandler & Jansen, 1992). 이때 효능감은 어떤 행동을 수행하는 데 필요한 정서적 지지(emotional support)와 믿을만한 정보(believable information)를 통해 강화된다(Bandura, 1986).

이전의 다른 학자들 역시 자기효능감에 대해 논하고 창업에 있어 자기효능감이 가지는 함의에 대해 다루기도 하였지만, 후속 연구들은 주로 창업효능감을 ‘개인이 창업가의 역할과 업무를 성공적으로 수행하는 데에 능력을 갖추고 있다고 스스로 갖는 믿음의 강도(the strength of an individual’s belief that he or she is capable of successfully performing the roles and tasks of an entrepreneur)’로 창업효능감을 ‘창업가’에 국한된 자기효능감으로 정의하면서 Boyd & Vozikis(1994)의 논의 이후 본격적으로 창업효능감이라는 개념이 도입되었다고 보았다(Chen et al., 1998; Luthans & Youssef, 2007; Zhao et al., 2005).

이상의 논의들을 정리하면 창업효능감에 대해 명확히 합의된 정의는 없으나 개인이 창업활동에 대해 주관적으로 느끼는 효능감에 대한 논의가 지속적으로 이루어졌고 이를 측정하기 위해 다양하고 세부적인 기준들이 여럿 제시되었음을 알 수 있다. 효능감은 개인에 대해서도 측정되었지만 기업 차원의 효능감도 논의되었는데 이상의 논의들은 창업을 이미 한 개인들에 국한해 진행되는 경우가 많았다. 그러므로 논의를 종합해보면 만약 어떤 개인이 개인의 특성에만 좌우되지 않고 어떤 사회적 맥락 속에 있는지, 어떤 행동을 취하는지에 따라 창업자가 될 수도, 그렇지 않을 수도 있다면 예비창업자 혹은 잠재적 창업자들이라고 여겨지는 비(非)창업자들에 대해서도 창업효능감에 대한 논의를 보다 깊이 전개할 필요가 있다는 함의를 얻을 수 있다.

### 2.1.2 창업효능감 논의의 의의: 정책적 측면

창업정책의 효과성을 논할 때 양과 질 측면, 산출(output)과 결과(outcome)로 구분하여 논할 수 있다. 창업률, 생존률(retention rate) 등의 양적 지표와 창업가의 만족도, 효능감 등의 질적 지표로 구분하여 분석할 수 있을 것이다. 그런데 지나치게 양적 지표의 개선에만 몰두해서는 안 된다는 것이 최근의 목소리이다. 2016년 4월부터 5월 사이 조사된 서울 혹은 성남 소재 295개 스타트업 대상 설문조사<sup>3)</sup> 결과 스타트업 성장 및 활성화 저해 요인 중 1위는 ‘스타트업의 도전을 격려하고 실패를 용인하는 사회적 관대함이 부족함’으로 2위인 ‘자금조달 어려움’을 근소한 차이로 앞섰다. 물론 가장 큰 저해 요인을 다시 골라달라고 했을 때는 자금조달이 어려움으로 꼽히기는 하였으나 상당수가 실패에 대한 사회의 불관용 분

3) Korea Startup Ecosystem Forum White Paper 2016, p.67

위기에 대해 인식하는 것으로 파악되었다. 최근 창업생태계의 분위기 역시 신규 기업의 수 등 창업의 양을 중시하던 분위기에서 성장과 혁신 중심의 창업(growth and innovation-oriented entrepreneurship) 등 질을 중시하는 분위기로 전환되고 있다(Stam, 2015). 이러한 맥락에서 고려할 수 있는 다른 차원의 지표 중 하나가 창업효능감이다.

창업효능감은 초기 창업에 있어 중요한 개념으로, 창업가가 그들 스스로 특정 창업 관련 문제에 적절히 대응할 능력을 갖추었다고 느끼는지에 대한 논의이다(Brändle et al., 2018). 학문적으로 창업가의 개인적 특성(traits)이나 동기(motivation) 등 특징(characteristics)에 대해 오랜 시간 논의되어 왔으나(Brandstätter, 1997), 창업가의 인식(cognition), 의도(intentions) 및 이들이 행동(behaviors)에 미치는 영향에 대한 논의가 부족하였다(Carsrud & Brännback, 2011). 어떤 사람이 창업가가 되는 데에 특정한 개인적 특성(personality traits)만이 작용한다기 보다는 그 사람의 창업 의도가 아이디어를 행동으로 실현하는 데 영향을 주는 요인으로 작동한다는 것이다(Carsrud & Brännback, 2011). 그동안의 메타분석(meta-analysis) 결과들을 통해서도 의도(intention)가 실제 행동을 예측하는 강력한 요인이었음을 알 수 있었다(Locke & Latham, 2002; Van Gelderen et al., 2008).

그런데 창업효능감이 창업 의도에 영향을 미친다는 것이 중론이다. Krueger & Brazeal(1994)는 창업효능감이 창업 의도(entrepreneurial intention)에 영향을 미치고, 이는 다시 창업 행동(entrepreneurial behavior)에 영향을 미친다고 보았으며, 후속 연구인 Krueger & Brazeal(1994)에서는 창업 가능성(entrepreneurial potential) 관련 모형에 자기효능감이 포함될 수 있으며 창업효능감이 잠재적 창업가의 핵심 선행조건(prerequisites)을 구성한다고 보았다. 이때 창업 의도란 ‘창업을 위한 특정 행동(the specific target behavior of starting a business)’이라고 정의한다고도 언급하였다.

물론 창업효능감의 변화 영향을 받는 변수에 대해 논한 Boyd & Vozikis(1994) 등은 창업효능감이 창업 관련 행동에 직접적으로 영향을 미치기보다 개인의 의도(intentionality)에 영향을 주어 이 의도가 다시 행동에 영향을 준다고 보기도 하였다. 이들은 이를 모형으로 정리하였는데 이는 Bird(1988)의 논의에 태도(attitudes) 및 인식(perception), 그리고 자기효능감(self-efficacy)을 덧붙여 정리한 것이다. 이들은 태도와 인식이 합리적 분석 사고 및 직관적 전체론적(holistic) 사고로 이루어진 전체 사고 과정(thought processes)에서 비롯된다고 보았으며 이러한 태도와 인식 및 자기효능감이 행동 의도에 영향을 미친다고 본 것이다. 이들은 자기효능감이 행동에 직접적으로 영향을 줄 것이라 보기보다는 자기효능감이 실패에 대한 심리적 비용(psychological costs of failure)을 평가하는 측정치(measures) 중 하나로 작동한다는 것이며, 이에 따라 개인이 인식하는 자기효능감(perceived self-efficacy)은 그 사람이 창업 관련 행동을 수행할 가능성을 높인다는 것이다.

즉, 이상의 논의를 종합하면 개인의 창업효능감과 동기의

유형, 강도 등에 따라 개인의 창업활동 수준이 달라질 수 있다고 보인다. 창업효능감에 따라 창업 의도와 지속 의지가 달라질 뿐만 아니라 기업의 성장, 경제 성장에도 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 창업은 철저히 계획되고 의도된 행동이기 때문에(Bird, 1988; Katz & Gartner, 1988) 창업 의도에 대해 연구하는 것은 필수적이며 이에 따라 창업 의도를 생성하는 연구들이 많았다. 그 중 창업효능감이 창업 의도에 긍정적인 영향을 미친다는 점에 주목하여 창업효능감을 독립변수로 상정하여 분석한 논문들(Gatewood et al., 1995; Sequeira et al., 2007)도 있다. 그러나 상대적으로 어떠한 요인들이 창업효능감에 영향을 주는지 살펴본 논문들은 다소 부족한 실정이다. 그러므로 창업효능감을 종속변수로 다루는 것은 나름의 연구의의를 가진다.

그동안의 논의들은 주로 창업으로 인한 경제적 성장, 혹은 창업활동 그 자체에 관심을 두어 이들에게 영향을 미치는 요인들을 발굴하기 위해 주력해왔다. 물론 이러한 논의들은 사회가 원하는 수준의 창업이 이루어지게 하는 데 도움이 될 것이다. 그러나 그 과정에서 창업가들이 느끼는 만족 혹은 효능감을 고양하기 위한 정책적 고려는 다소 부족하였다. 문제는 가시적 성과 중심으로 정책을 기획하고 집행하다보니 본의 아니게 단기간의 성과에 집착하게 된다는 것이다. 그래서 만약 성과가 창출되지 않는 것 같으면 단시간에 다른 정책으로 방향을 전환하거나 방치하는 등의 문제가 생긴다. 그러한 면에서 본 논문은 창업 관련 가시적 성과뿐 아니라 창업과정에 참여하는 이들의 효능감, 만족도 등을 고려해야 한다고 보는 것이다.

### 2.1.3 창업효능감 영향요인

창업효능감에 영향을 미치는 요인들은 광범위하게 연구되어 개인의 인구통계학적 특성뿐만 아니라 창업 관련 기술이나 네트워크 보유 등도 주요 요인으로 연구된 바 있다. 더불어 개인의 정서적 요인들도 고려되어 정서적 지지나 실패에 대한 두려움 정도에 따라 창업효능감이 형성되는 양상이 다르다는 연구들도 이루어져 왔다(Hisrich et al., 2007; Kerr et al., 2018). 그리고 최근에는 사회적 맥락과 문화 역시 창업효능감에 영향을 미칠 수 있다는 주장도 제기되면서 개인 수준에만 머무르던 연구를 다수준으로 발전시키려는 시도도 있었다.

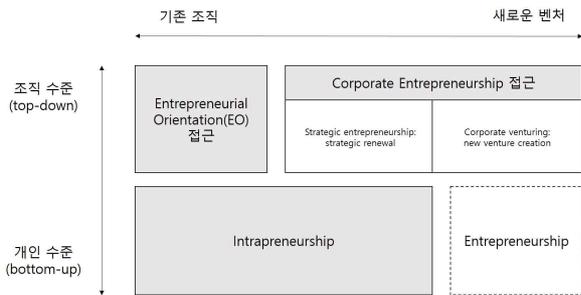
한편 Mauer et al.(2017)은 자기효능감의 형성 요인 관련 논의를 활용해 창업효능감 형성 요인에 관해서 논하였다. 그는 Scherer et al.(1989), Forbes(2005), Zhao et al.(2005), Barbosa et al.(2007), Carr & Sequeira(2007), Wilson et al.(2007), Mueller & Dato-On(2008), Sardeshmukh & Corbett(2008) 등의 논의를 빌려 성공 경험(mastery experience), 대리 경험(modeling/vicarious experience), 사회적 설득(social persuasion), 성별 등 생리적 요인(physiological factors) 등을 창업효능감 형성 요인(antecedents)으로 보았다. 자세한 내용은 III. 연구 설계 중 3.2. 변수 설정에서 소개하기로 한다.

## 2.2 사내기업가활동

### 2.2.1 사내기업가활동의 개념

사내기업가활동(intrapreneurship)은 기업 벤처링(corporate venturing)(Burgelman, 1983; MacMillan, 1986), 사내기업가활동(intrapreneurship)(Pinchot, 1985), 내부 기업 창업(internal corporate entrepreneurship)(Jones & Butler, 1992) 및 전략적 창업(strategic entrepreneurship)(Hitt et al., 2011) 등과 같이 다양한 용어로 사용되어져 왔다(이재강·박태경, 2017). 이들은 공통적으로 기존의 조직 내에서 새로운 기회를 이용하고 경제적 가치를 창출하기 위해 새로운 조직을 개발하는 활동을 의미한다(Parker, 2011; Pinchot, 1985). 그리고 사내기업가(intrapreneur)는 그러한 활동, 즉 기존 조직 내에서 어떠한 형태로든 혁신을 창출하는 데 있어 책임을 갖고 수행하는 사람들을 의미한다(Pinchot, 1985).

그동안 사내기업가활동 개념을 독립적으로 명확히 하려는 작업이 경영학에서 지속되어 왔다. 이는 앞서 논의한 바와 같이 기존 조직 내에서 발현되는 활동이기 때문에 조직 관리의 측면에서도 중요하게 다룰 주제 중 하나였기 때문으로 판단된다. 그러나 사내기업가활동(intrapreneurship)은 ‘기존 조직 내에서 발생하는 창업(entrepreneurship)’으로 간주되기도 하니 근본적인 속성은 비슷하다고 볼 수도 있다. 단순히 새로운 경영 조직을 만들어내는 것뿐만 아니라 새로운 상품이나 서비스, 기술, 행정 기술, 전략 및 경쟁 우위(competitive postures)에 대한 지향(orientation) 등을 의미할 수 있다는 것이다(Antoncic, 2003).



<그림 1> 창업 관련 연구 동향(Blanka, 2018)

주) Antoncic & Hisrich(2003), Bouchard & Basso(2011), Kuratko & Audretsch(2013), Rigtering & Weitzel(2013)을 참고하여 Blanka(2018)가 재정의함

Blanka(2018)은 선행연구들에 기반하여 창업 관련 연구 동향을 정리하였는데, 그에 따르면 사내기업가활동(intrapreneurship)은 창업(entrepreneurship)과 구별되나 둘다 개인 수준에서 논할 수 있는 것으로 정리된다. 개인 수준을 넘어 조직 수준에서는 기업가적 지향(entrepreneurial orientation) 접근 방식과 사내 기업가정신(corporate entrepreneurship) 접근 방식으로 연구되어 왔는데 후자의 경우 기업 내 전략적 개선을 위한 전략적 기업가정신(strategic entrepreneurship)과 새로운 기업 설립을 위한 기업 벤처링(corporate venturing)으로 구분할 수 있다. 최근 한

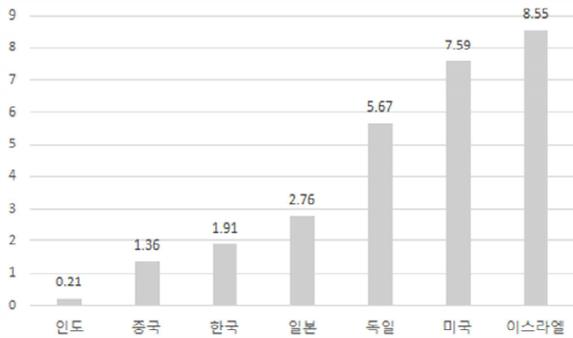
국에서 주목하는 사내벤처는 기업의 개방형 혁신을 추구하기도 하지만 궁극적으로 분사창업(spun-off)도 지원한다는 점에서 여기서 언급되는 기업 벤처링에 해당된다고 볼 수 있을 것이다.

물론 Blanka(2018)와 같이 사내창업을 개인 수준의 것으로만 치부하는 연구들은 많지 않다. Van der et al.(2013)는 사내기업가정신(intrapreneurship)은 기업 수준(level of the organization)과 개인 수준(level of the individual)에서 발생된다고 보았는데 이는 Blanka(2018)가 구분한 사내기업가활동(intrapreneurship)과 기업 벤처링(corporate venturing), 전략적 기업가정신(strategic entrepreneurship)을 모두 묶어 사내기업가정신(intrapreneurship)으로 바라보았던 시각에서 비롯된 분류일 것이다. Van der Sijde et al.(2013)의 논의와 같이 전반적인 사내기업가활동을 한꺼번에 묶어 보는 학문적 시각이 지배적이나 사내기업가활동 중 기업 벤처링과 전략적 기업가정신을 구분하여 철저히 기업 내부의 전략적 개선을 위한 활동과 분사창업을 위한 활동을 구분하여 보는 관점이 학문적으로나 실제 현장에서나 지배적이다.

사내기업가(intrapreneur)와 창업가(entrepreneur)의 목적의식과 발현 기제는 약간 다를 수 있다. Parker(2011)는 새로운 사업 기회를 활용하는 주체가 기존 기업에서 만들어진 벤처(venture)인지 아니면 독립적인 창업가인지를 구별해 살펴보기 위해 이들을 각각 초기 사내기업가활동(nascent intrapreneurship)과 초기 창업활동(nascent entrepreneurship)으로 구분하여 살펴 보았다. 그는 2005년-2006년 동안 수집된 미국 전역의 성인을 대상으로 한 데이터에 기반해 초기 사내기업가활동과 초기 창업활동은 그 발현 양상이 달랐음을 밝혔다. 초기 사내기업가들은 다른 기업에게서 이윤을 창출할 기회를 상업화하는데 주력하는 반면 초기 창업가들은 자신들의 인적 자본(human capital)과 사회적 연결(social ties)을 이용해 고객에게서 즉각 이윤을 창출할 수 있는 벤처(venture)를 조직하고자 노력하는 경향을 보였다는 것이다. 이처럼 같은 사업 기회를 두고 두 집단이 서로 다르게 반응할 수밖에 없다는 것을 다른 논의들 역시 지적하였다. 특히 사내기업가(intrapreneur)들이 개인 수준과 조직 수준에서 다른 목적의식을 갖고 혁신활동을 진행하는 반면 창업가(entrepreneur)들은 개인과 조직이 특별히 구분되지 않는다는 점에서 약간 다르다는 것이다.

특히 창업과 사내기업을 구분하려던 학문적 시도들은 기본적으로 사내기업이 창업과 비슷하다는 데 공감한다. 사내기업을 기업 수준의 기업가정신으로 바라보는 시각인 것이다. 기회를 발견하여 활용한다는 점과 새로운 것을 선보인다는 점에서 그러하다. 그러나 창업과 달리 사내기업의 경우 감수해야 할 개인의 위험 부담이 다소 덜하다는 것과 다소 덜 혁신적일 수 있다는 것, 그리고 의사결정에 대한 자주성이 다소 덜하다는 것 등이 차이점이라 정리할 수 있다.

### 2.2.2. 사내기업가활동의 현황



<그림 2> 주요 국가 2017년 Entrepreneurial Employee Activity 비율(%)

출처: Global Entrepreneurship Monitor 홈페이지

미국 Babson College가 매년 조사하는 창업 관련 설문조사 데이터인 Global Entrepreneurship Monitor에 따르면 2017년 기업가적 종업원 활동(entrepreneurial employee activity)의 국가별 참여율이 국가별로 다소 차이가 있었다. 여기서 기업가적 종업원 활동이라고 일컫는 것은 '종업원 중 새로운 재화나 서비스 개발 및 출시, 새로운 사업체 설립 등 각종 기업가적 활동에 참여한 종업원(employees who have been involved in entrepreneurial activities such as developing or launching new goods or services, or setting up a new business unit, a new establishment, or a subsidiary)'의 활동을 의미한다.

2017년의 경우 설문조사에 응한 18세 이상 64세 이하 성인 표본 대비 기업가적 종업원 활동에 참여한 표본의 비율상 한국은 약 1.91%의 응답자가 기업가적 종업원 활동에 참여했다고 밝혔다. 창업 관련 주요 국가들 중 이스라엘은 같은 설문조사에서 약 8.55%의 응답자가 경험했다고 응답한 반면 일본의 경우 2.76%, 인도의 경우 0.21%의 응답자가 경험했다고 응답하였다. 이는 미국(7.59%), 독일(5.67%)에 비해 다소 적은 수치이다. 물론 이 수치는 전체 성인 표본 중 비율을 의미하므로 기업에 고용된 사람, 즉 종업원 중 참여 비율을 분석하면 결과가 달라질 수 있다. 그렇지만 이 수치를 통해 사내기업가활동을 경험하는 일반 성인의 비율을 가늠할 수 있다. 이스라엘은 우리나라 대비 많은 이들이 사내기업가활동을 경험하고 있다는 점은 명백해 보인다. 설문조사 결과이므로 한계가 존재하나 이와 관련해 전수조사된 자료가 부재하므로 이를 통해서나마 사내기업가활동 관련 국가별 참여율을 짐작해 볼 수 있다.

### 2.3. 사내기업가활동과 창업효능감

사내기업가활동에 대한 정부의 궁극적 기대는 개방형 혁신을 위한 사내벤처의 성공과 더불어 분사창업(spun-off) 등 잠재적 창업활동이다. 그러므로 사내기업가활동이 개인의 창업효능감을 제고하는 요인 중 하나에 포함될 수 있는지 살펴보는

것은 정책의사결정에 보탬이 될 논의임을 알 수 있다. 그런데 앞선 논의에서 살펴보았듯 사내기업가활동은 창업과 비슷하면서도 다르다. 새로운 상품이나 서비스, 시장을 창출한다는 점에서 유사하나 실패에 따른 위험에 대해 부담이 덜하다는 것과 자원을 보다 다양하고 많이 활용할 가능성이 높다는 점 등에서는 사내기업가활동이 유리하다고 볼 수 있을 것이다. 반면 사내기업가활동이 비단 새로운 상품이나 서비스, 시장을 창출하는 것에 국한되지 않고 기업 내부의 혁신을 도모하는 활동 또한 포괄한다는 점에서 창업과는 다르기에 사내기업가활동에 대한 효능감과 창업에 대한 효능감이 같다고 볼 수는 없을 것이다.

이렇듯 사내기업가활동은 창업과는 다른 맥락에서 검토될 필요가 있다. 그리고 사내기업가활동이 창업에는 어떤 영향을 미치는지 살펴보는 것 또한 필요하다. 그러나 이러한 면에서 그동안 학문적으로나 실증적으로 분석된 것이 미진하다. 국내에서는 이재강·박태경(2017)의 논의가 국내 사내기업가정신의 연구 현황을 파악하고자 시도하였고, 그 결과 국외 연구들과 연구 동향을 비슷하나 국외 대비 실증 연구가 부족한 상황이고 하위 개념들에 대한 연구 타당성이 다소 부족하다는 것을 밝혔다.

물론 사내기업가활동 수준이 국가 차원에서 제고된다고 해서 직접적으로 국가 창업활동 수준이 제고된다는 것은 뚜렷이 확인된 바 없다. 그러나 기업에서 종업원으로 근무한 경험이 창업활동 시도에 긍정적인 영향을 미친다는 실증 자료와 연구들이 존재한다. 우리나라의 경우 2016년 벤처기업정밀실태조사 결과 기업체 출신 창업기업의 2015년 평균 매출(72억 원)과 종사자 증가율(1.7%)이 비기업체 출신보다 높게 나타났다(허영구, 2017). 또한 Raffiee & Feng(2014)에 따르면 미국에서도 기업에 근무하면서 창업을 하는 일명 하이브리드 창업(hybrid entrepreneurship)이 존재한다. 이러한 조사 결과와 연구 결과들은 취업 경험이 창업 결정과 창업 후 실적 등에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있음을 짐작 가능하게 한다.

인적 자본의 중요성은 지식 기반 경제, 혁신 기반 경제에서 두드러진다(Chan et al., 2017; Crook et al., 2011). 정부가 사내기업가활동을 장려하는 것 역시 이와 무관하지 않다. 기존 기업의 각종 인적·물적·지식 자원 등을 활용하기에 보다 용이할 뿐만 아니라 개인이 부담해야 할 재정적 위험(risk)이 덜 하기 때문에 개인이 위험감수성을 상대적으로 크게 담보하지 않아도 되는, 짧게 말해 '실패에 대한 부담이 덜한' 활동일 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 우리나라의 경우 중소벤처기업부 사내벤처 운영 매뉴얼에 해당 제도의 안정적 운영을 위해 기업 내 전담조직을 설치하고 기업 내 협력적 네트워크 구축, 엑셀러레이팅 및 특화프로그램 운영을 지원하라고 권고하는데, 이러한 일련의 작업들은 창업 준비과정과 상당히 유사하여 창업 학습효과도 창출 가능하다.

다만 기존 기업들의 유인 동기가 존재하는지가 관건일 것이다. 본래 사내기업가활동은 기업 내부의 혁신 혹은 기업의 상품 혹은 서비스 자체의 혁신을 도모하기 위한 활동이므로 업

밀히 말하면 기존 기업을 위한 활동이다. 그런데 사내기업가 활동을 거쳐 분사(spun-off)를 하게 되는 경우 그 효과는 여러 양상으로 나타날 수 있다. 기존 기업과 분사기업이 파트너십을 유지하며 상생할 수도 있지만 그렇지 못한 경우 새로운 기업을 창발했다는 데 의의가 있는 것이지 오히려 기존 기업을 위한 활동이라고 보기 힘들 수 있기 때문이다. 그렇지만 정부로서는 사내기업가활동을 통해 빠르고 효과적인 창업이 가능할 것임을 기대하기에 지속적으로 이를 장려할 정책을 마련하고자 하는 것이다. 그렇다면 실제로 사내기업가활동을 경험한 개인이 분사창업에도 긍정적인 수 있을지 검토하는 것은 매우 중요한 작업이다. 본 논의는 이에 착안하여 사내기업가활동을 경험한 개인이 창업에 대한 효능감을 가질 수 있는지 살펴보고자 하는 것이다.

### III. 연구 설계

#### 3.1. 데이터 및 연구 범위

본 연구는 사내기업가활동 경험이 창업효능감에 미치는 영향을 정량적으로 분석하고자 한다. 연구를 위해 미국 Babson College의 Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 데이터를 활용하였다. GEM 데이터가 다른 창업 관련 데이터에 비해 갖는 차이점들은 여러 가지인데, 그 중 하나는 창업 관련 개인에 주목하였다는 것이다. 그리고 개인들의 창업이 국가의 환경(national conditions)에 따라 어떠한 식으로 영향받는지들이 생각하는 창업 관련 주요 요소-태도(attitudes), 활동(activity), 열망(aspirations)-등에 따라 개념화하여 조사하고자 하였다는 것이다. 이는 창업에 대해 이해하기 위해서는 개인에 대한 이해가 선행되어야 한다는 믿음으로 수행하는 것으로, 해당 데이터는 기타 창업 관련 데이터들이 국가 수준 혹은 지역 수준 통계로만 존재해 분석할 수 없었던 개인의 각종 기업가적 활동 및 의도, 인구통계학적 특징 등에 대해 포착해내는 데에 자주 활용되고 있다. 국내에서도 이채원(2017), 공혜원(2018) 등이 해당 데이터를 실증분석에 활용한 바 있다. 본 데이터는 창업 관련 국가 간 비교를 수행한 첫 데이터로, 창업에 대한 국가별 기준이 상이하고 국가 차원의 검토도 부족하였던 지난 자료들의 한계를 보완하여 국가 간 비교를 시도한 데이터라는 장점이 있다. GEM 데이터는 개인 1명 혹은 개인이 모여 이룬 집단(주로 기업) 1개를 조사분석 단위로 설정하는데, 응답자는 예비창업자 및 기존 창업자 등 일반인과 기업가정신 연구 분야 전문가들로 구분하여 진행하고 각각 Adult Population Survey(APS)와 National Expert Survey(NES)로 나누어 정리한다. 본 연구에서 사용하는 APS는 개인의 기업가적 속성, 활동 및 열망에 대해 일반인들에게 설문한 것으

로, 매년 국가별 최소 2,000명의 성인을 대상으로 설문한다. 이 중 2015년 APS 데이터는 외부에 공개된 APS 데이터 중 최신 데이터이며, 사내기업가활동 여부(Active as an intrapreneur) 또한 질문해두었다. 덕분에 사내기업가경험이 창업효능감에 미치는 영향을 분석할 수 있다는 장점을 가지지만 패널 데이터가 아니어서 단년도 분석에 의존할 수밖에 없다는 한계가 있다.

본 논문은 2015년 GEM APS 조사 국가 중 OECD에 가입되어 있는 28개 국가<sup>4)</sup>의 초기 창업자 및 기타 창업에 관심을 갖고 있는 일반 성인들을 연구 대상으로 삼는다. 이는 한국의 사정과 다른 나라의 사정을 비교하기 위함인데 한국과 비슷한 수준의 경제 수준을 가졌을 것이라 짐작 가능하게 하는 기준으로 OECD 가입 여부를 상정한 것이다. 다만 2015년 APS 데이터의 조사 대상 대부분의 국가들이 약 2,000여 명의 표본을 각각 갖고 있으나 특정 국가의 표본 크기가 지나치게 커 STATA 15.1 sample 명령어를 이용해 국가별로 2,000명씩 무작위 추출하여 분석한다. 해당 명령어는 유사 무작위 표본(pseudorandom sample)을 지정한 비율만큼 추출해주는 명령어이다. 이를 통해 2,000명을 추출했을 때와 200명을 추출했을 때 변수의 유의성이나 모형 적합성 등이 매우 유사하였기에 본 연구에서는 2,000명을 무작위로 추출한 다음 분석한다.

#### 3.2. 변수 설정

##### 3.2.1. 종속변수

###### 3.2.1.1. 창업효능감 보유 여부

본 연구에서 설정할 종속변수는 개인의 창업능력에 대한 긍정적 평가 여부인데, 이는 스스로 창업에 필요한 지식 혹은 기술을 보유하고 있다고 생각하는지 여부를 의미한다. 본 연구에서는 개인의 창업능력에 대한 긍정적 평가를 ‘창업에 대한 자신감(창업효능감)’으로 해석하고자 한다. 외부로부터 주어지는 환경 요인이 아닌 개인 내부에서 스스로 노력하여 얻는다 판단되는 지식 및 기술에 대해 본인 스스로 긍정적으로 평가하는 것은 곧 창업에 대한 자신감의 정도를 대리할 수 있다고 판단하였기 때문이다. 해당 변수는 긍정적 평가와 그 반대로 이분되어 측정되었다.

앞서 이론적 논의에서 밝혔듯 창업효능감은 여러 가지 기준으로 측정 가능한데 GEM APS 데이터에서는 “창업을 하기 위해 필요한 지식, 기술 및 경험을 갖고 있는가? (Do you have the knowledge, skill and experience required to start a new business?)” 라는 단일 문항으로 질문하였다. 창업에 필요한 능력(지식, 기술, 경험)을 보유하고 있다고 생각하는지 질문함으로써 개인의 창업효능감을 측정하는 것인데, 그 외 창업효능감을 구성하는 정서적 안정성이나 시장 기회 파악 능력, 위기 관리 능력 등에 대한 논의를 자세히 할 수 없다는 것이 한계로 남는다. 그렇지만 이러한 한계는 비단 본 논문만의 것은

4) 그리스, 네덜란드, 노르웨이, 대한민국, 독일, 라트비아, 룩셈부르크, 멕시코, 미국, 벨기에, 스웨덴, 스위스, 스페인, 슬로바키아, 슬로베니아, 아르헨티나, 아일랜드, 에스토니아, 영국, 이스라엘, 이탈리아, 칠레, 캐나다, 포르투갈, 폴란드, 핀란드, 헝가리, 호주 (가나다순)

아니다. McGee et al.(2009)은 많은 학자들이 창업효능감 측정 시 다차원적(multi-dimensional)으로 측정하면 좋다고 보았지만 정작 분석할 때에는 1차원적(unidimensional) 혹은 저차원적(limited-dimensional)으로 측정된 변수에 의지하였다고 보았다. 심지어 일부 논문들은 창업효능감을 측정할 때 창업시 갖는 자신감(confidence)에 대해 묻는 1~2개 문항으로도 측정할 수도 있다고 보았다. 실제로 Tominc & Rebernik(2007)은 본 논문에서와 마찬가지로 창업효능감을 “창업을 하기 위해 필요한 지식, 기술 및 경험을 갖고 있는가?(Do you have the knowledge, skill and experience required to start a new business?)”라는 질문에 대한 응답으로 측정하기도 하였다.

그리고 창업효능감을 다차원적으로 측정한 연구들 역시 창업효능감의 세부 차원별로 해석을 시도했다기보다 다차원적으로 측정된 창업효능감 종합 점수를 활용한 경우가 많았다. 즉, 측정만 다차원적으로 하고 분석에는 종합 점수만 활용하였다는 것이다. 이러한 경우 구체적으로 어떤 면이 창업효능감에 영향을 미치는지는 여전히 파악할 수 없다는 것이 한계로 남는다. 실제로 McGee et al.(2009)는 Zhao et al.(2005)가 4개 항목을 조합해 변수를 구성하였으나 종합 점수만을 분석에 이용한 것을 예로 들며 이를 지적하기도 하였다.

그러므로 본 연구 역시 창업효능감에 대해 다방면으로 측정하지는 못하였으나 창업효능감을 창업 관련 지식, 기술 및 경험의 보유에 대한 주관적 인식으로 국한하여 논의하더라도 창업효능감에 대해 측정된 변수를 사용한다는 데 논의의 의의를 둔다.

### 3.2.2. 독립변수

#### 3.2.2.1. 지난 3년 중 사내기업가 경험 보유 여부

본 연구의 독립변수는 지난 3년 중 사내기업가로 활동한 경험이 있는지 여부이다. 2015년 GEM APS 데이터는 각국의 성인(adult population) 표본을 대상으로 이에 대해 질문한 값을 포함하고 있다. GEM APS 데이터에서 사내기업가로 활동한 경험은 '18세 이상 64세 이하 성인 중 새로운 재화나 서비스 개발 및 개시나 새로운 사업체를 설립하는 등 기업가적 활동에 참여했던 종업원의 비율'<sup>5)</sup>로 정의된다. 참고로 2017년 보고서에 따르면 2017년 국가별 비율을 살펴본 결과 주로 요소주도의 경제(factor-driven economy)(1.4%)나 효율성 주도의 경제(efficiency-driven economy)(1.9%) 대비 혁신 주도형 경제(innovation-driven economy)(5.1%)를 가진 국가에서 경험률이 높게 나타나는 것으로 보인다. 대륙별로는 북미에서 7.9%로 가장 높게 나타나고, 유럽(4.4%), 아시아 및 오세아니아(3.1%), 라틴아메리카 및 캐리비안(1.6%), 아프리카(0.9%) 지역 순으로 높게 나타나는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 2015년 GEM APS 데이터를 사용하는데, 그 이유는 2015년 데이터가 사내기업가(intrapreneur)에 대해 명시

하며 사내기업가 경험을 질문한 최신 공개 데이터이기 때문이다. 2016년, 2017년, 2018년 데이터는 구축은 되어있으나 아직 외부에 공개되어 있지 않아 사용할 수 없었다.

2015년 데이터에서 사내기업가경험에 대해서는 각국의 성인(adult population) 표본과 종업원(employee population) 표본을 대상으로 각각 'Active as intrapreneur now', 'Active as intrapreneur in past three years' 등의 여부를 예/아니오로 설문하였는데 본 연구에서는 2015년 기준 지난 3년 중 사내기업가경험을 질문한 'Active as intrapreneur in past three years' 문항의 응답을 확인하여 독립변수로 활용한다.

### 3.2.3. 통제변수

#### 3.2.3.1. 창업가 지인 보유 여부

창업한 사람을 알고 있는 경우도 창업효능감에 영향을 줄 것이라 본다. 본 연구는 지난 2년 중 창업을 한 사람을 개인적으로 알고 지내는 것은 창업활동에 대한 접근성을 높이고 관련 정보나 지식을 습득하는 데 도움이 되므로 창업에 대한 효능감이 높아질 것이라 상정한다. 이는 사회적 자본 논의에서 배태된 자원, 특히 정보를 교환함으로써 자신이 실제로 가진 것보다 더 많은 정보를 활용할 수 있게 된다는 점에 초점을 둔 것이다. 만약 그 상대가 자신과 같이 창업을 경험해봤거나 경험하고 있는 사람이라면 관련 정보를 습득하는 것이 매우 유용할 것이다.

뿐만 아니라 창업자들 간 동료 효과(peer effect)에 주목한 논문들이 최근 증가하고 있다(Brand et al., 2018; Falck et al., 2012; Lindquist et al., 2015; Nanda & Sørensen, 2010). Falck et al.(2012)은 기업가적 정체성(entrepreneurial identity)이 개인의 사회화(socialization)를 통해 생성된다고 보면서 학교 친구들(peers)의 영향도 있을 것이라 상정하여 전세계 15세 학생들의 PISA의 2006년 데이터를 분석한 결과 기업가적 친구 집단(entrepreneurial peers group)은 비록 국가별 개인주의 성향 정도에 따라 그 영향이 조절되지만(moderated) 학생의 창업 의도(entrepreneurial intentions)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악하였다. 또한 Lindquist et al.(2015)는 스웨덴의 입양인 데이터와 창업 관련 데이터를 활용하여 창업한 부모(entrepreneurial parents)의 자녀는 창업할 확률이 높은지 살펴 보았다. 이 데이터는 양부모뿐만 아니라 생물학적 친부모의 정보도 포함하고 있어 두 부모의 영향력을 모두 분석하였는데 둘다 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이는 생물학적 유전자의 효과(pre-birth effect)뿐만 아니라 생후 부모 환경에 따른 효과(post-birth effect)를 증명하고자 한 시도였으며 이를 통해 부모가 자녀에게 창업 차원의 역할 모델(role model)로서 역할할 수 있음을 실증적으로 보여준 것이다. 그리고 Brand et al.(2018)는 특별히 프랜차이즈 창업 업계에 주목하여 네트워크와 성과 간의 관계를 살펴보았는데, 원

5) The percentage of the adult population aged 18-64 years who, as employees, have been involved in entrepreneurial activities such as developing or launching new goods or services, or setting up a new business unit, a new establishment, or a subsidiary

래 성과가 좋았던 업체와 그렇지 않은 업체들 각각 세부적으로 동료 효과를 받는 경우가 다르기는 하나 어느 정도 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

아울러 이 변수는 앞서 논의한 Bandura(1997)의 효능감 형성 요인 중 대리 경험(vicarious experience) 관련 논의와도 일맥상통한다고 보아 이에 대한 분석을 진행하고자 한다.

### 3.2.3.2. 창업 기회 인지 요인

거주 지역 내 창업 관련 좋은 기회가 있다고 보는 것은 개인이 수집하거나 습득할 지식 등 자원이 있다는 것을 인지하였다는 의미이므로 곧 창업에 대한 자신감을 고취해줄 것이라 상정한다. 기회추구는 창업가의 특징을 가장 명확히 보여주는 특성이자 행위 중 하나이기에 기회 포착을 통해 창업 의도가 변한다는 점에 주목하여 해당 요인을 통제변수로 고려한다.

기존 창업가들에 대한 논의에서 창업 기회(entrepreneurial opportunity)에 대한 논의가 제시한 바 있다. 창업 기회가 발견(discovery)되는 것인지, 아니면 창출(creation)되는 것인지에 대해 의견이 분분하였다. 추가로 살펴볼 수 있는 창업 기회의 발견 관련 대표적인 논의는 Kirzner(1979; 1997) 등이 있다. Kirzner 이론의 기반은 자원 활용 관점(resource utilization perspective)인데 이 관점에 따르면 창업가는 현재 최적화되어 있지 못한 상태에서 자원을 다시 활용하여 새로운 기회로 만들 수 있겠다는 생각이 들 때 새로운 사업을 시작하거나 새로운 상품을 출시하고 시장에 진출한다는 것이다. 그러므로 그의 관점에 따라 정리하면 기본적으로 ‘기회(opportunity)’라고 하는 것은 부정확하게 정의된 시장 니즈 혹은 아직 활용되지 않은 자원 혹은 능력(imprecisely-defined market need, or un- or under-employed resources or capabilities)이다(Kirzner, 1997).

Ardichvili et al.(2003)은 이러한 기회란 기초적인 아이디어에서 사업 계획으로 점점 개발되어 가는 것이지만 이 개발 과정은 초반에 기회를 포착하는 것과는 구분되어야 하며 기회를 포착하는 것이 무엇인지에 대해 정의하였다. 기회 포착(opportunity recognition)은 3가지 구분된 과정을 포함하는데, 시장의 니즈나 활용되지 않은 자원에 대해 인식하는 것과 특정 시장 니즈와 특정 자원 간의 합(fit)을 발견하는 것, 그리고 사업이라는 개념 아래 별개의 니즈와 자원 간 새로운 합을 발견하는 것을 의미한다(De Koning, 1999; Hills, 1995). 그리고 이 과정은 단순히 인식(recognition)으로 정리하기보다 인지(perception), 발견(discovery), 창출(creation) 등 3가지 과정으로 구분될 필요가 있다(Ardichvili et al., 2003).

나아가 Ardichvili et al.(2003)은 창업(business formation)을 야기하는 기회 포착(recognition)과 개발(development) 과정에 영향을 주는 주요 요인들로 5가지-기업가적 기민성(entrepreneurial alertness), 정보 비대칭 및 사전 지식, 사회적 네트워크, 낙관주의(optimism), 자기효능감, 창의성 등 개인 특

성, 기회의 유형 - 를 꼽았다. 특히 가치 창출 능력(value creation capability)과 추구되는 가치(value sought)가 모두 명확할 때 창업이 이루어진다고 보았다. 그리고 기업가적 기민성(entrepreneurial alertness)은 본래 Kirzner가 제시한 개념인데, 그는 기민성(alertness)을 ‘그동안 간과되었던 기회를 탐색 없이(without search) 알아차리는 능력’이라고 보았다(Kirzner, 1979).

한편 Barbosa et al. (2007)은 Chen et al.(1998) 등을 기반으로 창업효능감을 4가지로 분류하였는데 그 중 하나가 기회 인식 자기효능감(opportunity-identification self-efficacy)이다. 새로운 상품과 시장 기회를 발견하고 개발할 수 있는 능력에 대해 개인이 스스로 인지하는 정도를 의미한다. 다만 Cole et al.(2004)는 Olson & Bokor(1995)가 창업가의 생애주기에 따라 정보를 처리하는 방식이 달라야 한다고 말한 것을 기반으로 어떤 창업가가 처음 기회를 발견했을 때는 단순한 직관적 가능성이 높는데 실제로 실행하는 단계라면 이성적이고 분석적으로 변할 수 있음을 지적하였다.

### 3.2.3.3. 인구통계학적 요인

교육수준은 개인별로 유엔 국제표준교육분류(UN ISCED)에 따라 구분한 것을 그대로 이용한다. 교육수준이 달라지면 창업률이 달라지는지에 대해 연구한 선행연구들에 기반하여 교육수준이 달라지면 지식 및 정보의 습득 능력의 차이가 발생하여 창업의지, 혹은 창업에 대한 자신감 등 역시 달라지는지 검토하려는 것이다.

연령 수준은 개인별로 일의 자리까지 표기한 자료를 자연로그 변환한 값을 이용할 것이다. 연령 역시 교육과 마찬가지로 창업률과의 관계를 조명한 경우는 있었고 실제로 현실에서 청년창업과 중·장년 및 노년창업에 대한 논의가 이루어지고 있음을 감안할 때 중요한 인구통계학적 요인인지 판단할 필요가 있다고 보인다. 기존 연구들은 창업이 주로 젊은이들에게 더 일반적인 것이라고 예측하는 경향이 있지만 통념과 달리 반드시 20대만이 창업을 할 수 있는 것은 아니다(Kerr et al., 2018). 연령과 창업률의 관계를 살펴본 많은 연구들은 선행 패턴을 가질 것이라 예상했던 것과 달리 45세를 기점으로 연령과 창업률이 역U자형 비선형 관계를 가진다는 것을 알아냈다. 쉽게 생각해볼 수 있는 예는 연령이 높은 사람들은 비상근의 형태(semi-retirement)로 창업하는 것인데, 이런 사람들이 고성장 벤처캐피털 투자를 추구하는 일은 거의 없다고 볼 수 있다(Kerr et al., 2018). Baron et al.,(2016)은 심리자본(psychological capital)이 주관적 웰빙(subjective well-being)에 미치는 영향을 분석하면서 심리자본의 강화가 스트레스 인지 정도를 낮출 때 창업가의 연령이 조절변수 역할을 하여 나이가 많을수록 그 영향력이 강해질 것이라고 보았다. 나이가 많을수록 자기 자신의 강점과 약점을 잘 알고 있어 스트레스를 덜 인지할 수 있도록 심리자본의 영향력이 더욱 강해진다는 것이다.

소득수준은 창업이 경제활동의 일환이라는 점에 특히 주목하여, 개인의 소득수준이 창업에 대한 의지 및 열망에 영향을 미치는지 분석해온 선행연구들을 참고하여 추가한다. 특히 본 논의에서 창업에 대한 자신감을 종속변수로 상정하는데, 소득수준이 높을 경우 해당 소득이 창업에 대한 자신감을 높여줄 것이라 기대하여 이에 대해 실증적으로 파악해보고자 한다. 가계소득(household income)에 대한 논의들은 간혹 있었다. 높은 가계소득이 창업할 의사와 연관된다는(associated) Reynolds et al.(2004)의 논의도 있었다. 물론 앞서 논의한대로 효능감이 높아지면 행동할 가능성과 성공 가능성이 높아져 소득도 증가하게 되는 경우도 예상해볼 수 있다. 그렇지만 효능감의 상승이 반드시 소득의 증가를 가져온다고 보기에는 인과관계가 다소 모호하므로 내생성이 존재할 가능성은 크지 않다고 판단된다. Pihie & Akmaliah(2009) 역시 대학생들의 창업효능감과 창업의도를 논할 때 인간이 스스로 활용할 수 있는 소득(income)이나 독립성(independence), 위험부담(risk) 등을 통해 효용(utility)을 기대할 수 있을 때 창업을 한다는 것을 밝히기도 하였다. 그러나 소득에 대해서는 반드시 소득이 높다고 해서 창업효능감이나 창업의도에 긍정적인 영향을 끼친다는 논의만이 있는 것이 아니라 의미가 없다는 논의들(Akanbi, 2013; Ali et al., 2017)도 있어 사회적 맥락이나 개인의 특성에 따라 효과가 달라질 수 있음에 유의해야 한다.

성별은 앞서 이론을 논하면서 정리한 바와 같이 남성의 창업률이 여성의 창업률 대비 다소 높고 위험 회피 성향 등에서 여성과 차이를 보여 성별에 따른 창업효능감의 차이도 존재할 것이라 상정하여 추가한다. 선행연구들은 여성이 남성 대비 사회적 활동에 위축됐던 시기가 있었고 사업시 유리친장 같은 보이지 않는 장벽을 마주하는 등 성별에 따른 격차가 존재할 가능성을 실증적으로 제시하기도 하였다. OECD(2017)에 따르면 2016년 여자보다 남자가 자영업자(self-employed)인 경우가 더 많았다고 한다. 2016년 유럽연합 소속 국가 기준 960만 명이 자영업자인데 이는 일하는 여성의 9.9%에 불과한 것이고, 남성이 17.5%라는 점을 감안할 때 여성들이 자영업을 할 확률이 남성보다 작아보이며 이는 OECD 소속 국가들에서조차 남성이 전체 남성 중 7.4%, 여성이 전체 여성 중 4.9%였다는 점에서 비슷한 경향이라고 보인다(OECD, 2017). 전일제 일자리를 가진 남성과 여성을 비교해볼 때 순 중위 임금(net median income)을 남성보다 여성이 적게 받는 노동시장 내에서의 차별도 사라지지 않은 것으로 나타났다(OECD, 2017), GEM에 따르면 2012년부터 2016년까지의 전체 여성의 평균 창업효능감이 전체 남성의 평균 창업효능감보다 낮고 이는 국가별로도 공통적으로 나타난 현상이라고 한다. GEM의 조사에 따르면 실패에 대한 두려움 때문에 창업을 못한다는 응답의 비율도 남성보다 여성이 높음에 그나마 한국과 일본은 남성과 여성이 비슷한 수준이지만 일부 국가에서는 차이가 상당한 경우도 발견할 수 있다. 학문적으로는 성별에 따라 성공에 대한 귀인(attribution)이 다르다는 논의(Brandstätter, 1997)와 함께 창업효능감이 창업 의도 혹은

창업 성과에 영향을 미칠 때 성별에 따라 그 영향력이 달라진다고 파악한 Gatewood et al.(1995)를 비롯하여 Bellò et al.(2018), Boyd & Vozikis(1994), Brändle et al.(2018), Klyver(2011), Langowitz & Minniti(2007), Mueller & Dato-On(2008), Wilson et al.(2007), Zhao et al.(2005) 등이 유사한 논의를 전개한 바 있다. 일례로 Langowitz & Minniti(2007)는 주관적인 인식이 특히 여성들의 창업 가능성에 영향을 준다는 것을 17개국을 대상으로 한 실증분석을 통해서 밝힌 바 있다.

### 3.2.3.4. 국가 요인

창업가들이 처한 국가적 환경이 다르면 창업효능감에도 영향을 미칠 수 있다. 혁신을 장려하고 사업 실패에도 너그러운 지역 문화는 지역민들이 창업에 더 노력할 수 있도록 북돋는다는 점에서 창업하려는 문화(entrepreneurial culture) 역시 중요한 요소라고 할 수 있다(Koo et al., 2009). 실제로 국가별로 창업가의 심리적 특징이 다르게 나타나기도 한다는 점을 지적한 McGrath et al.(1992)는 이를 뒷받침한다. 이들은 이 영향이 간접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 직접적으로도 영향을 미치기 때문에 이 부분에도 주의할 필요가 있다고 보았으며 국가의 경우 문화적 영향이나 혁신을 위한 투입, 지역이라면 창업 강도나 인적 자본 밀도, 조직이라면 조직 문화나 사내벤처, 소규모 집단이라면 집단사고현상 등이 그 예가 될 수 있다고 보았다. 또한 시간이 지나도 변하지 않는 특성(trait)과 시간에 따라 변하는 태도(attitudes) 등이 서로 어떻게 영향을 미치는지 등도 주요 연구 주제가 될 수 있을 것이라고 전망했다.

이처럼 창업에 대한 문화적 맥락(contexts)을 파악하는 것 또한 개인의 창업 활동에 대한 또다른 통찰을 만들어 낼 수 있다는 점에서 사회적 맥락이나 문화 역시 배제해서는 안 된다는 것이다(Zahra et al., 2014). 아울러 Renko et al.(2016)는 전쟁이나 종교 갈등 등 비경제적 역경(adversity) 또한 개인의 창업효능감과 창업의도에 영향을 미칠 수 있음을 2009년부터 2012년 사이 8개 국가 국민들을 대상으로 진행한 설문조사 데이터를 이용해 실증적으로 분석하기도 하였다. 이러한 외생 변수의 영향은 이미 Bandura(1986)나 Ajzen(1991)이 논한 바와 일맥상통한다. 이들은 특히 그 중에서도 비경제적 변수에 초점을 둔 것인데 본 논문의 실증분석에서는 본격적으로 이 부분을 고려하지는 못하였으나 창업효능감 관련 논의에서 상당히 중요한 요인 중 하나라고 여길 수 있다.

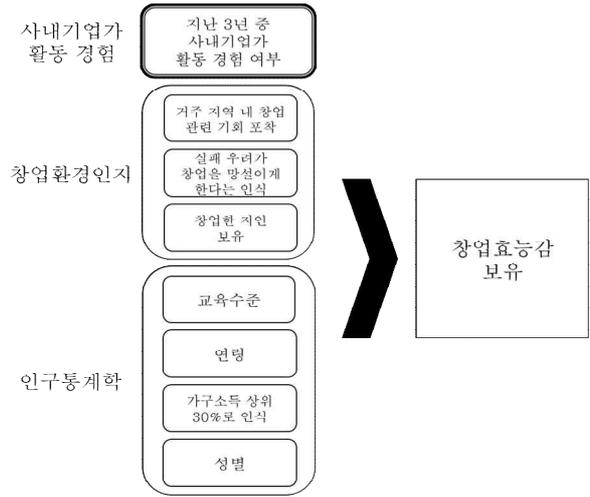
마지막으로 창업 환경을 조성하는 제도적 측면도 고려하지 않을 수 없다. 벤처캐피탈 시장의 크기(Kortum & Lerner, 2001)나 자금 흐름을 원활하게 하는 공식 은행 제도(De Bettignies & Brander, 2007) 등이 잘 마련되어 있는 국가일수록 창업가들의 자본 조달에 긍정적인 영향을 미칠 것임은 자명하다. 그러한 면에서 국가의 창업 관련, 전반적인 경제 활동 관련 제반 환경과 제도는 반드시 검토될 필요가 있다. 이

상의 이유로 분석 시 국가별 차이를 고려하기 위해 국가 고정 효과(country fixed effects)를 고려한다. 변수 설정을 요약하면 <표 1>와 같다.

<표 1> 변수 설정

변수		변수명	변수 설명	
종속 변수	개인의 능력에 대한 긍정적 평가, 창업효능감 (스스로 창업에 필요한 지식/기술을 보유하고 있다고 판단하는지 여부)	suskil	1: 보유하고 있다고 생각함 0: 보유하고 있지 않다고 생각함	
독립 변수	지난 3년 중 사내기업가활동(Intrapreneurship) 경험 여부	ipactive	1: 경험 있음 0: 경험 없음	
통제 변수	창업 환경 인지 요인	거주 지역 내 창업 관련 좋은 기회가 있다고 생각하는지 여부	opport	1: 동의함 0: 동의 안 함
		실패에 대한 두려움이 창업을 막는다고 생각하는지 여부	fearfail	1: 동의함 0: 동의 안 함
		창업한 지인 보유 여부	knowent	1: 있음 0: 없음
	인구 통계 학 요인	교육 <UN ISCED 분류 기준>	uneduc	0: 초등 이전 교육 1: 초등 교육 2: 중등 교육 3: 고등 교육 4: 고등 이후 비3차 교육 5: 대학 학부 교육 6: 대학원 교육
		연령	lnage	연령(자연수)에 자연로그 취한 값
		자신의 가구소득 인식	incupper	1: 국가 내 상위 33%로 인식 0: 그 외
		성별	gender	1: 남성 0: 여성

다. 종속변수가 이분형인 경우 오차의 등분산성 가정이 만족되지 않아 오차의 분산이 예측 확률에 따라 달라진다는 것을 고려한 것이다. 분석 모형을 도식화하면 <그림 3>과 같다.



<그림 3> 분석 모형

### 3.3. 분석 모형

본 논의는 2015년 기준 지난 3년 중 사내기업가활동 경험이 창업효능감 상승에 영향을 미친다고 가정한다. 이 가정들을 OECD 가입 27개국 데이터와 한국 데이터 각각 검증한다.

**가설 1: OECD 가입 국가 국민의 지난 3년 중 사내기업가활동 경험은 창업효능감 보유 가능성을 높일 것이다.**

**가설 2: 대한민국 국민의 지난 3년 중 사내기업가활동 경험은 창업효능감 보유 가능성을 높일 것이다.**

로지스틱 회귀분석이란 독립변수의 선형 결합을 이용해 어떤 사건의 발생 가능성을 예측하는 데 사용되는 통계 기법이다. 로지스틱 회귀분석은 일반적인 회귀분석과 마찬가지로 종속변수와 독립변수 간의 관계를 구체적인 함수로 나타내어 예측 모형으로 이용하는 데 그 목적이 있다. 그러나 로지스틱 회귀분석은 앞서 언급한 대로 종속변수가 범주형이므로 일종의 분류 기법이라고도 볼 수 있다. 2개의 범주는 0과 1로 표시되고 각각의 확률의 합은 1이 된다.

가설 검정을 위해 본 연구에서는 이항 로지스틱 회귀모형(binomial logistic regression)을 이용할 것이다. 이는 본 연구의 종속변수가 개인이 창업효능감을 갖고 있는지 아닌지 여부로 ‘갖고 있다’는 1, ‘안 갖고 있다’는 0으로 코딩되었기 때문이

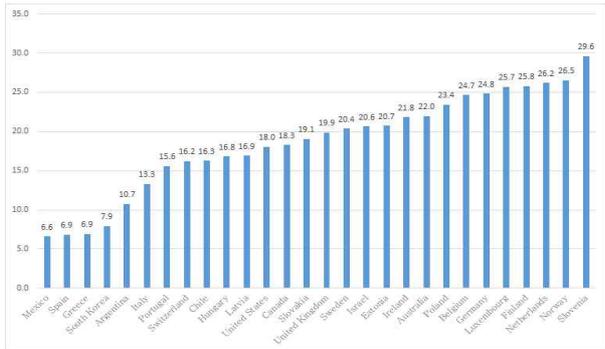
## IV. 분석 결과

### 4.1. 기술통계

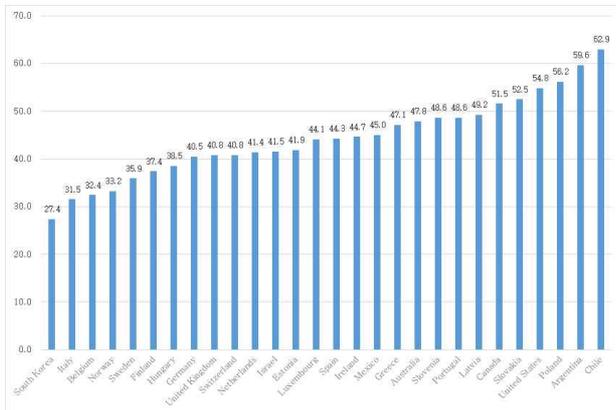
본격적인 분석에 앞서 분석에 이용된 27개국 전체 표본의 창업효능감 보유 여부와 사내기업가 경험 보유 여부를 국가별 비율로 각각 살펴보았다. 창업효능감의 경우 2015년 당시 한국의 표본들이 다른 국가들 표본 대비 창업효능감 보유한 경우가 적어 약 27.4% 수준으로 나타났다. 미국(54.8%), 캐나다(51.5%), 이스라엘(41.5%) 등에 비해 현저히 적은 수치라는 것을 <그림 5>를 통해 간명하게 확인할 수 있다. 물론 설문 조사에 응답한 이들에 한해 분석하는 것이므로 전수조사 결과와 아니라는 점에 주의해야 하겠지만 다른 국가들 대비 한국의 창업효능감 보유한 이들의 수가 적음을 짐작할 수 있다.

그리고 사내기업가 경험 보유 여부를 국가별로 살펴보면 각 국가 표본 중 2015년 기준 지난 3년간 사내기업가 경험을 보유했다고 응답한 표본의 비율이 국가별로 상당히 차이남을 <그림 4>를 통해 알 수 있다. 특히 한국의 경우 응답 표본의 7.9%만이 사내기업가 경험이 있다고 응답하였는데 이는 노르웨이(26.5%), 핀란드(25.8%), 독일(24.8%), 이스라엘(20.6%), 미국(18.0%)에 비해 상대적으로 적은 수치임을 알 수 있다. 역시 전수조사가 아님에 유의해야겠지만 한국인들이 사내기업가 관련 경험을 할 확률이 낮을 수 있음을 짐작케 하는 결과다. 분석을 위해 한국을 포함한 28개국 표본을 활용하였다. 국가별로 2,000명 혹은 그 이하의 표본이 분석에 활용되었고 총 27개국 19,792명이 OECD 국가 분석에 활용되었다. 한국의 표본은 752명이 활용되었다. OECD 가입 27개국 표본 중 창

업효능감을 갖고 있다고 응답한 이들은 약 46.1%였던 데 반해 한국은 25.8%였으며 그 차이가 통계적으로 유의하였다. 또한 사내기업가 경험 보유 여부에 대해서도 OECD 가입 27개국 표본은 약 20.9%가 있다고 응답한 반면 한국은 약 8.6%만 있다고 응답하였고 그 차이가 통계적으로 유의하였다.



<그림 4> 국가별 사내기업가 경험 보유 표본 비율(%)



<그림 5> 국가별 창업효능감 보유 표본 비율(%)

<표 2> 기술통계 결과

변수	OECD 가입 27개국 (대한민국 제외)				대한민국				T-검정 (양측) P( T  >  t )
	평균	표준 편차	최소값	최대값	평균	표준 편차	최소값	최대값	
창업 효능감	0.46	0.50	0	1	0.26	0.44	0	1	0.0000
사내기업가 경험	0.21	0.41	0	1	0.09	0.28	0	1	0.0000
기회포착	0.43	0.50	0	1	0.13	0.34	0	1	0.0000
실패에 대한 두려움	0.47	0.50	0	1	0.43	0.50	0	1	0.0000
창업가 지인보유	0.36	0.48	0	1	0.39	0.49	0	1	0.0010
교육수준	3.62	1.28	0	6	3.25	1.35	0	5	0.0000
연령	40.75	12.16	18	87	40.72	10.71	19	64	0.0000
ln연령	3.66	0.32	2.89	4.47	3.67	0.28	2.94	4.16	0.0000
국가 내 가구소득 상위 33%라 인식	0.38	0.48	0	1	0.37	0.48	0	1	0.5646
남성	0.53	0.50	0	1	0.62	0.49	0	1	0.2077

거주 지역에서 창업 관련 기회를 포착할 수 있다고 응답한 경우 역시 OECD 가입 27개국 표본 중 약 43.3%가 그렇다고 답한 반면 한국은 13.2%만이 그렇다고 답했고 그 차이가 통계적으로 유의하였다. 다만 차이가 유의하다더라도 실패에 대해 두려워하는 것이 창업을 망설이게 한다는 응답은 OECD 27개국 표본에서 약 47.4%, 한국은 약 42.7%여서 차이가 다소 덜 했으며 지난 2년 중 창업한 지인을 알고 있다는 응답에 대해서도 OECD 27개국 표본에서는 약 36.2%가 그렇다고 답한 반면 한국은 39.2%가 그렇다고 답했다. 기타 교육수준이나 연령은 그 차이가 유의미하나 크지 않았고, 가구소득에 대한 인식이나 남성의 비율은 그 차이가 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

## 4.2. 로지스틱 회귀분석

<표 3> 로지스틱 회귀분석 결과

변수	OECD 27개국		대한민국		
	Coef. (Robust s.e.)	Odds Ratio	Coef. (Robust s.e.)	Odds Ratio	
독립 변수					
지난 3년 중 사내기업가 경험	0.702*** (0.04)	2.017	0.770*** (0.293)	2.161	
통제 변수	기회 확보	0.237*** (0.034)	1.267	1.346*** (0.244)	3.840
	실패에 대한 두려움	-0.407*** (0.032)	0.665	-0.349* (0.188)	0.706
	창업가 지인 보유	0.807*** (0.034)	2.242	0.931*** (0.188)	2.538
	교육수준	0.089*** (0.014)	1.093	0.075 (0.072)	1.078
인구통계학 요인	연령	0.518*** (0.051)	1.678	1.453*** (0.384)	4.277
	가구 소득 인식	0.151*** (0.034)	1.163	-0.019 (0.200)	0.981
	성별	0.563*** (0.032)	1.756	0.487** (0.192)	1.627
상수	-2.597*** (0.221)	0.074	-7.568*** (1.502)	0.001	
N	19,040		752		
Pseudo R-squared	0.0989		0.1329		
Log pseudo-likelihood	-11840.309		-372.26222		
Wald chi-squared	2188.82		90.76		

\* p < .1; \*\* p < .05; \*\*\* p < .01

로지스틱 회귀분석에 앞서 우선 회귀모형 적합도(goodness of fit) 검정을 위하여 Hosmer-Lemeshow test(Hosmer, Lemeshow, & Sturdivant, 2013)를 수행한 결과, p-value가 각각 0.4186, 0.1438로 통계적으로 유의미하지 않아 모형이 적합한 것으로 판단하였다. 이후 로지스틱 회귀분석 결과를 회귀계수(coefficient)와 승산비(odds ratio)로 추정하여 살펴보았다(<표 3> 참조). 논문의 주요 관심인 지난 3년 중 사내기업가 경험이 창업효능감 보유와 연관있는지 검정한 결과 1% 유의수준

에서 유의미하며 승산비(odds ratio)가 2를 상회해 창업효능감 보유 승산(창업효능감을 갖고 있지 않은 확률 대비 갖고 있을 확률)이 OECD 27개 국가의 경우 101.7%, 한국의 경우 116.1% 더 높았다. 기타 창업 관련 요인들 역시 변수 설정 시 기대한대로 결과가 나타났으며 특히 창업가 지인을 보유한 경우 그렇지 않은 경우 대비 창업효능감 보유 승산이 OECD 27개 국가의 경우 124.2%, 한국의 경우 153.8% 높은 것으로 나타났다. 이는 앞서 검토한 바와 같이 사내기업가 경험이 개인의 창업효능감을 제고하는 데 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 추론 가능케 하는 결과이며, 창업가 지인을 보유한 경우, 자신이 살고 있는 지역 내 창업 관련 기회를 포착한 경우, 실패에 대한 두려움이 창업을 막는다고 생각하지 않는 경우 창업효능감이 높다는 기존 논의들을 뒷받침하는 결과이다. OECD 국가뿐만 아니라 한국의 사정에서도 같은 결과가 도출된 것은 비록 아직 한국 내에서 사내기업가 경험을 한 이가 OECD 다른 국가들 대비 부족하지만 앞으로 관련 경험을 갖는 이들이 더 많이 생길 수 있도록 정책적 고려가 이루어질 필요가 있음을 시사하는 것이라 해석 가능하다.

다만 인구통계학적 요인 중에서 교육 수준과 가구소득에 대한 주관적 인식은 한국 표본에서는 유의미한 결과를 보이지 않았다. 연령과 성별의 경우 연령이 높을수록, 성별이 남성일 경우 각각 창업효능감 보유 승산이 유의미하게 커지는 것으로 나타났다.

## V. 결론

최근 정부가 사내벤처를 장려하는 이유는 궁극적으로 산업과 시장의 개발, 혁신창업의 양적 성장, 일자리 창출 등을 꾀하기 때문이다. 특히 사내벤처 장려에 주목한 이유는 개인이 갖는 실패에 대한 부담을 줄이고 혁신창업 관련 기존 기업 내 자원을 활용하여 개방형 혁신(open innovation)을 확산하고 기업의 역량이 혁신창업으로 이어질 수 있도록 하겠다는 것이다. 그러나 막연히 새로운 상품이나 서비스를 만들게 하고 성공 가능성이 보인다고 해서 무작정 분사창업을 유도하는 것은 결국 개인이 하는 창업과 크게 다르지 않을 수 있다. 기업 내 각종 혁신활동을 유도하는 문화를 먼저 조성하고 관련 경험이 궁극적으로 창업효능감으로 이어질 수 있도록 세밀한 정책적 노력을 기울일 필요가 있다.

이에 따라 본 논의는 우선 창업효능감과 사내기업가활동에 대한 선행연구들을 살펴보고, 각각의 개념을 살펴보고 창업효능감에 영향을 미치는 요인들에 대해 논한 연구들을 검토한 다음 사내기업가활동에 대한 연구 동향을 간단히 짚어보았다. 이후 사내기업가활동의 현황과 국내의 정책적 노력에 대해 간단히 살펴보고 하였다. 이후 2015년 Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey 자료를 기반으로 로지스틱 회귀분석을 수행하였다. 그 결과 사내기업가활동 경험이 궁극적으로 창업을 할 수 있다는 개인의 효능감

보유에 긍정적인 영향을 미칠 가능성을 확인할 수 있었다. 앞서 다른 실증 데이터들이 기업에서의 경험은 창업에서의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 확인해준 것과 종합해 정리하면, 사내기업가활동을 한 개인은 창업효능감을 가질 수 있고, 이러한 개인이 실제로 창업을 했을 때 창업성과를 높일 수 있다는 점에서 사내기업가활동을 지원하는 정책을 창업정책의 일환으로도 적극 고려할 만하다고 볼 수 있다. 아울러 분석 결과를 기반으로 볼 때 사내기업가활동에 대한 경험을 가능하게 하는 정책을 비롯하여 실패에 대한 두려움을 경감하는 정책 및 창업가들의 성공 사례를 적극 홍보하는 정책 등을 함께 고려하여 정책의 효과성을 배가하려는 노력 또한 유효할 것으로 보인다.

본 연구는 분석을 통해 사내기업가활동이 개인의 창업효능감 제고에 도움이 될 수 있다는 것을 실증적으로 검토하여 관련 이론적 논의에 기여하고자 하였으며 논의 결과를 기반으로 사내벤처 정책에 대한 논의를 기업 정책의 논의에 국한할 것이 아니라 혁신창업을 북돋는 방향으로도 전개할 수 있음을 실증적으로 뒷받침하여 실무적으로도 기여하고자 하였다. 다만 본 연구는 다음의 한계를 가진다. 우선 데이터의 한계로 산업군별, 기술 수준별, 기업의 규모별 고려를 하지 못하였으며 횡단면 분석만 수행할 수 있었다. 또한 설문조사 데이터를 활용하였기 때문에 전수조사 데이터가 아님에 따라 예상되는 한계를 내포한다. 아울러 공개되어 있는 최신 데이터가 2015년 자료였던 관계로 최신 경향을 포착하지는 못했다는 점도 아쉽다. 향후 연구에서 이러한 점들을 고려할 수 있는 실증 데이터를 확보하여 보다 세밀한 분석을 수행할 수 있다면 연구의 실증적 의의가 더 커질 수 있으리라 본다. 특히 국내 사정을 고려할 수 있는 데이터를 확보할 수 있다면 정책적 함의를 도출하는 데 보다 용이할 것으로 예상된다.

## REFERENCE

- 공혜원(2018). 창업경험 및 기업가정신 교육과 기업가 활동의도의 관계: 성별 및 사회안전망의 삼원조절효과. *벤처창업연구*, 13(6), 129-141.
- 이재강·박태경(2017). 국내 사내기업가정신 연구 현황과 향후 연구 방향. *전략경영연구*, 20(2), 1-25.
- 이체원(2017). 기업가적 활동 형성에 미치는 영향요인: 인지론적 접근. *벤처창업연구*, 12(3), 65-74.
- 허영구(2017). 한국 벤처생태계 완성을 위한 정책제언. KISTEP R&D InI.
- Ajzen, I.(1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akanbi, S. T.(2013). Familial factors, personality traits and self-efficacy as determinants of entrepreneurial intention among vocational based college of education students in Oyo State, Nigeria. *Paper presented at the The African Symposium*.
- Ali, A., Ahsan, S., & Dziegielewski, S. F.(2017). Social and family capital and youth career intension: A case study

- in Pakistan. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1362838.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D.(2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S.(2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Bandura, A.(1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A.(1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*: Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A.(1997). *Self-efficacy: The exercise of control*: Macmillan.
- Barbosa, S. D., Gerhardt, M. W., & Kickul, J. R.(2007). The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 86-104.
- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M.(2016). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742-768.
- Bellò, B., Mattana, V., & Loi, M.(2018). The power of peers: A new look at the impact of creativity, social context and self-efficacy on entrepreneurial intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 214-233.
- Bird, B.(1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bouchard, V., & Basso, O.(2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 219-231.
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S.(1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory and Practice*, 18(4), 63-77.
- Brändle, L., Berger, E. S., Golla, S., & Kuckertz, A.(2018). I am what I am-How nascent entrepreneurs' social identity affects their entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 17-23.
- Brand, M. J., Croonen, E. P. M., & Leenders, R. T. A. J.(2018). Entrepreneurial networking: a blessing or a curse? Differential effects for low, medium and high performing franchisees. *Small Business Economics*, 50(4), 783-805.
- Brandstätter, H.(1997). Becoming an entrepreneur-a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18(2-3), 157-177.
- Blanka, C.(2018). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 1-43.
- Burgelman, R. A.(1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 223-244.
- Carr, J. C., & Sequeira, J. M.(2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research*, 60(10), 1090-1098.
- Carsrud, A., & Brännback, M.(2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Chan, K. Y., Ho, M. H. R., Kennedy, J. C., Uy, M. A., Kang, B. N. Y., Chernyshenko, O. S., & Yu, K. Y. T.(2017). Who Wants to Be an Intrapreneur? Relations between Employees' Entrepreneurial, Professional, and Leadership Career Motivations and Intrapreneurial Motivation in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 2041-2041.
- Chandler, G. N., & Jansen, E.(1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A.(1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.
- Cole, M. S., Feild, H. S., & Harris, S. G.(2004). Student learning motivation and psychological hardiness: Interactive effects on students' reactions to a management class. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 64-85.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr.(2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*. 96(3), 443.
- De Bettignies, J. E., & Brander, J. A.(2007). Financing entrepreneurship: Bank finance versus venture capital. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 808-832.
- De Koning, A.(1999). Opportunity formation from a socio-cognitive perspective. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 258.
- Falck, O., Heblich, S., & Luedemann, E.(2012). Identity and entrepreneurship: do school peers shape entrepreneurial intentions? *Small Business Economics*, 39(1), 39-59.
- Forbes, D. P.(2005). The effects of strategic decision making on entrepreneurial self-efficacy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 599-626.
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., & Gartner, W. B.(1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 371-391.
- Heo, Y. G.(2017). *Policy Proposal for the Completion of Korean Venture Ecosystem*. KISTEP R&D InI.
- Hills, G. E.(1995). Opportunity recognition by successful entrepreneurs: A pilot study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 15, 105-117.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S.(2007). Entrepreneurship research and practice: a call to action for psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A.(2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hosmer Jr, D. W., Lemeshow, S., & Sturdivant, R. X.(2013). *Applied logistic regression* (Vol. 398). John Wiley & Sons.
- Jones, G. R., & Butler, J. E.(1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733-749.
- Katz, J., & Gartner, W. B.(1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429-441.
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T.(2018). Personality traits of entrepreneurs: A review of recent literature. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(3), 279-356.
- Kirzner, I. M.(1979). *Perception, opportunity, and profit*: University.
- Kirzner, I. M.(1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Kolvreid, L.(1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 47-58.
- Kong, H. W.(2018). The Relationship between Entrepreneurial Experience and Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intention: Moderating Effect of Gender and Social Protection. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(6), 129-141.
- Koo, J., Bae, J., & Kim, D.(2009). What does it take to become a biotech hot spot?. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(4), 665-683.
- Kortum, S., & Lerner, J.(2001). Does venture capital spur innovation?. In *Entrepreneurial inputs and outcomes: New studies of entrepreneurship in the United States* (pp. 1-44). Emerald Group Publishing Limited.
- Krueger Jr, N. F., & Brazeal, D. V.(1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104.
- Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L.(2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B.(2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323-335.
- Langowitz, N., & Minniti, M.(2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 341-364.
- Lee, C. W.(2017). Examining the Formation of Entrepreneurial Activities through Cognitive Approach. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*. 12(3), 65-74.
- Lee, J. K., & Park, T. K.(2017). Corporate Entrepreneurship in Korea: Review and Future Research Directions. *Journal of Strategic Management*. 20(2), 1-25.
- Lindquist, M. J., Sol, J., & Van Praag, M.(2015). Why do entrepreneurial parents have entrepreneurial children? *Journal of Labor Economics*, 33(2), 269-296.
- Locke, E. A., & Latham, G. P.(2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- Luthans, F., & Youssef, C. M.(2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- MacMillan, I. C.(1986). Progress in research on corporate venturing. In: D.L. Sexton and R.W. Smilor (eds.), *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Mauer, R., Neergaard, H., & Linstad, A. K.(2017). Self-efficacy: Conditioning the entrepreneurial mindset. In *Revisiting the Entrepreneurial Mind* (293-317): Springer.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M.(2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Scheinberg, S.(1992). Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 115-135.
- Miner, J. B., & Raju, N. S.(2004). Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low-and high-growth entrepreneurs: A reply in a more conservative vein. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 3-13.
- Mueller, S. L., & Dato-On, M. C.(2008). Gender-role orientation as a determinant of entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(01), 3-20.
- Nanda, R., & Sørensen, J. B.(2010). Workplace peers and entrepreneurship. *Management Science*, 56(7), 1116-1126.
- OECD(2017). The Missing Entrepreneurs 2017 - Chapter 2: Women's self-employment and entrepreneurship activities.
- Olson, P. D., & Bokor, D. W.(1995). Strategy process-content interaction: Effects on growth performance in small, start-up firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 34.
- Parker, S. C.(2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Pihie, Z. A. L., & Akmaliah, Z.(2009). Entrepreneurship as a career choice: An analysis of entrepreneurial self-efficacy and intention of university students. *European Journal of Social Sciences*, 9(2), 338-349.
- Pinchot III, G.(1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row Publishers: New York.
- Raffiee, J., & Feng, J.(2014). Should I quit my day job?: A hybrid path to entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 57(4), 936-963.
- Renko, M., Bullough, A., & Saeed, S.(2016). Entrepreneurship under adverse conditions: Global study of individual resilience and self-efficacy. In *Academy of*

- Management Proceedings (2016(1), 18103). Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*.
- Reynolds, P. D., & Curtin, R. T.(2009). Introduction. In R. T. Curtin & P. D. Reynolds (Eds.), *New Firm Creation in the United States: Initial Explorations with the PSED II Data Set* (pp. 1-15). New York, NY: Springer New York.
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U.(2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Sardeshmukh, S. R., & Corbett, A. C.(2008). Strategic Renewal in family firms: Role of successor's work experience and entrepreneurial self-efficacy. Paper presented at the *Academy of Management Proceedings*.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S., & Wiebe, F. A.(1989). Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 53-72.
- Schumpeter, J. A.(1934). *The theory of economic development*: Harvard University Press.
- Sequeira, J., Mueller, S. L., & McGee, J. E.(2007). The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(03), 275-293.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J.(2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Stam, E.(2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Tominc, P., & Rebernik, M.(2007). Growth aspirations and cultural support for entrepreneurship: A comparison of post-socialist countries. *Small Business Economics*, 28(2-3), 239-255.
- Van der Sijde, P., Veenker, S., & During, W.(2013). Intrapreneurship in SMEs: About the role of management and R&D. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(11), 24-30.
- Van Gelderen, M., Brand, M., van Praag, M., Bodewes, W., Poutsma, E., & Van Gils, A.(2008). Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behaviour. *Career Development International*, 13(6), 538-559.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D.(2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-406.
- Zahra, S. A., Wright, M., & Abdelgawad, S. G.(2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 32(5), 479-500.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E.(2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265.

## Exploring the Link between Intrapreneurship and Entrepreneurial Self-efficacy\*

Ijoo Park\*\*

### Abstract

Recently, the Korean government announced that it would focus on fostering intrapreneurship and corporate spin-off. The government encourages intrapreneurship because it ultimately seeks to develop industries and markets, grow innovative companies, and job creation. In particular, the government believes that enhancing intrapreneurship will reduce the personal fear of failures, expand open innovation by utilizing resources within existing companies related to innovation creation, and lead to new start-ups.

Accordingly, this research reviewed the previous studies on corporate entrepreneurship activities and entrepreneurial self-efficacy and briefly looked at the status of global intrapreneurship activities. Based on the Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey data in 2015, this study conducted a logistic regression analysis with the data of 27 OECD member countries' and Korean respondents. The finding confirms that the personal experience of intrapreneurship could be positively associated with entrepreneurial self-efficacy of the person. Therefore, it seems to be worth for the Korean government considering policies that support intrapreneurship as part of the start-up policy.

*Keywords: Intrapreneur, Entrepreneurial Self-efficacy, Innovative Entrepreneurship, Corporate Venture, Entrepreneurship Policy, Entrepreneurship*

---

\* This work was developed from the author's doctoral dissertation, supported by the Creative KISTEP Fellowship Program of the Korea Institute of Science and Technology Planning and Evaluation, the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2017S1A3A2067636).

\*\* Research Associate, Institute for Future Government, Yonsei University, [ijpark@yonsei.ac.kr](mailto:ijpark@yonsei.ac.kr)