https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.07.560

청년 창업 멘토링이 기업가정신과 초기 기업의 창업 성과에 미치는 영향
-심층 인터뷰와 포커스 그룹 인터뷰를 중심으로-

The Effects of Youth Startup Mentoring on Entrepreneurship and Early Startup Business Performances
-Centered on In-depth and Focus Group Interviews-

안혜진*, 이승하**
중앙대학교 문화예술경영학과*, 중앙대학교 문예창작학과**

Hye-Jin An(ahj332@naver.com)*, Seung-Ha Lee(shpoem@naver.com)**

요약

정부 및 지방자치단체의 창업 멘토링이 (예비) 창업자의 기업가 정신과 초기 기업의 창업 성과에 미치는 실질적 영향을 알아보기 위해 진행되었다. 참여자들의 숨겨진 의도를 분석하기 위해 문헌연구법, 심층 인터뷰, 포커스그룹 인터뷰를 연속적으로 사용하였으며 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 멘토링에 대한 기대가 높았던 참여자일수록 부정적인 평가를 하는 경우가 많았으며 멘토링을 기대 이하라고 말한 경우도 다수였다. 둘째, 창업 멘토링은 기업가정신 형성에 긍정적 영향을 끼쳤으며 그중에서도 창조·혁신 분야에 가장 큰 영향을 준 것으로 드러난다. 셋째, 창업 멘토링은 창업 성과에 유의미한 영향을 미치지 못한 것으로 나타났으며, 따라서 기관이 멘토-멘티 사이에 적극적으로 개입할 필요가 있다. 넷째, 대다수의 참여자가 창업 멘토링에 대해 낮은 만족도를 표하였기 때문에 결과적으로 창업 지원 기관의 의도와 목적에 부합하지 않는 것으로 볼 수 있다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 본 연구의 학문적 의의와 향후 창업 멘토링의 발전 방향을 제시하였다.

■ 중심어 : | 창업 멘토링 | 기업가정신 | 창업 성과 | 심층 인터뷰 | 포커스그룹 인터뷰 |

Abstract

This study analyzed the actual impact of central and local governments' startup mentoring programs on the entrepreneurship and early startup business performances of company owners and prospective owners. To analyze the participants' hidden intentions, literature review, in-depth interview, and focus group interview research methodologies were used consecutively. The following results were obtained. First, participants with higher expectations toward the mentoring programs tended to evaluate the programs more negatively, with a substantial number of interviewees responding that the quality of the programs was subpar. Second, startup mentoring programs seem to have had positive effects on building entrepreneurship. The effect was especially significant in areas such as creativeness and innovation. Third, the mentoring programs did not have a significant impact on business performance, suggesting the need for institutions' active participation in mentor-mentee relations and programs. Fourth, most participants evaluated mentoring programs as unsatisfactory, meaning that the programs do not meet the intention and purpose of the institutions providing them. Based on these analyses, the academic importance of this study was highlighted and ways startup mentoring programs can improve in the future were suggested.

■ keyword : | Startup Mentoring | Entrepreneurship | Business Performance | In-depth Interview | Focus Group Interview |

접수일자 : 2020년 04월 24일
수정일자 : 2020년 06월 03일
심사완료일 : 2020년 06월 03일
교신저자 : 이승하, e-mail : shpoem@naver.com

I. 서 론

최근 대한민국 정부(문재인 정부, 2017년 출범)는 경기 침체와 고용률 감소를 해결하기 위해 창업에 대한 지원을 지속적으로 늘려가고 있다. 2020년에 한국의 고용률을 OCED의 FTE(Full-time equlvalnet: 전일제 환산)으로 계산한 결과 각 전년 대비하여 2018년에는 2.1%p, 2019년에는 1.0%p씩 감소되어 연 평균 -1.6%p로 감소 추세를 띈다. FTE는 한국 통계청과 ILO에서 사용하는 고용률 지표와 달리 1주일 근로시간의 비중을 나누는 특징이 있어 초단시간 근로자의 증가로 인한 고용률 전체 증가라는 왜곡을 짚을 수 있다. 이러한 FTE 수치로 확인했을 때 안정된 수입원을 유지할 수 있는 전업 근로자의 수는 오히려 감소되었음을 알 수 있다[1]. 전업 근로자의 감소는 소득의 빈부격차가 증가하고 시장이 불안정성을 가질 수 있음을 의미한다. 이러한 문제를 인지한 정부는 국가와 시장의 안정을 도모하기 위해, 새로운 벤처 기업을 양성할 수 있는 창업을 전폭적으로 지원하였다.

최근 창업 지원 방향에서의 변화도 주목된다. 지원기관이 인큐베이션(Incubation)보다는 엑셀러레이션(Acceleration)적인 측면에 더욱 중점을 두고 역할을 수행하고 있기 때문이다. 인큐베이션은 공간·설비·업무보조 등 직접적인 지원을 의미하며 엑셀러레이션은 짧은 기간 내에 선두 기업의 창업 지식·노하우·투자 유치 기회 등 간접적인 지원을 제공하는 것을 의미한다. 과거의 수행 기관은 입주공간을 지원하거나 금융지원을 주 목적으로 하는 지원 센터의 역할을 맡았으나 현재는 기업과 창업자의 역량을 키워 기업 자체의 경쟁력을 강화시키고자 하는 방향으로 전환하고 있다. 우리나라에서도 정부 또는 지방자치단체 지원으로 각종 엑셀러레이팅 프로그램이 도입되고 있으며, 이러한 엑셀러레이터는 창업공간이나 설비, 업무보조 등 하드웨어 제공 위주의 인큐베이터와는 달리 창업 지식과 경험, 노하우 등을 전달하는 소프트웨어 중심 지원방식을 표방하였다[2]. 이는 창업 사업화 자금을 지원받는 과정에서 대부분의 기관이 창업 교육을 받아야 한다는 의무 지침이 있으나, 사업 공간에는 창업자에게 자율성을 부여하는 상황에서도 짐작할 수 있다. 정부와 지방자치단체는 성공적인 창업 엑셀러레이션을 위해 멘토링 프로그램을 적극적으로 도입하였는데, 멘토링을 통해 해당 사업에 대한 운영 노하우·마케팅 방안·인력 관리 등을 배워 사업을 체계화시킬 수 있고 전문가(멘토)로부터 시작된 업계 인프라를 통하여 점차 기업 네트워크를 확장해나갈 수 있기 때문이다. 중소기업 벤처부의 2020년도 부처별 창업지원사업 통합 공고를 살펴보면 정부는 창업 지원을 위해 16개 부처(90개 사업) 총 1조 4,517억 원의 규모의 예산을 투입하였다. 2019년도에 1조 1,181억 원을 지원한 것과 비교한다면 3,336억 원이 증가하였으며(29.8%)[3] 역대 창업 지원 예산과 비교해봤을 때도 최대 규모로 지원하여 창업에 대한 적극적인 장려책을 펼치고 있음을 확인할 수 있었다.

이처럼 창업 멘토링의 중요성이 대두되면서 기업 유지와 창업자에게 미치는 효과에 관한 연구를 진행할 때 멘토링을 받은 기업가 및 지원정책을 담당한 실무자들에게도 관심이 집중되고 있다. 창업학계에서도 이러한 추세에 공감하여 멘토링이 기업 유지와 창업자에게 미치는 효과에 대해서 많은 연구를 진행하였으며, 선행연구에서 창업 멘토링 기능은 기업가정신(entrepreneurship)의 진취성과 위험감수성에 긍정적인 영향을 미치고[4] 창업멘토역량과 창업멘토링의 경력관련 기능 또한 창업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[5]. 또한 T. A. Scandura[6]와 R. E. Viator[7]의 연구를 바탕으로 육충환은 멘토 역할 이론에 따라 멘토링의 역할을 경력계발 기능, 사회·심리적 기능, 역할모델 기능으로 분류하여 창업 멘토링의 조절효과를 중심으로 분석한 결과, 환경적 특성과 창업 멘토링의 상호작용 효과가 존재하는 것으로 나타났다. 즉, 멘토의 멘토링 기술에 의해 창업자의 창업 의지가 높아지는 효과가 발생하는 것이다. 따라서 창업 이후 성공적인 사업을 위해서는 합당한 창업 멘토링 교육 시스템이 준비되어야 한다고 보았다[8].

그러나 선행연구의 대부분이 설문지를 이용한 양적 연구에 치우쳐 있어 사업 참여자의 동기나 의도, 창업 멘토링의 발전 방향에 대해 심층적인 탐구가 부족하다는 한계가 있다. 또한 응답의 이유를 분석할 때, 해석의 여지가 다양해질 수 있어 이에 대한 참여자들의 숨겨진 의도를 정확히 파악하기 위한 면밀한 분석이 요구되어진다.

따라서 본고에서는 연구와 관련된 문제를 정리하고 이론을 체계적으로 정립하기 위해 멘토링 역할 이론을 이론적 배경으로 하여 문헌연구법, 심층인터뷰, 포커스 그룹 인터뷰를 연속적으로 사용하였다. 우선 문헌조사를 적용하여 관련 연구를 분석하였다. 중심 주제를 살펴본 후, 현재 사업을 운영하는 기업가들 중 정부 및 지자체로부터 창업 멘토링을 받아본 경험이 있는 기업가들과의 심층 인터뷰와 포커스그룹 인터뷰를 통해 창업 멘토링을 심층적·구체적으로 파악하고, 창업 멘토링이 창업자의 기업가정신 형성과 창업기업의 성과에 유의미한 영향을 미치는지에 대해 실질적으로 확인해보고자 한다. 이 때, 인터뷰 참여자들의 경우 사업화 자금 지원의 유무와는 별개로 멘토링 지원의 여부만을 인터뷰 참여자의 기준으로 삼았다. 창업 기관에 따라 멘토링을 받은 후 사업화 자금의 지원에서는 탈락하거나 포기한 경우도 있기 때문이다.

창업 멘토의 균형잡힌 시각과 역량이 멘티와의 상호작용을 통해 초기 창업자 성과에 영향을 미쳐 생존율을 높일 뿐 아니라 초기 창업자의 적절한 행동방식과 가치관을 배양할 수 있도록 멘토가 돕는다고 보았기 때문에[9] 양질의 창업을 늘려 전반적인 창업 활성화를 도모하기 위해서는 창업 멘토링에 대한 연구가 필수적으로 보인다. 본 연구에서는 이를 위해 멘티가 창업 멘토링과 멘티에게 가졌던 기대 분석, 창업 멘토링이 멘티의 기업가 정신 형성과 창업 성과에 미치는 영향 파악, 창업 멘토링에 대한 전반적 만족도 분석 및 향후 발전 가능성에 대하여 알아보았다.

이를 바탕으로 향후 창업 멘토링이 나아갈 발전 방향을 고찰하고 문제점이 나타날 경우 해결 전략에 대해 논해보고자 한다. 이는 창업 멘토링이 창업의 성공률을 높여 장기적·지속적인 창업 학계의 발전을 도모하기 위해서는 어떠한 커뮤니케이션 교육을 진행해야 하는지에 대한 고찰이기도 하다. 결과적으로 청년 창업 멘토링 교육이 청년 창업자들의 기업가정신과 창업 성과에 미치는 영향관계에 대한 시사점을 제공하는 것을 본고의 목적으로 한다.

II. 이론적 배경

1. 창업 멘토링

K. E. Kram은 멘토링을 조직에서 풍부한 경험과 지식을 가지고 있는 멘토(mentor)가 그에 비해 경험과 지식이 부족한 멘티(mentee)에게 업무와 관련하여 조언·지도·충고함으로써 멘티의 잠재력을 성장시키는 유의미한 관계로 정의한다[10]. 또한 멘토링 기능을 경력개발 기능(career functions)과 심리-사회적 기능(psycho-social functions)으로 분류하였다. 경력개발 기능은 멘토가 멘티에게 조직의 정보를 제공하면서 업무적으로 성장할 수 있는 기회를 주어 조직 내에서의 경력을 개발시켜주는 기능을 의미하고 심리-사회적 기능은 멘토-멘티 간의 상호유대감, 친근감, 안정감을 통해 멘티가 자아정체성과 자신감을 갖게 하는 등 심리적·정서적인 기회를 제공하는 기능을 뜻한다.

R. J. Burke는 이러한 기능을 보다 구체화시켜 심리-사회적 기능에서 역할-모델 기능(Role-modeling functions)을 별도로 분류하였다. 역할-모델 기능은 조직 내에서 멘티가 업무를 수행할 때 멘토링을 통해 멘토와 유사한 존재(또는 동일한 존재)가 될 수 있도록 점차적으로 상호작용하는 기능이다. 멘티는 멘토를 관찰하며 멘토의 지식·행동·가치관 등을 유사하게 따라하거나 혹은 동일시하기 위해 능동적인 자세로 노력하게 된다는 점에서 심리-사회적 기능과 차별화된다[11]. 이후 국내외의 많은 후속 연구들이 심리-사회적 기능과 역할-모델 기능의 요인이 별개의 것이라고 판단하여 멘토링 기능에 대해 경력개발 기능, 심리-사회적 기능, 역할-모델 기능으로 구분하였다. 본고에서도 이를 따라 창업 멘토링의 기능을 세 가지 차원으로 분류하여 연구하고자 한다.

M. G. Zey는 멘토링이 멘티·멘토·조직이라는 세 가지 부문에 모두 긍정적인 영향을 끼친다고 보았다. 멘티는 지식 획득, 직무만족도 상승, 주인의식 강화, 미래를 위한 체계적 비전 등을 얻을 수 있고 멘토는 직무경력 및 지적 능력 향상, 심리적 만족도 상승, 정보력 확장 등의 효과를 얻게 된다. 조직은 공동체의식을 통한 조직 통합도 상승, 새로운 인재 양성 및 개발 등으로 조직의 유지와 발전을 이뤄나갈 수 있다[12].

이와 같이 선행연구에서는 창업 멘토링을 통해 멘티(신규 참여자)는 지식을 높이고 성향을 낙관적으로 변

화시킬 수 있으며 멘토는 책임감 상승과 경력 향상을 통해 멘토 개인과 해당 기업의 발전 가능성을 극대화시키는 것으로 보고 있다. 정부 및 지방자치단체로 대변되는 조직은 이러한 창업 멘토링 과정을 지원하면서 사회경제적 생산에 기여하는 목표를 성공적으로 수행할 것을 기대한다. 따라서 정부와 지방자치단체에서 (예비) 창업자들에게 멘토링을 권유하는 것 또한 이와 같은 배경에서 기인한 것으로 보인다.

2. 기업가정신

H. H. Stevenson & J. C. Jarillo는 기업가정신이 통제를 가능하게 하는 자원과 관계없이 개인이 기회를 추구하는 것이라고 말하였다[13]. 이는 성공을 위해 무형의 아이디어를 실질적 이윤을 창출할 수 있는 유형의 비즈니스로 재창조해내는 것을 의미한다. 때문에 기업가들은 위험요소를 감수하는 도전을 통해 새로운 기회를 포착하려고 하며, 이 과정에서 얻어낸 아이디어를 실제 비즈니스에 투입하게 된다[14]. 오재우·고복수·강진규는 기업가정신에 대해 불확실한 환경 속에서 지속적인 혁신활동을 통해 새로운 기회를 실현하여 위험을 감수하고 새로운 가치를 창조하는 정신과 행동이라고 정의하였으며[15] 남정민은 창업 역량을 키우기 위해서는 직·간접적인 경험을 키울 수 있는 기업가정신 교육이 효과적이라고 말하였다[16].

B. R. Barringer & R. Duane Ireland는 Apple사의 Steve Jobs를 기업가적 문화의 중심에 있는 대표적 인물로 선정하며, Steve Jobs가 다른 사람의 상상력을 유발하고 설득하여 Apple사의 직원들이 혁신적인 제품을 지속적으로 개발해내는 것을 그 근거로 제시하였다[17]. 이러한 사례에서도 혁신성(새로운 시장에 대한 혁신적인 제품 제공), 리더십(다른 사람을 설득하여 조직 내 구성원들을 지속적으로 자극하는 행위), 지속적인 개발(도전정신 및 개발 관련 비용 등으로 인한 위험감수)의 특성을 살펴볼 수 있다. 이러한 기업가정신에 대한 개념어를 정의할 때, 선행연구자에 따라 어휘는 상이하나 의미는 유사하였다.

본고에서는 기업가정신이 개인이나 조직이 가지고 있는 '창조·혁신'과 '도전정신', '리더십'과 '위험 감수'이라는 요인으로 구성된다고 판단하였으며 다음과 같이 각 요인들을 정의하였다. '창조·혁신'은 기업의 성장과 매출 향상을 위해 제품과 서비스의 창조적인 변화를 통해 새로운 시장에 대한 개척 성향을 나타내며 '도전정신'은 기업가가 정해진 목표를 달성하기 위해 주저하지 않고 어려움에 맞서는 태도와 의지를 의미한다. '리더십'은 조직 내 구성원들에게 목표의식·긍정적 자극·동기부여를 통해 조직의 통일성을 높이고 목표점에 다다르게 만드는 리더의 역량을 말한다. '위험 감수'는 불확실한 미래에서 손실을 입을 수도 있다는 사실을 알면서도 기업의 장기적인 성공을 위해 도전하는 사고를 의미한다.

기업가정신은 창업 성공 가능성에 긍정적 영향을 미치고[18] 기업가정신 교육경험은 기업가정신에 유의한 영향을 미치는 것(β=.015, p<.05)으로 분석[19]되어 멘토링을 통한 기업가정신 형성이 이루어진다면 결과적으로 창업의 성공에 가까워진다고 볼 수 있다. 그러나 각 구성 요인이 매개적인 영향을 주는 결과는 다르게 나타나 기업가정신 요인에 세부적인 차이가 있다는 것이 드러났다.

박동수·구언회는 혁신성만을 기업가정신의 구성개념으로 사용하고, 진취성과 위험감수성향은 기업가정신의 선행변수로 사용하는 것이 보다 타당하다고 말하였다. 또한 이 때, 기업가정신이 성장변수(자원의 집적화 의도, 기술적 개선 의도, 시장확장 의도)에 영향을 끼치는 것을 확인하였으므로 혁신성이 기업성장에 있어 중요한 역할을 한다는 것을 보여주었다[20]. 박인·주지훈·정범구는 셀프리더십이 기업가정신에 정(+)의 영향(β=.348, t=6.638, p<.001)을 미쳐 기업가정신을 고취시키고 기업가정신은 창업 의지에 정(+)의 영향(β=.937, t=11.940, p<.001)을 나타내어 결과적으로 리더십이 창업 의지에 긍정적인 영향을 끼친다고 보았다[21]. 김화영·안연식은 기업가 정주영을 중심으로 기업가정신을 다루면서, 그의 기업가정신을 구성하는 9가지 항목 중 도전정신·창조정신·혁신을 포함하였다[22]. 특히 기업가 정주영은 "장애는 돌파해야지"라는 말을 통해 기업가에게 도전정신이 중요하다는 의식을 보였다[23]. 위험 감수성은 조직 몰입과 직무 만족도에는 매개적 역할을 하고 있으나 창의성 발휘에는 매개 역할을 하지 못하였다는 의견[24]도 존재하였다.

따라서 창조·혁신성과 리더십은 대부분 양적 연구를 통해 창업 성과 또는 창업 의지에 유의미한 영향을 끼친다는 것이 확인되었다. 반면 위험 감수성과 도전정신의 경우 창업 성공과 관련하여 필요성은 인지되었으나 직접적인 매개 연관성은 다소 약하게 나타났으므로 본 연구에서 언급한 구성 요인들이 창업 성과와 창업가의 성장에 어떠한 직·간접적 영향력을 미치는지에 대한 확인이 필요하다고 여겨진다.

3. 창업 성과

최재성은 연구자의 관점에 따라 창업 성과의 정의와 측정이 다양하게 나타날 수 있다고 말하였다. 예를 들어, 시간을 관점으로 했을 경우에는 장기적 성과와 단기적 성과로 구분할 수 있으며 성과 측정의 내용적 관점일 경우에는 재무적 성과와 비재무적 성과로 분류가 가능하다[25]. 아직까지 창업 성과의 지표를 논할 때는 그 기준과 타당성에 대해 다양한 의견이 존재하지만, 현재 국내외 연구에서는 성과 측정을 중심으로 하여 경영 성과에서 이용하였던 재무적 성과와 비재무적 성과 지표를 사용하는 추세이다. 경영 성과는 계량적인 수치로 나타낼 수 있는 매출액, 생산성, 수익성 등의 재무적 성과와 이에 비해 구체적이고 주관적인 구성원의 직무만족도, 고객만족도, 조직 몰입도 등으로 구분된다.

본 연구에서도 내용상 편의를 위해 창업 성과의 기준을 재무적 성과와 비재무적 성과로 분류하여 설정하였다. C. B. Sharder는 재무적 성과지표로 매출액 증가율, 순이익 증가율 등 경제적인 부분에서 측정 가능한 결과물을 활용하였으며[26] D. W. Beard & G. G. Dess는 고객만족도를 필두로 하여 브랜드인지도, 조직 내 만족도, 업무상황 만족도 등을 비재무적 성과 지표로 제시하였다[27]. 그러나 본고의 인터뷰 대상자들은 대부분 멘토링 이전에 창업 경험이 없는 예비창업자들이며, 현재(2020년 기준)에도 업력이 1~2년에 해당하는 초기 창업자로서 사업장의 규모가 비교적 작은 편이다. 때문에 매출액이나 순이익 증가와 같은 객관적 지표로만 측정하는 것은 어려움이 있다고 판단하여 기업의 미래 성장 가능성을 시사하는 주관적 지표도 동일하게 측정하기로 결정하였다.

따라서 본고는 창업 멘토링을 통해 기업가들이 창업 이후 기업을 운영하면서 매출액, 순이익, 영업이익 등이 증가하였는지를 조사하여 재무적 성과에 유의미한 영향을 끼쳤는지를 살펴보고, 고객의 만족도와 시장 내에서 브랜드 인지도에 대한 향상, 팀원(직원)의 사기와 대표자에 대한 신뢰도가 증가하였는지 등을 조사하여 창업 멘토링이 비재무적 성과에 유의미한 영향을 끼쳤는지를 병행하여 연구하고자 한다.

Ⅲ. 연구 방법

본고에서는 정부 및 지방자치단체의 멘토링 지원을 받고 창업하여 현재(2020년 3월 기준)에도 사업을 운영하고 있는 기업가들을 대상으로 창업 멘토링이 창업 성과에 미치는 영향에 대해 알아보고자 한다. 이를 위해 '소상공인진흥공단 전통시장 청년상인 육성사업', '행정안전부 지역주도형 청년일자리 사업(광주광역시 북구·동강대학교 공동 수행)', '경기콘텐츠진흥원 MDC 창업 프로젝트'의 멘토링 참여자들을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group interview, FGI)와 심층 인터뷰(Depth interview)를 연구방법으로 선정하였다.

1. 연구방법 및 연구문제

본 연구에서 채택된 연구방법과 그 과정은 다음과 같다. 첫 번째 단계에서는 문헌연구법을 사용하여 창업 멘토링의 의의와 가치를 연구하였으며, 소상공인진흥공단·동강대학교 창업지원단·경기콘텐츠진흥원 등이 추구하는 목적성에 대하여 홈페이지 등을 통해 검토하였다. 두 번째 단계에서는 해당 기관이 멘토링 지원을 통해 이루고자 하는 목적이 실제 성과로 나타났는지를 확인하기 위해 멘토링을 받은 기업가 집단에 대한 포커스그룹 인터뷰(FGI)를 진행하였다. 포커스그룹 인터뷰는 '초점집단면접' 또는 '표적집단토의'로도 불리며 사회자의 진행에 따라 주어진 주제에 대해 참여자들이 자유롭게 상호작용하며 그 과정에서 정보를 수집하는 방법이다. 집단적 역동성을 통해 보다 다양하고 새로운 정보를 얻을 수 있으며[28] 토론 과정에서 참여자들의 경험, 감정, 신념을 이끌어내기에 유용하여 특정 주제에 대한

탐색을 보다 심층적으로 할 수 있게 도와준다[29]. 이러한 포커스그룹을 통해 도출된 서술적이고 개념적인 주제들은 실제적인 의미를 담고 있기 때문에 해당 연구 분야의 기초자료와 실무적인 부분에 중요한 자료로 활용될 수 있다[30]. 본 연구는 Krueger & Casey[31]를 참고하여 시작 질문, 핵심 질문, 마무리 질문으로 구성하였다. 시작 질문에서는 현재 참여자들이 운영하는 사업과 관련하여 업종과 업력 확인 등을 진행하였으며 창업 멘토링에 관련한 이야기를 시작하였다. 핵심 질문으로는 멘토링을 받게 된 계기, 창업 멘토링에 기대했던 것들(창업 멘토링을 진행하기 전 멘토링에 원했던 것들), 창업 멘토링의 프로그램 구성 및 가장 기억에 남거나 본인에게 긍정적 영향력을 미쳤던 프로그램에 대한 질문, 창업 멘토링이 참여자 개인에게 끼친 긍정적 영향과 그 이유(만일 없다면 왜 도움이 안 되었다고 생각하는지), 창업 멘토링이 기업 운영에 미친 긍정적 영향과 그 이유(만일 없다면 왜 도움이 안 되었다고 생각하는지), 창업 멘토링에 대한 전반적 만족도, 향후 창업 멘토링이 발전하기 위해선 어떠한 점 등이 보완되어야 한다고 생각하는지 등이 있다. 마무리 질문에서는 참여자가 원하는 창업 멘토에 대한 의견 등 핵심 질문에서 빠진 사항 등을 추가적으로 질문하였다. 세 번째 단계에서는 개별 기업가의 환경과 성향이 일부 다를 수 있다는 점과 포커스그룹 인터뷰가 가지는 단점(소극적인 조사 대상자는 자신의 의견을 제대로 말하지 못하는 상황 등)을 보완하기 위해 심층 인터뷰를 수행하였다. 심층인터뷰는 개별 인터뷰와 집단 인터뷰로 구분되며 본 연구에서 사용한 심층 인터뷰는 개별 연구에 포함된다. 개별 인터뷰는 개별의 연구 대상자를 대상으로 하여 심층적인 의견을 수집할 때 사용된다. 참여자들은 기관의 멘토링을 받은 후 사업을 운영하고 있기 때문에 해당 창업 멘토링에 대한 특수한 견해를 수집할 수 있다. 또한 멘토링 커뮤니케이션에서 일어날 수 있는 복합적인 요인과 연구 대상자의 숨겨진 심리를 고려하여 창업 멘토링의 현실에 대해 논해보고자 한다.

종합적으로 본 연구에서는 3단계의 연구방법을 체계적으로 실행하여 질적 연구의 신뢰성을 높이고 창업 멘토링에 대한 참여자의 집단·개별적 의견을 수집하였으며, 이를 통해 창업 멘토링이 창업자의 기업가 정신 형성과 창업 성과에 미치는 영향 관계에 대해서 파악하고자 하였다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 창업 멘토링은 (예비) 창업자의 기업가정신 형성에 긍정적인 영향을 끼치는가?

연구문제 2. 창업 멘토링은 초기 창업 기업의 성과에 긍정적인 영향을 끼치는가?

연구문제 3. 창업 멘토링이 (예비) 창업자의 성공과 발전을 도울 수 있는 역할을 수행하기 위해서는 어떠한 기능의 추가 및 보완이 필요한가?

2. 인터뷰 대상자

본 연구는 2019년 12월부터 2020년 3월까지 진행되었으며, 포커스그룹 인터뷰는 기관을 기준으로 분류한 그룹별(인원수는 3명에서 5명 사이)로 2시간씩 진행되었고 심층 인터뷰는 1시간 30분 내외로 진행되었다. 인터뷰는 대부분 녹음으로 진행되었으나 녹음을 원하지 않는 경우에는 조사자가 자세하게 전사를 하는 방향으로 대체되었다. 면접 장소는 사업장 인근 카페 또는 참여자의 사업장에서 이루어졌다. 인터뷰 대상자는 기관별로 분류하였을 시 소상공인진흥공단 참여자 5명, 동강대학교 창업지원단 5명, 경기콘텐츠진흥원의 MDC 창업프로젝트 참여자 3명으로 총 13명이다. 사업장의 위치로 구분하였을 때에는 경남지역 1명, 서울지역 2명, 경기지역 5명, 광주지역 5명으로 집계되었다. 대상자들은 모두 해당 기관의 지원 프로그램을 신청하기 전에 창업 경험이 전무한 예비창업자였으며, 창업 이후 사업을 운영하고 있으며 대부분 업력 1~2년의 초기 창업자이다. 소상공인진흥공단과 동강대학교의 경우 참여자들과 2018년도에 사업 협약을 맺었고, 경기콘텐츠진흥원은 2019년도에 사업 협약을 맺었기 때문에 업력 기간이 초기 창업자에 한정되어 있음을 밝힌다. 참여자의 연령대는 해당 기관들이 창업 멘토링을 지원할 때, 만 39세 미만으로 멘티의 연령을 제한해두었기 때문에 만 20~30대에 포진되어 있다는 공통점이 있다. 이는 문재인 정부가 청년 실업률을 줄이고 취업난을 타파하기 위해 청년들을 중심으로 한 창업 생태계 조성에 집중하고 있으며, 이러한 정부 정책 기조에 따라 지방자

치단체에서 진행하는 창업 멘토링 지원사업 대부분이 청년 창업자들을 중심으로 진행하고 있다고 보인다.

표 1. 인터뷰 대상자의 속성

이름	연령	성별	사업장 위치	업종	업력	전담기관 (수행기관)
M1	30대	남성	경남	요식업	2년	소상공인진흥공단
M2	30대	남성	경기	공간대여	2년	소상공인진흥공단
M3	30대	여성	서울	공방	2년	소상공인진흥공단
M4	30대	여성	서울	공방	2년	소상공인진흥공단
M5	30대	여성	경기	도소매 (꽃가게)	2년	소상공인진흥공단
M6	30대	남성	광주	여행서비스업	2년	동강대학교 창업지원단
M7	30대	남성	광주	서비스업	2년	동강대학교 창업지원단
M8	30대	남성	광주	소프트웨어(드론)	2년	동강대학교 창업지원단
M9	20대	남성	광주	요식업	2년	동강대학교 창업지원단
M10	30대	여성	광주	도소매업	2년	동강대학교 창업지원단
M11	30대	여성	경기	서비스업	1년	경기콘텐츠진흥원
M12	20대	여성	경기	제조 및 도소매	1년	경기콘텐츠진흥원
M13	30대	여성	경기	제조 및 도소매	1년	경기콘텐츠진흥원

Ⅲ. 인터뷰 과정과 그 결과

1. 창업 멘토링에 대한 기대 분석

창업 멘토링이 창업자의 기업가정신, 창업 기업의 초기 성과에 어떠한 영향을 끼치고 이후 어떠한 기능을 추가적으로 보완해야 하는지를 알기 위해서, 먼저 창업 멘토링에 대한 기업가의 니즈를 아는 것이 우선으로 보인다. 본고에서는 기업가(멘티)들이 창업 멘토링을 받기 전에 창업 멘토링에 기대했던 바와 멘토링을 진행한 후 어떠하였는지 그 결과를 다음과 같이 비교하여 분석하였다. 멘토링에 참여하기 전 기대수치가 높았다고 표현한 사람은 8명, 보통이라고 표현한 사람은 5명으로 나타나 대부분의 참여자들이 멘토링을 받기 전 멘토링에 대한 기대가 평균 이상으로 집계되었다. 따라서 보편적으로 창업 멘토링에 대해 긍정적인 시각을 가지고 있다고 여겨진다.

멘토링을 받기 전 기대수치가 높았던 참여자는 창업 후의 운영시스템에 대한 전문적 지식 공유, 매출 및 순수익 상승, 초기 자금 확보를 통한 재정 안정화, 창업 노하우 전수 등에 대한 높은 기대를 가진다. 즉, 전반적으로 참여자들은 멘토링 이후 진행될 본인의 사업에 즉각적으로 도입할 수 있는 실무 능력을 필요로 한다. 또한 멘토링 수업과정으로는 성공사례(창업자의 업종 또는 상황과 유사사례) 제시, 시제품 제작, 업체 인프라 연결 등을 선호하는 것으로 드러난다.

이는 Zey의 멘토링 관련 선행연구와 밀접하게 연결된다. Zey에 따르면 멘티는 멘토링을 통해 지식 획득, 직무만족도 상승, 주인의식 강화, 미래를 위한 비전을 얻을 수 있다. 본고의 창업 멘토링에 참여한 기업가들 또한 지식 획득, 업무의 효율성 증대, 미래 비전 등을 멘토링을 통해 얻을 수 있다고 기대하였다. 창업 멘토링이 기존 멘토링에서 멘티가 가지는 니즈와 유사하다는 본 결과를 통해 창업 멘토링이 멘토링을 함의하고 있으며, 창업 멘토링과 멘토링 간에 언어 상하관계가 발생함을 확인할 수 있다. 따라서 기대수치가 높은 참여자들은 포괄적이고 일반적인 의미의 멘토링에서 통념적으로 기대되는 결과를 창업 멘토링을 받을 때에도 그대로 반영한 것으로 보인다.

기대수치가 보통인 참여자는 “얼떨결에”, “타의적”, “의무적”이라는 단어를 주로 사용하였다. 이들은 창업 멘토링에 참여할 의사가 자의적으로는 없었으나, 사업자금을 투자받기 위해서는 필수적으로 창업 멘토링을 받아야 한다는 의무조항에 의해 멘토링에 참여하였다. 그러나 멘토링에 대해 부정적 관점을 나타내는 참여자는 전무하였다. 따라서 멘토링이 최소한 참여자의 사업에 악영향을 미칠 것이라고 우려하지는 않았던 것으로 파악된다.

멘토링 결과를 받기 전의 기대와 비교해보면, 기대 이상으로 답한 멘티가 6명, 기대 이하라고 답한 멘티가 7명으로 긍정과 부정의 수가 비등하였다. 멘토링을 받고 난 후 기대 이상이라고 느낀 참여자는 최초 기대수치가 보통에 해당한 경우가 대다수이다. 따라서 멘토링을 받기 전 기대가 낮았던 참여자일수록 멘토링을 받은 후 만족도가 높아진다는 상관관계가 존재하였다. 반대로 기대가 컸던 참여자에게서는 부정적인 반응이 결과

로 도출되었다. 이는 브룸(Victor H. Vroom)의 기대이론(expectancy theory of motivation)과도 연결된다. 브룸의 기대 이론에서 VIE 모형은 유인가(Valence), 수단(Instrumentality), 기대(Expectancy)로 구성되며 개인이 어떠한 노력을 하면 일정 수준 이상의 성과가 나타날 것이라고 믿기 때문에 기대하는 가치를 얻기 위해 행동한다는 이론이다. 브룸에 따르면 개인은 1차적으로 노력하였을 때 성과가 나타나지 않으면(성과가 0에 다다르면) 더 이상 동기부여를 받지 못해 행동을 포기한다. 따라서 기대가 낮은 참여자는 기대가 높은 참여자에 비해 외부자극을 통해 완전한 성과인 1까지 다다르는 것이 비교적 쉽게 진행되었을 확률이 높아 보인다. 또한 멘토가 멘티의 사업에 즉각적으로 성과가 나타나는 도움을 줄 때 멘토와 멘토링에 대한 호감도가 증가하였다. 인테리어(공간)의 배치, 공급업체와의 직접적 연결, 구체적인 마케팅 방안 제시 등이 이에 해당한다. 즉, 예비창업자들의 경우 단기적인 성과를 중장기적인 성과보다 중시한다는 결과를 도출할 수 있으며 이러한 단기적인 성과를 성취할 수 있게 만드는 요소들이 완전한 성과(1)를 만드는 요인이라고 보인다.

반면 기대 이하라고 답한 멘티는 멘토가 이론 중점의 수업을 진행하거나 창업 동기를 부여하기 위하여 과한 칭찬이나 응원을 할 때 거부감을 드러낸다. 이러한 반응은 타 멘토링과 차별화된다. 창업 멘토링에서 멘티는 현실적이고 명료한 조언을 받고 싶어 하는 경향이 높게 나타난다. 그러나 진로상담과 같은 타 멘토링과 관련된 선행연구는 다음과 같다. 김예성·배정현은 멘티는 멘토로부터 정서적인 위로를 받으면서 삶의 용기를 받는다고 하였으며[32], 오미선·권일남은 멘토-멘티간의 멘티가 정서적으로 성장할 수 있게 도와야 한다고 말하였다[33]. 따라서 상위 의미의 멘토링은 정서적 교류를 중요하게 여겼으나, 하위 멘토링에 속하는 창업 멘토링의 참여자들은 자신이 처한 현실상황에 곧바로 반영할 수 있는 전문적 지식을 우선시하였으며, 그중에서도 매출 향상과 투자 유치에 대한 가치를 높게 생각하였다. 이는 창업 멘토링 직후에 곧바로 기업을 운영해야 한다는 시간적 압박감과 초기 자본이 여유롭지 못한 경제적 불안감에서 기인한 반응이라고 여겨진다.

표 2. 인터뷰 결과 : 멘토링을 받기 전 기대와 멘토링을 받은 후 느낌에 대한 참여자들의 답변

첫 번째 질문에 대한 주요 대답	멘토링을 받기 전 기대치	멘토링을 받은 후 기대치와 비교하였을 때의 결과
"막연하게만 느꼈던 창업 준비였어요. 얼떨결에 (기관 측에 의해) 교육 프로그램을 받았고 크게 기대하진 않았는데 받으니까 좋았어요." (M2)	보통	긍정적
"지원 프로그램 안에 교육 프로그램들이 포함되어 있어서 처음으로 창업 멘토링이 있다는 걸 알게 됐어요. 근데 멘토링이란 게 있는지 알았으면 먼저 가서 받았을 거예요. (중략) 그런데 막상 받아보니까 기대했던 것만큼은 아니었어요. 멘토들은 와서 좋다고만 하고, 뭐가 문제인지 잘 안 알려주고." (M3)	높음	부정적
"매장 안에 인테리어나 가구 놓을 때 어떻게 하면 동선이 효율적일지 알고 싶었고 그래서 멘토링을 받았어요. 매출 늘리고 싶어서요. 시간대비 생각했을 때 혼자 준비했던 것보다 좋았어요." (M4)	높음	긍정적
"동강대에서 지원금 받으려면 받아야 한다고 해서. 창업을 제대로 시작하기 전이었는데 멘토링부터 받으라니까 막막했어요. 그래도 멘토링 받으면서 아이템이 좀 다듬어지는 느낌?" (M7)	보통	긍정적
"투자 받을 때 도움될 줄 알았는데, 별로였습니다. 투자 지원 물어보면 대출 받으라고 하고. 예비창업자 입장에서 대출은 부담이 많이 되는데…" (M8)	높음	부정적
"창업 멘토링 때 운영 시스템 알려주시는 줄 알았거든요. 음식 주문받는 방법이나 세팅하는 거. 근데 너무 어려운 이야기들만 잔뜩 가르쳐주셔서 실전에서 써먹기 어려웠어요." (M9)	높음	부정적
"의무적으로 참석하는 거래서 갔는데 생각보다 좋았어요. 거래처도 알려주고 다른 회사 담당자도 소개시켜주고. 초기 창업자들이 업체한테 일일이 컨택하고 견적 내는 거 어려웠는데, 최소수량주문 그런 것도 알게 됐어요." (M12)	보통	긍정적
"멘토링 받는 시간 있다고 해서 받았어요. 기대 많이 했죠. 창업 멘토들 사업 경험 듣겠구나, 해서. 근데 막상 받아보니까 PPT(발표 자료)에 대해서만 알려줘서. 실무보다는 당장의 발표만 준비해서 크게 도움 안 됐어요." (M13)	높음	부정적

2. 창업 멘토링이 (예비) 창업자의 기업가정신 형성에 미치는 영향

창업 멘토링이 (예비) 창업자에게 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 긍정적인 영향을 끼쳤다고 대답한 사람은 9명이었다. 반면 멘토링이 개인적 성장에 무의미하다고 대답한 사람은 3명, 발전에 악영향을 끼쳤다고 대답한 경우는 1명이었다. 여기서 무의미란 "아무 값어치나 의의가 없다"는 뜻으로 사용되었기 때문에, 이 경우도 부정적인 의미가 내포되었다고 판단하여 부정적 영향을 미쳤다고 대답한 참여자를 총 4명으로 집계하

였다. 따라서 창업자의 다수가 멘토링으로 인해 개인적 성장에 유의미한 영향을 받았음을 확인하였다.

멘토링이 창업자에게 어떠한 영향을 미쳤는지에 대해서는 기업가정신에 대한 선행 이론을 바탕으로 다음과 같이 분석하였다. 앞서, 본고에서는 '창조·혁신'과 '도전정신', '리더십'과 '위험 감수'이라는 네 가지 요인으로 기업가정신의 요인을 구분하였다. 4가지 요인을 기준으로 창업자의 답변을 분류할 때 '창조·혁신' 4명, '도전정신' 2명, '리더십' 3명, '위험 감수'에 0명이 속하였다. 즉, 창업 멘토링은 위험 감수 → 도전정신 → 리더십 → 창조·혁신의 순서로 창업자에게 영향을 주었다는 결론이 내려진다.

첫 번째로 창조·혁신에 속한 참여자는 시제품이나 CI(Corporate Identity), BI(Brand Identity) 등의 브랜드 정체성을 형성할 때 창의적인 아이디어를 얻은 경우가 많다. 특히 공방·디자인(서비스업) 계열의 기업가가 다수 포함되었다. 고로, 시제품이나 완제품과 같이 가시적인 결과물을 제작할 때 창조·혁신의 성과가 높게 나타나며, 멘토의 조언이 독창적·창의적이어서 멘티가 기존에 인지하지 못했던 부분일 경우 성취도가 더욱 증가하였다. 두 번째로 리더십에 관련한 영향을 받은 참여자는 IR(Investor Relations) 피칭 능력을 키울 수 있었으며, 높아진 설득력으로 투자처를 물색하고 투자 자금을 얻을 수 있는 유용한 방법을 찾을 수 있었다고 말하였다. 그러나 회사 내의 내부자(직원 또는 팀원 등)를 대할 때의 태도나 대화 방법 등에 대해서는 멘토링이 전무하여 외부인을 대상으로 한 투자 유치 위주로만 설득력이 높아졌다는 한계를 보인다. 당시의 멘티는 대부분 1인 창업자였기 때문에 '팀'보다는 '개인'을 중심으로 한 피칭 멘토링을 진행한 것으로 보이며 창업 자금 투자를 위한 도움을 받고 싶어 하는 멘티의 요구를 일정 부분 반영하였다고도 여겨진다. 세 번째로 도전정신을 중시한 참여자는 멘토를 모방하려는 태도를 취했으며, 이 과정을 통해 창업(도전)에 대한 두려움을 감소시키고 자신감을 향상시켰다. 또한 멘토가 사업을 시작했었을 때, 멘토의 초기 자본 및 상황과 멘티의 현재 상황이 유사한 경우 멘토에 대한 동질감을 느끼는 동시에 멘토의 과거와 현재의 자신을 동일시하며 자신 역시 사업을 성공시킬 수 있다는 의지를 가진다. 마지막으로 참여자들은 위험 감수에 대한 영향은 받지 못하였다. 2030 세대의 참여자들은 창업을 시작할 때 유동할 수 있는 자본보다 많은 액수의 자금을 대출 등을 통해 회사에 투자하는 행위에 대해서는 상당한 부담감을 느끼며, 위험성보다는 안정성을 추구하는 경향이 있다. 도전정신을 느꼈다고 대답한 참여자도 영업자본이나 창업지원금으로 시제품이나 홍보물을 제작하려고 하며, 대부분 대출을 통한 창업 투자는 꺼려하는 경향을 보인다. 때문에 경향의 흐름을 고려하여 멘토 역시 대다수가 위험 감수에 대한 조언은 피한 것으로 추측된다.

적극적으로 위험 감수에 대한 조언을 했던 멘토에 의해 부정적 영향을 받았다고 답한 창업자의 사례는 이러한 논지를 더욱 강화시킨다. 멘토가 창업 초기에 유동적인 자금을 확보하기 위하여 창업자에게 대출을 권유하였으나 창업자는 오히려 이러한 조언으로 인해 경제적 부담감을 느꼈으며 자신감이 감소되었다고 부작용을 토로하였다. 위험 감수 요인은 기업가정신의 필수적 구성 요소이며, 사업은 그 시작과 동시에 파산의 위험을 동시에 가지고 있음은 분명한 사실이다. 그럼에도 불구하고, 참여자의 개별적인 상황과 성향을 고려하지 않을 시에는 창업자의 자존감을 떨어뜨리는 등의 악영향이 발생할 수 있으므로 멘토는 멘티의 성향을 주의 깊게 관찰하여 멘토링을 진행하여야 한다.

무의미하다고 느낀 참여자들은 주로 '본인 사업과의 연관성 부족'과 '멘토의 무관심'을 그 이유로 제시하였다. 따라서 해당 멘티의 업종과 업태·재정적 상황·기타 개별적 상황 등을 다층적으로 고려하여 멘토링을 진행할 때 교육 효과가 극대화될 것으로 보인다. 예를 들어 유통업에 종사하는 멘토와 서비스업(디자인, 홈페이지 제작)의 멘티를 연결해주었을 경우 멘티는 업종의 연관성이 낮다고 느끼며 낮은 만족도를 드러내었다. 또한 참여자는 멘토의 이야기가 자신과 연관성이 없다고 느낄 경우, 멘토가 자신에게 관심이 없다고 느끼면서 멘토에 대한 신뢰감이 하락하였다. 이후 해당 기관이 자신의 사업에 부합한 멘토를 연결해주지 않았다는 생각으로 인해 창업 지원 기관에 대한 전반적인 실망으로 확장되어진다. 특히 기관 측에서 시간적·경제적 편의를 위해 참여자들을 5인 이내의 소규모 단위로 그룹화시켜서 멘토링을 받게 하였는데, 이 때 참여자와 기관이

부합되는 업종이라고 판단한 기준이 다르게 나타났다. 때문에 참여자는 본인 사업과 연관성이 낮다고 여겨지는 그룹에 속해지는 상황이 종종 발생하였다. 이 경우 불신과 불만족 지수가 높게 나타나기 때문에 기관은 멘토링 프로그램을 기획할 때 멘티의 의사를 최대한 반영하여 멘토링 프로그램에 대한 신뢰도를 높여주어야 한다. 덧붙여 개별 멘토링과 비교했을 때 연관성이 낮거나 그룹 내에서 소외감을 느낄 수 있는 참여자의 경우 이메일이나 카카오톡 등 SNS를 활용하여 멘토가 직·간접적으로 추가적인 보완 교육을 해줄 필요가 있다.

표 3. 인터뷰 결과 : 창업 멘토링이 개인의 성장(기업가정신)에 미친 영향에 대한 대상자들의 답변

두 번째 질문에 대한 주요 대답	창업 멘토링이 창업자에게 미치는 영향	
"악세사리 만드는 거, 사업에 대한 마인드 보면서 '저렇게 하면 사업이 잘 되는구나' 생각도 하고. 저렇게 (멘토를) 따라해야지." (M3)	긍정적	도전정신
"멘토님이 상품 만드는 것 보면서 제 상품 디자인도 새롭게 생각해봤고, 전문적으로 상품 퀄리티가 높아진 것 같아요." (M4)	긍정적	창조·혁신
"멘토의 수준에 맞춰서 대화하고 싶어서 만나기 전에 미리 제가 하고 싶은 말의 요점정리를 한다든지, 대화 포인트를 정리했습니다. 덕분에 누군가와 이야기 할 때 신뢰감 있게 말할 수 있게 됐습니다. 사업자는 설득력이 중요하니까요." (M7)	긍정적	리더십·설득력
"오히려 자존감이 떨어졌습니다. 계속 대출받으라고만 하시니까… (중략) 이론적으로만 말씀해주시고, 자료 보내준다고 하고 안 보내주시고. 제 사업에 관심이 없었던 것 같네요." (M8)	부정적	자신감 하락
"공공기관 판로에 대한 이야기를 해주셨는데, 그 때 공공기관 담당자를 설득하기 위해선 어떻게 해야 하는지 알려주셔서 새로웠습니다." (M10)	긍정적	리더십·설득력
"멘토의 사업과 제 사업의 연관성이 적다는 생각이 들었어요. 또 '멘토링을 받아야 하기 때문에 받는 멘토링'이어서, 정해진 시간의 과제를 끝내기에 급급했고 끝나고 나니까 남는 게 없더라고요." (M11)	부정적	없음
"그룹 멘토링 하면서 알게 된 사람들과 정보교환도 하고, 새로운 아이디어도 많이 나왔어요. 서로의 아이템에 대해서 들어보면서 조언도 해 줬고, 나중에 사업하다보니까 그 때 나왔던 이야기들이 많이 떠오르더라고요." (M12)	긍정적	창조·혁신
"마음에 진정성 있게 와 닿는 말이 없었어요. 텔레비전에서 보는 멘토들처럼 울림 있는 말을 해줄 줄 알았는데 정해진 시간에 쫓기다시피 멘토링 하다보니까 제 개인적인 성장엔 큰 도움 없었던 거 같아요." (M13)	부정적	없음

3. 창업 멘토링이 초기 창업 기업의 창업 성과에 미치는 영향

창업 멘토링이 창업 기업의 발전에 미치는 영향을 탐구하기 위해 참여자들을 구분할 때 그 기준을 성과 측면의 재무적 관점과 비재무적 관점으로 설정하였다. 창업 멘토링이 창업 기업의 발전에 긍정적 영향을 미쳤다고 답한 사람은 4명으로 비재무적 성과 3명, 재무적 성과 1명이다. 그러나 창업 멘토링이 창업 기업의 발전에 특별한 영향을 끼치지 않았으며 멘토링 시간이 무의미했거나 발전에 기여하지 않았다고 느낀 참여자는 9명으로, 참여자의 과반수는 창업 멘토링이 창업 성과와는 무관하다고 보는 것으로 드러났다.

창업 멘토링이 비재무적 성과와 긍정적인 상관관계가 있다고 본 참여자는 고객 만족도 상승과 브랜드 가치 상승을 그 이유로 제시하였다. 특히 참여자는 본인의 전문 분야가 아니지만 사업에 필요한 부분에 대해서 멘토가 조언해줄 때 멘토링이 도움이 되었다고 생각하는 경향이 있다. 예를 들어 도소매 업종에 종사하는 사업주에게 인테리어나 홈페이지 사이트 제작, 로고 이미지 등에 대해 멘토가 도움을 줄 때 사업이 발전을 했다고 느끼는 식이다. 특히 본고에서는 소상공인진흥공단에서 멘토링을 받은 창업자들이 긍정적 반응을 보이는 경향이 가장 높게 나타났다. 그 이유를 이해하기 위해, 소상공인진흥공단과 다른 두 기관을 비교해 보고자 한다. 다른 두 기관은 창업 아이템 자체에 집중하는 반면, 소상공인진흥공단에서는 멘토링 교육 기간을 4주 이상으로 설정하였으며 그 과정에서 숙박 제공과 과제 부여를 의무화하였다. 또한 개별 아이템에 한정하지 않고 '사업 전반의 원활한 운영'을 목표로 멘토링 범위를 확장하였다. 따라서 매장의 인테리어도 사업의 구성 측면으로 포함하여 이를 고도화시키기 위해 인테리어 멘토, 디자인 멘토 등을 섭외하였으며, 이러한 멘토들이 조명 설치·고객 동선 고려·브랜드에 맞는 색상 등 세부적인 사항을 멘티에게 설계해줄 때 참여자들은 멘토링에 대한 호의적 반응을 보인다. 반면 업무상황 만족도에 대한 언급은 전무하였다. 이는 멘토가 멘티에게 사업에 대한 즐거움을 느끼거나 성취감을 느낄 수 있는 방법에 대해서는 알려주지 않았던 것으로 보이며, 사업주 만족 중심이 아닌 고객 만족 중심의 멘토링을 진행했다고 여겨진다. 재무적인 성과가 있다고 대답한 참여자는 멘토의 기술력과 노하우를 배워 만든 제품을 판매하여 수익

을 올렸을 때, 재무적 성과를 성취하였다고 느낀 것으로 드러났다. 제품의 질이나 디자인 등이 발전되었다고 느끼거나 방문 고객의 평이 좋아질 때, 참여자의 만족도는 급증하였으며 멘토의 조언을 통해 순수익이나 매출액이 상승되었다고 느낄 때, 참여자는 멘토링에 재참여할 의사까지도 보인다는 것을 확인하였다.

반면 창업 멘토링이 창업 성과와 무관하다고 답한 참여자들은 멘토링을 하기 전 멘토의 준비가 부족하였으며 이로 인해 현재 본인의 사업 상황 및 특성·업종과는 일부 거리감이 있는 멘토링을 진행하였다고 부정적 반응을 보인다. 이는 개인적 성장에 대한 불만으로도 나타났던 문제이다. 이러한 말들이 창업 성과에 대한 질문에서도 나타났다는 것은 멘토링에 대한 참여자들의 불만족이 비연관성을 느낄 때 가장 크게 나타났다는 뜻이다.

또한 참여자는 본인의 업종에서 인지도가 있는 유명인 섭외를 암묵적으로 기대하고 있던 경우가 대다수였으며, 공공기관 측에서 연결을 해주는 만큼 민간 업체와 비교하였을 때 평소 대면하기가 어려운 유명인을 만날 수 있는 기회라고 생각한 경우도 존재하였다. 그러나 기대와는 달리 기관이 자체적인 기준으로 멘티와 상의 없이 멘토를 선정하고 멘토링을 의무화시키자, 이러한 기획 절차에 강한 불만을 느끼며 배정된 멘토가 창업자들의 기대와 부합하지 않는다고 말하였다. 대표적인 사례로 요식업 종사자의 경우 (주) 더본코리아 백종원 대표이사와 같은 유명인에게 멘토링을 받고 싶었으나 전혀 알지 못하는 멘토를 만나서 당황했다는 일련의 답변도 있다. 두 번째로 멘토의 조언이 원론적이어서 사업 운영에 실질적인 도움을 주지 못했다는 의견을 개진하였다. 전문성을 갖춘 멘토가 아닌 일반인들도 누구나 충분히 할 수 있는 이야기라는 것에 대한 실망감이 컸던 것으로 보이며, 따라서 향후에는 섭외된 멘토만의 차별화가 가능한 멘토링을 진행해야 할 것으로 보인다. 세 번째로 참여자들은 멘토가 회피적 성향이 짙은 답변을 할 때 실망과 불신을 강하게 느낀 것으로 드러난다. 예를 들어 창업자가 세무 교육에 대해 요청하자, 멘토가 세무사에게 물어보라는 답변을 해준 것에 대해 회피성 발언이라고 생각하였으며, 이로 인해 멘토가 무책임하게 느껴졌다고 답하였다. 이 때 참여자의 실망감은 상당히 높은 편으로 나타났다. 따라서 이를 보완하기 위해서는 멘토가 회피성 답변을 하는 것이 아니라 직접적으로 세무사를 연결해주거나 해당 기관에 세무 관련 요청을 대신 해 주는 등의 적극성이 필요하다고 덧붙였다. 마지막으로 멘토링이 단발성으로 끝나기 때문에 멘토링 후 기업을 설립하고 유지하는 과정에서 멘토의 도움이 필요할 때 막상 도움을 받지 못하였다는 한계도 주목해볼 수 있다. 창업 지원 기관의 멘토링은 참여도를 높이기 위해 창업 지원금을 받기 위한 의무조항이나 지원금 차등의 평가항목으로 설계되어 있으며, 이러한 절차 상 창업 지원금이 확정되기 전에 멘토링을 받아야만 하는 경우가 대다수이다. 따라서 한계점을 해결하기 위해서는 창업자의 시간과 의견을 고려하여, 멘토링 일정을 창업 이전과 이후로 적당히 분배하여 진행하는 방안이 필요하다.

아울러 참여자들은 창업 성과를 높이기 위해서는 해당 기관이 멘토링의 기획 및 멘토 섭외와 수업을 진행하는 과정에서 적극적으로 멘토와 멘티 사이에 개입해야 한다는 의견을 개진하였다. 창업자가 원하는 멘토의 수요를 조사한 후 이를 반영해달라는 의견과 멘토링 시 일부 멘토의 불성실함을 방지하기 위해 기관이 지속적으로 수업 과정과 멘토에 대한 멘티의 평가를 반영해달라는 의견이었다. 참여자들의 말에 의하면, 일부 멘토가 정해진 수업 시간을 채우지 않는 문제가 발생하였으나 이러한 상황에 대해 기관은 전혀 인지하지 못하였다고 한다. 그러나 참여자가 멘토나 기관에게 직접 이의제기를 할 경우 향후 지원금을 받는 사업 평가에 불이익을 받을 수도 있다는 불안감이 있으므로 멘토링의 합리성 및 공평성과 멘토의 신의성실을 추구하기 위해 기관 측에서 익명으로 참여자에게 멘토에 대한 중간 평가와 최종 평가를 받아야 한다는 의견도 존재하였다.

표 4. 인터뷰 결과 : 창업 멘토링이 창업 기업의 성장(창업 성과)에 미치는 영향에 대한 대상자들의 답변

세 번째 질문에 대한 주요 대답	창업 멘토링이 창업 기업에 미치는 영향	
“요리 분야 전문가가 오셔서 봐주셨으면 했는데… (중략) 요식업은 5년 전과 지금이 하늘과 땅 차이에요. 근데 저희 멘토는 예전 스타일로 말해주시는 느낌이었어요.” (M1)	부정적	없음
“선생님이 알려준 방법대로 악세사리	긍정적	재무적 성과

만들어서 팔아봤더니 수익이 나왔어요. 기술 배울 수 있던 게 좋았어요." (M3)		
"인테리어 준비할 때도 같이 도면 봐주시면서 조명 어디에 설치하는 게 좋을지도 말해주시고, 벽지 색상도 손님들은 이런 거 좋아할 거라고. 도움 많이 받았어요." (M4)	긍정적	비재무적 성과
"브랜드가치 정립에 많이 도움 됐어요. 제 브랜드에 어울리는 사업명도 같이 정했고, 고객에게 제일 어필 될 수 있는 이름으로 네이밍 시간 내서 같이 골라주셨던 게 기억에 남네요." (M5)	긍정적	비재무적 성과
"사업하기 전에 좋은 아이디어를 같이 내주는 정도였다고 생각합니다. 근데 실제로 적용하긴 힘들었고요. 차라리 사업 운영을 좀 해 본 다음에 멘토링이 이루어졌으면 더 좋았을 것 같아요." (M7)	부정적	없음
"저는 이 분야에서 잘 알려진 사람, 유명한 사람한테 멘토링 받고 싶었는데 제 분야하고 전혀 관련 없는 분이 오셨어요. 차라리 영상으로 수업 진행해도 되니까 제가 받고 싶은 분하고 연결해주셨으면 좋겠어요. 창업지원 기관이면 그 정도 섭외력은 있지 않나요?" (M8)	부정적	없음
"아직 딱히 도움이 되었다고 느낀 건 없어요. 창업해보니까 멘토링 받은 걸 사용해볼 만한 상황이 안 나오더라고요. 어, 식품 사업자 카드를 만들라고 하셨는데 실제로 운영을 해보니까 정작 그렇게까지 필요 없고. 세금 궁금해서 물어본 게 있는데 그 때도 세무사한테 맡기라고만 하셨고." (M9)	부정적	없음
"사업에는 큰 도움 된 게 없는 것 같은데… 창업 이후 마케팅이나 어떻게 하면 잘 팔 수 있을지 같은 거 듣고 싶었는데 그런 거 없었어요. 그걸 듣고 싶었는데." (M13)	부정적	없음

4. 창업 멘토링에 대한 전반적 만족도 및 향후 발전 가능성

본고에서는 창업 멘토링에 대한 전반적인 만족도를 조사하고 한계점과 보완할 방안을 찾아 이를 통해 향후 멘토링의 성장을 도모하고자 한다. 창업자가 창업 멘토링에 대해 50% 이상 만족감을 느꼈거나 향후 정부 부처나 지방자치단체에서 제공하는 창업 멘토링에 대한 재교육 의사가 있다고 말한 경우를 '만족'으로 평가하였다. 이러한 기준으로 보면, 본고에서 창업 멘토링에 대해 만족한다고 표현한 참여자는 2명이며 일부 또는 전체의 교육 과정에 불만족을 느낀 참여자(만족도 50% 미만)는 11명이다. 이러한 연구 결과는 공공기관에서 창업 멘토링을 받은 창업자 중의 대부분이 창업 멘토링에 대해 만족하지 못했으며, 해당 기관에서 목표했던 바와 실제 결과가 불일치하였다는 결론을 내릴 수 있다.

창업 멘토링에 대해 만족한 참여자들은 다음과 같은 이유를 제시하였다. 첫 번째로 창업자가 단독으로 사업을 준비하는 상황과 비교하였을 때 창업의 준비 속도가 빨라졌으며, 준비 과정에서 사업의 문제점이나 한계점에 대해 발견할 수 있기 때문에 사업의 성공률을 높일 수 있다. 두 번째로 사업의 단·중·장기적인 기간과 목표를 나누어서 사업 추진도를 시스템화시킨 멘토에 대해서도 참여자는 재교육 의사가 있다고 말하였다. 여기서의 단기는 창업 직후 3개월 이내, 중기는 1년 이내, 장기는 3년 이내로 구분된다. 이를 통해 창업자는 최종 목표인 사업의 성공으로 나아갈 수 있다는 자신감을 가질 수 있었으며, 성공 목표를 이루기 위해 멘티에게 기간별로 제공된 수업 자료의 유용성과 활용도에도 긍정적인 평가를 하였다. 해당 기관의 사업화자금을 받기 위해 사업계획서와 발표(PT) 중심으로만 진행된 멘토링은 사업 운영을 본격적으로 시작한 후에는 수업 자료의 가치가 낮아진다는 단점이 있는 데 반해, 중장기적인 미래까지 설계를 해 준 멘토와는 지속적으로 연락을 이어나간다는 것도 확인하였다. 그러나 창업 멘토링을 받는 과정에서 예상보다 많은 시간이 필요하다는 점과 멘토-멘티의 의견 조율 과정이 있을 때 참여자와 동등한 위치에서 상호보완적인 의견 교류를 하는 것이 아닌 멘토의 말을 무조건적으로 받아들여야 하는 불공평한 우열의 관계는 개선이 필요하다고 말하였다. 이는 멘토로부터 낮은 평가 점수를 받거나 불성실하다는 태도로 오인 받게 된다면 기관으로부터 사업화자금을 받는 데 어려움을 겪을 수도 있다는 불안감에서 나타난 상황으로 파악된다.

창업 멘토링에 대해 불만족한 참여자들은 대부분 만족감을 20~40%로 측정하였다. 이처럼 낮은 만족도가 나타난 이유는 다음과 같이 예측할 수 있다. 첫 번째로 멘토링에 참여하게 된 동기가 사업화자금을 받기 위한 의무사항이었기 때문에, 참여자들에게 있어서는 타의적인 선택이었다. 따라서 참여자들은 본인이나 아이템에 필요한 멘토를 자발적으로 찾아보고 요청하여 수업을 들은 것이 아니라 기관 측에서 정해진 교육 과정을 받아들여야만 했기 때문에 동기 부여의 측면에서 열의가 일부 하락하였다. 두 번째로 멘토의 경력이나 성과 등 전반적인 능력에 대해 참여자들의 신뢰도가 전반적으로 낮게 나타났다. 멘토의 섭외 과정, 채용 과정에 대해 참여자들이 알 수 있는 방법이 현실적으로 매우 부족한

상황이기 때문에 멘토의 이력이나 회사 매출 등에 대해서도 의문을 품는 경우가 많았으며 이 때문에 기관 측과 멘토의 유착관계를 일부 의심하며 전반적인 신뢰관계가 손상된 경우가 문제로 발생하였다. 세 번째 문제로 멘토와의 공감 부재를 들 수 있다. 창업 멘토링의 정해진 시간 이후에는 멘토와 연락하는 것이 부담스럽다거나, 멘토가 연락을 피하는 등의 문제로 인해 친근감과 유대감을 쌓는 경우가 드물어 멘토에게 멘티의 현재 상황을 허심탄회하게 상담할 수 없었으며, 멘토링이 끝난 이후에 관계의 단절이 나타나는 경우는 비일비재하였다. 불만족을 표한 참여자들은 대부분 재교육 의사가 없다고 말하였으나, 정부나 지방자치단체에서 받는 창업 멘토링이 아니라 자의적으로 원하는 멘토에게 멘토링을 받을 수 있다면 이에 대해서는 적극적으로 교육에 참여할 것이라는 의사를 밝혔다. 특히 대부분의 연구 참여자가 창업 초기(1~2년)에 해당되어 멘토의 도움이 절실한 상황이며, 유명 멘토나 진심어린 마음으로 도움을 주고자 하는 멘토에게는 사비로 평균 50만원에서 100만원(1회, 3시간 기준)까지 투자할 계획이 있다는 이야기도 덧붙였다.

표 5. 인터뷰 결과 : 창업 멘토링의 전반적 만족도에 대한 대상자들의 답변

네 번째 질문에 대한 주요 대답	창업 멘토링에 대한 만족도	
"만족도요? 40% 정도. 기관에서 다시 받을 거냐고 하면 안 받을 것 같습니다. 그렇지만 제 분야에서 확실하게 검증된 사람이 오면 받을 것 같아요. (확실한 검증의 기준은 어느 정도인가요?) 음, 최소한 3년 이내 연매출 5억 이상." (M1)	부정적	불만족
"제 만족도는 85%요. 제가 생각하지 못한 걸 말해주니까 본받을 점도 많았고… 근데 좀 아쉬웠던 건 멘토링 시간이 너무 많이 걸려서 제 일정이 연기되는 경우도 있었어요." (M3)	긍정적	만족
"저는 제 돈 내고 따로 외부 멘토링도 받아본 적이 있는데, 멘토에 따라 멘토링의 질이 천차만별이라고 생각했어요. 외부 멘토링에 대한 만족도는 80%였는데, 기관 멘토는 20~30%정도. 어떤 분은 30분간 차 1잔 마시고 갔고, 창업자들은 사활을 걸고 하는데 진심 어린 마음으로 도와줬으면 좋겠어요, 좀." (M4)	부정적	불만족
"40%요. 근데 제 돈 내고 이 정도 수준의 멘토링 받았으면 다신 안 받아요. 저는 제 아이템이나 사업을 발전시키고 싶은 건데 제 사업이랑 다른 분야 분들이 오시니까, 시간만 보내는 느낌이에요." (M5)	부정적	불만족
"이번 멘토링이요? 억지로, 받으라니까 받은 거죠. 예전에 다른 곳에서 멘토링 받았을 때는 단톡방(단체 카카오톡 방)을 멘토가 열어주고 질문할 거 있으면 여기에서 계속 질문하라고 해서, 참 좋았다고 생각했는데. 기관에서의 멘토들도 이 정도 성의는 보여줄 수 있지 않나요?" (M8)	부정적	불만족
"식당할 때 기본적인 것들부터 가르쳐줄 수 있는 분한테 배우고 싶네요, 분식집 50년 이상 한 분들이요. 저랑 비슷하게 밑바닥부터 노력해서 올라온 분들한테 배우면 공감도 될 것 같은데, 막 너무 다른 세상 이야기만 하는 기분이었어요." (M9)	부정적	불만족
"비효율적이었어요. 창업 준비하느라 바쁜데 의무적으로 참석 안 하면 지원금 없다고 담당자들은 그러고, 관심도 없는 얘기 억지로 듣고 있어야 하고. 또 막상 물어보려고 하면 사소한 거라 물어보기도 민망하고… 자격증 같은 거 없어도 되니까 제 분야에서 발로 뛰어본 사람이 왔으면 좋겠어요." (M11)	부정적	불만족
"멘토링에 너무 가기 싫었어요. 제 만족도는 20%. 차라리 이런 거면 스카이프(영상)로 했으면 좋겠어요. 기관 멘토링의 정확한 목적이 뭔가요? 전 PPT 전문가랑 이야기하는 기분이었어요." (M13)	부정적	불만족

Ⅳ. 결 론

본 연구는 정부 및 지방자치단체의 창업 멘토링이 기업가정신과 초기 기업의 창업성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 z소상공인진흥공단·동강대학교 창업지원단·경기콘텐츠진흥원에서 창업 멘토링을 받은 경험이 있는 기업가들을 대상으로 심층 인터뷰와 포커스그룹 인터뷰를 진행하였다.

연구 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 대상자들은 창업 멘토링을 받기 전에 멘토링에 대해 긍정적인 인식을 지니고 있었으나, 멘토링을 받고 난 후에는 긍정적으로 보는 참여자와 부정적으로 보는 참여자의 수가 비슷하였다. 또한 멘토링을 받기 전 기대가 높았던 참여자일수록 멘토링을 받은 후 기대에 미치지 않았다고 부정적인 평가를 하는 수가 많았는데, 그 이유는 브룸의 VIE 모형에 대입해볼 때 단기적이고 즉각적인 성과가 나타나지 않았기 때문이다.

둘째, 다수의 대상자가 창업 멘토링이 기업가정신 형성에 긍정적 영향을 끼쳤다고 생각하였으며, 요인별 영향의 순서는 위험 감수(0명) → 도전정신(2명) → 리더십(3명) → 창조·혁신(4명)으로 참여자들은 창조·혁신에 가장 큰 영향을 받은 것으로 나타났다. 창조·혁신 요인에서는 시제품이나 CI, BI 등의 브랜드 정체성의 완성도를 높였고, 리더십 요인에서는 IR 피칭 능력을 향상

시켜 투자 유치가 가능하도록 설득력을 키울 수 있게 되었으며, 도전정신은 신제품을 개발하는 등의 효과를 발생시켰다. 반면 기업가정신 형성에 대해 부정적으로 대답한 참여자들은 본인 사업과의 연관성 부족과 멘토의 무관심을 그 이유로 덧붙였으므로 이러한 부분에 대한 대응이 필요하다.

셋째, 다수의 참여자들은 창업 멘토링이 창업 성과에 별다른 영향을 미치지 못했다고 생각하였으며, 사업과의 비연관성·실질적 도움의 부재·회피성 답변·일회성 멘토링 등의 근거를 제시하였다. 또한 창업 멘토링의 효과를 높이기 위해서는 해당 기관이 멘토와 멘티 사이의 가교 역할을 하기를 바란다는 의견도 개진하였다. 반면 비재무적 성과와 유의미한 관계가 있다고 본 참여자는 고객 만족도 상승과 브랜드 가치 상승을 그 이유로 들었으며, 재무적 성과와 유의미한 관계가 있다고 본 참여자는 멘토의 기술력과 노하우를 습득하여 매출액 상승을 이루어내었다.

넷째, 참여자의 대다수가 전반적으로 창업 멘토링에 대해 낮은 만족도를 표하였으며 이는 창업 지원 기관의 초기 의도와 목표에 부합하지 못한 것으로 드러난다. 타의적 멘토링 참여·멘토에 대한 낮은 신뢰도·멘토와의 공감 부재 등이 낮은 만족도의 사유로 밝혀졌으며, 이들은 사업을 운영하며 창업 멘토링의 필요성은 지속적으로 느꼈으나 기관의 멘토링은 재참여하지 않겠다고 말하였다. 만족감을 표하였던 참여자는 일부 아쉬움은 있었으나 창업 멘토링에 의해 창업을 시작하기까지 추진력이 강해졌으며 사업의 운영 과정을 체계화할 수 있었다는 점을 높이 평가하였다.

본 연구에서는 정부와 지방자치단체, 공공기관에서 창업자의 성공률을 높이고 지역 내 창업을 활성화시키기 위해 진행한 창업 멘토링의 실효성을 확인해보았으며, 창업 멘토링의 효과를 높이기 위해서는 어떤 방안이 필요한지를 참여자의 입장에서 구체적으로 분석해보았다는 점에서 학술적·실무적 의의를 지닌다. 대부분의 선행 연구에서는 창업 멘토링을 통해 멘티의 기업가정신을 높이고 창업 성과에 긍정적 영향을 미친다고 보았다. 그러나 본 연구에서는 멘토와 멘티의 유대감, 멘토가 멘티(또는 멘티의 창업 기업)에 가지는 관심 등이 있어야만 멘토링 효과가 나타난다고 보았으며 멘토의 무관심이나 연관성이 부족할 때는 창업 의지를 약화시키는 부작용도 나타났다. 이는 향후 창업 멘토링 관련 연구에서도 라포(Rapport)를 주의 깊게 연구해야 한다는 학술적인 의의가 있다. 또한 멘토와의 불신 또는 실망으로 인해 발생하는 문제점을 보완하기 위해 일방향적인 멘토링 지도를 개선할 필요가 있다. 본고의 심층 인터뷰와 포커스그룹 인터뷰의 분석 결과를 볼 때, 참여자들은 바람직한 기업가의 태도를 갖추고 창업 성과를 이뤄내기 위해 창업 멘토링의 필요성을 느끼고 있으나 현재 기관에서 진행하는 창업 멘토링에 대해서는 수업의 진행 과정과 멘토의 역량에 아쉬움을 표하였다. 이를 보았을 때, 본 연구에서는 창업 멘토링을 받을 때 멘티의 만족도를 높이기 위해서는 어떤 멘토를 선발해야 하는지에 대한 실무적 시사점을 제공하고 있다. 그러나 각 기관별로 분류하였을 때 참여자가 소상공인진흥공단 5명, 동강대학교 창업지원단 5명, 경기콘텐츠진흥원 3명으로 기관별 참여자의 수가 적다는 한계를 가지고 있다. 특히 경기콘텐츠진흥원의 경우 3명에 불과하기 때문에 대표성이 부족할 수 있어 후속 연구는 더욱 광범위한 모집단으로 진행할 필요가 있다.

따라서 창업 멘토링의 효율성을 증가시키기 위해서는 창업 멘토 선정에 대한 투명성이 확보되어야 할 것이며 멘토를 선정하기 전 멘티의 의견을 적극적으로 수렴해야 한다. 멘토가 멘토링을 진행할 멘티를 만나 멘티의 성향, 현재 상황, 자본력 등에 대한 개별적인 특성을 파악하고 협력적인 관계를 형성한 후 전문적인 멘토링을 진행하는 것도 효과적인 방법이다. 이러한 방법을 기반으로 사업화 지원금을 받기 위한 목적으로 멘토-멘티 간에 무의미하게 시간을 보내는 것이 아닌 사업의 성공 가능성을 궁극적으로 높일 수 있다. 정부와 지방자치단체는 청년 취업난을 해결하기 위해 다양한 방법으로 적극적인 창업 지원을 하고 있으며, 창업 생태계 조성에 박차를 가하고 있다. 대부분의 창업 멘토링이 사업화 자금 지원 사업과 연계되어 진행되는 것도 창업자의 역량을 강화시키고자 하는 의도로 보인다. 그러나 멘토링에 대한 불신과 낮은 만족도가 창업 지원 전반에 대한 만족도 저하로 이어질 수 있으며 나아가 창업 자체에도 부정적 영향을 끼칠 수 있으므로 멘토링의 개선 방안이 마련되어야만 본래의 지원 목적을 달성할 수 있

을 것이다. 또한 멘토링 진행 과정에서도 멘토와 멘티가 상호적인 의견을 공유할 수 있는 체계적인 운영 시스템의 정립이 필요해보이며 멘토링이 끝난 이후에도 지속적으로 추가적인 도움을 줄 수 있도록 창업 기관의 교육 서비스 지원이 확장되어야 한다.

참 고 문 헌

[1] http://news1.kr/articles/?3821747, 2020.04.01.

[2] 문미성, "창업생태계의 개념과 공간적 함의," 국토연구원, 국토 2019년 10월호, pp.7-8, 2019.

[3] https://www.kised.or.kr/, 2020.05.30.

[4] 오재우, 고복수, 강진규, "멘토링기능이 기업가정신에 미치는 영향에 관한 실증연구 -창업준비기간의 조절효과를 중심으로-," 벤처창업연구, 제10권, 제1호, pp.129-141, 2015.

[5] 박용호, 김용태, "창업멘토링이 창업 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구," 상업교육연구, 제28권, 제5호, pp.513-528, 2014.

[6] T. A. Scandura, "Mentorship and career mobility: An Empirical Investigation," Journal of Organization Behavior, Vol.13, No.2, pp.169-174, 1992.

[7] R. E. Viator, "The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes," Accounting, Organizations and Society, Vol.26, No.1, pp.79-93, 2001.

[8] 육창환, *창업가의 특성요인이 창업의지에 미치는 영향 -창업 멘토링의 조절효과를 중심으로-*, 호서대학교, 박사학위논문, 2014.

[9] 방혜민, 전인오, "멘토의 역량과 멘토링 기능이 창업의 초기성과만족도에 미치는 영향에 관한 연구," 한국콘텐츠학회논문지, 제15권, 제5호, pp.444-454, 2015.

[10] K. E. Kram, "Phase of mentor relationship," Academy of Mangement Journal, Vol.26, No.4, pp.608-625, 1983.

[11] R. J. Burke, "Mentors in Organizations," Group and Organization Studies, Vol.9, No.3, pp.353-372, 1984.

[12] M. G. Zey, *The Mentor Connection*, Homewood: Dow Jones-Irwin, 1984.

[13] H. H. Stevenson and J. C. Jarillo, "A Paradigm for Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," Strategic Management Journal, Vol.11, No.4, pp.17-27, 1990.

[14] Z. J. Acs, "High-Impact Entrepreneurship," International Handbook Series on Entrepreneur 5, part 2, pp.165-182, 2010 & R. D. Ireland and J. W. Webb, "A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research," Journal of Management, Vol.33, No.6, pp.892-927, 2007.

[15] 오재우, 고복수, 강진규, "멘토링기능이 기업가정신에 미치는 영향에 관한 실증연구 -창업준비기간의 조절효과를 중심으로-," 벤처창업연구, 제10권, 제1호, p.130, 2015.

[16] 남정민, "기업가정신 온라인교육의 효과성 검증: 플립러닝 및 PBL 기반 기업가정신교육 적용 사례," 벤처창업연구, 제12권, 제2호, pp.31-40, 2017.

[17] Brucd R. Barringer and R. Duane Ireland, *기업가정신과 혁신*, 이앤비플러스, 2014.

[18] 유봉호·김수현, "청년창업자의 셀프리더십이 창업성공 가능성에 미치는 영향: 기업가정신의 매개역할을 중심으로," 대한경영학회지, 제28권, 제4호, pp.1097-1098, 2015.

[19] 공혜원, 김효선, "기업가정신 교육과 창업의도의 관계: 기업가정신의 매개효과 및 성별 조절효과," 대한경영학회지, 제31권, 제12호, p.2235, 2018.

[20] 박동수, 구언회, "벤처기업의 기업가정신이 성장의도에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구," 대한경영학회지, 제20권, 제6호, pp.2979-3011, 2007.

[21] 박인, 주지훈, 정범구, "셀프리더십 및 자기효능감이 창업의지에 미치는 영향: 기업가정신의 매개효과와 창업참여도의 조절된 매개효과," 인적자원개발연구, 제20권, 제3호, pp.168-170, 2017.

[22] 김화영, 안연식, "Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 고찰," Korea Business Review, 제21권, 제3호, pp.1-45, 2017.

[23] 정주영, *이 땅에 태어나서: 나의 살아온 이야기*, 솔, 1998.

[24] 박영상, 이우진, "공공조직의 사내기업가정신 인식이 조직유효성에 미치는 영향: 국내 공공기관 사례를 중심으로," 벤처창업연구, 제11권, 제6호, pp.83-98, 2016.

[25] 최재성, *창업자의 영업역량이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 호서대학교, 석사학위논문, 2014.
[26] C. B. Sharder, L. Taylor, and D. R. Dalton, "Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal," Journal of Management, Vol.10, No.2, pp.149-171, 1984.
[27] D. W. Beard and G. G. Dess, "Corporate-Level Strategy, Business-Level strategy, and Firm Performance," Academy of Management Journal, Vol.24, No.4, pp.663-688, 1981.
[28] 배재원, 이승연, "문화 교육을 위한 한국어 교사 교육 방향 연구-한국어 교사 대상 포커스그룹인터뷰를 중심으로-," 한국문화연구, 제31권, p.224, 2016.
[29] 김성재, 김후자, 이경자, 이선옥, *포커스그룹 연구방법*, 현문사, 2000.
[30] 신경림, 최연집, 김영경, 이금재, 최명민, 김혜영, 김옥현, 김영혜 공역, *포커스 그룹*, 현문사, 2004.
[31] R. A. Krueger and M. A. Casey, *Focus groups: A practical guide for applied research*, Thousand Oaks, Sage Publication, 2009.
[32] 김예성, 배정현, "청소년 E-멘토링 프로그램에 관한 연구 -또띠(tortee) E-멘토링 프로그램 참여자들의 변화를 대상으로-," 한국청소년연구, 제18권, 제2호, pp.133-158, 2007.
[33] 오미선, 권일남, "멘토의 공감능력이 멘토링관계와 멘티의 자아존중감에 미치는 영향," 청소년학연구, 제19권, 제7호, pp.119-136, 2012.

저 자 소 개

안 혜 진(Hye-Jin An) 준회원

- 2018년 8월 : 경희대학교 국어국문학, 한국어학(문학사)
- 2018년 8월 ~ 현재 : 중앙대학교 문화예술경영학 석사과정

〈관심분야〉 : 창업, 창업멘토링, 콘텐츠경영, 문화콘텐츠, 지역활성화

이 승 하(Seung-Ha Lee) 정회원

- 1984년 2월 : 중앙대학교 문예창작학(문학사)
- 1986년 2월 : 중앙대학교 문예창작학(문학석사)
- 1996년 2월 : 중앙대학교 문예창작학(문학박사)
- 1999년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 문예창작학과 교수

〈관심분야〉 : 시창작, 문학평론, 문화콘텐츠