

2019년 아산나눔재단
연구용역사업 최종보고서

북한이탈청년 및 청년 창업지원을 위한 질적 연구

2020. 03. 10.

아주통일연구소

**본 보고서를
2019~2020년도 아산나눔재단의 용역연구
최종보고서로 제출합니다.**

**연구책임자: 조정훈 (아주대 아주통일연구소)
공동연구자: 최순미 (아주대 아주통일연구소)
공동연구자: 오덕렬 (연세대 교육연구소)
공동연구자: 천경호 (서울대 통일평화연구원)**

목 차

0	사업 개요	0
1	서론	1
	1. 문제제기	
	2. 연구방법	
	3. 보고서 구성	
2	북한이탈청년 창업 현황 분석	4
	1. 북한이탈청년 실태	
	2. 청년 및 북한이탈청년 창업 현황	
3	<아산상회> 프로그램 내 역동	8
	1. <아산상회> 프로그램	
	1) 목표와 비전	
	2) 프로그램 구성	
	3) 참여자 특성	
	2. 각 과정에서의 상호작용	
	1) 선발 캠프	
	2) 팀 프로그램	
	3) 해외 현장학습	
	3. 관계에 따른 상호작용	
	1) 구성원 간 상호작용	
	2) 코치진-참여자 상호작용	
	3) 참여 기관 파트너십	

4 북한이탈청년 창업 역량 및 의식 변화

35

1. 참여자들의 의식 및 역량 변화
 - 1) 가치관 변화
 - 2) 의식 변화
 - 3) 창업 역량 변화
2. 집단별 의식 및 역량 변화
 - 1) 가치관 변화
 - 2) 의식 변화
 - 3) 창업 역량 변화

5 <아산상회> 피드백 및 제언

62

1. 팀 창업 프로그램 성과
 - 1) 수료
 - 2) 쇼케이스
 - 3) 사후 Follow up
2. 1기 프로그램 피드백
 - 1) 프로그램 기획
 - 2) 커뮤니케이션
 - 3) 참여자 역량
3. <아산상회> 2기에 대한 제언
 - 1) 사전 기획 단계
 - 2) 커뮤니케이션 구조
 - 3) 가치의 공유

0 사업 개요

[북한이탈청년 및 청년 창업지원을 위한 질적 연구]

- 조사 목적 : 북한이탈청년 및 청년 창업 지원 프로그램 <아산상회>의 효과성과 피드백 분석을 통해 북한이탈청년 및 청년들의 실질적 창업 지원 프로그램을 지속해나가고자 함

- 조사내용
 - 일반적 특성
 - 자아개념
 - 자기효능감
 - 창업 역량
 - 창업 의지 등

- 연구방법 : 참여관찰/자기기입식 설문/심층인터뷰

- 연구기간 : 2019. 9. 1 ~ 2020. 3. 10

- 조사대상 : 아산상회 1기 참여자 및 코치진

- 조사기관 : 아주대 아주통일연구소

1 서론

1. 문제제기

청년들의 경제적 자립을 위한 가장 일반적인 방식은 취업이며, 취업 다음으로 청년들이 고려할 수 있는 선택지는 창업이다. 창업은 출신지역이나 학력으로 인한 제한 장벽이 없고, 일과 양육을 병행할 수 있기 때문이다. 아울러 직장생활에서 누릴 수 없는 경제적인 이득을 얻을 수 있고 정년 없이 오래 근무할 수 있다는 장점이 있으며, 특히, 저소득층의 경우에는 성공적인 창업활동을 통해 빈곤에서 벗어날 수 있는 기회를 얻거나 자립기반을 다질 수 있다. 그러나 고령화, 고도화된 현대 사회에서 취업과 창업의 기회를 잡는 데에는 현실적인 어려움이 존재한다.

북한이탈주민들 역시 한국사회에 정착하는 과정에서 가장 어려운 부분 중 하나가 바로 경제적 자립이며, 이들에게도 창업이 훌륭한 방안이 될 수 있다. 그러나 창업을 한다고 해서 모두가 성공하는 것도 아닐뿐더러 한국사회에서 인적 네트워크와 자본주의 경제체제, 설립 및 운영자금 등 기초자산이 부족한 북한이탈주민의 창업은 결코 쉬운 일이 아니다. 북한이탈주민의 창업 성공 사례를 쉽사리 찾기 힘든 현실이 그 방증이다. 특히 한국사회는 소수자인 북한이탈주민의 필요와 목소리에 귀 기울이지 않으며, 오히려 사회적 약자로 낙인찍기도 한다. 이러한 우리 사회의 배타성은 북한이탈주민의 취업 및 창업 기회에 더욱 장애가 된다.

본 연구는 우리 사회에 내재된 불인정과 북한이탈주민의 경제적 기회에 대한 문제제기를 바탕으로 북한이탈청년 및 청년 창업 프로그램을 실시하고 있는 <아산상회> 프로그램의 효과성을 분석하고자 한다. 특히 다양성 공존의 맥락을 고려하여 북한 출신의 청년들뿐만 아니라 한국, 외국 출신의 청년들이 섞여 팀 창업 교육을 시행한 <아산상회>의 효과성을 검증해보고자 한다.

따라서 본 연구는 각기 다른 배경을 가진 청년들이 창업 교육 프로그램을 거치면서 발견되는 집단별 특성, 팀 창업 과정에서 다양한 문화적 배경을 가진 청년들이 겪는 상호작용을 분석해보고자 한다.

○ 북한이탈주민 현황 및 경제생활 실태 분석

- 최근 한국사회 청년층의 노동, 소비생활 등 경제생활 실태 분석

○ 북한이탈/한국/외국 청년들의 창업 과정과 실태

- 청년 취업 및 창업 교육 실태
- 청년 창업과정 사례를 통해 성공요인과 실패요인 분석
- 사전/사후 설문조사를 통한 창업 아카데미 효과성 검증
 - EAS(Economic Attitude Sophistication), MAI(Market Attitude Inventory), 창업 의지, 창업 역량 등을 측정
- 창업과정에 있어 북한이탈/한국/외국 청년들의 욕구
 - 창업과정에서 드러나는 각 집단별 특성
 - 출신배경별 필요로 하는 정책과 제도 파악, 집단별 차이 도출
 - 창업 성공에 영향을 미치는 요인을 도출
- 북한이탈/한국/외국 청년들의 창업 매뉴얼 지원방안에 대한 시사점 제안
 - 질적연구 사례분석을 통해 도출된 내용을 바탕으로 북한이탈/한국/외국 청년들의 창업 지원 방안 제시
- 북한이탈/한국/외국 청년들의 경제적 자립에 대한 기초 자료 마련
- 북한이탈/한국/외국 청년들의 창업 성공/실패 사례 발굴
- 북한이탈/한국/외국 청년들의 창업 성공 영향요인 도출
- 연구결과 및 정책 방안을 제시하는 연구논문 집필

2. 연구방법

- 문헌연구
 - 국내외 논문, 단행본, 보고서, 발표자료 등의 문헌을 활용
 - 북한이탈주민 및 청년 경제활동에 대한 자료 및 관련 선행연구 검토
- 질적연구
 - 팀 창업 프로그램 참여자 심층면접 사례 분석
 - 팀 창업 프로그램 참여 관찰
- 설문조사
 - 참여자 사전/사후 설문을 통한 프로그램 효과성 검증
- 다양한 전문가 자문 수렴
 - 창업 전문가, 북한이탈주민 교육 담당자, 현장 전문가
- 연구결과를 담은 보고서 제출

3. 보고서 구성

본 보고서는 다음과 같이 구성하였다. 1장 서론에서는 본 연구의 문제제기와 연구방법을 밝힘으로써 연구주제와 연구목적을 명확히 한다. 2장에서는 청년 및 북한이탈청년의 실태를 알아보고, 청년세대 창업 현황을 제시한다. 3장에서는 청년 및 북한이탈청년 창업 프로그램인 <아산상회>를 소개하고 각 과정에서 일어나는 구성원 간 역동, 상호작용 등을 분석한다. 4장에서는 <아산상회>에 참가한 북한이탈청년, 한국청년, 외국청년들이 <아산상회> 프로그램을 통해 창업의지 및 역량이 어떻게 변화되었는지, 사전-사후 설문조사 결과를 토대로 분석한다. 5장에서는 3장과 4장에서 분석한 내용을 바탕으로 <아산상회> 프로그램의 성과와 평가를 동시에 다루며, 2기 아산상회에 대한 제언을 첨언한다.

2 북한이탈청년 창업 현황 분석

1. 북한이탈청년 실태

현재 한국 내 북한이탈주민은 증가폭의 증감은 있으나 꾸준히 증가하고 있다. 전체 숫자는 약 3만 3천여 명이며, 여성의 비율이 80% 이상을 차지한다.

<표 1> 북한이탈주민 입국 현황¹⁾

구분	'98	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19 (잠정)	합계
남(명)	831	565	510	474	626	424	515	573	608	662	591	795	404	369	305	251	302	188	168	136	9,297
여(명)	116	478	632	811	1,272	960	1,513	1,981	2,195	2,252	1,811	1,098	1,145	1,092	1,024	1,116	939	969	635	23,950	
합계(명)	947	1,043	1,142	1,285	1,898	1,384	2,028	2,554	2,803	2,914	2,402	2,706	1,502	1,514	1,397	1,275	1,418	1,127	1,137	771	33,247
여성 비율	12%	46%	55%	63%	67%	69%	75%	78%	78%	77%	75%	70%	72%	76%	78%	80%	79%	83%	85%	83%	72%

그 중 청년세대의 범위를 생애사적으로 경제활동, 결혼, 육아 등을 하게 되는 세대인 20대~40대까지로 본다면, 그 숫자는 아래 <표 2>와 같다. 특히 현재 한국 내 북한이탈주민 중 가장 많은 비중을 차지하는 연령대가 30대>20대>40대 순서인 것을 고려하면, 북한이탈청년의 삶의 질은 북한이탈주민 전체의 안녕감에 큰 영향을 미칠 수밖에 없다.

<표 2> 연령별 북한이탈주민 입국 현황²⁾

구분	0-9세	10-19세	20-29세	30-39세	40-49세	50-59세	60세이상	계
남(명)	650	1,677	2,581	2,127	1,365	561	338	9,299
여(명)	638	2,077	6,893	7,458	4,511	1,413	988	23,978
합계(명)	1,288	3,754	9,474	9,585	5,876	1,974	1,326	33,277

※ 입국 당시 연령 기준이며, 최근 입국하여 보호시설 등에 있는 일부인원은 제외된 수치로 입국인원과 차이가 있음

1) 통일부 홈페이지.

2) 통일부 홈페이지.

북한이탈주민이 한국생활에 만족하는 주된 이유 1순위는 자유로운 삶을 살 수 있어서(33.0%), 2순위는 내가 일한 만큼 소득을 얻을 수 있어서(23.7%), 3순위는 북한보다 경제적 여유가 있어서(21.5%) 등으로 나타나, 경제적 요인이 40% 이상을 차지하였다. 이러한 결과는 2017년에도 동일한 경향으로 나타났다.³⁾ 그러나 동시에 한국생활에 불만족하는 주된 이유로 경제적 어려움이 약 15%를 차지하였고, 치열한 경쟁구조도 18.6%를 차지하고 있다.⁴⁾ 즉, 북한이탈주민들은 한국의 자본주의 시장경제 하에서 노력과 능력 만큼 돈을 벌 수 있다는 장점과 함께, 낯선 체제 내 경쟁에서 살아남기 위한 어려움을 느끼고, 경제적 어려움을 느끼기도 하는 것이다.

2019년 남북하나재단이 발간한 “북한이탈주민 정착실태조사” 중 주요 경제활동 상태 지표를 살펴보면, ‘경제활동참가율’은 62.1%, ‘비경제활동비율’은 37.9%, 고용율은 58.2%, 실업률은 6.3%로 나타났다. 이는 2018년 대비, 경제활동참가율은 2.7%, 고용율은 2.2%, 실업률은 0.6% 낮아졌으나 비경제활동비율은 2.7% 높아졌다. 이러한 수치는 일반 국민 대비 경제활동참가율은 1.2%, 고용율은 3.2% 낮은 반면, 비경제활동비율은 1.2%, 실업률은 3.3% 높은 결과이다.

2. 국내 청년 및 북한이탈청년 창업 현황

창업은 창업자가 기업가 정신과 능력을 가진 개인이나 소수의 인원이 사업 아이디어를 가지고 사업 목표를 세워서 사업 기회를 모색하고 물적, 인적 자원을 투입하여 재화를 생산하거나 서비스를 제공하는 사업을 시작하는 것이다.⁵⁾ Krueger & Carsrud는 창업을 “제품을 생산하여 판매하거나 서비스를 판매하기 위해 그 전에 존재하지 않았던 새로운 조직(기업)을 설립하는 행위”라고 설명하였다.⁶⁾ ‘중소기업창업지원법’ 상으로는 창업이란 (중소기업기본법 제2조에서 의미하는) 중소기업을 신규로 설립하여 사업을 개시하는 것을 뜻하며, 기업 형태의 변경, 사업의 승계, 폐업 후에 사업재개를 하는 경우에는 창업에 해당하지 않는다고 명시하고 있다.

북한이탈주민 창업과 관련한 선행연구 및 실태조사 내용을 살펴보면, 일반적인 북한이탈주민 창업은 대체로 자영업자 혹은 소상공인에 해당한다는 것

3) 하나재단, <2018 북한이탈주민 실태조사>, 2019, p. 95.

4) 하나재단, <2018 북한이탈주민 실태조사>, 2019, p. 99.

5) 김종하(2010). “청년 창업자의 창업 특성이 사업 성과에 미치는 영향.” 호서대학교대학원 석사학위논문.

6) Krueger, N. F. Jr. and A. L. Carsrud(1993). “Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behaviour,” *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*. 5(4), pp. 351-330.

을 알 수 있다. 2015년에 수행된 중소기업청의 실태조사 자료에 따르면 약 80% 이상의 북한이탈주민 창업자들이 개인사업자로 나타났다. 동시에 소상공인으로 분류될 수도 있는데, 소상공인이란, 소기업 중 상시 근로자수가 10명 미만인 사업가로서, 10명 미만(광업, 제조업, 건설업, 운수업의 경우), 5명 미만(그 외 업종의 경우)인 사업자를 말한다.

북한이탈주민의 창업 현황은, 비임금 근로자가 13.1%로 조사되었고, 이 가운데 자영업자가 12.3%, 무급가족종사자가 0.9%를 차지하였다. 2018년도 일반 국민의 자영업자 비율 16.7%에 비해서는 북한이탈주민의 자영업자 비율은 상당히 낮은 수준을 보이고 있다. 북한이탈주민 자영업자 비율은 2017년도 대비 1.3%가 낮아졌다. 2019년에는 자영업자가 14.6%로 2018년에 비해 2.3% 증가하였으나, 일반 국민 자영업자 비율이 20.7%인 것에 비하면 낮은 수준이다.⁷⁾

자본주의 체제에 대한 이해가 낮은 북한이탈주민에 대한 창업지원은 ‘정부 지원’과 ‘민간 지원’으로 나눌 수 있다.

통일부(2018)가 발간한 ‘2018 북한이탈주민 정착지원 실무편람’에 따르면, ‘정부 지원’은 농업과 일반 분야 창업을 희망하는 북한이탈주민이 경쟁력을 갖도록 이들의 특성을 고려한 업종 선정, 대상자 선발, 분야별 이론·실습 교육, 창업지원 컨설팅 등을 통해 창업 또는 취업을 지원하고 있다. 이의 법률적 근거로는 「북한이탈주민법」 제17조(취업보호 등), 제17조의3(영농정착지원), 「북한이탈주민법시행령」 제35조(취업알선), 제49조(권한위임) 등이다. 창업 지원 대상은 농업 또는 음식업종 등 분야별 창업지원 대상자 공고를 통하여 선발된 대상자(만 18세 이상)로서 이들에 대해 분야별 2~10개월간 기본이론 및 실습, 현장실습, 창업자금, 창업과정 등을 지원한다. 창업 지원 주요 내용은 영농창업의 경우, 영농성공 패키지로 연 1회(10명 내외)를 선발하여 기초영농교육(1개월), 선도농가 영농실습(희망 작목별 3~10개월)을 통해 귀농을 지원하고, 실습기간 동안 매월 영농실습비로 1인당 80만원, 선도농가에는 월 40만원을 지원하며, 실습 종료 후 귀농자에 한 해 영농창업비로 1인당 1회 최대 1,800만원을 지원한다. 영농운영비는 일반 귀농으로 영농경력이 6개월 이상인 자를 연 1회(10명 내외) 선발하여 비료 및 종묘, 농자재 구입 등 영농초기 안착을 위한 운영비를 지원하는 데, 1인 당 최대 1,500만원(1차년도 1,000만원, 2차년도 500만원)을 지원한다.

생활자립형 창업으로는 소셜프랜차이즈로 연 2회 대상자를 공모하여 5개월 간 요리 및 창업교육, 현장실습 등 교육을 통해 우수자를 최종 선정(최대

7) 하나재단, <2019 북한이탈주민 실태조사>, 2020, p. 50.

5명)하여, “이야기를 담은 라멘집” 매장 창업을 유관기관이 공동으로 지원한다. 실습기간 동안 교육생에게 매월 80만원의 교육비가 지원되며, 인테리어 등 비용으로 1인당 2,500만원을 지원하고, 창업자금 대출 알선, 매장 선정 및 오픈 등을 지원한다. 생활자립형 창업으로 푸드트럭은 연 2회 대상자를 공모하여 2개월간 요리 및 현장실습 등 교육을 통해 우수자를 최종 선정(최대 4~6명), 한국마사회 렛츠런파크 등에 유관기관이 공동으로 창업을 지원한다. 실습기간 동안 교육생에게 매월 80만원의 교육비가 지원되며, 차량 구입 및 개조 비용으로 1인당 2,500만원을 지원하고, 영업장소 알선 및 개점 등을 지원한다. 마지막으로 생활자립형 창업으로 네일아트, 옷수선(리폼) 등에 대해 2018년 신규 사업으로 분야별로 연 1회 대상자를 공모하여 5개월간 창업교육, 현장실습 등을 거쳐 우수자를 최종 선정(분야별 2~3명)하여 창업을 지원한다. 실습기간 동안 교육생에게 매월 80만원의 교육비가 지원되며, 인테리어 등 비용으로 1인당 2,000만원을 지원하고, 매장 선정 및 개점 등을 지원한다.⁸⁾

정부 지원은 통일부, 고용노동부, 중소기업벤처부, 남북하나재단 등을 통해서 이루어지고, 민간 지원은 북한이탈주민의 성공적 정착과 경제자립을 돕는 ‘굿피플 자유시민대학’과 북한이탈주민 창업자들이 자립과 재활을 목적으로 설립한 사단법인 ‘함께 일하는 사람들’ 등이 실시하고 있다.

8) 통일부 북한이탈주민 정착지원실무편람, 2018.

1. <아산상회> 프로그램

1) 목표와 비전

아산상회(ASAN SANGHOE)는 아산나눔재단이 기업가 정신의 발현이 어려웠던 청년들에게 다양한 창업의 기회를 제공하기 위해 시작되었다. 아산상회라는 명칭은 故 아산 정주영 회장의 호 아산과 처음으로 창업했던 경일상회를 조합한 이름으로, 북한이탈청년, 한국 청년, 외국 청년들이 팀이 되어 다양한 창업의 기회를 찾고자 하는 프로그램이다.

<아산상회> 프로그램은 몬드라곤 팀 아카데미(MTA) 프로그램을 적용한 창업 프로그램으로, 몇 가지 특성을 갖고 있다. 첫째, 실전과 현장 중심의 팀 활동과 함께 지식을 공유하는 팀 학습, 개인차원의 학습을 반복한다. 둘째, 타 창업 프로그램과는 달리, 강의식 교육이 아닌, 스스로 학습하는 방법을 훈련하도록 유도한다. 셋째, 개인 역량 개발과 함께 지속가능한 학습 능력을 갖춘 팀 학습 공동체 구축한다.

특히 본 프로그램은 문제를 스스로 설정하고, 팀별로 비즈니스를 통해서 해결책을 찾아나간다. 모든 과정은 팀을 중심으로 진행되지만, 개인차원의 학습도 병행한다. 특히 팀 코치가 있어, 모든 팀 활동에 동행하며, 팀원들 스스로 일어설 수 있도록 지지한다. 이 모든 과정에 대해서는 개인별, 팀별 기록을 통해 성장과정을 체크한다.

2) 프로그램 구성

아산상회는 선발캠프를 통해 선발된 참여자들과 함께 진행된다. 프로그램 모듈상 구성은 Introduction Week, Design Thinking, Forest & Back, Project Development, Customer, Lean Start Up, 국내 현장학습, Value Creation, Leadership, 해외 현장학습, Branding, Financial, Marketing, Final Project, Feedback의 순서로 이루어진다. 아래 <표 3>은 아산상회 프로그램 일정 및 모듈별 세부 활동이다.

<표 3> 아산상회 프로그램

No.	Module	Day		H	Activity
1	Introduction Week	8-28	수	4	Entrance Ceremony & Orientation
2		8-29	목	8	Stanford Challenge & Entrepreneurship
3		8-30	금	8	Company visit / Birth Giving
4	Design Thinking	9-4	수	4	Design Thinking (empathy)
5		9-5	목	8	Design Thinking (Define/Ideation/prototype)
6		9-6	금	8	Design Thinking (Evaluation) / Company visit
7	Design Thinking	9-11	수	4	Design Thinking / F&B 기획회의
		9-12	목		Korean Thanks Giving Day
		9-13	금		Korean Thanks Giving Day
8	Forest & Back	9-18	수	8	F&B Challenge
9		9-19	목	8	Learning Compass Sharing
10		9-20	금	8	Team Company Birthgiving
11	Project Development	9-25	수	4	Design Thinking (Portfolio Pitching)
12		9-26	목	8	Team Training Session
13		9-27	금	8	Open Space Technology
14	Customer	10-2	수	4	Team Training Session
		10-3	목		National Foundation Day
15		10-4	금	8	Customer Persona / Value Proposition
16	Lean Start Up	10-9	수		Company visit (Yangyang & Paju)
17		10-10	목	4	Team Training Session
18		10-11	금	8	Lean Startup & MVP
19	Business Strategy	10-16	수	4	Team Training Session
20		10-17	목	8	Google visiting / Business Model Canvas
21		10-18	금	8	Company & Customer Visiting
22	Value Creation	10-23	수	4	Team Training Session
23		10-24	목	8	Enspiral Workshop / D.camp visiting
24		10-25	금	8	Enspiral Workshop 2
25	Leadership	10-30	수	4	Team Training Session
26		10-31	목	8	Project Pitching
27		11-1	금	8	Leadership & Leading Thought
28	해외 마케팅 트립 LJ	11-2	토	-	Flight & Moving
29		11-3	일	8	Ginkana - Running Man by Basque
30		11-4	월	8	Company visiting & Networking
31		11-5	화	8	Company visiting & Networking
32		11-6	수	8	Company visiting & Networking
33		11-7	목	8	Company visiting & Networking
34		11-8	금	8	Company visiting & Networking
35		11-9	토	8	Company visiting & Networking

36		11-10	일	8	Company visiting & Networking
37		11-11	월	8	One Korea Entrepreneurship night
38		11-12	화	-	Flight & Moving
39	Branding	11-20	수	4	Team Training Session
40		11-21	목	8	Expert (2h) / Business Mentoring
41		11-22	금	8	Company & Customer Visiting
42	Financial	11-27	수	4	Team Training Session
43		11-28	목	8	Special (2h) / Business Mentoring
44		11-29	금	8	Company & Customer Visiting
45	Marketing	12-4	수	4	Team Training Session
46		12-5	목	8	Pitching & Business Mentoring
47		12-6	금	8	Company & Customer Visiting
48	Final Project	12-11	수	4	Team Training Session
49		12-12	목	8	Showcase Rehearsal
50		12-13	금	8	Team Company Showcase
51	Feedback	12-18	수	8	Team feedback
52		12-19	목	8	Feedback Workshop
53		12-20	금	8	

3) 참여자 특성

<표 4> <아산상회> 전체 참여자

No.	구분	성별	나이	No.	구분	성별	나이
1	북한이탈	여	36	14	한국	남	24
2	북한이탈	남	29	15	한국	여	32
3	북한이탈	여	34	16	한국	남	31
4	북한이탈	여	38	17	한국	여	35
5	북한이탈	남	20	18	한국	남	36
6	북한이탈	여	28	19	캐나다	여	32
7	북한이탈	여	38	20	모로코	여	27
8	북한이탈	남	27	21	덴마크	남	36
9	한국	여	37	22	우크라이나	남	22
10	한국	여	33	23	엘살바도르	남	28
11	한국	여	26	24	러시아	남	28
12	한국	여	24	25	영국	남	35
13	한국	여	23	26	중국	남	25

2019년 1기 아산상회에 참여한 청년들은 모두 26명으로 북한이탈청년 8명, 한국 청년 10명, 외국 청년 8명이며, 10개의 출신 국가 청년들이 함께

프로그램을 시작하였다. 평균 연령은 30.15세이며, 여성 14명, 남성 12명으로 구성되었다.

2. 각 과정에서의 상호작용

1) 선발 캠프

선발캠프는 54시간동안 임의로 팀을 구성하여 창업 아이디어를 다듬고 발표하는 형식으로 진행되었다. 이는 글로벌 창업 액셀러레이터 Techstars의 기업가 양성 교육프로그램 ‘Startup Weekend 모델’을 활용한 버전으로, 해당 과제를 3일 동안 수행하게 된다. 이 과정에서 참가자들은 창업의 주요 요소들을 습득하고 창업 아이디어를 다듬어 최종 발표를 진행하고, 내·외부 심사 위원들은 캠프 중 참여관찰 및 인터뷰를 진행하여 참가자를 선발한다.

참가자는 총 42명(북한이탈청년 9명, 한국 청년 15명, 외국 청년 18명)으로 10개의 프로젝트팀 결성하였다.

<표 5> 선발캠프 프로젝트팀 구성

구분	팀명	사업 내용	팀원(성별, 국적)
1	더Tip	중국과 한국을 기반으로 한 정보제공 온라인플랫폼	팀원1(남, 중국)
			팀원2(여, 북한이탈)
			팀원3(여, 한국)
2	MIND LAB	정신질환에 관대한 사회를 컨셉으로 한 사업	팀원1(여, 한국)
			팀원2(여, 한국)
			팀원3(여, 카메룬)
			팀원4(여, 영국)
3	Chatea	차를 마시며 편안하게 이야기를 나누는 컨셉의 멘탈 케어 시스템을 운영하는 사회적 기업	팀원5(여, 한국)
			팀원1(여, 영국)
			팀원2(여, 세네갈)
			팀원3(남, 러시아)
			팀원4(여, 캐나다)
4	Last Box	남은 음식을 건강하고 효율적으로 처리하는 사업	팀원5(여, 한국)
			팀원1(남, 엘살바도르)
			팀원2(남, 세르비아)
			팀원3(여, 북한이탈)
5	Give.Studios	유튜브 크리에이터 시장을 활용한 기부 크라우드펀딩 프로젝트	팀원4(여, 미국)
			팀원1(남, 미국)
			팀원2(여, 한국)
			팀원3(남, 한국)

6	09없다 (영원한구독은 없다)	구독 어플 관리 앱	팀원1(여, 한국)
			팀원2(여, 한국)
			팀원3(남, 북한이탈)
7	대북과이 Tide to the North	전 세계에서 수행된 ODA 프로젝트 들을 북한과 다른 저소득국가에 재적용할 수 있도록 연구, 분석하고 평가하는 컨설팅	팀원1(남, 한국)
			팀원2(여, 북한이탈)
			팀원3(여, 북한이탈)
			팀원4(남, 북한이탈)
			팀원5(남, 이집트)
8	Farm 2 Fork	지역 농가와 소비자를 직접 연결시키는 서비스 기업	팀원1(여, 한국)
			팀원2(여, 북한이탈)
9	Peach Blossom	버려지는 복사꽃을 이용한 전통주 사업	팀원3(남, 덴마크)
			팀원4(여, 프랑스)
			팀원1(여, 한국)
10	Hybrid 참여자 22ok Stay	남북의 한옥 스타일을 모두 반영한 한옥 스테이	팀원2(남, 우크라이나)
			팀원3(남, 한국)
			팀원1(여, 모로코)
			팀원2(남, 예멘)
			팀원3(남, 북한이탈)
			팀원4(여, 한국)
			팀원5(남, 한국)

※북한이탈 참가자 1명은 팀에 참여하지 못함.

2) 팀 프로그램

① 팀 프로그램의 개관 및 흐름

아산상회 프로그램의 가장 큰 특징 중 하나는 팀 프로그램의 활성화이다. 팀 프로그램은 참여자들 중심으로 운영되는 교육과정 중 하나로서 다른 프로그램과는 차별적으로 참여자들의 주체적 역량이 더욱 발휘된다는 특징을 가진다. 물론 아산상회는 전체적으로 학습자가 중심이 되는 내용들로 구성되어 있지만, 팀 프로그램은 코치진들의 특별한 제시나 권유 없이 회의 및 향후 일정에 대해 참여자들의 의견과 생각이 적극적으로 반영되는 모습을 띤다. 이는 교육적 측면으로 볼 때, 자기계발, 참여자 중심의 학습 구조, 주체적 존재로서의 교육 활동 참여라는 의미를 탐구할 수 있는 계기를 마련해 주고 있다.⁹⁾ (관찰일지 9.11)

그러나 팀 프로그램은 참여자들에게 다소 어렵게 다가왔다. 참여자들은 다양한 배경을 가지고 있었고, 이에 따라 아산상회에 대한 이해도가 각자 달랐

9) 조용환·윤여각·이혁규(2006). 문화와 교육. 서울: 한국방송통신대학출판부, pp. 17-18.

기 때문이다. 선형적이든 체험적이든 참여자들이 가지고 있는 선지식은 참여의 깊이를 다르게 한다. 이렇게 다양한 배경이 함께 하는 학습과정에서는 교수자의 역할이 비교적 강하게 발휘된다.¹⁰⁾ 따라서 카리스마적 리더십이 자연스럽게 요구되고, 참여자들은 교수자의 지시나 명령, 제안 등을 따르게 된다.¹¹⁾ 그러나 팀 프로그램의 콘셉트는 학습적으로 의지할 존재 및 공간이 부재하다는 특징을 갖고 있기에 어떠한 결정이든 참여자들이 ‘스스로’ 해야 할 필요가 있다. 그러나 아산상회 초기에 참여자들은 그러한 역량이 다소 부족해 보였다. 특히 다수의 의견들을 하나로 모으기 위한 의견 통합이 주요한 어려움으로 제기되었다.

다수 이해관계자의 시간적, 심적인 여유가 적었다는 점이 아쉽습니다. (참여자 18)

시간이 오래 걸릴 때가 많다. 모든 사람이 한 마디씩 하다 보니 시간이 오래 걸린다. 성격이 급한 편이라 쉽지 않다. 예를 들어 30명이면 매니저 합쳐서 16명씩 있는데 한 마디만 해도 한 시간 반씩 지나간다. 못 견디겠다. (참여자 8)

이외에 혼잡한 느낌으로 아산상회를 표현하거나(참여자 12), 자신의 참여도가 적을 경우 미안한 마음에 연락을 받지 않는 경우(참여자 2)도 있었다. 어떠한 방식으로든 ‘스스로’ 무엇인가를 해야 한다는 현실이 부담으로 다가왔다.

그러나 참여자 중심의 진행이 익숙한 사람들도 있었다. 특히 사회생활 혹은 창업교육 수강 경험이 풍부하거나 현재 창업 활동을 하고 있는 참여자들은 스스로 무엇인가를 만들어 가는 과정에 큰 의미를 부여했다.

우리 위주로 해서 이끌어 나가니까, 그런 걸 처음 접해보니까 (중략) 욕심도 생기고, 할 수 있겠다 자신감도 생겼다. 이거해야 하고 저거 해야 하고... 특히 컴퓨터, 과제 등... (중략) 그러면서 하루하루 성장해가는 것 같다. (참여자 7)

처음에 만나서 자기소개하고 팀 짜서 디자인씽킹 하고, (다른 곳은 보통)

10) 김기태·조평호(2003). 미래지향적 교사론. 서울: 교육과학사. pp. 56-62.

11) 김성수(2015). 21세기 혁신적 리더십. 서울: 탐북스. p. 47.

비슷한 커리큘럼으로 운영되는데, 아산상회는 MTA 방식이라 좋은 것 같다.
(참여자 5)

하지만 시간이 흐를수록 참여자들의 주체적 역량이 커져 갔다. 대표적으로 홍원연수원에서 진행된 Team Company 프로그램을 예로 들 수 있다. 이 때 그룹 구성은 두 팀으로 이루어졌는데 팀빌딩에 관련된 역동적 에너지가 생성된 것으로 보인다. 이후 발표조가 되는 Team Project는 열린 형태로 운영되었다. Team Company처럼 코치진들이 구성원을 선정하는 것이 아니라, 참여자들끼리 구상된 아이템을 중심으로 자율적으로 팀이 생성되는 구조였다. 또한 형성되는 팀의 숫자조차도 운영진 측에서 따로 규정하지 않았기에 주체적 역량이 요구될 수밖에 없었다. 기본 시스템은 참여자들 중 일부가 사업을 구상하면 그에 대한 동의자들이 합류하는 형식이었다. 따라서 한 사람이 여러 프로젝트에 참여할 수도 있었다. Team Project는 코치진들의 독려 속에 참여자들이 주도하는 아산상회의 대표적인 프로그램이었다.

Team Company는 각 참여자들의 기본 소속이라 할 수 있다. 일종의 비즈니스적 관계가 아닌 인간적 관계를 중심으로 라포(Rapport)가 형성되는 것이 목표였다. 그러나 두 팀이 모두 비슷한 방향으로 나아간 것은 아니었다. ‘넥스트꾼’의 경우, Team Company 개념에 공감하지 못하고 자신에게 주어진 일만 적당히 하는 친구들이 존재했으나 전체적으로는 함께 하는 것의 중요성을 잘 인식하는 분위기가 형성되었다. 그러나 ‘티키타카’는 처음부터 Team Company 콘셉트 자체에 동의하지 않는 참가자가 많았고 개별적 프로젝트에만 주목하는 분위기가 형성되면서 이 시간을 불필요하게 생각하는 경향이 컸다. 물론 Team Company 취지에 공감하고 협력하려는 참여자들도 있었지만 전반적으로는 프로젝트에 집중하는 분위기가 오랫동안 지속됐다.
(코치진 1)

그럼에도 불구하고 팀 프로그램은 아산상회의 주요한 자산이자, 대표적 교육과정 중 하나라 볼 수 있다. 다음 절에서는 이에 대한 긍정적 요소와 한계점을 검토해 보도록 하겠다.

② 특성 및 긍정적 요소

가. 충분한 시간의 필요성

우선, 팀 프로그램은 전체적으로 많은 시간을 필요로 했다. 이는 코치진의 인터뷰에서도 잘 나타난다.

먼저 아쉽다고 생각하는 부분은, 팀 세션은 시간이 많이 소요될 수밖에 없어서 개개인의 충분한 이야기를 나눌 수 없는 점이다. 26명이 각자 다른 interest가 있고, 각자 26명이 10분씩 이야기하니 260분의 시간이 소요되는 것이 아쉽다. (코치진 3)

제한된 기간 안에 과정을 마쳐야 하는 프로그램 특성상 시간적 제약은 존재하지만 시간이 많이 필요로 하다는 사실은 또 다른 장점이 될 수도 있다, 그만큼 충분한 시간이 보장되어야 하고 참여자들의 목소리가 하나하나 반영된다는 뜻이기도 때문이다. 따라서 시간의 충분성이라는 요소를 어떻게 아산상회에 녹여내야 할지는 향후 고민해 봐야 할 과제이기도 하다. 시간의 필요함은 참여자들의 이야기에 하나하나 귀 기울임을 전제한다.

많이 못 나와서 잘 모르지만, 새로운 프로그램인 것 같다. 지금까지 참여했던 프로그램과 달리 신선했다. 양떼처럼 모두 풀어주며 ‘너희가 모든 걸 결정해’ 하는 것이 좋았다. 저는 그런 게 좋다. 내가 진짜 하고 싶은 것을 할 수 있으니까. 팀도 딱 짜여 있는 것이 아니라, 마음 맞는 사람끼리 하라고 하니까 바람직하다고 생각했다. (참여자 8)

또한 이는 종료 시간을 초과하여 모임이 진행되도록 만들었으며, 아산상회 교육이 없는 날짜에 관련된 회의가 시행되기도 했다. 물론 이는 참여자들이 스스로 정한 일종의 로컬 룰이었다.

끝나는 시간은 있는데 해야 할 게 많으니 한번 회의하면 밤 11시까지도 하고, 더 늦게 끝나면 새벽1시까지도 하고 그러다 보니 수목금 외에도 다른 날도 보게 된다. (참여자 5)

나. 서로에게 배우는 학습 구조

팀 프로그램은 서로를 통해 배울 수 있는 기회를 마련했다. 또한 이때의 경험은 다양성에 대한 재고를 가능하게 했다. 코치진들에게는 이 부분이 크게 각인되어 있었다.

각자 팀별 재능이 분명해서 많은 것을 배우는 좋은 과정을 보내게 되었다. (코치진 3)

서로 다른 배경을 가진 사람들이 함께 하면서 다름을 인정하고 다양성을 통해서 새로운 것을 배울 수 있는 기회를 가질 수 있었다. 또한, 한국, 외국인, 북한이탈주민이라는 이색적인 배경들과 경험을 통해 얻게 된 지식들을 통해 새로운 프로젝트를 탄생시킬 수 있었다. 특히 북한이탈주민들의 개인적 성장이 두드러지게 나타났다. 새로운 것에 도전 의식, 다른 사람에게 의존하지 않고 스스로 결정하는 행동, 외국인에 대한 두려움 극복, 사람들 앞에서 발표 등이다. (코치진 1)

각 구성원들이 여러 차례 팀을 이루어보는 경험은 실제 비즈니스 프로젝트에 함께 할 팀원을 찾는 것에 도움이 되었다. (코치진 4)

일반적인 학습 관계에서는 교수자(코치진)에게 배움을 얻게 되는 데 반해, 팀 프로그램은 참여자 간의 다양한 소통을 기반으로 서로에게 배움의 활동이 일어났다. 서로 간의 차이와 출생 배경들의 다름은 우리 사회에서 만나게 될 다양한 주체들과의 만남에 한걸음 더 다가가게 했다. 특히 나와 다른 사고방식을 가지고 있는 참여자들과의 관계는 시간의 흐름 속에 갈등에서 이해로 넘어가는 모습을 보인다. 이는 구성원 간의 갈등을 짧은 기간에 해결하려는 목표에서 벗어나, 충분한 시간을 통해 자연스럽게 분위기가 전환되게끔 하는 더 큰 목적에서 추구된 분위기이다. 참여자들은 팀 프로그램을 통해 다양한 갈등 상황과 맞닥뜨렸지만 팀 프로그램을 통해 대화와 소통의 접점이 많아지면서 최종적인 세션으로 나아갈 수 있게 되었다.

다양성이다. 옳고 그름의 영역이 아닌 다름의 영역으로서 서로 배려하고, 이해하려는 다양성의 기준에 대해서 한 번 더 생각해 보는 계기가 되었다. (참여자 18)

여기세요, 다 같이 밥 먹고, 자기에 대한 얘기도 나누고, 무슨 조금 가족 같은 분위기가 나니까 일하던 사무실에서 느끼기 어려운 분위기가 있어요. 친구들과 관계 맺는 것에서...(참여자 3)

삶이 들어오는 것 같다. 일상의 루틴이나 환경이 들어오는 것 같다. 사람 들마다 집중도가 다르다. 누구는 본업을 접고 모든 것을 거는 사람도 있고, 누구는 50%, 20% 이렇게 생각하는 비중이 달랐다. 그런 조율이 필요했는데

팀 안에서 서로 이해하는 게 중요하다고 느꼈다. (참여자 10)

많은 대화를 나누며 아산상회의 방향성은 무엇인가, 모두와 대화를 나누어 본 것은 아니지만 분석해본 결과 모두가 다른 목표를 가지고 있는 것 같아 혼란이 왔다. 우리가 모두 같은 방향성을 가지고 가야 하는 것 아닌가 하는. 지금에 와서 내린 결론은 그걸 받아들이려고 한다. (참여자 12)

다. 실패를 통한 배움

통제된 교육과정이 아닌 열린 교육과정은 상당한 시행착오를 수반할 수밖에 없다. 코치진들의 기준적인 제안이 없는 상태에서의 방향 설정은 참여자들을 주체적 존재로 세우기도 하지만, 실패나 실수의 경험들을 가져오게도 한다. 그러나 실패 또한 장기적 관점에서 본다면 중요한 교육적 요소이다.¹²⁾ 사회 현장에서 혹은 창업의 과정에서 접할 수 있는 실패의 경험들을 발전의 토양으로 삼고, 더 나은 미래를 위해 계획하는 것은 아산상회가 추구하는 목표이기도 하다.

한 북한이탈주민의 사례를 들자면 팀이 만들어진 후, 갈등상황을 경험하고 결국 팀이 해체되는 경험까지 했지만, 그 과정에서 본인이 진정으로 원하는 것을 발견하면서 결국 창업을 하게 되었다. 이 참여자는 프로그램 마지막 단계에서 누구와 함께해야 하는지, 또 어떻게 함께하는지에 대한 중요성을 깨달았다고 이야기했다. 그 외 다수의 프로젝트 팀들도 팀원들과 협업하는 과정에서 겪었던 갈등 혹은 시너지 효과를 통해 팀의 중요성과 다른 이와 협력하는 태도에 대해 스스로를 돌아보는 모습을 보였다.(코치진 4)

또한 커뮤니케이션에 있어 서로의 다른 생각들이 팀을 와해시키기도 했지만, 결과적으로 이러한 과정들은 갈등에 관한 깊은 생각을 가능하게 했다.

한 친구가 워낙 성격이 강해서 공격적으로 들렸을 것 같다. (중략) 하지 말아야 할 말도 오가고, 말도 돌고, 저쪽에 가서 이런 얘기하고... (중략)

여기서 비즈니스로 만나서 술 먹으면서 친해지거나 문제점을 알아가면서 같이 성장하는 것은 괜찮다. 그러나 커뮤니티로 만나서 이미 친하니까 비즈니스적 대화에서 이러한 영향이 끼친다. 아이디어만 있으면 친한 사람끼리 모이는데, 두 친구도 그랬다. 나중에는 친분 관계가 개입된다. 이 누나가 좋

12) 조용환(1999). 질적연구: 방법과 사례. 파주: 교육과학사, p. 236.

은 누나인 줄 알고 왔는데, 내 의견을 존중하지 않는 것 같아 아쉬움이 컸던 것 같다. (참여자 10)

계획대로 풀리지 않는 실패의 경험은 또 다른 대안을 만들고, 더 나은 상황으로 나아가는 방법을 고민하게 한다. 또한 인간적인 갈등에 대한 부분도 원인을 찾게 되고, 긍정적인 해석을 덧붙이게 된다. 이러한 속고의 과정은 최종적으로 프로젝트를 수행하는데 중요한 토대가 되었다.

③ 제한점

물론 아산상회에 관한 아쉬움과 한계점은 존재했다. 참여관찰 및 인터뷰를 통해 본 내용을 중심으로 요약하면 다음과 같다.

가. Team Company에 대한 인식

실제로 목표를 두는 프로젝트 팀이 있음에도 불구하고, Team Company를 왜 하는지 모르겠다는 분위기가 다소 형성됐다. (참여관찰 10.10) 이는 ‘티키타카’, ‘넥스트 쉰’ 모두의 공통된 의견이기도 했다. 사실 Team Company는 일종의 가족 같은 개념으로 프로젝트팀에서 소통하기 힘든 내용들을 서로 나누며 고민하는 공동체의 위치에 있었다. 시간이 흐를수록 Team Company에 대한 몰입도가 높아진 감은 있으나, 여전히 참여자들에게 중요한 것은 팀 프로젝트였다. 아마도 이는 평가 체계의 구조 속에 놓은 현 실태를 반영한 것으로 보인다. Team Company를 학교평가 체계와 비교한다면 비교과 영역에 해당된다고 볼 수 있는데, 직접적인 결과물이 드러나지 않는 평가영역의 소외되는 경향은 학습 공동체가 마주하는 딜레마이기도 하다. 따라서 명확히 드러나는 팀 프로젝트에 그 관심이 집중될 수밖에 없다. 이는 Team Company와 팀 프로젝트의 역할 설정의 필요성이 요구된다는 결과를 예상케 한다.

Team Company에서 주로 이루어지는 대화는 일상을 공유하고, 팀 프로젝트의 과정을 나누며 서로 간의 배움을 확장시키는 것에도 목적이 있었는데, 이러한 소통 구조는 팀 프로젝트에서의 시작과 그 맥을 같이 했다. 다시 말해, 퍼실리테이터 형식의 대화법이 훈습의 형태로 몸에 배게 되면서 모든 활동에 소소한 대화 방식이 적용되었던 것이다. 그렇다면 아산상회의 특징이라 할 수 있는 서클 대화법을 특정 프로그램에서 강조할지, 전체 프로그램 속에 녹여내 일종의 교육철학으로 설정할 지는 정리가 되는 방향으로 나아가면

좋을 듯하다. 팀 프로젝트가 주는 중압감은 Team Company를 소홀하게 만드는 요소가 되기 때문이다. Team Company와 소규모 단위의 프로젝트가 어떠한 방식으로 연결되어야 더 생산적인 구조가 될지 고민이 필요하다.

나. 너무나 큰 자율성

공동체의 자율성과 책무성에 관한 재고가 필요하다. 그러나 아산상회 초기부터 설정된 이해의 문화는 과도한 느슨함으로 확장된 측면이 있다. 우선 조별 회의 시간을 주면 너무 긴 시간을 소비하여 불만이 제기되는 경우가 있다.

소외되는 사람이 없도록 하는 회의 방식이 시간을 오래 끌게 하고 참여자는 긴 회의에 지친 모습을 보였다. 자기표현을 잘 하는 사람들 위주로 의견을 내고, 해외여행 또는 유학, 거주 경험이 있는 사람들 중심으로 의견이 나온다. 정보가 적은 사람들은 계속 따라가고 의견을 낼 수 없는 상황이 반복되었다.(참여관찰 10.10)

이는 ‘충분한 시간을 통한 목표 달성’과 ‘제한된 시간 안에 최적의 목표 달성’이라는 딜레마를 안고 간다. 의사소통 및 교수-학습 분야에서도 민감하게 논의되고 있는 이러한 논쟁은 아산상회의 자율적 분위기에 속에서 꽤 여러 번 목격되었다.

이는 리더의 마인드에 의해 결정되는 경우가 많았다. 리더가 중심이 되어 논의를 이끌어가면 비교적 빨리 회의가 마무리 되었다. 그러나 때로는 듣는 리더를 지향하기도 했다. 충분히 자기감정을 쏟아내는 것을 전제로 대화를 장이 열린다는 희망 때문이다.

이번 주는 ‘듣는 리더’ 스타일이라 특별한 모습을 보았다. 참여자들 역시 다른 분위기가 감지됐다. 그러나 누군가가 숙소 얘기로 한 시간 동안 이야기 하고 있다고 답답함을 토로하기도 했다. (참여관찰 10.2)

창업과 관련된 ‘듣는 연습’을 하는 것은 매우 중요한 요소이다. 그러나 그러한 학습과정은 ‘자율성’을 추구하는 아산상회의 모토와 결이 맞는가는 검토해봐야 할 문제이기도 하다. 참여자들의 요구가 수용되는 것과 ‘자율성’을 학습 목표로 설정한 뒤 그러한 흐름을 참여자들에게 유도해 내는 문제는 교육에 있어 주체성이라는 측면에서 각기 다른 해석을 가져오게 한다. 게다가

자율적 분위기가 타자에게 불편함으로 다가온다면 이는 ‘나의 자율성에 대한 타자의 불편함’이라는 사고의 확장으로 그 논의를 진척시킬 필요가 있어 보인다. 물론 이에 대한 문제점들이 회의 시간에 공론화 된다는 사실 만으로도 의미는 있다 하겠지만, 소극적 참여자들에 대한 배려로서 서면 평가 등의 조건들이 더 확장될 필요는 있다. 따라서 자율성과 책무성에 대한 적절한 조화가 요청된다.

팀 구성에 대한 자율성은 이에 따른 혼란 또한 가중시킨다. 참여자들 역시 팀을 변경하거나 새로운 사업을 진행하는 등의 변동이 많았던 것으로 보인다. 특히 독일에 다녀온 후 보고서 작성과 영수증 정리 등으로 매우 분주한 상태에서 크게 부여된 자율성은 성실한 참여자에게 때로는 어려움을 주는 것처럼 보였다. (참여관찰 11.20) 이미 입국한 참여자들은 회의에 나와 여러 고민들을 하고 있었지만, 아직 한국에 도착하지 않은 참여자들이 있었기에 논의가 진척될 수 없었기 때문이다.

팀 중심으로 운영되는 교육 공동체는 언제나 자율성과 규율이라는 간극 속에 그 긴장감을 효율적으로 조정해야 하는 고민 속에 있다. 향후 진행될 아산상회 2기에서는 이 부분에 대한 검토가 요청된다.

이와 더불어 출석 및 지각에 대한 불만이 제기되었다. 개인적인 사정으로 수업 결손이 생길 수 있지만, 타인 및 공동체의 분위기에 영향을 끼치는 것에 어려움을 호소하는 목소리가 많았다.

지각하는 사람이 많아서 시작하는 데 어려움이 있고, 거의 대부분 예정된 시간보다 늦게 시작했다. 또한 협력과 소통을 너무 중시하다 보니 서로의 이야기를 듣다가 너무 많은 시간을 보내는 경우가 많았다. 참여자들의 힘들어하는 눈빛이 많이 목격되었다. (참여관찰 10.2)

사람들이 너무 늦게 오고 안 나온다. 대부분 한국분인데 10시 시작이면 10시 반에 온다. 5~6명 빼고 다 늦게 온다. 결석은 아니지만 많이 늦는다. (참여자 13)

지각 및 결석에 관한 제재 조치의 미흡함은 많은 참여자들에게 불편함을 주었다. 또한 우리가 쓰는 공간이라는 책임성의 부재도 지적 사항으로 등장했다.

교육을 위해 같이 쓰는 공간인데 청소를 안하고 간다. 정리를 안 하신다.

(참여자 13)

또한 출결을 엄격하게 요구하지 않았던 것이 북한 사람들에 대한 선입견으로 작용할까봐 우려를 표명하기도 했다.

이번에 출석률이 나왔는데 완전 말이 안 된다. 출석률 저조한 사람들보면 대부분 북한 친구들이다. (참여자 5)

따라서 출석과 같은 성실성의 양적 지표는 어느 정도의 패널티가 고려되어야 할 필요가 있다.

다. 언어 사용의 문제

언어 문제로 일어나는 소통의 한계점을 숙고할 필요가 있다. 한국 배경 참여자와 북한 배경 참여자, 그리고 외국인 참여자들은 서로 간의 언어에 각각의 거리가 있었다.

모두가 똑같은 것 같은데, 일단 언어 면에서 힘들었다. 먼저 회의록을 써야 하는데 효율성이 엄청나게 떨어진다. 한글버전, 영어버전 2개가 필요하니까. 두 언어가 유창하면 괜찮겠지만 그게 아니라면 엄청난 일이 된다.(참여자 10)

영어를 어느 정도 구사할 줄 아는 참여자는 어려움이 크지 않았지만, 하나의 언어만 사용하는 참여자들은 한국인이든 외국인이든 활동에 제약을 받았다. 물론 시간의 흐름에 따라 언어의 장벽은 다소간 완화되었다.

초기에는 질문도 제대로 못하던 참여자들이 눈에 띄었다. (참여관찰 9.25) 특히 북한 배경 참여자들에게 그 모습이 크게 나타났는데, 일부 참여자를 제외하고는 스스로 그룹에 피해를 준다고 생각하는 것 같았다. 그러나 주변 참여자들이 통역과 같은 언어적 도움을 주기 시작하면서, 대화의 분위기는 점점 나아졌다. 어느 순간부터 영어와 한국어를 모두 사용하는 참여자들은 이해가 되었는지, 더 설명이 필요한지 확인하는 역할을 했다. 영어 구사가 어려운 참여자들 역시 이해가 높아졌고, 영어를 주로 사용하는 외국인 참여자들도 어색하지만 한국어를 구사하려는 노력이 보였다. 언어를 능숙하게 구사하지 않아도 자신 있게 사용하려는 자세의 변화는 그 자체로 교육적 성장을 대변하고 있다. 의사소통은 꼭 물리적인 언어만을 사용하는 것은 아니기 때

문이다. 또한 이러한 분위기의 변화는 학습자들에게 능동적 자세를 함양하게 함으로써 사회에서 겪게 될 다양한 어려움들을 당당하게 마주한다는 의미에서 성장의 한 요소로도 해석 가능하다.

그러나 이 시기부터 주목해야 할 불편한 진실 또한 존재한다. 어떠한 시점부터 한국어와 영어를 모두 구사하는 사람이 중심이 되어 대화가 진행되는 모습이 보이기 시작한 것이다.(참여관찰 10.2) 물론 모든 참여자들을 단언적으로 평가할 수는 없지만, 전체적인 분위기는 두 개 언어 구사능력을 갖춘 참여자들이 진행자로 나설 수밖에 없는 구조를 형성시켰다. 이들 위주로 회의가 진행되고 있었고, 영어 사용 능력이 다소 약한 북한 배경 참여자들이나 한국어를 잘 하지 못하는 외국인들은 의견을 내는 경우가 매우 적어 보였다.(참여관찰 10.10)

물론 시간이 흐를수록 언어적 문제는 상당히 해결되는 것으로 보였다.

티키타카 팀은 소통의 어려움, 의견의 차이에서 오는 불편한 분위기 등이 이전에 자주 관찰되었는데, 오늘은 부드럽게 이야기를 나누고, 다른 의견들도 서로 잘 들어주면서 다음 의견을 통해 속도를 조절해 나가는 모습이 보였다.(참여관찰 11.27)

이야기를 나누는 중간 중간에 서로 장난도 치고 웃긴 이야기들도 나누면서 분위기를 환기시키는 모습들이 보였다.(참여관찰 11.27)

러시아어, 중국어 다 섞인다. 팀으로 모이면 다양한 방식으로 커뮤니케이션한다. 어떤 때는 그림으로 표현한다. 누가 발표하면 통역하고, 사실 그런 부분이 어렵고 짜증나는 부분이긴 한데 즐거운 분위기이다 보니까 괜찮았다.(참여자 9)

외국인 참여자들의 모임인 경우, 기존과는 다르게 자신의 언어를 통해 적극적으로 의견을 내고 참여하는 모습을 보였다. 이러한 상황은 언어라는 물리적 조건에 따른 태도의 다양한 모습으로 해석할 수 있겠다.

이번 넥스트꾼 팀 모임은 모두 영어가 편한 사람들만으로 구성이 되어, 영어로 회의를 진행하였다. 한국어로 회의할 때 의견을 별로 내지 않던 외국인 참여자가 적극적으로 의견을 내는 모습이 눈에 띄었다.(참여관찰 12.4)

이러한 상황은 언어를 기반으로 한 소통의 문제가 참여자의 적극성에 영향을 미치는 것으로 파악할 수 있다. 결국 언어의 제약은 의사소통에 있어 또 다른 문제를 야기시킨다고 볼 수 있는데, 참여관찰을 통해 그 사항을 확인할 수 있었다. 팀 안에서 의사소통과 관련된 갈등이 생김으로써(참여관찰 10.10), 안전을 미리 공유하는 문제, 솔직하게 표현하지 못하는 문제 등이 부각됐다. 이는 사소한 문제로 인식될 수도 있지만, 향후 진행되는 모임에서 중요한 지식으로 작용한다는 점을 생각해보면 간과하긴 어려운 부분이다.

북한이탈주민 참여자 분 몇몇은 적극적인 개입이 매우 어려워 보였다. 영어 소통이 어려운 문제 뿐 아니라 한국어로 설명을 들어도 이해하지 못하는 부분들이 있었기 때문이다. (참여관찰 10.10)

이러한 문제가 남북의 언어 차이 때문인지 단정 짓기는 어려우나, 분명 갈등의 요인이 되기도 했으며, 향후 아산상회가 고려해야 할 부분이다. 통일교육 현장에서는 대부분 남북의 언어 차이에서 오는 오해의 조건들을 설명할 정도로 완벽한 이해에 대한 한계가 있음을 전제한다. 아산상회에서는 남북한 참여자뿐만 아니라 외국인 참여자가 존재하기 때문에 영어와 한국어로 언어 사용을 이원화시키게 되면 본의 아니게 북한이탈주민 참여자들을 소외시키는 결과를 낳는다. 언어 차이뿐만 아니라 창업 관련 용어에 대한 이해도 차이가 났다. 참여자들은 이를 보완하기 위해, 영어 혹은 한국어를 일상 언어로 순화해서 사용하려는 배려심도 보였는데(전문적인 용어나 딱딱한 언어는 오히려 어려움을 줄 수 있으므로), 오히려 그 부분이 더욱 익숙하지 않음으로 표출되기도 하였다. 일상 언어는 그 사회에 속한 사람들에게 젖어 든 문화현상이기에 타문화권 사람들은 이해하기가 훨씬 어려운 요소로 다가올 수 있기 때문이다.¹³⁾

언어 문제가 시간의 흐름에 따라 다소간 완화되었다 하더라도, 이러한 구성원 배경이 꼭 필요한지는 검토해 봐야 할 것이다. 세계시민교육이라는 측면에서 구성원의 다양성은 그 자체로 교육적 효과가 있으며, 도움이 된다. 그러나 실제 아산상회 프로그램 내에서는 북한이탈주민이 여러 가지 어려움을 겪은 것이 사실이다. 그러므로 향후 북한이탈주민의 입장에서 ‘글로벌 능력 신장’을 꼭 영어로 해야 하는지, 오히려 영어의 권력적 요인을 오히려 더 크게 각인시키는 계기가 되지는 않았는지 등 아산상회가 추구하는 목표 달성에 언어가 장애요인으로 다가오게 될 가능성을 재고할 필요가 있다.

13) 한국문화인류학회(2003), 처음 만나는 문화인류학. 서울: 일조각, p. 22.

3) 해외 현장학습

해외 현장학습은 크게 두 가지 목적을 갖는다. 첫째, 창업을 위해 반드시 필요한 국제 네트워크 이해이다. 이를 위해 최근 스타트업 본부로 떠오르고 있는 독일 베를린의 스타트업 허브를 방문, 강의와 견학, 토론을 진행하였다. 이를 통해 창업 생태계를 이해하고 베를린이 성공적인 창업 허브로 운영되고 있는 이유를 분석하여 아산상회에 적용하고자 함이다. 둘째, 프로젝트 팀 별로 기관을 섭외하여 사업에 접목할 수 있는 인사이트를 얻거나 비즈니스 협상을 진행하고자 하였다. 이를 위해 각 프로젝트 팀은 사전에 유럽 지역 비즈니스 파트너 기관들과 접촉하여 미팅 주제와 협상 내용을 준비하였다.

해외 현장학습 중에도 구성원들 간 상호작용은 끊임없이 일어났다.

첫째, 프로젝트 팀 미팅과 관련한 사안이다. 해외 현장학습 중 프로젝트 팀 별 해외 네트워크 미팅이 이루어졌다. 각 팀들은 유럽 각지의 관계 기관이나 기업들과 사전에 미팅을 하기로 하였으나, 그 과정에서 프로젝트 팀 별로 미팅 기획력, 절차, 준비 등 수준 차이가 극명하게 드러났다. 또한 실제 미팅을 진행해야 하는 상황에서 창업 아이디어가 불분명한 팀들은 난항을 겪을 수 밖에 없었다. 어떤 팀은 약속된 미팅의 절반 이상이 불발되기도 하였다.

둘째, 해외 현장학습 과정에서의 관계 변화이다. 심층인터뷰에서 이 부분에 대한 언급이 많지는 않았지만, 해외 현장학습을 통해 관계 변화가 드러났다. 먼저 코치진들은 참여자들과 상담시간을 갖거나 깊은 토론 및 대화의 시간을 가지면서 그동안 쌓였던 갈등의 고리들을 해결해나가고자 하는 방향성에 대체로 동의하였다.

셋째, 분단과 통일의 기억을 안고 있는 베를린 현장을 돌아보면서 남북한 분단에 대한 사유를 하게 되었다. 북한이탈청년들은 그동안 창업에 집중되어 나누지 못했던 자신의 경험과 느낌을 털어놓았고, 참여자들 중 몇몇은 자신의 삶과 창업이라는 과제를 수행하는 과정에서 사회 문제를 연결하려는 책임감을 느낀다고 밝혔다.

넷째, 참여자들이 해외 현장학습 과정에서 여러 가지 역동을 통해 드라마틱하게 성장하였고, 분단과 통일, 창업, 관계의 문제 등을 학습한 반면, 이후 프로그램 진행에 다소 부정적인 영향을 미치기도 했다.

- 독일에 다녀온 직후라서 그런지 피곤해하는 사람들이 많았다. 아직 한국에 돌아오지 않은 사람들도 있어서 참석자가 많지도 않았다. 그래서 모임 시

간이 상당히 짧았다.(11.20)

- 각자 해야 하는 일들이 많고, 개인적인 일정들까지 있어서 지친 모습이 많이 보인다.(11.27)

프로그램 후반으로 갈수록 피로감이 더해져 더욱 프로그램에 집중하기 어려워 보였다. 독일 참관을 기점으로 분위기의 변화가 컸던 것으로 보아 전체적인 프로그램 속에 외국 참관 프로그램이 어떠한 역할을 하고 무슨 위치에 있는지 재검토하여 장기적 플랜 속에 적절하게 그 시기를 배치하는 것도 고려해볼 필요가 있다.

3. 관계에 따른 상호작용

1) 구성원 간 상호작용

① 행위자 집단별 특징

구성원 간 문제해결 과정을 살펴보기 위해서는 구성원 집단에 따라 주요 문제 인식이 다른 지를 살펴 볼 필요가 있다. 그러한 맥락에서 봤을 때, 아산사회 참여 집단은 크게 외국청년, 한국청년, 북한이탈청년으로 나누어 볼 수 있다.

가. 외국인

첫째, 가장 큰 문제 인식은 프로그램 진행에 있어서 충분한 정보가 참여자에게 주어지지 않음에 대한 불만을 갖고 있다. 전체적인 프로그램의 큰 그림(big picture)이 무엇인지, 단계별 액티비티는 무엇을 위한 것인지에 대한 체계적인 정보가 전달되지 않는 것에 대해 문제의식을 갖고 있다. 또한 프로그램이 체계적으로 운영되고 이와 관련된 정보가 코치진 뿐 아니라 참여진들에게까지 투명하게 전달될 때 효율성과 합리성이 확보된다고 인식한다.

둘째, 코치진에게 직접적인 문제제기를 통해 문제를 해결하고자 하는 방식이 지배적이다. 이러한 문제해결 시도에 대해 충분한 반응이 이루어지지 않거나 문제제기 이후에도 같은 방식으로 문제가 유지될 때 불만도는 가중된다.

셋째, 집단 구성원 간 다양한 배경으로 인한 문화적 차이에 대해서는 긍정적인 반응이 대부분이다.

나. 한국주민

한국주민의 경우, 해외에서 거주하거나 교육받은 경험 유무에 따라 문제 인식 및 해결방식에 차이가 나타난다.

해외 생활 경험이 있는 경우, 다양한 배경으로 인한 문화적 차이에 대해 보다 너그러운 인식을 갖는다. 이에 비해 해외 생활 경험이 없는 경우, 서로 다른 문화적 차이가 갈등의 요인으로 작용할 여지에 대한 인식을 보인다.

외국인 집단에서 주로 지적된 프로그램 운영에 있어서의 비효율성이나 정보제공 부족에 대해서는 크게 문제로 지적하지 않았다. 그보다는 아산상회에 참여하는 개인들이 프로그램에 대해 갖는 기대치가 다름으로 인해 갈등이 발생함을 문제로 지적한다. 어떤 이들은 기존에 사업경험이 있거나 현재 사업을 하고 있는 반면, 창업에 전혀 배경지식이나 정보가 없는 이들도 있어서 프로그램의 내용에 대한 만족도가 크게 차이가 난다는 주장을 하기도 했다. 또한 어떤 이들에게는 너무 “시시한” 프로그램, 반면 다른 이들에게는 “매우 유용한” 프로그램이라고 평가한다.

이러한 만족도 및 불만족의 차이는 결국 시간이 “낭비”되고 있다는 인식으로 이어진다. 시간이 낭비된다는 인식은 외국인 참여자들에게서도 나타나지만, 이 경우 전술한 것과 같이 참여자들의 경험도 차이가 아니라 프로그램의 운영이 시간낭비를 가져오는 요인으로 지적된다는 차이를 보인다.

이러한 문제를 해결하는 방식은 주로 참여자들 간의 대화를 늘려 서로 “이해하는” 것을 통해서 나타난다. 외국인들의 경우처럼 프로그램의 객관적 합리성에서 해결책을 찾는 것이 아니라 참여자들의 주관적 이해도를 통해서 해결책을 찾는다는 특징을 보인다.

다. 북한이탈주민

아산상회에 참여하면서 가장 크게 겪는 문제점은 소통의 문제로 나타났다. 소통의 문제는 언어적 장벽으로 인한 1차적 문제와 문화적 차이와 결부된 소통의 방식으로 인한 2차적 문제로 나누어 볼 수 있다. 한국어와 영어의 두 가지 언어로 진행되는 프로그램 특성상, 특히 영어사용에 어려움을 겪는 북한이탈주민의 경우, 언어의 한계가 개인적 소통능력의 한계로 인식되면서 프로그램에의 적극적 참여에 부정적인 영향을 미치기도 했다.

또한 북한이탈주민이라는 특성 상, 개인적 배경에 대한 다른 참여자들의 관심이 때로는 본인을 같은 사람으로 보기보다 “탈북자”라는 라벨을 붙여 보는 행위로 인식되어 상호작용에 부정적인 영향을 미칠 소지가 있어 보인다.

이러한 소통에서의 문제에 대한 해결방식은 공식적이거나 적극적인 문제 제기로 드러나기 보다는 소극적이고 개인적인 수준에서 이루어지는 것으로 보인다.

이러한 문제들은 코치진에게 어려움을 개인적으로 토로한다거나 (코치진에게 공식적으로 문제제기하는 것과 다름), 프로그램을 그만두는 문제에 대해 고민한다거나 하는 식으로 표현된다. 결국 문제가 해결되는 방식도 스스로 마음을 다잡는다거나, 영어공부를 더 열심히 해야겠다는 다짐으로 귀결되는 특징을 보인다.

② 이슈별 참여자 간 상호작용 분석

가. 언어문제 관련

아산상회는 한국어와 영어, 즉 2개 언어로 진행되었다는 특징을 지닌다. 본인의 모국어가 아닌 외국어에 능숙한 참여자들도 적지 않은 관계로, 언어에 대한 이해도나 능력은 반드시 해당집단에 비례해 나타나는 것은 아니다. 예를 들어 외국국적이지만 한국계이거나, 혹은 한국어 능력이 뛰어난 경우 한국어를 사용하는 것과 관련하여 특별한 문제는 없는 것으로 드러났다. 오히려 한국어와 영어, 양쪽에 익숙한 경우, 어느 한 언어에만 익숙한 다른 참여자들 사이에서 통역을 도와주는 매개자로서의 역할을 한 경우가 많다.

이러한 개인 간의 언어능력에 있어서의 차이는 프로그램에 대한 만족도나 참여도에 상당한 영향을 미치는 것으로 보인다. 즉, 한국어와 영어를 모두 유창하게 구사하는 경우, 팀별 활동을 하거나 토론이 있을 경우 통역을 담당하다보니 자연스럽게 참여율과 발화율이 높아질 수밖에 없다. 막상 이러한 매개자의 역할을 하는 참여자들의 경우(주로 한국어에 능숙한 외국인들), 자신들이 하지 않아도 될 일, 즉 통역업무까지 맡게 되었다는 점에서 불만을 토로하는 경우가 있었다. 같은 참여자인데 본인이 오히려 코치진에서 담당했어야 할 일을 하고 있다는 것이 부정적으로 여겨질 수 있는 것이다. 반면, 영어로 소통하는 것에 어려움을 겪는 경우, 이중언어자들의 유창함 자체에, 혹은 자신들의 의견이 다른 사람을 통해서 전달이 가능해진다는 점에 위축되는 경우가 있었던 것으로 보인다. 이러한 점은 특히 탈북자 출신 참가자들과의 인터뷰에서 나타나기도 한다. 언어소통에 있어서의 문제점 때문에 “앞으로는 영어를 더 열심히 공부해야겠다”는 식의 긍정적 계기로 삼는 참가자들이 있는가 하면, 마음대로 의견을 개진하기 어렵고 그에 따라 적극적으로 참여하는 것이 어려웠다는 의견도 존재했다.

또한 외국청년이 다수 참여하고 영어로 된 개념이나 명칭이 광범위하게 쓰이는 프로그램 특성 상, 한국어보다는 영어 실력이 상대우위에 놓이는 결과가 초래되었다. 예컨대 한국어를 못하지만 영어에 능숙한 경우 그 반대의 경우보다 프로그램에 참여하는 것이 더 편하게 느껴지기도 했다. 따라서 언어의 문제는 참여자들 입장을 고려하였을 때, 영어를 사용하고 해외로 연수를 가는 것이 국제화를 향한 충분조건이 되는가에 대한 재고가 필요하다.

나. 시간의 효율성 관련

전반적으로 프로그램 전반에 대한 명확한 타임라인이 제시되고 그에 해당하는 준비 작업이 수행되는 것에서 상당한 문제점이 있었던 것으로 보인다. 참여자들이 프로그램에 대해 갖는 불만의 다수는 비효율적 운영에 집중되어 있고, 그 중에서도 시간활용에 있어서 효율성이 떨어진다는 점이 주로 지적되었다.

이러한 전체적인 운영에 있어서의 비효율성의에도, 팀별로 자율적으로 결정을 하고 진행을 하는 프로그램 특성 상, 팀별로 시간을 효율적으로 사용하는 것에도 편차가 있었던 것으로 나타났다.

- 몇 주 전보다 정리된 느낌이지만 베를린에 가야 하는 것 때문에 모두가 조급해 보였다. 특히 예산 문제가 늦어져서 이미 지출한 것을 정리하느라 바쁜 상황이었다. 환전도 아직 안 된 상황일 정도로 급박한 분위기가 보였다 (10.30)

과정을 중시하고 합의에 기반한 의사결정과 자율성을 강조하는 프로그램 특성이 오히려 효율성의 측면에서는 부정적인 요소로 작용할 수 있다. 예를 들어 모든 사람들의 공유와 동의를 구하고자 하는 회의 진행방식이 소모적이라는 불만이 있다. 오히려 적은 수의 인원이 의사결정을 하는 경우 추가적인 시간과 에너지 소모를 줄인다는 측면에서 볼 때 전체보다는 소모임 회의를 통해 중지를 모으는 방법도 고려해 볼 수 있겠다.

- 팀이 다시 2~3명씩 나뉘어서 숙소를 잡았다. 적은 인원으로 나누어져 따로 준비하는 것이 전체가 함께 이야기를 할 때보다 오히려 준비 및 결정 속도가 빨라 보였다 (10.30)

다. 창업의 주요한 요소 관련

아산상회는 창업 외에도 북한출신 청년에 대한 기회제공, 다양성과 소통 추구 등을 목표로 삼지만, 대다수의 참여자들은 기본적으로 창업과 관련된 요소에 관심을 두고 있다. 문제는, 아산상회가 창업을 위한 지식과 경험의 제공의 장이라고 할 때에도 참여자들 간에 기대하는 지식과 경험의 수준과 내용이 상이할 수 있다는 점이다.

9회에 걸쳐 작성된 참여관찰일지를 보면 특히 이러한 부분이 잘 나타난다. 소통과 협력, 자율과 배려와 같은 가치를 통해 기업가 정신, 리더십, 협력을 제고하기 위해 MTA 방식을 통해 프로그램이 진행되었는데, 상당수의 참여자들은 이러한 기본가치의 추구보다는 창업과 직접적으로 관계된 내용을 다루고 싶어했다. 참여관찰일지를 통해 볼 수 있듯이, 팀컴퍼니 활동은 대부분의 참여자들에게 혼란과 시간낭비의 원천으로 여겨지는 측면이 존재한다. 다양한 프로젝트 팀에 소속된 전체 참여자들 두 개의 팀컴퍼니로 나누어서 활동을 하게 되는데, 팀컴퍼니 활동은 서로 간의 이해를 높이고 다양성을 포용하여 협력을 원활히 하는 역량을 높일 시간으로 인식되는 것이 아니라, 프로젝트 팀에 집중해야 할 에너지를 소진하고 결론이 나지 않는 토론과 제각각의 발화들에 시간을 써야하는 의미 없는, 혹은 마이너스적인 시간으로 여겨지는 것이다.

결과적으로 볼 때, 팀컴퍼니 활동 때 주고받는 대화들을 통해 서로에게 시너지 효과가 나기보다는 서로의 차이와 기대수준의 상이함이 더 드러난 것으로 보인다. 특히 자율적인 행동을 통한 배움을 추구하는 MTA 방식과는 다르게, 여러 참여자들이 리더의 역할을 맡는 것을 내켜하지 않거나 본인이 리더 역할을 할 때, 다른 참여자들이 불만족을 느끼는 것에 대한 다소 부정적인 감정을 보였다.

- 창업에 대한 교육이라고 했는데, 팀만 만드는 느낌이 들었다. 아산상회에서 소통, 협력을 굉장히 중요시 하는 듯하다. 그런데 창업을 위해 찾아 온 나로서는 이익에 관련된 이야기하기가 어색했다. 대부분 비영리에 관심 있는 것 같아 말을 꺼내기 어려웠다.(10.2.)

- 현재 아산상회에서 교육이 좋은 경험은 맞지만, 창업에 직접적으로 관련된 교육이 되지 않는다고 느끼는 참여자가 많아 보였다.(10.16)

물론 그렇게 보지 않는 사례들도 인터뷰를 통해 찾아볼 수 있다. 그러나 창업에 대한 개념 차이는 서로 간의 오해를 불러일으키는 데 주요한 요인이

된 듯 보였다.

라. 소통에 관한 요소

언어적인 부분에서의 소통 뿐 아니라 정보가 전달되고 공유되는 부분에서 상호작용에 문제가 생기는 경우가 상당 부분 존재한 것으로 보인다. 우선 아산상회에 참여하게 되면서 각자 가지고 온 기대수준이 매우 상이하다. 이미 창업에 경험이 있거나 현재 비즈니스를 운영 중인 경우에는 보다 전문적인 스킬과 지식에 대한 인풋을 원하는 반면, 아산상회를 시작하기 전에는 창업에 대해 전혀 배경지식이 없었던 채로 다양한 배경의 청년들이 소통하고 함께 한다는 점에 매력을 느껴서 참가한 경우는 기본적인 창업의 자세를 익히는 것에 큰 불만이 없어보였다.

- 참여한 사람들도 정말 창업에 관심 있어서 온 경우도 있겠지만, 그냥 단순히 교육을 받으러, 교육 자체에 관심이 있는 사람들도 많이 있는 것 같았다.(10.2.)

- 동시에 여러 가지 팀이 돌아가기 때문에 혼란스럽고, 이렇게 운영되는 방식에 대한 참여자들의 이해가 각기 달랐다.(10.16)

- 참여자들이 속한 다양한 팀과 프로젝트 팀이 혼재되어 있어서, 소통에 혼란이 있었다. 스태프도 마찬가지로 여러 단톡방, 슬랙 등을 가지고 소통한다고 했다. 정보 공유에 어려움이 있었다.(11.20)

이와 더불어 실제 프로그램과 활동을 행하는데 있어서 로지스틱 부분에서의 정보공유와 소통이 제대로 이루어지지 않고 있는 것이 눈에 띈다. 프로젝트 팀원 사이에서, 혹은 팀컴퍼니 일원들 사이에서 시간과 장소, 논의할 사항과 내용에 대한 공유가 제대로 되어있지 않은 모습은 참여관찰일지에서 쉽게 눈에 띈다. 이러한 소통에 있어서의 문제는 결국 활동시간에 다시금 공유될 내용을 일일이 확인하고 합의를 얻어내는 과정으로 이어져서 시간의 비효율적 사용은 물론, 참여자들 간의 감정적 피로도도 나타난다.

마. 리더 역할의 문제

사실 충분한 이야기가 모임 속에 등장하려면 팔로우십과 같은 듣는 리더의 역할이 요청될 수밖에 없다. 그러나 초기와 달리 제한된 시간에 예민해진 참여자들은 누군가가 결정에 있어 어느 정도의 권위를 행사할 수 있는 리더들을 선호하는 듯 했다.

- 타인의 이야기를 듣고 기다려주는 것이 답답했는지 끌고 가는 리더십이 보이고, 또 참여자들이 그것을 반기는 것으로 보였다 (10.30)

자율성을 중시하는 프로그램 방침 상, 자발적으로 리더를 돌아가며 맡는 방식이 선호되었는데 이때 리더가 되기를 기피하는 분위기도 감지되었다. 누군가는 리더를 맡아야 하는 상황에서 “억지로 시키는 건 아닌 것 같다”는 발언이 코치진에 의해 여러 차례 등장한다. 결국 하는 사람이 계속 하게 되는 상황이 발생하는데, 결국 자발성을 강조하다 형평성이 훼손되는 이러한 상황은 계속 리더가 되는 사람에게는 부담으로 작용하고 적극적으로 참여하지 않는 사람들에게는 핑계로 사용되는 측면이 있다.

- 여러 종류의 리더들이 있는데, 대체로 리더를 맡지 않으려는 모습들이 보였다.(11.27)

- 다양한 프로젝트와 개인 스케줄 등으로 바쁜 일정들을 소화하고 있는 것으로 보였다, 쇼케이스 리더를 뽑는데 서로 바쁜 일정들로 하지 않으려 했다, 억지로 정할 수도 없어서 오랜 시간 회의를 지속하게 되었고 모두 지친 모습이 역력했다.(12.4)

자발적인 참여가 저조하여 일의 진행에 어려움이 있을 때는 코치진이 참관자로서보다는 더 적극적인 역할을 하는 것도 고려해 볼 필요가 있어 보인다.

2) 코치진-참여자 상호작용

코치진과 참여자들 간의 상호작용을 가늠해 볼 수 있는 것은 9회에 걸친 참여일지와 심층인터뷰 상에서 드러난 내용들에 근거해서이다. 이 내용들 자체가 매우 제한적이기 때문에 분석 또한 제한적일 수밖에 없음을 밝힌다.

참여일지 상에서 볼 때, 코치들은 팀컴퍼니 활동시간에 관망하는 자세를 보이다가 참여자들 간에 소통의 문제가 발생하거나 부정적인 감정이 발생하

려는 순간에 주로 개입하는 것으로 드러났다. 참여자들의 자율적인 활동과 다수 간의 대화를 통한 합의를 추구하는 프로그램 특성 상 코치진의 개입이 극소화되는 것은 당연한 일일 것이다. 그럼에도 불구하고 참여자들 간의 대화가 이해보다는 오해를 불러오는 상황에서는 적절하게 개입하여 전체 흐름을 긍정적인 방향으로 다잡아주는 역할을 하고 있다.

이러한 코치진의 발화나 개입에 대해 참여자들은 포용성 있는 모습을 보여준다. 즉, 코치진이 상황을 정리하고 긍정적인 방향을 제시할 때 바로 이전에 있었던 부정적 기류나 의견대립이 약화되는 것을 볼 수 있다. 이로 볼 때, 참여자들이 코치진에 대해 갖는 신뢰가 상당부분 쌓인 것으로 보인다. 다만, 참여자들의 자율성을 극대화하는 MTA 특성상, 코치들이 프로그램 활동 중에 참여자들과 활발한 상호작용을 하는 것을 찾아보기는 힘들다. 참여자들이 코치진에 대해 갖는 시각은 심층인터뷰 상에서 어느 정도 가늠해 볼 수 있는데, 대부분 프로그램의 비효율적 운영을 문제 삼는 상황에서도 코치들에 대해서는 긍정적이고 포용적인 시각을 견지하고 있다.

인터뷰 내용을 통해 볼 때, 프로그램에 참여자가 활동 중 어떠한 문제점이 있다고 생각하는 경우, 코치진에게는 그러한 문제에 대해 충분히 이야기할 수 있다고 생각하고 있으며, 자신의 이야기를 경청해주고 도움을 주고자 적극 노력하는 코치진들에게 감사한 마음을 표현하고 있다. 다만, 코치진이 귀를 기울이는 모습을 보이는 것이 곧바로 프로그램의 효율적 운영으로 이어지기는 어렵다는 것은 참여자들도 충분히 인지하고 있다. 프로그램 전반에 대한 불만족도는 낮지 않으나, 코치진들에 대해서는 만족도가 충분히 유지된다는 점에서 코치진과 참여자들 간의 상호관계가 신뢰에 바탕을 두고 있음을 알 수 있다.

참여관찰일지와 심층인터뷰를 통해 파악될 수 있는 내용 이외의 부분, 예를 들어 활동 이후 SNS나 이후 모임자리 등을 통해 코치진이 참여자들과 어떠한 방식으로 어울리며 관계를 형성하는지에 대해서는 분석이 불가능한 상황이다. 다만 이러한 상황들에서 더 긴밀한 상호작용이 일어날 수도 있다는 점은 분명하다.

3) 참여 기관 파트너십

아산상회 참여기관은 전체 기획과 운영을 담당하는 아산나눔재단 외에 프로그램 활동을 담당한 MTA 코리아, 창업과정과 비즈니스 컨택을 담당한 weave, 북한이탈 청년 멘토링과 공간 관리를 담당한 우리온으로 구성된다.

이에 더해 북한이탈청년을 지원한 남북하나재단과 질적연구를 담당할 아주 통일연구소가 협력기관으로 있다.

상기한 기관들 간에 어느 정도 파트너십이 유지되었는지를 분석하는 것은 쉽지 않다. 실제 프로그램을 운영하고 참여자들은 관리하는 부분에 있어서는 MTA 코리아가 가장 큰 역할을 담당하였으며, 그외 다른 기관들은 이에 보조적인 역할을 하였다고 볼 수 있다. 참여기관들은 매주 수요일 정기적으로 미팅을 갖고 의견을 조율하는 등 서로 긴밀하게 협력하기 위해 많은 시간과 노력을 들였으나, 아산상회 프로그램 기간과 비교했을 때, 참여기관 간 가치의 공유, 입장 차이 등을 정리하고 합의점을 도출하는 데에 너무 오래 걸렸다는 아쉬움이 있다.

참여기관 간 조율 속도가 늦어졌다는 아쉬움은 참여자들과의 심층인터뷰에서도 드러나는데, 상당수의 참여자들은 다수의 기관들이 아산상회에 연관되어 있는데, 각 기관이 어떤 역할을 담당하는지 잘 알지 못한다는 의견을 드러내었다. 또한 각 기관 관계자들이 아산상회 장소에 나타나는 것에 대해서도 경계하는 등 부정적인 인식을 보이기도 했다. 관련기관의 역할에 대해 참여자들에게 공유하였지만 참여자들은 이 부분을 완전히 이해하지는 못한 것으로 보인다. 이러한 문제는 참여자들을 설득하고 감정적으로 이해시키는 등의 과정이 더 충분히 있었다면 최소화될 수도 있다. 아산상회 진행 과정과 기간을 고려하였을 때, 향후 선발과 프로그램 간격을 더 길게 조정하는 등 개선 가능한 방법을 고려해 볼 필요가 있다.

질적연구팀의 경우, 아산상회 프로그램 자체에 질적연구가 포함되어 있었음에도 불구하고 참여자들이 참여관찰팀의 접근을 경계하여 연구를 진행하는데 애로를 겪기도 했다. 또 다른 어려움으로는 참여자들이 대부분 아산상회 프로그램 외 시간을 쪼개어 심층인터뷰 일정을 잡는 것이 매우 어려웠다. 결국 심층인터뷰는 프로그램 시작 전에 주로 이루어졌는데 이마저도 시간을 지키지 않는 참여자들이 있어 인터뷰 시간을 확보하지 못했고, 그로 인해 제대로 된 라포를 형성하며 의미 있는 질적연구를 진행하는 것이 매우 어려웠다. 또한 참여기관 코치진 서면인터뷰에도 응답하지 않은 코치진들이 있었다는 점은 참여기관으로서의 역할에 비협조적이었음을 보여준다. 이러한 문제들은 기획단계에서부터 질적연구가 구상되었으므로 참여자와 참여기관들이 연구기관의 역할을 이해하는 것, 아울러 연구를 위한 참여자와 참여기관들이 자신의 역할을 인지하는 것이 필요한데, 이 부분은 아산상회의 아쉬움으로 남는다.

기관별로 서로 목표하는 바가 다른 경우도 있다. 예를 들어, MTA 코리아

측은 가치를 두는 교육방침상 과정에 중심을 두는 반면, 예산을 지원하고 사업을 관리하는 아산나눔재단 쪽은 실질적인 결과 달성을 중시할 수밖에 없다. 소외계층에게 창업의 기회를 제공한다는 궁극적 목표와 방향에는 동의한다 하더라도 개개인의 내적 성장과 역량 강화에 중점을 두는지, 전체적이고 가시적인 결과달성에 중점을 두는지는 각 기관이 표방하는 미션과 담당하는 역할에 따라 달라질 수밖에 없다. 그렇기 때문에 각 기관간의 파트너십의 강화가 절실할 수밖에 없으며, 이 부분은 사실 기획단계에서부터 어느 정도 조율이 되었어야 하는 것으로 보인다. 예를 들어, 자율적인 행동을 통한 배움에 가치를 두는 MTA 코리아 측이라 하더라도, 프로그램의 효율적 운영을 위해서는 참여자들의 지각과 결석에 대해서는 보다 엄격한 관리를 할 필요가 있다. 시간을 지키고 역할을 충실히 해내는 것은 창업을 계획하는 기업가에게 가장 기본적인 자세라고 볼 수 있다. 이러한 점에서 볼 때, 참여자들이 충분한 동기를 보여주지 않는 상황에서도 자율을 통해 배움을 달성한다는 가치를 적용하는 것은 현실적으로 어려워 보인다.

4장은 아산상회 프로그램을 통해 참여자들의 의식 및 역량이 어떻게 달라졌는지, 사전-사후 검증하는 장입니다. 그러나 이 통계 분석은 설문조사 설계 단계에서부터의 몇 가지 근본적인 한계점이 있습니다.

첫째, 실험집단의 사전-사후 검증을 위해서는 통제집단의 사전-사후 결과를 함께 분석해야 합니다만, 통제집단 없이 실험집단의 사전-사후 검증만 진행하였습니다.

둘째, 모집단의 수가 매우 적어 사전-사후 결과가 통계적으로 유의미하거나 무의미하더라도 신뢰하기 어렵습니다. 물론 사전-사후의 차이가 유의미하게 나온 결과에 대해서는 결과대로 해석을 진행하였습니다.

셋째, 같은 맥락으로 한국 청년, 북한이탈 청년, 외국인 청년 간 집단비교를 하였으나, 각 집단의 모집단 수가 매우 적어 통계적으로 의미가 있다고 보기 어렵습니다.

위와 같은 근본적 한계점에도 불구하고 본 장의 분석을 진행한 이유는 아산상회가 참여자들에게 어떤 영향을 미쳤는지, 향후 수행될 차기 아산상회 프로그램들이 참여자들에게 어떠한 영향을 미칠지, 그 가능성과 방향성을 유추해보기 위해 본 분석을 실시하였음을 고려해주시기 바랍니다.

1. 참여자들의 의식 및 역량 변화

본 장에서는 아산상회 참여자 전체의 의식 및 역량이 아산상회 프로그램을 경험하기 전-후로 어떻게 변화되었는지 분석한다.

1) 가치관 변화

① 일반적 자아개념

일반적 자아개념은 ‘나는 어떤 사람인가?’와 같이 자신에 대한 인지, 또는 생각으로 전체적인 본인의 모습을 지각하는 특성이다.

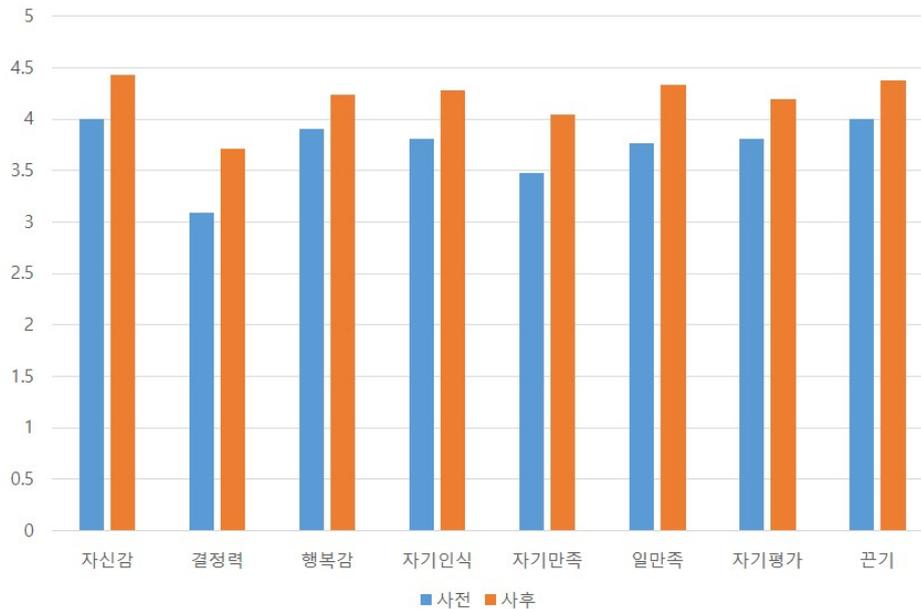
아산상회 참여자들을 대상으로 한 사전-사후 설문조사 결과, 일반적 자아개념을 질문한 8개의 문항 중 무려 6개의 문항에서 평균값이 증가하였다. 평균값이 오른 6개의 문항은 ‘나는 자신에 대해 자신감을 갖는 편이다’, ‘나는 별 어려움 없이 쉽게 내 마음을 결정하는 편이다’, ‘나는 나 자신을 잘 알고 있다’, ‘나는 현재의 나에게 만족한다’, ‘나는 내가 하는 일에 만족하고 있다’, ‘나는 나 자신을 높게 평가하고 있다’ 이다. 즉, 참여자들은 아산상회 프로그램을 통해 해당 문항에서 자아개념이 더 긍정적으로 변화하였다는 것을 알 수 있다.

<표 6> 일반적 자아개념 사전-사후 차이

no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 자신에 대해 자신감을 갖는 편이다	사전	4.0000	1.00000	-2.257	.035*
		사후	4.4286	.81064		
2	나는 별 어려움 없이 쉽게 내 마음을 결정하는 편이다	사전	3.0952	1.22085	-2.914	.009**
		사후	3.7143	.90238		
3	나는 행복한 사람이라고 생각한다	사전	3.9048	1.09109	-1.581	.130
		사후	4.2381	.88909		
4	나는 나 자신을 잘 알고 있다	사전	3.8095	.98077	-2.351	.029*
		사후	4.2857	.64365		
5	나는 '현재의 나'에게 만족한다	사전	3.4762	1.24976	-3.230	.004**
		사후	4.0476	1.11697		
6	나는 내가 하는 일에 만족하고 있다	사전	3.7619	1.09109	-2.547	.019*
		사후	4.3333	.79582		
7	나는 나 자신을 높게 평가하고 있다	사전	3.8095	1.03049	-2.609	.017*
		사후	4.1905	.87287		
8	나는 쉽게 포기하지 않는다	사전	4.0000	1.09545	-1.793	.088
		사후	4.3810	.97346		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<그림 1> 사전-사후 일반적 자아개념



② 사회적 자아개념

사회적 자아개념은 ‘다른 사람에게 나는 어떤 사람인가?’와 같이 다른 사람이 나를 평가함으로써 형성되는 것으로 본인이 사회적 성향에 적응하는 정도를 평가한 것이다.

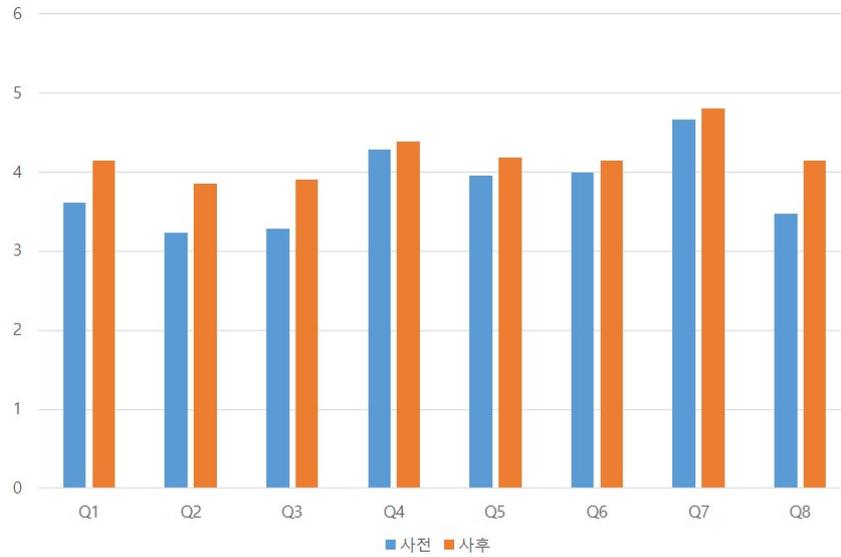
<표 7> 사회적 자아개념 사전-사후 차이

no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 내가 원하는 만큼 사교성이 있다고 생각한다	사전	3.6190	.86465	-2.950	.008**
		사후	4.1429	.79282		
2	나는 내가 알고 있는 모든 사람들을 좋아한다	사전	3.2381	1.04426	-3.833	.001***
		사후	3.8571	1.15264		
3	나는 내가 다른 사람을 대하는 태도에 대해 만족한다	사전	3.2857	1.05560	-3.525	.002***
		사후	3.9048	.99523		
4	내 친구들은 나를 믿는다	사전	4.2857	.71714	-1.000	.329
		사후	4.3810	.66904		
5	나는 친구들에게 중요한 사람이라고 생각한다	사전	3.9524	.74001	-1.313	.204
		사후	4.1905	.81358		
6	나는 친구들과 정정당한 경쟁을 하려고 노력한다	사전	4.0000	1.04881	-.900	.379
		사후	4.1429	1.01419		
7	나는 살아가는 동안 좋은 친구가 필요하다고 생각한다	사전	4.6667	.65828	-1.369	.186
		사후	4.8095	.51177		
8	나는 친구들에게 인기가 있다	사전	3.4762	.81358	-3.839	.001***
		사후	4.1429	.85356		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

사회적 자아개념을 질문한 8개의 문항에서는 나는 내가 원하는 만큼 사교성이 있다고 생각한다’, ‘나는 내가 알고 있는 모든 사람들을 좋아한다’, ‘나는 내가 다른 사람을 대하는 태도에 만족한다’, ‘나는 친구들에게 인기가 많다’, 이렇게 4개의 문항에서 평균값이 증가하여 아산상회 프로그램 참여를 통해 사회적 자아개념이 긍정적으로 변화하였다는 것을 알 수 있었다.

<그림 2> 사전-사후 사회적 자아개념



③ 진로결정 자기효능감

진로결정 자기효능감은 개인의 특정 진로 영역에 관한 결정행동을 수행할 때, 그 결정에 영향을 미치는 개인적인 신념으로 정의된다. 이 척도는 진로의 특정영역에 대한 효능감만을 측정하는 것이 아니고 진로결정과 관련된 행동에 대한 전반적인 개인의 자기효능감을 측정한다.

본 조사에서는 16개의 문항 중 무려 14개의 문항에서 유의미한 변화가 나타났다. 특히 사후 조사에서 14개 문항에 대한 평균값이 모두 증가하여, 긍정적인 변화가 뚜렷하게 나타났다.

<표 8> 진로결정 자기효능감 사전-사후 차이

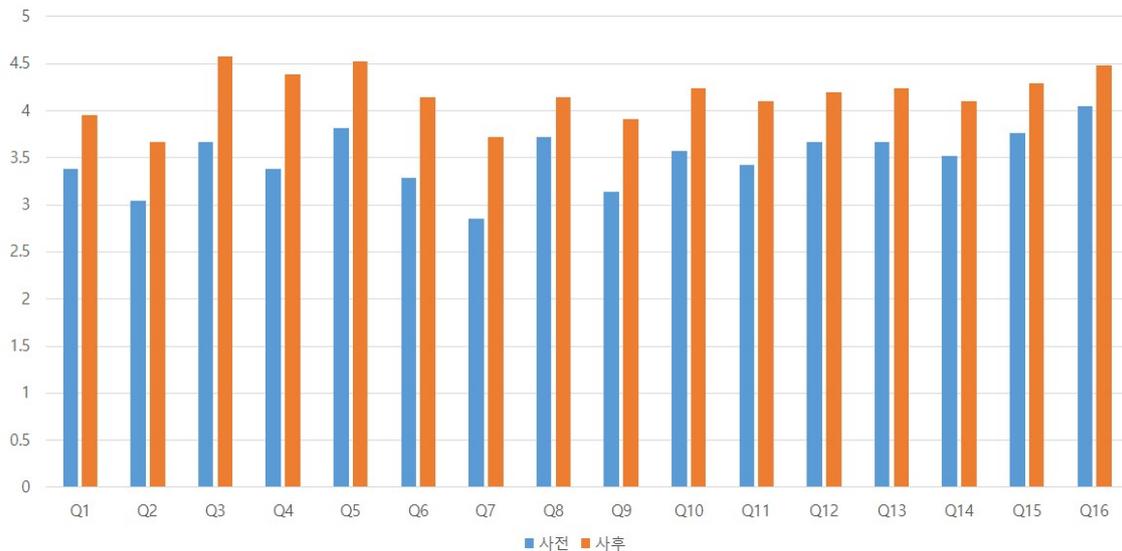
no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	내가 관심가지고 있는 직업들에 대한 정보를 도서관에서 찾을 수 있다	사전	3.3810	1.28360	-1.922	.069
		사후	3.9524	1.74574		
2	향후 10년간의 직업에 대한 고용 경향을 알 수 있다	사전	3.0476	1.11697	-2.146	.044*
		사후	3.6667	1.62275		
3	관심 있는 분야에서 일하고 있는 사람들과 이야기를 나누어 볼 수 있다	사전	3.6667	1.35401	-3.015	.007**
		사후	4.5714	1.36277		
4	대학교 등 진학에 대하여 정보를 찾을 수 있다	사전	3.3810	1.20317	-3.325	.003**
		사후	4.3810	1.32198		
5	진학하기 위해 선택 가능한 대학교에서 원하는 학과를 선택할 수 있다	사전	3.8095	1.20909	-2.660	.015*
		사후	4.5238	1.20909		
6	마음에 두고 있는 직업 목록들에서 한 가지 직업을 선택할 수 있다	사전	3.2857	1.41926	-2.574	.018*
		사후	4.1429	1.01419		
7	진로를 결정한 후, 잘한 것인지 못한 것인지에 걱정하지 않을 수 있다	사전	2.8571	1.35225	-3.286	.004**
		사후	3.7143	1.10195		
8	나는 관심있는 대학교나 학과를 선택할 수 있다	사전	3.7143	1.14642	-1.627	.119
		사후	4.1429	.96362		
9	나는 앞으로 5년간의 계획을 세울 수 있다	사전	3.1429	1.35225	-2.860	.010*
		사후	3.9048	1.09109		
10	나는 자기소개서를 잘 쓸 수 있다	사전	3.5714	.97834	-3.347	.003**
		사후	4.2381	.62488		
11	나는 적성이나 능력, 직종에 관련된 기관이나 업체에 대해 알아볼 수 있다	사전	3.4286	1.28730	-2.552	.019*
		사후	4.0952	.99523		
12	나는 입학에 위한 절차들을 잘 준비할 수 있다	사전	3.6667	1.27802	-2.750	.012*
		사후	4.1905	.74960		
13	내가 진학을 위해 선택한 대학교나 학과에 관련해 어려움이 있을 경우, 취해야 할 방법들을 결정할 수 있다	사전	3.6667	1.01653	-3.230	.004**
		사후	4.2381	.76842		
14	처음 선택이 만족스럽지 않다면 대학교나 학과를 바꿀 수 있다	사전	3.5238	1.16701	-2.677	.015*
		사후	4.0952	.99523		
15	내가 선택한 직업이 만족스럽지 않다면 바꿀 수 있다	사전	3.7619	1.30018	-2.586	.018*
		사후	4.2857	.90238		
16	처음의 선택이 불가능하다면 다른 대학교나 학과 선택에 대한 대안을 생각해볼 수 있다	사전	4.0476	.97346	-2.423	.025*
		사후	4.4762	.60159		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

해당 문항은 ‘향후 10년간의 직업에 대한 고용 경향을 알 수 있다’, ‘관심 있는 분야에서 일하고 있는 사람들과 이야기를 나누어 볼 수 있다’ ‘대학교 등 진학에 대하여 정보를 찾을 수 있다’, ‘진학하기 위해 선택 가능한 대학교

에서 원하는 학과를 선택할 수 있다’, ‘마음에 두고 있는 직업 목록들에서 한 가지 직업을 선택할 수 있다’, ‘진로를 결정한 후, 잘한 것인지 못한 것인지에 걱정하지 않을 수 있다’, ‘나는 앞으로 5년간의 계획을 세울 수 있다’, ‘나는 자기소개서를 잘 쓸 수 있다’, ‘나는 적성이나 능력, 직종에 관련된 기관이나 업체에 대해 알아볼 수 있다’, ‘나는 입학에 위한 절차들을 잘 준비할 수 있다’, ‘내가 진학을 위해 선택한 대학교나 학과에 관련해 어려움이 있을 경우, 취해야 할 방법들을 결정할 수 있다’, ‘처음 선택이 만족스럽지 않다면 대학교나 학과를 바꿀 수 있다’, ‘내가 선택한 직업이 만족스럽지 않다면 바꿀 수 있다’, ‘처음의 선택이 불가능하다면 다른 대학교나 학과 선택에 대한 대안을 생각해볼 수 있다’이다.

<그림 3> 사전-사후 진로결정 자기효능감



④ 창업 자기효능감

창업 자기효능감(entrepreneurial self-efficacy)은 자기효능감에서 확장되어 최근의 창업 관련 연구에서 부각되고 있는 주요 개념으로서 일반적으로 창업에 대하여 창업자의 자신감을 포괄하는 의미인 바, 구체적으로 자기효능감을 창업 관련 연구에 적용한 개념으로 창업자가 목표달성을 위하여 필요한 행동을 성공적으로 수행해낼 수 있다는 창업 능력에 대한 확신이라고 볼 수 있다.¹⁴⁾ Boyd와 Vozikis(1994)는 처음으로 자기효능감의 개념을 창업에

14) 강재학·양동우(2016). “대학생의 기업가 정신이 창업 효능감 및 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국산학기술학회논문지 제17권 1호, pp. 493-507.

도입한 이후 후속연구를 통하여 창업 자기효능감의 개념이 본격적으로 사용되면서 정착되었다.¹⁵⁾ 이들은 창업에 대한 과업과 역할에 대하여 성공적인 수행을 할 수 있다는 개인의 신념을 창업 자기효능감의 개념으로 제안하면서 창업 자기효능감이 높은 사람은 창업에 대한 다양한 도전과 위험에 대하여 능숙하게 대처하고 통제할 수 있다는 믿음이 있고 환경 가운데에서 기회를 찾아 활용할 수 있다는 강한 신념이 있으므로 창업과 가장 관련이 크다고 하였다.¹⁶⁾

<표 9> 창업 자기효능감 사전-사후 차이

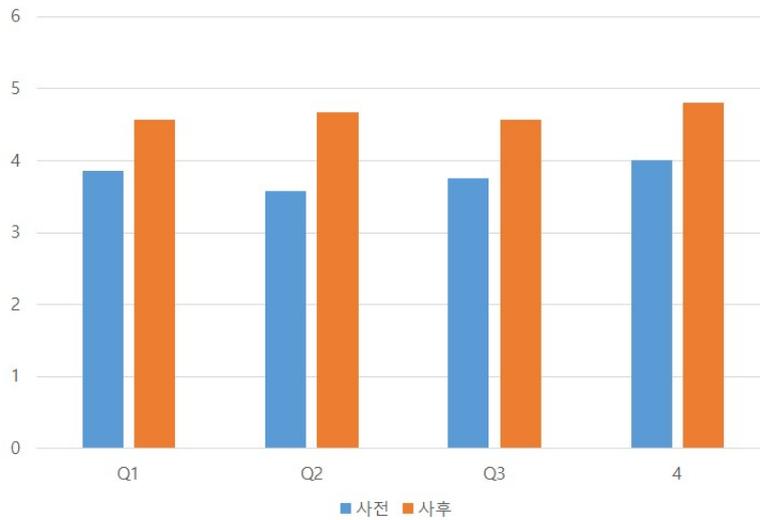
no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 새로운 일을 시작한다면, 어려움이 있어도 끝까지 해낼 수 있다	사전	3.8571	1.06234	-3.101	.006**
		사후	4.5714	.67612		
2	나는 내가 하고 싶은 일을 할 때, 어려운 상황이 오더라도 잘 판단할 자신이 있다	사전	3.5714	1.16496	-5.043	.000***
		사후	4.6667	.57735		
3	나는 내가 하고자 하는 일을 할 때 문제가 발생하면 잘 해결할 자신이 있다	사전	3.7619	1.04426	-3.442	.003**
		사후	4.5714	.59761		
4	나는 하고자 하는 일이 있으면 해내는 편이다	사전	4.0000	1.09545	-3.442	.003**
		사후	4.8095	.40237		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<그림 4> 사전-사후 창업 자기효능감

15) McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., Sequeira, J. M(2016). "Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure," *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33(4), pp. 965-988.

16) Cox, Mueller & Moss(2012). "The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Self-Efficacy," *International Journal of Entrepreneurship Education*. 1(2), pp. 286-299.



본 조사에서 질문한 4개의 문항 모두 평균값이 증가하여 긍정적인 변화를 나타냈다.

2) 의식 변화

① 창업 의지

창업은 계획된 행동이기에 창업 의지에 대한 이해는 창업과 관련되는 전반적인 현상을 이해하는데 있어서 전제사항이라고 할 수 있다. 안승권은 (2016) ‘의지’는 행동 성향(Propensity to act), 창업에 대한 개인이 끌리는 정도로 측정되는 지각된 욕구(perceived desirability) 및 개인이 창업에 대해 느끼는 가능성의 정도인 지각된 적성(perceived feasibility)에 의하여 설명되며, 이와 같은 견해는 지각이 창업 행위를 하는 결정적인 요인으로 설명된다. 즉, 개인의 선택과정에서 대안으로 창업을 지각하게 되고 지각은 창업 의지에 영향을 주어 창업을 증가시킬 수 있다고 보았다.¹⁷⁾

<표 10> 창업 의지 사전-사후 차이

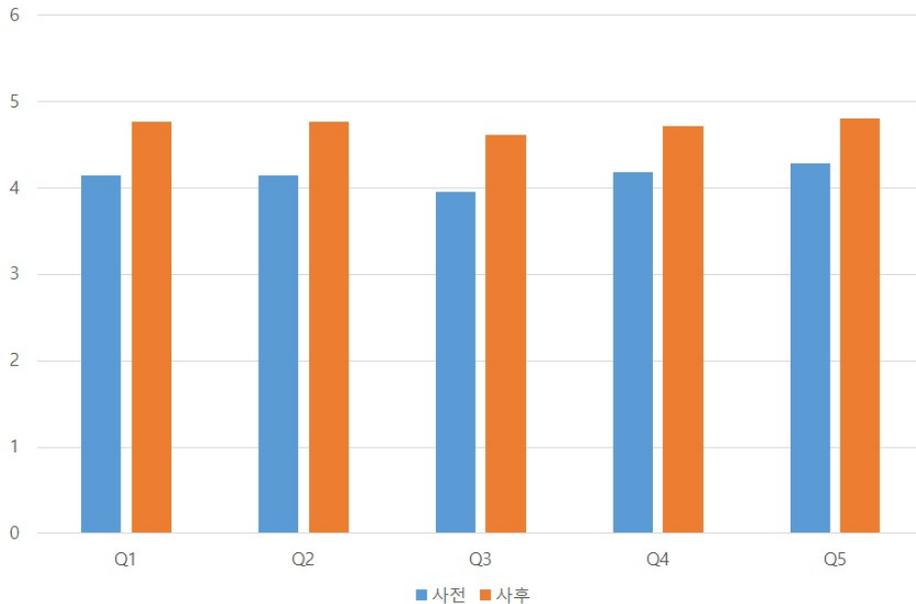
17) 김미숙·김영국(2012). “관광 관련 대학생들의 개인적 요인, 교육과 조직적 요인이 창업의도에 미치는 영향: 창업 자기효능감의 매개효과.” 외식경영학회 제15권 4호, pp. 61-84.

no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 내가 하고 싶은 일 혹은 언젠가 내 회사를 차리기 위해 열심히 노력할 것이다	사전	4.1429	1.06234	-2.648	.015*
		사후	4.7619	.43644		
2	나는 언젠가 새로운 일에 도전하겠다는 의지를 가지고 있다	사전	4.1429	1.15264	-2.648	.015*
		사후	4.7619	.43644		
3	나는 자신의 일을 하는 창업가가 되기 위해 힘들더라도 노력할 것이다	사전	3.8095	1.12335	-3.324	.003**
		사후	4.6667	.73030		
4	나는 직업상 목표는 새로운 일을 만들거나 내 회사를 만드는 것이다	사전	3.9524	1.20317	-2.552	.019*
		사후	4.6190	.66904		
5	나는 미래에 내 회사를 만드는 일을 꼭 해보고 싶다	사전	4.1905	.92839	-3.532	.002**
		사후	4.7143	.64365		
6	나는 미래에 스스로 새로운 일을 시작해 보는 것에 대해 진지하게 생각하고 있다	사전	4.2857	.95618	-2.750	.012*
		사후	4.8095	.51177		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

여기서는 <표 10>와 같이 질문한 6개의 문항 모두 평균값이 증가하여 긍정적인 변화를 나타냈다.

<그림 5> 사전-사후 창업 의지



② 혁신성

혁신성은 슈페터에 의하여 처음으로 도입된 개념으로서 생산과정에서의

기술적인 혁신 또는 공정혁신, 그리고 신시장 개척과 프로모션 디자인 개발 등을 적극적으로 도입하고 추진하려는 경영활동을 일컫는다. 신제품, 새로운 서비스, 새로운 경험, 새로운 프로세스의 개발, 기술적인 리더십, 창조성 등을 장려하고 있는 혁신성이야말로 기업가 정신의 중요한 구성 개념이라고 할 수 있다.¹⁸⁾

조사에 참여한 응답자들은 혁신성에 대한 5개의 질문 가운데, ‘나는 어떠한 상황에서도 혁신적으로 행동하려고 한다’, ‘문제가 발생하면 기존 방법보다 새로운 해결책을 제시하고자 한다’, ‘실패할 가능성이 높아도 혁신적인 프로젝트를 하는 것이 낫다고 생각한다’, 이렇게 3개의 문항에서 통계적으로 유의미한 사전-사후 변화가 나타났으며, 모두 긍정적인 방향으로의 변화를 보였다.

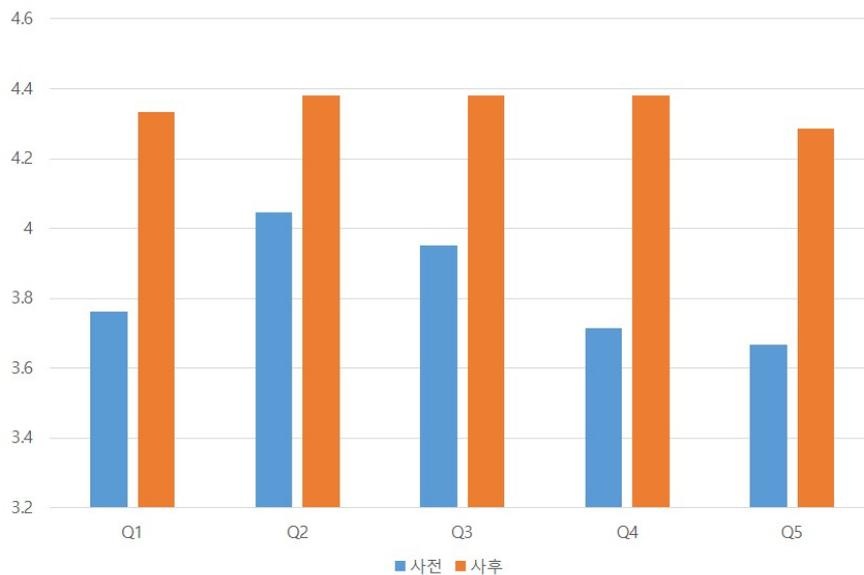
18) Schumpeter, JA(1934). *The theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

<표 11> 혁신성 사전-사후 차이

no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 어떠한 상황에서도 혁신적으로 행동하려고 한다	사전	3.7619	1.13599	-2.434	.024*
		사후	4.3333	.73030		
2	일 처리할 때 혁신적인 아이디어를 적극적으로 찾으려 한다	사전	4.0476	1.20317	-1.503	.149
		사후	4.3810	.86465		
3	나는 끊임없이 주변에 관심을 가지고 새로운 것에 대한 창의적인 아이디어를 생각한다	사전	3.9524	1.20317	-1.910	.071
		사후	4.3810	.80475		
4	문제가 발생하면 기존 방법보다 새로운 해결책을 제시하고자 한다	사전	3.7143	1.18924	-2.751	.012*
		사후	4.3810	.74001		
5	실패할 가능성이 높아도 혁신적인 프로젝트를 하는 것이 낫다고 생각한다	사전	3.6667	1.15470	-2.648	.015*
		사후	4.2857	.84515		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<그림 6> 사전-사후 혁신성



③ 진취성

진취성은 미래의 기회와 시장수요를 예상하고 적극적으로 행동하려는 기업의 경향성을 의미하는 것이며 기업이 시장기회를 선점하거나 시장에서 주도적 위치를 차지하는 것을 말한다.¹⁹⁾ 진취적 기업이 다른 기업들보다 공격

19) Lumpkin, G. T., & Dess, G. G(1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," *Academy of Management Review*. 21(1), pp. 135-172.

적으로 경쟁한다.²⁰⁾ 진취성을 경쟁자에 대한 경쟁의지와 우월한 성과를 산출하려고 하는 도전적 자세를 포함하는 개념이라고 하였다.²¹⁾

여기서는 <표 12>와 같이 질문한 6개의 문항 모두 평균값이 증가하여 긍정적인 변화를 나타냈다.

<표 12> 진취성 사전-사후 차이

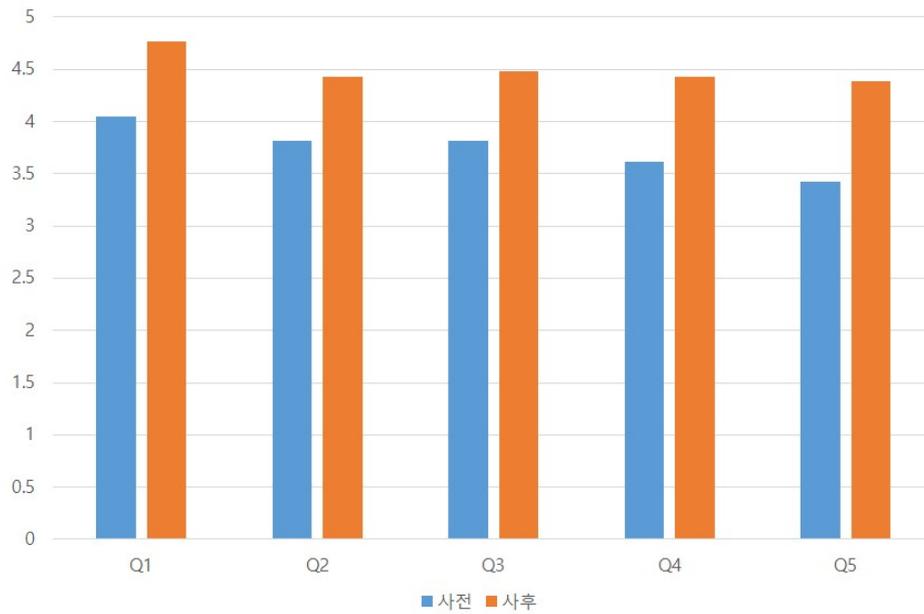
no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	새로운 지식을 배우기 위해 적극적으로 학습한다	사전	4.0476	1.11697	-3.101	.006**
		사후	4.7619	.43644		
2	고생을 하더라도 진취적인 일을 선호한다	사전	3.8095	1.32737	-3.081	.006**
		사후	4.4286	.97834		
3	관심분야에 다른 사람보다 먼저 뛰어들려고 노력한다	사전	3.8095	1.20909	-3.005	.007**
		사후	4.4762	.60159		
4	환경변화에 적극적으로 대응한다	사전	3.6190	1.16087	-3.302	.004**
		사후	4.4286	.67612		
5	도전으로 인한 실패에 대해서는 너그럽게 받아들일 수 있다	사전	3.4286	1.28730	-3.627	.002**
		사후	4.3810	.74001		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<그림 7> 사전-사후 진취성

20) Covin, J. G., & Slevin, D. P(1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(1), pp. 7-25.

21) Lumpkin, G. T., & Dess, G. G(1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," *Academy of Management Review*. 21(1), pp. 135-172.



④ 위험감수성

위험감수성은 경영자가 어떠한 위험에도 불구하고 자원을 투입하려는 의지라고 할 수 있으며 위험감수성을 가진 기업가는 (Miller&Friesen,1978), 새로운 기회를 포착하기 위하여 어떠한 위험이 있어도 기업가 자신의 보유 자원이나 환경에 구애받지 않고 기회를 추구하는 것을 말한다. 창업에 있어서 위험감수성이 의미하는 바는 매우 중요하다고 할 수 있다. 창업 전후의 과정에서 맞닥뜨리는 높은 불확실성은 창업자로 하여금 과감하고 결단력이 있는 행동을 요구하게 되는데, 이때 위험감수성은 의사결정과 행동의 실행에 있어 도움이 될 수 있기 때문이다.²²⁾

<표 13> 위험감수성 사전-사후 차이

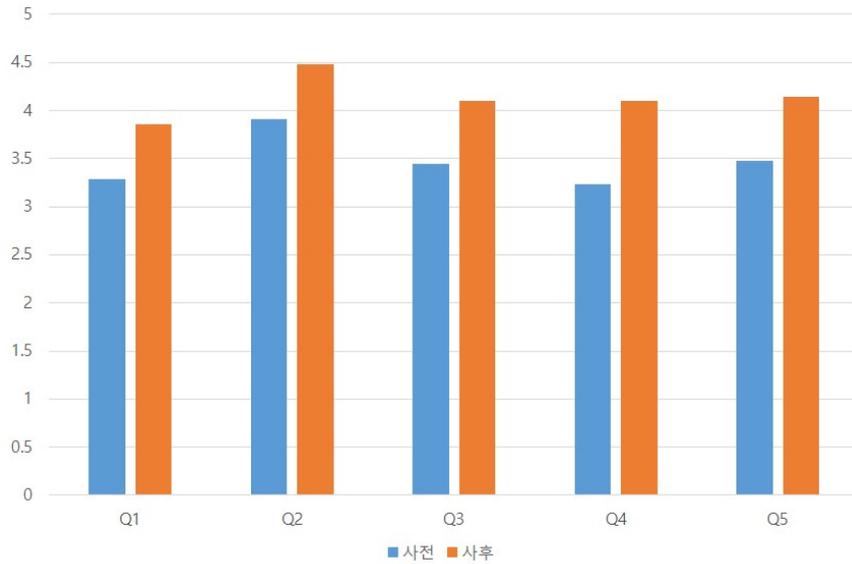
22) 강재학·하규수(2015). “대학생의 셀프리더십이 창업 기회인식과 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구: 기업가 정신의 매개효과 중심으로.”. 벤처창업연구 제10권 4호. p. 1-12.

no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	위험하지만, 높은 성과를 낼 수 있는 일을 선호한다	사전	3.2857	1.27055	-2.828	.010*
		사후	3.8571	1.10841		
2	목표를 달성하기 위해서는 때론 과감하고 용감한 행동이 필요하다고 생각한다	사전	3.9048	1.17918	-2.335	.030*
		사후	4.4762	.74960		
3	실패에 대한 두려움보다 성공에 대한 기대가 더 크다	사전	3.4500	1.23438	-2.795	.012*
		사후	4.1000	.91191		
4	내가 성장할 수 있고 위험성이 높은 분야에 도전하는 것을 선호한다	사전	3.2381	1.30018	-3.544	.002**
		사후	4.0952	.94365		
5	불확실한 기회에 대해서는 어느 정도 위험을 감수해야한다고 생각한다	사전	3.4762	1.36452	-2.390	.027*
		사후	4.1429	1.06234		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

여기서는 <표 13>와 같이 질문한 6개의 문항 모두 평균값이 증가하여 긍정적인 변화를 나타냈다.

<그림 8> 사전-사후 위험감수성



⑤ 창업기회 인식

창업기회 인식은 시대의 흐름을 빨리 파악하고 다양한 자원을 결합하여 시장이 원하는 가치를 창출할 수 있는 가능성을 찾는 능력이다.

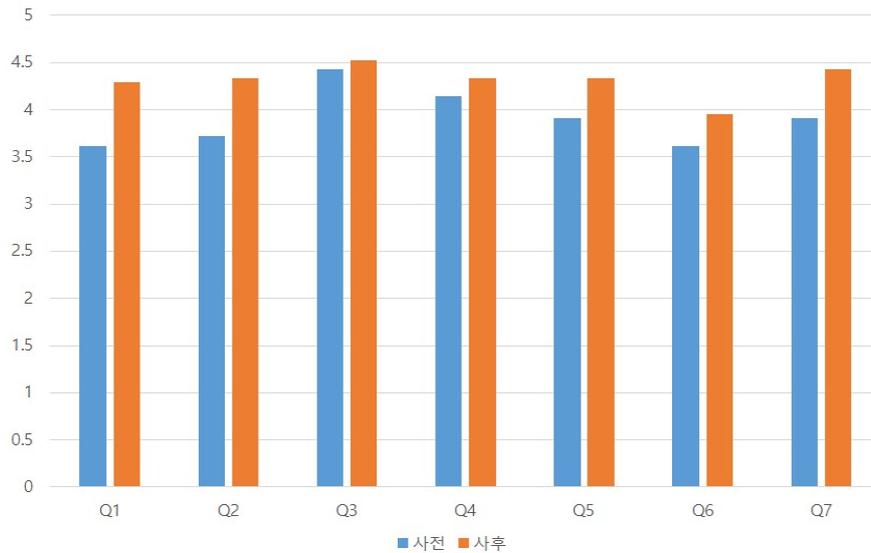
<표 14> 창업기회 인식 사전-사후 차이

no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 새로운 정보를 얻기 위해 다른 사람들과 자주 상호작용 한다	사전	3.6190	1.28360	-3.162	.005**
		사후	4.2857	.90238		
2	나는 정보를 찾을 때 새로운 아이디어를 얻기 위해 주의깊게 보는 편이다	사전	3.7143	1.00712	-3.081	.006**
		사후	4.3333	.73030		
3	나는 새로운 정보를 얻기 위해 자주 인터넷을 검색한다	사전	4.4286	.81064	-.698	.493
		사후	4.5238	.81358		
4	나는 열심히 정보를 찾는 사람이다	사전	4.1429	1.15264	-.722	.479
		사후	4.3333	1.01653		
5	나는 종종 서로 다른 정보를 연결하여 새로운 관계를 발견하기도 한다	사전	3.9048	1.22085	-2.007	.058
		사후	4.3333	.73030		
6	나는 겉보기에는 관계없는 정보간의 연관성을 찾아낸다	사전	3.6190	1.11697	-1.581	.130
		사후	3.9524	.92066		
7	나는 여러 가지 정보들을 합쳐서 잘 생각하는 편이다	사전	3.9048	1.09109	-2.447	.024*
		사후	4.4286	.74642		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

본 조사에서는 창업기회 인식을 묻는 7개의 문항 중, ‘나는 새로운 정보를 얻기 위해 다른 사람들과 자주 상호작용 한다’, ‘나는 정보를 찾을 때 새로운 아이디어를 얻기 위해 주의 깊게 보는 편이다’, ‘나는 여러 가지 정보들을 합쳐서 잘 생각하는 편이다’, 3개의 문항에서 사전-사후 긍정적인 변화가 나타났다.

<그림 9> 사전-사후 창업기회 인식



3) 창업 역량 변화

① 창의적 문제해결력

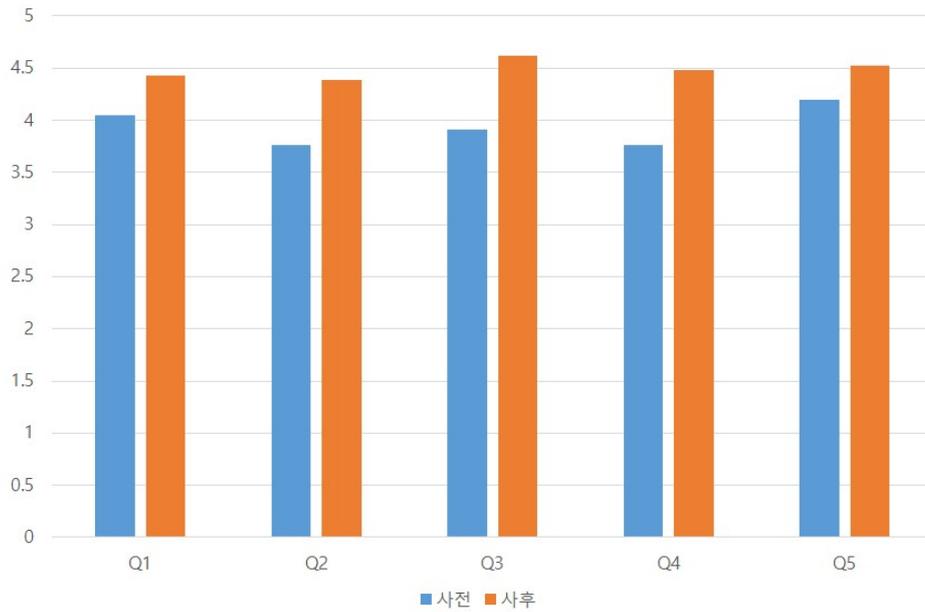
<표 15> 창의적 문제해결력 사전-사후 차이

no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 문제에 대해 해결방안을 여러 방법으로 생각한다	사전	4.0476	1.02353	-2.019	.057
		사후	4.4286	.74642		
2	나는 어려운 문제에 부딪혔을 때 여러 가지 다른 방법들을 생각한다	사전	3.7619	.88909	-4.240	.000***
		사후	4.3810	.74001		
3	나는 문제와 관련된 다양한 정보를 모아 타당한 결론을 낸다	사전	3.9048	.94365	-3.423	.003**
		사후	4.6190	.58959		
4	나는 어려운 문제에 대한 해결책을 다양한 방면으로 예상한다	사전	3.7619	.99523	-3.627	.002**
		사후	4.4762	.60159		
5	나는 발생한 문제의 원인이 무엇인지 파악한다	사전	4.1905	.74960	-2.320	.031*
		사후	4.5238	.60159		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

창의적 문제해결력은 문제를 해결하기 위한 장애요인을 인식하고 문제 해결을 위해 새로운 방안을 제시하는 능력을 뜻한다. 본 조사에서는 5개의 문항 중, ‘나는 어려운 문제에 부딪혔을 때 여러 가지 다른 방법들을 생각한다’, ‘나는 문제와 관련된 다양한 정보를 모아 타당한 결론을 낸다’, ‘나는 어려운 문제에 대한 해결책을 다양한 방면으로 예상한다’, ‘나는 발생한 문제의 원인이 무엇인지 파악한다’, 이렇게 4개의 문항에서 긍정적인 변화를 보였다.

<그림 10> 사전-사후 창의적 문제해결력



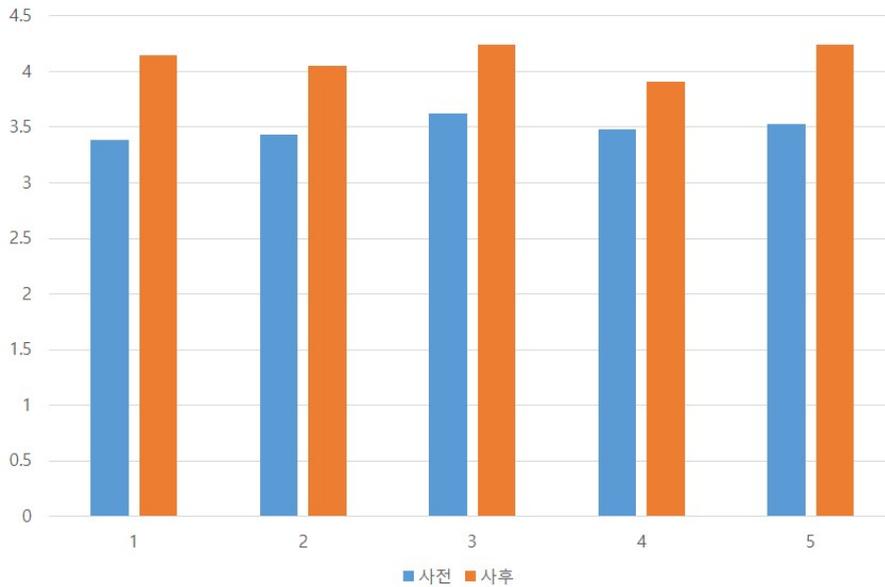
② 혁신적 업무행동능력

<표 16> 혁신적 업무행동능력 사전-사후 차이

no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 창의적 아이디어를 현실적 결과물로 만들 수 있다	사전	3.3810	1.11697	-3.200	.004**
		사후	4.1429	.72703		
2	나는 참신한 아이디어를 꾸준히 제안한다	사전	3.4286	1.16496	-2.648	.015*
		사후	4.0476	.74001		
3	나는 어떤 일을 할 때 다양한 도구나 기법을 활용한다	사전	3.6190	.92066	-2.648	.015*
		사후	4.2381	.83095		
4	나는 일처리방식에서 나만의 아이디어를 반영한다	사전	3.4762	1.28915	-1.574	.131
		사후	3.9048	.99523		
5	나는 특정 주제가 주어졌을 때 다양한 아이디어를 제시한다	사전	3.5238	1.20909	-2.970	.008**
		사후	4.2381	.83095		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<그림 11> 사전-사후 혁신적 업무행동능력



혁신적 업무행동능력을 묻는 5개의 문항 중, ‘나는 창의적 아이디어를 현실적 결과물로 만들 수 있다’, ‘나는 참신한 아이디어를 꾸준히 제안한다’, ‘나는 어떤 일을 할 때 다양한 도구나 기법을 활용한다’, ‘나는 특정 주제가 주어졌을 때 다양한 아이디어를 제시한다’ 이렇게 4개의 문항에서 긍정적인 변화가 나타났다.

③ 협력적 의사소통능력

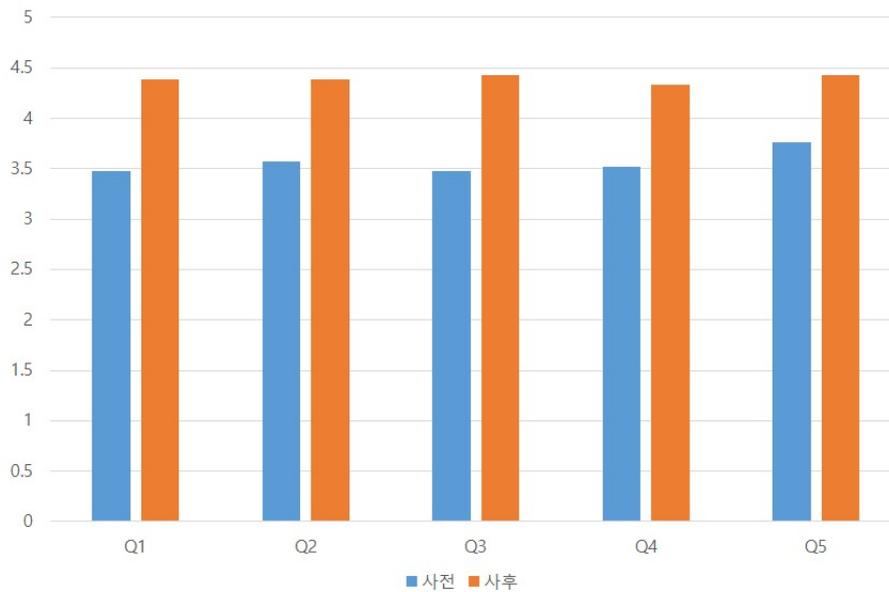
협력적 의사소통능력 역시 기업가에게 매우 중요한 자질로, 다양한 정보와 의견에 대해 개방적인 자세로 토론하고 검토하는 등 효과적인 교류와 협력을 할 수 있는 능력을 의미한다. 여기서는 협력적 의사소통능력을 질문한 5개의 문항 모두에서 사전-사후 긍정적인 변화가 나타났다.

<표 17> 협력적 의사소통능력 사전-사후 차이

no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 친구들이나 가족과 협업을 잘 진행한다	사전	3.4762	1.07792	-3.800	.001**
		사후	4.3810	.66904		
2	나는 문제를 해결할 때 친구들이나 가족과 소통한다	사전	3.5714	1.02817	-3.996	.001**
		사후	4.3810	.80475		
3	나는 새로운 아이디어에 대해 친구들이나 가족과 소통한다	사전	3.4762	1.07792	-4.074	.001**
		사후	4.4286	.67612		
4	나는 친구들이나 가족의 제안을 잘 받아들인다	사전	3.5238	.81358	-3.600	.002**
		사후	4.3333	.79582		
5	나는 친구들이나 가족과 주어진 과제에 대해 자유로운 토론을 즐긴다	사전	3.7619	1.22085	-2.390	.027*
		사후	4.4286	.92582		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<그림 12> 사전-사후 협력적 의사소통능력



④ 자원 활용 능력

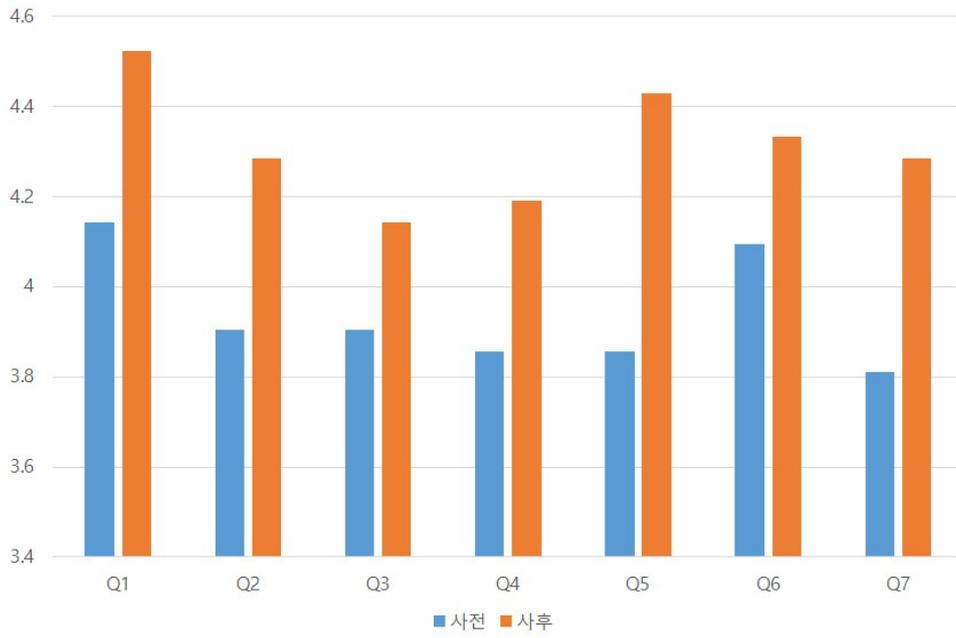
자원 활용 능력(Bricolage)은 새로운 기회에 대해 현재 사용가능한 자원들을 조합하고 적용하여 효율적으로 활용할 수 있는 능력을 의미한다. 아산상회 참여자들은 자원 활용 능력을 묻는 문항 중, ‘나는 내가 가지고 있거나 도움받을 수 있는 것들을 최대한 활용한다면, 문제를 해결할 수 있다고 생각한다’, ‘나는 나의 능력, 주변의 친구, 부모님의 도움 등 활용할 수 있는 자원들을 조합해서 다양한 문제를 해결하도록 노력한다’, ‘나는 내가 갖고 있는 것들을 여러 방법으로 조합해서 전혀 새로운 것들을 만들거나 시도하기도 한다’의 문항에서 평균값이 증가하는 긍정적 변화를 보였다.

<표 18> 자원 활용능력 사전-사후 차이

no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 내가 가지고 있거나 도움받을 수 있는 것들을 최대한 활용한다면, 문제를 해결할 수 있다고 생각한다	사전	4.1429	.79282	-2.961	.008**
		사후	4.5238	.60159		
2	나는 평소 어떠한 문제나 기회가 생기면, 주변에 유용하다고 생각되는 것들을 다양하게 활용해서 해결하고자 한다	사전	3.9048	.76842	-1.896	.072
		사후	4.2857	.71714		
3	문제가 발생했을 때, 내가 가지고 있는 것과 주변의 자원을 잘 활용하여 비용을 가급적 덜 들어서 해결하려고 한다	사전	3.9048	.83095	-1.746	.096
		사후	4.1429	.72703		
4	새로운 문제에 부딪혔을 때, 나는 실행 가능한 해결책을 찾을 수 있다고 생각하고 행동에 옮긴다	사전	3.8571	.91026	-1.919	.069
		사후	4.1905	.67964		
5	나는 나의 능력, 주변의 친구, 부모님의 도움 등 활용할 수 있는 자원들을 조합해서 다양한 문제를 해결하도록 노력한다	사전	3.8571	1.06234	-3.508	.002**
		사후	4.4286	.74642		
6	나는 새로운 도전에 부딪혔을 때, 현재 가지고 있는 자원들을 통합하여 실행가능한 해결책을 찾는다	사전	4.0952	.83095	-1.558	.135
		사후	4.3333	.65828		
7	나는 내가 갖고 있는 것들을 여러 방법으로 조합해서 전혀 새로운 것들을 만들거나 시도하기도 한다	사전	3.8095	1.03049	-2.500	.021*
		사후	4.2857	.71714		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<그림 13> 사전-사후 자원 활용능력



⑤ 자원운용 능력

<표 19> 자원운용능력 사전-사후 차이

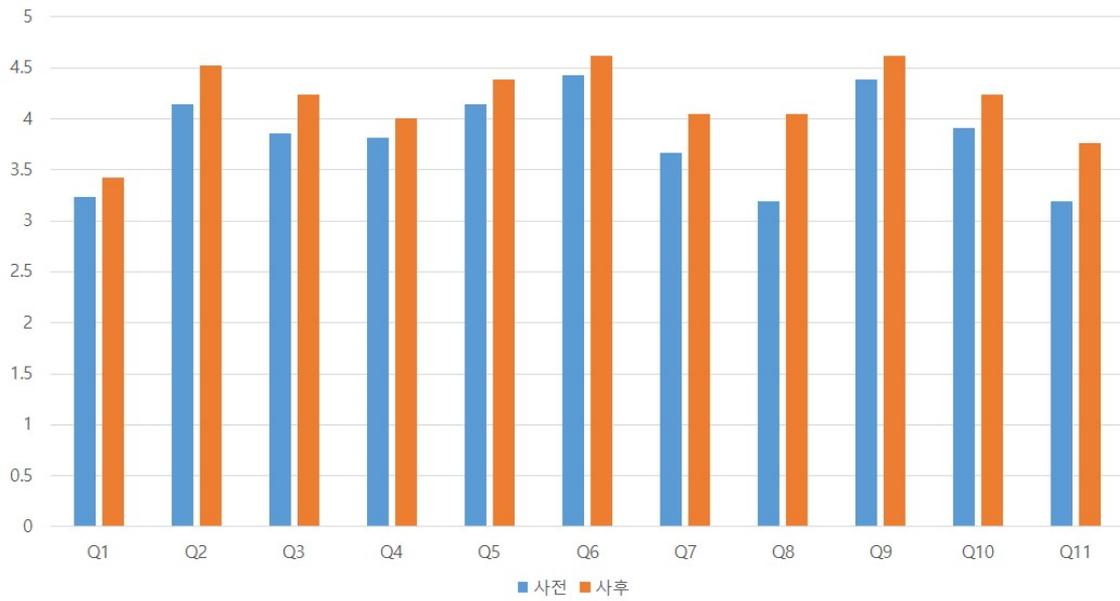
no	항목	구분	평균	표준편차	t값	p값
1	나는 필요한 물건이 있을 때, 비싼 새상품보다 저렴한 중고상품을 먼저 찾아보는 편이다	사전	3.2381	1.30018	-1.073	.296
		사후	3.4286	1.16496		
2	주변 누군가에게 물건이나 돈을 빌려서 값을 때, 그 기간을 최대한 짧게 하려고 노력하는 편이다	사전	4.1429	1.10841	-2.961	.008**
		사후	4.5238	.81358		
3	나에게 어떤 과제가 주어졌을 때, 가족 또는 지인의 도움을 받기보다 스스로 해결하려고 하는 편이다	사전	3.8571	1.06234	-1.284	.214
		사후	4.2381	.88909		
4	나는 물건을 살 때 꼼꼼하게 가격을 비교한 후에 구매하는 편이다	사전	3.8095	1.20909	-.810	.428
		사후	4.0000	1.04881		
5	나는 새로운 것을 사기보다는 현재 갖고 있는 물건을 오랫동안 쓰는 편이다	사전	4.1429	1.01419	-1.558	.135
		사후	4.3810	.92066		
6	나는 평소 돈을 낭비하거나 물건을 헤프게 쓰지 않는 편이다	사전	4.4286	.81064	-1.706	.104
		사후	4.6190	.58959		
7	나는 돈이 생기면 계획적으로 금액을 조정하여 조금씩 받는 편이다	사전	3.6667	1.27802	-1.706	.104
		사후	4.0476	1.11697		
8	나는 어떠한 물건이 필요할 때, 최대한 내가 갖고있는 것을 활용하여 물건을 사지않도록 노력하는 편이다	사전	3.7619	1.13599	-1.451	.162
		사후	4.1429	.96362		
9	돈이 부족할 것을 예상하여 가계부 등을 활용하여 절약하도록 한다	사전	3.1905	1.28915	-3.177	.005**
		사후	4.0476	.97346		
10	돈이 부족할지라도 최대한 있는 금액에서 해결하려고 하는 편이다	사전	4.3810	.80475	-1.313	.204
		사후	4.6190	.58959		
11	나는 돈이 충분히 있더라도 향후 필요할 상황을 대비하여 추가로 발생할 수 있는 수입 등을 평소에 잘 모아둔다	사전	3.9048	1.41084	-1.022	.319
		사후	4.2381	1.04426		
12	필요한 물건이 있는데 돈이 없을 때에는, 내가 갖고 있는 물건을 교환하여 이를 마련하기도 한다	사전	3.1905	1.32737	-2.034	.055
		사후	3.7619	1.41084		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

자원운용 능력(Bootstrapping)은 외부의 도움 없이 혼자 무언가를 이뤄내는 능력을 의미한다. 아산상회 참여자들은 자원운용 능력을 묻는 문항 중, 두 문항에서 사전-사후 차이가 나타났다. 해당 문항은 ‘주변 누군가에게 물건이나 돈을 빌려서 값을 때, 그 기간을 최대한 짧게 하려고 노력하는 편이

다’, ‘돈이 부족할 것을 예상하여 가계부 등을 활용하여 절약하도록 한다’이며, 사전에 비해 사후가 더 높아진 것으로 나타나 긍정적인 변화라고 할 수 있다.

<그림 14> 사전-사후 자원이용능력



2. 집단별 의식 및 역량 변화

각 항목에 대한 사전-사후 변화를 집단별로 비교해보았다. 본 분석에서는 3집단 이상이므로 ANOVA 분석을 진행했으며, 통계적으로 유의한 항목에 대해서는 사후검증을 통해 집단별 차이를 구체화하였다.

1) 가치관

먼저 일반적 자아개념, 사회적 자아개념, 진로결정 자기효능감, 창업 자기효능감을 살펴보았다. 그 결과, 모든 집단이 사전에 비해 사후 긍정적인 변화를 보였다. 그러나 변화에 대한 집단별 차이는 나타나지 않았다.

<표 20> 집단별 가치관 변화

종속변수	구분	집단	평균	표준편차	F값/유의확률	사후검증결과
일반적 자아개념	사전	탈북	3.8929	1.05433	1.005/0.385	
		한국	3.9219	.87612		
		외국	3.2917	.71880		
	사후	탈북	4.3571	.74102	.845/.446	
		한국	4.2656	.52371		
		외국	3.9375	.52885		
사회적 자아개념	사전	탈북	3.7143	.47716	1.240/.313	
		한국	4.0469	.56275		
		외국	3.6250	.57009		
	사후	탈북	4.3036	.64895	.412/.669	
		한국	4.2344	.58416		
		외국	4.0208	.47708		
진로결정 자기효능감	사전	탈북	3.3839	1.29975	.508/.610	
		한국	3.7422	.68501		
		외국	3.3021	.37794		
	사후	탈북	4.4018	.41748	1.790/.195	
		한국	4.2500	.55400		
		외국	3.7708	.86663		
창업 자기효능감	사전	탈북	3.3571	1.36822	1.047/.371	
		한국	4.0938	.61146		
		외국	3.9167	.95743		
	사후	탈북	4.8571	.28347	2.705/.094	
		한국	4.6875	.39528		
		외국	4.3750	.44017		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2) 의식 변화

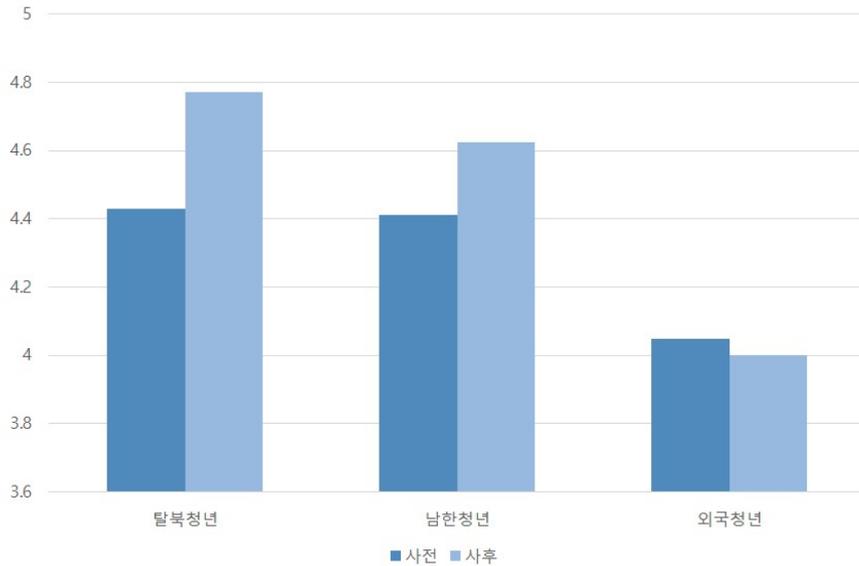
창업의지, 혁신성, 진취성, 위험감수성, 창업기회 인식 항목 중에서는 유일하게 진취성 항목의 사후결과에서만 집단별 차이가 나타났다. 즉, 사전에는 세 집단이 진취성에 차이가 나지 않았으나, 사후에는 집단 간 차이가 나타났다는 의미이다. 특히 북한이탈청년 집단이 외국인 청년들보다 사후 진취성이 더 높게 나타났고, 한국 청년들도 외국인 청년들보다 사후 진취성이 더 높게 나타났다. 한국청년들과 북한이탈청년들 간에는 차이가 나타나지 않았다. 세 집단의 사전-사후 진취성을 그래프로 살펴보면, 외국인 청년들은 오히려 진취성이 다소 낮아진 것을 볼 수 있다.

<표 21> 집단별 의식 변화

종속변수	구분	집단	평균	표준편차	F값/유의확률	사후검증결과	
창업의지	사전	탈북	4.2857	1.27916	.905/.422		
		한국	4.2500	.64856			
		외국	3.6389	.90318			
	사후	탈북	4.9524	.12599	1.853/.185		
		한국	4.6875	.43129			
		외국	4.5000	.61464			
혁신성	사전	탈북	3.6286	1.32880	.238/.791		
		한국	4.0000	1.00285			
		외국	3.8333	.61210			
	사후	탈북	4.4857	.42984	.320/.730		
		한국	4.3500	.75404			
		외국	4.2000	.68118			
진취성	사전	탈북	4.4286	.55328	.782/.473		
		한국	4.4107	.75376			
		외국	4.0476	.44873			
	사후	탈북	4.7714	.33523	7.801/.004***		탈북>외국 한국>외국
		한국	4.6250	.42003			
		외국	4.0000	.33466			
위험감수성	사전	탈북	3.1429	1.18723	1.423/.267		
		한국	3.9500	.97834			
		외국	3.2667	.74476			
	사후	탈북	3.8929	.58909	1.712/.209		
		한국	4.4500	.61179			
		외국	3.9667	.70899			
창업기회 인식	사전	탈북	3.8776	1.20212	.689/.515		
		한국	4.1607	.80970			
		외국	3.5952	.48164			
	사후	탈북	4.4286	.55328	.782/.473		
		한국	4.4107	.75376			
		외국	4.0476	.44873			

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<그림 15> 집단별 진취성 변화



3) 창업 역량 변화

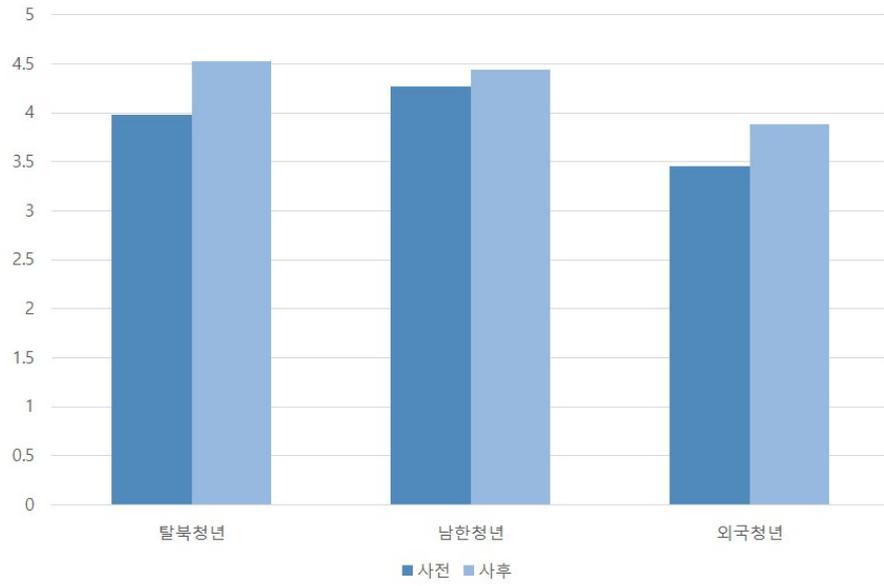
창의적 문제해결력, 혁신적 업무행동 능력, 협력적 의사소통 능력, 자원 활용 능력, 자원 운용 능력 항목 중에서는 자원 활용 능력 항목의 사후 결과에서만 집단별 차이가 나타났다. 이 항목 역시 앞서 살펴본 진취성 항목과 마찬가지로 사전에는 세 집단 간 자원 활용 능력이 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 사후에는 차이가 나타났다는 의미이다. 사후검정을 통해 구체적으로 살펴보면, 북한이탈청년들이 외국인 청년들보다 사후 자원 활용 능력이 더 높다는 것을 알 수 있다. 집단별로 사전-사후 자원 활용 능력 변화를 그래프로 나타내면 <그림 16>와 같다.

<표 22> 집단별 창업 역량 변화

종속변수	구분	집단	평균	표준편차	F값/유의확률	사후검증결과	
창의적 문제해결력	사전	탈북	3.8857	.86300	.527/.599		
		한국	4.1500	.77644			
		외국	3.7000	.84617			
	사후	탈북	4.4857	.71047	.118/.889		
		한국	4.5500	.52099			
		외국	4.4000	.43818			
혁신적 업무행동 능력	사전	탈북	3.1714	1.16864	.772/.477		
		한국	3.7750	.96474			
		외국	3.4667	.48442			
	사후	탈북	3.8857	.74706	1.540/.241		
		한국	4.4250	.59940			
		외국	3.9667	.55737			
협력적 의사소통 능력	사전	탈북	3.5143	1.13053	.191/.827		
		한국	3.7000	.58554			
		외국	3.4333	.70899			
	사후	탈북	4.4000	.76594	1.210/.321		
		한국	4.6000	.38545			
		외국	4.1000	.60332			
자원 활용 능력	사전	탈북	3.9796	.79295	2.749/.091		
		한국	4.2679	.53690			
		외국	3.4524	.58844			
	사후	탈북	4.5306	.40165	3.881/.040*		탈북>외국
		한국	4.4464	.49155			
		외국	3.8810	.45550			
자원 운용 능력	사전	탈북	3.9524	.94753	.539/.592		
		한국	3.6042	.66331			
		외국	3.9167	.37268			
	사후	탈북	4.2024	.62889	.095/.910		
		한국	4.1146	.43172			
		외국	4.2083	.19543			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

<그림 16> 집단별 자원 활용 능력 변화



5 <아산상회> 피드백 및 제언

1. 팀 창업 프로그램 성과

<아산상회> 프로그램의 가시적인 성과는 크게 프로그램 수료, 쇼케이스, 사후 Follow up 정도로 나누어 볼 수 있다.

1) 수료

<표 23> 아산상회 최종 수료자

No.	구분	성별	나이	수료여부	No.	구분	성별	나이	수료여부
1	북한이탈	여	36	수료	14	한국	남	24	수료
2	북한이탈	남	29	수료불가	15	한국	여	32	중도탈락
3	북한이탈	여	34	수료	16	한국	남	31	수료
4	북한이탈	여	38	수료	17	한국	여	35	수료
5	북한이탈	남	20	수료	18	한국	남	36	수료
6	북한이탈	여	28	수료	19	캐나다	여	32	수료
7	북한이탈	여	38	수료	20	모로코	여	27	수료
8	북한이탈	남	27	수료	21	덴마크	남	36	중도탈락
9	한국	여	37	수료	22	우크라이나	남	22	수료
10	한국	여	33	수료	23	엘살바도르	남	28	수료
11	한국	여	26	수료	24	러시아	남	28	수료
12	한국	여	24	수료	25	영국	남	35	중도탈락
13	한국	여	23	수료	26	중국	남	25	수료

2) 쇼케이스 결과

<표 24> 쇼케이스 팀프로젝트

팀명	대표	팀원	간략 소개	프로젝트 소개	비고
LastBox	23	18	건강한 식습관과 소비습관을 위한 음식물 보관용기	한국에 온 지 3년이 된 호세는 한국에 살면서 음식물 보관과 불필요한 쓰레기에 대한 문제를 인식하게 되었습니다. 시간이 지남에 따라 식품 소빙 습관과 사용량을 추적하는 맞춤형 권장 시스템을 구현하여 나빠질 음식을 요리하는 방법에 대	전자기술 분야

				한 아이디어를 제공하면서 동시에 쇼핑 패턴과 수량에 대한 조정을 제안하게 만들려고 합니다. 또한 사용자는 필요한 것을 주문하고 LastBox 컨테이너로 집 주소로 배달할 수 있는 패키지가 없는 가상 식료품점 온라인 마켓을 만들고자 합니다.	
JunStory	8		한국 사회의 다양한 사람들의 이야기 콘텐츠를 담은 플랫폼	8년차 북한이탈주민 참여자 8은 이미 12만명의 팔로워를 가진 유튜버입니다. 참여자 8은 아산상회를 통해 한국에 살고 있는 다양한 사람들의 다양한 이야기를 만나게 되었습니다. 이제 준스토리는 북한이탈주민의 이야기뿐만 아니라 한국에 살고 있는 다양한 사람들의 이야기를 담은 새로운 크리에이터 플랫폼을 만들고자 합니다.	북한이탈주민 CEO, 유튜버 크리에이터
12miles	10	11.5	투명한 트래킹 건너리 시스템을 강용한 유통 시스템	12miles는 농업의 가치를 되찾기 위해 지역사회를 기반으로 온라인과 오프라인을 연결한 생산자 중심의 유통 플랫폼입니다. 매일 농민들은 피와 땀, 눈물로 열심히 노력하여 최고의 유기농 사과, 누수 및 감자를 재배하지만, 복잡한 유통망에 직면하여 제품을 시장에 출시하기가 더 어렵고 비용도 많이 듭니다. 이러한 상황은 농민들의 이윤을 더욱 줄이고 소비자들의 가격을 더 비싸게 만듭니다. 12miles는 현지 농민이 현지 소비자에게 직접 판매할 수 있는 온라인 쇼핑몰을 제공하는 팜투 포크 플랫폼으로 복잡한 공급망을 제거합니다. 또한 농산물, 농작물 및 가격을 추적, 추적 및 문서화함으로써 유기농 제품의 진위에 관한 불확실성을 해결합니다. 농민들은 이 정보를 통해서 다음 작물에 대해 보다 현명한 결정을 내릴 수 있고, 소비자에게 구매하는 제품의 출처와 진위 여부를 확인할 수 있는 방법을 제공합니다.	오가닉 농산물 유통 플랫폼
Wish School	9	7.12.13	다양성을 받아들이고 함께 꿈을 펼쳐가는 커뮤니티	북한과 다문화 배경을 가진 아이들이 한국 사회에 점차 증가하고 있지만, 언제나 사회에 부적응하는 도와줘야 하는 대상으로 인식되어 왔습니다. 하지만, 위시스쿨은 아이들이 가진 잠재력(중국 경험)을 통째로 해서 글로벌 시대의 새로운 인재로 성장할 수 있는 가능성을 발견했습니다. 다양한 배경을 가진 아이들이 서로의 다름을 받아들이고 함께 꿈을 펼쳐 나갈 수 있게 하기 위해 위시스쿨은 통합적 교육을 제공해 아이들을 글로벌 시민을 양성할 것입니다.	다문화 자녀를 위한 통합적 교육 커뮤니티
Clia Medical	1		글로벌 미용의료기기 사업	한국에 온 지 8년된 참여자 1은 먹고 살기 위해서 취업을 해야 했습니다. 미용업체에 취업한 은서는 자신의 재능을 발견하고 글로벌 시장(중국, 베트남)에 진출하게 됩니다. 스스로 사업을 시작하면서 은서는 자신감을 회복했으며 이제는 자신의 브랜드까지 만든 10억 매	글로벌 미용의료기기 사업

				출기업의 대표가 되었습니다. 아산상회에 참여한 은서는 다양한 사람들을 만나 다양한 사람들의 이야기를 듣게 되었고 다른 북한이탈주민들에게도 자신과 같은 기회를 주기 위해서 30억 매출의 글로벌 사업으로 성장시킬 예정입니다.	
swim	11	22 5 24	내가 원하는 수영 강사를 찾을 수 있도록 플랫폼을 만들어 주십시오.	수영을 좋아하는 은솔은 좀 더 수영 강사를 찾고 싶지만 좋은 수영 강사를 찾는 데 항상 어려움을 겪어왔습니다. 현재 수영 개인 레슨을 원하는 수강생들은 번거로운 방식으로 선생님을 찾고 예약, 결제합니다. 이러한 문제를 해결하고자 수강생이 원하는 지역, 시간, 강습 스타일 등을 고려하면 선생님과 강의를 추천해 주고 예약 및 결제까지 한번에 가능하도록 하는 서비스를 만들고자 합니다.	플랫폼 비즈니스
초은문구	3		북한스타일과 관련된 이야기를 담은 문구 브랜드	북에서 온 초은은 한국의 좋은 문구 제품들이 낭비되는 모습을 보면서, 북한에 있는 아이들이 생각이 많이 났습니다. 제작 과정에서 버려지는 물품들을 활용해 북한에 관련된 디자인 제품을 만들고, 안 쓰는 물품들을 이러한 물건들이 필요한 사람들에게 보내주는 일을 꿈꾸게 되었습니다. 북한에 있는 아이들이 좋은 문구를 쓸 수 있도록 초은문구가 북한에 진출하는 그 날을 기대합니다.	문구 브랜드
Learnin g Marie	19	16 2	마리 캐릭터의 스토리	7살된 마리는 여행과 놀이가 취미인 새침때기 친구입니다. 마리는 아이들에게 좋은 친구이면서, 동시에 어른들에게도 좋은 친구가 될 수 있습니다. 마리는 어떤 이야기도 들어주고, 여러분들의 어떠한 도전도 응원해주는 소중한 친구입니다. 마리에 여러분들의 이야기를 들려주세요. 아무에게도 말하지 못하는 이야기도 마리는 편하게 들어줄 것입니다.	마리(Marie) 스토리
제시키친	6	14	한반도를 잇는 음식	북에서 온 제시는 어렸을 때부터 음식 만드는 것을 좋아했습니다. 한국에 온 제시는 자신들이 좋아했던 북한의 음식을 한국 사회에도 소개시켜 주고 싶었습니다. 제시는 아산상회를 통해 다양한 사람들에게 북한의 음식을 소개하면서 음식을 통해서 사람들이 하나로 이어질 수 있다는 것을 경험했습니다. 제시는 다양한 음식들을 통해 한반도에 사는 더 많은 사람들이 서로 이어나가게 만들고 싶습니다.	북한이탈주민을 위한 음식을 통한 문화 교류
비다늘	17 20	11 23 26	한국의 비단을 사용한 저속가능한 주얼리 브랜드	비다늘은 실�크를 한국적인 아름다움을 담은 보석으로 만들어 왔습니다. 티파니, 스와로브스키 등 사람들에게 가장 먼저 떠오르는 것은 다이아몬드, 크리스탈 또는 진주일 것 같은데, 비다늘에게는 비단입니다. 아산상회의 비다늘(Vidaneul)은 채식성 코팅제 "RAMIE"를 사용하여 고상하고 화려한 한국 명주실을 명품으로 만든다는 개념을 중심으로 합니다. 주요 제품은 현대	비단 액세서리 비즈니스

				적이고 시크한 한국 주얼리 제품으로, 비다늘의 브랜드를 다른 실크 관련 제품으로 확장하는 것을 목표로 하고 있습니다. 비다늘의 비전은 100여 년의 역사를 지닌 실크를 명품에 접목시킬 아이템으로 활용하는 혁신적 도약을 통해 한국의 아름다움에 대한 다양한 정의를 확산시키는 것입니다.	
토영이와 연미	12 4		북한에서 온 연미와 외국에서 온 토영이가 들려주는 남북한 이야기	토영이와 연미는 토영이와 연미의 여정을 그림과 에세이로 담은 책입니다. 북한에서 한국에 온 지 13년된 연미, 외국에서 살다가 최근 한국에 들어온 토영. 두명의 대화를 통해서 서로를 알아가는 북한과 한국의 이야기. 토영과 연미는 서로 알아가고 공감하는 과정에서 함께 남북의 미래를 꿈꾸게 됩니다.	일러스트 에세이

팀명	대표	팀원	간략 소개	프로젝트 소개	비고/중단사유
잇고잇고	4 18	16 3 1	서울보부상: 한반도(전통)의 가치를 담은 디자인 및 상품제작 및 통	1)K-on Store : 한반도(전통)의 가치를 담은 리빙뷰티용품 + 온오프라인 스토어 2)클리안메디컬 : 뷰티, 화장품, 의료관련 제품 B2B판매 및 뷰티 아카데미 [마스크팩, 리프팅 실] 3)잇고잇고 협동조합 : 새터민+외국인+한국인이 함께 상생의 가치로 만들어가는 한국형 몬드라곤 협동조합(사회적기업 또는 사회적협동조합 추진)	북한이탈주민 CEO, 북한이탈주민 창업자가 플랫폼 비즈니스 / 사업방향성 이 루지 못함
Greatshare	15	23 20	Pre IPO 주식 투자 및 거래 사업	아직 상장되지는 않았지만, 향후 상장 가능성이 높은 스타트업의 pre IPO 주식투자 거래소 사업	투자 / 중도탈락 (건강상이유)

3) 사후 Follow up

현재 아산상회 수료자들을 대상으로 사후 Follow up을 진행하고 있다. 사후 조치는 첫째, 창업 가능성이 있는 총 8개 팀에 대한 액셀러레이팅을 연계하여 진행 중이며, 둘째, 창업을 선택하지 않은 참여자들에 대한 진로 및 취업 안내를 준비하고 있다.

액셀러레이팅은 크립톤, (주)소풍벤처스, mysc 등이 협력하고 있으며, 각각 아래의 팀들과 진행하고 있다.

- 크립톤(양경준): 준스토리(참여자 8), 위시스쿨(참여자 9), 초은문구(참여자 3)
- (주)소풍벤처스: 12miles(참여자 10), swimme(참여자 11)
- mysc: 제시키친(참여자 6), CLIANMedical(참여자 1), 토영이와 연미(참여자 12, 참여자 4)

2. 1기 프로그램 피드백

아산상회는 다양한 형태로 드러난 개개인의 성장이라는 소기의 목표를 달성했다. 참여자들은 4개월간 여러 프로그램을 경험하면서, 창업에 대한 새로운 만남을 가졌다. 창업 교육과 관련된 유사 프로그램에서는 경험할 수 없던 다양한 상황들을 마주하고, 새로운 관계를 형성시켰다.

참여자 중심의 콘셉트는 초기에 소극적인 모습을 보이게도 했지만, 점차 적극적인 모습으로 변화되게 만들었다. 충분한 시간과 이야기를 나눌 수 있는 환경 속에서 본인의 생각을 적극 개진할 수 있었으며, 타자에 대해 존중하고 경청하는 자세를 배우게 되었다. 또한 참가 신청 당시에는 북한이탈주민이나 통일에 대한 관심이 부재했던 참여자들 중 이에 대한 관심도가 높아진 경우도 있었다. 이러한 변화는 서로 간의 충분한 대화와 소통이 있었기에 가능한 것이었다.

창업교육에 대한 요구도는 참여자들마다 달랐으나, 공통적으로 비즈니스에 초점이 맞춰져있던 모습들에서 사회적 가치와 비즈니스를 연결시키는 사고의 전환도 엿보였다. 이러한 과정 속에서 비즈니스에 대한 개념을 확장할 수 있었다. ‘사회적 환원’에 대한 피드백을 고려해 볼 때, 단순히 이윤 추구를 위한 창업자가 아닌 봉사적 마인드와 공동체 철학의 실천이라는 사회적 가치를 함께 추구하는 리더십 역량을 높였다고 평가할 수 있다.

또한 다양한 구성원들과의 소통 관계 속에서 다양성을 경험한 것은 삶에 있어서의 한 단계 성장을 가져오는 계기가 되었다. 이는 다양한 삶의 배경을

가진 참여자들을 통해 타자의 인생을 간접경험하며 얻게 된 실천 지식이기도 하고, 타자의 관점에서 상황을 해석하는 상황을 통해 획득한 자기 성찰적 자세이기도 하다. 참여자들의 후기에는 다양성을 경험한 것에 대한 깨달음이 가장 빈번하게 등장했다. 북한과 통일에 대해 막연한 생각만 지녔던 한 청년은 북한이탈주민과 서로의 삶에 대해 가볍게 대화를 나누던 중 프로젝트를 형성하기도 하였다. 북한이탈주민 참여자의 경우 외국인과 영어로 소통하는 상황에 대해 도전의식을 가지면서 여러 가능성을 타진하던 중 자신의 삶과 부합된 사업을 연결시키기도 하였다.

그럼에도 불구하고 아쉬운 점은 존재한다. 일부 참여자들은 일반 교육과는 다른 아산상회의 특성을 깊게 이해하지 못해, 다양한 기회들을 충분히 전유하지 못했다는 한계가 있었다. 다양한 사람들을 만나며, 프로젝트에 관해 공유할 수 있는 Team Company가 있었음에도 이를 효율적으로 활용하지 못한 면이 있다.

모두 함께 간다는 공동체 철학에서 떠오르는 윤리적 문제도 검토할 필요가 있다. 각 구성원들의 개성 넘치는 그 다채로운 간극을 어떻게 마주할 것인가?

1) 프로그램 기획

아산상회는 소외된 청년계층에게 창업에 필요한 지식과 기회를 제공한다는 취지로 기획되었다. 실제 신사업 TFT 과정 중에는 북한이탈청년, 경력단절여성, 니트 청년 등 세 개의 취약집단을 대상으로 선정했다. 그 중 아산상회는 북한이탈청년 창업지원 사업으로 북한이탈청년을 중심으로 하되, 외국청년, 한국청년을 함께 구성하였다. 이와 같은 참여 집단 구성은 다양성과 사회통합, 국제화의 의미를 부가한다는 점에서 매우 긍정적인 효과를 보였지만, 초기 단계의 기획과 비교해 본다면 참여자 구성에 대한 재고가 요구된다.

기획단계에서 북한이탈청년을 대상으로 했던 이유는 경력단절여성, 니트 청년 등과 함께 취약집단이었기 때문이다. 그러나 선발된 외국인 청년과 한국청년들이 모두 니트 청년은 아니었으며, 취약계층이라고 보기도 어렵다. 실제 심층인터뷰를 진행하며 이야기를 나누어 본 결과, 특별히 소외계층이라고 보기 어려운 참여자들이 많았으며, 특히 외국인의 경우 국가 장학금 등의 지원을 받고 국내 유수의 대학에서 석사과정을 밟고 있거나 수료한 경우가 다수였다. 한국청년들 역시 마찬가지이다. 다양성, 사회통합, 글로벌 역량 강화라는 측면에서 한국청년들과 외국인 청년들을 함께 구성하는 것은 옳으나

1기 아산상회를 마무리한 시점에서 원래의 기획의도와 달라진 실제 프로그램의 운영과 대상에 대해서 다시 돌아볼 필요가 있을 것으로 생각된다.

2) 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 두 부분으로 나누어 생각해 볼 수 있다.

첫 번째는 언어적인 부분으로, 한국어와 영어의 이중 언어로 진행된 아산상회 프로그램에서 얼마나 효율적인 커뮤니케이션이 이루어 졌는지 이다. 두 번째는 내용적인 부분으로, 참여자 간, 혹은 참여자와 코치진 간 의견과 관점에 대한 소통이 얼마나 원활하게 이루어 졌는지 이다.

첫 번째 부분인 언어적인 부분은 문제가 많은 것으로 드러났다. 사회소의 계층과 국제화라는 두 가지 목표를 동시에 추구하는 과정에서 시너지효과보다는 오히려 북한이탈청년과 같은 사회 소외계층이 영어라는 언어적 장벽에 의해 위축되거나 의기소침해지는 부정적 결과가 초래되었다. 과연 아산상회 전체 프로그램을 영어와 한국어로 진행하는 것이 반드시 필수적이었는지에 대해 다시 생각해볼 필요가 있다. 외국청년들을 참가시키기 위해 영어로 진행하는 것이 불가피했다고 하면, 외국청년들이 참가를 장려하는 것이 북한이탈주민들의 적극적 참여를 북돋는 것보다 더 중요했는지, 두 가지 전략 내지 목표 사이의 밸런스를 생각해야 한다. 두 가지 언어로 진행하는 것이 필수적이었다고 하면, 처음부터 참가자를 선발할 때 언어적인 부분에 대한 요건을 분명히 명시하고 선발과정에서도 이를 충분히 확인할 필요가 있다. 만일 이렇게 영어 능력을 필수요건으로 넣는 것이 특정 집단에게는 불리한 조건일 수 있다고 한다면, 그리고 그 특정집단을 주 교육대상으로 삼는다면, 영어능력과 관련된 부분은 포기하는 것이 맞을 것이다.

이중 언어 사용으로 인해 참여가 위축되는 참여자들이 생긴 것에 더불어, 실제 여러 활동이나 토론을 진행할 때 다른 언어로 다시 설명하고 확인하는 과정에서 시간활용이 매우 비효율적으로 이루어진 부분도 문제로 보인다. 또한 이중 언어 능력이 탁월한 이들이 토론이나 대화를 주도하게 되면서 이들은 이러한 역할을 부담으로 느끼는 경우도 있는 반면, 이러한 주도적 역할을 하지 못하는 이들은 소외감을 느끼는 경우도 있었다.

내용적인 부분에서의 커뮤니케이션은 창업에 대한 기본적인 배경지식이나 경험, 기대수준이 참여자들 간 매우 상이하다는 데서 원활하지 않게 진행된 부분이 있다. 이는 참여자들 간에서도 충분히 인식이 된 것으로, 심층인터뷰 상에서 이 부분에 대한 언급이 자주 드러났다. 즉, 누군가는 이미 본인이 사업을 하고 있기 때문에 실질적이고 고급 정보를 얻고자 한다면, 창업에 대해

별다른 배경 지식과 경험이 없거나 전무한 경우의 참여자들과는 프로그램의 내용과 진행방식에 대해 이견이 생길 수밖에 없다. 따라서 누군가에게는 상대방을 알아가고 다양성을 이해해가는 귀중한 시간이, 다른 누군가에게는 창업과 직접적으로 연결되지 않거나 당장 도움이 되지 않는 시간낭비로 여겨진 것으로 보인다. 서로 출발선과 기대치가 다른 만큼 실제 활동의 과정 중에 서로의 다른 관점에 대해 확인할 기회가 생겼으며, 이를 서로의 다름으로 긍정적으로 이해한 참여자가 있는 반면, 부정적인 반응을 보인 참여자들도 있다.

코치진과 참여자들 간의 커뮤니케이션은 비교적 원활하고 도움이 되는 방향으로 이루어진 것으로 보인다. 참여자들이 겪게 되는 실제적, 정신적인 어려움에 대해서 코치진에게 털어놓고 조언을 구하게 되는 경우들이 있었던 것으로 보인다. 다만 이 부분에 있어서도, 어디까지가 코치가 담당해야할 부분인지에 대한 고려가 사전에 이루어지고 합의되어야 할 것으로 보인다. 다수의 인원이 참여하는 프로그램인 만큼, 특정 인원이 코치진과 고민을 나누며 긴밀한 관계를 형성하는 것에 대해 다른 참여자들은 소외되는 느낌을 받을 수도 있을 것이다. 활동과 관련된 부분에 대한 조언과 지원이 코치진의 담당영역이라면, 감정적이고 정서적인 어려움에 대한 부분은 다른 전문 인력을 통해 해결통로를 마련해 놓는 것이 나올 수도 있을 것이다. 코치진들이 프로그램 운영 시간 외의 이후의 시간까지 sns 및 다른 연결수단을 통해 참여자들을 관리하고 독려하는 것은 코치진들에게 과중한 업무를 부여하는 것일 수 있다.

마지막으로 해외 현장학습 이후 프로그램 진행의 안정성 확보가 필요하다. 한국 도착 일정이 동일하지 않았기에 다가오는 어려움이 있었다.

독일에 다녀온 직후라서 그런지 피곤해하는 사람들이 많았다. 아직 한국에 돌아오지 않은 사람들도 있어서 참석자가 많지도 않았다. 그래서 모임 시간이 상당히 짧았다.(참여관찰 11.20)

만약 일정 조정이 어려웠다면 정규적 모임 시간을 갖지 않고 충분한 휴식 시간을 갖는 것도 하나의 방법이었을 것이다.

프로그램 후반으로 갈수록 참여자들의 피로감이 더해진 것 같았는데, 해외 현장학습을 기점으로 분위기의 변화가 컸던 것으로 보아 전체 프로그램 속에 외국 참관 프로그램이 어떠한 역할을 하는지 재검토하여 참관 시기를 배

치해야 할 필요가 있을 것이다.

전체적으로 긍정적이었던 아산상회 1기 운영은 새로운 시도이자 참신한 교육과정이었다고 평가할 수 있다. 다만 언어의 장벽과 ‘너무나도’ 충분한 회의 시간은 몇몇의 구성원들을 ‘소외’의 단계로 나아가게 한 것으로 보인다. 물론 개인적인 경험이 그 풍부함의 정도에 따라 적극성으로 발현되기도 하지만, 소통의 제약을 안고 있는 참여자들은 충분한 시간 속에 자기 목소리를 자유롭게 내야만 하는 회의 스타일이 어려움으로 다가온 듯하다. 따라서 자율성이 담보 된 충분한 회의 시간은 의사소통이 편안한 상태에서 이루어져야 그 의미가 두드러진다고 할 수 있겠다.

3) 참여자 역량

창업에의 의지나 노력이라는 부분에 있어서의 참여자들의 역량은 프로젝트 활동 및 쇼케이스를 통해서 어느 정도 드러났다. 창업과 관련된 기존 지식 및 경험에서 참여자 간 상이한 수준이 존재함을 고려할 때, 사업 경험이 있거나 창업관련 교육을 기존에 받은 적 있는 참여자들이 보다 적극적으로 의견을 내거나 부각되는 경우가 있었음은 부인하기 어렵다. 하지만 창업과 관련된 지식이나 경험이 적었던 참여자들도 프로그램 전 과정을 통해 자신들의 관심분야를 지속적으로 발전시켜나가며 현실적인 계획을 세워나가는 발전상을 보여준 점은 매우 고무적이다. 또한 아산상회와 같은 프로그램에 참여하며 전폭적인 지원을 받는 기회를 갖지 못했던 이들에게는, 자신들의 잠재력을 생각해보고 개인의 역량을 발전시키는 중요한 시간이 되었던 것으로 보인다.

이 부분과는 별개로 출석을 제대로 하고, 시간을 지키고, 합의된 약속을 지키고, 스스로를 관리하는 부분에 있어서는 참여자들의 역량이 상당히 낮은 것으로 보인다.

너무 자유로운 분위기는 진행을 방해하는 요소가 되기도 했다. 원 밖으로의 빈번한 이탈, 간식 먹기, 발표 중 커피 내리기, 동영상 시청 등은 공유하고자 하는 의견을 모으는 방해 요소가 되었다.(참여관찰 9.25.)

지각, 결석 등 성실하지 못한 모습들로 인한 문제가 지속되고 있었다. 불참했던 사람들이 지속적으로 의견을 공유하고 묻는 과정이 반복됨으로써, 앞으로 나아가지 못하는 부분에 대한 불만들도 등장했으며, 반복되는 이야기에 지치는 상황도 발생했다. (참여관찰 10.16)

아산상회는 출석률이 80% 미만일 경우 수료가 불가능하다는 규정을 두었으나, 출석률을 인정하는 방식에 있어 매우 관대한 것으로 드러났다. 지각인 경우에도 출석으로 인정되는 부분이 상당하며, 실제로 정해진 10시에 제대로 출석하는 인원들을 정말 손에 꼽을 정도로 적었다. 또한 지각하는 참여자들은 이를 특별히 문제로 생각하지 않는 듯 한 모습을 보였으며, 코치진들도 MTA의 교육철학에 따라 지각하는 참여자들에 대해 비교적 관대한 태도를 유지하였다. 출석률이 저조한 상황이 지속되자 주최기관인 아산나눔재단에서 개입을 선언하였고, 점차 상황이 개선되었다. 그러나 참여자들과 비슷한 평균 연령의 다른 집단을 비교해 본다면, 이러한 태도는 상당히 이례적이라고 할 수 있다.

불성실한 참여자들은 ‘벌’과 같은 징계로 처리한다는 일반적인 규정과는 다른 아산상회의 철학은 지극히 교육적이다. 그러나 창업을 준비하고 기업가 정신을 중시하는 프로그램에서, 이러한 자기관리의 부재는 매우 부정적인 지표로 보인다. 또한 성실한 참여자들이 이러한 문제를 온전히 안고 가기에는 공동체 학습이라는 취지를 무색하게 만든다. 이에 대한 적절한 대응 방안이 요청된다. 이와 같은 지점들은 향후 아산상회 2기에서 어떻게 조율할지를 확인해 봐야 문제이다.

3. <아산상회> 2기에 대한 제언

1) 사전 기획 단계

사전기획단계에서 명확히 할 부분들은 다음과 같다.

① 아산상회에서 추구하는 궁극적 미션은 무엇인가?

사회소외계층에 대한 창업기회제공인가, 청년창업에서의 국제적 역량강화인가? 두 가지 모두 중요한 부분이지만 주된 목표와 우선순위를 분명히 할 필요가 있다. 두 가지 목표가 상충하는 지점은 없는지, 있다면 어떻게 해결하거나 조율이 가능한지를 생각해야 한다.

② 주 교육대상은 누구이며 선발기준은 무엇인가?

본 사업의 목적은 사회취약계층을 돕고자 함이며, 참여자들은 크게 한국, 북한, 외국으로 구분할 수 있다. 따라서 각 선발 대상의 의미를 재고해야 할

것이다.

첫째, 북한 청년이라는 국가의 배경은 현재 다양한 형태로 나타나고 있다. 북한 태생인 것이 중요하다면, 이미 아산상회 1기에는 해당하지 않는 북한이탈주민이 있었다. 다시 말해, 북한을 고향으로 둔 부모님과 살아가는 참여자가 있었다. 제3국 출생으로서 북한을 고향이라고 말하기 어렵다. 다만, 북한 배경 주민이라는 표현은 가능할 것이다. 취약계층이라는 맥락에서 북한 배경 구성원을 포함하여 선발한다고 가정한다면, 적어도 북한에 대한 어느 정도의 관심이 있어야 할 것이다. 실제 인터뷰를 통한 사례들을 검토해 보면 북한은 부모님의 고향이라는 생각 이상의 관심이 없는 참여자들도 있었다. 이러한 생각을 가지고 있다면 이 참여자들은 ‘북한’이 아닌 ‘한국’ 참여자로 분류되는 것이 옳을 것이다. 또한 현재 한국 사회를 살아가는 청년들과 큰 의식적 차이가 없다면 굳이 남북을 구분하여 구성원을 분류하는 것이 의미가 있을지 재고해 볼 필요가 있다.

둘째, 외국인의 범주이다. 외국은 다양한 국가를 통칭하는 말이고, 아산상회 참여자들은 각기 다른 국적으로 구성되었다. 여러 국가 구성원들과 함께 한다는 취지도 의미가 있지만, 실제 프로그램 진행에서 보인 긍정적인 성과 혹은 시너지 효과를 참고하여 외국인 참여자들을 모집할 필요가 있다. 예컨대 한국어 소통도 가능한 자, 또는 해외 네트워크를 연결할 수 있는 능력이 있는 자 등을 고려할 수 있다. 아울러 1기 아산상회에서도 기획 단계에서 외국인 청년들의 비율을 어느 정도 고려했겠지만 향후 2기가 출범할 경우 외국인 참여자 비율을 어떻게 할지에 대해 명확하게 할 필요가 있다.

셋째, 사회소외계층을 판단하는 기준은 무엇인지 분명히 할 필요가 있다. 예컨대 기초수급자, 경제적 능력 등 몇 가지 기준을 자격 요건으로 놓고 선발할 필요가 있다.

1기 아산상회에서도 나타났지만, 창업에 대한 경험이나 배경지식, 역량, 기대치가 유사한 집단을 대상으로 교육이 이루어질 때 효율성이 배가될 것이며, 이는 특히나 단기간 프로그램에서 더욱 중요한 부분이다. 또한 선별기준에서 개인의 역량 뿐 아니라 팀에서의 융합 및 소통 능력이 어느 정도 되는지도 중요하게 보아야 한다.

③ 프로그램 운영 및 관리를 어떻게 할 것인가?

자율과 합의, 행동에 기반을 둔 교육방식을 따른다 하더라도 다수가 참여하는 프로그램이 제대로 시행되기 위해서는 기본적인 그라운드룰이 명확해야 하며, 참여자들이 이를 자율적으로 따르지 못할 상황에 대비하여 확실한

페널티가 있어야 한다. 지각은 몇 회로 제한한다든지, 결석이 몇 회 이상이면 더 이상 참여가 불가능한지에 대한 규정이 지원과정부터 분명하게 제시될 필요가 있다. 아산상회가 정서적 격려만을 위한 집단상담 활동이라면 이러한 규정은 필요치 않을 것이며 모두를 다독여가며 끌고나가는 것만으로도 목표 달성이 될 것이다. 하지만 창업과 기업가 정신을 앞세우는 프로그램이라면 이와는 다른 방식으로 목표가 설정되어야 하며, 그 목표를 달성하기 위한 과정도 충분히 합리적이고 효율적일 필요가 있다.

2) 커뮤니케이션 구조

첫째, 전체적으로 아산상회 운영팀에 관한 컨트롤 타워가 필요하다. 제법 많은 협력 기관들이 참여하다보니, 코치진들끼리의 의사소통이 원활하게 이루어지지 않은 경우들이 더러 있었다. 팀컴퍼니 내에서 논의를 통해 참여관찰 장소를 바꾸거나 일정을 변경한 경우, 모든 코치진들과 참여연구진에게 전달되지 못했던 사례도 있었다. 따라서 아산상회를 중심으로 협력 기관들이 유기적으로 움직일 수 있는 구조적 전환이 필요하다.

이러한 원인 중 하나는 참여자들의 자율적 구조에서도 기인한다. 코치진들의 계획이 고스란히 전달되는 시스템이 아닌, 참여자들이 프로그램 및 계획을 만들어가는 구조이기에 코치진들이 모든 사항들을 체크하기에는 다소간 어려움이 있다. 또한 코치진들이 일일이 참여자들의 진행 사항을 확인하는 것도 아산상회의 취지와 맞지 않다. 그러므로 참여자 중 일부와 코치진들이 정기적으로 운영되는 사항을 확인하고, 이를 참여자 그룹에 또한 협력 기관에 공지하는 조직적 구조가 필요하다.

아산상회 2기에서는 협력기관 및 코치진과 참여자들이 의견을 공유할 수 있는 의사소통 기관이 필요하며, 각 기관들의 유기적 연대를 담당할 컨트롤 타워의 역할 역시 요청된다.

둘째, 코치진의 역할과 업무에 대해 분명한 합의가 있어야 한다. 현재와 같이 많은 부분들을 상세하게 신경 써야 하는 역할이기보다는 정확한 정보를 전달하고, 참여자들이 프로그램 안에서 겪는 문제점들에 대한 모니터링을 하는 것으로 코치진의 역할을 정하는 편이 효율적일 수도 있다. 또한 프로그램 이후의 시간의 활동과 대화방에서의 의견 나눔에 코치진이 어느 정도 개입할 지에 대한 고민이 필요하다.

셋째, 프로그램의 전체 기획과 단계별 내용에 대해 처음부터 참여자들에게 확실하게 알려주는 것이 중요하다. 심층인터뷰 상에서 많이 듣게 되는 이야기 중 하나는, 지금 이걸 왜 하고 있어야하는지 모르겠다는 참여자들의 불만

이었다. 지나고 보면 이것을 위해 지난번에 그런 시간을 가졌었나 싶기도 하지만, 그건 사후적인 생각일 뿐, 실제 활동을 할 때에는 무엇을 위해 이것을 하며, 앞으로의 활동과 어떻게 연결되는지에 대한 정보가 너무나 부족하다는 의견이 적지 않았다. 아산상회 전체 프로그램을 통해 그리고자 하는 큰 그림이 단계별로 유기적으로 연결되어 제시된다면, 이러한 혼란과 의구심에 소용되는 시간과 에너지를 보다 생산적인 논의에 사용할 수 있을 것이다.

참여자들이 스스로 활동을 하며 배워나간다는 MTA 교육방식이 표방하는 가치는 훌륭하나, 비효율적 프로그램 운영이 ‘자율’이라는 이름으로 옹호되기 어렵다. 이러한 비판을 디딤돌 삼아, 2기 아산상회에서는 전체 프로그램의 단계별 의미와 연결고리의 틀을 처음부터 참여자 모두에게 충분히 전달하고 이해하는 것이 필요하다. 분명하게 제시된 틀 안에서 자율적인 활동과 배움이 이루어질 때 다수가 참여하는 단기 프로그램이 의미 있게 운영되기 어려울 것이다. 어느 수준의 규정과 제한이 있을 때, 그 안에서 자율과 능동성이 더 효율적으로 배양될 수 있다.

3) 가치의 공유

아산상회가 추구하는 창업 교육의 목표는 기회의 형평성에 있으며, 서로 간의 이해를 기반으로 한 공동 협업 방식을 지향한다. 이에 따라 유사 과정과는 차별적으로 참여자의 자율성을 비중 있게 다루며, 충분한 대화와 논의의 시간을 가진다.

그러나 이러한 운영 철학이 ‘참여자의 자율성 vs 구성원으로서의 책무성’이라는 도식을 형성 시키며 딜레마적인 상황을 만들었다. 어느 한쪽으로 치우치면 안 되는 중요한 가치들을 초기에 ‘약속’으로 정리하고, 지속적으로 ‘약속’을 확인하며 수정해나가는 절차를 밟는다면 이러한 문제가 어느 정도 해소될 수 있을 것으로 보인다. 특히 팀 프로그램이 갖고 있는 공동체적 속성과 개인적 성과라는 세부 목표들을 어떻게 평가할 것인지에 대한 지표 역시 참여자들과 함께 고민하며 설정하는 것도 의미 있을 것이다. Team Company와 교육 과정 도중 생성된 팀 프로젝트의 가치 역시 코치진과 참여자의 증지를 모아 그 비중을 정리하는 것도 필요할 것이다.

이와 더불어 ‘시간 사용’이라는 요소 역시 중요한 가치를 부여하여 활용할 필요가 있다. 충분한 시간, 다시 말해 제한 없는 시간을 통해 최선의 결과물 도출하는 것이 중요한지, 제한된 시간동안 차선의 선택지를 결정하는 것이 중요한지 역시 모두에게 공유되어야 할 가치 중 하나이다. 이에 대한 정리 및 약속 등이 요청된다. 또한 ‘모든 사람들의 이야기를 들어야 한다.’는 당위

적 철학을 통해, 서클 안에서 대화의 장으로 나오기 어려운 구성원들에게 말하기를 강요하는 것이 폭력이 될 수 있음을 상기해야 한다. 이와 같은 다양한 공유 가치들은 코치진 및 참여자들이 함께 제시한 ‘약속’을 통해 실천되어야 하고, 운영 상 어려운 부분이 있다면 언제든지 수정할 수 있는 열린 구조를 갖고 있어야 할 것이다.

아산상회를 통해서 창업의 기회와 관련 지식, 경험을 제공하는 동시에 사회적 가치를 추구한다고 할 때, 이러한 가치에 동의하는 인원을 선별하여 참여시키는 것이 일차적으로 중요할 것이다. 기본적으로 참여인원들이 아산상회가 표방하는 가치를 공유하는 사람들로 시작되겠지만, 더 중요한 것은 프로그램을 통해서 이러한 가치가 확산되고 강화되는 것이다. 가치의 공유와 확산이 프로그램을 통해서 이루어지려면, 참여인원들과 외부 환경 사이의 교류가 활동내용에 포함되는 것이 이상적이다. 또한 다양한 성장배경을 지닌 개인이 성장해 오며 각자 연관을 맺게 된 다양한 집단들이 있게 마련인데, 아산상회를 통해 강화된 가치를 개인별 네트워크에 위치한 집단들과 어떻게 공유할 수 있는지를 기획하고 실제 진행하게 하는 활동을 적극적으로 포함할 필요가 있다. 이를 통해 개인의 성장 뿐 아니라 연관된 사람들, 단체들의 발전이라는 시너지 효과를 노릴 수 있다.

프로그램 종료 이후에도 단순한 친교 모임이 아니라 아산상회의 가치를 확산시키는 자율적인 방안을 권장할 필요가 있다. 이를 위해 수료생 모임을 지원한다든지, 수료생들 중 가치 확산에 기여한 이들에 대해 포상을 하고 이를 홍보한다든지 하는 부분을 고려할 수 있다.

참여기관이나 협력기관 사이의 가치공유를 위해서는 2기 아산상회 사전기획 단계부터 워크숍이나 포럼들을 통해 가능한 파트너 단체들과의 접촉을 늘리는 것도 도움이 될 것이다. 1기 참여 및 협력기관의 리스트를 볼 때, 각 단체의 미션이나 조직구성, 업무능력, 단체운영방식 등에서 서로 차이가 남을 볼 수 있다. 다양성의 존중은 추구되어야 할 가치이겠지만, 우선순위에 대한 관점과 실제 달성 가능한 목표치, 운영방식 등에 대한 충분한 협의와 합의는 그보다 앞서 이루어져야할 현실적 조건들이다. 컨소시엄 형태로 아산상회라는 프로그램을 함께 효율적으로 운영하기 위해서는 서로 관점과 목표가 다른 기관들 사이에 분명한 기본원칙, 명확한 역할분담, 그리고 적극적인 소통과 협의가 선행되어야 할 것이며, 이를 바탕으로 하여 각자의 다양성을 뛰어넘는 공통의 가치 공유가 가능해질 것이다.