2021년 아산나눔재단

아산상회 연구용역사업

2022년 03월 24일(금)

(주)임팩트리서치랩

< 목 차 >

제1장. 서론 ····· 4

1. 연구 목적 ····· 4

2. 연구 범위 ····· 5

3. 연구 방법 ····· 7

4. 연구의 기대 효과 ····· 8

5. 연구 일정 ····· 9

제2장. 국내외 탈북민 창업 프로그램 ····· 11

1. 남북하나재단 ····· 11

2. 아시아재단 ····· 12

3. 사단법인 더브릿지 ····· 13

4. 재단법인 통일과나눔 ····· 14

5. Connect North Korea ····· 15

6. Center for Entrepreneurs ····· 16

제3장. 아산상회 프로그램의 발자취 ····· 17

제4장. 아산상회 3기 프로그램 성과 분석 ····· 19

1. 참여관찰 및 심층설문 분석 ····· 19

2. 아산상회 3기 참가자 변화 측정 및 분석 ····· 54

3. 핵심 이해관계자 심층 인터뷰 ····· 82

제 5장. 결론 ····· 103

1. 참가자의 변화 측정 및 분석 요약 ····· 103

2. 생태계 접근법 기반 교훈 및 시사점 도출 ····· 106

3. 서베이 인사이트 정리 ····· 107

4. 아산상회 4기에 대한 제언 ····· 109

참고문헌 ····· 112

< 표 목 차 >

<표 1> 아산상회 3기 프로그램 교육 커리큘럼 ····· 55

<표 2> 아산상회 팀 빌딩 만족도 ····· 57

<표 3> 기업가지향성 사전-사후 변화 ····· 60

<표 4> 기업가적 자기효능감 사전-사후 변화 ····· 62

<표 5> 브리콜라주 사전-사후 변화 ····· 64

<표 6> 기업가적 열정 사전-사후 변화 ····· 66

<표 7> 부트스트래핑 사전-사후 변화 ····· 67

<표 8> 창업의지 사전-사후 변화 ····· 68

<표 9> 공감역량 사전-사후 변화 ····· 70

<표 10> 메타인지 역량 사전-사후 변화 ····· 74

<표 11> 자가창업역량진단 변화 ····· 76

<표 12> 세계시민주의 사전-사후 변화 ····· 79

<표 13> 사회적 자본 사전-사후 변화 ····· 80

<표 14> 참가자 팀 빌딩 만족도 ····· 103

<표 15> 단계별 프로그램 구성 예시 ····· 110

< 그 림 목 차 >

<그림 1> 아산상회 3기 참여동기 ····· 20

<그림 2> 커크패트릭 4단계 평가 모형 ····· 54

<그림 3> 아산상회 3기 프로그램 만족도 ····· 55

<그림 4> 이해관계자 매핑 ····· 82

<그림 5> 운영진 프로그램 자체 평가 ····· 89

<그림 6> 엑셀러레이팅 참가자 만족도 ····· 90

제 1 장. 서 론

1. 연구 목적

기업가는 시장의 높은 불확실성(uncertainty)과 변동성(volatility)에 굴하지 않고 자신만의 미션, 세계관, 혹은 창조적 호기심을 혁신적이고 확장성 높은 비즈니스 모델로 풀어내는 사람을 일컫는다(Alvarez & Barney, 2007). 기업가정신(entrepreneurship)의 기초적 개념을 정립한 오스트리아 경제학자 조지프 슘페터(1883~1950)는 인류의 기술혁신과 진보는 결국 낡은 기술과 뒤쳐진 조직을 무너뜨리고 새로운 패러다임을 만드는 기업가의 '창조적 파괴'(creative destruction)를 통해 일어난다고 주장했다(Schumpeter & Nichol, 1934). Kuratko 와 Hodgetts(2004)는 창조적 파괴를 위한 기업가정신에는 계산된 위험(calculated risk)을 감당할 의지, 효과적인 창업팀을 꾸릴 수 있는 능력, 적재적소에 필요한 자원을 수급할 수 있는 창의성, 그리고 마지막으로 다른 사람들이 보지 못하는 기회를 파악할 수 있는 직관과 통찰력이 필수적이라고 주장했다.

기업가정신은 경제 성장 및 발전에 있어서 핵심적인 요소이다(Audretsch, 2018). 이에 유럽위원회를 포함한 여러 국가의 정책 담당자들은 기업가정신 교육의 중요성을 강조해 왔고, 그에 따라 다양한 기업가정신 프로그램 및 교과과정을 실행해 왔다(Kuratko, 2005). 기업가정신 교육을 중시하는 정책 담당자들의 주된 믿음은 기업가정신이 단지 타고난 개인적 특성이 아니라는 것이다. 기존 연구자들은 기업가정신 관련 마인드셋과 역량은 학생들에게 교육될 수 있으며, 이를 통해 스타트업의 창업 성과를 높일 수 있음을 지적했다(Karlan & Valdivia, 2011; Van der Sluis et al., 2008).

기업가정신 교육의 중요성을 체감한 국내 정부/공공기관, 금융기관 및 NGO/NPO 등은 매년 다양한 창업교육 및 지원 프로그램을 제공하고 있다. 그 예로 기초 창업교육을 제공하는 '서울시 창업스쿨', '서울창업허브', '울산청년 CEO 육성사업', 입주 및 멘토링을 지원하는 '기술창업 아카데미', '1 인 창조기업 비즈니스센터', 자금을 지원하는 '예비 창업자 육성사업', '맞춤형 창업사업화 지원' 등이 있다. 그러나 정부와 민간에서 제공하는 다양한 창업 프로그램에도 사각지대가 존재한다. 특히 탈북민에 대한 창업지원 프로그램은 아직 부족한 실정이다. 우리온에서 2019 년 진행한 탈북민을 대상으로 진행된

창업지원 인식 조사에 따르면 130 명의 탈북민 응답자 중 114 명(93%)이 높은 창업 의지를 보였으나, 100 명(77%)은 탈북민을 위한 창업지원 정책이나 제도들에 대하여 들어본 적이 없다고 응답했다. 실제로 탈북민의 창업을 실질적으로 돕는 재단은 남북하나재단, 아시아재단, 열매나눔재단, 그리고 아산나눔재단 등으로 현재 약 3 만 4 천명에 달하는 한국 내 탈북민의 인구에 비해 턱없이 부족한 실정이다.

본 연구는 통일 임팩트 비즈니스를 주도할 북한 출신 기업가 및 이들과 함께 협력할 국내외 청년 기업가 양성을 목표로 하는 <아산상회> 프로그램의 성과를 분석하고 향후 개선방안을 제언하고자 수행되었다. 특히 탈북민, 내국인, 외국인이 공존하는 팀 창업에서 발생하는 시너지, 참가자들 간의 문화적 차이에서 발생가능한 갈등과 화해, 그리고 커뮤니케이션의 과정을 깊이 관찰하여 아산상회 프로그램의 발전방향을 제안하고자 했다. 이를 위해 본 연구진은 2021 년 진행된 <아산상회 3 기> 참가자의 변화 수준을 분석하고, 주요 이해관계자(아산상회 수료생, 운영진, 멘토진 등)의 의견을 조사하여 데이터를 체계적으로 수집했다. 그리고 수집된 데이터를 심층 분석하여 아산상회 창업교육 및 지원사업의 효과성을 검토하고, 아산상회 사업이 창출하는 임팩트를 평가하여 향후 사업 개선 및 발전을 위한 교훈 및 시사점을 도출하고자 했다.

2. 연구 범위

가. 아산상회 창업교육 프로그램 참여 관찰

(1) 교육 프로그램 기간 동안 교육 참가자의 변화 추적

(2) 교육 참여자간의 상호작용(interactions), 교육참여자-운영진/멘토진 간의 다이내믹스(dynamics)를 제 3 자의 시각에서 관찰 및 기록

나. 아산상회 주요 이해관계자 대상 심층인터뷰

(1) 아산상회 주요 이해관계자 분석 및 맵핑

(2) 아산상회 3 기 참가자 전체 인터뷰 진행

(3) 심층인터뷰 대상 선정 및 심층인터뷰 수행

다. 아산상회 창업교육 프로그램의 효과성 분석을 위한 설문조사 수행

(1) 아산상회 3 기 참가자 대상 사전/사후 설문조사: 아산상회의 사업 목적 및 참가자 특성에 따른 맞춤형 설문 수행

(2) 아산상회 수료생 대상 사후 설문조사: 아산상회 수료 이후의 변화, 엑셀러레이팅 및 후속 투자/지원 연계 등 아산상회 후속 프로그램에 대한 만족도/효과성 분석을 위한 설문 수행

(3) 북한이탈청년 및 청년 창업 관련 외부 프로그램/지원 사업의 주요 이해관계자 대상 설문 수행: 아산상회 프로그램 개선 및 보완을 위한 인식조사, 아이디어 수집 등

라. 아산상회 창업교육이 창출한 변화(임팩트) 분석 및 시사점/개선방안 도출

(1) 아산상회 창업교육 프로그램과 관련된 참여관찰, 심층인터뷰, 설문조사 결과 등을 종합하여 프로그램이 창출한 변화 정도를 측정하고 분석

(2) 분석 결과를 바탕으로 시사점 및 향후 개선방안 도출

3. 연구 방법

가. 질적연구

(1) 아산상회 팀 창업 프로그램 참여자 및 운영진/코치진 서면 인터뷰 분석

(2) 아산상회 팀 창업 프로그램 참여 관찰

(3) 아산상회 이해관계자 서면 인터뷰

나. 설문조사

(1) 팀 창업 프로그램 참가자 사전/사후 설문 및 분석을 통한 프로그램 효과성 검증

(2) 엑셀러레이팅 참가 팀 사후 설문

다. 통계분석

(1) 방법론: 대응표본 T 검정(Paired T-test)

(2) 선정 이유: 개입(intervention)으로 인한 사전 대비 사후 변화를 측정할 수 있는 보편적 통계적 방법론

(3) 한계점

- 프로그램이 시작된 후 연구가 시작됨. 이에 따라 사전조사 즉 기초선 조사가 프로그램 4-5 주차에 실행됨.

- 프로그램의 참가자수가 30 명 미만의 소규모 샘플이라는 점을 고려하여 사전-사후 비교결과 해석 시 유의할 필요가 있음. 단, 작은 샘플수는 표준오차를 크게 만드므로 통계적으로 유의한 결과를 얻기가

오히려 어려움. 따라서 작은 샘플수에도 불구하고 통계적으로 유의미한 결과가 나온다면 이는 나름 중요한 의미를 갖는 것으로 볼 수 있음.

- 사전 설문에는 모든 참가자가 참여했으나, 사후 설문에는 중도포기자 및 무응답자로 인해 사전-사후 동일한 수의 응답자를 분석대상에 포함하지 못했음. 단 이로 인해 결측치가 발생한 과정은 무작위적 결측(missing-at-random)에 해당하는 것으로 볼 수 있음.

4. 연구의 기대효과

가. 사업 성과의 객관적 측정 및 평가: 독립적인 제 3 의 전문기관에 의한 객관적인 측정 및 평가를 바탕으로 신뢰성과 타당성이 높은 연구결과 제공

나. 증거 기반 사업 개선 및 발전 전략 도출: 연구결과를 바탕으로 교훈 및 시사점을 도출하고 이를 바탕으로 향후 아산상회 사업의 개선 및 발전을 위한 증거 기반(evidence-based) 사업 개선 및 발전 전략 도출

다. 내/외부 커뮤니케이션: 사업에서 창출된 사회성과 및 전략적 시사점을 내/외부 이해관계자와 공유함. 내부 이해관계자 소통 측면에서는 사업담당자의 임파워먼트, 내부 임직원들의 사업에 대한 이해 제고 및 지지 확보 등이 가능하며, 외부 이해관계자 소통 측면에서는 사업에 대한 대중의 인지도 제고 및 긍정적 인식 향상이 가능할 것으로 기대됨. 특히 사업에서 얻은 교훈과 시사점을 혁신 생태계와 공유함으로써 생태계 발전 및 질적 성숙에 기여할 수 있음.

5. 연구 일정

Month	주요 내용
M1 (4 월)	- 사업 자료 분석 및 이해 - 사전 설문 설계 완료
M2 (5 월)	- 3 기 참가자 대상 사전(총 2 회) 설문 진행 ■ 1 차 사전 설문: 4 월 30 일(금) ~ 5 월 14 일(금) ■ 2 차 사전 설문: 5 월 4 일(화) ~ 5 월 14 일(금) **설문 시작일~종료일 기준으로 작성* - 3 기 참가자 대상 심층인터뷰 설계 완료 - 3 기 운영진 및 코치진 대상 심층 설문 설계 완료
M3-4 (6-7 월)	- 3 기 참가자 대상 설문 및 대면(온라인) 심층인터뷰 진행 ■ 탈북민: 7 월 1 일(목) ~ 7 월 13 일(화) ■ 남한 청년: 7 월 1 일(목) ~ 7 월 20 일(화) ■ 외국인: 7 월 1 일(목) ~ 7 월 21 일(수) **설문 시작일~종료일 기준으로 작성* - 3 기 운영진 및 코치진 대상 설문 및 대면(온라인) 심층 설문 진행 ■ 6 월 8 일 (화) ~ 6 월 10 일 (목) **설문 시작일~종료일 기준으로 작성* - 인터뷰 및 설문 결과 분석, 결과보고
M5 (8 월)	- 참여 관찰 종료
M6 (9 월)	- 사후 설문 설계 완료
M7-8 (10 월-11 월)	- 3 기 참가자 대상 사후 설문 진행 ■ 사후 설문 Part 1: 10 월 7 일(목) ~ 10 월 23 일(토) ■ 사후 설문 Part 2: 10 월 7 일(목) ~ 10 월 30 일(토) **설문 시작일~종료일 기준으로 작성* - 3 기 운영진 및 코치진 대상 서면 인터뷰 진행 - 3 기 엑셀러레이팅 참가팀 서면 인터뷰 진행 ■ 설문: 11 월 15 일(월) ~ 11 월 22 일(월) - 이해관계자 인터뷰 1:1 비대면 진행 ■ 11 월 15 일(월) ~ 12 월 3 일(금)

	- 설문 및 인터뷰 결과 분석
M8 (11 월)	- 연구 최종 보고서 작성 - 재단 제출

제 2 장. 국내외 탈북민 대상 창업 프로그램

국내에서 탈북민을 대상으로 운영되는 창업 프로그램에는 남북하나재단의 [통일형 예비사회적기업 및 창업 지원 프로그램], 아시아재단의 [탈북민 기업가들을 위한 자기주도적 기업가 육성 프로그램], 더브릿지의 [탈북민 창업가 성장 지원 프로그램], (재)통일과나눔-(사)한반도발전전략연구원의 [통일 스타트업스쿨] 등이 있다.

해외에는 탈북민만을 위한 창업 프로그램이 존재한다기 보다는, 일반적 의미에서의 난민(refugees)을 위한 창업 프로그램이 전 세계 곳곳에서 130 개 정도 운영되고 있다. 영국 Connect North Korea 의 [Enabling entrepreneurship and leadership in refugee communities 컨퍼런스], Center for Entrepreneurs 의 [난민 창업 프로그램 파일럿] 등이 여기에 해당된다.

1. 남북하나재단

남북하나재단은 탈북민들의 안정적이고 성공적인 정착과 사회통합을 지원하기 위해 설립된 통일부 산하 공공기관이다. 남북하나재단은 다음과 같은 기업가정신 관련 프로그램을 제공하고 있다.

가. 통일형 예비사회적기업 지정·지원

(1) 3 년 간 통일부 산하 부처형 예비사회적기업을 지정하고 기업당 2 천만원 범위 이내의 사업개발비 지원 및 통일부의 사회적기업 인증 추천

(2) 카페, 봉제, 제빵 등 창업 지원을 위해 지역자활센터와 공동으로 자활사업 운영

나. 소규모 창업지원

(1) 창업을 희망하는 탈북민에게 창업자금 지원(개인사업자 대상 최대 350 만 원)과 창업 상담 및

현장 실습 등 지원

(2) 기창업 사업자에 대해서는 시설 개보수, 홍보/마케팅, 차량유지비, 컨설팅비 등 경영 개선 자금 지원

2. 아시아재단

아시아재단은 "역동적이고 발전하는 아시아 전역의 삶의 질 향상"을 위해 노력하는 비영리 국제 개발협력 기관이다. 아시아재단은 [탈북민 기업가들을 위한 자기주도적 기업가 육성 프로그램(Personal Initiative Training)]을 제공하고 있다.

가. 배경

(1) 사회복지공동모금회가 후원하고 아시아재단이 주관하는 [탈북민 기업가들을 위한 자기주도적 기업가 육성 프로그램]은 전통적인 창업교육에 대한 대안적인 모델로서, Michael Frese 교수가 이끄는 연구팀에 의해 개발되었음.

(2) Frese 교수는 창업 및 기업가정신 분야의 세계적 학자로서 그의 연구는 63,000 회 이상 인용됨. 그는 통독 이후 동독의 발전에 기업가정신이 중요함을 인지하고 이를 키우기 위한 심리학 기반 교육 프로그램을 만들었음. 해당 프로그램은 이후 월드뱅크 등과 협력하여 아프리카 등 개도국에서 실행되었으며, 엄격한 통제실험연구 결과 해당 프로그램의 수료자들은 월드뱅크가 제공하는 창업자 대상 비즈니스 교육 프로그램 대비 3 배 이상의 재무적 성과를 거둔 것으로 나타남. 본 연구의 결과는 세계 최고의 학술지 Science 에 발간된 바 있음.[1]

나. 진행결과

[1] Campos et al., 2017. Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa, *Science* 357, 1287-1290.

(1) 아시아재단은 극심한 경쟁 환경 및 문화적 차이 등으로 인해 다양한 어려움을 겪는 탈북민 창업가들의 기업가정신 제고를 위해 본 프로그램을 기획함. 특히 여성 및 난민 등 취약계층을 대상으로 특별 맞춤화한 파일럿 교육과정을 2021 년 8 월부터 총 6 주간 온라인으로 실행함.

(2) 다양한 산업군과 연령대에 속한 15 명의 탈북민 기업가들이 참여해 짧은 강의와 조별 토론, 그리고 실습과제들을 통해 능동성, 미래지향적 사고, 그리고 장애물 극복으로 대표되는 자기주도적 특성을 습득했으며, 이 과정에서 얻어진 교훈 및 피드백을 바탕으로 탈북민에 맞는 창업교육과정을 도출함.

3. 사단법인 더브릿지

더브릿지는 크라우드 펀딩 등 임팩트 기부를 통해 개발도상국 사람들과 탈북민이 창업을 통해 경제적 자립을 이루도록 지원하는 비영리 사단법인이다. 더브릿지는 2021 년 구글 임팩트 챌린지(Impact Challenge for Women and Girls)'에 선정돼 사업추진을 위한 펀딩을 받았으며, '구글 액셀러레이터(Google Accelerator)'와 '여성 테크메이커(Women Techmakers)', 임팩트 챌린지 파트너 단체인 '바이탈 보이스(Vital Voices)'와 함께 4 개월 짜리 프로그램을 운영할 예정이다.

가. 창업 교육 및 컨설팅

(1) 탈북민 창업기업 성장지원, 시민 펠로우 및 멘토링 연계

- 탈북민 기업 6 곳의 비즈니스 진단, 시스템 개선을 통해 탈북민 기업이 성장할 수 있도록 협력

- 2020 년의 경우, 탈북민 창업가들은 12 명의 시민펠로우와 협력해 집합적 임팩트 모델을 구축하고, 실제적인 통일 연습으로 탈북민과 통일에 대한 일반 시민들의 인식 변화 도모

(2) 탈북민 창업 기업 홍보 카탈로그/리플렛 제작 및 배포

- 낮은 인지도와 부족한 홍보력으로 인해 어려움을 겪는 탈북민 기업이 한국 기업과 협력할 수 있도록 탈북민 기업을 위한 카탈로그와 리플렛을 제작하고, 국내 40 여개 사회공헌부서, 대학, 정부기관에 협력사업 제안을 위해 전달

나. 창업 초기 자금 지원

(1) 탈북민 창업가의 초기 자본 확보를 지원하기 위해 크라우드펀딩을 진행하며, 여기서 모인 금액은 수수료 없이 100% 기업가에게 전달

(2) 주요 지원사례

- (주)지원인쇄출판사: 8.4 백만 원 마감 (목표 대비 89% 달성)

- (주)96% 탈북민 워킹맘의 마스크팩: 9.6 백 만원 (2021 년 12 월 기준 107% 달성)

다. 통일을 준비하는 브릿징 프로젝트: 탈북민 창업기업 프로젝트 브릿징원 코리아

(1) 재단법인 통일과나눔이 후원하고 더브릿지가 주최/주관한 온라인 프로그램으로, 탈북민 창업가와 남한 청년 파트너가 한 팀이 되어 마케팅 역량 개발 및 소셜 네트워크 확장에 집중

(2) 10 주 동안 주 1 회씩 팀 미팅을 하고 1:1 맞춤형 컨설팅(디자인, 마케팅, 온라인 홍보 전략 등)을 통해 탈북민 기업의 사업 고도화 지원

4. 재단법인 통일과나눔

재단법인 통일과나눔은 민간통일기금인 통일나눔펀드를 조성해 통일을 위해 힘쓰고 있는 공익법인이다. 특히 통일 준비 및 통일 기반 구축, 통일 재원 마련을 위한 기금 모집, 대북 교류협력 지원, 대북 인도적 지원과 남북 인권 증진 등 삶의 질 향상 사업, 남북 주민 간 공동체 의식 함양 및 통일 준비 차세대 리더

양성, 통일 준비 공감대 확산 및 국제 협력 사업, 남북 간 각 분야의 원활한 통합을 위한 연구 지원 등을 수행하고 있다. 특히 탈북자 창업가를 위해 [통일스타트업스쿨]을 진행하고 있다.

가. 프로그램 개요

(1) 2021 년에 처음 시행된 실전형 창업 액설러레이팅 프로그램으로, (재)통일과나눔이 주최, (사)한반도발전전략연구원이 주관, 나눔엔젤스가 협력기관으로 참여

(2) 창업의지가 있는 탈북청년, 탈북민이 대표자인 3 년 이내 기창업자 혹은 예비 창업가, 탈북민 고용 비율이 30% 이상인 기업, 통일형(예비) 사회적기업 대상 지원

나. 주요 내용

(1) 10 주동안 린스타트업 기반 창업 교육과 전문가 컨설팅/멘토링 6 회 제공

(2) 데모데이(총 상금 6 백만 원), 네트워킹 및 협력 프로그램 연계 지원

5. Connect North Korea

가. 배경

(1) Connect North Korea 는 2017 년에 영국 런던에서 설립된 독립적이고 비종교적이며 비정치적인 등록 자선단체임.

(2) 전 세계 30,000 명의 탈북난민들을 연결하여 지원하고, 영국 내 700 명 이상의 북한난민들을 위한 구체적인 지원 이니셔티브(영어교육, 자격증, Counseling(심리치료)에 초점을 맞춰 운영하고 있음.

나. 주요 활동

(1) Enabling entrepreneurship and leadership in refugee communities 컨퍼런스는 난민과 탈북자 지도자, 기업가가 함께 모이는 컨퍼런스임.

(2) 이를 통해 다양한 이해관계자의 회복력 제고, 지역사회 리더십 구축, 난민 기업가 지원 및 전 세계 난민 커뮤니티 역량 강화 등을 모색하고자 함.

6. Center for Entrepreneurs

가. 배경

(1) CFE(Center for Entrepreneurs)는 영국을 대표하는 기업가정신 재단임. 다양한 창업 프로그램을 운영하고 있으며, 특히 소외된 그룹이나 커뮤니티가 잠재력을 발휘할 수 있는 지원 방법을 연구하고 있음.

(2) 특히 창업가 중심의 커뮤니티를 구축하고 관련 정보를 제공하며 정책 입안자와 대중의 참여를 유도하고자 함.

나. 주요 활동

(1) CFE 가 제공하는 Refugee entrepreneurship pilot 프로그램은 영국 내무부와 영국복권기금에서 공동으로 총 5.5 억 원의 예산을 지원하고 영국의 브리스톨(영국 남서부), 벨파스트(북아일랜드), 이스트오브잉글랜드(영국 동부), 스태퍼드셔(영국 중서부) 지역 4 곳에서 지역내 사업체와 협력해 난민에게 맞춤형 창업 인큐베이팅 지원서비스를 1 년간 제공함.

(2) 본국에서 사업체를 운영한 경험이 있는 난민 112 명을 선발해 진행한 결과, 이 중 25%는 프로그램을 통해 창업을 했고, 40%는 12 개월 안에 창업할 예정임.

제 3 장. 아산상회 프로그램의 발자취

아산상회는 통일한국의 비즈니스를 주도할 북한이탈 청년 및 이에 뜻을 같이 하는 국내외 청년들이 더불어 함께 만들어 나갈 세상을 준비하는 글로벌 팀창업 프로그램이다. 2019 년부터 지난 3 년간 프로그램 구성과 내용의 진화를 거듭함으로써 국내 창업 생태계의 다양성과 포용성을 보완, 강화하고자 노력하고 있다.

	1 기	2 기	3 기
기간	2019 년 8 월 28 일 ~12 월 20 일	2020 년 5 월 18 일 ~9 월 23 일	2021 년 4 월 7 일 ~8 월 20 일
커리큘럼	Introduction Week Design Thinking Forest & Back Project Development Customer Lean Start Up Value 국내 현장학습 Creation, Leadership Branding Financial Marketing, Final 해외 현장학습 Project Feedback 창업 엑셀러레이팅(4 개월)	입학식 및 OT 워크숍 해커톤 린스타트업 팀컴퍼니 세션 팀프로젝트별 시장 조사 팀전체 기관 방문 전문분야 특강 실전 비즈니스 스타트업 관련 기관 방문 쇼케이스 수료식 및 평가 워크숍 창업 엑셀러레이팅(4 개월)	입학식 및 OT 워크숍 탈북민 창업 스토리 팀창업 챌린지 임팩트 비즈니스의 이해 온라인 장마당 스타트업 회계의 실제 팀해커톤 엑셀러레이터 특강 디자인씽킹 워크숍 사업모델 개발 워크숍 전략적 파트너십 마케팅 마케팅 트립/MVP 테스트 전문가 멘토링 피치 멘토링 쇼케이스 평가워크숍 및 수료식 창업 엑셀러레이팅(4 개월)

참여 인원 (최종 수료자 기준)	총 22 명 -탈북민 7 명 -남한 청년 9 명 -외국인 6 명	총 21 명 -탈북민 9 명 -남한 청년 6 명 -외국인 6 명	총 28 명 -탈북민 6 명 -남한 청년 17 명 -외국인 5 명
주요 성과	8 팀 엑셀러레이터 연계 -크립톤: 준스토리, 위시스쿨, 초은문구 -소풍벤처스: 12miles, swimme -MYSC: 제시키친, CLIANMedical, 토영이와 연미	9 팀 엑셀러레이터 연계 -크립톤: 코넥트, 브릿지쿡, 아이스토리 -소풍벤처스: 하나통일관광농원, Luna Mediterranea, Heart My Seoul -MYSC: 결혼어때, 이분의일, Ecolinks	6 팀 엑셀러레이터 연계 -크립톤: 디지톡스, 조이풀웍스 -소풍벤처스: 아삭, 이음캠핑 -MYSC: 에어북 -임팩트스퀘어: 아워프레셔스

제 4 장. 아산상회 3 기 프로그램 성과 분석

1. 참여관찰 및 심층설문 분석

가. 개요

참여관찰(participatory observation)은 질적연구에 있어서 많이 사용되는 데이터 수집 방법론 중 하나로, 특히 인류학, 사회학, 커뮤니케이션 연구 등 오랜 기간 연구 대상들과 함께 생활함으로써 인사이트를 얻을 수 있는 분야에서 효과적이다(Clark et al., 2009). 또한 연구자가 직접 데이터 수집에 참여하기에 연구 대상자의 인지능력이나 의지 차이에 의한 데이터 오염 가능성이 적다. 참여관찰은 또한 현장에서 연구자의 관찰과 면담을 통해 이루어지기에 2 차 자료(secondary data)와 같이 다른 사람이나 다른 목적에 의해 수집되고 기록된 데이터보다 세밀하고 정교한 자료를 제공한다.

그러나 참여관찰은 질적연구의 특성상 아산상회와 같이 적은 표본을 대상으로 시행하는 경우가 많으며, 이에 따라 보통 100 명이 넘는 대상을 설문하는 다른 연구방법론에 비해 연구결과를 일반화하기가 어렵다. 또한 연구자의 재량과 주관적 판단이 많이 요구됨에 따라 연구자 개인의 선입견이 반영될 여지가 있다. 또한 참가자들과 연구자와의 관계도 데이터 수집에 영향을 줄 수 있다. 예컨대 참가자들이 연구자를 외부관찰자로 인식하는 비율이 높아질수록 데이터가 왜곡될 수 있으며, 반대로 연구자를 외부인이 아닌 내부인으로 인식할수록 보다 심도있는 데이터를 얻을 수 있다. 반면 연구자와 외부인의 관계가 깊어질수록 연구자가 독립적이고 객관적인 분석을 하는 것이 오히려 어려워질 수도 있다. 이런 점들을 고려하여 팩트 체크를 하거나 여러 사람의 이야기를 다각도에서 들어보는 등 분석의 객관성을 확보하기 위한 노력이 필요하다.

본 장은 아산상회가 진행된 약 4 개월의 기간동안 3 명의 임팩트리서치랩 연구진이 오리엔테이션을 제외한 모든 아산상회 프로그램에 긴밀히 참여하며 아산상회 참가자들과 소통하면서 관찰한 내용을 분석하고, 이에 더하여 코로나 상황에 맞게 구조화된 심층설문지를 통해 온라인으로 모은 데이터를 정리하여 분석한 결과를 담고 있다.

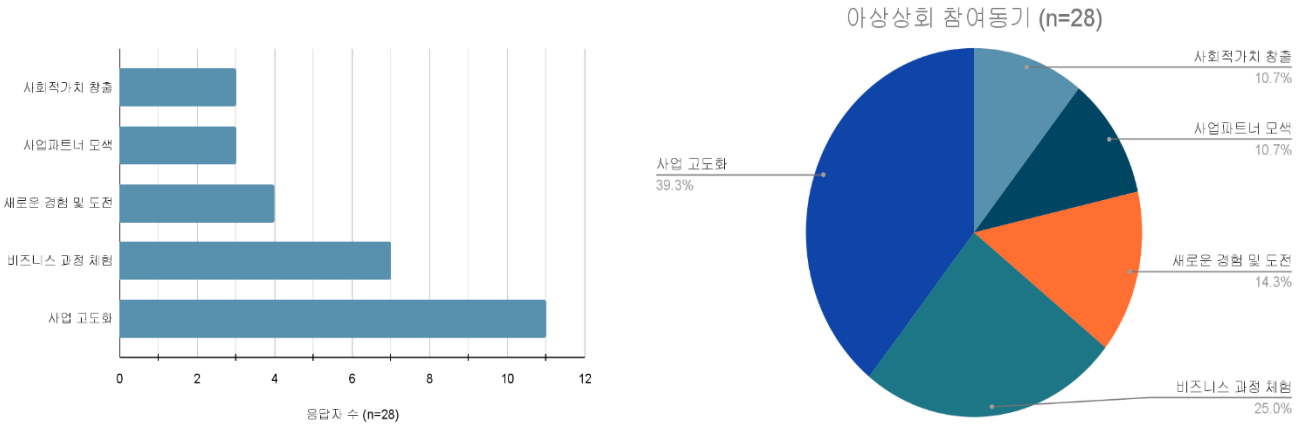
나. 분석 결과

(1) 지원 동기

아산상회에는 다양한 국적, 연령, 경험 그리고 관심사를 가진 참가자들이 모인 만큼 다양한 참여 동기와 목표가 있었다. 참가자들이 응답한 아산상회 참여동기는 크게 5 가지 테마로 나뉘며, 여기에는 사회적 가치 창출, 사업파트너 모색, 새로운 경험 및 도전, 비즈니스 과정 체험, 그리고 사업 고도화 등이 있다.

참여동기의 순위를 살펴보면 총 28 명의 응답자 중 사업고도화 11 명(39.3%), 비즈니스 과정 체험 7 명(25.0%), 새로운 경험 및 도전 4 명(14.3%), 그리고 사업파트너 모색 3 명(10.7%), 사회적 가치 창출 3 명(10.7%) 순이었다.

<그림 1> 아산상회 3 기 참여동기



● **사업의 고도화 및 자금 조달, 엑셀러레이팅 선발 목표**

첫 번째 그룹은 기창업자이거나 이미 구체적인 비즈니스 모델을 구상하고 들어온 참가자들로 사업의 고도화, 자금 조달, 그리고 엑셀러레이팅을 목표로 하고 있는 사람들이었다. 이들은 총 11 명으로 여러가지 참여 동기 중에서 약 40%의 비율을 차지했으며, 참가자들이 아산상회에 지원한 가장 중요한

동기였다. 구체적인 아이템을 구상하고 있는 참가자들 중에서는 탈북민의 비율이 매우 높았으며, 탈북민 참가자는 모두가 사업의 고도화를 참여동기로 꼽았다는 점은 특기할 만하다.

"한국 사회에서 이미지와 관련된 메이크업, 패션, 스타일링 등은 너무나 빠르게 유행이 바뀌고 있다고 생각합니다. 반면 탈북 여성, 다문화 여성, 한부모 가정, 취약계층 등은 자신을 꾸미는 법을 배우기 어려운 경우가 많습니다. 저는 이런 분들이 자신에게 어울리는 옷을 입고, 어울리는 화장을 하고, 외적인 부분에서 자유롭게 자신만의 색을 찾음으로써 자신감, 자존감을 높여주고 이들이 당당한 미소를 지으며 사회의 일원으로 살아갈 수 있는 발판을 제공하고 싶습니다. 그래서 저는 이미지 컨설턴트 양성 학원을 세우는데 목표를 두고 아산상회에 참여하고 있습니다."(11 번 참가자)

"저는 아이템의 성장과 투자자 미팅 인프라 확보를 위해 참여했습니다. 이때까지 한국의 어떤 공모전에 참여해도 외국인을 위한 서비스를 한다고 할 때 호의적인 답변을 받기 어려웠지만 아산상회는 외국인 창업을 지원하므로 당사자인 외국인과 함께 재단을 통해 새로운 투자자를 확보하고 성장하고자 아산상회에 지원했습니다."(23 번 참가자)

"아산상회의 네트워크와 인프라를 활용하여 최대한 사업 초기에 많은 투자와 멘토링 지원을 받고 싶어서 참여했습니다."(17 번 참가자)

"예전부터 탈북민 청소년들을 대상으로 구상한 비즈니스 아이템이 있는데 아산상회 기간동안 저의 아이디어를 검증하고 실행해보고 싶다는 생각으로 지원했습니다."(10 번 참가자)

- **비즈니스 프로세스 포함 창업 과정 체험**

사업 고도화, 자금 조달 등의 구체적인 목표는 아니지만, 창업 또는 비즈니스라는 분야에 대한 강한 호기심과 관심으로 아산상회에 참여한 참가자들도 있었다. 이들은 총 7 명으로 약 25%의 비율을 보였으며 이는 여러가지 참여 동기 중에서 2 위에 해당된다. 이들은 아산상회가 가진 폭넓은 네트워크와 업계에서 활발히 활동하고 있는 강사진들을 통해 비즈니스 프로세스와 창업과정을 심도있게 배울 수 있기를 원했다.

"그리 길지 않은 시간 안에 비즈니스를 개발하는 경험을 하면서 전문성을 기르고, 다양한 문화권의 사람들과 함께 하며 다양성을 수용하고 존중하는 것을 배우기 위해 참여했습니다."(24 번 참가자)

"전 대학을 다니지 않지만 스타트업 분야에 관심이 아주 많습니다. 창업 분야의 트레이닝을 통해 창업 역량을 키우고자 참여했습니다. 또한 모티베이션이 강한 사람들과의 만남을 기대했습니다."(28 번 참가자)

"저는 아산상회를 통해서 기업가정신과 관련한 모든 기초적인 지식을 마스터하고 싶습니다. 저는 지금까지 비영리기관에서 오랫동안 일했습니다. 지금 영리기관으로 이직을 시도하고 있는데 아직도 비즈니스가 어떻게 운영되는지 수익이 어떻게 발생하는지 잘 모릅니다. 따라서 예비창업자들을 위한 다양한 교육을 제공하는 이 프로그램은 저에게 아주 적합하다고 생각합니다."(5 번 참가자)

"개인적으로 사람들이 아산상회에 참여하는 이유는 '창업'하는 것이라기 보다는 창업의 0 부터 100 까지를 배우는 '과정'에 있다고 생각합니다."(19 번 참가자)

- **새로운 경험과 도전 모색**

또 다른 그룹의 참가자들은 새로운 도전, 또는 창업을 통한 새로운 삶의 경험을 위해 아산상회에 참여했다. 본 참여동기를 가진 참가자는 총 4 명으로 약 15%의 비율을 차지했다. 새로운 경험을 위해 참여한 참가자들은 대부분 기창업자의 신분이어서 부담없이 새로운 창업 아이템을 경험하기 위해 아산상회에 참여했거나, 최근 학부/석사과정을 졸업한 후 창업교육을 통해 새로운 도전 및 삶의 경험을 얻고자 참가한 사람들이었다.

"이미 본업이 있기에 20% 정도 자원을 할당해 다양한 배경의 사람들을 만나서 즐기며 익히고 싶었습니다."(22 번 참가자)

"저는 사실 많은 기대를 가지고 참여하지 않았어요. 제 목표는 소소하게 다양한 배경의 사람들을 만나서 새로운 친구들을 사귀고 제가 해보지 않았던 활동들에 참여하는 것입니다."(14 번 참가자)

"학부부터 석사까지 공부만 했어요. 이젠 창업을 통해 새로운 인생의 시작을 열고 싶어요."(4 번 참가자)

"저는 초등학교 때부터 수능을 2 번 봤던 그 순간까지, 그리고 대학 졸업에 가까워지고 취업을 위해 공부하면서 학원, 과외, 인강 등 여러가지 공교육과 사교육을 병행해 공부를 해왔습니다. 당시에는 일단 대학만 가면 하고 싶은 것을 다 할 수 있을 것이라 생각해 우선 수능공부에 매진하자는 생각을 했습니다. 하지만 대학에 와서 그런 이상적인 일은 일어나지 않았고, 여전히 저는 수동적으로 살고 있음을 느꼈습니다. 이를 자각하고 나서, 제 인생을 보다 주체적으로 살아보고 싶다는 목표를 가지게 되었습니다. 좀 더 '주체적'이고 저의 잠재된 역량을 발휘할 수 있는 환경에서 '열정'에 따른 삶을 살아보고자 아산상회에 참여하게 되었습니다."(19 번 참가자)

- **창업 파트너/팀원 발굴**

어떤 참가자들은 적절한 사업 파트너 또는 팀원을 만나기 위해 참가했다. 사업 파트너/팀원 발굴을 목표로 참가한 인원은 28 명 중 3 명으로 약 10%의 비율을 차지했다. 파트너를 아산상회에서 찾는 이유로는 아산상회 프로그램 기간을 함께하는 다양한 참가자들 중 나와 잘 맞는 사람을 찾을 수 있을 것 같다는 의견과 흥미로운 사람을 만날 수 있을 것 같다는 이유에서였다.

"저는 아산상회를 통해서 팀워크 스킬을 향상시키고 저와 잘 맞는 사업파트너를 발굴하는 것이 제일 큰 목표입니다."(16 번 참가자)

"나와 잘 맞는 사업 파트너를 구하려고 아산상회에 왔습니다. 몇 년 전에 존이 진행했던 MTA 프로그램이 나와 잘 맞았기 때문에 이 프로그램에 참여하면 사업을 진짜 시작할 수 있을 것이라는 기대, 여기에 참가하는 사람들 중에서 나와 잘 맞는 팀원을 구할 수 있으리라는 기대를 가지고 참여했습니다."(27 번 참가자)

"저는 흥미로운 사람들과 만나서 팀을 만들고 싶어요."(5 번 참가자)

- **탈북민 지원을 포함한 선한 영향력 구현**

통일 임팩트 기업가 양성을 위한 목표로 모집된 본 프로그램에 이타적인 지원동기를 밝힌 참가자들은 총 3 명으로 전체 응답자 중 약 10%의 비율을 차지했다. 이타적인 지원동기에는 "사회에

긍정적인 영향을 주고 싶다"는 불특정 다수를 대상으로 한 목표와 "탈북민과 함께 사업을 하고 싶다" 등 탈북민과 함께 창업을 하고 싶다는 의견이 있었다.

"사회에 긍정적인 방향으로 영향을 끼칠 수 있는 프로젝트를 하고 싶어서 참여하게 되었어요. 다양한 배경의 구성원들과 함께 비즈니스를 만들고 싶어요."(29 번 참가자)

"탈북민과 함께 가치있는 사업을 하기 위해 참여했습니다."(20 번 참가자)

"창업을 하는데 쉽지 않은 위치에 있는 탈북민, 그리고 어려운 환경에 놓인 사람들이 더 나은 위치에서 창업을 시작할 수 있도록 옆에서 돕고자 참여했습니다... 세상에 선한 영향을 주고자 하는 사람들을 만나서 좋은 관계를 맺고 그들 중 팀원을 찾고 싶습니다."(18 번 참가자)

(2) 아산상회의 포용성에 대한 의견

아산상회는 포용성이라는 중요한 가치를 추구하는 창업 프로그램이다. 따라서 모집과정에서 포용성에 대한 소통 및 공감 유도, 그리고 프로그램 진행과정에서 포용성에 대한 원칙과 메세지를 강조하기 위해 고민해 왔다. 본 연구진은 참가자들이 아산상회가 추구하는 포용성에 대해 어떤 견해를 가지고 프로그램에 참여하고 있는지, 그리고 아산상회가 표방하는 포용성이 실제로 참가자들에게 어떻게 다가왔는지에 대한 의견을 취합했다.

- **포용성 관련 소통 노력 및 환경 구축**

아산상회의 포용성에 대한 메시지는 잘 소통된 것으로 보인다. 특히 취약한 배경을 가진 참가자들에게 기회를 주려는 프로그램의 취지가 잘 공감된다는 의견이 많았다. 또한 프로그램 중반 이후에는 포용성에 대한 메세지가 과도하게 강조되지 않음으로 인해 오히려 다양한 사람들과 타고난 배경이나 출신에 상관없이 스스럼없게 소통할 수 있는 포용적인 환경이 만들어졌다는 의견도 있었다.

"아산상회는 모든 사람들을 위한 기업가정신 프로그램으로 다양한 배경을 가진 사람들에게 창업할 수 있는 기회를 열어 주는 귀중한 프로그램입니다."(5 번 참가자)

"아산상회 선발, 홍보를 떠올려 보면 아산상회의 포용성에 대한 목표가 홍보 포스터나 설명에 잘 나타나 있었던 걸로 기억합니다."(18 번 참가자)

"아산의 미션은 매우 잘 소통되었습니다. 의도한 것인지는 모르겠지만 프로그램 기간 동안 포용성에 대한 부분을 반복해서 말하지 않았던 부분도 좋았습니다. 때로는 그런 말들이 너무 없어서 내가 북한 사람과 같이 일하고 있다는 사실도 잊게 되었습니다. 취약계층이나 출신에 대한 부분을 지나치게 강조하지 않아서 오히려 북한사람이 아닌 그냥 한 사람의 기업가로 서로를 대했던 것 같습니다."(1 번 참가자)

"언어, 문화, 그리고 가치관의 차이가 있는 북한 출신 동료와 함께 일하기는 쉽지 않았지만, 팀 창업이라는 공동의 목표가 워낙 어려웠기에 다양한 배경을 가진 사람들과 팀빌딩에 더욱 빠르게 녹아들었던 것 같습니다. 아산상회 팀에서는 그 어떤 단체에서도 경험하지 못한 깊은 팀원들과의 유대감을 비교적 빠른 시간 내에 쌓게 되었습니다."(23 번 참가자)

"아산상회 선발에서는 내가 생각하고 있는 목표와 방향성을 충분히 제시하고 소통이 되었다고 생각합니다. 전문가분들과 코치님들의 다양한 컨설팅을 받고 피드백과 제안 등을 받으면서 더욱 혼란에 빠져들 때도 있었고 방향성의 중심이 흔들릴 때도 있었지만, 참가자분들의 격려와 응원 덕분에 잘 가고 있다고 생각합니다."(11 번 참가자)

아산상회의 포용성이라는 키워드에 대한 소통은 적절했지만, 아산상회가 표방하는 포용성이 구체화되지 않아 혼란스럽다는 의견이 있었다. 향후 포용성의 개념에 대한 심도 깊은 고민과 구체적인 실행방안 없이는 프로그램 내에서 현실적인 적용과 실행이 어려울 것이라는 의견도 있었다.

"포용성에 대한 미션의 소통은 적절했지만 그 목표 자체가 어렵고 난해한 부분이 있어 현실적으로는 적용이 힘들 것 같기도 합니다."(26 번 참가자)

아산상회가 말하는 포용성의 개념에 대해서는 참가자들 사이에 다양한 이해가 있었던 것으로 보인다. 어떤 이들은 이를 (소외계층/취약계층에 해당하는) 탈북민들과 함께 활동하는 개념으로 받아들이고, 어떤

이들은 이를 (아산상회에 참가한 탈북민이 아닌) 또다른 소외계층/취약계층을 위한 포용적 비즈니스를 수행하는 개념으로 받아들인 것으로 보인다.

"창업을 하는데 쉽지 않은 위치에 있는 탈북민, 그리고 어려운 환경에 놓인 사람들이 더 나은 위치에서 창업을 시작할 수 있도록 옆에서 돕고자 참여했습니다."(18 번 참가자)

"저는 아산상회의 미션에 대해 잘 모르겠어요. 저는 이전 아산상회 참여자들과 이야기를 해보아서 어떤 프로그램인지는 듣기는 했습니다. 하지만 제가 생각하기로는 많은 참가자들은 아산상회의 미션에 대해 진지한 고민을 하고 있는 것 같지 않습니다. 그들은 이미 자신이 하고 싶은 비즈니스 아이디어를 가지고 들어왔고, 자신의 비즈니스 프로젝트를 바꾸기 원치 않으며, 다른 비즈니스를 진행하는 팀에 들어가고 싶어하지도 않습니다. 각자 자신의 비즈니스 아이디어만 주장하는데 어떻게 이 사람들과 포용적인 비즈니스를 할 수 있나요?"(14 번 참가자)

이는 일견 사소한 차이처럼 보이지만 사실 그렇지 않다. 예컨대 전자의 관점에서는 탈북민 참가자들이 이미 하고 있는 비즈니스 아이템이 성공할 수 있도록 (그것이 예컨대 떡집이건 카페이건 간에) 옆에서 도와주는 것을 '포용적 비즈니스'의 일환으로 볼 수 있다. 반면 후자의 관점에서는 (아무리 탈북민이 하는 비즈니스라도) 떡집이나 카페가 도대체 왜 포용적 비즈니스인지 이해하기 어려울 수 있다. 이런 관점을 가진 참가자의 경우 탈북민 참가자들이 자신들의 비즈니스 아이디어를 주장하는 것에 대해 반감을 가지거나, 비협조적인 태도를 보일 가능성이 높다.

이러한 견해 차이는 이후 팀창업 과정에서 이미 구체적인 비즈니스 아이디어를 가지고 있으며 사업 고도화를 추구하는 대부분의 탈북민 참가자들과, 창업경험, 새로운 도전, 사회적 가치 창출 등 다양한 목적을 가지고 아산상회 프로그램을 통해 비즈니스 아이디어를 개발하기 원하는 비탈북민 참가자들 간에 여러가지 갈등을 불러올 수 있는 일종의 뇌관 역할을 할 수 있으므로 명확한 개념화 및 공유를 통해 포용적 비즈니스가 무엇인지에 대해 모두가 공통적인 이해를 갖도록 돕기 위한 작업이 필요하다.

- **포용성의 실천은 미흡**

아산상회가 강조하는 포용성이 실제 프로그램에서 실천되는 부분은 다소 미흡했던 것으로 판단된다. 여러 응답자들이 참가자들의 경험 또는 동기의 차이로 인해 포용성이 프로그램에 잘 녹아들고 있지 않다고 말했다. 특히 아산상회에서 진행하는 세부 프로그램 중에서 포용성 미션이 잘 드러나지 않는 경우가 있었던 것으로 파악된다.

"포용성이 적절하게 실현되었다고 생각하지 않습니다. 홍보 과정에서 아산상회의 목표가 창업 기회가 적은 청년들이 창업할 수 있도록 서포트해주고, 그 안에 있는 한국/탈북/외국인들이 함께 화합하여 포용적 창업을 하는 것이라 인식했습니다. 그러나 프로그램을 시작하고 보니, '통일 임팩트 비즈니스'에 대한 것은 프로그램 안에서 찾아볼 수 없었던 것 같습니다. 여러가지 다양한 활동을 경험하면서 아산상회의 목표가 모호해지고 있음을 느끼는 순간이 많았던 것 같습니다. 이미 창업에 대한 경험이 많은 사람, 경험이 적거나 없는 사람들과의 적절한 조화 역시 잘 이루어지지 않았다고 생각합니다. 그러다 보니 포용적 창업에 대한 기준이 명확하지 않았다고 느꼈습니다. 많은 사람들이 함께 할 수록 함께 합의하는 규칙이 중요하다고 생각하는데, 그에 대한 것이 없었기에 더 그렇게 느꼈던 것 같습니다. 이로 인해 시간이 지날수록 아산상회가 추구하는 목표에 대해 생각하기 보다는 저 개인의 목표를 세우고 실행하는 데 에너지를 더 쏟았던 것 같고, 이와 같은 사람들이 늘어나면서 아산상회 전체의 팀워크 역시 모호해지고 있음을 느끼는 순간이 있었습니다."(11 번 참가자)

"아산상회가 포용적 기업가 양성을 미션으로 삼고 소통하는 모습은 좋으나, 실제 프로그램 안에서 포용적인 비즈니스를 장려하거나 상업적 비즈니스 아이디어를 반려하는 모습은 잘 보이지 않았습니다. 실제로 프로그램 안에서 포용성과 통일 임팩트 비즈니스 창업에 대한 기준이 세워지지 않는다면 포용적 미션은 아산상회 참가자들에게 죄책감을 주는 요소밖에 되지 않는다고 생각합니다."(2 번 참가자)

사실 포용적 비즈니스는 '소외계층/취약계층의 일자리와 경제적 자립, 삶의 질 증진을 지원하기 위한 목적으로 추진되는 소셜 비즈니스'라고 볼 수 있다(한준혜, 2021). 이런 관점에서 본다면 소외계층/취약계층에 해당하는 탈북민들이 어떤 사업 아이템을 가지고 있든지 간에 그 사업은 본질적으로 포용적 비즈니스에 해당한다. 그러나 이번 아산상회 프로그램의 경우 '통일 임팩트

비즈니스'라는 개념이 함께 강조되면서, 이와는 상관없어 보이는 탈북민 참가자의 떡집이나 카페 같은 상업적 아이디어가 왜 반려되지 않는지에 대한 참가자들의 혼란 내지 불만이 발생한 것으로 보인다.

따라서 아산상회가 추구하는 '포용성', '포용적 비즈니스', '통일 임팩트 비즈니스' 등의 개념이 구체적으로 무엇을 의미하는지, 어떤 사례가 있는지를 프로그램 초반부터 알려줄 필요가 있다. 또한 이러한 개념들 간에 상충되는 부분이 없는지에 대해서도 사전에 세심한 검토가 필요하다. 주요 개념들에 대한 공감대가 프로그램 초반에 이뤄진다면 향후 참가자 간에 불필요한 갈등을 줄일 수 있을 것이다.

한편 일부 참가자들은 아산상회의 교육과정이 포용성에 대한 미션보다 팀 빌딩에 지나치게 쏠려있는 것 같다는 의견을 제시하기도 했다.

"선발 과정에서 포용성을 갖춘 팀 창업에 대한 미션은 잘 홍보가 되었습니다. 그러나 홍보 내용과 달리 창업 그 자체 보다는 지나친 팀 빌딩 위주로 프로그램이 진행되었다고 생각합니다."(17 번 참가자)

이처럼 포용적 비즈니스를 하고 싶은 사람들, 그런 아이디어를 가진 사람들을 뽑았는데 정작 그 목적을 뒷받침할 교육내용이 제공되지 않았다는 지적들이 많았다. 특히 아산상회에서 중시하는 팀창업과 개인이 가진 포용적 비즈니스 아이디어가 상충될 때 어느 쪽에 우선 순위를 둘 것인가 역시 중요한 문제이다. 결국 포용성을 목적 측면에서 추구할 것인지(소외된 이들을 위한 포용적 비즈니스 또는 임팩트 비즈니스 모델), 아니면 과정 측면에서 추구할 것인지(팀원들 간에 서로의 의견이 존중되고 협의와 협력이 이루어지는 과정에서 공동의 비즈니스 모델을 만들어 나가는 포용적 창업과정)를 명확히 결정하고 이를 참가자들과 공유해야 한다.

예컨대 특정 개인이 원래 가졌던 창업 아이디어 또는 비즈니스 모델이 아무리 포용성 측면에서 우수하더라도(예: 탈북 청소년의 특정 분야 결핍을 해결하는 매우 좋은 사업 아이디어), 그가 이를 고집한다면 다른 팀원들과의 협력을 통한 포용적인 창업과정(모두의 의견이 존중되고 어느 팀원도 창업과정에서 소외되지 않는)이 어려울 것이다. 만약 아산상회에서 포용적 창업과정이 더 중요하다면, 개인이 가지고 있는 우수한 포용적 비즈니스 모델을 포기할 수도 있어야 할 것이다. 반대로 창업 기회에

소외된 탈북 청년들에게 좋은 창업기회를 주겠다는 목표 차원의 포용성 측면에 집중한다면 그들이 가진 창업 아이디어가 그들의 주도로 발전될 수 있도록 도울 필요가 있으며, 이 경우 팀창업 위주의 접근방법은 오히려 방해가 될 수도 있다.

여기서 한 가지 좀더 근본적인 질문은 아산상회가 강조하는 '포용적 비즈니스'를 어떻게 정의할 것인가의 문제이다. 예컨대 소외된 이들의 문제를 해결하고자 하는 소셜비즈니스 모델은 그 자체가 포용적 비즈니스이다. 그런데 탈북민을 소외계층이라고 볼 경우 탈북민 본인들의 자립을 위한 비즈니스라면 지극히 영리적 비즈니스라도 포용적 비즈니스로 볼 수 있다. 예컨대 조합원들의 이익 극대화에 집중하는 협동조합을 사회적 기업의 범주에 넣는 것도 협동조합의 역사를 볼 때 소외된 사람들이 힘을 합쳐 자조와 자립을 추구했기 때문이라고 볼 수 있다. 반면 변호사나 의사들이 스스로의 이익을 극대화하기 위해 세운 협동조합을 사회적 기업이라고 보기는 어려울 것이다. 따라서 어떤 비즈니스의 형태가 협동조합인 것이 중요한 것이 아니라, 그 비즈니스의 목적성이 무엇인가, 그리고 그것이 추구하는 성과가 어떠한 것인지가 중요하다. 아산상회의 경우에도 아산상회가 말하는 포용적 비즈니스 또는 임팩트 비즈니스가 어떤 것인지 개념을 분명히 하고, 그 목적성과 성과 측면을 규정하여 참가자들 사이에 불필요한 오해 또는 혼란이 없도록 할 필요가 있다.

포용적 비즈니스의 원래 의미를 생각해 본다면 예컨대 탈북민 창업가가 본인 또는 다른 탈북민들과 함께 영리적 사업 아이디어를 아산상회를 통해 발전시키겠다고 하면 이를 존중하고 지원하는 것이 사업 목적에 맞을 것이다. 이들에게 억지로 남한청년 또는 외국인청년들과 팀을 짜고 (본인들의 기존 비즈니스 아이디어를 버리고) 새로운 비즈니스 아이디어를 찾으라고 강요하는 것은 이들의 입장에서는 일종의 부당한 강요 내지 압력으로 받아들여질 수도 있다. 물론 남한청년 또는 외국인청년들이 제시하는 새로운 비즈니스 아이디어가 매우 우수하고 성공가능성이 높다면 이는 또 다른 이야기이겠지만, 새로운 도전 내지 체험 차원에서 느슨하게 프로그램에 참여하는 경우가 많은 비탈북민 참가자들의 비즈니스 아이디어가 과연 그 정도로 우수하고 성공가능성이 높을 것인지는 지난 3 년간의 프로그램 운영 경험을 바탕으로 신중하게 검토해 볼 필요가 있다.

그런데 만약 아산상회가 종전처럼 팀창업 프로그램의 기본 기조를 계속 가져간다면 탈북민-한국인-외국인 간의 혼성 팀 구성 원칙을 포기할 수 없는 딜레마에 빠지게 된다. 이 경우에는 비즈니스 아이디어를 이미 가지고 있는 대다수의 탈북민 참가자들과, 그렇지 않은 경우가 훨씬 많은 한국인-외국인 참가자들 간에 갈등이 생길 가능성이 높다.

이처럼 아산상회가 추구하는 두 가지 큰 목표인 팀빌딩과 포용적 비즈니스가 서로 상충된다면 운영진 차원에서 우선 순위를 심각하게 고민해 볼 필요가 있다. 이를 바탕으로 확실한 미션 정립과 이에 따른 프로그램 구성 및 교육방법 선택이 필요한 시점이다. 특히 1 기에서 3 기까지 같은 문제들이 계속 나타나고 있다는 점을 고려 시, 이제는 "아산상회 프로그램에서 말하는 포용성은 무엇인가?', '아산상회 프로그램에서 포용성이라는 목표가 적절한가?", '아산상인은 포용적이어야 하는가?', '아산상회 프로그램은 그동안 포용적으로 진행되어 왔는가?', "아산상회에서 포용성을 실현하기 위한 또는 교육하기 위한 수단은 적절했는가"와 같은 질문들에 대한 내부적 논의가 심도있게 이루어져야 한다.

여기에서 보다 근본적인 질문은 아산상회에서 배출하고자 하는 인재상은 무엇인가에 관한 것이다. 이 부분이 명확해져야 이에 맞는 교육 철학, 원칙, 커리큘럼, 평가방법 등이 따라올 수 있다. 이런 관점에서 팀창업 기반 프로그램이 가지는 장점과 한계점을 냉정하게 돌이켜 보고, 아산상회가 원하는 인재상을 배출하기 위해 가장 좋은 방법은 과연 어떤 것인지를 원점에서 고려해 볼 필요가 있다.

(3) 아산상회의 다양성에 대한 의견 [탈북민, 외국인, 남한 청년 참가자]

아산상회는 특정한 국가나 장소의 시민으로서가 아니라 글로벌한 철학과 시각을 가지고 세계의 책임있는 일원이 되는 세계시민(global citizen) 양성을 표방하고 있다. 따라서 아산상회는 북한 및 남한 출신 참가자들에 더해 다양한 국적의 외국인들이 매 기수 참여해 왔다. 아산상회가 추구하는 다양성에 대한 목표는 확실히 소통되었지만, 다양성에 대한 참가자들의 반응은 다양했다.

- **다양한 관점을 학습할 수 있는 기회 및 경험**

첫 번째 그룹은 다양한 배경을 가진 사람들과 대화를 나누는 과정에서 많은 배움이 있었다는 의견을 피력했다. 특히 다양한 배경을 가진 사람들이 서로 피드백을 주고받는 과정에서 새로운 관점을

배울 수 있는 부분이 유익했다는 의견이 많았고, 본인과 다른 배경과 생각을 가진 참가자들을 인정하고 존중하는 법을 배웠다는 참가자들도 있었다. 그러나 어떤 참가자들은 본인 비즈니스 아이템이 확고한 참가자들과는 소통하기가 어려웠다는 의견을 표명했다.

"다양성을 통해 글로벌한 시각을 열어주는 교육이라고 생각합니다."(11 번 참가자)

"다양한 배경의 사람들이 모여서 서로 다른 시각으로 소통하는 것이 아산상회에서 정말 중요하다고 생각합니다. 나와 다른 생각을 듣고 생각해 보면서 인류가 발전하듯 나도 다양한 배경을 가진 사람들과 소통하면서 많은 것을 배웠습니다."(7 번 참가자)

"외국인, 남한 청년, 탈북민이 서로 배려하며 노력하는 과정들은 아산상회 안에서만 얻을 수 있는 색다른 경험이라고 생각합니다."(11 번 참가자)

"저는 여러 문화권의 사람들과 함께 교육받는 것이 아산상회의 가장 큰 메리트라고 생각합니다. 이 점은 제가 아산상회에 지원하고 싶은 이유이기도 했는데, 여러 문화권의 사람들과 함께 하면서 다양성을 인정하고 존중하는 것을 배울 수 있었습니다. 그 사람의 배경과 문화에 대한 이해를 통해서 한 사람을 온전히 그 사람 자체로서 이해하게 되고, 인정하게 되고, 존중하게 되었습니다."(24 번 참가자)

"여러 문화권 사람들과 함께 교육받기 때문에 다양한 경험을 할 수 있어서 너무 좋습니다. 다양한 사람들과 함께 사업 아이디어를 다양한 각도에서 이야기하는 것 자체가 나에게는 좋은 성장의 원동력이 됩니다. 팀빌딩 측면에서 보면 다양한 경험을 함께 하면서 팀원들의 강점을 발견했고, 앞으로도 같이 일하고 싶다는 생각을 했습니다. 하지만 참가자가 자신의 아이템이 있는 경우에는 팀 빌딩하기가 쉽지 않았습니다."(27 번 참가자)

- **언어와 문화의 장벽 직시, 커뮤니케이션 교육 필요**

두 번째 그룹은 다양한 배경에서 온 사람들 간의 다름에서 오는 현실적인 마찰과 어려움을 호소한 참가자들이다. 다양한 배경을 가진 사람들과 함께 의견을 나눌 수 있는 기회는 유익했으나 언어와 문화의 장벽으로 인해 실제적인 팀빌딩에는 벽이 느껴졌다는 의견이었다. 실제적인 팀빌딩이 어려웠던

이유로는 다른 사람과 적절히 소통하는 방법을 잘 알지 못했기 때문이라는 의견이 대다수였다. 특히 프로그램 초반에 커뮤니케이션 스킬 향상을 위한 교육 프로그램이 있었다면 아산상회의 커뮤니케이션 문제가 완화되었을 것이라고 지적한 참가자도 있었다.

"팀빌딩에 있어서 문화가 달라 소통의 필요성을 깨닫는 시간이 되었습니다. 언어의 문제도 무시할 수 없었습니다. 긍정적으로 보면 서로 다른 문화를 배웠기 때문에 향후 팀원을 모집할 때 상대방을 더욱 존중하며 채용할 수 있을 것이라 생각합니다."(25 번 참가자)

"아산상회는 다양성에 대한 제 시각을 바꿔 놓았습니다. 저는 운좋게도 저의 말을 들어주는 다양한 아산상회인들과 소통하며 스타트업의 창업자가 되기 위해 필요한 마인드셋을 배울 수 있었습니다. 하지만 다양한 배경을 가진 사람들과 서로 피드백을 나누며 나와 다른 생각을 가진 사람에게 조언을 하는 행위가 얼마나 어려운 일인지도 알게 되었습니다. 저는 의견을 말할 때 존중을 담아 말하는 법을 새로 배웠고, 아직 리더로서 팀원들과 소통하기에는 제 소통방식에 무리가 있다는 것을 알게 되었습니다."(1 번 참가자)

"팀원 전체가 동일한 그림을 상상하며 각자가 스스로의 한계를 뛰어넘을 수 있다면 아산상회가 바라는 다양성으로 최고의 아웃풋을 낼 수 있을 것 같습니다. 하지만 팀원들이 시너지를 내지 못하고 서로 다른 주장을 하게 되면 다양성으로 인해 오히려 역효과가 날 수도 있는 것 같습니다. 그러므로 중요한 건 팀원 전체가 동일한 방향을 바라보기 위해 적절한 팀워크와 커뮤니케이션을 장착하는 것입니다."(6 번 참가자)

"다양성에 대해 매우 긍정적으로 생각하고 있으나 다양성에서 시너지가 나는 것은 커뮤니케이션 능력이 담보되어야 가능하다고 생각합니다. 커뮤니케이션에 대한 교육이 아산상회 초기에 이루어지면 좋을 것 같습니다."(18 번 참가자)

3 기의 경우 코로나 상황에서의 거리두기로 인해 개인간 교류가 제한되었던 점과 팀이 한번 정해지면 교류가 제한되는 점 역시 아쉬운 부분이었다. 서로 친한 사람끼리 모여도 팀빌딩이 어려운데 아산상회에 참가한 다양한 배경의 참가자들이 서로 친해질 기회가 매우 적었다는 부분은 아산상회가 추구하는 다양성에 기반한 팀빌딩에 걸림돌이 된 것으로 사료된다.

"저는 아산상회가 다양성의 중요성에 대해 인지하고 투자하는 것은 정말 대단한 일이라고 생각합니다. 하지만 실제로 프로그램 기간 동안 아산상회의 다양성을 제대로 체험할 기회가 별로 없었습니다. 오프라인 교육기간 동안에는 팀원들과 일하느라 바빴고, 후반기 마케팅 트립이나 활동기간에는 코로나 때문에 모두 온라인 교육으로 전환되어서 탈북민 참가자들과 이야기할 기회가 없었습니다. 팀에 탈북민이 없으면 탈북민과 교류할 기회가 별로 없습니다."(14 번 참가자)

"여러 문화권의 사람들과 함께 교육받는 과정에 대해서 긍정적인 입장입니다. 이전에 중국에서 1 년 정도 유학한 경험이 있는데, 다양한 국적의 사람들과 수업을 함께 하고 대화하면서 저도 좀더 오픈 마인드로 변화했고, 사고의 확장도 경험해 볼 수 있었기 때문입니다. 그러나 아산상회에서 한가지 아쉬운 점이 있다면 여러 문화권의 사람들이 함께 이야기를 나누거나 생각을 공유해 볼 시간이 많지 않았던 것 같습니다. 여러 문화권의 사람들과 함께 하는 교육 과정이 개인의 성장과 팀빌딩에 어떠한 큰 영향을 준다기 보다는, 결국 그들도 우리와 똑같은 사람이기 때문에 사람 개개인의 성향, 역량, 잠재력 등의 팀빌딩을 하는 데 있어 영향을 주는 것 같고, 팀으로 같이 활동하는 과정에서 서로의 부족한 점을 보완해주면서 함께 성장을 이루어 나가는 것이라고 생각합니다."(19 번 참가자)

"엄청난 시너지를 이룰 수 있지만 (실제 시너지가 발생할) 가능성은 희박하다고 생각했습니다. 다른 배경의 사람들이 모여서 하는 활동인데 팀 활동에 집중하다 보니 팀 외부와의 소통은 제한적이었습니다. 적어도 아산상회 프로그램 안에서는 그랬습니다. 밖에서 만나는 건 자유지만 각자의 삶이 있으니 친하거나 중요한 일이 아니라면 대부분 안 만나게 됩니다."(15 번 참가자)

한편 치열한 스킬셋으로 뭉쳐도 생존이 보장되지 않는 스타트업 생태계에서 다양성에 기반한 팀 빌딩은 적합하지 않다는 의견도 있었다. 오히려 창업팀이 성과를 내는데 있어서 의도치 않았던 족쇄가 될 수도 있다는 주장이다.

"다양성을 체득한다는 면에서는 긍정적입니다. 그런데 여기서 진짜로 팀원들과 사업을 꾸려 나가려는 참가자들에게는 다양성에 대한 요구가 제약처럼 느껴질 듯합니다. 초기 창업은 결국 스킬셋으로 모이기 마련이기 때문입니다."(22 번 참가자)

취약계층/소외계층은 창업에 필요한 지식이나 네트워크 등에서 이미 사업을 성공시키기에 불리한 상황이다. 그런 상황에서 취약계층/소외계층에게 다양성을 강조하는 것이 이들의 사업 성공에 과연 도움이 되는 것인가? 만약 그렇지 않다면 왜 이들에게 다양성을 강조해야 하는 것인가? 다양성을 강조하는 과정에서 발생하는 편익과 비용을 비교시 과연 편익이 비용보다 큰 것인가? 이와 같은 질문들에 대한 해답 역시 아산상회가 키워내고 싶은 인재상 그리고 이를 위한 과정별 마일스톤이 명확해져야만 찾을 수 있을 것이다.

- **프로그램이 추구하는 다양성의 범위 재정의 필요, 젠더 다양성도 고려해야**

아산상회가 표방하는 다양성에 대한 정의를 넓히거나 재고해보자는 참가자들도 존재했다. 한 참가자는 아산상회가 탈북민, 외국인 등의 출신 다양성 뿐만 아니라 남녀 차이에 대한 다양성, 즉 남녀의 다름에 대한 다양성 인식도 개선해야 한다고 주장했다. 특히 다수의 여성이 참여하는 프로그램적 특성을 고려해 볼 때 남녀의 차이에 따른 소통방법과 젠더감수성에 대한 교육이 부족하다는 목소리가 있었다.

"외국인, 윗동네, 아랫동네에 대한 다양성에 더해서 젠더감수성을 갖추는 모습도 필요하다고 생각합니다. 남녀가 해야 하는 역할에 대해 차별적으로 말하는 참가자가 있었고, 제가 그 부분을 지적했더니 저를 '남성혐오자'라고 표현하는 남성 참여자도 있었습니다."(29 번 참가자)

아산상회가 표방하는 다양성이 탈북민 창업을 통한 통일 임팩트 비즈니스 창출이라면, 외국인 참가자들의 참여를 통한 다양성이 정말 꼭 아산상회에 필요한 미션인지 질문하는 참가자도 있었다. 외국인 참가자들이 들어오면서 발생하는 편익과 비용을 비용-편익 분석(cost-benefit analysis) 관점에서 냉정하게 살펴볼 필요가 있다.

"외국인이 아산상회에 왜 필요한지 모르겠습니다. 그냥 글로벌이라는 테마를 넣기 위해서 보여주기식 참여가 되어서는 곤란합니다. 남북한 통일 비즈니스 창업에 외국인이 무슨 역할을 하고 있는가요? 외국인들은 한국에서 창업을 하려고 하면 비자발급부터 막히는데 정말 외국인들을 돕겠다고 한다면 프로그램 차원에서 더 심도 깊은 고민이 필요합니다."(17 번 참가자)

(4) 기창업자와 예비창업자의 동시 참여

- **기창업자-예비창업자 동시 참여에 대한 긍정적 평가**

첫 번째 그룹의 참가자들은 팀빌딩에서 기창업자와 예비창업자의 역량 차이가 팀빌딩 과정에서 긍정적인 요소로 작용했다고 대답한 참가자들이다. 특히 기창업자들의 추진력과 결단력, 그리고 지식이 비즈니스를 계획하고 실행하는 과정에서 좋은 본보기와 의지가 되었다는 의견이 많았다. 그리고 또한 경험이 많은 기창업자들은 아이디어를 제시했을 때 현실적이고 건설적으로 실현방안을 먼저 고민하는 반면 경험이 부족한 예비창업자들은 아이디어의 합의 단계에서부터 많은 마찰과 소음이 있다는 의견이다. 기창업자에 대해 긍정적인 평가를 내린 참가자들 중에는 탈북민 출신의 참가자가 많았다는 점은 주목할 만하다.

"지식을 가지신 분들은 아이디어와 비즈니스 계획안을 만드는데 있어서 매우 큰 장점을 가지고 있으신 것 같아요. 그리고 어떤 비즈니스 아이디어가 제시되었을 때 실행력과 도전정신에서 확실히 예비창업자들보다 뛰어났다고 생각합니다. 저도 경험이 있는 기창업자들에게 사업계획서를 작성하는 과정에서 많은 도움을 받았습니다."(11 번 참가자)

"기창업자는 예비창업자와 확실한 차이가 있고 일의 추진력이나 경험에 있어서 배울 점이 매우 많아서 예비창업자들만 모이는 것보다는 확실한 자극이 되었습니다."(13 번 참가자)

"차이는 분명히 있다고 보여집니다. 기창업자와 예비창업자가 한 팀이었을 때 팀 프로젝트 진행 속도가 빠른 경우가 많았습니다."(9 번 참가자)

"긍정적인 부분은 기창업자들의 지식과 경험을 활용할 수 있다는 것, 그리고 기창업자는 창업을 현실적인 시각에서 바라보기 때문에 서로 필요한 부분을 빠르게 찾아내어 하나의 목표를 실현시키는 해결방법을 찾아내는데 집중하는 경향이 있었습니다. 그에 반해 아직 창업을 해보지 못한 사람들은 일단 타인의 아이디어 자체의 실현 가능성에 대해서 의심을 함으로써, 의견일치가 상당히 힘든 부분이 있었습니다."(7 번 참가자)

"경험의 차이는 매우 컸습니다. 하지만 그 경험의 차이로 인해서 팀이 더욱 다채로워졌다고 생각합니다. 예비창업자들은 경험은 적었지만 프로젝트에 대해 매우 긍정적이고 열정이 넘쳤습니다. 저도 보면서

나도 저럴 때가 있었는데 왜 이렇게 순수함과 열정을 잃었을까 반성했습니다. 그리고 경험이 많고 숙련된 기창업자들을 보면서 앞으로 사업을 꾸려갈 때 어떤 부분에 신경을 써서 개발해야 하는지 많은 팁들을 주셔서 저에게 좋은 롤모델이 되어 주었습니다. 결론적으로 예비창업자의 열정과 기창업자의 노련함을 모두 경험할 수 있어서 참가자간 경험의 차이는 매우 긍정적이었다고 생각합니다."(1 번 참가자)

- **기창업자-예비창업자 동시 참여에 대한 부정적 평가**

두 번째 그룹의 참가자들은 팀빌딩 과정에서 기창업자와 예비창업자의 역량 차이가 부정적인 영향으로 이어진다고 대답한 참가자들이다. 그 이유로는 서로가 프로그램에 참여하는 마음가짐과 동기에 차이가 매우 크다 보니 서로의 기대에 부응하기가 어렵다는 의견이 많았다. 다수의 예비창업자의 경우 창업을 본업으로 삼고자 하는 참가자가 많아 아산상회를 통해 창업을 해야 하는 이유와 동기가 매우 명확한 편이다. 반면 기창업자의 경우 기초창업교육은 이미 다 경험으로 숙지하고 있는 내용이라 아산상회에서 진행되는 팀 프로젝트와 교육에 온전히 집중하지 못하는 모습을 보여줬다는 의견이다. 그리고 다수의 예비창업자가 비즈니스에 대해 진지한 관심을 가지고 열심히 참여하는 참가자이지만, 일부 참가자들은 단순 취업을 위한 스펙쌓기의 일환으로 아산상회에 참가한 사람들도 있었던 것으로 보인다. 그들의 경우 팀 프로젝트와 교육에 열심히 참여하지 않음으로써 전반적인 분위기를 흐린 탓에 열심히 참여하는 참가자들의 사기를 떨어뜨렸다는 의견이 있었다.

"팀을 만들 때 경험은 적고 학습량은 많은 참가자들이 중반에 팀을 떠났습니다. 모두가 온전히 이 활동에 기여하는 이상적인 환경을 기대했으나 현실은 그렇지 않음을 뒤늦게 알아차렸기 때문입니다. 어떤 학생 참가자는 본인을 제외한 모든 팀원이 본업이 있는 상황에서 다른 팀원들이 자기 욕심만큼 따라올 수 없음을 명확히 인지하자 팀을 떠났습니다."(23 번 참가자)

"팀 프로젝트 참여도에서는 확실히 예비창업자들이 으쌰으쌰해서 열심히 하려는 의지가 강하고 참여를 잘 하는 반면, 기창업자들은 자기 사업에 집중하느라 직접적인 참여도는 떨어집니다. 먹고 살아야 하는 현실적인 문제가 있기 때문입니다."(7 번 참가자)

"확실히 지식과 경험의 차이가 큽니다. 지식이 부족한 참가자는 경험이 풍부한 참가자로부터 배울 수 있어 좋겠지만 이미 많은 경험을 한 기창업자들은 프로그램의 커리큘럼이 너무 루즈하여 본인에게는 시간 낭비라고 생각하는 참가자들이 있었습니다."(2 번 참가자)

"경험 차이가 있어도 누군가는 배우고 누군가는 기다려주는 것이 가장 바람직하겠지만 시간은 무제한 있는 것이 아니니 가끔은 독재자처럼 결단을 내리는 것이 필요합니다. 이런 경우 소통 시 미리 상처받지 않도록 하는 대화 스킬이 필요하다고 생각합니다."(6 번 참가자)

"단순히 "스펙"을 위해 아산상회에 참여하는 대학생들이 없었으면 합니다. 아산상회 참여과정 내내 수업을 듣거나, 다른 대외활동을 하느라 제대로 참여하지 못하는 모습을 많이 보았습니다. 또한 1, 2, 3 기중 대학생 참여자가 나중에 사업자 등록을 얼마나 냈고, 창업팀 멤버로 얼마나 들어갔는지를 체크해 보면 답이 나올 것입니다."(17 번 참가자)

이를 해결하기 위해서는 창업 단계별로 나누어 사업 고도화 단계에 따른 교육 및 지원을 제공하는 프로그램 기획이 필요할 것이다. 예컨대 시드 0 단계는 예비창업자 대상 진행, 시드 1 단계는 예비창업차와 기창업자 동시 참여를 통한 팀빌딩 및 엑셀러레이팅 진행, 시드 2 단계는 기창업자 위주의 사업 인큐베이션 진행 등으로 나누어 진행하는 방법을 고려해 볼 수 있다.

(5) 아산상회 프로그램 전반에 대한 의견

- **예비창업자는 창업 교육 프로그램에 대한 만족도 높아**

아산상회는 재단이 가진 네트워크와 역량을 활용하여 참가자들에게 업계 최고 수준의 강의와 교육 커리큘럼을 제공한 것으로 판단된다. 특히 각 분야에서 실무적으로 활약하시는 강사분들이 말하는 현장의 생생한 경험담을 들을 수 있는 부분이 매우 유익했다는 평이 많았다. 그리고 독서모임을 통해 참가자들 간의 교류와 토론의 장을 제공한 점에 대해서도 많은 참가자들이 긍정적으로 평했다. 특히 경험이 적은 예비창업자들이 특강에 대해 긍정적인 평가를 하는 경우가 많았다.

"브랜드에 대한 스토리를 현장 전문가의 입장에서 자세하게 들을 수 있어서 특강은 기대 이상이었습니다. 솔직히 이번 라이브커머스를 준비하는 과정에서 어떤 제품을 선택해야 할 지 고민이 많았는데, 확실히 이번 강의를 통해서 스토리가 풍부한 브랜드에 사람들이 관심을 더 많이 주고 구매를 희망한다는 사실을 알게 되었어요."(13 번 참가자)

"독서모임을 통해 타 팀 멤버들과 교류하는 게 좋았습니다. 4 기에도 독서 모임이나 ㅇㅇ모임을 통해 아산상인들과 대화법을 연습하는 것을 제안드려요."(4 번 참가자)

"구구절절 도움이 되는 실제적인 정보들이었습니다. 직접 고민하고 일궈온 분들의 경험이 너무 소중했습니다."(30 번 참가자)

"원래 알던 개념들이었지만, 실제로 어떻게 사용해야 하는지 알 수 있었습니다. 재미있는 강의였습니다."(18 번 참가자)

"창업에 대한 올바른 지식과 경험이 부족한 상태에서 아산상회를 만나 실제로 갖춰야 할 자세나 마인드, 지식을 얻을 수 있어서 앞으로의 사업에 밑거름이 될 것 같습니다."(10 번 참가자)

- **기창업자는 교육 수준에 불만족**

아산상회의 강사진은 매우 훌륭하고 업계 최고의 전문가들이다. 하지만 아산상회 참가자들 모두의 입맛과 수준을 맞추기에는 무리가 있어 보인다. 아산상회에는 다양한 스펙트럼(기창업자, 예비창업자, 비즈니스 관심자)의 교육 니즈를 가진 참가자들이 존재한다. 기창업자들 중에는 예비창업가들이 긍정적으로 평가한 강의내용이 지루하다거나, 너무 상식적이거나 기초적인 내용이어서 시간이 아깝다는 의견이 있었다. 또한 프로그램 대상자들을 아산상회의 프로그램 구성에 맞게 좀 더 구체적으로 타겟팅 했으면 좋겠다는 의견도 있었다.

"아는 내용이 많아서 배운 것은 별로 없었습니다. 강사분이 유머러스하셔서 강의 자체가 지루하지는 않았습니다."(21 번 참가자)

"창업을 한 경험이 없다면 들을 만한 강의일 수 있었겠지만, 기창업자들에게는 너무 당연한 내용이었습니다. 그리고 생각보다 두리뭉실한 내용들이 많아서 인사이트를 뽑아내기 힘들었습니다."(18 번 참가자)

"전반적인 기초 창업 교육을 받기에 좋습니다. 다만 창업 단계가 서로 다르다 보니 앞서 나간 사람은 초반에 지루하고 프로그램 후반의 엑셀러레이팅 그리고 멘토링 단계가 유용했을 것 같습니다. 프로그램의 효용성이 경험 수준에 따라 달라지는 것이 모두에게 공평한지 잘 모르겠습니다. 프로그램의 대상을 좀 더 좁혔으면 좋겠습니다."(24 번 참가자)

사실 이는 강사진의 잘못이라기 보다는 애당초 교육에 대한 니즈가 다른 두 개의 이질적인 그룹을 하나의 강의실에 모아놓음으로 인해 생길 수 밖에 없었던 이슈로 판단된다. 전술한 바와 같이 탈북민 참가자들 중에 기창업자들이 많거나 이미 창업 아이템이 확실한 경우가 많았고, 이들처럼 창업에 대한 의지가 높은 경우 특강 위주의 교육 보다는 다른 기창업자들과 의견을 나누거나 함께 고민하는 가운데 길을 찾아가는 방식을 선호했다는 점을 고려해 보면 본 프로그램의 경우 기창업자 그룹과 예비창업자 그룹 간에 교육 니즈의 차이가 상당히 존재했을 것임을 유추할 수 있다. 따라서 이 부분에 대한 해결방안이 반드시 필요하다.

- **창업 실패 사례를 통한 현실적 인사이트 제공 필요**

아산상회는 학습 주제 별로 분야 최고의 강사진을 모셔서 강의를 진행한다. 하지만 강사진들이 주관적 경험에 대한 내용에 시간을 너무 많이 할애하거나, 너무 성공 스토리에 편중된 강의를 제공하는 점에 대해 피로감을 호소하는 참가자들도 있었다. 베스트 프랙티스(best practice) 위주로 구성된 강의가 계속 반복되니 결국 나중에는 모든 강의가 다 비슷하게 들린다는 의견도 있었다. 창업하면서 실패했던 이야기나 현실적인 시행착오의 여정을 들을 수 있는 강의가 더 많아졌으면 좋겠다고 말한 참가자도 있었다.

"탈북 창업가의 이야기가 어쩌면 한 개인의 이야기라 그런지 학습으로 다가오지 않았습니다. 다양한 개인적 경험을 구체적으로 알려주는 것은 좋지만, 구체적인 경험에서 모두가 공감할 수 있는 인사이트를 줬으면 좋겠습니다."(25 번 참가자)

"아산상회의 프로그램이 창업의 리스크와 실패에 대해 더 진지하게 다뤘으면 좋겠습니다. 창업 실패와 리스크 등의 부정적 메시지를 많이 주면 예비창업가들이 쉽게 낙심할 수 있다는 점은 이해합니다. 그러나 실패한 기업가가 와서 직원들을 해고했던 경험, 돈을 못 받았던 이야기, 사업장을 폐쇄한 경험, 투자자에게 빚을 지고 쫓겨다녔던 이야기 등을 진솔하게 풀어내었다면 좀 더 창업에 대해 현실적이고 건설적인 논의가 있었을 것입니다. 성공한 모든 기업가들은 그럴 듯하고 듣기 좋은 메시지를 던지지만 실제로 기업의 CEO 가 되는 방법에 대한 구체적인 내용은 실패의 경험담을 통해서 배울 수 있다고 생각합니다."(1 번 참가자)

이처럼 아산상회 교육은 창업의 리스크나 실패 보다는 성공담에 집중되어 이뤄진 것으로 보인다. 그럼에도 불구하고 후술하는 바와 같이 프로그램 종료 시점에서 참가자들의 창업의지가 오히려 하락한 것은 주목할 만하다. 이 부분은 본 보고서의 후반부에서 다시 살펴보기로 한다.

- **온라인 장마당 또는 전략캠프 등 팀 액티비티에 대한 명확한 KPI 및 가이드라인 부재**

아산상회에서는 창업에 필요한 다양한 역량을 팀 활동을 통해 체화시키도록 한다. "이봐, 해봤어? 해 보기는 했어?"라는 구호에 맞는 학생 주도 경험기반 학습(learn by doing)의 미션에는 동의하나 다양한 학습활동 들에서 구체적인 학습목표나 범위가 정해지지 않아 준비과정에서 불필요한 시간과 힘을 소모하는 경우가 있었다. 특히 온라인 장마당과 전략캠프(마케팅 트립) 등 학습목표가 너무 넓거나 모호한 활동에서 참가자들의 만족도가 낮게 나타나는 현상이 발견되었다. 연구진의 참여관찰에 따르면 비즈니스 경험이나 아이디어가 부족한 예비창업자로 구성된 팀은 기창업자 팀과 비교 시 이런 활동의 준비과정을 위해 소모하는 시간과 노력이 많았던 것으로 보인다.

예컨대 온라인 장마당의 경우 이론으로 배운 디자인씽킹을 실습해보는 과정의 일환으로 제품을 구상해서 판매하는 학습활동을 진행했다. 이때 비즈니스 아이템을 이미 가진 기창업자의 경우,

디자인씽킹의 5 단계인 공감, 문제정의, 아이디어 도출, 시제품 제작, 테스트 중 바로 테스트 단계로 넘어가 온라인 판매를 위한 전략을 짜는 반면, 예비창업자들은 실제 온라인 판매를 위한 마지막 날까지 잘 팔릴 것 같은 비즈니스 아이템을 선정하는 아이디어 도출 단계에 많은 시간을 소요했다.

"디자인씽킹과의 연관성 및 의미를 발견하는 것이 어려웠습니다. 디자인씽킹의 이론과 온라인 장마당을 합친 것이 오히려 더 헷갈렸구요. 온라인 장마당은 라이브커머스 실습이 더 맞는 것 같습니다."(15 번 참가자)

따라서 처음부터 선발 과정에서 최대한 참가자의 수준을 비슷하게 선발하거나, 학습활동을 고안할 때 참가자의 경험 차이로 인해 발생하는 교육경험의 편차를 최대한 줄여주기 위한 운영진의 노력이 필요하다. 예컨대 온라인 장마당의 교육목표를 라이브커머스 실습에 두었다면 운영시점을 좀더 뒤로 미루는 것이 교육 효과성 측면에서 더 나았을 수도 있다. 반면 온라인 장마당의 교육목표를 판매 경험으로 잡는다면 참가자들에게 소싱(sourcing)의 부담을 낮춰주는 교육전략이 보다 높은 만족도로 이어졌을 것이다. 실제로 참가자들의 아이템이 선정된 후 운영진들 사이에서도 학습 목표의 불분명함을 아쉬워하는 의견이 있었다.

한편 프로그램 후반부에 진행되었던 전략캠프(마케팅 트립) 활동에서는 학습 목표와 템플릿은 공지되었으나 구체적인 가이드라인의 부재로 인하여 참가자들 개인역량 차이에 따른 결과물의 수준 편차가 컸다. 예컨대 기창업자로 구성되었던 팀인 A 사와 B 사는 페이스북 비즈니스 수트(business suite), 인스타그램 광고, 구글폼 등 다양한 마케팅 툴을 활용하여 과업을 수행했다. 그러나 예비창업자팀인 C 사와 D 사, 탈북민 기창업자이지만 비즈니스 역량이 부족했던 E 사 등은 시장 조사를 위한 가설 설정단계부터 과업을 어려워하고 혼란스러워하는 모습이 보였다. 그리고 마케팅 조사 결과물 제출 과정에서도 마케팅 조사 양식에 따라 리포트 형식으로 작성한 팀이 있는 반면, 수기형식으로 간소하게 개인적 경험을 기록하여 제출한 팀도 있었다. 마케팅 조사를 위한 설문지 작성 방법, 활용 가능한 설문조사 플랫폼, 설문대상 선정 방법, 최소 설문 필요 인원, 결과물에 대한 360 도 피드백, 최종 결과물에 대한 구체적 가이드라인 및 결과물 예시 등 구체적인 마케팅 조사 프로세스와 방법론이 제시되었다면 참가자들의 부담감을 경감함은 물론이고, 역량에 따른 결과물의 편차도 줄일 수 있었을 것이다.

전략 캠프의 방향성에 대한 참가자들의 이해도도 달랐다. 일부 팀은 전략캠프의 목표를 팀 빌딩으로 이해하여 팀과 함께 하는 여행 및 레저 활동에 많은 비용과 시간을 투자했다. 반면 이를 시장조사로 이해한 팀은 팀빌딩과 관련된 레저 활동이나 여행 등에 비용을 거의 투자하지 않았다. 사회적 거리두기 4 단계 격상에 따른 전략캠프의 급작스러운 온라인 전환으로 인해 발생한 운영진 차원의 어려움도 이해된다. 하지만 적지 않은 예산이 투입되는 교육활동인 만큼 비즈니스 지식과 경험이 부족한 예비창업자도 충분히 따라갈 수 있는 좀더 구체적이고 실용적인 마케팅 조사 가이드라인 제공 및 교육이 있었다면 좋았을 것이다.

"전략캠프의 방향성이 급하게 변경되었는데 전략캠프에 대한 운영진의 이해와 준비가 부족했어요. 그래서 제가 1 주일전에 급하게 마케팅조사 가이드라인을 만들었어요. 적지 않은 전략캠프 예산을 고려했을 때 좀더 철저한 준비가 필요했다고 생각해요."(코치 A)

팀별 예산 운영에 대한 부분에서도 예산 전액을 참가자들의 자율적인 결정에 맡기기 보다는 마케팅 조사 프로세스에 대한 전반적인 설명과 함께, 각 단계별 예산 및 사용처 등에 대한 정보를 좀더 자세하게 가이드라인 형식으로 제시하면 좋을 것으로 보인다. 예컨대 설문 만드는 법, 서베이몽키 작성법, 설문결과 분석방법 등을 미리 예시와 함께 제공하고, 이와 관련된 예산 관련 정보를 알려준다면 참가자들이 좀더 효율적으로 시장조사에 집중할 수 있을 것으로 생각된다.

(6) 아산상회의 팀 빌딩에 대한 의견

아산상회 프로그램의 중요한 특징 중 하나는 MTA 의 교육법에 기반한 팀빌딩을 전제로 창업교육을 진행한다는 것이다. 이를 위해 팀과 앙트레프레너(기업가)의 합성어인 팀프레너십(teampreneurship)을 기본 교육철학으로 설정하고 있다. 따라서 아산상회의 모든 참가자들은 팀창업을 해야 하고, 팀원은 프로그램 내에서 만난 사람들 중에서 선정해야 한다.

- **창업과 교육 사이에서 명확한 팀빌딩의 목표 설정 필요**

아산상회의 팀프레너십 방식은 참가자들에게 다소 비현실적이고 어색하게 다가온 것으로 보인다. 아산상회 팀 빌딩 방식이 실제 창업에 목표를 두었는지, 아니면 팀빌딩 스킬의 교육에 목표를

두었는지 혼란스러워하는 참가자들이 많았다. 또한 성과지표(KPI)에 있어서도 참가자들은 아산상회가 추구하는 목표가 창업을 위한 팀빌딩인지 아니면 교육을 위한 팀빌딩인지 불명확했다고 말했다.

"'창업을 위한 팀 빌딩'과 '교육을 위한 팀 빌딩'은 다릅니다. 현재 아산상회는 후자 위주입니다. 전자나 후자 모두 각각의 장점이 있다는 것에는 이견이 없습니다. 그러나 공고문에는 전자를 하겠다고 해놓고서 실제로는 전자와 후자를 섞어서 진행하니 아산상회 내내 인지부조화를 겪었습니다."(17 번 참가자)

아산상회 3 기 프로그램에서는 창업팀을 구성하여 엑셀러레이팅 단계에 진입하는 것이 참가자들에게 중요한 KPI 로 인식되었다. 만약 아산상회의 팀빌딩이 교육적 목적을 가진다면 팀빌딩의 과정이 중시되어야 하고, 또한 팀빌딩의 성과 수준에 맞는 인센티브가 주어져야 한다. 하지만 MTA 방식으로 이상적이고 진지한 팀빌딩을 하더라도 참가자들이 얻을 수 있는 실질적 보상이 별로 크지 않았던 것으로 보인다.

물론 예비창업자의 경우 교육적 팀빌딩도 미래 실제 팀빌딩을 위한 연습이 되므로 유용한 경험이 될 수 있다. 하지만 기창업자의 경우 아산상회의 교육적 팀빌딩을 위한 활동들이 시간낭비라고 생각하는 경우가 있었다. 또한 기창업자의 경우 아산상회 참가 이전에 사업을 함께 진행하기 위한 팀원을 이미 구성해 놓은 경우가 있었던 것으로 보인다. 하지만 2 인 이상의 아산상회 참가자들로 이뤄진 팀에만 코치들이 사업 피드백을 제공하는 등 프로그램 내부에서 팀원을 찾도록 유도하려는 팀빌딩 규정으로 인해 허울뿐인 내부 팀원을 영입하여 팀을 급조하는 경우가 발생했다. 물론 그런 과정에서도 참가자가 얻는 혜택이 있을 수 있겠지만, 이미 자신의 아이템을 가지고 있는 기창업자 입장에서 볼 때 이 과정에서 비용 또는 손실 역시 발생할 수 있다. 현행 팀창업 교육 방침으로 인해 참가자 입장에서는 자칫 혜택보다 비용/손실이 커질 수 있다는 점도 기억할 필요가 있다.

"저는 이미 제가 하고자 하는 비즈니스 아이템과 외부팀원이 있었는데 내부 팀빌딩 규정으로 인해 다른 팀원의 비즈니스에 어쩔 수 없이 합류하게 됐어요. 우리 팀은 아산상회 교육기간이 끝나자마자 깨졌어요."(23 번 참가자)

여기서 한 가지 중요한 지점은 아산상회의 운영규정에 따르면 외부에서 팀원을 데려올 수 있었다는 점이다. 그리고 재단 측의 운영 담당자 역시 외부팀원을 배제한 적이 없다고 밝혔다. 그런데 왜 정작 참가자들 중 몇몇은 이번 아산상회 프로그램에서 외부팀원의 참여가 실질적으로 어려웠으며, 내부 참가자들과 무의미한 팀을 구성한 경험이 있다고 말하고 있을까?

본 연구진은 그 원인을 크게 두 가지로 정리해 보았다.

- **전략캠프(마케팅 트립) 지원금 차등 지급**

첫번째 원인으로는 외부팀원으로 구성된 팀과 내부팀원들로 구성된 팀에게 전략캠프(마케팅 트립)의 지원금이 차등 지급된 점을 들 수 있다. 즉 한 팀당 MVP 비용 100 만원, '아산상인'(아산상회 참가자 즉 내부인원을 뜻함) 1 인당 전략캠프 참여 지원금 50 만원을 지급했다. 외부팀원의 전략캠프 참여는 가능했지만, 그들에 대한 전략캠프 지원금은 별도로 지급하지 않았다. 단, 전략캠프의 목적이 자신의 사업을 팀원과 함께 테스트해보고 쇼케이스 전 발표자료를 만들기 위한 데이터를 수집하는 것이라는 점을 감안하여, 1 인 대표만 남은 팀 즉 내부/외부팀원이 없는 경우에는 MVP 비용은 지급하되, 전략캠프 지원금은 지급하지 않았다.

"마케팅 전략 캠프 기간 동안 개인팀은 팀당 100 만원, 그리고 내부팀원으로 구성된 팀은 내부팀원 1 인당 50 만원의 전략캠프 비용을 줘서 허울 뿐인 연합 팀이 생겼어요. 제가 아는 한 팀은 3 팀의 개인창업자들이 돈을 받기 위해 하나의 팀으로 뭉쳤는데 전략캠프 기간 동안 같이 다니지도 않았어요. 이렇게 한 팀을 만드는 것이 무슨 의미가 있죠?"(21 번 참가자)

운영진의 입장에서는 외부팀원이 포함된 팀의 경우 외부팀원의 기여도를 모니터링하기 어렵다. 특히 외부팀원의 무임승차 행위 발생시 운영진 차원에서 관리 및 대응하기가 까다롭다. 또한 프로그램의 취지에 맞게 내부팀원으로 팀을 구성하도록 인센티브를 제공할 필요도 있었던 것으로 보인다. 하지만 그런 이유에서 외부팀원이 포함된 팀의 경우 전략캠프 비용을 차등 지급하다 보니 참가자들의 입장에서는 외부팀원이 포함된 팀을 차별한다고 느낄 여지가 있었던 것으로 보인다. 또한 위에서 21 번

참가자가 지적한 것처럼 지원금을 더 받기 위해 팀이 급조되는 경우가 생길 여지가 있었다. 이는 해당 사업팀의 비효율적 사업운영은 물론이고 프로그램 차원의 평판 리스크로 이어질 가능성이 높다.

따라서 아산상회 4 기에서는 지원금 예산을 사람 수가 아닌 태스크 위주로 작성하게 해서 지급하는 방안을 고려해 볼 필요가 있다. 예컨대 데이터 수집비, 설문 소프트웨어 사용비, 인터뷰/설문 참가자 대상 사례비, 출장여비(교통/숙박/일비) 등으로 아이템을 나눠 팀별 예산을 짜게 하고, 외부팀원에 대해서도 1 인당 소액의 출장여비를 편성할 수 있게 허락해주는 것이다. 그 증빙으로 외부 팀원의 기여도와 팀 프로젝트 진행상황이 면밀히 기록된 회의록 등을 제출하게 함으로써 외부팀원의 무임승차를 방지하고, 비즈니스의 진척을 모니터링하는 방향에서 외부팀원의 참여도를 관리하는 것이 보다 전략캠프 본연의 목적을 달성하는데 보다 효과적일 것으로 사료된다.

- **프로그램 진행단계를 고려한 팀빌딩 방향성 부재**

두번째 원인은 아산상회 팀창업 프로그램의 전반기와 후반기 목표가 확실히 구분되지 않음에 따라 발생한 부분이다. 프로그램 전반기의 경우 참가자들의 내부 팀빌딩 경험을 권장하기 위해 창업팀 구성 시 외부 팀원 영입에 관한 규정을 따로 공지하지 않는다. 대신 프로그램 후반기에는 외부 투자자들에도 유효한 사업아이템이 구성되어야 하므로 전문성에 입각한 외부 팀원의 영입이 허용된다. 하지만 프로그램 전반기와 후반기가 확실히 구분되지 않아 참가자들은 프로그램 후반기에 와서도 내부팀원만으로 팀을 구성해야 불이익을 받지 않을 것이라고 생각하는 경우가 있었다. 특히 액설러레이션 진입시 외부팀원이 있을 경우 불이익을 받을 수 있다고 우려하는 경우가 있었다.

참가자들의 발언에 따르면 아산상회 운영진 중 일부는 (아산상회의 공식규정과는 상관없이) 내부에서 팀원을 만나 창업 아이템을 구상해야 쇼케이스 발표 및 엑셀러레이팅이 가능하다고 지속적으로 공지했던 것으로 보인다. 이에 따라 여러 참가자들이 프로그램 내부에서 팀을 구성하기 위해 고군분투했다.

운영진은 엑셀러레이션 진입이 중요하지 않다는 메세지를 교육기간 동안 계속 전달하려고 노력했지만 실제로 엑셀러레이팅 단계로의 진입을 아산상회의 최종 KPI 로 생각하는 참가자가 많았다. 그리고

연구진의 참여관찰 결과 운영진 역시 최종 발표가 가까워지자 엑셀러레이션에 적합한 발표팀 및 발표내용을 이끌어내기 위해 평가기준과 압박의 수준을 높이는 것으로 보였다.

"4 달 동안 엑셀러레이션만 보고 달려왔는데 최종 선정을 못 받으면 엄청 허무하고 슬플 것 같아요."(17 번 참가자)

"교육기간 동안 매번 퍼포먼스가 아닌 과정을 강조했지만 김 00 대표의 마지막 멘토링 시간 이후 최종발표가 다가온 시점에서 기준을 높여서 '최종발표 승인' 등의 기준을 내세우는 아산상회를 보면서 아쉬웠습니다. 물론 멘토링 시간에 팀들이 미흡한 모습을 보였지만, 그렇다면 그걸 기점으로 냉정하게 더 많이 보완해야 한다는 조언이 우선이지, '최종발표 승인'과 같은 말은 '너희 지금 심각한 상황이니 그런 식이면 커트하겠다' 라는 뉘앙스로 느껴져서 실망스럽기도 했습니다. 저희 팀 같은 경우에는 마지막에 피봇팅을 했고, 저희가 선택한 일이지만 그로 인해 버겁고 힘든 시간을 보냈습니다. 그런 상황의 팀들이 있을 때 제가 코치였다면, '리허설 전까지 어떻게든 준비해보라', '포트폴리오 언제 제출할 것이냐' 이러한 재촉보다는 '그래도 최종발표가 중요하니까 그걸 위해 끝까지 힘내서 해보자'라고 했을 것 같습니다. 그럼 좀 더 힘이 났을 것 같아요. 아산상회의 코치진이 우리와 함께 뛰고 있는 줄 알았는데, 알고 보니 아니었던가? 라는 생각이 드는 시간이었습니다."(19 번 참가자)

이에 따라 아산상회 참가자들 입장에서는 액설러레이션 진입 확률을 높이기 위해 다른 내부 참가자들과 팀빌딩을 해야 한다는 압박감이 있었던 것으로 보인다. 물론 아산상회의 실전 팀빌딩 교육은 타 창업 프로그램에서 찾아볼 수 없는 교육으로 창업생태계에서 매우 중요한 커리큘럼이 될 수 있다. 하지만 현실적으로 교육적 목적의 팀빌딩과 전문성을 바탕으로 핵심인력이 뭉쳐야 하는 실무적 목적의 팀빌딩은 양립하기 어려울 가능성이 높다. 따라서 교육적 팀빌딩 기간과 실전 창업 팀빌딩 기간의 단계가 확실히 구분되지 않으면 참가자들의 혼란이 지속될 여지가 있다.

이를 해결하기 위해서는 프로그램 초반의 일부 기간을 MTA 기반 팀빌딩 프로그램으로 할애하여 참가자들이 비즈니스의 실효성과 관계없이 내부적 팀빌딩 경험을 활발히 쌓도록 장려하고, 프로그램

후반기에는 철저히 비즈니스 실효성에 입각하여 외부 팀원과 함께 실리적 팀빌딩을 장려하는 방안이 팀빌딩 교육과 창업을 병행할 수 있는 현실적 방안으로 사료된다.

또한 이렇게 두 단계로 나누어 진행할 경우, 전반부에서는 팀빌딩의 '과정'을 중시하는 방향으로 진행하고, 후반부에서는 쇼케이스 발표 및 액설러레이션 진입이 가능한 수준이 될 수 있도록 '결과물'의 품질을 제고해야 한다고 강조하는 것이 가능해진다. 그리고 이러한 투트랙 전략의 방향성은 온/오프라인에서 참가자들에게 반복적으로 공지 및 소통될 필요가 있다.

- **팀빌딩 관련 일관성 및 형평성을 갖춘 기준 적용 필요**

팀의 내부 구성원들이 대부분 예비창업자이고 비즈니스 아이템이 확고하지 않다면 상대적으로 팀빌딩이 용이하다. 하지만 기창업자이거나 비즈니스아이템이 확고한 참가자들은 팀빌딩과정에서 서로 어울리지 않는 두 개의 비즈니스 아이템을 하나의 비즈니스 아이템으로 합치거나, 자신의 비즈니스아이템을 포기하고 다른 참가자의 비즈니스에 합류한 경우가 있었다.

특히 아쉬웠던 사례는 탈북민 참가자 중 탈북민을 대상으로 기획한 본인의 사업 아이디어를 포기하고, 단독팀을 하고 있던 남한 출신 참가자의 팀으로 합류하게 된 경우이다. 이 참가자는 해당 팀에 합류한 후 아산상회 프로그램에 대한 참여도와 열의가 급격하게 감소했다.

"제가 하고 싶은 아이디어가 있었지만 계속 내부팀원을 못 구했어요. 운영진에게서는 (내부에서) 팀원을 구하라는 압박이 계속 들어왔고, 결국 그냥 다른 팀에 들어갔어요. 그게 마음이 편한 것 같아요. 나중에 제가 돈 벌어서 혼자 사업을 하려구요."(10 번 참가자)

이처럼 내부 팀빌딩 이슈 때문에 팀원을 구하기 어려웠던 한 탈북민 참가자가 본인의 사업 아이템을 포기하고 남한청년의 팀으로 합류하는 경우가 발생했다. 지난 3 년간 아산상회 참여자의 전체 숫자는 증가했지만, 정작 탈북민 참가자의 숫자 및 비율은 계속 떨어지고 있다. 팀창업에 대한 이슈들을 살펴본 결과 그런 이유 중의 하나는 탈북민 참가자 입장에서 창업 아이디어는 있으나 팀원을 구해야 하는 팀창업에서 상대적으로 불리하여 결국 자신의 아이디어를 포기해야 하는 경우가 생긴다는 점, 그리고

이로 인해 6 개월의 시간을 투자할 인센티브가 점점 작아진다는 점을 지적하지 않을 수 없다. 이는 현행 팀창업 중심 교육이 탈북민 대상 창업교육과 만났을 때 생기는 일종의 구조적 문제라고 볼 수 있다.

아산상회의 공식 규정은 외부팀원의 합류를 허용한다. 하지만 왜 어떤 참가자들은 기존의 외부팀원이 있음에도 불구하고 내부팀원을 찾기 위해 고군분투했는지, 결국 내부팀을 구성한 후에 불만을 토로했는지에 대해서는 한번 생각해 볼 필요가 있다. 아산상회 기간 동안 교육적 차원의 팀빌딩 목표와 창업을 위한 실무적 차원의 팀빌딩 목표가 확실히 구분되지 않았고, 프로그램 기간 내내 혼재되어 있었다. 그리하여 본인의 아이템을 포기하고 내부 팀을 구성한 참가자들은 단독 팀으로 보이는 참가자들에게 불만을 표하고 프로그램 차원의 팀빌딩 방식의 형평성에 대해 의문을 표시하였다.

이러한 상황을 고려할 때 아산상회는 앞으로 MTA 방식의 팀빌딩이 어떤 의미를 갖는 것인지를 재단 차원에서 재고할 필요가 있다. 아산상회는 창업기회에서 소외된 이들에게 창업기회를 제공한다는 기치를 내걸고 있다. 그러나 현재 아산상회에 참가하고 있는 남한 청년들이 창업기회에서 소외되어 있다고 말하기 어렵다. 이들은 재단에서 제공하는 프로그램은 물론이고, 여타 정부/기업/대학/재단/비영리 등에서 제공하는 다양한 창업 프로그램을 얼마든지 활용할 수 있다. 외국인들 역시 마찬가지이다. 이들은 한국은 물론 출신국의 창업 프로그램에도 참여가 가능하다. 그렇다면 왜 굳이 아산상회 프로그램이 필요한지 의문이 들 수 밖에 없다.

결국 아산상회의 본래 취지에 맞는 운영방향은 창업기회에서 확실히 소외되어 있는 취약계층인 탈북민을 중심으로 창업기회를 제공하고, 이들이 통일 이후의 임팩트 비즈니스 일꾼으로 성장하게 돕는 것이다. 탈북민의 아이템을 전문성과 경험을 가진 남한/외국 출신 참가자들이 보조하는 방식이라면 MTA 방식의 팀빌딩이 옳은 선택일 수 있다. 그 과정에서 남한/외국 출신 참가자들이 통일 이후의 임팩트 비즈니스 일꾼으로 동반 성장할 수 있으며, 이는 나중에 강력한 힘을 발휘하는 커뮤니티가 될 수 있을 것이다.

하지만 이를 위해서는 탈북민 중심 창업의 방향성에 전적으로 공감하고 본인의 비즈니스를 주장하지 않는 남한/외국 출신 참가자들을 선발 과정에서 선별하는 것이 매우 중요할 것으로 보인다. 만약 현행

프로그램 운영방식을 그대로 가져갈 것이라면 탈북민 참가자들의 창업 니즈를 반영하여 좀 더 유연하고 현실적인 팀빌딩 관련 기준을 세우고, 이를 일관성/형평성 있게 적용하여야 할 것이다.

(6) 운영진 및 코치진에 대한 의견

- **진정성있게 도와준 코치진에 감사**

코치진의 도움이 유용하고 적절했다는 참가자들이 많았다. 특히 참가자 개개인에 대해 진심으로 관심을 가지고 성심성의껏 도움과 조언을 주었던 코치들에 대해 많은 참가자들이 감사를 표했다. 그리고 참가자들의 필요에 대해 먼저 주도적으로 관심을 가지고 함께 배워가는 인상을 주었던 점에 대해서도 고맙게 생각하는 참가자가 있었다.

"아산상인들을 위해서 밤낮 그리고 주말에도 열정적으로 도와주셨습니다. 힘든 일이 있으면 항상 도와주시고, 격려해주시고, 조언해 주셔서 이렇게 끝까지 올 수 있었습니다."(27 번 참가자)

"제각각의 아이템과 아이디어를 가지고 들어온 28 명의 청년들과 소통과 협력을 이끌어내면서 갈등을 해결하는 일은 정말 쉬운 일이 아니라고 생각합니다. 그래도 코치님들이 정말 참가자들을 케어한다는 느낌이 들었습니다. 한 명 한 명 끝까지 다 함께 성장하고 수료할 수 있도록 노력해 주셔서 감사합니다."(10 번 참가자)

"코치진이 주어진 환경과 상황에서 최선을 다해 스케줄 운영 및 조정을 최대한 부드럽게 해주셨습니다. 정말 감사하고, 코치들이 아산상인들을 생각하는 마음도 잘 느꼈습니다."(13 번 참가자)

"대학 캠퍼스의 창업타운 어디를 가든 매니저가 있고 그들이 도와줍니다. 근데 다들 수동적인 느낌이라서 창업가들이 꾸준히 어필하고 더 도와달라고 집요하게 매달려야 합니다. 그런데 아산상회는 다릅니다. 개인적인 스토리와 이야기에 관심을 가져주시고, 창업과 사업에 대해서 명확히 알고 있는 코치님들이 옆에서 함께 뛰어 줍니다. 러닝메이트의 느낌입니다."(18 번 참가자)

"그냥 업무로서 일을 하는 것이 아닌 참가자에게 진심으로 신경 쓰는 마음을 느낄 수 있었습니다."(28 번 참가자)

다소 아쉬운 부분도 있었다. 코치진 입장에서는 분야별 업무 분담 방침에 따라 참가자들과의 교류가 더 쉬울 수도 또는 더 힘들 수도 있다. 하지만 그런 부분을 고려하더라도 일부 코치는 프로그램 밖에서 전혀 교류가 없거나 대화를 한 적이 없어서 다가가기 힘들게 느껴졌다는 참가자도 있었다. 몇몇 참가자들은 특히 시니어 코치진들과 프로그램 운영 및 프로젝트 진행 사항 등에 대해 더욱 긴밀히 교류하고 소통하기 원했지만 그들과 처음 말문을 트기가 어려웠다고 고백했다. 물론 코로나 19 의 영향도 있었겠지만, 그럼에도 불구하고 코치진들에게 참가자들이 선제적으로 미팅 요청을 하거나 대화를 시도해야 하는 대신, 전체 코치진이 먼저 참가자들에게 한 발짝 다가간다면 아산상회가 표방하는 포용성과 역량 강화의 미션이 보다 잘 이뤄질 것으로 보인다.

"코치님들은 모두 다 훌륭하신 분이셨다고 생각합니다. 하지만 개인적으로 함께 시간을 많이 보냈다고 생각되는 코치님들은 한정적이었습니다. 한 분 한 분 다 알아가고 싶었는데 그러지 못해 아쉽습니다."(28 번 참가자)

"제가 개인적으로 요청을 안 해서 그런지 저에게 연락한 분 외에는 별로 만나거나 이야기할 일이 없었습니다. 특히나 코로나로 인한 온라인 진행이라 더 그런 것 같습니다."(19 번 참가자)

"일부 코치님들은 참가자들과 접촉면이 넓다 느껴질 만큼 소통을 시도하고 그만큼 많은 이슈들을 잘 이해하셨습니다. 그에 반해 어떤 코치님들은 참가자들이 겪는 이슈에 대해 얼마나 정확히 이해하고 계시는지, 이를 반영해 프로그램을 기획하시는지에 대해 (너무 고민하고 고생하셨을 거라 짐작은 되지만) 피부에 와닿는 공감지점이 거의 없게 느껴질 정도였습니다."(30 번 참가자)

- **갈등상황에서 주니어 코치진에 업무 편중**

아산상회 기간 중 코치진과 운영진의 중요한 역할 중 한 가지는 갈등상황의 중재자로서의 역할이다. 아산상회는 28 명의 다른 배경을 가진 사람들이 팀으로 모여 창업을 진행하게 되는 프로그램인 만큼 필연적으로 팀 안에서 많은 갈등과 불협화음이 발생한다. 그리고 멘토링팀, 엑셀러레이터, 그리고 피칭코치 등 다양한 외부 이해관계자들도 참가자들의 교육과정에 긴밀히 참여하므로 많은 관계적

리스크를 안고 있다. 그런데 팀 갈등을 예방하기 위한 적절한 교육, 갈등 발생시 운영진의 위기관리 대처능력 등은 다소 미흡한 부분이 있었던 것으로 보인다.

"누군가와 팀을 이뤄 동업을 한다는 과정이 참 어려운 결정인데 그 동업을 내가 잘 아는 문화권이 아닌 여타 문화권의 사람과 한다는 것은 귀중한 경험이었다고 생각합니다. 다만 그만큼 역동적이고 적절한 지원이 이루어졌는가? 그건 다른 문제라 생각합니다."(10 번 참가자)

3 기에서는 참여자들 간에 꽤 심각한 갈등상황이 발생했던 것으로 보인다. 연구진이 해당 사안을 직접 경험하거나 목격하지는 못했지만, 갈등 상황의 당사자들 및 코치진들과의 인터뷰를 통해 파악한 결과 갈등 상황이 깔끔하게 처리되지 않았던 것으로 보인다. 참가자들간의 불화와 갈등은 입소문을 통해서 여러 참여자들에게 전달되었고, 직접적으로 관련되어 있던 당사자 및 모든 아산상회 참여자가 불편해지는 상황이 되면서 결국 팀빌딩의 효과성을 해치는 결과를 낳게 되었다.

아산상회에서는 여러가지 사건이 있었지만 특히 아산상회 교육시간 중 발생한 사건과 프로그램 스케줄 밖에서 발생한 사건이 프로그램 차원에서 중요한 시사점을 가지는 것으로 판단된다. 첫째, 프로그램 내에서 발생한 사건의 경우 갈등의 당사자들이 아이디어 장마당 기간 동안 계속 갈등을 이어오다 비즈니스 워크숍 피드백 시간 중 돌아가며 공개적으로 서로를 공격하는 발언을 한 사례가 있었다. 코치진과 운영진 입장에서 갈등에 대한 시시비비가 불확실하였으므로 쉽게 갈등 당사자 중 한쪽 편을 들어서 해결하기는 어려운 사건이었다. 하지만 갈등 당사자들이 각자가 가진 불만들을 공개석상에서 활발히 토로하기 시작하며 문제가 발생했다.

갈등이 발생했을 당시 갈등 당사자들은 필터링 되지 않은 본인의 상한 감정과 기분을 일부 주니어 코치진들에게 쏟아냈다. 한 주니어 코치는 갈등이 발생된 직후 갈등 당사자로부터 전화가 오면 적게는 1 시간 많게는 3 시간이 넘게 통화를 진행하였고, 일주일 동안 총 10 시간 이상 통화를 진행하게 되어 많은 심리적 피로감을 호소했다. 또 다른 주니어 코치는 갈등 당사자로부터 갈등 상대에 대한 여러 날선 메세지들과 비방적인 언사들을 가감없이 전달받게 되어 많은 정신적 피로감과 스트레스를 호소했다.

주니어 코치가 상대적으로 나이가 어리고 격식없이 대화를 나눌 수 있어 일어났던 문제일 수도 있으나, 반대로 시니어 코치들에 대해 참가자들이 느낀 심리적 장벽이 상대적으로 높았음을 보여주는 반증일 수도 있다. 앞으로는 갈등 상황에서 개인의 의견과 우려들을 시니어 코치진들에게도 스스럼없이 제기할 수 있도록 시니어 코치들도 참가자들과 개인적인 라포를 충분히 형성할 필요가 있어 보인다.

또한 갈등 상황이나 팀원 간 불화 발생 시 지켜야할 주의사항과 팁을 사전 공지하고, 오리엔테이션 등을 통해 충분히 교육할 필요가 있다. 또한 갈등 상황 발생시 일부 주니어 코치진에게 갈등 해결에 대한 업무나 스트레스가 편중되지 않도록 시스템 차원에서 업무 및 역할을 적절히 분담 및 조정할 필요가 있다.

- **성인지 감수성 문제해결 미흡**

아산상회에서 만나 팀을 이룬 한 혼성 팀에서 남성 참가자가 같은 팀의 여성 참가자의 의사에 반하여 사적으로 연락을 계속 시도한 경우가 있었다. 여성 참가자 입장에서는 일종의 성희롱으로 느껴질 수 있는 상황이었다. 그녀는 홀로 이 문제를 고민하다 한 여성 주니어 코치에게 이 사건에 대해 알렸고, 코치진은 빠르게 진상조사에 착수했다. 코치진은 피해자와 가해자를 우선적으로 분리하고 개별적으로 면담을 진행하여 가해자의 가해사실을 파악하였다. 하지만 운영진은 피해자와의 심층면담을 통해 가해자가 다른 팀에 배정된다면 그가 계속 프로그램에 남아있어도 괜찮다는 피해자의 의사를 확인받았고, 가해자는 프로그램에 계속 남아있게 되었다.

본 사건의 경우 공식적 교육일정 밖에서 발생한 일이므로 운영진이 사건에 직접적으로 개입할 책무는 없었다. 하지만 문제해결 과정에서 운영진의 대처 방식은 다소 미흡했던 것으로 보인다. 해당 사건으로 피해를 입은 당사자는 사건을 제보함으로써 가해자에게 당할 수 있는 보복이 두려워 가해자에게 제보 내용에 대해 알리지 말고 조용히 가해자와 다른 팀에 배정되길 희망했다. 하지만 운영진 입장에서는 공정한 처리를 위해 진상조사를 하지 않을 수 없었고, 이에 따라 가해자에게 사실관계를 확인한 후 그에게 구두로 경고하고 가해자를 피해자와 다른 팀에 배정하였다.

그 결과 가해자는 성희롱에 대한 증거가 명백히 밝혀졌음에도 불구하고, 재단의 삼진아웃 원칙에 따라 한번의 과실만을 저질렀다는 이유로 프로그램에 계속 남아있게 되었다. 피해자는 가해자가 자신이 신고한 것을 알게 되었다는 사실과 그로 인한 보복이 두려워 약 한 달간 교육에 참여하지 않았다. 운영진은 피해자에게 신변을 보호할 테니 믿어달라고 말했지만, 만약 피해자가 실제로 신변의 위협 또는 어떤 피해를 당했다면 운영진이 피해를 복구하기 위해 취할 수 있는 방법이 있었던 것인지, 또는 이러한 상황을 사전에 막기 위해 실제로 피해자의 신변을 보호해 줄 역량이 있었는지는 냉정하게 되짚어볼 필요가 있다. 실제적인 수단 없이 신변을 보호하겠다는 운영진의 약속은 지키기 어려운 약속이었으며, 피해자가 그 약속의 실효성을 충분히 믿을 수 있었다고 보기는 어렵기 때문이다.

가해자가 프로그램에 계속 남아있었기에 피해자는 교육에 다시 복귀한 뒤에 가해자와 함께 교육을 받게 되었다. 물론 피해자가 이에 동의했고, 가해자가 다른 팀으로 이동된 것도 맞지만, 30 명도 안 되는 적은 수의 참가자들이 한 방에서 함께 프로그램을 진행하는 상황에서 피해자와 가해자의 입장이 어땠을지 생각해 볼 필요가 있다. 특히 남아있던 여성참가자들이 프로그램에 남아있었던 남성 가해자를 기피하고 고립시키는 일이 발생하면서 전체적인 프로그램 분위기에 악영향을 미쳤다는 점도 주목할 만하다.

프로그램 차원에서 삼진아웃제를 보편적으로 적용하는 것은 합리적이지만, 향후 젠더감수성에 입각한 성희롱 무관용 처벌 원칙, 피해자 중심의 피해 회복 원칙 등이 위기관리 매뉴얼에 반영될 필요가 있다. 예컨대 성희롱 무관용 처벌 원칙이 있었다면 이에 따라 가해자가 프로그램에서 빠르게 퇴출되었을 것이다. 만약 그랬더라면 입소문으로 인해 가해자가 프로그램내에서 기피의 대상이 되거나 다른 참가자들에게 불쾌감을 줄 일도 없었으며, 피해자는 가해자가 두려워 교육을 한 달 동안이나 빠질 필요도 없었을 것이다.

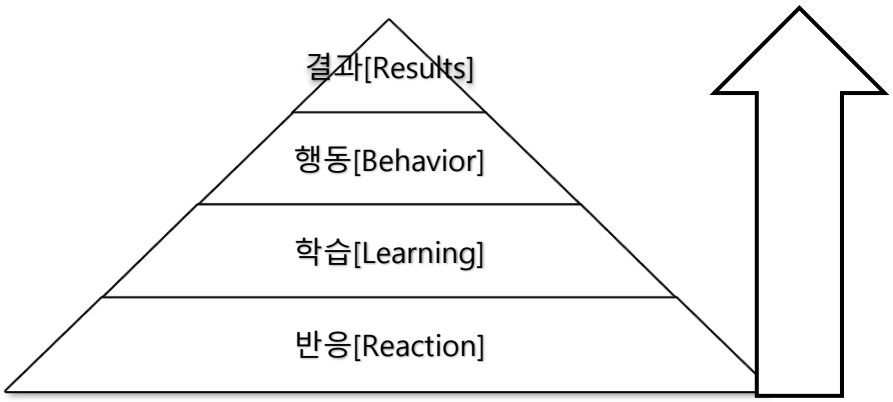
이러한 유형의 사고는 젊은 남녀가 함께 교육받는 아산상회 프로그램의 특성상 앞으로도 충분히 재발할 수 있는 일이다. 따라서 프로그램 초반에 오리엔테이션을 통해 운영진 및 코치진, 참가자 등을 대상으로 성인지 감수성 교육을 진행하고, 성희롱 방지를 위한 구체적 예방 및 제보 방안을 공지할 필요가 있다. 또한 향후 유사한 문제 발생시 피해자의 의견을 고려하되, 운영진 차원에서 진상조사를 바탕으로 가해자에 대한 신속하고도 명확한 처분이 내려져야 하며, 이를 위한 대응 매뉴얼이 정비될 필요가 있다.

2. 아산상회 3 기 참가자 변화 측정 및 분석

가. 커크패트릭(Kirkpatrick) 트레이닝 평가 모형

오늘날 조직 내 교육 평가에 대한 가장 보편적인 툴은 Kirkpatrick(1976, 1994)의 4 가지 레벨 평가 모델이다. 커크패트릭 모델은 교육 성과(반응, 학습, 행동, 결과)를 네 단계로 평가한다. 레벨 1 에서는 교육 프로그램에 대한 교육 참가자의 반응에 대한 평가를 주로 수행하며, 참가자들이 특정 프로그램을 얼마나 좋아하는지에 대한 만족도를 평가한다. 이와 더불어 훈련의 질(예: 강사에 대한 만족도) 또는 관련성(예: 업무 관련 효용성)에 대한 참가자의 다각적 반응을 평가하는데 초점을 맞춘다. 레벨 2 에서는 교육과정 중에 수행된 학습에 따른 참가자의 지식 및 역량 수준의 사전-사후 변화를 파악한다. 보통 t 검증을 통해 사전-사후 설문결과를 비교하여 참가자의 지식 및 역량의 변화를 측정한다. 레벨 3 에서는 행동 변화에 초점을 맞추며, 훈련에서 습득한 지식과 기술이 업무에 적용되거나 업무 관련 성과에 유의한 기여를 했는지를 평가한다. 그리고 레벨 4 에서는 프로그램 차원의 결과, 즉 교육이 실질적 조직 목표와 미션을 달성함에 있어 어떤 성과를 가져왔는지를 분석한다. 예컨대 일반 기업에서의 교육성과는 보통 재무적 지표(ROI, Revenue) 차원의 변화를 기준으로 측정된다. 교육목표에 따라서 소셜임팩트, 참가자 임파워먼트, 그리고 참가자의 사회적자본 축적 등의 지표를 사용하여 측정할 수도 있다.

<그림 2> 커크패트릭 4 단계 평가 모형



출처: Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent Development.

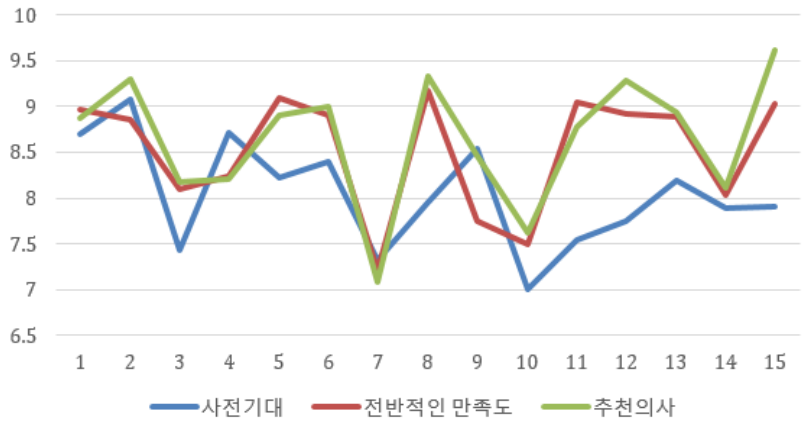
(1) 레벨 1 평가

(1) 프로그램 만족도

커크패트릭 모델의 제 1 단계는 반응, 곧 참가자의 만족도 평가로 교육과정에 대한 참가자의 느낌, 태도, 의견 등을 종합적으로 평가하는 단계이다. 따라서 레벨 1 은 커크패트릭 모델에서 가장 기초적인 트레이닝 평가 단계로서, 아산상회의 경우 프로그램 참가자들이 느낀 아산상회 상의 커리큘럼, 코치진, 재단 지원, 그리고 MTA 기반 팀 창업 프로그램 등에 대한 만족도를 파악하는 단계이다.

조사 결과 아산상회 참가자들의 전반적인 만족도와 추천의사는 유사한 패턴을 보였다. 전반적인 만족도가 가장 높았던 교육 프로그램은 OT 워크샵, 회계 특강, 통일 임팩트 비즈니스 특강, 브랜딩 특강으로 모두 평균 9 점대가 넘는 높은 교육 만족도를 보였다. 반면 탈북민 창업 스토리 특강과 온라인 장마당 챌린지 그리고 비즈니스모델 워크숍의 경우 평균 7.4 점대의 만족도로 참가자들 사이에서 박한 평가를 받았다. 한편 사전 기대에 비해 높은 만족도로 이어진 교육은 회계 특강(1.50), 통일 임팩트 비즈니스 특강(1.21), 라이브커머스 특강(1.17), 브랜딩 특강(.89) 순이었다.

<그림 3> 아산상회 3 기 프로그램 만족도



<표 1> 아산상회 3 기 프로그램 교육 커리큘럼

1 주차	OT 워크숍

2 주차	탈북민 창업가 특강
3 주차	라이브커머스 특강(1)
4 주차	라이브커머스 특강(2)
5 주차	회계 특강
6 주차	온라인장마당
7 주차	아이디어장마당
8 주차	임팩트 비즈니스 특강
9 주차	비즈니스모델 워크숍
10 주차	엑셀러레이팅 사례 특강
11 주차	브랜딩 특강
12 주차	전략 캠프(마케팅 트립)
13 주차	피칭 멘토링
14 주차	전문가 멘토링
15 주차	쇼케이스

교육에 따른 만족도의 추이를 보면 비즈니스모델 워크숍을 제외한 대부분의 전문가 특강은 참가자들 사이에서 높은 만족도와 추천 의사를 보였다. 강의에 만족한 이유로는 전문성과 실전 경험을 바탕으로 한 구체적인 사례와 전문지식의 전달이 좋았다는 평, 어려울 수 있는 전문 지식을 쉽게 설명해 주었다는 평, 그리고 실제 창업과 관련성이 높았다는 평 등이 있었다.

반면 온라인 장마당, 비즈니스모델 워크숍, 전략 캠프의 경우 낮은 만족도를 보였다. 아쉬운 평가를 많이 들었던 세션의 경우, 진솔한 경험을 전달하는 것은 좋으나 너무 개인적인 내용이라 내 사업에 적용하기는 어렵다는 평, 실전 창업과 관련성이 낮다는 평, 그리고 (온라인 장마당의 경우) 다양한 배경의 구성원들로 인한 팀워크 구축의 어려움을 호소하는 의견 등이 있었다.

(나) 아산상회 팀 창업교육 프로그램 만족도

아산 팀 창업교육 프로그램은 MTA(몬드라곤 팀 아카데미)의 프로그램을 아산나눔재단과 한국 MTA 가 여러 번의 수정 및 보완을 거쳐 탄생시킨 프로그램으로 개인 위주의 성장이 아닌 팀 활동을 매개로 한 팀원들의 공동 성장을 독려한다. 따라서 팀빌딩의 효과와 팀 창업교육 프로그램의 만족도를 평가하는 것은 아산상회 프로그램 차원의 평가에 있어서 중요한 부분을 차지한다.

Mathieu et al. (2020)에 따르면 성공적인 팀빌딩에는 크게 갈등 해결(conflict resolution), 업무 분담(work distribution), 협력(collaboration), 소통(communication), 모니터링(monitoring) 등이 있다. 본 연구팀은 위의 문헌에 근거하여 팀빌딩의 내부적 성과 지표로 갈등 해결, 업무분담, 협력, 역할이해 등을 선정했고 팀빌딩의 외부적 성과 지표로는 소통과 협력을 위한 코치진과 재단 차원의 모니터링을 선정했다. 그리고 마지막으로 팀 창업교육에 대한 만족도와 추천의사를 점검함으로써 참가자들의 팀 창업교육 프로그램에 대한 종합적인 평가를 취합했다.

팀빌딩의 성과지표를 살펴본 결과 전반적으로 5 점 만점에 4 점 이하로 높지 않은 평가가 나왔다. 그 중에서도 모니터링 3.77/5 점(긍정적 응답비율 68%), 협력 3.81/5 점(77%), 명확한 팀내 역할 이해 3.63/5 점(59%) 등에 비해 공평한 업무분담 3.22/5 점(41%), 갈등 해결 메커니즘 3.09/5 점(41%) 등의 측면에서 보다 낮은 만족도를 보였다는 점은 주목할 만하다. 따라서 향후 프로그램 진행 시 팀빌딩에서 오는 긍정적인 경험을 극대화하고 프리라이딩(free-riding)이나 팀 갈등을 최소화하기 위한 운영원칙과 갈등 해결 메커니즘, 그리고 공동의 목표 달성을 위해 업무를 공평하게 분담하는 팀 매니지먼트 교육 등의 제공을 고려할 필요가 있다.

한편 아산상회 팀창업 프로그램의 팀빌딩에 대한 만족도를 살펴본 결과 전반적으로 5 점 만점에 4 점 이하로 높지 않은 평가가 나왔다. 팀창업 프로그램의 창업역량 제고 유용성은 3.91/5 점(긍정적 응답비율 72%), 팀빌딩 이해도 제고 3.68/5 점(63%), 추천의사 3.91/5 점(72%), 아산상회 팀원 유지 의향 3.86/5 점(68%)으로 나타났다.

<표 2> 아산상회 팀 빌딩 만족도

팀 빌딩	질문	평균 점수	긍정적 응답 비율
갈등해결	팀 내 갈등 해결을 위한 효과적인 메커니즘이 있었다.	3.09/5 점	41%
업무분담	팀의 업무가 팀원들 사이에서 공평하게 분배되었다.	3.22/5 점	41%
협력	팀원들과 함께 일하는 것은 내가 최선을 다하도록 영감을 주었다.	3.81/5 점	77%
역할이해	팀 구성원들은 팀 내 자신의 역할에 대한 명확한 이해가 있었다.	3.63/5 점	59%
모니터링	코치진은 팀원들간의 소통과 협력을 돕기 위해 충분히 노력했다.	3.77/5 점	68%
만족도	아산상회 팀창업 교육프로그램은 창업을 위한 팀 빌딩을 이해하는데 유용했다.	3.68/5 점	63%
만족도	아산상회 팀창업 교육프로그램은 나의 창업 관련 역량을 높이는데 유용했다.	3.91/5 점	72%
만족도	아산상회 팀창업 교육프로그램을 다른 창업자들에게 추천할 것이다.	3.91/5 점	72%
만족도	내가 실제로 사업을 시작한다면 아산상회의 멤버와 사업을 꾸릴 마음이 있다.	3.86/5 점	68%

(2) 레벨 2: 지식 및 역량 수준 변화 평가

커크패트릭 모델의 레벨 2 에서는 프로그램으로 인한 지식 및 역량 수준 변화를 측정한다. 배움(learning)을 통해 교육 전과 후의 내용 이해 정도 변화, 학습 목표(지식, 기능, 태도상의 변화) 달성 정도를 평가하는 단계이다. 평가 문항은 아산상회의 학습목표와 미션에 맞게 고안되었다. 이에 따라 설문에는 성공적인 기업가 양성에 필수적인 기업가정신 역량 및 메타인지 능력, 그리고 포용적 인재 양성을 위한 공감 역량 관련 설문문항이 포함되었다. 기업가정신 역량은 총 6 분야로 나뉘어서 측정되었는데 여기에는 기업가 지향성(entrepreneurial orientation), 기업가적 자기효능감(entrepreneurial self-efficacy), 브리콜라주(bricolage), 기업가적 열정(entrepreneurial passion), 부트스트래핑(bootstrapping), 그리고 창업의지(entrepreneurial intention) 등이 있다. 여기에 메타인지 및 공감 역량 측정까지 포함해서 총 8 종류의 설문 수집 및 분석이 진행되었다.

(1) 기업가정신 역량: 기업가 지향성

Lumpkin & Dess(1996)는 '미래의 불확실성과 높은 위험에도 불구하고, 모험 정신과 도전의식, 열정 등을 발휘하여 진취적인 자세로 새로운 가치를 창출하는 혁신적인 활동 또는 정신'을 기업가 지향성이라 정의했다. 기업가 지향성은 조직 차원에서 경영진(top management team)의 기업가적 성향을 의미한다. 기업가 지향성 연구는 Mintzberg(1973)의 박사 학위 논문을 시작으로 약 40 년간 기업가정신 및 경영전략분야의 핵심 연구주제였다. 기업가 지향성에 대한 세부적 하위 요소들은 Miller(1983)의 후속 연구로 혁신성(innovativeness), 위험감수성(risk taking), 진취성(proactiveness)으로 정리되었고, Bolton & Lane (2012)의 연구를 통해서 각 요소당 3 문항씩 총 9 문항, 5 점 척도로 각 요소를 측정하는 세부적 설문문항들이 정립되었다.

여기서 첫째, 혁신성이란 새로운 제품, 서비스, 기업 문화, 그리고 기술을 개발하기 위한 창조적이고 실험적인 의사결정에 대한 참여 및 지원 의지이다. 따라서 혁신성이 높은 기업가는 소비자의 니즈와 문제에 대한 새로운 해결책을 제시하기 위해 끊임없는 실험, R&D, 그리고 투자를 진행한다. 둘째로 위험감수성은 위험하고 불확실성이 높은 프로젝트라도 조직의 목표에 부합한다면 과감하고 기꺼이 뛰어드는 기업가의 성향이다. 위험감수성이 높은 기업가는 불확실하고 변동성 높은 시장에서도 목표달성을 위해 새로운 기회에 자원을 투입하는 것을 두려워하지 않는다. 마지막으로 진취성이란 수동적으로 시장의 흐름에 대응하는 것이 아닌 현재의 소비 트렌드와 기술혁신 등을 바탕으로 미래의 문제, 필요 또는 변화를 예상하여 선제적으로 행동하는 것을 말한다. 따라서 진취성이 높은 기업가는 새로운 시장수요의 퍼스트무버(first-mover)가 될 가능성이 높고, 이에 따라 높은 시장 점유율을 가져갈 수 있다.

본 사전-사후 검정에서는 유의한 통계적인 변화를 보인 문항이 없었다. 단, 여러 문항 중 위험감수성에 해당되는 "나는 위험이 수반되는 상황에서 대담하게 행동하는 편이다"의 문항, 그리고 혁신성에 해당되는 "나는 문제를 해결할 때 다른 사람들이 일반적으로 사용하는 문제 해결 방식보다는 실험적이고 독창적인 문제 해결 방식을 선호하는 편이다" 라는 문항에서 비교적 긍정적 변화 폭이 컸다. 진취성에 해당하는 문항의 경우 "나는 미래의 문제, 필요, 또는 변화를 예측하여 행동하는 편이다"라는 문항에서 사후변화가 비교적 크게 일어났다. 해당 변화들은 통계적으로 유의하지 않았다는 점을 고려하면 기업가

지향성 측면에서 어떤 의미있는 변화가 있었다고 말할 수 없기는 하지만, 본 검정의 표본수가 작아 검정력이 낮았음을 동시에 고려하여 결과를 해석할 필요가 있다. 이는 아래 제시된 다른 분석결과들의 해석 시에도 공통적으로 적용된다.

<표 3> 기업가지향성 사전-사후 변화

질문	구분	평균	표준편차	t 값	p 값
나는 남들이 잘 모르는 것을 탐구함으로써 대담하게 행동하는 편이다.	사전	4.32	.78	.25	.80
	사후	4.27	.70		
나는 높은 이익을 산출할 것으로 기대되는 것에 많은 자원(시간 또는 돈)을 투자하려는 의지가 있다.	사전	4.18	.96	-.14	.89
	사후	4.23	1.02		
나는 위험이 수반되는 상황에서 대담하게 행동하는 편이다.	사전	3.73	.94	-1.25	.23
	사후	4.09	.81		
나는 일을 할 때 기존의 접근방식을 다시 사용하기 보다는 독창적이고 새로운 접근방식을 선호하는 편이다.	사전	3.95	.79	-.64	.53
	사후	4.14	.89		
나는 새로운 것을 배울 때 다른 사람들의 방식을 따라하기 보다 나만의 독창적인 방식으로 시도하는 편이다.	사전	3.95	.84	-.53	.60
	사후	4.09	.92		
나는 문제를 해결할 때 다른 사람들이 일반적으로 사용하는 문제 해결 방식보다는 실험적이고 독창적인 문제 해결 방식을 선호하는 편이다.	사전	3.73	.88	-1.27	.22
	사후	4.05	.84		
나는 미래의 문제, 필요, 또는 변화를 예측하여 행동하는 편이다.	사전	3.73	.88	-1.05	.31
	사후	4.05	.79		
나는 일을 할 때 미리 계획하는 편이다.	사전	3.77	1.02	.37	.71
	사후	3.68	.99		
나는 일을 할 때 다른 누군가가 먼저 시작하기를 기다리기 보다는 내가 먼저 나서서 일을 진행하는 편이다.	사전	4.27	.70	.24	.81
	사후	4.23	.69		

†P<0.10, *p<.05, **p<.01

(2) 기업가정신 역량: 기업가적 자기효능감

사회학습이론(social learning theory)은 인간의 배움 또는 발달 과정에서 개인의 타고난 능력과 유전자적 우수함 보다는 사회환경이 배움에 더 지대한 역할을 미친다고 주장한다. 사회학습이론에 근간을 둔 Bandura(1977)는 전통적 행동주의에 기반한 강화나 처벌에 기반한 학습이 아니라 사회환경과 인간의 인지, 행동 능력의 상호작용에 기반한 새로운 학습개념의 연구를 진행하여 자기효능감(self-efficacy)이라는 개념을 탄생시켰다.

자기효능감이란 사회 속에서 개인의 목표 달성을 위한 신념으로, 필요한 활동을 조직하고 이를 지속할 수 있는 능력에 대한 스스로의 믿음을 말한다. 통상적으로 자기효능감은 개인의 모든 학습활동과 선택에 영향을 미친다. Bandura 는 자기효능감이 네 가지 복합적 요인에 의해 형성된다고 주장한다. 첫째는 직접경험 즉 개인이 살아오면서 특정 학습활동에서 어떤 성취경험을 가졌는가이고, 둘째는 대리경험 즉 내가 직접 참여하지는 않았지만 다른 사람의 성공과 실패를 관찰함으로 얻을 수 있는 믿음이다. 그리고 셋째는 언어적 설득으로 학습활동에서 타인에게 칭찬을 받았는지 또는 비방을 당했는지도 자기효능감에 큰 영향을 준다. 마지막으로 생리학적 피드백으로 개인이 학습상황에서 경험하는 당시의 감정 또는 컨디션이 자기효능감에 미치는 영향을 말한다.

Bandura 는 특정 활동에서 발생하는 자기효능감을 정확하게 측정하기 위해서는 그 상황에 특화된 구체적인 자기효능감의 척도가 개발되어야 한다고 주장했다. 이에 따라 Kickul et al. (2009)은 창업자가 일상적으로 경험하는 창업활동 컨텍스트에서 적용될 수 있는 기업가적 자기효능감 척도를 개발했다. 기업가적 자기효능감(entrepreneurial self-efficacy)이란 기업가가 기업을 운영하는데 있어 요구되는 다양한 요구사항들과 창업활동을 잘 관리하고 완료할 수 있는지에 대한 능력에 대한 개인적 믿음을 의미한다. 높은 기업가적 자기효능감을 가진 기업가는 환경 및 개인적 요인으로 인해 발생하는 높은 불확실성과 심리적 불안감에 잘 대처할 수 있다. Kickul et al. (2009)의 연구를 바탕으로 개발한 본 연구의 기업가적 자기효능감 척도는 총 4 단계로 구성되어 있는데 아이디어 탐색, 비즈니스 계획, 자금조달, 실행으로 각 단계에 대한 기업가적 효능감을 5 점 척도의 리커트 스케일로 측정했다. 분석 결과 통계적으로 유의미한 변화는 관측되지 않았다.

<표 4> 기업가적 자기효능감 사전-사후 변화

질문	구분	평균	표준편차	t 값	p 값
나는 사업을 위한 독창적인 아이디어를 떠올릴 수 있다는 자신감이 있다.	사전	4.27	.46	.21	.83
	사후	4.23	.75		
나는 새로운 사업을 위한 시장 기회를 찾아낼 수 있다는 자신감이 있다.	사전	3.95	.79	-1.00	.33
	사후	4.23	.75		
나는 새로운 사업 계획을 수립할 수 있다는 자신감이 있다.	사전	4.14	.56	.32	.73
	사후	4.05	.84		
나는 구체적인 사업계획서를 작성할 수 있다는 자신감이 있다.	사전	3.95	.84	.25	.81
	사후	3.86	1.25		
나는 사업을 시작하기 위한 자금을 모으는 것에 대한 자신감이 있다.	사전	3.59	.85	.25	.80
	사후	3.50	1.22		
나는 내 사업에 투자하도록 다른 이들을 설득할 수 있다는 자신감이 있다.	사전	3.95	.79	.33	.75
	사후	3.86	.94		
나는 사업을 시작하기 위해 금융기관(은행, 투자기관 등)으로부터 자금을 조달할 수 있다는 자신감이 있다.	사전	3.41	.96	-.60	.55
	사후	3.64	1.18		
나는 다른 사람에게 나와 함께 새로운 사업을 해보자고 설득할 자신감이 있다.	사전	4.09	.75	-.51	.61
	사후	4.23	.81		
나는 소규모의 사업활동을 관리할 수 있다는 자신감이 있다.	사전	4.23	.69	-.20	.85
	사후	4.27	.83		
나는 성공적인 사업을 더욱 성장시킬 수 있다는 자신감이 있다.	사전	4.23	.75	.18	.86
	사후	4.18	.91		

†P<0.10, *p<.05, **p<.01

통계적으로 유의미한 것은 아니었지만, 사전 대비 사후 측정에서 떨어진 항목들이 눈길을 끈다. 독창적 아이디어, 새로운 사업계획 수립, 구체적 사업계획서 작성, 자금 확보, 투자자 설득, 사업 성장에 대한 자신감 등이 그것이다. 보통 창업교육을 진행하면 많이 올라가지는 않더라도 약간은 올라가는 것이 일반적인데, 아산상회 프로그램 이후 위에 열거한 항목들에서 자기효능감이 오히려 떨어졌다는 점은 해당 교육의 효과성 측면에서 깊이 생각해 볼 필요가 있다.

(3) 기업가정신 역량: 브리콜라주

Baker & Nelson(2005)은 브리콜라주의 개념을 "새로운 시장의 문제와 기회에 대응하기 위해 내 손안에 있는 자원을 조합하여 활용하는 능력"이라고 정의했다. 브리콜라주는 인류학자 Levi-Strauss(1967)에 의해 최초로 소개된 개념으로 엔지니어와 수리공(Bricoleur)을 구분하기 위해 처음 소개되었다. Levi-Strauss 에 따르면 엔지니어는 자기가 만들고자 하는 기계에 대한 정확한 청사진과 계획에 따라 논리적 결과를 만들어 내는 사람이다. 반면 수리공은 자기가 현재 가진 한정된 도구와 재료를 가지고 그 상황에 맞는 최선의 청사진과 결과물을 도출하는 사람이다.

대부분의 창업가들은 심각한 자원의 제약을 겪으며 살아간다. 대기업들은 업무 프로세스가 풍부한 인적 자원과 재정을 바탕으로 정형화되어 있는 반면 일반적인 스타트업들은 인적, 재정적, 그리고 사회적 자원의 취약성으로 인해 매우 유동적인 업무 프로세스를 가지고 있다. 그러므로 대기업의 의사결정과 같은 탑다운(top-down)식의 엔지니어적 접근방식으로는 스타트업이 가진 태생적 한계를 극복하기 어렵다. 스타트업들은 마치 맥가이버처럼 한정된 자원에 굴하지 않고 현재 보유한 자원을 끊임없이 조합하고 변형하여 상황에 맞는 바텀업(bottom-up) 의사결정을 통한 혁신을 이뤄내야 한다. Baker & Nelson(2005)은 임계치에 다다른 극한의 환경에서 제한된 자원으로 필요한 목표를 이루어내는 행동정신을 브리콜라주 기업가정신이라고 칭했다.

본 연구에서는 Davidsson et al. (2017)에 의해 개발된 브리콜라주 측정도구를 활용했다. 이는 9 개 문항으로 구성되어 있고, 기업가의 자원 발굴 능력과 자원 재조합 능력을 5 점 척도로 측정한다.

참가자들은 모든 문항에서 사후 평균 응답 값이 증가했다. 특히 자원의 재조합능력을 측정한 문항 중 '나는 기존의 자원 및 저렴하게 이용 가능한 외부 자원을 조합하여 새로운 문제를 해결할 수 있다', 새로운 자원 발굴의 항목에서는 '나는 새로운 문제에 직면했을 때 기존의 자원으로 적용 가능한 해결책을 도출할 수 있다"의 사전-사후 측정 값의 변화가 가장 두드러졌다. 이상 2 개의 문항에서는 통계적으로 유의한 사후 역량 변화를 보였다(10% 유의수준).

<표 5> 브리콜라주 사전-사후 변화

질문	구분	평균	표준편차	t 값	p 값
나는 갖고 있는 자원을 활용하여 새로운 문제에 적용 가능한 해결책을 찾을 수 있다.	사전	4.18	.59	-.49	.63
	사후	4.27	.77		
나는 갖고 있는 자원을 활용하여 다른 이들에 비해 더욱 광범위한 문제들에 도전할 수 있다.	사전	3.91	.81	-1.36	.19
	사후	4.27	.77		
나는 새로운 문제 또는 기회에 대처하기 위해 유용해 보이는 모든 자원을 활용할 수 있다.	사전	4.00	.76	-1.37	.18
	사후	4.32	.65		
나는 기존의 자원 및 저렴하게 이용 가능한 외부 자원을 조합하여 새로운 문제를 해결할 수 있다.	사전	3.82	.66	-2.11	**.05†**
	사후	4.27	.77		
나는 새로운 문제나 기회에 대처할 때 적용 가능한 해결책을 찾을 수 있다고 생각하며 즉각적인 행동을 취할 수 있다.	사전	3.86	.77	-1.14	.27
	사후	4.14	.71		
나는 기존의 자원을 조합하여 다양하고 새로운 문제를 다룰 수 있다.	사전	3.82	.85	-1.50	.15
	사후	4.18	.85		
나는 새로운 문제에 직면했을 때 기존의 자원으로 적용 가능한 해결책을 도출할 수 있다.	사전	3.91	.68	-2.00	**.06†**
	사후	4.32	.78		
	사전	4.00	.76	-.68	.51

나는 새로운 문제 해결을 위해 계획된 용도가 아닌 새로운 용도로 자원을 조합할 수 있다.	사후	4.18	.85		
나는 새로운 문제에 대처하기 위해 비용이 거의 발생하지 않는 자원을 찾아 기존의 자원과 조합할 수 있다.	사전	3.86	.64	-1.68	.11
	사후	4.27	.77		

†P<0.10, *p<.05, **p<.01

(4) 기업가정신 역량: 기업가적 열정

Cardon et al.(2013)은 기업가적 열정을 기업가가 내재적인 동기로 창업 활동에 참여함으로써 의식적으로 경험할 수 있는 강렬하고 긍정적인 감정이라 정의한다. 따라서 Cardon 과 그의 동료들이 말하는 기업가적 열정은 매우 개인적이고 경험적인 특징을 지닌다. Cardon 은 기업가가 기업가적 열정을 경험하는 프로세스를 세단계로 정리했다. 첫째, 열정은 아주 강력하고 긍정적인 경험을 동반한다. 둘째, 이러한 긍정적 감정이 모여 기업가의 정체성을 형성하기 시작한다. 그리고 마지막으로 기업가적 정체성은 창업 관련 세 가지의 구체적 활동으로 표출된다. 여기에는 첫째, 새로운 제품이나 서비스를 발명하는 열정적 기회 창조(passion for inventing), 둘째, 새로운 조직 또는 단체를 설립하는 열정적 조직 설립(passion for founding), 그리고 마지막으로는 초기 스타트업이나 조직을 초기 생존 단계를 넘어 확장성(scalable)의 단계로 성장시키는 열정적 개발(passion for developing) 등이 있으며, 각 활동에는 각각의 프로세스에 요구되는 다양한 유형의 열정 즉 태도 차원의 역량이 요구된다.

본 연구의 설문에 포함된 총 13 개 문항 중 1-5 번 문항은 새로운 비즈니스 아이디어나 제품을 탐색하는 창조적 열정, 6-9 번 문항은 조직 설립과 관련된 열정, 그리고 10-13 번 문항은 조직 개발의 열정을 측정한다. 모든 항목에서 통계적으로 유의한 역량 변화는 측정되지 않았다.

한편 참가자들은 5 개의 창조적 열정 문항 중 한 문항을 제외하고 모든 문항들에서 사후 점수가 증가했다. 그런데 조직 설립에 대한 열정 4 개 문항 관련하여 모든 사후 점수가 하락했다. 또한 조직 개발의 열정 4 개 문항에 있어서도 3 개 문항에서 사후 점수가 감소했다. 교육 프로그램 진행 이후 통계적으로 유의미한 증가까지는 아니더라도, 이렇게 여러 개의 측정 지표에서 일관적으로 사후 점수가

하락하는 경우는 드물다. 특히 아산상회가 강조하는 팀창업 교육을 받은 참가자들이 조직 설립 및 개발에 있어서 열정이 오히려 떨어졌다는 것은 심각한 문제로 보인다.

<표 6> 기업가적 열정 사전-사후 변화

질문	구분	평균	표준편차	t 값	p 값
나는 시장에서 충족되고 있지 못한 수요를 해결할 수 있는 새로운 사업 기회를 찾는 것에 흥미가 있다.	사전	4.32	.57	-.21	.83
	사후	4.36	.79		
나는 새로운 제품/서비스에 대한 아이디어를 찾는 것에 흥미가 있다.	사전	4.36	.49	-.77	.45
	사후	4.50	.67		
나는 기존의 제품/서비스의 품질을 향상시키는 방법을 찾아내려는 의지가 있다.	사전	4.41	.50	.22	.82
	사후	4.36	.79		
나는 새로운 기회를 위한 환경을 탐색하는 것에 흥미가 있다.	사전	4.32	.72	-.44	.67
	사후	4.41	.67		
나는 문제에 대한 새로운 솔루션을 직접 만들어내는 것이 중요하다고 생각한다.	사전	4.27	.77	-.68	.50
	사후	4.41	.73		
나는 새로운 조직을 만드는 것에 흥미가 있다.	사전	4.18	.91	1.03	.31
	사후	3.82	1.14		
나는 나만의 조직을 소유하는 것에 흥미가 있다.	사전	4.23	.81	1.43	.17
	사후	3.68	1.32		
나는 점진적인 성공을 통해 새로운 사업을 성장시키는 것에 흥미가 있다.	사전	4.23	.61	.36	.72
	사후	4.14	.83		
나는 스스로 사업이나 조직의 설립자가 되는 것이 중요하다고 생각한다.	사전	4.18	.80	1.22	.24
	사후	3.82	1.18		
나는 나의 상품/서비스/아이디어를 유통시키기 적합한 사람을 찾는 것에 흥미가 있다.	사전	4.00	.62	-1.43	.17
	사후	4.32	.72		

나는 나의 사업이나 조직을 위해 일할 수 있는 적합한 사람들을 모으는 것에 흥미가 있다.	사전	4.27	.70	.18	.86
	사후	4.23	.81		
나는 조직이나 사업을 개선시키기 위해 나 자신과 주변 사람들을 다그치거나 또는 채찍질하려는 의지가 있다.	사전	4.09	.68	.57	.58
	사후	3.95	.95		
나는 조직이나 사업을 직접 성장시키고 발전시키는 것이 중요하다고 생각한다.	사전	4.36	.73	.70	.49
	사후	4.18	.91		

†P<0.10, *p<.05, **p<.01

(5) 기업가정신 역량: 부트스트래핑

부트스트래핑(bootstrapping)은 사전적 의미로는 신발끈을 동여맨다는 의미로서 비교 가능한 우리말로는 '허리끈을 동여 맨다'는 것과 비슷한 의미로 생각할 수 있다. 즉, 내가 현재 가용 가능한 자원을 효율적이고 효과적으로 사용하는 능력을 말한다. 부트스트래핑의 경우 브리콜라주와 매우 유사한 개념으로 두 단어를 혼용해서 사용하는 기업가정신 학자들도 더러 존재한다. 하지만 부트스트래핑의 경우 보통 재무적 자원 활용 및 조합 능력을 더 중점적으로 보는 경향이 있다.

부트스트래핑을 측정한 본 조사에서는 통계적으로 유의한 변화를 나타내는 항목은 없었다. 한편 5 개 문항 중 2 문항에서 사후 측정 평균값이 증가한 반면, 나머지 3 개 문항은 소폭 감소하기는 했으나 그 절대값이 0.05 이하(5 점 만점 기준 1% 이하)로 작아서 별다른 의미를 부여하기는 어렵다.

<표 7> 부트스트래핑 사전-사후 변화

질문	구분	평균	표준편차	t 값	p 값
나는 물건을 살 때 꼼꼼하게 가격을 비교한 후에 구매하는 편이다.	사전	3.82	1.33	.15	.88
	사후	3.77	1.23		
나는 새로운 것을 사기보다는 현재 갖고 있는 물건을 오랫동안 사용하고자 하는 편이다.	사전	3.73	.94	.16	.87
	사후	3.68	1.09		
	사전	3.32	1.13	-.67	.51

나는 필요한 물건이 있을 때, 비싼 새 상품보다 저렴한 중고 상품을 먼저 찾아보는 편이다.	사후	3.59	1.10		
나는 돈이 부족할지라도 최대한 있는 금액에서 해결하려고 하는 편이다.	사전	3.82	.91	-.59	.56
	사후	3.95	1.00		
나는 돈이 충분히 있는 상황에서도 향후 필요할 상황을 대비하여 추가로 발생할 수 있는 수입 등을 평소에 잘 모아두고자 하는 편이다.	사전	4.00	.98	.18	.86
	사후	3.95	.84		

†P<0.10, *p<.05, **p<.01

(6) 기업가정신 역량: 창업의지

창업의지란 새로운 사업이나 조직을 시작하기에 앞서 본인의 관심사와 노력을 기업가적인 활동에 몰두하고 있는 상태를 말한다. Zhao et al. (2005)에 따르면 창업의지는 실제 창업 여부와 인과관계가 높은 중요한 예측 변수이다.

본 연구에서는 창업의지를 측정한 6 개 문항 중 모든 지표에서 사후 평균 측정값이 하락했다. 특히 "나는 스스로 사업을 시작하고 운영하기 위해 최선의 노력을 기울일 의지가 있다"라는 문항은 통계적으로 유의한 하락세를 보였다(10% 유의수준). 이와 같은 현상은 위의 기업가적 열정 문항 분석에서 나타난 하락세와 비슷한 양상을 보이는 것이다. 교육 프로그램 참가 결과 창업 열정과 창업 의지가 감소한다면 이는 심각한 문제로 볼 수 있다. 물론 이를 참가자들이 창업의 어려움을 깨닫는 과정의 일환으로 해석해 볼 수도 있다. 하지만 그로 인해 창업 열정과 의지가 감소하는 것이 좋은 것이라면 창업교육 프로그램은 참가자로 하여금 어려운 현실을 깨닫게 하고 창업 열정 및 의지를 의도적으로 감소시키기 위한 방향성을 가지고 운영되어야 할 것이다. 그런 창업교육이 과연 필요할까? 물론 창업가들이 만만치 않은 현실을 깨닫는 것은 의미가 있겠지만, 제대로 된 창업교육이라면 그럼에도 불구하고 이들이 다시 한번 도전하겠다는 마음이 생길 수 있도록 회복탄력성(resilience)을 키워주고, 창업 열정과 의지를 다시 되살릴 수 있도록 도와주어야 하지 않을까? 이런 관점에서 생각해 본다면 위의 통계 결과는 현재 아산상회 프로그램 및 교육방식에 대한 심층적인 재검토가 필요함을 시사한다.

<표 8> 창업의지 사전-사후 변화

질문	구분	평균	표준편차	t 값	p 값
나에게는 기업가가 되기 위해 무엇이든 할 수 있다는 집념이 있다.	사전	4.41	.73	1.14	.27
	사후	4.05	1.17		
나에게는 기업가가 되기 위한 전문적인 목표 의식이 있다.	사전	4.32	.72	.50	.62
	사후	4.18	.91		
나는 스스로 사업을 시작하고 운영하기 위해 최선의 노력을 기울일 의지가 있다.	사전	4.55	.74	1.78	**.09†**
	사후	4.00	1.07		
나에게는 미래에 사업을 시작하기 위한 결심이 있다.	사전	4.45	.74	1.48	.15
	사후	4.00	1.07		
나는 내 사업을 시작하는 것을 진지하게 고민하고 있다.	사전	4.50	.67	1.16	.26
	사후	4.18	.96		
나는 언젠가 내 사업을 시작할 것이라는 확고한 의지가 있다.	사전	4.64	.58	1.68	.11
	사후	4.23	.87		

†P<0.10, *p<.05, **p<.01

(7) 기업가정신 역량: 공감역량

공감(empathy)과 동감(sympathy)은 비슷하지만 다른 의미를 가지고 있다. 동감과 공감 모두 타인의 감정을 이해하는 능력이 요구된다. 하지만 공감의 경우 동감에서 한 발자국 더 나아가 타인의 감정을 이해할 뿐만 아니라 이를 내가 함께 느끼고 공유하는 과정이 추가된다. 선행연구에 따르면 공감 역량은 세계시민주의를 키우는데 핵심적인 역할을 하는 역량 중 하나다. 공감역량이 높은 개인은 조직의 다른 구성원들을 돕는 친사회적 조직행동(prosocial behavior)이 증가하는 동시에 조직의 사기를 저해시키는 개인의 반사회적 행동(anti-social behavior)이 감소한다고 알려져 있다. 공감역량이 높은 개인은 공감으로 획득한 감정적 정보를 활용하여 조직내 다른 구성원들의 고통을 완화하고 잠재적으로 조직원들에게 해로운 행동을 회피하기 때문이다. 따라서 이는 팀빌딩에 있어서 매우 중요한 역량이라 볼 수 있다.

아산상회 참여자들을 대상으로 총 11 개 문항의 공감 역량을 사전-사후로 측정한 결과 모든 문항에서 평균값이 하락했다. 특히 "도움이 필요한 사람들을 도와주면 기분이 좋아진다," "나는 사람들이 어떤 감정을 느낄 때 왜 그런지를 잘 알아차리는 편이다," "나는 다른 사람들이 행복한 지에 대해 관심이 있다" 등의 문항에서는 통계적으로 유의한 하락이 측정됐다. 거의 모든 문항에서 하락 추세가 나타났기에 프로그램 차원에서 참가자들의 공감능력을 해한 프로그램적 요소가 있었는지 재고해 볼 필요가 있다.

참고로 본 연구팀이 그동안 대학교, 재단 등의 창업/기업가정신 관련 교육 프로그램을 진행하고 공감역량을 측정해 본 결과 상당한 수준의 향상이 관찰되었다. 물론 아산상회의 특성상, 다양한 문화권의 사람들이 '창업'을 진행하면서 느끼는 심적 부담감이 클 수 있었다는 점, 그리고 이로 인해 서로를 공감하기 어려울 수 있다는 점은 충분히 이해가 되는 부분이다. 따라서 동일한 문화권의 사람들이 교육 프로그램을 진행하면서 서로에게 느끼는 공감의 수준과는 상당히 다른 결과가 나올 수 있다. 그럼에도 불구하고 아산상회 교육 프로그램을 통해 공감역량을 높이는 것은 쉽지 않다고 해도, 공감역량이 하락하는 것을 막기 위한 방법을 고민해 볼 필요는 분명히 있다. 예컨대 타문화에 대한 이해와 존중에 대해 배우고 생각해보는 시간, 서로에 대해 이야기를 나누고 서로를 공감하는 시간 등의 교육적 장치가 팀빌딩 교육 이전에 커리큘럼 안에 들어가야 할 것으로 사료된다.

<표 9> 공감역량 사전-사후 변화

질문	구분	평균	표준편차	t 값	p 값
나는 다른 사람들의 감정을 읽어내는 것이 어렵지 않다.	사전	4.09	.97	.28	.78
	사후	4.00	.87		
나는 다른 사람들에게 이래라 저래라 간섭하려고 하지 않는다.	사전	3.73	1.16	.15	.88
	사후	3.68	.99		
나는 누군가 불안해하고 있으면 그걸 알아챌 수 있다.	사전	4.27	.70	.49	.63
	사후	4.18	.73		
나는 누군가 행복한 척을 하고 있으면 그걸 알아챌 수 있다.	사전	4.05	.84	.47	.64

	사후	3.91	.92		
나는 다른 사람들이 화가 난 모습을 보면 불편함을 느낀다.	사전	3.73	1.28	.00	1.00
	사후	3.73	.70		
나는 잘 모르는 사람들이 겁먹은 모습을 보면 마음이 불편하다.	사전	3.73	.98	.00	1.00
	사후	3.73	1.03		
도움이 필요한 사람들을 도와주면 기분이 좋아진다.	사전	4.77	.43	2.49	**.02***
	사후	4.32	.65		
상대방이 좋아할 것 같은 선물을 그에게 전달할 때 기분이 좋아진다.	사전	4.64	.58	.85	.41
	사후	4.45	.74		
나는 사람들이 어떤 감정을 느낄 때 왜 그런지를 잘 알아차리는 편이다.	사전	4.14	.77	4.55	**.00****
	사후	2.82	1.26		
내 주위 친구들이 좋은 시간을 보내고 있을 때 나는 화가 나기보다는 기분이 좋다.	사전	4.50	.80	1.45	.16
	사후	4.14	.94		
쾌활하고 명랑한 사람들을 보면 기분 좋다.	사전	4.55	.67	1.04	.31
	사후	4.32	.72		
다른 사람들의 기분을 상하게 하는 것에 대해 걱정하는 편이다.	사전	4.09	.87	1.07	.30
	사후	3.77	.92		
나는 다른 사람들이 행복한 지에 대해 관심이 있다.	사전	4.27	.63	2.05	**.05†**
	사후	3.77	.81		
나는 다른 사람들의 기분을 알아차리는데 어려움이 없다.	사전	3.73	1.12	-.13	.90
	사후	3.77	1.02		
나는 다른 사람들이 화를 내기 직전에 그걸 잘 알아차린다.	사전	3.95	.65	.72	.48
	사후	3.77	.87		
나는 다른 사람이 어떤 기분을 느끼게 될지 잘 알아차리는 편이다.	사전	4.00	.87	1.19	.25

	사후	3.73	.83		
나는 다른 사람들이 우울한지에 대해 관심이 있다.	사전	3.95	.79	.87	.40
	사후	3.73	.94		
나는 다른 사람들을 불편하게 만드는 것을 좋아하지 않는다.	사전	4.05	.90	.15	.88
	사후	4.00	.93		
나는 다른 사람들의 기분을 상하게 하는 것이 즐겁지 않다.	사전	4.45	.67	1.32	.20
	사후	4.14	.77		
내 친구들이 화를 내면 나는 종종 속으로 불편함을 느낀다.	사전	4.09	.92	1.13	.27
	사후	3.77	.81		
나는 가끔 사람들이 우는 모습을 보면 불편함을 느낀다.	사전	3.91	1.11	1.39	.18
	사후	3.36	1.00		
다른 사람들이 어떻게 느끼고 있는지는 내게 영향을 준다.	사전	3.86	.94	.14	.89
	사후	3.82	.85		
다른 사람들의 기분을 상하게 하고 나면 마음이 괴롭다.	사전	4.27	.88	.65	.53
	사후	4.14	.71		
다른 사람들의 불행에 대해 신경을 쓴다.	사전	3.82	.85	-.66	.52
	사후	4.00	.82		
나는 다른 사람들이 어떤 기분인지 잘 알아차리는 편이다.	사전	3.95	.84	-.62	.54
	사후	4.09	.81		
사람들이 창피를 당하거나 굴욕감을 느끼는 모습을 보는 것에 불편함을 느낀다.	사전	4.23	.81	-.44	.67
	사후	4.32	.65		
나는 괴롭혀주고 싶은 사람이 주위에 없다.	사전	4.32	.65	1.10	.28
	사후	4.05	1.05		
내가 하는 일이 누군가에게 상처가 된다면 나는 그 일을 바로 멈춘다.	사전	4.00	.87	.81	.43

	사후	3.82	.91		
나는 다른 사람들이 속상해 하면 위로하려고 자주 노력한다.	사전	4.36	.66	1.79	**.09†**
	사후	4.00	.69		
나는 다른 사람들을 행복하게 만드는 것을 즐긴다.	사전	4.41	.67	1.16	.26
	사후	4.18	.66		
나는 다른 사람들의 기분을 이해하는 일에 소질이 있다.	사전	3.95	.84	.51	.61
	사후	3.82	.91		
사람들은 내가 다른 사람들의 감정을 빨리 눈치챈다고 말한다.	사전	3.73	1.08	.00	1.00
	사후	3.73	.94		
나는 다른 사람들을 화나게 한 요인이 무엇이 잘 알아차린다.	사전	3.68	.84	-.36	.72
	사후	3.77	.87		
직접 말하지 않더라도 그의 표정만 보면 슬퍼하고 있음을 알 수 있다.	사전	3.95	.79	.35	.73
	사후	3.86	.89		
나는 다른 사람들의 슬픔을 잘 알아차린다.	사전	3.86	.83	-.65	.53
	사후	4.00	.76		
나는 다른 사람들의 기분을 상하게 하는 것이 불편하다.	사전	4.27	.94	.57	.58
	사후	4.14	.77		

†P<0.10, *p<.05, **p<.01

(8) 기업가정신 역량: 메타인지 역량

메타인지 역량은 복잡하고 역동적인 환경속에서 개인이 수집하고 있는 정보, 역량, 그리고 자원에 대해 정확히 파악하고 대응하는 능력을 말하며, 적응형 인지(adaptive cognition) 또는 자기성찰 능력이라고도 부른다. Guterman(2002)에 따르면 메타인지적 사고는 "반복적 자기 인식, 회고, 계획점검, 그리고 사고발화법(think aloud technique) 등을 통해 자신이 무엇을 알아야 할지 자가 모니터링이 가능한

상태"이다. 선행 연구에 따르면 메타인지에는 5 가지 차원이 있는데 첫째, 목표 설정, 둘째 메타인지 지식, 셋째 메타인지 경험, 넷째 메타인지 제어, 그리고 마지막으로 메타인지 모니터링이 있다.

메타인지 측정은 총 8 개의 문항으로 이루어졌고 모든 사후항목에서의 평균값이 증가했다. 통계적으로 유의한 사후 변화는 없었다. 상대적으로 큰 변화가 일어났던 문항은 "나는 과업을 시작하기 전에 내가 가지고 있는 가정들(당연하게 여겼던 점들)을 다시 한번 생각해본다", "나는 과업을 수행할 때 내가 어떠한 전략을 사용하고 있는지 안다", "나는 주기적으로 내용을 검토하면서 주요 변수들의 관계에 대해 이해하려고 노력한다" 등이었다. 반면 참가자의 사후변화가 다소 낮았던 질문은 "나는 새로운 정보가 있을 때 나만의 언어로 이를 해석하려고 노력한다"와 "나는 과업을 시작하기 전에 어떤 목표를 달성할 필요가 있는지에 대해 생각한다"로 나타났다.

<표 10> 메타인지 역량 사전-사후 변화

질문	구분	평균	표준편차	t 값	p 값
나는 과업을 시작하기 전에 내가 가지고 있는 가정들(당연하게 여겼던 점들)을 다시 한번 생각해본다.	사전	3.95	1.25	-1.07	.30
	사후	4.27	.83		
나는 새로운 정보가 있을 때 나만의 언어로 이를 해석하려고 노력한다.	사전	4.14	.83	-.22	.82
	사후	4.18	.91		
나는 과업을 시작하기 전에 어떤 목표를 달성할 필요가 있는지에 대해 생각한다.	사전	4.18	.85	-.22	.82
	사후	4.23	.81		
나는 정보들을 잘 정리한다.	사전	4.00	1.07	-.46	.65
	사후	4.14	.89		
나는 헷갈릴 때 나의 가정들(당연하게 여기는 부분들)을 다시 검토해본다.	사전	3.91	.81	-.57	.58
	사후	4.05	.84		
나는 주기적으로 내용을 검토하면서 주요 변수들의 관계에 대해 이해하려고 노력한다.	사전	3.95	.84	-.85	.41
	사후	4.14	.83		

나는 과업을 수행할 때 내가 어떠한 전략을 사용하고 있는지 안다.	사전	3.91	.92	-.96	.35
	사후	4.14	.77		
나는 당면한 문제나 상황을 이해하기 위해 정기적으로 잠깐 생각을 멈춘다.	사전	4.14	.64	-.40	.69
	사후	4.23	.75		

†P<0.10, *p<.05, **p<.01

(3) 레벨 3: 행동(Behavior) 변화 평가

레벨 3 은 적용도 평가로 교육과정을 통해 습득한 지식, 기능, 태도, 역량 등의 현업 적용도를 평가하는 단계이다. 교육내용에 대한 현업 적용도는 교육 상황이 아닌 실제 업무환경에서 측정과 검증을 진행하는 것이 가장 이상적이나 평가를 위한 시간 확보 및 인력, 예산 등에서 현실적인 한계가 있다.

이에 본 연구팀은 중소기업부 K-startup 홈페이지에서 제공하는 자가창업역량진단 프레임워크를 활용하여 설문지를 구성하고, 아산상회 팀창업 프로그램에서 습득한 지식과 기술이 실제 창업 관련 활동에 적용되거나 창업 관련 성과에 있어서 유의미한 기여를 했는지를 설문조사를 통해 측정했다.

자가창업역량 진단 프레임워크는 창업자 역량, 시장조사, 아이템 분석, 비즈니스모델, 비즈니스전략 등 총 5 가지 분야로 구성되어 있다. 창업자 역량은 창업자의 창업 준비 정도를 점검하는 문항이고, 시장조사는 제품과 시장을 정의하고 창업자가 자발적 행위에 의해서 시장을 파악했는지를 점검함과 동시에 시장구조 분석, 외부환경 분석 등을 점검하는 문항이다. 그리고 아이템은 제품/가격 차별성, 기술경쟁력, 혁신성 등을 점검하는 문항이다. 비즈니스모델은 비즈니스모델 수립, 판매방식, 생산방식, 수익성 등을 점검한다. 마지막으로 비즈니스전략은 생산, 판매, 인력, 자금 등의 세부전략을 점검한다.

22 명의 참가자가 평가한 프로그램 이수 후 자가 창업역량은 3.43/5 점으로 낮은 편이었으며, 약 36%의 참가자만이 아산상회 팀 창업 프로그램을 통해 자가 창업역량이 증진되었는지에 대한 질문에 "그렇다" 또는 "매우 그렇다"등의 긍정적인 대답을 했다. 참가자가 비교적 긍정적으로 평가한 문항은 "아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 제품과 시장을 정의하는데 도움이 되었다"로 3.68/5 점을 기록했는데 59%의 참가자가 긍정적인 대답을 했다. 반면 다른 문항들의 경우는 긍정적 응답이 50%

미만으로 나타났다. 이중 가장 낮은 평가를 받은 문항은 "아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 재무전략(자금 확보 및 활용)을 세우는데 도움이 되었다"로 2.77/5 점을 기록했고 14%만이 긍정적으로 응답했다. 이상의 결과를 볼 때 아산상회는 "디자인씽킹" 또는 "해커톤" 등을 통해 시장 정의 및 고객정의에는 많은 프로그램적 노력을 기울였으나, 다른 중요한 창업역량 증진에는 크게 기여하지 못한 것으로 보인다. 특히 재무전략, 지분분할, 인사전략 등에 있어서 참가자들의 니즈를 어떻게 채워줄 것인지에 대해서도 향후 커리큘럼 기획시 고민해 볼 필요가 있다.

<표 11> 자가창업역량진단 변화

	질문	평균점수	긍정적 응답
1.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 제품과 시장을 정의하는데 도움이 되었다.	3.68/5 점	59%
2.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 시장구조 및 비즈니스 환경을 분석하는데 도움이 되었다.	3.59/5 점	41%
3.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 고객의 니즈를 파악하고 분석하는데 도움이 되었다.	3.59/5 점	41%
4.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 차별화된 가치제안을 작성하는데 도움이 되었다.	3.41/5 점	36%
5.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 고객 니즈를 만족시키는 창의적 솔루션을 고안하는데 도움이 되었다.	3.59/5 점	45%
6.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 비즈니스모델을 수립하는데 도움이 되었다.	3.73/5 점	45%
7.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 시장세분화 및 타겟팅 전략을 세우는데 도움이 되었다.	3.50/5 점	32%
8.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 마케팅전략(제품, 가격, 유통, 광고홍보)을 세우는데 도움이 되었다.	3.27/5 점	32%
9.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 재무전략(자금 확보 및 활용)을 세우는데 도움이 되었다.	2.77/5 점	14%
10.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 생산전략(생산량 및	3.00/5 점	18%

	원가계산, 손익분기점 계산)을 세우는데 도움이 되었다.		
11.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 인사전략(우수인력 확보, 팀빌딩)을 세우는데 도움이 되었다.	3.18/5 점	23%
12.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 다른 사람들을 이해하는데 도움이 되었다.	3.59/5 점	45%
13.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 다른 사람들과 소통하는데 도움이 되었다.	3.59/5 점	41%
14.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 다른 사람들과의 갈등을 해결하는데 도움이 되었다.	3.27/5 점	27%
15.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 팀의 공동 목표를 세우는데 도움이 되었다.	3.55/5 점	36%
16.	아산상회 프로그램을 통해 습득한 지식과 기술은 팀원간 업무를 분담하고 서로 협력하는데 도움이 되었다.	3.64/5 점	45%
	전체 평균	3.43/5 점	36%

(4) 레벨 4: 성과(outcome) 변화 평가

레벨 4 성과 평가는 교육 프로그램이 궁극적으로 교육 제공자의 미션 성취에 어떤 공헌을 했는가 평가하는 단계로서 보통 회사에서는 생산성 향상, 품질 향상, 기술 개발, 특허 취득, 신제품 개발, 마케팅 지표 제고(고객만족도, 인지도, 충성도 등의 증가), 매출/이익(ROI) 증가 등의 재무성과를 기준으로 보는 경우가 많다. 하지만 아산상회의 경우 초기 예비창업자들을 교육하는 창업 프로그램의 특성상 재무성과를 측정하기 어렵다. 또한 의미있는 재무성과를 이끌어내기 위해서는 장기적인 관점에서 투자 및 지원이 필요하다. 따라서 재무성과를 살펴보는 것은 아산상회 프로그램 평가에 큰 의미가 없다.

이와 같은 맥락에서 본 연구진은 엑셀러레이팅에 진출한 팀 숫자를 물리적으로 트래킹함과 동시에, 참가자들 사이에 형성된 사회적 자본(social capital)과 글로벌 시민의식 즉 세계시민주의(cosmopolitanism) 증진을 통해 발생한 비재무적 성과에 촛점을 맞춰 측정했다.

(1) 엑셀러레이팅 성과

엑셀러레이팅에 최종 선발된 팀은 발표를 진행했던 15 팀 중 총 6 팀이었다.

크립톤	소풍벤처스	미스크	임팩트스퀘어
•디지톡스 •조이풀웍스	•아삭 •캠핑고래	•에어북	•아워프레셔스

(2) 세계시민주의

세계시민주의(cosmopolitanism) 또는 세계시민의식은 그리스어 cosmos(세계)와 polites(시민)이 합쳐진 단어로 개인이 속한 민족, 국민, 국가 등 제한된 시민의 관념을 초월하여 다른 문화와 인종들을 긍정적이고 개방적으로 받아들이는 사고이다. Riefler et al.(2012)는 세계시민의식이 높은 개인의 경우 다른 문화를 습득하거나 받아들이는 데 있어서 일반적인 사람들보다 신속할 뿐 아니라 다양성과 다름에서 오는 차이를 긍정적으로 바라보는 성향이 강하다고 주장했다. 이는 결국 포용, 관용 등의 가치와 연결되며, 아산상회가 강조하는 통일 이후의 임팩트 비즈니스를 이끌어갈 글로벌 리더를 양성함에 있어서 중요한 개념이라 볼 수 있다.

아산상회의 경우 국내에서 진행되는 창업 교육 프로그램 중 유일하게 외국인, 내국인, 그리고 탈북민이 함께 모여 교육받는 프로그램이다. 따라서 참가자들의 입장에서는 프로그램 진행 과정 중에 자연스럽게 세계시민의식이 높아질 가능성이 높다.

그러나 세계시민의식을 측정한 8 개의 문항 중 1 개의 문항에서만 사후 평균값이 상승했다. 오히려 6 개의 문항에서는 세계시민의식이 떨어지는 결과가 나타났다. 통계적으로 유의미한 것은 아니었지만, 이러한 감소 추세는 드물게 나타나는 것이다. 참가자들의 입장에서 다양한 문화적 배경을 가진 사람들과의 상호작용에서 오는 이점들을 살리기는 커녕, 오히려 부정적 인식이 생긴 것은 아닌지 고민해 볼 필요가 있다. 이 부분 역시 팀창업 위주의 프로그램과 연결하여 생각해 볼 필요가 있다. 동질적인

문화적 배경을 가진 사람들끼리는 바로 팀창업 교육을 하는 것이 큰 부담이 아닐 수도 있겠지만, 이질적인 문화적 배경을 가진 사람들을 모아놓고 바로 팀창업 교육을 하면 오히려 상대방에 대한 불만과 갈등이 발생할 위험이 더 높아질 수 있다. 따라서 팀창업 교육 이전에 이 부분을 해결하기 위한 프로그램 차원의 노력 및 배려가 필요할 것으로 생각된다.

<표 12> 세계시민주의 사전-사후 변화

질문	구분	평균	표준편차	t 값	p 값
나는 다른 나라에 사는 사람들에 대하여 더 많이 배우는 것에 관심이 있다.	사전	4.59	.59	1.37	.18
	사후	4.27	.70		
나는 다양한 삶의 방식에 대하여 배우는 것을 좋아한다.	사전	4.64	.49	1.24	.23
	사후	4.36	.73		
나는 다른 나라 사람들과 어울리면서 그들의 독특한 관점과 접근 방식에 대해 배우는 것을 즐긴다.	사전	4.59	.59	1.63	.12
	사후	4.23	.75		
나는 다른 국가나 문화권에서 온 사람들과 생각과 아이디어를 나누는 것을 즐긴다.	사전	4.55	.67	.89	.38
	사후	4.32	.78		
나는 다른 문화권의 사람들로부터 내가 배울 수 있는 것을 얻기 위하여 그들을 관찰하는 것을 좋아한다.	사전	4.50	.67	.59	.56
	사후	4.36	.73		
나는 다른 문화권에서 온 사람들이 내게 신선한 자극을 준다고 생각한다.	사전	4.45	.67	.38	.70
	사후	4.36	.79		
나는 여행 중 방문한 나라의 문화에 흠뻑 젖는 것을 좋아한다.	사전	4.32	.72	.00	1.00
	사후	4.32	.78		
다른 문화권의 사람들과 접촉하는 것은 나에게 대단히 유익한 일이다.	사전	4.27	.77	-.19	.85
	사후	4.32	.72		

†P<0.10, *p<.05, **p<.01

(3) 사회적 자본

사회적 자본(social capital)이란 사회 구성원들간의 신뢰, 제도, 규범, 네트워크를 통해 축적된 무형적 자산을 말하는 것이다. 선행 연구에 따르면 기초 자본과 인력이 제한된 스타트업의 경우 사회적 자본을 창업 초기에 어떻게 획득하고 관리하는가에 따라 성과는 물론 그 기업의 생존 여부가 달라질 수 있다.

본 연구에서 사회적자본은 총 6 개의 문항으로 측정되었다. 통계적으로 유의한 변화는 관측되지 않았다. 한편 3 개의 문항에서 사후 평균값의 증가가 있었다. 사후 측정값이 증가한 문항은 "나는 내가 사회 속에서 가치 있는 사람이라고 느낀다", "만일 내가 내일 죽는다고 해도, 지나온 나의 삶은 매우 만족스럽다", "나는 나와 직접 연관된 문제가 아니더라도 나의 돈과 시간을 투자해 남을 돕는 것이 바람직하다고 생각한다" 등이다.

반면 나머지 3 개의 문항에서는 오히려 감소 추세가 관측되었다. "나는 나와 다른 라이프 스타일을 지닌 사람들과 어울리는 것을 즐기고 좋아한다", "나는 개인적인 문제를 편안하게 이야기하거나 조언을 구할 수 있는 친구가 많이 있다", "나에게 갑자기 10 만원이 필요하다면, 사정을 설명하고 돈을 빌려달라고 부탁할 수 있는 가족 외의 사람이 있다" 등의 문항에서 사후 측정값이 감소된 것은 아산상회 프로그램에서 팀창업 위주의 교육이 진행되었음을 감안할 때 상당히 의외의 결과로 볼 수 있다.

<표 13> 사회적 자본 사전-사후 변화

질문	구분	평균	표준편차	t 값	p 값
나는 내가 사회 속에서 가치 있는 사람이라고 느낀다.	사전	4.27	.77	-.57	.58
	사후	4.41	.73		
만일 내가 내일 죽는다고 해도, 지나온 나의 삶은 매우 만족스럽다.	사전	3.45	1.37	-.72	.48
	사후	3.68	1.21		
나는 나와 다른 라이프 스타일을 지닌 사람들과 어울리는 것을 즐기고 좋아한다.	사전	4.23	.75	.59	.56
	사후	4.09	.75		
나는 개인적인 문제를 편안하게 이야기하거나 조언을 구할 수 있는 친구가 많이 있다.	사전	4.14	.99	.48	.63
	사후	3.95	1.17		

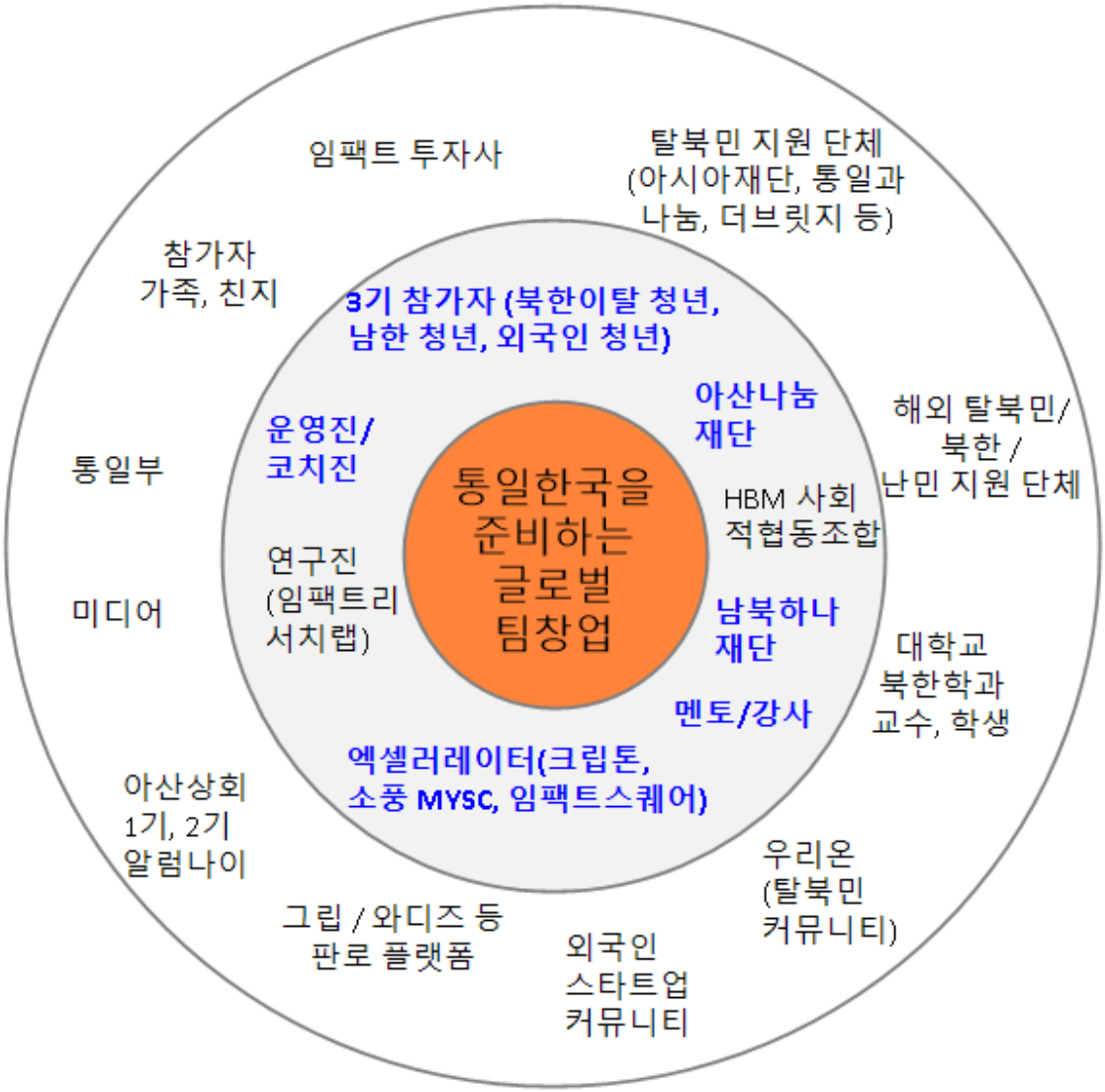
나에게 갑자기 10 만원이 필요하다면, 사정을 설명하고 돈을 빌려달라고 부탁할 수 있는 가족 외의 사람이 있다.	사전	4.59	.50	.72	.48
	사후	4.45	.74		
나는 나와 직접 연관된 문제가 아니더라도 나의 돈과 시간을 투자해 남을 돕는 것이 바람직하다고 생각한다.	사전	3.91	.92	-.35	.73
	사후	4.00	.87		

†P<0.10, *p<.05, **p<.01

3. 핵심 이해관계자 심층 인터뷰

본 연구팀은 아래 그림과 같이 이해관계자들을 일차적 이해관계자(primary stakeholders)와 이차적 이해관계자(secondary stakeholders) 그룹으로 나누어 매핑해 보면서, 이 중에서 일차적 이해관계자 즉 핵심 이해관계자들과의 인터뷰를 통해 아산상회 3 기 프로그램을 진단하고 앞으로의 방향성을 제시하고자 했다.

<그림 4> 이해관계자 매핑



가. 운영진/ 코치진 (중간, 사후 평가)

(1) 조사 개요

(가) 목적: 아산상회를 마치고 시간이 어느 정도 지난 시점에서 운영진과 코치진의 아산상회 프로그램에 대한 회고적 피드백을 취합하기 위함.

(나) 방법 : 서면 인터뷰

(다) 일정

- 중간: 6 월 8 일 (화) ~ 6 월 10 일 (목)
- 사후: 11 월 22 일(월) - 11 월 24 일(수)

(2) 서베이 결과

(가) 중간 인터뷰 결과

주제	응답
아산상회의 성공한 모습	Q. 운영진/코치진으로서 본인이 생각하는 아산상회의 성공한 모습은 무엇인가요? (구체적인 장면이나 예를 들어 설명해주세요) ● **운영진/코치진 간 공통의 우선순위 및 아웃풋 이미지에 대한 공감대가 부족했음.** - 팀 빌딩 중시: 코치 1, 코치 2, 운영진 3, 코치 3 - 문제해결 능력 및 개인 역량 강화: 코치 4 - 창업 아이템 및 성과 중시: 코치 5, 운영진 2 - 창업 아이템 및 비즈니스 성과 중시: 운영진 1 ● **협동조합 몬드라곤의 DNA 를 바탕으로 팀빌딩 중심의 (협동조합) 창업을 강조하는 MTA 방식은 재단 측에서 생각하는 투자 또는 스케일업 등의 성과를 내기에는 맞지 않는 방식이라고 판단됨.** ● **협동조합 중에 스케일업에 성공하는 경우는 드물고, 투자를 받는 경우는 더더욱 드물다고 볼 수 있음.**

	• **협동조합의 성공을 위해서는 팀내 신뢰 및 협력관계, 조직 내 사회적 자본을 구축하는 것이 중요한데, 탈북자들은 이런 부분에서 남한 출신에 비해 더 취약하기 때문에 협동조합 방식의 창업이 적합하지 않다고 생각됨.** • **코치 5/운영진 2/운영진 1 의 성공한 모습 이미지를 원한다면 향후 아산상회는 개인 창업 위주의 교육 및 지원, 아이템 기준의 팀빌딩을 통해 좋은 사업 아이템을 발굴한 후 스타트업센터가 가지고 있는 자원과 네트워크를 연계하는 방향으로 프로그램이 다시 디자인될 필요가 있음.** -코치 1: 앞에서 이야기한대로, 윗동네, 아랫동네, 바깥동네 출신에 상관없이 서로가 서로의 팀이 되어주면서 함께 놀라운 일을 이루어가는 과정을 통해서 함께 도전하고 성장하고 나눔을 이루어내고 싶습니다. -코치 2: 창업에 대한 막연한 이해를 줄여서 자신의 업을 찾아가는 것입니다. 예컨대 라면집, 김밥집 하나를 개업하더라도 차별성, 자신만의 전략과 자신만의 뚜렷한 이유를 가진 창업자의 모습, 역량을 가진 탈북민이 기술을 전수하고 탈북민끼리 협동조합을 만들어서 조합원을 계속 늘리면서 교육과 민주적인 운영을 함께 해 가는 디지털 플랫폼 협동조합의 모습을 보고 싶습니다. 탈북민, 외국인, 내국인 각자의 장점과 문화적인 특색을 살려서 무지개색의 장점을 가질 수 있는 사업을 추구합니다. -코치 3: 아산상인들 모두가 3 명 이상의 팀에 속해 프로젝트/아이디어를 실행하고 있는 모습입니다. 엑셀러레이팅의 여부는 중요하지 않지만 비즈니스를 공유할 팀이 생기는 모습이 성공한 모습입니다. 또한 아산상인들과 코치들을 포함한 커뮤니티가 형성되는 모습입니다. -운영진 2: 미션 중심의 오래 가는 단단한 팀을 만들어 하고 싶은 일을 만들고 확장해 가는 것입니다. 등산과 캠핑을 좋아하는 사람들이 모여 지구 환경을 생각하는 철학을 기반으로 다양한 일(사업)을 함께 하는 오래오래 가는 팀기업입니다, 파타고니아처럼. -코치 4: 나중에 참가자 자신이 개인적으로나 비지니스적으로 어떠한 문제를 직면했을때 ' 아, 내가 아산상회를 할때 이런 문제를 이렇게 해결했었는데..' 하며 문제 해결을 할 수 있을때 그것이 가장 성공한 모습이라고 생각합니다. + 자신이 많이 성장했다고 스스로도 느낄 수 있다면 좋겠습니다.

	-코치 5: 30 명이 모두 본인이 원하는 프로젝트를 진행하여 5 개월 기간동안 최대한 얻어갈 수 있으면 성공적일 것 같습니다. -운영진 2: 비즈니스적인 측면에서는 수료/액셀러레이팅 단계 완료 후 VC 또는 담당 액셀러레이터로부터 투자를 받는 장면인 것 같습니다. 팀빌딩 측면에서는 현재 2 기 중심으로 진행되고 있는 아산상회 북클럽처럼, 아산상인들끼리 수료후에도 지속적인 네트워킹이 가능한 주기적인 모임이 생긴다면 성공했다고 생각할 수 있을 것 같습니다. -운영진 1: 탈북 참가자를 위시한 그들의 창업팀에 한국/외국 참가자가 함께 있고, 고집해 오던 그들만의 아이템을 뛰어 넘는 모습을 보는 것입니다. 그 모습은 탈북 참가자의 사업이 글로벌 시장에 진출하는 모습이기도 할 것입니다.
아산상회 초점 여부(교육 Vs. 창업지원)	Q. 아산상회 프로그램은 참가자 역량 교육과 창업지원 중 어느 것에 더 초점을 두어야 한다고 생각하시나요? (예를 들어 비즈니스 역량 or 제품 개발) • **운영진 2 제외 전부 참가자 역량 교육에 초점을 두지만 개인 역량에 대한 적절한 KPI 부재** • **스타트업센터의 자원을 연계하는 것이 중요하다면 창업지원으로 재포지셔닝할 필요가 있음.** • **사업 아이템을 이미 가지고 있는 경우가 많은 탈북자 창업가의 역량 교육에 중점을 둔다면 일반적인 창업 마인드셋 교육이나 팀빌딩 교육 보다는 재무, 인사, 회계 등 좀더 테크니컬한 교육이 필요할 것으로 생각됨. 그렇지 않다면 북한 출신 참가자의 숫자 및 비중은 계속 감소할 가능성이 높으며, 이는 아산상회의 원래 취지와 맞지 않는 것임.** • **단, 이때 한가지 고려해야 할 사항은 탈북민 중에 제품 또는 아이디어가 있다고 말하는 경우 그것이 과연 얼마나 시장성과 실현가능성을 가지고 있는가 라는부분임. 또한 탈북민 참가자의 경우 비즈니스 역량 측면은 물론이고 윤리의식 측면에서도 어려움을 갖고 있는 경우들이 있음. 이는 결국 아산상회가 5-6 개월이라는 짧은 기간 동안 어디에 중점을 두어 교육을 진행할 것인가의 문제로 귀결됨. 이때 선택과 집중, 우선순위 설정이 중요함.** -코치 2: 역량이라고 했을 때 지식과 태도, 기술을 포함하게 될 텐데 아산상인은 '창업'보다는 '창업'을 주제로 한 '교육' 프로그램 성격에 더 가깝지 않을까 하고 생각함.

	-운영진 2: 현재 아산상회 프로그램 자체는 짧은 시간 내에 액셀러레이팅 지원사업까지 진행을 해야 하는 상황이므로 창업지원에 더 초점을 맞춰야 한다고 생각합니다. 참가자들의 역량 강화 문제에 대해서는 참가자들의 역량이 상이한 만큼 비즈니스 역량이 부족한 참가자 대상으로 Pre-School 느낌의 프로그램 또는 아산상인 커뮤니티 내 자발적인 스터디그룹이 더 있으면 좋을 것 같다는 생각은 가지고 있습니다.
아산상회 3 기 목적/취지에 맞게 진행 여부	Q. 아산상회 프로그램이 그 목적/취지에 맞게 진행되고 있다고 생각하나요? 그 이유는 무엇인가요? ● **프로그램 방향성에 대한 정확한 소통 필요** ● **프로그램의 목적 및 취지가 운영진 사이에서도 통일되지 않음.** ● **비즈니스 세계의 경쟁과 투자를 문제로 인식하고 있다는 것은 오히려 큰 문제가 될 수 있음. 이 역시 협동조합 기반의 MTA 교육이 가지는 특징이기도 하지만, 스타트업센터의 방향성과 맞는 것인지 고민해볼 필요가 있음.** ● **현행과 같이 협동조합/사회적기업 기반의 팀창업 교육을 계속할 것이라면 아산상회를 사회혁신팀 소속으로 바꾸고, 협력과 이타적 마인드셋을 강조하는 것이 더 적절할 것임. 또한 창업 커리큘럼 역시 협동조합/사회적기업에 맞게 수정할 필요가 있음.** ● **대신 아산상회 교육을 수료한 사람들 중에서 우수한 인재들이 부각되고, 이들이 다음 단계의 창업 지원(인큐베이션, 액설러레이션 등) 교육을 받을 수 있도록 기획할 필요가 있음.** -코치 2: 2 기와 3 기를 진행하는 동안 목적 취지가 참가자들과 공감 받지 못한다고 생각함. 신호와 소음이 섞여 있는 것도 같고, 이 부분은 참가자들의 이해가 부족한 것이 아니라 목적과 취지에 맞도록 프로그램 운영에 합치가 없는게 아닐까 하고 생각함. 대표적인 예로 교육인가 창업인가 하는 부분… 누가 아산상회 프로그램의 대상자인가? -코치 1: 최대한 노력하고 있지만, 계속해서 경쟁과 투자 중심의 메세지가 참가자 사이드에서 계속해서 나오고 있다. 스타트업 씬에서 팽배해 있는 지배적 논리를 깨고 나오는 것이 가장 큰 도전이다. 운영진 내부에서 프로그램의 목적과 취지에 대한 합의가 부족한 부분도 영향이 있다고 생각한다. -코치 5: 목적과 취지가 조금 애매한 부분이 있는 것 같습니다(개인적인 생각). 소외된 계층과 통일 임팩트 관련된 프로그램인데 그 취지에 맞는 참여자들이

	많은가(?)라는 생각이 들고, 그렇다면 차라리 탈북민 및 통일 임팩트 관련해서 사업을 준비하는 이들을 우선적으로 뽑고 이를 서포팅하는 이들을 뽑았으면 좋지 않았을까 생각됩니다.
아산상회 임팩트와 KPI	Q. 아산상회에서 추구하는 임팩트는 무엇이라고 생각하나요? (아산상회 프로그램의 성과 지표(KPI)는 무엇이 되어야 한다고 생각하나요? • **아산상회의 임팩트와 KPI 에 대한 의견 조율 필요** - **프로그램 자체가 임팩트라는 의견** - **엑셀러레이팅과 투자 연계** - **참가자들간의 네트워크 및 사회적자본** - **사회적 기업 창업 통합 필요** • **MTA 팀창업 방식에서 말하는 KPI 는 사회혁신팀에 적합하며, 스타트업센터와는 잘 맞지 않는 것으로 보임.** -코치 2: 개인적인 의견이지만 이런 프로그램의 존재 자체가 임팩트여야 하고, 아직은 유사한 프로그램이 민간에서나 공공에서 관심이 적은 것 같은데 다른 기관이나 공공에서 비슷한 일을 시작한다면 그것을 임팩트라고 봐야 합니다. (개인적으로는 통일의 경험을 미리 해 본다는 차원에서 겉에서 안보이는 큰 배움의 영향이 있음) '측정' 보다는 어떤 '지표'를 아산상회 측정의 지표로 삼을 것인가에 대한 부분이 더 중요해 보입니다. -운영진 1: 포용적 창업팀(팀원 구성부터 사업방향에 이르기까지) 3-4 개의 육성(시점: 액셀러레이팅 종료까지)입니다. 모두 그렇게 되면 좋겠지만, 혁신성+포용성+시장성이 있는 팀이 3-4 개 정도만 되어도 큰 성공이라고 봅니다. -코치 1: 단순 엑셀레이팅 진입과 투자 연계가 성과지표가 되어서는 안된다고 판단된다. 운영진 워크숍에서도 어떻게하면 참가자들이 도전, 성장, 나눔이라는 가치를 추구할 수 있을까에 대해 OKR 을 작성했지만, 결국은 투자 연계로만 이야기가 흘러간다. -코치 4: 팀창업가 정신을 갖추어 프로그램을 마치고, 마치고 나서도 이 커뮤니티 안에서 모두가 활발하게 활동하는 (서로가 서로를 의지할수 있는) 아산상회가 되고, 더 나아가 가능하다면 실제 비즈니스가 나오는 것이라고 생각합니다.
선발 과정 우선순위	Q. 지금까지 3 기를 지켜보며 어땠나요? 선발 과정에서 가장 중요하게 생각한 기준은 무엇인가요? 선발 당시 고려한 참가자의 참여동기/잠재력/프로그램 적합성에 따라 잘 성장하고 있다고 생각하나요?

	● **재단과 코치진 간에 참가자 비즈니스 역량 또는 협력 가능성에 따른 선발 우선순위 차이가 존재했으며 이는 프로그램 진행 과정에서 불거진 여러가지 갈등 및 문제의 원인으로 작용했을 가능성이 높음.** - 코치 1: 선발 당시 논란이 있던 부분이 지금도 지속되고 있으며, 선발 기준에 있어서 참가자의 협력에 대한 가능성과 의지만 중심으로 평가한 나의 기준과 사업 경험과 가능성을 중심으로 평가한 재단의 기준이 가지는 생각의 차이는 그대로 반영되고 있다. 내가 생각한 잠재력이나 프로그램 적합성에 맞다고 생각한 사람들이 계속해서 자신은 너무 뒤쳐졌다고 생각하면서 불안해하는 모습이 연출될 때마다 주객이 전도됐다는 생각을 하게 된다. -코치 2: 개인의 참여동기를 가장 우선시했습니다. 탈북민은 모수가 적어서 선발을 했다고 보기 어렵고 외국인의 경우는 한국어 커뮤니케이션을 우선으로 보았습니다. 사람 보는 눈이 정확하지는 않아서 면접에 짧은 시간과 현재 여러 시간을 보낸 다음에는 다른 모습을 많이 관찰하고 있지만 나름 어려운 도전속에서 개인들의 성장은 있다고 판단합니다. -운영진 1: 탈북 참가자의 경우는, 창업의 기회로부터 소외되었나를 가장 많이 봐 왔습니다. 한국/외국 참가자의 경우에는 소외성보다는 협력성에 중점을 두고 선발했습니다. 전체적으로 창업 가능성(아이템 가능성 보다는)을 많이 봤고요. 3 기는 좌충우돌도 있지만, 잘 성장해 가고 있다고 봅니다.
참가자 선발 기준 (탈북민/남한 청년/기창업자/예비창업자)	Q. 참가자 선발 관련해서 현재 기준에 대해 어떻게 생각하시나요? (탈북민 / 남한인 / 외국인 / 사업등록 1 년 혹은 예비 창업자) 다시 참가자 선발을 한다면 어떤 기준으로 뽑아야 한다고 생각하시나요? ● **탈북민이 주인공인 창업 vs. 임팩트 비즈니스 창업 목표는 양립하기 어려움.** ● **두 가지 중 한 가지 목표를 확실히 정하고 이에 맞는 선발 기준 정립이 필요함.** -코치 1: 이미 자신의 아이템이 명확하고, 비즈니스를 진행하고 있는 남한 청년들은 선발에서 제외하는 것이 좋겠다는 생각에는 변함이 없다. 남한 청년들의 주요 역할은 탈북민들과 함께 비즈니스를 해볼 생각이 있는지와 기업가로써의 기본적인 역량이 있는지가 중심이 되어야 된다고 생각한다. 1 기와 2 기의 사례를 보더라도 탈북민들은 주로 비저너리와 스토리텔러(이사장), 남한인은 비즈니스 오퍼레이터와 실행자(COO), 외국인은 제 3 의 시각으로 영감을 주는 경우(CMO)가 가장 이상적인 모델이였던 것 같다. (ex. C 사, I 사, J 사). 남한친구들이 사업의 중심이 되는 순간 탈북민들은

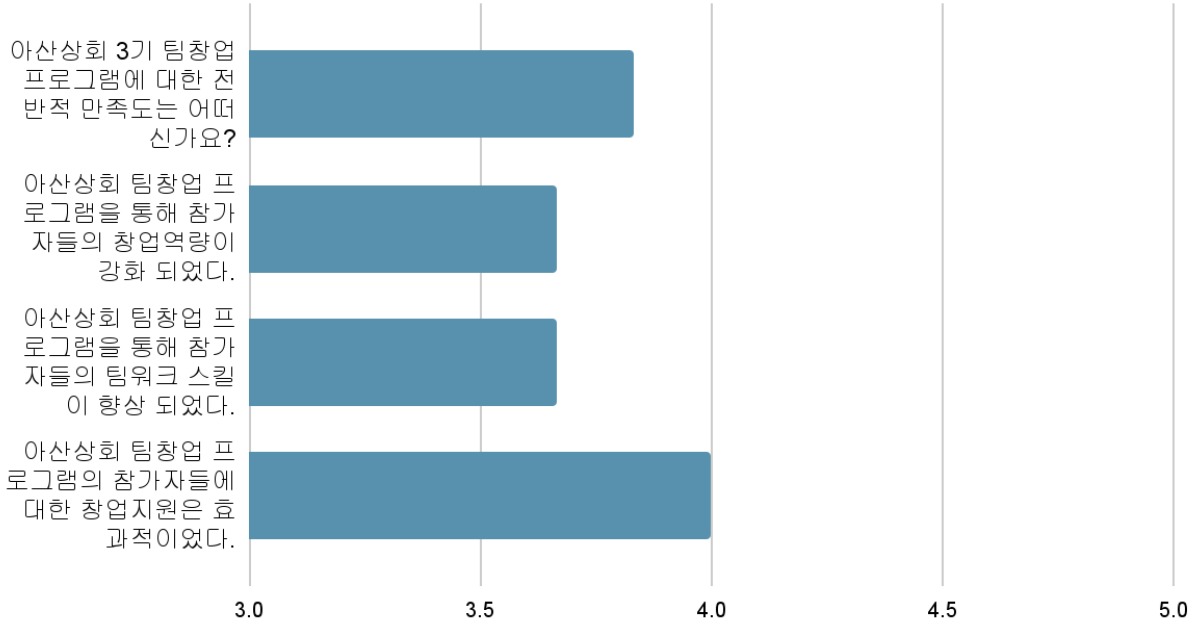
	얼굴마담의 역할만 하거나, 그냥 직원으로써 일을 배운다는 관점만 가지게 되는 경향이 나타났다. 자기 아이템을 고집하는 남한인과 외국인은 아산상회의 취지와 맞지 않는다는 생각은 계속 들고 있다. -운영진 2: 현재 기준으로도 선발은 잘 이루어졌다고 생각합니다. 그냥 추가적으로 실험해보고 싶은 점이 있다면(?) 아무래도 창업가 위주로 지원을 하는 프로그램이다 보니 창업가와 지원가로서의 역할을 나눠서 선발하는 것은 어떨까라고 생각합니다. -운영진 1: 크게 3 가지 문화권의 사람이 같이 만들어가는 창업 지원 프로그램 방향성에는 여전히 동감합니다. 다만 아산상회의 인재상을 '포용적 창업가'로 보다 명확히 하고 선발할 필요는 있어 보입니다.
기창업자와 예비창업 선발이 끼치는 영향	Q. 기창업자와 예비창업자를 함께 선발하면서, 참가자간 지식/경험의 차이가 있어 보입니다. 이것이 참가자의 배움과 팀워크에 어떤 영향을 주었다고 생각하시나요? ● **경험이 많은 참가자가 경험을 나눠주는 형태가 되면 긍정적이나 경험이 많을 수록 협업의 의지가 적을 수도 있음.** ● **기창업자에게 자신의 아이템을 포기하고 다른 사람의 아이템에 맞추라는 것은 부당한 요구임. 이들에게 팀창업을 요구하다 보니 결국 사업과 별로 상관없는 팀원을 추가하거나, 자신의 사업 아이템을 버리고 다른 사람의 사업에 끼워맞춰 들어가는 등의 중요한 문제점이 발생했음.** ● **아직 아이디어가 없는 팀은 디자인씽킹/비즈니스모델링 수준의 액션러닝 교육과정을 제공하고, 기창업자 또는 사업 아이디어가 명확한 사람들이 자신의 아이템을 발전시키도록 인큐베이션 내지 액셀러레이션을 제공할 필요가 있음. 스타트업센터의 자원과 네트워크 역시 후자에 연계되어야 보다 큰 의미가 있을 것임.** -코치 2: 탈북민은 차이에 대해서 부담을 갖고 지식이 있는 분들에게 부담이 되기 싫다는 생각을 하는것 같고, 나이가 어려서 아직 사회/창업 경험이 충분히 없는 분들도 비슷한 생각을 하는 것 같음. 이 차이가 단점이라고 생각은 들지 않고 일정 부분 긍정적인 요소로 작용한다고 생각함 -운영진 2: 우선 좋은 측면으로는, 기창업자들이 예비창업자들에게 자신의 경험 공유를 활발하게 해준다는 측면이 있는 것 같습니다. 예를 들어, 종현님과

	다혜님의 경우, 종현님은 F&B 시장을 이미 경험을 해보신 분이라, 김치 사업을 하려고 하시는 다혜님에게 좋은 피드백을 주시는 것 같습니다. 반면, 단점으로는 기창업자분들 중에서 자신의 아이디어를 포기를 안하시는 모습을 많이 본 것 같습니다. 현재 영재님과 은철님의 경우에는 팀을 구하는데 어려움을 많이 겪고 계시는데, 자신의 아이디어에 대한 확신이 예비창업자에 비해 강한 모습이 있다 보니 팀빌딩에 어려움을 겪고 계시는 것 같습니다. -코치 5: 경험이 있는 참가자들의 지식과 경험을 나눠주는 형태가 이상적이라 생각했었지만, 기창업자가 본인이 하고싶은 프로젝트를 여기에서 하는 것은 저희가 생각했던 방향은 아닌 것 같습니다. 정말 나눠주고 도와주려는 성격의 기창업자는 배움과 팀워크에 좋은 영향을 주는것 같습니다.
만족스러운 점 / 개선할 점	Q. 3 기 운영 과정은 어떤가요? 어느 새 2 개월이 지났는데 프로그램 내용에서 가장 만족스러운 점/개선이 필요한 점은 무엇이라고 생각하나요? ● **운영진의 단단한 팀워크가 만족스러움** ● **프로그램 체계와 커리큘럼의 개선이 필요** ● **운영진은 네트워킹이 활발했다고 보고 있으나, 설문조사 결과는 별로 그렇지 않았을 가능성이 높음을 보여주고 있음.** - 코치 1: 2 기에 비해서 아산상회만의 방향성이나 색깔이 많이 잡혔다. 특히 운영진이 팀이 되면서 훨씬 더 수월하게 진행되고 있다. (1 기와 2 기는 운영진간 생각 차이 때문에 오히려 더 힘들게 만든 측면이 강하다). 아쉬운 점은 그럼에도 불구하고 중심이 조금씩 흔들릴 때가 있어 보이는데, 각자의 관심사와 중요도가 다르기에 생겨날 수 밖에 없는 잡음이라고 생각한다. 이러한 이야기들이 나올 수 있다는 점에서는 긍정적이지만, 기본 방향이 흔들릴 때는 아직까지 우리가 뿌리를 제대로 못 내리고 있다는 생각이 많이 든다. - 운영진 2: 가장 만족스러운 점으로는 아산상인들간의 네트워킹이 활발하다는 점인 것 같습니다. 정해진 워크숍 기간 외에도 개인적으로 만나서 팀빌딩하는 시간이 있다는 점(리플렉션 페이퍼 등에서 확인)이 가장 잘 이루어진 프로그램 내용이라고 생각합니다. 개선이 필요한 점이라면, 비즈니스적인 측면에 대해서 더 보강이 필요하다고 생각합니다. -운영진 3: 만족 : 운영진의 단단한 팀워크, 참가자들에게 팀경험 제공, 역량강화를 위한 프로그램 설계 개선 : 팀기업가정신(리더십) 과정 설계 필요, 팀구성을 위한 탐색 시간 필요

(1) 사후 평가

총 6 명의 운영진 및 코치진이 응답했고 아산상회의 창업지원 효과성을 가장 높게 평가했다(4.0/5 점). 반면 참가자들의 팀워크 스킬 및 창업역량 강화에 대해서는 다소 박한 평가를 내렸다.

<그림 5> 운영진 프로그램 자체 평가



나. 엑셀러레이팅 참가팀

(1) 조사 개요

(가) 목적: 아산상회의 핵심 성과 중 하나인 엑셀러레이팅 단계를 진행 또는 경험한 아산상회 팀들의 만족도, 성장 및 애로사항을 파악하고 정리하기 위함

(나) 대상: 엑셀러레이팅 참가한 6 팀 중 각 멤버 1 명, 총 6 명

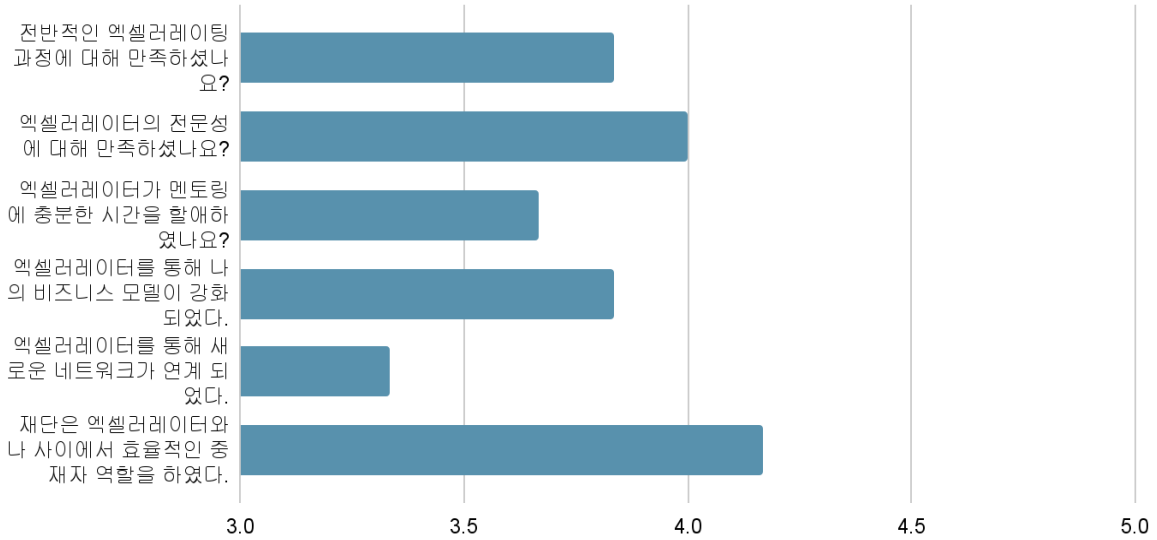
(다) 방법: 서면 인터뷰

(라) 조사일정: 11 월 15 일(월) - 11 월 19 일(금)

(2) 조사 결과

액셀러레이션 과정에 참여한 팀당 한 멤버씩 총 6 명이 설문에 참여했다. 전반적인 엑셀러레이팅의 만족도는 3.83/5 점으로 낮은 편이었다. 엑셀러레이터 전문성에 대한 만족도는 4.0/5 점, 액셀러레이터가 멘토링에 할애한 시간에 대한 만족도는 3.67/5 점, 엑셀러레이터를 통한 비즈니스 모델의 강화는 3.83/5 점이었다. 그리고 엑셀러레이터를 통한 새로운 네트워크 연계는 3.33/5 점으로 제일 낮은 수치를 보였다. 한편 아산나눔재단이 수행한 엑셀러레이터와 참가자 사이 중재자 역할에 대해서는 4.17/5 점으로 비교적 높은 만족도를 보였다.

<그림 6> 엑셀러레이팅 참가자 만족도



- **비즈니스 멘토링과 다른 스타트업 연계 장점**

엑셀러레이팅 과정에서 좋았던 점으로는 비즈니스에 대한 멘토링과 다른 스타트업과의 연계를 꼽았다.

"많은 경험을 가진 엑셀러레이터의 시각으로 '될 만한' 비즈니스와 그 비즈니스를 할 때 우리가 고려해야 할 것들을 세세하게 알려주셔서 좋았습니다. 처음 사업을 할 때에 어떤 식으로 접근해야 하는지, 무엇을 제일 중요하게 생각해야 하는지 등을 알려주셔서 비즈니스적인 시각을 키울 수 있었습니다."(24 번 참가자)

"S 엑셀러레이터가 내 사업과 시너지를 낼 수 있는 강원도 현지 스타트업과 연계를 해 줘서 너무 좋았습니다."(26 번 참가자)

- **엑셀러레이터와 시간 조율 어렵고 사업 분야에 맞춘 커스터마이징 멘토링 원해**

엑셀러레이팅 과정에서 아쉬웠던 점은 시간 조율이 제일 힘들었다는 의견이 많았다. 그래서 시간조율을 하는 방식이 아닌 처음부터 정기 미팅을 계획해서 시작하자는 의견이 있었다. 그리고 일반적인 엑셀러레이션이나 멘토링이 아닌, 각자의 사업분야에 커스터마이징된 멘토링이 있으면 좋겠다는 의견이 있었다.

"기간 내에 정기적인 미팅을 가지고 진행하는 것이 필요하다고 생각합니다. 처음 엑셀러레이션 미팅 시간을 개별적으로 잡아야 하다 보니 진행 기간의 반을 기다림으로 보낼 수도 있기 때문에 모두 다 같이 정해진 기간 내에 정기적으로 미팅을 가질 수 있다면 만남의 횟수를 채우는 것에 급급하지 않고 6 주의 기간을 충분히 더 잘 활용할 수 있을 것이라고 생각합니다."(24 번 참가자)

"엑셀러레이팅 전반이 아닌 제조, 식품, 환경, 여성 분야에 특화된 스타트업 엑셀러레이터로서 S 엑셀러레이터의 가이드라인을 기대했었으나 일반적인 엑셀러레이팅이었습니다. 조금 더 특화된 분야별 가이드라인이 있었으면 하는 아쉬움이 남습니다."(26 번 참가자)

다. 외부 이해관계자

(1) 조사 개요

(가) 목적: 아산상회의 직접적 운영진 또는 참가자는 아니지만 아산상회에 대해 제 3 자의 입장에서 충분한 인사이트와 피드백을 제공해줄 수 있는 주요 이해관계자 인터뷰를 통해 새로운 아이디어 및 시사점을 도출하기 위함.

(나) 방법: 일대일 Zoom 인터뷰

(다) 대상: 총 7 명: 이해관계자 1(N 재단 대리), 이해관계자 2(2 기 코치), 이해관계자 3(피칭 코치), 이해관계자 4 (2 기 코치), 이해관계자 5(S 엑셀러레이터 대표), 이해관계자 6(T 협동조합 이사장), 이해관계자 7(탈북민 기창업자)

(라) 일정: 2021.11.15~12.3

(2) 조사 결과

외부 이해관계자들은 인터뷰에서 단기간에 팀 빌딩이 제대로 이뤄지지 못한 점, 팀 빌딩의 타이밍에 대해서 지적했고, 프로그램의 취지에 맞는 대상 선발과 팀 빌딩이 개선할 수 있는 여러가지 방법을 제시했다. 기창업자인 잠재 탈북민 후보자의 경우, 팀빌딩 원칙에 대한 부정적인 반응을 나타냈다.

이해관계자 1	*N 재단의 기존 탈북민 창업 프로그램과 비교했을 때, 아산상회 프로그램만의 차별화 포인트는 무엇인가요?* 아산상회는 탈북민, 국내외 소외 계층을 대상으로 장기간 동안 큰 규모의 예산을 들여 교육과 창업 육성을 하는 프로그램이라는 점이 N 재단의 재정 지원 중심 창업 지원 프로그램과 크게 다릅니다.
	앞으로 아산상회가 N 재단과 어떤 상호 보완 혹은 협력을 하시길 원하시나요? ● **기획 단계에서부터 적극적 협업 기대** 이번에는 저희 재단이 홍보와 모집 부분을 지원하고 온라인 장마당 때 남북평화문화센터 공간을 지원했는데 필요할 때만 요청하는 것이 아닌 앞으로는 프로그램 기획 단계에서부터 좀 더 적극적으로 저희 재단이 참여하는 협업을 했으면 합니다. 3 개 기수를 운영했기 때문에 아산상회도 충분히 파일럿은 했다고 보여지거든요. 저희가 10 년간 탈북민 창업 지원 프로그램을 운영했기

	때문에 재정적인 측면, 업무 수행, 담당자의 참여율이 좀 더 확대되었으면 좋겠다고 생각합니다. 제가 담당자는 아니지만 내년에 육아휴직이기 때문에 불러주시면 참석 가능합니다. ● **탈북민의 창업 실습비 지원 가능성 검토** (2019 년에도 말씀드렸었는데) 탈북민은 프로그램이 길면 생계 문제가 있어요. 이 부분은 탈북민의 프로그램 출석률, 프로그램 수료와도 직결되는 부분이라 중요합니다. 초기 프로그램 기획 단계에서 논의가 이뤄진다면 저희 재단에서 탈북민에게 소정의 창업 실습비를 지원하는 방안도 내부적으로 검토 가능합니다.
	아산상회가 앞으로 발전하려면 어떤 부분이 보완되어야 하나요? ● **탈북민 창업을 위한 인센티브 필요** 아산상회 프로그램을 통해 실제 탈북민이 창업하는 비율은 낮은 편이라고 생각하는데요. 팀 구성도 좋고, 엑셀러레이팅도 좋지만 결국 창업가에게 필요한 것은 재정지원이라고 생각합니다. 그래서 좀 더 기준을 낮춰서 적은 금액이라도 좀 더 많은 수의 탈북민이 재정 지원을 받으면 좋을 것 같아요. 탈북민 참가자 중에 20~30%는 창업을 해야 다른 탈북민도 다음에 이 프로그램에 참여하려고 하지 않을까 싶습니다. 저희 재단은 창업 지원 프로그램 참가자가 계속 증가하고 있습니다. 실습하고 창업하면 돈 준다는 것이 분명하기 때문입니다. ● **팀 창업 필요성 제고** 저희 재단에서는 탈북민에게 창업할 때 동업을 하지 말라고 권유해요. 아이디어가 좋다면 팀원은 언제든 채용할 수 있다고 생각해요. ● **진짜 소외 계층을 선발해야** 외국인이 꼭 참여해야하냐? 하는 부분은 의문입니다. 대한민국 사람 중심으로 해도 되지 않을까? 외국인도 단순 참여를 목적으로 하는 친구들에게 돈을 대주고 프로그램을 제공해 주는 게 맞는가? 큰 자금이 드는 사업인데요. 눈먼 돈이 되지 않았으면 좋겠습니다. 외국인도 진짜 약자이고 (개도국) 창업을 진짜하고 싶다는 그런 친구들이라면 이야기가 다르겠지만(Ecolink 사례), 그냥 좋은 프로그램 있어서 왔어요 하는 친구들은 배제해야 하지 않을까 싶습니다. 남한 출신 사람도 차상위 계층이고 진짜 약자 중심으로 선발해서 재정지원을 다 해주는 그런 형태도 고려하면 좋겠습니다. 그래야 아산정신이 프로그램에 잘

	반영이 되지 않을까 싶습니다. 창업에 관심있는 예비 창업자 수준이 아닌 기창업자 1 년 이내를 주된 대상으로 하는 것도 좋을 듯 합니다. 탈북민 중에서도 프로그램만 참여하려는 친구들은 배제하면 좋겠습니다. ● **기창업가와 예비 창업가 구분해야** 탈북민 입장에서 아산상회의 큰 장점은 액셀러레이팅이라고 생각해요. 하지만 창업을 한 사람과 안 한 사람은 부류를 구분하는 것이 좋을 것 같아요. 창업 경험이 없는 사람은 안개 속을 헤매고 있는 거구요. 예비 창업자는 MTA 를 이수하는 게 좋을 수도 있겠지만요. 이 점을 건의는 했는데 받아들여지지 않았습니다. 하지만 개인적으로 탈북민 창업을 담당한 사람으로서 초기 창업자에게 엑셀러레이팅을 지원해주고 싶어요. 10 회든 상담을 주고 과제를 주고 하면 도움이 많이 될 것 같아요. 창업자는 교육 부분이 체험 중심으로 진행되다 보니 지루하다는 친구들도 있었어요. 교육할 때도 기창업자반, 예비 창업자반 이렇게 나누어 교육하거나 또는 코치진을 구분한다든가 하는 것이 좋을 것 같아요.
이해관계자 2	*아산상회 2 기가 끝나고 프로그램에 대한 많은 피드백을 제공하셨다고 들었습니다. 아산상회 팀 창업 프로그램의 장점과 개선이 필요한 점은 무엇인가요?* ● **팀창업이 아닌 새로운 프로그램 설계 및 운영 필요** 아예 새로운 프로그램을 만드는 것이 필요하다고 생각해요. 창업 프로그램인지 팀빌딩 프로그램인지 명확하지 않은 상태에서 3~4 개월 일주일 2 회로 운영하는 동안 트랙 두 개를 운영하는 것은 솔직히 어렵다고 생각합니다. 저는 아산상회가 팀창업 프로그램으로는 실패했다고 생각합니다. 제가 보기에는 탈북민이 성공하는 케이스가 제시키친처럼 아예 혼자 하거나 자기끼리 하는 팀만 있고 서로 섞여서 성공한 케이스는 없었어요. 팀 빌딩 관련 저를 포함한 코치진이 퍼실리테이팅, 커뮤니케이션 스킬이 부족했음도 인정합니다.
	아산상회 프로그램에서 외국인 참가자의 역할은 무엇이라고 보시나요? 외국인 참가자에게 아산상회 프로그램이 어떤 의미가 있나요? 이들에게 앞으로 아산상회가 어떤 프로그램이 되기를 바라시나요? ● **외국인의 역할과 인센티브 명확하지 않아**

	제가 알기로는 재단에서 글로벌 프로그램을 만들고 싶어서 외국인을 데리고 왔지만 실제로는 이 프로그램에 외국인이 필요없다고 생각해요. 이미 탈북민과 남한 청년의 소통이 어려운 상황인데 외국인이 들어와서 소통의 부담이 더 됩니다. 원래 이 프로그램의 포커스가 탈북민이잖아요. 남한 청년이나 외국인에게 딱히 베네핏이 없고 이들은 탈북민과의 창업에 크게 관심이 없는 것 같아요. 예를 들면, 2 기 A 사는 탈북민-외국인이 팀으로 잘하고 있었는데 지분 관련 분쟁이 생겼고 결국 외국인이 팀을 탈퇴했습니다. 탈북민은 여전히 사업을 하고 있고, 마루 360 에 입주했어요. 외국인 코치로서 이런 상황이 발생해 실망스럽습니다. ● **외국인은 창업하려면 비자 지원 필요** 외국인은 혼자서 창업을 하는 것이 비자 때문에라도 힘들어요. 오히려 스킬 빌딩이나 커리어 데이를 열어주는 것이 낫지 않을까 싶습니다. 출입국 사무소에선 창업하는 외국인을 선호하지 않기 때문에 재단이 이 프로그램에 외국인이 필요하다면 법무부에 이야기해서 비자 문제를 도와주시면 좋겠습니다. 만약 그런 식의 도움을 줄 수 없다면 어차피 한국에서 창업을 못할 외국인에게 굳이 창업교육을 제공하는 것이 어떤 의미가 있을까요?
	아산상회의 향후 발전방향에 대한 아이디어를 부탁드립니다. ● **탈북민과 외국인 별도 프로그램 추천** 규모를 줄여서 탈북민을 위한 프로그램과 외국인을 위한 프로그램 두 개를 나누어 운영하면 된다고 생각해요. ● **커뮤니케이션, 팀 빌딩 교육 필요** 탈북민과 남한청년의 문화적 차이와 소통의 격차를 줄이기 위해 커뮤니케이션 교육과 팀 빌딩 교육이 별도로 필요합니다.
이해관계자 3	*아산상회 여러 기수들의 피칭을 코칭해 주셨습니다. 아산상회 현 기수를 포함한 다른 기수의 역량 변화 수준에 대해 어떻게 생각하시나요?* 2 기는 오프라인으로 교감해서 그런지 연락이 없었는데 3 기는 온라인으로 진행해서 그런지 8 팀이나 찾아왔어요. 끝나고 계속 연락을 주시더라구요. 국민 피칭 스타트업 대회 앞두고 찾아온 팀도 있었어요. 그래서인지 올해 팀이 작년보다 성과는 좋았다고 생각합니다.

	피칭 코칭 과정 중 참가자 실력이 상향평준화 되지 않고 양극화되는 모습을 보셨다고 들었습니다. 이 부분을 개선하기 위해서 어떻게 해야 할까요? ● **사업아이템이 명확해야 코칭 효과 높아** 한 팀을 오프라인에서 3 번 만났는데 탈북자이고 혼자인 분이었어요. 세 번 만났는데 내가 뭘 도와줬지? 하는 회의감이 들었습니다. 몇몇 팀은 저와 얘기하면서 계속 비즈니스 모델을 바꾸고 사업계획서 작성이 아니라 사업 아이템을 짜려고 하는 느낌을 받았어요.. 아이템이 명확하지 않은 팀은 사업계획서 작성을 하면 시간도 오래 걸리고 제 스스로도 "이게 내 역할이 맞는가?" 하는 의문도 들었어요. ● **혼자보다는 팀이, 외국인 역량 뛰어나** 팀플로 하는 분은 그래도 역량이 괜찮았어요. 다 열의가 있으셨지만 혼자 하는 분은 헤매고 있는 것 같더라구요. 2 기 중에서 1 등한 팀 (3 명)은 처음엔 잘 못했지만, 서로 피드백을 보충, 보완하니 개선이 되었습니다. 외국인 친구들은 탈북민보다 역량이 우수했어요. 기본적인 맨파워에서 차이가 있었고, 영어가 익숙한 친구들은 자료 찾거나 팀플을 하니 저와 작업할 때 훨씬 효과가 있었다고 생각해요. ● **풍성한 인적 네트워크 지원 필요** 탈북민끼리, 잘하는 사람끼리 묶어주는 것은 좋은 방법이 아니라고 생각해요. 대신 탈북민에게 좋은 멘토를 연결해주고 이들이 필요한 사람들, 인적 네트워크를 붙여주면 성장이 가능하지 않을까 싶어요.
	아산상회 프로그램의 발전을 위한 아이디어나 개선방안이 있으신가요? ● **탈북민과 남한 청년의 팀 시너지 가능성 있어** 탈북민은 남한 청년과 팀이 되어야 창업의 효과가 있다고 생각해요. 탈북민의 추진력, 남한 청년의 현실 바탕을 한 커뮤니케이션 능력이 합해져야 시너지가 나올 것 같습니다. 탈북민끼리 팀을 짜거나 혼자 하는 것은 바람직하지 않다고 봅니다. ● **탈북민의 컨설팅 문화 수용성 노력 필요** 컨설팅이 가장 필요한 분들은 탈북민들이에요. 그런데 고집이 있어서 이야기 전달이 잘 안되는 경향이 있어요. 뭔가 내가 의지를 가지고 있는데 안된다고 말하는 것에 대해 서운해하고, 컨설팅이 아니라 비판이라고 여기는 것 같아요.

	작년에 탈북민 고위층 자녀 출신인 분의 경우, "나를 공격한다, 내 날개를 꺾는다"고 받아들여서 수용이 부족한 것 같더라구요. 탈북민은 문화적 베이스가 달라서 저도 컨설팅할 때 조심해야겠다는 배움이 있었거든요. 또한 탈북민은 문화가 달라서 컨설팅에 익숙하지 않은 상황에서 저에게 찾아오라고 했을 때 저에게 굉장히 무언의 압박을 주는 경우가 많았어요. 탈북민은 누군가를 비판, 수용, 변화 경험이 부족해서 그런지 코칭을 비난으로 받아들이거나, "당신이 나를 도와줘야지, 난 지금 힘들어"라는 압박을 주시더라구요. 탈북민은 도와주는 건 좋은데 간섭은 하지 말라는 경향도 있었구요. 남한 청년과 외국인 코칭 대비 탈북민은 확실히 힘들었습니다. ● **온라인 단체교육 시 1:1 맞춤형 보완** 컨설팅을 했을 때 성과가 제대로 나왔다고 생각했던 디지톡스 사업 참가자 외에는 탈북민이 단체 교육을 잘 따라오지 못하는 것 같아요. 단체로 했을 때는 내 얘기가 아니라고 생각하는 것 같고, 오히려 일대일로 얘기를 하면 "아, 그렇구나" 하고 생각하는 것 같아요. 그래서 따로 찾아오는 분들은 단체교육에서 이해를 못해서 그런게 아닐까 해요. 줌으로 단체 교육을 진행할 때도 일대일 맞춤형 구성을 추가해서 보완해야 할 것 같아요.
	아산상회는 팀빌딩/교육중심 프로그램이 되어야 할까요 아니면 성과중심의 창업 프로그램이 되어야 할까요? ● **아산상회는 학교 형태로 탈북민 포용해야** 저는 학교 형태가 맞다고 생각합니다. 이 프로그램까지 학교를 안하면 탈북민이 어디 가서 배울 수 없다고 생각해요. 창업 사관학교 프로그램도 없어졌고 탈북민은 자격 조건도 안되니까요. 2 기 커넥트 팀은 자주 찾아오는데 이 팀은 정말 많이 성장했고, 1 억 원을 지원받아서 사업을 하고 있거든요. 제 생각에는 성과를 보려면 3~4 년은 지켜봐야 된다고 봐요. 그래서 아산상회가 학교 형태로 이런 친구들을 품어줘야 한다고 생각해요. 아산상회가 왜 존재하는가 명확한 이유가 분명할텐데 몇 년 더 이 색깔을 유지하는게 중요하다고 생각합니다.
이해관계자 4	*아산상회 2 기는 코치, 3 기는 강사로 참여하셨는데 어떤 부분이 좋았고 어떤 부분이 힘들었나요?* 2 기 코치 역할로 참여했을 때는 처음부터 마지막까지 프로그램의 숲을 볼 수 있어서 좋았습니다. 참가자의 변화 과정이나 팀웍, 비즈니스 모델, 갈등, 엑셀러레이팅 등 전 과정을 지켜볼 수 있었던 점이 의미가 있었어요.

	3 기 때는 온라인 장마당 강사 역할로 참여했기 때문에 숲보다는 나무가 자라나는 과정만을 봤다고 생각해서 좀 아쉬웠기도 하고 한편으로는 홀가분함도 있었습니다.(웃음) 온라인 장마당은 결과물도 나오고 해서 잘 진행된 것 같다고 생각합니다.
	아산상회 팀 창업 프로그램이 프로그램 취지(포용성)에 맞게 운영되고 있다고 생각하시나요? 답변에 대한 근거를 설명해주세요. 3 기는 제가 앞 부분에만 참여했기 때문에 답변하기는 어려울 것 같고요. 2 기 때는 경험으로 봤을 때 프로그램에 포용성이 크게 반영되지 않았던 것 같아요. 남한 청년 중 소외 계층을 선발했는데 팀 빌딩에 더 많은 갈등이 있더라구요. ● **탈북민 속한 팀에게 명확한 인센티브 제공 필요** 그래서 탈북민이 팀원으로 들어갔을 때 명확한 인센티브가 있어야 될 것 같아요. 솔직히 비즈니스를 하라고 하기만 해도 힘든데 팀역량 부분에서 탈북민이 가지고 있는 역량이 월등히 높은 것도 아니고 이 친구들을 다른 참가자가 끌고 가겠다는 것은 엄청난 리스크를 지고 가는 건데 왠만한 미션으로는 그렇게 하기가 힘들죠. 저도 7 년째 사회적기업을 운영하면서 같은 고민을 하고 있는데 예비창업자들에게 그런 포용성을 요구하는 것은 실제로 어려운 것 같아요. 기업가의 입장에서 인센티브가 있어야 포용적인 비즈니스 모델이 나온다고 생각해요. 물론 이 경우 조건에 맞추어 인센티브를 챙기려고 명목 상의 팀 또는 페이퍼 컴퍼니가 나오기도 하는 단점이 있습니다.
	아산상회 프로그램의 발전을 위한 아이디어나 개선방안이 있으신가요? ● **예비 엑셀러레이팅에 상금 지원 형태로 피봇팅** 기존 프로그램을 피봇팅해서 정주영창업경진대회의 예비 엑셀러레이팅 과정처럼 아이디어를 내고 멘토가 붙어서 발전시켜서 심사로 1 위, 2 위 ,3 위 상금을 주는 형태를 고려하면 어떨까요? 현재 교육 과정이 정말 참가자들에게 (특히 탈북민에게) 도움이 되는지 검토해 볼 필요도 있다고 생각해요. 그리고 W 사의 설문조사 결과에 오류가 없는지도 살펴봐야 할 것 같아요. 탈북민들이 취직에 대한 두려움에 대한 회피본능으로 인해 창업을 선호한다고

	답변을 했을 수도 있고, 창업의 개념을 제대로 이해하고 답했는지도 확인이 필요합니다. 창업 과정에서 오는 리스크를 공지했다면 다른 결과가 나왔을 수도 있을 것 같아요.
이해관계자 5	*2 기와 3 기 아산상회 참가자들과 소통하며 좋았던 점과 힘들었던 점이 무엇인가요?* ● **외국인 비자 문제와 팀 빌딩 문제가 관건** 힘든 점 위주로 얘기하면 2 기 외국인팀의 경우 개인의 비자 문제가 크리티컬한 이슈여서 사업 얘기하면서도 비자 얘기를 해야 하는 부분이 있었고, 이로 인해 엑셀러레이팅이 제대로 진행되기 어려웠어요. 팀 빌딩 이슈도 있었는데 2 기 중 한 팀은 경북 봉화를 베이스로 하고 있어서 팀 빌딩이 수도권 팀들 대비 어려움이 있었고, 3 기의 한 팀은 팀내 불화로 인해 미팅 일정 잡는 것 자체가 쉽지 않았어요.
	아산상회 3 기 참가자들의 역량을 보았을 때 2 기와 비교했을 때, 그들의 강점과 보완할 점이 있다면 무엇일까요? 2 기와 3 기를 직접 비교하기는 어려워요. 팀 별로 개인차가 크니까요. ● **참가자의 명확한 미션과 진정성이 강점** 강점은 팀 미션이 분명하고 진정성이 있다는 점을 꼽을 수 있어요. 그래서 소셜 임팩트 관점에서 엑셀러레이터가 이를 어떻게 비즈니스모델링 할 것인지에 대한 조언이 가능했습니다. ● **단기간 팀 빌딩이 과제** **단점으로는** 팀이 잘 갖춰져 있지 않았어요. 외국인과 의사소통도 어려워 보였구요. 짧은 기간에 팀 빌딩은 원래 어렵죠.
	2 기와 3 기의 엑셀러레이팅 타이밍에 대해 어떻게 생각하시나요? 엑셀러레이팅 타이밍은 순서 상으로는 맞지만 개인의 성장이나 팀의 성장이 충분히 되어있는지는 팀별로 차이가 있었다고 생각해요. 4 개월을 교육한다고 해서 갑자기 퀀텀 점프를 해서 팀이 갖춰지기는 어렵다고 생각합니다.
	2 기와 3 기 참여하셨는데 효과적인 엑셀러레이션 제공을 위해 아산상회 프로그램이 개선해야 될 점은 무엇인가요? ● **팀에 대한 관찰 정보 제공 필요**

	엑셀러레이터에게 팀에 대한 관찰 정보를 제공하면 좋겠어요. 노션 개인 프로필 등 정보를 받기는 하지만 운영진이나 코치들이 팀의 상황에 대한 관찰 정보(기대 사항이나 우려 사항 등)를 주면 팀을 파악하는데 도움이 될 것 같아요. ● **떡잎에게 집중하는 방법도 고려 필요** 이 프로그램에 참가하면서 어느 정도 랜덤한 팀 구성을 통해 아이템이 발생하는 기회라고 생각한다면 최종적으로 모든 팀에게 공정한 기회가 제공되는 것도 좋겠지요. 하지만 그렇게 되니 엑셀러레이팅 준비가 되어 있지 않은 상태의 팀이 많습니다. 가능성을 보이는 팀에게 좀 더 집중하는 방향도 고려해보면 어떨까요? 그래야 성공 사례가 나오지 않을까 싶습니다.
이해관계자 7	*아산상회를 지원하지 않은 이유?* ● **6 개월의 기회비용 대비 아웃풋 적어** 6 개월 기간의 참여가 요구되는데 내가 얻어갈 수 있는 것이 어떤 것이 있을까 생각해봤고 혜택을 받을 부분이 별로 없어 보였어요. 실제 참여한 친구들 중 자금을 받은 경우가 거의 없기도 하구요(제시 1 명). 예비창업자의 경우는 모르지만 기창업자에게는 특히 인센티브가 별로 적은 것 같아요. 창업사관학교는 선정되면 3 년 가까이 지원을 해주는데 아산상회는 돈을 주는 것도 아니고 교육을 받는데 내가 혼자 습득할 수 있는 내용 같아서 굳이 참여를 할 필요를 느끼지 못했어요. 실제 투자로 이어진 것은 제시밖에 없어서요. 6 개월 가까이 투자할 가치가 있는지 잘 모르겠어요. ● **아산상회는 팀 빌딩을 요구하나 이미 팀이 있는 탈북민 기창업자는 참여 필요성 못 느껴** 내가 이미 운영하고 있는 기업과 비즈니스가 있는데 아산상회에서 다른 비즈니스 주제를 바탕으로 새로운 팀에 묶여야 한다는 규정이 이해가 되지 않았습니다. 보통 다른 프로그램에서는 팀을 만들어서 프로그램에 들어오는 경우가 많은데 프로그램 안에서 팀을 만든다는 것이 안 맞는다고 생각했습니다. 차라리 <청년사관학교>처럼 지원해 줄 사람을 뽑아서 그들을 처음부터 끝까지 책임지는 프로그램이 되면 참여할 가치가 있는 것 같아요. 아산상회와 비슷한 프로그램에 참여한 적이 있는데 가게를 비워놓고 참여한 분들은 큰 불만이 생기더라구요. 참여했는데 선정이 안되면 생계 문제가 생기니 불만이 쌓일 수 밖에 없다고 생각해요. ● **제일 중요한 건 자금** 한국에 뿌리가 없어서 대출을 받기가 매우 힘들어요. 취약계층으로 대출을

	받으면 최대 3 천만원 까지 받을 수 있습니다. 가능성이 있다고 하면 자금을 최대한 도와주는 쪽으로 지원해주시면 좋을 것 같아요. 1, 2 차로 나눠서라도 도와주시면 좋겠습니다.

제 5 장. 결론

1. 참가자의 변화 측정 및 분석 요약

- **팀빌딩의 한계 및 인적 네트워크 확장 미흡**

아산상회 프로그램에서 가장 중요시 여기는 부분이 바로 팀빌딩의 경험 기회를 제공한다는 점이다. 하지만 팀빌딩 만족도 결과를 볼 때 전체적으로 4 점 미만으로 나타나 긍정적으로 평가하기는 어려워 보인다.

<표 14> 참가자 팀 빌딩 만족도

팀 빌딩	평균점수(5 점)
소통	3.63
팀 갈등 해결 모니터링	3.09
팀원과의 업무분담	3.22
협력	3.81
코치진 지원	3.77
팀 빌딩 프로그램 만족도	3.68
팀빌딩 개인 역량 만족도	3.91
추천의향	3.91
창업시 아산상회 멤버 선호	3.86

또한 교육 과정의 마무리로 쇼케이스에서 15 팀이 발표를 했는데 이 중에서 탈북민, 남한청년, 외국인으로 구성된 팀은 하나도 없었다. 15 팀 중에서 팀원을 구하지 못한 1 인팀은 6 팀(40%)이나 존재했다. 15 팀 중에서 최종적으로 6 팀(40%)이 엑셀러레이팅을 받게 됐는데 이중에서 4 팀(66.7%)에는 팀원이 있었으며, 이후 팀 해체로 인해 현재 한 팀(16.7%)만이 팀으로 활동하고 있다. 이 팀은 탈북민 1 명과 남한 청년 1 명으로 이루어진 팀이다.

한편 참가자들은 사회적 자본 측면의 질문 중 '나는 나와 다른 라이프 스타일을 지닌 사람들과 어울리는 것을 즐기고 좋아한다,' '나는 개인적인 문제를 편안하게 이야기하거나 조언을 구할 수 있는 친구가 많이 있다,' '나에게 갑자기 10 만원이 필요하다면, 사정을 설명하고 돈을 빌려달라고 부탁할 수 있는 가족 외의 사람이 있다'와 같은 항목에서 사전 대비 사후에 오히려 낮은 점수를 주었다. 이는 참가자들이 프로그램을 통해서 인적 네트워크가 양적으로는 확장되었으나, 질적으로는 확장되지 못했음을 간접적으로 보여준다. 사회적 자본에서 중요한 '신뢰' 부분이 팀창업 과정의 스트레스로 인해 낮아진 것으로 사료된다.

전반적으로 팀빌딩 만족도 평가 점수가 5 점 만점에 3 점대를 형성하고 있다는 점과 사회적 자본 측면에서 인적 네트워크 확장이 어려운 점을 미루어 볼 때, 프로그램이 추구하는 '글로벌 팀창업'이라는 목표는 이번 프로그램을 통해 성취되었다고 보기 어렵다. 따라서 프로그램의 목표 및 이를 달성하기 위한 방법의 적절성에 대한 전반적 재검토가 필요하다.

- **창업 교육을 통한 개인 역량에는 유의미한 변화 없음**

아산상회 프로그램을 통해 기업가지향성 측면에서 참가자의 개인 역량에 대한 유의미한 변화가 없었다. 이는 유의미한 변화를 가져올 만큼 교육 기간이 상대적으로 길지 않았던 점, 그리고 표본수가 작아 검정력이 낮았던 점이 영향을 미쳤기 때문인 것으로 추정해 볼 수 있다. 다만 브리콜라주에서 자원 재조합능력 '나는 기존의 자원 및 저렴하게 이용 가능한 외부 자원을 조합하여 새로운 문제를 해결할 수 있다' 와 새로운 자원 발굴 '나는 새로운 문제에 직면했을 때 기존의 자원으로 적용 가능한 해결책을 도출할 수 있다'는 항목이 유의미하게 상승했다는 점은 프로그램이 해당 항목에서 긍정적으로 작용했음을 알 수 있다. 하지만 이와 달리 창업의지에서 '나는 스스로 사업을 시작하고 운영하기 위해 최선의 노력을 기울일 의지가 있다'는 항목과 공감역량에서 '도움이 필요한 사람들을 도와주면 기분이 좋아진다,' '나는 사람들이 어떤 감정을 느낄 때 왜 그런지를 잘 알아차리는 편이다,' '나는 다른 사람들이 행복한 지에 대해 관심이 있다'는 항목에서 통계적으로 유의미한 하락이 관찰된 부분에 주목할 필요가 있다. 특히 아산상회는 팀창업 프로그램을 지향하는 만큼, 교육 커리큘럼이나 진행방식에 있어서

참가자들의 창업의지 제고와 공감역량 개발을 저해하는 요소가 있는지 프로그램 내용 전반에 대한 재점검이 시급해 보인다 .

유의미한 변화는 아니지만 사후 평균 점수가 증가한 역량은 기업가적 자기효능감에서 새로운 사업을 위한 시장기회 포착 능력에 대한 자신감 항목, 기업가적 열정에서는 창조적 열정 항목, 부트스트래핑에서는 현재 가용 자원의 효율적 관리 항목, 메타인지 역량에서는 자가 모니터링 항목이었다. 이와 반대로 사후 평균점수가 오히려 낮아진 역량은 기업가적 열정에서 조직 설립에 대한 열정, 조직 개발에 대한 열정 항목과 메타인지에서 목표설정 항목이었다. 또한 세계시민주의에서는 8 개 항목 중 6 개 항목이 사전 대비 사후 점수가 하락했다.

앞에서 언급한 바와 같이 참가자의 개인 역량 변화 측정이 유의미한 결과가 나온 것이 아니기에 명쾌하게 인과관계를 밝히는 것은 어렵다. 하지만 참가자들이 프로그램을 경험하면서 평소 인지하지 못했던 기업가로서의 자신의 강점과 약점을 어느 정도 현실적으로 파악했거나 오히려 이로 인해 부정적 인식이 든 것이 아닌지 생각해 볼 수 있다. 다시 말해서 창업교육을 통해 실제로 부딪혀보고 체험을 하면서(learning by doing) 기업가로서 자신의 부족함을 인식하게 되었을 수도 있다.

하지만 아산상회가 좀더 좋은 프로그램이 되기 위해서는 인식된 각자의 부족함을 메꾸어 줄 수 있는 방법을 함께 제시해야 할 것이다. 보통 프로그램 종료 후에 역량 변화를 측정하면 유의미하게 올라가지는 못하더라도 약간씩은 올라가는 것이 보통이다. 그런데 이번 측정시 여러 측면에서 오히려 감소하는 결과가 나타나 연구진 입장에서도 당황스러웠다. 프로그램 본연의 목표와 방향성, 구성 내용과 운영에 있어서 좀더 깊은 고민이 필요할 것으로 보인다.

역량 증가	역량 감소
➢ 브리콜라주(자원재조합, 새로운 자원발굴) ➢ 기업가적 자기효능감(새로운 사업을 위한 시장기회 포착 능력에 대한 자신감) ➢ 기업가적 열정(창조적 열정) ➢ 부트스트래핑(현재 가용 자원의 효율적	➢ 창업의지 ➢ 공감역량 ➢ 기업가적 열정(조직 설립에 대한 열정, 조직 개발에 대한 열정) ➢ 메타인지 역량(목표 설정)

관리) ➢ 메타인지 역량(자가 모니터링)	➢ 세계시민주의

2. 생태계 접근법 기반 교훈 및 시사점 도출

본 연구진은 생태계 접근법 측면에서 아산나눔재단이 중추조직 역할을 통해 탈북민을 위한 포용적 창업 생태계를 구축하고 활성화에 기여할 것을 제안한다.

생태계 접근법에 따른 비즈니스 생태계의 구성원은 세 가지 유형으로 나눌 수 있는데 (Strategy as Ecology, HBR, Iansiti & Levien, 2004) 첫 번째로 생태계의 질서를 유지하는 핵심 생명체의 역할을 수행하는 키스톤(keystone)이고, 두 번째로 생태계가 생산하는 가치의 대부분을 차지하는 가치지배 조직이며, 마지막으로 경쟁사가 할 수 없는 차별화된 전문역량을 키워 생태계 안에 다양성 증진에 기여하는 니치 플레이어이다.

생태계 접근법에서 아산나눔재단이 주목해야 할 역할은 키스톤 조직이다. 키스톤 조직의 역할은 생태계 내의 다른 조직들이 자산을 생성하고 축적하는 과정에서 사용할 수 있는 생태계의 공동자산(common asset)을 제공하며, 생태계 전체 시스템 차원의 역할(system-wide role)을 수행한다. 이들은 주로 생태계 내에서 활용될 수 있는 물리적, 또는 지식 형태의 플랫폼을 구축해 생태계 차원의 가치를 창출한다. 또한 키스톤 조직은 가치 창조(creating)와 유지(maintaining), 공유(sharing) 과정을 통해 창출된 가치가 생태계 내 조직들과 공유될 수 있도록 조정한다. 결국 키스톤 조직은 사회적 경계에 얽매이지 않고, 이 경계를 넘나들면서 사람들과 다양한 이해관계자들을 연결시키는 매개체 역할을 해 공통의 이익을 위한 공동 작업을 추구하는 조직이다.

아산나눔재단은 탈북민을 지원하는 포용적 창업 생태계 내에서 중추 역할을 수행하는 키스톤 조직을 지향하면서 탈북민 창업가의 고객경험여정에 맞춰 탈북민의 지속가능한 사업 성장을 면밀히 지원할 필요가 있다. 이를 위해 비슷한 목표를 가지고 있는 타 기관들과의 긴밀한 협력, 정보, 경험, 전문성 공유 및 인적 네트워크 강화 등이 필요하다. 아산상회는 이와 같은 노력을 통해 한국 사회 뿐만 아니라 글로벌

무대에서 탈북민들이 포용적 가치 창출 프로세스를 주도하는 주역이 되어 통일 후 임팩트 비즈니스를 준비하는데 앞장 설 수 있도록 지원하는데 기여할 수 있는 충분한 역량을 가지고 있다고 판단된다.

3. 서베이 인사이트 정리

프로그램 참가자와 엑셀러레이팅 참가자, 운영진/코치진, 외부 이해관계자와의 서베이 분석을 통한 인사이트는 아래와 같이 도출되었다.

참가자	지원동기	- 탈북민 지원을 포함한 선한 영향력 구현을 위해 - 창업 파트너와 팀원 모집을 위해 - 새로운 도전과 창업 경험 모색을 위해 - 비즈니스 프로세스 포함 창업 과정 체험을 위해
	포용성	- 포용성 미션 관련 열린 소통 기반 환경 조성이 된 것 같다 - 포용성 미션보다 팀 빌딩에 집중 경향 있는 듯
	다양성	[탈북민/외국인/남한 청년 참가자] - 다양한 관점을 학습할 수 있는 기회 경험했음 - 언어와 문화의 장벽 직시, 커뮤니케이션 교육 필요 - 프로그램이 추구하는 다양성의 범위 재정의 필요, 젠더 다양성도 고려해야 [기창업자와 예비창업자] - 탈북민은 기창업자의 역할에 긍정적 평가 - 교육과정에서 기창업자의 상대적 불성실 태도에 부정적 평가
	프로그램 전반	- 예비창업자는 창업 교육 프로그램 만족도 높아 - 기창업자는 교육 수준에 불만족 - 창업 실패 사례를 통한 현실적 인사이트 제공 필요 - 온라인 장마당 또는 전략캠프(마케팅 트립) 등의 팀 액티비티에 대한 명확한 가이드라인 및 예시 제공 필요
	팀 빌딩	- 팀 빌딩과 팀빌딩 교육 사이에서 명확한 목표 설정 필요 - 엑셀러레이팅이 최종 KPI 인지 참가자간 혼란 발생 - 팀빌딩 관련 일관성, 형평성 있는 기준 적용 필요

	운영진 및 코치진	- 진정성있게 도와준 코치진에 감사 - 코치진의 갈등 상황 중재 능력에는 아쉬움 있음
운영진/ 코치진	중간 인터뷰	- 운영진과 코치진 사이에서 프로그램 방향성, 임팩트, 아웃풋, 선발 기준, KPI 등 전반적으로 공감대 형성이 필요 - 3 기는 운영진 사이의 팀워크가 형성됐다고 평가 - 프로그램 체계와 커리큘럼 개선 필요 - 선발 시 포용적 비즈니스에 대한 일관된 소통 필요
	사후 인터뷰	- 프로그램에서 창업지원은 효과적 - 참가자의 팀워크나 창업역량 강화는 낮게 평가 - 프로그램 전반적 만족도 높지 않음
엑셀러레이팅 참가자		- 비즈니스 멘토링과 다른 스타트업 연계 장점 - 엑셀러레이터와 시간 조율 곤란 - 사업 분야에 맞춘 커스터마이징 멘토링 필요
외부 이해관계자	이해관계자 1	- 기획 단계에서부터의 적극적 협업 기대 - 탈북민의 창업 실습비 지원 검토 가능 - 탈북민 창업을 위해 KPI 기준 완화 필요 - 팀 창업 필요성 제고 - 진짜 소외 계층을 선발해야 - 기창업가와 예비 창업가 구분해야
	이해관계자 2	- 팀창업이 아닌 새로운 프로그램 설계 및 운영 필요 - 외국인의 역할과 인센티브 명확하지 않아 - 외국인은 창업하려면 비자 지원 필요 - 탈북민과 외국인 별도 프로그램 추천 - 커뮤니케이션, 팀 빌딩 교육 필요
	이해관계자 3	- 사업아이템이 명확해야 코칭 효과 높아 - 혼자보다는 팀이 - 외국인 역량 뛰어나 - 풍성한 인적 네트워크 지원 필요 - 탈북민과 남한 청년의 팀시너지 가능성 있어 - 탈북민의 컨설팅 문화 수용성 노력 필요 - 온라인 단체교육 시 1:1 맞춤형 보완 - 아산상회는 학교 형태로 탈북민 포용해야

	이해관계자 4	- 탈북민 속한 팀에게 명확한 인센티브 제공 필요 - 예비 엑셀러레이팅에 상금 지원 형태로 피봇팅
	이해관계자 5	- 외국인 비자 문제와 팀 빌딩 문제가 관건 - 참가자의 명확한 미션과 진정성이 강점 - 단기간 팀 빌딩이 과제 - 엑셀러레이터에게 팀에 대한 관찰 정보 제공 필요
	이해관계자 6	- 탈북민 창업가 양성은 세심한 맞춤식 프로그램 설계 필요 - 탈북민의 창업 아이템 개발 후 팀빌딩이 현실적 - 탈북민의 기회비용에 대한 경제적 보상이 있어야
	이해관계자 7	- 6 개월의 기회비용 대비 아웃풋 적어 - 아산상회는 팀 빌딩을 해야하는데 팀이 있는 탈북민 기창업자는 참여 필요성 못느껴 - 제일 중요한 건 자금

4. 아산상회 4 기에 대한 제언

지금까지 서베이 결과 분석을 바탕으로 인사이트를 정리한 결과, 아산상회는 글로벌 팀 창업 프로그램이라는 기존의 목적과 취지, 정체성에 대한 재검토 및 새로운 프로그램 설계, 이에 따른 명확한 KPI 재정립이 필요해 보인다. 이에 본 연구진은 아산상회 4 기 준비를 위해 아래와 같은 내용을 제언하고자 한다.

- **프로그램 피봇팅으로 단계별 프로그램 운영 제안**

창업 교육 목적 측면에서 창업 교육이냐 액셀러레이팅이냐, 성과 측면에서는 팀빌딩 경험이냐 창업 성과냐, 프로그램 참가대상 측면에서는 탈북민 중심이냐 외국인이 왜 필요하냐 등과 같은 질문들이 꾸준히 제기되었다. 이를 해결하기 위해서는 프로그램을 전반적으로 재검토하여 목적과 취지, KPI 를 명확하게 할 필요가 있다.

또한 프로그램을 시드 단계별로 구분해 이에 맞는 세부 프로그램을 운영하는 방식 역시 고려해 볼 필요가 있다. 예컨대 다음과 같은 방식을 고려해 볼 수 있다.

- 시드 0 단계: 예비창업자 교육(인큐베이팅) 단계이다. 창업에 관심있는 탈북민, 남한청년, 외국인을 선발해 비즈니스 역량 강화 교육을 제공한다. 이를 통해 참가자는 창업 관련 지식과 기술, 태도, 커뮤니케이션 스킬, 공감 능력, 팀빌딩 스킬을 이 단계에서 배울 수 있다. 이때는 사회혁신팀과의 연계가 유용할 것으로 판단된다.

- 시드 1 단계: 엑셀러레이팅 단계이다. 여기서는 팀을 시드 0 참가자 중에서도 찾을 수 있지만 외부 인원도 참여할 수 있다. 시드 0 참가자 중에서 가능성이 보이는 참가자를 우선 선발하되 기창업자도 여기에 참가할 수 있다. 이 단계에서는 엑셀러레이팅을 통해 매출과 이익을 발생시키고 비즈니스모델을 구축하여 사업 경쟁력을 강화하는데 집중한다. 사회혁신팀이 주관하되, 스타트업팀과의 적절한 연계를 통해 시너지를 창출하면 좋을 것이다.

- 시드 2 단계는 지원사업, 경진대회, 투자 유치 등을 준비하는 단계이다. 시드 1 에서 성과가 좋은 팀을 선발해 맞춤형 멘토링을 제공하고, 이를 바탕으로 사업을 고도화하며, 우수한 팀은 소액의 시드 투자금을 지원한다. 2 단계에서는 특히 스타트업팀과의 연계가 중요할 것이다.

<표 15> 단계별 프로그램 구성 예시

단계	목적	대상 및 내용	담당부서
시드 0	예비 창업자 교육 (인큐베이팅)	대상: 창업에 관심있는 탈북민, 남한청년, 외국인 누구나 내용: 개인별 창업 의지 높이고 지식과 기술, 태도, 커뮤니케이션 스킬 등 비즈니스 역량 강화에 집중. (팀빌딩 스킬 향상을 위해 필요 시 MTA 경험 기회 제공 가능)	사회혁신팀
시드 1	엑셀러레이팅	대상: 시드 0 참가자 중 선발, 기창업자 외부 유입 내용: 엑셀러레이팅 서비스	사회혁신팀

시드 2	지원사업, 경진대회, 투자유치 등 준비	대상: 시드 1 에서 우수 팀 선발 내용: 맞춤형 멘토링으로 사업 고도화, 소액의 시드 투자금 제공	스타트업팀

이렇게 프로그램을 새롭게 포지셔닝함으로써 시드 단계별 뚜렷한 목표와 KPI 를 설정할 수 있고 역량있는 탈북민 창업가를 발굴, 육성할 수 있다. 또한 이들은 단계별로 필요한 사업 역량을 강화하는 동시에 프로그램으로 인한 혜택이 명확해질 수 있다. 예컨대 시드 2 에서는 정창경 등 기존의 네트워크와도 연결, 확장될 수 있는 수혜를 누리며, 포용적 창업 생태계 내에서 좋은 사례를 만들 수 있는 잠재력을 강화할 수 있다.

이를 통해 기존 탈북민 참가자의 페인 포인트였던 경험 부족과 역량 부족, 네트워크 부족을 보완할 수 있으며 이와 동시에 포용적 창업 생태계 내에서 아산상회의 포지셔닝 또한 강화될 수 있을 것이다. 또한 탈북민 창업을 지원하는 타 기관들과도 단계별 협업이 가능할 것으로 예상되는 바, 아산상회가 키스톤 조직으로서의 역할도 주도적으로 수행할 수 있을 것으로 보인다. 단 이때 각 기관의 역할과 책임이 분명하게 규정되고, 공동의 목표 및 성과지표가 구체적으로 설정될 필요가 있다. 적절한 협업을 통해 시너지를 창출하지 못한다면 오히려 소통 및 조정비용만 증가할 위험도 있기 때문이다.

본 연구를 통해 아산상회가 탈북민의 창업 역량 제고 및 이들의 지속가능한 사업 성장을 적극 지원해서 포용적 창업 생태계의 토대가 될 수 있는 창업 프로그램으로 새롭게 포지셔닝하고, 보다 큰 임팩트를 창출할 수 있기를 기대한다.

참고문헌

Enabling entrepreneurship and leadership in Refugee Communities – Connect: North Korea. Connect. (n.d.). Retrieved December 22, 2021, from https://connectnorthkorea.org/connect_event/event2/

Refugee entrepreneurship pilot. Centre for Entrepreneurs. (2021, June 23). Retrieved December 22, 2021, from https://centreforentrepreneurs.org/programmes/refugee-pilot/

[더 브릿지] 함께하는 지구마을, 2020 더 브릿지 임팩트 리포트. 네이버 블로그 | 더 브릿지 The Bridge 공식 블로그. (n.d.). Retrieved December 22, 2021, from https://blog.naver.com/PostView.naver?blogId=the_bridge_&logNo=222455688979&redirect=Dlog

남북하나재단. (n.d.). Retrieved December 22, 2021, from https://www.koreahana.or.kr/main_business/sub08.jsp

아시아재단. The Asia Foundation. (n.d.). Retrieved December 22, 2021, from https://asiafoundation.or.kr/notice/news.asp?mode=view&page=1&pageSize=9&seritemidx=&artistidx=&serboardsort=&search=0&searchStr=&idx=30627

우리온. (n.d.). Retrieved December 22, 2021, from https://www.woorion.net/business/settlement/detail/3229

한준혜. (2021). 사회적 기업의 포용적 비즈니스 연구: 민-관 협력기반 사례를 중심으로. 중소기업연구, 43(1), 107-129.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal, 1*(1-2), 11-26.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly, 50*(3), 329-366.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1): Englewood cliffs Prentice Hall.

Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education+ Training*.

Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of business venturing, 28*(3), 373-396.

Clark, A., Holland, C., Katz, J., & Peace, S. (2009). Learning to see: lessons from a participatory observation research project in public spaces. *International journal of social research methodology, 12*(4), 345-360.

David B Audretsch, Entrepreneurship, economic growth, and geography, *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 34, Issue 4, Winter 2018, Pages 637–651, https://doi.org/10.1093/oxrep/gry011

Davidsson, P., Baker, T., & Senyard, J. M. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Guterman, E. (2002). Toward dynamic assessment of reading: Applying metacognitive awareness guidance to reading assessment tasks. *Journal of Research in reading, 25*(3), 283-298.

Karlan, D., & Valdivia, M. (2011). Teaching entrepreneurship: Impact of business training on microfinance clients and institutions. *Review of Economics and statistics, 93*(2), 510-527.

Kickul, J., Gundry, L. K., Barbosa, S. D., & Whitcanack, L. (2009). Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self–efficacy and the new venture creation process. *Entrepreneurship theory and practice, 33*(2), 439-453.

Kirkpatrick, D. (1994). Kirkpatrick, DL (1994). Evaluating Training Programs. In: San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kirkpatrick, D. L. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and development journal*.

Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice, 29*(5), 577-597.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). Entrepreneurship: Theory, Process. *Practice, 6*.

Lévi-Strauss, C. (1967). The story of Asdiwal. *The structural study of myth and totemism, 4*, 1-47.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review, 21*(1), 135-172.

Mathieu, J. E., Luciano, M. M., D'Innocenzo, L., Klock, E. A., & LePine, J. A. (2020). The development and construct validity of a team processes survey measure. *Organizational Research Methods, 23*(3), 399-431.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science, 29*(7), 770-791.

Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work.

Riefler, P., Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2012). Cosmopolitan consumers as a target group for segmentation. *Journal of International Business Studies, 43*(3), 285-305.

Schumpeter, J. A., & Nichol, A. J. (1934). Robinson's economics of imperfect competition. *Journal of political economy, 42*(2), 249-259.

Van der Sluis, J., Van Praag, M., & Vijverberg, W. (2008). Education and entrepreneurship selection and performance: A review of the empirical literature. *Journal of economic surveys, 22*(5), 795-841.

Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of applied psychology, 90*(6), 1265.