



### 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

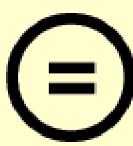
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



석사학위논문

창업멘토링이 창업기업의  
창업성과 및 지속가능성에 미치는  
영향에 관한 연구



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이성제



# 석사학위논문 지도교수 주형근

# 창업멘토링이 창업기업의 창업성과 및 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구

# A Study on the Effect of Entrepreneurial Mentoring on the Entrepreneurial Performance and Sustainability of Entrepreneurs

2018년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

## 지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

## 이성제

석사학위논문  
지도교수 주형근

창업멘토링이 창업기업의  
창업성과 및 지속가능성에 미치는  
영향에 관한 연구

A Study on the Effect of Entrepreneurial  
Mentoring on the Entrepreneurial Performance  
and Sustainability of Entrepreneurs

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이성제

이성제의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2018년 12월

심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

심사위원 \_\_\_\_\_(인)

## 국 문 초 록

### 창업멘토링이 창업기업의 창업성과 및 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
지식서비스&컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅전공  
이성제

본 연구는 창업기업의 생존과 성장을 위한 정부의 실효성 있는 지원과  
체계적인 창업 육성정책 수립 등의 필요성이 강조되어 창업기업을 위한 다양한  
지원정책이 실행되고 있는 이 시점에서 창업교육을 받은 창업자 및 창업  
기업이 창업멘토링의 효과로 인해서 창업성과를 창출하고 창업기업의 지속가  
능성을 확보할 수 있는 가에 대한 질문에 대한 답을 얻기 위해서 실시하였다.  
정부기관 및 민간기관에서 창업교육을 받은 예비창업자 및 초기창업자를 350  
명을 대상으로 설문조사를 실시하였고 그 중 165명의 설문을 수집하여 분석  
을 실시하였다. 통계분석은 데이터 코딩을 거쳐 SPSS 22.0 버전을 사용하여  
연구모형 및 가설을 검증하였다.

모두 6개의 가설을 설정하였고 다음과 같은 결과가 도출되었다.

첫째, 멘토링 기능이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서는 심리사회

적 기능과 역할모델 기능은 창업성과에 정(+)의 영향을 미친다고 나타났으며 경력개발 기능은 기각되었다. 다중 회귀분석 결과 독립변수가 종속변수의 40.9% 설명하고 있는 것으로 나타나 높은 설명력을 갖고 있었다. 독립변수 요인 가운데 심리사회 기능이 창업성과에 상대적 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다.

둘째, 멘토링 기능이 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구 결과, 경력관련기능과 심리사회관련 기능이 지속가능성에 정(+)의 영향을 미친다고 나타났으며 다른 가설은 기각되었다. 독립변수가 종속변수의 설명 정도는 41.4%로 나타나서 높은 설명력을 갖고 있는 것으로 나타났다.

결론적으로 창업멘토링이 창업기업과 창업가에게 창업성과와 지속가능성에 유의미한 영향을 주고 있는지에 대한 것을 창업멘토링의 기능별로 연구하여 보았는데 심리사회관련 기능, 즉 설문문항에 나와 있듯이 멘토가 멘티의 이야기를 잘 들어 주고, 경험을 나누며 마음을 터놓고 얘기할 수 있는 신뢰감을 유지하며, 서로 문제에 대한 의견을 나누고 공감하는 기능이 창업성과와 지속가능성에 가장 유의미한 영향을 미쳤다는 것을 알 수가 있었다. 또한 멘티가 멘토를 대하는 태도와 마음가짐, 많아 가려는 노력등도 유의미한 성과를 나오게 하는 요소로 작용한다는 것을 알 수 있었다. 의외로 경력관련 기능이 창업가인 멘티의 창업성과와 지속가능성에 가장 낮은 영향을 준다는 것에 주목할 만 하다.

본 연구를 통해서 창업멘토링이 창업자와 창업기업의 창업성과와 지속가능성에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인 할 수 있었으며 이에 창업자와 창업기업들에게 창업멘토링을 받을 수 있는 더 많은 기회를 부여할 필요성이 있다는 것을 확인하였다.

**【주요어】** 창업멘토링, 창업기업, 창업성과, 지속가능성, 멘토링 기능

## 목 차

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 제 1 장 서 론 .....                | 1  |
| 제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....        | 1  |
| 제 2 절 연구의 범위와 구성 .....         | 2  |
| 제 2 장 이론적 배경 .....             | 3  |
| 제 1 절 멘토의 개념 .....             | 3  |
| 제 2 절 창업기업의 개념 .....           | 5  |
| 제 3 절 창업멘토링의 기능 .....          | 7  |
| 제 4 절 창업멘토링의 선행연구 .....        | 13 |
| 제 5 절 창업성과에 대한 선행연구 .....      | 16 |
| 제 6 절 지속가능성에 대한 선행연구 .....     | 18 |
| 제 3 장 연구의 설계 .....             | 27 |
| 제 1 절 연구모형 .....               | 27 |
| 제 2 절 연구가설 .....               | 28 |
| 제 3 절 변수의 조작적 정의와 설문지 구성 ..... | 28 |
| 제 4 절 자료 수집 및 분석방법 .....       | 34 |
| 제 4 장 실증분석 결과 .....            | 36 |
| 제 1 절 표본의 일반적 특성 .....         | 36 |
| 제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석 .....       | 42 |
| 제 3 절 상관관계 분석 .....            | 45 |
| 제 4 절 회귀분석 .....               | 47 |

|                      |        |
|----------------------|--------|
| 제 5 장 결 론 .....      | 50     |
| 제 1 절 연구결과의 요약 ..... | 50     |
| 제 2 절 연구의 시사점 .....  | 51     |
| 제 3 절 연구의 한계점 .....  | 51     |
| <br>참 고 문 헌 .....    | <br>52 |
| 부    록 .....         | 59     |
| ABSTRACT .....       | 66     |



## 표 목 차

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| [표 2-1] 멘토(Mentor)의 개념 .....         | 4  |
| [표 2-2] 멘토링 개념의 발전 및 변화의 과정 .....    | 9  |
| [표 2-3] 멘토링 기능별 분류 .....             | 01 |
| [표 2-4] 지속가능성 개발을 위한 기본요소 .....      | 02 |
| [표 2-5] TBL의 전형적조건의 예 .....          | 22 |
| [표 3-1] 창업멘토링 기능의 조작적 정의 .....       | 92 |
| [표 3-2] 창업성과의 조작적 정의 .....           | 13 |
| [표 3-3] 지속가능성의 조작적 정의 .....          | 33 |
| [표 3-4] 설문지 구성 .....                 | 48 |
| [표 4-1] 표본의 일반적 특성 .....             | 83 |
| [표 4-2] 기술통계 .....                   | 04 |
| [표 4-3] KMO 및 Bartlett의 검정 .....     | 34 |
| [표 4-4] 창업멘토링 기능의 탐색적 요인분석 .....     | 34 |
| [표 4-5] 창업성과 및 지속가능성의 탐색적 요인분석 ..... | 44 |
| [표 4-6] 신뢰성 분석 결과 .....              | 54 |
| [표 4-7] 구성개념 간의 상관관계 분석 .....        | 64 |
| [표 4-8] 멘토링 기능이 창업성과에 미치는 영향 .....   | 74 |
| [표 4-9] 멘토링기능이 지속가능성에 미치는 영향 .....   | 84 |
| [표 4-10] 가설 검증 결과 요약 .....           | 94 |

## 그 림 목 차

|                         |    |
|-------------------------|----|
| [그림 2-1] 성공 창업을 위한 핵심요소 | 51 |
| [그림 2-2] 지속가능성의 3가지 형태  | 32 |
| [그림 3-1] 연구 모형          | 72 |
| [그림 4-1] 가설 검증 모형       | 94 |



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

### 1) 연구의 배경

현 정부의 핵심 정책과제인 혁신창업 활성화를 위한 창업 생태계 조성 및 지원정책의 확대로 창업에 대한 관심과 필요성이 그 어느 때보다도 높아지고 있다. 이로 말미암은 창업에 대한 지속적인 수요 증가로 인해, 창업자 및 창업기업의 생존과 성장을 위한 정부의 실효성 있는 지원과 체계적인 창업 육성정책 수립 등의 필요성이 강조되어 창업기업을 위한 다양한 지원정책이 실행되고 있는 실정이다. 그러나 아직도 창업기업은 창업의 장애요인을 첫째로 창업자금 확보에 대해 예상되는 어려움을 꼽았고 둘째로는 창업의 실패 및 다시 일어서야 하는 재기에 대한 두려움을 꼽았으며 셋째로는 창업에 대한 전반적인 지식, 능력, 경험 부족을 각각 67.4%, 27.4%, 23.2%로 꼽았으며 또한 창업기업은 80%이상이 창업前에 창업멘토링을 포함한 어떠한 창업관련 교육을 받지 않았다는 것을 알 수 있다(2017 창업기업 실태조사, 중소벤처기업부).

또한 창업기업은 지속가능성을 유지하기가 어렵다(창업기업 5년 생존율 27.5%, 통계청 2015)는 결과를 기준으로 볼 때, 첫 번째 장애요인인 창업자금을 확보하는 것과 둘째 장애요인인 창업실패와 재기에 대한 막연한 두려움을 극복할 수 있는 방법으로서 창업교육의 일환인 창업멘토링의 실시로 조금이나마 도움을 줄 수 있다는 연구자의 기대가 이 연구를 실시하게 된 배경이라 할 수 있다.

### 2) 연구의 목적

본 연구는 앞장의 연구 배경에서 언급 하였듯이 창업멘토링이 창업기업의

창업성과와 지속가능성의 상관성과 효과성을 입증하고자 한다.

본 연구를 통해 창업멘토링의 최종적인 목표인 창업기업의 생존율을 높이기 위하여 창업멘토의 등용 및 창업자 역량 강화교육 등에 사용될 수 있는 학문적인 바탕을 구축해 보고자 하였다. 이는 창업멘토링을 실시하는 기관이나 조직에서 결과물인 실적에 집중하기 보다는 창업기업의 창업성과 및 지속가능성을 핵심과제로 두고 사업운영을 통하여 향후 창업기업의 생존문제를 극복하고 일자리 창출에 작게나마 도움을 주고자 하는 마음으로 본 연구를 진행하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 범위와 구성

본 연구는 아이디어마루 및 서울산업진흥원(SBA)의 서울창업멘토단, 중소기업진흥공단의 청년창업사관학교, 각 지역의 창조경제혁신센타, 테크노파크, 전국 각 대학의 창업경진대회, 창업진흥원의 창업프로그램 그리고 민간 창업교육프로그램을 통하여 창업멘토링관련 교육을 받아 본 경험을 보유한 예비, 초기 창업가를 대상으로 창업멘토링이 창업기업의 창업성과 및 지속가능성에 미치는 영향요인에 대한 실증분석을 시도하였다.

본 연구는 다양한 선행연구를 통해 창업멘토링의 기능(경력관련, 심리 사회적, 역할모델)을 채택하였으며, 비재무적인 성과와 재무적인 성과를 포함한 창업성과와 경제적 책임, 환경적 책임, 사회적 책임 등 3가지 요소로 구성된 창업기업의 지속가능성에 대한 가설을 설정하고, 설정된 가설을 분석하여 검증한 후 연구의 시사점 및 결론을 도출하였다.

본 연구에서는 척도개발을 위한 조사로서 연구대상의 일반적인 특성을 알아보기 위한 빈도분석과 기술통계 및 각 변수의 신뢰도 및 타당도의 검증을 위하여 요인분석 등을 SPSS 22.0의 통계프로그램을 활용하여 분석하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 멘토의 개념

#### 1) 멘토, 멘토링의 개념

‘멘토(Mentor)’는 그리스 신화에 나오는 오딧세우스의 친구인 멘토르(Mentor)에서 그 어원을 찾아 볼 수 있다. 오딧세우스가 트로이전쟁에 출전하여 20년이 지나도록 다시 돌아오지 않는 동안 멘토르는 오딧세우스의 친아들인 텔레마코스를 양육하고 훈련시켰으며, 멘토르라는 이름은 ‘사리분별을 잘하고 정성스러우며 참되고 성실한 ’스승’ 또는 ‘조언자’의 의미를 형성하게 되었다.

특정 분야에서 지식과 경륜, 경험을 갖춘 사람이 스승으로써 가르침과 조언을 통해 멘티의 능력을 향상시키고 내재된 힘을 일깨우는 것 또는 이와 같은 체계를 ‘멘토링’이라고 하며, 스승의로서 역할을 하는 사람을 ‘멘토(mentor)’, 가르침과 조언의 대상이 되는 사람을 ’멘티(mentee)’로 이름하였으며 멘토와 멘티의 관계는 자연적으로 만들어 지기도 하고 기업 등의 조직안에서 인위적으로 형성되고 활성화되어지는 경우도 있다.

선행 연구된 멘토의 개념에 대해서 알아보면 Levinson & McKee(1978)는 “멘토란 특정한 분야에서 오랜 경험을 가지고 그 분야에 대한 풍부한 지식과 경험을 가진 연장자”라고 규정하였고, Hunt & Michael(1983)는 “탁월한 지식과 경험을 보유하고 있으면서 더욱 나은 성공을 추구하고자 하는 프로테제<sup>1)</sup>에게 도움을 줄 수 있는 자로, 통상적으로 8살에서 15살 연상이며 단순한 상하관계가 아닌 동등한 수평적인 관계”라고 하였다.

1) 프로테제는 우리가 가장 널리 사용하는 멘티(mentee)의 학술적인 용어로써, 불어로 ‘괴보호자’의 의미를 담고 있으며 이외에 멘토리(mentoree), 도제 등의 넓은 의미로 쓰이고 있다 (Murray, 2001)

Kram(1983)은 “멘토란 그들이 속한 조직 내에서 개인 및 조직의 이익을 증진시키기 위하여 멘티에게 다양한 분야의 기술과 경험을 전파하고, 지속적인 상담 및 지원을 통해 멘티의 개별적인 성장을 도울 수 있는 충분한 영향력을 발휘하는 사람이라 하였다.”

Noe(1988)는 “특정 분야에 대한 풍부한 경험을 가진 연장자로서 후배들의 역할모형이 되어 조직 내 초기 구성원들의 경력과 대인관계 등에 대한 조력을 하는 사람이다”라고 주장하였다.

[표 2-1] 멘토(Mentor)의 개념

| 학자   | 멘토(Montor)의 개념  |
|--|---|
| Levinson, Darrow, Klein, Levinson & McKee (1978) | 성인의 발달기간 동안 프로테제에 대한 멘토의 역할 수행의 중요성을 설명, 멘토 관계는 기업 조직에서도 형성됨. 멘토는 어떤 사람이 진입하려고 하는 세계에 오래 있었고 그 세계에 대한 경험이 풍부한 연장자 |
| Hunt & Michael(1983)                             | 멘토는 탁월한 경험과 지식을 가지고 있으면서, 높은 경력 성취를 꿈꾸는 젊은 전문가들인 프로테제에게 도움을 주는 자  |
| Kram(1983)                                       | 멘토란 상대적으로 미숙한 종업원들과 관계를 맺으면서, 그들 개인의 이익과 그들이 소속되어 있는 조직의 이익을 증진시키기 위해서 종업원의 발전을 촉진시키는 경험 많고, 생산적인 관리자             |
| Zey(1984)  | 프로테제에게 조직과 직무에 관한 많은 기술들을 전해주고 상담과 심리적 지원을 통해 자신감을 갖도록 해주며, 프로테제가 승진하도록 도와주거나 영향력을 행사하는 사람                        |
| Noe(1988)  | 멘토는 경험이 많은 연장자로서 조직의 후배들에게 역할모형이 되고 조직에 진입하는 신입사원들에게 그들의 경력계획과 대인관계 개발과 관련된 지원 및 지도, 피드백을 제공해 주는 경험이 풍부한 연장자      |

자료 출처 : 김민정(2009). “멘토 역량과 멘토링 기능과 조직유효성의 관계” 인용

## 제 2 절 창업기업의 개념

### 1) 창업기업

창업이란 말 그대로 업을 창조하는 것이다. 관련 법률<sup>2)</sup>에 따르면 창업이란 중소기업을 새로 설립하는 것을 말한다.

또한, 창업을 인적, 물적자원, 사회적 자본을 결합하여 상품이나 서비스를 생산, 판매, 조달하기 위해 이전에 존재하지 않았던 새로운 기업조직을 설립하는 것으로 정의내리기도 한다(이창영, 2016).

중소기업의 창업활동이 거시경제의 성장 및 고용에 중요한 위치를 차지하고 있음을 일찍부터 발표되어 왔었다(이윤재, 2015). 또한 영국의 런던경영대학원과 미국의 Babson College, Kauffman 재단연구소가 공동으로 중소기업의 창업활동과 경제성장과의 관계를 연구한 결과를 1999년부터 발표하고 있는데, 이에 따르면 중소기업의 창업활동과 경제성장 간에 높은 정(+)의 상관관계가 존재한다는 가설이 제시된 바 있다(이윤재, 2013, 2015).

김세종, 홍성철(2010)은 “중소기업의 성장경로(growth path)을 통해 기업의 생산성, 수익성 등을 기준으로 창업기를 창업 후 약 5년 내외, 성장기를 약 9년, 정체기는 약 10~20년까지로, 재도약기는 그 이후로 각각 정의하였다.”

현행법상으로는 창업기업을 ‘중소기업을 창업하는 자와 중소기업을 창업하여 사업을 개시한 날부터 7년이 지나지 아니한 자’로 정의하고 최근 관련 조항 개정을 통하여 창업기업 중에서도 창업하여 사업을 개시한 날부터 3년 지나지 아니한 자를 초기창업기업으로 세분하여 맞춤형 지원을 예고하고 있다.<sup>2)</sup>

---

2) 중소기업창업지원법 제2조

Ahmad와 Seymour(2008)은 “기업가적인(창업) 활동(entrepreneurial activity)을 새로운 제품, 공정 또는 시장을 만들고 탐구하면서 경제적 활동이 확장되는 과정을 통해 가치를 창출할 수 있는 기업가적인 인간의 행동으로 정의하며, 구성요소로 인간 활동의 기업화(Enterprising Human Activity), 창의의 추진, 혁신 및 기회의 인식( Leveraging Creativity, Innovation and Identifying Opportunities), 가치 창조(The Creation of Value) 등을 제시하고 있다.“

전통적 경제성장이론은 생산요소의 양적인 투입증가를 통해 경제성장을 이끌어 낼 수 있지만 이는 자원의 희소성에 의해 한계를 보이므로 지속적인 성장을 위해서는 양적인 성장보다 질적인 성장이 중요하다고 주장하고 있으며 대부분의 선행연구는 질적인 성장을 제고하기 위한 다양한 요인들을 고려하고 있는데 창업활동도 그러한 요인 중 하나로 볼 수 있다(최돈승, 2014).

창업기업의 정의는 획일적이지 않고 지원하는 법규에 따라 다르게 규정 되며 지원하는 내용에 따라 다르게 적용되고 있다. 중소기업기본법 제2조에 따르면 창업이란 새로 설립하여 사업을 개시하는 것을 말하며 사업의 승계, 기업 형태의 변경, 폐업 후 사업재개에 해당하는 경우에는 창업에 해당되지 않는다고 명시한다(박홍인, 2013).

조세특례제한법상 창업은 적용대상 업종(제조업, 광업, 부가통신업, 연구 및 개발업, 전문디자인업, 방송법에 의한 방송사업, 방송프로그램제작업, 광고업, 공연산업, 과학 및 기술서비스업, 정보처리 및 기타 컴퓨터운영관련업, 엔지니어링사업, 물류산업, 영화산업, 관광진흥법에 의한 관광숙박업, 노인복지법에 의한 노인복지시설을 운영하는 사업, 무역거래기반조성에 관한 법률에 의한 무역전시산업, 학원의 설립·운영 및 과외교습에 관한 법률에 의한 직업기술 분야를 교습하는 학원)을 영위하는 중소기업으로서 창업으로 보지 않는 경우(사업의 승계, 개인기업의 법인전환, 폐업 후 사업재개, 사업의 확장 및 업종 추가)에 해당하지 않아야 한다고 명시한다(박홍인, 2013).

## 제 3 절 창업멘토링의 기능

### 1) 멘토링의 개념과 발전

멘토링(Mentoring)이라는 개념은 1970년대의 후반기에 조직의 행동론을 연구하는 학자들에 의해서 주목을 끌기 시작하였으며, 하버드대학에서 1978년 발간한 ‘하버드비즈니스리뷰’가 조사 연구하여 발표한 성공한 기업가들에게는 훌륭한 멘토들이 있었다는 것이 알려지면서 그 가치가 알려지기 시작했다.

Levinson(1978)은 “멘토는 멘티가 도움을 받고자 하는 특정한 분야에서 풍부한 경험을 가진 연장자라고 정의하면서 멘토링의 과정은 중요하고도 복잡한 커뮤니케이션의 과정”이라고 하였다.

Flax(1968)는 “멘토링은 어떤 분야에 도움을 받기를 원하는 멘토가 힘든 과정을 잘 극복하면서 목표로 하는 성과를 올바르게 달성해 나가며 처음의 여러 가지 문제점을 해결해 나갈 수 있도록 지속적으로 후원 지도 및 지원해 주는 중요한 관계이다”라고 정의하기도 하였다.

Murray & Owen(1991)는 “효과적인 멘토링의 과정은 바람직한 멘티의 행동변화를 유도할 수 있도록 상호 간의 관계를 조절하며, 최종적으로 조직성과를 평가하기 위해 설계된 일련의 과정 또는 구조라고 주장하였다.” “이러한 멘토링의 과정은 일반조직 안의 전형적인 관리자 개발 또는 멘토링 프로그램의 중요한 구성요소이기도 하다.”

Ostroff & Kozlowski(1993)는 “멘토링의 과정은 새로 입사한 조직의 신입 직원들에게 신속하고 효과적인 영향을 주게 된다고 주장하였다. 경험 많은 기존의 구성원들은 멘토로서 새로운 환경에 적응하기를 원하는 멘티들을 도와주게 되며 이러한 관계가 잘 구축된 멘토링시스템은 반드시 조직에서의 신입

직원들에게 필요”하다고 할 수 있다.

문영주·황미경(2007)은 “새로운 조직 구성원의 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는 개인 역량의 발휘하는 과정에서 기존 구성원들의 적절한 도움이 필요하며, 이러한 상호 교류를 통해 기존 구성원이 겪은 경험을 전수해 주고, 조언을 해주는 사람을 가진 사람이 개인적으로는 물론 더 나아가 조직의 목표도 효율적으로 달성할 수 있다”고 주장하였다. 이때 신규직원들에게 후원 및 지도기능을 하게 되는 기존 구성원 및 상급자들을 멘토(Mentor)라고 부를 수 있으며, 멘토로부터 후원, 지도를 받게 되는 하급자와 후배들을 멘티(Mentee) 또는 프로테제(Protege)라고 할 수 있다(안호준, 2008).

좀 더 확장된 의미의 멘토링이란 도움을 주게 되는 멘토와 도움을 받게 되는 멘티 사이의 서로간의 교류하는 과정이라고 할 수 있다. 특히 멘토링은 공공교육기관 및 민간기업체, 종교기관, 단체 등 각각의 조직 목표에 맞게 다양한 형태로 활용될 수 있기 때문에 멘토링과 멘토 등의 용어에 대한 정의는 일반적으로 혼용되기도 한다(남정인, 2013).

Shea는 “멘토링이란 멘티의 잠재능력을 발전시키기 위하여 멘토와 멘티가 함께 상호작용하는 과정”으로 정의하였다(Shea, 1995).

Colley도 “멘토링은 수단적이고 도구적인 지원 및 정서적이고 감정적인 지원, 이라는 두 가지 요소를 결합한 것으로 보아야 하며 일방적인 관계가 아닌 상호존중과 협력의 관계”라고 하였다(Colley, 2002).

박서영외(2013)는 “이러한 특징에 근거해서 멘토링은 멘티가 멘토를 통하여 간접적으로 자신의 현실에서 새로운 의미를 발견하고 더 나은 통찰과 행동을 수행할 수 있도록 전반적으로 지원하는 과정이며 이 과정에서 멘토는 본인이 보유하거나 경험한 정보와 기술 등을 제공하는 상호간의 유대관계를

만들어 가게 되고 멘티는 이러한 관계를 통해 긍정적인 영향을 받게 된다고 주장하였으며 이러한 과정이 멘토링의 개념에 적합하다”고 하였다.

근래들어 이러한 멘토와 멘티의 관계가 멘토링 개념 및 멘토링의 기능에 의해 조금씩 변화하고 있다.

기존의 수직적이고 하향 전달식의 멘토링 관계는 최근 들어 상호교류와 협력을 통해 자발적인 동기부여 및 멘토 스스로 본인의 지식과 기술을 재충전하거나 발전시킬 기회를 얻게 되면서 멘티뿐만 아니라 멘토 또한 멘토링의 수혜자가 되기도 한다는 주장이 제기되고 있다(남정인, 2013).

예를 들어 Darwin은 멘토링의 ‘기능주의적 관점’이 전통적인 정의라고 한다면 최근에는 수평적이고 상호의존적 상호작용적 과정으로 이뤄지는 ‘인본주의적 관점’의 정의가 필요하다고 규정하였다(Darwin, 2000).

많은 학자들이 이러한 인본주의적 관점에서의 멘토링이 더욱 효과적이 될 것이라고 하고 있다. 이렇게 패러다임을 전환한 새로운 멘토링 개념을 정리하여 보면 아래와 같다.

[표 2-2] 멘토링 개념의 발전과 변화의 과정

| 구분  | 전통적인 관점                            | 현재적 관점                                |
|-----|------------------------------------|---------------------------------------|
| 목적  | · 멘티의 역량 학습과 개발                    | · 상호간의 역량 강화와 발전                      |
| 수혜자 | · 멘티(Mentee)                       | · 멘토(Mentor)와 멘티(Mentee)              |
| 특징  | · 경륜 있는 전문가와 초보자와의 계층적, 일방향적 수직 관계 | · 상호 의존적 수평적 학습 과정<br>· 상호간의 호혜적 파트너십 |
| 역할  | · 멘토와 멘티는 스승과 학습자                  | · 멘토, 멘티 모두 공동학습자로서 함께하는 학습 촉진자       |

자료 출처 : Zachary(2000). Allen Eby & Lentz(2006). 인용

## 2) 멘토링의 기능

Kram(1983)은 멘토링 기능에 대한 대표적인 연구자로서 “공공부문에서 근무하는 조직 관리자를 대상으로 심층적 면접(In-depth interview)을 통한 실증 연구를 통해 멘토와 멘티 간의 상호 관계에 존재하는 기능을 9가지로 개념화 하였으며 현재까지 멘토링의 기능을 가장 체계적으로 정리한 연구로 평가받고 있다. 위의 연구를 살펴보면 멘토링의 기능을 크게 ‘경력관계 기능(Career function)’과 ‘심리사회학적 기능(Psychosocial functions)’로 분류하여 제시하였다”.

Kram(1983)은 “역할 모델 기능이 심리사회적 기능에 포함되어 있는 것이 특징이며 아울러 경력 관련 기능(Career functions)은 조직 내 멘토의 파워와 역량, 포지션에 의해 영향을 받게 되며 심리사회적 기능(Psychosocial functions)은 멘토와 멘티의 질적인 상호관계 및 감정교류 활동으로 영향을 받을 수 있다”고 하였다.

[표 2-3] 멘토링의 기능별 분류

| 경력 관련 기능                               | 심리 사회적 기능                                  | 역할 모델 기능                  |
|--|--|---------------------------|
| 후원<br>(sponsorship)                    | 받아들임 및 인정<br>(acceptance and confirmation) | 역할 모델링<br>(role modeling) |
| 노출 및 시계<br>(exposure and visibility)   | 카운셀링<br>(counseling)                       |                           |
| 코칭(coaching)                           | 우정(friendship)                             |                           |
| 방어(protection)                         | 역할 모델<br>(role model)                      |                           |
| 도전적 과제의 제공<br>(challenging assignment) |  |                           |

자료 출처 : Kram, K. E.(1983). Phases Mentor RelationshipAcademy OfManagement Journal. vol.26, NO.4, pp.614.

Burke(1984)는 이후에 “Kram(1983)의 2차원적인 멘토링 기능분류를 보완

하여 멘토가 지식과 기능을 제공하면서 적절한 행동양식을 지도해 주는 ‘역할 모델 기능(role modeling functions)’을 추가하여 위의 [표2-3]와 같은 3차원 적인 모델을 제시”하였다. 아래에서는 멘토링 기능에 대해서 좀 더 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

### 가) 경력 개발 기능

Kram(1983)은 “멘토링 기능을 전체 아홉 가지로 도출하고 그 가운데 후원(sponsorship), 노출 및 시계(exposure and visibility), 코칭(coaching), 방어(protection), 도전적 과제의 제공(challenging assignments) 등 다섯 가지를 모아서 경력 개발 기능으로 이름하고 멘토링 기능의 아래기능으로 재분류를 하였다.”

여기에서 첫 번째로 후원기능이란 것은 멘티가 조직에서 많은 기회를 얻을 수 있도록 기여하는 멘토의 노력을 의미하며 다음 둘째 노출 및 시계 기능은 멘티가 성장할 수 있도록 직간접적으로 조직 내 네트워크에 노출시키고 소개하는 기능을 의미하며 세 번째 지도 기능은 멘토가 자신의 경험 및 지식을 멘티가 성장할 수 있도록 전수하는 것을 의미하며 네 번째 방어기능이란 것은 조직 내외적으로 멘티에게 부정적인 영향을 끼칠 우려가 있는 사항으로부터 멘토가 사전에 이를 차단 및 통제하는 것을 의미 한다 (정육, 2017).

마지막으로 도전적 과제의 제공 기능이란, 멘티의 성취감과 자신감을 향상시키기 위하여 새로운 기술습득을 위한 도전적인 과제를 부여하고 이에 대한 적극적인 피드백을 수행하는 것을 의미한다(이형룡 외 2인, 2009).

다섯가지 기능 가운데 도전적 과제의 제공 기능을 제외한 다른 기능들은 멘티가 성장해 나갈 수 있도록 도움을 주는 간접적인 활동인데 비하여 도전적 과제의 제공 기능은 직무상 성장을 위한 직접적인 도움이라고 분류할 수 있고 멘토가 도전적인 과제를 부여할 시에는 멘티의 직무에 대한 충분한 과

악이 선행되어야 부정적 영향을 방지할 수 있다(Bruke, 1984; Viator, 2001).

#### 나) 사회심리적 기능

사회심리적 기능이란 멘티가 조직내의 생활을 하는 과정에서 심리적으로 안정감을 갖도록 도움을 주고 개별적인 상담을 통해 호감 있는 관계를 형성하여 최종적으로 자아의 명확성을 구축하도록 도움을 주는 기능이다. 이러한 사회심리적 기능이 효과적으로 발휘되기 위해서는 멘토와 멘티간의 상호 신뢰감과 친밀감이 형성될 때 가능하다(Viator, 2001).

사회심리적 기능의 하위개념으로 받아들임 및 인정(acceptance and confirmation), 카운셀링(counseling), 우정(friendship)등으로 재분류 된다.

첫째 받아들임 및 인정기능은 멘토와 멘티 서로간의 신뢰를 바탕으로 부족한 점을 이해하고 배려하면서 해결의 방안을 제시해 준다. 이 가운데 멘티는 심리적으로 안정감을 얻게 되며 멘토는 새로운 해결방법을 개발할 수 있도록 도와 준다.

둘째 카운셀링기능은 멘티가 조직 내에서 활동하면서 가지게 되는 부정적 감정, 즉 두려움, 불안감, 고민 등을 지속적으로 상담을 통해서 해결책을 찾거나 부정적인 감정을 없어지게 하고 심리적으로 안정감을 갖도록 도와주는 기능이다.

셋째 우정기능은 멘토(Mentor)와 멘티(Mentee)가 비공식적인 교류를 하면서 상호 이해를 통한 긍정적인 감정을 갖게 되는 기능이다. 업무 이외의 시간에 취미생활과 식사를 함께하면서 업무상으로 발생되는 압박감을 해소시키면서 과업수행 과정에서 긍정적인 결과를 발생하도록 돕는다(이진혁, 2017).

#### 다) 역할모형 기능

역할모형 기능이란 멘토링의 과정을 거치면서 멘토는 효과적인 행동방식과 태도, 가치관 등을 전해주며, 멘티는 평소 지향하는 바람직한 역할수행에 있어서 효율적인 측면을 제고하는 기능을 의미하며 쉽게 말해 멘토는 멘티의 역할 모델로 멘토가 가진 지식, 기술, 태도 등을 멘토링의 과정을 통해 닮아가고자 하는 상호작용의 기능이라 할 수 있다(이상호 외 1인, 2006).

멘토링 기능 중 사회심리적 기능에서 역할모형 기능을 분리한 연구에서 사회심리적 기능과 역할모형 기능의 가장 큰 차이점은 역할모형은 ‘적극적인’ 기능인데 비해 사회심리적 기능은 ‘소극적인’ 기능으로 제시하였다(Scandura, 1992).

#### 제 4 절 창업 멘토링의 선행연구

##### 1) 창업 멘토링 구성요소

창업과정중에서 Burke(1984), Scandura(1992), 김한열·이진규(1993)의 “경력관련 기능, 사회심리적 기능, 역할모형 기능과 연관을 통해 창업 멘토링의 구성요소를 제시할 수 있다.”

Watson(2004)은 “창업 행동 모델 구성요소로 창업 행동(Entrepreneurial performance), 성취동기(Performance motivation), 창업 기술(Entrepreneurial skills), 경영 기술(Business skills)을 설정”하였으며, 창업 행동에는 개인 사업 설립, 초기 단계 완료, 사업 순이익 증대, 사원 채용, 생산 수준 향상, 이익증대가 포함된다(남정인, 2013). 성취동기는 개인적 동기가 포함되며 창업 기술에는 위험성, 역할 모델, 기회 인지, 창의성과 혁신이 포함되며, 경영 기술에는 경영 기획, 의사소통 기술, 전반적 경영 기술, 재정 관리 기술, 마케팅기술, 운영 기술, 인적자원 관리 기술, 법률적 지식이 포함된다(남정인, 2013).

##### 가) 창업 행동

창업멘토링을 통해 멘티는 멘토에게서 창업자 행동의 지침을 얻을 수 있고 창업멘토링은 창업 행동에 영향을 미쳐 사업을 설립하고 생산성의 증가, 사원 채용, 순이익 증대, 이익 증대 등 사업의 초기 단계를 완료하는 데 도움을 준다(Watson, 2004).

#### 나) 성취동기

멘티의 성취동기는 성취에 대한 열망과 성취함에 필요한 도움에 대한 열망, 소속감의 열망을 발생하게 하여 창업 과정에 능동적으로 참여할 수 있도록 도우며 멘티는 성취동기를 통하여 창업 성공을 통한 독립심, 이득 그리고 개인적인 만족감을 얻을 수 있다(남정인, 2013).

#### 다) 창업 기술

창의성과 혁신은 멘티에게 필요한 이해력과 인지 능력을 강화하여 창업기술을 보완하는 역할을 하며 그리고 위험성과 기회 인지를 통해 평가하고 즉각적으로 활용할 수 있는 능력은 멘티에게 긍정적인 영향을 미친다(남정인, 2013).

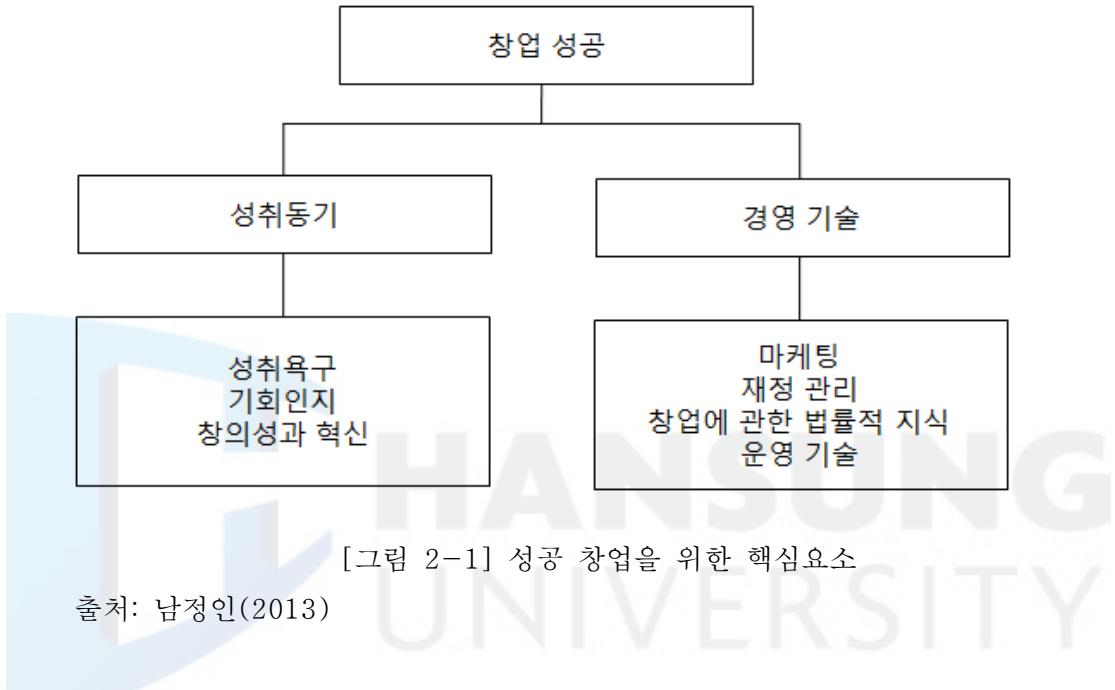
#### 라) 경영 기술

멘토와 멘티가 서로 함께 연구하고 상호가 보완하여 가는 구성 요소이다. 경영에 관한 기술은 창업 초기부터 사업 운영, 완성단계까지 계속적으로 필요한 요소이다(남정인, 2013).

### 2) 창업 멘토링 기술

멘토가 멘티의 창업 사업분야에서 관련된 기술, 경륜을 통해 멘티의 사업목표 성취를 도와야 한다. 창업 멘토의 기술과 경험, 경륜은 창업 멘토링의 뼈

대를 이루게 되며 경영 기술 이외에도 멘토가 가진 기업가 정신이 멘티에게 영향을 미치게 된다. 아래 그림은 멘토의 역량이 멘티의 창업 성과를 이끌어내는 핵심 요소임을 나타내는 자료이다.



[그림 2-1] 성공 창업을 위한 핵심요소

출처: 남정인(2013)

창업 멘토링 구성요소 가운데 ‘성취동기’와 ‘경영 기술’은 멘토링 기능 중 경력개발 기능과 사회심리적 기능을 통해 집중적으로 나타나고 창업멘토링의 궁극적인 목표는 멘티 창업을 성공으로 견인하는 것이며 성취동기와 경영 기술은 중요한 토대가 된다(이진혁, 2017).

성취욕구, 기회인지, 창의성과 혁신은 멘티의 성취동기를 고양시켜줄 수 있는 창업 멘토링 기술이며 마케팅, 재정 관리, 창업관련 법률지식, 운영 기술 등 경영 관련 기술은 멘토가 멘티에게 제공할 수 있는 창업 멘토링 기술로 분류할 수 있다(남정인, 2013).

## 제 5 절 창업성과에 대한 선행연구

임아름(2015)은 “창업자역량이 창업성과에 미치는 영향을 재무적 성과와 비재무적 성과로 분류하여 창업성과를 측정하였으며 재무적성과는 정량적 성과인데 창업가가 기업을 운영하면서 매년 매출액의 변동을 지속적으로 검토함으로서 기업의 성과를 확인 하였고, 비재무성과는 정성적 성과인데 직원을 지속적으로 고용함으로써 사회적 문제인 고용 없는 성장을 해결하는데 기여하는 것을 기준으로 기업성과를 측정하였다”고 했다.

### 1) 재무적성과

재무성과에 대한 지표는 기업성과를 회계적 화폐단위로 표시하는 측정지표들로 기업경영의 결과를 보여준다(2018, 박주언). 과거 대부분의 기업들은 경영성과의 측정지표를 재무중심의 측정지표인 당기순이익, 투자수익률, 자기자본순이익률 등으로 사용하고 있다(Ittner & Larcker, 1998). 그 이유는 우선 측정하기가 명확하고 측정 기간의 경영수준을 표현하는 대표성이 있기 때문이다(주원식, 2014).

재무성과는 마케팅 활동의 결과로 나타난 재무적인 결과를 의미하며 매출수익률, 투자수익률 그리고 자산수익률 같은 수익성 측정과 관련이 있다(정지호, 2014).

박정아는 그동안 오래된 성과측정으로서 기업의 이익달성을 많은 기여를 했는가를 판단하여 나타내는 측정지표를 재무성과라 하였다(박정아, 2001).

기업의 성과측정시스템이 과거에는 투자수익률, 운영예산, 현금예산과 같은 재무적 측정지표가 중요한 역할을 담당하였으나, 재무적 측정지표의 사용은 고객 및 경쟁적 측면을 경시하고 조직의 운영 수준과도 연계성이 부족하였다(정지호, 2014).

그래서 일부기업에서는 종업원의 교육훈련과 연구개발등의 비용 지출을 축소시킴으로써 미래의 경쟁력을 하락시키는 결과를 초래하기도 한다.

본 연구에서는 재무적성과 측정을 위해 시장점유율, 재구매율, 매출액, 매출이익률, 투자수익률, 자산, 재무유동성으로 사용하였다.

## 2) 비재무적성과

정지호(2014)는 “경쟁전략과 성과간의 관계에 있어서, 기존의 연구에서는 주로 비재무적성과에 대한 성과변수로 시장점유율, 고객만족도, 기존고객 유지 등을 고려한 연구가 대부분이었다. 비재무적 성과는 경쟁자와 비교한 고객 만족, 고객 충성도, 고객유지, 재구매, 타인에 대한 추천등과 같은 변수들을 포함한다.”고 주장했다.

Schmit & Allscheid(1995)의 연구에서는 “기업 내의 관리자, 감독자, 금전적, 서비스 지원 등이 조직 분위기를 가르는 것들로 분류하였으며, 이에 대한 종사원의 기업에 대한 인식이 외부 서비스에 영향을 미치고, 이는 결국 고객 만족에 영향을 준다”는 연구결과를 제시하였다.

Garbarino & Johnson(1990)은 “고객과의 지속적인 관계구축은 고객 만족과 충성도 같은 시장성과를 이끌어내며 그리고 긍정적인 점포 이미지를 구축한다”고 주장하였다.

Oliver(1997)는 “고객만족이란 제품이나 서비스의 특성 또는 제품이나 서비스 자체가 소비에 대한 인지적 판단을 하는 충족상태를 미충족 또는 과충족 상태의 수준을 포함하여, 유쾌한 수준에서 제공하거나, 제공하였는가에 대한 판단이라고 정의함으로써 고객만족이란 구성개념의 속성을 보다 구체적인 수준에서 설명하였다.”

Beard & Doss(1981)는 “비재무적 성과지표로서 가장 널리 연구되고 있는 것이 시장의 경쟁적 위치를 나타내고 있는 시장점유율 분석이며 시장 점유율이 높은 기업은 규모의 경제, 상업인식도, 유통경로지배, 고객 및 공급자와의 유리한 거래조건의 확보, 경험축적을 통한 경험곡선 개발에 유리한 위치를 확보함은 물론 시장점유율과 수익성은 밀접한 상관관계를 형성한다”고 주장하였다.

Prescott, Kohli & Venkatraman(1986)은 “개인 기업을 대상으로 총 자산 순이익률 관련된 37개의 주요요소 중 시장점유율이 가장 중요하다고 하였으며 따라서 기업들이 이익을 극대화하려면 그들은 시장을 잠식하고 점유율을 높이는 것들을 추구해야 한다”고 설명하고 있다.

본 연구에서는 비재무적성과 측정을 위해 새로운 아이템의 개발, 브랜드 인지도, 수요처 확보능력, 지식재산권 출원, 고객만족도, 자체기술 개발, 융자보증, 정부지원사업 수주, 투자자금 유치, 인력충원 계획, 이직률 등을 사용하였다.

#### 제 6 절 지속가능성에 대한 선행연구

지속가능성이란 용어는 사회에서 현재 자주하게 사용하고 있음에도 불구하고 어떤 영역 또는 학문과 합쳐지느냐에 따라 그 의미를 여러가지로 해석할 수 있다. 예를 들어 발전 혹은 개발과 관련 있는 지속가능성은 경제·사회·환경적인 자원을 사용하여 여건을 하향 변화시키지 않고 상호간에 균형과 조화를 이끌어 발전할 수 있도록 하는 것으로 보고 있는 반면, 조직적인 측면에서 지속가능성은 조직의 활동과 목적이 지속되는 상태를 유지하는 것만 아니라 보다 좋은 상태를 위하여 장기적으로 성장해 가는 것으로 보고 있다(Bebington & Gray, 2000: 584).

최조순(2012)은 “기업의 측면에서 지속가능성은 경제적 수익증대 뿐만 아니라 사회·환경과 같은 윤리적인 부분까지 고려하여 사회의 구성원으로서의 책임을 다

하는 것으로 해석할 수 있다. 이와 같이 지속가능성의 개념은 어떤 영역에서 무엇을 추구하느냐에 따라 다양하게 해석이 될 수 있다”라고 얘기했다. 특히 다양한 분야에 걸쳐 설립된 사회적기업의 경우 관심 분야와 추구하고자 하는 목적이 다르기 때문에 일정한 기준을 갖고 있더라도 그 정도를 파악하는 방법이 다를 수 있다(Holdren et al., 1995).

지속가능성은 최근 모든 산업에서 실천을 우선 과제로 하는 글로벌적인 이슈이다. 지속가능성은 모든 사업을 전개함에 있어 미래세대가 공정하게 살 수 있도록 현재의 자원 활용을 대폭 감소하는 방식으로 전개할 것을 요구한다(이상열, 2018).

임영환에 따르면 ‘지속가능성’의 사전적 의미는 ‘특정 과정이나 상태를 유지할 수 있는 능력’으로, 현재는 생물학적, 생활체계와 관련하여 주로 쓰이고 있으며 생태학적 용어로 생태계가 생태의 작용, 기능, 생물다양성, 생산활동을 미래까지 유지할 수 있는 능력을 뜻한다(임영환, 2012).

H.C. VonCarlowitz(1713)가 “지속가능한(Sustainable)이란 표현을 삼림학에 관한 저서 'sylvicultura Oeconomica'에서 처음 사용했으며” UN에서 1987년에 부룬트란트 보고서가 발간되기 전까지는 주로 경제적, 물질적인 ‘성장’과 ‘개발’의 이념을 비판하고 생태학적인 ‘안정’의 가치를 강조하는 학술적인 개념으로 사용되었다.

현재와 같은 개념의 지속가능성에 관한 논의는 1987년 환경과 개발에 관한 세계위원회(WCED: World Commision on Environment and Development)가 발간한 ‘우리의 공동의 미래(Our Common Future)’를 통해서 이루어졌다.

부룬트란트 보고서(1987)로 알려진 이 보고서에서는 “학술용어인 ‘지속가능성’이 본격적으로 알려졌고 개념화되고 구체화에 대한 다양한 논의가 있었고 또한 이 보고서는 현재 가장 많이 인용되는 지속가능성 기본 개념을 정의했다. ‘부룬트란트 보고서’는 지속가능한 개발을 위한 세 가지 측면의 기본 요

소들을 제시 및 강조하고 있다”.

[표2-4] 지속가능성 개발을 위한 기본요소

| 환경의 보호   | 사회적인 평등   | 경제적인 성장  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- 지구(대기, 물, 육지) 생태계의 보호</li><li>- 천연자원보전(화석연료)</li><li>- 동물종과 유전 다양성 보존</li><li>- 생물권 보호 재생 가능 천연자원 사용</li><li>- 쓰레기 생성, 처리 최소화</li><li>- Co2 방출 및 기타 오염물질 발생 최소화</li><li>- 주요한 생태계의 프로세스 및 생명유지시스템 (L.S.S: Life Suport System)의 보존</li><li>- 재활용의 적극 권장, 환경 보존</li><li>- 지구온난화 방지</li><li>- 기후변화 방지</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- 개인과 사회전체의 삶의 질 추구</li><li>- 빈곤 해소</li><li>- 인간 욕구 충족</li><li>- 개발과정의 문화적 자료 고려</li><li>- 사회적 이익의 최적화</li><li>- 건강, 안락함, 웰빙추구</li><li>- 세계 평등에 대한 고려</li><li>- 문화적 분열 최소화</li><li>- 교육서비스 제공</li><li>- 자연과 인류의 공존</li><li>- 사회문화적 자산의 중요성의 인식</li><li>- 다양한 공동체에 대한 이해</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- 경제적 성장 추구</li><li>- 에너지 소비와 비용 절감</li><li>- 실질소득 증가</li><li>- 생산성 증대</li><li>- 사회기반시설 비용 절감</li><li>- 환경피해 비용 절감</li><li>- 물 소비와 비용의 감소</li><li>- 건강관리 비용 절감</li><li>- 직장 내 장기 결근 감소</li><li>- 투자수익률(ROI) 향상</li></ul> |

T.B.L (Triple Bottom Line)이라 칭하는 세 종류의 기본적 요소는 환경의 보호, 사회적인 평등, 경제적인 성장의 요소들로 구성되어 있다. 지속가능한 개발이 환경문제의 최소화 뿐 아니라 성장, 번영과 같은 경제적 요소, 빈곤 해소, 평등, 웰빙(well-being)과 같은 사회적 평등을 최대화 할 수 있도록 노력해야함을 강조하였다, 이 개념을 기초로 환경적 지속성, 사회적 지속성, 경제적 지속성의 지속가능성의 기본 3요소가 정립되었다(이상열, 2016).

우리나라도 지속가능 발전법 제2조 1항에서 지속가능성의 개념을 정의하고 있다. “지속가능성이란 현재세대의 필요를 충족시키기 위하여 미래세대가 사용할 경제, 사회, 환경 등의 자원을 낭비하거나 여건을 저하시키지 아니하고 서로 조화와 균형을 이루는 것”이다

지속가능성의 개념은 아직 정확한 개념과 정의가 정립되지는 않았다. 하지만 지속가능성이라는 개념의 발전과정 상에서 공통적인 점을 유추해 보면 부룬트란트 위원회 보고서 이후에 제시되어 온 지속가능성의 개념들 중에 다수가 '세 가지의 기본적인 요소(T.B.L: Triple Bottom Line)'들에 기초한 것임을 확인 할 수 있다. 이는 초기 지속가능성에서 논의 되던 '환경'과 '개발'의 두 원칙 개념에서 '개발'측 면을 '사회'요소와 '경제'요소로 세분화 한 것으로(Gibson, R., 2001), 물질적인 획득(개발)요소는 인간의 웰빙을 적절히 측정하거나 충분히 보존할 수 없는 것에 근거하며, 오늘날 지속가능성의 구성요소인 환경적, 사회적, 경제적 지속성의 개념과 일치한다.

지속가능성 발전 과정 및 요소들을 통해 지속가능성의 개념을 정리하면, 지속가능성은 미래세대의 요구를 충족하기 하기 위한 조건들을 훼손하지 않고 환경적, 사회적, 경제적으로 종합적이고 균형 있는 방식으로 현재 세대의 욕구를 충족시키는 것으로 정의할 수 있다(이상렬, 2016).

Sustainability의 창립자인 Elkington(1994)는 “지속가능성의 3대축으로 TBL(TBL:Triple Bottom Line)을 최초로 제창했다.”

홍승범(2009)은 “이 개념이 환경적·사회적·경제적인 차원에서 지속가능성을 구분한 것으로 세 개념이 서로 연관되어 있는 개념으로 상호의존적이라고 했다.”

즉, 환경적인 차원과 사회적인 차원, 경제적 차원이 서로 연관되어서 상호간에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이에 대한 예로 환경오염이 사회적인 문제로 대두되는 경우나, 경제 가치의 추구가 환경적인 상황에서 영향을 끼치는 경우 등을 들 수 있다.

Crane과 Matten(2004)은 “지속가능성은 경제적·사회적·환경적 고려에 따라 자연환경과 사회 시스템을 장기적으로 유지·관리하는 것을 뜻한다”고 했다.

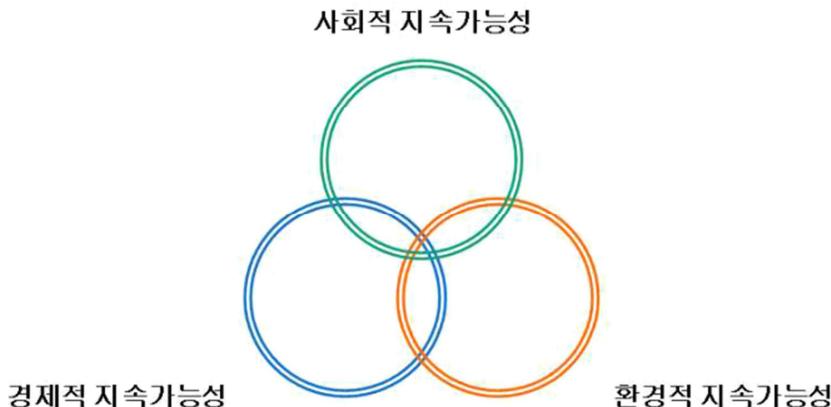
A. W. Savitz(2006)에 따르면 “일반적인 개념으로는 손익계산서상의 세후 순이익을 들어 Bottom line이라고도 하며 이는 경제적인 성과를 대변하며 Triple Bottom Line은 경제적 성과에 사회적, 환경적 성과등을 더 하여 주주와 사회를 위한 가치창출 활동에 얼마나 기여했는지 정도를 숫자와 문자로 표시할 수 있고 이를 통해 Triple Bottom Line은 일종의 균형성과 지표(Balanced Score Card) 역할을 할 수 있다”고 했다.

[표 2-5] TBL의 전형적조건의 예

| 경제적 축           | 환경적 축       | 사회적 축       |
|-----------------|-------------|-------------|
| 투자자본수익률, 판매, 이익 | 세금 정산       | 화폐의 유통      |
| 공기질 정화          | 수질 정화       | 에너지소비 절감    |
| 근로의 집행          | 공동체에 미치는 영향 | 사람의 권리      |
| 일자리 창출          | 산업 폐기물 발생   | 생산물에 대한 책임감 |

[표 2-5]를 통해 TBL의 관점에 따른 전형적인 조건에는 어떤 것이 있는지에 대해 개략적으로 확인해 볼 수 있다.

Elkington(1999) 또한 [그림2-5]에서 같이 “지속가능성 3가지 구성요소는 상호 연관되어 있다고 했지만, 이 세 가지의 관점이 처음부터 일괄적으로 제시된 것은 아니며 지속가능성 개념은 처음에는 환경적 지속가능성에 기준을 맞춰 사용되었으나 환경적 문제에 사회적, 경제적 문제가 수반 된다는 것을 통해 세 요소가 상호 연관되어 있음”을 제시했다



[그림2-2] 지속가능성의 3가지 형태

[출처: 이상열, 2018]

### 1) 지속가능성의 구성요인

#### 가) 경제적 지속가능성

환경자원의 한계성과 효율적인 경제활동에 대한 관심은 경제학적 관점에서 오래 전에 부터 있어 왔고 많은 기업들이 경제적 이익추구에 따른 발생하는 여러 문제들 특히, 환경의 보존 차원에서 문제를 매우 심각하게 판단하게 되었으며 특히 지구 자원의 한계성을 평가하는 경제발전 모델을 적용하면서, 환경보전과 경제발전 사이에 상충관계는 더욱 커졌다. 기업 활동과 인구의 지속적 증가가 환경에 미치는 영향, 자원의 활용과 오염이 지금 뿐만 아니라 최종적으로 미래세대의 삶의 수준을 하락시킬 수 있다는 시각이 대두되었다. 이러한 관점은 이후 지속가능성의 경제적 관점을 밀받침하는 중요한 경제적 개념들로 발전했다(Meadows et al., 1974; Arrow et al., 1997).

이진과 강현수(2003)는 “지속가능성의 경제적 측면이 단순히 이익추구의 차원에 그쳐서는 안 된다고 했으며 이익 추구와 다른 경제적 차원에서 고려가 필요하며 이는 장기적 측면에서 효율적이고 안정적 발전을 의미 한다”고

했다. 안정적이고 효율적인 발전과 함께 이윤추구가 이루어진다면 지속가능성의 경제적 흐름이 긍정적으로 만들어질 수 있다는 것이다.

이진과 강현수(2003)는 “이윤추구와 기업운영, R&D, 전략, 제품개발 등의 기본적 기업관련 활동과 지속가능성과의 통합(integration)의 중요성도 간과할 수 없고 이와 같은 통합은 세계적 흐름으로 현재 기업세계에서 혁신의 가장 핵심적 형태로 나타나고 있고 이러한 통합 활동은 환경 및 사회적 부분에서 기업의 역할 및 행동을 강화하고 기업기능의 구조와 필수 핵심역량의 발굴에 있어서도 변화를 가져왔다”라고 말했다.

홍승범(2009)은 “이러한 통합은 기업 경영의 다양한 통합가치 (6 Sigma, Balanced Score Card, Total Quality Management)에 의해 실현될 수 있다”고 있고 더 나아가 이러한 통합이 균형과 조화를 이루는 것은 마케팅, 판매 등으로 구분, 평가되는 기존 경영 패러다임에 대한 새로운 전환이라고 했으며 이러한 통합가치는 경제적 지속가능성의 발전에 좀 더 다양한 방향을 제시할 수 있으며 지속가능성에 따른 기업 전략의 수립에도 좀 더 유기적이고 다차원적 접근을 할 수 있다”고 했다.

#### 나) 환경적 지속가능성

‘지속가능개발을 위한 세계기업협의회(WBCSD: World Business Council on Sustainable Development, 1996)’는 “생산공정을 보다 효율적으로 하고, 전체가치사슬에서 자원과 오염물질의 배출을 줄이면서 새롭고 더 낮은 제품과 서비스를 만들어내는 것을 ‘생태적 효율성 (eco-efficiency)’으로 정의했다.” 이러한 ‘생태적 효율성’의 개념은 3R ‘감축(Reduce), 재생(Reuse), 재활용(Recycle)’로 정의되기도 한다(Schmidheiny, 1992).

이 개념은 기업이 장기적으로 경쟁력 있고 성공적이려면 생태적 효율성이 중요하다는 점을 강조하며 생태적 효율성이라는 개념이 경제적 효율성에서

출발하고 있다는 점을 내포하고 있다(WBCSD & UNDP, 1996).

이덕훈(2009)은 “환경적 측면에서 시장 내·외의 도전들은 당장 시장에서 기업 활동에 직접적 영향을 미치며, 빠르고 즉각적 대처가 필요하다고 했다. 다만 이러한 대처가 단기적 대처로 그쳐서는 안 되며 사회성이 높은 이익추구나 사업 확대 등과는 다른 새로운 이념의 확립이 필요하다”고 했다.

사회성 확대에 있어 기업의 대응은 적어도 부분적·단기적으로는 이윤확보나 사업의 확장 혹은 생산성 증대라는 기업의 목표와 상반될 수도 있으므로 최고경영진이 스스로 기업경영에 있어 사회성 확대를 선언하고 행동하는 것이 중요하다고 했으며 이러한 차원에서 기업은 사회성과 경제적 효율성 어느 한 쪽에만 치우치지 않고, 두 가지를 동시에 추구할 필요가 있다(Oliver, C., 1997).

#### 다) 사회적 지속가능성

홍종호(2009)는 “지속가능성의 사회적 접근은 지속가능성의 실천에 있어 기업은 사회와 구분될 수 없다는 취지에서 출발한다고 했고 그는 건전한 가치와 장기적 관점에서 일관되게 기업의 사회적 책임을 추구하는 기업만이 기업의 이익과 사회적 책임을 조화시킬 수 있다고 했으며 또한 근로자의 권리, 사회정의, 약자에 대한 배려가 인간의 비즈니스를 의미하며 더 나아가 정부, NGO, 지역사회와의 적극적 협력체계 구축은 기업의 지속가능성에 분명하고 다양한 해법을 제공할 수 있다”고 했다.

앞의 선행 연구의 내용을 정리해 보면 지속가능성의 정의는 “미래 세대가 그들 자신의 필요를 충족시키기 위한 능력을 제약하지 않으면서 현재의 필요를 충족시키는 것”이라는 브룬트란트 위원회(World Commission on Environment & Development [WCED], 1987: 8)의 원리를 기반으로 하며 (Haugh & Talwar, 2010), 경제적, 사회적 그리고 환경적, 총 세 개의 핵심

이 있다는 점에 의견의 일치가 이루어졌다(Elkington, 1998; Schmidheiny, 1992; Rondinelli & Berry, 2000; Bansal, 2005).

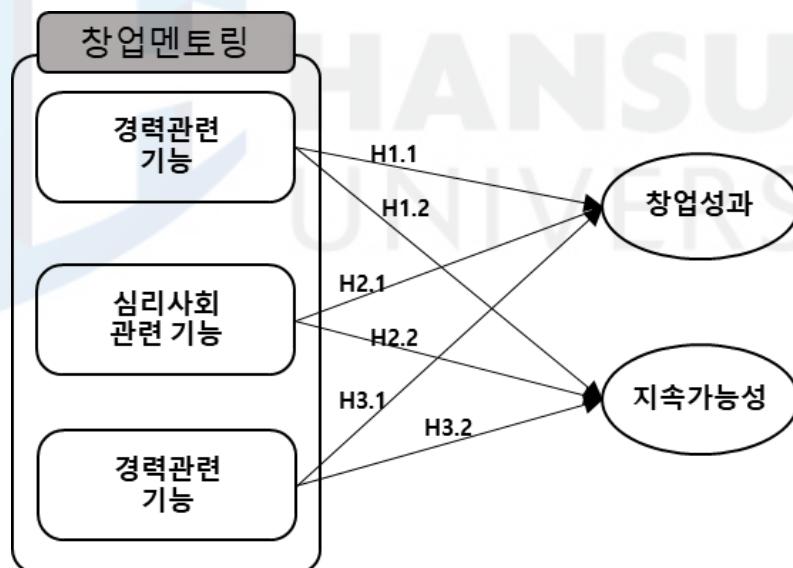
이에 본 연구에서는 위와 같이 지속가능성의 구성요소들을 경제적, 환경적, 사회적 책임으로 구분지었다.



## 제 3 장 연구설계

### 제 1 절 연구 모형

지금까지 살펴 본 창업멘토링에 관한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 창업기업을 대상으로 창업멘토링이 창업성과 및 지속가능성에 미치는 영향을 실증분석을 통하여 살펴보고자 한다. 앞서 살펴본 이론적 고찰을 통해 창업멘토링의 경력 관련 기능, 심리 사회적 기능, 역할모델 기능이 창업기업의 창업성과와 지속가능성에 미치는 영향을 실증적 연구를 통해서 검증하고자 한다. 위와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 선행논문 연구를 통해 정리한 개념과 이론적 근거를 기준으로 아래와 같은 연구모형을 만들었다.



[그림 3-1] 연구 모형

## 제 2 절 연구 가설

본 연구에서는 선행논문 연구를 참고하여 창업멘토링이 창업기업의 창업성과 및 지속가능성에 대하여 영향을 미친다는 가정아래에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 창업멘토링 경력관련 기능은 창업기업의 창업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 창업멘토링 경력관련 기능은 창업기업의 지속가능성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3] 창업멘토링 심리사회관련 기능은 창업기업의 창업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 4] 창업멘토링 심리사회관련 기능은 창업기업의 지속가능성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 5] 창업멘토링 역할모델관련 기능은 창업기업의 창업성과 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 6] 창업멘토링 역할모델관련 기능은 창업기업의 지속가능성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 제 3 절 변수의 조작적 정의와 설문지 구성

박용철(2018)은 “변수의 조작적 정의란 변수들에 대한 개념적 정의만으로는 연구에서 목적하는 결과를 도출하기 위한 구체적 측정이 어렵기 때문에 미리 개발된 설문항목들을 기반으로 변수를 측정하기 위해 개념적 조작을 처리 하는 과정으로서 가설을 구성하고 있는 주요개념을 실제현상에서 관찰 가능한 현상과 연결시켜 구체화시킨 진술이며 변수의 개념적 정의만으로는 변수들을 측정할 수 없으므로 개발된 측정항목을 바탕으로 변수를 측정하기 위한 조작화를 실시하였다.”고 하였다.

본 연구는 창업멘토링이 창업기업의 창업성과 및 지속가능성에 대하여

영향에 관한 실증연구로, 창업멘토링의 경력관련 기능, 심리사회관련 기능, 역할모델관련 기능을 독립변수로 하였고 창업성과 및 지속가능성을 종속변수로 선정하였다.

### 1) 창업멘토링의 기능

대표적인 연구로 멘토링 기능 변수를 경력 관련 기능, 심리 사회적 기능, 역할모델 기능 등으로 설명하고 있다(방혜민, 2013).

이들 변수 가운데 경력관련 기능은 멘티의 경력 개발의 목적으로 멘토의 지도, 노출 및 소개, 보호, 도전적 과제 부여, 후원 등으로 정의되며 심리사회적 기능은 조직에 적응할 수 있도록 심리적인 안정 상태를 유지할 수 있도록 하는 기능으로 상담, 우정, 코칭, 수용 및 지원 등으로 이뤄지고 역할모델 기능은 조직 내에서 멘토가 멘티의 바람직한 선배로서의 모델을 제시하는 것이며, 연소자 또는 후배인 멘티가 이를 벤치마킹할 수 있도록 돋는 기능으로 정의할 수 있다(박용호, 2014). 본 연구에서는 Barr(1998)의 연구를 기초로 측정문항을 도출하였다.

[표 3-1] 창업멘토링 기능의 조작적 정의

| 구분                    | 내용  |  |
|-----------------------|---|--|
| 조작적 정의                | 멘토링 과정에서 멘티에게 경력개발의 기회를 제공하거나, 심리적인 안정감을 느끼게 하거나, 바람직한 역할 모델을 제시하는 등의 멘토링을 통해 기대되는 기능 |  |
| 측정 항목<br>(Barr, 1983) | 경력 관련 기능  | ① 경험공유② 창업전략지도③ 아이디어 공유 ④ 문제해결⑤ 신규기술습득 등     |
|                       | 심리사회적 기능  | ① 수용 ② 상담 ③ 우정 ④ 코칭 ⑤ 문의 제안 등                |
|                       | 역할 모델 기능  | ① 멘토지도수용② 멘토가치관 및 태도 등<br>③ 멘토의 모습과 행동벤치마킹 등 |

## 2) 창업성과

벤처기업의 창업성과는 고위험 고수익이라는 사업적 특성과 다양한 벤처기업에 일정한 조사지표를 그대로 적용하기 곤란하다는 측면에서 창업성과 측정에 어려움이 있는 것이 사실이며 지금까지 대부분의 선행연구를 보면 주로 재무적 지표를 통해 창업성과를 측정해 오고 있음을 알 수 있고 이는 보다 객관적 지표를 사용해 벤처기업을 평가하려는 의도라 할 것이다(김병년, 2014).

황미애(2007)는 “여성창업가의 특성이 경영성과와 사회적 성과에 미치는 영향연구에서 창업가가 고용성과 성과지표로 창업이 고용창출에 어느 정도 영향을 미쳤는지, 창업활성화에 어느 정도 영향을 미쳤는지로 창업성과를 측정하였다.”

박재환(2013)은 “청년창업가의 창업성과로서 창업을 한 후 얼마나 많은 고용을 창출 하였는지에 대한 고용성과와 매출이나 실질적인 금전적 성과를 측정하는 재무성과 향상으로 창업성과를 규정하였다.”

기업의 성과는 일반적으로 비재무적 성과와 재무적 성과로 구분된다. 창업기업의 경우 재무적 성과측정이 쉽지 않다. 그 원인은 창업기업은 재무적 자료의 제공을 주저하고, 객관적인 재무자료가 투명하게 공개되어 있지 않아 정확성이 부족하며, 명약관화한 재무자료라고 하여도 소기업의 자료는 해석이 어렵기 때문에 비재무적 성과의 평가가 다수 사용되어지고 있으며, 실증연구에서도 초기 단계에 있는 창업기업이 비재무적 성과 평가치를 더 많이 사용하는 것으로 나타났다.

정찬근(1996)은 “재무적인 성과는 회계자료에 의거하여 측정된다고 정의하였으나 회계자료가 과거 투자결정만을 반영할 뿐 미래의 현금 흐름을 반영하지 못한다는 비판을 받고 있다. 성과에 대한 주관적인 평가가 객관적인 성과

와 상당히 일치한다는 연구도 있으나 이는 주관적으로 경영자의 선입견 등으로 편중될 수 있기 때문에 제한을 받고 있으며 최근의 연구들은 성장성, 수익성, 안정성을 재무적 성과로 분류하고 다른 측면을 보완하는 연구가 환영 받고 있다”고 했다(정찬근, 1996).

김범진(2002)은 “비재무적인 성과는 재무지표 상 나타나지 않는 재무적 성과를 제외한 것으로 점유율과 만족도, 선호도 그리고 재구매 욕구 등으로 분류하였다.”

본 연구에서는 창업성과를 측정하는 요소들을 아홉 개로 구성하였으며, 재무적 성과 측정을 위하여 ①시장점유율 ②재구매율 ③매출액 ④매출액 이익률 ⑤투자수익률 ⑥자산의 증가 ⑦재무유동성으로 구성하였다. 비재무적 성과 측정을 위하여 ①새로운 아이템의 개발 ②브랜드 인지도 ③수요처 확보 능력 ④지식재산권 출원 ⑤고객만족도 ⑥자체기술 개발 ⑦용자 보증가능성 ⑧정부 지원 사업 수혜 가능성 ⑨투자자금 유치 가능성 ⑩고용인원 증가 ⑪직원 충원계획 ⑫이직률 제고로 구성하였으며, 선행연구인 정지호(2014), 임아름(2015)의 연구를 참조하여 요인을 구성하였다.

[표3-2] 창업성과의 조작적 정의

| 구분   | 내용                    |   |
|--|-----------------------|---|
| 조작적 정의   | 창업자가 예측하는 재무적·비재무적 성과 |   |
| 총정 항목<br>(정찬근, 1996)<br>(김범진, 2002)<br>(박재환, 2013)<br>(정지호, 2014)<br>(임아름, 2015) | 재무적 성과                | ①시장점유율, ②재구매율, ③매출액<br>④매출액이익률, ⑤투자수익률<br>⑥자산의 증가, ⑦재무유동성   |
|  | 비재무적 성과               | ①새로운 아이템의 개발, ②브랜드 인지도<br>③수요처 확보 능력, ④지식재산권 출원<br>⑤고객만족도, ⑥자체기술 개발, ⑦용자<br>보증가능성, ⑧정부 지원 사업 수혜 가능성,<br>⑨투자자금 유치 가능성, ⑩고용인원 증가<br>⑪직원 충원계획, ⑫이직률 제고 |

### 3) 지속가능성

지속가능성에 대한 개념은 어느 영역에서 어떤 것을 추구하느냐에 따라서 다양하게 해석이 될 수 있다. 특히 다양한 분야에 걸쳐 설립된 기업의 경우에 관심 분야와 추구하고자 하는 목적이 다르기 때문에 일정한 기준을 갖고 있더라도 그 정도를 파악하는 방법이 다를 수 있다(Holdren et al., 1995).

최조순은 지속가능성의 개념을 조직의 목적과 활동을 안정적이고 지속적으로 실현하기 위하여 장기적으로 역량을 갖추어 가는 것으로 보았다(최조순, 2012).

김성기(2010)는 “지속가능성은 조직의 목적과 활동이 지속하는 상태이며, 지속 가능한 발전은 그러한 지속가능성을 향해 나아가는 과정이나, 그 상태를 유지하는 것이라는 베링تون 등의 설명을 원용하여 사회적기업의 지속가능성은 사회적 사명을 지속하면서 동시에 경제적 생산을 안정적으로 유지하는 상태라고 정의하며, 지속가능성의 평가요소를 경제적 안정성 평가와 사회적 가치평가로 구분하고 있다.”

본 연구에서는 지속가능성에 대하여 측정하는 설문항목을 경제적 책임, 환경적 책임, 사회적 책임 등으로 분류하여 본다.

[표 3-3] 지속가능성의 조작적 정의

| 구분                   | 내용  |  |
|----------------------|---|--|
| 조작적 정의               | 조직의 목적과 활동을 안정적이고 지속적으로 실현하기 위하여 장기적으로 역량을 갖추어 가는 것 |  |
| 측정 항목<br>(최조순, 2012) | 경제적 책임  | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 품질 및 서비스의 지속적 개선</li> <li>② 이윤 창출로 국가 발전에 이바지</li> <li>③ 신규고용 창출</li> <li>④ 국민의 생활 수준 및 삶의 질 향상</li> <li>⑤ 높은 시장 지위를 갖는 것</li> <li>⑥ 브랜드 및 기업 가치 향상</li> </ul>  |
|                      | 환경적 책임  | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 환경 보호 활동 지원 및 관심</li> <li>② 친환경 제품, 서비스 지속 제공</li> <li>③ 정기적 환경보호 캠페인</li> <li>④ 자원 및 에너지의 효율적 사용</li> <li>⑤ 폐자원 수거 및 절감 노력</li> <li>⑥ 환경 법규 및 내규 준수</li> </ul> |
|                      | 사회적 책임  | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 노동여건 개선 노력</li> <li>② 인권을 위한 노력</li> <li>③ 공정한 사회를 위한 노력</li> <li>④ 고객 건강 및 안전을 위한 노력</li> <li>⑤ 자원봉사 활동을 장려</li> <li>⑥ 회사 자원의 사회 환원</li> </ul>                 |

#### 4) 설문지 구성

본 연구의 설문 항목들은 연구 목적에 적합하도록 총 4개의 그룹으로 분류하였다. 각각의 설문 항목들은 변수 별로 선행 연구들을 검토하여서 사용했으며 설문의 평가 척도는 리커트 5점 척도로 “전혀 아니다”, “아니다”, “보통”, “그렇다”, “매우 그렇다”로 구성되었다. 인구통계학적 특성 그룹은 창업기업의 분류에 적합한 형태로 설문 문항을 재구성 하였다.

[표 3-4] 설문지 구성

| 구분       | 하위변수  | 문항 | 선행연구  |
|----------|---|----|---|
| 멘토링 기능   | 경력 관련 기능  | 5  | Barr(1998),<br>방혜민(2013),<br>박용호(2014)<br>이진혁(2017) |
|          | 심리사회적 기능  | 5  |   |
|          | 역할 모델 기능  | 3  |   |
| 창업성과     | 비재무적 성과   | 12 | 박용호(2014)<br>정지호(2014)                              |
|          | 재무적 성과  | 7  |   |
| 지속가능성    | 경제적 책임  | 6  | 김일수(2018)<br>이상열(2018)                              |
|          | 환경적 책임  | 6  |   |
|          | 사회적 책임  | 6  |   |
| 인구통계적 특성 | 성별, 연령, 학력, 전공, 사업 기간, 창업업종, 회사의 형태, 종업원 수, 매출규모, 창업멘토링의 도움여부, 받고싶은 멘토링 분야, 창업멘토링 참여횟수, 멘토와의 관계 | 13 | 박용호(2014)   |
|          | 합계  | 63 |   |

#### 제 4 절 자료 수집 및 분석방법

##### 1) 자료 수집

본 연구에서는 연구 목적에 따라 조사의 범위에 대해서 명확하게 하여 2018년 10월 현재 아이디어마루 및 서울산업진흥원(SBA)의 서울창업멘토단, 중소기업진흥공단의 청년창업사관학교, 각 지역의 창조경제혁신센타, 테크노파크, 전국 각 대학의 창업경진대회, 창업진흥원의 창업프로그램 그리고 민간 창업교육프로그램에 참여했던 예비 또는 초기 창업가를 대상으로 설문 조사를 실시하였다.

설문조사는 설문응답율과 설문응답의 질을 생각하여 구글을 활용한 온라인 조사방법으로 이메일과 휴대폰 문자와 SNS를 활용하여 10월 26일부터 11월

14일까지 20일간 실시하였다. 모집단인 총 350명 중에서 165명에게 설문조사 결과가 회수되었다.

## 2) 분석방법

본 연구에서는 SPSS 22.0을 사용하여 수집된 자료의 분석을 실시하였다.

우선적으로 빈도분석을 통하여 인구통계학적 특성을 파악하였고, 각각의 변수의 요인들을 정제하기 위해서 탐색적 요인분석을 실시하여서 요인제거를 하였으며 신뢰도 분석을 통해 크론바흐 알파(Cronbach  $\alpha$ )값을 살펴보았고 멘토링 기능(경력기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능), 창업성과(재무적성과, 비재무적성과), 지속가능성(경제적 책임, 환경적 책임, 사회적 책임)에 대해 상관분석을 통해 주요 변수 간의 상관관계를 살펴보았다.

원인변수인 멘토링의 3가지 기능이 결과변수인 창업성과와 지속가능성에 미치는 영향을 확인해 보기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 통해 가설을 검증하였다.

## 제 4 장 실증분석결과

### 제 1 절 표본의 일반적 특성

본 연구의 유효 표본은 총 165부이며 성별, 연령, 학력, 전공, 사업기간, 업종, 사업 형태, 종업원수, 매출규모, 멘토링 도움, 멘토링 분야, 참여횟수, 멘토와의 관계에 대한 빈도분석 결과는 다음과 같다.

남녀의 성별을 먼저 살펴보면 남성은 설문 응답자 165명중에 140명으로 84.8%로 나타났으며 여성은 25명으로 15.2%로 나타났다.

연령대를 구분하여 보면 25세 이하는 전혀 없었으며, 26~35세가 15명으로 9.1%, 36~45세가 57명으로 34.5%, 46~55세가 75명으로 45.5%, 56세 이상이 18명으로 10.9%를 나타났다.

학력은 석사가 77명으로 46.7%, 대졸이 69명으로 41.8%, 박사가 9명으로 5.5%, 전문대졸이 8명으로 4.8%, 고졸이하가 2명으로 1.2%로 나타났다.

전공을 살펴보면 경상계열 분야가 75명으로 가장 많은 45.5%를 차지하였고, 공학 분야가 51명으로 30.9%, 인문사회 분야가 30명으로 18.2%, 문화예술 분야가 6명으로 3.6%, 의료, 의학, 이학 분야가 각각 1명으로 1%씩으로 나타났다.

사업기간은 창업기업의 특성에 맞게 1년 이상 3년 미만이 51명으로 가장 많은 30.9%를 차지하였고, 10년 이상과 3년 이상 5년 미만이 각각 29명으로 17.6%씩을 차지하고 있으며 1년 미만과 5년 이상 10년 미만이 각각 28명으로 17.0%를 차지하는 것으로 나타났다.

업종 분포를 살펴보면 지식서비스 분야가 가장 많은 63명으로 38.2%로 나타났고 제조업 분야가 50명으로 30.3%, 서비스 분야가 33명으로 20.0%, IT 분야가 17명으로 10.3%, 건설업 분야와 기계 분야가 각각 1명씩으로 0.6%로 나타났다.

업종을 살펴보면 법인사업자가 97명으로 58.8%를 차지하였고 개인사업자가 67명으로 40.6%, 개인은 1명으로 나타났다.

대표자를 포함한 종업원 수의 경우에는 1명에서 3명으로 답변자가 가장 많은 70명으로 42.4%로 나타났고 4명에서 7명이 44명으로 26.7%, 11명 이상이 31명으로 18.8%, 8명에서 10명이 20명으로 12.1%를 차지하는 것으로 나타났다.

매출규모를 살펴보면 1억원 미만이 가장 많은 52명으로 31.5%로 나타났고 1억원에서 3억원이 40명으로 24.2%, 10억원 초과가 34명으로 20.6%, 3억원 초과 6억원이 27명으로 16.4%, 6억원 초과 10억원이 12명으로 7.3%로 나타났다.

창업멘토링의 실행이 창업 준비 및 창업기업 운영에 도움이 되었는가에 대한 응답에는 도움이 되는 편이다가 가장 많은 93명으로 56.4%로 나타났고, 많은 도움이 된다가 46명으로 27.9%, 보통이다로 답변한 응답자는 24명으로 14.5%, 별로 도움이 안된다와 전혀 도움이 안된다는 각각 1명씩으로 0.6%씩으로 나타났다.

가장 받고 싶은 멘토링 분야에 대한 질문에는 정부지원 및 자금조달이 64명으로 38.8%로 나타났고 비즈니스 모델링이 39명으로 23.6%, 사업타당성 분석이 23명으로 13.9%, 아이디어 및 창업기회 발굴이 20명으로 12.1%, 사업계획서 작성이 10명으로 6.1%, 기업가 정신이 7명으로 4.2%, 글로벌 진출이 1명으로 0.6%로 나타났고 제대로 된 멘토링이 있다면 받고 싶다고 응답

한 분도 1명인 것으로 나타났다.

창업멘토링에 참여한 횟수를 살펴보면 1에서 2회가 가장 많은 86명으로 52.1%로 나타났고 다음으로는 3에서 5회가 41명으로 24.8%, 6회 이상이 21명으로 12.7%, 창업멘토링을 받아보지 못한 응답자도 17명으로 10.3%로 나타났다.

멘토와의 관계를 지속하는가에 대한 질문에 대한 응답은 분기별로 만난다가 42명으로 25.5%로 나타났고 반기별로 만난다가 38명으로 23.0%, 1년에 한번 만난다가 35명으로 21.2%, 전혀 만나지 않는다가 34명으로 20.6%, 매달 만난다가 16명으로 9.7%로 나타났다. 이 결과로 볼 때 전체 응답자중 79.4%는 창업멘토링 이후에도 멘토와의 관계를 유지하고 있는 것으로 나타났다.

[표 4-1] 표본의 일반적 특성

| 구분 | 항목      | 빈도  | 비율(%) | 구분           | 항목          | 빈도 | 비율(%) |
|----|---------|-----|-------|--------------|-------------|----|-------|
| 성별 | 남       | 140 | 84.8  | 종업원 수        | 11명 이상      | 31 | 18.8  |
|    | 여       | 25  | 15.2  |              | 1명~3명       | 70 | 42.4  |
| 연령 | 26~35세  | 15  | 9.1   |              | 4명~7명       | 44 | 26.7  |
|    | 36~45세  | 57  | 34.5  |              | 8명~10명      | 20 | 12.1  |
|    | 46~55세  | 75  | 45.5  | 매출 규모        | 10억원 초과     | 34 | 20.6  |
|    | 56세 이상  | 18  | 10.9  |              | 1억원 미만      | 52 | 31.5  |
| 학력 | 고졸 이하   | 2   | 1.2   |              | 1억원~3억원     | 40 | 24.2  |
|    | 대졸      | 69  | 41.8  |              | 3억원 초과~6억원  | 27 | 16.4  |
|    | 대학원(박사) | 9   | 5.5   |              | 6억원 초과~10억원 | 12 | 7.3   |
|    | 대학원(석사) | 77  | 46.7  | 창업 멘토링 도움 여부 | 도움이 되는 편이다. | 93 | 56.4  |
|    | 전문대졸    | 8   | 4.8   |              | 많은 도움이 된다.  | 46 | 27.9  |

|          |                  |    |      |                             |                |    |      |
|----------|------------------|----|------|-----------------------------|----------------|----|------|
| 전공       | 경상계열 분야          | 75 | 45.5 | 가장<br>받고<br>싶은<br>멘토링<br>분야 | 별로 도움이 안 된다.   | 1  | .6   |
|          | 공학 분야            | 51 | 30.9 |                             | 보통이다.          | 24 | 14.5 |
|          | 문화예술 분야          | 6  | 3.6  |                             | 전혀 도움이 안 된다.   | 1  | .6   |
|          | 의료               | 1  | .6   |                             | 글로벌 진출         | 1  | .6   |
|          | 의학               | 1  | .6   |                             | 기업가 정신         | 7  | 4.2  |
|          | 이학 분야            | 1  | .6   |                             | 비즈니스 모델링       | 39 | 23.6 |
| 사업<br>기간 | 인문사회 분야          | 30 | 18.2 | 사업계획서<br>작성                 | 사업타당성 분석       | 10 | 6.1  |
|          | 10년 이상           | 29 | 17.6 |                             | 아이디어 및 창업기회 발굴 | 23 | 13.9 |
|          | 1년 미만            | 28 | 17.0 |                             | 정부지원 및 자금조달    | 64 | 38.8 |
|          | 1년 이상<br>~3년 미만  | 51 | 30.9 |                             | 기타             | 1  | .6   |
|          | 3년 이상<br>~5년 미만  | 29 | 17.6 |                             | 0회(없음)         | 17 | 10.3 |
|          | 5년 이상<br>~10년 미만 | 28 | 17.0 |                             | 1~2회           | 86 | 52.1 |
| 업종       | IT업 분야           | 17 | 10.3 | 창업<br>멘토링<br>참여<br>횟수       | 3~5회           | 41 | 24.8 |
|          | 건설업              | 1  | .6   |                             | 6회 이상          | 21 | 12.7 |
|          | 기계               | 1  | .6   |                             | 1년에 한번<br>만난다  | 35 | 21.2 |
|          | 서비스업 분야          | 33 | 20.0 |                             | 매달 만난다         | 16 | 9.7  |
|          | 제조업 분야           | 50 | 30.3 |                             | 반기별로<br>만난다    | 38 | 23.0 |
|          | 지식서비스업<br>분야     | 63 | 38.2 |                             | 분기별로<br>만난다    | 42 | 25.5 |
| 사업<br>형태 | 개인               | 1  | .6   | 멘토<br>와의<br>관계<br>지속        | 전혀 만나지<br>않는다  | 34 | 20.6 |
|          | 개인사업자            | 67 | 40.6 |                             |                |    |      |
|          | 법인               | 97 | 58.8 |                             |                |    |      |

## 가) 변수의 기술통계분석

본 연구는 창업멘토링이 창업기업의 창업성과와 지속가능성에 미치는 영향 관한 연구로 측정된 변수의 세부 결과를 조사하기 위하여 기술통계 분석을 실시하였다.

[표4-2] 기술통계

|         | N   | 최소값 | 최대값 | 평균   | 표준 편차 | 왜도     |      | 첨도    |       |
|---------|-----|-----|-----|------|-------|--------|------|-------|-------|
|         |     |     |     |      |       | 통계     | 통계   | 통계    | 표준 오차 |
| 경력기능1   | 165 | 1   | 5   | 4.21 | .777  | -.930  | .189 | 1.227 | .376  |
| 경력기능2   | 165 | 1   | 5   | 3.87 | .790  | -.371  | .189 | .193  | .376  |
| 경력기능3   | 165 | 2   | 5   | 4.35 | .730  | -1.022 | .189 | .938  | .376  |
| 경력기능4   | 165 | 1   | 5   | 4.01 | .815  | -.695  | .189 | .588  | .376  |
| 경력기능5   | 165 | 1   | 5   | 3.98 | .848  | -.743  | .189 | .499  | .376  |
| 심리사회기능1 | 165 | 1   | 5   | 4.01 | .685  | -.583  | .189 | 1.585 | .376  |
| 심리사회기능2 | 165 | 1   | 5   | 3.84 | .780  | -.106  | .189 | -.194 | .376  |
| 심리사회기능3 | 165 | 2   | 5   | 3.99 | .741  | -.345  | .189 | -.181 | .376  |
| 심리사회기능4 | 165 | 2   | 5   | 3.99 | .753  | -.250  | .189 | -.527 | .376  |
| 심리사회기능5 | 165 | 1   | 5   | 4.13 | .774  | -.703  | .189 | .715  | .376  |
| 모델역할1   | 165 | 1   | 5   | 3.97 | .792  | -1.064 | .189 | 2.477 | .376  |
| 모델역할2   | 165 | 2   | 5   | 4.10 | .762  | -.511  | .189 | -.168 | .376  |
| 모델역할3   | 165 | 1   | 5   | 3.78 | .814  | -.389  | .189 | .130  | .376  |
| 창업성과1   | 165 | 2   | 5   | 4.15 | .762  | -.765  | .189 | .529  | .376  |
| 창업성과2   | 165 | 2   | 5   | 3.72 | .793  | -.051  | .189 | -.526 | .376  |
| 창업성과3   | 165 | 1   | 5   | 3.75 | .786  | -.507  | .189 | .446  | .376  |
| 창업성과4   | 165 | 1   | 5   | 3.56 | .857  | -.083  | .189 | -.323 | .376  |
| 창업성과5   | 165 | 1   | 5   | 3.75 | .815  | -.335  | .189 | .060  | .376  |
| 창업성과6   | 165 | 1   | 5   | 3.78 | .827  | -.162  | .189 | -.261 | .376  |
| 창업성과7   | 165 | 2   | 5   | 4.13 | .630  | -.257  | .189 | .101  | .376  |
| 창업성과8   | 165 | 2   | 5   | 3.90 | .721  | -.337  | .189 | .060  | .376  |

|         |     |   |   |             |       |        |      |       |      |
|---------|-----|---|---|-------------|-------|--------|------|-------|------|
| 창업성과9   | 165 | 1 | 5 | 3.98        | .859  | -.608  | .189 | .110  | .376 |
| 창업성과10  | 165 | 1 | 5 | 3.71        | .994  | -.669  | .189 | .162  | .376 |
| 창업성과11  | 165 | 1 | 5 | 3.90        | .881  | -.880  | .189 | .818  | .376 |
| 창업성과12  | 165 | 1 | 5 | 3.64        | .917  | -.525  | .189 | .315  | .376 |
| 창업성과13  | 165 | 2 | 5 | 3.77        | .712  | -.349  | .189 | .140  | .376 |
| 창업성과14  | 165 | 2 | 5 | 3.81        | .668  | -.138  | .189 | -.060 | .376 |
| 창업성과15  | 165 | 2 | 5 | 3.87        | .734  | -.264  | .189 | -.139 | .376 |
| 창업성과16  | 165 | 2 | 5 | 3.78        | .781  | -.294  | .189 | -.220 | .376 |
| 창업성과17  | 165 | 1 | 5 | 3.59        | .876  | -.264  | .189 | -.331 | .376 |
| 지속가능성1  | 165 | 2 | 5 | 4.07        | .636  | -.344  | .189 | .549  | .376 |
| 지속가능성2  | 165 | 2 | 5 | 3.88        | .739  | -.354  | .189 | .015  | .376 |
| 지속가능성3  | 165 | 1 | 5 | 3.87        | .878  | -.789  | .189 | .661  | .376 |
| 지속가능성4  | 165 | 1 | 5 | 3.82        | .857  | -.698  | .189 | .621  | .376 |
| 지속가능성5  | 165 | 1 | 5 | 3.66        | .866  | -.307  | .189 | -.234 | .376 |
| 지속가능성6  | 165 | 2 | 5 | 3.98        | .689  | -.421  | .189 | .408  | .376 |
| 지속가능성7  | 165 | 1 | 5 | 3.62        | .913  | -.447  | .189 | -.161 | .376 |
| 지속가능성8  | 165 | 1 | 5 | 3.66        | .921  | -.412  | .189 | -.193 | .376 |
| 지속가능성9  | 165 | 1 | 5 | 3.38        | 1.038 | -.342  | .189 | -.200 | .376 |
| 지속가능성10 | 165 | 1 | 5 | 3.61        | .901  | -.417  | .189 | .104  | .376 |
| 지속가능성11 | 165 | 1 | 5 | 3.75        | .913  | -.506  | .189 | .194  | .376 |
| 지속가능성12 | 165 | 1 | 5 | 3.93        | .845  | -.658  | .189 | .361  | .376 |
| 지속가능성13 | 165 | 2 | 5 | 4.29        | .699  | -.686  | .189 | .139  | .376 |
| 지속가능성14 | 165 | 1 | 5 | 4.27        | .717  | -.948  | .189 | 1.820 | .376 |
| 지속가능성15 | 165 | 1 | 5 | 4.22        | .710  | -.974  | .189 | 2.225 | .376 |
| 지속가능성16 | 165 | 1 | 5 | 4.30        | .726  | -1.005 | .189 | 1.771 | .376 |
| 지속가능성17 | 165 | 1 | 5 | 3.61        | .915  | -.216  | .189 | -.299 | .376 |
| 지속가능성18 | 165 | 2 | 5 | <b>3.62</b> | .907  | -.209  | .189 | -.712 | .376 |

## 제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석

### 1) 타당도 분석

본 연구에서는 변수들을 측정하기 위해서 내용 타당성(Content Validity)과 판별타당성(Discriminant Validity) 확보를 위한 요인 분석을 시행하였다. 본 연구에서 사용한 측정문항들은 기존의 선행연구들 및 문헌들에서 검증 완료한 항목으로 선정하여 설문 항목의 내용 타당성을 확보하였다.

강성천(2015)은 “일반적으로 타당도 분석(탐색적 요인분석)은 먼저 측정변수의 수와 표본의 수가 적정한지를 나타내는 KMO척도(  $>0.8$ , 최소 $>0.5$ )와 변수들 간의 상관행렬이 단위행렬이 아닌지를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정( $p<0.05$ )을 각각 실시한 후, 회전제곱합 적재 값의 %누적값( $>0.6$ )을 확인하여 공통으로 뚜인 요인 모두가 전체 측정변수의 분산을 얼마나 설명하는지를 파악하고, 마지막으로 회전된 성분행렬에서 성분(요인)별 요인적재값과 교차 요인 적재값을 확인하여 집중타당도( $>0.5$ ) 및 판별타당도( $<0.4$ )를 저해하는 측정변수를 제거하는 변수정제과정(단일차원성 확보)으로 이루어진다.”고 했다.

[표4-19]는 Kaiser-Meyer-Olkin 표본적합도와 Bartlett의 구형성 검정결과를 나타낸다. KMO 값은 0.884로 우수한 수준인 0.80 이상이고, Bartlett의 구형성 검정은 유의수준( $p$ ) 0.000( $p<0.05$ )으로 KMO와 Bartlett 검정한 결과는 탐색적 요인분석에 적정한 것으로 나타났다.

[표4-3] KMO 및 Bartlett의 검정

|                           |         |    |          |
|---------------------------|---------|----|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도 |         |    | .884     |
| Bartlett의 단위행렬 검정         | 근사 카이제곱 | df | 2296.175 |
|                           |         | df | 231      |
|                           | 유의수준    |    | 0.000    |

### 가) 탐색적 요인 분석

본 연구에서는 최소의 요인으로 가능한 많은 정보들을 끌어오게 하는 주성분 분석 및 한 가지 요인에 적재되는 변수를 줄여 요인의 해석에 중점을 두는 베리맥스(Varimax Rotation) 방법을 적용하였다. 본 연구에 적용한 표본의 개수는 165개 이므로 요인의 적재값이 0.50 이상인 변수, 아이겐 값이 1 이상인 변수와 공통성(Communality)이 0.50 이상인 항목을 선정하였다.

이 분석 과정에서 공통성이 0.5 이하이거나 아이겐 값이 1 이 되지 않는 변수들은 제거하였다. 창업멘토링 기능에 대한 요인분석 결과는 경력관련 기능 1, 2, 3, 4, 5번 문항, 심리사회적 기능 1, 2, 3, 4번 문항, 역할모델 기능 1, 2, 3번 문항에 요인이 있는 것으로 나타났다.

[표4-4] 창업멘토링 기능의 탐색적 요인분석

| 측정항목    | 구성요소  |      |      | 추출   | 초기 고유값 |         |         |
|---------|-------|------|------|------|--------|---------|---------|
|         | 요인1   | 요인2  | 요인3  |      | 전체     | %<br>분산 | %<br>누적 |
| 심리사회기능2 | .762  | .069 | .204 | .772 | .625   | 2.839   | 78.196  |
| 심리사회기능3 | .744  | .114 | .074 | .732 | .583   | 2.652   | 80.848  |
| 심리사회기능1 | .716  | .119 | .076 | .660 | .800   | 3.637   | 75.357  |
| 심리사회기능4 | .700  | .208 | .252 | .690 | .544   | 2.457   | 83.323  |
| 경력기능3   | .265  | .755 | .082 | .652 | 1.949  | 8.861   | 60.194  |
| 경력기능4   | -.012 | .729 | .140 | .662 | 1.320  | 5.999   | 66.194  |

|       |       |             |             |      |       |        |        |
|-------|-------|-------------|-------------|------|-------|--------|--------|
| 경력기능2 | .097  | <b>.701</b> | .138        | .533 | 3.019 | 13.722 | 51.334 |
| 경력기능5 | -.146 | <b>.663</b> | .258        | .690 | 1.216 | 5.526  | 71.719 |
| 경력기능1 | .202  | <b>.626</b> | -.244       | .525 | 8.275 | 37.612 | 37.612 |
| 모델역할1 | .193  | <b>.103</b> | <b>.840</b> | .809 | .469  | 2.134  | 85.456 |
| 모델역할2 | .138  | <b>.148</b> | <b>.769</b> | .746 | .414  | 1.882  | 87.338 |
| 모델역할3 | .192  | .065        | <b>.682</b> | .738 | .393  | 1.793  | 89.131 |

창업성과 및 지속가능성에 대한 요인분석 결과는 창업성과 15,16,13,14,17번 문항, 지속가능성 문항 15,16,13,14,17번 문항에 요인이 있는 것으로 나타났다.

[표 4-5] 창업성과 및 지속가능성의 탐색적 요인분석

| 측정항목    | 구성요소        |             | 추출   | 초기 고유값 |       |        |
|---------|-------------|-------------|------|--------|-------|--------|
|         | 요인1         | 요인2         |      | 전체     | % 분산  | % 누적   |
| 지속가능성9  | <b>.872</b> | .067        | .802 | .544   | 2.475 | 83.323 |
| 지속가능성8  | <b>.744</b> | .098        | .792 | .583   | 2.652 | 80.848 |
| 지속가능성7  | <b>.716</b> | .134        | .778 | .625   | 2.839 | 78.196 |
| 지속가능성11 | <b>.700</b> | .084        | .724 | .414   | 1.882 | 87.338 |
| 지속가능성10 | <b>.767</b> | .194        | .755 | .469   | 2.134 | 85.456 |
| 창업성과15  | .082        | <b>.872</b> | .806 | .293   | 1.331 | 93.373 |
| 창업성과16  | .063        | <b>.852</b> | .760 | .281   | 1.279 | 94.653 |
| 창업성과13  | .148        | <b>.794</b> | .745 | .332   | 1.510 | 90.641 |
| 창업성과14  | .139        | <b>.765</b> | .709 | .308   | 1.401 | 92.042 |
| 창업성과17  | .128        | <b>.763</b> | .700 | .252   | 1.144 | 95.797 |

#### 나) 신뢰성 분석

변수의 신뢰성(reliability)은 같은 개념을 동일한 또는 유사한 측정도구들을 사용해서 반복적으로 측정하더라도 일관된 결과를 얻는 것을 말한다(채서일, 2006). 본 연구에서의 신뢰성의 분석은 내적 일관성을 나타내는 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha) 신뢰도의 계수를 기준을 적용해서 변수들간 측정 문항

들의 동질적 구성 여부에 대해서 검토하였다.

일반적인 탐색적 연구에서는 계수의 값은 .60 이상이면 충분하며, 기초 연구 분야에서는 0.80 이상, 중요한 응용 연구 분야는 .90 이상을 보이는 충분하다(Nunnally, 1978). 아래와 같이 본 연구에 사용된 측정변수들의 요인분석을 시행한 결과 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha) 신뢰도 계수 값은 모두 .60 이상의 신뢰도를 보여 주고 있어서 내적 일관성이 있는 측정지표라고 판단할 수 있다.

[표 4-6] 신뢰성 분석 결과

| 요인       |                  | Cronbach's Alpha |
|----------|------------------|------------------|
| 창업멘토링 기능 | 경력 기능            | .780             |
|          | 심리사회 기능          | .870             |
|          | 모델역할 기능          | .855             |
| 창업성과     | 재무적, 비재무적 성과     | .907             |
| 지속가능성    | 경제적, 환경적, 사회적 책임 | .920             |

### 제 3 절 상관관계 분석

본 연구모형 내의 측정변수 간의 Pearson의 상관관계 분석을 시행하여 다음과 같이 측정변수 간의 상관관계를 정리하였다.

채서일(2006)의 연구에 따르면 “측정 변수의 상관관계를 분석하여 표시되는 상관계수 간의 절댓값이 0.2 이하인 경우는 상관관계가 없거나 경미한 수준이며, 0.4 정도는 약한 상관관계, 0.6 이상이면 강한 상관관계라고 판단할 수 있다”고 했다.

본 연구에서 측정변수 간의 상관관계를 분석하여 본 결과로 보면 변수들 간의 상관계수의 값들이 .70을 초과하지 않게 나왔고, 이 결과에 따라 측정 변수들 간의 다중공선성은 존재하지 않는다고 판단할 수 있다.

[표 4-7] 구성개념 간의 상관관계 분석

| 변수         |                 | 경력기능   | 심리사회<br>기능 | 모델역할   | 창업성과   | 지속가능성 |
|------------|-----------------|--------|------------|--------|--------|-------|
| 경력기능       | Pearson<br>상관계수 | 1      |            |        |        |       |
|            | 유의수준<br>(양쪽)    |        |            |        |        |       |
|            | N               | 165    |            |        |        |       |
| 심리사회<br>기능 | Pearson<br>상관계수 | .364** | 1          |        |        |       |
|            | 유의수준<br>(양쪽)    | .000   |            |        |        |       |
|            | N               | 165    | 165        |        |        |       |
| 모델역할       | Pearson<br>상관계수 | .307** | .443**     | 1      |        |       |
|            | 유의수준<br>(양쪽)    | .000   | .000       |        |        |       |
|            | N               | 165    | 165        | 165    |        |       |
| 창업성과       | Pearson<br>상관계수 | .340** | .449**     | .594** | 1      |       |
|            | 유의수준<br>(양쪽)    | .000   | .000       | .000   |        |       |
|            | N               | 165    | 165        | 165    | 165    |       |
| 지속<br>가능성  | Pearson<br>상관계수 | .381** | .621**     | .268** | .319** | 1     |
|            | 유의수준<br>(양쪽)    | .000   | .000       | .001   | .000   |       |
|            | N               | 165    | 165        | 165    | 165    | 165   |

\*\*: 상관계수  $p < .05$  수준에서 유의, \*\*\*: 상관계수  $p < .01$  수준에서 유의

위의 [표 4-8]과 같이 변수들의 예측 타당성을 살펴보기 위해서 변수 간의 상관관계를 분석하여 본 결과 모든 요인 간의 상관관계는 유의미하게 정(+)의 방향으로 나타나고 있다. 경력 기능이 심리사회적 기능과 .364, 모델역할 기능과 .307, 창업성과는 .340, 지속가능성과는 .381의 상관관계가 있음을 알 수 있다.

심리사회적 기능은 모델역할 기능과 .443, 창업성과와 .449, 지속가능성과 .621의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 모델역할 기능은 창업성과와 .594, 지속가능성과 .594의 상관관계가 있음을 알 수 있다.

창업성과는 지속가능성과 .319의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 이는 연구 가설에서 설정한 변수 간의 관계와 매우 일치하며 기준 타당성을 만족 한 것으로 분석할 수 있다.

#### 제 4 절 회귀분석

##### 1) 다중 회귀분석

멘토링의 3가지 기능이 창업성과에 미치는 영향을 알아보기 위해서 다중 회귀분석을 실시하였다. 앞에 가설 설정한 연구가설 1.1, 2.1, 3.1의 검증 결과는 아래와 같다.

[표4-8] 멘토링 기능이 창업성과에 미치는 영향

| 가설   | 독립 변수 | 비표준화계수 |       | 표준 계수<br>베타 | t     | 유의 수준 | 공선성 통계 |       |
|------|-------|--------|-------|-------------|-------|-------|--------|-------|
|      |       | B      | 표준 오차 |             |       |       | 허용 오차  | VIF   |
| (상수) |       | .673   | .334  |             | 2.016 | .045  |        |       |
| 1.1  | 경력기능  | .140   | .074  | .125        | 1.891 | .060  | .841   | 1.189 |
| 2.1  | 심리사회  | .201   | .072  | .195        | 2.783 | .006  | .746   | 1.340 |
| 3.1  | 역할모델  | .437   | .064  | .470        | 6.842 | .000  | .779   | 1.283 |

R=.640. R<sup>2</sup>=.409. 조정된 R<sup>2</sup>=.398. Durbin-Watson=1.781. f=37.156

멘토링의 3가지 기능이 창업성과에 미치는 영향을 알아보기 위해서 다중 회귀분석을 실시하였다. 앞에 가설 설정한 연구가설 1.1, 2.1, 3.1의 검증 결과는 아래와 같다.

경력기능, 심리사회 기능, 역할모델 기능의 t값은 각각 1.891, 2.783, 6.842로서  $\pm 1.96$ 보다 작고 p값이 0.05보다 큰 가설1.1 경력기능은 기각되었고 가설2.1, 3.1은 t값이  $\pm 1.96$ 보다 크고 p값이 0.05보다 작아 채택되었다.

Durvin-Watson은 1.781로 기준 값인 2.0에 근접하므로 잔차들 간의 상관관계가 없는 것으로 판단된다.

[표4-9] 멘토링기능이 지속가능성에 미치는 영향

| 가설   | 독립 변수 | 비표준화계수 |       | 표준 계수 | t     | 유의 수준 | 공선성 통계 |       |
|------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
|      |       | B      | 표준 오차 | 베타    |       |       | 허용 오차  | VIF   |
| (상수) |       | -.215  | .420  |       | -.513 | .608  |        |       |
| 1.2  | 경력기능  | .262   | .093  | .185  | 2.820 | .005  | .841   | 1.189 |
| 2.2  | 심리사회  | .745   | .091  | .572  | 8.197 | .000  | .746   | 1.340 |
| 3.2  | 역할모델  | -.050  | .080  | -.042 | -.621 | .535  | 1.283  | 1.283 |

R=.644, R<sup>2</sup>=.414, 조정된 R<sup>2</sup>=.404, Durvin-Watson=1.895. f=37.988

멘토링의 3가지 기능이 지속가능성에 미치는 영향을 알아보기 위해서 다중회귀분석을 실시하였다. 앞서 설정한 연구가설 1.2, 2.2, 3.2의 검증 결과는 아래와 같다.

경력기능, 심리사회 기능, 역할모델 기능의 t값은 각각 2.820, 8.197, -.621로서  $\pm 1.96$ 보다 작고 p값이 0.05보다 큰 가설3.2 역할모델기능은 기각되었고 가설1.2, 2.2은 t값이  $\pm 1.96$ 보다 크고 p값이 0.05보다 작아 채택되었다.

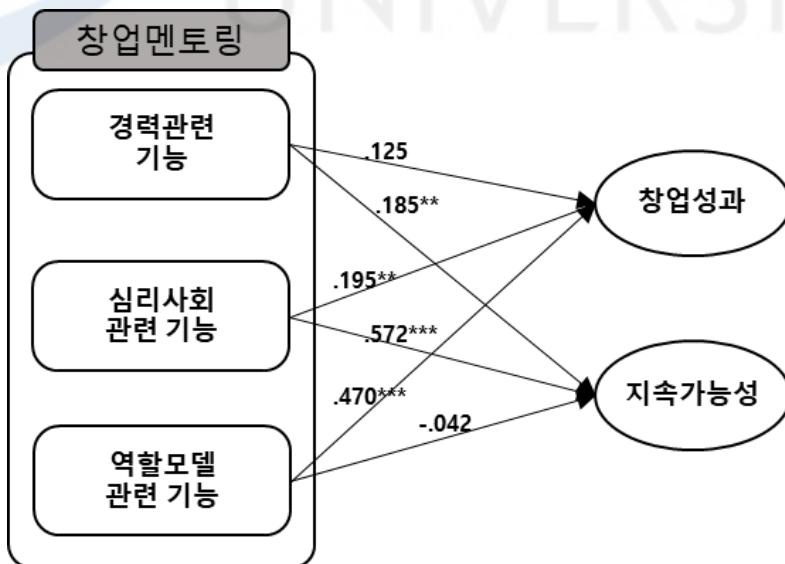
Durvin-Watson은 1.895로 기준 값인 2.0에 근접하므로 잔차들 간의 상관관계가 없는 것으로 판단된다

다음 [표4-10]는 가설검증 결과를 요약한 것이다.

[표4-10] 가설 검증 결과 요약

| 가 설 |  | $\beta$<br>(p값) | 검증 결과 |
|-----|--|-----------------|-------|
| 1.1 | 창업멘토링 경력관련 기능은 창업기업의 창업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.     | .125<br>(.060)  | 기각    |
| 1.2 | 창업멘토링 경력관련 기능은 창업기업의 지속 가능성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.   | .195<br>(.006)  | 채택    |
| 2.1 | 창업멘토링 심리사회관련 기능은 창업기업의 창업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  | .470<br>(.000)  | 채택    |
| 2.2 | 창업멘토링 심리사회관련 기능은 창업기업의 지속 가능성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. | .185<br>(.005)  | 채택    |
| 3.1 | 창업멘토링의 역할모델관련 기능은 창업기업의 창업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다  | .572<br>(.000)  | 채택    |
| 3.2 | 창업멘토링의 역할모델관련 기능은 창업기업의 지속 가능성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 | -.042<br>(.535) | 기각    |

다음 [그림4-22]는 가설검증 결과를 모형에 반영한 것이다.



[그림4-22] 가설 검증 모형

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구를 통하여 전국적 단위로 실시되고 있는 창업멘토링의 멘토링 기능이 창업성과와 지속가능성에 미치는 영향에 관하여 분석하고자 하였다. 이를 위해 모두 6개의 가설 설정을 하고 가설의 검증을 통해 다음과 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 멘토링 기능이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서는 심리사회적 기능과 역할모델 기능은 멘토링 창업성과에 정(+)의 영향을 미친다는 채택되었으며 경력개발 기능은 기각되었으며 다중 회귀분석 결과  $R^2=.409$ 로 독립변수가 종속변수의 40.9% 설명하고 있는 것으로 나타나 높은 설명력을 갖고 있다. 독립변수 요인 가운데 심리사회 기능( $\beta=.572$ )이 창업성과에 상대적 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다.

둘째, 멘토링 기능이 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구 결과, 경력관련 기능과 심리사회관련 기능이 지속가능성에 정(+)의 영향을 미친다고 채택되었으며 다른 가설은 기각되었다. 독립변수가 종속변수의 설명 정도를 살펴보면  $R^2=.414$ 로서 41.4%로 나타나서 높은 설명력을 갖고 있는 것으로 나타났다.

창업멘토링이 창업기업과 창업가에게 창업성과와 지속가능성에 유의미한 영향을 주고 있는지에 대한 것을 창업멘토링의 기능별로 연구하여 보았는데 심리사회관련 기능, 즉 설문문항에 나와 있듯이 멘토가 멘티의 이야기를 잘 들어 주고, 경험을 나누며 마음을 터놓고 얘기할 수 있는 신뢰감을 유지하며, 서로 문제에 대한 의견을 나누고 공감하는 기능이 창업성과와 지속가능성에 가장 유의미한 영향을 미쳤다는 것을 알 수가 있었다. 또한 멘티가 멘토를 대하는 태도와 마음가짐, 닮아 가려는 노력등도 유의미한 성과를 나오게 하는

요소로 작용한다는 것을 알 수 있었다. 의외로 경력관련 기능이 창업가인 멘티의 창업성과와 지속가능성에 가장 낮은 영향을 준다는 것에 주목할 만하다.

## 제 2 절 연구의 시사점

본 연구는 창업멘토링이 창업기업의 창업성과와 지속가능성에 영향을 미치는가에 대한 연구의 방향을 제시하고 있다. 서론에서도 언급하였듯이 창업기업의 75%가 5년을 넘기지 못하고 폐업하는 것으로 나타났다. 폐업의 원인은 다양할 것으로 판단되지만 창업멘토링의 실행이 창업기업의 창업성과와 지속가능성에 유의미한 영향을 미친다는 연구 결과로 볼 때, 역량 있는 멘토의 고용과 활용이 창업기업의 폐업률을 줄이고 지속가능성을 늘릴 수 방법으로서 중요한 역할을 할 수 있으리라 판단된다. 실패한 창업가들의 경험을 살리고 창업기업의 생존률, 즉 지속가능성을 확보할 수 있는 방법으로서 창업멘토링을 창업관련 조직에서 활용하였으면 한다. 또한 창업멘토링의 기능에 대한 세부적인 연구를 통해서 창업가와 창업기업에 적용할 수 있는 다양한 창업멘토링 방법론을 구축하였으면 한다.

## 제 3 절 연구의 한계점

본 연구는 전국의 창업자와 창업기업을 대상으로 연구를 진행하였지만, 주로 서울, 인천, 경기 수도권 및 강원의 창업기업을 대상으로 한 설문조사를 기초로 이루어졌기 때문에 연구 결과를 일반화 하는데 한계가 존재할 것으로 본다. 이와 같은 문제점은 해결하기 위해 표본대상을 전국적으로 폭넓게 확대하고 표본의 수도 증가시킬 필요가 있다고 하겠다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 김민정. (2009). “멘토역량과 멘토링기능과 조직유효성의 관계”, 부산대학교 대학원 경영학석사학위논문. pp.7-18.
- 김범진. (2002). “호텔의 CRM 활용이 시작된 CRM 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울 소재 특1급 호텔을 중심으로”. 세종대학교 대학원 석사학위논문.
- 김병년. 양동우. (2014). 중소벤처기업의 특성과 성장통, 경영성과와의 관계에 관한 실증연구. 「벤처창업연구」, 9(3), pp.75-88.
- 김성기. (2010). “사회적기업의 지속가능성 연구: 다중이해관계자 참여를 중심으로”. 성공회대학교 대학원 박사학위논문.
- 김세종. (2010). 「맞춤형 지원정책 수립을 위한 중소기업 성장경로에 관한 연구」 중소기업연구원
- 김한얼. 이진규. (1993). 조직사회화 과정에서 멘토의 역할. 경영학연구 「한국경영학회」 제22권, 제2호, 1993, pp.269-294.
- 남정인. (2013). “창업멘토링이 창업태도와 창업의도간에 미치는 조절 효과에 관한 연구”. 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문.
- 문영주. 황미경. (2007). 사회복지 전담공무원의 멘토링경험 및 멘토링기능이 전문직업적 정체성에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」 제14권.
- 박서영. 김영웅. (2013). 멘토의 자기효능감이 멘토링 프로그램 만족도에 미치는 영향: 코디네이터 역할의 조절효과 검증. 「청소년학연구」 제19권 제6호, 2012, 6, pp.129-147.
- 박용호. (2014). “창업멘토링이 창업 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 중앙대학교 석사학위논문.
- 박용철. (2018). “정부의 건강보험수가정책이 국내의료기기 산업의 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구: 중소의료기기 업체를 중심으로”. 중앙

- 대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문.
- 박정아. (2001). “관광호텔의 경영성과평가를 위한 BSC 평가지표간의 인과관계”. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 박주언. (2018). “예비창업가의 특성이 창업의지와 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 중앙대 창업경영대학원 석사학위논문. p.31.
- 박재환. 안태욱. 김의범. (2013). 청년창업가의 특성과 창업가정신이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국경영교육학회」 학술 발표논문집, pp.1-27.
- 박홍인. (2013). 창업기업의 마케팅환경이 마케팅성과에 미치는 영향, 중앙대학교 석사학위논문.
- 방혜민. (2013). “멘토역량과 멘토링이 창업초기 성과만족도에 미치는 영향”. 호서대학교 글로벌창업대학원 석사학위논문.
- 안호준. (2008). “멘토역량 멘토링기능이 신입사원의 조직유효성과 조직시민 행동에 미치는 영향에 관한 연구”. 고려대학교 노동대학원 석사학위논문. pp.13-38.
- 이덕훈. (2009). 「기업과 환경」 비엔엠북스.
- 이상열. (2018). “지속가능성이 MICE산업 경영에 미치는 영향: 경쟁력의 매개 효과를 중심으로”. 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문.
- 이상호. 이만기. (2006). 멘토역량과 멘토링기능에 관한 모델연구. 「전문경영인 연구」 제9집, 제1호, 2006, pp.229-262.
- 이윤재. (2013). 「기업가정신과 경제성장의 관계 분석: GEM가설을 중심으로」 한국중소기업학회, <중소기업연구> 25권 3호. 2003 pp.105-127.
- 이윤재. (2015). 「창업활동이 경제성장을 촉진시키는가?」 산업경제연구 제18권 제2호, pp.653-671.
- 이진. 강현수. (2003). 「환경경영론」 형설출판사.
- 이진혁. (2017). “청년창업멘토링이 멘토링만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 이창영. (2016). 「기술창업기업의 Death- Valley 극복 영향요인 분석 및

- 개선 방안에 관한 연구」 중앙대학교 대학원
- 이형룡. 이용문. 안윤영. (2009). 호텔직원의 멘토링 기능 지각이 경력몰입 및 팀몰입에 미치는 영향. 「한국호텔외식관광경영학회」 Vol.18 No.2.
- 임아름. (2015). “청년창업가의 역량이 창업행동과 창업성과에 미치는 영향,” 조선대학교 박사학위논문.
- 임영환. (2012). “지속가능한 건축의 계획기준 연구”. 서울대학교 박사학위 논문. p.14.
- 정옥. (2017). “호텔 멘토링 기능 척도개발 및 구성요인간 인과관계에 관한 연구”. 세종대학교 대학원 박사학위논문. p.23.
- 정지호. (2014). “창업교육이 기업가 정신과 창업 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 건국대학교 대학원 박사학위 논문. pp.94-103.
- 정찬근. 정동섭, 최성철. (1996). 전략유형, 차별적 마케팅 능력과 기업성과의 관계. 「대한경영학회지」 Vol.14.
- 주원식. (2014). “소상공인의 소셜커머스 활용역량이 경영성과에 미치는 영향-소셜커머스 회사와의 관계와 창업가정신의 조절효과를 중심으로”. 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 채서일. (1999). 「사회과학 조사방법론」 학현사.
- 최돈승, 고성은, 강호상. (2014). 「창업활동이 경제성장에 미치는 영향: 금융 시스템의 발전단계에 따른 국가 간 비교분석」 국제경영연구, 2014, Vol.25(2), p.35.
- 최조순. (2012). “사회적 기업가 정신과 사회적 기업 지속가능성의 관계에 관한 탐색적 연구”. 서울시립대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍승범. (2009). “기업 지속가능성에 대한 인지가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”. 숭실대학교 박사학위 논문.
- 홍종호. (2009). 경제학의 눈으로 바라본 환경문제 : 성장과 보전의 딜레마. 「지식의 지평」 Vol. 6.
- 황미애. (2007). “여성 창업가의 특성이 경영성과와 사회적 성과에 미치는 영향 연구”. 숭실대학교 대학원 박사학위 논문.
- 중소벤처기업부. (2017). 「창업기업 실태조사」 pp.83-85.

## 2. 국외문헌

- Ahmad, Nadim and Seymour, Richard. (2008) "Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection," IDEAS Working Paper Series from RePEc.
- Allen T.D., Eby, L, T & Lentz, E. (2006), "Relationship Effectiveness for Mentors: Factor Associated with Learning & Quality", *Journal of Management*, 29(4), pp.469–486.
- Arrow, K. J. & L. Hurwicz, (1977). "studies in Resource Allocation Process", Cambridge, Cambridge University Press.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), pp.717–736.
- Barr H. (1998). Competent to collaborate: Towards a competency-based model for interprofessional education. *Journal of Interprofessional Care Volume 12, Issue 2*.
- Beard D.W., & Dess G.G (1981). Corporate-level strategy and performance. *Academy of Management Journal*, 24:pp.663–688.
- Burke, R. J. (1984). "Mentors in Organizations", *Group and Organization Studies*, 9(3), pp.353–372.
- Christopher D. Ittner & David F. Larcker (1998). *Journal of Accounting Research* Vol. 36, Studies on Enhancing the Financial Reporting Model, pp.1–35.
- Colley, H. A. (2002). "Rough Guide to the History of Mentoing from Marxist Feminists Perspectives", *Journal of Education for Teaching*, 28(3), pp.257–273.
- Crane, A. & Matten, D. (2004). "Business Ethics: A European Perspective", Oxford: Oxford University Press.
- Darwin, A.(2000). "Characteristics Ascribed to Mentors by Their Protege", The University of British Columbia.

- Elkington. J., (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win–Win–Win Business Strategies for Sustainable Development. California management review Volume: 36, issue: 2, pp.90–100.
- Elkington, J., (1999). “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”, Oxford : Capstone.
- Ellen Garbarino and Mark S. Johnson. (1999). Journal of Marketing Vol. 63, No. 2 (Apr., 1999), pp.70–87.
- Flax, E., Ascher, L, & Harrington, C. (1968). “Mentoring Programmes and Practices An Analysis of the Literature, Institute for Urban and Minority Education, Columbia University Teachers“ College, New York.
- Gibson, R., (2001). Specification of Sustainability–based Environmental Assessment Decision Criteria and Implications for Determining “Significance” in environmental Assessment, p.7.
- Hunt, D. M., & Michael, C., (1983). Mentoring: A Career Traning and Development Tool, Academy of Management Review, Vol. 8, No. 3, pp.475–496.
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization?. Academy of Management Learning & Education, 9(3), pp.384–396.
- J. P. Holdren, Gretchen C. Daily, & Paul R. Ehrlich(1995). The Meaning of Sustainability: Biogeophysical Aspects.
- Kram, K.E. (1983). “Phases of Mentor Relationship”, Academy of Management Journal, 26, pp.608–625.
- Levinson, Darrow, Klein, Levinson, & McKee. (1978). “The seasons of man’s life”, New York Ballentin Book.
- Murray, M. & Owen, M. A. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: how tofacilitate an effective mentoring programme*. San Francisco: Jossey Bass.
- Meadows, D. H., meadows, D. L., Randers, J. & Behrens W. W., (1974). “The Limits to Growth, London, Pan.

- Noe, R. A. (1988). "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationship", *Personnern Psychology*, 41(3), pp.457–479.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd Edition, McGraw–Hill, New York.
- Oliver, C., (1997). "The influence of Institutional and Task Environment Relationship on Organizational performance : the canadian construction industry", *Journal of Management studies*, Vol 34, No.1, pp.99–124.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), pp.170–183.
- Rondinelli, D. A., & Berry, M. A. (2000). Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development. *European Management Journal*, 18(1), pp.70–84.
- Prescott. Kohli. Venkatraman. (1986). The market share-profitability relationship: An empirical assessment of major assertions and contradictions. *Strategic Manangement Journal Volume7, Issue4*. pp. 377–394.
- Savitz, A., Weber, K. (2006). *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too*. John Wiley&Sons, Inc.
- Scandura, T. A. (1992). "Mentorship and Career Mobility : An Empirical Investigation", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), pp.169–174.
- Schmidheiny, S. (1992). *Changing course: A global business perspective on development and the environment (Vol. 1)*. MIT press.
- Schmit, M. J., & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections.

- Personnel Psychology, 48(3), pp.521–536.
- Shea, G. (1995). “Can a supervisor mentor”, Mentoring Begins and ends with you Supervision, 56(11).
- Viator, R. E. (2001). “The Association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes”, Accounting, Organizations and Society, 26, pp.79–93.
- Watson, A.(2004). “Situational Analysis of Entrepreneurship Mentors in South Africa”, University of South Africa.
- WBCSD & UNDP. (1996). “Eco–efficiency and Clear Production: Charting the Course to Sustainability”, A report prepared for the Annual meeting of United Nation's Commission on Sustainable Development held in New York.
- WCED. (1987). World Commission on Environment and Development, “Our Common Future.
- Zachary, L. J. (2000). “The Mentor's Guide”, Facilitating Effective Learning Relationships, CA: Jossey–Bass.
- Zey, M. G.(1984). “The Mentor Connection”, Homewood, IL : Dow Jones–Irwin.

## <부 록>

### -설문지-

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 매니지먼트컨설팅학과 4학기차 이성제입니다.

먼저 바쁘신 가운데 설문지 작성을 위해 소중한 시간을 내어 주셔서 진심으로 감사드립니다.

저는 “창업멘토링이 창업기업의 창업성과 및 지속가능성에 미치는 영향에 관한 연구”를 주제로 논문을 준비하고 있습니다. 본 연구의 목적은 창업멘토링이 창업기업의 창업성과 및 지속가능성에 미치는 영향정도를 파악하고 시사점을 알아보고자 함입니다.

소중하게 작성해주신 설문은 연구를 위한 통계처리에만 사용될 것이며, 그 외의 목적에는 절대로 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

본설문지는 1) 멘토링 기능(경력관련) 2) 멘토링 기능(심리사회관련) 3) 멘토링 기능(역할모델관련) 4) 창업성과(비재무적) 5) 창업성과(재무적) 6) 지속가능성 7) 일반사항 총 일곱 항목으로 설문이 진행 될 것입니다. 여러분의 의견이 연구에 도움이 되어 차후 진행되는 관련연구들에 반영 될 수 있도록 관심을 가지고 아무쪼록 정성껏 작성해 주시길 부탁드립니다.

다시한번 귀한 시간 내주셔서 감사드립니다.

2018년 10월 25일 - 11월 15일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 매니지먼트컨설팅학과 이성제

지도 교수: 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 주형근  
연구자: 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 석사과정 이성제  
(HP 010-5326-6189, lsj264@naver.com)

1. 다음은 멘토링 기능(경력관련)에 관한 질문입니다. 창업멘토링의 기능으로 가장 적합하다고 생각하는 항목에  표하여 주십시오

| 설문항목                                      | 전혀<br>아니다 | 아니다 | 보통 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|---|-----------|-----|----|-----|-----------|
| 1) 멘토는 과거에 조직에서 경험한 일들을 이야기하며 공유한다        | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 2) 멘토는 내가 창업을 하는데 도움이 되는 특별한 전략을 가르쳐 준다   | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 3) 멘토는 나와 아이디어를 공유하고 의견을 나눈다              | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 4) 멘토는 내가 처리하기 곤란한 일을 수행하거나 극복하는데 도움을 준다  | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 5) 멘토는 내가 하는 일에 새로운 기술을 습득 및 접목하도록 도움을 준다 | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |

2. 다음은 멘토링 기능(심리사회관련)에 관한 질문입니다. 창업멘토링의 기능으로 가장 적합하다고 생각하는 항목에  표하여 주십시오

| 설문항목   | 전혀<br>아니다 | 아니다 | 보통 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|--|-----------|-----|----|-----|-----------|
| 1) 멘토는 나의 이야기를 잘 들어주는 능력이 있다                             | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 2) 멘토는 나의 문제에 대해 대안이 될 수 있는 자신의 개인적 경험을 나누어 준다           | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 3) 멘토는 내가 창업과 관련하여 겪는 걱정이나 두려움을 털어놓고 얘기할 수 있도록 격려해 준다    | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 4) 멘토는 내가 신뢰감을 갖고 상담했던 내용에 대해 자신의 느낌을 유지하고, 관련 비밀을 지켜준다. | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 5) 멘토는 창업에서 발생되는 여러 가지 문제에 대해 나에게 의견을 묻거나 제안을 기대한다.      | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |

3. 다음은 멘토링 기능(역할모델관련)에 관한 질문입니다. 창업멘토링의 기능으로 가장 적합하다고 생각하는 항목에  표하여 주십시오

| 설문항목                         | 전혀<br>아니다 | 아니다 | 보통 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|------------------------------|-----------|-----|----|-----|-----------|
| 1) 나는 멘토의 지도를 충분히 수용하려고 노력한다 | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 2) 나는 창업과 관련하여 멘토가 가지는 가치관과 태도에 동의한다        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 나는 멘토와 비슷한 위치가 된다면 그의 모습과 행동을 닮으려 할 것이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

4. 다음은 창업성과(비재무적성과)에 관한 질문입니다.

창업멘토링을 받은 이후 창업성과에 대한 내용으로 가장 적합하다고 생각하는 항목에  표하여 주십시오

| 설문항목  | 전혀<br>아니다 | 아니다 | 보통 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|---|-----------|-----|----|-----|-----------|
| 1) 우리 회사는 기존의 아이템 외에 새로운 아이템을 개발하려고 한다.                       | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 2) 우리 회사의 브랜드 인지도가 향상되었다.                                     | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 3) 우리 회사의 수요처 확보 능력이 향상되었다.                                   | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 4) 우리 회사의 지식재산권(특허권·<br>실용신안권·디자인권·상표권·저작권 등)<br>출원이 증가하고 있다. | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 5) 우리 회사의 고객만족도가 향상되었다.                                       | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 6) 우리 회사는 외부기술 도입보다는<br>자체기술 개발에 중점을 두고 있다.                   | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 7) 우리 회사는 기보나 신보 등에서 용자<br>보증을 받았거나 받을 수 있을 것이다               | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 8) 우리 회사는 정부 지원 사업을 받았거나<br>받을 수 있을 것이다.                      | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 9) 우리 회사는 창투사를 통해 투자자금을<br>받을 수 있을 것이다.                       | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 10) 우리 회사는 고용인원이 창업 당시보다<br>증가되었다.                            | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 11) 우리 회사는 직원을 충원할 계획이 있다.                                    | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 12) 우리 회사는 종업원들의 만족도가 높아서<br>이직률이 낮은 편이다.                     | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |

5. 다음은 창업성과(재무적성과)에 관한 질문입니다.

창업멘토링을 받은 이후 창업성과에 대한 내용으로 가장 적합하다고 생각하는 항목에  표하여 주십시오

| 설문항목                                | 전혀<br>아니다 | 아니다 | 보통 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|-------------------------------------|-----------|-----|----|-----|-----------|
| 1) 우리 회사의 시장점유율이 증가하고 있다.           | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 2) 우리 회사 제품에 대한 고객들의 재구매율이 높아지고 있다. | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 3) 우리 회사의 매출액이 증가하고 있다.             | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 4) 우리 회사의 매출이익률이 증가하고 있다.           | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 5) 우리 회사의 투자수익률이 증가하고 있다.           | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 6) 우리 회사의 자산이 증가하고 있다.              | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 7) 우리 회사의 재무 유동성이 향상되었다.            | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |

6. 다음은 지속가능성의 각 속성의 요소들입니다. 창업멘토링을 받은 이후 지속가능성에 대한 내용으로 가장 적합하다고 생각하는 항목에  표하여 주십시오

#### 6-1. 경제적 책임

| 설문항목   | 전혀<br>아니다 | 아니다 | 보통 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|--|-----------|-----|----|-----|-----------|
| 1) 우리 회사는 제품의 품질 또는 서비스를 지속적으로 개선하고 있는 것 같다.   | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 2) 우리 회사는 이윤 창출을 통하여 국가 발전에 지속적으로 이바지 하는 것 같다. | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 3) 우리 회사는 신규 고용창출을 위해 노력하는 것 같다.               | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 4) 우리 회사는 국민들의 생활수준 및 삶의 질 향상을 위해 노력하는 것 같다.   | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 5) 우리 회사는 타 기업과의 경쟁에서 상대적으로 높은 시장 지위를 갖는 것 같다. | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 6) 우리 회사는 브랜드가치 및 기업가치 향상을 위해 노력하는 것 같다.       | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |

#### 6-2 환경적 책임

| 설문항목 | 전혀<br>아니다 | 아니다 | 보통 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|------|-----------|-----|----|-----|-----------|
|      |           |     |    |     |           |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1) 우리 회사는 환경보호를 위한 활동 및 지원에 많은 관심을 보이는 것 같다. 개선하고 있는 것 같다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 우리 회사는 환경 친화적인 제품이나 서비스를 지속적으로 제공하는 것 같다.               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 우리 회사는 환경보호를 위한 캠페인 활동을 정기적으로 실시하는 것 같다.                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 우리 회사는 환경보호를 위해서 자원(에너지 등)을 효율적으로 사용하는 것 같다.            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 우리 회사는 환경오염을 유발할 수 있는 폐자원을 수거 또는 줄이려고 노력한다.             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 우리 회사는 환경 관련 법규 및 내규를 준수하기 위해 노력하는 것 같다.                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

### 6-3. 사회적 책임

| 설문항목   | 전혀<br>아니다 | 아니다 | 보통 | 그렇다 | 매우<br>그렇다 |
|--|-----------|-----|----|-----|-----------|
| 1) 우리 회사는 고용, 교육 훈련, 다양성 및 평등한 기회 등 노동 여건을 위해 노력한다.  | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 2) 우리 회사는 투자 및 조달, 차별금지, 단체교섭 자유, 노동 등 인권을 위해 노력한다.  | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 3) 우리 회사는 지역사회, 공공정책, 반부패, 법규준수 등 공정한 사회를 위해 노력한다.   | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 4) 우리 회사는 고객의 건강 및 안전, 개인정보의 보호, 제조물책임(PL)을 위해 노력한다. | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 5) 우리 회사는 직원들이 소외계층을 위해 지원하는 자원봉사 활동을 장려하는 것 같다.     | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |
| 6) 우리 회사는 자사의 자원을 더 좋은 사회를 만들기 위해서 사회에 환원하는 것 같다.    | ①         | ②   | ③  | ④   | ⑤         |

## 7. 일반적인 사항에 관한 질문입니다.

1) 귀하의 성별은?

① 남 ② 여

2) 귀하의 연령은?

- ① 25세 이하 ② 26~35세 ③ 36~45세 ④ 46~55세 ⑤ 56세 이상

3) 귀하의 학력은?

- ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원(석사) ⑤ 대학원(박사)

4) 귀하의 전공은?

- ① 공학 분야 ② 경상계열 분야 ③ 스포츠 분야 ④ 문화예술 분야

- ⑤ 인문사회 분야 ⑥ 기타

5) 귀사의 사업기간은

- ① 1년 미만 ② 1년 이상~3년 미만 ③ 3년 이상~5년 미만

- ④ 5년 이상~10년 미만 ⑤ 10년 이상

6) 귀사의 업종은?

- ① 지식서비스업 분야 ② 제조업 분야 ③ 서비스업 분야 ④ IT업 분야

- ⑤ 기타

7) 귀사의 형태는?

- ① 개인사업자 ② 법인 ③ 기타

8) 귀사의 종업원 수는(대표자 포함)?

- ① 1명~3명 ② 4명~7명 ③ 8명~10명 ④ 11명 이상

9) 귀사의 매출규모는?

- ① 1억원 미만 ② 1억원~3억원 ③ 3억원 초과~6억원

- ④ 6억원 초과~10억원 ⑤ 10억원 초과

10) 창업멘토링이 창업 준비 및 기업 운영에 도움이 되었습니까?

- ① 전혀 도움이 안 된다. ② 별로 도움이 안 된다. ③ 보통이다.

- ④ 도움이 되는 편이다. ⑤ 많은 도움이 된다.

11) 본인이 가장 받고 싶은 창업멘토링 분야는?

- ① 아이디어 및 창업기회 발굴 ② 비즈니스 모델링 ③ 사업계획서 작성

- ④ 정부지원 및 자금조달 ⑤ 사업타당성 분석 ⑥ 기업가 정신 ⑦ 기타

12) 귀하는 창업멘토링에 참여한 횟수는 몇 번이십니까?

- ① 0회(없음) ② 1~2회 ③ 3~5회 ④ 6회 이상

13) 귀하는 창업멘토링 이수 후 멘토와의 관계가 계속되고 있습니까?

- ① 매달 만난다. ② 분기별로 만난다. ③ 반기별로 만난다.

④ 1년에 한번 만난다. ⑤ 전혀 만나지 않는다.

----- 수고 많이 하셨습니다. 대단히 감사합니다.-----



## ABSTRACT

### A Study on the Effect of Entrepreneurial Mentoring on the Entrepreneurial Performance and Sustainability of Entrepreneurs

Lee, Sung-Je

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service &  
Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
Consulting  
Hansung University

This study emphasizes the necessity of effective support from the government for the survival and growth of start-up companies and establishment of systematic start-up promotion policies. At this point, various support policies for start-up companies are being implemented. This study was conducted to get answers to the question about whether to create entrepreneurial achievement and to secure sustainability of start-up company due to the effect of entrepreneur mentoring. We surveyed 350 pre-founders and early founders who had been trained in entrepreneurship by government agencies and private institutions, and 165 of them were collected and analyzed. Statistical analysis was done through data coding and SPSS 22.0 version was used to verify the research model and hypothesis.

All six hypotheses were established and the following results were

obtained.

First, in the study on the effect of mentoring function on entrepreneurial performance, psychosocial function and role model function showed positive (+) effect on entrepreneurial performance and career development function was rejected. Multiple regression analysis showed that independent variables accounted for 40.9% of the dependent variables and had high explanatory power. Among the independent variables, psychosocial function has the greatest influence on entrepreneurship performance.

Second, as a result of research on the effect of mentoring function on sustainability, Career-related functions and psychosocial functions have a positive (+) impact on sustainability. And other hypotheses were rejected. The explanatory power of the independent variable is 41.4%, which is higher than the recognized 13% in the social sciences.

The results of this study are as follows. First, we examine the relationship between mentoring and mentoring. First, we examine how mentoring affects entrepreneurship and entrepreneurship in terms of entrepreneurial performance and sustainability. The ability to listen, to share experiences, to maintain confidence to speak openly, and to share opinions and empathize with each other had the most significant impact on entrepreneurial outcomes and sustainability. In addition, the mentee's attitude toward mentoring, mindfulness, and effort to resemble have also been found to be significant factors. It is noteworthy that the career-related functions have the least impact on the entrepreneurial performance and sustainability of entrepreneurs.

This study suggests that entrepreneurial mentoring has a significant effect on entrepreneurial and entrepreneurial start-up performance and sustainability, and that there is a need to give entrepreneurs and entrepreneurs more opportunity to get entrepreneurial mentoring Respectively.

**【Key words】** : Entrepreneurial Mentoring, Entrepreneurs, Entrepreneurial Performance, Sustainability, Mentoring function.