

**대학 창업교육 이후 학생 창업팀의
실전창업전환 메커니즘 연구:
한국·미국 대학 사례를 중심으로**

E:nnovation

목차

I. 서론

1. 탐사 주제 p.1
2. 탐사 배경 p.1
3. 탐사 방법 p.2
 - (1) 근거이론 연구방법 p.3
 - (2) 연구참여자 p.3
 - (3) 자료수집 p.3

II. 본론

1. 기존 연구 검토 p.4
 - (1) 국내 선행연구 p.4
 - (2) 해외 선행연구 p.6
 - (3) 창업 관련 근거이론 선행연구 p.8
 - (4) 기존 연구의 한계 p.9
 - (5) 본 탐사의 독창성 및 차별성 p.11
2. 국내 탐사 p.12
 - (1) 국내 탐사 개괄 p.12
 - (2) 국내 전문가 인터뷰 p.13
3. 해외 탐사 p.39
 - (1) 전체 인터뷰 분석 p.39
 - (2) 학교별 분석 p.49
 - (3) 역할별 분석 p.69
4. 탐사의 의의 및 한계 p.75
 - (1) 탐사의 의의 p.78
 - (2) 탐사의 한계 p.87

III. 결론 p.89

IV. 참고문헌 p.92

V. 부록 p.94

I. 서론

1. 탐사 주제

본 탐사는 대학 창업교육 이후 학생 창업팀이 실전창업 단계로 나아가는 과정에서 활동을 보류하거나 이탈하는 원인을 규명하고 창업팀의 지속을 지원하는 대학의 제도적, 운영적, 관계적 메커니즘을 도출하는 것을 목표로 한다. 이를 위해 국내 대학과 미국 대학의 창업교육 및 창업지원 프로그램을 비교하고 해당 과정의 주요 이해관계자인 운영자와 창업가의 경험을 교차 분석한다.

세부 탐사 주제는 다음과 같다.

- 첫째, 창업팀이 창업교육 이후 실전창업 단계로 나아가지 못하고 이탈하는 지점과 그 원인을 도출한다.
- 둘째, 창업팀의 지속을 돕는 대학의 메커니즘을 도출한다.
- 셋째, 창업팀의 몰입을 유지시키는 운영적 메커니즘을 도출한다.
- 넷째, 창업팀을 지지하는 관계적 메커니즘과 문화적 조건을 도출한다.

본 탐사는 미국 대학의 창업교육과 실전창업 전환 구조가 가지는 제도적, 운영적, 관계적 특성을 국내 대학과 비교 분석하여 최종적으로 국내 대학에 적용 가능한 창업교육 및 프로그램 개선 방안을 도출하고자 한다.

2. 탐사 배경

최근 정부와 대학이 대학생을 위한 창업지원 정책을 마련하고 이를 위한 창업환경을 조성해나감에 따라 대학에서는 창업을 진로 대안 중 하나로 고려하는 대학생들이 증가하고 있다. 전통적인 취업, 대학원 진학 양상과는 다른 진로의 행보를 보이고 있지만 진로교육 및 지원 분야에서는 아직까지 창업을 자신의 진로로 검토하고 있는 대학생들에 대한 연구가 거의 전무하여 이에 대한 실제적인 이해와 이를 뒷받침할 이론적 근거들을 제시하지 못하고 있는 실정이다. 따라서 창업을 자신의 진로로 결정한 대학생들에 대한 대학 내 연구의 필요성이 제기되었다.

한편, 인공지능의 확산으로 산업구조와 업무 방식이 빠르게 재편되며 대학 내 교육의 역할도 변화하고 있다. 대학은 더 이상 지식 전달과 취업 준비만을 담당하는 기관에 머무는 것이 아닌 학생들이 문제를 정의하고, 기술과 시장을 연결하며, 불확실한 환경 속에서 새로운 가치를 만들어내는 혁신적 역량을 길러주는 역할을 요구받고 있다. 이러한 변화 속에서 창업교육은 창업가를 양성하기 위한 선택적 비교과 프로그램이 아닌 학생들이 문제를 발견하고 이를 시장과 사회의 해결책으로 전환하는 과정을 학습하는 주요 교육 영역으로 급부상하고 있다.

국내 정책 환경에서도 대학의 창업교육이 창업지원은 지속적으로 확대되어 왔다. 대학은 지역과 산업을 연결하는 창업 거점으로 재정의되고 있으며 창업강좌, 창업동아리, 경진대회, 멘토링,

창업보육, 기술사업화 프로그램 등 다양한 창업지원 자원이 확충되고 있다. 그러나 정부알리미 공시에 따르면 2024년 창업강좌 수와 이수자 수는 증가한 반면, 같은 기간 4년제 대학의 신규 학생 창업기업 수는 오히려 감소한 것으로 나타났다. 이는 창업교육의 양적 확대가 학생의 실전창업 전환으로 바로 이어지지 않음을 보여준다.

따라서 본 탐사는 미국의 사회·문화적 맥락에서 대학이 어떠한 창업지원 체계와 교육과정을 제공하고 있으며, 학생들이 이러한 지원과 교육을 통해 어떠한 과정을 거쳐 창업가로 성장하는지를 탐색하고자 한다. 나아가 미국 대학의 창업지원 및 교육 경험을 한국 대학의 체계와 비교해 양국 대학의 창업지원 체계에서 나타나는 차이와 특징을 도출하고, 이를 바탕으로 한국 대학의 창업교육 및 지원 체계 개선을 위한 실천적 시사점을 제시하는 것을 목적으로 한다.

이를 위해 본 탐사는 대학이 창업지원이라는 제도적 과업을 어떠한 방식으로 설계 및 운영하고 있으며, 학생들은 이러한 과정에서 어떠한 어려움을 경험하고 이를 극복하는지를 심층적으로 이해하고자 근거이론 방법을 활용하였다. 근거이론은 특히 어떤 현상을 설명하기에 적합한 개념들이 확인되지 않고, 현상에 관계된 변인들이 구체화되지 않은 경우 적합한 질적 연구방법으로 알려져 있다. 즉, 대학이 창업지원 프로그램을 설계 및 운영하는 과정에서의 의도와 학생들이 실제로 경험하는 지원 및 어려움을 이해하고자하며, 그 과정에서 대학의 창업지원 체계가 학생의 창업가 성장과 실제 창업 전환을 어떻게 촉진하는가를 연구하고자 한다.

탐사 대상은 미국과 한국의 대학에서 창업지원 프로그램을 운영하는 담당자와 미국 대학의 창업교육을 경험한 학생으로 구성하였다. 구체적으로 미국 소재 New York University(NYU), Massachusetts Institute of Technology(MIT), Babson College와 한국 소재 이화여자대학교, 건국대학교, ○대학교에서 창업지원 프로그램을 운영하는 담당자 11인을 선정하였으며, 미국 대학의 창업교육 커리큘럼을 경험하고 실제 창업가로 성장한 학생 2인을 추가 연구대상으로 선정하였다.

본 탐사는 기존 국내 창업교육 관련 연구에서 상대적으로 충분히 조명되지 않았던 미국 대학의 창업지원 체계와 그 운영 원리를 살펴보는 동시에, 해당 체계를 경험한 학생들의 실제 성장 과정을 함께 분석한다는 점에서 의의가 있다. 특히 대학의 제도적·교육적 지원을 제공하는 주체와 이를 실제로 경험하는 학생의 관점을 교차적으로 분석함으로써, 창업지원의 설계와 운영, 학생의 경험 및 창업가로의 성장 과정 간의 관계를 종합적으로 파악하고자 한다. 이를 통해 한국 대학의 창업교육 및 지원체계 개선과 관련 정책 수립에 활용할 수 있는 기초자료와 실천적 시사점을 제공하고자 한다.

3. 탐사 방법

(1) 근거이론 연구방법

본 탐사는 대학 내 창업 자원에 대한 실체이론을 개발하고자 질적연구방법 중 근거이론 분석방법을 차용하여 진행되었다. 이 방법을 선택한 이유는 첫째, 양국의 대학 담당자와 학생의 주관적

경험을 탐색한다는 면에서 기타 질적 연구들과 유사하지만, 각 주체가 인식하는 현상에 대한 기술 수준을 넘어서 과정에 대한 추상적 및 분석적 구조인 이론을 도출하는 것을 주목적으로 하기 때문이다. 둘째, 지금까지 창업교육 및 지원체계를 다층적 이해관계자의 관점에서 비교한 연구가 충분히 이루어지지 않았고, 두 국가 간 개념관계에 대한 이해가 부족하기 때문이다.

(2) 연구참여자

본 탐사는 연구참여자의 최초표집을 위해 기준표집에 기반한 직접 연락과 세평적 사례선택 방법을 병행하여 사용했다. 사전에 설정한 선정기준에 부합하는 잠재적 참여자를 기관 홈페이지 및 공개된 프로필 정보를 통해 확인한 뒤 직접 연락했다. 미국 소재 NYU, MIT, Babson College에 소속된 담당자와 창업가를 최초사례로 표집했다. 이들에게 연구목적과 방법을 설명하고 연구대상자의 기준을 설명한 뒤, 다른 참여자를 추천받았다. 이렇게 눈덩이 표집(snowball sampling) 방식으로 대상자를 확대해 나갔으며, 이 과정에서 국내 대학의 창업지원 프로그램과의 비교를 위해 이화여자대학교, 건국대학교, ○대학교 소속 창업지원단 담당자를 추가로 세평적 사례선택 방법을 통해 표집했다.

본 탐사에서는 최종 13명을 연구참여자로 선정했다. 참여자는 창업교육 및 지원 프로그램 운영자 11인(해외 대학 4인, 국내 대학 7인)과 창업교육 커리큘럼을 통해 창업가로 성장한 학생 창업가 2인(해외 대학)으로 구성되었다. 이처럼 운영자와 창업가를 함께 인터뷰 대상에 포함시킨 이유는, 프로그램을 설계·운영하는 운영자의 의도 및 인식과 실제로 창업에 이른 창업가의 경험을 교차 검증함으로써 미국 대학 창업교육 체계의 실효성을 다각도로 파악하기 위함이다.

(3) 자료수집

탐사의 자료수집을 위해 다음 과정을 거쳤다. 첫째, 국내 대학 및 미국 대학의 창업 지원 프로그램, 창업교육 커리큘럼, 학생 창업가에 관련한 선행연구를 분석했다. 둘째, 연구참여자의 소속 및 역할에 따라 이력과 경험을 검토하고, 운영자와 창업가를 대상으로 한 면담 질문지를 구분하여 구성하였다. 운영자 그룹에는 학생 창업팀이 창업교육 이후 실전창업 단계로 이어지는 과정, 활동을 중단하거나 보류하는 주요 원인, 창업팀의 지속을 지원하기 위한 후속 프로그램과 성과 추적 체계 등을 질문하였다. 주요 질문은 “학생 창업팀이 프로그램 종료 이후 활동을 중단하거나 창업을 보류하는 주요 지점과 원인은 무엇이라고 생각하십니까?”, “학생 창업팀의 활동 지속을 위해 대학에서 제공하는 후속 프로그램이나 지원 장치는 무엇입니까?”, “프로그램 참여 이후 학생들의 창업 지속 여부와 성과를 추적하거나 평가하는 체계가 있습니까?” 등이었다. 창업가 그룹에는 대학 창업교육 참여 이후 실제 창업으로 이어진 과정, 활동 중단이나 보류를 고민한 경험, 대학의 지원과 관계망이 창업 지속에 미친 영향 등을 질문하였다. 주요 질문은 “대학의 창업교육이나 지원 프로그램에 참여한 이후 실제 창업으로 이어지기까지 어떠한 과정을 거쳤습니까?”, “창업 과정에서 활동을 중단하거나 보류하는 것을 고민한 시점이 있었습니까? 있었다면 그 이유는 무엇이었습니까?”, “대학에서 받은 지원 중 창업팀의 활동을 지속하는 데 실질적으로 도움이 된 지원은 무엇이었습니까?” 등이었다. 셋째, 초기 질문지를 바탕으로 면담을 진행하되, 매 면담이 종료될 때마다

다 도출된 인사이트를 다음 면담 질문지에 반영하여 문항을 지속적으로 추가해 나갔다. 이는 근거 이론의 이론적 표집 및 지속적 비교의 원리를 반영한 것으로, 앞선 인터뷰에서 확인된 개념과 범주를 다음 참여자에게 확인하거나 심화 질문하는 방식으로 자료수집과 분석을 순환적으로 진행했다.

1차 면담은 2026년 6월 28일부터 8월 6일까지 미국 소재 대학의 담당자 및 창업가 8명을 대상으로 진행했으며, 이후 국내 대학의 창업지원단 담당자 5명을 대상으로 2차 면담을 진행했다. 연구자는 1회 평균 약 1시간에 걸쳐 심층 면담을 수행했다. 연구자는 면접을 직접 진행했고 면접 과정에서 참여자의 특징과 면접 상황, 주요 내용을 메모했다. 면담 장소는 편안하고 조용하게 대화할 수 있는 곳을 선정하고자 했고, 주로 연구참여자가 소속된 각 대학교 내 회의실에서 진행되었다.

II. 본론

1. 기존 연구 검토

본 절에서는 대학 창업교육 및 창업생태계에 관한 국내외 선행연구를 검토한다. 국내 연구 8편과 해외 연구 9편, 국가 통계자료 1종, 그리고 본 탐사의 방법론과 직결되는 근거이론 기반 선행연구를 함께 다루며, 해외 연구는 다시 ① 창업생태계 구성요인 연구, ② 창업생태계의 실증적 성과 연구, ③ 창업교육의 효과 및 이면에 관한 연구로 세분하여 검토한다.

국내 대학의 창업교육은 창업강좌·창업동아리·창업경진대회·창업멘토링·창업지원단이라는 다섯 축을 중심으로 지속적으로 확대되어 왔다. 그러나 이러한 양적 확대에도 불구하고 다수의 프로그램이 여전히 이론 중심의 단기 강좌에 머물러 있고, 정규 교육과정과 경진대회·인큐베이터 같은 비교과 활동 간의 연계가 부족하다는 지적이 국내외 선행연구에서 공통적으로 제기되어 왔다. 이러한 확대-한계 구도는 아래에서 검토할 개별 연구들에서 반복적으로 확인된다.

(1) 국내 선행연구

교육부·한국대학교육협의회의 대학정보공시에 따르면 2023년 9,509개였던 4년제 대학의 창업강좌 수는 2024년 10,825개로 약 13.9% 증가했으나, 신규 학생 창업기업 수는 같은 기간 1,951개에서 1,814개로 오히려 약 7.0% 감소했다(2025년에는 1,998개로 재반등). 창업교육의 양적 확대가 실제 창업 행동으로 곧바로 이어지지 않는다는 이 통계는 본 탐사의 문제의식과 직접 맞닿아 있다. 이러한 배경 위에서 국내 선행연구는 개별 대학 사례의 운영 실태 진단, 만족도·창업의지의 영향요인 규명, 그리고 최근 등장한 전국 단위 계량연구라는 세 흐름으로 축적되어 왔다.

홍은순·남정민(2025)¹⁾은 단국대학교 벤처창업융합전공을 사례로 교수자·학습자 등 이해당사자를

1) 홍은순·남정민(2025), <대학 창업교육 분석 및 개선방향 연구: D대학 벤처창업융합전공을 중심으로>, <한국진로창업경영학회지> 9(1), 83쪽.

질적으로 분석하여, 전반적 만족도는 높으나 다수 교과목이 사업계획서 작성 실습에 편중되어 있음을 확인하였다. 인터뷰 결과 일부 학생들은 창업보다 취업 경쟁력 강화를 목적으로 창업 과목을 수강한다고 응답하였으며, 이에 창업교육이 "취업을 견인하는 필수교육"으로도 기능해야 한다는 시사점을 제시하였다. 임정묵·성창수(2025)²⁾는 서울대학교 사례에 델파이 기법을 적용하여 대학 창업지원의 영향요인을 정책·제도, 인력, 기술, 문화, 지원, 협력·인프라의 6개 상위요인과 18개 하위요인으로 체계화하였다. 창업기업-인력 매칭, 동문 네트워크, 글로벌 프로그램 등에서 개선 여지를 확인하였으나, 최상위권 대학 1곳의 사례라는 점에서 일반화에는 한계가 있다. 김정민(2024)³⁾의 부산대학교 석사학위논문은 충청권 대학생을 대상으로 한 실증분석에서 일부 프로그램 구성요소는 창업성과에 통계적으로 유의한 영향을 확인하지 못하였는데, 이는 프로그램의 존재 자체보다 운영의 질이 관건임을 시사한다. 유영철·이원일(2023)⁴⁾은 창업교육 만족도, 창업지원제도 인식(정부창업지원정책·대학창업지원사업), 창업멘토링(문제해결·네트워킹·의사소통·동기부여의 기능적 차원과 인지적·정서적 신뢰의 관계적 차원)이 창업의지에 미치는 영향에서 창업효능감의 조절효과를 구조방정식으로 실증적으로 확인하였다.

이경주·김은영(2018)⁵⁾은 국내 대학 전반을 대상으로 한 설문자료를 활용하여 특허·창업교육·창업 동아리가 창업생태계 생산성에 미치는 개별효과와 상호보완효과를 분석하였고, 세 요소 모두와 그 결합효과가 유의하게 나타났다. 이 연구는 국내에서는 드물게 전국 단위 자료를 활용한 계량연구라는 점에서 의의가 있다. 이은진·최화준·이우진(2024)⁶⁾은 문헌연구를 통해 창업휴학제 등 창업친화적 학사제도가 지역 창업생태계에서 대학의 역할을 지원하는 제도적 기반으로 기능하고 있음을 확인하였다. 김종운(2019)⁷⁾은 대학알리미 공시자료로 146개 4년제 대학을 분석하여, 창업 교육과정 편성과 창업지원 전담인력·교수창업 실적 등 대학의 창업자원이 재학생 창업기업 수라는 실제 행동지표에 미치는 영향을 검증하였다. 창업의도가 아닌 실제 창업기업 수를 종속변수로 삼았다는 점에서 국내 연구 중 예외적인 사례다. 김종운(2020)⁸⁾은 대학알리미·국가통계포털 자료로 157개 대학을 분석하여, 창업동아리·실습중심 창업강좌가 학생창업에, 교수창업 실적이 학생창업기업 수에 강한 정(+)의 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 이는 교수와 학생의 창업활동 간 관련 가능성을 보여주는 국내 실증연구라는 점에서 의미가 있다.

이상 8편을 종합하면 국내 선행연구는 (a) 단일 대학의 질적 분석이나 델파이 기법을 활용한 요인 도출 연구, (b) 설문 기반 구조방정식 모형을 통한 인과경로 검증 연구, (c) 대학알리미 등 공시 자료를 활용한 전국 단위 계량연구로 대별된다. 김종운(2019, 2020)은 실제 창업기업 수를 다룬

2) 임정묵·성창수(2025), <대학 창업지원의 영향요인 분석 및 적용: 서울대학교를 중심으로>, <<벤처창업연구>> 20(2), 128-131쪽.

3) 김정민(2024), <<대학 창업교육 및 창업지원 현황 분석을 통한 대학생 창업 성과 요인 연구>>, 부산대학교 대학원 석사학위논문, 81-84쪽.

4) 유영철·이원일(2023), <대학생의 창업교육 만족도와 창업지원제도인식, 창업멘토링이 창업의지에 미치는 영향: 창업효능감을 조절효과로>, <<벤처창업연구>> 18(2), 193-195쪽.

5) 이경주·김은영(2018), <대학 창업생태계의 특성과 생산성에 관한 연구: 특허, 창업교육, 창업동아리의 개별효과와 상호보완효과를 중심으로>, <<공학교육연구>> 21(6), 113-115쪽.

6) 이은진·최화준·이우진(2024), <지역 창업생태계 내 대학의 역할은 무엇인가?: 창업친화적 학사제도를 중심으로>, <<벤처창업연구>> 19(6), 202쪽.

7) 김종운(2019), <대학의 창업 교육과정과 자원이 재학생 창업기업 수에 미치는 영향>, <<경영교육연구>> 34(3), 335-337쪽.

8) 김종운(2020), <대학 창업 성과에 미치는 영향 요인>, <<중소기업연구>> 42(4), 287-290쪽.

국내의 드문 계량연구라는 의의가 있으나, 나머지 연구들은 여전히 만족도·의지·효능감 등 인식 변수에 머물러 있다. 또한 이은진 외(2024)와 김종운(2020)이 생태계·지역 요인을 부분적으로 다루고 있음에도, Spigel(2017)이나 Isenberg(2011)와 같이 해외에서 널리 활용되는 이론적 프레임틀을 명시적으로 차용·검증한 국내 연구는 여전히 발견되지 않으며, 이는 (2)에서 후술할 한계와 연결된다.

(2) 해외 선행연구

해외 선행연구는 국내에 비해 연구 대상 국가(미국, 영국, 칠레, 멕시코, 중국 등)와 방법론이 다양하며, 대학 창업생태계(University Entrepreneurship Ecosystem, UEE)라는 이론적 개념을 중심으로 그 구성요소와 실증적 효과를 규명하려는 경향이 뚜렷하다.

① 창업생태계의 구성요인에 관한 연구

Wang et al.(2021, *Frontiers in Psychology*)⁹⁾은 미국 로스앤젤레스 소재 대학 1곳을 사례로, 학생 창업자·멘토·지역 기업가 등 33명에 대한 반구조화 면접, 40회 이상의 참여관찰, 문서분석을 삼각검증하여 근거이론 방식으로 코딩한 질적 사례연구다. 정규 강좌는 이론 중심·학점 압박 구조로 실제 창업 경험을 대체하지 못하는 반면, 부트캠프·피치 경쟁과 같은 비교과활동이 멘토십·네트워킹·심리적 지지를 제공해 창업역량 형성에 더 크게 기여함을 밝혔다. 개인·캠퍼스·지역·글로벌로 이어지는 4단계 네트워크에서는 그 경계를 넘나드는 "브리징 자산(bridging asset)"이 접착제 역할을 하며, 실패를 정상화하는 문화와 더불어 2010년 신임 부총장 취임 후 5년 만에 핵심 인프라가 집중 구축된 사례는 리더십이 "생태계 설계자"로 기능함을 보여주었다. 다만 실리콘비치에 인접한 우수 대학 1곳의 정적 사례연구이며, 학생 창업의 기술적 원천인 교수 기업가정신이 분석에서 누락되었다는 한계가 있다. University Incubator에 관한 체계적 문헌고찰(2018~2024)은 기존 연구가 단기 성과(창업 기업 수)와 선진국 모델의 단순 복제, 경제적 효과 중심 측정에 그쳤다고 비판하며, 장기 지속가능성과 사회·환경적 임팩트, 지역 맥락에 맞는 생태계 설계, 대학-기업-정부-사회의 유기적 연결, AI 등 디지털 전환의 통합을 제언하였다. 미국 명문대 사례를 분석한 연구(중국 연구자 관점)는 MIT(54개 창업 강좌)·Stanford(9개 카테고리)·Harvard(i-Lab)·Babson(Butler Accelerator)의 공통 구조를 창업 교육과정·경진대회·인큐베이터라는 3층위가 유기적으로 연결된 구조로 정리하였는데, 분석 깊이는 상대적으로 얕으나 구체적인 벤치마킹 사례로는 참고할 만하다.

② 창업생태계의 실증적 성과에 관한 연구

Arriagada(2026, 맨체스터대 박사학위논문)¹⁰⁾는 칠레 과학기술부의 학문기반기업(Academic Companies) 전수 데이터베이스(MSTI 레지스트리)를 활용해, UEE 구성요소를 Spigel(2017)의 사회적·물질적·문화적 속성 3차원·26개 요소로 분류하고 종속변수 성격에 따라 OLS·포아송·로짓 회귀를 각각 적용하였다. 인큐베이터 등 사회적 속성은 공공자금 조달에 유의한 영향($\beta=0.030$, $p<0.01$)을 미쳤고, 대학의 외부 네트워크 연결(물질적 속성)은 자금조달 전반에 가장 강력하고 일관된 효과

9) Wang, X., Sun, X., Liu, S., & Mu, C.(2021), "A Preliminary Exploration of Factors Affecting a University Entrepreneurship Ecosystem", *Frontiers in Psychology* Vol. 12, Article 732388, pp. 3-10.

10) Arriagada Mujica, S. A.(2026), «The Role of University Entrepreneurship Ecosystems in Supporting Academic Companies: The Chilean Case», PhD thesis, Alliance Manchester Business School, The University of Manchester, pp. 153-156, 160-162, 169-181, 245-248.

($r=0.791$, $p<0.01$)를 보였다. 반면 문화적 속성은 공공 펀딩 기관이 기업가적 태도보다 시장검증·실행역량을 우선시하기 때문에 공공자금 조달과 무관했고, UEE의 어떤 구성요소도 민간자금 조달에는 유의한 효과가 없어 칠레의 소규모·보수적 벤처캐피탈 시장에서는 대학 소속이라는 신호(signal)가 작동하지 않음을 실증하였다. 다만 칠레라는 예외적으로 공공지원체계가 발달한 1개국 사례이며, 횡단면 분석이라 인과관계와 선택편향을 구분하기 어렵다. Abreu & Grinevich(2024, Journal of Technology Transfer)¹¹⁾는 영국 151개 고등교육기관의 2017~2020년 패널데이터에 SUR(Seemingly Unrelated Regression) 모형을 적용하여, 연구·교육·지식상업화·지역사회라는 대학의 네 가지 미션의 성과(교원 1인당 연구수입, 졸업 후 취업률, 교원 1천명당 스피노프·사회적기업 수)를 네 방정식으로 동시 추정하였다. 연구소득과 취업률($r=-0.154$), 스피노프와 취업률($r=-0.181$) 사이의 충돌, 스피노프와 사회적기업($r=+0.109$) 사이의 시너지가 확인되어(Breusch-Pagan $p=0.000$) 대학을 "양손잡이"가 아닌 "문어형" 다중미션 조직으로 재개념화하였다. 예컨대 기업가정신 훈련은 연구수입·취업률에는 긍정적이었으나 스피노프에는 부정적($\beta=-0.368$)이었고, 캠퍼스 외 인큐베이터는 분석된 대부분의 미션에 부정적인 반면 캠퍼스 내 인큐베이터는 스피노프·사회적기업에 긍정적이었다. 발명공개 의무화는 연구수입·스피노프에는 강한 음의 효과를, 취업·사회적기업에는 양의 효과를 낳는 등 단일 변수 안에서도 상반된 결과가 나타났다. 3개년 패널의 단기성, 코로나19 미반영, Hausman 검정에도 불구하고 SUR 특성상 랜덤효과로 통일할 수밖에 없었던 방법론적 타협, 핵심 변수의 더미 변수 측정이라는 한계가 있다. 멕시코 몬테레이 공과대학교를 대상으로 한 종단연구(2024)는 1943~2017년 졸업생 약 27만 명 중 응답자 17,896명을 대상으로 코호트 고정효과 로짓분석을 수행하여, 성별·전공·부모의 창업 여부 등을 통제한 상태에서도 1990년대 이후의 생태계 구조개혁(창업 필수과목화, 인큐베이터·기술이전사무소 설립, 벤처캐피탈 프로그램 등)이 졸업생의 실제 창업 확률을 유의하게 높였음을 확인하였다(졸업 후 5년 시점 창업확률 17.5%→24.4%). 연구진은 이를 Etzkowitz et al.(2000)의 트리플 헬릭스 이론에 따라 내부 변환, 초기 기관 영향, 인터페이스 구축, 재귀적 효과라는 4단계 메커니즘으로 설명하였다. 단일 대학 사례이며 응답률이 7%에 불과해 선택편향 가능성이 있다는 한계가 있다.

③ 창업교육의 효과 및 이면에 관한 연구

Hua, Zheng & Fan(2022, Frontiers in Psychology)¹²⁾은 2008~2021년 32편, 총 표본 12,873명을 CMA 3.0으로 메타분석하여, 학술교류·소통($r=0.430$, $p<0.001$)이 혁신·창업 교육과정(0.334)이나 과학기술 혁신기지형 인프라(0.152, 비유의)보다 강한 효과를 보인다는 점을 확인하였다. 즉 수업이나 인큐베이터 같은 공식 장치보다 사람 간 교류가 창업역량 향상에 더 크게 기여한다는 것이다. 조절변수 분석에서는 개발도상국(0.355)이 선진국(0.174)의 약 2배, 여학생 비율이 높은 집단(0.365)이 남학생 다수 집단(0.280)보다, 23세 미만(0.337)이 그 이상(0.239)보다 효과크기가 컸다. 중국 논문 편중과 의도·역량 중심 측정이라는 한계가 있다. Wang, Chen & Ni(2022, Frontiers in Psychology)¹³⁾가 중국 저장성 4개 대학 학생창업자 15명을 최대 분산 표집·근거이론으로 분석한

11) Abreu, M., & Grinevich, V.(2024), "The entrepreneurial university: strategies, processes, and competing goals", The Journal of Technology Transfer Vol. 49 No. 6, pp. 1995-2013, 2031.

12) Hua, J., Zheng, K., & Fan, S.(2022), "The impact of entrepreneurial activities and college students' entrepreneurial abilities in higher education—A meta-analytic path", Frontiers in Psychology Vol. 13, Article 843978, pp. 6-11, 14.

13) Wang, X., Chen, F., & Ni, H.(2022), "The dark side of university student entrepreneurship: Exploration of Chinese universities", Frontiers in Psychology Vol. 13, Article 942293, pp. 4-11.

"The Dark Side of University Student Entrepreneurship" 연구는 세 가지 어두운 면을 제시하였다. 학업-창업 충돌에 따른 개인 비용(수면 부족, 학사 중단, 심리적 악화), "배우는 것이 사업과 무관하다"는 지식-현실 불일치, 그리고 창업경진대회가 사업 실현 가능성보다 발표 완성도를 평가 기준으로 삼는 "PPT 퍼포먼스"화로 대표되는 정책-현실 디커플링이다. 연구진은 이를 Meyer & Rowan의 조직 디커플링 이론으로 설명하였다. 소표본과 중국 특유의 창업정책 맥락이 한계로 지적된다. Passavanti et al.(2023, International Journal of Management Education)¹⁴⁾은 Scopus 4,066편을 771편, 최종 288편(2010~2021)으로 좁혀 체계적 문헌고찰과 VOSviewer 계량서지학 분석을 수행하고, 문헌을 이론(계획된 행동 이론이 표준 프레임)·방법론(설문 97편으로 압도적 1위, 사례연구는 5편에 불과)·창업교육·대학생태계의 4개 클러스터로 분류하였다. 창업교육 효과를 측정 한 40편 중 대부분이 창업 의도를 종속변수로 삼았고 실제 창업 기업 수를 측정한 연구는 극소수였으며, 대학의 재정지원이 오히려 창업활동에 부정적일 수 있다는 Morris et al.(2017)¹⁵⁾의 발견과 인식→의도→스킬구축→창업으로 이어지는 Buchnik et al.(2018)¹⁶⁾의 스테이지-게이트 모델을 핵심 시사점으로 제시하였다. Wright et al.(2019)¹⁷⁾은 대학과 정부가 학생의 창업활동을 체계적으로 추적해오지 않았다(Passavanti et al., 2023에서 재인용)는 점을 가장 큰 연구 공백으로 명시하였다.

(3) 창업 관련 근거이론 선행연구

본 탐사는 근거이론적 코딩을 방법론으로 채택하므로, 창업을 주제로 근거이론을 적용한 국내외 선행연구를 별도로 정리한다.

연구	대상 및 방법	핵심 발견	본 탐사와의 연결점
Wang, Chen & Ni (2022, Frontiers in Psychology)	중국 저장성 4개 대학 학생창업자 15명, 근거이론(최대 분산 표집)	학업-창업 충돌에 따른 개인 비용, 지식-현실 불일치, 정책-현실 디커플링이라는 세 어두운 면을 조직 디커플링 이론으로 설명	창업 과정에서의 이탈·보류를 정면으로 다룬 유일한 선례. 다만 단일 국가·소표본
설병문·박상혁·	창업교육 수요자	창업교육 경험자는 창업	운영자(공급자)가 아닌

14) Passavanti, C., Ponsiglione, C., Primario, S., & Rippa, P.(2023), "The evolution of student entrepreneurship: State of the art and emerging research direction", The International Journal of Management Education Vol. 21 No. 2, Article 100820, pp. 3-10.

15) Morris, M. H., Shirokova, G., & Tsukanova, T.(2017), "Student entrepreneurship and the university ecosystem: A multi-country empirical exploration", European Journal of International Management Vol. 11 No. 1, pp. 74, 78-79.

16) Buchnik, T., Gilad, V., & Maital, S.(2018), "Universities' influence on student decisions to become entrepreneurs: Theory and evidence", Journal of Entrepreneurship Education Vol. 21 No. 3, pp. 7-8, 16.

17) Wright, M., Mustar, P., & Siegel, D.(2019), «Student Start-Ups: The New Landscape of Academic Entrepreneurship», Singapore: World Scientific Publishing; Passavanti, C., Ponsiglione, C., Primario, S., & Rippa, P.(2023), "The evolution of student entrepreneurship: State of the art and emerging research direction", The International Journal of Management Education Vol. 21 No. 2, Article 100820, pp. 14에서 재인용.

박종복·김상표 (2014), 「근거이론에 따른 창업교육 인식에 관한 고찰」(벤처창업연구 9권 3호)	(학습자) 관점, 근거이론 탐색적 접근	기회 상황에서 더 의도적으로 행동할 가능성이 있음을 제시	학습자 관점에서 창업교육을 재구성한 국내 근거이론 선례
조지혜(2021), 「대학생의 창업결정과정: 근거이론적 접근」(한국청소년연구 32권 4호, 97-133쪽)	창업을 진로로 결정한 대학생 16명, 평판적 사례선택·눈덩이표집, 1인당 2~3회 개별면접 (Strauss & Corbin, 1998의 근거이론 방법)	개방코딩을 통해 420개 개념·40개 하위범주·16개 범주를 도출. 중심현상은 "좌절 경험을 통한 대안 찾기"와 창업이라는 진로 발견이며, 창업의지에 날개 달기·창업가 접촉과 긍정적 피드백·능력 검증·사회적 자원의 동원이라는 작용/상호작용을 거쳐 "창업을 통해 나의 길 가기"와 "현실적 창업토대구축"이라는 결과에 이름	패러다임 모형(조건-현상-작용/상호작용-결과) 적용 방식이 본 탐사의 분석틀과 가장 유사한 국내 선례. 저자가 건국대학교 소속이라는 점에서도 접점이 있음. 다만 창업 '결정' 시점까지만 다루고 그 이후의 전환·이탈 과정은 다루지 않음

세 연구는 모두 근거이론이 창업이라는 비정형적·과정적 현상을 설명하는 데 적합한 방법론임을 보여주지만, Wang, Chen & Ni(2022)¹⁸⁾는 이탈 이후의 부정적 경험에, 설병문 외(2014)¹⁹⁾와 조지혜(2021)²⁰⁾는 각각 창업교육 인식 및 창업 '결정' 시점까지에 초점이 맞춰져 있다. 특히 조지혜(2021)는 국내 선행 질적 연구가 초기 연구로서 이론적 정교화가 더 필요하다는 문제의식에서 출발해 창업 '결정'과정 자체를 패러다임 모형으로 분석하였는데, 그 분석 범위는 창업을 진로로 결정하는 시점까지이며 결정 이후 실행 단계로의 전환은 다루지 않는다. 본 탐사는 바로 이 지점(결정 이후의 전환 메커니즘)을 이어받는다라는 점에서 국내 근거이론 계열 연구의 자연스러운 후속 선상에 위치한다.

(4) 기존 연구의 한계

18) Wang, X., Chen, F., & Ni, H.(2022), "The dark side of university student entrepreneurship: Exploration of Chinese universities", *Frontiers in Psychology* Vol. 13, Article 942293, pp. 2.

19) 설병문·박상혁·박종복·김상표(2014), <근거이론에 따른 창업교육 인식에 관한 고찰>, <벤처창업연구> 9(3), 23쪽.

20) 조지혜(2021), <대학생의 창업결정과정: 근거이론적 접근>, <한국청소년연구> 32(4), 105-119쪽.

이상의 국내외 선행연구를 종합하면 다음과 같은 공통적인 한계가 발견된다.

①실제 창업 행동이 아닌 의도·의지·만족도 측정의 편중

Passavanti et al.(2023)에 따르면 창업교육 효과를 측정한 논문 40편 중 대부분이 창업 의도를 종속변수로 삼았으며, 61편을 메타 검토한 Yi & Duval-Couetil(2022)에 따르면 실제 창업 여부를 측정한 연구는 단 4편에 불과하다. 국내 연구 역시 창업의지(유영철·이원일, 2023)나 만족도(홍은순·남정민, 2025)를 종속변수로 삼는 경향이 강하다. 김종운(2019, 2020)이 실제 학생 창업기업 수를 종속변수로 삼은 것은 예외적이나, 이 역시 창업기업 '수'와 대학 특성을 연결짓는 데 그칠 뿐 개별 학생이 언제·왜 이탈하는지에 대한 과정적 근거는 제공하지 못한다. 즉 창업교육이 몇 개의 창업기업을 만들어내는지에 대한 근거는 일부 축적되었으나, 그 이면의 이탈 경로에 대한 근거는 여전히 공백으로 남아 있다.

②단일 대학·단일 국가 사례에 의존한 낮은 일반화 가능성

Wang et al.(2021)은 미국 우수 대학 1곳을, Arriagada(2026)는 칠레라는 예외적 개발도상국 1개국을, Abreu & Grinevich(2024)는 데이터 인프라가 세계 최고 수준인 영국을, 몬테레이 연구는 멕시코의 특정 사립대학 1곳을 각각 전제로 한다. 국내 연구 또한 단국대·서울대·부산대 등 개별 대학 1곳의 사례에 기반하고 있어, 다른 대학·국가로 결과를 확장하는 데는 신중함이 필요하다.

③중단적 추적과 인과관계 식별의 미흡

Abreu & Grinevich(2024)의 3개년 패널은 전략 변화가 성과로 이어지는 시차를 포착하기에 짧고, Arriagada(2026)의 횡단면 분석은 인과와 선택편향을 구분하지 못한다. 몬테레이 연구도 약 40년의 장기데이터에도 불구하고 응답률 7%로 인한 선택편향 가능성이 남아 있으며, 국내 연구는 대부분 특정 시점의 설문에 기반해 효과의 시간적 추적·소멸을 확인할 수 없다.

④교육 수료와 실제 창업 사이의 '전환 과정' 자체에 대한 이론화 부재

중국 대학생 창업자를 다룬 근거이론 연구가 학기제와 창업활동의 시간적 충돌, 수업 종료 이후 공식적 연결 경로의 부재, 창업경진대회의 형식화 등 전환 과정의 이탈 지점을 예외적으로 보여주었을 뿐, Buchnik et al.(2018)의 스테이지-게이트 모델(인식→의도→스킬구축→졸업 후 창업)처럼 단계별 전환을 명시적으로 설계·검증한 연구는 소수에 그친다. 국내 연구들도 만족도나 영향요인을 도출하는 데 그칠 뿐, 창업의지가 실제 창업으로 전환되는 경로나 그 사이의 공백기(gap period)를 구조적으로 다루지 않는다.

⑤재정지원·인프라 확충이 곧 성과로 이어진다는 전제에 대한 실증적 반증의 국내 미반영

Morris et al.(2017; Passavanti et al., 2023에서 재인용)은 대학의 재정지원을 받으면 비즈니스 플랜 수립이나 시장 조사와 같은 핵심 검증 과정을 오히려 건너뛰게 되어 창업활동에 부정적으로 작용할 수 있음을, Abreu & Grinevich(2024)는 인큐베이터 위치(교내/교외)나 발명공개 의무화 같은 제도적 장치가 미션에 따라 상반된 효과를 낳는다는 것을, Hua et al.(2022)은 물리적 인프라(과학기술 혁신기지)의 효과가 통계적으로 비유의함을 각각 확인하였다. 그러나 국내에서는 여전히 시설·예산 확충 자체를 창업지원의 성과 지표로 삼는 경향이 강해(임정묵·성창수, 2025의 인프라 중심 영향요인 체계 참조), 지원이 실제로 어떤 경로로 창업으로 이어지는지에 대한 논의는 상대

적으로 부족하다.

⑥이론적 프레임의 국내외 단절

해외 연구는 UEE 이론(Spigel, 2017), 트리플 헬릭스 이론(Etzkowitz et al., 2000), 제도이론과 조직 디커플링(Meyer & Rowan), 계획된 행동 이론(TPB)과 효과화 이론(Effectuation) 등 명시적인 이론적 틀 위에서 축적되어 온 반면, 국내 연구는 델파이 기법이나 구조방정식모형을 활용하면서도 이러한 국제적 이론 프레임을 명시적으로 차용하지 않는다. 이경주·김은영(2018)이 생태계 구성요소의 생산성 효과를, 이은진 외(2024)가 "생태계 내 대학의 역할"이라는 개념을 각각 시도한 것은 예외적으로 고무적이거나, Isenberg(2011)나 Spiegel(2017)처럼 국제적으로 통용되는 구체적 이론을 직접 검증하는 수준에는 이르지 못하고 있다.

⑦다양성(젠더 등) 및 개발도상국·신흥 생태계 맥락에 대한 국내 논의 부족

Hua et al.(2022)은 창업교육의 효과가 여학생과 신흥국에서 더 크게 나타난다는 점을, Passavanti et al.(2023)은 돌봄·복지 등 맥락 요인이 여학생 창업에 미치는 영향을 향후 과제로 명시하였다. 그러나 국내 연구에서는 성별이나 대학 유형(전문대/종합대), 지역 격차와 같은 조절변수를 명시적으로 검토한 사례가 없어, 어떤 집단에게 창업교육의 한계효용이 더 큰지에 대한 국내 근거가 부재하다.

(5) 본 탐사의 독창성 및 차별성

앞서 검토한 17편의 선행연구는 창업교육의 만족도·의지·영향요인을 규명하거나(①), 대학 창업 생태계의 구성요소와 그 실증적 효과를 밝히는(②③) 데는 기여하였으나, 창업교육을 '수료한 이후'부터 '실제 창업'에 이르는 전환 과정 자체를 구조화한 연구는 드물었고(④), 국제적으로 통용되는 이론적 프레임을 국내 맥락에 적용한 연구나 성공 사례뿐 아니라 보류·이탈 사례를 함께 다룬 연구도 찾아보기 어려웠다(⑥⑦). 본 탐사는 이 공백을 정면으로 겨냥하여, 창업교육→아이디어 발굴→팀 구성→MVP 설계→고객검증→시장검증→사업화로 이어지는 전환 파이프라인 가운데 특히 솔루션 구체화·MVP 설계, MVP·프로토타입 제작, 시장검증·초기 실험이라는 세 단계(Step 3~5)에 초점을 맞춘다. 이 구간은 선행연구들이 공통적으로 지적한 "창업의지 형성 이후, 실제 창업 이전"의 전환 구간과 정확히 겹치면서도, 어떤 선행연구도 이 구간만을 별도로 분리하여 병목을 진단한 적이 없다는 점에서 본 탐사의 일차적 독창성이 있다.

방법론 측면에서도 본 탐사는 기존 연구와 뚜렷이 구분된다. 첫째, 창업센터장·프로그램 디렉터 등 운영자와 참여 학생, 그리고 프로그램 출신 창업가라는 세 주체를 각각 인터뷰하여 삼각검증함으로써, 대학이 설계한 '공식 전환 경로'와 학생이 실제로 체감하는 '경험된 경로' 사이의 간극을 드러낸다. 이는 대부분의 선행연구가 운영자나 학생 중 한 쪽의 시각에만 의존해 온 것과 대비된다. 둘째, 근거이론의 개방코딩-축코딩-선택코딩 절차와 패러다임 모형(인과적 조건-맥락적 조건-중심현상-중재적 조건-작용/상호작용-결과)을 적용하여 전환·정체·이탈이라는 서로 다른 결과를 동일한 분석틀 안에서 함께 설명한다. 중국 대학생 창업자를 다룬 근거이론 연구가 이탈의 어두운 면을 보여준 유일한 선례였음을 상기하면, 본 탐사는 이 방법론을 이화여대·건국대(국내)와 Babson College·MIT·NYU(미국)라는 서로 다른 제도적 맥락에 비교 적용한다는 점에서 진일보한다.

셋째, 창업에 성공하거나 지속 중인 팀뿐 아니라 보류·이탈·피봇 사례까지 결과 유형에 포함시킴으로써, 그간 성과 지표(창업기업 수, 투자유치 여부 등)에 가려져 있던 이탈의 경로와 조건을 실증적으로 포착한다.

이러한 독창성은 두 가지 기대 효과로 이어진다. 학술적으로는, 국내 UEE 관련 논의에 부재했던 이론적 프레임(패러다임 모형에 기반한 전환 메커니즘 모형)을 한국·미국 대학의 비교 사례를 통해 구축함으로써, 현장기반 비교·사례연구 논문이라는 형태로 국내외 이론적 공백을 메우는 데 기여한다. 실천적으로는, 국내 대학이 아이디어 발굴 단계까지는 상대적으로 강하지만 MVP 제작·시장 검증·후속 사업화 단계에서 구조적으로 취약하다는 진단에 근거하여 이화여대의 Step 3~5 전환 파이프라인(단계 진단표, MVP 설계 워크숍, 제작비·공간·기술멘토 매칭, 고객검증 프로그램 등)을 구체적으로 제안하고, 이를 창업강좌 수 중심의 양적 지표를 넘어 전환율·존속률·후속 프로그램 진입률과 같은 질적 지표로 보완하는 국내 대학 창업교육 정책 제언서로 확장할 수 있다.

2. 탐사 배경

(1) 국내 탐사 개괄

국내 탐사는 대학의 창업교육과 지원 프로그램이 학생의 실전창업 전환에 어떤 영향을 미치는지 살펴보기 위해 진행하였다. 이를 위해 창업 교과목·동아리·해커톤·경진대회 등 대학 창업 교육을 경험한 학생 6명과 창업교육 및 지원사업의 설계·운영에 참여한 관계자 7명을 대상으로 심층 면접을 실시하였다. 학생 참여자는 본교인 이화여자대학교뿐 아니라 공과대학과 수도권 종합대학 재학생으로 구성하였으며, 실제 창업으로 이어진 사례와 함께 창업을 보류하거나 취업·인턴·학회 등 다른 경로를 선택한 사례도 포함하였다. 면접은 2026년 3월부터 8월까지 진행하였고, 참여자의 경험에 따라 보충질문을 제시하는 반구조화 방식으로 이루어졌다.

수집한 자료는 근거이론에 따라 개방코딩과 축코딩의 순서로 분석하였다. 먼저 전사자료를 의미 단위로 나누어 '이론과 실제 창업의 거리', '시장 경쟁력에 대한 불확실성', '안정적인 진로 선호', '팀원의 의지 차이', '학기제와 방학의 공백', '교육 종료 후 팀 해체' 등의 개념을 도출하였다. 이후 이 개념들을 인과적 조건, 맥락적 조건, 중심현상, 중재적 조건, 작용·상호작용 전략 및 결과로 재구성하여 학생의 창업 경험이 어떠한 과정을 거쳐 지속되거나 중단되는지 분석하였다.

분석 결과, 대학의 창업 교과목과 비교과 프로그램이 확대되면서 학생들이 창업을 접하고 아이디어를 시험할 기회는 증가한 것으로 나타났다. 그러나 프로그램 참여자의 창업 의지와 실행 준비 수준은 서로 달랐으며, 교육 역시 초기 관심 형성이나 아이디어 발굴, 단기 프로젝트 수행에 집중되는 경향이 있었다. 이 때문에 학생들은 프로그램 이후 팀원 모집, 초기자본 확보, 시장검증 및 수익모델 구체화와 같은 실제 사업화 단계에서 추가적인 어려움을 경험하였다.

학생의 실전창업 전환에는 교육과 실제 창업 사이의 괴리, 시장의 불확실성, 안정적인 취업에 비해 높은 창업 위험, 팀 유지의 어려움, 공간·자본·시제품 제작비 부족 등이 영향을 미쳤다. 대학 차원에서는 학기와 방학 사이의 공백, 프로그램 종료 이후 다음 단계의 불명확성, 정부지원사업에

의존하는 운영구조와 창업기업 수 등 정량지표 중심의 평가가 전환을 어렵게 하는 맥락적 조건으로 나타났다.

이에 따라 국내 탐사에서 확인된 중심현상은 창업교육과 프로그램을 통해 만들어진 학생의 아이디어와 팀 활동이 실제 사업화와 창업 단계까지 이어지지 못하고 중단되는 현상으로 정리할 수 있다. 이는 단순히 학생이 창업을 포기하는 문제만을 의미하지 않는다. 일부 학생은 창업 경험을 통해 자신의 적합성을 확인한 뒤 취업·대학원·스타트업 인턴·벤처투자 등 다른 진로를 선택하였으며, 일부는 프로젝트 경험 자체에 만족하였다. 반면 실행 가능성이 있는 팀이 후속 프로그램이나 자원을 확보하지 못해 중단되는 사례도 나타났다.

관계자 인터뷰에서는 이러한 전환의 단절을 완화하기 위한 조건으로 창업휴학과 대체학점 등 창업친화적 학사제도, 공간과 초기자금 지원, 시장검증과 시제품 제작, 지속적인 멘토링이 제시되었다. 특히 선발·입주·교육·멘토링·컨설팅·사업자등록을 연속적으로 연결한 통합형 프로그램과 학생이 직접 창업팀을 발굴하고 육성하는 학생주도 조직은 실전창업 전환을 촉진하는 주요 조건으로 나타났다.

종합하면, 국내 대학의 창업교육은 학생의 초기 관심과 참여를 확대하는 데 일정한 역할을 하고 있었으나, 이를 실제 사업화까지 연결하는 과정에서는 시간·자원·팀·진로 및 제도적 단절이 존재하였다. 따라서 향후 대학 창업지원 프로그램 수나 사업자등록 건수의 확대에만 초점을 두기보다, 학생팀이 교육 이후에도 시장검증과 사업화를 지속할 수 있도록 단계별 지원을 연결하고, 팀 유지와 후속 진입 여부를 장기적으로 추적하는 방향으로 설계될 필요가 있다.

(2) 국내 인터뷰

①심층 면접

심층 면접은 국내 대학의 창업교육과 창업지원 체계가 학생의 실전창업 전환에 미치는 과정을 분석하기 위하여 대학생과 대학 창업교육 지원 관계자를 대상으로 실시하였다. 연구 대상은 대학 창업교육 또는 창업지원 프로그램을 직접 경험한 학생과, 대학에서 관련 교과목·비교과 프로그램을 설계하거나 운영한 경험이 있는 관계자를 중심으로 목적표집하였다.

학생 참여자는 창업교육의 효과와 한계를 서로 다른 대학 환경에서 비교하기 위하여 본교인 이화여자대학교 외 공과특화대학 및 수도권 종합대학 재학생으로 구성하였다. 또한 창업교육 경험이 실전창업으로 전환된 학생 뿐 아니라 창업교육 이후 창업을 보류하거나 취업·인턴·학회 등 다른 경로를 선택한 학생도 포함하였다. 이는 실전창업으로 이어진 사례만을 분석할 경우 전환 과정에서 발생할 수 있는 중단과 우회 경로를 충분히 설명하기 어렵기 때문이다.

관계자 참여자는 대학 창업지원체계의 의사결정, 교육과정 설계, 비교과 프로그램 운영 및 학생 창업팀 육성에 참여한 경험을 기준으로 선정하였다. 이화여자대학교의 창업지원 최고 책임자, 실무 담당자뿐 아니라, 2025년도 학생 창업기업 수 88개로 전 1위²¹⁾인 건국대학교의 학생 창업 지원 관계자와 2025년 초기창업패키지 최우수기관인 ○대학교²²⁾와 기관 관계자의 추천을 받아 연세

대학교과 한양대학교도 포함함으로써 국내 대학의 창업지원체계의 공통적인 운영 조건을 확인하고자 하였다.

학생 자료 수집은 2026년 3월 20일부터 4월 2일까지, 관계자 자료 수집은 3월 18일부터 8월 6일까지 진행하였다. 3월 18일에는 연구방향과 면접대상 및 분석방법에 관한 교수 자문 면담을 실시하였으며, 3월 20일과 21일에는 학생 및 이화여자대학교 창업지원 관계자의 면담 자료를 수집하였다. 이후 국내 대학 간 지원체계의 차이를 확인하기 위하여 7월 21일 건국대학교 창업지원 관계자, 7월 27일에는 ○대학교 창업지원단 관계자, 7월 30일에는 이화여자대학교와 한양대학교 창업지원단 관계자, 마지막으로 8월 6일에는 연세대학교 창업지원단 관계자와 추가 심층 면접을 실시하였다. 분석 완료된 연구 참여자는 <표 1>과 같으며, 익명 보장을 요청한 참여자들은 구체적인 개인정보를 배제하였다.

면접은 사전에 마련한 반구조화 질문지를 바탕으로 진행하되 참여자의 경험과 답변에 따라 보충질문을 제시하였다. 학생에게는 창업교육 참여 경험, 실전창업을 주저하거나 중단한 이유, 팀 구성과 자원 확보의 어려움, 학교 프로그램의 연속성, 취업 등 대체 진로 선택을 중심으로 질문하였다. 관계자에게는 창업교육 참여자가 실제 사업자등록으로 이어지지 않는 이유, 성과가 높은 프로그램의 특성, 학사제도와 지원자원, 정부사업과 성과평가의 영향, 학생 커뮤니티에 관해 질문을 하였다. 면접은 참여자의 동의를 받아 녹음하였다. 본 심층 면접은 국내 대학 창업교육의 핵심 범주와 과정적 관계를 도출하는 데 분석 목적을 두었다.

<표 1> 국내심층 면접 참여자들 구분표

구분	소속
학생 1	이화여자대학교 재학생
학생 2	이화여자대학교 재학생
학생 3	서울대학교 재학생
학생 4	포항공과대학교 재학생
학생 5	○대학교 휴학생
학생 6	○대학교 재학생
관계자 1	이화여자대학교 창업지원단장 김상준 교수님
관계자 2	이화여자대학교 창업지원단 관계자
관계자 3	건국대학교 창업지원센터 관계자
관계자 4	○대학교 창업지원단 관계자

21) 건국대학교 커뮤니케이션 본부, 「건국대, '학생 창업기업 수' 2년 연속 전국 1위 영예」, 건국대학교, <https://www.konkuk.ac.kr/bbs/konkuk/257/1201938/artclView.do>, 접속일 2026.07.21.

22) ○대학교 커뮤니케이션팀, 「'2025년 초기창업패키지' 최우수기관 선정, 2022·2023년 이어 세 번 째 」, ○대학교 뉴 스, <https://www.korea.ac.kr/ko/552/subview.do?enc=Zm5jdDF8QEB8JTJGa3VzdG9yeSUyRmtvJTJGYXJ0Y2xWaWV3LmRvJTNGYXJ0Y2xTZXEIM0QyODQzNiUyNg%3D%3D>, 접속일 2026.07.21.

관계자 5	이화여자대학교 창업지원단 관계자
관계자 6	한양대학교 창업지원단 관계자
관계자 7	연세대학교 창업지원단 관계자

②국내 대학 창업지원 교과 및 비교과 지원

이화여자대학교

이화여자대학교의 학생 창업지원은 창업에 대한 관심 형성부터 팀 구성, 아이디어 구체화, 시장 검증, 사업자등록과 초기 성장으로 이어지는 단계별 지원을 갖추고 있다. 창업에 처음 관심을 갖는 학생은 기업가정신 연계전공의 입문 교과목, 이화스타트업 기자단, 스타트업 인턴십, 오픈하우스 살롱 등을 통해 창업과 스타트업 생태계를 접할 수 있다. 이러한 프로그램은 학생이 곧바로 창업을 실행하기 이전에 스타트업 생태계를 이해하고, 창업을 하나의 진로 선택지로 인식하게 하는 입문 단계의 역할을 한다. 이화여대의 창업 교과과정은 기업가정신 연계전공을 중심으로 창업 이해, 아이디어 탐색, 사업모델 설계, 서비스 개발, 시장검증과 현장실습으로 이어진다. 스타트업 해커톤캠프, Campus CEO 창업과 고객개발, 포스트휴머니즘기업가정신은 기업가정신과 비즈니스 모델의 기본 개념을 학습하도록 하고, 스타트업캡스톤디자인은 팀 단위로 아이디어를 구체화하도록 한다. 스타트업을 위한 코딩입문은 학생이 직접 서비스를 구현하는 경험을 제공하며, 스타트업 마케팅: 그로스해킹은 고객 획득과 마케팅 전략을 실제 프로젝트에 적용하도록 구성된다. 관계자 2 인터뷰에서도 이론 중심 수업보다 실제 창업에 바로 적용할 수 있는 교과목에 대한 학생 만족도가 높은 것으로 확인되었다. 특히 스타트업을 위한 코딩입문과 스타트업 마케팅: 그로스해킹은 각각 서비스 개발과 마케팅 실행까지 경험할 수 있어 학생이 자신의 아이디어를 구체적인 결과물로 발전시키는 데 도움이 되는 것으로 평가되었다. 이화여대는 다른 대학에 비해 학생 창업지원 체계가 비교적 늦게 본격화된 편이기 때문에, 창업을 처음 접하는 학생이 부담 없이 진입할 수 있도록 교과목을 주로 활용했다. 창업지원단은 창업 교과목과 기업가정신 연계전공을 통해 학생들이 창업을 하나의 진로 선택지로 인식하게 하고, 이후 창업동아리, 해커톤, 경진대회, 멘토링, 캠퍼스타운, 창업보육센터 등으로 연결될 수 있도록 노력했다. 이는 이화여대의 창업지원이 실전창업팀을 곧바로 선발해 집중 육성하는 방식이라기보다, 교과를 통해 창업 관심을 넓히고 이 가운데 창업 의지가 있는 학생을 후속 프로그램으로 연결하는 방식에 가깝다는 점을 보여준다.

아이디어를 실제 프로젝트로 발전시키려는 학생은 창업동아리 ORDA, 스타트업 해커톤캠프, Campus CEO 창업과 고객개발 등에 참여해 팀을 구성하고 고객과 시장의 문제를 확인한다. ORDA는 창업계획서를 바탕으로 선발된 학생팀이 사업화 계획을 구체화하고 시제품 제작과 멘토링을 받을 수 있도록 지원하는 창업동아리이다. 다만 ORDA는 모든 창업 관심 학생을 장기적으로 관리기보다는, 당해 연도 프로젝트를 중심으로 운영되는 성격이 강하다. ORDA에 들어온 팀 중 적극적으로 활동하는 팀은 다른 후속 프로그램으로 연결될 수 있지만, 경진대회 탈락팀이나 다른 학생단체에서 창업 가능성을 보이는 팀까지 모두 포괄하기에는 한계가 있다. 이 때문에 이화여대에서는 ORDA뿐 아니라 실전 창업 IT 학회 유니스(UNIS), 인액터스, 의대 창업동아리, 신촌 지역 연합 창업 관련 단체 등 다양한 학생단체 안에서 잠재 창업팀을 발굴하려고 한다. WE:MS(학생자율참여창업프로젝트)는 이러한 학생 주도 창업활동을 넓게 포착하고 지원하려는 비교과 프로그램이

다. WE:MS는 학생단체가 창업 관련 행사를 운영할 때 학교가 일부 비용을 지원하는 방식으로, 특정 창업동아리 하나에만 의존하지 않고 여러 학생단체 안에서 창업 가능성이 있는 팀을 찾아내려는 목적을 가진다. 그러나 실제 운영에서는 영수증 증빙, 예산 정산, 보고서 작성 등 행정 절차가 학생단체에 부담으로 작용할 수 있다. 따라서 WE:MS가 학생 주도 창업팀 발굴 장치로 기능하기 위해서는 단순 행사비 지원을 넘어, 참여 학생단체에서 나온 팀을 ORDA, 멘토링, 경진대회, 캠퍼스타운과 같은 후속 프로그램으로 연결하는 구조가 함께 마련될 필요가 있다.

아이디어가 구체화된 이후에는 프리-텍스코어, 스타트업캡스톤디자인, 스타트업 마케팅: 그로스해킹, 비즈니스플랜 경진대회와 창업 멘토링 등을 통해 사업모델과 MVP를 구체화할 수 있다. 이화여대에서 시제품 제작과 사업모델 구체화를 지원하는 과정은 창업지원공간, 교과 프로젝트, 팀별 사업화 지원으로 이루어진다. 프리-텍스코어와 창업 멘토링은 아이디어를 사업화 가능한 모델로 다듬고, 전문가 피드백을 통해 시장성과 실행 가능성을 검토하도록 지원한다. 비즈니스플랜 경진대회는 학생이 정리한 사업모델을 발표하고 외부 평가를 받을 수 있다. 카이스트와 공동으로 진행한 기후테크 창업경진대회 역시 타 대학 학생과 협업하고 아이디어를 프로젝트로 발전시킬 수 있다는 점에서 높은 만족도를 보였다. 또한 오픈이노베이션 프로그램을 통해 시장 반응을 확인하거나 외부 기업과의 협업 가능성을 탐색할 수 있다. 사업화 의지가 분명한 팀은 연초 경진대회와 예비창업팀 선발형 프로그램을 통해 선발된 뒤 입주공간, 교육, 멘토링, 전문가 컨설팅을 연계받고, 최종적으로 사업자등록 단계까지 지원받을 수 있다. 이러한 흐름은 단기 경진대회에서 프로그램을 종료하지 않고, 선발 이후의 후속 지원을 묶어 제공한다는 점에서 일반 교과목이나 일회성 프로그램보다 사업자등록 전환 가능성이 높게 나타났다. 사업자등록까지 이어진 팀들은 초기부터 창업 의지가 비교적 명확했고, 팀 구성이 안정적이었으며, 아이디어를 빠르게 시장검증과 사업모델로 발전시켰다는 공통점을 보였다.

사업자등록 이후에는 캠퍼스타운과 창업보육센터를 통해 입주공간, 멘토링, 네트워킹, IR과 외부 지원사업 연계를 받을 수 있다. 캠퍼스타운은 창업기업 발굴과 육성을 위해 창업 전용공간과 진단 기반의 맞춤형 프로그램을 제공하며, 창업보육센터는 예비창업자와 초기기업을 대상으로 입주공간, 공용회의실, 전문가 멘토링과 IR 지원을 제공한다. 다만 기술사업화센터와 기술지주회사의 지원은 일반 학부생의 아이디어 창업보다 연구성과와 지식재산권을 기반으로 한 기술창업에 치중되어 있다. 기술사업화센터는 특허 권리화, 기술이전과 사업화 설계를 담당하고, 기술지주회사는 자회사 설립, 초기투자, 펀드 운용과 성장지원을 담당한다. 실험실이나 연구성과를 기반으로 창업하려는 학생에게는 한국형 I-Corps와 실험실특화형 창업지원사업이 별도로 제공된다. 한국형 I-Corps에서는 고객 발굴, 아이템 고도화, 국내외 창업교육, 사업화자금과 전담 멘토링을 지원하기 때문에 일반 학생의 아이디어 창업과는 다른 기술창업 경로를 형성한다. 이 경로는 연구성과와 공공기술, 지식재산권을 기반으로 시장성을 확인하고 사업화 가능성을 검토하는 기술창업 단계로 볼 수 있다.

교과와 비교과 활동을 학사제도와 연결하는 장치로는 창업휴학, 창업대체학점, 창업장학금이 있다. 창업대체학점은 창업동아리나 예비창업팀의 준비활동을 인정하는 창업탐색실습과 사업자등록 이후의 활동을 인정하는 실천창업실습으로 구분된다. 각 교과목은 3학점 단위의 P/NP 방식으로 운영되며, 일정한 활동시간과 평가 절차를 충족하면 실제 창업활동을 정규 학점으로 인정받을 수

있다. 이는 학생이 창업활동을 하면서 학업을 완전히 중단하지 않도록 돕는 완충 장치이며, 창업을 학업의 외부 활동이 아니라 학습 경험의 일부로 인정한다는 점에서 의미가 있다.

하지만 이화여대에서는 창업 교과목이나 단기 프로그램 참여자가 사업자등록 또는 법인 설립으로 이어지는 비율을 정확한 수치로 집계하기 어려웠다. 관계자 2는 최근 3년간의 전환율이 전반적으로 높지 않다고 평가했으나, 교과목 수강 이후 창업동아리와 해커톤을 거쳐 정부지원사업에 참여하고 사업자등록까지 이어지는 사례는 점차 증가하고 있다고 설명하였다. 관계자 5는 100명의 학생들을 지원한다고 가정했을 때, 실전 창업에 의지를 보이는 학생은 20명 정도고 실제 사업자등록까지 이어지는 학생은 5명 정도라고 말했다. 전환율이 낮게 나타나는 주요 원인으로는 학생들의 안정적인 진로 선호, 팀 유지의 어려움, 아이디어의 사업화 부족과 창업 위험에 대한 부담이 제시되었다. 프로그램에는 관심을 가지고 참여하더라도 취업이나 대학원 진학을 우선하면서 팀을 떠나는 학생이 발생하며, 교과목이나 해커톤에서 도출된 아이디어를 시장검증과 수익모델까지 발전시키는 데 추가적인 시간과 자원이 필요하기 때문이다. 창업팀이 중간에 이탈하는 요인으로는 팀원 간 관계 갈등, 리더십 부족, 준비기간 장기화, 작은 성공 경험의 부재가 확인되었다. 특히 준비기간이 길어질수록 팀원들이 취업 준비, 대학원, 다른 대외활동으로 이동하면서 팀을 유지하기 어려워진다. 또한 예비창업 단계에서 시도할 수 있는 프로그램은 비교적 다양하지만, 사업자등록 전후의 사업화 뒷단 지원은 상대적으로 부족하게 체감될 수 있다. 이에 따라 창업 의지가 있는 학생과 팀을 별도의 풀로 관리하고, 경진대회 탈락팀이나 해커톤 참여팀도 그대로 흩어지지 않도록 후속커뮤니티로 연결하는 체계가 필요하다. 관계자 5는 E-Bridge Club과 같은 창업 관심자 커뮤니티 구상도 이러한 후속관리 필요성과 연결된다고 설명했다.

기업가정신 연계전공 학생은 일반 수강생보다 창업에 대한 관심과 의지가 높고 실제 창업으로 이어지는 경향도 상대적으로 높게 나타났다. 다만 모든 학생이 창업자가 되는 것은 아니며, 벤처투자, 스타트업, 창업지원 분야 등 생태계 관련 진로로 진출하는 경우도 적지 않았다. 반대로 단기 창업 프로그램 참여자가 기업가정신 연계전공이나 마이크로디그리로 진입하는 비율은 높지 않았으며, 이미 연계전공에 진입한 학생이 창업 교과와 프로그램에 반복적으로 참여하는 경우가 더 많았다. 따라서 이화여대의 창업지원은 교과 기반 유입, ORDA와 학생단체 기반 발굴, 창업친화적 학사제도, 캠퍼스타운과 창업보육센터 보육으로 구성되어 있으나, 향후에는 창업 의지가 있는 학생을 지속적으로 관리하고 사업화 뒷단으로 연결하는 전환 관리 체계를 강화할 필요가 있다.

건국대학교

건국대학교는 창업지원센터, 창업보육센터, 예비창업패키지사업센터, 실험실창업혁신센터와 메이커스페이스센터 등을 창업지원본부 아래에 배치하고 있다. 공식적인 학생 창업 로드맵의 중심에는 4단계 KU 스타트업 엘리트 인증제가 있다. 이 제도는 창업 관련 교과목과 비교과 프로그램 이수를 출발점으로 하여, 실전창업교육, 창업동아리와 프로젝트, 드림학기제, 창업공간과 사업화 자금으로 이어지는 과정을 단계별로 제시한다. 일정 요건을 충족한 학생은 단계별 인증과 함께 장학생 선발, 공간과 사업화 지원을 받을 수 있다. 단순히 창업교과 이수 여부를 확인하는 것이 아니라 교과, 비교과, 학사제도와 사업화 지원을 하나의 로드맵에 배치했다는 점이 특징이다. 실제 운영에서는 이 공식 로드맵이 학생창업 액셀러레이터, KU 창업클럽, 창업팀, 정부지원사업과 사업자등록으로 이어지는 방식으로 구체화된다. 학생창업 액셀러레이터는 개발, 비즈니스와 사회혁신 분야에

서 활동하는 학생단체를 대학의 공식적인 창업팀 발굴 주체로 지정하는 제도이다. 대학이 모든 초기 프로그램을 직접 운영하기보다, 자체 교육과 프로젝트 운영 역량을 갖춘 학생단체에 역할을 부여하고 이들이 프로젝트팀을 구성하도록 한다. 액셀러레이터의 활동은 데모데어로 마무리되며, 이 과정에서 만들어진 팀 중 실제 창업 의지가 있는 팀은 별도의 창업팀으로 등록된다. 공식 창업팀으로 등록된 학생에게는 시제품 제작, 고객검증, 사업계획서 작성과 전문가 멘토링이 제공된다. 교내 축제에서 제품이나 서비스를 판매하고 설문조사를 실시하도록 하여 초기 고객 반응을 확인하게 하는 방식도 활용된다. 1학기에는 교육부 주관 학생 창업경진대회 진출을 주요 목표로 설정하고, 선정된 팀은 2학기에 외부 인큐베이팅을 받도록 연계한다. 이후 다음 연도 예비창업패키지나 모두의 창업에 지원할 수 있도록 준비시키면서 학생팀을 정부지원사업과 사업자등록 단계로 이동시킨다. 정부지원사업 준비 단계에서는 사업계획서 작성 특강과 일대일 전문가 멘토링이 결합된다. 변리사, 실제 창업 경험자와 사업계획서 전문가 등이 팀별로 배정되며, 한 팀이 서로 다른 멘토에게 1~2시간씩 검토를 받는 방식으로 운영된다. 담당자는 멘토링 결과보고서를 확인하면서 팀의 아이템 변경, 사업성 판단과 준비 상황을 지속적으로 파악한다. 학생과 창업가 동문을 연결하기 위해 약 500명이 참여하는 오픈채팅방도 운영되고 있다. 이 채팅방을 통해 창업지원 공고와 외부사업 정보를 지속적으로 전달하지만, 참여 인원이 많아 실질적인 네트워킹은 제한적으로 나타났다. 이를 보완하기 위해 최근 기수만 참여하는 별도의 소규모 채팅방을 운영하였고, 소규모 공간에서는 구성원 간 대화가 상대적으로 활발하게 이루어졌다. 글로벌 경험을 제공하는 프로그램으로는 글로벌 스타트업 프론티어가 운영되고 있다. 이 프로그램은 학생을 CES에 파견하고, 피터 드러커 스쿨에서 기업가정신과 비즈니스 모델 교육을 받도록 구성되어 박람회 참관과 현지교육을 함께 경험할 수 있다. 서울캠퍼스와 글로벌캠퍼스 학생을 합해 약 30명 규모로 시작하였으며, 이후 약 40명으로 확대했다.

건국대의 창업교과는 기업가정신과 창업의 기본 개념을 학습하는 기초과정, 아이디어와 비즈니스 모델을 구체화하는 중간과정, 기술과 서비스를 개발하고 사업계획을 수립하는 실전과정으로 구성된다. KU 스타트업 엘리트 인증제에서는 이러한 교과목을 스타트업 내비게이션, 스타트업 스테이션과 스타트업 데스티네이션의 단계로 구분하고, 실전창업교육, 창업동아리, 이노베이션 해커톤과 프로젝트형 프로그램을 함께 배치한다. 교과와 비교과의 연계는 담당자가 창업 관련 교과목의 첫 수업에 직접 참여해 창업동아리와 후속 프로그램을 안내하는 방식으로 이루어진다. 창업 관련 교과로 인정되는 수업의 학생에게는 동아리, 동문 특강, 글로벌 프로그램과 각종 경진대회가 안내되며, 관심이 있는 학생은 먼저 KU 창업클럽에 들어오도록 유도된다. 창업클럽에 들어온 학생은 이후에도 지원정보를 제공받을 수 있기 때문에, 교과목에서 만들어진 아이디어가 학기 종료와 함께 사라지는 것을 줄이는 초기 연결장치로 활용된다. 비교과과정의 앞단에는 학생창업 액셀러레이터와 KU 창업클럽이 있고, 그 뒤에는 창업팀, 시제품 제작, 고객검증, 경진대회와 정부지원사업 대비과정이 배치된다. 학생단체가 직접 교육과 프로젝트를 운영한다는 점에서 학생의 자발성과 기존 커뮤니티를 활용하는 비중이 크다. 대학은 이 가운데 실제 창업 가능성이 있는 팀을 별도로 관리하고, 사업계획서 작성과 정부지원사업 신청을 지원한다. 건국대학교는 아이디어를 처음 접한 학생 전체를 대학이 직접 장기간 교육하기보다, 학생단체와 창업클럽을 넓은 발굴 풀로 활용하고 이 가운데 창업 의지가 있는 팀을 사업화 과정으로 이동시킨다는 점이다.

건국대의 KU 창업클럽에는 한 기수 기준 약 400명이 참여하고 있으며, 여기에는 학생창업 액셀

러레이터 참여자와 1인 창업팀도 포함된다. 이 가운데 실제 아이템이나 서비스를 추진하는 팀은 약 43개로 파악되었다. 관계자 3은 액셀러레이터를 통해 형성된 프로젝트와 동아리 가운데 약 40%가 창업팀 단계로 이동한다고 설명하였다. 창업팀으로 등록된 이후에는 학생창업 경진대회 참가와 예비창업패키지·모두의 창업 등 정부지원사업 준비가 연계되며, 일부 팀은 이를 거쳐 사업자 등록으로 이어진다. 기존 예비창업패키지는 사업 수행 과정에서 사업자등록을 요구하기 때문에 해당 사업에 선정된 팀은 공식 창업으로 이어질 가능성이 높았다. 반면 모두의 창업은 상대적으로 적은 초기 지원금을 제공하고 사업자등록을 필수조건으로 두지 않기 때문에, 두 사업의 전환 성과를 같은 기준으로 계산하기 어렵다. 따라서 건국대에서 확인된 약 40%는 초기 프로젝트가 공식 창업팀으로 발전하는 중간단계의 전환율이다.

○대학교

○대학교의 창업지원은 창업지원 전담부서를 중심으로 단과대학 산하 창업지원기관, 지역연계 창업지원 조직, 기술사업화 조직과 기술지주회사 등이 역할을 분담하는 구조이다. 창업지원 전담 부서는 교내 창업 관련 지표와 학생 대상 프로그램을 종합적으로 관리하고, 다른 교내 조직에서 창업 프로그램을 운영할 경우 관련 예산과 성과를 연계한다. 단과대학 산하 창업지원기관은 해당 단과대학 학생이 한 명 이상 포함된 팀을 대상으로 프로그램과 입주공간을 제공하며, 기술사업화 조직은 교수와 연구성과를 중심으로 기술이전과 지식재산 관련 사업을 담당한다.

학생 관점에서의 창업 경로는 창업에 대한 관심과 아이디어 구체화, 창업동아리, 외부 정부지원 사업 준비, 입주와 IR, 사업자등록으로 정리할 수 있다. 기존 창업동아리는 최소 3명 이상의 팀과 일정 수준의 사업계획을 요구하기 때문에 막연한 아이디어만 가진 학생이 바로 진입하기 어려웠다. 이를 보완하기 위해 2025년부터 창업동아리 이전 단계의 기초 실전교육을 운영하고 있다. 이 과정은 6~8회에 걸쳐 진행되며, 창업뿐 아니라 기획 직무에 관심이 있는 학생도 참여할 수 있다. 학기당 약 30명의 학생이 비즈니스 모델 캔버스를 활용해 막연한 아이디어를 구체적인 사업모델로 발전시킨다. 기초교육 이후에는 창업동아리나 정부지원사업 준비 프로그램으로 이동할 수 있다.

창업동아리는 사업계획서와 심사를 통해 선발되며, 최근에는 팀 수를 확대하기보다 약 20개 팀을 집중적으로 지원하는 방향으로 전환하였다. 선발팀은 초기 활동비와 중간평가에 따른 추가 지원을 받고, 멘토링과 시제품 검증을 수행한다. 2026년부터는 창업동아리 활동을 교양선택 1학점으로 인정해 비교과 활동을 학사제도와 연결하였다. 정부지원사업 준비 프로그램은 약 10회 과정으로 운영되며, 예비창업자를 대상으로 하는 정부지원사업 등의 사업계획서 작성과 발표평가를 준비한다. 관련 사업 경험이 있는 멘토와 평가위원 등 약 5명의 전문가가 참여하고, 과정당 약 30~35명의 학생을 대상으로 교육을 제공한다. 단순한 창업 관심자보다는 외부 사업에 실제로 지원할 의사가 있는 학생을 대상으로 한다는 점에서 창업동아리 이후의 사업화 준비단계에 해당한다. 단과대학 산하 창업지원기관은 일정 요건을 충족한 학생팀에 창업공간을 최대 1년간 무료로 제공하고 지속적인 IR 프로그램을 운영한다. 월 2회 정도의 창업세미나는 창업 경험이 없는 학생도 참여할 수 있으며, 일부 프로그램은 장학금과 연계된다. 이러한 세미나나 단과대학 산하 프로그램에서 형성된 팀이 이후 대학의 창업동아리 또는 정부지원사업 준비 프로그램으로 이동하기도 한다. 기초교육을 이수했지만 실제 실행 단계로 넘어가는 데 어려움을 느끼는 학생들을 대상으로 소규모 후속 스터디도 시범적으로 운영되었다. 약 10명의 학생이 2주에 한 번씩 모이고 강사가 모더레이터

로 참여하는 방식이었다. 그러나 학생 내부에서 모임을 이끌 리더가 형성되지 않으면서 자발적인 커뮤니티보다는 강사 중심의 멘토링에 가까운 형태로 운영되었다. 이 경험을 통해 프로그램 참여자를 한 공간에 모으는 것만으로는 지속적인 교류가 형성되기 어렵고, 학생 리더와 자율적인 운영구조가 필요하다는 점이 확인되었다.

○대학교의 교과과정에는 창업 관련 융합전공과 다수의 창업교과목이 포함된다. 교과목에서 도출된 아이디어를 비교과 프로그램으로 연결하기 위해 담당자가 매 학기 관련 수업을 방문해 교내 창업지원 프로그램을 안내한다. 창업교과목 수강생이 참여할 수 있는 교과연계형 창업경진대회도 매 학기 운영하여, 수업에서 형성된 팀과 아이디어가 창업동아리나 후속 프로그램으로 이동할 수 있도록 한다. 창업동아리는 비교과 프로그램이지만 학점과 활동비, 멘토링을 함께 제공한다. 단순히 동아리 등록을 신청하는 방식이 아니라 사업계획서와 심사를 거쳐 공식 창업동아리로 선발되며, 학점 인정이 도입된 이후에는 활동내용과 성과를 평가표에 따라 관리한다. 이를 통해 비교과 프로그램을 수료 여부만 확인하는 활동이 아니라 일정한 교육성과를 갖춘 창업실습으로 운영한다. 창업 관련 융합전공에서도 실제 창업활동을 전공 이수학점으로 인정한다. 전체 36학점 가운데 최대 6~9학점을 창업활동으로 이수할 수 있어, 학생이 정규 수업 대신 실제 사업 수행을 통해 전공요건의 일부를 충족할 수 있다. 관계자 4는 이 제도가 전공필수로 인정된 이후 창업 중인 학생에게 융합전공의 매력도가 높아졌고, 전공 내 창업자 비율도 다소 증가했다고 평가하였다.

창업동아리 이후에도 학생이 아이템의 적합성을 반복적으로 검토할 수 있도록 일회성보다 지속적인 멘토링을 확대하려는 시도도 이루어지고 있다. 학생이 선호하는 멘토와 정기적으로 상담하는 방식이며, 사업 진행 과정에서 공간이 필요한 경우에는 교내 창업 전용공간과 창업보육시설을 활용할 수 있다. 이와 함께 학교와 협력관계를 맺고 있는 외부 창업지원기관의 입주공고 등을 안내해 교외 인프라와도 연계한다. 즉, 교내 창업공간과 보육시설을 기본적인 인프라로 활용하면서 필요한 경우 외부 기관의 공간과 지원사업을 추가적으로 연결한다. 기술지주회사는 학생창업을 대상으로 하는 투자재원을 운용하지만, 실제 투자연계는 초기 아이디어 단계의 일반 학생팀보다 매출이 발생하거나 연구실 기술을 보유한 팀에 상대적으로 유리하다. 따라서 창업동아리 참여자가 곧바로 투자 단계로 이동하기보다는 사업모델과 매출 가능성을 입증한 이후 기술지주회사나 외부투자기관과 연결되는 구조이다.

○대학교 역시 학교 전체의 창업지원 프로그램을 단계별로 정리한 안내체계를 갖추고 있지만, 각 프로그램의 담당자와 모집 시기가 다르기 때문에 모든 프로그램이 하나의 연간 커리큘럼처럼 순차적으로 운영되지는 않는다. 창업지원 프로그램에 진입한 학생에게는 일정 기간 개별 상담과 후속 프로그램 안내가 제공되지만, 일부 학생은 앞단의 프로그램 이후 활동을 중단하거나 중간 단계를 거치지 않고 뒤 단계의 프로그램에 별도로 진입하기도 한다. ○대학교는 일부 창업교육 및 사업화 준비 프로그램 참여자의 후속 창업 여부를 확인하고 있으나, 창업 교과와 비교과 프로그램 참여자 전체를 대상으로 장기간 창업 여부를 추적하는 체계는 갖추고 있지 않았다. 매년 해당 연도에 창업한 학생이 학교에 직접 창업 사실을 알리는 방식 등을 통해 학생 창업자 현황을 파악하고 있으며, 개별 프로그램에서도 담당자가 참여자의 후속 창업 여부를 일정 기간 확인하고 있다. 다만 졸업 이후까지 지속적으로 추적하는 방식은 아니기 때문에 장기적인 창업 전환율을 파악하는 데에는 한계가 있다.

창업동아리의 경우 실제 사업자등록까지 이어지는 팀은 30% 미만으로 추정되었으며, 관계자 4는 50%에는 크게 미치지 못하고 약 30%에 도달하는지 여부도 확실하지 않다고 설명하였다. 창업 관련 융합전공은 누적 이수자 108명 가운데 창업자로 확인된 학생이 15% 미만이었다. 다만 이는 졸업생의 현재 사업활동을 지속적으로 추적한 결과가 아니라 학교가 확인할 수 있는 재학·졸업 시점의 창업자 현황에 가깝다. 융합전공 수료생 가운데 VC, 스타트업이나 창업지원 분야로 진출한 학생은 창업자 수치에 포함되지 않았기 때문에 사업자등록률만으로 전공의 성과를 평가하기에는 한계가 있다. 관계자 4는 창업 전환이 중단되는 주요 원인으로 아이템의 시장성 부족과 팀 문제를 제시하였다. 학생들이 자신의 일상에서 경험한 문제를 중심으로 서비스를 기획하는 경우가 많지만, 이미 유사한 서비스가 존재하거나 대학생 고객만으로는 충분한 수익을 확보하기 어려운 경우가 있었다. 또한 팀원 간 창업 몰입도와 진로 우선순위가 달라지면서 팀이 해체되거나 핵심 인력이 이탈하는 사례도 나타났다.

한양대학교

한양대학교의 창업지원은 창업지원단이 교과, 비교과, 사업화와 성장지원을 한 조직 안에서 통합적으로 운영한다는 점에서 특징적이다. 한양대 창업지원단은 창업융합전공을 직접 운영하며, 창업 교과목, 비교과 프로그램, 창업동아리, 정부지원사업, 투자연계와 스케일업 지원을 같은 부서 안에서 연결한다. 창업교육을 담당하는 조직과 사업화 지원조직이 분리되어 있을 경우 학생이 수업 이후 어떤 프로그램으로 이동해야 하는지 스스로 찾아야 하는 부담이 크지만, 한양대는 창업지원단 안에서 교육과 사업화 지원이 이어지기 때문에 학생의 창업 전환 경로가 비교적 일관되게 설계되어 있다.

한양대의 창업지원체계는 창업 준비, 실행, 성장, EXIT의 단계로 구성된다. 창업 준비 단계에서는 창업융합전공과 창업 관련 교과목을 통해 기업가정신, 창업 아이디어 발굴, 비즈니스 모델 설계, 사업계획 수립 등 창업의 기본 개념과 실행 방법을 학습한다. 실행 단계에서는 창업동아리, 스타트업 아카데미, 벤처창업경진대회와 같은 비교과 프로그램을 통해 학생이 팀을 구성하고 아이디어를 실제 사업계획으로 구체화한다. 성장 단계에서는 정부지원사업, PoC, 투자사와 대기업 네트워크, 해외 전시회 참가 등을 통해 초기기업과 도약기 기업의 시장검증, 판로개척, 투자유치와 글로벌 진출을 지원한다. EXIT 단계는 아직 다수의 사례가 축적된 단계는 아니지만, 학생창업기업과 교원창업기업이 장기적으로 M&A나 IPO와 같은 성장 경로까지 도달할 수 있도록 지원체계를 확장하는 방향으로 설정되어 있다.

한양대의 교과과정에서 가장 눈에 띄는 점은 창업융합전공이 일반 학과가 아니라 창업지원단에서 직접 운영된다는 것이다. 창업융합전공은 창업에 필요한 기초 지식과 실전 역량을 정규 교육과정 안에서 학습하도록 하는 전공이며, 창업지원단은 이를 비교과 프로그램과 사업화 지원으로 연결한다. 창업 교과목은 기본적인 기업가정신 교육뿐 아니라 기술 트렌드와 산업 변화를 반영하여 구성되며, 학생이 실제 시장과 기술 변화 속에서 창업 아이템을 설계하도록 하는 데 초점을 둔다. 창업융합전공, 창업부전공, 마이크로전공과 창업실습 과목은 학생이 창업활동을 학업과 연결해 수행할 수 있는 제도적 기반을 제공한다.

비교과 과정은 벤처창업경진대회, 창업 인턴십, 창업동아리, 247 스타트업 돔, 스타트업 아카데미, 창업포럼 등을 중심으로 운영된다. 벤처창업경진대회는 대학생과 대학원생의 창의적·혁신적 비즈니스 모델을 조기에 발굴하고 육성하기 위한 프로그램이다. 국내 창업인턴십은 창업교육을 통해 쌓은 지식을 활용해 스타트업 등 국내 기업에서 창업 실무를 경험하는 프로그램이며, 글로벌 창업인턴십은 해외 기업인과 함께 현지 시장조사와 사업기회 발굴 미션을 수행하며 글로벌 창업과정을 체험하는 프로그램이다. 창업동아리는 참신한 아이디어를 보유한 팀을 선발하여 사업화지원금, 학생창업준비공간, 창업교육과 멘토링을 제공하는 초기 실행 단위이다. 247 스타트업 돔은 창업을 준비하는 학생이 24시간 7일 창업활동에 몰입할 수 있도록 설계된 기숙형 창업공간으로, 특별교육과 전담멘토링을 함께 제공한다. 한양대에서 학생이 실제 창업지원 프로그램으로 지원하는 과정에는 창업역량 진단과 상담이 중요한 역할을 한다. 학생은 창업역량 진단을 통해 자신의 창업 성향과 준비 수준, 부족한 역량을 확인하고, 그 결과를 바탕으로 추천 교과목과 비교과 프로그램을 안내받는다. 이후 창업중점교수 상담을 통해 자신의 아이디어와 창업 준비 수준에 맞는 수업, 멘토링, 정부지원사업, 전문가 상담을 추천받을 수 있다. 대면 상담을 부담스러워하는 학생은 한양 스타트업 톡톡과 원스톱 창업상담을 통해 법률, 노무, 특허, 투자, 아이디어 검토 등 필요한 질문을 할 수 있다. 이 상담 구조는 학생이 많은 프로그램 중 무엇을 선택해야 할지 모르는 문제를 줄이고, 자신의 현재 단계에 맞는 다음 경로를 찾도록 하는 안내 장치로 기능한다.

한양대의 사업화 지원은 정부지원사업, 투자, PoC, 글로벌 진출 지원을 통해 이루어진다. 한양대는 2017년 창업선도대학 사업 수주 이후 실제 사업화 자금을 지원할 수 있는 구조를 갖추었고, 이후 예비단계, 초기단계, 도약단계 기업을 지원하는 방향으로 확장되었다. 학생창업팀은 창업동아리와 비교과 프로그램을 거쳐 사업계획서를 고도화하고, 이후 정부지원사업, PoC, 투자사 미팅, 대기업 네트워크, 해외 전시회 참가 등으로 연결될 수 있다. PoC와 대기업 네트워크는 학생창업팀이 실제 시장과 기업 수요를 확인하고, 제품이나 서비스의 실현 가능성을 검증할 수 있는 기회를 제공한다. 투자사 네트워크는 정부지원사업에 선정되지 못한 팀에게도 다른 자금조달 경로를 열어줄 수 있다는 점에서 의미가 있다. 창업공간과 제작지원도 한양대 창업지원에서 중요한 역할을 한다. 코맥스 스타트업타운은 학생창업자와 창업동아리를 위한 전용공간으로 기능하고, 휴온스팩랩은 3D 프린터와 레이저 커터 등 아이디어 구현 장비를 갖춘 메이커스페이스로 시제품 제작을 지원한다. 학생창업보육센터는 학생창업자를 위한 인큐베이팅 전용공간으로, 초기 창업팀이 사업을 안정적으로 준비할 수 있는 환경을 제공한다. 창업보육센터는 예비창업자와 초기 창업기업에게 보육공간, 시설, 기술·경영 컨설팅, 사업화 지원과 투자유치 연계를 제공한다. 이러한 공간지원은 단순히 사무공간을 제공하는 것이 아니라, 학생이 아이디어 단계에서 시제품 제작, 시장검증, 사업자등록과 초기 운영 단계로 이동할 수 있도록 돕는 물리적 기반이다.

한양대의 학생창업 규모는 창업동아리와 실제 사업자등록 단계에서 비교적 뚜렷하게 확인할 수 있다. 학부와 대학원을 포함해 매년 약 130개의 창업동아리가 운영되고 있으며, 동아리당 최소 3명 이상으로 계산하면 약 400명 이상의 학생이 창업동아리 활동에 참여한다. 이 가운데 매년 약 70개 정도의 학생창업자가 발굴되는 것으로 파악된다. 다만 이 수치는 전체 창업교육 참여자 대비 전환율이라기보다 창업동아리 활동팀 중 실제 창업자로 확인되는 비율에 가깝기 때문에, 창업교육 전체의 실전창업 전환율로 확대 해석하기는 어렵다. 또한 한양대는 학생창업 성과를 당해 연도 창업자 수로만 관리하지 않고 학생창업자 데이터베이스를 구축해 장기적으로 관리한다. 학생창업자

를 매년 조사하고, 사업자 생존 여부와 후속지원 수요를 확인하는 방식이다. 이는 사업자등록 수만 세는 방식보다 창업 이후의 지속성을 더 구체적으로 확인할 수 있다. 다만 사업자등록이 유지된다는 사실이 곧 실제 매출이나 고용이 활발하다는 의미는 아니므로, 생존 여부와 실질적 활동성은 구분하여 해석할 필요가 있다.

한양대에서 학생창업팀이 중간에 이탈하는 주요 원인은 시장검증 실패, 자금조달 실패, 팀 문제로 나타난다. 학생팀이 아이디어를 비즈니스 모델로 만들고 시장검증을 하더라도 실제 시장의 반응이 예상과 다르면 피봇이 필요하고, 이 과정에서 자금 부족과 심리적 부담이 동시에 발생한다. 팀원 간 역할 갈등, 창업 의지 차이, 장기적 몰입의 어려움도 창업 지속을 어렵게 만든다. 따라서 한양대는 창업하려는 학생이 자신의 단계에 맞는 교육과 멘토링, 시장검증, 자금조달 경로를 거쳐 실패 가능성을 줄일 수 있도록 지원한다. 한양대의 창업지원에서 또 하나 주목할 점은 창업지원 전문인력과 조직 경험이 장기적으로 축적되고 있다는 점이다. 창업지원 업무는 단기 보직 순환으로는 전문성이 축적되기 어렵고, 정부지원사업 운영 경험, 졸업생 창업자와의 네트워크, 투자사와 기업 네트워크가 장기간 쌓여야 실질적인 지원이 가능하다. 한양대의 사례는 창업교육 이후 실전 창업 전환을 높이기 위해 학생의 현재 단계를 진단하고, 교과·비교과·사업화 지원을 하나의 흐름으로 연결하며, 창업 이후 생존 여부까지 추적하는 체계가 필요함을 보여준다.

연세대학교

연세대학교의 창업지원은 창업지원단을 중심으로 교과, 비교과, 학생창업팀 육성, 창업동아리, 창업공간, 원스톱 상담, 동문 네트워크가 결합되어 있다. 연세대 창업지원단은 학부생 대상 창업교과목과 비교과 프로그램을 운영하고, 창업동아리, 경진대회, 학생창업팀 육성 프로그램과 캠퍼스타운 기반 창업공간을 함께 담당한다. 연세대의 창업지원은 모든 학생창업팀을 학교가 직접 통제하거나 관리하는 방식이라기보다, 학생들이 자율적으로 활동하다가 필요한 단계에서 학교의 자원과 연결될 수 있도록 지원하는 방식에 가깝다.

연세대의 창업 교과과정은 단계별 코드 체계를 갖추고 운영된다. 창업지원단에서 주관하는 창업 교과목은 과목명 앞에 창업 교과임을 나타내는 고유 코드가 붙고, 뒤에 붙는 숫자 단위가 수업의 수준과 단계를 나타낸다. 100단위부터 400단위까지는 학부생 대상 수업이고, 500단위는 대학원생 대상 수업이다. 이를 통해 학생은 창업에 대한 기초 이해와 기업가정신 학습에서 출발하여 아이디어 발굴, 비즈니스 모델 설계, 실전창업 실행과 심화 단계로 이동할 수 있다. 창업실습과 창업현장실습은 창업동아리 구성원이나 학생창업팀의 활동을 학점으로 인정하는 교과로 운영된다. 창업실습은 아직 사업자등록을 하지 않은 창업동아리나 학생창업팀의 활동을 학점으로 인정하는 장치이고, 창업현장실습은 실제 창업활동이나 창업기업 현장에서의 실습을 학점과 연결하는 방식이다. Grow-up 학생창업팀, Jump-up 창업동아리, 왕중왕전 참여팀, Y-Compass, Y-Valley 학생입주팀 등은 창업실습 인정 프로그램과 연결된다.

연세대의 비교과 프로그램은 교과 수업만으로 충분히 다루기 어려운 개별 창업역량을 보완하는 역할을 한다. 한 학기 단위로 운영되는 교과목은 창업의 기본 구조와 단계적 학습을 제공하지만, 학생이 사업계획서 작성, 아이디어 구체화, IR 자료 구성, 네트워킹, 선배 창업가와의 만남 등 특정 역량을 빠르게 보완하기에는 시간적 제약이 있다. 이에 따라 연세대는 원데이 클래스, 방학 캠프,

선배 창업가 특강, 멘토링, 네트워킹 프로그램 등을 운영한다. 비교과 프로그램은 매년 동일한 형식으로 반복되기보다, 기술 변화와 창업 트렌드에 맞춰 필요한 주제를 유동적으로 반영하는 방식으로 구성된다. 연세대의 대표적인 학생창업팀 육성 프로그램은 Y-Compass이다. Y-Compass는 1학기 방학 전에 학생창업팀을 선발하여 방학 동안 약 6주간 집중적으로 활동하도록 하는 인큐베이팅 프로그램이다. 팀장은 본교 재학생 또는 휴학생이어야 하며, 선발된 팀은 창업활동 지원금을 받아 아이디어와 사업계획을 구체화한다. Y-Compass는 이미 완성도 높은 팀만 선발하는 프로그램이 아니라, 아이디어가 매우 초기 단계에 있더라도 활동 의지와 가능성이 있으면 선발하여 한두 단계 성장시키는 데 목적이 있다. 보통 35~45개 팀이 참여하며, 참여팀은 방학 동안 활동한 결과를 발표하고 이후 2학기 왕중왕전 성격의 학생창업 경진대회를 통해 1년간의 성과를 검증한다. 우수팀은 외부 정부지원사업, 캠퍼스타운, 대학원 프로그램, 기타 창업지원단 사업으로 이동할 수 있다. 따라서 Y-Compass는 창업 관심 단계와 실제 사업화 단계 사이의 중간 인큐베이팅 장치로 기능한다.

연세대는 학교가 직접 주도하는 프로그램뿐 아니라 학생 자율 창업활동도 지원한다. Jump-up 창업동아리는 창업학회와 창업동아리의 자발적 활동에 필요한 리소스를 지원하는 프로그램이다. 이 프로그램은 학교가 학생들의 활동 내용을 세세하게 통제하기보다, 학생들이 이미 형성한 창업학회와 동아리 활동의 자율성을 유지하면서 필요한 활동비와 공간, 교육 기회를 제공하는 방식이다. 이는 연세대 창업지원이 모든 창업팀을 직접 끌고 가는 방식이 아니라, 학생의 자율적 활동을 인정하고 필요한 시점에 자원을 제공하는 방식으로 운영된다는 점을 보여준다.

연세대에서 학생이 창업지원 자원으로 주로 진입하는 경로는 원스톱 창업상담이다. 학생이 창업지원 프로그램을 모두 알고 있지 않더라도 자신의 현재 상황을 상담하면 필요한 교과, 비교과, 공간, 멘토링, 외부사업으로 연결될 수 있다. 연세대는 모든 학생창업팀을 직접 모니터링하는 구조는 아니지만, 학생이 필요를 느낄 때 언제든지 상담을 받을 수 있도록 원스톱 상담 창구를 운영한다. 따라서 원스톱 상담은 학생의 자율성을 전제로 하면서도, 복잡한 창업지원 자원에 대한 접근성을 높이는 장치이다. 공간과 행정지원 측면에서는 S-Cube가 중요한 역할을 한다. 연세대는 캠퍼스타운 사업과 연계하여 신촌 인근에 S-Cube 1·2·3호점을 운영하고, 창업기업에게 입주공간을 제공한다. S-Cube는 단순한 사무공간이 아니라 학생이 사업자등록에 필요한 주소지를 확보하는 데도 활용된다. 학생 창업팀에게 사업장 주소지는 실제 사업자등록 단계에서 반드시 해결해야 하는 현실적 문제이므로, S-Cube의 공간과 주소지 제공은 창업준비행동에서 실제 사업자등록으로 넘어갈 때 행정적 장벽을 낮추는 장치로 볼 수 있다.

연세대의 창업지원 재원은 정부지원금, 교비, 동문 기부금이 결합된 구조로 이루어진다. 창업교육과 학생 대상 프로그램에는 정부지원 예산이 활용되고, 학교는 창업지원단 인력, 공간, 시스템 등 기반 인프라를 지원한다. 여기에 동문 창업가들의 기부와 참여가 결합되면서 선배 창업가 특강, 멘토링, 네트워킹 등 비교과 프로그램의 질을 높이는 자원으로 작동한다. 따라서 연세대의 창업지원은 정부지원사업 중심의 국내 대학 구조 안에 있으면서도, 동문 네트워크와 기부금이 보완적으로 결합된 방식으로 운영된다. 연세대의 또 다른 특징은 오래된 학생창업 문화와 동문 네트워크이다. 연세대는 1998년 창업센터를 개소하고 2002년 학생벤처센터를 운영하면서 학생창업 지원의 역사를 축적해 왔다. 이 과정에서 학생 시절 창업을 경험한 동문들이 기업가로 성장하고, 다시

후배 창업팀의 멘토, 강연자, 기부자로 돌아오는 구조가 형성되었다. 동문 네트워크는 단순히 유명 창업가를 초청하는 홍보 수단이 아니라, 후배 학생들이 실제로 겪는 문제를 상담하고 해결하는 경험 기반 자원이다. 특히 초기 단계 학생은 아이디어 유출에 대한 우려 때문에 단순 친목형 네트워킹에 소극적일 수 있으므로, 자금조달, 개발자 구인, IR 보완 등 구체적 문제를 해결할 수 있는 멘토링 결합형 네트워킹이 더 효과적이라고 관계자 7은 말했다.

연세대의 창업 프로그램 참여 규모는 교과와 비교과를 모두 포함하면 연간 수천 명 수준이다. 실제 사업자등록으로 이어지는 학생 수 역시 증가 추세에 있으나, 연세대는 창업교육의 성과를 당해 연도 사업자등록자 수로만 해석하지 않는다. 학생이 졸업 직후 바로 창업하지 않더라도, 취업 이후 다시 창업하거나 조직 안에서 창업가적 방식으로 문제를 해결할 가능성이 있기 때문이다. 따라서 연세대의 창업지원은 창업에 관심이 있는 학생이 교과와 비교과를 통해 창업을 경험하고, Y-Compass와 왕중왕전, 외부사업, S-Cube, 동문 네트워크를 통해 자신의 단계에 맞는 자원으로 이동할 수 있도록 하는 구조이다. 이는 창업교육의 결과를 사업자등록 수뿐 아니라 창업적 사고, 진로 선택지 확대, 졸업 후 창업 가능성까지 포함하여 해석할 필요가 있음을 보여준다.

③자료 분석

반구조화 면접 중 작성한 현장기록 및 참여자의 동의를 받아 녹음한 전사자료를 분석 대상으로 삼았다. 분석은 Strauss와 Corbin의 근거이론 절차에 따라 개방코딩과 축코딩의 순서로 진행하였다. 먼저 참여자의 답변을 의미단위로 구분하여 개념을 부여하고, 유사한 개념을 하위범주와 상위범주로 분류하였다. 이후 범주 간 관계를 인과적 조건, 맥락적 조건, 중심 현상, 중재적 조건, 작용/상호작용의 전략 및 결과의 구조로 재구성하였다. 분석의 중립성을 확보하기 위해 편견을 최대한 줄이고 참여자의 답변 자체에 집중해 객관성을 유지하려고 노력했다.

④개방코딩을 통한 범주화

전사된 면접자료는 문장 또는 의미단위별로 분절한 후 각 답변이 의미하는 경험과 행동에 개념을 부여하는 방식으로 분석하였다. 개념화 단계에서는 가능한 참여자가 사용한 언어를 유지했으며, 유사한 의미를 가진 개념들로 하위범주를 구성하였다. 이후 하위범주 간 공통적인 속성을 비교하여 상위범주를 도출하였다.

학생의 답변에서는 ‘막막함’, ‘이론과 실제 창업의 거리’, ‘시장 경쟁력에 대한 불확실성’, ‘취업 대비 높은 위험’, ‘공간과 자본의 부족’, ‘팀원의 의지 차이’ 등이 주요 개념으로 꼽을 수 있었다. 관계자 자료에서는 ‘학기제와 방학의 공백’, ‘교육 종료 후 팀 해체’, ‘정부사업 의존’, ‘양적 성과지표’, ‘단계형 프로그램’, ‘학생주도 엑셀러레이터’ 등이 주요 개념으로 도출되었다.

<표 2> 개방코딩을 통해 도출된 개념과 하위범주, 상위범주, 패러다임

No.	자료 축	개념	하위범주	상위범주	패러다임
1	학생	창업에 대한 관심이 증가	초기 관심 형성	창업관심과 참여 확대	인과적 조건

2	학생	수업을 아이디어 검증 기회로 활용			
3	관계자	단과대학 세미나와 창업지원단 프로그램이 연결됨	교육·프로그램 유입		
4	관계자	교과·동아리·해커톤·정부사업 참여경로가 확대			
5	관계자	교과목을 통해 창업 이해도와 관심이 생긴 학생이 동아리나 경진대회로 이동함			
6	관계자	창업지원단이 학부생 대상 교과, 비교과, 창업동아리, 경진대회를 함께 운영함			
7	관계자	창업지원 조직은 늦게 형성되었으나 교과목은 비교적 먼저 운영됨	교과 기반 유입		
8	관계자	창업 시도가 적은 학생들에게 교과목이 가장 접근하기 쉬운 창업 접점으로 기능함			
9	관계자	창업 교과목은 100-500단위로 구성되어 학부생과 대학원생의 단계별 학습을 지원함	단계형 교과운		
10	관계자	창업 관련 동아리와 프로그램 지원자는 늘고 있으며 참여 전공도 다양해짐	참여층 다양화		
11	관계자	타 대학 연합 프로그램과 캠프형 활동이 기존 창업 프로그램에 들어오지 않던 학생들이 유입될 수 있게 해줌	외부 협력 기반 유인		
12	학생	이론교육과 실제 창업이 멀게 느껴짐	이론과 실천의 괴리	교육과 실천창업 전환 장벽	맥락적 조건
13	학생	실습 이후 오히려 막막함과 책임 부담이 커짐			
14	학생	경쟁력 있는 아이디어를			

		확보하기 어려움			
15	관계자	아이디어가 시장검증과 수익모델까지 발전하지 못함	사업화 불확실성		
16	관계자	시장검증 실패, 피봇 부담, 자금조달 어려움이 창업 지속을 어렵게함			
17	학생	창업의 불확실성과 실패 가능성을 크게 인식	안정 진로 선호		
18	학생	안정적인 고소득 취업을 우선함			
19	관계자	취업·대학원·유학 선택으로 팀이 해체됨			
20	학생	팀원 간 창업 의지의 차이로 프로젝트가 중단됨	팀 지속성 저하		
21	관계자	팀원 간 관계 갈등, 리더십 부족, 준비기간 장기화가 창업팀 와해로 이어짐			
22	관계자	팀을 꾸리고 대표로서 조직을 운영하는 과정에서 사람 관리 문제가 나타남			
23	관계자	단톡방이나 프로그램에서 이탈한 학생을 다시 불러오기 어려움	후속관리 한계		
24	학생	공간·자본·시제품 제작비가 부족함	실행자원 부족		
25	학생	지원금 사용의 행정적 제약이 큼			
26	관계자	학생단체가 영수증 증빙과 정산 절차를 부담스럽게 인식함			
27	관계자	예비창업 단계에서 시도할 수 있는 프로그램은 많지만 사업자등록 전후의 사업화 지원은 상대적으로 부족함			
28	관계자	학과와 방학 사이에서 활	시간적 분절	제도적 분절	

		동 흐름이 중단됨			
29	관계자	학기 일정과 시험기간 때문에 좋은 비교과 프로그램도 학생 참여가 어려울 수 있음			
30	학생	프로그램 종료 후 다음 단계와 문의처가 불명확함	커리큘럼의 분절		
31	관계자	대학 지원이 정부지원사업 수주에 의존함	운영구조 제약		
32	관계자	창업팀 수와 매출 등 정량 성과가 강조됨	평가구조 제약		
33	관계자	창업지원체계는 더 많은 학생을 창업시키는 목표보다 관심있는 학생에게 기회를 적절히 제공하는 방향이어야 함			
34	관계자	대학마다, 학생들의 전공마다 창업 인식이 다름	대학문화 제약		
35	관계자	교내 유관 부서가 역할은 나눠 학생 창업지원을 분담함	운영주체 분화		
36	관계자	ORDA는 전체 창업 관심 학생 풀이라기보다 당해 연도 프로젝트 중심으로 운영	창업팀 관리의 제한		
37	관계자	창업지원단을 안 학생은 정보를 계속 찾지만 이를 알지 못하는 학생은 해당 프로그램에 대한 정보를 접하기 어려움	정보 인지 격차 혹은 홍보의 한계	지원 접근성 문제	
38	관계자	학생들은 자동으로 연계되기보다 각자 눈에 들어오는 프로그램을 선택하므로 단계별 가이드가 필요함	경로 안내 필요		
39	관계자	교육이 종료되면 팀과 프로젝트도 종료됨	전환 단절	분절적 전환구조	중심현상

40	학생 및 관계자	창업 지원은 존재하지만 실전 창업이 지속되지 않 음		전환 촉진 장 치	중재적 조 건
41	관계자	창업 의지가 있는 학생과 실제 사업자등록으로 이어 지는 학생 사이에 차이가 큼	의지와 실행 의 간극		
42	관계자	학생 창업지원이 교육, 사 업화, 투자, 후속성장까지 확장됨	창업 전주기 지원 지향		
43	관계자	창업휴학·대체학점·장학금 으로 학업 부담을 낮춤	제도적 완충		
44	관계자	창업대체학점이 교과와 비 교과의 교집합을 만드는 장치로 기능함			
45	관계자	창업휴학과 창업장학금으 로 실제 창업활동을 학사 제도 내에서 인정			
46	관계자	공간·시드머니·시제품 제작 을 지원함	자원적 완충		
47	관계자	S-Cube는 창업공간과 사 업자등록 주소지를 제공해 행정적 장벽을 낮춤			
48	관계자	선발-입주-멘토링-컨설팅을 연계함	통합 설계형 지원		
49	관계자	창업지원단이 창업융합전 공을 직접 운영하며 교과 및 비교과, 사업화 지원을 한 부서에서 담당함	조직적 통합 운영		
50	관계자	창업지원은 준비, 실행, 성 장, EXIT 단계로 구분되어 운영됨	단계별 지원 체계		
51	관계자	창업역량 진단을 통해 학 생의 창업 성향과 부족한 역량을 파악함	진단 기반 안 내		
52	관계자	창업중점교수와 상담 채널 이 학생에게 맞는 교과목	맞춤형 상담		

		과 프로그램을 추천함			
53	관계자	원스톱 창업상담은 창업 초기 질문부터 사업자등록 주소지 문제까지 폭넓게 학생들의 고민을 다룸			
54	관계자	Poc, 투자사, 대기업 네트워크, 해외 전시회가 초기 도약기 기업의 시장검증과 성장으로 연결됨	시장연결 지원		
55	관계자	비교과 프로그램은 수업에서 부족한 아이디어 사업화, 사업 계획, 네트워킹 역량을 보완함	비교과 역량 보완		
56	관계자	Y-Compass는 극초기 아이디어 팀도 선발하여 6주간 성장시키는 인큐베이팅 프로그램임	선발형 인큐베이팅		
57	관계자	학생단체에 창업팀 육성 역할을 부여	학생주도 생태계		
58	관계자	Jump-up 창업동아리는 학교가 직접 통제하기보다 학생 자율 활동을 지원하는 방식임			
59	관계자	선배 창업자·멘토와 지속적으로 교류			
60	관계자	일반적 네트워킹보다 학생 리더를 중심으로 한 자율적 커뮤니티가 필요			
61	관계자	학생이 반복적으로 찾는 멘토와의 지속 접촉이 중요	지속형 멘토링		
62	관계자	단순 네트워킹보다 문제를 해결해 줄 수 있는 멘토링 결합형 네트워킹이 효과적임	문제 해결형 네트워킹		
63	관계자	탈락팀이나 창업 의지가 있는 학생을 별도 커뮤니티	후속 관리 풀		

		티로 묶어 지속적으로 정보를 제공하려고 함			
64	학생	수업·경진대회에서 아이디어와 적합성을 시험함	탐색적 활용	학생의 대응 전략	작용/상호 작용
65	학생	적합성 판단 후 창업을 지속하거나 진로를 전환함	진로 재조정		
66	관계자	유니스, 인엑터스, 의대 창업동아리 등 다양한 학생 단체 안에서 잠재 창업팀을 찾으려함	학생단체기반 발굴	창업팀 발굴 경로 확대	
67	관계자	WE:MS는 학생단체를 후원하며 창업 관심 학생을 파악하는 사업으로 활용			
68	관계자	창업동아리에서 외부 경진 대회·정부 사업으로 연결함	단계적 육성	대학의 지원 전략	
69	관계자	Y-Compass 이후 왕중왕전과 외부 정부 지원사업으로 이어지는 경로가 형성됨			
70	관계자	교과와 비교과 역량 강화 프로그램이 학생 창업팀 결성의 계기가 됨	창업팀 형성		
71	관계자	사업계획서 교육과 일대일 멘토링을 실시함	실행 고도화		
72	관계자	시장검증·시제품 제작·고객 반응 조사를 지원함			
73	관계자	정부지원사업 대비반을 별도로 운영함			
74	관계자	양적 확대보다 소수 팀 집중 육성으로 운영 방향을 조정함	질 중심 육성		
75	관계자	사업자등록여부와 창업팀 성과를 추적함	성과추적		
76	관계자	학생창업자 데이터베이스를 구축하고 사업자 생존			

		여부와 후속지원 수요를 확인함			
77	관계자	적극적으로 활동하는 학생 은 여러 프로그램에 반복 적으로 참여하며 후속 지 원을 안내받음	반 복 참 여 자 관리		
78	관계자	창업동아리 참여 이후 일 정 비율이 학생 창업자로 확인됨	창 업 동 아 리 기반 전환		
79	관계자	정부지원사업 탈락 이후에 도 투자사 연결 등 다른 자금조달 경로를 모색함	후속 재연결		
80	관계자	졸업 후 기업의 생존·매출· 고용을 추적하기 어렵고 관계 유지가 필요함	장기 성과 추 적의 한계	대학 지원 전 락의 한계	
81	학생 및 관계자	사업자등록 혹은 법인 설 립으로 이어짐	실전창업 전 환	교육 목적 달 성	결과
82	학생	취업·대학원·유학·VC 등으 로 진로 전환	창업 종결	전환의 다중 결과	
83	학생	프로젝트 수업 경험만으로 만족함	경험 종결		
84	학생	팀 해체 후 창업을 보류하 거나 포기함	보류 및 포기		
85	학생	외부사업 선발과 후속 보 육단계까지 지속함	부분적 지속		
86	관계자	학생 때 창업을 경험하면 졸업 후 취업을 거쳐 다시 창업으로 돌아올 수 있음	장기적 창업 가능성		

⑤축코딩

축코딩은 개방코딩에서 분리된 개념과 범주를 다시 연결하여 현상이 발생하는 조건과 과정 및 결과를 설명하는 단계이다. 본 연구에서는 개방코딩으로 도출된 범주를 인과적 조건, 맥락적 조건, 중심현상, 중재적 조건, 작용/상호작용 전략 및 결과로 재구성하였다.

⑥인과적 조건

인과적 조건은 특정 현상이 발생하거나 발전하도록 이끄는 선행 사건과 조건을 의미한다. 본 연구에서 도출된 중심현상은 창업교육과 지원 프로그램을 통해 형성된 학생의 관심과 프로젝트 활동이 실제 사업화와 창업으로 지속되지 못하고 중단·보류·우회되는 분절적 전환이다. 따라서 인과

적 조건에서는 이러한 전환의 단절이 나타나기 이전에 학생들이 어떠한 과정을 통해 대학 창업교육과 지원체계에 진입하였으며, 진입 이유가 실제 창업을 시도하거나 중단하는 과정의 출발점으로 어떻게 작용했는지 살펴보았다.

분석 결과, 중심현상의 인과적 조건은 첫째, 대학 창업교육과 지원 프로그램의 확대, 둘째, 서로 다른 참여동기를 가진 학생들의 광범위한 유입, 셋째, 아이디어 발굴과 초기 프로젝트 경험을 중심으로 한 교육구조로 나타났다. 대학에서는 창업 교과목, 창업동아리, 해커톤, 경진대회 및 정부 지원사업 등 학생이 창업을 접할 수 있는 경로가 확대되어 왔다. 이화여대에서는 창업 시도가 많지 않은 학생들이 창업을 부담 없이 접할 수 있도록 기업가정신 연계전공과 창업 교과목이 주요 진입 통로로 활용되었다. 창업 교과목을 통해 창업에 대한 이해도나 관심이 생긴 학생은 창업동아리, 경진대회, 해커톤 등으로 이동할 수 있었다. 관계자 5는 이화여대가 다른 대학보다 창업지원 조직의 출발은 늦었지만, 학생들이 창업을 접하는 가장 쉬운 경로로 교과목을 우선 구축해 왔다고 설명하였다. 이화여대 인터뷰에서는 교과목, 기업가정신 연계전공, 창업동아리, 경진대회, 비교과 프로그램이 학생 창업지원의 주요 영역으로 제시되었고, 창업지원이 교육, 사업화, 투자, 후속 성장까지 확장되어 있다는 설명도 확인되었다. 건국대는 학생창업 액셀러레이터와 KU 창업클럽을 통해 창업 가능성이 있는 학생팀을 넓게 발굴하고, ○대대는 기초 실전교육을 통해 창업동아리 진입 이전 단계의 학생을 흡수한다. 한양대는 창업융합전공과 창업 관련 교과목을 창업지원단이 직접 운영하고, 창업역량 진단을 통해 학생의 창업 성향과 준비 수준을 파악한 뒤 필요한 교과목과 비교과 프로그램으로 연결한다. 연세대는 창업지원단이 학부생 대상 교과와 비교과, 창업동아리, 경진대회를 함께 운영하며, 100~500단위의 창업 교과목을 통해 학부생과 대학원생에게 단계별 창업교육을 제공한다. 관계자 7은 창업 교과목에 고유 코드와 단계 구분이 있으며, 학부생 대상 100~400단위와 대학원생 대상 500단위 과목이 운영된다고 설명하였다. 또한 한 학기 약 500명 전후, 계절학기 포함 약 600명까지 창업 교과를 이수한다고 설명하였다.

그러나 창업교육 참여가 반드시 확고한 창업 의지를 의미하지는 않았다. 학생들은 실제 창업을 목적으로 참여하기도 했지만, 아이디어를 검증하거나 프로젝트 경험을 쌓고, 자신의 창업 적합성을 판단하기 위해 프로그램에 참여하기도 하였다. 학생 1은 창업교육과 프로그램을 아이디어를 간단하게 검증할 수 있는 기회로 평가하였고, 경험 이후 창업이 자신과 맞지 않는다고 판단한 학생 2는 다른 진로로 이동한다고 설명하였다. 이는 창업교육의 확대가 실제 창업 의지가 명확한 학생 뿐 아니라 탐색적 참여자까지 창업지원체계 안으로 유입시켰음을 보여준다. 또한 창업교육은 주로 창업에 대한 관심 형성, 아이디어 발굴 및 단기 프로젝트 수행에 집중되어 있었다. 학생 6은 사업 운영에 관한 이론은 배울 수 있지만, 실제 창업 직전에 필요한 팀원 모집, 초기자본 확보, 아이템 선정 및 시장검증과 같은 구체적인 실행과정은 충분히 다루어지지 않는다고 인식하였다. 관계자 1 역시 교과목이나 해커톤에서 아이디어가 만들어지더라도 이를 시장검증과 수익모델로 발전시키기 위해서는 추가적인 시간과 자원이 필요하며, 이 단계에서 상당수 팀이 중단된다고 설명하였다.

따라서 본 연구에서 인과적 조건은 창업교육과 프로그램의 확대로 학생들의 참여 기회가 늘어난 반면, 참여자들의 창업 의지와 실행 준비 수준은 서로 달랐으며, 교육은 주로 초기 탐색과 아이디어 발굴 단계에 집중되어 있었다는 점으로 정리할 수 있다. 이러한 조건에서 학생들은 창업에 대한 관심을 형성하고 프로젝트를 경험할 수 있었지만, 그 경험을 실제 사업화로 발전시키는 데

필요한 지속적인 의지와 팀, 자본, 시장검증 역량을 충분히 확보하지 못하였다. 그 결과 교육과 프로그램을 통해 형성된 아이디어와 프로젝트가 실전창업으로 이어지지 못하고 중단되거나 보류되며, 일부 참여자는 다른 진로나 활동으로 이동하는 분절적 전환이 나타났다.

인과적 조건은 특정 현상이 발생하거나 발전하도록 이끄는 선행 사건과 조건을 의미한다. 본 연구에서 도출된 중심현상은 창업교육과 지원 프로그램을 통해 형성된 학생의 관심과 프로젝트 활동이 실제 사업화와 창업으로 지속되지 못하고 중단·보류·우회되는 분절적 전환이다. 따라서 인과적 조건에서는 이러한 전환의 단절이 나타나기 이전에 학생들이 어떠한 과정을 통해 대학 창업교육과 지원체계에 진입하였으며, 진입 이유가 실제 창업을 시도하거나 중단하는 과정의 출발점으로 어떻게 작용했는지 살펴보았다.

분석 결과, 중심현상의 인과적 조건은 첫째, 대학 창업교육과 지원 프로그램의 확대, 둘째, 서로 다른 참여동기를 가진 학생들의 광범위한 유입, 셋째, 아이디어 발굴과 초기 프로젝트 경험을 중심으로 한 교육구조로 나타났다. 대학에서는 창업 교과목, 창업동아리, 해커톤, 경진대회 및 정부 지원사업 등 학생이 창업을 접할 수 있는 경로가 확대되어 왔다. 이화여대에서는 창업 시도가 많지 않은 학생들이 창업을 부담 없이 접할 수 있도록 기업가정신 연계전공과 창업 교과목이 주요 진입 통로로 활용되었다. 창업 교과목을 통해 창업에 대한 이해도나 관심이 생긴 학생은 창업동아리, 경진대회, 해커톤 등으로 이동할 수 있었다. 관계자 5는 이화여대가 다른 대학보다 창업지원 조직의 출발은 늦었지만, 학생들이 창업을 접하는 가장 쉬운 경로로 교과목을 우선 구축해 왔다고 설명하였다. 이화여대 인터뷰에서는 교과목, 기업가정신 연계전공, 창업동아리, 경진대회, 비교과 프로그램이 학생 창업지원의 주요 영역으로 제시되었고, 창업지원이 교육, 사업화, 투자, 후속 성장까지 확장되어 있다는 설명도 확인되었다. 건국대는 학생창업 액셀러레이터와 KU 창업클럽을 통해 창업 가능성이 있는 학생팀을 넓게 발굴하고, ○대는 기초 실전교육을 통해 창업동아리 진입 이전 단계의 학생을 흡수한다. 한양대는 창업융합전공과 창업 관련 교과목을 창업지원단이 직접 운영하고, 창업역량 진단을 통해 학생의 창업 성향과 준비 수준을 파악한 뒤 필요한 교과목과 비교과 프로그램으로 연결한다. 연세대는 창업지원단이 학부생 대상 교과와 비교과, 창업동아리, 경진대회를 함께 운영하며, 100~500단위의 창업 교과목을 통해 학부생과 대학원생에게 단계별 창업교육을 제공한다. 관계자 7은 창업 교과목에 고유 코드와 단계 구분이 있으며, 학부생 대상 100~400단위와 대학원생 대상 500단위 과목이 운영된다고 설명하였다. 또한 한 학기 약 500명 전후, 계절학기 포함 약 600명까지 창업 교과를 이수한다고 설명하였다.

그러나 창업교육 참여가 반드시 확고한 창업 의지를 의미하지는 않았다. 학생들은 실제 창업을 목적으로 참여하기도 했지만, 아이디어를 검증하거나 프로젝트 경험을 쌓고, 자신의 창업 적합성을 판단하기 위해 프로그램에 참여하기도 하였다. 학생 1은 창업교육과 프로그램을 아이디어를 간단하게 검증할 수 있는 기회로 평가하였고, 경험 이후 창업이 자신과 맞지 않는다고 판단한 학생 2는 다른 진로로 이동한다고 설명하였다. 이는 창업교육의 확대가 실제 창업 의지가 명확한 학생 뿐 아니라 탐색적 참여자까지 창업지원체계 안으로 유입시켰음을 보여준다. 또한 창업교육은 주로 창업에 대한 관심 형성, 아이디어 발굴 및 단기 프로젝트 수행에 집중되어 있었다. 학생 6은 사업 운영에 관한 이론은 배울 수 있지만, 실제 창업 직전에 필요한 팀원 모집, 초기자본 확보, 아이템 선정 및 시장검증과 같은 구체적인 실행과정은 충분히 다루어지지 않는다고 인식하였다. 관계자 1

역시 교과목이나 해커톤에서 아이디어가 만들어지더라도 이를 시장검증과 수익모델로 발전시키기 위해서는 추가적인 시간과 자원이 필요하며, 이 단계에서 상당수 팀이 중단된다고 설명하였다.

따라서 본 연구에서 인과적 조건은 창업교육과 프로그램의 확대로 학생들의 참여 기회가 늘어난 반면, 참여자들의 창업 의지와 실행 준비 수준은 서로 달랐으며, 교육은 주로 초기 탐색과 아이디어 발굴 단계에 집중되어 있었다는 점으로 정리할 수 있다. 이러한 조건에서 학생들은 창업에 대한 관심을 형성하고 프로젝트를 경험할 수 있었지만, 그 경험을 실제 사업화로 발전시키는 데 필요한 지속적인 의지와 팀, 자본, 시장검증 역량을 충분히 확보하지 못하였다. 그 결과 교육과 프로그램을 통해 형성된 아이디어와 프로젝트가 실전창업으로 이어지지 못하고 중단되거나 보류되며, 일부 참여자는 다른 진로나 활동으로 이동하는 분절적 전환이 나타났다.

⑦ 맥락적 조건

맥락적 조건은 중심현상이 나타나는 구체적인 상황과 환경을 의미한다. 본 연구에서는 교육과 실천의 괴리, 창업의 불확실성, 안정 진로 선호, 팀 유지의 어려움, 실행자원 부족, 학기제의 시간적 분절, 정부사업 의존, 지원 접근성의 격차가 맥락적 조건으로 나타났다.

첫째, 학생들은 창업교육을 받은 후 오히려 실제 창업의 복잡성과 부담을 더욱 크게 인식하였다. 학생 1은 이론적으로 배운 내용이 실제 창업과 멀게 느껴졌으며, 실습을 경험한 후에도 막연함과 책임 부담이 남았다고 설명하였다. 특히 IT나 실험실 기반 창업이 아닌 경우 공간, 자본 및 프로토타입 제작비를 확보하기 어렵다고 지적하였다.

둘째, 시장에서 경쟁력 있는 아이디어를 발굴하고 사업화하는 과정의 불확실성이 주요 장벽으로 나타났다. 학생 3은 경쟁력 있는 아이디어를 확보하기 어렵고, 창업의 불확실성이 실제 실행을 막는다고 설명하였다. 한양대 관계자 역시 사업 아이디어를 비즈니스 모델로 만들고 시장검증을 해도, 시장이 원하는 방향과 맞지 않으면 피봇이 필요하고 이 과정에서 자금과 현실적 부담이 발생한다고 설명하였다. 또한 사업이 시작된 이후에는 사람 관리와 팀 운영이 매우 어렵고, 팀 간 문제와 시장검증 실패가 학생창업팀의 중도 포기 원인이 될 수 있다고 보았다.

셋째, 취업과 비교한 창업의 기회비용이 크게 작용하였다. 학생 4는 대기업 취업을 통해 안정적인 고소득을 기대할 수 있는 상황에서 초기 기대소득이 낮고 불안정한 창업을 선택하기 어렵다고 설명하였다. 연구중심의 학교문화와 지역적 환경도 창업과의 거리를 확대하는 요인으로 제시하였다.

넷째, 대학의 학기제와 프로그램 운영기간은 학생의 실행 흐름과 일치하지 않았다. 수업이나 경진대회가 끝난 뒤 바로 후속 프로그램으로 이동하지 못하면 팀 활동이 끊길 수 있다. 관계자 7은 좋은 프로그램이 있어도 중간고사, 기말고사, 방학 등 학사일정 때문에 학생이 참여하기 어려운 부분이 있다고 설명하였다. 비교과 프로그램은 개별 역량을 보완하는 역할을 하지만, 학생 입장에서는 어느 시점에 어떤 프로그램에 참여해야 하는지 판단하기 어렵다.

다섯째, 정부사업과 정량평가 중심의 지원구조가 프로그램 운영에 영향을 주었다. 관계자 2와

관계자 3, 관계자 4는 대학들이 유사한 정부지원사업을 수주하여 프로그램을 운영하기 때문에 지원 포트폴리오가 비슷하게 구성되는 경향이 있다고 설명하였다. 또한 학교가 창업팀 수, 매출 등의 정량지표에 맞추면서 질적으로 우수한 소수 팀을 육성하기보다 팀 수를 늘리는 방향으로 운영될 가능성을 지적하였다. 관계자 6은 설립된 기업과 그 기업들의 실제 사업이 잘 되고 있다는 사실은 구분되어야 한다고 보았으며, 이는 사업자등록이나 생존 여부만으로 창업교육의 성과를 판단하기 어렵다는 점을 보여준다.

여섯째, 창업지원 자원이 존재하더라도 학생이 이를 인지하지 못하거나 자신의 단계에 맞게 활용하지 못하는 문제가 나타났다. 이화여대에서는 창업지원단을 한 번 인지한 학생에게는 관련 정보가 계속 보이지만, 한 번도 인지하지 않은 학생에게는 프로그램 자체가 보이지 않는 정보 인지 격차가 존재하였다. 연세대에서도 교과와 비교과 프로그램을 듣고 팀을 구성하는 경로가 제시되어 있지만, 학생이 실제로는 자동으로 연계되기보다 자신에게 눈에 들어오는 프로그램을 선택하므로, 어느 단계에 있더라도 가이드할 수 있는 구조가 필요하다고 설명하였다.

⑧중심현상

중심현상은 인과적 조건과 맥락적 조건의 영향을 받아 나타나며, 연구 참여자들이 대응하거나 조절하려는 핵심 사건 또는 문제를 의미한다. 본 연구에서 도출된 중심현상은 창업교육 및 프로그램 참여 이후 학생의 아이디어와 팀 활동이 실전창업 단계로 이어지지 못하고 중단되거나 다른 경로로 전환되는 분절적 전환이다.

학생들은 창업 교과목, 해커톤, 경진대회 및 창업동아리에 참여하면서 아이디어를 구체화하고 팀을 구성하였다. 그러나 프로그램이 종료된 이후에도 해당 아이디어와 팀 활동이 지속되는 경우는 제한적으로 나타났다. 일부 팀은 후속 프로그램이나 지원 정보를 찾지 못했고, 일부는 시장검증과 시제품 제작에 필요한 시간과 자원을 확보하지 못하였다. 또한 팀원들이 취업, 대학원 진학, 유학 등 다른 진로를 선택하면서 팀이 해체되는 사례도 확인되었다. 관계자 인터뷰에서도 교육과정 내에서는 우수한 결과를 보였지만 프로그램이 끝난 뒤 팀 활동이 중단되는 현상이 반복적으로 언급되었다. 관계자 1은 집중적인 교육을 받은 학생팀이 프로그램에서 좋은 성과를 내더라도 교육 종료 후 대학원이나 유학 등 다른 경로를 선택하면서 팀이 사라진다고 설명하였다. 학생들이 프로그램을 수행하는 동안에는 창업 의지가 높아지지만, 활동이 중단된 이후에는 그 의지가 빠르게 약화되는 과정을 “몸이 달아올랐다가 확 식어버리는” 현상으로 표현하였다.

다만 학생들이 실전창업으로 나아가지 않은 이유가 모두 지원 부족이나 실패에 있었던 것은 아니다. 일부 학생은 창업교육 이후 실제 창업에 수반되는 책임과 자본 부담, 팀 구성 및 시장검증의 어려움을 인식하면서 창업을 보류하였다. 다른 학생은 프로젝트형 수업에서 창업을 간접적으로 경험한 것만으로 만족하여 실전창업으로 나아갈 필요성을 느끼지 않았다. 즉, 창업 경험을 통해 자신의 적합성을 판단한 뒤 자발적으로 다른 진로를 선택한 경우도 있었다. 이러한 분절은 프로그램의 부족만으로 설명되지 않는다. 국내 대학들은 창업 교과목, 창업동아리, 경진대회, 창업공간, 멘토링, 정부지원사업, 학사제도를 다양한 방식으로 갖추고 있었다. 그러나 학생이 자신의 현재 단계와 다음 경로를 명확히 인지하지 못하거나, 교과·비교과·사업화 지원이 하나의 흐름으로 체감되지 못할 때 전환은 쉽게 끊어졌다. 이화여대에서는 ORDA나 창업 프로그램에서 빠져나간 학생을

다시 불러오기 어렵고, 창업지원단을 인지하지 못한 학생에게는 창업 프로그램을 홍보하기 어렵다는 문제가 있었다. 한양대는 창업역량 진단과 통합 운영을 통해 이러한 분절을 줄이려 했고, 연세대는 Y-Compass와 원스톱 상담을 통해 초기팀과 자율 활동 학생을 단계별 자원으로 연결하려 했다.

따라서 본 연구의 중심현상은 단순히 학생들이 창업을 포기하는 것으로 해석하기 어렵다. 학생들의 창업 여정은 창업교육 및 프로그램 참여, 아이디어 발굴과 팀 구성, 프로그램 종료 또는 사업화 단계 진입, 시간·자원·팀·진로 문제 발생, 팀 활동 중단 또는 다른 경로 이동의 순서로 나타났다. 이 과정에서 일부 학생은 사업자등록이나 법인 설립으로 이어졌지만, 다수는 프로젝트를 종료하거나 취업·대학원·스타트업 인턴·벤처투자 등 다른 경로를 선택하였다. 이에 본 연구는 중심현상을 창업교육 참여 부족이 아니라, 교육과 프로젝트를 통해 형성된 아이디어와 팀이 사업화 단계까지 유지되지 못하는 중단의 문제로 파악하였다.

⑨중재적 조건

중재적 조건은 중심현상에 대응하는 작용과 전략을 촉진하거나 제약하는 조건을 의미한다. 본 연구에서는 창업친화적 학사제도, 실행자원, 통합 설계형 프로그램, 단계별 상담과 진단, 멘토링의 질, 학생주도 생태계, 장기 성과관리와 네트워크가 중재적 조건으로 나타났다.

첫째, 창업휴학, 창업대체학점 및 창업장학금과 같은 제도는 학생이 창업으로 인해 부담해야 하는 학업상 기회비용을 낮추는 장치로 인식되었다. 이화여대에서는 창업대체학점이 교과와 비교과의 교집합을 만드는 장치로 제시되었고, 창업휴학과 장학금은 실제 창업활동을 학업 안에서 인정하기 위한 제도적 기반으로 설명되었다. 한양대에서도 창업휴학 제도는 실제 사업을 지속해야 하는 학생창업자의 학업상 부담을 줄이는 장치로 언급되었다.

둘째, 실전창업 전환이 상대적으로 높은 프로그램은 개별 교육이나 경진대회가 아니라 여러 지원이 연속적으로 결합된 형태였다. 관계자 2는 예비창업팀을 선발한 후 입주, 교육, 멘토링, 전문가 컨설팅을 제공하고 최종적으로 사업자등록까지 지원하는 통합 설계형 프로그램의 전환성고가 상대적으로 높다고 설명하였다. 실제 전환 사례는 초기 창업 의지가 명확하고, 팀 구성이 안정적이며, 아이디어를 빠르게 시장검증과 사업모델로 발전시킨 팀이라는 공통점을 보였다.

셋째, 학생의 현재 단계에 맞는 진단과 상담은 전환을 촉진하는 중요한 조건이었다. 한양대는 창업지원단이 창업융합전공과 비교과, 사업화 지원을 직접 연결하고, 창업역량 진단과 창업중점교수 상담을 통해 학생에게 적합한 교과목과 프로그램을 안내한다. 연세대는 원스톱 창업상담을 통해 창업을 처음 고민하는 학생부터 IR 자료가 필요한 팀, 사업자등록 주소지가 필요한 팀까지 다양한 단계의 학생을 학교 자원과 연결한다. 이는 학생이 복잡한 창업지원 체계를 모두 스스로 파악하지 못하더라도 자신의 상황에 맞는 다음 단계를 찾아가도록 돕는 제도이다.

넷째, 학생주도 조직은 창업생태계의 확산과 후속 참여를 촉진하는 중재조건으로 나타났다. 건국대는 학생단체를 단순한 동아리가 아닌 학생창업 액셀러레이터로 지정하고 창업팀을 발굴·육성하는 역할을 부여하였다. 연세대의 Jump-up 창업동아리 역시 학교가 모든 활동을 직접 통제하기보다 학생 자율 활동을 지원하는 방식으로 운영되었다. 이화여대의 WE:MS 또한 학생단체의 창업

관련 활동을 후원하면서 잠재 창업팀을 파악하려는 장치로 활용되었다. 다만 학생주도 활동이 지속되기 위해서는 단순 행사비 지원보다 후속 프로그램 연결, 행정 부담 완화, 적정 규모의 커뮤니티와 학생 리더의 역할이 필요하다.

다섯째, 공간과 행정지원은 학생이 실제 사업화 단계로 넘어가는 데 필요한 조건이었다. 연세대의 S-Cube는 창업공간과 사업자등록 주소지를 제공하여 학생이 사업자를 내는 데 필요한 행정적 장벽을 낮추었다. 이화여대와 ○대의 캠퍼스타운, 창업보육센터, 외부 입주공간 연계 역시 초기 창업팀의 공간 문제를 완화하는 역할을 하였다. 관계자 7은 S-Cube 1·2·3호점에 55개 기업이 입주해 있으며, 학생이 원하면 사업장 주소지를 제공받을 수 있다고 설명하였다.

여섯째, 지속형 멘토링과 문제해결형 네트워킹은 창업팀의 실행을 돕는 조건이었다. 관계자 3은 대규모 온라인 커뮤니티가 정보 전달에는 유용하지만 활발한 상호작용을 만들기 어렵다고 보았고, 관계자 4는 학생 리더를 중심으로 한 자율적 커뮤니티가 필요하다고 말했다. 관계자 7은 단순 네트워킹보다 학생이 현재 겪는 문제를 해결해 줄 수 있는 멘토링 결합형 네트워킹이 더 효과적이라고 보았다. 한양대 역시 투자사, 대기업, 졸업생 창업자와의 네트워크를 통해 PoC, 투자연계, 스케일업 지원을 제공하고 있었다.

⑩ 작용/상호작용 전략

작용·상호작용 전략은 참여자들이 중심현상에 대응하기 위해 취하는 구체적인 행동을 의미한다. 본 연구에서는 학생의 탐색적 참여와 자기선택, 대학의 단계형 지원, 외부사업 연계 및 사업화 고도화, 이탈팀의 후속 재연결, 성과추적이 주요 전략으로 나타났다.

학생들은 창업수업, 해커톤 및 경진대회를 곧바로 창업하기 위한 과정이라기보다 자신의 아이디어와 창업 적합성을 시험하는 기회로 활용하였다. 이 과정에서 창업이 자신과 맞다고 판단한 학생은 후속 프로그램과 멘토링을 탐색하였지만, 책임 부담이나 위험이 크다고 판단한 학생은 취업이나 간접적인 스타트업 경험으로 경로를 전환하였다. 대학은 학생의 초기 관심을 실제 창업으로 연결하기 위해 단계별 선발과 육성 전략을 사용하였다. 건국대는 학생창업 액셀러레이터와 초기 프로젝트를 넓게 유입시킨 후, 사업계획서를 제출한 팀을 창업팀으로 관리하고, 외부 학생창업 경진대회와 정부지원사업으로 연결하였다. ○대는 기초 실전교육을 통해 창업동아리 진입 이전의 학생을 흡수하고, 창업동아리와 정부지원사업 대비반으로 이어지는 경로를 제공하였다. 이화여대는 교과목, ORDA, 해커톤, EMS, 캠퍼스타운, 창업보육센터를 통해 창업 관심 학생을 발굴하고, 반복적으로 참여하는 학생에게 후속 프로그램을 안내하였다. 한양대는 창업역량 진단, 창업중점교수 상담, 창업동아리, 사업화 지원을 연결하고, 정부지원사업 탈락 이후에도 투자사 연결과 PoC 등 다른 경로를 모색하였다. 연세대는 Y-Compass를 통해 극초기 아이디어 팀을 선발해 6주간 성장시키고, 이후 왕중왕전과 외부 정부지원사업으로 연결하였다. 관계자 7은 교과와 비교과 역량 강화 프로그램이 학생 창업팀을 결성하는 계기가 되고, 잘 성장한 팀이 왕중왕전에서 성과를 확인한 뒤 외부 정부지원사업으로 이동할 수 있다고 설명하였다. 이러한 전략은 단순히 프로그램을 제공하는 수준을 넘어, 학생과 팀을 다음 단계로 다시 연결하는 방식으로 확장되고 있었다. 이화여대는 창업 의지가 있는 학생과 탈락팀을 별도 커뮤니티로 묶어 지속적으로 정보를 제공하려는 방향을 모색하였고, 한양대는 정부사업 탈락 이후에도 투자사 연결과 대기업 네트워크를 통해 다른 성장 경

로를 탐색하였다. 연세대는 학생들이 자율적으로 활동하다가 필요한 단계에서 원스톱 상담과 Y-Compass, S-Cube, 동문 네트워크로 들어올 수 있도록 구조를 유지하였다.

한편 대학의 전략은 성과관리 업무와도 연결되었다. 사업자등록과 창업기업 수가 학교의 KPI로 설정되면 담당자는 학생의 사업자등록 여부를 확인하고 증빙자료를 수집하는 역할을 수행한다. 한양대는 학생창업자 데이터베이스를 구축하고 사업자 생존 여부와 후속지원 수요를 확인하였으며, 이는 당해 연도 창업자 수를 넘어 창업 이후 지속성을 파악하려는 시도로 볼 수 있다. 다만 사업자등록 유지 여부가 곧 창업교육의 질적 성과나 사업의 실질적 성장으로 이어지는 것은 아니므로, 성과추적 역시 신중하게 해석되어야 한다.

⑪결과

중심현상과 이에 대한 작용·상호작용의 결과는 하나의 경로가 아니라 실전창업, 부분적 지속, 간접적인 생태계 진출, 프로젝트 경험의 종결, 창업 보류·포기 및 장기적 창업 가능성으로 나뉘었다.

첫째, 초기부터 창업 의지가 명확하고 안정적인 팀을 구성한 상태에서 시장검증, 공간, 멘토링 및 후속지원이 결합된 경우 사업자등록이나 법인설립으로 이어졌다. 특히 통합 설계형 프로그램이나 선발형 인큐베이팅 프로그램은 단기 교과목이나 단발성 행사보다 실전창업 전환 가능성이 높게 인식되었다. 연세대 Y-Compass와 왕중왕전, 건국대 학생창업 액셀러레이터와 KU 창업클럽, 한양대 창업동아리와 사업화 지원은 모두 초기 관심을 팀 단위 실행과 외부사업으로 이동시키는 경로로 기능하였다.

둘째, 창업교육 경험이 반드시 창업자 경력으로 이어지지는 않았지만 VC, 투자심사, 스타트업 인턴 및 창업생태계 관련 진로로 연결되기도 하였다. 관계자 1은 기업가정신 관련 교육을 받은 학생들이 창업 자체의 어려움을 인식한 후 “창업자가 되어야지”가 아니라 “VC가 되어야지”라는 방향으로 이동하는 현상을 설명하였다. 관계자 2 역시 기업가정신 연계전공 학생들이 일반 학생보다 창업 관심과 전환 비율이 높지만, 투자심사역이나 스타트업 생태계 관련 분야로 진출하는 경우도 상당하다고 설명하였다. 관계자 4 또한 창업교육을 경험한 학생들이 창업가가 되기보다는 VC나 스타트업 업계로 넘어갔다고 말했다.

셋째, 일부 학생은 창업교육과 프로젝트 경험을 진로탐색으로 활용한 후 창업을 보류하거나 중단하였다. 이 경우 창업교육은 실패한 프로그램이라기보다 학생이 자신의 적합성을 확인하고 진로를 조정하는 과정으로 기능하였다.

넷째, 팀원 일부가 취업이나 대학원 진학을 선택하면서 팀이 해체되거나, 아이디어가 시장검증과 수익모델 단계로 발전하지 못해 프로젝트가 중단되는 경우가 나타났다. 관계자는 프로그램 참여 후 실제 전환이 이루어지지 않는 주요 이유로 안정 진로 선호, 팀 해체, 사업화 미구체화 및 창업 리스크를 제시하였다.

다섯째, 창업교육의 결과는 졸업 이후의 장기적 창업 가능성까지 포함하여 해석될 필요가 있다.

관계자 7은 학생이 졸업 후 취업을 하더라도, 일정 기간 조직 경험을 한 뒤 다시 창업으로 돌아올 수 있으며, 이를 위해 학생 때 창업을 경험해 보는 것이 중요하다고 설명하였다. 또한 더 많은 학생을 창업시키는 것이 목표라기보다 관심 있고 필요가 있는 학생이 학교를 찾아왔을 때 적절한 기회와 지원을 제공하는 것이 대학의 역할이라고 보았다.

따라서 대학 창업교육의 성과는 사업자등록 여부만으로 평가하기 어렵다. 실전창업 외에도 외부 사업 진입, 팀 지속, 시장검증 완료, 스타트업 생태계 진출, 창업 적합성 확인, 졸업 후 창업 가능성 등의 결과를 함께 고려할 필요가 있다. 다만 프로젝트 참여 자체가 최종적인 경험으로 종결되는 현상과, 실행 가능한 팀이 후속 단계로 이동하지 못하는 현상은 구분하여 평가해야 한다.

3. 해외 탐사

(1) 전체 인터뷰 분석

본 절에서는 Babson College, MIT, NYU의 창업교육 및 지원체계를 경험한 기관 관계자와 창업가 사례를 통합하여, 대학 구성원이 창업에 관심을 갖거나 아이디어를 보유한 상태에서 실제 창업 행동을 시작하고 지속 가능한 벤처로 발전시키는 과정을 분석하였다. 분석대상은 Donna Kelley, Deepanshi Bansal, Ylana Lopez, Amrutha Killada, Lokesh Sharma, Jen Curtis의 6개 사례이다. 전체 사례를 종합하면, 대학 창업지원의 핵심은 학생에게 창업지식을 전달하거나 기업 설립을 직접 만들어주는 데 있지 않음을 확인할 수 있다. 대학은 학생이 문제와 고객을 검증하고, 잘못된 가설을 조기에 수정하며, 일정 기간 창업에 몰입하고, 필요한 사람과 자원에 접근할 수 있도록 창업의 위험과 실행비용을 낮추는 역할을 수행한다. 반면 실제 창업으로의 전환은 대학의 자원만으로 자동적으로 발생하지 않으며, 창업자의 행동과 팀의 몰입, 시장의 반응, 학업 및 경제적 조건, 졸업 이후의 지원 연속성에 따라 달라질 수 있다.

①창업 전환을 촉진한 조건

1) 개인적 문제의식과 기존 경험

미국 현지 인터뷰에서 창업의 시작은 단순히 창업 자체에 대한 선호보다, 개인적으로 경험하거나 전문적으로 관찰한 문제에서 발생함을 확인할 수 있었다. Babson College 출신 창업가 Deepanshi Bansal은 국제학생으로 미국에 정착하는 과정에서 학업 적응, 사회적 관계와 정신건강의 어려움을 경험하였다. 이후 주변 학생들과 대화하면서 이러한 문제가 개인적인 경험에 그치지 않고 여러 학생에게 반복된다는 사실을 확인하고 사업 아이디어를 발전시켰다. MIT 출신 창업가 Lokesh Sharma의 경우에는 뇌졸중 환자의 조기발견 문제를 연구하는 과정에서 자신의 가족과 공동창업자의 가족이 뇌졸중을 경험한 배경이 결합되면서 의료기기 창업으로 이어졌다.

다만 개인적 문제의식만으로 창업이 성립한 것은 아니다. 문제 경험이 창업기회로 전환되기 위해서는 다른 잠재고객도 같은 문제를 경험하는지, 기존 대안이 충분하지 않은지, 실제로 비용을 지불할 고객이나 이해관계자가 존재하는지를 검증해야 한다. Deepanshi는 수업과 고객인터뷰를

통해 사업방향을 세 차례 수정하였고, Lokesh는 의료진, 환자와 병원 관계자를 만나 연구실에서 발견한 문제를 병원 밖의 시장문제로 확장하였다. 즉, 대학은 학생들의 개인적 경험이나 연구문제를 외부의 증거를 통해 사업기회로 재해석하도록 지원하는 역할을 수행한다고 해석할 수 있다.

기존의 창업·산업 경험 역시 전환을 촉진하였다. Donna Kelley는 기술 스타트업에서 경쟁제품의 등장으로 초기 기술의 차별성이 약화되는 과정을 경험하였고, 이를 통해 지속적인 혁신과 사업모델 재설계의 필요성을 학습하였다. Lokesh는 의료·바이오 스타트업 컨설팅 경험을 통해 기술뿐 아니라 사업모델, 고객과 자금조달을 함께 고려할 수 있었다.

2) 고객 발견과 반복적인 피벗

세 학교의 사례에서 가장 일관되게 확인된 전환조건은 고객 발견을 통해 아이디어를 외부에서 검증하는 과정이었다. Donna는 학생이 해결책을 먼저 제시하고 구매의향을 묻는 방식에서 벗어나, 고객이 최근 어떤 문제를 경험했는지, 현재 어떤 대안을 사용하고 있는지, 그 과정에서 무엇이 불편했는지를 먼저 조사해야 한다고 강조하였다. Babson College의 창업교육은 해결책보다 문제를 먼저 이해하고, 목표고객을 구체적으로 좁히며, 고객의 반응에 따라 해결책을 수정하도록 설계되어 있다. MIT와 NYU에서도 고객 발견은 단순한 교육과제가 아니라 다음 단계 진입을 결정하는 핵심행동으로 제시된다. MIT의 Delta V는 구체적인 시장과 고객 페르소나를 설정하고 실제 고객을 확보하는 것을 프로그램의 주요 과제로 인식하며, NYU의 Bootcamp와 Sprint 역시 고객인터뷰를 통해 문제, 고객, 가치제안과 사업모델의 가정을 검증하도록 설계되어 있다. 이 과정에서 기존 아이디어가 시장의 증거와 맞지 않으면 피벗하거나 중단하는 것도 정상적인 학습성과로 다뤄진다.

Babson College를 졸업한 창업가 Deepanshi가 Babson College의 창업교육을 “a playground to experiment”라고 표현한 것은 이러한 반복실험의 의미를 보여준다. 그는 재학 중 고객의 반응에 따라 세 차례 피벗하였지만, 교수·멘토·공간과 자금이 존재했기 때문에 실패를 사업 포기의 이유로만 받아들이지 않고 다시 시작할 수 있었다. Lokesh 역시 초기 소매결제 아이디어가 시장에서 작동하지 않는다는 사실을 확인한 뒤 이를 중단하였으며, 이후 의료기기 아이디어에서는 초기 단계에서 “올바른 실수”를 경험하고 수정하는 것이 중요하다고 보았다.

따라서 고객 발견과 피벗은 단순한 창업기법이 아니라, 창업자의 개인적 확신을 시장의 증거에 종속시키는 전환과정으로 해석할 수 있다. 아이디어를 보유한 학생이 실제 창업가로 이동하기 위해서는 자신의 해결책을 설득하는 능력보다, 잘못된 가설을 인정하고 수정하는 능력이 필요하다.

3) 창업에 몰입할 수 있는 시간과 경제적 여건

학생 창업의 전환에는 아이디어와 역량뿐 아니라 일정 기간 창업을 우선할 수 있는 시간적·경제적 조건이 필요하다. Amrutha는 학생팀이 정체되는 주요 원인으로 서로 다른 수업시간, 인턴십 계획과 단기 진로목표를 지적하였다. 팀원들이 아이디어에는 동의하더라도 동일한 시기에 창업을 최우선으로 두지 않으면 제품개발 이후의 실행으로 이어지기 어렵다. MIT의 Delta V가 방학 동안 팀원의 전일제 참여를 요구하고 지원금을 제공하는 이유도 학생이 다른 인턴십이나 소득활동 대신 창업에 집중할 수 있도록 하기 위한 것이다.

Ylana 역시 지원금의 기능을 제품개발비에 한정하지 않았다. 보스턴의 생활비와 개인별 경제상황을 고려할 때 지원금은 창업자가 다른 소득활동을 줄이고 프로그램에 몰입하게 하는 기회비용 보전수단으로 작동한다. 이는 선발기회가 형식적으로 공정하더라도 생활비를 감당할 수 있는 학생만 실제로 전일제 창업을 선택할 수 있다면 프로그램 참여의 실질적인 접근성은 달라질 수 있음을 의미한다. Deepanshi 사례에서도 대학 내 대회와 프로그램을 통해 확보한 자금은 졸업 후 사업을 지속하게 한 핵심조건임을 확인할 수 있었다. 그는 국제학생으로서 대학에서 자금을 확보하지 못했다면 졸업 이후 창업을 계속했는지 확신하기 어렵다고 설명하였다. 반면 졸업 후에는 팀원들이 안정적인 일자리를 선택하면서 초기기업이 충분한 급여를 지급하지 못해 팀을 유지하기 어려웠다. 따라서 학생 창업에서 자금은 사업비일 뿐 아니라 창업자와 팀원이 창업을 선택할 수 있게 하는 생활 및 몰입자원으로 기능한다.

4) 단계에 맞는 프로그램과 구체적인 실행구조

창업 전환은 하나의 강의나 액셀러레이터만으로 발생하기보다, 학생의 준비상태에 맞는 여러 프로그램이 연결될 때 촉진된다. MIT의 Amrutha는 각 프로그램이 서로 다른 창업단계와 참여자 유형을 대상으로 한다고 설명하였다. 창업에 관심만 있는 학생은 단기 탐색프로그램을 통해 기초개념을 접하고, 아이디어와 팀을 시험하는 학생은 Sandbox나 Fuse와 같은 프로그램을 이용하며, 실제 제품과 팀을 갖춘 창업자는 Delta V를 통해 시장진입을 준비한다. NYU 역시 Bootcamp, Sprint, Summer Launchpad로 이어지는 단계적 구조를 통해 초기 문제검증에서 사업모델 구체화, 고객확보와 투자유치 준비로 지원강도를 높이고 있다. 이러한 파이프라인은 모든 학생에게 처음부터 많은 자금과 장기간의 지원을 제공하는 대신, 작은 실험을 통해 핵심가설을 확인하고 실제 진전을 만든 팀에게 더 많은 자원을 배분하는 방식으로 운영된다.

그러나 단계적 프로그램의 존재만으로 학생이 자동적으로 다음 단계로 이동하는 것은 아니다. Amrutha는 학생들이 “다음에 무엇을 해야 하는지 모르는 상태”에서 멈추는 경우가 많다고 설명했다. MIT의 Delta V는 매주 수행할 고객인터뷰와 마일스톤을 제시하고 진행상황을 점검하는 책임성 구조를 제공한다. 이러한 구조는 창업자의 자율성을 대신하는 것이 아니라, 여러 과제 중 현재 가장 중요한 행동을 구체화하고 이를 지속하게 만드는 구조로 작동한다. Ylana 역시 초기 스타트업에서 가장 어려웠던 문제로 우선순위 설정을 지적하였다. 멘토와 관계자마다 서로 다른 조언을 제시할 수 있으므로, 정보가 많다고 해서 창업자가 무엇을 먼저 해야 하는지 명확해지는 것은 아니다. 효과적인 창업 지원은 현재 사업의 핵심과제를 좁히고, 필요한 정보를 적절한 시점에 제공하는 방식으로 이루어져야 한다.

5) 커뮤니티, 멘토와 외부 네트워크

세 학교에서 창업 전환은 개인의 역량만이 아니라 관계자원에 의해 영향을 받았다. Ylana는 Delta V에서 가장 가치 있었던 지원으로 프로그램 운영진, 외부 네트워크와 동료 창업가 코호트를 제시하였다. 특히 3개월 동안 대면으로 함께 활동한 창업가들은 프로그램 종료 이후에도 서로의 사업과 경력을 돕는 장기적인 관계를 형성하였다. 따라서 코호트의 효과는 행사 참여자 수보다 관계의 밀도와 지속성에서 나타난다. Amrutha는 커뮤니티의 핵심을 “적절한 시점에 적절한 연결을 만드는 것”으로 설명하였다. 커뮤니티는 단순히 사람을 한 공간에 모으는 것이 아니라, 학생이 팀

원이 필요할 때 엔지니어를, 시장정보가 필요할 때 산업전문가를, 자금이 필요할 때 투자자를 만나도록 연결해야 한다. 또한 학생의 수업부담을 고려하여 짧은 멘토링과 비동기 보고처럼 부담이 낮지만 정기적인 접촉구조를 만드는 것이 중요하다.

Babson의 E-Tower와 NYU의 Leslie eLab도 물리적 공간이 창업활동을 일상화하는 장치로 작동한 사례이다. Donna는 일반 수업팀보다 E-Tower에서 생활하며 서로의 사업을 지속적으로 공유하는 학생들이 실제 기업을 발전시키는 경우가 많다고 보았다. NYU의 Leslie eLab은 여러 단과대학의 학생과 연구자가 창업에 관심을 가졌을 때 찾아갈 수 있는 중앙 공간이자 코칭, 팀원 탐색과 전문서비스를 연결하는 진입점으로 기능한다.

멘토의 역할은 정답을 전달하는 것보다 창업자의 가정을 의심하게 하고, 필요한 외부관계로 연결하는 데서 나타났다. Deepanshi는 Babson College의 교수진들이 사업아이디어를 단순히 지지하기보다 무엇이 잘못될 수 있는지, 해당 이해관계자와 직접 대화했는지를 질문했다고 말했다. Lokesh는 대학의 법률상담을 통해 예상하지 못했던 의료전문가를 소개받았고, 이러한 우연한 연결이 사업에 중요한 도움을 주었다. 이처럼 대학의 네트워크는 정해진 상담내용을 넘어 창업자가 독자적으로 확보하기 어려운 관계에 접근할 수 있게 하는 사회적 자본으로 기능한다.

②창업 전환을 막은 장벽

1) 문제·시장·차별성에 대한 검증 부족

모든 인터뷰에서 공통적으로 확인된 장벽은 창업자의 아이디어와 실제 시장수요 사이의 불일치였다. Babson College의 Donna는 학생들이 차별성 없는 아이디어, 시장이 중요하게 보지 않는 문제와 기술적으로 구현하기 어려운 해결책 때문에 창업을 중단하게 된다고 설명하였다. NYU의 Jen은 학생은 자신의 아이디어가 넓은 시장에 적용될 수 있다고 생각하지만, 고객검증을 진행하면 접근 가능한 시장이 작거나 고객이 해당 문제를 충분히 심각하게 느끼지 않는다는 사실을 발견한다고 설명하였다.

아이디어 검증 이후에도 새로운 장벽이 발생한다. MIT의 Ylana는 Delta V 참여팀이 정확한 시장과 고객 페르소나를 설정하고 실제 고객을 확보하는 데 어려움을 겪으며, 프로그램 이후에는 자금조달과 고객확보가 핵심문제로 이어진다고 설명하였다. NYU의 Jen 역시 프로토타입과 초기 매출이 있더라도 가격, 판매경로와 반복 가능한 고객획득 구조를 만들지 못하면 시장진입으로 전환되지 않는다고 보았다. 따라서 창업 단계에서 문제 인식을 확인하는 과정과 확장 가능한 사업으로 구체화하는 과정은 구분되는 단계이다.

2) 학업과 창업 사이의 우선순위 충돌

학생 신분은 대학자원에 접근할 수 있다는 장점을 제공하는 동시에 창업 몰입을 제한한다. Donna는 학생들이 시장검증 결과 기존 아이디어를 바꿔야 한다는 사실을 알면서도 추가 과제를 피하기 위해 피벗하지 않는 경우를 지적하였다. 이때 창업 프로젝트는 실제 사업보다 학점을 받기 위한 수업과제로 전환된다. 또한 교과 외 창업행사에 적극적으로 참여하는 학생이 성적관리에서는 불리할 수 있어, 학업과 실전 창업활동이 제한된 시간을 두고 경쟁되는 구조로 이어진다. MIT의

Amrutha가 관찰한 학생팀도 서로 다른 수업일정, 인턴십과 진로계획 때문에 동일한 시기에 창업에 몰입하지 못했다. 팀원 모두가 아이디어에 동의하더라도 한 명은 해외 인턴십을, 다른 한 명은 취업을 우선한다면 팀의 실행은 중단될 수 있다. 따라서 학생 창업의 지속성은 개인의 창업의지보다 팀원들의 몰입시점이 일치하는지에 크게 영향을 받는다.

3) 공동창업자와 팀 구성의 불안정성

팀 구성은 모든 인터뷰 사례에서 반복적으로 등장한 장벽이었다. Ylana는 공동창업 관계를 결혼에 비유하면서, 역할·비전·가치관과 의사결정 방식을 조정하지 못할 경우 팀이 분리될 수 있다고 설명하였다. Amrutha 역시 대학이 경영과 공학 전공자를 연결할 수는 있지만, 보완적인 역량을 가진 사람을 만나는 것과 장기적인 공동창업 관계를 구축하는 것은 서로 다른 문제라고 보았다. Deepanshi 사례에서는 졸업 이후 팀 유지문제가 더욱 명확하게 나타났다. 대학에 있을 때는 수업과 행사, 지인을 통해 함께 일할 사람을 찾을 수 있었지만, 졸업 후 동료들은 안정적인 취업을 선택하였다. 특히 국제학생은 체류와 소득 안정을 위해 현금급여가 필요했으며, 초기 스타트업의 지분만으로는 장기적인 참여를 유도하기 어려웠다. 이는 대학이 팀원을 연결해줄 수는 있지만, 독립기업이 된 뒤 팀원에게 지속 가능한 보상을 제공하는 문제까지 해결할 수는 없음을 보여준다.

4) 시장 신뢰와 정당성 부족

학생 창업가는 제품과 사업모델 외에도 외부 이해관계자로부터 신뢰받는 사업주체가 되어야 한다. 그러나 Deepanshi는 고객과 파트너가 자신을 기업가보다 학생으로 인식하여 초기 B2B 파일럿을 확보하는 데 어려움을 겪었다고 설명하였다. 교수나 멘토의 소개는 최초 접촉을 가능하게 했지만, 실제 조직이 시간과 데이터를 투입하여 거래하는 결정까지 보장하지는 않았다.

Lokesh 사례에서는 대학의 연구비와 창업대회 수상이 기술개발비뿐 아니라 외부에 기술의 가능성을 보여주는 정당성의 신호로 기능하였다. 반면 박사과정생이라는 지위는 기술적 전문성을 높이는 동시에, 투자자에게는 창업자가 언제 기업에 전일제로 몰입할 것인지에 대한 불확실성을 만들 수 있다. 이처럼 학생과 연구자의 소속은 신뢰를 제공하는 동시에 독립적인 사업가로서의 지속 가능성을 의심받게 하는 양면성을 가진다.

5) 국제학생의 경제적·기반적 제약

국제학생에게 창업은 일반 학생보다 추가적인 리스크가 존재한다. Deepanshi는 학비대출과 생활비 부담 때문에 국제 대학원생이 졸업 직후 안정적인 취업을 포기하고 창업을 선택하기 어렵다고 보았다. 또한 국제학생으로 구성된 팀은 체류와 소득문제 때문에 초기기업에서 장기간 무급 또는 지분기반으로 일하기 어려웠다. Lokesh 역시 국제학생 창업자가 비자 상태, 미국 내 체류 가능성과 기업지분 문제를 사업과 함께 검토해야 한다고 설명하였다. 이러한 문제는 아이디어나 시장성과 직접 관련되지 않지만, 해결되지 않으면 창업자가 기업을 운영할 수 없다는 점에서 창업 지속의 기반조건에 해당한다. 따라서 이민·법률상담은 부가적인 복지서비스가 아니라 국제학생 창업의 핵심지원으로 나타났다.

6) 자원 분산과 탐색비용

대학에 창업자원이 많다는 사실이 곧바로 높은 접근성을 의미하지는 않았다. NYU는 Leslie

Entrepreneurial Institute, Stern, Tandon, NYU Law와 여러 전문기관에 창업자원이 분산되어 있어 산업과 전공에 맞는 전문지원을 제공할 수 있지만, 초기 참여자는 어떤 기관을 이용해야 하는지 판단하기 어려웠다. MIT 역시 다수의 센터와 프로그램이 서로 다른 기능을 담당하므로, 학생이 전체 구조와 자신의 다음 경로를 이해하도록 안내하는 내비게이션 기능이 필요하였다.

Deepanshi는 Babson에 다양한 자원이 존재하지만 학생들이 매일 많은 이메일을 받아 모든 정보를 확인하기 어렵고, 교수에게 먼저 질문하거나 연락해야 적절한 기회를 찾을 수 있다고 보았다. Lokesh 역시 대학에 자원이 많아도 학생이 존재를 모르거나 적극적으로 요청하지 않으면 활용할 수 없다고 설명하였다. 따라서 지원효과가 학생의 정보력과 적극성에 지나치게 의존할 경우, 무엇을 질문해야 하는지조차 모르는 초기 학생은 풍부한 생태계 안에서도 지원에서 배제될 수 있다.

7) 산업과 성장단계에 따른 높은 외부 장벽

Lokesh의 연구기반 창업은 창업장벽이 산업에 따라 크게 달라질 수 있음을 보여준다. 연구기반 창업은 임상시험, 제조, 환자 안전, 규제승인과 보험을 함께 고려해야 하므로 일반 소프트웨어 창업보다 많은 시간과 자금이 필요하였다. 또한 대학 연구실과 병원에서 수행할 수 있었던 활동도 기업이 독립법인이 된 이후에는 새로운 승인과 계약을 요구받았다. 따라서 모든 학생 창업에 동일하게 ‘빠른 출시’나 ‘빠른 실패’를 적용하기는 어렵다. 의료기기에서 빠른 실패는 불완전한 제품을 환자에게 적용하는 것이 아니라, 대규모 임상비용을 투입하기 전에 문제정의, 고객, 지불주체와 규제경로의 가설을 검증하는 것을 의미한다. 대학 지원은 공통적인 창업원칙을 제공하되, 산업별 위험과 시간구조에 맞게 달리 설계되어야 한다.

③대학 지원이 작동한 방식

1) 창업의 리스크를 감당 가능한 수준으로 낮추는 방식

전체 인터뷰 사례를 관통하는 대학 지원의 핵심은 ‘위험 완화’이다. 다만 이는 실패 가능성을 제거하거나 성공을 보장한다는 의미가 아니다. 대학은 학생이 창업에 참여하면서 부담해야 하는 시간, 비용, 정보와 관계형성의 위험을 낮추고, 잘못된 가설을 큰 비용이 투입되기 전에 검증하도록 만드는 역할을 수행한다.

MIT의 Amrutha가 언급한 ‘de-risking’은 이러한 의미를 가장 명확하게 보여준다. 지원금은 학생이 다른 인턴십 대신 창업팀에서 일할 수 있게 하고, 팀 연결행사는 공동창업자 탐색비용을 낮추며, 단계적 프로그램은 처음부터 회사를 설립해야 한다는 심리적 부담을 줄인다. 정기적인 마일스톤과 멘토링은 다음 행동을 모르는 실행위험을 낮춘다. Donna는 학생이 대학 안에서 시장과 기술의 문제를 경험하는 것이 졸업 후 실제 기업에서 동일한 실패를 경험하는 것보다 비용이 적다고 설명하였다. Deepanshi는 대학에서 실패하더라도 교수와 멘토의 지원 아래 다시 시작할 수 있었고, Ylana는 Delta V가 기업의 지분을 취득하지 않는 독립적인 구조를 통해 창업자가 실패와 문제를 숨기지 않는 안전한 환경을 제공한다고 보았다.

2) 경험학습과 실행 중심의 교육

세 학교 모두 창업교육을 사업계획서 작성이나 강의 중심으로 운영하기보다, 고객인터뷰와 실험, 프로토타입, 피칭과 실제 시장행동을 요구한다. Babson은 완성도 높은 계획보다 학생이 지금까지 무엇을 실행하고 학습했는지를 중시하였고, MIT는 다음 단계 선발에서 프로그램 이수 자체보다 고객·기술·매출·특허 등 사업유형에 맞는 실질적인 진전을 평가하였다. NYU 역시 Bootcamp와 Sprint를 통해 문제, 고객과 사업모델의 핵심가설을 직접 시험하도록 하였다. 이러한 경험학습에서 실패와 피벗은 프로그램의 부정적인 결과가 아니라 중요한 교육성으로 다뤄졌다. 사업 아이디어가 폐기되더라도 학생이 잘못된 가설을 조기에 확인하였다면 이후의 더 큰 손실을 예방한 것으로 해석할 수 있었다. 따라서 대학의 역할은 학생의 아이디어를 끝까지 유지하도록 돕는 것이 아니라, 시장의 증거에 따라 지속·수정·중단을 합리적으로 선택하게 하는 것이다.

3) 단계별 창업 지원 파이프라인과 내비게이션

효과적인 대학 창업지원은 학생에게 여러 프로그램을 단순히 제공하는 것이 아니라, 관심 형성에서 아이디어 검증, 팀 실험, 실제 창업과 성장으로 이어지는 경로를 보여주는 것이다. MIT와 NYU는 학생의 준비상태에 따라 프로그램을 구분하였고, 다음 단계로 이동하기 위해 필요한 행동과 성과를 제시한다. Babson에서도 수업, Fast Track, Rocket Pitch, WIN Lab, 여름 프로그램과 시드자금이 서로 다른 창업단계에서 활용된다. 다만 파이프라인은 자동 연결구조가 아니라 창업자가 실행을 통해 다음 단계의 준비도를 입증해야 하는 구조이다. 따라서 대학의 내비게이션 기능은 프로그램 목록을 안내하는 것뿐 아니라, 학생이 현재 어디에 있으며 다음 단계에 도달하려면 무엇을 해야 하는지를 설명하는 데 있다.

4) 코칭과 적시적 정보 제공

학생 창업자는 스스로 모든 행동을 계획하고 동기를 유지하기 어렵기 때문에, 세 대학은 정기적으로 진행상황을 확인하고 다음 행동을 구체화하는 구조를 제공하고 있었다. Amrutha가 강조한 accountability와 structure, Deepanshi가 경험한 WIN Lab의 정기 마일스톤, NYU의 일일 코칭과 전담 벤처코치가 이에 해당한다. 정보 역시 한꺼번에 많이 제공하는 것보다 필요한 시점에 제공하는 것이 중요하다. Ylana는 프로그램 초반에 많은 정보를 집중적으로 전달하면 참가자가 이를 기억하고 적용하기 어렵다는 경험을 바탕으로, 정보를 단계별로 분산하는 방식의 필요성을 언급하였다. 이는 대학 창업지원에서 정보량보다 적시성과 개인화가 중요함을 보여준다.

5) 중립적 지원관계와 심리적 안전

MIT Delta V의 honest broker policy는 대학 지원기관이 투자자와 다른 역할을 가질 수 있음을 보여준다. Martin Trust Center는 참가기업의 지분을 취득하거나 투자하지 않기 때문에, 창업자는 기술적 결함, 경쟁자의 위협과 사업실패를 공개해도 투자기회를 잃을 위험이 상대적으로 적다. 이러한 이해관계의 분리는 운영자와 창업자 사이에 솔직한 정보공유를 가능하게 하고, 문제를 조기에 발견하도록 한다. 이는 심리적 안전이 친절한 분위기나 실패를 격려하는 문화만으로 형성되지 않음을 의미한다. 창업자가 문제를 공개해도 평가와 투자에서 직접적인 불이익을 받지 않는 제도의 구조가 함께 마련되어야 한다. 대학은 투자자와 달리 창업기업의 단기수익보다 창업자의 장기적인 역량을 우선할 수 있다는 점에서 독자적인 지원가치를 가진다.

6) 물리적 공간과 반복적인 관계형성

Babson의 E-Tower, MIT Delta V의 대면 코호트와 NYU Leslie eLab은 물리적 공간이 창업활동의 지속성에 영향을 미친 사례이다. 이 공간들은 책상과 회의실을 제공하는 데 그치지 않고, 창업가가 동료와 일상적으로 만나고 외부멘토와 관계를 형성하며 사업을 자신의 주요 활동으로 인식하게 한다. 특히 대면 코호트는 프로그램 종료 이후에도 활용할 수 있는 장기적인 사회적 자본을 형성한다. 따라서 창업공간의 성과는 좌석 수나 방문자 수만으로 평가하기보다, 그 안에서 얼마나 지속적인 협업과 상호지원이 발생했는지로 평가할 필요가 있다.

7) 대학 밖 전문생태계와의 연결

대학 내부자원만으로 창업의 모든 문제를 해결할 수 없기 때문에 외부 생태계와의 연결이 중요하다. MIT는 보스턴의 기술·투자·연구 네트워크를 활용하고, NYU는 뉴욕의 다양한 산업, 투자자, 전문서비스와 액셀러레이터를 대학 프로그램에 연결하였다. Babson 역시 보스턴 지역의 대학과 창업행사를 학생이 활용할 수 있었으나, Donna는 이러한 교외연결을 보다 체계적으로 강화할 여지가 있다고 언급하였다. 연구기반 창업에서는 이러한 연결이 더욱 중요하다. Lokesh는 의료진, 규제·보험 전문가, 이민법률가, 선배 창업가와 투자자를 통해 대학 내부에서는 얻기 어려운 전문정보를 확보하였다. 대학은 모든 전문가를 직접 고용하기보다 창업자가 필요한 시점에 외부전문가에게 접근할 수 있는 신뢰경로를 제공해야 한다.

④ 대학 지원의 한계

1) 대학의 지원은 초기 검증단계에 상대적으로 강함

대학은 고객 발견, 초기 프로토타입, 코칭과 소규모 자금에는 적극적인 지원을 제공했지만, 기업이 성장할수록 대학이 해결할 수 없는 문제가 증가한다. Deepanshi는 졸업 후 시장 신뢰와 팀 급여 문제에 직면하였고, Lokesh는 임상시험, 제조, 장기 법률자문과 규제승인에 필요한 자금을 외부에서 조달해야 했다. 따라서 대학의 역할은 기업의 성장을 무기한 책임지는 것이 아니라, 초기 불확실성을 줄이고 외부시장과 투자생태계로 이동할 수 있는 수준까지 준비시키는 데 있다. 대학 내부지원에서 외부 액셀러레이터, 고객, 투자자와 전문기관으로 전환되는 시점과 조건을 명확히 설계할 필요가 있다.

2) 창업 지원 프로그램과 실제 창업여정의 비선형성

대학 프로그램은 운영을 위해 창업여정을 단계별로 구성하지만, 실제 창업가는 고객검증, 제품개발, 영업과 자금조달을 동시에 수행하거나 이전 단계로 돌아가야 한다. Deepanshi는 아이디어 형성, 고객인터뷰와 판매가 분리된 단계라기보다 서로 얹혀 있다고 보았으며, Lokesh의 연구기반 창업은 기술·임상·규제 검증이 장기간 병행되었다. 따라서 프로그램 파이프라인을 순차적인 졸업과정으로 경직되게 운영하면 실제 창업의 반복성과 복잡성을 반영하기 어렵다. 학생이 필요에 따라 이전 프로그램의 지원을 다시 이용하거나, 여러 기관의 자원을 동시에 활용할 수 있는 유연성이 필요하다.

3) 자원 접근이 창업자의 적극성에 의존

세 학교 모두 자원이 풍부했지만 실제 활용에는 학생의 질문, 연락과 네트워킹 행동이 필요했다. 교수에게 먼저 연락하거나 모르는 전문가에게 이메일을 보내는 학생은 더 많은 기회를 얻을

수 있었지만, 무엇을 질문해야 하는지 모르거나 거절을 두려워하는 학생은 자원에 접근하지 못할 수 있었다. 이러한 구조는 공식적으로는 모두에게 개방된 자원이라도 실제로는 사회적 자신감, 언어, 문화적 친숙도와 기존 네트워크에 따라 활용격차가 발생할 수 있음을 의미한다. 국제학생과 초기 참여자에게는 프로그램 정보뿐 아니라 도움을 요청하고 외부관계를 형성하는 방법을 명시적으로 교육할 필요가 있다.

4) 졸업 이후 지원의 연속성 부족

학생 창업기업이 본격적으로 고객을 확보하고 팀을 확장하는 시점은 졸업 이후일 수 있지만, 대학의 공간·프로그램과 코칭은 재학생에게 집중되는 경우가 많았다. Deepanshi는 졸업 후 교수와 개인적으로 연락을 유지했지만 재학 중과 같은 수준의 일상적 지원을 받기 어려웠다. MIT Martin Trust Center 역시 현재 학생을 핵심대상으로 하며, NYU 동문도 재학생과 모든 자원을 동일하게 이용하지는 못한다. 따라서 졸업 직후 1~3년은 대학 안의 보호된 환경에서 독립적인 기업으로 이동하는 별도의 전환기로 볼 필요가 있다. 이 시기에 대학은 공간과 자금을 장기간 직접 제공하기보다 동문 네트워크, 외부 액셀러레이터, 고객과 투자자 연결을 강화할 수 있다.

5) 교과평가와 실전 창업의 충돌

창업교육이 수업으로 운영될 경우 학생은 아이템을 시장에 검증하는 것보다 과제와 성적을 우선할 수 있다. 피벗은 실제 사업에서는 합리적인 결정이지만 수업에서는 기존 작업을 포기하고 과제를 다시 수행해야 하는 부담으로 인식될 수 있다. 또한 비교과 활동에 많은 시간을 투자하는 학생이 학점관리에서 불리해질 수 있다. 따라서 창업수업은 최종 사업계획서나 제품의 완성도뿐 아니라 고객검증, 가설기각, 피벗과 학습과정을 평가해야 한다. 실전 창업활동을 학점으로 인정하거나 방학 집중과정, 창업전용학기 등을 통해 학업과 창업의 시간경쟁을 완화할 필요가 있다.

6) 장기성과 측정의 제한

Donna는 창업교육의 성과가 졸업 직후 창업률이 아니라 수년 뒤의 창업, 사내혁신과 가족기업 혁신으로 나타날 수 있다고 보았다. 그러나 대학의 공개성과는 주로 창업기업 수, 투자유치, 매출, 고용과 대표적인 성공사례에 집중되는 경향이 있다. NYU 역시 Summer Launchpad와 투자 포트폴리오의 장기성과는 추적하지만, 초기 프로그램과 커뮤니티 참가자 모두의 5년 또는 10년 후 경로를 개인 단위로 추적하는 통합체계는 없는 것으로 파악된다. 따라서 대학 창업지원의 장기효과를 평가하려면 기업 단위 성과뿐 아니라 재창업, 취업 후 사내혁신, 연구사업화와 기업가적 경력까지 포함하는 종단적 측정이 필요하다.

⑤전체 핵심 인사이트

1) 대학 창업지원의 핵심은 전환조건의 형성이다

인터뷰를 종합해보면 대학은 성공기업을 직접 만들어내는 주체라기보다, 학생이 관심과 아이디어의 단계에서 실제 창업행동으로 이동할 수 있는 조건을 형성하는 역할을 수행한다. 고객을 만나고, 가설을 수정하고, 일정 기간 몰입하며, 필요한 팀원과 전문가에게 접근할 수 있도록 시간·비용·정보와 관계의 장벽을 낮추는 것이 대학의 핵심역할이다.

2) 창업 전환의 핵심 메커니즘은 행동-증거-수정의 반복이다

학생이 창업지식을 보유하거나 사업계획서를 작성했다는 사실만으로 실제 창업 전환이 일어나지 않는다. 고객인터뷰, 프로토타입, 시장실험과 피칭을 통해 외부 시장의 증거를 확보하고, 그 결과에 따라 기존 가설을 수정할 때 비로소 아이디어가 벤처 기업으로 발전한다. 따라서 대학 창업 교육의 핵심 산출물은 완성된 아이디어보다 반복적으로 학습하고 수정할 수 있는 행동역량이다.

3) 실패를 허용하는 환경은 문화와 자원의 결합으로 형성된다

실패를 긍정적으로 인식하는 문화는 긍정적 요소이나 창업 과정에서 학생이 실제로 피벗하거나 재도전할 수 있도록 하는 충분조건은 아니다. 소규모 비희석성 자금, 생활비와 몰입시간, 중립적인 코칭관계, 물리적 공간과 동료 커뮤니티가 함께 존재할 때 실패가 감당 가능한 실험으로 전환될 수 있다. 안전한 실패는 심리적 격려가 아니라 제도적으로 실패비용을 낮추는 구조이다.

4) 대학 지원의 실효성은 자원의 양보다 연결성과 적시성에 달려 있다

Babson, MIT와 NYU 모두 다양한 프로그램을 운영하고 있었지만, 학생이 자신의 현재 단계와 필요한 다음 행동을 이해하지 못하면 자원을 활용하기 어려웠다. 효과적인 창업지원체계는 프로그램을 계속 추가하기보다 하나의 명확한 진입점, 단계별 경로와 능동적인 내비게이션을 제공해야 한다.

5) 학생 창업의 가장 현실적인 장벽은 몰입시간과 팀의 정렬이다

아이디어가 유망하고 프로그램이 존재하더라도 팀원들의 학사일정과 진로목표가 다르거나 생활비를 감당할 수 없다면 실제 창업으로 전환되기 어렵다. 따라서 창업지원은 교육과 멘토링뿐 아니라 창업활동에 시간을 배분할 수 있는 학사제도, 생활 및 사업자금, 팀원의 전일제 참여조건을 함께 고려해야 한다.

6) 졸업은 창업지원의 종료시점이 아니라 새로운 전환장벽의 시작이다

재학 중에는 대학의 네임밸류와 공간 및 네트워크가 창업실험을 가능하게 하지만, 졸업 후에는 시장 신뢰, 팀 급여, 반복적인 고객 확보, 외부투자자 and 체류문제가 핵심으로 등장한다. 대학 창업지원의 실질적 성과를 높이려면 재학생 프로그램과 외부시장 사이의 졸업 후 전환구조를 설계해야 한다.

7) 창업지원은 학적·국제학생 여부와 산업특성을 반영해야 한다

학부생, 대학원생, 박사과정생과 국제학생은 창업에 활용할 수 있는 시간, 재정적 부담과 체류위험이 서로 다르다. 또한 의료기기와 같은 연구기반 창업은 일반 서비스 창업보다 임상·규제와 자금요건이 복잡하다. 동일한 프로그램을 모든 창업자에게 적용하기보다 참여자의 신분, 사업단계와 산업위험에 따라 지원을 달리 설계할 필요가 있다.

종합하면, 대학은 학생들에게 시간·자금·실행구조·관계자원을 제공하여 위험과 탐색비용을 낮추며, 창업자가 반복적으로 행동하고 수정할 수 있도록 지원하는 역할을 수행한다. 대학 창업지원의 성과는 단순히 프로그램 수나 졸업 직후 창업률이 아니라, 학생이 불확실한 상황에서 문제를 검증

하고 필요한 자원을 확보하며 실제 행동을 지속할 수 있는 역량을 형성했는지에 따라 평가될 필요가 있다.

(2) 학교별 분석

Babson College

Babson College 사례는 창업교육자이자 연구자인 Donna Kelley와 국제학생 출신 창업가 Deepanshi Bansal의 인터뷰를 비교하여 분석하였다. Donna의 인터뷰는 Babson이 창업교육을 어떤 목적으로 설계하고 학생의 창업 전환을 어떻게 해석하는지를 보여주며, Deepanshi의 인터뷰는 이러한 제도와 교육철학이 실제 학생 창업가의 경험에서 어떻게 작동했는지를 보여준다. 두 사례를 종합하면 Babson College의 창업지원은 단일 액셀러레이터나 창업대회에 집중되어 있기 보다, 학생이 대학생활 전반에서 아이디어를 시험하고 수정하며 실제 행동을 반복하도록 만드는 경험학습 기반의 창업환경으로 설명할 수 있다.

① 인터뷰 종합 결론

1) 창업기업의 설립보다 기업가적 역량을 중시하는 교육철학

Babson의 창업교육에서 가장 두드러지는 특징은 교육성과를 재학 중 창업기업 수나 사업의 단기 생존 여부로 한정하지 않는다는 점이다. Donna는 대학 창업교육의 목적이 학생에게 단순히 회사를 설립하게 하거나 경제적 성과를 창출하게 하는 것이 아니라, 학생이 창업과정에서 시장·고객·경쟁·기술의 불확실성을 직접 경험하고 이에 대응하는 능력을 배우게 하는 데 있다고 설명하였다. 학생이 사업을 시작한 뒤 중단하더라도, 그 과정에서 잘못된 가설을 확인하고 이후 다른 사업이나 조직 내 혁신에 해당 경험을 적용할 수 있다면 교육적으로 유효한 결과로 평가하였다. 이러한 관점에 따르면 창업교육의 성과는 졸업 시점에만 측정하기 어렵다. 학생은 졸업 직후 창업하는 대신 기업에 취업하여 경험과 자금을 확보한 뒤 수년 후 창업할 수 있으며, 기존 조직에서 신사업을 주도하거나 가족기업에 합류해 사업을 혁신할 수도 있다. Donna가 학생의 경력을 장기적인 관점에서 보아야 한다고 강조한 것은 Babson의 창업교육이 창업가라는 특정 직업을 양성하는 데 그치지 않고, 다양한 경력에서 기업가적으로 행동할 수 있는 역량을 형성하는 데 목적을 두고 있음을 보여준다.

Deepanshi의 경험은 이러한 교육철학이 실제 학생에게 창업을 탐색 가능한 진로로 인식하게 했음을 보여준다. 그는 구체적인 사업 아이디어 없이 Babson에 입학했으나, 진입장벽이 낮은 창업 커뮤니티와 수업, 창업가 강연을 통해 창업을 현실적인 선택으로 받아들이기 시작하였다. 인도에서는 학생이 CEO나 창업가와 직접 교류할 기회가 제한적이었지만, Babson에서는 창업가와 가까운 거리에서 대화하고 아이디어를 시험할 수 있었다. 이러한 노출은 창업을 일부 특별한 사람만 선택하는 경로가 아니라 학생도 단계적으로 접근할 수 있는 활동으로 인식하게 하였다.

2) 문제 발견에서 실제 창업으로 이어지는 단계적 경험

Deepanshi의 창업은 개인적으로 경험한 문제에서 시작되었다. 그는 공학에서 경영학으로 전공을 전환하고 국제학생으로 미국에 적응하는 과정에서 학업부담, 사회적 관계와 정신건강의 어려움을 경험하였다. 이후 Babson 안팎의 학생들과 대화하면서 이러한 문제가 자신에게만 국한되지 않는다는 사실을 확인하고, 학생들의 적응과 심리적 어려움을 지원하는 사업 아이디어를 발전시켰다.

개인적 경험이 실제 벤처로 전환된 과정에는 Babson College의 교과와 비교과 프로그램의 연속적인 도움이 있었다. Deepanshi는 Butler Launch Pad의 정보와 행사에 참여하며 창업 커뮤니티에 진입하였고, Fast Track을 통해 멘토링을 받았다. 이후 창업 관련 수업을 자신의 사업을 발전시키는 방향으로 구성하고 고객인터뷰를 수행하였다. Rocket Pitch에서는 아이디어를 외부에 공개적으로 발표하였으며, 마지막 학기에는 WIN Lab에 참여하여 일대일 및 소그룹 멘토링을 받았다. 대학 내 프로그램과 대회를 통해 확보한 자금은 졸업 이후에도 사업을 지속하는 기반으로 작용하였다.

이러한 경험은 Babson의 창업지원이 하나의 프로그램을 통해 학생을 곧바로 창업가로 전환시키는 구조가 아니라는 점을 보여준다. 초기에는 창업에 대한 노출과 커뮤니티 진입이 이루어지고, 이후 수업과 멘토링을 통해 문제와 고객을 검증하며, 피칭과 집중 프로그램을 통해 아이디어를 구체화한다. 마지막에는 초기 자금과 네트워크를 활용해 졸업 이후의 사업 지속을 준비한다. 따라서 Babson의 창업지원은 관심 형성, 문제 발견, 고객검증, 피벗, 사업모델 구체화와 초기 실행이 여러 교과·비교과 활동을 통해 연결되는 구조에 가깝다.

3) 고객 발견과 피벗을 중심으로 한 경험학습

Donna와 Deepanshi의 인터뷰 사례가 가장 명확하게 일치하는 부분은 고객 발견과 피벗에 대한 인식이다. Donna는 학생이 자신의 제품을 먼저 설명하고 구매의향을 묻는 방식보다, 고객이 실제로 최근 어떤 문제를 겪었는지와 기존에는 이를 어떻게 해결했는지를 조사해야 한다고 보았다. 창업자가 자신의 아이디어를 열정적으로 설명하면 인터뷰 대상자는 실제 구매의사와 관계없이 긍정적으로 반응할 수 있기 때문이다. 따라서 고객인터뷰의 목적은 아이디어를 칭찬받는 것이 아니라, 창업자의 가설이 실제 고객행동과 일치하는지를 확인하는 데 있다.

Babson의 교육은 고객의 문제와 행동을 먼저 이해하고, 현재의 대안으로 충분히 충족되지 않는 구체적인 고객집단을 찾도록 한다. 이후 간단한 프로토타입과 실험을 통해 해결책을 검증하며, 결과가 부정적이면 기존 방향을 수정한다. Donna는 사업계획서를 완성한 뒤 한 번에 실행하는 방식보다, 행동하고 실험한 뒤 결과를 학습하여 조정하는 방식을 Babson의 중요한 원칙으로 설명하였다. Beta Challenge 역시 검증되지 않은 계획의 완성도보다 학생이 실제로 무엇을 실행했고 어떤 진전을 만들었는지를 중시한다.

Deepanshi는 대학 재학 중 고객인터뷰를 바탕으로 사업방향을 세 차례 수정하였다. 그는 문제 자체가 존재한다면 특정한 해결책이 실패하더라도 다른 방식으로 문제를 해결할 수 있다고 보았다. 즉, 실패한 것은 반드시 창업자의 전체 문제의식이나 기업가로서의 가능성이 아니라, 당시 선택한 해결책일 수 있다는 것이다. 이러한 경험은 Donna가 강조한 Babson College의 고객 중심의 피벗이 실제 학생 창업과정에서도 작동했음을 보여준다. Deepanshi가 Babson을 “a playground to experiment”라고 표현한 것도 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 대학은 학생이 비교적 낮은 비용으

로 가설을 시험하고 실패한 뒤 다시 시작할 수 있는 실험환경으로 기능한다. 교수·멘토·동료·공간과 자금 등 대학에서 지원하는 자원이 함께 존재했기 때문에, 피벗은 기존 사업 아이디어의 중단이 아니라 사업을 개선하는 정상적인 과정으로 받아들여질 수 있었다.

4) 교과교육과 실제 창업 사이의 연결과 긴장

Babson의 창업수업은 학생이 Business Model Canvas와 같은 프레임워크를 자신의 아이디어에 적용하고, 실제 고객과 시장을 만나도록 설계되어 있다. 강의와 사례연구만으로 창업을 이해하는 것이 아니라, 학생 자신이 직접 행동하고 그 결과를 경험하도록 하는 것이 핵심이다. 그러나 Donna는 학생이 창업 프로젝트를 실제 사업이 아니라 수업과제로 인식할 경우 이러한 의도가 충분히 실현되지 않을 수 있다고 지적하였다. 학생은 고객검증 결과 기존 아이디어가 작동하지 않는다는 사실을 확인하더라도, 피벗으로 인해 과제량이 증가하면 기존 방향을 유지하려 할 수 있다. 실제 창업에서는 잘못된 해결책을 폐기하는 것이 합리적이지만, 수업에서는 이미 수행한 작업을 버리고 다시 시작하는 것이 성적과 일정 측면에서 불리하게 느껴질 수 있다. 이 경우 학생은 창업 프레임워크를 형식적으로 적용하면서도, 시장의 증거에 따라 핵심 의사결정을 바꾸지는 않는다.

Deepanshi의 인터뷰에서 교과수업과 실제 사업을 연결했기 때문에 이러한 불일치가 발생하지 않은 것으로 확인할 수 있었다. 그는 MBA 과정의 후반부 수업을 자신의 기업을 발전시키는 데 활용했고, 고객인터뷰와 사업모델 작업을 실제 창업활동과 결합하였다. WIN Lab의 과제와 수업과제가 동일한 사업을 중심으로 진행되면서 학업과 창업이 서로 별개의 부담으로만 작동하지 않았다. 정기적인 마일스톤을 통해 재무모델과 고객인터뷰 결과를 산업 멘토에게 제시해야 했던 구조도 실행을 지속하게 했다. 따라서 대학 창업 교육의 경험학습이 실제 창업 전환으로 이어지려면, 학생이 수업과제를 일회성 결과물로 제출하는 것이 아니라 자신의 실제 아이디어와 사업에 계속 적용할 수 있어야 한다. 최종 사업계획서의 완성도보다 고객검증, 가설의 기각과 근거 있는 피벗을 평가하고, 수업 이후에도 후속 프로그램으로 연결하는 구조가 중요하다.

5) 물리적 공간과 몰입형 커뮤니티

Donna는 일반적인 창업수업보다 E-Tower와 같은 몰입형 커뮤니티에서 실제 사업으로 이어지는 사례가 상대적으로 많이 나타난다고 설명하였다. E-Tower는 창업에 집중하려는 학생들이 지원과 선발을 거쳐 함께 생활하는 기숙사 공간으로, 학생들은 일상적으로 서로의 아이디어와 사업진행을 공유하고 외부인사가 참여하는 행사에 접근한다. 수업을 위해 일시적으로 구성된 팀과 달리, E-Tower의 학생들은 창업을 학기 중 과제가 아닌 지속적인 생활의 일부로 다루는 경향이 있다. Deepanshi도 대학에서 자신의 작업물을 계속 펼쳐놓고 사업을 생각할 수 있는 물리적 공간의 중요성을 언급하였다. 전용공간은 단순히 책상과 회의실을 제공하는 것을 넘어, 창업자가 아이디어와 자료를 일상적으로 관리하고 대학 내 관계자를 사업활동에 초대할 수 있게 한다. 이는 창업활동의 지속성과 정체성 형성에 영향을 미친다.

두 인터뷰이에 따르면 Babson의 창업 커뮤니티는 일회성 네트워킹보다 창업활동을 반복적으로 수행하게 만드는 환경으로 작동한다. 학생은 동료 창업가를 일상적으로 만나고, 자신의 진행상황을 공유하며, 외부행사와 멘토 관계를 확장한다. 물리적 공간은 이러한 반복적인 접촉과 몰입을 가능하게 하는 기반이다.

6) 교수와 멘토의 역할

Babson에서 교수와 멘토는 창업자에게 정답이나 성공공식을 전달하는 역할에 머무르지 않는다. Donna는 교육자가 학생의 가설을 시장에서 검증하도록 요구하고, 경쟁자와 목표고객을 구체적으로 분석하게 해야 한다고 보았다. 학생팀은 자신의 아이디어를 외부에 공개하고 부정적인 반응도 수용해야 하며, 교수자는 학생이 듣고 싶어 하는 칭찬보다 사업에 필요한 비판적 피드백을 제공해야 한다.

Deepanshi의 경험에서도 교수는 그의 가설을 그대로 지지하기보다 무엇이 잘못될 수 있는지, 관련 이해관계자와 실제로 대화했는지를 질문하였다. 또한 교수가 업계의 잠재고객과 멘토를 소개함으로써 학생 개인이 접근하기 어려운 관계를 확보할 수 있었다. 다만 교수의 소개가 곧바로 고객계약이나 파일럿을 보장한 것은 아니었다. 멘토로서 조언을 제공하는 것과 조직을 대표하여 사업거래를 결정하는 것은 서로 다른 문제였기 때문이다. 따라서 교수와 멘토의 효과는 창업자가 놓친 위험을 발견하게 하고, 적절한 질문을 설정하며, 외부 이해관계자와의 최초 접점을 만드는 데 있다. 이후 실제 신뢰와 거래를 형성하는 것은 창업자의 지속적인 실행에 달려 있다.

7) 기관이 의도한 지원과 창업가가 경험한 지원의 일치

Donna가 설명한 Babson의 교육철학과 Deepanshi가 경험한 창업교육 과정은 여러 측면에서 일치하였다. Donna는 학생이 대학 안에서 실패와 피벗을 경험하고, 계획보다 행동을 통해 학습해야 한다고 설명하였다. Deepanshi는 실제로 수업과 고객인터뷰를 통해 세 차례 피벗했으며, 대학을 반복적으로 실험할 수 있는 공간으로 인식하였다. Donna가 강조한 경험학습이 구체적인 행동방식으로 체감된 것이다.

Donna는 창업수업만으로 실제 기업 전환이 충분히 발생하지 않으며, 비교과 프로그램, 자금, 공간과 네트워크가 함께 필요하다고 보았다. Deepanshi 역시 수업뿐 아니라 Fast Track, Rocket Pitch, WIN Lab, 물리적 공간과 대학 내 대회 자금을 결합해 활용하였다. 이는 Babson의 효과가 특정한 대표 프로그램 하나보다 여러 자원이 연속적으로 작동하는 생태계적 구조에서 발생한다는 점을 보여준다.

8) 대학 재학 중 지원과 졸업 이후 지속 사이의 공백

Babson은 재학 중 아이디어를 시험하고 초기 사업을 형성하는 데 강한 지원환경을 제공했지만, Deepanshi의 경험에서는 졸업 이후 새로운 장벽이 나타났다. 대학 재학중에는 교수·멘토·동료와 공간에 지속적으로 접근할 수 있었지만, 졸업 후에는 이러한 자원을 동일한 수준으로 이용하기 어려웠다. 그는 교수와 정기적으로 연락하며 조언을 구했지만, 재학 중처럼 일상적인 관계와 공간을 활용할 수는 없었다.

특히 졸업 후 가장 큰 문제는 팀 구성과 유지였다. 대학 안에서는 수업, 행사와 친구관계를 통해 함께 일할 사람을 찾을 수 있었지만, 졸업한 동료들은 안정적인 취업을 선택하였다. Deepanshi가 함께 일했던 국제학생들도 체류와 생활비 때문에 안정적인 현금소득이 필요했으며, 충분한 자금이 없는 초기기업은 지분만으로 이들을 장기간 유지하기 어려웠다. 또한 학생 신분에서 기업가

로 이동하면서 시장의 신뢰를 별도로 확보해야 했다. 잠재고객과 기업은 Deepanshi를 사업가보다 학생으로 인식하거나, 지속 가능성이 검증되지 않은 기업의 첫 번째 파트너가 되는 것을 부담스럽게 여겼다. 대학의 네임밸류와 교수의 소개는 관계의 시작을 도울 수 있지만, 실제 파일럿과 거래는 창업자가 제품을 개선하고 장기간 신뢰를 축적해야 가능하였다.

이는 대학의 창업지원이 재학 중 창업실험과 초기 전환에는 강하지만, 졸업 후에는 시장 신뢰, 팀 급여와 지속적인 고객 확보 등 사업 과정에서 발생할 수 있는 다양한 어려움을 대학이 지원해 주기는 어렵다는 점을 보여준다. 따라서 대학 지원의 실질적인 성과를 높이려면 졸업 이후 일정 기간 동안 동문 네트워크, 외부 액셀러레이터, 고객과 투자자로 연결하는 후속 경로를 강화할 필요가 있다.

9) 국제학생과 대학원생에게 나타나는 차별적 조건

Deepanshi 사례는 Babson의 일반적인 창업지원이 국제학생과 대학원생에게 동일한 효과를 내는 것은 아니라는 점을 보여준다. 국제학생은 학비와 생활비, 학자금 대출과 체류문제를 고려해야 하므로 졸업 직후 안정적인 취업을 포기하고 창업을 지속하기 어렵다. 초기 지원금은 제품개발비 뿐 아니라 일정 기간 창업가가 생활하면서 사업을 지속할 수 있게 하는 생존자원으로 기능한다. Deepanshi는 학부생이 대학에 더 오래 머무르며 창업자원과 실제 판매교육에 반복적으로 노출되는 반면, 대학원생은 짧은 학업기간 안에 아이디어를 찾고 검증하며 졸업 이후의 진로까지 결정해야 한다고 인식하였다. 특히 국제학생이 많은 대학원 과정에서는 창업교육이 일반적인 사업모델 수업에 그치지 않고 실제 판매, 팀 구성과 졸업 이후의 경제적 전환까지 고려해야 한다는 문제의식이 나타났다. 따라서 Babson의 경험학습 모델을 경험하는 학생을 하나의 동질적인 집단으로 전제하기 어렵다. 학부생과 대학원생, 국내학생과 국제학생은 대학에 머무를 수 있는 기간, 생활비 부담과 졸업 이후 선택지가 다르므로 프로그램 기간, 자금과 후속지원의 형태도 달라질 필요가 있다.

② 대학 창업지원의 한계

Babson College 인터뷰에서 파악된 첫 번째 한계는 교과와 비교과 활동 사이의 시간경쟁이다. Donna는 캠퍼스에 많은 프로그램과 행사가 있지만 학생들이 시험과 과제 때문에 충분히 참여하지 못한다고 설명하였다. 교실 밖에서 적극적으로 창업활동을 수행한 학생은 성적이 상대적으로 낮을 수 있고, 반대로 높은 학점을 유지한 학생은 실제 창업활동이 적을 수 있었다. 이는 창업기회가 부족해서가 아니라, 학생이 제한된 대학생활 안에서 학업성과와 실천활동을 동시에 추구하기 어렵다는 문제이다. 경험학습을 강조하더라도 실제 시장활동이 학점이나 졸업요건과 연결되지 않으면 학생은 공식적인 학업을 우선할 수밖에 없다.

두 번째 한계는 풍부한 프로그램의 정보가 학생에게 자동적으로 전달되지 않는다는 점이다. Deepanshi는 다량의 이메일과 공지 속에서 자신에게 적합한 기회를 찾기 어렵고, 학생이 교수에게 먼저 질문하거나 적극적으로 탐색해야 한다고 보았다. 이는 높은 적극성과 네트워크 활용능력을 가진 학생에게 더 많은 기회가 집중될 수 있음을 의미한다.

세 번째 단계는 장기성과 측정이다. Donna는 창업교육의 효과가 수년 후 창업이나 조직 내 혁신으로 나타날 수 있다고 보았지만, 이러한 경로를 프로그램별로 장기 추적하는 체계는 더 발전할 필요가 있다고 평가하였다. 대학 창업교육의 목표가 장기적인 기업가적 역량이라면, 성과측정 역시 졸업 직후의 창업기업 수를 넘어 지연된 창업, 사내혁신과 가족기업의 변화까지 포착할 필요가 있다.

③ 대학 창업지원의 핵심 인사이트

Babson College 인터뷰에서 파악된 첫번째 인사이트는 창업교육의 성과가 특정 기업의 성공 여부보다 학생의 행동방식 변화에서 나타난다는 것이다. 학생이 고객과 시장을 직접 만나고, 자신의 아이디어를 외부의 증거로 검증하며, 잘못된 가설을 수정할 수 있게 되었다면 해당 사업이 지속되지 않더라도 기업가정신에 대한 학습은 발생한 것으로 볼 수 있다.

두 번째로, 대학 창업지원의 핵심은 창업교육을 하나의 수업이나 프로그램에 한정하지 않고 교과, 비교과 활동, 물리적 공간, 멘토링과 초기자금을 연속적으로 연결한다는 데 있다. Deepanshi의 창업은 한 프로그램의 결과가 아니라 낮은 진입장벽의 커뮤니티, 고객검증 수업, 피칭, WIN Lab 멘토링과 자금지원이 누적되어 발생하였다.

세 번째로, 대학의 창업교육이 실제 창업으로 이어지기 위해서는 수업의 평가논리가 시장의 학습논리와 일치해야 한다. 시장의 증거에 따른 피벗이 과제실패로 인식되지 않고, 기존 아이디어를 유지하는 것보다 근거 있는 방향수정이 긍정적으로 평가되어야 한다.

네 번째로, 대학의 보호된 창업환경은 졸업 후에 약화될 수 있다. 졸업 후에는 시장 신뢰, 팀 급여, 고객획득과 생활비 문제가 중심 문제로 발생하므로 초기 실험과 독립기업 운영 사이를 연결하는 전환지원이 필요하다.

다섯 번째로, 국제학생과 대학원생의 창업은 일반 학생보다 경제적·시간적 위험이 크다. 따라서 초기 지원금과 프로그램 기간, 졸업 후 연결구조 지원 시 학생집단의 조건을 고려할 필요가 있다.

종합하면, Babson College의 창업지원은 학생에게 완성된 성공모델을 전달하기보다, 교과와 비교과 전반에서 고객을 만나고 실험하며 피벗하는 행동을 반복하게 함으로써 기업가적 역량을 형성하는 구조로 작동한다. 경험학습 철학은 졸업생 창업가의 창업 경험에서 상당 부분 확인되었으나, 졸업 이후의 팀 유지와 시장 신뢰, 국제학생의 경제적 부담은 대학 내부의 보호된 환경만으로 해결하기 어려운 전환 공백으로 확인된다.

MIT

MIT 사례는 Delta V를 창업가로 직접 경험한 뒤 프로그램 운영에 참여한 Ylana Lopez와, 창업·엑셀러레이터·학생 프로그램 및 커뮤니티 운영 경험을 가진 Amrutha Killada의 인터뷰를 중심으로 분석하였다. 두 인터뷰이는 모두 창업가와 기관 관계자의 역할을 함께 경험했다는 공통점이 있다.

따라서 MIT 사례는 창업 과정의 어려움을 직접 경험한 운영자들이 이를 어떻게 지원구조로 전환하는지를 비교적 구체적으로 보여준다.

두 인터뷰이의 사례를 종합하면 MIT의 창업지원은 학생에게 창업지식을 전달하는 교육체계라기보다, 서로 다른 전공과 기술을 가진 학생이 팀을 구성하고, 일정 기간 사업에 집중하며, 구체적인 고객·기술·시장 성과를 만들어 대학 밖의 실제 창업생태계로 이동하도록 하는 실행 가속형 지원체계로 설명할 수 있다. 특히 MIT의 지원은 학생의 관심 형성부터 아이디어 탐색, 기술 및 팀 검증, 초기자금, 집중형 액셀러레이팅과 외부시장 진출까지 여러 프로그램과 기관이 기능을 분담하는 구조로 나타났다.

① 인터뷰 종합 결론

1) 창업 경험을 가진 운영자가 설계하는 지원체계

Ylana와 Amrutha의 공통적인 특징은 창업가로서 겪은 문제를 프로그램 운영의 관점에 반영한다는 점이다. Ylana는 Delta V에 참여하기 전 공동창업을 진행하고 있었으며, 프로그램을 통해 자금, 멘토링과 동료 창업가 네트워크를 경험하였다. 이후 프로그램 운영에 참여하면서 과거 창업자로서 어떤 지원이 실제로 유용했고 어떤 부분이 부족했는지를 프로그램 개선에 반영하였다. 그는 직접 창업해 본 경험 덕분에 창업자의 어려움에 공감하고, 프로그램 변경이 참가자에게 어떻게 체감되는지를 보다 구체적으로 판단할 수 있다고 설명하였다.

Ylana가 창업 과정에서 직접 경험한 문제는 단순한 사업지식의 부족이 아니었다. 소수의 팀원이 제품개발, 고객검증, 영업과 자금조달을 동시에 수행하는 상황에서 무엇을 우선해야 하는지 판단하기 어려웠고, 공동창업자와 비전·가치관·의사소통 방식을 조정하는 것도 중요한 문제였다. 그는 공동창업자 관계를 장기간 많은 시간을 함께 보내고 중대한 결정을 내려야 한다는 점에서 결혼에 비유하였다. 이러한 경험은 창업지원이 사업모델과 자금조달만 다루서는 충분하지 않으며, 우선순위 설정, 팀 관계와 정서적 부담까지 고려해야 한다는 인식으로 이어졌다. Amrutha 역시 창업과 공동창업자 관계를 직접 경험하였으며, 일부 공동창업자와는 사업 이후에도 관계를 유지한 반면 다른 팀에서는 관계가 단절되었다고 설명하였다. 이를 통해 보완적인 전공과 역량을 가진 사람을 연결하는 것만으로 좋은 창업팀이 완성되는 것은 아니며, 실제 협업과 시행착오를 통해 관계를 검증해야 한다고 보았다. 동시에 프로그램 운영자의 입장에서 학생이 완벽한 팀을 처음부터 구성하게 하기보다, 다양한 사람을 만나고 함께 일해볼 기회를 제공하는 것이 중요하다고 판단하였다.

2) 관심 형성에서 실제 기업 구축으로 이어지는 단계적 구조

Amrutha는 MIT의 창업지원이 하나의 통합 프로그램보다, 창업 여정의 서로 다른 단계와 참여자 유형을 담당하는 여러 프로그램으로 구성되어 있다고 설명하였다. 창업에 관심은 있지만 경험이 없는 학생은 단기 행사와 탐색 프로그램을 통해 창업에 노출되고, 이후 StartMIT와 Sandbox 등을 통해 기초지식과 초기 실행을 경험한다. 아이디어와 팀이 아직 확정되지 않은 단계에서는 Fuse와 같은 프로그램을 통해 함께 사업을 만들 사람과 해결책을 시험하며, 실제 제품·팀과 창업의지를 갖춘 단계에서는 Delta V를 통해 기업을 다음 수준으로 발전시킨다. 이러한 구조에서 각 프로그램은 동일한 성과를 요구하지 않는다. 창업에 관심을 갖게 하는 초기 프로그램의 성과는 학생이 기

업을 설립하는 것이 아니라 창업 과정을 탐색하고 다양한 사람을 만나는 데 있을 수 있다. 반면 Delta V는 이미 실제 회사를 구축하고 일정 수준의 시장·기술 진전을 만든 팀을 대상으로 하기 때문에, 참가자의 실행과 성장에 더 높은 기준을 적용한다. Amrutha는 프로그램마다 서로 다른 'persona'를 대상으로 하며, 창업 파이프라인 안에서 각기 다른 역할을 수행한다고 설명하였다.

Ylana도 수업과 실제 창업 프로그램의 목적을 구분하였다. 창업수업은 반드시 창업가가 될 계획이 없는 학생도 기업가정신의 원리와 방법을 학습할 수 있지만, Delta V와 같은 프로그램은 실제 회사를 만들고 사업성과를 축적하려는 팀을 대상으로 한다. 수업을 이수한 학생이 후속 프로그램에 지원할 수는 있지만, 수업 참여 자체가 선발이나 다음 단계 이동을 보장하지는 않는다. 따라서 MIT의 단계적 구조는 학습경험을 누적하면 자동으로 상위 프로그램에 진입하는 교육과정과 다르다. 프로그램에서 배운 내용을 바탕으로 고객, 기술, 매출, 인터뷰, 특허 또는 규제승인 등 사업유형에 맞는 실질적인 진전을 만들어야 다음 단계의 준비도가 인정된다. Ylana는 초기 프로그램 참여보다 창업자가 실제로 얼마나 빠르게 움직였고 문제-시장 적합성을 어느 정도 검증했는지가 중요하다고 설명하였다.

3) 학생 창업이 정체되는 핵심 원인: 몰입 불일치와 다음 행동의 부재

Amrutha는 MIT 학생팀이 창업과정에서 가장 자주 정체되는 이유를 두 가지로 설명하였다. 첫째는 팀원들이 서로 다른 수업일정, 인턴십 계획과 단기 진로목표를 갖고 있어 동일한 시기에 창업에 집중하지 못한다는 점이다. MBA 학생과 공학·재료과학 전공자가 팀을 구성하더라도, 한 명은 취업이나 해외 인턴십을 우선하고 다른 한 명은 창업을 추진하려 한다면 아이디어를 실제 기업으로 전환하기 어렵다.

둘째는 학생 창업가들이 기술이나 프로토타입을 만든 뒤 무엇을 해야 하는지 모른다는 점이다. MIT 학생들은 제품을 설계하고 기술을 구현하는 데 강점을 가질 수 있지만, 이를 누구에게 판매해야 하는지, 고객을 어디에서 찾고 어떤 방식으로 접근해야 하는지에 대해서는 명확한 행동계획을 갖지 못할 수 있다. 이 경우 기술적 결과물이 존재해도 창업은 제품개발 단계에서 멈출 수 있다. Amrutha는 학생이 충분한 지식을 갖지 못해서라기보다 현재 무엇을 해야 하는지 구체적인 순서를 모르는 상태에서 실행이 정체된다고 보았다. Ylana의 설명에서도 유사한 문제가 나타났다. 초기 창업자는 해야 할 일이 지나치게 많고 여러 멘토가 각기 다른 조언을 제공하기 때문에, 무엇을 먼저 수행할지 판단하기 어렵다. 따라서 지원기관이 정보를 더 많이 제공한다고 해서 실행문제가 해결되는 것은 아니다. 창업자가 현재 가장 중요한 과제를 구분하고, 나머지를 의도적으로 미룰 수 있도록 우선순위를 좁히는 지원이 필요하다.

두 인터뷰를 종합하면 MIT 학생 창업의 정체는 아이디어나 기술역량의 부족보다, 팀원 모두가 창업에 집중할 수 없는 상황과 구체적인 다음 행동이 불분명한 상태에서 발생한다. 이에 대응하여 MIT의 집중 프로그램은 전일제 몰입, 주간 마일스톤과 책임성 구조를 결합한다.

4) Delta V의 핵심기능: 가속화된 진전

Ylana는 Delta V의 목적을 창업팀이 짧은 기간에 '가속화된 진전'을 만들 수 있도록 하는 것으로 설명하였다. 프로그램은 자금, 외부 전문가, 멘토, 창업방법론과 동료 코호트를 결합하여 창업

팀이 일반 학기 중보다 빠르게 고객·기술·사업모델을 검증하도록 한다. 다만 Delta V는 단순히 기업의 성장을 촉진하는 민간 액셀러레이터와 동일하게 작동하지 않는다. 프로그램은 특정 기업의 성공만을 지원하기보다, 기업이 피벗하거나 중단되더라도 참여자가 더 나은 창업가로 성장하도록 지원한다.

동시에 MIT의 지원은 사업의 단기적 성과를 요구하지 않는 보호적 교육에만 머물지 않는다. Delta V에 진입한 팀은 이미 실제 회사를 추진하고 있으므로 시장과 고객, 기술개발 측면에서 빠른 진전을 만들어야 한다. Ylana는 프로그램 안에서 정확한 목표시장과 고객 페르소나를 설정하고 실제 고객을 확보하는 것이 핵심이며, 프로그램 이후에는 고객확보와 자금조달이 과제로 이어진다고 설명하였다. 따라서 Delta V는 기업의 성공 여부와 창업가의 교육적 성장을 분리하면서도, 프로그램 기간에는 높은 수준의 행동과 진전을 요구하는 이중적 구조를 갖는다. 기업이 반드시 기존 아이디어를 유지해야 하는 것은 아니지만, 창업자는 빠르게 실험하고 결과에 따라 움직여야 한다. 이는 계획을 완성하는 것보다 실제 실행을 통해 사업의 준비도를 높이는 방식이다.

5) 위험 완화

Amrutha는 MIT의 창업지원 원리를 'de-risking'으로 설명하였다. 여기서 위험 완화는 실패 가능성을 없애거나 성공을 보장한다는 의미가 아니다. 학생이 창업에 참여할 때 부담해야 하는 금전적 비용, 시간, 팀 탐색과 진로상의 위험을 학생이 감당 가능한 수준으로 낮추는 것을 의미한다.

Delta V는 여름 동안 창업자에게 자금을 제공하고 팀원 전체의 전일제 참여를 요구한다. 이는 제품개발비를 지급하는 데 그치지 않고, 학생이 다른 인턴십이나 소득활동 대신 창업을 선택할 수 있게 하는 기회비용 보전 장치이다. 창업에 참여할 기술인력에게 별도의 인턴십 비용을 지급하는 방식도 학생이 무급 스타트업 참여로 인한 경제적 위험을 부담하지 않도록 한다. Ylana 역시 지원금의 접근성 기능을 강조하였다. 그의 경험에 따르면 창업과정은 정서적으로 힘들고 보스턴의 생활비도 높기 때문에, 동일한 지원금이라도 개인의 경제상황에 따라 실제 효과가 달라진다. 프로그램에 선발되었더라도 생활비를 감당할 수 없는 학생은 창업에 전념하기 어렵다. 이에 따라 창업 접근성은 지원자에게 동일한 선발기회를 제공하는 것뿐 아니라, 선발 이후 실제로 몰입할 수 있는 조건을 제공하는 문제로 확장된다.

위험 완화 개념은 자금 이외의 다른 지원 요소에도 적용된다. 커뮤니티 행사는 공동창업자와 인재를 찾는 탐색비용을 줄이고, 정기적인 멘토링은 다음 행동을 알지 못하는 불확실성을 낮춘다. 창업단계에 따른 프로그램 구분은 학생이 처음부터 회사를 설립해야 한다는 심리적 부담을 줄이며, 작은 실험부터 시작하게 한다. 따라서 MIT의 위험 완화는 단일 지원금보다 창업에 참여하고 지속하는 과정에서 발생하는 여러 비용을 낮추는 제도적 개입으로 이해할 수 있다.

6) 책임성과 실행구조

Amrutha가 Delta V의 운영방식에서 강조한 요소는 'accountability'와 'structure'이다. 창업팀에는 일반 기업의 상사나 평가자가 없으므로, 실행 여부를 지속적으로 확인하는 사람이 부재할 수 있다. 특히 학생에게는 시험, 수업과 과제처럼 즉각적으로 처리해야 할 다른 활동이 많기 때문에, 강제성이 낮은 창업활동을 후순위로 미루기 쉽다.

Delta V는 매주 고객인터뷰와 주요 실행과제를 제시하고, 창업팀이 무엇을 했으며 무엇을 배웠는지를 확인한다. 이러한 구조는 창업가의 자율성을 제한하는 통제가 아니라, 스스로 선택한 목표를 실제 행동으로 전환하도록 점검하는 방식이다. Amrutha는 창업가가 항상 스스로 동기부여를 유지하기 어렵기 때문에, 정기적으로 진행상황을 점검하고 다음 행동을 구체화하는 구조가 필요하다고 설명하였다. Ylana는 창업자에게 많은 정보를 한꺼번에 제공하는 방식에도 한계가 있다고 보았다. 프로그램 초기에 모든 정보를 집중적으로 전달하면 참가자가 이후 이를 기억하고 적절한 시점에 적용하기 어렵다. 이에 따라 필요한 정보를 창업단계에 맞춰 분산해서 제공하는 방식이 중요하다고 설명하였다.

두 사례는 실행지원이 단순한 체크리스트 제공과 다르다는 점을 보여준다. 창업팀마다 기술, 시장과 규제조건이 다르기 때문에 모든 기업에 동일한 행동순서를 적용하기는 어렵다. 프로그램은 공통적인 마일스톤을 제공하되, 각 팀이 현재 가장 중요한 불확실성을 판단하고 그에 맞는 행동을 수행하도록 해야 한다.

7) 대면 코호트와 창업 커뮤니티

Ylana는 Delta V에서 가장 가치 있었던 지원으로 네트워크를 제시하였다. 여기에는 Martin Trust Center의 운영진과 외부 전문가뿐 아니라, 같은 기간 함께한 학생 창업가들이 포함된다. 그는 3개월 동안 모든 팀이 대면으로 한 공간에서 활동하면서 밀도 높은 관계를 형성하였고, 프로그램 이후에도 서로의 사업을 도우며 해당 관계를 활용하고 있다고 설명하였다.

대면형 프로그램은 온라인이나 하이브리드 방식보다 공간과 생활문제를 해결해야 한다는 부담이 있지만, 창업가 간 강한 관계를 형성하는 데에는 분명한 장점이 있었다. Ylana는 장기간의 대면 상호작용이 프로그램 종료 이후에도 유지되는 사회적 자본을 형성했다고 평가하였다. 따라서 Delta V의 물리적 공간은 업무를 수행하는 장소보다 동료 창업가의 시행착오를 관찰하고, 도움을 요청하며, 고립감을 낮추는 커뮤니티 기반으로 작동하였다.

Amrutha 역시 창업에서 커뮤니티가 제품개발이나 판매만큼 중요하다고 보았다. 학생이 혼자 제품을 만들더라도 적절한 엔지니어, 영업인력과 멘토를 찾지 못하면 사업을 발전시키기 어렵다. MIT에서는 Sloan과 공과대학의 학생들이 물리적으로 떨어져 있기 때문에, 운영기관이 이들이 만날 수 있는 행사와 프로그램을 의도적으로 설계한다. 그러나 사람을 한 공간에 모으는 것만으로 안정적인 팀과 관계가 형성되는 것은 아니다. Amrutha는 대학이 서로 다른 전공자를 연결할 수 있지만 실제 팀 관계는 협업을 통해 검증되어야 한다고 설명하였다. 또한 학생의 높은 학업부담을 고려하여, 짧은 멘토링과 정기적인 비동기 보고처럼 참여비용이 낮고 반복 가능한 구조가 필요하다고 보았다. 이러한 관점에서 MIT 창업 커뮤니티의 핵심기능은 행사규모나 네트워크의 숫자보다 '필요한 시점에 적절한 사람을 연결하는 것'에 있다. 기술개발이 필요한 팀에는 인재를, 시장검증 단계에는 고객과 산업전문가를, 성장단계에는 투자자와 후속기관을 연결해야 한다.

8) 중립적인 지원관계와 안전한 실패

Ylana가 설명한 Delta V의 독특한 특징은 Martin Trust Center가 참가기업에 투자하거나 지분을

취득하지 않는다는 점이다. 그는 이러한 구조가 창업가에게 'safe space'를 제공한다고 보았다. 창업가가 제품의 결함, 경쟁자의 위협이나 사업실패를 공개하더라도, 해당 정보가 센터의 투자결정에 직접적인 불이익으로 작용하지 않기 때문이다. 민간 액셀러레이터나 투자자는 기업의 성장 가능성을 평가하고 투자수익을 고려해야 하지만, 대학 지원기관은 기업의 단기성과보다 창업가의 학습과 장기적 성장에 우선순위를 둘 수 있다. 이러한 이해관계의 분리는 창업자가 문제를 숨기지 않고 운영자에게 공유하게 하며, 실패와 위험을 더 이른 단계에 발견할 가능성을 높인다.

Ylana는 창업가가 빠르게 실패하고 학습할 수 있어야 한다고 설명하였다. 여기서 실패는 고객과 시장의 증거를 통해 잘못된 가설을 조기에 확인하고 다음 실험으로 이동하는 것을 의미한다. 프로그램은 창업가가 실패를 개인적인 무능력으로만 받아들이지 않고, 변화에 대응할 수 있는 'antifragile'한 태도를 형성하도록 지원한다.

MIT에는 실패를 격려하는 것이 오직 문화로만 존재하지 않는다. 지분을 취득하지 않는 중립적인 관계, 비희석성 자금, 집중할 수 있는 시간, 운영자와 동료 창업가의 지원이 결합될 때 창업가는 실패를 공개하고 수정할 수 있다. 따라서 심리적 안전은 프로그램 분위기뿐 아니라 평가와 투자 관계의 구조에 의해 형성된다.

9) 분산된 전문기관과 능동적인 내비게이션

MIT의 창업생태계는 하나의 센터가 모든 서비스를 제공하기보다 여러 기관이 전문기능을 분담하는 구조로 나타났다. Amrutha는 Sandbox가 초기자금을 제공하고, Industry Liaison Program과 Startup Exchange가 기업의 기술수요와 스타트업을 연결하며, Venture Mentoring Service가 산업별 멘토를 연결한다고 설명하였다. 연구기반 창업에는 Technology Licensing Office가 특허와 기술 이전 협상을 지원하고, 해외진출이나 사회혁신 분야에는 별도의 기관과 프로그램이 존재한다. 이러한 분산구조는 기술, 산업과 창업단계에 맞는 전문지원을 제공한다는 장점이 있다. 모든 창업팀에 같은 서비스를 제공하지 않고, 자금·특허·산업협력·멘토링과 해외진출을 서로 다른 기관이 담당할 수 있다.

다만 학생이 전체 체계를 이해하지 못하면 어느 기관을 이용해야 하는지 판단하기 어렵다. Amrutha는 지원기관이 학생이 찾아오기를 기다려서는 안 되며, "meet them where they are"라는 원칙에 따라 학생의 현재 상태를 파악하고 필요한 자원을 먼저 제시해야 한다고 설명하였다. 창업 초기 학생은 자신에게 어떤 자원이 필요한지조차 알지 못할 수 있기 때문이다. 기관은 학생이 프로그램을 스스로 탐색하도록 정보만 공개하는 데 그치지 않고, 팀이 현재 어느 단계에 있으며 무엇이 부족한지를 확인하고 연결해야 한다. Ylana도 Orbit과 같은 플랫폼이 창업방법론, 외부 전문가 예약, 교내 행사와 창업자원을 연결하는 내비게이션 기능을 한다고 설명하였다. 그러나 MIT의 프로그램 참여가 다음 단계 진입을 자동으로 보장하지는 않는다. 자원을 안내받은 뒤 실제로 고객·기술·매출 등의 진전을 만드는 책임은 여전히 창업팀에 있다.

② 대학 창업지원의 한계

MIT 모델의 첫 번째 한계는 단계적 프로그램이 존재하더라도 다음 단계 이동이 자동적으로 보장되지 않는다는 점이다. 초기 프로그램을 이수한 팀도 고객·기술·시장 측면의 진전을 만들지 못하

면 Delta V에 진입하기 어렵다. 이러한 경쟁적 구조는 실제 실행을 중시한다는 장점이 있지만, 실행속도가 느린 기술이나 자원이 부족한 팀에는 높은 진입장벽이 될 수 있다.

두 번째 단계는 집중형 프로그램의 몰입조건이다. Delta V의 전일제 대면 운영은 강한 코호트와 빠른 진전을 가능하게 하지만, 모든 창업팀이 3개월 동안 동일한 장소에 머물 수 있는 것은 아니다. 사업의 고객이나 기술개발이 다른 지역에 있거나, 가족·경제적 책임이 있는 참여자는 대면 몰입형 구조를 활용하기 어려울 수 있다.

세 번째 단계는 핵심지원이 현재 MIT 학생에게 집중된다는 점이다. Martin Trust Center는 학부생부터 대학원생, 박사과정생과 박사후연구원을 주요 대상으로 하며, 일부 공개행사와 다른 기관은 동문과 외부인에게도 개방되어 있다. 그러나 집중적인 프로그램 지원은 재학생에게 우선된다. 이는 실제 기업이 졸업 이후 고객 확보와 자금조달을 본격화할 때 대학 내부지원에서 외부 생태계로 이동해야 함을 의미한다.

네 번째 단계는 분산된 생태계의 복잡성이다. MIT 내부에는 초기자금, 멘토링, 특허, 산업협력과 해외진출을 담당하는 다수의 기관이 존재하지만, 학생이 전체 구조를 이해하지 못하면 자원의 풍부함이 높은 탐색비용으로 전환될 수 있다. 운영기관의 능동적인 내비게이션이 중요하지만, 모든 학생과 팀을 개별적으로 파악하고 연결하는 데에는 상당한 운영역량이 필요하다.

다섯 번째 단계는 대학의 위험 완화 기능이 일정 시점 이후에는 중단된다는 점이다. 프로그램은 초기자금과 몰입시간, 멘토와 고객접점을 제공할 수 있지만, 이후의 대규모 자금조달과 반복적인 고객 확보는 창업팀이 시장에서 해결해야 한다. Ylana도 Delta V 이후 가장 큰 문제로 자금조달과 고객 확보를 제시하였다.

여섯 번째 단계는 장기성과 추적에 필요한 비용이다. Ylana는 Delta V의 장기성과 연구를 위해 과거 참여자와 기업에 개별적으로 연락하는 수작업이 필요했으며, 이후 프로그램 중·직후에 데이터를 수집하고 장기적으로 추적하는 체계를 도입하려 했다고 설명하였다. 프로그램 종료 이후 창업가와 기업이 여러 방향으로 이동하기 때문에, 장기성과를 일관된 방식으로 추적하는 것은 여전히 어려운 과제이다.

③ 대학 창업지원의 핵심 인사이트

첫째로, 창업 전환의 핵심 장벽이 기술이나 아이디어의 부족만이 아니라, 팀원의 몰입시점 불일치와 구체적인 다음 행동의 부재에 있다는 것이다. 따라서 창업지원은 교육내용을 늘리는 것보다 일정 기간 팀이 함께 집중할 수 있는 시간, 자금과 실행구조를 제공해야 한다.

둘째로, MIT는 창업교육을 받을 수 있는 학생 페르소나를 나누어 단계적 프로그램을 지원한다. 탐색, 아이디어 및 팀 실험, 초기 실행과 실제 기업 구축을 구분하고, 각 단계에서 다른 성과를 요구한다. 다만 다음 단계로의 이동은 실제 참여한 학생들의 실제 고객·시장·기술 진전에 의해 결정된다.

세 번째로, 위험 완화는 자금지원보다 넓은 개념으로 작동한다. 단순히 경제적 지원금을 지급하는 것 외에도 창업에 몰입할 수 있는 학사제도와 공간 부여, 팀원과 멘토를 찾는 기회 등이 지원금과 함께 학생 창업의 리스크를 낮출 수 있다.

네 번째로, Delta V의 강점은 자금과 교육내용뿐 아니라 대면 코호트와 이해관계가 분리된 안전한 지원관계에 있다. 창업가는 동료와 장기적인 사회적 자본을 형성하고, 투자 불이익에 대한 우려 없이 사업 진행 시 발생하는 문제와 실패를 학교에 공개할 수 있다.

다섯 번째로, MIT의 분산된 전문생태계는 기술과 산업별로 고도화된 지원을 제공함과 동시에 학생이 적절한 기관을 찾도록 돕는 능동적 내비게이션이 필수적이다. 지원센터는 학생이 먼저 찾아오기를 기다리기보다 현재 단계와 문제를 파악해 필요한 자원을 연결해야 한다.

여섯 번째로, 창업 경험을 가진 운영자는 프로그램 운영 시 창업가의 현실적 부담을 낮추는 구조로 설계하는 경향을 보였다. 반드시 창업경험을 보유한 운영자가 학생 창업지원에 적극적이라는 것은 아니지만, 창업 경험을 보유한 운영자는 학생 창업가들의 상황을 더 잘 이해하고, 적절한 운영 체계를 도입할 수 있다.

종합하면, MIT의 창업지원은 기술과 아이디어를 보유한 학생에게 전일제 몰입기회, 비희석성 자금, 구체적인 실행구조와 전문 네트워크를 제공하여 짧은 기간에 검증된 진전을 만들도록 하는 실행 가속형 생태계로 작동한다. 특히 Delta V는 독립적인 지원관계와 대면 코호트를 통해 창업가가 실패와 문제를 숨기지 않고 빠르게 학습하도록 한다. 그러나, 높은 몰입요건과 경쟁적 선발, 졸업 이후 고객·자금조달 문제는 대학 내부지원만으로 해결하기 어려운 한계로 남는다.

NYU

NYU 사례는 Leslie Entrepreneurial Institute의 프로그램 운영에 참여하는 Jen Curtis와, NYU 석사·박사과정에서 연구기반 의료기기 스타트업을 설립한 Lokesh Sharma의 사례를 중심으로 분석하였다. 두 사례를 종합하면 NYU의 창업지원은 하나의 창업지원센터가 모든 기능을 통합적으로 제공하는 체계라기보다, Leslie Entrepreneurial Institute, 각 단과대학, 연구실, 경영대학, 의료기관과 뉴욕시의 외부 생태계가 서로 다른 자원을 제공하는 분산형·연결형 창업지원체계로 설명할 수 있다. 이 구조는 일반 학생 창업부터 연구기반 기술창업까지 폭넓은 자원을 제공한다는 장점이 있지만, 학생이 자신에게 필요한 기관과 자원을 직접 탐색하고 연결해야 한다는 한계도 함께 나타난다.

① 인터뷰 종합 결론

1) 아이디어 발표보다 시장에서 작동하는 벤처를 지향하는 지원철학

NYU 창업지원의 핵심목표는 학생과 연구자가 보유한 아이디어와 발명을 고객이 실제로 필요로 하고 시장에서 확장할 수 있는 벤처로 발전시키는 것이다. 이를 위해 고객 발견, 프로토타이핑, 시장검증, 팀 구성, 제품·시장 적합성 확인, 피칭과 투자유치 준비를 연속적인 과정으로 지원한다.

NYU의 창업 프로그램은 학생이 좋은 아이디어를 보유했다는 자기평가보다, 외부 고객과 시장에서 확보한 증거를 중요하게 다룬다. 학생은 잠재고객을 인터뷰하고 프로토타입과 사업모델을 시험하며, 검증결과에 따라 사업방향을 수정해야 한다. 따라서 아이디어의 참신성이나 발표자료의 완성도보다 실제 고객에게 해결할 가치가 있는 문제가 존재하는지를 먼저 확인하는 것이 우선된다. 즉, NYU의 창업지원은 학생의 창업과정이 못된 방향으로 움직이는 것을 방지하는 데 초점을 둔다.

Lokesh의 경험은 이러한 지원철학이 실제 창업과정에서도 작동했음을 보여준다. 그는 NYU 입학 초기 소매점의 결제과정을 개선하는 아이디어로 Bootcamp에 참여하였다. 현장의 상점을 대상으로 고객 발견을 수행한 결과, 제안한 시스템을 구축하는 비용에 비해 상점이 얻을 수 있는 수익이 불분명하고, 이후 검토한 신용공급 모델도 실제 고객행동과 맞지 않는다는 사실을 확인하였다. 결국 아이디어를 중단하였지만, 이는 창업지원의 실패라기보다 시장성이 낮은 가설을 큰 비용이 투입되기 전에 기각한 경험이었다.

2) Bootcamp-Sprint-Summer Launchpad로 이어지는 단계적 창업경로

NYU의 대표적인 학생 창업경로는 Startup Bootcamp, Startup Sprint, Summer Launchpad로 이어지는 단계적 구조이다. 각 프로그램은 동일한 내용을 반복하는 것이 아니라, 창업팀이 현재 보유한 검증수준에 따라 설계되었다.

Startup Bootcamp는 아이디어 초기 단계에서 목표고객과 문제의 존재 여부를 검증하는 프로그램이다. 참가자는 고객 발견과 인터뷰 방법을 학습하고 잠재고객을 직접 만나 핵심가정을 확인한다. 이 단계의 목적은 제품을 완성하거나 회사를 설립하는 것이 아니라, 해결하려는 문제가 실제로 존재하는지와 현재 상정한 고객이 적절한지를 판단하는 데 있다. Startup Sprint는 초기 고객이나 프로토타입을 확보했지만 사업모델과 시장에 대한 명확성이 부족한 팀을 대상으로 한다. 짧은 기간 동안 고객, 가치제안, 고객획득과 수익모델에 대한 가정을 집중적으로 시험하며, 일일 코칭, 법률 오피스아워, 소규모 지원금과 공동 작업공간이 제공된다. 초기 아이디어를 구체적인 사업모델로 전환하는 과정에서 무엇이 작동하고 무엇이 작동하지 않는지를 빠르게 확인하도록 설계되어 있다. Summer Launchpad는 보다 높은 수준의 검증과 물입을 요구하는 집중 프로그램이다. 참가팀은 사업모델을 정교화하고 새로운 고객을 확보하며, 영업과 투자유치 준비를 수행한다. 창업가와 투자자의 멘토링, 법률서비스, 전문가 세션, 클라우드 크레딧, 공동 작업공간과 비회석성 자금이 결합되며 프로그램 마지막에는 투자자와 멘토가 참여하는 Demo Day가 진행된다.

즉, 초기 단계에서는 문제와 고객에 대한 위험을 검증하고, 다음 단계에서는 해결책과 사업모델의 위험을 다루며, 이후에는 고객확보와 시장확장, 투자유치의 불확실성을 줄인다. 학생에게 처음부터 많은 자금과 시간을 투입하기보다 작은 실험으로 핵심가정을 확인하고, 실제 진전을 입증한 경우에 더 많은 자원을 제공하는 것이다. 다만 이러한 구조를 순차적인 졸업과정으로 이해해서는 안 된다. 실제 창업가는 고객검증과 제품개발, 판매와 자금조달을 동시에 수행하거나, 시장의 반응에 따라 이전 단계로 돌아가 문제와 고객을 다시 정의할 수 있다. 따라서 NYU의 단계적 파이프라인은 고정된 선형과정보다 창업팀이 필요에 따라 반복적으로 이동하는 기준점에 가깝다.

3) 일반 학생 창업과 연구기반 창업을 구분한 이중 경로

NYU는 일반 학생 창업과 교수·연구자 중심의 기술사업화를 하나의 프로그램에 포함하지 않고 별도의 경로로 지원한다. 학생 창업에는 Bootcamp, Sprint와 Summer Launchpad가 중심이 되는 반면, 연구성과 사업화에는 Tech Venture Program이 제공된다. Tech Venture Program은 교수, 박사후연구원, 박사과정생과 연구자가 생명과학, 물리과학, 컴퓨터·데이터과학과 공학 분야의 연구성과를 사업화하도록 지원한다. 프로그램은 초기 고객과 활용사례를 검증하는 Workshop, 집중적인 고객 발견을 수행하는 NSF I-Corps, 사업화와 자금조달을 준비하는 Accelerator로 구성된다. 이 경로에서는 일반 학생 서비스 창업과 다른 지원이 제공된다. 프로토타이핑과 고객 발견 자금, NSF 지원금, 법률서비스, 금융·회계와 SBIR/STTR 컨설팅 등이 포함되며, 기술의 활용사례와 고객뿐 아니라 연구개발비, 정부지원금과 기술사업화 구조가 함께 다뤄진다.

Lokesh의 연구 기반 창업 사례는 이러한 분리의 필요성을 보여준다. 의료기기 창업은 일반적인 소비자 서비스와 달리 환자 안전, 임상시험, 제조, 규제승인, 보험과 병원의 구매결정을 함께 고려해야 한다. 기술과 고객의 반응을 빠르게 검증하는 것만으로는 시장에 진입할 수 없으며, 장기간의 연구와 전문적인 승인절차가 필요하다. 따라서 NYU의 지원체계는 공통적으로 고객 발견과 검증을 강조하면서도, 일반 학생 창업과 연구기반 기술창업의 시간구조와 자금요건이 다르다는 점을 반영한다. 이는 모든 창업자를 동일한 프로그램에 배치하는 것보다 사업유형과 위험수준에 따라 경로를 구분한 구조이다.

4) 초기 비희석성 자금의 기능

Lokesh 인터뷰에서 학생 창업가에게 지급되는 초기자금은 연구와 제품개발을 가능하게 하는 직접적인 자원인 동시에, 해당 기술이 외부에서 검토할 가치가 있음을 보여주는 정당성의 신호로 작동함을 확인할 수 있었다. NYU의 Startup Sprint와 Summer Launchpad, Tech Venture Program도 단계에 따라 비희석성 자금을 제공한다. 대학이 지분을 취득하지 않고 초기 실험비용을 지원하면 창업팀은 아직 충분히 검증되지 않은 단계에서 성급하게 외부투자를 받거나 소유권을 희석하지 않고 핵심가설을 시험할 수 있다.

그러나 초기 비희석성 자금이 기업의 장기적인 재무문제를 해결하는 것은 아니다. 대학 자금의 핵심역할은 초기 검증을 완료하고 후속자금을 확보할 수 있는 수준까지 위험을 낮추는 데 있다.

5) 여러 기관의 자원을 조합하는 분산형 지원구조

NYU에서 창업 관련 자원은 Leslie Entrepreneurial Institute뿐 아니라 Stern, Tandon, NYU Law, Game Center, SPS 등 여러 단과대학과 기관에 분산되어 있다. 각 조직은 창업교육, 프로토타이핑, 법률, 인큐베이팅, 산업별 지원과 투자 연결 등 서로 다른 기능을 담당한다. 학생 창업가 Lokesh 역시 NYU의 강점으로 하나의 기관에 의존하지 않고 여러 조직의 자원을 조합할 수 있다는 점을 제시하였다. 그는 초기 창업지원공간과 프로그램, Stern의 창업대회, MBA 학생의 재무모델 지원, 연구실과 NYU Langone의 임상연구 자원을 각각 활용하였다. 창업가는 다양한 프로그램과 네트워크를 모두 이용할 수 있었다.

반면 이러한 구조에서는 자원을 연결하는 책임이 상당 부분 창업자에게 부과된다. 어떤 프로그램이 존재하는지, 어느 기관이 현재 문제를 해결할 수 있는지, 서로 다른 기관의 자원을 동시에

활용할 수 있는지를 파악해야 한다. 따라서 NYU의 자원 다양성은 충분한 탐색능력을 가진 창업자에게는 강점이지만, 초기 참여자에게는 높은 복잡성으로 작용할 수 있다.

6) Leslie eLab과 커뮤니티의 중앙 진입점 기능

분산된 NYU 창업생태계에서 Leslie eLab은 학생과 연구자가 접근할 수 있는 중앙 공간으로 기능한다. eLab은 여러 단과대학의 학생·교수·연구자와 직원이 만나고, 회의실과 공동 작업공간, 창업 코칭과 행사를 이용할 수 있는 물리적 진입점으로 설계되어 있다. eLab의 의미는 단순한 작업공간 제공에 있지 않다. 학생이 창업과 관련하여 어디로 가야 하는지를 보여주고, 자신이 속한 전공과 단과대학 밖의 창업가·전문가를 만날 수 있게 한다. NYU처럼 자원이 여러 학교에 분산된 환경에서는 하나의 중앙 공간이 생태계에 대한 상징적·실질적 입구로 작동할 수 있다.

Leslie Founders는 이미 초기 고객을 검증하고 실제 벤처를 출시하거나 확장하려는 학생을 위한 선별형 커뮤니티이다. 참가팀은 회원 전용 공간과 네트워킹 행사, 창업가·투자자·법률가·회계사·이민 전문가와 액셀러레이터 관계자의 오피스아워를 이용하고, 전담 벤처코치의 지원을 받는다. 정기적인 Startup Day와 Roundtable은 팀이 진행상황과 고객 발견 결과를 공유하고 지속적인 피드백을 받게 한다. 이러한 구조에서 커뮤니티는 일회성 네트워킹이나 단순한 소속감 형성에 그치지 않는다. 창업팀이 정기적으로 자신의 실행을 점검하고, 현재 문제에 맞는 전문가를 만나며, 동료 창업가의 시행착오를 관찰하는 반복적 지원인프라로 기능한다.

7) 실패와 피벗에 대한 관점

NYU의 단계적 프로그램은 고객검증 결과 기존 가설이 기각되거나 아이디어가 폐기되는 것을 프로그램 실패로 보지 않는다. 초기 단계에서 기존에 설정한 문제와 고객이 부적절하다는 사실을 발견하면, 더 많은 시간과 자금이 투입되기 전에 방향을 바꾸거나 중단할 수 있다. Startup Sprint와 Summer Launchpad에서도 시장의 증거가 기존 방향과 맞지 않으면 빠르게 피벗하도록 요구한다. Lokesh는 이를 “make the right mistakes early”라는 표현으로 설명하였다. 이는 가능한 모든 실패를 빠르게 경험하라는 뜻이 아니라, 수정 가능한 가설과 판단의 오류를 초기 단계에서 발견해야 한다는 의미이다.

8) 성과측정 방식

NYU는 창업지원의 성과를 창업기업 수나 생존율 하나로 평가하지 않고, 벤처의 시장성과, 프로그램 운영성과와 포용성·제도성과를 함께 활용한다. 시장성과에는 투자유치, 매출, 고용창출, 기업인수와 투자펀드 성과가 포함된다. 운영성과에는 프로그램 지원자와 참가팀 수, 코칭 횟수, 후속 프로그램 이동과 연구사업화 활동이 포함된다. 여성 창업가와 연구자의 참여, 여러 단과대학으로의 확산과 프로그램 수상은 제도적·포용성 성과로 제시된다. 이러한 성과체계는 프로그램 단계마다 다른 결과를 인정할 수 있다는 장점이 있다. 초기 Bootcamp의 성과는 법인설립보다 고객인터뷰와 가설기각일 수 있고, Summer Launchpad와 투자 포트폴리오의 성과는 매출, 투자와 고용으로 나타날 수 있다.

다만 장기성과 추적은 상대적으로 관리하기 쉬운 핵심 프로그램 졸업기업과 투자 포트폴리오에 집중되는 경향이 있다. 초기 프로그램, 단기 코칭과 일반 커뮤니티에 참여한 모든 사람의 5년 또

는 10년 후 경력을 개인 단위로 추적하는 통합체계는 확인되지 않았다. 이에 따라 프로그램에 참여한 뒤 즉시 창업하지 않고 취업하거나, 기업을 중단한 뒤 다른 아이디어로 재창업하거나, 조직 안에서 기업가적으로 활동한 경로는 기업 중심의 성과지표에서 충분히 포착되지 않을 수 있다. 대학 창업교육의 장기적 영향을 평가하려면 기업 단위 성과뿐 아니라 개인의 경력변화를 함께 추적할 필요가 있다.

② 대학 창업지원의 한계

첫 번째 한계는 자원 분산과 높은 탐색비용이다. 다양한 단과대학과 기관이 전문적인 지원을 제공하지만, 초기 학생은 어느 기관과 프로그램이 적합한지 판단하기 어렵다. 공식 안내채널과 eLab이 중앙 진입점을 제공하더라도, 실제 자원 활용은 창업자의 정보력과 적극성에 상당 부분 의존한다.

두 번째 한계는 대학 내부조직 간 연계가 완전하지 않다는 점이다. 연구실과 공과대학, 병원은 서로 다른 규정과 관리체계를 가지며, 기업으로 독립한 이후에는 대학 구성원으로 누리던 접근 권한이 유지되지 않을 수 있다. 연구기반 창업에서는 법인설립 이후의 계약·임상·데이터와 지식재산 관계까지 지원할 필요가 있다.

세 번째 한계는 대학 지원이 초기단계에 상대적으로 강하다는 점이다. 고객 발견, 초기 연구, 코칭과 소규모 비희석성 자금은 풍부하지만, 기업이 성장하면서 필요한 대규모 임상비용, 제조, 인력 채용과 지속적인 자금조달은 외부시장에서 해결해야 한다.

네 번째 한계는 졸업 및 신분변화에 따른 지원의 연속성이다. 현재 학생·교수·직원에게 제공되는 eLab과 일부 프로그램은 졸업 후 동일하게 이용하기 어렵다. 일부 최근 졸업생과 동문을 위한 프로그램이 존재하지만 모든 자원이 연속적으로 제공되지는 않는다.

다섯 번째 한계는 성과측정이 대표적인 기업성과에 집중될 가능성이다. 투자유치와 고용, 성공 기업의 장기성과는 명확하게 제시되지만, 초기 프로그램 참가자가 창업하지 않거나 다른 경로에서 기업가적 역량을 활용한 결과는 상대적으로 확인하기 어렵다.

③ 대학 창업지원의 핵심 인사이트

첫째로, 창업지원의 강점이 단일 기관의 완결성보다 분산된 전문자원을 조합할 수 있는 구조에 있다는 것이다. 일반 학생 창업, 연구사업화, 의료·법률·경영과 도시의 외부생태계가 서로 다른 역할을 담당하며, 복합적인 창업팀은 여러 기관의 자원을 동시에 활용할 수 있다.

두 번째로, 단계별 프로그램은 지원의 규모뿐 아니라 창업팀이 검증해야 할 위험을 구분한다. 문제와 고객, 해결책과 사업모델, 고객확보와 투자유치의 불확실성을 순차적으로 다루며, 실제 진전을 만든 팀에게 더 강한 지원을 제공한다.

세 번째로, 연구기반 창업에는 일반 학생 창업과 다른 지원경로가 필요하다. 고객 발견이라는 공통원칙은 유지되지만, 연구자 창업은 지식재산, 임상·규제, 정부연구비와 대학-기업 간 계약을

함께 고려해야 한다.

네 번째로, 초기 비희석성 자금은 개발비뿐 아니라 몰입시간과 외부 신뢰를 제공한다. 특히 연구 기반 창업팀에게 대학의 지원금과 창업대회 선정은 해당 기술이 사업화할 가치가 있다는 정당성의 신호로 기능한다.

다섯 번째로, NYU의 풍부한 자원은 통합적인 내비게이션이 없으면 접근격차를 만들 수 있다. 적극적으로 사람과 기관을 탐색하는 창업자는 다양한 혜택을 조합할 수 있지만, 무엇을 질문해야 하는지 모르는 초기 학생은 자원에 접근하지 못할 수 있다.

여섯 번째로, 대학과 독립기업 사이에는 별도의 전환장벽이 존재한다. 기존 학부생일 때 사용하던 연구실과 병원에서 자원이 실제 법인설립 후 자동으로 이어지지 않으며, 새로운 계약과 승인, 외부자금과 전문인력이 필요하다.

일곱 번째로, 뉴욕시의 산업·전문 네트워크는 대학이 이를 프로그램 안으로 연결하고 창업자가 적극적으로 활용할 때 실질적인 자원으로 전환된다. 도시의 위치 자체보다 외부 전문가와 창업자가 반복적으로 만나는 구조가 중요하다.

종합하면, NYU의 창업지원은 학생과 연구자의 아이디어를 고객 발견과 단계별 검증을 통해 시장에서 작동하는 벤처로 전환하고, 여러 단과대학·연구기관과 뉴욕시의 전문생태계를 조합하여 필요한 자원을 제공하는 분산형·연결형 체계로 작동한다. 그러나 자원 탐색이 창업자의 적극성에 의존하고 졸업 이후의 지원 연속성은 여전히 해결되지 않은 전환장벽으로 남았다.

학교별 공통점과 차이점

Babson College, MIT, NYU의 창업지원체계를 비교한 결과, 세 학교는 공통적으로 학생에게 창업지식을 전달하는 것보다 실제 고객과 시장을 만나게 하고, 초기 실패의 비용을 낮추며, 아이디어를 반복적으로 검증하도록 하는 데 중점을 두고 있다. 그러나 각 학교가 창업 전환과정에서 가장 중요하게 개입하는 지점과 이를 구현하는 조직구조에는 차이가 있다.

다만 본 비교는 각 대학 전체의 창업생태계를 객관적으로 순위화하거나 일반화하기 위한 것이 아니다. Babson은 창업교육자와 졸업 창업가, MIT는 창업 경험을 가진 프로그램 운영자, NYU는 기관 운영자와 연구기반 창업가의 사례를 중심으로 분석하였다. 따라서 확인된 차이에는 대학 자체의 특성뿐 아니라 인터뷰이의 역할, 사업유형과 창업단계의 차이가 함께 반영되어 있다.

① 세 학교의 공통점

1) 계획보다 실제 행동과 시장의 증거를 중시함

세 학교 모두 완성도 높은 사업계획서나 아이디어 발표만으로 창업 준비도를 판단하지 않는다. 학생이 잠재고객을 만나고, 문제와 수요를 검증하고, 프로토타입을 시험한 뒤 그 결과에 따라 사

업방향을 수정하는 과정이 공통적으로 강조된다. 따라서 세 학교에서 창업 전환의 공통적인 중심 메커니즘은 '교육 참여'가 아니라 행동을 통해 증거를 수집하고, 그 증거에 따라 기존 가설을 수정하는 과정이다.

2) 창업의 위험을 제거하기보다 감당 가능한 수준으로 낮춤

세 학교 모두 대학의 창업교육 및 지원이 창업의 성공을 보장하거나 실패를 없앨 수 있다고 보지 않는다. 대신 학생이 초기 가설을 작은 규모로 검증하고, 창업에 필요한 시간·비용과 관계 탐색의 부담을 낮추는 방식으로 지원하는 것이 중요하다고 본다. 세 학교 모두 학생 창업 과정에서 실패가 발생하더라도 수정하는 과정을 경험하도록 설계하고 있다.

3) 단계별 지원과 다음 행동의 안내가 필요함

세 학교 모두 창업에 대한 관심, 아이디어 검증, 실제 기업 구축과 성장단계를 구분하고 있다. 모든 학생에게 처음부터 동일한 수준의 액셀러레이팅을 제공하기보다, 준비상태에 따라 서로 다른 프로그램과 자원을 제공한다. 다만 세 학교 모두 전 단계 프로그램 이수자가 자동으로 다음 단계의 프로그램 진입을 보장하지는 않는다. 학생은 실제 고객검증, 제품개발과 시장성과를 통해 다음 단계의 준비도를 입증해야 한다. 따라서 단계별 지원체계의 핵심은 학생이 현재 창업 과정 중 어느 단계에 있으며, 다음 단계로 가기 위해 무엇을 해야 하는지를 알려주는 내비게이션 기능에 있다.

4) 커뮤니티를 창업 전환의 인프라로 활용함

세 학교 모두 커뮤니티와 네트워크를 부가적인 친목활동이 아니라 창업을 지속시키는 기반으로 본다. 그러나 커뮤니티의 효과는 단순히 많은 사람을 만나는 데서 발생하지 않는다. 창업자가 동료·멘토·전문가와 반복적으로 접촉하고, 필요할 때 적절한 관계를 활용할 수 있어야 한다. 따라서 세 학교에서 물리적 공간의 가치는 시설 자체보다 반복적인 상호작용, 행동 점검과 관계자원의 축적을 가능하게 하는 데 있다.

5) 대학의 지원효과는 초기 단계에서 강하고 성장단계에서는 제한됨

세 학교 모두 창업 초기 단계에서의 고객 발견, 초기 실험, 멘토링과 소규모 자금에서는 적극적인 지원을 제공했지만, 기업이 대학 밖의 독립조직으로 성장한 이후에는 지원의 한계가 나타났다. 따라서 대학의 창업 지원은 학생 창업가가 대학 내부의 보호된 실험환경에서 외부시장으로 이동하는 과정에서 졸업·법인화·성장에 따른 전환에 공백이 존재하는 것으로 해석할 수 있다.

②세 학교의 차이점

1) 창업지원의 중심 철학

Babson은 기업가적 학습과 행동역량, MIT는 집중적 실행과 가속화된 진전, NYU는 분산된 전문 자원의 연결과 시장 전환에 상대적으로 강한 중심을 두었다. Babson은 세 학교 가운데 창업교육의 목적을 가장 넓고 장기적인 관점에서 해석한다. 학생이 재학 중 기업을 설립하지 않거나 시작한 사업을 중단하더라도, 이후 창업·사내혁신·가족기업과 다른 기업가적 활동에 학습을 적용할 수

있다고 본다. Babson College의 창업교육 철학은 특정 벤처의 단기성장보다 학생 개인의 장기적인 기업가적 행동역량에 있다. MIT는 창업팀이 일정 기간 전일제로 몰입하여 빠르고 검증된 진전을 만드는 데 상대적으로 더 강한 초점을 둔다. Delta V는 실제 기업을 구축하려는 팀을 선발하고, 지원금·마일스톤·책임성·대면 코호트를 결합하여 실행속도를 높인다. 동시에 기업이 중단되더라도 창업가 개인의 역량은 남는다고 보지만, 프로그램 참여기간에는 높은 몰입과 행동수준을 요구한다. NYU는 아이디어와 연구성과를 시장에서 작동하는 벤처로 전환하고, 대학 내 여러 기관과 뉴욕시의 전문생태계를 연결하는 데 중점을 둔다. 일반 학생 창업과 연구기반 기술창업을 별도의 경로로 구분하고, 고객검증부터 시장진입과 투자유치까지 단계적으로 지원한다.

2) 프로그램 구조와 창업 전환 경로

Babson의 창업지원은 하나의 선형적 파이프라인보다 수업, 비교과 프로그램, 피칭, 여성 창업가 프로그램과 기숙형 커뮤니티가 캠퍼스 전반에 결합된 구조에 가깝다. 학생은 동일한 아이디어를 여러 수업과 프로그램에서 반복적으로 발전시킬 수 있으며, 창업문화에 장기간 노출되면서 기업가적 정체성을 형성한다. MIT는 여러 전문기관과 프로그램이 창업단계별 역할을 분담한다. 탐색단계와 실제 벤처 구축단계를 비교적 분명히 구분하고, 다음 단계로의 연계는 프로그램 이수 여부보다 실제 사업 진전을 중시한다. NYU는 학생 창업에는 Bootcamp-Sprint-Summer Launchpad가, 연구자 창업에는 Workshop-I-Corps-Accelerator를 제공한다. 그러나 전체 대학 차원에서는 자원이 여러 단과대학과 기관에 분산되어 있어, 개별 프로그램의 경로는 명확하지만 생태계 전체의 탐색은 복잡할 수 있다.

3) 대학 밖 생태계와의 연결방식

Babson은 보스턴 지역의 대학·기업·창업행사에 접근할 수 있으며, 적극적인 학생은 이를 활용하여 네트워크를 확장하였다. 다만 Babson College가 다른 지역 대학과의 연결을 보다 체계화할 필요성이 있다는 의견도 있었다. MIT는 보스턴·케임브리지의 기술, 연구와 투자생태계와 긴밀하게 연결되며, 대학 내부에도 특허·초기자금·산업협력·멘토링을 담당하는 전문기관이 다수 존재한다. 외부생태계 연결 역시 기술·산업 전문성이 강한 구조로 나타났다. NYU는 뉴욕시의 다양한 민간산업, 투자자, 법률가·회계사·엑셀러레이터를 대학 프로그램에 연결한다.

4) 세 학교 비교의 종합적 의미

세 학교는 서로 다른 창업교육 모델을 운영하지만, 어느 한 학교의 프로그램을 그대로 복제하는 방식으로 다른 대학의 창업 전환율을 높이는 것은 어렵다. 각 학교의 구조는 대학의 교육철학, 학생 구성, 기술 및 연구역량, 도시의 산업생태계와 기존 조직체계에 맞추어 형성되어 있기 때문이다.

다만 세 사례에서 공통적으로 필요한 기반은 분명하게 나타났다. 학생이 실제 고객과 시장을 만나고, 작은 실험을 반복하며, 일정 기간 창업에 몰입하고, 현재 단계에 필요한 사람과 자원을 찾을 수 있어야 한다. 이를 위해서는 경험학습 중심의 교과, 비희석성 초기자금, 책임성 있는 코칭, 반복적인 커뮤니티와 명확한 내비게이션이 결합되어야 한다. 결국 핵심은 대학이 제한된 자원을 어느 전환지점에 집중하는가에 있다. 효과적인 대학 창업지원체계는 대학의 고유한 강점과 학생 창업가들의 주요 장벽에 따라 우선순위를 조정해야 한다.

(3) 역할별 분석

본 절에서는 인터뷰이를 대학 창업지원체계를 설계·운영하는 기관 관계자와 대학 창업지원을 실제로 이용한 창업가로 구분하여 관점의 공통점과 차이를 분석한다. 기관 관계자에는 Donna Kelley, Ylana Lopez, Amrutha Killada와 Jen Curtis가 포함되며, 창업가에는 Deepanshi Bansal과 Lokesh Sharma가 포함된다.

다만 기관 관계자 집단은 동질적이지 않다. Ylana와 Amrutha는 직접 창업하거나 스타트업 생태계에서 활동한 경험을 바탕으로 프로그램을 운영했으며, Donna는 기술 스타트업 실무 경험과 장기간의 창업교육·연구 경험을 보유한다. Jen은 직접적인 창업 경험이 없지만, 프로그램 운영과 기관 차원의 자원 연결을 중심으로 창업지원체계를 설명한다. 따라서 본 절에서는 기관 관계자와 창업가를 일차적으로 비교하되, 창업 경험을 보유한 기관 관계자가 어떤 차별적인 관점을 보이는지도 별도로 분석한다.

①기관 관계자의 관점

1) 개별 기업의 성공보다 창업지원의 목적과 구조를 중심으로 판단함

기관 관계자는 특정 창업기업의 즉각적인 성과보다 대학이 학생에게 무엇을 학습시키고, 어느 단계에서 어떤 자원을 제공해야 하는지를 중심으로 창업 전환을 해석한다. 이들은 창업지원의 목적을 단순한 기업 설립이나 투자유치에 한정하지 않고, 학생이 고객과 시장을 이해하고 불확실성 속에서 행동할 수 있는 역량을 형성하는 과정으로 본다.

이러한 관점에서 기관 관계자는 창업기업의 생존 여부와 학생의 학습성과를 구분한다. 사업이 중단되었다고 해서 프로그램이 반드시 실패한 것은 아니며, 반대로 프로그램을 수료하고 화려한 사업계획서를 제출했다고 해서 실질적인 창업학습이 발생했다고 단정하기도 어렵다. 기관 관계자에게 중요한 것은 학생이 외부의 증거를 수집하고, 잘못된 가설을 인정하며, 이후의 행동을 수정할 수 있는가이다. 따라서 기관 관계자는 창업지원의 성과를 개별 기업의 단기 결과보다 학습, 단계 이동, 실행성과와 장기적인 기업가적 역량의 관점에서 폭넓게 정의한다.

2) 반복되는 문제를 프로그램 설계과제로 전환함

기관 관계자는 여러 학생팀을 지속적으로 관찰하기 때문에 개별 사례의 어려움을 반복되는 구조적 문제로 파악한다. 창업가는 자신의 사업에서 발생한 문제를 구체적으로 경험하는 반면, 기관 관계자는 여러 팀에서 공통적으로 발생하는 정체지점을 찾아 프로그램의 선발기준, 일정, 자금과 코칭 방식으로 전환한다. 이 사례에서 기관 관계자의 역할은 학생에게 창업의지를 요구하는 데 그치지 않는다. 반복되는 실행장벽을 확인하고, 이를 시간 확보, 지원금, 주간 마일스톤과 단계별 프로그램으로 제도화한다. 즉, 개인의 의지 부족으로 보일 수 있는 문제를 지원체계가 개입할 수 있는 구조적 조건으로 재해석할 수 있다.

3) 프로그램의 대상과 단계를 구분함

기관 관계자는 창업에 관심을 가진 모든 학생에게 동일한 지원을 제공하기보다, 학생의 현재 단계와 준비수준에 따라 지원을 구분해야 한다고 본다. 이는 지원자원을 효율적으로 배분하기 위한 행정적 구분인 동시에, 학생에게 지나치게 높은 수준의 행동을 조기에 요구하지 않기 위한 설계이다. 기관 관계자는 창업을 하나의 단일한 과정으로 보지 않고, 참여자의 신분, 기술과 사업위험에 따라 필요한 자원이 다르다는 점을 인식하고 있다.

4) 자원의 제공뿐 아니라 연결과 내비게이션을 중시함

기관 관계자는 대학에 자원이 많다는 사실만으로 창업지원이 작동하지 않는다고 본다. 학생이 해당 자원의 존재를 알고, 자신의 현재 문제에 맞는 프로그램과 전문가를 찾고, 실제로 접근할 수 있어야 지원효과가 발생한다고 인식한다. 이러한 기관 관점은 창업지원의 핵심이 모든 자원을 하나의 센터 안에 보유하는 데 있지 않다는 점을 보여준다. 각 분야의 전문기관이 존재하더라도 학생이 이를 찾지 못하면 자원은 활용되지 않는다. 따라서 프로그램 설계와 함께 통합 진입점, 단계 진단과 사례별 연결기능이 필요하다고 보았다.

5) 프로그램 운영의 지속 가능성과 성과측정을 고려함

기관 관계자는 창업자의 개별 경험뿐 아니라 제한된 예산과 인력으로 프로그램을 반복 운영하고 성과를 설명해야 한다. 이에 따라 지원대상, 선발기준과 장기성과 측정이 중요한 관심사로 나타난다. 따라서 기관 관계자는 개별 창업가에게 가장 필요한 지원뿐 아니라, 어떤 대상에게 지원을 집중하고 프로그램의 성과를 어떻게 입증할지를 함께 고려한다.

②창업가의 관점

1) 프로그램의 명목보다 실제로 해결된 문제를 중심으로 평가함

창업가는 대학이 어떤 프로그램을 보유하는지보다 자신이 당시 직면한 문제를 해당 자원이 실제로 해결했는지를 중심으로 지원을 평가한다. 따라서 창업가의 경험에서는 공식적인 프로그램 구조보다 구체적인 교수, 멘토, 자금, 고객과 우연한 관계연결이 더욱 두드러진다. 즉, 창업가에게 대학 창업생태계는 정해진 프로그램 목록이 아니라, 필요한 문제를 해결하기 위해 선택적으로 활용하는 자원과 관계의 집합으로 경험된다.

2) 대학 지원의 효과를 재학 중과 졸업 후로 구분함

창업가는 대학의 지원효과가 학생 신분을 유지하는 동안과 졸업 후에 크게 달라진다는 점을 구체적으로 경험한다. 창업가에게 졸업은 공간·교수·팀원과 대학 브랜드에 대한 접근이 변화하는 즉각적인 전환점이다.

창업가 관점에서 대학 지원은 창업의 전체 여정을 책임지는 체계가 아니라, 초기 불확실성과 진입비용을 낮추는 체계이다. 졸업·법인화 이후에는 시장 신뢰, 인건비, 외부투자, 계약과 규제라는 새로운 장벽이 발생한다.

3) 자원의 존재보다 접근 가능성과 사용비용을 중시함

기관 관계자는 프로그램과 자원의 구조를 설명하지만, 창업가는 해당 자원을 실제로 찾고 이용

하는 과정에서 발생하는 비용을 강조한다. 대학에 다양한 지원이 존재해도 정보를 알지 못하거나 먼저 연락하기 어렵다면 창업가에게는 실질적인 자원으로 작동하지 않는다. 따라서 창업가 관점에서 '접근 가능한 지원'은 단순히 공식적으로 신청자격이 열려 있다는 의미가 아니다. 정보가 발견 가능하고, 신청과 문의가 어렵지 않으며, 현재 문제에 맞는 담당자를 찾아갈 수 있어야 한다.

4) 실패를 실제 시간·비용·정체성의 문제로 경험함

기관 관계자는 실패를 교육과 학습의 관점에서 설명하지만, 창업가는 실패를 시간, 자금, 팀 관계와 진로의 위험으로 경험한다. 두 집단 모두 모두 실패와 피벗의 필요성에는 동의하지만, 실패가 의미하는 부담의 수준은 다르게 나타난다.

5) 대학 지원의 비공식적·관계적 효과를 크게 인식함

창업가는 공식 프로그램의 교육내용만큼 특정한 사람과의 관계, 우연한 소개와 정서적 지지를 중요하게 평가한다. 따라서 창업가가 경험하는 대학의 가치는 공식적인 커리큘럼이나 지원금만으로 설명되지 않는다. 대학이 신뢰할 수 있는 관계를 제공하고, 창업가가 다양한 사람에게 자신의 문제를 설명할 수 있는 기회를 넓힐 때 비공식적인 효과가 발생한다.

③창업 경험을 가진 기관 관계자의 특징

1) 창업자의 숨은 비용을 프로그램 설계의 문제로 인식함

직접 창업 경험을 가진 기관 관계자는 프로그램의 공식적인 지원내용보다 창업자가 행동하는 과정에서 부담하는 정서적·경제적·관계적 비용을 보다 구체적으로 인식한다. 창업가가 실제로 행동하기 위해 필요한 조건을 구체적으로 인식하기 때문에, 물입과 실행에 대해서는 높은 수준을 요구하면서도 이를 가능하게 하는 자원을 함께 제공할 수 있다.

2) 정해진 성공공식보다 상황별 판단을 중시함

창업 경험을 가진 기관 관계자는 창업기업마다 산업, 고객과 기술이 다르기 때문에 하나의 보편적인 성공공식을 그대로 적용하기 어렵다고 본다. 따라서 창업 경험을 가진 운영자는 표준적인 프로그램 구조를 제공하되, 개별 창업팀의 상황을 해석하는 코칭과 판단을 중요하게 본다.

3) 심리적 안전과 솔직한 정보공개를 제도적으로 설계함

창업 경험을 가진 기관 관계자는 창업자가 프로그램 운영자에게 문제를 솔직하게 공개할 수 있어야 실질적인 지원이 가능하다고 보았다. 이러한 관점은 창업 경험을 가진 운영자가 심리적 안전을 친절한 분위기만으로 이해하지 않는다는 점을 보여준다. 창업자는 평가자나 투자자에게 약점을 공개하는 것이 실제 손실로 이어질 수 있다는 사실을 알고 있기 때문에, 솔직한 정보공개를 유도하려면 이해관계의 분리가 필요하다.

4) 동료집단과 관계의 장기적 가치를 높게 평가함

창업 경험을 가진 기관 관계자는 네트워크를 부가적인 행사보다 문제해결과 정서적 지속성을 동시에 제공하는 핵심자원으로 인식한다. 실제로 인터뷰이들은 창업 지원 프로그램 참가 당시 가

장 가치 있는 지원이 네트워크와 대면 코호트였다고 평가했다. 함께 활동한 창업가들은 이후에도 서로를 지원했으며, 이러한 관계는 프로그램이 종료된 뒤에도 활용 가능한 자산으로 남았다고 설명했다. 이 경험은 운영자로서 대면형 프로그램과 코호트 설계를 중시하게 한 배경으로 작용했다.

5) 실무 경험의 유형에 따라 강조점이 다르게 나타남

창업 경험을 보유한 기관 관계자 내부에서도 경험의 유형에 따라 관점이 다르게 나타난다. 창업 경험을 가진 기관 관계자는 직접 창업과 프로그램 운영을 모두 경험했기 때문에 창업자의 몰입, 정서적 부담, 팀 관계와 실행리듬을 강조한다. 창업 경험을 보유한 교육자는 프로그램의 정서적 지원보다 시장경쟁, 전략적 포지셔닝과 사업모델의 다양성을 강조했다. 즉, '창업 경험이 있는 기관 관계자'라는 동일한 범주 안에서도 직접 공동창업을 수행한 경험과 스타트업 조직에서 근무한 경험은 서로 다른 설계관점을 형성한다. 이는 창업 경험의 유무가 운영자의 우열을 결정한다기보다, 창업지원체계에서 무엇을 우선적으로 보게 하는지에 영향을 준다는 점을 시사한다.

④ 공급자와 수요자 간 공통점

1) 고객 발견과 피벗을 창업 전환행동으로 인식함

기관 관계자와 창업가는 모두 고객 발견과 시장검증이 창업 과정의 핵심이라는 점에 동의한다. 따라서 공급자와 수요자는 고객 인터뷰와 시장 검증에서 수집한 반응과 데이터가 예비창업에서 실전창업으로 전환되는 과정의 핵심이라고 인식한다는 점에서 일치한다.

2) 자금은 사업비뿐 아니라 몰입시간을 확보하는 수단임

기관 관계자와 창업가는 모두 초기자금이 프로토타입 제작이나 마케팅비 이상의 역할을 한다고 본다. 지원금은 학생이 다른 인턴십이나 소득활동 대신 창업에 전념하도록 만드는 기회비용 보전 수단이라고 보았으며, 초기 연구비와 창업대회 자금은 기술개발비이자 사업화 가능성을 확인시켜 주는 요소로 작용했다고 답했다.

3) 네트워크는 단기 조언보다 실제 연결로 작동되어야 함

두 집단 모두 네트워크의 가치를 단순한 교류나 동기부여에 한정하지 않는다. 기관 관계자는 필요한 시점에 팀원·멘토·고객과 투자자를 연결해야 한다고 보고, 창업가는 교수의 소개, 코칭과 우연한 전문가 연결이 실제 사업문제 해결로 이어진 것을 경험했다. 다만 네트워크를 바라보는 단위에는 차이가 있다. 기관 관계자는 커뮤니티와 동문 네트워크를 반복 운영 가능한 구조로 설계하려고 하고, 창업가는 특정한 한 사람과의 연결이 자신의 사업에 미친 구체적인 효과를 중심으로 평가한다.

⑤공급자와 수요자 간 차이점

1) 지원체계의 단계적 구조와 실제 창업여정 간의 차이

기관 관계자는 관심 형성, 탐색, 검증, 집중 프로그램과 외부 진출로 이어지는 창업 파이프라인을 설계한다. 반면 창업가는 실제 여정에서 단계들이 겹치거나 반복되며, 프로그램 사이와 졸업

이후에 발생하는 단절을 더 선명하게 경험한다. 따라서 대학 창업지원 파이프라인은 지원체계를 이해하고 운영하는 데 필요하지만, 실제 창업여정의 비선형성과 프로그램 사이의 전환비용을 충분히 고려해야 한다..

2) 제도적 자원 제공과 실질적 접근 가능성 간의 차이

기관 관계자는 프로그램, 코칭과 전문기관이 존재하는지를 중심으로 지원체계를 설명한다. 창업가는 해당 정보를 발견하고, 담당자에게 연락하고, 자격을 확인하며, 실제 도움을 얻는 과정에서 발생하는 시간과 심리적 비용을 경험한다. 이는 공급자 관점의 '개방된 자원'과 수요자 관점의 '실제로 사용 가능한 자원'이 서로 다를 수 있음을 보여준다.

3) 실패에 대한 교육적 해석과 창업가가 부담하는 현실적 비용

기관 관계자는 잘못된 가설을 조기에 확인한 것을 교육성으로 해석한다. 창업가도 이 원칙에는 동의하지만, 실패가 발생할 때 잃게 되는 시간·자금·팀 관계와 진로기회를 함께 부담한다. 실제 인터뷰에 따르면 졸업 후의 실패는 생활과 사업지속 여부에 더 직접적인 영향을 미쳤으며, 초기 시장가설의 실패는 학습이지만, 고객과 관련된 실패는 치명적이었다고 설명했다. 따라서 실패를 지원하는 제도는 실패를 긍정적으로 표현하는 데 그치지 않고, 실패의 유형과 비용을 실제로 낮춰야 한다.

4) 공통적 창업장벽과 사업별 맥락의 차이

기관 관계자는 여러 팀에서 반복되는 고객검증, 팀 구성과 물입문제를 중심으로 프로그램을 표준화한다. 창업가는 자신의 산업, 신분과 사업단계에서 발생하는 특수한 문제를 경험한다. 효과적인 지원체계는 공통적인 창업원칙을 유지하면서도 이러한 차이를 반영하는 맞춤형 전문지원이 필요하다.

⑥역할 차이에 따른 핵심 인사이트

1) 기관 관계자와 창업가는 지원을 평가하는 기준이 다름

기관 관계자는 창업지원체계가 어떤 단계와 프로그램으로 구성되어 있는지, 여러 학생에게 반복적으로 적용할 수 있는지를 중심으로 본다. 반면 창업가는 현재 자신의 사업에 필요한 고객, 팀원, 자금과 전문지원을 실제로 얻을 수 있는지를 기준으로 대학의 지원을 평가한다. 예를 들어 기관 관계자에게는 고객 발견, 초기자금, 액셀러레이팅과 외부 연계가 하나의 단계적 지원체계로 보인다. 그러나 창업가에게는 그중 어떤 지원이 자신의 현재 문제를 해결했는지, 어느 단계에서 더 이상 도움을 받지 못했는지가 중요하다. 따라서 대학 창업지원체계를 평가할 때는 프로그램이 체계적으로 구성되어 있는지뿐 아니라, 창업가가 실제 사업과정에서 필요한 도움을 받았는지를 함께 확인해야 한다.

2) 지원 프로그램의 존재보다 실제 이용 가능성이 중요함

대학이 많은 창업 프로그램과 전문가를 보유하고 있어도 학생이 이를 찾거나 이용하지 못하면 실질적인 지원으로 작동하지 않는다. 대학에 다양한 자원이 있었지만, 어떤 학생은 자신에게 필요

한 지원이 무엇인지 모르거나, 어느 기관에 문의해야 하는지 알지 못해 자원을 이용하지 못할 수 있다. 따라서 대학은 프로그램 목록을 제공하는 데 그치지 않고, 학생의 창업단계와 문제를 확인한 뒤 적절한 프로그램과 담당자에게 직접 연결해야 한다. 창업지원의 성과도 프로그램 수나 참가자 수보다, 필요한 학생이 필요한 시점에 실제로 지원을 이용했는지를 중심으로 평가할 필요가 있다.

3) 창업 경험을 가진 운영자는 창업가가 실제로 겪는 어려움을 구체적으로 이해함

직접 창업한 경험이 있는 기관 관계자는 창업과정에서 발생하는 시간, 생활비, 팀 갈등과 정서적 부담을 보다 구체적으로 인식한다. Ylana는 창업 당시 해야 할 일이 많아 우선순위를 정하기 어려웠고, 공동창업자와 역할·비전·의사소통 방식을 조정하는 데 어려움을 겪었다고 설명했다. 이후 프로그램 운영에 참여하면서 창업가의 정서적 부담, 대면 코호트와 경제적 지원의 필요성을 중요하게 다뤘다. Amrutha도 학생팀이 실행하지 못하는 이유를 의지나 역량 부족만으로 보지 않았다. 그는 수업과 인턴십 일정의 충돌, 팀원 간 몰입수준의 차이와 다음 행동의 불명확성이 창업을 막는다고 설명했다. 이에 따라 지원금, 전일제 몰입기간, 주간 목표와 정기적인 점검구조를 강조했다. 이처럼 창업 경험이 있는 운영자는 창업가에게 실행을 요구하는 동시에, 실제로 실행할 수 있는 시간과 환경을 함께 제공해야 한다는 관점을 보인다.

4) 프로그램 운영 역량과 창업 경험은 서로 보완되어야 함

창업 경험이 있다고 해서 대학 프로그램을 체계적으로 운영할 수 있는 것은 아니며, 반대로 프로그램 운영경험이 풍부하다고 해서 창업가가 겪는 모든 문제를 직접 이해하는 것도 아니다. 기관 운영자는 프로그램의 대상, 선발기준, 예산, 기관 간 연계와 성과측정을 관리하는 데 강점을 가진다. 창업 경험을 가진 운영자나 코치는 고객확보, 팀 갈등, 자금 부족과 사업 지속과정에서 발생하는 구체적인 문제를 이해하는 데 강점을 가진다. 따라서 대학 창업지원조직에는 행정과 프로그램을 관리하는 전담 인력, 교육과 학습을 설계하는 교수자, 실제 창업과 사업개발을 경험한 코치가 함께 참여하여 서로 다른 전문성을 결합하는 구조가 효과적이다.

5) 창업가의 경험이 다음 프로그램 개선으로 이어져야 함

창업지원은 프로그램을 운영하고 종료하는 것으로 끝나서는 안 된다. 참가자가 실제 창업을 진행하면서 어떤 지원이 도움이 되었고, 어느 단계에서 지원이 끊겼는지를 다시 확인해야 한다. 단순한 프로그램 만족도 조사만으로는 이러한 문제를 파악하기 어렵다. 만족도는 높더라도 졸업 후 팀을 유지하지 못하거나, 고객과 투자자를 찾지 못해 사업이 중단될 수 있기 때문이다. 따라서 대학은 프로그램 종료 이후에도 일정 기간 창업팀의 진행상황을 확인하고, 졸업·법인설립·시장진입 과정에서 발생한 문제를 다음 프로그램 설계에 반영해야 한다. Ylana처럼 프로그램 참가자가 이후 운영자로 참여하거나, 졸업 창업가가 멘토와 코치로 돌아오는 구조는 창업가의 실제 경험을 대학의 지원체계에 반영하는 방법이다. 이를 통해 대학은 제도적으로 설계한 지원과 창업가가 실제로 필요로 하는 지원 사이의 차이를 줄일 수 있다.

종합하자면, 기관 관계자와 창업가는 같은 창업지원체계를 서로 다른 위치에서 바라본다. 기관 관계자는 여러 학생에게 적용할 수 있는 프로그램과 지원경로를 설계하고, 창업가는 그 지원이 자신의 사업문제를 실제로 해결했는지를 판단한다. 따라서 효과적인 대학 창업지원체계는 프로그램

을 체계적으로 구성하는 데서 끝나지 않는다. 학생이 필요한 지원을 쉽게 찾고 실제로 이용할 수 있어야 하며, 창업과 졸업 이후에 발생한 문제를 다시 프로그램 개선에 반영해야 한다. 또한 프로그램 운영자, 교수자와 창업 경험을 가진 코치가 함께 참여하여 제도 운영과 창업 현장의 관점을 결합할 필요가 있다.

4. 탐사의 의의 및 한계

국내탐사와 해외탐사는 근거이론의 패러다임모형(인과적 조건-맥락적 조건-중심현상-중재적 조건-작용/상호작용 전략-결과)이라는 동일한 분석틀 위에서 상당 부분 수렴하면서도, 단계별로 뚜렷한 차이를 드러냈다. 아울러 두 탐사는 학교(대학)별 지향점의 차이와 운영자·창업가라는 역할별 인식의 차이라는 두 개의 교차축에서도 각각 유의미한 패턴을 보였다.

인과적 조건 단계에서는 국내외가 유사한 구조로 나타났다. 국내탐사는 인과적 조건을 창업 교과목·동아리·해커톤·정부지원사업의 확대, 서로 다른 참여동기를 가진 학생들의 광범위한 유입, 아이디어 발굴과 초기 프로젝트 경험 중심의 교육구조라는 세 가지로 제시하였다. 해외탐사에서도 Babson·MIT·NYU의 입문 교과목과 단기 탐색 프로그램을 통한 폭넓은 유입이 유사하게 확인되었으며, 여기에 두 가지 인과 경로가 추가로 나타났다. 하나는 Deepanshi(Babson)의 국제학생 적응 경험, Lokesh(NYU)의 가족 뇌졸중 경험처럼 개인적으로 겪거나 관찰한 문제의식이고, 다른 하나는 고객 발견과 반복적 피벗을 통해 아이디어가 검증되는 경로로, Donna(Babson)가 강조한 고객 중심 검증 원칙과 Deepanshi가 재학 중 세 차례 피벗한 경험이 이에 해당한다. 즉 국내외 모두 프로그램을 통한 유입 경로는 공통적이었으나, 해외에서는 개인적 문제의식과 고객검증이라는 두 개의 인과 경로가 추가로 뚜렷하게 나타났다.

맥락적 조건 단계에서도 상당한 공통점이 확인되었다. 국내탐사에서는 이론과 실전의 괴리, 창업의 불확실성과 안정적 진로 선호, 팀 지속성 저하, 실행자원 부족, 학기제의 시간적 분절, 정부지원사업 의존과 정량평가 중심의 운영구조라는 여섯 가지 조건이 확인되었다. 해외탐사에서도 유사한 조건들이 각각 대응하여 나타났다. 문제·시장·차별성에 대한 검증 부족은 Donna와 Jen이 공통으로 지적한 장벽이었고, 학업과 창업 사이의 우선순위 충돌은 Donna(창업 프로젝트가 수업과 제로 취급되는 문제)와 Amrutha(수업일정·인턴십 충돌로 인한 팀 몰입 불일치)에서 각각 확인되었다. 공동창업자와 팀 구성의 불안정성은 Ylana가 공동창업 관계를 '결혼'에 비유한 데서, 시장 신뢰와 정당성 부족은 Deepanshi가 고객으로부터 사업가가 아닌 학생으로 인식되어 B2B 파일럿을 확보하기 어려웠던 경험에서, 국제학생의 경제적·기반적 제약은 Deepanshi와 Lokesh 모두에게서, 자원 분산과 탐색비용은 Babson·MIT·NYU 세 학교 모두에서, 산업과 성장단계에 따른 외부 장벽은 Lokesh의 의료기기 창업 사례에서 각각 확인되었다. 이 가운데 자원 분산·탐색비용과 시장 신뢰 부족은 국내탐사의 '커리큘럼의 분절'(개념30)·'정부지원사업 의존'(개념31)과 마찬가지로, 자원과 신뢰가 대학 안에 존재하더라도 학생에게 온전히 연결되지 않는다는 공통의 문제를 가리킨다. 다만 국내탐사에서 두드러진 '정부지원사업 의존'과 '정량평가 중심'이라는 조건은 이화여대 창업지원단 조직도 분석에서도 확인되었듯 국내 대학에 상대적으로 더 뚜렷하게 나타나는 조건으로 볼 수 있다.

중심현상은 국내외가 사실상 동일한 지점으로 수렴하였다. 국내탐사는 교육·프로그램을 통해 형성된 학생의 아이디어와 팀 활동이 프로그램 종료 후 사업화 단계로 이어지지 못하고 중단되는 현상을 '분절적 전환'으로 명명하였다. 해외탐사가 전체 핵심 인사이트로 제시한 "졸업은 창업지원의 종료시점이 아니라 새로운 전환장벽의 시작이다"라는 결론은 이와 사실상 동일한 현상을 가리킨다. 서로 다른 국가에서 서로 다른 분석절차를 거쳐 독립적으로 같은 결론에 도달했다는 점에서, 이 단절은 특정 대학이나 국가의 우연한 특수성이 아니라 대학 창업지원체계 일반에 나타나는 구조적 패턴일 가능성을 시사한다.

중재적 조건, 즉 이 단절을 완화하는 촉진 장치 단계에서는 국내외 차이가 가장 뚜렷하게 나타났다. 국내탐사에서는 이화여대의 창업휴학·창업대학점(창업탐색실습·실전창업실습)·창업장학금과 같은 학사제도 완충 및 경진대회 선발·입주·멘토링·컨설팅·사업자등록을 연계한 통합형 프로그램, 건국대의 학생주도 생태계(학생창업 액셀러레이터, KU 창업클럽)와 교과·비교과-학사제도-사업화 지원을 하나의 로드맵으로 묶은 KU 스타트업 엘리트 인증제, ○대의 창업동아리 학점인정(교양선택 1학점, 창업 관련 융합전공 6~9학점)과 지속형 멘토링, 한양대의 창업역량 진단과 창업중점교수 상담을 통한 맞춤형 경로 안내 및 교과·비교과·사업화 지원의 조직적 통합 운영, 연세대의 원스톱 창업상담과 S-Cube의 공간·행정지원(사업자등록 주소지 제공 포함)·동문 네트워크 결합형 멘토링이 각각 확인되었다. 해외탐사에서는 위험 완화(de-risking) 개념 아래 자금을 몰입시간 확보 수단으로 재해석하는 관점, 운영자가 먼저 다가가는 능동적 내비게이션, 몰입형 물리적 코호트(Babson E-Tower, MIT Delta V), 센터가 지분을 취득하지 않는 중립적 코칭 관계(honest broker), 정보를 단계별로 나누어 제공하는 적시성 있는 코칭(Ylana의 정보 분산 원칙), 보스턴·뉴욕의 외부 전문 생태계와의 연결이 확인되었다. 국내에서도 건국대·○대의 찾아가는 안내 관행과 ○대의 합숙형 VC 캠프처럼 유사한 시도가 부분적으로 확인되었지만, 물리적 밀도를 갖춘 상시적 코호트나 코칭-투자 기능의 명시적 분리, 외부 전문 생태계와의 체계적 연결은 국내 5개교 어디에서도 뚜렷이 확인되지 않았다. 특히 ○대의 '루키즈 앤 빌더즈' 시범 프로그램이 학생 리더 부재로 실패한 사례는, 촉진 장치가 국내에도 시도되고 있으나 아직 안정적으로 정착하지 못했음을 보여준다.

다만 세 해외 대학은 이러한 중재적 조건을 서로 다른 철학으로 구현하였다. Babson은 창업의 성과를 졸업 시점의 창업률이 아니라 이후의 재창업·사내혁신·가족기업 혁신까지 포함하는 장기적 기업가적 경력으로 보아 실패와 피벗을 경험학습의 일부로 다루었고, MIT는 방학 중 전일제 몰입과 주간 마일스톤을 통해 짧은 기간에 검증된 진전을 만드는 데 중점을 두었으며, NYU는 여러 단과대학과 뉴욕시의 전문 생태계를 연결하는 데 중점을 두었다. 국내탐사에서도 이화여대(학사제도 완충과 통합형 프로그램)·건국대(학생주도 생태계)·○대(학점인정과 지속형 멘토링)·한양대(진단 기반 맞춤 안내와 조직적 통합 운영)·연세대(원스톱 상담과 동문 네트워크)가 서로 다른 강조점을 가지고 있어, 국내외 모두 단일한 모범 모델보다는 각 대학이 처한 여건에 따라 상이한 전략을 취하고 있음을 보여준다.

작용/상호작용 전략, 즉 대학의 대응방식에서도 유사한 구조가 나타났다. 국내탐사에서는 단계적 육성, 실행 고도화, 질 중심 육성, 성과추적이 확인되었으나 관계자 스스로 장기 성과 추적의 한계를 인정하였다. 해외탐사에서는 단계별 파이프라인(Bootcamp-Sprint-Summer Launchpad, Delta V)과 경험학습, 분산된 전문기관을 연결하는 능동적 내비게이션이 확인되었다. 다만 해외탐사는 대

학 지원 전략 자체의 한계도 함께 드러냈는데, 지원이 고객 발견·초기 프로토타입 등 초기 단계에는 강하지만 성장 단계로 갈수록 약해진다는 점, 그리고 실제 창업 여정은 고객검증·제품개발·자금 조달이 동시에 진행되거나 이전 단계로 되돌아가는 비선형적 과정인 반면 대학의 파이프라인은 이를 순차적 단계로 경직되게 설계하는 경향이 있다는 점이 그것이다. 국내탐사의 '학기와 방학 사이에서 활동 흐름이 중단됨'이라는 조건 역시 프로그램이 학사일정을 기준으로 경직되게 설계되어 있다는 점에서 이와 유사한 문제를 가리킨다. 즉 국내외 모두 프로그램이 단계별로 존재한다는 사실 자체가 다음 단계로의 이동이나 창업 여정의 실제 흐름을 자동으로 보장하지 않는다는 점에서 공통적이었다.

결과 단계에서도 국내외는 유사한 인식에 도달하였다. 국내탐사는 결과를 사업자등록·법인설립 전환, 취업·대학원·유학·VC 등으로의 진로 전환, 경험 자체로의 만족, 팀 해체 후 보류·포기, 외부사업 선별 후 부분적 지속이라는 다섯 가지로 세분화하였다. 해외탐사에서도 Babson의 Donna Kelley가 제시한 '장기 경력' 관점(창업이 즉시 이어지지 않아도 지연 창업, 사내 혁신, 가족기업 혁신까지 성과로 인정해야 한다는 관점)이 유사한 다중결과 인식을 보여주었다. 다만 국내탐사에서는 이러한 다중적 결과를 실제로 추적하는 체계가 부재하다는 한계가 확인되었고, 해외탐사에서도 NYU의 Jen이 설명한 것처럼 대표적인 핵심 프로그램과 투자 포트폴리오의 장기성과는 관리되지만 초기 프로그램·커뮤니티 참가자 전체의 5년·10년 후 경로를 추적하는 통합체계는 없다는 점에서 유사한 한계가 확인되었다.

국내탐사와 해외탐사는 운영자·창업가라는 역할별 삼각검증에서도 유사한 비대칭을 드러냈다. 국내탐사의 개방코딩표는 각 개념을 '학생'과 '관계자' 자료 축으로 구분하였는데, 지원금 사용의 행정적 제약(개념25)은 학생 자료에서, 성과추적의 한계(개념80)는 관계자 자료에서 각각 도출되어 두 집단이 서로 다른 지점에서 어려움을 인식하고 있음을 보여주었다. 해외탐사의 역할별 분석은 이러한 비대칭을 더 세분화하여 보여준다. 기관 관계자는 프로그램의 구조와 반복가능성, 대상과 단계 구분, 성과측정을 중심으로 지원을 설계하는 반면, 창업가는 공식 프로그램의 명목보다 자신의 사업에 실제로 도움이 되었는지, 그리고 재학 중과 졸업 후의 지원이 어떻게 달라지는지를 중심으로 지원을 평가하였다. 특히 창업 경험을 가진 운영자(Ylana, Amrutha)는 그렇지 않은 운영자보다 창업가의 정서적 부담과 실행상의 어려움을 더 구체적으로 이해하고 있었다. 두 탐사 모두 프로그램의 존재 자체보다 실제 이용 가능성이 중요하다는 점, 그리고 운영자가 설계한 공식적 지원체계와 학생·창업가가 실제로 체감하는 지원 사이에 간극이 있다는 점에서 공통적이었다.

종합하면, 국내탐사와 해외탐사는 창업지원체계의 인과적 조건(프로그램을 통한 폭넓은 유입)과 중심현상(졸업·프로그램 종료 시점의 단절), 다중적 결과 인식, 그리고 운영자·창업가 사이의 평가 기준 비대칭에서 뚜렷이 수렴하였다. 반면 그 단절을 완화하는 중재적 조건(특히 물리적 밀도를 갖춘 코호트, 코칭·투자 기능의 분리, 외부 전문 생태계와의 체계적 연결)에서는 국내가 해외에 비해 상대적으로 미비하다는 격차가 확인되었으며, 대학의 대응 전략이 단계별 파이프라인을 갖추더라도 실제 창업 여정의 비선형성과 학사일정의 경직성 앞에서 공통적으로 한계를 보인다는 점도 함께 드러났다.

(1) 탐사의 의의

①현장기반 비교·사례연구 논문으로서의 의의

기존 연구 검토에서 지적한 네 가지 공백(학생 창업팀의 전환과정 자체에 대한 분석 부족, 운영자의 의도와 학생의 체감 사이 차이 분석 부족, 국내·미국 간 전환 메커니즘 비교 부족, 성공사례에 편중되고 보류·이탈 사례를 함께 보지 않는 경향)은 본 탐사의 설계로 상당 부분 보완되었다. 심층면접과 개방코딩·축코딩을 결합한 근거이론적 접근은 창업교육 참여에서 실제 창업 행동으로 이어지는 과정을 국가·역할 교차로 들여다볼 수 있게 하였고, 운영자·참여학생·창업가 삼각검증 설계는 동일한 지원체계를 서로 다른 위치에서 바라볼 때 나타나는 인식차를 구체적으로 포착하였다. 특히 국내탐사의 개방코딩표(86개 개념)는 '전환 단절'이라는 중심현상을 '분절적 전환구조'라는 상위범주로 명명하고, 이를 학사제도·자원·평가구조·운영주체라는 맥락적 조건과 연결지었다는 점에서, 개별 대학의 만족도 조사나 프로그램 효과성 검증과는 분석 수준이 다르다. 예컨대 개방코딩 결과 범주(81~86번)는 '창업 안 함'을 하나의 실패로 묶뚱그리지 않고 자발적 진로전환(82번)과 팀 해체 후 보류·포기(84번)를 구분하며, 개념 25번(지원금 사용의 행정적 제약)과 46번(공간·시드머니·시제품 제작 지원)은 같은 '자원 지원' 범주 안에서도 사용조건에 따라 장벽과 촉진장치로 갈리는 반전을 보여준다. 또한 개념 75번(사업자등록·창업팀 성과 추적)과 80번(졸업 후 장기 성과 추적의 한계)은 대학이 무엇을 추적하고 있고 무엇을 추적하지 못하는지까지 포착함으로써, 프로그램 효과의 유의성만 검증하는 기존 방식과 달리 측정 자체의 한계까지 분석 대상에 포함시켰다. 국내 5개교(이화여대·건국대·○대·한양대·연세대)와 해외 3개교(Babson·MIT·NYU) 인터뷰를 나란히 놓고 볼 때, 개별 대학 사례연구로는 드러나지 않았을 몇 가지 교차수렴 패턴이 확인되었다.

첫째, 운영자가 학생의 요청을 기다리기보다 먼저 다가가 안내하는 능동적 내비게이션 관행이 한미 양쪽에서 독립적으로 나타났다. MIT의 Amrutha가 "meet them where they are"로 정식화한 원칙이, 건국대에서는 "담당자가 창업 관련 교과목의 첫 수업에 직접 참여해 창업동아리와 후속 프로그램을 안내"하는 방식으로, ○대에서는 "담당자가 매 학기 관련 수업을 방문하여 창업지원단과 해당 학기의 주요 비교과 프로그램을 안내"하는 방식으로 각각 확인되었다. 이는 국내탐사 개방코딩표의 개념 30번("프로그램 종료 후 다음 단계와 문의처가 불명확함")이 지적한 '커리큘럼의 분절' 문제에 대한 실행 수준의 대응이 이미 두 대학에서 독자적으로 발생하고 있었음을 보여준다. 한양대는 이 원칙을 다른 방식으로 구현하는데, 담당자가 학생에게 먼저 다가가는 대신 학생이 설문 기반 자가진단을 거치면 그 결과에 따라 맞춤 경로를 추천받는 진단 기반 안내 구조를 쓴다. 방문형(건국대·○대·MIT)과 진단추천형(한양대)은 모두 "학생이 스스로 정보를 찾아야 하는 부담을 줄인다"는 같은 목표를 서로 다른 방식으로 달성하고 있다.

둘째, 정규 수업에서 구성된 팀보다 몰입형 물리적 커뮤니티에서 형성된 관계가 창업 지속·팀 신뢰 형성에 더 강하게 기여한다는 관찰이 반복되었다. 다만 이 관찰은 근거 수준이 서로 다른 세 층위로 구성된다. Babson의 E-Tower와 MIT Delta V의 3개월 대면 코호트에서는 실제로 창업이 지속되는 사례가 다수 확인되었다. 국내에서 구조적으로 가장 가까운 사례는 한양대의 '247 스타트업 돔'으로, 학생이 24시간 7일 창업활동에 몰입하도록 설계된 기숙형 창업공간이라는 점에서 Babson E-Tower와 설계상 거의 동일하다. 그러나 본 탐사의 한양대 인터뷰 자료에는 이 공간이 실제로 창업 지속이나 팀 신뢰 형성에 어떤 효과를 냈는지에 대한 관찰이나 평가가 포함되어 있지 않아, 구조적 유사성과 별개로 효과에 대한 근거는 현재로서는 없다. 반면 ○대의 2박3일 합숙형 VC캠프는 기숙형에는 못 미치는 단기 프로그램이지만, 대면 팀플이 팀원 간 친밀도·신뢰 형성

에 효과적이라는 관찰 자체는 확인되었다. 즉 "구조적으로 가장 유사한 사례(한양대)"와 "효과에 대한 관찰이 있는 사례(○대)"가 국내에서는 서로 다른 대학에 나뉘어 있는 셈이다. 세 명제("물리적 밀도가 관계 형성에 기여한다", "물리적 밀도가 창업 지속으로 이어진다", "국내에 구조적으로 유사한 공간이 이미 존재한다")를 구분해 다룬 것 자체가, 하나의 관찰을 근거가 다른 여러 사례에 무차별적으로 적용해온 기존 실무 담론과 차별화되는 지점이다.

셋째, 초기 자금이 사업비가 아니라 창업자가 다른 소득활동 대신 창업에 몰입할 수 있게 하는 기회비용 보전 수단으로 기능한다는 해석이 세 해외 대학에서 공통적으로 제시되었으며, 이는 국내탐사에서 확인된 '지원금 사용의 행정적 제약'(개념 25번) 문제(즉 지원금이 있어도 그 용처가 엄격히 제한되어 몰입시간 확보라는 기능으로 이어지지 못하는 현상)와 대비된다는 점에서 국내 제도설계에 시사점을 준다. 이런 의미에서 이화여대의 '스타트업 리더 장학금'은 이 대비 구도 안에서 오히려 긍정적으로 평가할 수 있는 예외적 사례다. 이 장학금은 다른 창업지원금과 달리 용처에 제한을 두지 않아 학생이 생활비 등으로 자유롭게 사용할 수 있다는 점에서, 해외 사례가 말하는 '몰입시간 확보를 위한 기회비용 보전' 기능에 실질적으로 가장 근접한 국내 사례로 볼 수 있다.

넷째, 한국의 사업자등록과 미국의 창업 개념이 제도적으로 다른 기반 위에 있다는 점을 확인한 것은, "학생 창업기업 수"라는 지표를 국가 간에 동일한 조작적 정의로 비교하기 어렵다는 방법론적 발견이다. 한국에서는 개인사업자와 법인 모두 사업 개시일로부터 20일 이내 사업자등록이 법적 의무이며, 개인사업자는 등록만으로 성립해 비용이 거의 들지 않는 반면 법인은 별도의 법인설립등기와 자본금·등록면허세가 필요하고, 개인사업자는 사업 부채에 무한책임을 지지만 법인은 유한책임 구조라는 점에서 두 형태 자체도 제도적으로 다르다. 이 등록 여부는 취업 단계에서도 실질적인 마찰로 이어진다. 사업자등록이 살아있는 상태로 취업하면 법적으로 겸업이 위법은 아니지만 회사 사규에 겸직금지 조항이 있으면 사실상 입사가 막히고, 청년일자리도약장려금과 같은 청년 고용지원사업은 "세법에 따라 사업자등록을 한 자는 취업 중인 자로 간주"하여 지원대상에서 아예 제외하는 명문 규정을 두고 있어 학생 본인과 채용기업 양쪽의 유인을 함께 줄인다. 또한 법인을 설립한 경우 폐업신고(세무서, 사업자등록 반납)와 해산·청산등기(법인등기부 정리)가 완전히 별개 절차여서, 별도로 해산·청산등기를 하지 않으면 5년간 등기 없을 시 해산간주, 이후 3년(총 8년)이 지나야 청산종결간주로 자동 소멸되는 등 개인사업자보다 이력을 정리하는 데 훨씬 오래 걸린다. 반면 미국은 개인사업(sole proprietorship)에 별도의 등록 절차 자체가 없으며, LLC나 법인을 설립하더라도 대표자 정보가 주정부 등록을 통해 공개기록이 될 뿐 채용 시의 일반적인 배경조사(재직이력·범죄기록·신용기록 확인)에 자동적으로 포함되지는 않는다. 미국에서 실질적인 마찰이 발생하는 지점은 한국의 겸직금지 조항과 유사하게, 재직 중 LLC·법인을 계속 운영할 경우 회사의 겸직(moonlighting) 정책에 저촉될 수 있다는 데 있다. 다만 이는 법적 금지가 아니라 개별 기업이 이해충돌·경쟁사업 등을 이유로 자체적으로 설정한 사규 수준의 제약이라는 점에서, 법으로 등록을 규율하는 한국의 사업자등록 체계와는 규율의 층위 자체가 다르다.

다섯째, '분절적 전환'이라는 동일한 문제에 대해 국내외가 서로 다른 해법 아키텍처를 취하고 있음이 확인되었다. NYU는 자체 자원을 확장하는 대신 뉴욕시라는 외부 생태계의 전문기관·투자자·멘토와 학생을 연결하는 데 집중하는 '외부연결형' 전략을 취하는 반면, 한양대는 교육(교과)·비

교과·사업화 지원·성장지원을 하나의 조직 아래 통합적으로 운영하는 '내부통합형' 전략을 취하고 있어, 둘은 방향이 정반대에 가깝다. 다만 본 탐사 자료만으로는 두 전략 중 어느 쪽이 전환 성과에 더 유리한지 비교할 근거가 없으며, 확인되는 것은 동일한 단절 문제에 대해 조직 경계를 안으로 좁히는 방식과 밖으로 여는 방식이라는 두 개의 대안적 설계가 각각 독자적으로 존재한다는 점뿐이다.

여섯째, '성공'을 언제까지의 시간축으로 볼 것인가에 대해서도 한미 양쪽에서 유사한 확장 시도가 독립적으로 나타났다. Babson의 Donna Kelley는 창업의 성과를 졸업 시점이나 졸업 직후의 창업률로 좁혀 보지 않고, 이후의 지연 창업·재창업·사내혁신·가족기업 혁신까지 포함하는 장기 경력 관점으로 재정의해야 한다고 보았다. 한양대는 이와 유사한 방향을, 준비-실행-성장-EXIT의 4단계로 구성된 공식 단계 구분을 통해 제도적으로 구현하고 있다는 점에서 흥미로운 수렴을 보인다. 다만 이는 개념적 유사성이지만 동일한 것은 아니다. Donna의 관점은 창업이 당장 이어지지 않아도 그 경험 자체와 이후의 다양한 경로를 성과로 인정하자는 해석적 확장인 반면, 한양대의 EXIT 단계는 창업기업의 인수·상장·청산 등 사업 자체의 종료 시점을 가리키는 절차적 개념에 가깝다. 그럼에도 두 개념 모두 '창업 지원의 성과를 어디까지의 시간범위에서 볼 것인가'라는 동일한 질문을 졸업이나 사업자등록 이후로 확장하고 있다는 점에서 방향은 일치한다. 다만 국내 5개교 가운데 이러한 시간축 확장을 공식 단계로 명시한 곳은 한양대뿐이며, 이화여대·건국대·○대·연세대 자료에서는 이에 대응하는 명시적 단계 구분이 확인되지 않았다.

②이화여대 창업 전환 파이프라인 제안으로서의 의의

이화여대는 이미 관심 형성(입문교과·이화스타트업 기자단·오픈하우스 살롱)부터 팀 구성(ORDA·해커톤캠프·Campus CEO), 아이디어 구체화(스타트업캡스톤디자인·그로스해킹), 시장반응 확인(오픈이노베이션), 사업자등록 이후 성장(캠퍼스타운·창업보육센터·기술사업화센터·기술지주회사)까지 이어지는 비교적 촘촘한 단계별 자원을 갖추고 있으며, 경진대회 선발 이후 입주·교육·멘토링·컨설팅·사업자등록을 연속적으로 연계하는 통합형 프로그램도 이미 운영 중이다. 다만 이러한 프로그램 목록이 곧 학부생의 실제 체감으로 이어지는 것은 아니다. 창업지원단 조직도 분석에 따르면 소속 인력 20명 가운데 창업지원 파트 4명 전원과 창업보육 파트 7명 중 6명이 각각 실험실탁화형창업선도대학·공공기술기반 시장연계 창업탐색지원사업(TeX-Corps)이라는 대학생·교원 연구기반 창업사업, 그리고 서울시 캠퍼스타운 사업(신촌 지역 상생형)에 배치되어 있어, 학부생 창업교육·실행지원을 전담하는 인력은 팀장 1명·교수 3명·매니저 4명(8명, 40%)에 그친다. 조직도상 사업명 대다수가 SCOUT·대학혁신지원사업(교육부), 캠퍼스타운(서울시), TeX-Corps·실험실탁화형창업선도대학(정부 공모)과 같은 외부 공모사업명이었고, 순수하게 교비만으로 운영되는 사업은 조직도 설명만으로는 확인되지 않았다. 이는 국내탐사 개방코딩에서 도출된 '운영구조 제약'(개념 31: 대학 지원이 정부지원사업 수주에 의존함)을 인력배분 데이터로 구체적으로 뒷받침하며, 학부생 일반 창업지원이라는 목적과 정부·지자체 공모사업이 요구하는 대상(연구기반 창업자, 지역 청년) 사이에 구조적 긴장이 있을 수 있음을 시사한다. 즉 프로그램의 수와 학생이 실제로 접촉하는 전담인력의 수는 별개로 봐야 한다. 따라서 이화여대에 필요한 것은 완전히 새로운 체계 구축이 아니라, 국내외 비교에서 확인된 특정 공백을 기존 구조 위에 결합하는 방식의 개입이다. 본 탐사 결과를 근거로 다음과 같이 세 영역—I. 진입·발견 경로, II. 실행 단계(Step3~5) 지원 구조, III. 관리·지속가능성 기반—to에 걸친 10가지의 구체적 제도 도입을 제안한다.

I. 진입·발견 경로

1-1. 찾아가는 창업 안내 제도

건국대·O대는 담당자가 창업 관련 교과목의 첫 수업 또는 매 학기 수업에 직접 방문해 다음 단계 프로그램을 안내하는 관행을 이미 운영하고 있으나, 국내탐사 인터뷰 자료에서 이화여대 사례로는 이러한 능동적 방문 안내가 확인되지 않았다. 이화여대의 관계자 2는 전환율이 낮은 원인으로 학생의 안정적 진로 선호와 팀 유지 어려움을 제시했지만, 개방코딩표 전체에서 반복 확인된 '프로그램 종료 후 다음 단계와 문의처가 불명확함'이라는 개념을 고려하면 정보 비대칭 자체도 원인일 가능성이 있다. 기업가정신 연계전공의 입문 교과목(창업 이해, 아이디어 탐색 관련 강좌)과 스타트업 해커톤캠프 첫 회차에 창업지원단 실무 담당자가 직접 참여해 ORDA·경진대회 등 다음 단계 프로그램의 신청 시기와 방법을 안내하는 절차를 표준화할 것을 제안한다.

1-2. "기업가정신 교육" 독립 필수이수제 신설 (SW 필수이수제와 같은 위상으로)

이화여대는 이미 소프트웨어(SW) 교과목을 2020학번 이후 6학점 필수로 이수하도록 하고 있다. 이는 디지털 리터러시를 특정 전공의 역량이 아니라 전공과 무관하게 모든 학생에게 필요한 시대적 기초 소양으로 다루겠다는 판단으로 읽을 수 있다. 기업가정신(entrepreneurial mindset) 역시 이제 같은 층위에서 다뤄져야 할 때다. 문제를 발견하고, 불확실한 상황에서 자원을 조직하며, 실행하고 실패로부터 조정하는 역량은 창업 여부와 무관하게 향후 노동시장 전반에서 요구되는 기초 소양에 가까워지고 있다. 한양대·건국대가 창업 관련 과목을 "취업에도 도움이 된다"는 프레임으로 안내하는 것도 이와 같은 인식을 반영한다.

그런데 지금 이화여대에서 창업 관련 과목은 핵심교양 6개 영역 중 "창의와 도전" 하나에, 그마저도 여러 과목 중 하나로 묻혀 있다. 이는 기업가정신을 "일부 학생이 선택할 수도 있는 것"으로 다루는 방식이지, SW처럼 "모든 학생이 반드시 갖춰야 하는 것"으로 다루는 방식이 아니다. 안내나 정보 노출을 늘리는 정도의 개입으로는 이 위상 차이 자체를 바꿀 수 없다. 아무리 안내를 잘 해도, 학생이 이 영역 자체를 선택하지 않아도 되는 구조인 이상 기업가정신 교육은 여전히 선택 사항으로 남기 때문이다. 따라서 창의와도전 영역 내부의 부분적 강화가 아니라, 인문학 관련 교양(8학점)·SW 교과목(6학점)과 나란히 "기업가정신 교육"을 제3의 독립 필수 카테고리로 신설할 것을 제안한다.

구체적으로는 다음과 같이 설계한다. 이수 경로는 SW 교과목처럼 복수로 열어둔다. 기업가정신 연계전공의 입문 교과목, 창업 관련 교양(현재 창의와도전 영역에 속한 과목 포함), 창업대체학점(창업탐색실습)을 통한 실제 창업활동 인정을 모두 인정 경로로 삼는다. 이론강의보다 실습형 구성을 원칙으로 한다 — 관계자 2 인터뷰에서 실습형 교과 만족도가 이론정보보다 높게 나타난 결과를 반영한 것이다. 다만 이 필수 이수 범위는 관심 형성·아이디어 발굴 단계(입문)로 한정하고, Step3~5(솔루션 구체화·MVP 제작·시장검증)까지 필수 범위로 끌어들이지 않는다. 본 탐사에서 반복 확인된 "수업과제화 → 시장 신호에도 피벗하지 않음"이라는 장벽을 제도적으로 강화할 위험이 있기 때문이다(국내 관계자 5·학생 6, Babson Donna Kelley 인터뷰). 기존 창의와도전 영역의 창업 관련 과목은 폐지하는 것이 아니라, 이 새 필수 카테고리를 이수한 이후의 심화 선택 경로로 재배

치한다. 아울러 연세대가 창업 관련 교과목에 100~500번대 코드체계(100번대=입문, 400번대=학부 심화, 500번대=대학원)를 부여해 학생이 스스로 자신의 이수 단계를 인지하도록 하는 방식을 참고하여, 신설 필수 카테고리 내부의 과목명·과목코드에도 '입문-심화' 단계를 명시할 것을 제안한다. 예컨대 신설 필수 카테고리의 진입 과목은 '기업가정신 입문(100번대)'으로, 창업탐색실습처럼 실제 창업활동 인정을 통해 이수하는 경로는 '기업가정신 심화(400번대)'로 구분해 표기하면, 학생이 복수로 열린 이수 경로 가운데 자신이 어느 단계에 있는지, 그리고 이 필수 카테고리 이수 이후 기존 창의와도전 영역의 심화 선택 과목으로 이어지는 흐름인지를 스스로 인지할 수 있다.

다만 이 제안은 전체 학생의 졸업 이수 구조 자체를 바꾸는 전면 개편이므로, 실행 난이도와 필요한 사회적 합의 수준이 매우 높다. 근거의 성격에도 유의할 필요가 있다. ○대 융합전공의 창업 활동 전공필수 인정 사례나 몬테레이 공과대학 종단연구의 구조개혁 결과는 이 방향을 지지하는 정황적 근거이지, 필수화 자체가 전환율을 높인다는 것을 입증하는 근거는 아니다. 또한 이화여대 SW 필수이수제가 실제로 "시대적 기초소양" 논리로 도입되었는지는 본 탐사에서 직접 확인한 사실이 아니라 제도의 형태로부터 유추한 것이므로, 이 유비 자체도 하나의 해석이지 검증된 전제는 아니라는 점을 밝혀둔다.

1-3. 원스톱 창업진단·상담창구 신설 (한양대·연세대 모델의 이화여대 적용)

한양대는 학생이 설문 기반 자가진단(창업역량 진단 시스템)을 거치면 그 결과를 바탕으로 추천 교과목과 프로그램을 안내받고, 이후 창업중점교수 2인이 상주하는 공간에서 대면 상담을 받거나 "한양 스타트업 톡톡"이라는 카카오톡 채널과 전화 상담으로 비대면 상담을 받을 수 있는 구조를 갖추고 있다. 연세대 역시 원스톱 창업상담을 통해 학생을 필요한 교과·비교과·공간·멘토링·외부사업으로 연결한다. 이화여대는 니즈 진단 없이 프로그램이 계속 신설되어 학생이 "다양한데 연결되는 느낌이 없다"고 체감하는 문제, 그리고 관계자 2가 지적인 정보 인지 격차("한 번 인지한 친구들은 계속 보이는데, 한 번도 인지하지 않은 친구들은 전혀 보이지 않는다") 문제를 동시에 안고 있다. 다만 한양대처럼 전담 교수 2인이 상시 상주하는 형태는 이화여대에 인력상 부담이 크므로, 다음과 같은 단계적 설계를 제안한다. ① 대면 상담은 상시 상주가 아니라 고정 요일·시간대(예: 주 2회 오후)로 시작하며, 창업지원단의 순수 학부 창업교육 전담 인력(팀장1·교수3·매니저4)의 일부 시간을 순환배정해 별도 채용 없이 시범운영한다. ② 대면 상담 시간 외에는 한양대의 카카오톡 채널·전화상담과 유사한 비대면 채널을 기존 안내체계(브이타임, 홈페이지 공지 등) 위에 추가로 개설한다. ③ 별도 인력 투입이 필요 없는 자가진단 도구를 상담창구보다 먼저 도입한다 — 온라인 자가진단 → 2번 제안(기업가정신 교육 필수이수제)의 이수 경로 안내 → 필요 시 대면·비대면 상담으로 이어지는 흐름을 설계하면, 2번(기업가정신 교육 필수이수제)과 3번(상담창구)이 하나의 진입 경로로 연결된다. 이 설계는 완전한 신규 조직 신설이 아니라 기존 인력·채널의 재배치에 가까워, 다른 제안 항목들과 달리 별도 예산 확보 없이도 시범 도입이 가능하다.

1-4. WE:MS의 학생창업 액셀러레이터화

WE:MS(학생자율창업 프로젝트 후원 프로그램)는 이화여대 재(휴)학생 3인 이상 팀 또는 창업 행사를 기획 중인 커뮤니티·학회·동아리를 대상으로, 신청팀이 직접 기획·운영하는 해커톤·경진대회·특강·포럼에 운영비 최대 100만원과 공간(내일라운지 창업부스, 드림업 스페이스, 이화 오픈스페이스 세미나존 등)을 지원하는 상시모집 프로그램이다. 이는 학생 자율조직이 창업 관련 행사를 직

접 기획·운영하도록 대학이 위임하고 자금·공간만 지원한다는 점에서 건국대가 학생단체를 '학생창업 액셀러레이터'로 공식 지정해 창업팀 발굴 주체로 삼는 구조와 기능적으로 유사하다. 다만 건국대는 이 위임 구조에 공식 제도명을 부여하고 데모데이 이후의 창업팀 등록, 참여 규모(KU 창업 클럽 약 400명)와 전환율(약 40%) 추적까지 연결한 반면, WE:MS는 '후원 프로그램'이라는 재정지원 중심의 명칭에 머물러 있어 발굴 주체로서의 공식적 정체성과 다음 단계로의 연결 고리가 약하다. 이는 단순한 명칭의 문제가 아니라, 이름이 없으면 학생 조직 스스로도 자신을 '발굴 주체'로 인식하기 어렵고 대학도 이 활동을 파이프라인의 공식 한 단계로 추적·관리하기 어렵다는 점에서 1번 제안(찾아가는 안내)·9번 제안(성과지표 다양화)과 직접 연결되는 문제다. WE:MS를 (가칭) '이화 학생창업 액셀러레이터'로 재명명하고, ① 이 프로그램을 통해 기획된 해커톤·경진대회에서 형성된 팀 중 창업 의지가 있는 팀을 이화여대의 공식 창업팀으로 등록하는 절차를 신설하며, ② 등록된 팀에게는 1번 제안의 '찾아가는 안내' 절차를 통해 ORDA·경진대회 등 다음 단계 프로그램을 자동 안내하고, ③ 참여 규모와 창업팀 전환율을 9번 제안의 성과지표 대시보드에 포함시킬 것을 제안한다. 다만 ORDA·DNA 등 대학혁신지원사업 참여 동아리는 이미 WE:MS와 중복수혜가 불가능하도록 설계되어 있으므로, 이 재브랜딩은 기존 핵심 동아리 경로를 대체하는 것이 아니라 그 바깥에 있는 학생 자율조직을 위한 보완적 발굴 경로로 자리매김해야 한다.

II. 실행 단계(Step3~5) 지원 구조

2-1. 창업 레지던시 트랙(기숙사 우선배정)

이화여대에는 이미 방학 중 운영되는 스타트업 해커톤캠프가 있지만, 이는 며칠간의 단기 집중 이벤트로 상시적인 생활공간 공유와는 성격이 다르다. Babson의 E-Tower는 정확히 이 지점(선발된 학생들이 기숙사에서 함께 생활하며 일상적으로 서로의 사업을 공유하는 구조)에서 실제 창업 지속으로 이어지는 관계가 형성된 사례였다. 이화여대는 새로운 공간을 짓거나 별도의 합숙 프로그램을 운영하는 대신, 기존 기숙사 배정 제도 안에 창업 우선배정 트랙을 만드는 방식으로 이를 구현할 수 있다. 창업동아리 ORDA 등록팀, 창업탐색실습·실전창업실습 이수팀처럼 창업의지가 실질적으로 확인된 학생을 대상으로 기숙사 입사 시 우선순위를 부여하고, 같은 동아리 층에 배치하여 학기(또는 방학을 포함한 연중) 단위로 함께 생활하게 하는 것이다. 학생은 어차피 필요한 주거를 창업 동료와 함께 해결하게 되므로, 이는 (가)에서 확인한 "자금이 사업비가 아니라 몰입할 시간을 확보하는 기회비용 보전 수단으로 기능한다"는 해외 사례의 해석과 같은 방향에서, 생활비 부담을 낮추는 효과를 실질적으로 낸다. 다만 ○대의 '루키즈 앤 빌더즈' 시범 프로그램이 학생 리더 부재로 강사 중심 운영에 그친 사례는 이 제도에도 동일하게 적용된다. 같은 공간에 배치하는 것만으로는 지속적 교류가 자동으로 형성되지 않으므로, 각 기수·동별로 학생 리더를 지정하고 정기적인 팀 간 교류 모임을 자율적으로 운영할 수 있는 권한과 소규모 운영비를 함께 부여하는 설계가 필요하다. 참고로 한양대는 이미 '247 스타트업 돔'이라는 24시간 7일 몰입형 기숙 창업공간을 전용으로 운영하고 있어, 구조적으로는 이 제안과 가장 유사한 국내 사례다. 다만 본 탐사에서 이 공간이 실제로 창업 지속에 어떤 효과를 냈는지에 대한 자료를 확보하지 못했으므로, 한양대 사례를 효과의 증거로 인용할 수는 없다. 이 제안이 한양대처럼 전용 공간을 새로 짓는 대신 기존 기숙사 배정 제도를 활용하는 방식을 택한 것은, 전용공간 신설보다 낮은 비용으로 유사한 구조를 시도해볼 수 있는 경로라는 판단에 따른 것이다.

2-2. 코칭과 투자심사의 분리 원칙(중립적 코칭 관계) 명문화

MIT Delta V는 Martin Trust Center가 참가기업의 지분을 취득하지 않는 honest broker 구조를 통해 창업자가 실패와 문제를 솔직히 공개하도록 하는 심리적 안전을 제도적으로 뒷받침한다. 이화여대의 기술지주회사는 초기투자자와 펀드 운용을 담당하는데, 국내탐사 자료만으로는 이 투자 기능과 Step3~5 구간의 초기 멘토링·코칭 기능이 조직적으로 분리되어 있는지 확인되지 않는다. Step3~5 구간(솔루션 구체화·MVP 제작·시장검증)의 멘토링은 투자심사 주체와 무관한 별도 코치 풀로 운영하고, 이 단계에서 공유한 실패·피벗 사례가 이후 투자 심사에 불이익으로 작용하지 않는다는 원칙을 프로그램 안내문에 명시할 것을 제안한다.

2-3. Step3~5 구간의 학점-자원 결합 확대

이화여대는 이미 창업탐색실습·실전창업실습이라는 3학점 P/NP 교과목을 통해 실제 창업활동을 학점으로 인정하고 있어, 이는 국내 5개교 가운데서도 상대적으로 앞서 있는 제도이다. 다만 이 학점 인정이 MVP 제작비·공간·기술멘토 매칭과 같은 실질적 자원 지원과 명시적으로 연동되어 있는지는 확인되지 않는다. 실전창업실습 학점 인정 요건에 고객검증 인터뷰 수행, 기술멘토 최소 접촉 횟수, MVP 제작비 사용 내역 보고를 포함시켜, 학점 인정과 실질적 실행 지원이 하나의 절차 안에서 함께 이루어지도록 재설계할 것을 제안한다.

2-4. 졸업 후 전환기 지원 트랙의 신설

Babson·MIT·NYU 모두 재학생 중심 설계와 실제 기업 성장 시점(대개 졸업 이후) 사이의 공백을 공통적인 한계로 보였다. 이화여대의 캠퍼스타운·창업보육센터는 사업자등록 이후 팀을 지원 대상으로 하기 때문에, 졸업은 했지만 아직 등록 여부를 결정하지 못한 팀은 현재 지원 대상에서 사실상 배제된다. 졸업 후 1년 이내의 팀을 대상으로 한 '예비창업 동문 트랙'을 신설하여 캠퍼스타운 입주공간 이용 자격의 일부를 사업자등록 여부와 무관하게 개방하거나, 창업지원단이 보유한 동문 네트워크와의 정기적 연결을 제공할 것을 제안한다.

III. 관리·지속가능성 기반

3-1. 성과지표의 다양화

이화여대·건국대·O대 관계자는 정확한 전환율을 집계하기 어렵다고 답했다. 한양대는 학생창업자 데이터베이스를 구축해 사업자 생존 여부까지 추적하고 있어 상대적으로 체계적인 편이지만, 사업자등록이 유지된다는 사실이 곧 실질적 매출·고용 활동을 의미하지는 않는다는 한계는 관계자 스스로도 인식하고 있었다. 연세대 역시 창업교육의 성과를 당해 연도 사업자등록자 수만으로 해석하지 않고 졸업 후 취업을 거쳐 재창업하는 경로까지 포함해 평가하려는 관점을 보였으나, 이는 정량적 전환율 데이터라기보다 해석적 관점에 가깝다. 즉 5개교 모두 사업자등록이라는 단일 지표만으로는 성과를 포착하기 어렵다는 문제를 공유하고 있으며, 이는 성과관리 방식의 공통적 한계로 볼 수 있다. NYU가 시장성과(투자유치·매출·고용)와 운영성과(참가팀 수·코칭 횟수·후속 프로그램 이동률)를 구분해 관리하는 방식을 참고하여, 이화여대는 해커톤캠프→ORDA 진입률, ORDA→경진대회 진입률, 경진대회→사업자등록 진입률과 같은 단계별 전환 지표를 매 학기 추적하는 대시보드를 도입할 필요가 있다. 아울러 Babson의 Donna Kelley가 제시한 '장기 경력' 관점을 참고

해, 사업자등록으로 이어지지 않았더라도 취업·대학원·벤처투자·창업지원 분야 진출 등 창업 관련 진로로 이동했는지를 졸업 후 1년·3년 시점에 후속 설문으로 확인하는 절차를 추가할 것을 제안한다.

3-2. 학부생 대상 실행지원 재원의 다각화: 순수 교비 예산 확보와 민간·동문 자원 결합

창업지원단 조직도에서 확인되듯 이화여대 창업지원 사업 대부분은 SCOUT·대학혁신지원사업(교육부), 캠퍼스타운(서울시), TeX-Corps·실험실특화형창업선도대학(정부 공모)과 같은 외부 경쟁 공모사업으로 구성되어 있어, 공모 선정·종료 여부에 따라 학부생 대상 지원의 연속성이 함께 흔들릴 수 있다. 학부생 대상 창업 실행지원(Step3~5 구간의 MVP 제작비·공간·멘토링)에 배정되는 순수 교비 예산의 최소 규모를 창업지원 규정에 명시하여 외부 공모사업의 선정·종료와 무관하게 유지되도록 하고, 이 예산 배분과 KPI를 매년 공개하는 절차를 검토할 필요가 있다.

다만 이 문제는 교비 예산 확보만으로 온전히 해결되지 않을 수 있다. 연세대는 동문 기부금을 창업지원 재원과 결합하는 구조를 갖추고 있고, 한양대는 PoC 지원·대기업 네트워크·투자사 연계를 통해 정부지원사업에 선정되지 못한 팀에게도 별도의 자금조달 경로를 열어두고 있다. 이는 교비 예산 확대와는 다른 축의 해법으로, 정부 공모사업 의존도를 낮추는 방법이 반드시 '교비로 대체'하는 것 하나만이 아니라 '민간·동문 재원을 추가로 발굴'하는 것일 수도 있음을 보여준다. 이화여대 역시 최소 교비 예산 규정 도입과 병행하여, 동문 네트워크를 통한 기부금 유치 채널이나 사업화 단계로 넘어간 팀을 대상으로 한 대기업·투자사 연계 프로그램을 별도로 검토할 필요가 있다. 다만 이러한 민간·동문 재원이 실제로 이화여대 학부생 대상 Step3~5 실행지원에 어느 정도 규모로 연결될 수 있는지는 본 탐사 자료로는 확인되지 않으며, 연세대·한양대의 사례 역시 그 구조가 존재한다는 확인이지 규모나 효과에 대한 근거는 아니다.

다만 건국대·O대 사례에서 확인되듯 교비의 창업지원 투입 규모 자체는 총장의 관심과 우선순위에 따라서도 달라질 수 있어, 이 최소 예산 규정이 총장 교체 이후에도 안정적으로 지켜지는지는 별개의 문제로 남는다. 이화여대의 경우 이 지점은 (2)탐사의 한계에서 밝히듯 아직 확인되지 않은 가설이다.

참고로 한양대 관계자는 창업지원 업무가 단기 보직순환으로 운영될 경우 전문성이 축적되기 어렵다는 점을 지적하였다. 이화여대 창업지원단 조직도상 학부생 전담 인력이 40%(팀장1·교수3·매니저4)에 그친다는 앞서의 분석과 결합하면, 자원 확보·인력의 '배치 비율' 문제뿐 아니라 담당 인력의 '재직 기간'(전문성이 누적될 만큼 충분히 오래 그 업무를 맡는지)도 함께 검토할 변수일 수 있다. 다만 이는 본 탐사가 이화여대 담당 인력의 실제 재직기간을 조사한 결과가 아니라 한양대 인터뷰에서 나온 관찰을 유추적으로 적용한 것이므로, 확정된 진단이 아니라 향후 확인이 필요한 시사점으로 남겨둔다.

③국내 대학 창업지원 정책 제언으로서의 의의

본 탐사 결과는 이화여대에 국한되지 않는 국내 대학 일반의 정책 제언으로도 확장할 수 있다.

첫째, 창업지원 담당인력의 능동적 안내 기능을 제도화할 필요가 있다. 학생이 자원의 존재를

알고 먼저 문의해야 지원이 작동하는 구조는 정보력과 적극성이 높은 학생에게 유리하므로, 담당자가 정기적으로 관련 교과목을 방문해 다음 단계 프로그램을 안내하는 방식을 개별 대학의 우수 사례에 그치지 않고 표준 운영절차로 정착시킬 필요가 있다.

둘째, 몰입형 물리적 코호트 공간의 확대를 검토할 필요가 있다. 정규 수업 단위의 팀보다 일정 기간 함께 생활하거나 합숙형으로 진행되는 프로그램에서 형성된 관계의 밀도가 높다는 점은 해외 사례(Babson E-Tower, MIT Delta V)의 실제 창업 지속 관찰과 국내 ○대 사례의 팀 간 친밀도·신뢰 형성 관찰에서 공통적으로 시사된다. 한양대의 '247 스타트업 돔'은 구조적으로 이러한 몰입형 코호트 공간에 가장 가까운 국내 사례이지만, 본 탐사에서는 이 공간의 실제 효과에 대한 자료는 확보하지 못했다. 따라서 정규 교과 강화보다 이러한 전용공간·코호트형 프로그램 신설이 더 직접적인 개입지점일 수 있다는 판단은 해외의 효과 관찰과 국내의 구조적 선례(한양대)·관계형성 관찰(○대)을 결합한 정황적 판단이며, 국내에서 이 유형의 공간이 실제로 창업 지속을 높인다는 것이 직접 검증된 것은 아니다. 다만 ○대의 '루키즈 앤 빌더즈' 사례처럼 물리적 밀집만으로는 지속적 교류가 보장되지 않으므로, 학생 리더 지정과 자율 운영권 부여가 함께 설계되어야 한다.

셋째, 실전 창업활동과 학업 사이의 시간경쟁을 완화하는 제도적 장치를 확대할 필요가 있다. 고객검증 결과에 따른 피벗이 수업에서는 추가 과제 부담으로 인식되어 학생이 시장의 증거보다 성적관리를 우선하게 되는 문제가 해외 사례에서 반복 확인되었다. ○대가 창업동아리 활동을 교양선택 1학점으로, 창업 관련 융합전공에서 최대 6~9학점을 창업활동으로 인정하는 방식, 이화여대가 창업탐색실습·실전창업실습을 P/NP 학점으로 인정하는 방식은 이미 이러한 방향의 시도이므로, 이를 국내 대학 일반의 표준 관행으로 확산할 필요가 있다.

넷째, 졸업 이후 일정 기간의 지원 연속성을 별도로 설계할 필요가 있다. 재학생 중심의 공간·프로그램 설계와 실제 기업 성장 시점 사이의 공백은 해외 사례(Babson·MIT·NYU)에서 뚜렷이 확인된 한계이다. 국내탐사 본문에서는 이 문제가 직접 다루어지지 않았으나, 이화여대·건국대·○대·한양대·연세대의 창업지원 역시 재학생을 주요 대상으로 설계되어 있다는 점에서 유사한 공백이 발생할 가능성을 검토할 필요가 있다. 다만 두 대학은 이 문제를 부분적으로 인식하고 있는 것으로 보인다. 한양대는 학생창업자 데이터베이스를 통해 졸업 이후의 사업자 생존 여부까지 추적하려고 하고, 연세대는 창업교육의 성과를 당해 연도 사업자등록 여부로만 해석하지 않고 졸업 후 취업을 거쳐 재창업하는 경로까지 포함해 평가하려는 관점을 보였다. 그러나 이는 성과를 해석하고 추적하는 관점의 차이일 뿐, 졸업 후 팀에게 공간·자금 등 실질적 자원을 제공하는 제도적 장치가 마련되어 있다는 근거는 아니므로, 재학생 중심 설계라는 구조적 공백 자체는 5개교 모두에 여전히 남아 있는 것으로 판단된다.

다섯째, "신규 학생창업기업 수"와 같은 단일 지표 중심의 성과측정을 다양화할 필요가 있다. 사업자등록이라는 법적 게이트에 기반한 통계는 등록 유지 여부에 대한 학생의 전략적 판단(청년고용지원금 자격 등과의 상호작용)에 영향을 받을 수 있으며, 실제로 국내 5개교 가운데 한양대를 제외한 나머지 대학은 정확한 전환율을 집계하지 못하고 있었고, 한양대의 학생창업자 데이터베이스 역시 사업자 생존 여부 확인에 가까워 매출·고용과 같은 실질적 성과 지표까지는 포괄하지 못했다. 외부사업 진입, 시장검증 완료, 창업 적합성 확인 등 등록 이전 단계의 결과와, 사업자등록

으로 이어지지 않았더라도 벤처투자·창업지원 분야 진출로 이어진 경로까지 포함하는 성과지표 설계가 필요하다.

여섯째, 코칭 기능과 투자·심사 기능의 조직적 분리를 검토할 필요가 있다. 대학 부속 기술지주회사나 유사 투자기구가 초기 멘토링까지 겸할 경우 창업자가 실패와 위험요소를 솔직하게 공개하기 어려울 수 있다는 점이 MIT 사례의 honest broker 원칙을 통해 확인되었다. 국내탐사에서는 이화여대 기술지주회사의 투자 기능과 초기 코칭 기능이 실제로 분리되어 있는지는 확인되지 않았으므로, 국내 대학이 유사한 투자기구를 운영하는 경우 이 원칙의 적용 여부를 별도로 점검할 필요가 있다.

(2) 탐사의 한계

첫째, 국내 5개교·해외 3개교, 인터뷰이 총 19명(국내 학생6·관계자7, 해외 6) 내외의 소규모 사례연구로서 통계적 일반화는 어렵다. 본 탐사에서 확인한 교차수렴 패턴은 여러 사례에서 반복 관찰된 정성적 신호이지 검증된 인과관계가 아니다.

둘째, 미국 표본의 역할 구성이 비대칭적이다. MIT 인터뷰이 2인이 모두 창업가 출신 운영자였던 반면 순수 학생 관점의 인터뷰는 상대적으로 제한적이어서, 운영자·학생·창업가 삼각검증이 대학별로 균질하게 이루어지지 못했다.

셋째, 국제학생 특유의 장벽(체류신분 등 미국 학생 표본 특유의 맥락)은 국내 사례에 그대로 적용하기 어려운 맥락 특수적 발견이며, 한국과 미국의 "창업" 개념 자체가 제도적으로 다른 기반(사업자등록이라는 법적 게이트의 유무) 위에 있다는 점은 두 국가의 정량 지표를 직접 비교하는 데 근본적인 제약으로 남는다.

넷째, 산업 특수성을 반영하지 못하였다. 해외 사례 중 연구기반 의료기기 창업(Lokesh)처럼 규제·임상 요건이 강한 산업 사례가 포함되었으나 국내 사례에는 이에 대응하는 산업기반 창업 사례가 없어, 산업별 위험구조 차이를 비교할 수 없었다.

다섯째, 본 탐사는 횡단적 설계로 이루어져 있어 대학 창업교육의 장기적 성과(수년 후 재창업, 취업 후 사내혁신, 가족기업 혁신 등)를 추적하지 못하였다. Babson 사례에서 제기된 "장기 경력" 관점의 성과는 본 탐사의 시간적 범위를 넘어선다.

여섯째, 이화여대·건국대·O대·연세대는 정확한 전환율 데이터를 체계적으로 집계하지 못하고 있었고, 한양대는 학생창업자 데이터베이스를 통해 상대적으로 체계적인 추적을 시도하고 있었으나 이 역시 사업자 생존 여부 확인에 가까워 매출·고용 등 실질적 성과와는 구분해서 봐야 한다. 이에 따라 본 탐사 역시 5개교의 전환율을 동일한 기준으로 정량 비교하지 못하고, 대부분 인터뷰 진출과 대학마다 서로 다른 산출 기준에 따른 자체 추정치(한양대 연간 약 70명, 건국대 엑셀러레이터 경로 약 40%, O대 창업동아리 30% 미만 등)에 의존한 정성적 서술에 그쳤다.

일곱째, 여성 참여 양상에 대한 인터뷰이 간 관찰 불일치(참여격차 축소 vs 여전한 지원자 수

부족)와 같은 세부 논점은 본 탐사에서 추가 자료 없이는 조율하기 어려운 지점으로 남겨두었다.

여덟째, 총장의 리더십에 따라 교비의 창업지원 투입 여부가 좌우된다는 패턴은 건국대(2024년 9월 총장 교체 이후 대학 자체 장학금 재원으로 학생 1인당 약 1,000만 원을 지원하는 'KU 글로벌 스타트업 프런티어 프로그램'을 신설)와 ○대(2025년부터 교비를 실제로 투입)에서 뚜렷하게 확인되었다. 이화여대의 경우 2026년 7월 30일 추가 인터뷰(관계자5)를 통해 확인한 바로는, 순수 교비가 전혀 없는 것은 아니지만 그 형태가 건국대·○대와는 다르다. 학생 교과목 운영비가 대학 학생지원사업 예산(교비)에 배정되고 캠퍼스타운 역시 학교 건물·인프라를 사용한다는 점에서 간접적인 교비 투입은 존재하나, 이는 건국대의 '학생 1인당 1,000만 원' 규모 전용 신설 프로그램처럼 총장의 직접적 의지에 따라 새로 만들어진 대규모 전용 사업과는 성격이 다르다. 관계자5는 총장이 창업 관련 화두를 종종 언급하고 특정 전공(예: 컴퓨터공학) 학생들의 참여를 독려하는 정도의 관심을 표현한다고 설명하였으나, 이것이 건국대·○대 수준의 구체적인 전용 교비 사업 신설로 이어졌다는 근거는 확인되지 않았다. 즉 이화여대는 '교비 투입이 전혀 없음'과 '총장 의지에 따른 전용 대규모 교비 프로그램'이라는 두 극단 사이의 중간 지점(간접적 교비 배정은 있으나 총장 주도의 전용 신규 사업은 확인되지 않는 상태)에 있는 것으로 파악되었다.

아홉째, 본 탐사는 관심형성 단계부터 사업자등록 직후까지의 구간을 중심으로 설계되어, 사업자등록 이후 기업이 실제로 성장한 이후의 단계(추가 투자유치, 인수·상장·청산 등 이른바 EXIT)는 애초에 논의 대상으로 다루지 않았다. 한양대가 준비-실행-성장-EXIT의 4단계 체계를 통해 이 구간을 공식적으로 구분하고 있다는 사실은, 오히려 국내 5개교 대부분이 이 단계까지는 그리지 못하고 있다는 점을 역설적으로 보여준다. 이는 본 탐사의 설계 범위 자체가 낳은 공백이며, 국내 대학 창업지원체계가 일반적으로 아직 충분히 다루지 못하고 있는 영역일 가능성을 시사하는 정도로 남겨둔다.

III. 결론

본 탐사는 대학의 창업교육과 지원 프로그램을 경험한 학생이 아이디어와 프로젝트 단계에서 실제 창업행동으로 이동하는 과정에서 무엇이 전환을 촉진하고, 무엇이 이를 중단시키는지 분석하고자 하였다. 이를 위해 국내 5개 대학과 미국 3개 대학의 창업지원체계를 살펴보고, 창업교육 참여 학생과 대학 관계자, 창업가의 경험을 근거이론의 패러다임 모형을 통해 비교하였다. 그 결과 대학 창업교육의 핵심 과제는 단순히 창업 프로그램이나 참여 기회를 확대하는 데 있는 것이 아니라, 교육을 통해 형성된 관심과 아이디어가 실제 시장에서의 행동으로 이어질 수 있도록 전환 과정의 단절을 줄이는 데 있음을 확인하였다.

국내 탐사에서 도출된 중심현상은 '분절적 전환'이었다. 대학의 창업 교과목, 동아리, 해커톤, 경진대회와 각종 지원사업이 확대되면서 학생이 창업을 접하고 아이디어를 시험할 기회는 이전보다 넓어졌지만, 이러한 참여가 반드시 실전창업으로 이어지는 것은 아니었다. 창업교육에는 실제 창업을 준비하는 학생뿐 아니라 프로젝트 경험, 아이디어 검증, 진로 탐색을 목적으로 참여하는 학생도 함께 유입되고 있었으며, 교육 역시 상대적으로 관심 형성과 아이디어 발굴, 초기 사업모델 설계에 집중되어 있었다. 이후 학생이 팀을 유지하고 MVP를 제작하며 고객과 시장을 검증하는 단

계로 이동하면 취업에 비해 높은 기회비용, 팀원 간 몰입 수준의 차이, 학기제에 따른 시간적 단절, 자금과 공간 및 기술인력 부족, 후속 프로그램에 대한 정보 부족 등이 동시에 작용하였다. 여기에 정부지원사업 중심의 운영구조와 정량적 성과평가까지 결합하면서, 지원제도는 존재하지만 학생의 실제 창업여정에서는 서로 연결되지 않는 문제가 나타났다.

미국 대학에서도 이러한 전환의 어려움 자체는 크게 다르지 않았다. Babson College, MIT, NYU 사례에서도 학업과 창업의 충돌, 공동창업자 문제, 고객과 시장에 대한 불확실성, 자원 탐색의 어려움, 졸업 이후 대학지원의 약화가 반복적으로 확인되었다. 특히 졸업은 창업지원의 완료 시점이라기보다 공간·자금·교수·동료집단에 대한 접근성이 달라지고 외부시장, 투자, 규제와 생활비 부담이 본격화되는 또 다른 전환장벽으로 나타났다. 따라서 '교육 이후의 단절'은 국내 대학에만 존재하는 문제가 아니라 대학이라는 제도와 실제 창업의 시간표가 서로 다르기 때문에 발생할 수 있는 보다 일반적인 문제로 볼 수 있다. 해외 사례에서는 고객 발견과 반복적인 피벗을 통해 잘못된 가설을 조기에 검증하고, 초기자금을 단순한 사업비가 아니라 학생이 일정 기간 창업에 몰입할 수 있게 하는 기회비용 보전 수단으로 활용하는 관점이 강하게 나타났다. 또한 MIT Delta V와 Babson의 E-Tower처럼 일정 기간 물리적으로 밀집된 환경에서 동료 창업가와 관계를 형성하게 하거나, 운영자가 학생이 지원을 찾아오기를 기다리지 않고 현재 단계에 필요한 자원을 연결하는 능동적 내비게이션을 제공하였다. 코칭 과정에서는 창업자가 실패와 위험을 솔직하게 공개할 수 있도록 투자·평가와 일정한 거리를 두는 중립적 관계가 강조되었고, 대학이 직접 모든 서비스를 보유하기보다 외부의 멘토, 고객, 투자자, 전문기관과 연결하는 방식도 활용되고 있었다. 반면 국내에서도 학점인정, 창업휴학, 학생주도 액셀러레이터, 찾아가는 프로그램 안내, 원스톱 상담과 같은 유사한 시도가 발견되었으나 이러한 장치가 하나의 연속된 전환구조로 안정적으로 연결된 정도에는 대학별 차이가 있었다.

이를 종합하면 학생 창업팀의 실전창업 전환을 설명하는 핵심은 프로그램의 '수'보다 행동을 지속할 수 있는 '조건의 연속성'에 있다. 학생은 교육을 통해 문제와 아이디어를 발견한 뒤 고객 인터뷰, MVP와 프로토타입 제작, 시장실험을 통해 자신의 가설을 외부의 증거와 대조한다. 여기에서 중요한 것은 처음 세운 사업계획을 그대로 완성하는 것이 아니라, 시장의 반응에 따라 가설을 수정하고 다시 행동하는 과정이다. 대학은 이러한 '행동-증거-수정'의 반복이 중단되지 않도록 시간, 자금, 공간, 팀, 코칭과 관계망에 접근하는 비용을 낮추는 역할을 할 수 있다. 반대로 각 지원이 학기와 사업기간에 따라 분절되거나, 필요한 자원을 학생이 스스로 찾아야 하거나, 팀원들이 동일한 시기에 몰입하지 못한다면 프로그램을 많이 보유하고 있더라도 실전창업으로의 이동은 중단될 수 있다. 따라서 대학 창업지원의 역할은 창업의 성공을 만들어내는 것이라기보다 학생이 실제 시장에서 시도하고 검증할 때 감당해야 하는 위험과 전환비용을 낮추는 데 있다고 볼 수 있다.

동시에 본 탐사는 창업지원체계를 설계하는 기관과 이를 이용하는 창업가가 같은 지원을 서로 다르게 인식한다는 점도 확인하였다. 운영자는 프로그램의 단계, 대상, 예산, 반복가능성과 성과측정을 중심으로 지원체계를 바라보지만, 창업가는 프로그램의 명칭이나 구조보다 당시 자신의 사업 문제를 실제로 해결해 준 사람과 자원, 그리고 그 자원에 얼마나 쉽게 접근할 수 있었는지를 중심으로 평가하였다. 따라서 프로그램이 공식적으로 존재하거나 신청자격이 열려 있다는 사실만으로 '접근 가능한 지원'이라고 보기는 어렵다. 학생이 자신에게 무엇이 필요한지를 알 수 있고, 적절한

담당자와 프로그램을 찾을 수 있으며, 필요한 시점에 실제로 이용할 수 있어야 한다. 이러한 관점에서 대학에는 행정과 프로그램을 관리하는 전담인력뿐 아니라 교육을 설계하는 교수자, 실제 창업경험을 가진 코치가 함께 참여하고, 프로그램 참여자의 이후 경험이 다시 다음 프로그램 설계에 반영되는 구조가 필요하다.

이러한 분석을 바탕으로 본 탐사는 이화여대의 기존 창업지원체계를 전면적으로 새로 만드는 대신, 현재 존재하는 자원 사이의 공백을 보완하는 방향을 제안하였다. 제안은 크게 '진입·발견 경로', '실행 단계(Step 3~5) 지원', '관리·지속가능성 기반'의 세 영역으로 구성된다. 진입 단계에서는 창업지원단이 관련 교과목에 직접 찾아가 후속 프로그램을 안내하는 제도, 기업가정신 교육을 독립적인 기초교육 영역으로 다루는 방안, 학생의 현재 창업단계를 진단하여 다음 경로를 안내하는 원스톱 상담, WE를 활용한 학생주도 창업팀 발굴체계를 제안하였다. 실행 단계에서는 기존 기숙사를 활용한 창업 레지던시 트랙, 코칭과 투자심사의 분리, 창업활동 학점인정과 MVP 제작비·공간·기술멘토 등의 실행자원을 결합하는 구조, 졸업 직후의 공백을 연결하는 예비창업 동문 트랙을 제시하였다. 관리 측면에서는 프로그램별 참가자 수나 당해 연도 사업자등록 수를 넘어 단계별 전환과 장기 진로를 확인하는 성과관리체계를 구축하고, 정부 공모사업에 대한 의존으로 지원의 연속성이 흔들리지 않도록 교비와 민간·동문 재원을 결합한 자원구조를 검토할 필요가 있음을 제안하였다.

성과평가의 방식 역시 이러한 관점에 맞추어 달라질 필요가 있다. 한국의 사업자등록은 실제 창업을 확인하는 중요한 지표지만, 법적 등록체계 자체가 미국과 다르기 때문에 이를 국가 간에 동일한 의미의 창업성으로 직접 비교하기 어렵다. 더욱이 사업자등록 여부만으로 학생이 실제 고객을 확보했는지, 시장검증을 완료했는지, 팀이 지속되고 있는지까지 판단할 수 없다. 따라서 대학 창업교육의 성과에는 MVP 제작과 고객검증, 후속 프로그램 및 외부사업 진입, 팀 존속, 사업자등록과 법인설립, 투자·매출·고용뿐 아니라 졸업 이후의 재창업이나 스타트업·벤처투자·창업지원 분야로의 진로 이동과 같은 결과도 함께 고려할 필요가 있다. 무엇보다 창업 경험을 통해 자신의 적합성을 판단한 뒤 자발적으로 다른 진로를 선택한 학생과, 시장에서 추가적인 실행 가능성이 있었음에도 제도·자원·정보의 단절 때문에 활동을 중단한 팀을 구분해야 한다. 전자는 창업교육을 통한 탐색의 결과일 수 있지만, 후자는 지원체계가 보완해야 할 전환 실패일 수 있기 때문이다.

다만 본 탐사의 결과를 모든 대학에 동일하게 적용하는 데에는 한계가 있다. 국내 5개교와 해외 3개교, 총 19명 내외의 인터뷰를 바탕으로 한 질적 사례연구이므로 확인된 패턴을 통계적 인과관계로 일반화할 수 없으며, 미국 대학별 연구참여자의 역할 구성도 동일하지 않았다. 한국과 미국은 창업의 법적·제도적 정의가 다르고, 국제학생의 체류문제나 의료기기와 같은 특정 산업의 규제장벽 역시 국내 대학생 창업 일반에 그대로 적용하기 어렵다. 또한 본 탐사는 관심 형성부터 사업자등록 직후까지를 중심으로 분석하여 이후의 투자유치, 성장, 인수·상장·청산 등 장기적인 기업성장 과정은 다루지 못하였다. 국내 대학의 단계별 전환율 역시 동일한 기준으로 확보할 수 없었기 때문에 향후에는 프로그램 참여 학생을 장기간 추적하여 팀 유지, 시장검증, 사업자등록, 성장, 중단, 재창업과 진로변화가 어떠한 순서로 나타나는지를 분석하는 종단연구가 필요하다.

그럼에도 본 탐사는 대학 창업교육의 문제를 '학생들의 창업 의지가 부족하다'거나 '지원 프로그

램이 더 필요하다'는 설명에서 벗어나, 교육에서 실제 창업으로 이동하는 과정의 연결구조를 분석 대상으로 삼았다는 데 의의가 있다. 국내외 사례를 함께 살펴본 결과 학생에게 창업기회를 제공하는 것과 그 기회를 실제 행동으로 지속시키는 것은 서로 다른 과제였다. 앞으로 대학 창업지원의 초점 역시 새로운 프로그램을 계속 추가하는 것만이 아니라 학생이 어느 단계에 있는지를 파악하고, 다음 행동에 필요한 자원을 연결하며, 실패와 피벗의 비용을 낮추고, 프로그램과 졸업의 경계를 넘어 그 과정이 이어질 수 있도록 하는 방향으로 이동할 필요가 있다. 결국 대학 창업교육의 성과는 얼마나 많은 학생이 즉시 창업했는가만으로 판단하기보다, 학생이 불확실한 상황에서 직접 행동하고 시장의 증거를 통해 판단하며, 그 결과에 따라 사업과 자신의 진로를 스스로 선택할 수 있는 역량과 환경을 갖추었는가를 함께 보아야 할 것이다.

IV. 참고문헌

국내 문헌

건국대학교 커뮤니케이션 본부(2026), 「건국대, '학생 창업기업 수' 2년 연속 전국 1위 영예」, 건국대학교, <https://www.konkuk.ac.kr/bbs/konkuk/257/1201938/artclView.do>, 접속일 2026.07.21.

김정민(2024), <<대학 창업교육 및 창업지원 현황 분석을 통한 대학생 창업 성과 요인 연구>>, 부산대학교 대학원 석사학위논문.

김종운(2019), <대학의 창업 교육과정과 자원이 재학생 창업기업 수에 미치는 영향>, <<경영교육연구>> 34(3).

김종운(2020), <대학 창업 성과에 미치는 영향 요인>, <<중소기업연구>> 42(4).

설병문·박상혁·박종복·김상표(2014), <근거이론에 따른 창업교육 인식에 관한 고찰>, <<벤처창업연구>> 9(3).

유영철·이원일(2023), <대학생의 창업교육 만족도와 창업지원제도인식, 창업멘토링이 창업의지에 미치는 영향: 창업효능감을 조절효과로>, <<벤처창업연구>> 18(2).

이경주·김은영(2018), <대학 창업생태계의 특성과 생산성에 관한 연구: 특허, 창업교육, 창업동아리의 개별효과와 상호보완효과를 중심으로>, <<공학교육연구>> 21(6).

이은진·최화준·이우진(2024), <지역 창업생태계 내 대학의 역할은 무엇인가?: 창업친화적 학사제도

를 중심으로>, <<벤처창업연구>> 19(6).

이지희(2024), 「[에듀플러스] 대학 창업 톺아보기 ① 숫자로 보는 대학 창업 꾸준한 성장세 보인 창업 지표...“양적 성장·세밀한 지원 필요해”」, 전자신문, <https://www.etnews.com/20241022000155>, 접속일 2026.08.25.

임연서(2026), 「대학 기술이전·창업강좌 줄고 학생 창업·계약학과는 늘었다」, 한국대학신문, <https://news.unn.net/news/articleView.html?idxno=594049>, 접속일 2026.08.25.

임정목·성창수(2025), <대학 창업지원의 영향요인 분석 및 적용: 서울대학교를 중심으로>, <<벤처창업연구>> 20(2).

조지혜(2021), <대학생의 창업결정과정: 근거이론적 접근>, <<한국청소년연구>> 32(4).

홍은순·남정민(2025), <대학 창업교육 분석 및 개선방향 연구: D대학 벤처창업융합전공을 중심으로>, <<한국진로창업경영학회지>> 9(1).

해외 문헌

Abreu, M., & Grinevich, V.(2024), "The entrepreneurial university: strategies, processes, and competing goals", *The Journal of Technology Transfer* Vol. 49 No. 6.

Arriagada Mujica, S. A.(2026), *The Role of University Entrepreneurship Ecosystems in Supporting Academic Companies: The Chilean Case*, PhD thesis, Alliance Manchester Business School, The University of Manchester.

Buchnik, T., Gilad, V., & Maital, S.(2018), "Universities' influence on student decisions to become entrepreneurs: Theory and evidence", *Journal of Entrepreneurship Education* Vol. 21 No. 3.

Hua, J., Zheng, K., & Fan, S.(2022), "The impact of entrepreneurial activities and college students' entrepreneurial abilities in higher education—A meta-analytic path", *Frontiers in Psychology* Vol. 13, Article 843978.

Morris, M. H., Shirokova, G., & Tsukanova, T.(2017), "Student entrepreneurship and the university ecosystem: A multi-country empirical exploration", *European Journal of International Management* Vol. 11 No. 1.

Passavanti, C., Ponsiglione, C., Primario, S., & Rippa, P.(2023), "The evolution of student entrepreneurship: State of the art and emerging research direction", *The International Journal of Management Education* Vol. 21 No. 2, Article 100820.

Wang, X., Chen, F., & Ni, H.(2022), "The dark side of university student entrepreneurship: Exploration of Chinese universities", *Frontiers in Psychology* Vol. 13, Article 942293.

Wang, X., Sun, X., Liu, S., & Mu, C.(2021), "A Preliminary Exploration of Factors Affecting a University Entrepreneurship Ecosystem", *Frontiers in Psychology* Vol. 12, Article 732388.

V. 부록

인터뷰 질문지 수록

Donna Kelley

1. In your experience, what are the biggest factors that prevent students from sustaining their startups? What tends to get in the way?
2. How does Babson try to address those challenges? Have any approaches worked particularly well?
3. Drawing on your own entrepreneurial experience in health, fitness, and education, how did you navigate those challenges?
4. How does Babson measure the success of its entrepreneurship programs? What metrics or indicators do you use, such as the number of startups launched, investment raised, or company survival?
5. When designing entrepreneurship courses or programs, what factors matter most to you? What principles guide your decisions?
6. In your LEAP course, do students engage with the class in the way you originally intended?
7. Among the student teams that have genuinely thrived, have you noticed any common characteristics? What do the strongest teams tend to have in common?
8. Beyond the programs themselves, what do you think is the decisive difference between students who actually launch a company and those who do not? We are particularly interested in individual- and team-level factors.

9. Can you identify those differences early in the process? If so, does that affect how you support different students?
10. At what point do students most commonly disengage after developing an idea but before launching an actual venture?
11. Beyond courses and workshops, what contributes most to helping students transition into actual entrepreneurship? For example, how important are physical space, funding, continued mentorship, and peer networks?

Ylana Lopez

1. As a founder, what did you expect from delta v, and did the program meet those expectations? What was the single most valuable thing delta v provided?
2. Was there a point when you felt that your startup idea was not working? Did you decide to persist or pivot, and what drove that decision?
3. Was there a difference between what felt most valuable when you participated in delta v as a founder and what you now consider most important when designing support for other founders?
4. How has your experience participating in delta v shaped the way you now design and operate the program?
5. How do the Martin Trust Center and delta v each fit into a student's or researcher's entrepreneurial journey?
6. Do formal courses such as New Enterprises (15.390) actively guide students into programs such as delta v, or must students discover and pursue those opportunities independently?
7. Once teams enter delta v, is there a particular stage at which they most commonly struggle, such as moving from idea validation to an actual launch?
8. From your perspective as a co-director, what is delta v fundamentally designed to provide? Does that align with what founders expect when they enter the program?
9. Are there specific mechanisms within delta v that allow students to fail safely while they are still at MIT? Did any of these mechanisms emerge from your own experience as a founder?
10. Teams that are not selected for delta v are sometimes directed to earlier-stage programs such as Fuse or t=0. Do you track whether those teams later reapply to delta v?
11. When those teams reapply, does participation in an earlier-stage program improve their likelihood of being selected?
12. Do teams appear different when they reapply in areas such as customer validation, execution, team roles, or commitment?
13. Are nontraditional participants, such as full-time employees, alumni, and researchers, structurally included in MIT's entrepreneurship support system, or are there gaps in the support available to them?

14. How does the Martin Trust Center measure program success?
15. Beyond the number of companies launched, funding raised, and survival rates, is there infrastructure for tracking outcomes five or ten years after participation?
16. Do you notice differences in how women and men experience delta v, including how they engage with the program and patterns in application or selection?
17. Drawing on your experience as a woman founder, how should a university entrepreneurship ecosystem be designed to better support women? For example, what roles should role models, networks, and other forms of support play?

Amrutha Killada

1. Why did you choose Babson College for graduate school?
2. Having experienced both MIT and Babson, how do you see the differences in the way the two institutions guide students toward launching an actual venture?
3. As a founder, what support did you wish you had received more of? Are you now trying to incorporate that support into the programs you design?
4. In the entrepreneurship programs you have worked with, is there a stage at which teams most commonly struggle, such as moving from idea validation to an actual launch?
5. Among programs such as StartMIT, MIT Ignite, the Entrepreneurship Development Program, and the AI Hackathon, which format is most likely to move participants toward launching a venture, and why?
6. How do students usually become part of MIT's entrepreneurship community? Do they enter through events, courses, outreach, peer referrals, or other channels?
7. After students graduate or leave MIT, does the Martin Trust Center continue to track or engage with them? If so, what does that long-term relationship look like?
8. Based on your experience managing student programs and communities at MIT, what matters most when building and sustaining a strong student entrepreneurship community?
9. Among helping students find resources, connecting them with co-founders, maintaining their motivation, providing access to mentors, and creating a sense of belonging, which do you consider most important?
10. Even when universities provide community infrastructure, students may not engage consistently. What encourages students to participate voluntarily?
11. What makes students' connections to an entrepreneurship community last rather than fade after a single program or event?
12. Do you notice differences in how women and men engage with MIT's entrepreneurship programs, including application and selection patterns?
13. Drawing on your experience as a woman founder, how should a university entrepreneurship ecosystem be designed to better support women? What roles should role models, networks, and other forms of support play?

Deepanshi Bansal

1. Could you briefly tell us about your entrepreneurial experience at Babson, your company ShineQuo, and what first motivated you to start the company?
2. When you were beginning your entrepreneurial journey, were there any university programs or resources that particularly stood out to you?
3. What was it about those programs or resources that caught your attention?
4. Before deciding to launch your startup, what gave you the most pause? What made you hesitate?
5. Have you seen similar hesitation among other aspiring entrepreneurs who ultimately delayed or stepped away from starting a business?
6. Did anything offered by Babson help reduce those concerns or hesitations?
7. Professor Donna Kelley emphasized the importance of failing fast and pivoting quickly. How do you personally think about failure as an entrepreneur?
8. Did you ever feel afraid of failing while building your startup?
9. Did Babson's entrepreneurship center or other university resources help reduce uncertainty, pressure, or risk while you were building the company?
10. What was the most difficult phase or experience in your startup journey?
11. Was that challenge related to building a team, finding your first customers, developing the product, securing funding, or something else?
12. How did you overcome that challenge? Who or what helped you?
13. Were there any university resources that helped you navigate the challenges you experienced?
14. How did you discover those resources, and how did you use them?
15. Was there a particular moment when a university resource or person made a meaningful difference?
16. When you needed a mentor or expert at a critical moment, was there a formal university channel through which you could receive timely support?
17. When formal support was not available, how did you find the help you needed?
18. Did your status within the university affect the entrepreneurship support you could access?
19. Did access differ depending on whether you were enrolled as a student, taking a leave of absence, attending graduate school, or working full-time on your company?
20. Were there any resources that you could not access because of your university status?
21. If university entrepreneurship education and support had not been available, how do you think your entrepreneurial journey would have been different? Do you think you would still have started the company?
22. Is there anything Babson could have provided but did not that would have made a meaningful difference?

23. Did you participate in or receive support from any Babson programs for women entrepreneurs? If so, how did they influence your entrepreneurial experience?
24. As you moved from one stage of your startup to the next, did you understand what was required to advance?
25. Were there moments when you were unsure what the next step should be? How did you determine what to do?
26. How do Babson students usually discover entrepreneurship opportunities inside and outside the classroom?
27. Do students need to find these programs independently, or are they connected to them through professors, courses, or the entrepreneurship center?
28. Do professors introduce entrepreneurship programs during class, recommend that students apply, or give students opportunities to present their work?
29. How important were other founders, mentors, and peers during your startup journey?
30. Was there a particular moment when the entrepreneurship community made a meaningful difference, or do you think you could have progressed without it?

Lokesh Sharma

1. Could you briefly tell us about your experience at NYU Tandon, your biomedical engineering PhD research, your company CaroRhythm, and what first motivated you to start the company?
2. When you were beginning your entrepreneurial journey, were there any university programs or resources that particularly stood out to you?
3. What was it about those programs or resources that caught your attention?
4. Before deciding to launch the company, what gave you the most pause, particularly while you were completing your PhD?
5. Have you observed similar hesitation among other researchers or aspiring entrepreneurs who delayed or stepped away from starting a company?
6. Did anything offered by NYU help reduce those concerns or hesitations?
7. Several founders and faculty members have described failing fast and pivoting quickly as important parts of entrepreneurship. How do you personally think about failure?
8. Did you ever feel afraid of failing while building CaroRhythm?
9. Did NYU's entrepreneurship center or other university resources help reduce uncertainty, pressure, or risk while you were building the company?
10. What was the most difficult phase or experience in your startup journey?
11. Was the challenge related to building a team, finding customers, developing the product, navigating medical-device regulations, securing funding, or something else?
12. How did you overcome that challenge? Who or what helped you?
13. Were there any university resources that helped you navigate those challenges?
14. How did you discover those resources, and how did you use them?

15. Was there a particular moment when a university resource or person made a meaningful difference?
16. When you needed a mentor or expert at a critical moment, was there a formal university channel through which you could receive timely support?
17. When formal support was not available, how did you find the help you needed?
18. Did your status as a PhD student or researcher affect the entrepreneurship support you could access?
19. Did your access differ from that of undergraduate students, students on leave, or full-time founders?
20. Were there any resources that you could not access because of your university status?
21. If university entrepreneurship education and support had not been available, how do you think your entrepreneurial journey would have been different? Do you think you would still have started the company?
22. Is there anything NYU could have provided but did not that would have made a meaningful difference?
23. How did you decide to move your laboratory research into a medical-device company?
24. What role did NYU's technology transfer office or a similar department play in that transition?
25. Did NYU support you with intellectual-property ownership, research licensing, or managing the relationship between your academic work and the company?
26. Was that process clearly explained, or did you have to work out much of it independently?
27. As you moved from one stage of your startup to the next, did you understand what was required to advance?
28. Were there moments when you were unsure what the next step should be? How did you determine what to do?
29. How do NYU students usually discover entrepreneurship opportunities inside and outside the classroom?
30. Do students need to find these programs independently, or are they connected to them through professors, courses, or the entrepreneurship center?
31. Do professors introduce entrepreneurship programs during class, recommend that students apply, or give students opportunities to present their work?
32. How important were other founders, mentors, peers, and members of your laboratory or research group during your startup journey?
33. Was there a particular moment when the community around you made a meaningful difference, or do you think you could have progressed without it?

Jen Curtis

1. What is NYU's entrepreneurship support pipeline ultimately designed to provide for students? Does that align with what students expect when they first enter these programs?
2. Is there a particular stage at which student teams most commonly struggle, such as moving from idea validation to an actual launch?
3. Are there mechanisms within NYU's entrepreneurship support system that allow students to fail safely while they are still in the university environment?
4. Are nontraditional participants, such as faculty members, researchers in the Tech Venture Program, alumni, and staff, structurally included in NYU's entrepreneurship support system, or are there gaps in the support available to them?
5. How does the Leslie Institute measure the success of its entrepreneurship programs?
6. Beyond the number of companies launched, funding raised through programs such as the Innovation Venture Fund, and company survival rates, is there infrastructure for tracking outcomes five or ten years after participation?
7. Based on your experience managing programs and communities at NYU, what matters most when building and sustaining a strong student entrepreneurship community?
8. Among helping students find resources, connecting them with co-founders, maintaining their motivation, providing access to mentors, and creating a sense of belonging, which do you consider most important?
9. Based on your experience with the Female Founders Forum and Female Founders lunches, do you notice differences in how women and men engage with programs such as Bootcamp, Sprint, and Summer Launchpad?
10. Do you observe gender differences in application and selection patterns or in how students use the Female Founders community?
11. Based on what you have observed operationally, how should a university entrepreneurship ecosystem be designed to better support women? What roles should role models, network access, and other forms of support play?

건국대학교 창업지원 관계자

1. 현재 건국대학교에서 담당하고 계신 업무와 역할을 간단히 소개해주실 수 있을까요?
2. 건국대학교의 창업교육과 창업지원 프로그램은 전반적으로 어떤 구조로 운영되고 있나요?
3. 창업교육을 담당하는 학과와 창업지원 부서는 각각 어떤 역할을 맡고 있나요?
4. 교과과정과 비교과 창업지원 프로그램은 어떻게 연계되고 있나요?
5. 건국대학교의 창업교육 및 창업지원 프로그램에는 어느 정도의 학생이 참여하고 있나요?
6. 벤처경영학 전공 학생 가운데 실제 창업을 준비하거나 사업자등록·법인 설립 등 실질적인 창업으로 이어지는 비율은 어느 정도인가요? 정확한 통계가 없다면 현장에서 체감하는 경향을 말씀해주셔도 좋습니다.
7. 재학 중 창업한 사례와 졸업 후 창업한 사례를 모두 추적하고 있나요?

8. 벤처경영학 전공 학생과 다른 전공 학생 사이에 실제 창업 비율이나 프로그램 참여 방식의 차이가 있나요?
9. 창업 의향은 있었지만 실제 창업까지 이어지지 않은 학생의 비율도 파악하고 있나요?
10. 창업교육이나 창업지원 프로그램에 참여한 학생이 실제 창업으로 이어지지 않는 주된 이유는 무엇이라고 생각하시나요?
11. 실패에 대한 부담, 자금 부족, 팀 구성의 어려움, 학업과 창업의 병행, 취업 선택, 아이디어 검증 부족 등의 요인 가운데 특히 크게 작용하는 것은 무엇인가요?
12. 학생 개인의 역량이나 태도에서 비롯되는 어려움과 제도적·환경적 어려움 중 어느 쪽이 더 크다고 보시나요?
13. 창업 의향이 있던 학생이 취업이나 진학으로 방향을 바꾸는 경우, 어떤 이유가 가장 크게 작용하나요?
14. 한국 대학생에게 특히 두드러지는 창업 장벽이 있다고 생각하시나요?
15. 학생들은 아이디어 발굴, 팀 구성, 시장 검증, 시제품 제작, 초기 고객 확보, 자금 조달, 사업자등록 등의 단계 가운데 어느 지점에서 가장 많이 멈추거나 이탈하나요?
16. 프로그램을 수료하고 학교의 지원이 종료되는 시점에 창업을 중단하는 경우도 많은가요?
17. 학생들이 프로그램 종료 후 아이디어를 실제 사업으로 이어가지 못하는 이유는 무엇인가요?
18. 학생들이 해당 단계에서 필요로 하는 지원과 학교가 제공하는 지원 사이에 차이가 있다고 느끼시나요?
19. 같은 창업교육과 지원을 받아도 실제 창업으로 이어지는 학생들에게는 어떤 공통적인 특징이 나타나나요?
20. 실행력, 위험 감수 성향, 문제의식, 창업 경험, 팀 구성 등의 요소 가운데 무엇이 가장 중요하다고 보시나요?
21. 개인 창업자보다 팀을 구성한 학생이 실제 창업으로 이어질 가능성이 더 높은가요?
22. 실제 창업으로 이어질 학생들의 특징을 프로그램 초기부터 확인할 수 있나요?
23. 학생의 준비 정도나 특성에 따라 지원 방식을 다르게 적용하기도 하나요?
24. 학생이 실제로 창업한 이후 사업을 지속하지 못하는 가장 큰 요인은 무엇인가요?
25. 창업을 시작하는 것과 사업을 일정 기간 유지하는 것 사이에는 어떤 차이가 있다고 보시나요?
26. 초기 고객 확보, 수익모델 구축, 팀 유지, 투자 유치 등의 문제 가운데 가장 자주 발생하는 것은 무엇인가요?
27. 학교에서는 창업 이후 발생하는 문제를 해결하기 위해 어떤 지원을 제공하고 있나요?
28. 지금까지 특히 효과적이었다고 판단하신 지원 방식은 무엇인가요?
29. 창업교육이나 창업지원 프로그램을 설계할 때 가장 중요하게 고려하는 요소는 무엇인가요?
30. 프로그램의 대상, 내용, 운영 기간, 지원 방식을 결정할 때 기준이 되는 원칙이나 철학이 있나요?
31. 학생이 원하는 지원과 학교가 필요하다고 판단하는 지원 사이에 차이가 발생하기도 하나요?

32. 프로그램을 설계하거나 개편할 때 학생들의 의견은 어떤 방식으로 반영하나요?
33. 단순한 창업 지식 전달과 실제 창업 실행 경험 중 어느 쪽에 더 중점을 두고 있나요?
34. 학생들이 실패를 경험하더라도 다시 도전할 수 있도록 마련된 장치가 있나요?
35. 건국대학교에서는 창업교육과 창업지원 프로그램의 성과를 어떤 기준으로 측정하고 있나요?
36. 참여 학생 수, 사업자등록 건수, 창업기업 수, 투자 유치 금액, 매출, 고용 창출, 기업 생존 기간 등의 지표를 활용하고 있나요?
37. 현재 활용하는 지표가 프로그램의 실질적인 성과를 충분히 보여준다고 생각하시나요?
38. 실제로 창업하지 않은 학생이 교육을 통해 얻은 역량이나 진로 변화도 프로그램의 성과로 평가하나요?
39. 프로그램 참여자의 졸업 이후 창업 여부와 창업기업의 장기적인 생존 여부도 추적하고 있나요?
40. 성과 측정 결과는 이후 프로그램을 개선하는 데 어떻게 활용되나요?
41. 벤처경영학 전공을 비롯한 교과과정에서 배운 내용이 교내 창업지원 프로그램이나 실제 창업으로 이어질 수 있도록 어떤 연계가 이루어지고 있나요?
42. 수업에서 발전시킨 아이디어를 창업동아리, 경진대회, 입주공간, 사업화 지원으로 연결하는 공식적인 경로가 있나요?
43. 교수자나 담당자가 학생에게 적합한 지원사업을 직접 추천하거나 연계해주시기도 하나요?
44. 학생이 직접 정보를 찾아 신청해야 하나요, 아니면 창업 단계에 따라 필요한 프로그램을 안내받을 수 있나요?
45. 교과와 비교과 프로그램의 연계에서 보완해야 할 부분은 무엇인가요?
46. 수업이나 단기 워크숍 외에 학생들이 실제 창업으로 전환하고 사업을 지속하는 데 가장 크게 기여하는 요소는 무엇이라고 생각하시나요?
47. 창업 공간, 초기 자금, 지속적인 멘토링, 동료 창업자 네트워크, 교수진·졸업생과의 연결, 외부 투자자·기업과의 연계 가운데 무엇이 가장 중요하다고 보시나요?
48. 현재 건국대학교에서 비교적 잘 갖추어져 있다고 생각하는 요소는 무엇인가요?
49. 반대로 추가로 보완해야 할 요소는 무엇인가요?
50. 학교 내부 자원만으로 해결하기 어려운 부분에 대해서는 외부 기관과 어떻게 협력하고 있나요?
51. 현재 건국대학교의 창업교육과 창업지원 체계에서 가장 우선적으로 개선해야 할 부분은 무엇인가요?
52. 학생들의 창업교육 참여가 실제 창업과 사업의 지속으로 이어지도록 하려면 앞으로 어떤 변화가 필요하다고 보시나요?

○대학교 창업지원 관계자

1. 현재 ○대학교에서 담당하고 계신 업무와 역할을 간단히 소개해주실 수 있을까요?
2. ○대학교의 창업교육과 창업지원 프로그램은 전반적으로 어떤 구조로 운영되고 있나요?
3. 기술창업융합전공과 같은 창업교육 담당 학과와 창업지원단은 각각 어떤 역할을 맡고 있나요?
4. 교과과정과 비교과 창업지원 프로그램은 어떻게 연계되고 있나요?

5. 수업에서 발전시킨 아이디어를 창업동아리, 경진대회, 입주공간, 사업화 지원으로 연결하는 공식적인 경로가 있나요?
6. 교수자나 담당자가 학생에게 적합한 지원사업을 직접 추천하거나 연계해주시기도 하나요, 아니면 학생이 직접 정보를 찾아 신청해야 하나요?
7. 교과와 비교과 프로그램의 연계에서 보완해야 할 부분은 무엇인가요?
8. 창업교육 및 창업지원 프로그램에는 어느 정도의 학생이 참여하고 있으며, 그중 사업자 등록이나 법인 설립 등 실제 창업으로 이어지는 비율은 어느 정도인가요? 정확한 통계가 없다면 현장에서 체감하시는 경향을 말씀해주셔도 좋습니다.
9. 기술창업융합전공 학생은 다른 전공 학생과 비교했을 때 실제 창업 비율이나 프로그램 참여 방식에서 차이가 있나요?
10. 재학 중 창업과 졸업 후 창업을 모두 추적하고 있나요?
11. 졸업 후 창업기업의 장기적인 생존 여부까지 파악하고 있나요?
12. 프로그램 참여 학생이 실제 창업으로 이어지지 않는 주된 이유는 무엇이라고 생각하시나요?
13. 학생 개인의 역량이나 태도에서 비롯되는 어려움과 제도적·환경적 어려움 중 어느 쪽이 더 크다고 보시나요?
14. 창업 의향이 있던 학생이 취업이나 진학으로 방향을 바꾸는 경우, 어떤 이유가 가장 크게 작용하나요?
15. 한국 대학생에게 특히 두드러지는 창업 장벽이 있다고 생각하시나요?
16. 학생들은 아이디어 발굴, 팀 구성, 시장 검증, 시제품 제작, 초기 고객 확보, 자금 조달, 사업자등록 등의 단계 가운데 어느 지점에서 가장 많이 멈추거나 이탈하나요?
17. 프로그램을 수료하고 학교의 지원이 종료되는 시점에 창업을 중단하는 경우가 많은가요? 그렇다면 그 이유는 무엇인가요?
18. 해당 단계에서 학생들이 필요로 하는 지원과 학교가 실제로 제공하는 지원 사이에 차이가 있다고 느끼시나요?
19. 같은 교육과 지원을 받아도 실제 창업으로 이어지는 학생들에게는 어떤 공통적인 특징이 나타나나요?
20. 개인 창업자보다 팀을 구성한 학생이 실제 창업으로 이어질 가능성이 더 높은가요?
21. 실제 창업으로 이어질 학생들의 특징을 프로그램 초기부터 확인할 수 있나요?
22. 학생의 준비 정도나 특성에 따라 지원 방식을 다르게 적용하기도 하나요?
23. 학생이 실제로 창업한 이후 사업을 지속하지 못하는 가장 큰 요인은 무엇인가요?
24. 창업을 시작하는 것과 사업을 일정 기간 유지하는 것 사이에는 어떤 차이가 있다고 보시나요?
25. 초기 고객 확보, 수익모델 구축, 팀 유지, 투자 유치 등의 문제 가운데 가장 자주 발생하는 것은 무엇인가요?
26. 수업이나 단기 워크숍 외에 학생이 실제 창업으로 전환하고 사업을 지속하는 데 가장 크게 기여하는 요소는 무엇이라고 보시나요?
27. 창업 공간, 초기 자금, 지속적인 멘토링, 동료 창업자 네트워크, 교수진·졸업생 네트워크, 외부 투자자·기업과의 연계 가운데 무엇이 가장 중요하다고 보시나요?
28. 현재 ○대학교에서 비교적 잘 갖추어져 있는 요소와 추가로 보완해야 할 요소는 각각

무엇인가요?

29. 학교 내부 자원만으로 해결하기 어려운 부분에 대해서는 외부 기관과 어떻게 협력하고 있나요?
30. 지금까지 특히 효과적이었다고 판단하신 지원 방식은 무엇인가요?
31. 창업교육이나 창업지원 프로그램을 설계할 때 가장 중요하게 고려하는 요소는 무엇인가요?
32. 프로그램의 대상, 내용, 운영 기간, 지원 방식을 결정할 때 기준이 되는 원칙이나 철학이 있나요?
33. 학생이 원하는 지원과 학교가 필요하다고 판단하는 지원 사이에 차이가 있나요?
34. 프로그램을 개편할 때 학생들의 의견은 어떤 방식으로 반영하나요?
35. 단순한 창업 지식 전달과 실제 창업 실행 경험 중 어느 쪽에 더 중점을 두고 있나요?
36. 학생이 실패를 경험하더라도 다시 도전할 수 있도록 마련된 장치가 있나요?
37. 창업교육과 창업지원 프로그램의 성과는 어떤 기준으로 측정하고 있나요?
38. 현재 활용하는 지표가 프로그램의 실질적인 성과를 충분히 보여준다고 생각하시나요?
39. 실제로 창업하지 않은 학생이 교육을 통해 얻은 역량이나 진로 변화도 프로그램의 성과로 평가하나요?
40. 성과 측정 결과는 이후 프로그램을 개선하는 데 어떻게 활용되나요?
41. 현재 ○대학교의 창업교육과 창업지원 체계에서 가장 우선적으로 개선해야 할 부분은 무엇인가요?
42. 학생들의 프로그램 참여가 실제 창업과 사업의 지속으로 이어지도록 하려면 앞으로 어떤 변화가 필요하다고 보시나요?

이화여자대학교 창업지원 관계자

1. 현재 이화여자대학교에서 담당하고 계신 업무와 역할을 간단히 소개해주실 수 있을까요?
2. 이화여자대학교의 창업교육과 창업지원 프로그램은 전반적으로 어떤 구조로 운영되고 있나요?
3. 교과과정과 비교과 창업지원 프로그램은 어떻게 연계되고 있나요?
4. 이화여자대학교의 창업교육 및 창업지원 프로그램에는 어느 정도의 학생이 참여하고 있나요?
5. 참여 학생들의 전공, 학년, 창업 경험 등에 공통적인 특징이 있나요?
6. 최근 학생들의 참여 방식이나 관심 분야에 변화가 나타나고 있나요?
7. 프로그램 참여 학생 가운데 실제 창업으로 이어지는 비율은 어느 정도인가요?
8. 사업자등록이나 법인 설립 등 공식적인 창업으로 이어진 사례를 별도로 관리하고 있나요? 정확한 통계가 없다면 현장에서 체감하시는 경향을 말씀해주셔도 좋습니다.
9. 창업교육이나 지원 프로그램에 참여한 학생이 실제 창업으로 이어지지 않는 주된 이유는 무엇이라고 생각하시나요?
10. 아이디어의 시장성이나 차별성 부족, 고객과 문제에 대한 이해 부족, 팀 구성과 갈등, 학업과 창업을 병행, 자금과 공간 부족, 다른 진로 선택, 실패에 대한 부담 등의 요인 가운데 특히 크게 작용하는 것은 무엇인가요?
11. 학생들은 아이디어 발굴, 팀 구성, 고객·시장 검증, 시제품 제작, 초기 고객 확보, 수익모

델 구축, 자금 조달, 사업자등록 등의 단계 가운데 어느 지점에서 가장 많이 멈추거나 이탈하나요?

12. 같은 교육과 지원을 받아도 실제 창업으로 이어지는 학생들에게는 어떤 공통적인 특징이 나타나나요?
13. 실행력과 문제해결 능력, 위험 감수 성향, 고객에 대한 이해, 팀 구성과 협업 능력, 이전 프로젝트 경험, 멘토와 네트워크의 활용 가운데 무엇이 가장 중요하다고 보시나요?
14. 학생이 원하는 지원과 학교가 필요하다고 판단하는 지원 사이에 차이가 있나요?
15. 프로그램을 기획하거나 개편할 때 학생들의 의견은 어떤 방식으로 반영하나요?
16. 학생의 요구와 학교의 교육적 목적이 충돌하는 경우에는 어떤 기준으로 결정하나요?
17. 이화여자대학교에서는 창업교육과 창업지원 프로그램의 성과를 어떤 기준으로 측정하고 있나요?
18. 참여 학생 수, 창업동아리 및 창업팀 수, 사업자등록·법인 설립 건수, 투자 유치, 매출, 고용 창출, 기업 생존 기간, 학생의 역량 및 진로 변화 등을 성과지표로 활용하고 있나요?
19. 학생들의 프로그램 참여가 실제 창업과 사업의 지속으로 이어지도록 하려면 앞으로 대학의 창업지원 체계가 어떤 방향으로 변화해야 한다고 보시나요?

한양대학교 창업지원 관계자

1. 현재 한양대학교에서 담당하고 계신 업무와 역할을 간단히 소개해주실 수 있을까요?
2. 한양대학교의 창업교육과 창업지원 프로그램은 전반적으로 어떤 구조로 운영되고 있나요?
3. 교과과정과 비교과 창업지원 프로그램은 어떻게 연계되고 있나요?
4. 한양대학교의 창업교육 및 창업지원 프로그램에는 어느 정도의 학생이 참여하고 있나요?
5. 참여 학생들의 전공, 학년, 창업 경험 등에 공통적인 특징이 있나요?
6. 최근 학생들의 참여 방식이나 관심 분야에 변화가 나타나고 있나요?
7. 프로그램 참여 학생 가운데 실제 창업으로 이어지는 비율은 어느 정도인가요?
8. 사업자등록이나 법인 설립 등 공식적인 창업으로 이어진 사례를 별도로 관리하고 있나요? 정확한 통계가 없다면 현장에서 체감하시는 경향을 말씀해주셔도 좋습니다.
9. 창업교육이나 지원 프로그램에 참여한 학생이 실제 창업으로 이어지지 않는 주된 이유는 무엇이라고 생각하시나요?
10. 아이디어의 시장성이나 차별성 부족, 고객과 문제에 대한 이해 부족, 팀 구성과 갈등, 학업과 창업의 병행, 자금과 공간 부족, 다른 진로 선택, 실패에 대한 부담 등의 요인 가운데 특히 크게 작용하는 것은 무엇인가요?
11. 학생들은 아이디어 발굴, 팀 구성, 고객·시장 검증, 시제품 제작, 초기 고객 확보, 수익모델 구축, 자금 조달, 사업자등록 등의 단계 가운데 어느 지점에서 가장 많이 멈추거나 이탈하나요?
12. 같은 교육과 지원을 받아도 실제 창업으로 이어지는 학생들에게는 어떤 공통적인 특징이 나타나나요?
13. 실행력과 문제해결 능력, 위험 감수 성향, 고객에 대한 이해, 팀 구성과 협업 능력, 이전 프로젝트 경험, 멘토와 네트워크의 활용 가운데 무엇이 가장 중요하다고 보시나요?

14. 학생이 실제로 창업한 이후 사업을 지속하지 못하는 가장 큰 이유는 무엇인가요?
15. 학생이 원하는 지원과 학교가 필요하다고 판단하는 지원 사이에 차이가 있나요?
16. 프로그램을 기획하거나 개편할 때 학생들의 의견은 어떤 방식으로 반영하나요?
17. 학생의 요구와 학교의 교육적 목적이 충돌하는 경우에는 어떤 기준으로 결정하나요?
18. 한양대학교에서는 창업교육과 창업지원 프로그램의 성과를 어떤 기준으로 측정하고 있나요?
19. 참여 학생 수, 창업동아리 및 창업팀 수, 사업자등록·법인 설립 건수, 투자 유치, 매출, 고용 창출, 기업 생존 기간, 학생의 역량 및 진로 변화 등을 성과지표로 활용하고 있나요?
20. 학생들의 프로그램 참여가 실제 창업과 사업의 지속으로 이어지도록 하려면 앞으로 대학의 창업지원 체계가 어떤 방향으로 변화해야 한다고 보시나요?

연세대학교 창업지원단 관계자

1. 연세대학교에서 담당하고 계신 업무와 역할은 무엇이며, 연세대학교의 창업교육 및 창업지원 프로그램은 전반적으로 어떤 구조로 구성되어 있나요?
2. 연세대학교의 창업 교과과정과 비교과 프로그램은 어떻게 연계되어 있나요? 학생이 자신의 관심에 따라 직접 프로그램을 찾아 참여하는 구조인지, 교수나 창업지원단이 다음 단계를 안내하는지, 또는 별도의 트랙이 있는지 궁금합니다.
3. 교과와 비교과 프로그램이 단계별로 구성되어 있더라도 실제 참여는 학생들이 각 프로그램을 직접 찾아가는 방식인가요? 아니면 이전 단계의 참여자를 다음 프로그램으로 별도로 연계해 주나요?
4. 연세대학교의 창업 관련 학회나 동아리도 창업지원단에서 직접 관리하거나 지원하고 있나요?
5. 창업지원단의 프로그램이나 인큐베이팅에 참여하지 않고 자체적으로 창업 활동을 하는 학생들을 포함해, 재학생·휴학생의 학생 창업팀 전체를 파악하거나 관리하는 체계가 있나요?
6. 연세대학교 창업지원 프로그램의 재원은 주로 정부 지원금으로 구성되어 있나요, 아니면 교비나 동문 기부금도 함께 활용하고 있나요?
7. 학생들의 등록금 등을 포함한 교비가 창업지원 프로그램에 직접 투입되는 부분도 있나요?
8. 교과와 비교과 프로그램을 모두 포함했을 때 연세대학교의 창업 프로그램에 참여하는 학생의 규모는 어느 정도인가요? 최근 학생들의 창업에 대한 관심이나 참여가 증가하고 있다고 느끼시나요?
9. 대학마다 창업지원단이 집중하는 영역이 조금씩 다른데, 현재 연세대학교 창업지원단이 특히 중점을 두고 있는 역할이나 지원 분야가 있나요?
10. 연세대학교에서는 학생의 실제 사업자등록이나 실전 창업과 관련된 별도의 KPI를 관리하고 있나요?

11. 실제로 사업자등록까지 이어지는 학생 창업자는 연간 어느 정도인가요?
12. 최근 연세대학교의 학생 창업자 수가 증가하고 있다면, 그 증가에 영향을 미친 요인은 무엇이라고 생각하시나요?
13. 연세대학교는 학생 창업 학회와 창업 문화가 활발한 것으로 알려져 있는데, 이러한 창업 문화가 형성되는 데 학교나 창업지원단이 해온 노력은 무엇인가요?
14. 학생이나 창업팀 간 네트워킹 프로그램을 운영할 때 단순히 참여자를 한자리에 모으는 것만으로는 활발한 교류가 이루어지기 어려울 수 있는데, 연세대학교에서는 네트워킹을 활성화하기 위해 프로그램을 어떻게 설계하고 있나요?
15. 창업에 막 관심을 갖기 시작한 단계와 실제 사업을 운영하는 단계 사이, 즉 아 이템은 있지만 아직 본격적인 사업자등록이나 법인 설립 이전인 학생 창업팀의 네트워킹과 성장은 어떻게 지원하고 있나요?
16. 창업에 관심을 가졌지만 실제 창업으로 이어지지 못하는 학생과, 실제 창업을 시작했지만 중간에 그만두는 학생들이 있을 텐데 각각 어떤 이유로 이탈하는 경우가 많다고 보시나요?
17. 졸업 후 창업을 시작하거나 창업을 지속하는 동문 역시 연세대학교 창업지원단에서 지원하고 있나요?
18. 학생들의 프로그램 참여가 실제 창업과 사업의 지속으로 이어지기 위해 앞으로 대학의 창업지원 체계는 어떤 방향으로 변화해야 한다고 생각하시나요?

Babson College

1. Donna Kelley 인터뷰 분석

1) 인터뷰이의 배경과 관점

Donna Kelley는 Babson College에서 기업가정신을 교육하고 연구해 온 교수로, 학생 창업지원 체계를 교육자의 관점에서 설명하였다. 그는 과거 기술 스타트업에서 근무한 경험이 있으며, 해당 경험이 이후 기업가정신을 박사과정에서 연구하게 된 계기 중 하나였다고 밝혔다. 당시 근무했던 기업은 독창적인 기술을 바탕으로 높은 매출을 기록했지만, 경쟁기업이 더 저렴한 유사제품을 출시하면서 기존의 차별성이 약화되었다. 기업은 이후 기존 제품을 점진적으로 개선하는 데 머물렀으며, 새로운 사업모델이나 후속 혁신을 충분히 만들어내지 못했다. Donna는 이 경험을 통해 기술의 독점성을 유지하는 전략뿐 아니라 특허기술을 외부에 라이선스하는 등 다양한 사업모델을 함께 검토할 필요가 있었다고 회고하였다.

Donna의 관점은 직접 기업을 창업하고 운영한 창업자의 시각이라기보다, 스타트업 실무 경험과 장기간의 창업교육·연구 경험이 결합된 교육자 관점에 가깝다. 그는 대학 창업교육의 목적을 재학 중 창업기업의 수를 늘리거나 학생이 단기간에 높은 경제적 성과를 달성하게 하는 데 한정하지 않았다. 학생이 창업을 시도한 뒤 사업을 중단하더라도, 그 과정에서 시장·고객·경쟁·기술의 불확실성을 경험하고 이후 다른 창업이나 기업가적 활동에 이를 적용할 수 있다면 교육적으로 의미 있는 성과로 보았다. 따라서 Donna가 설명한 Babson의 창업교육은 기업의 단기적 존속보다 학생

개인에게 장기적인 기업가적 행동역량을 형성하는 데 더 큰 목적을 둔다.

2) 창업교육의 목적과 성과에 대한 인식

Donna는 대학 창업교육에서 기업의 실패와 교육의 실패를 구분해야 한다고 보았다. 사업 아이디어가 시장성이 없어 폐기되거나 학생팀이 사업을 지속하지 않더라도, 학생이 이를 통해 자신의 가설이 잘못되었다는 사실을 확인하고 이후의 의사결정을 수정한다면 창업교육의 목적은 일정 부분 달성된 것이다. 반대로 수업을 무리 없이 이수하고 완성도 높은 사업계획서를 제출했더라도, 실제 고객을 만나거나 시장의 반응에 따라 사업방향을 수정하지 않았다면 실질적인 창업학습은 제한적일 수 있다.

이러한 관점은 창업교육의 결과를 졸업 시점에만 측정해서는 안 된다는 주장으로 이어진다. Donna는 학생의 경력을 약 40년에 걸친 장기적인 과정으로 보아야 한다고 설명하였다. 학생은 졸업 직후 창업하는 대신 기업에 취업하여 경험과 소득을 확보한 뒤 5년 또는 10년 후 창업할 수 있다. 취업하면서 부업 형태로 사업을 시험할 수도 있고, 기존 조직에서 새로운 프로젝트를 주도하는 사내 기업가로 활동할 수도 있다. 가족기업 출신 학생은 부모의 기업에 합류하여 새로운 사업부문을 만들거나 기존 사업을 혁신할 수 있다. 따라서 창업교육의 성과는 즉각적인 법인설립뿐 아니라 지연된 창업, 재창업, 사내혁신과 가족기업 혁신까지 포함하는 장기적인 경력경로로 이해할 필요가 있다.

Donna의 이러한 관점은 Babson이 창업교육을 특정한 직업훈련이 아니라 광범위한 기업가적 역량교육으로 인식하고 있음을 보여준다. 창업교육을 이수한 학생은 반드시 창업가가 되지 않더라도 창의성, 주도성, 리더십과 불확실한 상황에서 행동하는 능력을 조직 안에서 발휘할 수 있다. 따라서 기업을 설립하지 않은 졸업생도 창업교육의 비성과자로 단정하기 어렵다.

3) 창업 전환과 지속을 막는 핵심 장벽

Donna가 제시한 첫 번째 장벽은 사업의 차별성 부족이다. 학생들은 자신의 아이디어가 새로운 것으로 생각하지만, 시장조사를 진행하면서 이미 유사한 제품이나 서비스를 제공하는 경쟁자가 존재한다는 사실을 발견한다. 경쟁자의 존재 자체가 사업을 불가능하게 하는 것은 아니지만, 기존 대안과 비교하여 특정 고객이 선택할 만한 전략적 위치와 고유한 효익을 제시하지 못하면 사업의 지속 가능성이 낮아진다. Donna는 학생들이 경쟁자를 단순히 부정적으로 평가하기보다, 기존 대안이 충분히 충족하지 못하는 특정 고객집단을 찾고 그들에게 차별적인 가치를 제공하도록 지도한다고 설명하였다.

두 번째 장벽은 실제 시장수요의 부재이다. 학생이 중요하다고 판단한 문제가 고객에게는 충분히 심각하지 않거나, 목표고객이 이를 해결하기 위해 비용을 지불할 의사가 없을 수 있다. 이러한 문제는 해결책을 먼저 정한 뒤 고객에게 긍정적인 반응을 요청하는 방식으로는 발견하기 어렵다. 창업자가 자신의 아이디어를 열정적으로 설명한 뒤 구매 의향을 묻는다면, 상대방은 실제 구매의사와 무관하게 예의상 긍정적으로 답할 수 있기 때문이다. Donna는 고객에게 제품을 먼저 설명하기보다 최근에 어떤 문제를 경험했는지, 현재 어떤 대안을 사용하고 있는지, 그 과정에서 무엇이 불편했는지를 구체적으로 질문해야 한다고 강조하였다.

세 번째 장벽은 기술적 실현 가능성과 팀 역량의 부족이다. 시장에서 의미 있는 문제가 확인되더라도 학생팀이 이를 구현할 전문성을 보유하지 못했거나, 제안한 해결책이 기술적으로 실현되기 어려울 수 있다. 이 경우 아이디어의 수정뿐 아니라 팀 구성의 변화, 외부 전문가의 참여 또는 기술범위의 축소가 필요하다. Donna는 시장성, 차별성과 기술적 가능성을 서로 분리된 검증항목으로 보았다. 즉, 기술적으로 만들 수 있다는 사실만으로 사업성이 확보되는 것도 아니며, 시장수요가 존재한다는 이유만으로 학생팀이 해당 해결책을 구현할 수 있는 것도 아니다.

네 번째 장벽은 학생들이 창업 프로젝트를 실제 사업이 아니라 수업과제로 인식한다는 점이다. 고객검증 결과 기존 아이디어가 작동하지 않는다는 사실을 발견하더라도, 피벗하면 추가 작업이 발생하기 때문에 학생은 기존 방향을 유지하려 할 수 있다. 이 경우 학생의 목표는 시장에서 작동하는 사업을 만드는 것이 아니라 학기 내에 과제를 제출하고 수업을 마치는 것으로 바뀐다. Donna는 학생이 사업 아이디어를 변경해야 한다는 사실을 알고도 과제량이 증가하는 것을 피하기 위해 기존 아이디어를 고수하는 상황을 창업교육의 중요한 한계로 지적하였다.

이 문제는 창업교육과 일반 교과평가의 논리가 충돌할 수 있음을 보여준다. 실제 창업에서는 기존 아이디어를 폐기하고 다시 시작하는 것이 합리적인 선택일 수 있지만, 수업에서는 이미 수행한 작업을 포기하고 처음부터 다시 시작하는 것이 학생에게 불리하게 느껴질 수 있다. 따라서 창업수업에서 피벗을 장려하려면 최종 아이디어의 완성도뿐 아니라, 시장의 증거를 수용하여 가설을 수정한 과정 자체를 평가할 필요가 있다.

다섯 번째 장벽은 외부의 부정적인 피드백을 회피하는 태도이다. Donna는 강한 창업팀의 특징으로 실행력 있는 리더십과 함께 낯선 사람에게 먼저 연락하고 아이디어를 공유하는 능력을 제시하였다. 학생은 자신의 아이디어가 좋지 않다는 평가를 받는 것을 두려워해, 긍정적인 반응을 제공할 가능성이 높은 가족이나 가까운 지인만 만날 수 있다. 그러나 이러한 관계에서 얻은 칭찬은 실제 시장검증으로 보기 어렵다. Donna는 학생이 자신의 아이디어가 좋지 않다는 사실을 가능한 빨리 확인하고 이를 수정하는 것이 중요하다고 보았다.

여섯 번째 장벽은 학업과 비교과 창업활동 사이의 시간 충돌이다. Babson에는 다양한 창업행사와 프로그램이 존재하지만, 학생들은 시험과 과제, 팀프로젝트로 인해 이를 충분히 활용하지 못할 수 있다. Donna는 교실 밖에서 적극적으로 창업활동에 참여하는 학생이 반드시 최고 학점을 받는 것은 아니며, 반대로 성적이 높은 학생은 비교과 활동에 상대적으로 적게 참여하는 경우가 있다고 관찰하였다. 학생에게 기회가 부족한 것이 아니라, 제한된 대학생활 동안 학업과 실전 창업활동을 모두 수행할 시간이 부족한 것이다.

4) 대학 지원이 작동하는 방식

Donna가 설명한 Babson의 지원체계는 학생에게 창업의 정답을 제공하는 방식보다, 실제 행동을 통해 불확실성을 검증하도록 만드는 경험학습 구조에 가깝다. 그는 학생이 대학에 있는 동안 시장, 기술과 경쟁의 문제를 직접 경험해야 한다고 보았다. 졸업 후 실제 기업을 운영하면서 동일한 실패를 경험하는 것보다 대학 안에서 작은 규모로 실패하는 것이 시간과 비용 측면에서 부담이 적기 때문이다. 대학의 역할은 실패를 제거하는 것이 아니라, 학생이 감당 가능한 규모로 실패를 경험하고 그 결과를 다음 의사결정에 반영하도록 하는 데 있다.

교과과정에서는 Business Model Canvas와 같은 프레임워크를 제공하지만, 프레임워크를 이해하는 것만으로 수업이 완성되지는 않는다. 학생은 자신의 사업 아이디어에 이를 적용하고, 고객을 만나고, 시장의 반응에 따라 가설을 수정해야 한다. Donna는 강의와 사례연구를 통해 다른 사람의 경험을 배우는 것도 의미가 있지만, 학생 자신이 직접 행동하고 그 결과를 경험하는 것이 더욱 중요하다고 설명하였다. Babson의 창업교육은 계획을 완성한 뒤 실행하는 선형적 방식보다 행동, 학습과 조정을 반복하는 방식에 가깝다. 이러한 원칙은 교과 외 창업지원에도 반영된다. Babson은 여름 동안 사업 아이디어를 발전시키는 프로그램, 프로토타입이나 웹사이트 제작에 활용할 수 있는 초기 시드자금, 짧은 피치 행사와 상금형 창업대회 등을 운영한다. 특히 Beta Challenge는 검증되지 않은 완성형 사업계획서보다 창업팀이 현재까지 무엇을 실행했고, 어떤 진전을 만들었으며, 다음 단계에서 무엇을 할 것인지를 중시한다. 이는 학생이 문서상으로 설득력 있는 계획을 제시하는 것보다 시장에서 실제로 행동한 결과를 보여주도록 유도한다.

5) 고객 발견과 피벗 중심의 교육방식

Donna는 고객 발견을 단순히 잠재고객에게 제품의 구매 의향을 묻는 활동으로 보지 않았다. 고객 발견의 출발점은 해결책이 아니라 관찰과 문제이해에 있다. 학생은 익숙한 환경을 새롭게 관찰하고, 고객이 실제로 수행하는 행동과 그 과정에서 발생하는 불편을 확인해야 한다. 이후 고객의 경험을 시간의 흐름에 따라 살펴보는 고객여정을 통해 문제가 발생하는 구체적인 지점을 찾아야 한다.

이 과정에서는 학생이 자신의 해결책을 너무 일찍 제시하지 않는 것이 중요하다. 제품이나 서비스를 먼저 설명하면 인터뷰 대상자는 해당 해결책을 중심으로 답변하게 되며, 창업자가 듣고 싶은 방향으로 반응할 가능성이 높다. 반면 고객이 마지막으로 해당 문제를 경험한 시점, 당시 사용한 대안과 실제 행동을 질문하면 보다 구체적인 시장정보를 얻을 수 있다. 문제가 확인된 뒤에는 모든 사람을 고객으로 설정하기보다 현재의 대안으로 충분히 충족되지 않는 좁은 고객집단을 찾아야 한다. Donna는 학생들이 18세부터 85세까지 모든 연령층, 남녀 모두를 목표고객으로 설정하는 경향이 있다고 지적하였다. 그러나 시장이 넓다는 주장만으로 사업기회가 명확해지는 것은 아니다. 오히려 기존 대안에서 소외된 구체적인 고객집단을 찾고, 이들에게 명확한 차별적 효익을 제공할 때 사업의 전략적 위치가 형성된다.

이후 학생은 완성품을 개발하기 전에 단순한 재료를 활용한 초기 프로토타입을 만들고 고객의 반응을 확인할 수 있다. 검증 결과 기존 해결책이 적절하지 않다면 피벗을 수행해야 한다. 따라서 고객 발견, 목표시장 구체화, 프로토타이핑과 피벗은 개별적인 과제가 아니라 하나의 반복적인 학습과정으로 연결된다.

6) 물리적 공간과 창업 커뮤니티의 역할

Donna는 실제 창업으로 이어지는 학생들이 일반 수업의 팀보다 E-Tower와 같은 몰입형 창업 커뮤니티에서 더 많이 나타나는 경향을 언급하였다. E-Tower는 창업에 관심이 높은 학생들이 지원과 선발을 거쳐 함께 생활하는 기숙사 내 전용공간이다. 학생들은 같은 공간에서 자신의 아이디어를 공유하고, 서로의 사업진행을 일상적으로 관찰하며, 중앙 라운지에서 외부 관계자가 참여하는 행사에 참석한다.

E-Tower의 중요성은 단순히 창업가에게 숙소나 작업공간을 제공하는 데 있지 않다. 창업을 실제로 추진하는 학생들과 지속적으로 상호작용하면서 창업활동이 수업 외의 일상으로 확장된다는 점이 중요하다. 일반 수업에서 구성된 팀은 학기 종료와 함께 해체될 수 있고, 반드시 실제 기업을 함께 운영할 팀은 아닐 수 있다. 반면 E-Tower의 학생들은 창업에 대한 몰입도가 높고 교내외 행사와 네트워크를 적극적으로 활용하는 경향이 있다.

Donna는 강한 창업팀에게 외부로 나가 사람을 만나고 관계를 확장하는 능력이 필요하다고 보았다. 보스턴이라는 도시에는 다양한 대학과 기업, 창업행사가 존재하며, 학생이 이를 적극적으로 활용하면 교내 네트워크를 넘어 외부의 고객과 전문가에게 접근할 수 있다. 다만 Babson이 MIT나 Harvard 등 보스턴 지역의 다른 창업생태계와 학생들을 보다 체계적으로 연결할 여지도 있다고 평가하였다. 이는 대학 내부에 모든 자원을 보유하는 것보다, 학생이 외부 생태계로 이동할 수 있도록 연결경로를 제공하는 것이 중요하다는 의미이다.

7) 여성 창업가 지원에 대한 관점

Donna는 자신이 Babson에서 처음 강의하던 시기에는 여성 학생이 남성 학생보다 교실에서 상대적으로 조용한 경향이 있었지만, 최근에는 수업 참여와 발언에서 뚜렷한 차이를 느끼기 어렵다고 설명하였다. 다만 이는 Donna의 장기간 교육경험에 기초한 개인적 관찰이므로, Babson 전체 학생의 성별 참여 차이를 일반화하는 근거로 사용하기보다는 변화된 교실 분위기를 보여주는 사례로 해석하는 것이 적절하다.

여성 창업가 지원에서는 네트워크의 다양성을 특히 강조하였다. Donna는 여성에게 가족과 가까운 관계가 중요하게 작용할 수 있지만, 사업을 위해서는 친밀한 관계만이 아니라 평소 자주 만나지 않는 사람과 산업계 관계자까지 포함한 폭넓은 네트워크가 필요하다고 보았다. 따라서 여성 창업가 지원은 여성만을 대상으로 한 교육과정에 한정하기보다, 다양한 관계를 형성할 수 있는 행사와 지속적인 멘토링을 제공하는 방향으로 설계할 필요가 있다.

8) 대학 지원과 성과측정의 한계

Donna가 지적한 첫 번째 한계는 교과와 비교과 지원 사이의 시간경쟁이다. 대학이 다양한 프로그램을 제공하더라도 학생이 수업과 시험 때문에 참여할 수 없다면 지원의 실질적인 효과는 제한된다. 창업활동을 많이 수행한 학생이 학점에서 불리해지는 구조가 지속된다면, 학생은 실제 시장 활동보다 수업과제를 우선할 가능성이 높다. 따라서 창업활동을 학점으로 인정하거나, 방학 집중과정과 창업전용학기 등을 통해 학생이 몰입할 수 있는 시간을 제도적으로 확보할 필요가 있다.

두 번째 한계는 교과에서 형성된 프로젝트와 실제 기업 사이의 연결이 자동으로 이루어지지 않는다는 점이다. 수업팀은 학습을 위해 구성된 임시팀일 수 있으며, 구성원들이 졸업 후 실제로 함께 창업할 의향을 갖고 있지 않을 수 있다. 따라서 아이디어가 우수하더라도 팀의 지속성, 구성원의 장기목표와 몰입도가 정렬되지 않으면 실제 창업으로 전환되기 어렵다.

세 번째 한계는 장기성과 추적이 충분하지 않다는 점이다. Donna는 Babson의 경력지원 부서가 졸업생의 진로를 추적하고 있지만, 창업교육과 개별 프로그램의 장기적 효과를 더 체계적으로 추

적할 필요가 있다고 평가하였다. 현재는 창업 관련 전공·집중과정을 선택한 학생 수, 수업 참여, 대표적인 성공기업과 같은 지표를 활용할 수 있지만, 졸업생이 수년 뒤 창업하거나 사내혁신과 가족기업 혁신에 기여한 경로까지 충분히 포착하기는 어렵다.

네 번째 단계는 창업교육의 실천성을 교수 개인의 경험과 역량에 크게 의존할 수 있다는 점이다. Donna는 Babson의 교수진이 연구중심 전임교수, 산업·창업 경험을 가진 실무교수와 특정 분야를 담당하는 겸임교수로 구성되어 있으며, 교수들이 실제 기업가정신 경험을 갖고 있다는 점을 강점으로 제시하였다. 이는 창업교육의 현장성을 높이지만, 동시에 실무경험을 가진 교수진의 확보와 유지가 프로그램의 질을 결정하는 중요한 조건이라는 의미이기도 하다.

9) 핵심 인사이트

첫째, Donna는 창업교육의 성과를 단기적인 기업 설립이나 생존 여부로 한정하지 않았다. 학생이 잘못된 가설을 발견하고 이후 다른 창업, 취업, 사내혁신이나 가족기업에서 기업가적 역량을 활용한다면 교육적 성과가 발생한 것으로 보았다. 이는 대학 창업교육의 평가가 졸업 시점의 창업을 물론 아니라 장기적인 기업가적 경력까지 포함해야 함을 시사한다.

둘째, 대학은 학생이 실패하지 않도록 보호하는 기관이 아니라, 실패의 비용을 낮추는 실험환경으로 기능한다. 시장수요가 없거나 기술적으로 불가능한 아이디어를 대학 안에서 조기에 확인하면, 졸업 후 더 많은 자금과 시간을 투입한 뒤 실패하는 상황을 피할 수 있다.

셋째, 창업수업과 실제 창업 사이의 주요 간극은 학생이 프로젝트를 수업과제로 인식하는 데서 발생한다. 학생이 성과와 제출을 우선하면 고객의 부정적 반응을 확인하더라도 피뱃하지 않을 수 있다. 따라서 창업교육은 최종 결과물보다 검증, 실패와 수정과정을 평가해야 한다.

넷째, 고객 발견의 목적은 아이디어에 대한 긍정적 반응을 확보하는 것이 아니라 잘못된 가설을 조기에 기각하는 데 있다. 이를 위해 해결책을 먼저 설명하기보다 고객의 실제 행동과 문제, 기존 대안을 중심으로 인터뷰해야 하며, 목표고객도 구체적으로 좁혀야 한다.

다섯째, 실제 창업 전환에는 수업보다 몰입형 커뮤니티와 비교과 활동이 중요하게 작용할 수 있다. E-Tower와 같은 공간은 학생이 창업을 일상적인 활동으로 지속하게 하고, 동료와 외부 네트워크를 반복적으로 접하도록 한다. 다만 이러한 활동은 학업과 시간적으로 경쟁하므로 학생이 참여할 수 있는 제도적 여유가 필요하다.

여섯째, 창업교육에서 교수자의 역할은 지식을 전달하는 데 그치지 않는다. 실제 창업과 산업경험을 가진 교수자가 학생의 가설을 검토하고 시장행동을 요구할 때 교육의 실천성이 강화된다. Babson의 실무지향성은 프로그램 자체뿐 아니라 다양한 창업경험을 가진 교수진 구성과도 연결된다.

일곱째, 여성 창업가 지원에서는 친밀한 관계를 넘어선 다양한 네트워크와 지속적인 멘토링이 중요하다. 다만 Donna의 성별 관련 발언은 개인적 교육경험에 기반한 관찰이므로, 이후 종합분석

에서는 다른 인터뷰와 함께 비교하여 제한적으로 해석할 필요가 있다.

Donna Kelley 사례를 종합하면, Babson College의 창업교육은 학생에게 완성된 사업계획과 성공 공식을 제공하기보다, 실제 고객과 시장을 만나 잘못된 가설을 조기에 발견하고 피벗하도록 만드는 경험학습 구조로 작동한다. 또한, 그 성과는 재학 중 창업 여부가 아니라 장기적인 기업가적 행동역량의 형성으로 평가될 필요가 있다.

2. Deepanshi Bansal 인터뷰 분석

1) 인터뷰이의 배경과 창업 진입 과정

Deepanshi Bansal은 인도에서 공학을 전공한 뒤 2022년 국제학생으로 미국에 와 Babson College의 MBA 과정에 진학하였다. 미국에 오기 전부터 창업에 관심은 있었지만, 구체적인 사업 아이디어를 가지고 입학한 것은 아니었다. 창업 아이디어는 미국 유학 초기 본인이 직접 경험한 심리적·사회적 어려움에서 출발하였다. 공학에서 경영학으로 전공 영역을 전환하면서 학업 적응에 어려움을 겪었고, 국제학생으로서 사회적 관계와 정신건강의 중요성을 체감하였다. 이후 Babson 안팎의 학생들과 대화하면서 학업 외에도 가족 문제, 시간관리, 외로움과 같은 어려움을 겪으면서도 이를 드러내지 않는 학생이 많다는 사실을 발견하였고, 이러한 문제를 해결하기 위한 서비스로 창업 아이디어를 발전시켰다.

이 사례에서 창업의 출발점은 대학이 제공한 아이디어 공모전이나 기술이전이 아니라, 국제학생으로서의 개인적 문제 경험과 주변 학생들과의 대화를 통해 확인된 공통 문제였다. 그러나 개인적 문제 경험이 곧바로 창업으로 이어진 것은 아니다. Deepanshi는 Babson College의 수업과 프로그램을 통해 해당 경험을 사업문제로 재정의하고, 고객인터뷰를 통해 실제 수요를 검증하면서 창업 아이디어를 구체화하였다. 따라서 이 사례에서 대학의 역할은 아이디어 자체를 제공한 것이 아니라, 개인의 경험을 검증 가능한 사업기회로 전환하도록 지원한 데 있었다.

2) 창업 전환을 촉진한 조건

Deepanshi의 창업 전환을 촉진한 첫 번째 조건은 Babson의 실천 중심적인 창업환경이었다. 그는 Babson이 창업으로 유명하다는 점을 고려하여 진학하였으며, 미국과 Babson의 창업교육이 기존에 경험한 교육보다 실용적으로 느껴졌다고 설명하였다. Butler Launch Pad 등 창업 커뮤니티에 간단한 신청 절차를 통해 들어간 뒤 뉴스레터와 행사 정보를 받아보기 시작했고, 창업가와 연사의 강연에 참여하였다. 특히 인도에서는 학생이 기업의 최고경영자와 직접 대화할 기회가 많지 않았기 때문에, 창업가와 가까운 거리에서 교류하는 경험은 창업을 현실적인 진로로 인식하게 만드는 계기로 작용하였다.

두 번째 조건은 교과과정과 창업활동의 결합이었다. Deepanshi는 첫 1년 동안 자신의 관심과 아이디어를 탐색한 뒤, 남은 MBA 기간의 수업을 실제 사업을 발전시키는 방향으로 구성하였다. 창업 관련 수업에서 고객을 인터뷰하고 사업가설을 검증하였으며, 그 결과 대학 재학 중 사업 방향을 세 차례 수정하였다. 이는 수업에서 배운 지식을 별도의 과제로 끝내지 않고 실제 벤처에 적용한 사례이다. 창업교육이 아이디어에 대한 확신을 강화하기보다는, 고객의 반응에 따라 기존 해결책을 폐기하고 다시 설계하도록 작동했다는 점이 중요하다.

세 번째 조건은 단계별 프로그램 참여였다. 초기에는 Fast Track을 통해 멘토링을 받았고, 이후 Rocket Pitch를 통해 공개적으로 아이디어를 발표하였다. 마지막 학기에는 여성 창업가 지원 프로그램인 WIN Lab에 참여하여 일대일 및 소그룹 멘토링을 받았다. WIN Lab에서는 일정한 주기로 고객인터뷰 결과와 재무모델을 산업 멘토에게 제시해야 했으며, 이러한 마일스톤은 창업자가 해야 할 일을 미루지 않고 지속적으로 실행하도록 만드는 책임성 구조로 기능하였다. 다른 여성 창업가와 코치들을 만난 경험도 사업모델을 구체화하고 창업가로서의 소속감을 형성하는 데 기여하였다.

네 번째 조건은 교수와 멘토를 통한 관계적 연결이었다. Deepanshi는 대학이 단순히 일반적인 조언을 제공한 것이 아니라, 교수가 실제 잠재고객이나 업계 관계자를 소개해준 경험을 강조하였다. 교수들은 그의 가설을 그대로 지지하기보다 “무엇이 잘못될 수 있는가”, “해당 이해관계자와 직접 대화했는가”와 같은 질문을 제기하였다. 이러한 질문은 창업자가 인지하지 못한 위험을 발견하게 하고, 특정 해결책에 대한 과도한 확신에서 벗어나게 했다. 따라서 멘토링의 효과는 정답을 알려주는 데 있지 않고, 창업자가 스스로 적절한 질문을 설정하고 외부의 반대 증거를 받아들이게 하는 데 있었다.

다섯 번째 조건은 소규모 자금지원이었다. Deepanshi는 대학 내 대회와 프로그램을 통해 확보한 자금이 졸업 후에도 사업을 지속할 수 있게 한 실질적인 기반이 있다고 평가하였다. 특히 국제 학생은 졸업 이후 체류와 생활비를 함께 고려해야 하므로, 창업 아이디어에 대한 의지만으로 사업을 지속하기 어렵다. 그는 대학에서 자금을 확보하지 못했다면 졸업 후 창업을 계속했을지 확신하기 어렵다고 설명하였다. 이 사례에서 초기 지원금은 단순한 상금이 아니라, 학생 신분에서 전업 창업가로 이동하는 기간의 생존비용을 일부 보전하는 전환 자원으로 기능하였다.

3) 창업 전환과 지속을 막은 장벽

Deepanshi가 대학 재학 중 경험한 가장 큰 장벽은 학생 창업가에 대한 신뢰 부족이었다. 그는 고객과 파트너가 자신을 사업가가 아니라 학생으로 인식했으며, 이 때문에 초기 B2B 협력과 파일럿을 확보하는 데 어려움을 겪었다고 설명하였다. 기업의 입장에서는 무료 서비스를 제공받더라도 시간과 데이터를 투입해야 하며, 사업 지속 가능성이 확인되지 않은 학생 창업가와 첫 번째 파트너가 되는 것을 부담스럽게 여겼다. 교수나 멘토가 잠재고객을 소개해주더라도, 소개 자체가 계약이나 파일럿으로 바로 이어지지는 않았다. 멘토 관계에서 조언을 제공하는 것과 조직을 대표하여 실제 사업거래를 결정하는 것은 서로 다른 문제였기 때문이다. 이는 대학 창업지원에서 흔히 간과되는 ‘정당성의 장벽’을 보여준다. 학생 창업가는 아이디어와 기술을 검증하는 것뿐 아니라, 외부 이해관계자에게 지속 가능한 사업주체로 인정받아야 한다. 대학의 이름과 교수의 소개는 최초 접촉을 가능하게 하지만, 최종적인 신뢰는 일정 기간의 실행, 제품 개선과 관계 축적을 통해 형성된다.

두 번째 장벽은 졸업 후 팀을 구성하고 유지하는 문제였다. 대학에 있을 때는 수업, 행사와 지인관계를 통해 함께 일할 사람을 찾을 수 있었지만, 졸업 후 동료들은 취업을 선택하거나 다른 책임을 갖게 되었다. Deepanshi는 자원봉사자나 지인들과 함께 일했지만, 사업에 장기적으로 몰입하는 팀을 만드는 것은 별개의 문제였다고 설명하였다. 특히 함께 일한 국제학생들은 체류와 생활

안정 때문에 안정적인 일자리를 필요로 했고, 초기 스타트업의 지분만으로 이들을 유지하기 어려웠다. 충분한 현금을 지급할 수 없는 상황에서 유능한 팀원을 확보하고 유지하는 것이 졸업 후 가장 큰 문제 중 하나로 나타났다.

세 번째 장벽은 국제학생과 대학원생이 가진 경제적 제약이었다. Deepanshi는 대학원 과정에 국제학생 비중이 높고, 이들 중 상당수가 학비대출과 생활비 부담을 가지고 있기 때문에 졸업 직후 창업을 선택하기 어렵다고 보았다. 반면 학부생은 대학 안에서 더 오랜 기간 자원을 경험하고, 의무 수업을 통해 실제 판매까지 수행할 기회를 상대적으로 많이 갖는다고 평가하였다. 그는 대학원 과정에서도 제품 제작뿐 아니라 실제 판매를 경험하도록 하는 교육이 더 필요하다고 지적하였다.

네 번째 장벽은 자원의 존재와 실제 접근 사이의 차이였다. Babson에는 많은 프로그램과 행사가 있었지만, 학생들은 매일 다량의 이메일을 받기 때문에 모든 정보를 파악하기 어려웠다. 어떤 프로그램이 자신의 단계에 적합한지 이해하려면 교수에게 질문하거나 먼저 연락해야 했으나, 일부 학생은 교수에게 연락하는 것 자체를 주저하였다. 따라서 지원자원이 많다는 사실만으로 학생이 자연스럽게 적절한 프로그램을 이용하는 것은 아니며, 학생의 적극성과 자원 연결자의 역할이 필요했다.

4) 대학 지원이 작동한 방식

Deepanshi 사례에서 대학 지원의 효과는 특정 프로그램 하나보다 여러 자원이 연속적으로 연결된 과정에서 나타났다. 초기에는 진입장벽이 낮은 커뮤니티와 수업을 통해 창업에 노출되었고, 이후 고객인터뷰와 피칭을 통해 아이디어를 검증하였다. 다음 단계에서는 WIN Lab의 멘토링과 마일스톤을 통해 사업모델을 구체화했으며, 대회에서 확보한 자금으로 졸업 이후에도 사업을 이어갔다. 즉, 대학 지원은 창업에 대한 관심을 실제 실행으로 전환하는 하나의 연속적인 경로로 기능하였다.

이 과정에서 가장 중요한 것은 대학이 창업자의 불확실성을 대신 제거해준 것이 아니라, 불확실성을 발견하고 대응할 수 있는 환경을 제공했다는 점이다. Deepanshi는 Babson을 “a playground to experiment”라고 표현하였다. 여기서 ‘playground’는 단순히 자유로운 분위기를 의미하지 않는다. 고객반응이 부정적일 경우 세 차례 피벗하더라도 학업과 경력이 즉시 무너지지 않고, 교수·멘토·공간·자금의 지원을 받아 다시 시작할 수 있는 보호된 실험환경을 의미한다. 그는 대학에 있을 때는 실패하더라도 “다시 일어나고 새로 시작하는 것”을 주저하지 않았다고 설명하였다.

또한 대학의 물리적 공간은 단순한 시설지원 이상의 의미를 가졌다. Deepanshi는 자신의 작업물을 펼쳐놓고 지속적으로 사업을 생각할 수 있는 전용공간이 창업 몰입에 도움이 되었다고 평가하였다. 그러나 이러한 공간과 교수 네트워크는 졸업 이후 동일한 수준으로 유지되지 않았다. 그는 졸업 후에도 교수에게 정기적으로 사업 진행상황을 알리고 조언을 요청했지만, 재학 중처럼 일상적으로 자원에 접근하기는 어려웠다.

5) 대학 지원의 한계

Deepanshi의 경험은 대학이 아이디어 검증과 초기 전환에는 강한 영향을 미치지만, 졸업 이후의 사업 지속까지 완전히 책임지기는 어렵다는 점을 보여준다. 대학은 초기 멘토, 공간, 소규모 자금과 고객 연결을 제공할 수 있지만, 시장에서 요구되는 신뢰를 대신 형성하거나 장기적으로 팀원의 급여를 지급할 수는 없다. 따라서 학생 단계에서 창업을 시작하는 것과 독립적인 기업으로 운영하는 것 사이에는 별도의 전환 장벽이 존재한다. 또한 지원의 효과는 학생의 신분과 체류조건에 따라 다르게 나타났다. 국제 대학원생은 제한된 학업기간, 높은 비용부담과 졸업 후 안정적인 소득의 필요성 때문에 학부생과 동일한 방식으로 창업실험을 지속하기 어렵다. 그러나 대학 프로그램이 학생 전체를 동일한 집단으로 설계할 경우 이러한 차이가 충분히 반영되지 않을 수 있다.

마지막으로 자원 탐색이 학생 개인의 적극성에 지나치게 의존한다는 한계가 있다. Deepanshi는 학생이 올바른 질문을 하고 적절한 교수에게 먼저 접근해야 대학의 도움을 받을 수 있다고 강조하였다. 이는 적극적인 학생에게는 풍부한 기회가 열리지만, 무엇을 질문해야 하는지조차 모르는 초기 학생은 지원체계 밖에 머무를 수 있음을 의미한다.

6) 핵심 인사이트

Deepanshi 사례에서 첫 번째로 확인되는 점은 대학이 개인적 문제 경험을 창업기회로 전환하는 '해석과 검증의 장'을 제공한다는 것이다. 그는 국제학생으로서 경험한 어려움을 사업 아이디어로 발전시켰지만, 수업과 고객인터뷰가 없었다면 해당 경험은 개인적 문제에 머물렀을 가능성이 크다. 대학은 문제를 발견하게 한 것이 아니라, 발견된 문제를 고객과 시장의 관점에서 재구성하도록 했다.

두 번째로, 창업 전환은 단일 프로그램의 결과가 아니라 낮은 진입장벽, 교과수업, 고객검증, 멘토링, 피칭, 자금지원이 연속적으로 이어질 때 발생하였다. 따라서 대학 창업지원의 핵심은 자원의 수보다 학생이 자신의 단계에 맞춰 다음 자원으로 이동할 수 있는 연결 구조에 있다.

세 번째로, 실패를 감수할 수 있는 환경은 심리적 격려만으로 형성되지 않는다. Deepanshi가 대학을 실험공간으로 인식할 수 있었던 것은 교수와 멘토의 조언, 반복적인 고객검증, 물리적 공간, 경쟁 프로그램의 자금과 동료 창업가가 동시에 존재했기 때문이다. 안전한 실패는 문화적 메시지가 아니라 여러 자원이 결합된 제도적 조건이었다.

네 번째로, 대학 내부의 창업 전환과 졸업 이후의 기업 지속은 서로 다른 단계이다. 재학 중에는 대학의 이름, 공간과 네트워크가 초기 활동을 가능하게 하지만, 졸업 후에는 시장 신뢰, 팀원의 급여, 고객 확보와 장기자금이 핵심문제로 전환된다. 따라서 대학 창업지원의 실질적인 성과를 높이려면 재학생 프로그램뿐 아니라 졸업 직후의 전환기를 지원하는 후속구조가 필요하다.

다섯 번째로, 국제학생에게 창업지원은 일반적인 교육지원과 다르게 설계될 필요가 있다. 초기 지원금은 사업개발비일 뿐 아니라 안정적인 취업을 포기하고 창업을 지속할 수 있게 하는 생존자원으로 기능한다. 또한 국제학생 팀원은 지분보다 현금소득을 우선할 가능성이 높기 때문에, 팀형성과 유지에도 별도의 제약이 발생한다. Deepanshi 사례를 정리하면, Babson College에서의 경험은 국제학생의 개인적 문제의식을 고객검증과 반복적인 피벗을 거쳐 실제 벤처로 전환시키는

실험환경을 제공했다. 그러나 졸업 이후에는 대학이 대신 제공할 수 없는 시장 신뢰·팀 유지·생활 안정의 문제가 새로운 핵심 장벽으로 등장하였다.

MIT

Ylana Lopez 인터뷰 분석

1) 인터뷰이의 배경과 관점

Ylana Lopez는 MIT Martin Trust Center의 Delta V 프로그램을 직접 경험한 창업가이자, 이후 해당 프로그램 운영에 참여한 기관 관계자이다. 그는 처음 Delta V에 참여했을 당시 첫 창업을 진행하던 공동창업자였으며, 이후 약 3년간 프로그램 운영을 지원한 뒤 공동 디렉터 역할을 맡았다. 따라서 Ylana의 인터뷰는 창업지원 프로그램의 수요자와 공급자 위치를 모두 경험한 사례라는 점에서 중요하다.

Ylana는 창업가로서 Delta V에 참여할 당시 프로그램에 대해 구체적인 기대를 가지고 있지는 않았다고 설명하였다. 다만 초기 창업팀이 실제 회사를 구축할 수 있도록 자금, 멘토링, 동료 창업가와 관계의 관계를 제공하는 지원체계를 기대하였다. 창업은 장기간 지속되는 외롭고 어려운 과정이므로, 같은 목표를 가진 창업가들과 함께 활동하는 것 자체가 중요한 지원으로 인식되었다. 실제 프로그램 참여 이후에는 Delta V를 자신의 진로와 관점에 큰 영향을 준 형성적 경험으로 평가하였으며, 이러한 경험이 Martin Trust Center의 운영자가 되는 계기로 이어졌다.

이 사례의 핵심적 특징은 Ylana가 프로그램 운영을 추상적인 제도설계의 관점에서만 바라보지 않는다는 데 있다. 그는 창업과정에서 겪은 우선순위 설정의 어려움, 공동창업자와의 갈등 가능성, 경제적 부담과 정서적 소진을 직접 경험하였다. 이를 바탕으로 현재의 프로그램이 창업가에게 어떤 부담을 주는지, 특정한 설계 변경이 참가자에게 어떻게 체감되는지를 보다 구체적으로 판단할 수 있다고 설명하였다. 즉, 창업 경험이 기관 관계자의 공감 능력뿐 아니라 프로그램의 자금, 정보 전달, 코호트 운영과 정서적 지원방식을 설계하는 데 직접 반영되고 있었다.

2) 창업 전환을 촉진한 조건

Ylana의 경험에서 창업 전환을 가장 강하게 촉진한 요소는 네트워크와 대면형 코호트였다. 그는 Delta V에서 가장 가치 있었던 지원으로 프로그램 운영진, 외부 전문가 네트워크와 동료 창업가 집단을 지목하였다. 특히 3개월 동안 모든 참가팀이 대면으로 함께 활동하면서 형성한 관계는 프로그램 종료 이후에도 서로의 사업을 돕는 장기적인 자산으로 남았다고 평가하였다.

Ylana가 강조한 네트워크는 단순히 투자자나 멘토를 소개받는 관계만을 의미하지 않는다. 같은 기간 유사한 불확실성을 경험한 창업가들이 공동의 경험을 축적하고, 이후에도 각자의 사업과 경력에서 도움을 주고받는 관계를 포함한다. 그는 온라인이나 하이브리드 프로그램이 운영상 더 편리할 수는 있지만, 장기간의 밀도 높은 대면 상호작용을 통해 형성되는 관계의 강도는 대체하기 어렵다고 보았다. 따라서 Delta V의 물리적 공간은 단순한 업무공간이 아니라 창업가 간 신뢰와

상호지원이 형성되는 공동체적 기반으로 작동하였다.

두 번째 촉진조건은 창업자가 자신의 사업에 일정 기간 집중할 수 있도록 하는 자금과 시간의 확보였다. Ylana는 보스턴의 높은 생활비와 개인별 경제상황을 고려할 때 동일한 지원금이 모든 창업자에게 같은 의미를 갖지는 않는다고 지적하였다. 일정한 자금은 단순한 사업개발비가 아니라, 참가자가 다른 소득활동을 줄이고 창업에 몰입할 수 있게 하는 생활기반으로 기능한다. 그는 자신의 창업 경험을 바탕으로 프로그램 운영과정에서 지원금 확대와 창업 접근성 개선의 필요성을 인식하게 되었다고 설명하였다. 이는 대학 창업지원에서 자금의 기능을 보다 넓게 볼 필요가 있음을 보여준다. 학생 창업자에게 지원금은 제품개발비나 마케팅비일 뿐 아니라, 방학 동안 인턴이나 취업을 선택하지 않고 창업에 집중할 수 있게 하는 기회비용 보전 장치이다. 경제적으로 여유가 있는 학생만 전업 창업을 선택할 수 있다면 프로그램의 선발 이후에도 실질적 참여격차가 발생할 수 있다. Ylana의 답변은 창업지원의 접근성을 높이기 위해서는 선발의 공정성뿐 아니라 선발된 이후의 몰입 가능성까지 고려해야 함을 시사한다.

세 번째 조건은 창업단계에 맞는 프로그램과 자원 연결이다. Martin Trust Center는 창업수업, 멘토링, 인큐베이터, 액셀러레이터와 디지털 플랫폼을 제공하지만, 모든 프로그램의 대상과 목적은 동일하지 않다. 수업은 반드시 실제 창업을 전제로 하지 않고 창업과정의 원리와 방법을 학습할 수 있도록 설계되는 반면, Delta V와 같은 프로그램은 실제 회사를 구축하고 일정 수준의 진전을 만든 팀을 대상으로 한다. 수업에서 사업을 발전시킨 팀이 이후 Delta V나 다른 프로그램에 지원할 수 있으나, 수업 이수 자체가 선발을 보장하지는 않는다. 프로그램 참여 여부보다 중요한 것은 창업자가 학습내용을 실제 행동으로 전환하여 시장·고객·기술 측면의 진전을 만들었는지 여부이다. 이 구조는 대학이 프로그램 참여경력을 평가하기보다, 프로그램 사이에서 창업가가 만들어낸 실질적인 변화와 실행성과를 중시한다는 점을 보여준다.

네 번째 조건은 대학과 외부 생태계를 연결하는 내비게이션 기능이다. Ylana는 MIT 내부에 다양한 창업 관련 수업과 프로그램이 존재할 뿐 아니라, 보스턴 지역의 투자자·멘토·액셀러레이터와도 연결될 수 있다고 설명하였다. Martin Trust Center는 내부 자원을 직접 제공하는 동시에, 학생이 필요로 하는 자금·멘토링·전문가를 외부 생태계에서 탐색할 수 있도록 돕는다. Orbit과 같은 플랫폼도 창업방법론, 외부 전문가 예약, 교내 행사 및 자원정보를 연결하는 역할을 수행한다.

따라서 대학의 역할은 모든 서비스를 직접 보유하는 것보다, 학생이 현재 자신의 단계에서 필요한 자원을 찾도록 안내하는 데 있다. 자원이 많더라도 탐색비용이 높으면 학생은 이를 활용하지 못하지만, 대학이 하나의 진입점과 연결기능을 제공하면 분산된 생태계가 실제 창업자원으로 전환될 수 있다.

3) 창업 전환과 지속을 막은 장벽

Ylana가 창업가로서 가장 먼저 경험한 어려움은 우선순위를 결정하는 문제였다. 초기 스타트업은 소수 인원만으로 제품개발, 고객검증, 영업, 자금조달과 조직운동을 동시에 수행해야 한다. 또한 멘토와 관계자마다 당장 해야 할 일에 대해 서로 다른 조언을 제공할 수 있다. 결국 창업자는 여러 의견 가운데 현재 가장 중요한 일을 스스로 판단하고, 나머지를 의도적으로 미뤄야 한다. 이

문제는 단순한 정보 부족과 다르다. 정보가 많을수록 오히려 선택의 어려움이 커질 수 있으며, 창업지원이 많은 조언을 제공하는 것만으로는 해결되지 않는다. 창업자에게 필요한 것은 모든 권고를 따르는 것이 아니라, 사업의 상태에 맞게 우선순위를 설정하는 판단역량이다. 따라서 효과적인 멘토링은 해야 할 일을 계속 추가하기보다, 현재 핵심과제를 좁히도록 지원해야 한다.

두 번째 장벽은 공동창업자 관계이다. Ylana는 공동창업자와의 관계를 결혼에 비유하면서, 창업팀은 장시간을 함께 보내고 중대한 의사결정을 공동으로 내려야 한다고 설명하였다. 기존의 친구나 동료관계가 공동창업 관계로 전환되면 역할, 권한, 비전과 가치관을 새롭게 조정해야 한다. 기술과 시장이 유망하더라도 공동창업자 간 의사소통과 목표가 일치하지 않으면 팀이 분리될 수 있다. 이는 팀 구성 지원이 단순히 기술 인력과 비즈니스 인력을 연결하는 문제에 그치지 않음을 보여준다. 역할을 보완하는 사람을 찾는 것과 장기간의 불확실성을 함께 견딜 수 있는 공동창업 관계를 구축하는 것은 서로 다른 문제이다. 따라서 대학은 공동창업자를 소개하는 데서 그치지 않고, 역할 정렬, 갈등관리와 의사결정 구조에 대한 지원을 제공할 필요가 있다.

세 번째 장벽은 정확한 시장과 고객을 좁히는 문제이다. Ylana는 Delta V 진행 중 창업팀이 가장 많이 어려움을 겪는 지점으로 구체적인 시장과 고객 페르소나를 설정하고 실제 고객을 확보하는 과정을 지적하였다. 프로그램 이후에는 자금조달과 고객확보가 핵심문제로 이어진다. 이는 제품을 만들거나 기술을 구현하는 것과 시장에서 반복적으로 선택받는 사업을 만드는 것 사이에 큰 간극이 있음을 의미한다. 특히 Delta V는 소규모 자영업보다 확장 가능하고 큰 영향력을 가진 벤처를 대상으로 한다. 따라서 초기 고객 몇 명을 확보하는 것만으로는 충분하지 않고, 큰 시장에서 반복적으로 확장할 수 있는 사업모델을 입증해야 한다. 프로그램이 요구하는 성장성과 영향력 자체가 학생팀의 진입장벽을 높일 수 있지만, 동시에 일반적인 초기 아이디어와 투자 가능한 벤처를 구분하는 기준으로 기능한다.

네 번째 장벽은 프로그램 참여와 실제 진전 사이의 차이이다. 초기 프로그램을 수료했다고 해서 Delta V에 적합한 수준으로 자동 전환되는 것은 아니다. Ylana는 초기 프로그램이 도움을 줄 수는 있지만, 창업자가 학습한 내용을 실제 고객검증, 기술개발과 시장성으로 전환하지 못한다면 다음 단계로 이동하기 어렵다고 설명하였다. 여기서 중요한 평가기준은 단일하지 않다. 창업 분야에 따라 고객 수, 매출, 인터뷰 수, 특허, 기술개발, 규제승인 등이 모두 진전의 지표가 될 수 있다. 다만 공통적인 기준은 창업자가 실제로 행동했고, 그 결과 사업이 이전보다 앞으로 이동했는가이다. 프로그램 이수만 투입요소일 뿐이며, 다음 단계 진입을 결정하는 것은 실행의 속도와 검증된 진전이다.

다섯 번째 장벽은 창업의 정서적 부담이다. Ylana는 창업과정이 감정적으로 매우 힘들고 스트레스가 크며, 창업자에게 상당한 소진을 유발한다고 설명하였다. 이러한 경험은 그가 운영자가 된 뒤 학생을 위한 추가적인 지원자원을 설계하고자 한 이유 중 하나였다. 창업지원이 시장·기술·자금만을 다루고 창업자의 정서상태를 개인적인 문제로 남겨둘 경우, 사업상 문제가 해결되기 전에 창업자가 먼저 이탈할 수 있다.

4) 대학 지원이 작동하는 방식

Ylana가 설명한 Delta V의 핵심 목적은 창업팀이 짧은 기간에 '가속화된 진전'을 만들 수 있도록 지원하는 것이다. 이를 위해 프로그램은 자금, 멘토, 외부 네트워크와 코호트 환경을 결합한다. 그러나 Ylana는 프로그램이 특정 기업의 성공에만 투자하는 것이 아니라, 기업의 피벗·중단 여부와 관계없이 개인 창업가의 역량을 발전시키는 데 초점을 둔다고 설명하였다. 이러한 운영방식은 Babson College에서 Donna가 강조한 장기적 창업역량과 일부 유사하지만, Delta V에서는 실제 회사를 운영 중인 선발팀을 대상으로 더 높은 수준의 실행과 성장을 요구한다. 즉, 기업의 단기성과만으로 창업가를 평가하지 않으면서도, 프로그램 참여기간에는 빠른 실행과 실질적인 시장진전을 요구하는 이중적 구조를 가지고 있다.

Delta V 지원방식에서 특히 중요한 요소는 투자와 교육·멘토링 기능을 분리한 'honest broker policy'이다. Martin Trust Center는 참가기업의 지분을 취득하거나 직접 투자하지 않기 때문에, 창업가는 제품의 결함, 경쟁사의 위협과 사업상 실패를 숨길 유인이 상대적으로 적다. 투자여부를 결정하는 사람에게 문제를 공개할 경우 자금조달에 불리할 수 있지만, 이해관계가 분리된 운영자에게는 보다 솔직하게 어려움을 공유할 수 있다. Ylana는 이러한 구조를 창업가가 문제를 숨기지 않고 도움을 요청할 수 있는 'safe space'의 핵심조건으로 설명하였다. 따라서 심리적 안전은 단순히 운영진이 친절하거나 실패를 격려한다고 형성되는 것이 아니다. 창업가가 자신의 실패를 공개해도 투자기회를 잃지 않는 제도적 이해관계 구조가 함께 마련되어야 한다. 이 사례는 대학이 투자자가 아닌 중립적 지원자로 남는 것이 창업가의 정보공개와 학습을 촉진할 수 있음을 보여준다.

또한 Delta V는 빠른 실패를 프로그램의 부정적인 결과로 보지 않는다. Ylana는 창업가에게 "you should fail quickly"라는 메시지를 명확히 전달한다고 설명하였다. 실패가 빠를수록 잘못된 가설을 조기에 수정할 수 있고, 실제로 작동하는 해결책을 더 빨리 찾을 수 있기 때문이다. 여기서 빠른 실패는 무계획한 시도나 사업 포기를 의미하지 않는다. 1차 시장조사와 반복적인 실험을 통해 문제-시장 적합성과 차별성을 빠르게 확인하고, 결과가 부정적일 경우 다음 실험으로 이동하는 학습방식이다.

Ylana는 이를 'antifragile'한 창업가를 만드는 과정으로 표현하였다. 창업가가 예상치 못한 실패와 변화에 의해 완전히 중단되는 것이 아니라, 이를 정보로 활용하여 다음 행동을 조정해야 한다는 의미이다. 따라서 프로그램의 목적은 창업가를 실패로부터 격리하는 것이 아니라, 실패를 개인적 좌절로만 해석하지 않고 사업학습으로 전환하는 역량을 형성하는 데 있다.

5) 대학 지원의 한계

첫 번째 한계는 지원자원의 범위가 현재 MIT 구성원에게 집중되어 있다는 점이다. Martin Trust Center는 학부생부터 대학원생, 박사과정생과 박사후연구원, 일부 교수까지 지원하지만, 직원·동문·비MIT 구성원은 핵심 프로그램의 주요 대상이 아니다. 이는 대학이 제한된 자원을 명확한 대상에게 집중한다는 장점이 있지만, 졸업과 동시에 지원의 연속성이 약해질 가능성도 의미한다. 대학의 창업생태계가 재학생 중심으로 설계될 경우, 실제 사업이 본격적으로 성장하는 졸업 이후 단계에서 별도의 지원기관으로 연결되지 못하는 공백이 발생할 수 있다.

두 번째 한계는 초기 프로그램 참여가 다음 단계 진입을 보장하지 않는다는 점이다. MIT 내부

에는 다양한 창업 프로그램이 있지만, 프로그램 간 연결은 자동 승급구조가 아니다. 초기 참여자가 학습내용을 바탕으로 스스로 실행성과를 만들어야 하며, 높은 경쟁률 속에서 다음 프로그램에 다시 지원해야 한다. 이는 실질적인 진전을 중시한다는 장점이 있지만, 자원이 부족하거나 초기 실행속도가 느린 팀이 반복적으로 탈락할 가능성도 있다.

세 번째 단계는 프로그램 정보의 양과 시점이다. Ylana는 과거 프로그램 초반에 많은 정보를 한꺼번에 전달했지만, 참가자가 이를 모두 기억하고 이후에 적용하기 어렵다는 사실을 경험하였다고 설명하였다. 이에 따라 정보를 단계별로 나누어 제공하는 방향으로 운영을 개선하였다. 이는 창업지원에서 정보의 양보다 필요한 시점에 제공되는 적시성이 중요하다는 점을 보여준다.

네 번째 단계는 창업성과의 장기추적이 어렵다는 점이다. MIT는 Delta V의 장기성과를 조사한 연구를 수행했지만, 과거에는 동문과 기업에 개별적으로 연락해야 하는 수작업이 필요했다. 이후 프로그램 중·직후 자료를 자동으로 수집하고 장기적으로 추적하는 체계를 구축하려고 했지만, 창업가와 기업의 장기경로를 지속적으로 관리하는 데에는 여전히 상당한 비용이 요구된다.

다섯 번째 단계는 여성 창업가의 진입 자체가 적다는 점이다. Ylana는 프로그램 안에서 여성을 지원하는 것과 별개로, 지원 단계에서부터 여성 지원자 수가 남성보다 적다고 설명하였다. 이는 프로그램 선발절차만 공정하게 설계한다고 해결되는 문제가 아니며, 여성이 성장과정에서 창업을 자신의 진로로 인식할 기회가 상대적으로 적었던 사회문화적 배경과 연결된다. MIT는 여성 창업가와 연사를 초청하고 여성 네트워킹 행사를 운영하지만, 여성 창업가의 절대 수가 적어 멘토와 연사로 참여할 수 있는 인력도 제한적이다. 따라서 여성 창업지원은 별도 프로그램의 존재뿐 아니라, 진입 이전 단계에서 여성 학생이 창업가 역할을 상상하고 실제 사례를 접할 수 있도록 하는 지속적인 역할모델과 네트워크가 필요하다.

6) 핵심 인사이트

첫째, 창업 경험이 있는 기관 관계자는 창업지원의 초점을 사업기술뿐 아니라 창업가의 정서적·관계적 부담까지 확장하였다. Ylana는 창업 경험을 통해 우선순위 혼란, 공동창업자 관계, 경제적 압박과 정서적 소진을 직접 경험하였고, 이를 프로그램의 자금·코호트·정보 전달과 지원자원 설계에 반영하였다. 이는 창업 경험을 가진 운영자가 창업자의 행동뿐 아니라 그 행동을 어렵게 만드는 현실적 조건을 더 구체적으로 인식할 수 있음을 보여준다.

둘째, Delta V의 가장 강한 전환기능은 프로그램 콘텐츠보다 밀도 높은 대면 코호트에서 나타났다. 동료 창업가와 장기간 같은 공간에서 활동한 경험은 단기적인 동기부여를 넘어 프로그램 종료 이후에도 활용할 수 있는 장기적인 사회적 자본을 형성하였다. 따라서 창업 커뮤니티의 효과는 행사 참석자 수보다 관계의 밀도, 지속기간과 상호지원의 정도로 평가할 필요가 있다.

셋째, 안전한 실패는 문화적 구호가 아니라 이해관계의 분리를 통해 형성된다. Martin Trust Center가 참가기업에 투자하거나 지분을 취득하지 않는 구조는 창업가가 실패와 문제를 솔직하게 공개할 수 있게 한다. 이는 대학 창업지원기관이 투자자와 다른 중립적 위치를 유지할 때 독자적인 학습효과를 가질 수 있음을 의미한다.

넷째, 프로그램 참여 자체보다 학습을 실제 진전으로 변환하는 창업자의 실행이 중요하다. 초기 프로그램과 수업은 지식과 기회를 제공하지만, 다음 단계로 이동하기 위해서는 고객, 기술, 특허, 매출, 규제승인 등 사업유형에 맞는 실질적인 성과가 필요하다. 따라서 대학은 프로그램 수수료뿐 아니라 참여 이후 어떤 행동과 검증이 발생했는지를 추적해야 한다.

다섯째, 창업 접근성은 선발기회의 공정성만으로 확보되지 않는다. 생활비와 기회비용을 감당할 수 없는 학생은 선발된 이후에도 창업에 전념하기 어렵다. 지원금은 아이디어 개발비와 동시에 창업에 몰입할 수 있는 시간을 확보하는 수단으로 설계되어야 한다.

여섯째, 프로그램 정보는 많이 제공하는 것보다 창업단계에 맞춰 적시에 제공하는 것이 중요하다. 창업 초기부터 모든 자원을 안내하면 참가자는 정보를 보유하고도 활용하지 못할 수 있다. 효과적인 프로그램은 창업가가 현재 해결해야 할 문제에 맞춰 필요한 정보, 멘토와 네트워크를 순차적으로 제공해야 한다.

Ylana Lopez 인터뷰를 종합하면, MIT Delta V는 자금과 멘토링을 제공하는 일반적인 액셀러레이터를 넘어, 독립적인 지원관계와 대면 코호트를 통해 창업가가 문제를 숨기지 않고 빠르게 실험하도록 만드는 구조로 작동한다.

Amrutha Killada 인터뷰 분석

1) 인터뷰이의 배경과 관점

Amrutha Killada는 MIT Martin Trust Center에서 학생 창업 프로그램과 커뮤니티 운영에 관여한 경험이 있으며, 동시에 직접 창업하고 스타트업 생태계에서 활동한 경험을 가진 기관 관계자이다. 그는 MIT 재학 중 창업교육을 이수하고 창업지원센터와 관계를 형성하였으며, 이후 프로그램 운영과 커뮤니티 관리의 관점에서 학생 창업팀이 실제로 어느 지점에서 정체되는지를 관찰하였다. 또한 복수의 창업팀과 공동창업자 관계를 경험하고 Techstars에서도 활동한 바 있어, 대학 창업지원체계를 교육기관의 입장뿐 아니라 창업가와 액셀러레이터의 관점에서도 설명하였다.

Amrutha의 인터뷰에서 가장 두드러지는 특징은 대학 창업지원의 핵심을 단순한 교육이나 자금 지원이 아니라, 학생이 현재 위치에서 다음 행동으로 이동할 수 있도록 만드는 실행구조로 이해한다는 점이다. 학생에게 아이디어나 기술이 부족해서 창업이 중단되는 경우도 있지만, 실제로는 학업과 창업에 동시에 참여해야 하는 시간적 제약, 팀원 간 우선순위 불일치, 다음 단계에 대한 정보 부족으로 인해 실행이 멈추는 경우가 많다고 보았다. 이에 따라 대학의 역할도 창업방법론을 가르치는 데 그치지 않고, 학생이 집중할 수 있는 시간과 자금을 제공하며, 구체적인 마일스톤과 책임성을 부여하고, 적절한 사람과 자원을 필요한 시점에 연결하는 것으로 설명하였다.

2) 창업 전환과 지속을 막는 핵심 장벽

Amrutha가 관찰한 학생 창업팀의 첫 번째 장벽은 팀원들의 학사일정과 단기 목표가 서로 다르다는 점이다. MIT에서는 MBA 학생, 공학 전공자, 재료과학 전공자 등 서로 다른 프로그램의 학생

들이 만나 창업팀을 구성할 수 있다. 이러한 학제 간 구성은 기술과 비즈니스 역량을 결합한다는 장점이 있지만, 각 구성원의 수업시간과 졸업계획, 인턴십과 취업목표가 일치하지 않을 수 있다. 한 팀원은 창업에 집중하려는 반면 다른 팀원은 해외 인턴십이나 안정적인 취업을 우선할 수 있으며, 이 경우 아이디어를 만들고 초기 제품을 개발하더라도 그 이후의 실행으로 이어지기 어렵다. 따라서 학생 창업팀의 정체는 반드시 아이디어의 질이나 팀원의 역량 부족에서 발생하는 것이 아니다. 구성원 모두가 능력 있고 아이디어에 관심이 있더라도, 일정 기간 동일한 우선순위를 가지고 집중할 수 없다면 실제 회사로 전환되기 어렵다. Amrutha는 Delta V가 팀원 전체의 전일제 참여를 요구하는 이유도 여기에 있다고 설명하였다. 프로그램에 필요한 기간 동안 한 명이라도 충분히 참여하지 못한다면 그 팀원이 회사의 핵심 구성원인지 재검토해야 할 정도로, 몰입의 정렬이 중요하다는 것이다.

두 번째 장벽은 학생들이 제품을 만든 뒤 무엇을 해야 할지 모르는 상태이다. MIT 학생들은 기술을 개발하고 프로토타입을 만드는 데에는 강점을 가질 수 있지만, 제품을 누구에게 판매해야 하는지, 고객을 어떻게 찾고 접근해야 하는지, 무엇을 검증해야 하는지에 대해서는 명확한 답을 갖지 못할 수 있다. 이 경우 기술적 결과물은 존재하지만 사업화의 다음 단계가 불분명해지면서 실행이 중단된다. Amrutha는 이 문제를 단순한 지식 부족보다 행동순서의 부재로 보았다. 학생은 창업에 필요한 모든 정보를 한 번에 알아야 하는 것이 아니라, 현재 시점에서 수행해야 할 한두 가지 행동을 구체적으로 알아야 한다. 따라서 “고객을 만나야 한다”는 일반적 조언보다 이번 주에 몇 명의 잠재고객을 만나고, 무엇을 질문하고, 그 결과로 어떤 가설을 수정할 것인지까지 구조화하는 것이 필요하다.

세 번째 장벽은 지속적인 자기동기 부여의 어려움이다. 창업팀에는 일반 조직의 상사나 정해진 평가자가 없기 때문에, 수행하지 않은 과제를 점검하고 실행을 요구하는 사람이 부재할 수 있다. 특히 학생은 수업과 시험, 과제와 교우관계 등 즉각적으로 처리해야 하는 다른 활동을 가지고 있어, 강제성이 낮은 창업활동을 후순위로 미루기 쉽다. 이러한 상황에서 창업지원원은 동기를 강조하거나 창업가정신을 고취하는 것만으로 충분하지 않다. Amrutha는 창업가가 언제나 스스로 동기부여를 유지하기는 어렵다는 현실을 인정하고, 정기적으로 진행상황을 확인하는 책임성 구조가 필요하다고 설명하였다.

네 번째 장벽은 팀 구성과 팀 내부관계이다. 대학은 공학과 경영 분야의 학생을 연결하는 행사를 통해 팀 형성을 촉진할 수 있지만, 서로 보완적인 전공을 가진 사람을 연결했다고 해서 안정적인 공동창업팀이 자동으로 만들어지는 것은 아니다. 공동창업자 관계는 프로그램이 일방적으로 설계할 수 있는 것이 아니라 실제 협업과 시행착오를 통해 검증되는 측면이 크다. 또한 인공지능의 발전으로 소규모 팀이나 1인 창업자가 제품을 개발하는 것이 과거보다 쉬워지고 있어, 전통적인 ‘MBA 담당자와 엔지니어의 결합’이 모든 스타트업에 필요한 공식은 아니라고 보았다. 따라서 대학은 특정 전공 조합을 이상적인 창업팀으로 전제하기보다, 사업에 실제로 필요한 역할과 각 구성원의 몰입도를 중심으로 팀을 판단할 필요가 있다. 다만 Delta V처럼 단기간에 회사를 집중적으로 발전시키는 프로그램에서는 핵심 구성원이 전일제로 참여할 수 있는지가 여전히 중요한 기준으로 제시되었다.

다섯 번째 장벽은 창업에 대한 위험 인식이다. 학생들은 주변 동료가 취업해 안정적인 소득을 얻는 상황에서 자신만 창업에 도전했다가 실패할 수 있다는 두려움을 가질 수 있다. 이러한 인식은 창업 아이디어가 생기기 전부터 학생을 창업생태계 밖에 머물게 한다. 따라서 창업지원은 이미 창업을 결정한 학생만 대상으로 할 것이 아니라, 창업이 지나치게 크고 위험한 선택이라고 인식하는 학생에게 작은 실험부터 시작할 수 있는 진입경로를 보여줄 필요가 있다.

3) 대학 지원이 작동하는 방식

Delta V의 핵심기능은 학생 창업가에게 자금, 시간, 행동구조와 책임성을 동시에 제공하는 데 있다. 프로그램은 여름 동안 창업자에게 일정한 자금을 지급하여 다른 인턴십이나 소득활동 대신 창업에 전념하도록 한다. 이는 제품개발비를 지급하는 것만이 아니라, 학생이 일정 기간 학업과 생계부담에서 벗어나 팀원들과 같은 목표에 집중할 수 있도록 하는 조치이다.

동시에 Delta V는 매주 수행해야 할 구체적인 마일스톤을 제시한다. 예를 들어 특정 기간에 잠재고객과 인터뷰하고, 그 결과 무엇을 배웠는지를 보고하도록 요구한다. 이러한 운영방식은 두 가지 기능을 가진다. 첫째, 창업자가 현재 해야 할 행동을 명확하게 알 수 있도록 구조를 제공한다. 둘째, 매주 진행상황을 확인함으로써 실행을 지속하도록 책임성을 부여한다. Amrutha는 이를 각각 'structure'와 'accountability'라는 표현으로 설명하였다. 여기서 구조는 사업계획 전체를 대신 설계해주는 것이 아니라, 창업자가 현재 시점에서 해야 할 다음 행동을 구체화하는 것을 의미한다. 책임성은 성과를 강제적으로 평가하는 것보다, 팀이 스스로 설정한 실행계획을 지속적으로 점검하게 만드는 기능에 가깝다.

또한 MIT의 창업지원 프로그램은 모든 학생에게 같은 내용을 제공하는 단일과정이 아니라, 창업 여정의 단계와 참여자의 준비상태에 따라 구분되어 있다. 창업에 관심은 있지만 아직 구체적인 경험이 없는 학생에게는 창업을 탐색하고 기본개념을 학습하는 프로그램이 제공된다. 이미 아이디어나 팀이 있는 학생에게는 해커톤, Sandbox와 Fuse 등을 통해 제품과 팀을 실험할 기회가 주어진다. 실제 회사와 제품, 팀을 갖추고 다음 성장단계로 이동하려는 팀은 Delta V와 같은 집중 프로그램에 참여한다. Amrutha는 각 프로그램이 서로 다른 'persona'를 대상으로 하며, 창업 파이프라인 안에서 각기 다른 역할을 수행한다고 설명하였다. 이는 하나의 프로그램이 모든 학생을 창업가로 전환해야 한다는 접근과 차이가 있다. 창업에 대한 관심 형성, 탐색, 아이디어 검증, 팀 실험, 실제 회사 구축은 서로 다른 단계이며, 각 단계마다 필요한 지원과 기대성과가 달라야 한다는 것이다.

그러나 학생이 이러한 구조를 처음부터 알고 있는 것은 아니다. Amrutha는 적절한 프로그램과 다음 단계를 알려주는 책임이 지원센터에 있다고 보았다. MIT는 학기 초에 여러 단과대학의 학생을 모아 창업지원센터의 역할과 프로그램을 설명하고, 대규모 행사 이후에는 소규모 행사를 반복해 학생들의 관심이 일회성으로 끝나지 않도록 한다. 따라서 프로그램의 단계적 구성뿐 아니라, 학생이 자신의 현재 위치와 다음 경로를 이해하도록 안내하는 정보전달이 창업 전환의 중요한 조건으로 작동한다.

4) 커뮤니티가 작동하는 방식

Amrutha는 창업 커뮤니티를 학생들이 친목을 형성하는 공간보다, 창업에 필요한 사람과 자원을 연결하는 운영체제로 이해하였다. 그는 창업이 제품을 만들고 판매하는 과정인 동시에 관계를 형성하는 과정이라고 강조하였다. 학생이 혼자 제품을 개발하더라도 엔지니어, 영업인력, 멘토와 투자자를 찾지 못하면 동기와 실행력을 유지하기 어렵기 때문이다.

MIT에서는 Sloan의 경영학 전공자와 공과대학 학생들이 물리적으로 떨어져 있기 때문에, 지원 센터가 의도적으로 이들이 만날 수 있는 행사를 설계한다. Pitch to Match와 같은 행사에서는 학생이 짧은 시간 동안 자신의 아이디어나 역량, 필요한 팀원을 발표할 수 있다. 대규모 Demo Day와 Block Party는 창업에 관심이 없던 학생에게 창업생태계를 가시적으로 보여주고, 이후 소규모 행사는 관심을 구체적인 참여로 전환한다. 다만 Amrutha는 사람들을 한 공간에 모으는 것만으로 지속적인 관계가 형성되지는 않는다고 보았다. 학생은 수업과 시험을 우선하기 때문에, 창업 커뮤니티 참여에 높은 시간과 노력을 요구하면 관계가 쉽게 단절될 수 있다. 이에 따라 주 1회 15분 멘토링이나 간단한 비동기 보고처럼 참여부담이 낮고 반복 가능한 구조를 설계해야 한다고 설명하였다. 일회성으로 강한 자극을 주는 행사보다, 적은 부담으로 정기적으로 참여하게 만드는 과정이 장기적인 관계유지에 더 중요하다는 것이다.

Amrutha가 커뮤니티의 기능을 설명할 때 사용한 핵심 표현은 “making the right connections at the right time”이다. 이는 창업 커뮤니티의 성과가 보유한 멘토 수나 개최한 행사 수로 결정되지 않는다는 의미이다. 학생에게 기술인력이 필요할 때 엔지니어를, 시장정보가 필요할 때 산업전문가를, 성장자금이 필요할 때 투자자를 연결해야 한다. 필요한 시점과 연결대상이 일치하지 않으면, 좋은 자원이 존재하더라도 실제 전환효과는 낮아질 수 있다. 그는 또한 커뮤니티 관리의 대상이 학생만은 아니라고 보았다. 효과적인 창업생태계에는 학생이라는 인재, 대학의 교육과 공간, 산업계의 멘토와 전문가, 투자자와 정부가 함께 참여해야 한다. 기관 운영자는 이러한 다양한 주체를 보유하는 것보다, 창업팀의 필요에 맞춰 관계를 조정하고 연결하는 역할을 수행해야 한다.

5) 위험 완화와 창업 접근성

Amrutha는 MIT의 창업지원 방식을 설명하면서 ‘de-risking’이라는 표현을 반복적으로 사용하였다. 여기서 위험 완화는 창업실패의 가능성을 제거하거나 성공을 보장한다는 의미가 아니다. 학생이 창업에 접근할 때 부담해야 하는 금전적 비용, 시간부담과 관계형성의 불확실성을 낮추는 것을 의미한다. 예를 들어 공학 전공 학생이 초기 스타트업에서 인턴으로 일하고 싶어도 무급으로 참여해야 한다면 창업팀에 합류하지 않을 수 있다. 대학이 인턴십 비용을 지급하면 학생은 소득을 포기하지 않고 스타트업을 경험할 수 있으며, 창업팀은 필요한 기술인력을 확보할 수 있다. 이 경우 대학은 창업팀의 인건비를 대신 부담하는 동시에, 학생이 스타트업에 참여할 때 발생하는 개인적 위험을 낮춘다. 대규모 행사와 팀 연결 프로그램은 학생이 적합한 공동창업자를 찾는 탐색비용을 낮추며, 단계별 프로그램은 처음부터 기업을 설립해야 한다는 심리적 부담을 줄인다. 정기적인 멘토링과 마일스톤은 무엇을 해야 할지 모르는 실행의 불확실성을 낮춘다. 따라서 Amrutha가 말하는 위험 완화는 자금지원 하나가 아니라, 창업에 참여하는 데 필요한 여러 조건을 제도적으로 낮추는 개념이다.

그는 여성 창업가의 참여를 확대하는 방안에 대해서도 같은 논리를 적용하였다. 여성의 창업 참

여가 적은 환경에서는 실패와 금전적 위험을 낮추고, 실제 여성 창업가를 대학으로 초청해 학생이 구체적인 역할모델을 접하게 하는 것이 중요하다고 보았다. 단순히 여성전용 프로그램을 만드는 것보다, 창업이 현실적으로 가능한 선택임을 보여주고 진입위험을 낮추는 것이 필요하다는 관점이다.

6) 동문과 창업문화의 역할

Amrutha는 MIT 창업 커뮤니티의 지속성에 동문이 중요한 역할을 한다고 설명하였다. 프로그램을 수료한 창업가는 이후 같은 산업의 후배 창업팀을 돕는 멘토, 자문위원과 연사로 다시 참여한다. 단순한 일회성 강연보다 실제 창업팀의 '보드' 역할을 맡도록 연결하면 관계가 장기간 유지되고, 초기 창업팀은 스스로 찾기 어려운 산업전문가와 자문관계를 형성할 수 있다. 이 구조는 동문을 프로그램의 과거 참여자로만 관리하지 않고, 다음 세대 창업가를 지원하는 자원으로 순환시키는 방식이다. 동문은 자신의 경험을 제공하고, 현재 학생은 교과서가 아닌 실제 창업과정에서 발생한 문제와 판단을 배운다. Demo Day 역시 학생에게 동기를 부여하는 행사인 동시에, 투자자와 멘토, 자문가와 동문을 다시 대학 생태계로 불러들이는 장치로 기능한다.

Amrutha는 이러한 관계가 MIT와 미국 창업생태계의 'giving back' 및 Techstars의 'give first' 문화와 연결된다고 설명하였다. 자신이 알지 못하는 동문에게 연락해도 도움을 받을 가능성이 높고, 상대방도 즉각적인 보상을 요구하기보다 먼저 도움을 제공하는 문화가 존재한다는 것이다. 그는 인도에서 미국으로 이동한 이후 질문하고 도움을 요청하는 방식에 적응해야 했다고 밝혔다. 인도에서는 교수에게 질문하거나 모르는 사람에게 요청하는 것이 상대적으로 부담스러웠지만, 미국 창업생태계에서는 먼저 요청하고 응답하는 문화가 커뮤니티 형성의 필수조건으로 작동했다고 평가하였다.

이 사례는 미국 창업생태계에 대한 친숙도를 단순한 국적이 아니라, 질문과 도움 요청, 동문관계와 네트워킹 규범에 대한 적응 정도로 분석할 수 있음을 보여준다. 대학에 자원이 존재해도 학생이 요청하는 것을 주저하거나, 동문이 응답해야 한다는 규범이 형성되지 않으면 동일한 구조가 작동하기 어렵다.

7) 대학 지원의 한계

MIT의 가장 큰 강점 중 하나는 여러 기관이 서로 다른 기능을 담당한다는 점이다. Martin Trust Center 외에도 초기 자금을 제공하는 Sandbox, 기업과 스타트업을 연결하는 Industry Liaison Program, 전문 멘토를 연결하는 Venture Mentoring Service, 특허와 기술이전을 지원하는 Technology Licensing Office 등 다양한 기관이 존재한다. 이러한 분산구조는 기술, 산업과 창업단계에 따라 전문적인 지원을 제공할 수 있다는 장점이 있다.

반면 학생이 전체 구조를 이해하지 못한다면 어떤 기관을 이용해야 하는지 판단하기 어려울 수 있다. Amrutha도 학생이 다음 단계와 필요한 자원을 모를 수 있기 때문에 지원기관이 먼저 학생에게 접근해야 한다고 강조하였다. "meet them where they are"라는 표현은 학생이 자발적으로 센터를 찾아오기를 기다리지 말고, 학생의 현재 단계와 문제를 파악하여 먼저 적절한 지원을 제안해야 한다는 의미이다.

또한 프로그램은 사람을 연결하고 협업의 기회를 만들 수 있지만, 공동창업자 간의 관계가 장기적으로 유지되는지까지 보장할 수 없다. 팀 구성은 궁극적으로 실제 협업을 통한 시행착오가 필요하며, 일부 관계는 실패할 수 있다. 따라서 대학은 완벽한 팀을 만들어주는 기관이 아니라, 낮은 비용으로 팀을 만나고 시험할 수 있게 하는 기관으로 보는 것이 타당하다.

자금지원 역시 특정 기간의 몰입을 가능하게 하지만, 창업팀이 장기적으로 직원을 고용하고 사업을 성장시키려면 외부투자를 확보해야 한다. 학생에게 적합한 인재를 연결하더라도 급여를 지급할 수 없다면 해당 인재가 기존 직장을 포기하고 합류하기 어렵다. 대학은 초기 위험을 낮출 수 있지만, 시장에서 지속 가능한 조직을 대신 운영해줄 수는 없다.

학적에 따른 차이도 존재한다. Amrutha는 학부생과 대학원생 모두 창업에 관심이 있지만, 학부생은 통상 대학에 머무르는 기간이 길고 실패 이후 다른 선택을 시도할 시간적 여유가 상대적으로 크다고 보았다. 반면 대학원생은 짧은 학업기간과 높은 비용부담 때문에 창업실험의 위험을 더 크게 느낄 수 있다. 따라서 동일한 프로그램이라도 학부생과 대학원생에게 요구되는 몰입과 위험의 의미는 다르게 나타날 수 있다.

8) 핵심 인사이트

첫째, 학생 창업팀이 실제 창업으로 전환되지 못하는 가장 직접적인 원인은 아이디어 부족보다 몰입의 불일치와 다음 행동의 부재에 있다. 서로 다른 학사일정과 진로목표를 가진 학생들이 같은 기간 창업을 우선하지 못하면 팀의 실행이 정체된다. 또한 기술을 만들었더라도 누구에게 어떻게 판매해야 하는지 모르면 창업은 제품개발 단계에서 멈춘다.

둘째, 대학 창업지원의 핵심은 정보 제공보다 실행구조를 만드는 데 있다. Amrutha가 강조한 책임성, 마일스톤과 다음 단계 안내는 학생이 창업지식을 실제 행동으로 전환하도록 만든다. 따라서 프로그램의 효과는 강의시간이나 멘토 수보다 참가자가 일정 기간 어떤 행동을 반복했는지로 평가해야 한다.

셋째, 위험 완화는 자금지원보다 넓은 개념이다. 창업에 집중할 수 있는 생활비와 시간, 팀원을 만날 기회, 낮은 부담의 멘토링, 단계별 프로그램과 자원안내가 모두 학생의 창업 진입위험을 낮춘다. 대학은 실패 가능성을 제거하지 않지만, 학생이 실패해도 감당 가능한 규모로 창업을 시험하게 할 수 있다.

넷째, 창업 커뮤니티의 성과는 사람을 많이 모으는 것보다 적절한 시점에 적절한 관계를 연결하는 데서 발생한다. 학생이 필요한 순간에 팀원, 산업전문가, 멘토와 투자자를 만날 수 있어야 커뮤니티가 실제 창업 전환의 인프라로 작동한다. 이를 위해 대규모 행사와 함께 부담이 낮은 정기적 접촉구조가 필요하다.

다섯째, 동문은 창업지원 프로그램의 결과이면서 동시에 다음 세대를 위한 투입자원이다. 프로

그램 수료자를 멘토, 자문위원과 연사로 다시 연결하면 대학의 경험과 네트워크가 축적되고 순환한다. 장기적인 창업생태계는 매년 새로운 참가자를 선발하는 것만으로 형성되지 않으며, 이전 참여자의 경험을 다시 활용하는 구조가 필요하다.

여섯째, 창업지원기관은 학생이 찾아오기를 기다리는 수동적 지원 조직이어서는 안 된다. 초기 학생은 자신에게 무엇이 필요한지, 어떤 프로그램이 존재하는지조차 모를 수 있다. 따라서 대학은 학생의 현재 단계에서 필요한 자원을 파악하고 먼저 연결하는 능동적 내비게이터 역할을 수행해야 한다.

일곱째, 미국 창업문화에 대한 친숙도는 창업 네트워크 활용에 실질적인 영향을 미칠 수 있다. 질문과 도움 요청을 자연스럽게 받아들이고, 동문이 먼저 도움을 제공하는 문화가 형성되어야 공식 프로그램 밖의 관계자들도 작동한다. 국제학생에게는 프로그램 정보뿐 아니라 이러한 네트워킹 규범을 학습하는 과정도 필요하다.

Amrutha Killada 인터뷰를 종합하면, MIT의 학생 창업지원은 단계별 프로그램, 몰입자금, 책임성과 커뮤니티 연결을 통해 학생이 '무엇을 해야 할지 모르는 상태'에서 구체적인 다음 행동으로 이동하도록 만들며, 대학의 핵심역할은 창업의 모든 문제를 해결하는 것이 아니라 학생이 필요한 사람·자원·행동을 적절한 시점에 확보하도록 위험과 탐색비용을 낮추는 데 있다.

NYU

5. Lokesh Sharma 인터뷰 분석

1) 인터뷰이의 배경과 창업 진입 과정

Lokesh Sharma는 인도에서 바이오엔지니어링을 전공하고 의료·바이오 스타트업 컨설팅 업무를 수행한 뒤, 장학금을 받아 NYU 석사과정에 진학하였다. 컨설턴트로 근무하면서 의료기기와 의약품 분야의 스타트업이 사업모델을 설계하고 자금을 조달하는 과정을 접했으며, 이를 통해 연구성과를 사업으로 전환하는 문제에 관심을 갖게 되었다. 이후 NYU 연구실에서 뇌졸중 회복과 조기발견에 관한 연구를 수행하던 중, 자신의 할머니와 공동창업자의 가족이 뇌졸중을 경험한 개인적 배경이 연구문제와 결합하면서 의료기기 창업으로 이어졌다.

Lokesh와 공동창업자는 연구실에서 다루던 임상문제를 병원 내부의 문제로만 보지 않고, 환자가 제때 병원에 도착하지 못하는 병원 외부의 조기발견 문제로 확장하였다. 이후 의료진, 뇌졸중 환자와 병원 관계자를 대상으로 고객 발견을 수행하고 임상연구와 초기 자금지원을 거치면서 연구 프로젝트를 기업으로 분리하였다. 창업법인은 Lokesh가 박사과정을 시작하기 전에 설립되었고, 박사과정에 진학한 뒤에도 동일한 연구실에서 기술개발과 창업을 병행하였다. 지도교수가 해당 기업의 자문역을 맡고 연구실 기반 스피노프의 가치를 인정했다는 점은 학업과 창업이 충돌하지 않고 연결될 수 있었던 중요한 조건이었다.

Lokesh의 사례는 일반적인 학생 서비스나 소프트웨어 창업과 달리, 연구성과를 의료기기로 전환하는 기술창업이다. 따라서 아이디어 검증과 고객확보뿐 아니라 임상시험, 환자 안전, 제조, 규제 승인, 보험과 병원조직의 의사결정이 동시에 고려되어야 한다. 이 산업적 특수성은 대학 지원이 작동하는 방식과 그 한계를 해석할 때 핵심적인 맥락조건에 해당한다.

2) 창업 전환을 촉진한 조건

Lokesh의 창업 전환을 촉진한 첫 번째 조건은 기존의 창업 및 사업 경험이었다. 그는 의료·바이오 스타트업을 지원하는 컨설턴트로 근무하면서 손익구조, 사업모델과 자금조달에 대한 기본적인 이해를 갖추고 있었다. 이에 따라 연구실에서 임상문제를 발견했을 때 이를 기술개발 과제로만 보지 않고, 고객과 지불주체가 존재하는 사업문제로 확장할 수 있었다. 기술적 전문성과 사업에 대한 선행이해가 결합되면서 연구결과의 사업화 가능성을 보다 빠르게 판단할 수 있었던 것이다.

두 번째 조건은 이전 창업실험에서 실패를 경험한 것이다. Lokesh는 인도에서 소매점의 결제과정을 개선하는 아이디어를 시도했으나, 실제 상점을 대상으로 검증한 결과 도입비용에 비해 명확한 수익모델이 존재하지 않는다는 사실을 확인하였다. 이후 NYU의 초기 창업 프로그램에서도 해당 아이디어를 다시 검증했지만, 고객이 비용을 지불할 가능성이 낮다고 판단하여 중단하였다. 이 경험은 첫 아이디어를 끝까지 고수하기보다 시장의 증거를 통해 중단한 사례이다. 이후 뇌졸중 조기발견 문제를 검토할 때에는 문제의 심각성, 실제 의료현장의 수요와 비용부담 구조를 보다 구체적으로 조사하였다. 따라서 초기 실패는 창업의 중단이 아니라, 다음 아이디어를 평가하는 기준과 고객검증 역량을 형성한 선행학습으로 작용하였다.

세 번째 조건은 연구실, 병원과 창업지원기관을 연결한 대학 내부의 관계였다. 의료진이 제시한 임상문제를 벤처 관련 담당자가 연구팀과 연결했고, 연구팀은 다른 의사, 환자와 병원행정 관계자를 만나 문제의 범위를 재정의하였다. Lokesh는 석사과정 중 벤처 펠로우 선발되어 여름 동안 고객 발견을 수행하면서 보수를 지급받았는데, 이를 대학이 학생 자신의 창업연구를 수행하도록 시간과 소득을 제공한 독특한 지원으로 평가하였다. 이 지원의 의미는 학생에게 사업비만 제공한 데 있지 않다. 대학이 고객 발견을 하나의 정당한 연구·업무활동으로 인정하고, 학생이 다른 인턴십 대신 자신의 아이디어에 집중할 수 있도록 했다는 점이 중요하다. 연구성과가 실제 창업으로 전환되기 위해서는 기술개발 외에 시장과 이해관계자를 조사할 시간이 필요하며, NYU의 펠로십은 해당 시간의 기회비용을 보전하였다.

네 번째 조건은 NYU 내 여러 기관의 자원을 조합해 활용할 수 있었다는 점이다. Lokesh는 창업지원공간과 초기 프로그램, 경영대학의 창업대회, MBA 학생의 재무모델 지원, NYU Langone의 임상연구 및 전문자문 등 서로 다른 자원을 이용하였다. 창업대회에서 받은 자금과 피드백은 의료기기 연구를 지속할 수 있다는 외부의 신뢰를 제공했고, 병원과 연구실은 기술 및 임상검증의 기반이 되었다. 이 사례에서 대학 창업지원은 하나의 센터가 모든 문제를 해결한 것이 아니라, 연구실·병원·공과대학·경영대학·창업지원기관이 각기 다른 기능을 제공하는 방식으로 작동하였다. Lokesh가 강조한 NYU의 강점은 바로 여러 'arms'에서 필요한 자원을 가져올 수 있다는 점이었다.

다섯 번째 조건은 지도교수와 연구실의 지지였다. Lokesh는 창업기업이 이미 설립되고 초기 연

구비를 확보한 상태에서 박사과정에 진학했으며, 지도교수도 기업의 자문역으로 참여하였다. 이 때문에 박사연구와 기업의 기술개발을 완전히 별개의 활동으로 수행할 필요가 없었다. 대학원생 창업에서 지도교수의 태도는 시간배분, 지식재산, 연구시설 활용과 학업 지속 가능성에 직접적인 영향을 미치므로, 이 사례에서는 제도적 프로그램만큼 중요한 전환조건으로 작용하였다.

3) 창업 전환과 지속을 막은 핵심 장벽

Lokesh가 가장 명확하게 제시한 초기 장벽은 연구비 확보였다. 의료기기는 단순한 소프트웨어 서비스와 달리 임상시험, 의료진 참여, 제조, 품질시험과 규제승인에 상당한 비용이 필요하다. 기술적으로 의미 있는 아이디어가 있더라도 초기 연구를 누가 부담할 것인지 불분명하면 창업으로 전환하기 어렵다. 특히 공동창업자는 박사과정을 마치고 연구경력을 이어가려는 상황이었기 때문에, 아이디어에 대한 관심과 별개로 초기 연구를 수행할 재원이 필요했다. 대학의 연구비와 창업 대회 자금을 확보한 이후에야 외부에서도 해당 기술을 지원할 가치가 있다고 인정한다는 신호가 형성되었고, 창업을 계속할 수 있다는 확신이 생겼다. 따라서 초기 비희석성 자금은 단순한 개발비가 아니라 연구자에게 기술창업의 실행 가능성을 증명하는 정당성 자원으로 기능하였다.

두 번째 장벽은 의료기기 분야의 높은 안전성과 규제요건이다. Lokesh의 기업은 재발 위험이 있는 고령의 뇌졸중 환자를 대상으로 하므로, 제품이 충분히 검토되고 설계되지 않은 상태에서 시장에 출시될 수 없다. 일반적인 창업에서 권장되는 빠른 출시와 반복적 피벗을 의료기기에 그대로 적용하기 어렵고, 작은 기술적 오류도 환자에게 직접적인 영향을 줄 수 있다. 따라서 의료기기 창업에서 '빠른 실패'는 초기 고객 발견, 사용환경 분석, 기술가설과 규제전략을 조기에 검증하여 임상시험과 제조에 큰 자금을 투입하기 전에 잘못된 방향을 발견하는 것을 의미한다.

세 번째 장벽은 대학 내부기관 사이의 분절이다. Lokesh는 NYU의 공학·창업지원기관과 NYU Langone 병원이 서로 다른 관리체계와 절차를 가진다고 설명하였다. 대학 연구자로서 병원과 연구를 수행할 때와, 독립된 기업이 병원에 들어가 연구를 수행할 때는 적용되는 규정과 관계가 다르다. 기업으로 분리된 이후에는 기존의 대학 구성원이라는 이유만으로 병원자원에 동일하게 접근할 수 없으며, 외부의 제3자 조직으로서 새로운 승인과 계약이 필요해진다. 이는 연구실 기술을 법인으로 전환하는 순간 새로운 경계가 생긴다는 점을 보여준다. 대학은 기술개발과 초기 사업화를 장려하지만, 기업이 독립적인 법적 주체가 되면 연구비, 임상시험, 데이터와 시설 활용에 다른 규칙이 적용된다. 따라서 연구기반 창업지원에는 아이디어 검증과 법인설립뿐 아니라, 대학에서 독립기업으로 넘어가는 과정의 계약·임상·지식재산 경계관리까지 포함되어야 한다.

네 번째 장벽은 박사과정생이라는 지위의 양면성이다. 박사과정생은 기술과 연구에 대한 신뢰를 얻기 쉽고, 투자자나 의료전문가에게 해당 문제를 깊이 이해하는 사람으로 인정받을 수 있다. 반면 투자자의 관점에서는 박사학위가 끝날 때까지 수년이 걸릴 수 있으며, 창업자가 기업에 전일제로 몰입할 시점이 불확실하다는 문제가 있다. Lokesh는 박사학위가 기술적 신뢰성을 강화할 수 있지만 사업과 재무역량까지 자동으로 보증하지는 않는다고 보았다. 투자자는 박사과정생이 기술은 잘 이해하더라도 시장과 사업을 운영할 수 있는지 별도로 평가하며, 자금을 투자한 뒤에도 학업을 우선할 가능성을 우려할 수 있다. 따라서 연구자 창업에서는 전문성뿐 아니라 사업역량과 향후 전업 전환계획을 명확하게 제시해야 한다.

다섯 번째 장벽은 국제학생의 체류와 지분문제이다. Lokesh는 국제학생 창업자가 기업 아이디어와 별개로 비자 상태, 미국 내 체류 가능성과 기업지분 보유방식을 함께 검토해야 한다고 설명하였다. 이는 제품과 시장의 타당성이 확보되더라도 창업자가 해당 국가에서 합법적으로 사업을 지속할 수 있는지에 관한 별도의 위험이다. 이 때문에 NYU가 제공하는 이민 및 법률 전문가 상담은 창업 아이디어를 직접 개선하는 프로그램은 아니지만, 국제학생이 실제로 기업을 운영하기 위한 핵심조건을 다루는 지원으로 평가되었다. 국제학생 창업에서 법률·체류지원은 부가서비스가 아니라 창업 지속 가능성을 결정하는 기반조건이다.

4) 대학 지원이 작동하는 방식

Lokesh의 경험에서 NYU의 지원은 초기 불확실성을 단계적으로 줄이는 방식으로 작동하였다. 첫 번째 단계에서는 창업 프로그램을 통해 아이디어가 실제 문제와 수요를 갖는지 고객 발견을 수행하였다. 두 번째 단계에서는 대학의 연구실과 병원을 통해 기술 및 임상 가능성을 검토하였다. 세 번째 단계에서는 창업대회와 연구지원금을 통해 초기 연구를 수행할 자금을 마련하였다. 이후에는 규제전문가, 보험 관계자, 병원 책임자와 연결되어 사업화 경로를 구체화하였다. 이 과정에서 대학은 하나의 정해진 창업경로를 일방적으로 제공하기보다, 창업팀이 필요한 자원을 여러 조직에서 조합할 수 있게 했다. Lokesh는 Leslie eLab과 경영대학의 Berkley Center가 서로 별개의 조직이지만, 기업 입장에서 양쪽의 지원을 모두 이용할 수 있었다고 설명하였다. 또한 NYU Langone은 별도의 임상 및 의료자원을 제공하였다. 이와 같은 분산구조는 연구기반 의료기기처럼 여러 전문분야가 필요한 창업에는 다양한 자원을 동원할 수 있다는 강점을 가졌다.

두 번째로, 대학 지원은 아이디어 자체뿐 아니라 기업운영의 주변조건을 다루었다. NYU는 고객 발견, 초기자금과 재무모델뿐 아니라 이민법률, 규제, 보험과 창업코칭을 제공하였다. Lokesh는 이러한 지원이 제품의 핵심기술과 직접 관련되지 않더라도 창업여정 전체에는 필수적이라고 보았다. 특히 국제학생에게는 비자와 지분문제, 의료기기 기업에는 규제 및 법률문제가 사업의 존속을 결정할 수 있다.

세 번째로, 일대일 코칭은 단계가 앞선 창업가의 경험을 현재 창업팀에 이전하는 방식으로 작동하였다. Lokesh는 더 앞선 단계의 창업가와 상담하며 어떤 투자자를 만났는지, 자금조달 과정에서 무엇을 고려했는지, 특정 투자자의 성격과 조건이 어떠했는지를 학습하였다. 이는 일반적인 교재나 강의로 얻기 어려운 경험기반 정보이다. 대학은 이러한 경험을 개인적 인맥에만 맡기지 않고 코칭을 통해 접근 가능한 자원으로 제공하였다.

5) 네트워크와 자원 탐색이 작동하는 방식

Lokesh 사례에서 네트워크는 공식적인 프로그램 연결과 창업자의 능동적인 탐색이 결합될 때 작동하였다. 그는 법률상담을 받던 중 상담자의 가족이 뇌졸중을 경험했다는 사실을 계기로 전문 의료진을 소개받았고, 이 연결이 이후 기업에 중요한 도움을 주었다고 설명하였다. 원래 비자문제를 상담하기 위해 만난 관계가 임상 및 의료 네트워크로 확장된 것이다. 이 사례는 네트워크의 가치가 관계자의 공식 직무와 반드시 일치하지 않는다는 점을 보여준다. 창업지원기관이 창업자의 필요를 정확하게 예측해 모든 연결을 설계하기는 어렵지만, 다양한 전문가와 접촉할 기회를 제공

하면 예상하지 못한 경로에서 중요한 관계가 형성될 수 있다.

다만 Lokesh는 대학에 자원이 존재한다는 사실만으로 문제가 해결되는 것은 아니라고 강조하였다. 자신이 필요한 사람을 찾기 위해 모르는 교수와 의료진의 사무실을 직접 방문하고, 무작위로 이메일을 보내며, 지도교수에게 다른 교수와의 연결을 요청했다고 설명하였다. 응답하지 않거나 연락을 거절하는 사람도 있었지만, 일부는 짧은 대화를 허락했고 또 다른 전문가를 소개하였다. 따라서 Lokesh 사례에서 창업가의 네트워크 활용은 수동적으로 소개를 기다리는 방식이 아니다. 자원을 찾고 요청하며 거절을 감수하는 적극적인 행동이 필요하다. 대학은 이러한 행동이 가능한 환경과 최초의 접점을 제공하지만, 실제 관계를 확장하는 것은 창업자의 탐색역량에 크게 의존한다.

이는 Amrutha가 언급한 미국 창업생태계의 질문과 도움 요청 문화와 연결된다. Lokesh도 인도에서 교육과 경력을 쌓은 뒤 미국에 진입한 국제학생이지만, 이미 스타트업 컨설팅 경험을 보유하고 있었고 NYU에서 적극적으로 사람을 찾아가는 행동을 수행하였다. 따라서 그의 사례에서 미국 창업생태계 친숙도는 체류기간이나 국적만으로 판단하기보다, 모르는 사람에게 먼저 접근하고 대학의 분산된 자원을 탐색할 수 있는 행동규범의 습득 정도로 해석할 수 있다.

6) 실패와 피벗에 대한 관점

Lokesh는 창업과정에서 실패를 피해야 할 사건으로 보기보다, 장기적으로 더 큰 오류를 방지하기 위한 학습과정으로 해석하였다. 특히 “make the right mistakes early on”이라는 표현을 통해, 좋은 의사결정을 내리는 것만큼 수정 가능한 실수를 조기에 경험하는 것이 중요하다고 설명하였다. 여기서 ‘올바른 실수’는 무책임하거나 준비되지 않은 행동을 의미하지 않는다. 초기 고객조사와 작은 실험을 통해 가설이 틀렸다는 사실을 발견하고, 시간과 자금이 대규모로 투입되기 전에 이를 수정할 수 있는 실패를 뜻한다.

반대로 임상시험과 제조, 규제승인에 상당한 비용을 투입한 뒤 핵심가설이 잘못되었다는 사실을 발견하는 것은 학습비용이 지나치게 크다. 따라서 Lokesh가 말하는 실패는 의료기기라는 산업적 맥락 안에서 해석해야 한다. 환자의 안전과 관련된 실패는 허용될 수 없지만, 문제정의, 고객집단, 지불주체와 초기 기술설계에 관한 가설은 가능한 한 앞단에서 검증하고 수정해야 한다. 이 사례는 ‘빠른 실패’가 산업과 사업단계에 따라 서로 다른 방식으로 설계되어야 함을 보여준다.

7) 대학 지원의 한계

Lokesh는 대학이 초기 문제를 빠르게 해결하는 데 강점을 가지지만, 기업이 성장할수록 대학자원만으로 해결할 수 없는 문제가 증가한다고 설명하였다. 대학은 초기 고객 발견, 연구실 기술, 의료진 연결, 규제상담과 소규모 자금을 제공할 수 있다. 그러나 임상시험, 제조, 지속적인 법률자문과 상용화에는 훨씬 큰 자금이 필요하며, 일정 시점 이후에는 외부투자자와 유료 전문가를 활용해야 한다. 이는 대학의 위험 완화 기능에 분명한 경계가 존재함을 의미한다. 대학은 기술을 연구실 밖으로 꺼내고 최초의 사업화 가능성을 검증하도록 도울 수 있지만, 독립기업의 모든 비용과 위험을 장기간 부담할 수 없다. 연구기반 창업의 성공은 대학자원에 머무르는 것이 아니라, 적절한 시점에 외부시장·투자자·규제전문가로 전환되는 데 달려 있다.

두 번째 단계는 자원이 여러 기관에 분산되어 있어 창업자가 스스로 탐색하고 연결해야 한다는 점이다. Lokesh는 실제로 다양한 자원을 적극적으로 활용했지만, 모든 학생이 동일한 정보와 네트워크 활용역량을 갖추고 있는 것은 아니다. 자원의 양이 많아도 학생이 존재 여부를 모르거나 어느 기관을 찾아가야 하는지 이해하지 못하면 지원의 효과는 제한된다.

세 번째 단계는 대학의 연구기관과 병원, 독립법인 사이의 제도적 경계이다. 기업이 설립된 뒤에는 연구실에서 가능했던 활동을 동일한 방식으로 계속할 수 없으며, 기업과 병원 사이에 새로운 계약과 승인절차가 필요하다. 대학 내부의 창업지원체계가 법인설립 이전 단계에 집중할 경우, 스타트업 이후 발생하는 조직 간 전환문제를 충분히 다루지 못할 수 있다.

네 번째 단계는 박사과정과 창업의 병행이 장기간 지속될 경우 나타나는 몰입 문제이다. 연구실의 지지와 연구주체의 연계는 병행을 가능하게 하지만, 투자자는 창업자가 언제 전업할지 불확실하다고 평가할 수 있다. 대학원생 창업지원에는 학업과 기업 사이의 이해상충을 피하는 것뿐 아니라, 전업 전환의 시점과 경로를 계획하는 지원이 필요하다.

8) 핵심 인사이트

첫째, 대학의 가장 중요한 역할은 연구와 시장 사이에 최초의 연결을 만드는 것이다. 의료진, 연구자와 사업화 담당자를 연결하고, 학생에게 고객 발견을 수행할 시간과 자금을 제공함으로써 연구문제가 실제 시장문제로 전환되었다. 대학의 기술창업 지원은 특허나 연구비에 그치지 않고, 기술의 사용자와 지불주체를 확인하는 과정까지 포함해야 한다.

둘째, 대학 내부의 자원이 다양할수록 이를 연결하는 내비게이션 기능이 중요해진다. NYU의 여러 기관은 의료기기 창업에 필요한 전문자원을 제공했지만, 실제 활용은 Lokesh의 적극적인 탐색과 요청에 크게 의존하였다. 자원이 풍부한 생태계일수록 초기 창업자가 어디로 가야 하는지를 알려주는 통합 진입점이 필요하다.

셋째, 국제학생 지원은 사업 아이디어와 직접 관련되지 않은 비자·체류·지분 문제까지 포함해야 한다. 이러한 조건이 해결되지 않으면 기술과 시장의 가능성이 존재해도 창업자가 기업을 지속할 수 없다.

넷째, 대학의 지원효과는 기업의 성장단계에 따라 감소할 수밖에 없다. 대학은 초기 검증과 연결에 강점을 가지지만, 임상시험·제조·규제와 대규모 자금조달 단계에서는 외부 생태계로의 전환이 필요하다. 따라서 효과적인 대학 창업지원체계는 내부 자원을 확대하는 것뿐 아니라, 언제 어떤 조건으로 외부시장에 넘길 것인지를 설계해야 한다.

Lokesh Sharma 인터뷰를 종합하면, NYU는 연구실의 임상문제를 고객 발견, 초기자금과 전문 네트워크를 통해 의료기기 벤처로 전환시키는 기반을 제공했다. 그러나 기업이 독립된 법인으로 성장하면서 규제·임상·제조·투자와 국제학생 체류 문제는 대학 내부지원만으로 해결할 수 없는 새로운 장벽으로 전환되었다.

2. Jen Curtis 인터뷰 분석

1) 인터뷰이의 배경과 관점

Jen Curtis는 NYU Leslie Entrepreneurial Institute에서 Leslie eLab, 창업 프로그램과 커뮤니티 운영에 관여하는 기관 관계자이다. 특히 Female Founders Lunch와 Forum 등 여성 창업가 커뮤니티 운영에도 참여해 왔다. 따라서 Jen의 관점은 NYU 내부의 여러 창업자원을 학생·연구자·교수에게 전달하고 프로그램 참여를 지속시키는 운영자의 시각에 가깝다.

Jen 사례에서 두드러지는 특징은 대학의 역할을 아이디어 발굴이나 법인설립 지원에 한정하지 않는다는 점이다. NYU의 창업지원은 학생과 연구자가 보유한 아이디어와 발명을 실제 고객이 선택하고 시장에서 확장 가능한 벤처로 전환하는 과정을 지원하는 데 초점을 둔다. 이에 따라 프로그램은 고객 발견, 문제검증, 프로토타이핑, 사업모델 검증, 팀 구성, 시장 진입과 투자유치 준비를 연속된 창업 여정으로 설계한다. 이러한 관점에서 창업교육의 핵심은 학생이 좋은 아이디어를 발표하는 것이 아니라, 자신의 가설을 시장에서 검증하고 그 결과에 따라 사업방향을 수정하는 데 있다. 즉, 지원기관은 학생의 아이디어를 보호하거나 성공을 보장하기보다, 시장의 증거를 통해 아이디어가 실제 사업이 될 수 있는지를 판단하도록 돕는 역할을 수행한다.

2) 창업 전환과 지속을 막는 핵심 장벽

Jen 사례에서 가장 먼저 확인되는 장벽은 목표시장과 고객을 구체적으로 설정하지 못하는 문제이다. 학생들은 자신의 아이디어가 다양한 고객에게 적용될 수 있다고 생각하는 경향이 있지만, 고객인터뷰를 진행하면 예상보다 시장이 작거나 고객이 해당 문제를 충분히 심각하게 느끼지 않는다는 사실을 발견할 수 있다. 또한 제품이 실제 문제를 해결하지 못하거나 기존 대안과 비교하여 뚜렷한 효익을 제공하지 못하는 경우도 있다. 이는 아이디어의 참신성만으로는 실제 창업 전환이 일어나지 않는다는 점을 보여준다. 학생이 생각하는 문제와 고객이 비용을 지불하면서 해결하려는 문제 사이에는 차이가 있을 수 있으며, 초기 창업지원은 이 차이를 가능한 한 빠르게 확인하도록 설계되어야 한다.

두 번째 장벽은 초기 고객과 문제를 확인한 이후에도 실제 시장 진입으로 연결되지 못하는 문제이다. 프로토타입을 만들고 일부 고객에게 긍정적인 반응을 얻었다고 하더라도 가격, 수익모델, 판매경로와 고객획득 방식을 구체화하지 못하면 사업은 검증 단계에 머무른다. 초기 매출이나 파일럿을 확보한 팀도 새로운 고객을 반복적으로 확보하지 못하거나, 제한된 사례를 확장 가능한 사업모델로 전환하지 못할 수 있다. 따라서 아이디어 검증과 사업 출시 사이에는 별도의 전환 장벽이 존재한다. 초기 단계에서는 고객에게 문제가 존재하는지를 확인하는 것이 중요하지만, 다음 단계에서는 고객이 실제로 구매하도록 만드는 영업과 유통, 반복 가능한 고객획득 구조가 필요하다.

세 번째 장벽은 NYU의 창업자원이 여러 학교와 기관에 분산되어 있다는 점이다. Leslie Entrepreneurial Institute 외에도 Stern의 Berkley Center for Entrepreneurship, Tandon의 MakerSpace와 Future Labs, NYU Law의 관련 프로그램, Game Center Incubator, SPS I-Hub 등 다양한 기관이 각기 다른 자원을 제공한다. 이러한 분산구조는 전공과 산업에 특화된 지원을 제공

한다는 장점이 있지만, 처음 창업생태계에 진입한 학생에게는 어느 기관과 프로그램이 자신에게 적합한지 판단하기 어렵게 만들 수 있다. 자원의 양이 많을수록 오히려 정보탐색과 선택의 부담이 증가할 수 있다. 따라서 창업지원의 실효성은 프로그램 수뿐 아니라, 학생이 자신의 단계와 필요에 맞는 자원을 쉽게 찾을 수 있도록 하는 내비게이션 체계에 달려 있다.

네 번째 장벽은 학적이나 재직상태에 따라 자원 접근성이 달라지는 문제이다. 현재 NYU 학생·교수·연구자와 직원은 코칭, eLab과 여러 프로그램에 접근할 수 있지만, 동문은 별도의 네트워크와 일부 프로그램을 통해 연결된다. 최근 졸업생이 참여할 수 있는 프로그램도 존재하지만, 모든 공간과 자원을 현재 구성원과 동일한 조건으로 이용하는 것은 아니다. 이는 대학 재학 중 창업을 시작했더라도 졸업 이후에 지원의 연속성이 약해질 수 있음을 의미한다. 실제 기업이 고객 확보와 투자유치를 본격화하는 시점이 졸업 이후라면, 재학생 중심의 자원구조와 창업기업의 성장시점 사이에 공백이 발생할 수 있다.

3) 대학 지원이 작동하는 방식

NYU 창업지원의 핵심은 창업팀의 발전단계에 따라 지원강도를 높이는 단계적 구조에 있다. Startup Accelerator Program은 Startup Bootcamp, Startup Sprint와 Summer Launchpad로 이어진다. Bootcamp에서는 초기 고객과 문제가 실제로 존재하는지를 확인하고, Sprint에서는 사업모델과 해결책을 고객과 함께 시험하며, Summer Launchpad에서는 사업모델을 정교화하고 고객 확보와 투자유치 준비를 진행한다. 이러한 구조는 모든 학생에게 처음부터 장기간의 액셀러레이팅과 대규모 자금을 제공하지 않는다. 짧고 진입장벽이 낮은 프로그램을 통해 핵심가설을 먼저 검증하고, 실제 진전을 만든 팀에게 더 많은 시간과 자원을 제공한다. 이는 학생이 잘못된 아이디어에 과도한 비용을 투입하는 것을 막고, 프로그램 역시 가능성이 검증된 팀에게 자원을 집중할 수 있게 한다.

Startup Bootcamp에서는 고객 발견과 인터뷰 방법을 학습하고, 참가자가 잠재고객을 직접 만나 문제의 존재 여부를 확인한다. Startup Sprint는 2주 동안 고객과 사업모델을 집중적으로 검증하도록 하며, 코칭과 소규모 지원금, 법률상담과 공동 작업공간을 제공한다. Summer Launchpad에서는 비회석성 자금, 창업가와 투자자의 일대일 멘토링, 영업·투자유치 워크숍, 법률서비스와 클라우드 크레딧이 결합된다. 이러한 지원은 창업팀의 불확실성을 단계적으로 줄이는 방식으로 작동한다. 초기에는 문제와 고객에 대한 불확실성을 줄이고, 다음에는 해결책과 사업모델을 검증하며, 이후에는 고객 확보와 성장자금에 관한 불확실성을 다룬다. 따라서 대학은 모든 위험을 한 번에 제거하는 것이 아니라, 현재 단계에서 가장 중요한 위험을 먼저 검증하게 한다.

실패와 피벗 역시 이러한 단계적 구조 안에서 해석된다. 고객검증 결과 기존 아이디어가 부적절하다는 사실을 확인하거나 프로젝트를 중단하는 것은 실패가 아니다. 오히려 시간과 자원이 대규모로 투입되기 전에 잘못된 가설을 발견했다는 점에서 학습성으로 볼 수 있다. NYU의 지원은 실패하지 않는 팀을 만드는 것보다, 실패의 비용을 낮추고 수정 가능한 시점에 방향을 바꾸도록 만드는 데 초점을 둔다.

4) 교수·연구자와 비전통적 참여자에 대한 지원

NYU의 창업지원체계는 학생뿐 아니라 교수, 연구자와 직원까지 포함한다. Startup Coaching & Mentorship와 Leslie eLab은 현재 NYU 구성원에게 폭넓게 개방되어 있으며, 연구성과 사업화를 위해서는 별도의 Tech Venture Program이 운영된다.

Tech Venture Program은 교수, 박사후연구원, 박사과정생과 연구자가 생명과학, 공학, 컴퓨터·데이터과학과 물리과학 분야의 연구를 사업화하도록 지원한다. 이 프로그램 역시 초기 고객과 활용 사례를 검증하는 Workshop, 장기간 고객 발견을 수행하는 NSF I-Corps, 사업화와 자금조달을 준비하는 Accelerator로 단계화되어 있다. 단계에 따라 프로토타이핑 자금, NSF 지원금, 법률·회계와 SBIR/STTR 컨설팅 등이 제공된다. 이는 일반 학생 창업과 연구자 창업이 서로 다른 조건을 가진다는 점을 반영한다. 학생 서비스나 소비자 제품은 비교적 빠르게 시장반응을 확인할 수 있지만, 연구기반 기술은 활용사례, 기술이전, 지식재산, 규제와 장기 연구비를 함께 고려해야 한다. NYU는 모든 창업가를 동일한 프로그램에 배치하기보다, 기술사업화의 특수성을 반영한 별도 경로를 운영한다.

동문은 현재 구성원과 다른 방식으로 생태계에 연결된다. 동문 전용 네트워크와 자료실, 행사와 일부 액셀러레이터 프로그램을 이용할 수 있지만, 모든 공간과 서비스에 동일하게 접근하지는 못한다. 따라서 NYU의 지원대상은 학생에 한정되지 않지만, 구성원 유형에 따라 진입경로와 접근권한은 차등화되어 있다.

5) 커뮤니티와 물리적 공간이 작동하는 방식

Jen 인터뷰에서 창업 커뮤니티는 친목이나 일회성 네트워킹 행사가 아니라, 창업자가 사람·자원·피드백에 반복적으로 접근하도록 만드는 운영 인프라로 해석된다. Leslie eLab은 여러 단과대학의 학생과 연구자가 만나고 작업하는 중앙 협업공간으로 기능한다. 학생이 창업에 관심을 갖게 되었을 때 어디로 가야 할지 보여주는 물리적 진입점이라는 점에서 의미가 있다. Leslie Founders는 초기 고객을 검증하고 실제 벤처를 운영하는 학생을 위한 선별형 커뮤니티로 운영된다. 참가팀은 작업공간뿐 아니라 창업가, 투자자, 변호사, 회계사, 이민전문가와 액셀러레이터 관계자의 오피스 아워를 이용하고, 전담 벤처코치의 지원을 받는다. 정기적인 Startup Day와 Roundtable에서는 진행상황과 고객 발견 결과를 공유하고, 소규모 피드백과 네트워킹을 지속한다.

이러한 구조에서 커뮤니티의 핵심기능은 공동창업자를 단순히 소개하거나 학생에게 소속감을 제공하는 데만 있지 않다. 학생이 필요한 시점에 적절한 사람과 전문서비스에 접근하고, 정기적으로 자신의 진행상황을 점검하며 행동을 지속하도록 만드는 데 있다. 팀원 탐색, 멘토 접근, 소속감과 동기부여는 서로 별개의 기능이 아니라 반복적인 관계와 피드백 안에서 함께 형성된다.

NYU의 지리적 위치도 커뮤니티 운영에 영향을 미친다. 뉴욕에는 다양한 산업의 기업, 창업가, 투자자, 전문서비스 제공자와 액셀러레이터가 밀집해 있다. NYU는 이들을 교육자, 멘토와 연사로 대학 내부에 연결하고, 학생이 교내 프로그램에만 머무르지 않고 민간산업과 시장에 접근하도록 한다. 이는 대학과 연구기관을 중심으로 한 기술창업 네트워크가 두드러지는 보스턴과 다른 특징이다. NYU는 뉴욕의 폭넓은 산업기반을 활용하여 기술창업뿐 아니라 소비자, 콘텐츠, 금융, 법률과 다양한 서비스 분야의 시장 연결을 제공할 수 있다.

6) 여성 창업가 지원이 작동하는 방식

Jen은 Female Founders Lunch, Forum과 관련 커뮤니티 운영에 참여해 왔다.. NYU의 여성 창업가 지원은 일회성 행사에 머무르지 않고 Female Founders Community와 Fellowship을 중심으로 제도화되어 있다. Female Founders Community는 정기적인 Lunch & Learn과 연례 Forum을 통해 여성 창업가가 선배 창업가의 경험과 시행착오를 접하고, 동료와 관계를 형성하도록 한다. Fellowship은 월별 코호트 모임, 외부 멘토와의 일대일 멘토링, 법률·회계·벤처투자자 오피스아워와 맞춤형 코칭을 제공한다. 또한 여성 창업가를 별도의 커뮤니티에만 머물게 하지 않고 일반 Startup Accelerator Program과 Tech Venture Program으로 연결한다. 이 구조에서 여성 창업가 지원은 단순히 여성끼리 교류할 기회를 제공하는 것이 아니다. 여성 창업가가 일반 창업생태계의 자금, 전문가와 성장 프로그램에 진입할 수 있도록 별도의 초기 연결과 신뢰기반을 제공하는 방식이다.

특히 NYU는 여성 창업가의 재정적 제약도 지원대상으로 본다. Fellowship 참여자는 일정 조건에 따라 졸업 이후 학자금 대출부담을 낮추기 위한 지원을 신청할 수 있다. 이는 졸업 후 안정적인 취업을 선택해야 하는 경제적 압박이 여성의 창업 지속을 방해할 수 있다는 문제를 직접 다루는 방식이다. 따라서 여성 창업가 지원에서 롤모델과 네트워크는 중요하지만 충분조건은 아니다. 창업교육, 고객검증, 전문서비스, 코칭, 실행시간과 재정적 여유가 함께 제공되어야 한다. 여성 창업가에게 선배와 투자자를 소개하더라도 실제 사업을 실행할 자금과 시간이 없다면 창업 전환은 일어나기 어렵다.

7) 성과측정 방식과 한계

NYU는 창업지원의 성과를 단일 지표로 측정하지 않는다. 공식자료에서 확인되는 지표는 크게 세 범주로 구분할 수 있다. 첫 번째는 투자유치, 매출, 고용창출, 기업 인수와 투자펀드 수익 등 기업의 시장성과이다. 두 번째는 프로그램 지원자 수, 참가팀 수, 코칭 횟수와 후속 프로그램 이동 등 창업지원 파이프라인의 운영성과이다. 세 번째는 여성 창업가와 연구자의 참여, 여러 단과대학으로의 확산과 프로그램 수상 등 포용성과 제도적 성과이다. 이러한 측정방식은 창업기업의 생존 여부만으로 대학의 성과를 평가하지 않는다는 장점이 있다. 초기 프로그램에서는 고객인터뷰와 가설검증, 다음 단계 이동이 중요한 성과가 될 수 있고, 성장단계의 기업에서는 매출과 투자, 고용이 중요한 성과가 될 수 있다.

다만 장기성과 추적은 Summer Launchpad 졸업기업이나 Innovation Venture Fund의 포트폴리오처럼 비교적 선별되고 관리 가능한 기업을 중심으로 이루어진다. 따라서 현재의 성과측정은 실제 기업으로 성장한 사례와 핵심 프로그램의 결과를 보여주는 데에는 효과적이지만, 프로그램 참여 이후 취업, 사내혁신, 창업 중단과 재창업으로 이동한 다양한 경로를 충분히 포착하지 못할 가능성이 있다.

8) 대학 지원의 한계

Jen 인터뷰에서 확인되는 첫 번째 한계는 풍부한 자원이 분산되어 있다는 점이다. NYU는 각 단과대학과 전문기관이 독자적인 시설과 프로그램을 제공하지만, 초기 창업자는 어느 기관을 선택해

야 하는지 판단하기 어렵다. 홈페이지와 뉴스레터, SNS와 팸플릿 등 다양한 안내수단이 존재하더라도, 정보채널이 많아지는 것이 반드시 이용자의 이해를 높이는 것은 아니다.

두 번째 단계는 대학 구성원 신분에 따른 지원의 연속성이다. 현재 학생·교수·직원에게 제공되는 공간과 코칭이 졸업 이후에는 제한될 수 있다. 일부 프로그램은 최근 졸업생과 동문을 포함하지만, 전체 자원에 대한 접근은 달라진다. 재학 중 구축한 벤처가 졸업 이후 본격적으로 성장한다는 점을 고려하면, 대학 내부지원과 외부 액셀러레이터·투자기관 사이의 연결이 필요하다.

세 번째 단계는 제도적으로 설계된 프로그램과 개인의 실제 창업여정이 반드시 같은 순서로 진행되는 않는다는 점이다. Bootcamp, Sprint와 Launchpad는 논리적인 단계로 구성되어 있지만, 실제 창업가는 고객검증, 제품개발과 영업을 동시에 수행하거나 이전 단계로 돌아가 피벗할 수 있다. 따라서 파이프라인은 순차적인 졸업과정이라기보다, 창업자가 필요에 따라 이동하고 반복할 수 있는 유연한 구조로 운영되어야 한다.

네 번째 단계는 공식 성과자료가 기관 운영성과와 대표적인 성공기업에 집중될 수 있다는 점이다. 기업 설립과 투자유치로 이어지지 않았더라도 참여자가 기업가적 역량을 습득하거나 이후 다른 조직에서 혁신을 시도했을 수 있다. 그러나 이러한 장기적 개인성과는 현재의 기업 중심 지표에서 충분히 나타나지 않을 수 있다.

9) 핵심 인사이트

첫째, NYU의 창업지원은 아이디어를 즉시 사업으로 만드는 것이 아니라, 문제·고객·해결책·시장 진입의 불확실성을 단계적으로 검증하는 구조로 작동한다. 프로그램의 핵심은 창업가에게 많은 자원을 한꺼번에 제공하는 것이 아니라, 검증수준에 따라 지원의 강도를 높이는 데 있다.

둘째, 창업 전환의 핵심 장벽은 아이디어 부족보다 목표고객의 불명확성, 문제의 심각성 부족과 시장 진입전략의 부재에 있다. 고객인터뷰로 문제가 존재한다는 사실을 확인한 이후에도 가격, 판매와 반복적인 고객획득 구조를 만들지 못하면 실제 벤처로 전환되지 않는다.

셋째, 자원이 풍부한 대학일수록 통합적인 내비게이션 기능이 중요하다. NYU의 분산된 창업지원체계는 다양한 산업과 전공에 특화된 자원을 제공하지만, 초기 참여자에게는 높은 탐색비용을 발생시킨다. 효과적인 지원체계에는 여러 프로그램을 하나로 통합하는 것보다, 학생이 자신의 현재 단계에서 어디로 가야 하는지를 알려주는 명확한 진입점이 필요하다.

넷째, 창업 커뮤니티는 관계의 수보다 행동을 지속시키는 반복적인 연결구조로 평가해야 한다. 공동 작업공간, 정기 코칭과 오피스아워는 학생이 사람과 자원에 지속적으로 접근하고 자신의 진행 상황을 점검하게 만든다. 커뮤니티의 실질적인 가치는 적절한 사람과 전문서비스를 필요한 시점에 연결하는 데 있다.

다섯째, 여성 창업가 지원은 별도의 여성 네트워크만으로 완성되지 않는다. 롤모델과 동료 커뮤니티를 일반 액셀러레이터, 전문서비스, 멘토링과 재정지원에 연결해야 한다. 특히 학자금과 생활비 부담처럼 네트워크만으로 해결하기 어려운 구조적 장벽을 직접 다루는 것이 중요하다.

여섯째, 대학 창업지원의 성과는 기업성과, 프로그램 운영성과와 포용성 성과를 함께 측정해야 한다. 다만 창업하지 않은 참여자의 장기적인 기업가적 경력까지 확인하려면 기업 단위 추적을 넘어선 종단적 성과관리체계가 필요하다.

일곱째, NYU의 지리적 강점은 대학 내부의 기술과 프로그램보다 뉴욕시의 산업·시장·투자자 네트워크를 학생에게 연결할 때 실현된다. 대학은 도시 안에 위치하는 것만으로 생태계의 이점을 얻는 것이 아니라, 외부 관계자를 코치·멘토·전문가로 내부 프로그램에 지속적으로 참여시켜야 한다.

Jen Curtis 인터뷰를 종합하면, NYU의 창업지원은 분산된 대학자원과 뉴욕시의 민간 생태계를 단계별 프로그램, 중앙 작업공간과 전문 커뮤니티로 연결하여 학생·연구자의 아이디어를 시장검증과 실제 사업화로 전환시키는 구조로 작동한다. 또한, 핵심과제는 풍부한 자원을 이용자가 쉽게 탐색하도록 만드는 것과 졸업 이후에도 지원의 연속성을 유지하는 데 있다.

[인터뷰이와의 사진]



*Babson College Professor. Donna Kelly (26.06.29.)



*Massachusetts Institute of Technology Ylana Lopez (26.06.30.)



*Massachusetts Institute of Technology Amrutha Killada (26.06.30.)



*Babson College Deepanshi Bansal (26.07.02.)



*New York University Lokesh Sharma (26.07.04.)



*New York University Jen Curtis (26.07.06.)