

# 캠퍼스타운 사업전담조직의 운영상 특성 및 개선 방향 - ‘고려대 캠퍼스타운 조성사업’을 중심으로 -

심현남<sup>1</sup>, 김동현<sup>2</sup>, 이건원<sup>2\*</sup>  
<sup>1</sup>고려대학교 도시재생협동과정, <sup>2</sup>고려대학교 건축학과

## Operational Characteristics and Improvement Directions of Organizations in Campus Town Project -Focused on the Korea University's Campus Town Project-

Hyunnam Sim<sup>1</sup>, Donghyun Kim<sup>2</sup>, Gunwon Lee<sup>2\*</sup>  
<sup>1</sup>Department of Urban Regeneration, Korea University  
<sup>2</sup>Department of Architecture, Korea University

**요약** 캠퍼스타운 조성사업(이하 캠퍼스타운)은 2017년, 서울시 도시재생사업 모델로 시작하였다. 도시재생사업은 참여 주체 간 의사소통 중재가 중요해 이를 수행하는 사업전담조직을 운용하고 있다. 캠퍼스타운은 도시재생 모델에 대학이라는 주체가 추가됨으로써 사업전담조직의 역할이 더욱 강조되지만 이에 관한 연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 캠퍼스타운에서 운용 중인 사업전담조직의 운영상 개선 방향을 제시하고자 하였다. 연구의 대상은 국내 첫 캠퍼스타운으로써 다양한 문제점과 기회 요소 관찰이 가능한 고려대 사례로 설정하였다. 연구의 방법은 귀납적 방법론을 사용하였고 4단계로 진행하였다. 첫째, 캠퍼스타운 및 사업전담조직 관련 이론을 고찰하였다. 둘째, 사업전담조직 관련 문헌연구를 통해 분석의 틀을 설정하였다. 셋째, 고려대 사업전담조직의 운영과정을 문헌연구, 사업 참여자 심층 인터뷰를 통해 살펴보았다. 넷째, 이를 분석의 틀에 맞춰 4가지 요인(전문성 결핍, 자율성 및 독립성 부재, 법적 지위 미비, 지속성 부족)으로 구분하여 분석하였다. 연구 결과로는 1) 참여 주체별 세부역할 및 권한 부여, 2) 대학 자원을 활용한 거버넌스 구축, 3) 대학이 참여하는 법인격 구성으로 개선 방향을 제안하였다. 향후 캠퍼스타운 추진 시 본 연구의 결과가 운영상 기초자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

**Abstract** The Campus Town Project (CTP) began in 2017 as a model for urban regeneration in Seoul. Urban regeneration operates organizations to mediate communication among participating entities, highlighting the need for such organizations. CTP, with universities added as key stakeholders to the urban regeneration model, highlights the role of organizations even more, but research on this remains insufficient. Thus, this study proposes directions for improving the operation of organizations in CTP. The study focuses on Korea University, the first CTP in Seoul. The research used an inductive approach. First, the theories related to CTP and organizations were reviewed. Second, a framework for analysis was established through a literature review. Third, the operation process of the intermediary support organization was examined through a literature review and in-depth interviews. Fourth, the analysis categorized the findings into four factors: lack of expertise, absence of autonomy and independence, lack of sustainability, and lack of legal status. The results were as follows: 1) delegation of specific roles and authorities to participating entities, 2) establishment of governance utilizing university resources, and 3) incorporation involving universities. It is hoped that the results can serve as fundamental data for future CTP.

**Keywords** : Campus Town, University, Organization, The Role, Sustainability

\*Corresponding Author : Gunwon Lee(Korea Univ.)

email: upnd.cla@gmail.com

Received April 11, 2024

Accepted June 7, 2024

Revised May 27, 2024

Published June 30, 2024

## 1. 서론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

대학에는 교육 시설, 문화체육시설, 주거시설 등 다양한 시설들이 있으며, 대학생, 교직원, 교수 등 수많은 인적 자원을 보유하고 있는 자기 완결적 도시계획시설이라 할 수 있다[1]. 이러한 대학은 서울시에만 50개 이상이 입지 하고 있으며, 대학의 총면적인 11.45km<sup>2</sup>는 서울시 가용지의 약 3.7%에 달한다. 이에 서울시는 대학 자원을 활용하여 인근 지역 활성화를 유도하는 캠퍼스타운을 구상하고, 2016년부터 2025년까지 60개소 조성 목표를 발표하였다[2].

캠퍼스타운은 핵심 목표인 창업 육성을 비롯해 주거 안정화, 문화 특성화, 상권 활성화, 지역 협력 등 5개 항목을 중심으로 하고 있으며[3], 법적으로 명시된 도시계획 사업은 아니나 대학을 매개로 주변 지역을 재생하는 것이 목적이므로 도시재생사업의 모델 중 하나로 해석될 수 있다.

도시재생사업은 기존 도시개발이나 지역개발사업과 달리, 지역사회의 커뮤니티와 주민참여를 기반으로 하는 지역 역량을 강조하기 때문에[4], 공공은 이 같은 사업의 특수성을 존중하여 사업 착수와 동시에 다양한 참여 주체를 연대 및 증재하고 현장에서의 능동적 대응이 가능하도록 사업전담조직을 설치하고 지원을 넓혀가고 있다.

이처럼 사업전담조직의 역할 및 운영이 강조되는 이유는 도시재생사업이 다양한 주체들의 적극적 협력을 기반으로 발전한다는 점을 포함해 사업전담조직의 운영상 효율성 제고가 향후 사업의 파급 정도와 지속 가능 여부에 매우 큰 영향을 미치기 때문이다.

캠퍼스타운 또한 도시재생사업과 마찬가지로 다양한 이해관계자가 참여하는 지속 가능한 사업 기반을 만드는 것이 매우 중요하다. 특히, 공공으로 구성되었던 도시재생사업 추진체계와는 달리 캠퍼스타운에는 대학이라는 새로운 사업실행 주체가 추가되었고, 대학 창업이라는 새로운 사업을 다루게 됨에 따라 사업추진 주체 간 협력 및 보완 관계가 매우 중요하다.

서울 전역으로 확대된 캠퍼스타운은[5] 기초현황 정리, 해외사례 소개, 계획 및 평가 요소 도출 등 기술적 측면의 연구들이 이루어지고 있다. 다만, 계획수립, 사업 시행, 지속가능성 확보, 사후 관리 등 사업 전반에 걸쳐 핵심적인 역할을 담당하는 사업전담조직을 대상으로 한 실증연구는 아직 미흡한 실정이다.

이에 본 연구에서는 국내 최초의 캠퍼스타운인 고려대 사례를 대상으로 사업전담조직의 역할 및 운영 방식을

분석하고자 한다. 이를 통해 캠퍼스타운 사업전담조직의 역할을 정립하고, 합리적인 운영 방향을 제안하고자 한다. 이러한 연구는 최근 지속 가능한 발전을 위한 민·관·학 협력 거버넌스 구축의 중요성 및 참여 주체로서 대학의 역할 변화가 강조되는 가운데[6,7], 그간 조명되지 않았던 캠퍼스타운의 운영조직을 고찰했다는 점에서 연구의 차별성 및 함의를 갖는다.

### 1.2 연구의 방법 및 절차

연구의 방법은 크게 귀납적 접근방법을 취하고 있으며, 세부적으로 이론 고찰, 분석의 틀 설정, 심층 인터뷰, 개선 방향 제안 등 4단계로 구성되어 있다(Fig. 1).

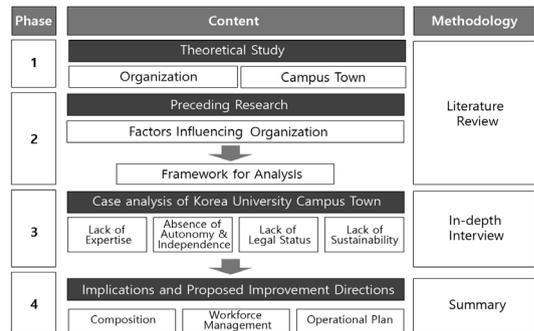


Fig. 1. Research Flow

첫째, 이론 고찰에서는 사업전담조직과 캠퍼스타운의 정의를 살펴보고 관련된 연구의 동향을 고찰하였다. 둘째, 사업전담조직 관련 논문, 보고서, 서적 등 문헌 자료를 조사하여 사업전담조직과 관련된 분석의 틀을 설정하였다. 셋째, ‘고려대 안암동 캠퍼스타운 조성사업(이하 고려대 캠퍼스타운)’ 사업전담조직의 참여 주체인 서울시, 성북구, SH공사, 고려대학교 관계자를 대상으로 심층 인터뷰를 수행하였다. 이를 분석의 틀에 맞춰 사업전담조직의 운영에 영향을 미치는 4가지 요인(전문성 결핍, 자율성 및 독립성 부재, 지속성 부족, 법적 지위 미비)으로 구분하여 분석하였다. 마지막으로 사업전담조직의 구성, 인력 운용, 운영 방안을 제안하였다.

### 1.3 연구의 범위

연구의 공간적 범위는 고려대 캠퍼스타운 대상지인 안암동 5가 인근 171,000m<sup>2</sup>이다(Fig. 2). 연구의 시간적 범위는 사업이 시작된 2017년 3월부터 중점사업이 종료된 2023년 12월까지로 한다.



Fig. 2. Location

## 2. 이론 및 선행연구 고찰

### 2.1 사업전담조직

사업전담조직은 도시계획에서 사용하는 법적 용어는 아니다. 다만, 캠퍼스타운과 같이 다자간 소통과 협력을 매개하고 사업추진 주체의 역할이 필요한 사업의 경우 별도의 사업전담조직을 구성하는데 국내에서는 이를 중간지원조직으로 통칭하고 있다. 따라서 이론 고찰, 선행연구, 사업전담조직 운영에 미치는 요인 분석에서는 관련 법규 및 정책, 연구에서 사용하는 중간지원조직이라는 용어를 그대로 사용하였다.

우리나라에 중간지원조직이란 용어가 등장하게 된 것은 2000년대 들어 중앙부처 중심의 사회적기업 및 커뮤니티비즈니스 사업을 추진하면서다[8].

행정과 민간 사이에서 중재자, 민간과 민간 간 협력 및 조정자, 부족한 민간역량의 보완 및 지원을 위한 전문 조직으로 중간지원조직이 필요해졌기 때문이다. 선진국에서는 1900년대 이전부터 등장했던 개념으로 이미 보편적인 용어로 받아들여지고 있지만[9], 우리나라는 용어나 운영방식에 대한 기준이 아직 명확하지 않다.

중간지원조직의 정의에 대한 국내 연구자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다. 최준규 외(2018)는 공공과 공공, 공공과 민간, 민간과 민간 사회적 경제 조직 간의 가교, 연계 및 지원 역할을 하고, 궁극적으로 사회적 경제 지역 생태계 조성을 목표로 하는 조직으로 개념화하였다[10]. 이자성(2018)은 NPO, 사회적기업, 커뮤니티비즈니스 등 사회적 경제의 확장과 함께 효율적인 전달체제로, 특히 지역사회의 관계망 형성을 위한 네트워크 코디네이터, 사회적 가치 실천의 촉진 및 지원 중개자로 중간지원조직의 기능을 정의하였다[11]. 최중석(2019)은 중간지

원조직을 행정, 시민, 사회적기업, 지역공동체의 다양한 이해관계자를 연결해 주고, 활성화를 지원하는 거버넌스의 연결고리로 정의하고 있다[12]. 이처럼 중간지원조직에 대한 정의는 연구자에 따라 차이가 있으나, 통상적으로 행정·정책과 시민 또는 지역사회를 이어주는 역할을 하는 조직체라고 볼 수 있다[8].

이러한 중간지원조직은 2013년 12월, 「도시재생활성화 및 지원에 관한 특별법(이하 도시재생특별법)」 시행 이후 양적으로 많은 성장을 일구어냈다. 도시재생종합정보체계(Uris)에 따르면 2023년 11월까지 등록된 국내 중간지원조직은 약 442개이다. 이처럼 이해관계자 간 소통 및 중개의 중요성이 높아지면서 중간지원조직 역할 또한 증가하고 있다.

그러나 중간지원조직의 지속가능성에 대한 회의론도 함께 제기되고 있는데, 일부 연구에서도 이러한 문제를 언급하고 있다[13-16]. 박하린 외(2022)는 사업 종료 후 경쟁력을 확보하지 못해 해체되는 조직이 빈번하게 나타나는 것을 그 원인으로 보고 있다[16].

### 2.2 캠퍼스타운

대학은 넓은 캠퍼스, 전문지식을 가진 풍부한 인적 자원, 경제적 자원 등 다양한 자원을 보유하고 있다. 그리고 대학은 교육, 연구, 봉사라는 사회적 임무를 가지고 설립된 기관이기도 하다[17].

이 같은 이유로 미국과 중국을 비롯한 여러 국가에서는 대학 인력과 지역산업을 연결해 도시를 발전시키는 캠퍼스타운을 오래전부터 추진하고 있다. 대표적 사례로 미국 스탠퍼드대학이 이끄는 스타트업의 요람 '실리콘밸리(Silicon Valley)', MIT 중심의 Bio Cluster인 '켄달스퀘어(Kendall Square)', 중국 베이징(北京)의 칭화(清华)대학이 앞장서는 IT 창업허브 '중관촌(中関村)' 등이 있다. 이들 사례는 지역 창업을 기반으로 하는 캠퍼스타운의 선구자적 역할을 하고 있다.

우리나라에서도 이러한 사례를 벤치마킹하여 캠퍼스타운에 대한 논의를 시작하였다. 특히, 서론에서 언급하였듯이 대학 자원이 많은 서울시가 논의의 중심에 있었다. 서울시에서는 2016년 희망지 사업을 공모하였고, 같은 해 6월 성북구 안암동을 대상지로 선정하였다. 그 연장선으로 2017년에는 '서울형 캠퍼스타운 시범사업'을 공모하였고, 같은 해 2월, 고려대학교를 선정하였다. 이후, 서울시 내 36개 대학이 각각의 캠퍼스타운 사업에 참여하면서 빠른 속도로 확산하였다.

다만 도시재생사업이 공공·주민·민간을 대상으로 추진

되었다면 캠퍼스타운은 대학이라는 새로운 주체가 추가되면서 사업내용, 추진방식, 인력구성에 있어 새로운 운영 방식이 필요하였다. 이에 서울시는 캠퍼스타운 조례 제 10조에 대학 참여를 기반으로 하는 사업전담조직을 구성하게 함으로써[18], 캠퍼스타운 운영에 적합한 운영 체계를 마련하였다(Fig 3).

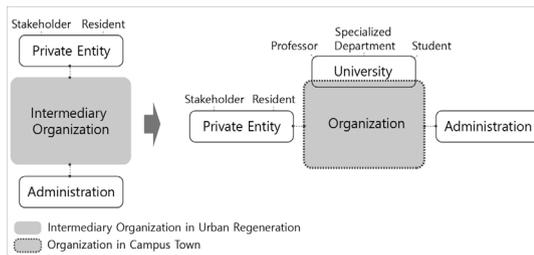


Fig. 3. Urban regeneration and Campus Town organization system (Source(left): [14] restructuring)

그러나 사업이 시행된 지 8년여가 지났음에도 새로운 운영 방식이 정착했다고 보기는 힘들다. 따라서 캠퍼스타운 운영의 핵심적인 역할을 담당하는 사업전담조직에 대한 분석을 통해 개선안을 제시하는 것이 필요하다. 이는 그동안 고려대 캠퍼스타운을 수행하고 있는 본 연구진의 자의적 해석이며, 고려대 이외의 타 사업을 같은 맥락으로 평가하는 것이 아님을 명백히 밝혀둔다.

### 2.3 선행연구 고찰

중간지원조직을 대상으로 한 연구는 크게 「도시재생특별법」 시행 전과 후로 나누어 볼 수 있다. 시행 전에는 관찰연구가 가능한 사례가 많지 않았기 때문에 주로 해외사례 소개나 개념 정립 등의 연구가 다루어졌다. 시행 이후부터는 국내 사업 대상지가 늘어났고, 운영상 문제점 및 정책적 개선안과 같은 구체적인 연구가 이루어지기 시작했다. 따라서 본 연구에서는 「도시재생특별법」 시행 이후의 연구를 대상으로 고찰하였다(Table 1).

여혜진(2014)은 중간지원조직의 운영적 특징을 살펴보기 위해 도요, 버밍엄, 보스턴 사례를 사용하였다. 문헌 조사를 통해 사례별 법제도, 역할, 사업 내용을 분석하여 두 가지 결론을 도출하였다. 첫째, 중간지원조직의 지속가능성을 담보하려면 다양한 재정 및 제도적 지원이 필요하며 수평적 의사소통이 이루어져야 한다고 주장하였다. 둘째, 우리나라 중간지원조직의 기능이 제한적임을 지적하며 개념 정립 및 역할 모색을 통해 다양한 유형으로 발전할 필요성을 주장하였다[19].

김홍주(2018)는 도시재생 선도 지역 13개의 중간지원조직을 대상으로 운영 실태를 파악한 후, 시사점을 도출하였다. 연구 방법으로 관계자 설문 조사를 사용하였으며, 세 가지의 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 도시재생 목표 달성을 위해서는 중간지원조직을 중심으로 한 거버넌스 구축이 무엇보다 중요하다. 둘째, 설립 및 운영형태로는 비영리단체나 공공기관 위탁형이 낫다. 셋째, 인력 확보와 안정적인 재원 지원이 매우 중요하다[20].

이상욱(2021)은 수원, 안양, 고양 도시재생 사례를 대상으로 중간지원조직의 효율적 운영 방안에 대해 연구하였다. 전문가 심층 인터뷰를 연구 방법으로 사용하여 다음과 같은 세 가지 시사점을 도출하였다. 첫째, 주민참여가 바탕이 될 수 있도록 참여 유도 역할이 중요하다. 둘째, 정부와 주민의 적극적인 협조가 필요하며, 이를 위해서는 사업 참여자를 대상으로 실질적인 혜택이 보장되어야 한다. 셋째, 사업 종료 전 지속가능성을 확보해 중간지원조직의 연속성과 실효성을 증진해야 한다[21].

캠퍼스타운에 관한 최근 연구는 서울시 캠퍼스타운의 평가 체계나 운영 실태와 같이 내용적 측면에 대한 분석이 주로 이루어졌다.

추현수 외(2018)의 연구에서는 캠퍼스타운의 물리적 평가지표를 개발하기 위해 도시재생사업의 평가지표를 분석하고, 이를 토대로 전문가 AHP 분석을 하였다. 이를 통해 1) 보행 공간 개선, 2) 도시재생 거점 공간, 3) 도심 주거 공간 정비, 4) 역사 문화 공간조성, 5) 교통체계 개선의 순서로 평가지표를 제시하였다[1].

김민성 외(2021)의 연구에서는 핀테크 스타트업에 대상으로 입지 선정 요인을 고찰하고, 그 결과를 캠퍼스타운과 연관 지어 시설계획에 대한 방향성을 제안하였다. 이를 위해 서울대 캠퍼스타운의 공간지원 실태를 조사하였으며, 심층 인터뷰를 통해 지원 시설에 대한 보완점을 도출하였다. 현재의 시설계획은 이용자 관점에서의 입지요인이 반영되지 않았다는 점을 지적하며, 지역에 대한 착근성을 높이는 방향으로 계획할 것을 제안하였다. 더불어 시기에 따라 스타트업의 필요 요건이 달라진다는 연구 결과에 따라 창업단계의 세분화 및 이에 따른 지역 기반 맞춤형 지원체계 구축 방안을 제안하였다[22].

조형진(2022)은 캠퍼스타운 내용 중 창업 공간에 집중하여 운영 실태를 점검하고 물리적 개선 사항을 도출하였다. 연구 방법으로 서울대 캠퍼스타운 창업 공간 사용자를 대상으로 IPA 요구도 분석을 사용하였다. 연구를 통해 도출한 결과는 다음과 같다. 창업 공간의 만족도 향상을 위해서는 편의성, 입지성, 접근성에 대한 고려가 필

요하며, 이는 창업가별 입주 기간, 사업유형 등 조건에 따라 달라지기 때문에 맞춤형 창업 공간이 지속적으로 지원되어야 한다고 제언하였다[23].

선행연구 검토 결과, 중간지원조직을 대상으로 한 연구들은 도시재생사업에서 중간지원조직의 역할 정립, 한계 도출, 정책적 개선안을 다루고 있었다. 캠퍼스타운에 관해서는 사업계획 및 내용, 평가지표 분석을 통한 개선안 도출 등 사업의 기술적 측면을 다루는 연구가 주로 이루어지고 있었다.

캠퍼스타운은 청년창업을 중심으로 하지만, 그 사업방식은 도시재생사업과 같다. 다양한 이해관계자가 참여하는 바텀업(Bottom-up) 방식으로 진행되며, 마중물 사업으로 시작해 정해진 기간 내 지속 가능한 사업 순환 구조를 만들어야 한다. 따라서 캠퍼스타운의 지속성을 담보하기 위해서는 이러한 역할을 수행하는 중간지원조직의 운영이 매우 중요하다. 그러나 최근 연구 경향 분석 결과, 중간지원조직에 관한 연구는 주로 도시재생사업에 대해서만 수행되고 있고 캠퍼스타운을 대상으로 한 연구는 거의 이루어지지 않고 있었다.

이에 반해 본 연구에서는 고려대 사례를 통해 캠퍼스타운에서는 이러한 전담 조직이 어떻게 운영되고 있으며 대학이 참여하는 조직구성이 사업 운영에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

또한, 현상 분석에 머무르지 않고, 정책 수립 및 실무 수행에도 활용할 수 있는 대안을 제시하고자 한다.

### 3. 사업전담조직 운영에 미치는 요인 분석

캠퍼스타운 사업전담조직의 운영에 미치는 요인을 추출하기 위해 그간 이루어진 관련 연구를 고찰하였다. 중간지원조직의 운영에 미치는 영향 요인을 분석한 연구를 대상으로 하였으며 이를 통해 운영 개선에 필요한 문제점을 정리 및 범주화하였다.

우리나라의 중간지원조직은 정의와 범위가 아직 명확하지 않아, 지자체 여건에 따라 다양한 형태로 운영 중이다[24]. 기본적인 구분 방법으로 광역(시·도), 기초(시·군·구), 현장(활성화 지역)지원센터가 있고, 이들은 각 대상지에 대한 사업지원 업무를 맡고 있다. 중간지원조직의 역할 측면에서 보면 모두 연계·중개 업무를 담당하기 때문에 연구자들은 연구 의도에 따라 중간지원조직을 정의하고 있다.

캠퍼스타운에서는 시, 구, 공기업, 대학이 수평적인 의

사결정 구조를 바탕으로 모든 사업에 함께 관여하고, 추진 과정을 공유하기 때문에 이와 같은 구분이 사실상 무의미하다. 따라서 중간지원조직의 운영에 미치는 영향 요인 분석은 광역, 기초, 현장지원센터에 관한 모든 연구를 대상으로 하였다.

관련 연구 고찰을 통해 추출한 요인을 내용의 유사성을 기준으로 분류한 결과는 다음과 같다(Table 1). 1) 전문성 결핍, 2) 자율성 및 독립성 부재, 3) 지속성 부족, 4) 법적 지위 미비.

Table 1. Analytical framework

Factor \ Researcher	a	b	c	d	e	f	Categorization
Requirement for Advanced Expertise		●	●	●		●	Lack of Expertise
Lack of Skilled Professionals	●		●	●	●	●	
Absence of Autonomy and Independence	●	●	●	●	●	●	Absence of Autonomy and Independence
Absolute Authority in Administration	●		●		●	●	
Overlap of Tasks and Responsibilities		●	●	●	●	●	Lack of Sustainability
Lack of Self-sufficiency Foundation	●	●	●			●	
Temporary Operation	●	●	●		●		
Unstable Employment Structure	●		●				Lack of Legal Status
Lack of Legal Status Assurance		●	●				
Lack of Role and Prestige	●	●			●	●	

\* Researcher  
a: [26], b: [16], c: [28], d: [29], e: [24], f: [27]

#### 3.1 전문성 결핍

중간지원조직 종사자는 대상지의 문제 해결과 삶의 질 개선을 위한 고도의 전문성이 요구된다[16]. 이 때문에 근린재생형 도시재생 사업시행 가이드라인에서는 인력구성 시 교육, 복지, 경제, 일자리 창출 등 분야의 지역 활동가 및 전문가를 포함하도록 권장하고 있다[25,26]. 또한 도시재생 인력 양성 확대를 목표로 교육프로그램 등의 지원 계획을 별도 수립하여 전문인력 확보에 대한 보완책을 마련하고 있다[24].

“도시재생 전문인력의 준비 정도 부족, 현장의 많은 업무로 역량 강화시간 부족, 불안정한 고용 형태로 인한

개인 활동 비전의 불투명함 등으로 필요 역량을 발휘하는 데 부족함이 있어요. (중략)

-00도시재생지원센터 팀장(A), [27]

“현장 코디분들이 지역주민이라 주민분들은 잘 알고 계시지만, 전문성은 떨어지잖아요. 그러니까 마을기업 지원에 대한 전문성도 부족하고.”

-기초지원센터, [29]

그러나 이처럼 실제 현장의 종사자들은 담당업무 외에도 과도한 보고 요구, 사업 계획서 작성, 예산 관리 등 시간 부족 문제를 빈번히 겪고 있으며, 전문인력 교육 지원도 미흡하게 이루어져 이에 대한 대책 마련이 필요한 것으로 나타났다[16,24,26]. 이에 대해 한연오 외(2021)는 다양한 분야의 전문가로 구성되어야 하는 중간지원조직이 현실적인 문제로 인력 구성에 어려움을 겪고 있다는 것을 지적하며, 전문성 확보 범위를 소프트웨어적인 사업으로 방향을 맞추고 관련 인재의 등용 및 육성에 중점을 두어야 한다고 대안을 제시하고 있다[29].

### 3.2 자율성 및 독립성 부재

중간지원조직 운영에서의 자율성 및 독립성 부재 문제는 사업 운영의 많은 부분에 영향을 미치는 부정 요소인 것으로 나타났다. 이 같은 문제가 발생하게 된 원인에는 행정의 절대적 권한이나 업무 및 역할 분담 중첩과 같은 세부적인 이유가 연관성을 가지는 것으로 확인되었다.

박일민 외(2019)는 중간지원조직의 운영형태와 무관하게 모든 사례가 행정의 영향에서 자유로울 수 없음을 강조하며 그 이유가 공공의 예산투입에 있다고 지적하였다.

특히 도시재생에서 자생적 모델이 전무한 현실적 상황을 언급하며, 운영상 자율성의 부재는 결과적으로 기본계획을 수립하고, 실시할 때 주민 의견을 반영하기 어렵게 만들어 조직 운영 전반에 문제가 된다고 주장하였다. 행정의 의지와 요청에 따르다 보면 주민의 의견을 반영하지 못하는 경우가 생겨 중간지원조직이 역할갈등에 빠지는 악순환이 이어진다는 것이다[28].

김영환(2020) 역시 지자체의 간섭이 심해 자율적인 사업추진이 제한된다는 점을 언급하며, 중간지원조직의 자율성 및 독립성 부재 문제를 시급히 해결해야 할 주요 문제로 지적하였다[24].

“행정에서는 통제하려는 의도가 당연히 있다. 행정에는 예산이 많이 들어간다. 예산이 많이 투입되니까 많이 지

원해 주는 면이 있지만 예산이 많이 투입되니 당연히 관여하고 싶어 한다. (중략)”

-A지역 B동 현장지원센터 총괄코디네이터, [28]

“(센터-행정-주민협의체 거버넌스 회의가) 완벽하게 잘 된다는 말은 못하겠어요. 왜냐하면 우리가 하고 싶은 게 되게 많아요. (중략) 근데 저쪽에서 자꾸 거는 거야. 행정 쪽에서 늦어요. (중략)”

-00동 주민협의체 대표, 감사(S), [26]

분석 결과, 행정으로부터 자유롭지 못한 운영 방식은 여러 연구에서 공통 요소로 지적되고 있었다. 그러나 이에 대한 구체적 대안 모델은 제시되지 못하고 있었다. 다만 박일민 외(2019)의 연구에서 밝힌 바와 같이 행정의 지원을 받지만, 법인격을 가진 재단법인의 경우 행정과의 적절한 거리가 발생하여 자금 집행의 유연한 운영이 가능하다는 사실을 알 수 있었다. 그러나 이 역시 재단법인은 지속 가능한 규모로 성장하기 전까지는 비용이 많이 소요되는 구조이기 때문에 초기 행정의 지원이 필수이고, 따라서 완전한 독립성 확보라고 보기는 어렵다.

### 3.3 지속성 부족

자율성 및 독립성 부재에서 언급한 문제와 같이 현재 도시재생사업은 재정적 여건이 취약하고, 자생적 모델이 전무하다는 문제가 있다[28]. 공공의 지원 없이는 독자적으로 운영되기 어렵다는 의견이 지배적인 상황이며, 사업이 종료되면 중간지원조직의 기반이 사라져 자연스레 해체하는 수순을 밟게 된다는 것이다[16]. 더불어 5년이라는 한시적인 사업 기간과 불안정한 고용환경으로 이직이 잦아 연속성 있는 운영에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다[26,28].

“지속적인 활동을 보장할 수 있는 조직체계와 보상체계가 확보되고, 일정 기간 후에는 공적인 역할 외에 자립 방안을 확보하도록 하는 것이 반드시 필요하다고 생각해요.”

-00주식회사 대표이사(Q), [26]

“지역 내에서 사회적 경제 조직의 생존율이 그리 높지 않아요. 실패했다라도 경험을 쌓을 수 있는 게 경험인데, 의회나 언론에서 실패했다고 표현하는데, 그것을 실패로 단정하면 안 돼요. 이런 지원은 확대되어야 맞죠.”

-광역자치단체 도시재생 팀장, [29]

분석 결과, 중간지원조직의 자생기반 확보는 지역을 막론하고 모두에게 어려운 숙제였으며[16], 사업 종료 이후에도 자생기반 확보 방안이 모색되어야 한다는 점은 연구자들의 공통적인 의견인 것으로 확인되었다. 이에 대해 박일민 외(2019)는 현실적 고려가 뒷받침되는 지속적이고 장기적인 투자가 필요하다고 주장하였다. 박하린 외(2022)는 조금 더 세부적인 해결 방안을 도출하였는데, 중간지원조직을 '정부출연재단'이라는 상위 조직에 편입시켜 도시 관련 사업들을 공모 및 운영하고 이를 관리하며 자생기반을 확보하는 새로운 대안을 제시하였다.

### 3.4 법적 지위 미비

상술한 바와 같이 현재 우리나라는 중간지원조직에 대한 용어 정립이 명확하지 않으며 운영 방식에 대한 기준 역시 미흡하다. 더불어 시간을 두고 점진적 필요에 의해 조직된 것이 아닌, 국비의 지원을 위한 형식에 맞춰 구성된 중간지원조직으로는 지위를 확보할 수 없고, 그에 따른 역할 정립도 어려운 상황이다[28].

이에 대해 조수정(2022)은 내부 보안이라는 이유로 행정이 주요 의사결정과정에서 소통을 제한해 정보 교환에 어려움이 있다고 토로하며[27], 이렇게 발생하는 행정과의 협력 문제는 결과적으로 중간지원조직이 행정과 대등한 관계로 사업을 논의하는 데 한계를 만든다고 언급하였다[16].

“센터가 시의 하부조직으로 있다는 거예요. 장점은 주민과 가까운 근로자를 채용해서 소통이 원활하지만, 단점은 전문성이 떨어진다는 거고요. 그러니까 권한이 없고 스스로 할 수 있는 게 없죠.”

-기초지원센터, [27]

“도시재생지원센터가 지속적으로 기여하기 위해서는 조직 자체가 지속적인 법인으로서 지위를 부여받아야 한다고 생각해요. (중략) 도시재생지원센터의 법적 지위 내지는 기반 강화가 선행되어야 다양한 능력을 가진 인재 수용이 가능하리라 생각돼요.”

-00개발공사 과장(P), [26]

중간지원조직의 법적 지위 문제는 도시재생사업에서 꾸준히 개선되어야 할 점으로 지적되어 왔다[16,24,28]. 그러나 이는 조직의 전문성이나 독립성 여부 문제가 모두 함께 영향을 끼쳐 발생한다는 점에서 이를 해결하기 위해서는 다각도의 고려가 필요하다.

이에 대해 조수정(2022)은 높은 위상과 권한은 본연

의 기능을 충분히 인정받을 때 보장되는 것이기 때문에 이를 위해서는 먼저 독립적 역할을 수행할 수 있는 형태를 갖추어야 한다고 주장하였다[27]. 박일민 외(2019)는 중간지원조직의 설립 근거 자체는 법제화되어 있으나, 실제적 위상과 지위는 그에 따르지 못하는 경우가 많아 현장에서 잦은 혼선이 있음을 지적하였다[28]. 따라서 법인격을 가진 중간지원조직의 지위 격상이 필요하지만, 그전에 위상을 제고하고, 역할을 재정립해야 한다는 대안을 제시하고 있다.

## 4. 캠퍼스타운 사업전담조직 운영에 미친 영향 분석

도시재생사업에서 중간지원조직의 역할 재설정 및 자립성 강화에 대한 필요성은 꾸준히 강조되어 오고 있다[16]. 철저한 사전 준비와 연구 없이 난립하면서 일부 기능에 있어 중복, 재정의 비효율적 투입, 설립 취지 및 목적의 불분명, 조직의 효율성 저하 등 문제가 나타나고 있기 때문이다[8].

캠퍼스타운은 시작한 지 8여 년이 지났고, 서울 소재 70% 이상의 대학이 참여할 만큼 성장하였다. 따라서 사업 초기 설정한 사업전담조직의 운영체계에 도시재생사업의 중간지원조직과 같은 문제가 발생하고 있는지 검토가 필요한 시점이다.

이에 본 연구는 캠퍼스타운에서 사업전담조직의 개선에 필요한 방향성을 제시하고자 고려대 캠퍼스타운 사례를 분석하였다.

사업전담조직의 운영상 문제점 도출을 위해 고려대 캠퍼스타운에서 제공한 내부문건으로 기본정보를 파악하였고 이를 기반으로 사업 관계자 대상 심층 인터뷰를 수행하였다.

이는 내부문건으로는 확인이 어려운 현장에서의 애로사항을 파악하기 위하여 이루어졌다. 심층 인터뷰는 내부 종사자만을 대상으로 할 경우, 의견이 편중되고 대표성 결여가 발생할 수 있다. 따라서 사업에 참여하는 시, 구, SH공사, 대학 등의 외부 관계자를 포함함으로써 사업전담조직 내·외부의 다양한 시각을 확보하고 객관적인 결과를 도출하고자 하였다.

심층 인터뷰는 2023년 5월 15일부터 8월 8일까지 이뤄졌으며, 총 5개 기관 및 조직의 팀장급을 포함해 시구소통회의에 참석하는 인원 10명을 대상으로 5회, 고려대 창업카페에서 실시하였다.

3장에서 도출한 사업전담조직의 운영에 미치는 영향 요인에 대응하여 각 참여 주체에 확인이 필요한 사항을 Table 2와 같이 정리하여 분석을 진행하였다.

Table 2. Analysis Methods

Analysis of literature			
Collection period	Type of literature	Contents of literature	
2016 - 2023	Minutes of internal meetings, Operation plans, Results reports, Internal drafts	Project details, Project implementation process	
In-depth interview			
Interviewee (Number)		Date	Contents of interview
Affiliation/Division/Position			
Public sector	Seoul-Si/ Economic policy office's Campus Town promotion division/ Team leader(1), Assistant manager(1)	May 15, 2023	-The process of establishing a relationship with the intermediary support organization, -The challenges faced in the operation of the project
	Seongbuk-Gu/ Urban planning division/ Team leader(1), Assistant manager(1)	May 16, 2023	
	SH Corporation/ Urban regeneration new deal division/ Team leader(1), Assistant(1)	May 17, 2023	
	Korea University/ facilities team/ Supervisor(1), Assistant(1)	June 13, 2023	-The role distribution between the intermediary support organization, the public -Administrative structure within the university
	Intermediary support organization/ Supervisor(1), Assistant(1)	August 8, 2023	-The process of establishing relationships with other institutions -The challenges encountered in performing roles

#### 4.1 영향 분석 결과

##### 4.1.1 전문성 결핍

인터뷰에 따르면 고려대 캠퍼스타운 사업전담조직 역시 전문성 확보에 어려움을 겪은 것으로 확인되었다. 인력의 전문 분야, 조직의 규모, 운영 방식이 창업을 전문적으로 지원하기에 적합하지 않았기 때문이다.

2017년 최초의 인력구성을 살펴보면 총 3명이 고용되었는데 도시재생 활동가 2인, 도시계획 전문가 1인으로 구성되었다. 또한 당시 확보할 수 있었던 인력풀은 대부분 공동체 활성화와 관련된 기관 또는 전문가에 국한되어 있었다.

이처럼 도시재생 업무에 적합한 구성원은 1년 차 사업에서 창업경진대회 개최, 창업가 기초실무교육 등 비교적 단순 지원 업무를 무리 없이 운영할 수 있었다. 그러나 2년 차에는 1년 차에 비하여 창업팀이 92.3%(13팀→25팀) 증가하였고, 총매출 및 투자유치액은 무려 667.3%(4.9억 원→37.6억 원) 증가하였다. 규모가 성장함에 따라 사업적 위험에 노출되는 팀이 발생하기 시작했고, 사업전담조직은 위급상황에 대한 사전적 대응, 사후 대처와 같이 전문적인 창업 인큐베이팅 역량이 필요해졌다. 이 시점부터 사업전담조직은 창업지원 대응에 어려움을 겪기 시작하였다.

대표적 사례로 IT솔루션 창업팀 S사가 있다. S사는 투자유치 실적이 누적될수록 계약 체결 시 독소조항 검토, 지적 재산권 보호, 특허권 침해 등 각종 법적 자문이 필요하였으며, 이를 사업전담조직에 요청하였다.

이처럼 전문적인 대응력이 요구되는 사례들은 점차 많아졌고, 이에 대응하기 위해 사업전담조직은 3년 차부터 창업 관련 자격증을 보유하거나 경력이 있는 전문가를 고용하고자 하였다. 모집자격 요건을 변경한 2019년부터 2023년까지 5년간 사업전담조직의 인력구성을 확인한 결과, 창업 관련 경력직은 매년 구성원의 20%를 넘지 못했다. 조직 설립 시 인건비 기준이 도시재생 초급 활동가 수준에 맞춰져 있어 창업 관련 전문가 고용이 어려웠기 때문이다.

공공과의 소통을 통해, 4년 차부터는 전담인력 인건비, 인원, 기준, 채용 방식 등을 대학이 자율적으로 정할 수 있게 되었다. 그러나 사업비 편성기준에 인건비 한도를 사업비의 15% 범위 이내(중합형 기준)로 하는 내용이 포함되면서 사실상 인건비 자율제의 의미가 퇴색하였다.

이 같은 현실적인 제약으로 사업전담조직은 사업 운영 7년 차 기준, 78개 창업팀 보육, 1,331억 원의 매출 및 투자유치액을 관리하는 상황임에도 불구하고, 창업보육 관련 경력직은 여전히 20%에 머물러 있다.

그 밖에 시설 측면에서도 전문성 미흡 문제가 발생하였다. 캠퍼스타운에서 제공하는 창업 공간별 규모는 12㎡~233㎡로 다양하지만, 기업당 할당되는 평균 면적은 23㎡에 불과하다.

2017년부터 2023년까지 보육했던 창업팀 규모 변화

를 확인한 결과, 입주 당시의 창업팀 평균 인원수는 2.8 인이다. 폐업 혹은 자진 탈퇴 팀을 제외하고, 지속적인 보육 지원을 받은 팀의 연차별 평균 인원수는 다음과 같다. 2년 차 4.5인, 3년 차 6.5인, 4년 차 7인으로 매년 약 37%의 인원 증가율을 보였다. 제조 기반 창업팀 A사의 경우 3년 동안 2명에서 10명으로 무려 500%의 증가율을 보였다.

창업팀 인원수의 증가는 대학가 유동 인구수를 늘려 지역경제를 활성화한다는 측면에서 매우 중요한 성과이다. 그러나 증가한 창업팀 인원을 캠퍼스타운에서 수용할 수 없다면 창업팀은 본 사업과 이 지역을 떠날 수밖에 없다.

대표적 사례로 A사는 캠퍼스타운에 입주해 사업자등록을 처음 한 이후, 3년 동안 126억 원의 매출 창출 및 투자를 받으며 급격히 성장했다. 이에 10명을 수용할 수 있는 사무공간, 제조 상품의 실험을 위한 높은 층고의 공간이 필요하였으나, 캠퍼스타운은 이를 제공하지 못하였고, A사는 경기권으로 이주할 수밖에 없었다.

A팀을 시작으로 공간 규모 문제로 이 지역을 이탈한 창업팀의 비율은 17%를 상회했다. 대규모 공간이 필요한 팀은 빠른 기간 내 기업가치가 커진 팀이므로 캠퍼스타운의 손실은 상대적으로 더 컸다. 창업 관련 기초 지식이 부족했던 초기 사업전담조직에서 창업팀 확장 속도 및 규모를 예측하지 못했던 것이 이러한 손실의 원인이다.

이러한 문제의 대응 방안으로 2가지 시도가 이루어졌다. 첫째, 대학 내 창업 전문 부서와 협력을 통한 전문성 강화를 도모하였다. 둘째, 부동산 실행력을 갖춘 공기업과의 협력으로 대규모 공간을 확보하고자 하였다(Table 3).

(1) 대학 내 창업 전문 부서와의 협력

창업 관련 전문가 층원 문제는 행정상 지원 정책 변화 외에는 사실상 대처가 어렵다. 오랜 기간 대안을 찾지 못했으나 사업 6년 차부터 새로운 시도를 하였다.

2022년부터는 4월, 7월에 각각 고려대 스타트업연구원, 고려대 기술주주회사와 전략적 협력관계를 맺고 창업경진대회를 4회 공동 개최하였다(Fig. 4).

또한 창업 보육 관련 전문가 및 VC pool을 상시 공유하였고, 창업 관련 정부지원사업(예비창업패키지)에 공동으로 지원하였다. 2023년 12월에는 크림슨창업지원단의 창업팀 해외 진출 지원사업을 공동 추진하였다.



Fig. 4. Collaborative cases with entrepreneurial specialized organizations within the university

본 지원사업을 통해 친환경 솔루션 창업팀 N사가 일본 현지 기업과 업무협약을 맺는 등 전문성 보완을 넘어 창업 성과로 이어졌다. 이 같은 해외 진출 지원은 현재 캠퍼스타운 집행 기준으로 실행이 불가능한 사업이기에 더욱 의미가 있었다. 이처럼 사업전담조직은 부족했던 창업 전문성 문제를 대학의 자원을 활용하여 보완하였다.

(2) 공기업과의 협력을 통한 대규모 공간 확보

대형 공간 부족 문제를 해결하기 위해 사업전담조직은 자본 및 실행력이 있는 기관의 참여가 필요했다. 이에 청년창업 및 주거용 건축물 관련 사업 경험이 풍부한 SH공사를 총괄사업관리자로 하는 국토부 도시재생 뉴딜사업에 공모하였다. 2020년 6월 고려대·서울시·성북구·SH공사가 4자 간 업무협약을 맺었고, 2020년 9월 사업지로 최종 선정되었다.

대규모 공간 확보의 첫 번째 성과는 2021년 8월에 이루어졌다. 대학 인근 SH공사 소유의 임대주택을 리모델링하여 연면적 434.4㎡(지하 1층, 지상 2층)의 창업 전용 거점시설을 마련하였다(Fig. 5).

이곳은 현재 고려대 캠퍼스타운이 무상으로 사용하고 있다. 이처럼 사업전담조직은 대규모 창업지원 공간을 확보하기 위해 자본력과 실행력을 갖춘 기관과 적극 협력하였고, 그 성과를 이루었다.



Fig. 5. Establishment of a large entrepreneurial space through collaboration with SH corporation

Table 3. Improvement directions for the lack of expertise

Obstacles	Improvement directions
Lack of expertise in startup incubation personnel	Utilization of entrepreneurial resources within the university
Insufficient support for specialized entrepreneurial facilities	Establishment of university-institution collaboration system

#### 4.1.2 자율성 및 독립성 부재

##### (1) 긍정적 사례 1: 창업팀 A사

인터뷰에 따르면 고려대 캠퍼스타운 사업전담조직은 활성화계획 상 모든 세부 사업의 기획·결정·실행에 있어 공공의 관여를 받고 있음을 확인하였다. 캠퍼스타운사업 역시 공공의 예산으로 운영되기 때문에 행정으로부터 자율성이나 독립성을 보장받기 어렵기 때문이다.

특히, 3년 차까지는 모든 예산을 지자체에서 집행하는 구조였기 때문에 사실상 모든 행정적 권한이 공공에 있었다. 창업팀 육성 프로그램을 기획 함에 있어 선정 기준, 지원 금액, 증빙자료, 지원 시기 등 모든 결정에 공공이 관여하여 수정 및 보완 과정을 거쳤고, 사업전담조직은 사업 운영 주체가 아닌 창업팀과 공공 사이의 매개 역할에 국한되었다.

그러나 인터뷰에 따르면 이러한 운영체계가 도시재생 사업에서와 같이 부정적 측면만 있는 것은 아닌 것으로 분석되었다. 대표적 사례로 창업팀 성장에 대한 공공의 전폭적인 지원을 들 수 있다. 창업팀 선정 이후, 성장 과정에서 사업전담조직이 제공할 수 없는 지원을 공공에서 적극 지원하였는데 그 사례는 다음과 같다.

제조 기반 창업팀 A사는 2017년도 12월 입주한 신생 기업으로서 원천기술을 보유했음에도 사업 전개 및 홍보에 대해서 어려움을 겪으며 더딘 성장을 보였다.

이에 공공은 네트워크를 활용한 지원을 시작하였는데, 그 결과 A사는 2018년 8월 서울신용보증기금 10억 원 투자유치, 2019년 3월 성북구청 문화센터 및 건설기술연구원 제품 납품, 2019년 12월 SH공사 환기시스템 수주 등의 성과를 이루었다.

이러한 공공 협력이 누적되어 A사는 2021년 11월, NH-아이리스 ESG 신기술투자조합을 포함한 다수의 투자자들로부터 220여억 원의 투자를 유치하여 성장 궤도에 오르게 되었다.

사업전담조직의 운영적 자율성과 독립성은 사업 연차를 거듭하며 변화를 거쳤다. 사업전담조직 입장에서는

이와 같은 공공의 관여가 시너지 효과를 창출하는 긍정적 요인임을 확인하였다.

공공의 입장에서는 사업을 진행하면서 대학의 전문적 인력풀을 확인하였고, 창업 관련 전문성을 인정하였다. 이를 통해 대학과 공공 간의 신뢰 관계가 구축되었다. 이러한 신뢰 관계가 형성되기까지 3~4년이 필요했는데, 수직적 행정체계가 아닌 수평적이고 독립적인 의사결정 체계가 될 수 있도록 장기간 노력했음을 알 수 있었다 (Table 4).

##### (2) 긍정적 사례 2: 시구소통회의

인사이드 기간과 코로나19로 인한 일정 변경은 있었으나, 초기 4년 차까지 '시구소통회의'라는 이름의 미팅을 매주 개최하였다(Fig. 6). 미팅에는 각 추진 주체별 2인 이상 참석하였고, 현장에서 발생하는 이슈를 체감할 수 있도록 고려대 인근의 캠퍼스타운 창업카페에서 모였다. 매주 사업 현안과 창업팀 성장 과정을 검토하였다. 이때 사업전담조직의 애로사항뿐만 아니라 공공의 행정적 애로사항도 함께 공유함으로써 추진 주체 간 공감대 형성 기회로 활용하였다.

사업이 안정화된 2021년부터는 격주, 월별, 분기별로 그 횟수를 줄여갔으나, 안건이 있을 때는 수시로 회의를 소집하였다. 2023년 12월 기준, 총 180회 이상의 회의가 개최되었다.

이처럼 고려대 캠퍼스타운은 추진 주체 간 유연한 소통 방식을 통해 수평적 의사결정 구조를 만들어 나갔으며, 이는 원만한 사업수행에 있어 큰 역할을 하였다.



Fig. 6. Regular meetings operation among public, university, and organization in Campus Town

##### (3) 긍정적 사례 3: 사업전담조직 + 대학

캠퍼스타운은 지속가능성과 확장성 측면에서 대학의 자발적인 참여가 무엇보다 중요하다. 따라서 2016년 6월, 고려대는 총장 직속 기관으로 '캠퍼스타운 조성추진단'을 신설하고, 연구교수 1명과 행정직원 1명을 각각 배정하였다. 또한 대학 내 관리처장을 당면직 단장으로 임명함으로써 사업에 대한 대학 측 의견을 대변함과 동시

에 교내 건축 및 시설 활용 문제에 능동적으로 대처할 수 있도록 하였다. 이들은 서울시에서 파견한 사업전담조직과 병합되어 새로운 사업전담조직이 탄생하였다(Fig. 7). 서울시와 고려대가 함께 구성한 새로운 사업전담조직은 고려대에서 무상으로 제공한 교내 공간에서 합동사무소 형태로 상시 근무를 하고 있다. 이는 기존 도시재생사업에서의 중간지원조직 모델에 대학이 추가된 것이다.

도시재생사업에서 기초지원센터는 행정조직과 현장인력 사이의 업무적 완충 역할을, 현장지원센터는 사업지에서 사업을 시행하는 역할을 한다. 이러한 맥락에서 볼 때 고려대 캠퍼스타운 중간지원조직은 기초 및 현장지원센터의 역할을 한 공간에서 동시에 수행하는 것이다. 이러한 시도는 공공과 대학이 서로의 장점을 활용한 협력관계를 구축한 것으로 캠퍼스타운의 의도를 구현한 긍정적 사례라고 볼 수 있다(Table 4).



Fig. 7. Public-University collaborative operating system

(4) 부정적 사례: 캠퍼스타운 거점센터 조성

고려대 중간지원조직은 시간이 흐르면서 독립적인 사업수행이 가능해졌고, 공공의 역할은 현안에 대한 의견 조율로 국한되기 시작했다. 그러나 이러한 의사결정과정의 수평적 구조는 다른 문제를 불러왔는데, 캠퍼스타운 거점센터 부지선정을 그 예로 들 수 있다.

2020년 9월, SH공사가 총괄사업자로 참여하면서 거점센터 조성에 대한 추진력을 얻게 되었다. 그러나 모든 추진 주체가 사업부지 선정에 있어 다른 입장을 견지하였고, 이는 장기간 사업 지연으로 이어졌다. 크게 공공, 고려대, 중간지원조직의 입장이 모두 달랐다. 1) 공공은 사업의 목적과 당위성을 가장 중요하게 생각했고, 2) 고려대는 대학 중장기발전의 정합성을, 3) 중간지원조직은 실현 가능성을 가장 먼저 고려했다. 부지선정에 대한 회의만 무려 78회 진행되었고, 끝내 의견을 모으지 못하고 대체 사업이 추진되었다.

원안으로 추진하지 못한 원인으로 두 가지를 들 수 있

다. 첫째, 캠퍼스타운 거점센터 사업은 토지 사용에 대한 행정절차, 신축공사에 대한 인허가로 인해 타 사업에 비해 기간이 오래 소요된다는 본질적인 문제가 있었다. 둘째, 수평적 의사결정 구조로 인한 의사결정 지연이다. 거점센터 사업과 같이 대규모 부지확보, 건축물 건립, 소유권 설정, 장기 운영 방안 등 책임 소재 및 분쟁의 여지가 있을 경우, 수평적 의사결정이 불리하게 작용했다. 구속력이나 결정권을 행사하며 사업을 주도할 주체가 없고, 역할 분담이 명확하지 않았기 때문에 최종 의사결정을 내리기가 쉽지 않은 구조였다.

Table 4. Improvement directions for lack of autonomy and independence

Obstacles	Improvement directions
Lack of independence	Ensuring expertise and flexible communication
Lack of autonomy in operational authority	Establishment of a university joint operational structure

4.1.3 지속성 부족

고려대 캠퍼스타운의 사업전담조직이 운영하는 사업 중, 지속성과 관련하여 어려웠던 사례, 난관을 극복했던 사례를 아래와 같이 정리하였다. 지속가능성은 캠퍼스타운에서도 매우 중요하게 다루고 있던 부분으로 이를 위해 사업전담조직에서는 다양한 시도가 이루어졌다.

(1) 부정적 사례 1: 창업카페 운영

캠퍼스타운에서는 사업초기인 2017년 소통의 거점 역할을 할 수 있는 '창업카페'를 조성하고자 했다. 고려대 인근 민간 건물을 대상으로 고려하였는데, 민간 건물에 창업카페를 조성하려면 보증금이 필요하였다. 사업 종료 후 반환되는 예산을 처리할 수 있는 법적 근거가 미비했던 탓에 공공은 이를 지원하기가 어려웠다. 대신 대학에 협조를 구하여 보증금을 임시로 지원받는 대안을 모색했으나, 대학이 지원한 보증금 세목은 '교비'로써 수익사업이 불가능하였다.

이 때문에 2017년 12월 개소한 창업카페는 현재까지도 무상으로 운영되어 가장 기본적인 수익 창출을 실현하지 못하고 있다. 세미나실 대관, 공연장 운영, 음료 판매 등 당초 계획했던 수익사업을 하지 못하고 있는데, 이는 창업카페의 지속가능성에 큰 위기로 이어지고 있다. 대안으로 기부금 모금 등을 하고 있으나, 이를 근본적인 해결이라고 보기에는 어렵다.

(2) 부정적 사례 2: 중간지원조직의 고용 안정성

기존 도시재생사업에서와 같이 캠퍼스타운의 사업전담조직에서도 고용 불안정으로 인한 잦은 이직 문제가 나타났고, 이는 연속성 있는 사업 운영에 부정적인 영향을 끼쳤다. 중간지원조직의 직원 근속일수 확인 결과, 2017년부터 2023년까지 평균 근속일수는 1년 6개월에 그쳤다.

그 대안으로 사업 종료 후 안정적인 고용을 유지하기 위해 국고보조사업 및 지자체 공모사업 응모가 가능한 주체를 만들고자 했다. 2019년 11월, 사단법인 설립을 시도하였으나 수익 창출 계획 미비의 사유로 반려되었다.

이처럼 도시재생사업의 중간지원조직에서 지적되던 지속성 문제를 캠퍼스타운도 겪으며 이를 해결하기 위한 시도를 이어갔지만, 계획대로 이루어지지 않았다.

(3) 지속성 확보를 위한 노력

앞선 부정적 사례와는 달리 긍정적 사례도 살펴볼 수 있었다. 최근 사업이 안정적으로 정착되고 활용이 가능한 자원들이 축적됨에 따라 '대학의 참여'와 '창업팀 육성'을 기반으로 다양한 자생력 확보를 시도하고 있었다 (Fig. 8).

첫째, 그간 육성한 창업팀으로부터 캠퍼스타운의 재투자 목적으로 기부금을 지원받는 것이었다. 사업전담조직은 창업팀의 첫 입주 2년 후 연장계약을 하는데, 이때 창업 활동으로 창출한 이익의 3~5%를 기부하는 것을 연장의 조건으로 하였다. 기부 방식은 두 가지이다. 현금 기부와 개인투자조합을 조성해 원하는 후배 기업에 재투자하는 방식 중 택일할 수 있도록 하였다.

둘째, 현재 진행 중인 교육프로그램을 수익사업으로 전환하는 것이다. 주민을 대상으로 한 아카데미 교육프로그램 중 선호도가 높았던 과목을 선정하여, 이를 유료 콘텐츠로 전환하는 것이다. 아카데미는 연중 2회씩 운영 중이며, 매 학기 책자를 제작하여 이를 교보재로 활용할 수 있게 하였다.

셋째, 캠퍼스타운으로 조성한 창업 관련 거점시설 운영을 통하여 수익을 확보하는 것이다. 창업 관련 거점시설은 총 4개이다. 각각 세부용도 및 운영 주체는 다르지만, 기본적으로 사업전담조직에서 사용 수익 허가를 받아 운영하는 것을 기본계획하고 있다. 중간지원조직은 이를 활용한 사업모델을 구상하고 있다(Table 5).



Fig. 8. The achievements accumulated over time that can be utilized for revenue generation

Table 5. Improvement directions for sustainability shortcomings

Obstacles	Improvement directions
Lack of revenue generation plan	Utilization of entrepreneurial cumulative achievements
Lack of business model	Support for specialized entrepreneurship collaboration projects

4.1.4 법적 지위 미비

(1) 문제점

인터뷰에 따르면 캠퍼스타운 사업전담조직도 도시재생사업과 마찬가지로 법적 지위를 보장받지 못해 어려움을 겪고 있었다. 그러나 도시재생사업에서 지적하는 문제와는 다른 차원의 어려움이였다. 일반적인 도시재생사업에서 법적 지위는 1) 주체 간 위계 및 역할 나눔, 2) 행정절차 수행 및 체계 구축의 이유로 필요하다. 그러나 캠퍼스타운에서는 1) 민간과의 관계 설정, 2) 협력사업 선정을 위한 주체로서 법적 지위가 필요하다.

지속성 부족 문제에서 전술한 바와 같이 사업전담조직에서는 대학과 함께하는 구조적 장점을 활용하여 전문적인 연계사업 지원에 노력을 기울이고 있다(Table 6). 연계사업 발굴을 위해 공공, 공기업, 민간, 교내 부서 간 맺은 MOU(양해각서)가 무려 52개에 달했으며, 이 중 민간 기업과 맺은 MOU는 44.2%이다. 특히, 민간기업과 연계 사업을 진행하기 위해 각고의 노력을 기울이고 있지만, 현재의 사업전담조직 형태로는 업무협약 이후의 본격화에 어려움을 겪고 있었다.

민간과 본계약 진행 시, 사업계약의 주체로 내세울 법 인격이 없다는 것이다. 사업전담조직은 법인격이 아니므로 각종 업무추진에 주체가 될 수 없고, 책임 행정이 제한적일 수밖에 없다. 이러한 환경에서는 MOU를 체결한 민간기업과 연계사업(본 사업) 논의 시, 지속적인 사업 파트너로서 신뢰 관계 구축이 어렵다.

본계약 체결을 위해 고려대 산학협력단을 통하는 방법이 있지만 26%의 간접비가 추가되고, 간단한 결재도 2주 이상 소요되는 행정상 어려움으로 인해 이를 양해해 주는 사업이나 업체를 찾기가 매우 어려운 상황이다. 실제로 MOU 체결 후 연계사업(본 사업) 추진이 성사된 건은 8건에 불과하다. 그마저도 예산을 지원받을 수 있는 형태가 아닌 인적자원 교류나 대학에서 필요한 자원을 연결해 주는 매개 역할에 한정되어 있다. 따라서 고려대 캠퍼스타운은 법인격의 부재로 사업의 지속성 확보에 어려움을 겪고 있다(Fig. 9).



Fig. 9. Collaborative projects with a focus on interpersonal exchange

(2) 대안 마련

사업전담조직은 이에 대해 크게 2가지 형태의 대책을 강구하고 있다.

첫째, 중소벤처기업부에 소관을 두고, 창업 관련 사업 지원에 유리한 사단법인을 설립하는 것이다. 이는 대학의 전문성을 앞세워 창업 관련 지원사업을 응모하는 데 특화된 조직으로 발전될 가능성이 크기 때문에 확장된 형태의 조직을 운영할 수 있다는 장점이 있다.

둘째, 서울시에 소관을 두는 사회적협동조합의 설립이다. 이는 도시재생사업에서 파생된 도시 및 공동체 발전 관련 지원사업 응모에 특화된 조직으로서 서울시와 지속적인 관계를 맺고 사업 운영을 할 수 있다는 장점이 있다. 다만, 이는 도시재생사업에서 문제가 되었던 모델을 차용하는 것으로 사업 운영의 효율 측면에서 우려가 있다. 그러나 대학 자원을 활용할 수 있는 양호한 조건에서 새로운 노력을 시도하고 있으므로, 도시재생사업보다 나은 결과를 기대할 수 있다.

Table 6. Improvement directions for legal status insufficiency

Obstacles	Improvement directions
Lack of role and status	Establishment of corporate entity for university participation
Inadequate qualification for private sector collaboration	

4.2 사례연구를 통해 본 시사점

문헌자료 검토를 통해 사업전담조직의 문제점과 한계점을 도출하여 그 요인들을 범주화하였고, 고려대 캠퍼스타운 사업전담조직 운영에 관련된 전문가 심층 인터뷰를 통해 이러한 요인들이 사업전담조직 운영에 어떤 영향을 미쳤는지 비교·분석하는 작업을 진행하였다. 사업의 실효성을 중심으로 검토한 결과 시사점은 다음과 같다.

첫째, 대학 내 창업자원을 적극적으로 활용하여 사업전담조직의 전문성 결핍 문제를 보완하였다. 인터뷰 내용과 같이 인건비 상승이나 대규모 자금 마련은 사업의 구조적 한계로 사업전담조직 차원에서는 해결이 쉽지 않다. 그러나 교내 관련 조직 및 부서와 협력관계를 구축하며 이 같은 한계를 보완하기 위해 노력 중이었다. 대학의 실행력을 앞세워 문제 해결에 필요한 협력 대상을 공공기업으로까지 확장함으로써 인해 기존 중간지원조직 차원에서는 수행하기 어려운 업무들까지 소화하고 있었다.

이러한 전문성 결핍 문제는 중간지원조직 운영에서 지속적으로 언급되는 문제로 현재 도시재생사업의 경우 직원 대상 역량 강화교육을 통한 해결방법을 적용 중이다. 그러나 창업 보육 분야 특성상 단기간 교육으로 전문성을 높이는 것은 어렵다. 고려대 사례에서는 대학의 풍부한 자원과 실행력을 활용해 이를 해결하고 있는데, 이는 실현 가능성, 효율성, 지속가능성 측면에서 개인적 역량 강화를 통한 해결보다 더욱 현실적인 대안이 될 수 있음을 시사한다.

둘째, 공공과의 유연한 의사소통 및 대학과 함께하는 공동 운영 방식을 통해 자율성과 독립성 부재로 인한 운영적 한계를 해소하고 있음을 확인하였다. 이는 도시재생사업의 중간지원조직이 공공의 절대적인 권한 행사로 사업추진에 어려움을 겪고 있다는 선행연구 결과와 상반되는 점이다. 공공이 중간지원조직에 결정 권한을 부여하지 못하는 대표적 이유는 중간지원조직의 전문성에 대한 의구심 때문이며, 중간지원조직이 공공에 갖는 불만과 업무적 어려움은 자신들을 공공의 하위조직으로 인식하고 무조건적인 업무지시를 하달하는 데 있다[27].

하지만 캠퍼스타운의 사업전담조직은 대학 내 설치된

캠퍼스타운 조성추진단과 결합한 형태이고, 이들은 사업 운영에 있어 대학 내 숙련된 전문가 활용에 용이하다. 설립 초기에는 창업이라는 새로운 분야의 전문성을 갖추기 어려워 운영에 한계를 겪었지만, 시간이 지나며 교내 창업지원조직과 협력관계를 맺으며 전문성을 보완해 나갔다. 이처럼 전문성이 갖추어진 상태에서 서로 간 유연한 소통이 이루어진다면 공공의 관여가 오히려 사업 운영에 도움이 될 수 있다. 공공 측 창업 관련 지원사업과 네트워킹이 창업팀 성장에는 매우 큰 주춧돌이 되기 때문이다.

다만, 인터뷰 내용과 같이 모두가 공평한 권한을 갖는 수평적 의사결정 구조에서 기인하는 문제도 있다. 대규모 물리적 사업과 같이 책임소재가 동반되는 사업에서는 이를 앞장서 주도하는 주체가 없어 의사결정에 어려움을 겪게 된다는 것이다. 따라서 이러한 문제에 대해서는 한 쪽에 권한이 치우치지 않으면서도 의사결정이 지체되는 일이 없도록 새로운 차원의 운영 방식이 필요하다는 것을 알 수 있다.

셋째, 사업의 지속성을 확보하기 위해서는 연간 창업팀 운영예산이 필요하며, 이를 위해 기간 누적된 창업 성과를 적극적으로 활용할 필요가 있음을 확인하였다. 사업 종료 후에도 자립을 위해 노력해야 한다는 면에서는 도시재생사업과 다를 바 없으나, 계획의 구체성과 실현 가능성에서 차별성을 보였다. 먼저 캠퍼스타운은 대학이 참여함으로써 누적된 창업 성과를 갖고 있는 창업팀을 다수 보유하고 있다. 또한 대학 전공자로 이루어진 우수한 강사진이 구축되어 있으며, 창업 프로그램을 운영할 수 있는 거점시설을 확보하고 있다. 이러한 측면에서 대학이 참여하는 캠퍼스타운은 1) 창업 실적, 2) 우수한 인력, 3) 거점시설을 확보하고 있고, 이를 즉각 활용할 수 있다는 점에서 사업의 실현 가능성을 높이고 있었다.

무엇보다 대학 참여로 인해 사업전담조직의 전문성이 강화·확장될 수 있었는데, 대표적인 사례는 다음과 같다. 2023년 12월, 공공의 지원 없이 대학 내 타 조직에서 1억 5천 만원 규모의 별도 사업을 편성 받아 현재 캠퍼스타운에 입주한 창업팀이 시작품을 제작하고 해외로 진출할 수 있도록 창업 지원사업을 수행하였다.

사업의 지속성 측면에서 일반적인 도시재생사업은 주로 도시문제 해결, 주민공동체 구성 등 도시재생에서 파생된 국고보조사업 또는 지자체 공모사업으로 연계사업을 추진하고 있다. 반면 대학이 참여하는 캠퍼스타운은 연계사업의 주제, 주최기관, 전문성 측면에서 더욱 많은 시도를 할 수가 있다. 사업의 지속성 확보는 많은 연구에서 이미 그 어려움과 필요성을 강조하고 있는데, 고려대

사례를 통해 대학이 참여하고 창업팀을 육성하는 캠퍼스타운의 장점을 확인할 수 있었다. 이를 특화한다면 도시재생사업에서도 새로운 대안이 될 수 있음을 시사한다.

넷째, 법적 지위 보장 등 위상 제고 문제는 시급히 개선해야 할 문제로 파악되었다. 불안정한 법적 지위는 도시재생사업의 중간지원조직에서도 오랫동안 거론되고 있는 고질적인 문제이지만 필요성 언급 외 명확한 대안은 제시되지 못하고 있다.

고려대 캠퍼스타운 사업전담조직은 서울시를 소관으로 하는 사단법인 설립 인가를 시도한 적이 있으나, 수익 창출 계획 미비로 반려된 경험이 있다. 현재는 사업전담조직이 법인격을 갖추고 있지 못해 교내 연계사업만을 지원하는 소극적인 사업 수주가 이루어지고 있다.

이를 보완하기 위해 그동안 다양한 시도와 노력이 있었고, 그 결과는 다음과 같다. 1) 2023년 12월 기준, 창업 수익금 환원 협약서에 명확한 팀이 사업 초기 7팀에서 현재 54팀으로 증가했다. 2) 캠퍼스타운을 통해 임대 수익 창출이 가능한 거점 공간 4개가 2024년 말부터 2025년 상반기까지 순차적으로 완공될 예정이다. 3) 주민 대상 아카데미를 수행한 강사 수가 160명, 수강생 수는 1,944명에 달하며, 이를 활용한 유료 아카데미로 전환될 예정이다. 4) 가장 큰 기대를 모으고 있는 것은 연계사업 수주이다. 현재는 법인격이 아니라 적극적인 시도가 어려운 상황이지만 연계사업 수주 잠재력이 크다. 도시재생사업에서도 활용하고 있는 방법이지만, 캠퍼스타운에는 지원이 가능한 연계사업의 범위가 넓고, 기회가 많다. 대학은 활용할 수 있는 인적자원이 풍부해 연계사업 지원 역량을 담보할 수 있기 때문이다.

고려대 캠퍼스타운은 이러한 성과를 바탕으로 사단법인 인가를 재시도하고 있다. 본 사업은 2025년 사업 종료 앞두고 있으므로, 그 전에 법적 지위 확보가 시급한 상황이다. 본 사업의 연간 경비는 약 5억 원에 달하므로, 공공의 재원 지원 종료 이후에도 운영 경비를 확보하기 위해서는 필요한 조건이다.

## 5. 결론

본 연구에서는 최근 빠르게 확장 중인 캠퍼스타운이 도시재생사업 모델 중 하나로 자리 잡아 가는 과정에서 그간의 성과와 한계를 살펴보고 운영상 개선책을 도출하고자 하였다. 특히, 사업전담조직의 역할, 형태, 운영과정을 중심으로 분석하였으며 그 결과 긍정적인 측면과

한계를 보이는 부분을 모두 관찰할 수 있었다. 분석 결과, 다음과 같은 결론을 도출할 수 있었다.

첫째, 수평적 의사결정구조를 바탕으로 하되 사업특성에 따른 참여 주체별 세부역할 및 권한을 부여할 필요가 있다. 캠퍼스타운의 사업전담조직은 공공과 서로의 전문성을 인정하는 과정을 거치며 자율성과 독립성을 확보·확대해 나갈 수 있었다. 그러나 책임소재가 유발되는 특정 사업에 있어서는 누구도 권한 행사를 하지 않고 사업이 무기한 지체되는 등 아쉬운 점도 관찰되었다. 따라서 이러한 경우 사업 일정을 중심으로 주체 간 기여 정도와 그에 상응하는 권한을 사전 협의하도록 하여 원활한 사업추진이 이루어질 수 있도록 대비할 필요가 있다.

둘째, 전문성 확보를 위해서는 대학 내 풍부한 창업자원을 적극적으로 활용할 수 있도록 새로운 거버넌스 체

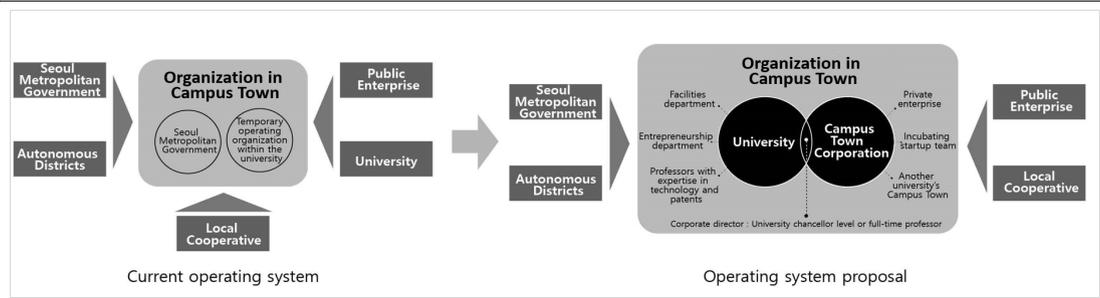
계를 구축해야 한다. 캠퍼스타운은 매우 넓고 전문적인 사업내용을 다룬다. 특히 시간이 경과함에 따라 지원내용의 전문성과 구체성이 높아지는 경향이 있음을 확인하였다. 하지만 공공이 제공 가능한 자원은 한정되어 있기 때문에 전문성을 보완·강화할 수 있는 대학이 사업에 정식으로 참여할 수 있는 새로운 사업 구도가 필요하다.

현재는 사업전담조직을 중심으로 공공, 대학, 지역협의체의 지원을 받아 운영되는 구도이다. 대학에 캠퍼스타운의 핵심주체 역할을 기대하기에는 한계가 있는 체계이다. 따라서 대학 자체를 사업전담조직으로 인식하고, 사업을 적극적으로 운영할 수 있도록 대학 중심 운영 구도로 전환할 필요가 있다. 이를 위해서는 먼저 대학별 가용자원, 행정체계 등 대학에 대한 이해가 필요하며 이를 바탕으로 지원정책 개선이 이루어져야 할 것이다.

Table 7. Suggested improved operating strategies through case analysis

Literature review on operational cases of organizations in urban regeneration	Analysis of the case of Korea University Campus Town	
The factors influencing the operation of organizations in urban regeneration	Obstacles of organization in Campus Town	Improvement directions
Lack of Expertise	Lack of expertise in startup incubation personnel	Utilization of entrepreneurial resources within the university
	Insufficient support for specialized entrepreneurial facilities	Establishment of university-institution collaboration system
Absence of Autonomy and Independence	Lack of independence	Ensuring expertise and flexible communication
	Lack of autonomy in operational authority	Establishment of a university joint operational structure
Lack of Sustainability	Lack of revenue generation plan	Utilization of entrepreneurial cumulative achievements
	Lack of business model	Support for specialized entrepreneurship collaboration projects
Lack of Legal Status	Lack of role and status	Establishment of corporate entity for university participation
	Inadequate qualification for private sector collaboration	

Proposed operating strategies for improved organization in Campus Town (Source(left): [30] restructuring)



셋째, 대학의 참여를 바탕으로 하는 법인격 지위를 부여해 지속성 보장 및 효율적인 사업 운영을 도모할 필요가 있다.

사업전담조직이 사업을 지속적으로 운영하기 위해서는 개별적인 수익사업 수주가 필수적이다. 이 때 대학의 전문인력 및 부서와의 협력체제는 큰 도움이 될 수 있다. 전문성 확보 뿐 아니라 지원사업의 대상 범위 또한 크게 넓힐 수 있어 수익모델의 실현 가능성이 높아지기 때문이다. 그러나 연계사업을 수주하기 위해서는 독립된 법인격으로 운영되는 것이 유리하다. 민간과의 파트너십 구축 및 신속하고 간결한 행정절차에 장점이 있기 때문이다.

현재 사업전담조직은 오랜 기간 사업을 운영하며 대학 내 여러 부서와 긴밀한 협력관계를 구축하였고 연계사업을 수행할 충분한 자원 및 역량도 갖추게 되었다. 하지만 여전히 수익사업 운영에 적합한 형태의 법인격을 갖추지 못해 이를 활용하지 못하고 있다는 점은 매우 아쉬운 부분이다. 따라서 독립된 법인으로서의 발전이 시급하며, 이때 대학과 공동협력 체계를 갖추어 대학 자원을 적극적으로 활용할 필요가 있다.

캠퍼스타운은 그간 도시재생사업에서 해결하지 못했던 여러 문제에 대응하기 위해 개발되었다. 대학이 사업에 참여함으로써 전문성, 실행력, 지속성 향상을 기대할 수 있기 때문이다. 대학은 한 번 설립되면 오랫동안 이전하지 않고, 교육·경제·문화·산업의 거점으로써 지역을 발전시키는 역할을 한다. 이러한 점들은 지속 가능한 운영체제로 활용하기에 매우 높은 가치를 지닌다.

이 같은 장점들을 실제 사업 운영에 반영하려면

그간의 운영 경험에서 무엇을 계승하고 어떤 점을 개선해야 하는지 파악할 필요가 있다. 이를 위해 고려대 캠퍼스타운 사업전담조직을 대상으로 운영상 성과와 한계를 분석해 보았다. 분석 결과로 수평적 의사결정구조를 기반으로 한 사업별 역할 분담 및 권한 부여, 대학이 중심이 되는 새로운 거버넌스 체계 구축, 대학 참여가 바탕이 되는 법인격으로 발전이라는 개선된 형태의 사업전담조직 운영체계를 제안하였다(Table 7).

본 연구는 고려대 사례만을 대상으로 하였기에 이를 일반화하기에는 한계가 있다. 그럼에도 불구하고 캠퍼스타운의 사업전담조직 운영에서 예상할 수 있는 한계점을 보완하는 데는 실효성 있는 대안이 될 수 있다고 판단된다. 또한, 우리나라에서 가장 오랜 기간 운영된 시범사업지를 대상으로 깊이 있는 연구를 수행했다는 점에서 연구의 함의를 찾을 수 있다. 현장 중심으로 진행된 본 연

구는 캠퍼스타운에 관한 이론적 기초자료를 제공하고, 사업운영에 있어 정책적·실무적 참고자료로 활용 가능하다는 점에서 사업전담조직의 지속가능성 확보와 효율적 추진에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

## References

- [1] H. S. Chu, T. Y. Baek, J. M. Kang, "Review of the Physical Evaluation Factors of the Campustown Project - Focused on Seoul Campustown Project -", *Journal of the Korean Society of Civil Engineers*, Vol.38, No.1, pp.149-157, 2018.  
DOI: <https://doi.org/10.12652/Ksce.2018.38.1.0149>
- [2] S. M. Jeong, University campus transformed into a creative economy campus town. Available From: <https://news.seoul.go.kr/citybuild/archives/58931?listPage=1&s=%EC%BA%A0%ED%8D%BC%EC%8A%A4%ED%83%80%EC%9A%B4> (accessed March. 5, 2023)
- [3] D. H. Kim, S. h. Lee, S. Y. Kim, "Study of Campustown Projects for the Sustainable Win-Win Growth of Universities and Communities", *Sustainability*, Vol.15, No.13, 10062, 2023.  
DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310062>
- [4] S. J. Seo, E. Y. Seong, "Sustainability and the Roles of the Community-led Social Economic Organization for Urban Regeneration", *The Korean Association Of Space And Environment Research*, Vol.28, No.3, pp.12-47, 2018.
- [5] G. H. Lee, Seoul Metropolitan Government, 3 years of 'Campus Town' in Seoul... A total of 32 university districts will be expanded across Seoul next year, Available From: <https://www.shilbo.kr/news/articleView.html?idxno=75751> (accessed May. 25, 2024)
- [6] I. S. Jung, For sustainable development, it is necessary to establish governance for public-private, academic cooperation, Available From: [https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/1066712.html](https://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/1066712.html) (accessed May. 27, 2024)
- [7] G. H. Park, Role and Direction of Regional Universities for Balanced National Development, Available From: <https://www.monthlypeople.com/news/articleView.html?idxno=270070> (accessed May. 27, 2024)
- [8] I. S. Choi, D. W. Jeon, A Study to Enhance the Sustainability of Interim Support Organizations in Metropolitan/Local Governments in Korea", Korea Research Institute for Local Administration, Korea, p13.
- [9] D. B. Song, "Roles and Tasks of Intermediary Support Organization for Social Economy in Chungnam", CNI, Korea, p.31.
- [10] J. G. Choi, K. H. Jo, S. E. Yoon, A Study on the Status

- and the Activation Plan of Intermediate Supporting Organization of Social Economy in Local Governments, Gyeonggi Research Institute, Korea, p.16.
- [11] J. S. Lee, "A Study on the Characteristics and Implications of Intermediary Support Organization in Japanese Social Enterprise", *Regional industry review*, Vol.41, No.4, pp.71-96, 2018.
- [12] J. S. Choi, *The People-Centered Economy for a Happy Society*, Good land, 2019, p.198.
- [13] S. H. Park, "Roles and Challenges of Intermediary Organizations in Community Planning in Korea: A Government-Civil Society Relation Perspective", *Journal of the Korean Urban Management Association*, Vol.28, No.3, pp.75-104, 2015.
- [14] B. S. Jeoun, W. S. Hwang, *A Development Strategy of Intermediary Organizations leading governance in Seoul*, The Seoul Institute, Korea, p.112.
- [15] S. G. Oh, "A Study on Support System of Intermediary Organization for Community Activities: Focusing on Goyang City Community Support Center", *Korean Association for Organizational Studies*, Vol.16, No.4, pp.31-59, 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.21484/kros.2020.16.4.31>
- [16] H. R. Park, M. J. Oh, S. L. Ryoo, "Reconsiderations of the Intermediary Organization for Urban Regeneration 2.0 in Seoul", *Journal of the Architectural Institute of Korea*, Vol.38, No.9, pp.179-189, 2022.  
DOI: <https://doi.org/10.5659/IAIK.2022.38.9.179>
- [17] T. H. Kim, T. h. Lee, G. H. Yoon, *Current status of cooperation in universities and communities in Seoul and plans for promotion*, The Seoul Institute, Korea, p.1.
- [18] Seoul Metropolitan Government Ordinance on Support for Campus Town Creation Projects, Available From: <https://www.law.go.kr/LSW/ordinInfoP.do?ordinSeq=1496125> (accessed May. 25, 2024)
- [19] H. J. Yeo, "Study on Intermediary Agency's Operating Characteristics of Neighborhood Regeneration Governance Types - Focused on Tokyo, Birmingham, Boston case study -", *Journal of the Architectural Institute of Korea*, Vol.30, No.9, pp.57-65, 2014.
- [20] H. J. Kim, "Governance Characteristics and Operation Plan of Urban Regeneration Support Centers for Urban Renewal Leading-Regions Projects", *The Korean Association Of Space And Environment Research*, Vol65, No.3, pp.140-165, 2018.
- [21] S. W. Lee, *A study on the efficient operation of intermediate support organizations for revitalization of village creation : focusing on the case of Gyeonggido (Suwon, Anyang, Goyang)*, Ph.D. Dissertation, Anyang university, Korea, 2021.
- [22] M. S. Kim, J. I. Yoo, J. Y. Jeong, H. J. Jeong, "Analyzing the Key Factors for FinTech Startups: Focusing on the Relocation and Scale-up of 'Company A' within the Seoul National University Campus Town". *The Institute for Korean Regional Studies*, No.67, pp.115-130, 2021.
- [23] H. J. Cho, *A study on the needs analysis and improvement plan for university startup space*, Master's Thesis, Korea National University of Education, Korea, 2022.
- [24] Y. H. Kim, "A Study on the Roles and Efficient Operations of Urban Regeneration Support Center as Intermediary Organization - Focused on the Chungcheongbuk-do -", *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, No.21, pp.448-459, 2020.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2020.21.2.448>
- [25] MOLIT, *Guidelines for Implementing Neighborhood-Centered Urban Renewal Projects*, MOLIT, Korea, p.7.
- [26] S. L. Ryoo, J. H. Park, M. J. Oh, H. R. Park, S. H. Yoon, *A study on the introduction of "Package Lab" to revitalize urban regeneration project in Seoul*, Seoul Metropolitan Council, Korea, pp.61-85.
- [27] S. J. Jo, *Role reestablishment of the urban regeneration support center : focused on three case study in Ansan*, Master's Thesis, Hanyang University, Korea, 2022.
- [28] I. M. Park, H. C. Kim, "Directions for the roles of urban regeneration supporting centers by types", *Journal of Korea Urban Regeneration Association*, Vol.5, No.1, pp.19-45, 2019.
- [29] Y. O. Han, E. J. Jeong, "Improvement plan for the role of urban regeneration center using in-depth interview - Focusing on the Urban Regeneration Center in Metropolitan Government -", *Journal of Urban Policies*, Vol.12, No.1, pp.155-178, 2021.  
DOI: <https://doi.org/10.21447/jup.2021.12.1.155>
- [30] Seoul Metropolitan Government, *G-local University Town-type Anam Start-up Valley Revitalization Plan*, Seoul Metropolitan Government, Korea, p.111.

심 현 남(Hyunnam Sim)

[정회원]



- 2008년 8월 : 북경임업대학교 원림대학 도시계획 전공 (공학사)
- 2011년 2월 : 서울대학교 환경대학원 환경조경학과 (조경학석사)
- 2016년 8월 : 고려대학교 도시재생협동과정 도시재생 전공 (박사수료)

• 2018년 11월 ~ 현재 : 고려대학교 캠퍼스타운 조성추진단 연구교수

<관심분야>

도시계획 및 설계, 도시재생, 캠퍼스타운

김 동 현(Donghyun Kim)

[정회원]



- 2008년 2월 : 고려대학교 공과대학 건축공학과 (공학사)
- 2012년 2월 : 고려대학교 건축학과 도시계획및설계 전공 (공학석사)
- 2014년 2월 : 고려대학교 건축학과 도시계획및설계 전공 (박사수료)
- 2013년 9월 ~ 2015년 2월 : 고려대학교 환경생태공학부 강사
- 2015년 3월 ~ 2019년 2월 : 고려대학교 건축학과 강사
- 2017년 3월 ~ 2017년 9월 : ㈜넥스트어반 도시건축연구소 대표이사
- 2017년 9월 ~ 현재 : 고려대학교 관리처 건축팀

〈관심분야〉

스마트시티, 도시개발, 주거복지, 도시재생, 부동산

---

이 건 원(Gunwon Lee)

[중신회원]



- 2006년 2월 : 고려대학교 한국사학과 졸업/건축학과 복수전공 수료
- 2008년 2월 : 고려대학교 건축공학과 건축계획학 전공 석사
- 2016년 8월 : 고려대학교 건축학과 도시계획 및 도시설계학 전공 박사
- 2013년 3월 ~ 2017년 2월 : 목원대학교 건축학부 강사/조교수
- 2017년 3월 ~ 2023년 2월 : 호서대학교 건축학과 조교수/부교수
- 2023년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 건축학과 부교수

〈관심분야〉

도시설계, 스마트시티, 지속가능한 도시, 도시재생, 도시 미기후 관리