Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society
Vol. 20, No. 11 pp. 197-207, 2019

https://doi.org/10.5762/KAIS.2019.20.11.197
ISSN 1975-4701 / eISSN 2288-4688

대학과 기업 간의 산학협력에 관한 연구: 고용주의 교육훈련 참여를 중심으로

박윤희[1], 오계택[2*]
[1]이화여자대학교 국제사무학과, [2]한국노동연구원

A Study on University-Industry Cooperation: Focused on Employer Engagement in Training:

Yoon-Hee Park[1], Kye-Taik Oh[2*]
[1]Department of International Office Administration, Ewha Womans University
[2]Korea Labor Institute

요 약 이 연구는 대학과 기업 간의 산학협력에서 고용주의 교육훈련 참여 실태를 분석하여 고용주의 교육훈련 참여 활성화 방안을 제시하는데 목적이 있다. 이를 위하여 산학협력 및 고용주 참여에 관한 문헌 분석을 실시하였다. 산학협력의 개념 및 유형과 함께 고용주 참여의 개념, 고용주 참여의 유형 및 대학과 연계한 고용주 참여의 형태, 고용주 참여의 효과 및 고용주 참여의 촉진 요인에 관한 문헌을 검토하였다. 그리고 이러한 문헌 분석 내용을 기초로 조사 도구를 개발하여 300인 이상 기업체의 인사(교육)담당자 총 230명을 표집하여 고용주의 교육훈련 참여 실태에 관한 설문조사를 실시하였다. 연구 결과, 고용주들은 자신이 직원들의 교육훈련에 참여하는 것을 지역의 교육활동이나 서비스 계획 또는 의사결정에 참여하는 전략적 파트너로 인식하기보다는 교육훈련과정을 활용하는 입장으로 인식하는 경향이 높아 교육훈련 참여에 소극적인 태도를 가지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 고용주들은 교육훈련 참여를 통해 직·간접적 경영상의 이익을 얻을 수 있다고 생각하여 교육훈련 참여를 긍정적으로 인식하였다. 또 기업 요구에 맞는 교육훈련과정의 운영은 대학과 기업 간의 교육훈련 협력을 활성화하는 동시에 고용주 참여를 유도하는 중요한 요소인 것으로 밝혀졌다. 이러한 연구 결과를 기초로 고용주 참여를 통한 기업과 대학 간 교육훈련 협력 활성화를 위한 시사점을 제시하였다.

Abstract The purpose of this study was to suggest measures for improving training cooperation between industries and universities through employer engagement by analyzing the state of employer engagement in training. The current study investigated the state of employer engagement in training and factors that facilitate employer engagement in training. A survey was conducted with 230 human resource managers who worked for companies with more than 300 employees. The study results showed that employers perceived their engagement in training for their employees are consumers rather than strategic partners to plan educational service and make decisions in their communities. However, employers perceived that their engagement in training would be effective because their training engagement can result in positive direct and indirect business outcomes. Moreover, the implementation of training programs based on industry needs was revealed as a critical factor for promoting collaboration between industries and universities and leading to employer engagement. Based on the study results, several suggestions are presented for improving training cooperation between industries and universities through employer engagement.

Keywords : Industry, University, Cooperation, Employer Engagement, Training

본 논문은 2016년 한국기술교육대학교 HRD센터 연구에 의해 수행된 「지역단위 직업훈련 고용주 참여모델 개선 연구」의 내용을 수정보완하여 작성한 것임.
*Corresponding Author : Kye-Taik Oh(Korea Labor Institute)
email: okt8941@kli.re.kr
Received July 31, 2019 Revised September 9, 2019
Accepted November 1, 2019 Published November 30, 2019

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

시장의 빠른 수요 변화는 노동시장 입직기의 근로자들뿐만 아니라 현직 근로자들의 숙련의 중요성에도 영향을 미친다. 과거에는 노동시장 입직 시의 숙련의 수준으로 업무를 하는데 큰 지장이 없었던 반면, 이제는 재직기간 동안 지속적인 기술 및 숙련의 향상이 필수적이다. 재직 근로자들의 교육훈련 시행에서 대학은 보유하고 있는 인적·물적 인프라를 활용하여 지역에 위치한 대기업의 근로자뿐만 아니라 협력사 근로자를 위한 교육훈련에 기여할 수 있는 가능성이 많다.

지금까지 대학과 기업 간의 산학협력에 관한 연구는 산학협력 활성화를 위한 대학의 역할 제고 방안[1-4]이나 산학협력의 현황 및 문제점 분석[5-7]을 위주로 이루어져 왔다. 그러나 기업의 관점에서 산학협력에 대한 인식이나 요구를 분석한 연구는 많지 않다.

그리고 최근의 많은 문헌에서는 대학과 기업 간의 협력의 중요성이 높아지고 있음을 지적하면서[8-11], 이러한 협력을 통해 대학과 산업체 모두 혜택이 있으므로 대학과 산업체 간의 교육훈련 협력 활동이 더욱 강화될 필요가 있음을 강조하고 있다. 실제로 영국의 경우 기업과 대학 간의 교육훈련 협력에 대한 정책을 강화하고 있으며, 이 과정에서 고등교육기관, 고용주, 근로자 간의 삼자관계가 매우 중요한 역할을 하고 있다[12]. 대학, 고용주, 근로자 간의 삼자관계는 프로그램의 초기 단계뿐만 아니라 고용주와 근로자의 수요를 만족시킬 수 있는 프로그램을 설계하고 시행하는데 있어서도 중요한 역할을 하고 있다.

하지만 우리나라에서는 산학 간 협력의 유형이 공동연구나 위탁연구와 같이 기술개발을 중심으로 이루어져 왔고, 기업 인력의 위탁교육과 같은 협력은 활발하지 않은 실정이다[5]. 더구나 교육훈련 측면의 산학협력에서는 산업체의 형식적인 참여가 문제점으로 지적되고 있다[7].

또 우리나라의 기업 현장을 살펴보면, 최근 고용노동부 정부지원사업에서 대학 참여형의 비중이 줄어들고 있다. 예를 들어, 국가인적자원개발 컨소시엄 사업에서 운영 기관으로서 대학의 비중이 감소하고 있다. 실제로 2016년 10월 현재 대중소 상생형 국가 인적자원개발 컨소시엄 공동훈련센터 총 71개 기관 중 주관기관이 기업은 45개인데 비해 대학은 14개에 불과하다. 더구나 참여 대학들은 모두 2005년부터 2010년에 걸쳐 선정되었으며 2011년 이후부터는 기업 및 사업주단체는 주관기관으로 선정되었음에도 불구하고 대학은 주관기관으로 전혀 선정되지 못하였다[13].

이와 같이 정부의 재직근로자 교육훈련 지원 사업에서 대학의 비중이 감소하는 것은 급변하는 산업 현장에 대학이 신속하게 대응하지 못하는데 원인이 있을 수 있다. 기업의 업무 현장은 빠르게 바뀌기 때문에 산업현장과 대학의 강의 및 연구는 격차가 발생할 가능성이 높다. 따라서 기업과 대학 간의 간극을 줄이기 위해서는 대학과 산업체 간의 긴밀하고 빈번한 상호작용이 필요하며, 이러한 상호작용 촉진 요인으로 제시되는 것이 교육훈련에 고용주가 참여하는 것이다[14].

고용주가 재직근로자 대상의 교육훈련에 참여하게 되면 우수사례의 공유를 통해서 업무에 대한 조언을 얻는 등 효과적인 사업 운영과 관련된 이해나 지식을 습득할 수 있고, 고객과 잠재 근로자들에게 회사의 인지도를 증가시키며, 고용주 참여를 통해 직원들의 기술이나 사기 의욕을 증진시키는 장점이 있다[15]. 이와 같이 대학과 기업 간의 산학협력 측면에서 기업 근로자들을 위한 교육훈련에 고용주가 참여하는 것은 교육훈련의 유효성 제고를 위해 매우 중요한 요인임에도 불구하고, 기업의 관점에서 고용주 참여의 실태와 인식 및 요구를 분석하고자 하는 노력은 부족하였다.

따라서 이 연구의 목적은 대학과 기업 간의 산학협력에서 고용주의 교육훈련 참여 실태를 분석하여 고용주의 참여 활성화 방안을 제시하는데 목적이 있다. 이를 위해 이 연구에서는 산학협력 유형 가운데 교육훈련 협력 측면에서 '고용주 참여'에 관한 문헌을 분석하고, 기업체 인사(교육)담당자를 대상으로 설문조사를 실시하여 고용주의 교육훈련 참여 실태와 인식을 파악함으로써 시사점을 도출하였다.

1.2 용어의 정의

우리나라에서 '고용주'라는 용어는 근로자직업능력개발법, 직업교육훈련촉진법, 고용정책기본법, 근로기준법 등의 법령에서 '사업주'라는 용어로 사용되고 있다. 산업안전보건법 제2조 3항에 따르면 '사업주'란 근로자를 사용하여 사업을 하는 자를 말한다. 실무노동용어사전에서는 사업주를 그 사업의 경영 주체로 근로자를 사용하여 사업을 운영하는 자로 정의하고 있다[16]. 이러한 사업주의 역할에 대해 고용정책기본법 제5조에서는 "사업에 필요한 인력을 스스로 양성하고, 자기가 고용하는 근로자의 직업능력을 개발하기 위하여 노력하며, 근로자가 그 능력을 최대한 발휘하면서 일할 수 있도록 고용관리의 개선,

근로자의 고용안정 촉진 및 고용평등의 증진 등을 위하여 노력하여야 한다"고 명시하고 있다. 따라서 이 연구에서 '고용주'는 '사업주'와 동일한 개념으로 정의하여 사용하고자 한다.

2. 문헌 분석

2.1 산학협력의 개념 및 유형

우리나라의 산학협력은 2000년대에 들어와 기업이 중심이 되는 산학협력이 추진되면서 혁신주도형 산학협력 활성화 시기가 도래하였다[4]. 산학협력은 "산업계와 학계가 상호발전을 위하여 인적 및 물적 자원 등 가용자원을 상호 교류하는 유기적인 협력관계"[17]로 정의할 수 있다. 이처럼 산학협력은 대학 및 연구소와 산업체 간에 이루어지는 다양한 형태의 협력활동을 통해 시너지 효과를 창출하는데 목적이 있다[6].

산학협력의 유형은 목적에 따라 새로운 지식·기술의 창출 및 확산을 위한 연구개발, 인력 양성을 위한 교육 및 훈련, 기술이전 및 기술자문, 창업지원, 기자재나 장비 등의 기반 공유 등으로 구분할 수 있다[17-18]. 여기서 교육 및 훈련에는 취업 연계형 맞춤교육 사업, 산학협력 현장실습 및 인턴제, 위탁교육, 산학아카데미 등이 포함된다[18]. 그리고 산학협력은 교류 대상에 따라 인적자원의 교류, 정보 등 상호 정보자원의 교류, 지적재산권 등 권리의 교류로 구분할 수도 있는데, 인적자원의 교류에는 산업체 인사의 학교 이사회 및 학교 운영위원회 참여, 산업체 전문가의 교원 초빙, 기업 진단 및 자문 등이 해당된다[19].

2.2 고용주 참여의 개념

고용주 참여(employer engagement)의 개념은 문맥과 조직 상황에서 여러 가지 뜻으로 사용된다[15, 20-23]. 고용주 참여란 조직과 고용주 사이에서 공공의 이익을 위한 지식이나 행동에 영향을 줄 수 있는 다양한 형태의 연계를 뜻한다[15]. 고용주가 대학들과 함께 교육훈련의 설계나 전이에 관여하는 메커니즘과 같은 과정도 고용주 참여의 범위로 포함시킬 수 있다. 그들은 고용주 참여를 '기술이나 훈련에 있어 고용주 투자의 증가와 같은 결과를 나타내는 것'으로 보았다. 고용주들은 모든 수준의 기술에 있어 종업원들의 참여를 높이고 기술을 효과적으로 사용함으로써 자국 내의 기술 수준을 세계적인 수준으로 끌어올리는 역할을 하는 주체가 된다[21].

또 영국 잉글랜드 고등교육재정위원회(HEFCE: Higher Education Funding Council for England)의 고숙련 연구 보고서에서는 고용주 참여를 '인력 개발을 위해 고등교육 제공자(주로 대학)와 고용주의 관계를 발전시키는 것'으로 정의하였다[24]. 대학에서는 이미 표준화된 프로그램(MBA 프로그램 등)을 통해 어느 정도 경영진과 근로자의 수요를 반영하고 있으나, 교육훈련 프로그램의 설계, 자금 지원, 전달체계 등에 고용주의 관점에서 능동적으로 참여하는 프로그램이 필요하다. 영국의 HEFCE 보고서에서는 교육훈련 정책의 목표가 재직 근로자의 숙련 향상이라면 고용주 참여는 학생 모집, 응용연구, 확장 프로그램, 연구기반 지식의 확산 등을 포함하는 다양한 지식이전 활동들을 포함하는 것으로 폭넓게 개념화되어야 한다고 하였다. 다른 연구에서는 고용주참여를 '고용주들이 공유된 목표를 위해 외부기관인 직종별 숙련 위원회(SSC: Sector Skills Councils)에 의해 촉진된 활동에 직접적으로 참여하는 과정'으로 정의하였다[25].

2.3 고용주 참여의 유형

고용주 참여의 유형은 여러 관점에서 살펴볼 수 있는데, 첫 번째로 개별 행위자 관점이 있다. 이 관점의 유형은 소비자 관점, 전략적 파트너 관점, 이해관계자 관점, 제공자 관점으로 구분된다[15].

첫째, 소비자 입장에서 고용주 참여의 유형은 교육훈련과정을 구매하거나 비즈니스 정보를 활용하는 것을 말한다. 이는 비용을 줄이거나 효율을 높이는 활동들과 같이 직접적인 영향을 주는 이익에 좀 더 민감한 관점이다. 둘째, 전략적 파트너로서 고용주 참여는 고용주가 지역의 교육 활동이나 서비스를 위한 계획이나 의사결정에 참여하여 지역의 경제개발정책에 영향을 주는 역할을 의미한다. 고용주는 직접적이거나 즉각적인 이익이 담보되지는 않지만 여러 활동이나 프로그램을 위해 계획이나 전략적 의사결정을 제공함으로써 사업단위 또는 지역사회에 영향을 주게 된다.

셋째, 이해관계자로서 고용주 참여는 교육훈련과정에 대한 모니터링 및 교육훈련 기관의 교육훈련과정 자문위원회에 참여하는 역할 수행을 강조한다. 넷째, 제공자로서 고용주 참여의 유형은 교육훈련과정에 강사 등으로 직접 참여하는 것이다.

다음으로 고용주 참여의 형태를 대학과 연계해서 살펴보면, 4가지로 나눌 수 있다[24]. 첫째, 하나의 고등교육기관과 단일 고용주 간의 관계이다. 고등교육 기관 측은 개별 교수나 대외협력 담당자 등이 될 수 있고, 고용주

측은 인사 담당 매니저나 조직개발 담당자, 조직경영 관리자 등이 될 수 있다. 이러한 경우 지역개발위원회나 산업별 인적자원위원회, 전문협의회 등이 자금 지원의 역할이나 자문역으로 관여하기도 한다.

둘째, 고등교육 네트워크 혹은 파트너십의 형태로서 여러 개의 고등교육기관과 개별 고용주 간의 관계이다. 개별 고용주는 여러 개의 고등교육기관과 각각 다른 협력관계를 구축하여 교육훈련을 제공받을 수 있고 R&D와 관련된 부분을 협력할 수도 있다.

셋째, 단일 고등교육기관과 두개 이상의 고용주들이 동일한 목적을 가지고 참여하는 형태를 들 수 있다. 예를 들어 대학에서 워크숍을 통해 어떠한 주제에 대한 가치를 훈련시키기 위해 8개의 중소기업에서 워크숍에 참여하도록 해 워크숍을 진행하는 방식을 예로 들 수 있다. 이러한 워크숍은 여러 기업 참여자들이 서로 팀을 이루어 함께 작업할 수 있다. 또는 대학 주도로 회사의 점심시간이나 저녁 미팅 시간을 이용해 대학의 석박사 과정, 박사 후 연구원 과정에 있는 연구 인력들과 협력하여 연구하는 방식도 활용될 수 있다. 대학 관계자들과 고용주들의 협력은 지적 호기심으로 인해 활발해질 수 있다. 고등교육기관은 현장의 실제 문제들을 접할 수 있고, 고용주들은 새로운 연구와 이론들을 학습할 수 있다. 또한 고용주들은 새로운 모듈 개발이나 개별 기업에게 필요한 훈련프로그램에 대한 정보를 습득할 수 있고, 우수한 연구 인력을 초빙하는 기회가 될 수도 있다. 이 형태는 중소기업 고용주들을 참여시키기에 좋은 방법이다.

마지막으로는 고등교육기관-고용주 컨소시엄 관계이다. 이는 두개 이상의 고등교육기관과 두개 이상의 고용주들 간의 컨소시엄을 맺는 경우를 말한다.

2.4 고용주의 교육훈련 참여 효과 및 참여 촉진 요인

고용주의 교육훈련 참여는 직접적인 경영상의 이익, 간접적인 경영상의 이익, 직원들의 개인적인 이익의 효과가 있다. 직접적인 사업 이익은 고용주가 교육훈련에 참여하거나 우수사례를 접함으로써 업무에 대한 조언을 얻는 등 효과적인 사업 운영을 위한 이해나 지식을 확대하는 것이다. 이것은 직접적이고 실질적인 효과이다. 고용주 참여를 통한 간접적인 경영상의 효과는 훈련을 받은 고용주들이 그들이 속한 지역사회를 위해 참여하는 것이다. 고용주 참여는 직원들이 개인적인 이익을 얻는 데에도 기여할 수 있다. 이와 같이 고용주 참여는 교육훈련 인프라 증대를 통해 고숙련 기능 인력 채용을 촉진하고, 새로운 사업이나 우수사례 공유에 대한 네트워킹 기회를 제공할 수 있다. 또 고용주 참여를 통해 고객과 잠재구성원들에게 회사의 인지도를 증가시키고 직원들의 기술이나 사기 의욕을 증진시키는 것도 고용주 참여의 이점으로 들 수 있다[15].

이와 같이 대학과 기업 간 교육훈련에 고용주 참여를 촉진시킬 수 있는 요인을 살펴보면 다음과 같다[24]. 첫째, 고등교육 기관과 파트너 간의 전략적 정합성이다. 고용주 참여 활동은 고등교육 기관과의 갈등이 유발되지 않아야 한다. 고등교육 기관의 강점과 개발 방향, 가치관, 업무 방식에 있어서의 정합성이 고려되어야 한다. 고용주 관점에서는 실질적인 사업수요에 기반한 협력 계획이 세워져야 한다.

둘째, 파트너를 찾아내고 파트너십을 형성하는 것이다. 이를 위해서는 고등교육기관과 계약의 명료성(최초 계약의 핵심 계약 내용), 참여를 위한 관심 유도, 내용에 대한 합동 탐색(고용주의 수요를 탐색할 수 있도록 각 파트너의 시간과 노력 헌신), 신뢰감 형성(대면적인 토의 등을 통해 건강한 대인관계 형성)이 필요하다.

셋째, 적절한 학습 패키지를 설계하고 전달하는 것이다. 고용주 참여는 기존에 존재하는 고등교육기관의 과목들을 개정하고, 상호 보완적인 학습 경험을 제시할 수 있으며, 새로운 맞춤형 과목의 효과적인 개발이 가능하다.

넷째, 파트너십의 개발, 유지 및 유도이다. 업무에 대한 열정을 가진 대학의 발굴이 중요하며, 협력적 접근방식을 통해 대학과 기업 간의 역할을 명확하게 하고 지원이 필요한 부분을 명확히 하여 각 파트너 기관에서 어떤 부분에 대한 지원이 필요한지를 구체화할 필요가 있다. 그리고 파트너십의 안정성을 극대화할 수 있는 구조와 과정의 창출이 필요하고, 상급 관리자의 지원 확보를 통해 고등교육기관의 상급 관리자로부터 파트너십에 힘을 보탤 수 있는 지원 구축이 필요하다.

다섯째, 대학 교직원의 자원과 능력이다. 대학 교직원의 전공 지식 및 전문성, 교수학습 방법의 전문성을 통한 수업 전달의 적절성, 고객 중심의 서비스 지향은 고용주 참여의 촉진 또는 장애의 결정요인이다. 여섯째, 협력을 지원하는 문화와 체계이다. 고등교육의 목적에 대한 유연한 접근과 두 기관의 문화적 차이에 대한 상호 이해가 필요하다. 이를 위해서는 인센티브(고용주와 적극적으로 협력하는 교직원에 대한 인정 및 보상) 및 재무적·행정적 유연성이 있어야 한다.

3. 연구 방법

3.1 연구 대상 및 표집

이 연구에서는 대학과 연계한 교육훈련에 고용주의 참여 실태를 분석하기 위하여 300인 이상 기업체의 인사(교육)담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 위하여 업종별(5개 업종: 제조업, 건설업, 도매 및 소매업, 출판/영상/방송통신 및 정보서비스업, 전문/과학 및 기술서비스업)로 기업 표본을 추출하고, 규모(300-499인, 500-999인, 1000인 이상)와 지역(16개 시도)을 고려하여 230개 기업을 비율층화표집(proportional stratified sampling)하였다. 인사(교육)담당자는 230개 기업에서 한 명씩 표집하여 총 230명에게 설문지를 배포한 후 총 218부를 회수하였으며, 이 가운데 응답이 불성실한 6부를 제외한 212부를 최종 분석에 활용하였다.

설문조사에 응답한 응답자들의 특성을 살펴보면, 소속 기업의 소재지는 서울(42%), 경기(19.3.%), 인천(6.6%), 경남(5.7%), 충남(3.8%), 충북(3.8%), 부산(3.8%), 울산(2.8%), 대구(2.8%), 경북(2.8%), 대전(1.9%), 강원(1.4%), 전남(1.4%), 광주(0.9%), 제주(0.5%), 전북(0.5%) 순으로 많은 것으로 나타났다. 기업의 주 업종은 제조업(44.8%), 건설업(18.9%), 전문·과학 및 기술서비스업(18.9%), 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업(9.4%), 도매 및 소매업(8.0%)순으로 나타났다. 기업의 인력규모는 300-499인이 전체 비율의 49.5%를 차지하였고, 500인-999인이 28.8%, 1,000인 이상이 21.7%를 차지하였다.

응답자 개인의 연령특성은 30대가 55.7%로 가장 많았고, 20대가 27.4%, 40대가 16%, 50대가 0.9% 순으로 나타났다. 학력은 4년제 대졸이 83.5%로 가장 많았고, 전문대졸 8.0%, 대학원 이상이 7.1%, 고졸이 1.4%로 나타났다. 현 직장의 근무년수는 2-5년이 44.3%로 가장 많았고, 6-10년 이상이 23.6%, 1년 이하는 19.3%, 11년 이상은 12.7%로 나타났다. 총 직장의 근무년수는 4-6년이 29.7%로 가장 많았고, 3년 이하가 27.4%, 7-10년이 20.3%, 11-15년이 14.2%, 16년 이상이 8.5%로 나타났다. 인사교육을 담당한 년수는 2-4년이 38.7%, 5-9년이 29.7%, 1년 이하가 18.4%, 10년 이상이 13.2%순으로 나타났다.

3.2 조사 도구 및 분석

조사도구는 이론적 배경에서 살펴본 문헌 분석 내용을 기초로 개발되었다. 고용주 참여에 관한 설문조사 도구는 없으므로 문헌 분석에서 살펴본 고용주 참여의 유형, 고용주 참여의 효과, 고용주 참여의 이유, 고용주 참여의 형태에 관한 내용을 기초로 설문조사지가 개발되었다. 이에 따라 설문조사지는 교육훈련에 대한 고용주 참여 유형, 교육훈련에 고용주 참여로 인한 효과 및 참여 이유, 고용주 참여를 통한 기업-대학의 교육훈련 협력 형태, 고용주의 교육훈련 협력 참여 촉진 요인, 바람직한 고용주 교육훈련 참여 형태 등에 관한 내용으로 구성되었다. 수집한 자료는 기초통계분석 및 기업 특성(업종, 인력 규모, 인사교육 담당자의 근무년수)에 따라 집단간 차이 분석(χ^2 분석)을 실시하였다.

4. 연구 결과

응답자가 속한 기업의 교육훈련에 대한 '고용주 참여의 유형'이 무엇이라고 생각하는지에 대한 질문에 대해서는 '소비자'가 50.9%로 가장 높은 응답 결과를 보였다. 즉, 응답자의 절반 정도는 고용주의 교육훈련 참여 유형이 교육훈련과정을 구매하거나 비즈니스 정보를 활용하는 소비자 입장이라고 인식하고 있었다. 그 다음으로는 '전략적 파트너'(지역의 교육 활동이나 서비스를 위한 계획이나 의사결정에 참여하여 지역의 경제개발정책에 영향을 주는 역할)가 30.7%, '이해관계자'(교육훈련과정에 대한 모니터링 및 교육훈련 기관의 교육훈련과정 자문위원회에 참여하는 역할)가 13.2%, '제공자'(교육훈련과정에 강사 등으로 직접 참여)가 2.8% 순으로 나타났다.

기업 특성에 따른 고용주 참여의 유형은 업종별로 유의미한 차이가 있음을 알 수 있었다. 제조업의 경우는 전략적 파트너, 소비자, 이해관계자, 제공자 순으로 고용주 참여의 역할을 인식하고 있는 것으로 나타난 반면, 건설업에서는 소비자, 전략적 파트너, 이해관계자 순으로 나타났다. 서비스관련업에서는 소비자, 이해관계자, 전략적 파트너, 제공자 순으로 고용주의 교육훈련 참여 유형을 인식하고 있었다.

고용주가 교육훈련에 참여함으로써 얻을 수 있는 효과에 대해서는 '간접적인 경영상의 이익'(70.8%)이 가장 높은 응답 결과를 보였다. 그 다음으로는 '직원들의 개인적인 이익'이 20.3%, '직접적인 경영상의 이익'이 8.0%를 차지하였다. 제조업과 건설업, 서비스 관련업 모두 교육훈련에 고용주가 참여하는 것이 간접적인 경영상의 이익에 도움이 되는 것으로 인식하고 있었으며, 건설업의 경우에는 간접접인 경영상의 이익을 상당히 높게 인식하고 있었다.

Table 1. Types of employer engagement

			Consumer	Stakeholder	Strategic partner	Provider	Not applicable	Total	χ^2
Total			108 (50.9)	28 (13.2)	65 (30.7)	6 (2.8)	5 (2.4)	212 (100.0)	
Industry	Manufacturing (A)	Frequency (%)	26 (27.4)	8 (8.4)	54 (56.8)	5 (5.3)	2 (2.1)	95 (100.0)	76.170***
	Construction (B)	Frequency (%)	35 (87.5)	2 (5.0)	3 (7.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	40 (100.0)	
	Service (C)	Frequency (%)	47 (61.0)	18 (23.4)	8 (10.4)	1 (1.3)	3 (3.9)	77 (100.0)	
No. of Employees	300~499 (A)	Frequency (%)	51 (48.6)	19 (18.1)	30 (28.6)	2 (1.9)	3 (2.9)	105 (100.0)	9.542
	500~999 (B)	Frequency (%)	32 (52.5)	4 (6.6)	20 (32.8)	4 (6.6)	1 (1.6)	61 (100.0)	
	more than1,000 (C)	Frequency (%)	25 (54.3)	5 (10.9)	15 (32.6)	0 (0.0)	1 (2.2)	46 (100.0)	
Working years as HR	less than 4 (A)	Frequency (%)	63 (52.1)	14 (11.6)	38 (31.4)	2 (1.7)	4 (3.3)	121 (100.0)	3.146
	more than 5 (B)	Frequency (%)	45 (49.5)	14 (15.4)	27 (29.7)	4 (4.4)	1 (1.1)	91 (100.0)	

*** $p<.001$

Table 2. Effects of employer engagement in training

			Direct business benefits	Indirect business benefits	Personal benefits of employees	Others	Total	χ^2
Total			17 (8.0)	150 (70.8)	43 (20.3)	2 (0.9)	212 (100)	
Industry	Manufacturing (A)	Frequency (%)	7 (7.4)	70 (73.7)	16 (16.8)	2 (2.1)	95 (100.0)	17.827**
	Construction (B)	Frequency (%)	1 (2.5)	36 (90.0)	3 (7.5)	0 (0.0)	40 (100.0)	
	Service (C)	Frequency (%)	9 (11.7)	44 (57.1)	24 (31.2)	0 (0.0)	77 (100.0)	
No. of Employees	300~499 (A)	Frequency (%)	8(7.6)	75 (71.4)	22 (21.0)	0 (0.0)	105 (100.0)	2.154
	500~999 (B)	Frequency (%)	5(8.2)	43 (70.5)	12 (19.7)	1 (1.6)	61 (100.0)	
	more than1,000 (C)	Frequency (%)	4(8.7)	32 (69.6)	9 (19.6)	1 (2.2)	46 (100.0)	
Working years as HR	less than 4 (A)	Frequency (%)	10(8.3)	88 (72.7)	21 (17.4)	2 (1.7)	121 (100.0)	2.872
	more than 5 (B)	Frequency (%)	7(7.7)	62 (68.1)	22 (24.2)	0 (0.0)	91 (100.0)	

** $p<.01$

고용주가 자사 직원의 교육훈련을 위해 참여하는 이유에 대해서는 '직원들의 동기 유발 및 직원들과의 관계 증진'이 37.3%로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로는 '생산성이나 업무 방식을 개선하기 위해'(24.0%), '회사의 이미지 향상을 통해 우수한 인재 확보의 가능성 증진'(14.1%), '새로운 지식의 창출 및 적용'(11.8%), '기업의 전략적 방향 강조'(7.7%), '경영상의 문제해결을 위해'(5.1%) 순으로 나타났다.

Table 3. Reasons of employer's engagement in training (multiple responses)

			Emphasizing strategic directions of company	Solving business problems	Recruiting best talented workers by improving company image	Increasing employee's motivation and relationships with employees	Improving productivity or work methods	Creating and applying new knowledge	Total
Total			24 (7.7)	16 (5.1)	44 (14.1)	117 (37.4)	75 (24.0)	37 (11.8)	313 (100)
Industry	Manufacturing (A)	Frequency (%)	14 (9.2)	9 (5.9)	13 (8.6)	53 (34.9)	41 (27.0)	22 (14.5)	152 (100.0)
	Construction (B)	Frequency (%)	1 (2.1)	1 (2.1)	3 (6.4)	25 (53.2)	13 (27.7)	4 (8.5)	47 (100.0)
	Service (C)	Frequency (%)	9 (7.9)	6 (5.3)	28 (24.6)	39 (34.2)	21 (18.4)	11 (9.6)	114 (100.0)
No. of Employees	300~499 (A)	Frequency (%)	11 (7.4)	2 (1.3)	21 (14.1)	58 (38.9)	37 (24.8)	20 (13.4)	149 (100.0)
	500~999 (B)	Frequency (%)	8 (8.6)	9 (9.7)	14 (15.1)	30 (32.3)	24 (25.8)	8 (8.6)	93 (100.0)
	more than1,000 (C)	Frequency (%)	5 (7.0)	5 (7.0)	9 (12.7)	29 (40.8)	14 (19.7)	9 (12.7)	71 (100.0)
Working years as HR	less than 4 (A)	Frequency (%)	18 (9.9)	7 (3.9)	23 (12.7)	69 (38.1)	44 (24.3)	20 (11.0)	181 (100.0)
	more than 5 (B)	Frequency (%)	6 (4.5)	9 (6.8)	21 (15.9)	48 (36.4)	31 (23.5)	17 (12.9)	132 (100.0)

응답자가 속한 기업이 희망하는 '고용주 참여를 통한 기업-대학의 교육훈련 협력 형태'에 대해서는 '한 개의 기업과 한 개의 대학의 협력 형태'가 53.3%로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로는 '한 개의 기업과 두 개 이상의 대학의 협력 형태(2개 이상의 대학이 네트워크 또는 파트너십 형성)'가 28.3%, '두 개 이상의 기업과 한 개의 대학 협력 형태'가 12.3%, '두 개 이상의 기업과 두 개 이상의 대학의 협력 형태(컨소시엄 형태)'가 5.7% 순으로 나타났다.

기업-대학의 교육훈련 협력 희망 형태는 업종별로 유의미한 차이를 나타냈다. 즉, 제조업과 건설업의 경우는

'한 개의 기업 : 한 개의 대학'의 교육훈련 협력을 가장 많이 희망하는 반면, 서비스관련업에서는 2개 이상의 대학이 네트워크 또는 파트너십을 형성하는 '한 개의 기업 : 두 개 이상의 대학'의 유형에 대한 선호도가 가장 높게 나타나 차이를 보였다.

Table 4. Types of needs for training cooperation between industries and universities through employer engagement

			1 company: 1 university	1 company: more than 2 universities	more than 2 companies: 1 university	more than 2 companies: more than 2 universities	others	Total	χ^2
Total			113 (53.3)	60 (28.3)	26 (12.3)	12 (5.7)	1 (0.5)	212 (100)	
Industry	Manufacturing (A)	Frequency (%)	50 (52.6)	17 (17.9)	16 (16.8)	12 (12.6)	0 (0.0)	95 (100.0)	64.151
	Construction (B)	Frequency (%)	31 (77.5)	1 (2.5)	8 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	40 (100.0)	
	Service (C)	Frequency (%)	32 (41.6)	42 (54.5)	2 (2.6)	0 (0.0)	1 (1.3)	77 (100.0)	
No. of Employees	300~499 (A)	Frequency (%)	50 (47.6)	34 (32.4)	14 (13.3)	6 (5.7)	1 (1.0)	105 (100.0)	6.130
	500~999 (B)	Frequency (%)	37 (60.7)	13 (21.3)	6 (9.8)	5 (8.2)	0 (0.0)	61 (100.0)	
	more than1,000 (C)	Frequency (%)	26 (56.5)	13 (28.3)	6 (13.0)	1 (2.2)	0 (0.0)	46 (100.0)	
Working years as HR	less than 4 (A)	Frequency (%)	65 (53.7)	33 (27.3)	19 (15.7)	3 (2.5)	1 (.8)	121 (100.0)	5.623
	more than 5 (B)	Frequency (%)	48 (52.7)	27 (29.7)	7 (7.7)	9 (9.9)	0 (0.0)	91 (100.0)	

*** $p<.001$

대학과의 교육훈련 협력에 고용주 참여의 주된 촉진 요인이 무엇인지에 대한 질문 결과, '기업에 필요한 교육과정 개발 및 운영'이라는 응답이 59.0%로 가장 많았다. 그 다음으로는 '대학과의 전략적 방향(공통된 이해와 목적의 공유)의 일치'(21.7%), '대학과의 파트너십 형성 및 유지'(15.6%), '대학의 협력 지원 문화 및 행정 체제'(3.8%) 순으로 나타났다.

대학과의 교육훈련 협력에 고용주 참여의 주된 촉진 요인에 대해서는 업종별로 유의미한 차이를 보였다. 즉, 제조업과 건설업은 고용주 참여의 주된 촉진 요인을 '기업에 필요한 교육과정 개발 및 운영'으로 가장 높게 인식하고 있는 반면, 서비스관련업에서는 '대학과의 전략적 방향(공통된 이해와 목적의 공유)의 일치'를 가장 높게 인식하고 있었다.

Table 5. Major facilitating factors for employer engagement in training cooperation with universities

			Match of strategic directions with university	Forming and maintenance of partnership with university	Program development & implementation based on company needs	Cooperative support system of university	Total	χ^2
Total			46 (21.7)	33 (15.6)	125 (59.0)	8 (3.8)	212 (100)	
Industry	Manufacturing (A)	Frequency (%)	10 (10.5)	12 (12.6)	68 (71.6)	5 (5.3)	95 (100.0)	77.941***
	Construction (B)	Frequency (%)	0 (0.0)	1 (2.5)	39 (97.5)	0 (0.0)	40 (100.0)	
	Service (C)	Frequency (%)	36 (46.8)	20 (26.0)	18 (23.4)	3 (3.9)	77 (100.0)	
No. of Employees	300~499 (A)	Frequency (%)	19 (18.1)	16 (15.2)	65 (61.9)	5 (4.8)	105 (100.0)	2.593
	500~999 (B)	Frequency (%)	14 (23.0)	10 (16.4)	35 (57.4)	2 (3.3)	61 (100.0)	
	more than1,000 (C)	Frequency (%)	13 (28.3)	7 (15.2)	25 (54.3)	1 (2.2)	46 (100.0)	
Working years as HR	less than 4 (A)	Frequency (%)	25 (20.7)	18 (14.9)	74 (61.2)	4 (3.3)	121 (100.0)	.620
	more than 5 (B)	Frequency (%)	21 (23.1)	15 (16.5)	51 (56.0)	4 (4.4)	91 (100.0)	

*** $p<.001$

바람직한 고용주의 교육훈련 참여 형태에 대해서는 '교육과정의 설계나 계획 과정에 참여하여 훈련의 내용 또는 수준 조정'이 42.5%로 가장 높게 나타났다. 그 다음으로는 '외부 회의에 참여하여 의견 개진'(38.2%), '도제교육이나 인턴십 등을 승인'(12.3%), '기술 이슈 파악을 위해 연구 및 조사에 참여'(7.1%)로 나타났다. 이러한 응답 결과를 통해 볼 때, 기업의 인사교육담당자들은 고용주가 교육과정의 설계나 계획에 참여하여 교육훈련의 내용이나 수준에 대한 의견을 제시하는 것이 바람직한 고용주 참여라고 인식하고 있음을 알 수 있다.

이러한 응답 결과는 기업의 특성 가운데 업종에서 유의미한 차이를 보였다. 제조업과 건설업에서는 고용주 참여의 바람직한 형태로서 고용주가 교육훈련과정의 설계나 계획 과정에 참여하여 교육훈련의 내용이나 수준을

조정하는 것에 대해 가장 높게 인식하고 있는 반면, 서비스 관련업에서는 외부 회의에 참여하여 의견을 개진하는 것을 바람직한 고용주 참여의 형태로 인식하고 있었다.

Table 6. Perceived desirable types of employer engagement in training

			Expression of opinions by participating in outside meetings	Adjustment of contents or levels by participating in program design processes	Approval of apprenticeship or internship	Participation in research for finding technology issues	Total	χ^2
Total			81 (38.2)	90 (42.5)	26 (12.3)	15 (7.1)	212 (100.0)	
Industry	Manufacturing (A)	Frequency (%)	30 (31.6)	38 (40.0)	12 (12.6)	15 (15.8)	95 (100.0)	39.111***
	Construction (B)	Frequency (%)	7 (17.5)	26 (65.0)	7 (17.5)	0 (0.0)	40 (100.0)	
	Service (C)	Frequency (%)	44 (57.1)	26 (33.8)	7 (9.1)	0 (0.0)	77 (100.0)	
No. of Employees	300~499 (A)	Frequency (%)	37 (35.2)	50 (47.6)	11 (10.5)	7 (6.7)	105 (100.0)	5.425
	500~999 (B)	Frequency (%)	28 (45.9)	23 (37.7)	6 (9.8)	4 (6.6)	61 (100.0)	
	more than1,000 (C)	Frequency (%)	16 (34.8)	17 (37.0)	9 (19.6)	4 (8.7)	46 (100.0)	
Working years as HR	less than 4 (A)	Frequency (%)	49 (40.5)	52 (43.0)	11 (9.1)	9 (7.4)	121 (100.0)	2.771
	more than 5 (B)	Frequency (%)	32 (35.2)	38 (41.8)	15 (16.5)	6 (6.6)	91 (100.0)	

*** $p<.001$

5. 결론 및 제언

이 연구에서는 대학과 기업 간의 산학협력 측면에서 대학과 연계한 교육훈련에 고용주의 참여 실태를 분석하였다. 이 연구는 그간 교육훈련에 서 고용주의 관심과 지원이 중요한 요인이라는 선언적 내용을 교육훈련에서 고용주 참여가 실제로 어떻게 인식되고 있으며 어떻게 이루어지고 있는지 실증적으로 분석하여 시사점을 제시하였다는 점에서 그 의미가 있다. 이를 위해 이 연구에서는 고용주 참여에 관한 문헌 분석을 실시하고, 이를 기초로 조사도구를 개발한 후 대학과 연계한 교육훈련에 고용주 참여가 어떻게 이루어지고 있는지를 조사 분석하였다.

연구 결과에 따르면, 고용주들은 자신이 직원들의 교육훈련에 참여하는 것을 지역의 교육활동이나 서비스 계획 또는 의사결정에 참여하는 전략적 파트너가 아니라 교육훈련과정을 활용하는 소비자 입장으로 인식하는 경향이 높아 소극적인 인식 태도를 가지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 고용주들은 교육훈련에 자신들이 참여하는 것은 직간접적 경영상의 이익이 있다고 생각해 긍정적인 효과가 있는 것으로 인식하고 있었다. 아울러 대학과의 교육훈련 협력에 고용주 참여의 주된 촉진 요인은 기업에 필요한 교육과정 개발 및 운영으로 나타났다.

이러한 결과를 통해 볼 때, 기업 요구에 맞는 교육훈련 과정의 운영은 대학과 기업 간의 교육훈련 협력을 활성화하는 동시에 고용주 참여를 유도하는 중요한 요인이 된다는 것을 알 수 있다. 산학협력은 대학과 기업이 서로를 이해하는 입장에서 이루어져야 하며, 선행연구[18, 26]에서 강조하였듯이, 대학은 기업의 눈높이에 맞추어 재직자 교육훈련을 위한 과정을 개발하고 운영함으로써 사회에서 대학의 적응력을 높이고 산업체의 경쟁력 강화에도 기여할 필요가 있다.

이 연구의 결과를 기초로 고용주 참여를 통한 기업과 대학 간 교육훈련 협력 활성화를 위한 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 대학과의 교육훈련에서 고용주 참여에 대한 인식 개선이 필요하다. 고용주 참여의 효과가 간접적인 경영상의 이익과 직원들의 개인적인 이익에 있다는 응답과, 교육훈련 참여 이유가 경영상의 문제 해결에는 실질적인 도움이 되고 있지 않다는 인식 등은 그간 고용주 참여를 소극적이게 하는 요인으로 작용했을 가능성이 크다. 고용주 참여에 대한 고용주 및 여러 이해관계자들의 인식 개선을 통해 대학과 기업의 교육훈련 협력을 적극적으로 추진하는 것이 필요하다. 실제로 대학과의 협력을 통한 교육훈련을 통하여 기업은 근무시간에 큰 손실 없이 인적자본을 향상시키고 숙련 부족을 감소시킬 수 있고, 자체적으로 인력을 양성할 수 있으며, 근로자들의 동기를 향상시킬 수 있다. 이는 근로자들의 이직을 감소시키고 근로자들의 생산성과 성과를 향상시킬 수 있을 것이다[27]. 따라서 고용주뿐만 아니라 이해관계자들의 인식 개선을 통해 대학과 기업 간의 교육훈련 협력을 적극적으로 추진하는 것이 필요하다.

둘째, 기업과 대학 간 교육훈련 형태의 다양성에 대한 고려가 필요하다. 설문조사 결과에서 한 개의 기업과 한 개의 대학의 교육훈련 협력 형태에 대한 선호도가 가장 높게 나타났지만, 한 개의 기업과 두 개 이상의 대학 또는 두 개 이상의 기업과 한 개의 대학의 협력 형태 등이 증대된다면 다양한 방식의 협력이 이루어질 수 있을 것

이다.

셋째, 교육훈련에 고용주의 직접적인 참여의 증가가 필요하다. 교육훈련에 있어서 바람직한 고용주의 참여 형태로 도출된 조사 결과가 대학에서 교육과정의 설계나 계획과정에 고용주가 참여하여 교육훈련의 내용 또는 수준을 조정하는 것, 외부 회의에 참여하여 의견을 개진하는 것 등이라는 점에 비추어 볼 때, 고용주의 직접적인 참여 증가가 바람직한 것임을 알 수 있다. 고용주의 적극적인 참여를 바탕으로 이루어지는 상호협력을 통해서 대학과 기업은 전략적 방향 일치, 파트너십의 형성·유지 등을 이룰 수 있을 것이다. 고등교육에 고용주의 참여는 단순히 특정집단을 대상으로 하는 교육훈련 프로그램을 개발하는 것 이상을 의미한다. 고용주 참여는 대학조직 전체에 파급효과를 가질 수 있는 잠재력을 가진다. 대학에서 이러한 활동을 활성화하기 위해서는 이를 제3의 활동으로 여기기보다 주요 활동의 하나로 인식할 필요가 있다. 즉, 대학에서는 기업과의 산학협력을 강의 및 연구와 비슷한 중요성을 가진 활동으로 인식하고 시간 및 자원을 추가로 투입해야 하는 활동이 아니라 다른 활동들을 촉진하는 활동으로 인식할 필요가 있다. 이러한 이슈들을 추진하는 것은 한 기관의 노력으로 이루어질 수 있는 것은 아니지만, 대학이 다양한 방식들을 시도하는 것은 중요한 의미가 있다. 만약 대학이 자신들의 전문성을 살리면서 고용주들에게 잠재적으로 공헌할 수 있는 방안을 마련할 수 있다면 대학과 기업, 그리고 사회 모두가 혜택을 받을 수 있을 것이다.

넷째, 기업과 대학 간의 교육훈련에 고용주 참여를 유도하기 위해서는 고용주들의 관심과 흥미를 이끌어내는 것이 중요하다. 이를 위해서는 고용주들이 교육훈련 참여를 통해 어떠한 결과물을 얻을 수 있고 고용주 참여가 어떠한 영향을 초래하는지 구체적으로 알 수 있도록 해야 한다. 그리고 교육훈련에 고용주의 참여를 유도하기 위해서는 기술적인 측면을 강조하기보다 사업 이익의 이슈를 언급하는 접근이 필요하다[28]. 아울러 고용주의 교육훈련 참여가 이루어지게 되면 고용주 참여를 어떻게 유지할 것인지도 고려해야 한다. 왜냐하면 고용주들은 자신들의 교육훈련 참여가 사업에 직간접적인 영향이나 성취가 없다면 참여 동기가 낮아지기 때문이다. 따라서 고용주 참여를 유지하기 위해서는 고용주 참여 활동의 목표, 참여를 통한 성취 사항, 고용주의 역할을 명확히 할 필요가 있다.

다섯째, 설문조사 결과에서 기업 특성 가운데 업종은 모든 문항에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 이러한 결과는 대학에서 기업과의 교육훈련을 계획할 때 업종별로 접근하는 차별화 전략이 필요하다는 것을 시사하고 있다. 대학과 기업 간의 파트너십 구축시 직종별 숙련위원회(Sector Skills Councils)나 지역 숙련 파트너십(Regional Skills Partnership) 등이 고숙련 학습을 위한 역할을 하는데, 이 과정에서 대학은 교육훈련 프로그램의 내용을 산업계 파트너들과 논의함으로써 고용주 참여를 활성화하고 고용주의 수요를 파악하는 효과를 거둘 수 있다. 따라서 업종별 인적자원개발위원회의 참여를 적극적으로 제고할 필요가 있다.

대학, 고용주, 근로자 간의 3자 협력체제로서 대학과 기업의 교육훈련 협력을 촉진하여 고용주의 참여를 유도하기 위해서는 고용주 참여의 진행 방식의 유연성을 확보하고, 적절한 지원 체계를 구축하며, 협력 및 파트너십에 대한 지원 문화를 조성하는 것이 중요하다. 효율적인 고용주 참여 방식의 구축을 위해서는 대학의 전략적 목표가 무엇인지, 고용주 참여가 이러한 전략적 목표 달성에 기여할 수 있는지, 고용주의 수요에 효과적으로 대응하기 위해서는 어떠한 역량이 필요한지, 성공적인 고용주 참여의 지표는 무엇이고 이를 어떻게 지속시킬 것인가 등에 대한 후속 연구가 필요하다.

References

[1] B. J. Jang, J. Y. Jeong, "A study on the promotion of industry-university cooperative relationship- the perspective of industry-university cooperative division", *Journal of Industrial Economics and Business*, Vol.18, No.1, pp.553-576, 2005.

[2] H. E. Jang, J. H. Lee, "The Role of Universities in Solving Local and Regional Problems", *Journal of The Korean Association of Regional Geographers*, Vol.23, No.3, pp.459-469, 2017.

[3] J. J. Kim, J. I. Choi, "University industry cooperation: New role of university", *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol.6, No.6, pp.461-467, 2005.

[4] K. S. Yoo, "A state of industry-university-research Institute cooperation and role of university", *Ceramist*, Vol.11, No.1, pp.19-25, 2008.

[5] B. H. Lee, J. J. Jang, H. H. Huh, "The patterns of industry - academy collaborations and their policy implications: A survey of corporate R&D centers in Korea", *Korean Journal of Policy Analysis and Evaluation*, Vol.15, No.3, pp.85-112, 2005.

[6] B. H. Son, B. H. Lee, J. H. Jang, "Industry-academy collaboration as national innovation system",

Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship, Vol.1, No.1, pp.23-52, 2006.

[7] E. Y. Hong, J. I. Choi, "Study on ways of overcoming obstacles of university-industry collaboration in terms of POB(Positive Organization Behavior)", *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol.10, No.5, pp.185-196, 2015.
DOI: https://doi.org/10.16972/apjbve.10.5.201510.185

[8] M. Frasquet, H. Calderón, A. Cervera, "University-industry collaboration from a relationship marketing perspective: An empirical analysis in a Spanish University", *Higher Education*, Vol.64, No.1, pp.85-98. 2012.
DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-011-9482-3

[9] D. Hall, H. Thomas, "Links between higher education and employers in Malawi: The need for a dialogue?", *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol.27, No.1, pp.67-79, 2005.
DOI: https://doi.org/10.1080/13600800500046156

[10] H. Lehtimaki, T. Peltonen, "Relationship of power and knowledge: University-industry relations in business studies in Finland", *Higher Education*, Vol.66, No.2, pp.203-216, 2013.
DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-012-9599-z

[11] S. Pillai, M. H., Khan, I. S. Ibrahim, S. Raphael, "Enhancing employability through industrial training in the Malaysian context", *Higher Education*, Vol.63, No.2, pp.187-204, 2012.
DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-011-9430-2

[12] T. N. Basit, A. Eardley, R. Borup, H. Shah, K. Slack, A. Hughes, "Higher education institutions and work-based learning in the UK: employer engagement within a tripartite relationship", *Higher Education*, Vol.70, No.6, pp.1003-1015, 2015.
DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-015-9877-7

[13] Ministry of Employment and Labor·HRD Korea, A state of National HRD Consortium Training Center, Technical Report, Ministry of Employment and Labor, Korea.

[14] R. Bennett, S. Kane, "Employer engagement practices of UK business schools and departments: An empirical investigation", *Journal of Vocational Education and Training*, Vol.61, No.4, pp.495-516, 2009.
DOI: https://doi.org/10.1080/13636820903363584

[15] C. Cooper, I. Mackinnon, P. Garside, Employer Engagement, The Mackinnon Partnership.

[16] Jung-Ang Economics, Dictionary of Practical Labor Terminology.

[17] C. B. Yim, C. Y. Jyung, "Performance evaluation for the university-industry cooperation policy", *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, Vol.41, No.4, pp.241-275, 2009.
DOI: https://doi.org/10.23840/agehrd.2009.41.4.241

[18] H. S. Kim, J. B. Kim, H. R., Kim, "Activation factors of Industry cooperation through comparison study on domestic and international industry cooperation programs", *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, Vol.9, No.2, pp.187-200, 2014.
DOI: https://doi.org/10.16972/apjbve.9.2.201404.187

[19] H. S. Kim, S. I. Na, Measures of Industry-University Cooperation focused on University, Korea Research Institute for Vocational Education & Training, Korea.

[20] HRD Korea, Manual of Employer initiated Training, HRD Korea, Korea.

[21] H. M. Treasury, Prosperity for all in the global economy. Leitch review of skills final report, Norwich: TSO.

[22] P. Huddleston, A. Laczik, A, "Successes and challenges of employer engagement: the new Diploma qualification", *Journal of Education and Work*, Vol.25, No.4, pp.403-421, 2012.
DOI: https://doi.org/10.1080/13639080.2012.708725

[23] SSDA, Employer engagement action planning guidance (Astrid Flowers Ltd & Simpson Consulting Ltd), Wath-upon-Dearne: SSDA.

[24] R. Bolden, H. Connor, A. Duquemin, W. Hirsh, G. Petrov, Employer engagement with higher education: Defining, sustaining and supporting higher skills provision. Exeter: HERDA South West and HEFCE.

[25] J. Payne, "Sector skills councils and employer engagement-delivering the 'employer-led'skills agenda in England", *Journal of Education and Work*, Vol.21, No.2, pp.93-113, 2008.
DOI: https://doi.org/10.1080/13639080802090260

[26] Y. S. Noh, Y. S. Lee, "An analysis of the trends in domestic research on industry-academic cooperation", *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, Vol.50, No.1, pp.179-206, 2018.

[27] R. Helyer, The work-based learning student handbook. Palgrave Macmillan, 2015.

[28] R. Z. Goetzel, R. J. Ozminkowski, L. I. Sederer, T. L. Mark, T. L, "The business case for quality mental health services: why employers should care about the mental health and well-being of their employees", *Journal of occupational and environmental medicine*, Vol.44, No.4, pp.320-330, 2002.

박 윤 희(Yoon-Hee Park) [정회원]

- 2003년 8월 : 서울대학교 농산업교육과 (직업교육 전공, 교육학 박사)
- 2009년 8월 : The Ohio State University (Human Resource Development, Ph. D.)
- 2014년 3월 ~ 2018년 2월 : 한국기술교육대학교 HRD학과 조교수
- 2018년 3월 ~ 현재 : 이화여자대학교 국제사무학과 여성인력개발전공 부교수

〈관심분야〉
일터학습, 교육훈련 전이, 역량개발, 경력개발

오 계 택(Kye-Taik Oh) [정회원]

- 2006년 8월 : University of Wisconsin(Industrial Relations, Ph. D.)
- 2008년 3월 ~ 2010년 2월 : 중앙대학교 경영대학 조교수
- 2012년 3월 ~ 2015년 3월 : 한국직업능력개발원 부연구위원
- 2015년 3월 ~ 현재 : 한국노동연구원 연구위원(기획조정실장)

〈관심분야〉
인적자원관리, 임금관리, 일터혁신, 노동시장