

事例를 통한 經營教育

趙 東 成

《目 次》

I. 사례란 무엇인가?	1. 사례개발의 개요
1. 사례의 개요	2. 사례 작성자
2. 사례의 정의	3. 사례 작성의 프로세스
3. 사례의 목적	4. 사례의 선정
4. 사례의 의의와 특징	5. 자료수집
5. 사례의 유형	6. 인터뷰
II. 사례교육	7. 실제적인 기술작업
1. 사례교육방법의 의의	8. 개정
2. 사례교육의 기본전제	IV. 강의 노트(Teaching Note)의 작성
3. 사례교육방법의 특징	1. 강의 노트의 개요
4. 사례교육방법의 장단점(강의식 교육방법과 비교)	2. 강의 노트의 목적
5. 강의기법과 사례기법의 비교	3. 강의 노트의 성격
6. 사례수업의 진행	4. 강의 노트의 개략적 구조
III. 사례의 작성	5. 기타 유의 사항
	<참고문헌>

I. 사례란 무엇인가?

1. 사례의 개요

사례는 기업경영자들이 직면하게 되는 실제의 경영상황을 설명해주는 자료이다. 사례를 통해 학생들은 특정기업이 처해 있는 현실적인 상황을 분석하고 토론하여 최종적인 의사 결정을 내려봄으로써 경영자들이 실제 경영에서 얻은 것과 유사한 경험을 가질 수 있다. 이러한 과정에서 이들은 교실에서 이론만 배워서 얻을 수 없는 경영의 지혜를 스스로 터득하게 된다.

법학이나 의학 분야에서는 이미 오래 전부터 사례를 교육목적으로 사용했다. 그러나 경

* 서울대학교 經營大學 教授

영학 분야에서 사례를 교육목적으로 사용하기 시작한 것은 비교적 최근의 일이다. 경영학의 사례교육은 1910년 하버드 비즈니스 스쿨의 게이(Gay) 학장이 코플랜드(Copeland) 교수에게 강의 외에 학생들에게 토론의 기회를 주는 것이 어떻겠느냐는 제안을 함으로써 시작되었다. 1910년부터 1919년까지는 기업 경영자들이 학교 강의실에 초빙되어 기업이 당면하고 있는 문제점을 제시하고, 이러한 문제점에 대해 학생들이 분석하여 조언하곤 하였다. 그러나 사실 최초의 사례집은 1921년 신햄(Donham)학장의 전폭적인 후원하에 코플랜드 교수에 의해 출간되었다.

사례교육에 익숙해 있던 법학자인 돈햄학장은 경영학에서도 사례교육이 중요하다는 확신하에 사례교육방법을 전교과과정에서 채택하도록 노력하였다. 그후 사례교육은 미국내 각 대학으로 번져 나갔다. 2차대전후 미국을 중심으로 하는 세계경제부흥이 진행되면서 사례연구를 포함한 미국식 경영학교육방법이 유럽과 일본으로 전파되었다. 우리 나라에는 1958년에 미국 워싱턴대학(Washington University, St. Louis)과 연세대·고려대간에 경영학교육개발을 목적으로 한 미국국제협력기구(International Cooperation Administration) 프로젝트가 시작되면서 포드·카네기재단이 추천한 새로운 경영학 교과 과정이 우리 나라에 도입되었고, 이와 더불어 사례연구방법이 소개되었다.

흔히 사례연구와 사례교육방법을 구별하여 사례연구는 사례를 이용하여 연구·조사하는 것을 말하고 사례교육방법은 교육이나 연수를 위해 사례를 사용하는 것이라고 한다. 그러나 이러한 구분은 같은 손을 위에서 보면 손등이고 밑에서 보면 손바닥인 것처럼, 어느 일면만을 강조한 것일 뿐 구태여 구별할 필요는 없다고 하겠다.

2. 사례의 정의

경영사례란 1) 경영자가 2) 현실에서 직면하는 3) 문제 및 해결에 관한 의사결정과정을 4) 기술해 놓은 것이다.

(The case is a description of the real world in which managers face problems for solution)

1) 사례는 경영자(manager)의 관점에서 본 것이다. 기업이 사람들의 모임이라면, 경영은 거기서 벌어지는 인간의, 인간에 의한, 인간을 위한 활동이라고 할 수 있다. 이는 마치 연극과도 같다. 기업은 연극의 무대이며, 경영자는 배우이다. 그들 중에는 주연이 있는 반면에, 엑스트라도 있다. 그들의 문제 해결과정이 곧 연극의 진행 과정이며, 독자

들은 바로 그 연극의 관객이다. 사례는 관객들에게 주연이 누구이고, 엑스트라가 누구인지, 그들은 어떤 성격을 가지고 있고, 서로가 어떻게 상호작용하는지를 보여 준다.

2) 사례는 현실(real world)에 관한 것이다. 현실은 수많은 사람들이 함께 살아가는 곳인 동시에, 경쟁이 벌어지는 곳이다. 현실에는 많은 문제들이 복잡하게 얽혀 있으며, 경영자들에게는 잠시도 긴장을 풀 수 없는 '총알 없는 전쟁터'나 마찬가지인 곳이다. 사례에서는 학생들에게 이러한 현실의 복잡함을 보여 줄 수 있어야 한다.

3) 사례는 문제 해결(problem-solving)에 관한 것이다. 경영이란 문제 해결 그 자체라고도 할 수 있는데, 이는 곧 경영의 책임을 맡은 경영자들의 몫이기도 하다. 만약 기업에 당면한 문제가 없다면 기업은 경영자를 둘 필요가 없으며, 경영자가 가진 고도의 능력을 필요로 하는 문제들이 생기지 않는다면 기업들은 지금처럼 경영자들에게 높은 보수를 지급하지도 않을 것이다. 즉 경영자가 존재한다는 것은 본질적으로 경영자가 해결해야 할 문제들이 존재한다는 것을 의미한다. 사례에는 경영자가 해결해야 할 문제들이 들어 있으며, 독자들이 문제를 직접 풀어 볼 수 있도록 하기 위해서 이미 해결된 문제라도 해결되기 직전의 상황만을 보여 준다.

4) 사례는 기술(description)된 것이다. 사례는 마치 사진처럼 경영자가 처해 있는 상황을 묘사한다. 사례 작성자는 사례의 내용에 절대로 자신의 감정이나 판단 등의 주관적 요소를 개입시키면 안된다. 사례에는 실제 자료만 포함시켜야 하며, 학생들은 그 안에서 주어진 정보들을 분석하고 종합하여 대체안을 탐색하고, 그 중의 하나를 선택하는 문제 해결자의 역할을 하도록 하는 것이다.

3. 사례의 목적

사례는 기업경영자들이 직면하게 되는 실제의 사건 또는 경영상황을 설명해주는 자료로서, 학생들은 사례 연구를 통하여 특정기업이 처하여 있는 현실적인 상황을 분석하고 토론하여 최종적인 의사결정을 내려봄으로써 이론만 배워서 얻 수 없는 실제적인 경영의 지혜를 스스로 터득할 수 있게 된다.

4. 사례의 의의와 특징

학생들은 개인적인 사례 분석과 다른 학생들과의 토론을 통하여 문제 정의, 대안 설정,

목표와 의사결정기준의 기술, 행동대안 선택과 세부 실행계획 등 일련의 분석적이고 계획적인 기법들을 배우게 된다. 의학도들이 살아있는 환자를 상대로 수술을 하기 전에 시체를 이용하여 수술연습을 하듯이, 경영학도는 실제기업을 상대로 경영활동을 하기 전에 경영사례를 이용하여 경영연습을 하는 것이다.

사례는 다음과 같은 두 가지 속성을 갖는다.

첫째, 경영사례의 주인공은 경영자이다. 기업 경영자가 중대한 의사결정을 앞두고 심각한 고민을 하게 되듯이, 사례를 읽는 독자 역시 경영자 입장에서 고민을 하게 된다. 이럴 경우 사례 안에 의사 결정에 필요한 정보를 충분히 얻을 수 없다는 불평을 하는 독자들이 있다. 사실 이들이 지적하듯이 의사결정에 필요한 모든 정보가 사례 안에 포함되어 있는 것은 아니다. 그러나 현실 세계에서 경영자가 모든 정보를 다 가지고서 의사결정을 하는 것은 아니다. 오히려 정보가 부족하기 때문에 '불확실성 하에서의 의사결정(decision under uncertainty)'이라는 이론도 생겼고, 부족한 정보를 판단력으로 메워야 하기 때문에 컴퓨터가 아닌 인간이 경영자로서 필요한 것이다. 따라서 독자들은 사례 안에서 필요한 정보를 다 찾을 수 없다고 불평하거나 사례 밖에서 관련정보를 찾으려고 노력할 것이 아니라, 사례 안에서 찾을 수 있는 정보에 자신의 판단력을 첨가시켜 가장 효과적인 의사결정을 끌어내야 한다.

둘째, 경영사례는 기업내에서 일어나는 여러 가지 사건을 그 진행과정에 따라 보여주기 때문에 기업경영에 관련된 이론만을 요약해 놓은 교과서와 다르다. 우선 교과서는 무미건조하고 딱딱한데 반하여 사례는 읽기에 재미가 있다. 왜냐하면 교과서는 기업을 밖에서 냉정하게 쳐다보고 있는데 반해서, 사례는 기업 안에서 사람들이 살아가고, 활동하고, 부딪히고, 고민하는 모습을 생생하게 보여주기 때문이다.

또한 교과서는 객관적으로 증명된 경영학 이론을 받아들이도록 강요하는데 비해 사례는 어떠한 이론도 그리고 어떠한 판단도 강요하지 않는다. 다만 독자들은 사례 속에서 제기된 문제에 대한 해결책을 스스로 찾아야 하고, 여러 가지 대안 중 하나를 선택하면 될 따름이다.

이런 과정에서 학생들은 세상에 정답이란 존재하지 않고, 다만 최선책이라든가 차선책 정도만이 강구될 수 있을 뿐이라는 것을 알게 된다. 또한 경영자가 지닌 능력과 가치기준 또는 상황변화에 따라서 최선책이 최악의 대안으로 바뀔 수도 있고, 차선책이 최선책으로 바뀔 수도 있다는 것을 이해하게 된다.

이런 과정에서 학생들은 자신의 견해만이 옳고, 나와 다른 생각을 가진 사람의 견해는 다 틀리다는 식의 독선과 흑백논리로부터 빠져 나올 수 있다. 또한 교수와 교과서만이 나

를 가르쳐 주는 것이 아니라, 나와 생각이 다른 사람과의 토론을 통해서도 많은 배움을 얻을 수 있다는 것을 깨닫게 된다.

회사에 대한 이야기라고 해서 모두 다 사례는 아니다. 사례는 교육적인 효과를 가져와야 한다. 즉 사례를 읽으면서 여기에 등장하는 경영자가 어떤 문제에 직면하고 있는가, 그리고 그 경영자가 선택할 수 있는 대안이 무엇인가, 각각의 대안들을 행동에 옮겼을 때 경영자가 감당해야 할 과제는 무엇인가에 대한 이해를 할 수 있어야 한다. 즉 사례는 제반 경영상황에 대한 문제인식능력을 높여주고, 종합적인 비판 능력을 길러 줄 뿐만 아니라, 행동능력의 계발에도 도움을 줄 수 있어야 하는 것이다.

사례는 과거 어느 시점에서 발생했던 경영에 관련된 사건 또는 상황을 기록한 자료이다. 따라서 사례에 대하여, 「두번 다시 일어날 수 없는 과거의 사례를 가르치는 것이 장래에 어떤 도움이 될 것인가?」라는 비판이 제기될 수도 있다. 이러한 비판에 대해서는 우선 「사례를 이용하는 것보다 더 적절한 교육방법이 있는가?」라는 질문을 던져 볼 수 있다. 다음으로 「과거에 일어난 사례는 과연 두번 다시 일어날 수 없는가?」라는 의문을 제기할 수 있다. 환경변화에 따른 사례교육의 유용성이라는 관점을 담고 있는 다음의 견해도 위의 비판에 한가지 답변이 될 것이다.

“세계는 점점 복잡다양화 되어가고 있고 과학의 발달로 인해 과거에 확실하다고 생각되어졌던 것까지 의심스러워지고 있다. 이러한 상황에서는 추상적인 원칙을 생각하는 것보다 경험의 시뮬레이션에 의해 도출된 행동기술을 생각하는 것이 더욱 필요하다.”

5. 사례의 유형

사례의 유형에 따라 사례분석방법도 다르기 때문에 사례를 효과적으로 읽기 위해서는 먼저 자신이 접하고 있는 사례의 유형을 파악하여야 한다. 이하에서는 사례를 4가지 유형으로 나누어 설명하도록 하겠다.

1) 고도로 조직화된 단문형 사례 (기술적 문제해결형 사례)

일반적으로 내용이 짧고 꼭 필요한 정보만을 포함하고 있는 사례이다. 그러므로 문제해결에 필요한 사실들이 명쾌하게 서술되어 있어 필요한 모형이나 기법을 적용하면 최적해를 도출할 수 있다. 예를 들면 재고관리에서 EOQ나 ROP공식을 사용하는 경우이다. 이러한 사례를 접하면 적절한 분석방법이 무엇인가를 결정한 후 필요한 데이터를 찾아 문제

를 해결할 수 있다.

2) 단문이지만 상당히 조직적으로 구성된 사례

이러한 유형의 사례는 학부의 기초과정에서 흔히 사용되지만 고급과정에서도 강의의 시작단계에서 또는 강의가 상당히 진행된 후에라도 강의내용을 명확히 이해시키기 위해 참고적으로 사용할 수 있다. 문제해결에 필요한 것보다 조금 더 많은 정보가 주어지며 사례의 구성은 1~10 페이지 정도의 길이에 한 두개의 참고사항(Exhibit)이 들어있다. 공식을 적용할 때와 같은 최적해는 없지만 적절한 이론을 도입하면 보다 나은 해결책을 도출할 수 있는 사례이다.

3) 장문의 서술형 사례 (문제점과 해결방안 도출형 사례)

학부 고학년이나 석사과정 및 최고경영자과정에서 주로 다루며, 사례의 길이는 10~50 페이지 정도이고, 여러 개의 참고사항들이 수록되어 있다. 관련된 모든 정보를 제공함으로써 가급적 실제상황을 그대로 보여주려고 하지만 꼭 필요한 정보는 없는 반면에 불필요한 정보가 많이 있기도 하다. 이 경우 사례에서 주어진 질적인 자료만으로 최적해를 도출할 수는 없으며, 사례에서 제기하는 문제점이나 해결방안도 모호한 경우가 많다. 그러나 이러한 사례에서도 경영활동의 우선순위 또는 특정이론에 바탕을 두고서 문제점에 접근해 갈 수는 있다.

4) 새로운 분야에 대한 개척형 사례

새로운 분야 개척을 위한 선구자적인 입장에서 개발한 사례로 석사과정이나 박사과정 또는 최고경영자과정에서 다룬다. 당면한 기업의 상황이 전혀 새롭고 축적된 지식도 거의 없어 기본개념이나 교육목적은 물론 문제에 접근할 수 있는 방법도 명확하지 않다. 이러한 사례에 접할 경우에는 기존이론이나 관련이론을 유추 또는 확대 적용하여 본다. 동시에 기존개념과 전혀 상관없는 새로운 방법으로 틀을 짜서 자료를 구성해 보아야 한다. 그 밖에 사례의 유형을 나누어 보면 다음과 같다.

1-1 특정회사 사례/산업차원의 사례/국가차원의 사례/기타

1-2 한 회사에 대한 사례/여러 회사의 비교사례

1-3 하나의 사례/시리즈형 사례/시간에 따라 몇 개로 나누어진 사례(sequel)/보충사례(supplement)

2. 서술적 사례 / 분석적 사례 (컨설팅이나 다른 목적으로 연구하는 것이 아닌 것)

3-1 이슈가 있는 사례/이슈가 없는 사례 (X)

3-2 하나의 이슈를 다루는 사례/여러 이슈를 다루는 사례

3-3 의사결정을 필요로 하는 이슈가 있는 사례/의사결정이 필요 없는 사례 (X)

3-4 뚜렷이 드러난 이슈를 가진 사례/감추어진 이슈를 가진 사례

3-5 사례에 대한 질문이 있는 경우/없는 경우

4-1 실제 상황에 바탕을 둔 사례/허구의 사례 (X)

4-2 1차 자료와 방문 조사를 바탕으로 한 사례/2차 자료만으로 작성한 사례

4-3 실제 수치와 실명이 드러난 사례/자료를 감춘(disguised) 사례

5-1 오리지널 사례/개정된(revised) 사례/최근 자료로 수정한(update) 사례

5-2 최신 사례/옛날 사례

5-3 고전적(classic) 사례/ 대에 뒤진(archaic) 사례 (X)

6. 교과서용 사례/그 외에 쓰이는 사례

7. 짧은/긴 사례

8. 분석하기가 쉬운 사례/어려운 사례

9-1 읽기 쉬운 사례/어려운 사례 (X)

9-2 이해하기 쉬운 사례/어려운 사례

II. 사례교육

1. 사례교육방법의 의의

사례교육방법은 경영에 관한 일반적 지식을 다양한 현실에 적용시킬 수 있는 능력을 배양하는 한 방법이다.

강의식 교육이 교수의 주도적 역할에 의해 일반적 지식을 학생에게 전수시키는 것이라면, 사례교육방법은 학생의 적극적 참여에 의해 스스로 깨우치는 것(self-teaching)에 초점을 맞추는 방법이라 하겠다.

배움은 학습자의 창조적 노력에 의해 크게 증진될 수 있으며, 또한 학습이 매우 개인적인 현상이라는 교육의 일반원리로 본다면 사례교육방법의 의의는 매우 크다. 특히 경영현상이 매우 다양한 반면에 강의식 교육방법에 의한 지식은 주로 보편적·일반적 성격을 지니므로 여기서 또 이러한 갭(gap)을 메워줄 수 있는 방편으로 사례교육방법이 유용하게 쓰여왔다.

2. 사례교육의 기본전제

1) 경영학에 대한 기본지식이 필요하다.

사례를 분석할 때에는 흔히 비교대상이 없다고 얘기한다. 그러나 이 경우에도 비교대상은 있다. 그것은 자신이 가지고 있는 지식이다. 즉 자신의 지식, 규범, 상식, 경영학적 자세 등과 사례에서 나타난 경영상황의 차이를 비교해서 문제점을 제기하고, 분석하여야 한다.

2) 의사결정에는 반드시 책임이 따른다는 인식이 필요하다.

사례를 이용한 토의 중에 자신을 돋보이게 하기 위해 사소한 것에 매달려 자신의 주장을 계속하는 경우가 있다. 즉 결과에 대한 실제적인 책임이 없기 때문에 그릇된 주장에 매달리는 경우이다. 따라서 실제 경영자에게 요구되는 책임의식에 대한 교육도 필요하다.

3) 최선의 대안보다는 실행가능한 해결책을 제시해야한다.

경영학은 현실에서의 최선을 추구해야 하는 것이지, 이상 속에서의 해결책을 요구하는 것이 아니다. 이론적으로는 최선의 방안이라도 실행이 불가능하면 해결책이라고 볼 수 없다. 집행될 수 있는 실행방안을 제시해야 한다. 즉, 현실과 이론의 융통성과 탄력성을 모색해야 한다.

3. 사례교육방법의 특징

1) 상황분석(Situational Analysis)에 유용한 방법이다.

사례방법은 학생으로 하여금 상황의 특수성을 인지시키고 가능성(might be)이 아닌 현실(as is)에 기초한 분석을 하도록 요구한다. 학생들은 현실의 복잡성에 직면하게 되는데 예컨대 필요한 정보의 결여, 언제나 존재하는 목표간의 충돌, 욕구와 가용자원간의 불균형 등이 그것이다. 경영자와 마찬가지로 학생(수습경영자)들은 이러한 환경 하에서 효과

적으로 대응해야 하고, 또한 할 수 있어야 한다.

그런데 구체적 상황에 초점을 두게 되면 학생은 단순하고 보편적인 원리와, 경영자가 특정 시점에 맞부딪히는 특정이슈 사이에 놓인 현실적 갭을 인식하게 된다. 사례교육의 목적은 일반적 지식을 전수하는 것이 아니라 이러한 특수상황에 대한 학생들의 대응능력을 발전시켜 주는 것이다.

2) 사례교육방법은 분석과 행동의 연계를 강조한다.

전통적 대학교육의 목적은 지식에 있지만 현실의 경영자에게 필요한 것은 행동이다. 사례교육방법의 목적은 이 둘을 결합하는 데에 있다. 복잡한 경영문제에 지식을 적용하는 것은 항상 부분적일 수 밖에 없는 데 비해 경영자의 의사결정은 전체적이고 완전한 의사결정이어야 한다. 사례를 통한 토론은 이러한 현실의 사례(surrogate)에 대한 분석이다.

사례수업에서는 사례분석이 행동으로 연결됨을 항상 염두에 두게 된다. 따라서 사례토론과정은 계획수립이 어떻게 논리적으로 이루어지고 어떻게 경영자 집단의 실행으로 연결되는가를 탐구하는 작업을 포함한다.

3) 학생들의 적극적인 참여가 중요하다.

책만 읽음으로써 골프를 칠 수 없듯이 경영의 원리를 아는 것만으로는 경영능력을 갖출 수는 없다. 사례가 현실 그 자체는 아닐지라도 사례를 통한 토론을 통해 현실을 익힐 수 있다. 사례를 통해 학생들은 현실적 경영기법인 관찰, 의견청취, 진단, 의사결정, 그룹내에서 협동을 달성하는 과정 등을 익히게 된다.

사례토론에 임하는 모든 참가자들은 마음에서 우러나오는 열의를 가져야 한다. 학생들은 경영기법의 실재를 익히는 데 있어 자신과 동료에 대해 책임을 지게 된다. 사례수업에 있어서는 매번 교수와 학생 모두가 경영자인 것이다.

4) 앞으로는 관리적(administrative) 관점이 중시된다.

경영사례방법은 이론과 지식에 근거한 경영자를 배출하지만, 그는 그 지식을 경영현실에 적용할 수 있는 경영자이어야 한다. 관리적 능력은 여러 가지의 기법을 결합하여 현실에 성공적으로 적용시키는 능력인데 관리적 관점의 주요 요소를 나열하면 아래와 같다.

- ① 특수한 상황의 이해.
- ② 전체적 상황속에서 특정된 상황의 이해.

③ 상호 관련성에 대한 민감성—모든 조직기능과 과정의 연결성

④ 다면적 관점에서 관리적 상황의 이해.

- 과거와 미래를 고려한 현실인식.
- 개인-집단-조직 차원을 연결하여 문제를 인식하는 시야.
- 기술-인간-조직의 연계성 고려.

⑤ 조직목표 달성에 책임지는 문제해결 접근방법.

⑥ 행동(action)의 중시—구조적 모순, 변화, 위험을 적극적 기회로 받아들이는 태도.

5) 사례교육에서는 교수의 독특한 역할이 필요하다.

전통적 강의식 교육에 반하여, 사례교육에서 교수는 다음과 같은 역할을 맡게 된다.

① 교수의 과업은 학생을 가르치는 것이라기 보다는, 배움을 격려하는 것이다.

② 교수는 지식의 전달자로서의 중심적 역할 대신 사례토론의 리더로서 사례토론그룹의 한 구성원이 된다. Gragg교수는 이러한 역할을 “Teachers Also Must Learn”이라고 표현하였는데 사례교육에 있어서 교수는 전통적 교수의 역할과 동시에 공동연구자의 역할도 겸해야 함을 의미한 것이다.

③ 교수는 설교자인 동시에 실행자이어야 한다. 학생은 능력에 관계없이 토론에 참여하지만 교수는 학생이 관찰력, 의견청취력, 의사소통력, 의사결정력 등의 능력을 기르도록 기여하여야 하므로 그가 가르친 바를 실행할 수 있는 능력을 갖추어야 한다.

사례의 학습 성과(하버드 경영대학원)의 예

- ① 토론을 통한 학생들의 자기이해
- ② 다른 학생들의 설명에 의한 특정기법의 이해.
- ③ 하나의 상황을 서로 달리 이해하여 다양한 대응방법이 있다는 것의 이해.
- ④ 복잡한 기업 환경의 이해.
- ⑤ 미래의 기업구성원으로서의 자신감.

4. 사례교육방법의 장단점 (강의식 교육방법과 비교)

1) 장점

- ① 구체적이고 특정한 문제들에 초점을 둔 실제의 이야기이다. 따라서 읽기가 재미있다.
- ② 이론적인 것 보다는 실제 경영적인 것에 중점이 주어진다.
- ③ 경영활동의 결과 뿐만 아니라 그것의 원인이 되는 과정도 보여준다.

④ 학생들을 방관자적인 입장이 아니라 실제 의사결정의 주체가 되는 경영자의 입장에서 하게 한다.

⑤ 교과서나 강의에서는 최선의 해결책만을 추구하는 반면, 사례에서는 가능한 한 차선책까지 고려하도록 되어 있다.

⑥ 학생들로 하여금 종합적인 결론에 도달하기 위해 여러 가지 요소들을 상호 연결시키는 능력을 기를 수 있게 한다.

⑦ 학생들을 수업시간에 능동적으로 참여시킨다.

⑧ 사례토의로 자신의 공부에 대한 재평가를 할 수 있다.

⑨ 정곡을 찌르는 질문능력을 배양할 수 있다.

2) 단점

① 배움의 속도가 느리다. 예를 들어, 강의식으로 EOQ공식을 가르치면 20분이면 가능하나, 사례수업 방법은 약 60분 정도가 소요된다.

② 많은 학생들을 좌절시킨다. 보통 학생들은 사례로부터 배운 것이 없다고 느낀다.

③ 실제경영상황을 과도하게 단순화시킬 수 있다.

④ 실제경영상황에 대한 경험을 제공하지는 못한다.

(결정된 의사결정을 실제 수행할 책임은 없음).

⑤ 시간의 제약(수업시간에 맞도록 작성될 경우)이 존재한다.

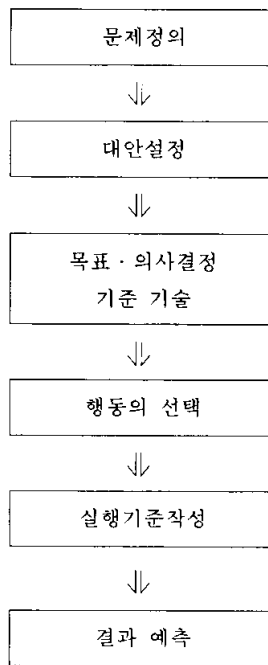
⑥ 과거의 한 시점에서 발생한 정태적인 사건을 대상으로 한다.

5. 강의기법과 사례기법의 비교

강의기법	사례기법
일반화된 이론중심	실제 경영중심으로 일반화되어 있지 않음
기업 경영의 결과만 보여줌	경영의 실제 진행과정을 보여줌
독자는 기업 밖의 관찰자의 자세	독자 자신이 의사결정자가 됨
개개의 사안에 대해 분석적인 (회계, 생산, 마케팅 등) 즉, 교과서 이론에 의거한 편향된 의사결정이 내려짐	여러가지 사안과 요인이 한 곳에 묶여 있으므로 하나의 논리체계로는 설명이 부족함 예를 들어, 생산부서는 공정의 효율화, 인사는 직무충 실화의 상반된 사이에서 의사결정을 하여야 하는 경 우, 균형잡힌 판단 방법을 제시해 줌. 그러므로 사 례를 다룰때 하나의 절대적인 논리주장은 없음

수동적 입장	능동적 참여
<p>학습이 빠름</p>	<p>학습이 느림 즉, 하나의 이론을 위해서 여러가지 사례가 필요 예를 들어, EOQ모형의 경우 강의로는 20분이면 충분하지만 사례로는 10개 정도를 다루어야 함 또한, 학생들이 무엇을 배웠는가에 대한 회의를 느끼게 함. 즉 외울 것이 없음</p>

6. 사례기법의 진행



사례연구는 문제의 발견으로부터 시작된다. 문제의 발견에 이어서 각종 대안을 비교검토한 후에 그 결과에 따라 의사결정을 한다. 그러나 이 단계에서 멈추어서는 안되고, 하나의 결정이 다음 문제의 실마리가 되어 나선형의 과정을 이어 나가야 한다.

사례를 효과적으로 읽기 위해서는 먼저 이 사례가 어떤 유형의 사례인지를 파악하여야 한다. 사례의 유형을 파악한 후에 다음과 같은 순서로 사례를 읽어 가는 것이 좋을 것이다.

- ① 사례 본문의 서두나 말미에 나와 있는 당면과제 및 상황관계를 개략적으로 파악한다.
- ② 사례에서 나타난 상황을 파악하였으면, 본문의 나머지 부분과 부록을 전반적으로 훑

어본다.

③ 사례본문을 주의 깊게 읽으며 주제나 이슈 등을 파악하고 부록으로 주어진 도표 등과 어떤 관련을 가지는지 알아본다.

④ 본문을 완전히 파악하였으면 부록으로 주어진 도표 등을 주의 깊게 살펴, 이들이 제시한 목적과 주요도표가 어느 것인지를 파악한다.

일반적으로 학생들은 교수가 부여하는 문제점을 중심으로 사례분석을 하고 있으나, 토의에 참가하여 자신의 입장이나 의견을 지지해 줄 수 있는 효과적인 사례분석을 하기 위해서는 다음과 같은 단계를 거쳐야 한다.

① 사례의 주요 이슈가 무엇이며, 왜 이 사례가 지금 부여되었는가를 생각한다.

② 사례의 주요 이슈와 관련되었으면서도 문제점으로 제시되지 않은 사항은 없는지를 검토한다.

③ 사례분석을 위해 어떠한 접근방법을 택할 것인지 결정한다. (시스템적 접근방법, 행동적 접근방법, 의사결정 접근방법 중 하나의 방법을 택할 것인지 아니면 이들 세가지 방법을 적절히 결합하여 사용할 것인지를 정한다)

④ 분석의 초점을 어떻게 맞출 것인지 결정한다. (예컨대, 제시한 선택대안을 지지해줄 수 있는 적절한 분석수단이나 사실의 선택 등)

⑤ 토의에 참석하여 행할 분석의 수준이나 형태를 결정한다.

이와 같은 준비를 하여 토의에 참가한 후에는 보다 적극적인 자세로 자기의 주장을 발표하고 또한 다른 사람의 논리도 주의 깊게 들도록 한다. 5~10 명 정도가 참가하는 분임 토의의 목적은 서로의 의견을 절충해 전체적인 합의점을 찾자는 것이 아니고, 토론을 통해 자신이 미처 생각하지 못했던 부분을 보충하여 자기의 소신을 수정하고 재정립하는데 있다.

전체 토의시에는 지도교수는 학생 각자가 스스로의 소신을 피력할 수 있도록 하고, 그 다음엔 한 학생이 제기한 문제점을 다른 학생들이 참가하여 토론할 수 있도록 유도해야 한다. 마지막으로 지도교수의 책임은 토의내용을 요약해 주고, 사례토의를 통해 습득한 유용한 학습내용을 정리해 주는 것이다.

1) 사례수업의 분위기

성공적인 사례수업을 위해서는 강의실의 분위기가 다음과 같이 유지되어야 한다.

① 사례수업에 있어서는 교수와 학생에게 지식 이상의 어떤 기교가 필요하다. 교수는

어떤 그룹의 토론이든 토론의 진행이 순조롭도록 유도하여야 한다. 교수는 질문을 통해 그룹사고의 수준을 높여야 하며 동시에 지나간 토론의 내용을 적절히 확인시켜야 한다.

② 성공적인 사례수업을 위해서는 교수와 학생들간, 학생들 상호간에 동질적이라고 느낄 수 있는 원만한 인간관계가 유지되어야 한다.

③ 교수는 때로는 수업의 관리자이어야 하고 때로는 학생들과 같은 입장에서 토론자이어야 하지만 자유로운 토론을 억제하는 어떠한 형태의 통제도 삼가해야 한다.

④ 전통적 강의방식과는 달리 사례수업에 있어서는 학생이 수동적 태도로 지식을 습득하는 것이 아니라 스스로의 노력에 의해 자기를 인식하고 스스로의 능력을 계발해 나가야 한다.

⑤ 사례의 토론은 학생들이 몇개의 학습집단(learning group)에 자연스럽게 적극적으로 소속되어 토론에 개인적으로 참여할 때 학습효과가 극대화될 수 있다.

⑥ 학생들이 사례토론에 참여함에 있어서 스스로 비웃음과 조소의 대상이 될까봐 두려워 하는 분위기는 학습효과를 크게 저하시킨다.

2) 사례수업 진행에 있어 사용할 수 있는 세가지 수단

사례수업은 주로 학생들간의 논리적 의사결정과정을 이끌어내는 토론 형식으로 진행된다. 교수는 사례에 의한 수업을 성공적으로 진행하여 학생들이 예비 경영자로서 자질을 키울 수 있도록 책임이 있지만 토론과정을 주도적으로 이끌어 나가는 것은 아니다. 사례 토론의 진행을 보다 효율적으로 이끌고 학생들의 자발적인 토론 과정 참여를 침해하지 않는 수단으로 교수는 보통 다음 세가지 방법을 이용할 수 있다.

① 질문에 의한 토론참여.

② 학생들이 토론에서 발표한 내용의 요약 또는 재진술.

③ 교수 스스로의 의견 또는 사실에 관한 지식의 제시.

이하에서는 세가지 방법이 각각 실제 사례수업의 토론과정에서 어떻게 적용되어야 할 것인가에 대해서 설명하기로 한다.

(1) 질문에 의한 토론참여

질문은 일반적인 교수방법으로 대부분의 수업과정에서 유용한 수단으로 활용되고 있다. 사례수업에서도 질문은 사례토론의 촉진 역할을 하는 유용한 수단이나 다음과 같은 형태의 질문은 되도록 회피되어야 한다.

첫째, 사례내용 등 핵심적인 이슈, 또는 복잡한 문제해결 과정을 필요로 하는 내용을 중심으로 하는 질문. 이러한 질문들은 학생들이 이해하기 어려운 내용일 수도 있고, 사례

토론 멤버들의 자연스런 토론과정을 왜곡시키고 위축시킨다.

둘째, 어떤 특정 학생의 잘못 또는 준비의 부족을 명백하게 드러나게 하는 질문.

셋째, 학생들로 하여금 사례수업을 위해 과중한 사전준비를 하도록 유도하는 질문. 이러한 질문도 오히려 사례수업 준비에 대한 동기유발을 저하시키는 역할을 할 수 있다.

넷째, 교수의 박식함과 사례내용에 정통함을 드러내어 학생들에게 응답의 많은 부분을 교수 스스로 설명해 주도록 결과되는 질문.

한편 질문은 학생들의 부정확하거나 애매한 표현을 보다 명확하게 하여 토론 참가자들에게 토론 내용을 보다 명확히 이해시키는 데에 활용될 수 있다. 이러한 의도의 질문 형식을 예시적으로 열거하면 다음과 같은 형태의 질문들이 될 수 있다.

“당신의 의견은 _____ 한 내용을 의미합니까?”

“당신의 발표는 _____ 한 경우에도 확장되어 적용될 수 있는지요?”

“당신은 그러한 방법이 그와 유사한 모든 경우에도 적용될 수 있다고 생각합니까?”

“당신은 그와 같은 모든 사례에서 그것이 진실이라 생각합니까?”

토론이 진행됨에 따라 교수의 질문은 학생들이 사례의 기본이슈를 이해하는 데에 중점을 두거나 이미 정의된 이슈에 지속적 관심을 두도록 하는 목적으로 이용될 수 있다. 또한 남아있는 수업시간이 줄어들에 따라 문제 해결에 흥미를 지니는 토론 참여자들의 욕구에 대하여 어떤 결론을 도출할 수 있는 기본전제나 가정을 검토하도록 유도하는 질문을 하기도 한다. 사례수업의 리더에게 필요한 것은 적절한 질문을 통해 사례와 특정 학생의 의견, 학생과 학생간의 의견을 서로 연결하여 통합시키는 질문을 함으로써 사례의 상황을 전체로서 이해하는 촉매 역할을 하는 것이다.

예컨대 이러한 유형의 질문에는 다음과 같은 형식이 있을 수 있다.

“김군의 발표 초점은 이군의 발표 내용과 관계됩니까?”

“당신의 관찰은 어제의 사례에도 적용됩니까?”

“지금까지 우리가 검토해 온 문제들을 포괄하는 보다 본질적인 문제가 있을 수 있습니까?”

사례이슈에 관한 보다 직접적인 질문은 이슈의 내용이 검토되었으나 그 의사결정이 쉽지 않은 경우, 또는 비생산적인 토론의 반복과 주요 이슈에서의 이탈을 억제하기 위해 이루어질 수 있다. 이 경우에는 교수와 토론 참가학생들이 아직 모르는 것이 무엇인가에 대해서도 문제를 제기해야 한다.

사례수업 구성원들이 토론을 지속하는 동안은 언제나 질문이 수업진행의 유용한 방법으

로 활용될 수 있다. 이슈의 해결방안이 제시되지 않는다고 하여 교수가 아이디어를 제공하거나 해결의 근거를 스스로 제공해서는 안된다. 교수에 의하여 매끄럽게 문제를 해결한 사례수업보다는 종결되지 않은 상태의 사례 탐색이 오히려 다음 기회의 진보를 위하여 바람직 할 수 있다.

사례교육방법의 자연스런 과정으로서 질문은 때때로 오용될 수가 있다. 보통 자연스럽게 진행되는 토론의 과정에서 질문은 흔치 않다. 질문과 응답이 무의식적으로 자연스럽게 이루어지는 과정에서 교수는 사례의 중요 쟁점에 응답해버리는 수가 있는데 이렇게 되면 사례토론의 진정한 의미를 퇴색시킬 수 있다. 가장 훌륭한 사례분석방법은 교수와 학생들 사이의 질문-응답의 반복 과정이 아니며 학생들의 토론이 교수의 방해없이 진행되고 단지 토론의 진행과정과 토론이슈를 참여자 전원이 공유하는 수단으로 교수의 질문이 활용되는 것이 바람직하다. 이러한 의미에서 "김군, 이제 시작합시다." 라는 한마디의 교수 역할만으로 열의있게 진행되고 끝맺는 사례 토론 수업이 가장 훌륭한 사례수업일 수 있다.

(2) 내용의 요약 또는 재진술

요약 또는 재진술은 사례진행의 리더로서 자기의 의견을 말하는 것이 아니고 토론에서 의견 발표자가 발표한 의미를 명확히 하고 토론의 내용을 참가자 모두가 통일된 의미로 공유하기 위한 하나의 방법이다.

빠르게 진행되는 토론에서는 발표자가 사용하는 용어의 부정확으로 그 의미하는 바를 모두가 일관되게 이해하기 어려운 경우가 많고 불완전한 생각, 불완전한 표현인 경우도 있다. 심지어 발표하는 사이에 생각이 바뀌어질 수도 있는 것이다.

이때에는 교수가 순간 발표된 내용을 좀 더 정리된 단어로 재진술해 줌으로써 토론의 의미를 명확히 하고 속도를 적절히 조절할 수 있다. 그리고 가끔 지금까지 진행된 전체 토론의 내용을 요약할 수도 있다.

재진술의 기본적 기능은 토론 발표자의 개인적 표현을 토론 참여자 모두가 명확히 이해할 수 있도록 객관적 표현(common language)으로 바꾸어 주는 것이다. 즉 학생들은 각자가 사례에 대한 주관적 이해를 주관적 언어(his own language)로 말하기 때문에 재진술이 필요하다. 이러한 경우 교수의 재진술은 토론의 진행과정을 진일보시키고 학생들에게 자신들이 발표한 바를 수정하거나 확장시킬 계기를 마련해 준다.

유의해야 할 것은 재진술이 발표자가 의도한 바를 축소시키거나 확장시켜서는 안된다는 것이다. 발표내용에 대한 결론으로 비약하거나 별도 내용의 추가가 있어도 안되며 발표내용에 대한 동의여부가 표현되어서도 안된다. 이러한 과정에서 발표내용이 왜곡되면 학생

들은 문제해결에 있어 습관적으로 교수에게 의존할 수도 있으며 자기의 의견이 거절된 것으로 이해되어 토론 참여에 좌절을 느낄 수도 있다.

유익한 재진술을 위해서는 오직 토론자들의 발표에 주의를 집중시키고 들으면 된다. 어떠한 권고와 훈계보다도 토론에서의 발표내용을 존중하는 태도가 각자의 견해와 기법 그리고 경험 등을 공유하는 데 있어서 효과적이다.

교수의 재진술을 통한 토론내용의 인식은 토론의 주기적 요약에 의해서도 이루어질 수 있다. 그러나 이러한 방법이 정식화될 수는 없다. 학생들은 토론시간 중에 스스로 토론의 내용을 요약하여야 하며 스스로 배운 바에 관해 의사결정을 하여야 한다. 이러한 것은 그 누구도 대신할 수 없는 것이다.

그러나 때때로 매우 복잡한 토론의 주요 주제를 재진술해 주면서 관심에서 벗어날 수도 있는 중요 이슈에 대한 최초의 아이디어를 제공한 학생의 이름을 확인시켜 줄 수 있다. 이렇게 하는 것은 개인의 중요한 공헌을 자연스럽게 인식시킴으로써 사례토론 구성원으로서의 책임과 그룹성취에 있어 협동의 중요성을 부각시키는 계기로 삼을 수 있기 때문이다.

(3) 교수의 의견 또는 사실 지식의 제시

사례토론 수업에서 교수 스스로의 의견이나 사실에 관한 지식을 말하는 것은 질문방법이나 재진술방법에 비해 보다 조심스럽게 사용되어야 한다. 사례토론의 초기 단계에서 교수가 사례이슈에 대해 그 스스로의 의견을 밝히는 것은 그 의견과 다른 의견을 미리 막고 같은 의견을 부당하게 옹호하는 결과를 가져온다.

그러므로 교수 스스로의 의견이나 사실지식의 제시는 꼭 필요한 때에 한하여 사례토론의 애로를 제거하고 토론에 필요한 적절한 정보를 제시하기 위하여 이루어져야 한다.

그러나 어떠한 경우에라도 사례토론을 통해 학생들 스스로 자신들의 능력을 계발하는 데는 한계가 있다. 이러한 경우 질문이나 재진술 방법과 더불어 교수 스스로의 의견이나 사실에 대한 지식을 제시함으로써 학습효과를 저해하는 결과가 초래되어서는 안되며, 토론의 자생력을 회복시키거나 단순한 경영기법만으로 문제를 풀기에는 복잡한 현실이 존재한다는 것을 인식시키는 정도이어야 한다.

3) 교수의 다양한 역할

사례수업을 진행시키기 위한 리더는 관련 지식을 갖추어야 함은 물론 사례토론 과정에 고도로 상황적응적인 대응능력을 발휘할 수 있어야 한다. 사례수업의 교수는 매우 다양한 역할을 수행하게 되는데 그는 학생이며 청취자이고 분석가이다. 그는 질문자이고 번역가

이며 순간적인 강의의 진행자이다. 수업의 진행 과정에서 교수는 일관성있게 이 모든 역할을 성공적으로 수행할 때 사례수업의 효과는 보다 향상될 수 있다.

Ⅲ. 사례의 작성

1. 사례개발의 개요

사례는 실제의 경영상황을 설명해 주는 자료이다. 따라서 학생들은 사례를 다루어 봄으로써 경영자가 실제 경영에서 얻는 것과 흡사한 경험을 갖게 된다. 사례 교육의 발상지이며, 경영학의 메카라고 할 수 있는 하바드 경영대학원에서는 지도교수들의 감독하에서 사례집필자들이 사례개발을 담당하고 있다. 사례집필자로는 일반적으로 경영학 석사학위를 수료하고 다음의 과정인 박사학위 코스를 이수 중에 있는 사람들이 선정된다.

사례는 교수들이 그들의 강의 과정에서 어떤 현실적인 주제를 학생에게 이해시켜야겠다는 필요를 느낌으로써 그 개발이 시작된다. 이러한 현실적인 주제에 대한 교육은 평소 교수들이 기업경영자들과 접촉해서 들었거나 또는 기업에 관한 문헌들로부터 얻은 지식만으로는 충족이 안 되는 경우가 많다. 때문에 지도교수는 직접회사로 찾아가서 그러한 주제에 관련된 경영실태를 사례로서 개발하기 위하여 도움을 청하게 된다. 대개의 경우 지도교수들은 개인적으로 친분이 있는 경영자 중에서 경영학 교육을 위하여 사례의 개발이 필요하다는 것을 이해하는 사람들을 접촉하게 된다.

사례집필자는 지도교수와 함께 개발할 사례를 결정한 다음, 이 사례에 관계가 있는 경영자들과 면담하고 비망록을 검토하는 등 주제에 관련된 방대한 자료를 수집한다. 그리고는 작성된 사례의 초안을 경영자에게 보내어 검토하게 한다. 이렇게 검토하는 목적은 수집된 자료의 정확성과 완전성을 검토하고 또 회사의 사정상 사례의 내용 중 공개할 수 없는 사항이 있다면 이를 조정할 수 있는 기회를 제공하기 위한 것이다. 따라서 각 회사가 원하는 바에 따라 회사명, 위치, 특정의 개인의 이름, 통계 숫자 등은 조정할 수도 있다. 그러나 이로 인하여 각 사례에 있어서의 고유한 내용이 왜곡되어서는 안 된다.

2. 사례 작성자

사례의 작성자는 감독의 역할을 하는 교수와 실무를 처리하는 연구원들이다.

1) 교수는 사례작성의 계획을 세우고, 사례의 이슈를 선정하며, 연구원들의 인터뷰와 자료수집을 위한 경영인들과의 약속 및 전체적인 관리자의 역할을 한다.

2) 연구원은 인쇄 매체와 인터뷰를 통하여 직접, 간접적으로 자료를 수집하며, 초안을 작성하고, 이를 교수가 작성한 가이드 라인에 따라 편집, 개정하는 역할을 한다.

3) 이와 같이 사례는 감독자인 교수와 연구원들의 공동의 노력으로 작성되며, 일반적인 사례의 각주는 다음과 같이 구성된다.

"이 사례는 ○○○ 교수가 ××× 연구원의 도움에 힘입어 작성하였으며, 여기에 나온 사례는 기업 경영상의 잘잘못을 가리기 위한 것이 아니라 강의실에서의 토론에 쓰이기 위한 것이다. 이 사례에 인용된 수치 중 일부는 기밀을 유지하기 위하여 조정된 것임을 밝혀 둔다."

3. 사례 작성의 프로세스

(1) 대상기업과 이슈의 선정 및 **contact point** 결정

— 회사에 대한 선전효과를 강조함으로서 협조를 구한다.

— 이 때 <표 1>에 제시된 사례작성 계획서를 작성한다.

(2) 문헌조사를 통한 자료수집

— 기업 및 이슈의 개요 및 배경에 관해 미리 인지한다.

(3) 인터뷰

— 핵심이 되는 단계로 객관성 유지에 힘써야 한다.

(4) 사례 기술

① 계획—생각을 정리하고 개요를 작성한다.

② 초안 작성—대략적으로 중단없이, 끝까지 한번 써 본다.

③ 휴식—걱정이 가라앉고 객관적이 될 때까지 기다려라

④ 개정

(5) 대상 기업의 검증

— 작성한 사례는 해당 기업의 관계자에게 검증을 받아야 하며, 이 때 기업의 일방적인 요구를 수용할 수는 없지만 교육목표가 훼손되지 않는 범위내에서 수정요구를 받아들일 수는 있다. 그리고 <표2>에 제시된 사례공개동의서에 담당자의 사인을 받아야 한다.

(6) 강의노트(Teaching Note) 작성

— 사례를 수업에 다룰 경우의 토의 사항 등을 선정한다.

4. 사례의 선정

1) 사례 작성의 우선 순위

“사례를 작성하기 시작할 때, 무엇을 먼저 할 것인가하는 데에는 두 가지 방법이 있다. 그것은 1) 이슈를 먼저 선정하여 그러한 이슈에 직면한 상황에 있는 기업을 선정하는 방법과 2) 기업을 먼저 선정하여 그 기업에 맞는 이슈를 선정하는 방법이다.”

(1) 이상적인 방법은 교수가 사례를 작성할만한 관리적·전략적 이슈를 선정하고, 이러한 이슈를 다루었던 기업을 택하여, 그 경영자에게 사례작성의 양해를 구하고, 자료 수집의 도움을 받는 것이다. 그러나 이와 같은 경우는 상당히 드물다.

(2) 일반적인 경우 교수는 기존의 관계를 통하여 사례를 작성할 기업을 선정하고, 경영자의 허락을 얻은 뒤 거기에서 이슈를 찾아내어 사례를 작성한다.

2) 이슈의 발견

기업 경영자의 입장에서 본 의사결정사항이 무엇일까?

모든 기업은 현실 속에서 결정해야 할 사항이 많다. 이 모든 사항이 사례의 이슈가 될 수 있다. 기업 경영자의 입장에서 생각하여 의사결정사항이 무엇일까를 고민하여 이를 사례의 이슈로 삼으면 된다.

5. 자료수집

자료수집의 첫단계는 대상기업에 관련된 자료를 발표된 자료를 통해서 받아들이는 것이다.

자료는 신문, 잡지기사 등 인쇄 매체(Journal Article)를 통해서 얻을 수 있는 것과 재무제표 및 컨설팅 보고서, 산업통계 등 회사관련자료(Company Specific data)로 나누어 볼 수 있으며, 사례작성자들은 이러한 자료수집의 단계를 거친 후 회사 관련 인물들과의 인터뷰를 시작한다.

6. 인터뷰

1) 인터뷰기법

- ① 질문할 내용에 대한 '질문서'를 작성해서 인터뷰를 하도록 한다.
- ② 인터뷰 대상인의 성격, 배경 등을 사전에 아는 것이 유리하다.
- ③ 인터뷰 중에 모든 주의를 인터뷰 대상자에게 기울이고, 또한 그렇게 하고 있다는 것을 느낄 수 있게 한다.
- ④ 그가 무엇을 말하고 싶어하는지, 그가 무엇을 말하기 싫어하는지, 그가 추가적인 도움없이 무엇을 말할 수 없는지에 대해서 주의깊게 듣는다.
- ⑤ 인터뷰 중에 종종 요약해서 지적을 받는다. 즉 2~3분에 한번씩 나름대로 정리해서 반문해 주어야 한다. 이 때 자신의 의견이 반영된 질문을 해서는 안된다.
- ⑥ 인터뷰내용은 사례개발용으로만 사용하고 외부에는 노출시키지 않을 것임을 주지시킨다.
- ⑦ 경영자에게 "무엇이 문제입니까"라고 묻는 것보다는 우선 그들이 잘한 점에 대해서 묻는 것이 좋다.
- ⑧ 입을 다문다: 자기가 말을 많이 하면 안된다. 말을 적게 하고 분위기만 제공한다.
- ⑨ 소형 녹음기를 가지고 가는 것도 좋다. 또한 대상자에게 부담이 될 때는 메모를 하지 않는 것이 좋을 때도 있다. 하지만 인터뷰가 끝나고 즉시 정리할 수 있어야 한다.
- ⑩ 절대 싸우지 않는다. —그리고 절대 충고하지도 않는다.
- ⑪ 자료를 요구할 때, 교육 이외의 용도에는 사용하지 않을 것임을 명백히 하고, 대외비 자료에 대해서는 숫자 조작으로 비밀 유지가 가능하다는 점을 강조한다.

2) 인터뷰에 영향을 미치는 요인

—인터뷰 대상자의 성격·지위·권위 등과 인터뷰 당시의 상황은 인터뷰의 결과에 영향을 주는 요인이 된다.

—인터뷰 하는 사람은 자신의 주관적인 생각이나 느낌을 말하지 않도록 조심해야 하며, 자신이 생각하는 방향으로 유도질문을 해서도 안된다. 과거의 경험이나 감정, 그리고 교육 등이 그의 견해에 영향을 미칠지라도 사례작성자는 그가 보고자 하는 것이 아니라 실제로 일어나고 있는 일을 기술해야 한다.

아래와 같은 경우에 자료는 사실로 인정할 수 있다.

- 1) 그 자료가 여러 자료원으로부터 검증될 때
- 2) 같은 질문이 같은 사람에게 다른 방법으로 질문되었을 때
- 3) 대화 중에 오해를 최소화 하기 위해서 노트나 녹음기가 사용되었을 때

7. 실제적인 기술작업

1) 내용상의 유의점

① 사례에는 주인공이 있어야 한다.

—사례의 주인공은 경영자이다.

즉 경영자가 특정한 경영문제를 어떻게 할 것인가를 고민하는 내용이 포함되어 있어야 한다.

② 사례의 대상은 경영에 관련된 부문이면 어떤 것이라도 상관이 없다.

③ 구체적인 이슈가 있어야 한다.

④ 사례작성자의 주관적 견해가 들어가서는 안된다.

—즉, 경영자문보고서가 되어서는 안된다.

사건을 찍듯이 담담하게 묘사만 하도록 한다.

⑤ 경영자의 실제 의사결정을 포함시킨다.

⑥ 사례내에 문제점 해결에 관련된 알고있는 모든 정보가 포함되어 있어야 한다.

⑦ 수치와 수치의 변조를 정확하게 검토한다.

—수치의 정확성을 위해서 완전하고 특정한 자료원을 기록해 둔다.

—수치를 변조시켰을 때는 일관성있게 만든다.

⑧ 사례작성 자료에는 1차 자료와 2차 자료가 있는데, 가급적이면 1차자료를 사용하는 것이 좋다.

⑨ 입수가능한 모든 관련사실들을 사례에 포함시킨다.

—하지만 사례작성자의 의견은 들어가서는 안된다.

—다시 읽어보아 이해가 어려운 부분이 없는가를 살펴본다.

2) 형식상의 주의점

① 사건들을 일어난 순서대로 정리하고, 일관성이 있게 구성한다.

② 사례에 관련된 자료는 가능한 한 풍부하게 제시해준다. 간단한 재무제표와 조직도

정도는 필수적이다.

③ 사례의 토의사항은 있는 것이 좋을 때도 있고, 없는 것이 좋을 때도 있다. 만일 없을 때에는 토의사항을 끌어내는 것 자체가 사례의 분석에 포함된다. 그러므로 작성하는 사례에 맞게 결정하는 것이 좋다.

④ 도표를 많이 만든다.

⑤ 그림과 부록을 이용한다.

—도표, 차트, 대차대조표, 그림, 지도 등이 예시로서 사례에서 사용될 수 있다.

—이때 반드시 일련 번호를 붙여서 해야하며, 길이가 너무 길 때는 부록부분으로 돌린다.

⑥ 공표된 자료를 사용할 때는 자료원을 밝힌다.

—기업의 실명을 사용할 때는 공표된 자료, 예를 들면 재무보고서, 연차보고서 등을 이용하고 그 자료원을 밝힌다.

⑦ 일어난 사건들만 기록하지 말고, 사람들이 그 사건을 어떻게 인지했는가 하는 것도 포함시킨다.

3) 표현상의 주의점

① 과거 시제를 사용해야 한다.

② 수동태보다는 능동태를 사용해야 한다.

③ 사례를 쓸 때 비유법이나 대비법 등의 사용은 가급적 자제하는 것이 좋다.

또한 형용사, 부사 등도 사용하지 않는 것이 주관적 서술을 피하는 방법이다.

—즉 '잘했다. 아름답다'는 표현보다는 '무엇이 어떠하다'라는 형식의 표현을 사용해야 한다. '그는 빨리 달린다'는 표현보다는 '그는 100미터를 10초에 달린다'는 표현이 객관적이다.

④ 문법, 구두법, 언어의 선택에 있어서 실수가 있어서는 안된다.

⑤ 사례는 법원의 판결문처럼 건조해서는 안된다. 또한 숫자를 나열한 회계보고서도 아님을 명심한다.

많은 사람들을 등장시키고, "_____"를 많이 사용하는, 마치 소설과 같은 형식이어야 한다.

8. 개정

- ① 1차 개정: 다음의 두가지 질문에 대답할 수 있어야 한다.
 - 독자가 필요로 하는 모든 자료를 포함시켰는가?
 - 독자에게 필요 없는, 제거시켜야 할 자료는 없는가?
- ② 2차 개정: 명확성을 위해 노력해야 한다.
 - 모호한 표현을 없애야 한다.
 - 그 의미를 위한 최선의 단어를 사용해야 하고, 문장을 명확하게 해야 한다.
- ③ 3차 개정: 많이 읽어서 이상한 부분을 고친다.
- ④ 4차 개정: 단어의 수를 줄이도록 노력한다.
- ⑤ 5차 개정: 보다 나은 표현을 위해 노력해야 한다.

Ⅳ 강의 노트(Teaching Note)의 작성

1. 강의 노트의 개요

강의 노트는 효과적인 사례 교육을 위해서 매우 긴요하게 쓰일 수 있는 보조적 수단이다. 보통 강의 노트에는 사례의 개요와 분석, 연습을 위한 질문, 토론 중 교수가 사용할 질문과 관련 자료들, 통계 자료, 사례의 유용한 사용을 위한 제언, 사례를 통해 학생들이 배울 수 있는 사항 등에 관한 내용이 담겨진다. 이를 이용하여 교수는 보다 효율적으로 수업을 준비할 수 있으며, 토론을 중심 이슈에서 벗어나지 않도록 이끄는 데도 도움을 받을 수 있다. 그럼에도 강의 노트는 사례 본문보다 중요성이 떨어지는 것으로 간주되어 무시되는 경우가 종종 있다. 여기서는 강의 노트의 목적, 성격, 구조 등에 관하여 간단하게 설명하면서 그 중요성을 다시 한번 강조하고자 한다.

2. 강의 노트의 목적

강의 노트의 가장 중요한 고객은 사례 담당 교수이다. 물론 강의 노트로 사례 수업 준비에 들어가는 시간과 노력을 완전히 대체할 수는 없지만, 강의 노트의 효과적 활용은 다음과 같은 측면에서 교수의 사례 수업 준비와 진행을 돕는다.

- 1) 교육목표를 정의한다.

- 2) 적절한 관련 자료, 참고 문헌 등을 제시한다.
- 3) 토론을 어디서부터 시작할지 알려준다.
- 4) 분석을 돕는다.
- 5) 토론의 중심주제에서 벗어나지 않도록 이끈다.
- 6) 학생들의 발표 내용을 평가, 분석하는 데 도움이 된다.
- 7) 중심 이슈를 둘러싼 논쟁을 조정한다.
- 8) 칠판, OHP 등의 시각 자료를 마련하는 데 힌트를 준다.
- 9) 토론의 요약, 개념적 틀 작성 등 일반화 작업을 돕는다.

이외에도 강의 노트의 또 한가지 중요한 역할이 있다. 교수가 사례 수업을 통해 지식을 전달하고자 할 때, 어떤 사례를 이용할 것인지 알기 위해서는 많은 사례를 조사해야 한다. 이때 강의 노트는 인덱스의 역할을 함으로써, 의도한 목표를 달성하기에 적합한 사례를 마련하는 데 큰 도움이 되어 준다.

3. 강의 노트의 성격

강의 노트는 사례문의 내용을 확장하고 설명하며, 그 이면의 이야기까지 파헤치는 문서이다. 그러나 강의 노트가 독립적으로 의미를 가질 수는 없다. 즉 강의 노트는 사례 본문을 위해 쓰일 때 진정한 의미를 지니며, 따라서 이차적, 종속적 지위를 가진다고 볼 수 있다. 그러나 유념해야 할 것은 실재 강의 노트를 작성하는 데에는 본문 작성보다 몇 배 더 시간과 노력이 들어간다는 점이다.

4. 강의 노트의 개략적 구조

물론 강의 노트는 다양한 양식으로 작성할 수 있다. 그러나 일반적으로 교수들을 제한된 시간내에 한꺼번에 맞는 사례를 조사해서 수업이 필요한 사례를 선택해야 한다는 점을 고려할때, 강의 노트가 비교적 통일된 양식 아래 작성된다면 그 유용성은 더욱 제고될 것이다. 이에 다음과 같은 일반적 양식을 제시하고자 한다.

1) 개요

강의 노트의 개요부에는 다음과 같은 내용이 담길 수 있다.

① 사례를 위한 패키지를 목록으로 만들어 정리한다. : 시리즈로 구성된 사례 (예: 대우 사례(A), 대우 사례(B)), 소프트웨어, 비디오테이프, 관련 자료와 참고문헌, 연습문제 등을 필요로 하는 사례일수록 이런 목록이 필요하다. 이를 이용하여 교수는 각 수업 시간에 필요한 것들을 쉽게 준비할 수 있다.

물론 이와 함께 각 사례에 할당되어야 할 수업시간수와 진행요령, 각 시간에 준비할 사항 등도 같이 정리해 준다.

② 주인공, 회사 상황 등에 대한 추가적 정보를 제시한다. : 주인공의 지위, 성별, 나이 등도 사례의 깊이 있는 분석을 위해 필요한 경우가 있다. 또한 회사 규모, 시장 또는 산업의 개황, 의사 결정에 관련된 매출액, 현금 흐름 등의 재무 자료도 포함시킨다.

③ 중요한 이슈를 명확하게 제시한다.

④ 사례 작성자가 사례를 쓴 시점과 당시 상황에 관한 정보를 제공한다.

2) 사용법

① 사례 작성자가 의도한 교육적 목표가 무엇인지를 밝힌다. 이때 혼란을 줄이기 위해서 3~4개의 중심 목표로 정리하여 주는 것이 좋다.

② 사례가 유용하게 쓰일 수 있는 방안과 적절한 교육대상(예: 학부 마케팅원론 과정, 석사 과정...)을 제시한다.

3) 분석

이 부분에서는 토론에서 다루어져야 할 주된 이슈와 문제점을 제시하고, 예상되는 토론의 진행 방향을 서술함으로써 교수의 진행을 돕는다. 이때 분석 결과는 물론 분석을 위한 과정을 플로우 차트 등을 이용하여 제시하는 동시에, 의사 결정 과정에서 교수와 학생들이 빠지기 쉬운 오류, 함정 등을 기술해 준다. 또한 관련된 이론과 개념 등을 소개하기도 한다.

여기서 가장 중요한 것은 핵심 이슈를 제시하고, 이에 대한 논쟁이 어떤 방향으로 진행될 것인지 상황을 예시하는 것이다. 사례 수업을 통해 얻을 수 있는 가장 큰 성과는 첫째, 동일한 자료에서 다양한 가정과 견해, 논리가 나온다는 것을 이해하고, 둘째, 토론을 하면서 자신의 논리를 정교화하고 타인의 논리와 견해를 받아들이는 과정에서 진정한 지식을 얻을 수 있다는 점이다. 교수가 이러한 성과를 극대화하도록 수업을 이끄는 데 있어서 강의 노트는 훌륭한 나침반의 역할을 할 수 있다. 또한 본문의 내용과 연관되는 그래

프, 도표 등을 제시함에 있어서 그 본문의 내용이 어디에 있는지를 명확하게 밝히는 것도 강의 노트작성자의 중요한 임무이다.

4) 수업 진행 요령

여기에는 다음과 같은 내용이 담긴다.

- ① 수업 전에 학생들의 예습을 돕기 위한 질문 사항, 과제물
- ② 토론을 시작하기 위한 질문(화두)
- ③ 토론 중 하나의 테마에서 다른 테마로 자연스럽게 넘어갈 수 있는 요령
- ④ 중요한 이슈를 강조하는 기법
- ⑤ 토론을 마친 후의 코멘트와 요약에 대한 내용
- ⑥ 토론 중 사용할 수 있는 질문의 목록

좋은 질문은 사람들로 하여금 스스로 사례에 담긴 교육목표를 깨닫도록 돕는 질문이다. 특히 이 부분에서는 질문 목록의 작성이 중요하다. 이를 이용하여 교수는 자신의 취향, 수업의도, 학기나 학생의 특성 등에 맞게 질문을 선택하고, 토론을 위해 계획적으로 이를 사용하게 된다.

5) 기타 관련자료

여기서는 회사가 실제로 어떤 의사 결정을 내렸고, 그 결과가 어떠했는지를 알려준다. 그런데 이를 수업시간에 학생들에게 알려주는 것은 신중할 필요가 있다. 교수가 너무 현실에서 어떤 일이 있었는지를 강조하면, 학생중 반대의 대안을 택한 경우 또는 회사안을 택했는데 실제로 실패한 결과를 듣게 된 경우에는 낙담하거나 사례 수업에 흥미를 잃는 등의 역효과가 가능하기 때문이다. 실제 상황은 사례만으로는 예측이 불가능한 것이므로, 실제의 상황자료를 어떻게 적절히 활용할 것인가는 교수의 판단에 달려있다. 또한 관련 이론, 참고문헌 등을 요약, 제시해 주는데, 이는 실제로 토의가 되지 않는 것이라도 다양한 전공과 배경을 가지는 교수들에게 도움이 될 수 있다. 예를 들면 사례 중에 재무관리 분야에 속하는 대리비용에 관한 언급이 있는 경우에 마케팅 전공 교수는 강의 노트의 이 부분을 이용하여 보다 효과적인 수업 준비를 할 수 있을 것이다.

6) 부록

여기에는 사례의 개요, 회사연표, 통계자료, 재무자료 등을 시각자료화해서 담는다. 자료

들은 간단한 작업만으로도 곧장 수업 시간에 OHP, Slide 등으로 사용될 수 있도록 작성되어야 한다. 즉 깨끗하고 명료하며, 대형강의실을 고려하여 큰 글씨로 작성되어야 한다. 또한 질문 목록도 도표화해서 담아놓으면 교수가 수업중에 따로 이용하기 편리할 것이다.

5. 기타 유의 사항

1) 길이: 강의 노트작성자가 자신이 생각했거나 알고 있는 모든 것을 집어넣으려 하다 보면 내용이 너무 길어질 수 있다. 강의 노트는 교수가 수업을 진행하는 데 편리한 도구가 되어야 한다. 너무 긴 강의 노트는 오히려 쓰기에 불편하게 되므로 좋지 않다. 일반적으로 본문의 2배를 넘지 않는 것이 원칙이다.

2) 인칭과 시제: 사례 본문과는 달리 현재형, 미래형의 사용이 장려된다.

(예: 이 부분에서는 학생들의 의견이 대립될 것이다.)

교수를 위한 대사에는 일인칭, 삼인칭 어느 것이나 무방하다.

(예: 교수는 여기서 ...라고 말하는 것이 좋다.

나는 이렇게 생각하는데.....)

3) 일관성: 본문의 순서, 양식과 일치시키는 것이 사용자의 입장에서 편리하다.

4) 본문과의 연계: "본문 내용에서 4페이지 3째줄을 보라"는 식의 친절한 각주가 너무 많아도 이용자는 골치가 아파진다.

5) 수치자료: 사례 작성자에게는 당연한 숫자라도 교수에게는 그렇지 않을 수도 있다. 따라서 모든 계산 과정과 유도 방법이 제시되어야 한다. 또한 설문의 모든 수치자료는 그 자료원을 밝혀야 한다.

강의 노트는 사례 본문이 실제 수업 시간에 어떻게 가르쳐지고, 어떤 식으로 토의되는가를 관찰한 후에 반드시 수정되어야 하며, 이 과정을 거치지 않은 강의 노트는 결코 완성되었다고 볼 수 없다.

"학생, 교수 그리고 강의 노트작성자도 수업 시간을 통해 많은 것을 배우게 된다는 것을 잊지 말자!"

참 고 문 헌

Argyris, C. "Some Limitations of the Case Method: Experience in a Management

- Development Program." *Academy of Management Review* 5 (1980): 291-298.
- Barrows, H.S. and R.M. Tamblyn., *Problem-Based Learnings: An Approach to Medical Education*. New York: Springer, 1980.
- Berger, M. "In Defence of the Case Method: A Reply to Argyris." *Academy of Management Review* 8 (1983): 329-333.
- Bouton, C. and R. Y. Farth, eds. *Learning in Groups: New Directions for Teaching and Learning*, No. 14. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- C. Roland Christensen, *Teaching and the Case Method*, Harvard Business School, 1987.
- Dressel, P.L. and D. Marcus., *On Teaching and Learning in College*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- Eble, K.E., ed., *Improving Teaching Styles. New Directions for Teaching and Learning*, No. 1. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- Eble, K. E., *The Craft of Teaching: A Guide to Mastering the Professor's Art*. San Francisco: Jossey-Bass, 1976.
- Eisner, E. N., *On the Art of Teaching, In The Educational Imagination* by E.N. Eisner. New York: Macmillan, 1979.
- Erskine, J. A., M. R. Leenders and L. A. Mauffette-Leenders. *Teaching with Cases*. London, Canada: Research and Publications Division, School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1981.
- Gullette, M.M., ed. *The Art and Craft of Teaching*. Cambridge: Harvard-Danforth Center for Teaching and Learning, 1982.
- Hyman, R.T. *Strategic Questioning*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- Lowman, J., *Mastering the Techniques of Teaching*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Nyaman, R. T., *Improving Discussion Leadership*. New York: Teachers College Press, 1980.
- Reynolds, J.I. *Case Method in Management Development: Guide for Effective Use*. Geneva, Switzerland: Management Development Series No. 17, International Labour Office, 1980.