

行政事例와 Case Method

金 海 東
(教 授)

目 次

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. 行政事例의 意義 | 3. 行政事例의 效用 |
| 2. 行政事例의 歷史 | (1) 行政 力量 發展 |
| (1) Harvard의 Business Case | (2) 人間關係의 理解 및 向上 |
| 와 行政事例 | (3) 行政現象의 經驗的 理解 |
| (2) S.S.R.C.의 行政事例 | 4. 行政事例의 作成 |
| (3) Harvard의 行政事例 | 5. Case Method의 節次와 case |
| (4) I.C.P.의 行政事例 | leader의 役割 |
| (5) 韓國의 경우 | |

1. 行政事例의 意義

Case method는 事例(case)를 통한 하나의 教育의 方法이며 同時에 하나의 技術이라고 할 수 있다. 그리고 이 경우 事例는 하나의 教育道具(tool), 裝置(device) 또는 材料라고 할 수 있다. 지금까지 數 많은 教育의 方法, 技術, 裝置, 道具 또는 넓은 意味에 있어서의 教材가 考案되고 開發되어 使用되고 있으며 여기서 그 種類를 羅列할 必要는 없을 것으로 본다.

이러한 教育의 方法이나 技術 또는 그 材料의 效果的인 選擇은 오직 누구에게 어떠한 目的으로 그리고 무엇을 教育하느냐에 달려 있으며 事例와 case method도 그 中の 하나인 것이다. 여기서 말하는 case method는 法學, 醫學, 精神醫學, 社會科學, 經營學 그리고 行政學 및 政治學分野에서 널리 使用되어 왔으며 經營學 및 行政學分野에서는 우리나라에서는 極히 最近에 그리고 아주 몇몇 機關에서 使用되기 始作하였다. 그러나 近者에 와서는 이것이 人間關係에 관한 問題解決의 重要한 方途로서도 開發되고 利用되기 始作하였다. 勿論 이와같은 人間關係에의 利用은 주로 行動科學이 本軌道에 오르기 始作한 1950年代 後半부터인 것 같으나 그것의 人間關係에 관한 問題解決을 爲한 潛在的 效能을 發見하기 始作한 것은 後述하는 바와 같이 그 歷史가 오래이다. 이것은 人間關係(Human relations)分野의 事例의 開發과 利用自體와는 關係없다. 即 모든 事例의 討議過程自體에서 오는 가장 重要한 副產物이라는 點이다.

이러한 事例와 case method는 勿論 法學分野라든가 醫學 또는 社會科學 經營學等 各 分野에 따라서 그 內容이라든가 體裁 그리고 그것이 갖추어져야 할 諸要件 그리고 討議方法이 다르다. 여기서는 주로 行政學(政治學包含) 및 經營學分野에서의 事例와 case method에 關하여 說明하기로 한다.

行政事例는 여러 사람에 依하여 여러 가지로 定義되고 있다. 그 理由의 하나는 이러한 事例의 目的 또는 그것이 노리는 效果, 形式 等에 關한 見解의 差異에서 오는 것 같다. 그러나 大體로 共通의인 點은 다음과 같은 것들이다.

첫째 그것은 行政現象의 一部分의 記述이며

둘째 그러한 記述은 어떠한 決定(decision)과 關聯되어 있으며

셋째 그러한 記述은 어떠한 評價, 分析, 一般化(generalization)가 되어 있지 않은 이야기라는 點이다.

그리하여 어떠한 사람은 事例를 「分析되어야 할 말로 된 寫眞」(photographs in words) 또는 「實察의 한토막」이라고 表現하고 있다.⁽¹⁾ Harold Stein은 行政事例를 行政官이 決定(decision)을 作成하거나(constitute) 또는 決定으로 이르는 諸事件(events)에 對한 記述(a narrative)이라고 定義하고 있다.⁽²⁾

그러나 이것은 特定한 問題를 보다 더 綜合的인 立場에서 調查하는 事例調查(case study)와는 區別된다. 前者는 分析되어야 할 素材인데 反하여 後者는 그러한 素材도 包含된 어떠한 問題를 調查 또는 分析하는 것이며 따라서 그 結果는 大體로 結論이라든가 建議라든가 評價같은 것이 包含된 調查報告書이다. 이러한 事例調查는 一般的으로는 統計調查와 比較되는 또는 對照되는 하나의 方法인 것이며 여기서 말하는 事例와는 特定한 問題라는 點에서 共通될 뿐이다. 그리하여 하나는 教育用事例(pedagogical case)라고 하는데 對하여 또 하나를 research case라고 부른다. 이러한 research case는 따라서 一般化를 爲한 假說의 出處이며 科學的方法의 하나의 重要한 方法인 것이다. 이러한 research case는 따라서 그 case의 範圍面에서 教育用事例와 다르다. 即 教育用事例는 어디까지나 그 教育目的에 適合한 素材가 選擇되나 事例調查의 對象은 一般的인 科學的調查 對象의 選定의 方法에 따른다는 點이 다르다. 兩者는 共히 그 資料를 蒐集하는 過程이나 技術面에서는 共通의이다. 그러나 그 結果는 하나는 調查者의 分析, 評價, 一般化에 關한 어떠한 命題 또는 是定策이나 建議 같은 것이나 教育用事例는 全然 이러한 것이 없는 單純한 事實의 묘사(narration)이다. 이와같이 묘사된 事實 또는 事例를 素材로 하여 그러한 分析이나 評價를 教室에서 하도록 하는 것

(1) Chicago 大學의 Howard A. Sulkin, Occasional Paper on the Case Method. 1966. Industrial Relation Center, University of Chicago.

(2) Harold Stein, *Public Administration and Policy Development*, Rev. ed., Harcourt, Brace and Co. 1952, p. 12

이 教育用事 例이며 이것이 case method인 것이다.

2. 行政事例의 歷史

(1) Harvard의 Business Case 와 行政事例

行政事例의 起源도 亦是 Harvard의 Business School에서 찾아야 할 것 같다. Harvard Business School이 開校하고 4,5年後까지 Harvard의 Business School에는 事例란 없었다. 1908年 여름 同大學院의 첫 「카타로그」에 當時 院長이었던 Edward F. Gay 氏가 이大學院의 教授 方法은 企業經營에서 惹起되는 問題를 教室에서 討論하는 實際의인 것이어야 한다는 이야기를 하였다. 事實上 이것이 同大學院에서 事例를 開發하기 始作한 點火이었다고 말할 수 있다.

이말을 具體化한 것이 곧 case method이며 이때 前述한 Gay 院長의 「問題」(problem)를 「實際로 企業經營자들이 管理上의 決定을 하여야 할 問題」라는 式으로 解釋하고 學生들이 管理者의 立場에서 그들의 決定能力을 開發할 수 있도록 充分히 仔細한 事實까지 提示하도록 하는 것이었다.

그 後 10年間 即 1918년까지 Gay 院長의 뜻은 充分히 實現되지 못하였다는 것이 그 當時의 關係者의 한사람이었던 Melvin T. Copeland 教授의 回顧이다. Melvin 教授에 依하면 그것은 Gay 院長의 미저지근한 關心 때문에 아니라 大學院自體의 不安定한 立場 때문이었다고 한다. 即 財正上의 問題라든가 企業人들로 부터의 信賴를 얻기가 어려웠다는 點, 그리고 教室에서 무엇을 가르쳐야 할지 自信이 없었을 뿐만 아니라 事例를 教室에서 다룬 경험이 없었다는 點, 그리고 教授들의 業務量의 過多等이라고 하고 있다.⁽²⁾

1911~1912年에 A.W. Shaw 教授는 企業政策(Business Policy)講座를 始作하였다. 그 後 15年間 그는 企業家들을 外來講師로 招請하여 그들이 當面하는 問題를 講義室에서 學生들에게 이야기하도록 하였는데 이러한 問題의 口頭所介가 同大學院의 事例의 最初의 것이었다. 企業家들이 說明한 그들의 問題에 關하여 學生들에게 레포트를 쓰도록하였다. 그 節次는 오늘날 우리가 말하는 完全한 意味에 있어서의 case method가 아니었다. 即 教室에서 學生들 間에 討議가 없었다. 그러나 이중에 어떤 部分은 事實上 오늘날 case의 면모를 갖추었던 것 單은 事實인 것 같다.

1912年 Gay 院長은 commercial organization(後의 Marketing)의 一部에 새로운 方法을 試圖하였다. 即 授業을 完全히 討論(discussion)으로 始終하는 것이었다. 이것은 初創期에는 書籍이나 論文 등에서 學生들에게 宿題를 내어주고 이것을 土臺로 一般的인 立場에서 討論을 展開시킨 것이었다. 비록 이것이 오늘날의 case는 아니었으나 이러한 方法의 계속의인 適用은 後年에서 所謂 problem method(問題解決法)으로 發展하기에 이르렀다. 例를 들면 그 後

(2) Melvin T. Copeland, *And Mark an Era: The Story of the Harvard Business School*, Little, Brown and Co. Boston, 1958. p.255.

企業投資(investment)를 비롯한 서너 課目에서 problem method가 사용된 것이다. Gay院長은 教授들의 試驗問題도 可能하면 企業經營者들이 하는 決定을 要하는 問題로 하라고 권장하였던 것이다.

其後 Wallace B. Donham教授가 院長이 되고 이러한 case method에 對한 重要性은 더욱 強調되었다. 그는 부임된 첫週日에 case method의 重要性을 強調하고 前述한 Melvin T. Copeland(그 當時 Marketing과 企業政策을 講義하는 한편 企業經營研究部の 部長으로 있었음)에게 marketing에 關한 事例集을 곧 出刊토록 要請하였다. 그는 1919年 11月에서 1920年 5月사이에 事例集을 準備하고 이것을 出刊하였으며 이 「Marketing Problem」이 Harvard Business School의 첫 事例集이었다.

이 Marketing에 關한 事例集이 出刊되자 그는 그의 事例報告에서 이것을 가리켜 「事例」를 제로 發展시킬 수 있는 技術面에서 必要한 基礎를 이룬 것이라고 말하고 계속 開發토록 권장하였다.

이 冊이 Marketing 科目에 利用되기 始作한 3個月後에 Donham 院長은 企業經營研究部에서 事例蒐集에 關한 責任을 맡도록 提案하였다. 그리하여 1920~1921年 사이에 相當히 많은 數의 事例를 蒐集하였다. 前述한 Copeland의 Marketing Problems 以外에 Schaub와 Isaac's의 *The Law in Business Problems*, Lincoln의 *Problems in Business Finance*, Perving의 *Financial Policy of Corporation*이라는 冊의 附錄格인 Problems라는 팜프렛, 그리고 Tosdal의 *Problems in Sale Management*, David의 *Retail Store Management Problems* 등이 그것이다. 그 以外에 工場管理 勞動問題 그리고 金融관계 分野에서도 많은 事例가 蒐集되었다. 그리하여 1924年까지는 거의 大部分의 科目에 case가 利用되기에 이르렀던 것이다.

여기서 problem method란 case method를 뜻하는 것이다. 卽 1921年까지 이 大學院에서는 problem method란말과 case method란 말을 같은 뜻으로 混用하고 있었다. 처음에는 problem method란 말로 使用하였으나 Donham이 院長으로 就任한 後에 case method란 말을 使用하기 始作하였고 1921年 그는 case method란 말을 公式用語로 할 것을 教授層에서 可決해줄 것을 要請하여 그렇게 부르기로 決定하였다. Donham은 그 提案說明에서 problem이란 말은 살아 있는 實務狀況에 둘러싸여 있는 實際적이고 具體적인 뜻이 결핍되어 있다는 것이었다. 그러한 公式用語의 變更에도 不拘하고 그 後에 많은 事例集이 problems라는 말을 그대로 붙여 왔었다. 예를 들면 Problems in Finance, Problems in Business라는 式이었다.

이러한 case method는 1930代는 美國에서 가장 널리 使用되는 方法이 되었다. 1922年 6月에 出版社의 報告에 依하면 5個의 大學校 또는 其他 機關에서 Harvard의 事例集을 使用하고 있다고 報告하고 있다.⁽³⁾

(3) *ibid.*

그 다음해부터 Donham 院長을 비롯한 同大學院의 教授들은 同大學의 當面目標은 充足되었다고 判斷하고 同時에 이것이 企業經營 以外の 分野에도 適用할 수 있을 것이라는 意見을 갖기 始作하였다. 또한 이것은 大學院 level 뿐만 아니라 大學課程에서도 適用될 수 있을 것이라는 確信을 갖게 되었다.

그리하여 1924年 가을에 Harvard大學校의 Department of Government의 William B. Munro 教授와 Business Case를 出刊한 出版社와 이 問題에 對하여 非公式적으로 議論하고 Copeland 教授에게 이 問題를 맡아서 處理하도록 付託하였다. 그리하여 Copeland 교수는 Munro교수와 여러가지 論議 끝에 그 有用성을 認定하고 다시 地方行政問題(municipal affairs)에 關한 한가지의 Munro 教授의 著書を 出版한 出版社와 相議하였다. 그리하여 Munro 教授는 다시 Harvard大學의 Municipal Government의 教授인 A.C. Hanford 教授를 Copeland 教授와 같이 受託하도록 추천하였다.

그리하여 1926년에 約 100餘個의 事例가 收錄된 *Municipal Government*가 出刊되기에 이르렀으며 이것이 아마 最初에 行政問題에 關한 事例集인 것으로 안다.

그러나 이 行政事例는 그後 若干 衰退한 感을 주었다. 그것은 Hanford 教授가 1927년에 Harvard College의 學長으로 부임하고 그의 行政業務는 自然히 수업에 덜 熱中하게 하였다. 또한 1929년에 Munro 교수도 California로 떠나게 되었다. 또한 Donham 院長의 健康도 좋지 않았다고 한다. 더우기 1926년에 事例蒐集의 責任을 企業經營研究部에서 解離하고 各 教授들에게 責任을 委우게한 後부터는 相當히 作業이 不振하였다고 한다.

그러나 1931年 case method에 關한 論文이 Harvard Business School의 教授들에 依하여 執筆되었고 이것이 Fraser 교수에 依하여 編輯出版되었다⁽⁴⁾.

(2) S.S.R.C.의 行政事例

上述한 Harvard의 企業經營事例의 發展과는 別途로 1930年代 初부터 美國의 行政學界에서는 새로운 變化가 峽트고 있었다. 그中 가장 重要한 것은 行政學分野에 關한 文獻들이 行政現象의 狀態를 完全하게 그리고 適切하게 反映하지 못하고 있다는 確信이 널리 퍼지고 있었다는 點이다. 그 以前까지는 Harold Stein의 말을 빌리면 行政學은 主로 一部 行政의 技術的인 過程——例를들면 財政統制(Fiscal control), 人事管理等——에 焦點을 두고 있었다는 것이다.⁽⁵⁾ 그後 이러한 觀心은 擴大되어 政府의 活動의 모든 局面을 研究하는 方向으로 轉換되었다. 따라서 學者들은 1930年度 中盤부터 그들이 使用하고 있는 傳統的인 教科書는 그들이 카바하고자 하는 것의 一部 밖에는 카바하지 못한다. 이와같은 不滿은 自然히 새로운 方法과 새로운 材料를 要求함과 同時에 傳統的인 教科書의 改編을 誘導하기에 이르렀던 것이다.

(4) Cecil E. Fraser, ed., *The Case Method of Instruction*, McGraw-Hill, 1931.

(5) Harold Stein, *op. cit.*

이러한 새로운 方法과 教材의 탐구는 行政과 관련된 여러 分野의 人事들에 依하여 極히 多樣的으로 進行되었다.

그러나 그 中心을 이룬 것은 美國의 社會科學研究院(Social Science Research Council)의 行政分科委員會이었다. 여기서 많은 研究가 進行되었는데 이중 行政事例와 가장 密接하게 關聯된 部分은 이 委員會의 後援下에 이루어진 事例集 “Case Report”이다. 이것은 William Anderson 教授에 依하여 1934~1945년까지의 委員會의 報告에 包含되게 되었다. 이 Case Report의 特徵은 첫째 거의 大部分의 事例가 行政官들에 依하여 執筆되었으며 內容은 成功談과 같은 傾向이라는 點이었고, 둘째는 이 事例는 大體로 比較的 單純한 決定問題(decision problems)이었고, 그리고 셋째는 거의 大部分의 事例가 組織, 管理, 人事, 財務內에 있어서의 問題이었으며 事業에 關한 決定(problems decision)은 除外되어 있었다는 點 등이었다.

이 Case Report는 여러가지 面에서 批評을 받았음에도 不拘하고 行政官이나 教授들에 依하여 널리 活用되었다. 이것이 當面하는 問題의 解決能力이라는 觀點에서 뿐만 아니라 이러한 問題의 記號 및 그 蓄積은 長期的인 立場에서는 「行政行爲에 關한 諸原理와 法則」(principles and rules of administration)을 提示할 것이라는 期待도 스폰사側에 있었다. 그리고 이러한 期待는 公共機關에 있어서의 人間의 行動에 關한 重要한 變數들을 大體로 決定할 수 있고 또한 齊一性이 있기 때문에 法則化(generalization)가 可能하다는 前提下에 이루어진 것이며 나아가서 이러한 前提는 다시 前述한 諸變數의 數가 實際적으로 制限되어 있다는 前提위에서 있다는 것을 意味한다.

그러나 이러한 스폰사側의 期待는 實現되지 않았다. 1950年代에 접어들면서 前述한 S.S.R.C.의 行政分科委員會의 테두리를 벗어나서 行政分野에 關한 事例蒐集이 活潑하게 進行되었다. 特記할만한 것은 Kansas大學校의 E.O. Stene과 南加州學大校의 Harry Reining Jr. 教授들의 活潑等이다. Stene 教授는 大體로 Harvard의 經營大學院의 case method를 州政府나 地方行政分野에서 比較的 작은 問題에의 適用을 試圖한 것이었으며 그의 경우에 있어서도 S.S.R.C.의 case처럼 組織, 人事, 財務에의 限界를 벗어나지 못하였다. Reining 教授의 作業도 亦是 이러한 限界에서 벗어나지 못하고 있었다. 그의 것은 주로 人事分野에 對한 事例였으며 大體로 美國의 人事委員會의 決定이라든가 其他의 分野에 對한 裁判錄記같은 것들이었다.

(3) Harvard의 行政事例

S.S.R.C.의 行政分科委員會의 作業이 終盤에 접어든 1944年 即 二次大戰이 끝날 무렵부터 Harvard의 行政大學院에 教授들 間에 教課目에 對한 討論이 열렬히 進行되고 있었다. 그리하여 ○ 討論의 結果로서 두個의 基本入門 세미나를 새로이 設置하는 決定을 보았다. 하나는 Economic Analysis and Public Policy이며 또 하나는 Governmental Administration and Public Policy이었다. 1944~1945년에 강의할 이 後者의 開講準備를 Pendleton Herring

教授가 맡게 되었다. 그는 行政에 關하여 무엇을 가르치고 세미나에서 어떠한 質問을 하는 것이 適切할 것인가를 生覺하였다. 첫째는 주로 어떠한 行政問題가 세미나에서 分析하기에 適切할 것인가 하는 말하자면 問題의 蒐集과 選擇에 崙몰하였다. 그는 1940년부터 S.S.R.C의 行政分科委員會의 委員이었으며 따라서 前述한 事例集과 自然的으로 接하는 利點을 가지게 되었다.

그리하여 그는 Harvard의 Business School에서 한 것과 같은 作業을 行政分野에서도 하여야 한다는 結論을 얻게 되었다. 그리하여 처음의 2~3年동안에 若干의 事例가 Seminar參加者에 依하여 作成되었다. 더우기 1945~1946년에는 Seminar의 資金이 事例作成에 使用되었다. 어느 것은 國會의 聽問記錄(congressional hearing)같은 印刷物에서 또 어떤 것은 關係者와의 面接에 依하여 蒐集 作成되었다. 이러한 事例는 勿論 講義室에서 適用되었다.

이 事例作成作業은 그當時 行政大學院의 Oliver Arceau 教授에 依하여 이루어졌으며 주로 簡單하고, 빠르게 할 수 있는 事例를 作成하였다. 事例의 主題는 簡單하고 손쉽게 求할 수 있고 問題 自體의 興味를 中心으로 選擇하였으며 그 範圍나 分析體系같은 것은 別로 介意치 않았다. 그리하여 이것이 克拉스에서 適用될 때에는 問題의 不明白性이 들어날 때가 있었으며 따라서 이름이나 問題의 狀態가 是正될 때가 있었다. 그들은 이러한 事例를 Harvard 밖으로 流布하지를 않았다. 그러나 그해 約 20個의 行政事例를 作成할 수 있었다.

그 다음년부터 Harvard의 行政大學院에서는 그 세미나를 正規課目으로 施行하였으며 case가 이 課目的 主要 討議資料가 되었다. 그러나 學生들에게는 行政學의 理論에 關하여 廣範한 補充讀本 課題가 負荷되었다. 그리고 가끔 새로운 事例도 所介되었다. 그러나 이때 使用된 case들은 大體로 20 page內외의 것이었다고 한다.

(4) I.C.P.의 行政事例

이와같은 Harvard의 行政大學院의 經驗은 비록 그것이 出版할 程度는 되지 않았으나 其他大學에 알려지게 되었다. 그리하여 各 大學間에 이 問題에 對한 協助의 氣運이 冼트기 始作 하여 1947년에 Cornell, Harvard, Princeton, Syracuse의 四個大學은 合同으로 New York의 Carnegie 財團에 財政的 後援을 要請하였다. 이것은 주로 Harvard의 經驗을 살리고 그것이 어떠한 特定한 立場만을 代表하는 것이 아니라 여러가지 見解를 堂라하고 보다 더 體系적으로 組總化된 努力을 企圖하자는 것이었다.

이 要請書에서 그들은 그 事業의 目的을 다음과 같이 要約하고 있다.

1. 臨床學的인 아푸로치(Clinical approach)와 實務狀況속에 있는 行政官들에 關한 事例를 利用함으로써 行政組織, 行動 및 政策決定에 關한 實務的 概念 假說 및 法則에 基礎를 提示한다.

2. 公共政策形成分野의 復雜한 局面을 提示하는 여러가지 事例를 蒐集 檢討함으로써 行政

分野의 政策形成에 있어서 여러 社會科學과 其他 學問의 適用과 統合의 可能性을 探索한다.

3. 特히 行政學分野의 教育用으로 그리고 學的研究에 또는 實務者에게 有用하리라고 期待되는 그리고 一般的으로 利用할 수 있는 事例를 作成한다.

라고 되어있다. 그리고 同申請書는 繼續하여 申請人들은 行政을 公共政策의 形成과 執行이라고 넓게 理解하여야 할 것이며 行政官들이 이 過程에 貢獻한다는 點에 焦點을 둔 事例集이 必要한 것으로 믿는 바라고 말하였다]

이 申請은 받아들여져서 1948年 4월에 各大學의 代表로서 構成된 行政事例委員會(Committee on Public Administration Cases)가 構成되었고 staff director도 任命되었으며 事務室을 Washington에 두기로 하였다. 이것은 3年 project이었으며 大部分의 主要決定과 作業은 政策委員會(Policy Committee)에서 이루어졌다. 이 政策委員會는 各 大學에서 나온 한사람 또는 두사람의 代表로서 構成되었으나 그 밖에도 세사람의 이 分野의 學者들이 追加되었다고 한다. 이들은 都合 15회의 會合을 가졌다. 이들은 주로 事務的인 問題보다는 事例의 作成에 注力하였다. 事例 主題의 發掘, 事例執筆者의 選定, 原稿의 심사(普通 3회에 걸친 審査를 거쳤다고 함) 등에 注力하였으며 이때 주로 이들은 行政政策形成에 여러 社會科學을 統合하는 點에 注力하였으며 이 點은 特히 Business case에 比하여 進一步한 것이라고 할 수 있겠다. 即 Business case가 管理能力向上에 主力한데 對하여 行政事例는 管理能力 以外에도 科學的인 研究目的에도 利用한다는 試圖가 內包되어 있기 때문이며 이것은 아마 Business에 있어서의 決定이 比較的 簡單한데 比하여 行政政策이 極히 多樣的이고 復雜한데에 그 原因이 있는 것으로 본다. 그러한 까닭에 이 行政事例는 行政學 및 政治學分野에 가장 많이 利用되었으나 그밖에도 去學, 經濟學, 社會學, 文化人類學分野에서 教材로서 또는 研究用으로 널리 利用되었다.

이러한 行政事例의 開發은 많은 大學校의 歡迎과 支援를 받았으며 事業期開이 끝나기 前에 이미 政策委員會委員들은 이것을 계속事業으로 할 것에 合意하고 이미 그 準備도 進行하였다.

그리하여 1950年 9月 約 30個의 大學校에서 온 教授들이 Indiana의 French Lick Springs에서 Case Conference를 가졌다. 여기서는 政策委員會에서 作成한 試案을 검토하였다. 그리하여 다음해인 1951年 3月 Washington에서 다시 會合을 가졌으며 여기서는 여러 쏘오스에서 여러가지 아이디어가 續出된 比較的 綜合的인 計劃이 討論되고 그 자리에서 I.C.P. (Inter-University Case Program)가 組織되었다. 그리고 第二次 3個年計劃을 支援하는 案이 다시 Carnegie 財團에서 裁可되었다. 그리하여 그 해 6月부터 事業이 始作되었다.

I.C.P.는 大體로 前述한 行政事例委員會의 아프로치와 技術을 답습하였으나 組織과 事業(program)에 對한 強調가 加해졌다는 點만이 다르다.

이 I.C.P 는 Carnage 財團에서 다시 1957년까지 後援하였으며 1957年 以後에는 Ford 財團에서 財政的으로 後援하고 있다. I.C.P.가 發足한 以後부터는 大學 및 研究機關 또는 個人 會員으로 後援의 會費와 購讀料에 依하여서도 費用의 相當한 部分을 카바한다고 한다.

1952年度의 Harold Stein의 行政事例集이 나온 直後의 行政事例와 case method에 關한 많은 論難에 不拘하고 이제 이것은 Business case의 경우와 같이 世界的인 것으로 化하여 버렸다. 이것은 單純히 그들의 行政事例를 利用하는 것이 아니라 그들 스스로 그들의 政府에 關한 行政事例集을 作成한 것이다. 예를 들면 英國의 F.M.G. Wilson의 *Administrators in Action* 이것은 1961 Royal Institute of Public Administration과 Joint University Council for Social and Public Administration의 後援下에 作成出刊되었다. 그리고 1959년에 월남에서도 出刊되었으며(*Cases in Vietnamese Administration*), 인도네시아, 이스라엘, 泰國, 파키스탄, 네델란드, 오스트리아, 벨지움, 브라질, 서독, 그리고 유고슬라비아에서도 出刊되었다. 특히 비올빈 行政大學院의 行政事例와 印度의 行政事例集은 比較的 널리 알려져 있다.

(5) 韓國의 경우

우리나라에 事例가 처음으로 發刊된 것도 亦是 經營學分野이다. 1964年 와싱턴大學 研究事業으로 爲한 韓國의 Business case가 그 當時 USOM에 依하여 發刊되었고 다시 李圭洵, 李宗夏 黃一淸 세 教授에 依하여 「企業經營의 諸問題」(1965民潮社)가 出刊되었으며 다시 1966年 10個의 事例가 收錄된 事例集이 다시 韓國語 및 英語로 發刊되었다. 이것도 亦是 同大學의 Project의 一還으로서 發刊되었으며 Dr. John E. Walsh나 Dr. Powell Niland가 直接 또는 그들의 指導下에 作成되었다.

行政事例도 亦是 USOM의 財政의 支援에 依하여 作成되었다. 1967年 7月末頃 行政事例作成을 爲한 orientation이 있었다. 筆者의 趣旨說明 그리고 Harvard Business School에서 많은 事例에 參與하였던 當時 서울大學校 行政大學院 院長 李漢彬教授가 case discussion의 示範을 보였다. 그리고 前述한 Dr. John E. Walsh가 事例作成方法에 對한 特別講演을 하였다. 또한 前述한 經營事例作成에 關與한 李宗夏教授가 韓國에 있어서의 事例蒐集의 問題點에 關하여 亦是 特別講演을 하였다. 그리하여 첫 Project가 1968년에 完成되었다.

그리고 1970년에 亦是 USAID의 財政的後援으로 “比較地方行政研究”의 一還으로서 8個의 事例가 作成된 것이 그 두번째이다. 이것이 여러가지 면에서 不足한 點이 있으나 그 自體는 意義가 큰 것이다.

3. 行政事例의 效用

序頭에서 言及한 바와 같이 case method는 하나의 教育方法이며 그것의 效用(utility)은 누구에 어떤 目的으로 무엇을 教育하느냐에 달려 있다. 行政學을 政府의 業務와 活動을 研

究하는 學問이라고 한다면 이러한 case method만이 政府의 業務와 그 活動을 理解하는데 가장 效果的인 方法이라고 主張할 수는 없다. 確實히 研究되고 蓄積되고 體系화된 知識體系를 理解하는데 있어서 또는 特定한 現象의 生成過程이나 또는 그러한 原因을 究明하는데 있어서도 教科書에 依한 傳統的講義方法이나 또는 實驗(勿論 case method도 實驗的性格이 있지만)에 依하는 것이 時間이라든가 能率面에서 더욱 效果的인 것 같다.

그러나 case method는 우리나라에서는 美國에서 主張하는 몇가지 利點을 包含하여 그 效果를 다음과 같이 提示할 수 있을 것 같다.

(1) 行政力量發展

이러한 利點은 初創期の case method의 創案者들이 노린 가장 큰 目標이었다. Glover와 Hower에 依하면 「行政의인 마음의 態勢」(administrative frame of mind)는 單純한 事實의 蓄積이나 記憶에 依하여서는 發展도 하지 않을 뿐만 아니라 到達할 수도 없다. 그리고 規則이나 原理를 記憶하는 것에 依하여도 達成할 수 없는 것이라고 確信한다. 또한 普遍性이나 抽象內인 論議에 依하여서도 效果的으로 達成할 수 없으며 무엇을 어떻게 生産하여야 한 다 라는 式의 說明에 依하여서도 管理者로 나가는 길이 解明이 될수 없을 뿐만 아니라 管理者的인 觀點을 發展시킬 수도 없는 것이라고 確信한다. 사람들이 管理學에 關한 冊을 읽었다고 하여 管理者가 될 수는 없으나 批判的인 讀書(critical reading)를 通하여 管理過程이나 技術이 어떻게 構成되어 있는지 理解를 增加하는데 도움이 된다고 生覺한다.

그러나 case method에 있어서는 學生들은 反復的으로 具體的인 狀況에 直面하게 되고 各自은 다른 여러 사람들과는 다른 狀況에 놓이게 된다. 그리하여 各自은 自己 스스로 生覺할 機會에 接觸하게 되고 또한 自己를 그 狀況에 沒入하고 그리고 特殊한 狀況이나 環境에 關하여 責任을 가지고 生覺할 機會를 가지게 되는 것이다」⁽⁶⁾ 即 Glover는 原理 原則이나 普遍性 또는 抽象的인 學理같은 것을 體得하고 있다 하더라도 그것이 具體的인 行政管理能力 또는 具體的인 問題解決에는 도움이 되지 않는다는 見解이다.

確實히 case method는 實際로 運動場에서 野球選手를 訓練養成하는 것과 같다고 할 수 있다. 또는 水氷法을 가르켜주기 爲하여 물에 잡아 넣는 것과 마찬가지로 case method는 하나의 實験이라고 할 수 있다. 同時에 이것은 하나의 臨床法이라고도 할 수 있다. 即 行政現象의 一部分을 教室에 놓고 여러 사람이 그 現象속의 問題를 診斷하고 解決策을 여러 角度에서 討議하고 그리고 各各의 長短點을 서로 議論하는 것이다. 따라서 確實히 一般的인 講義方法보다는 學生들의 參與의 程度가 越等히 길다.

이것이 前述한 選手訓練과 다른 點은 選手의 境遇는 訓練中 너의 缺點은 무엇이고 무엇

(6) John Desmond Glover and Ralph M. Hower, *The Administrator*, 1949, p.11.

을 어떻게 해야 한다고 코치한다. 그러나 case method는 그러한 코치라든가 正答이 없는 것이 慣例이다. 이것은 大體로 다음과 같은 세 가지 理由에서이다. 하나는 처음부터 行政事例의 選擇의 基準의 하나가 하나의 가장 좋은 解決方法이 없는 것이기 때문이다. 둘째는 case method가 正答을 알아 맞추는 것이 아니라 討議自體에 또는 討議過程에서 教育的 效果를 노리는 것이기 때문이다. 卽 重要的 것은 正答이 아니라 事例에 包含된 問題를 여러 가지 角度에서 檢討하고 그것을 解決하고자 하는 態度를 發展시키는 것이 目的이기 때문이다. 그리고 셋째는 case method는 窮極의으로는 스스로 責任을 지는 決定을 하는 經驗을 (비록 그것이 代理經驗이기도 하다) 쌓는 데에 또하나의 重要的 目的이 있기 때문이다. 卽 行政官의 重要的 資質中의 하나는 具體의 그리고 複雜한 文脈속에서 (他人의 意見이나 建議에 依하건 依하지 아니하건 間에) 窮極의으로는 스스로의 責任하에 (勿論 이러한 責任感이 結局 實際狀況과 같을 수는 없으나) 그 問題解決을 爲한 決定을 할 수 있는 能力인 것이다. 故로 case 討議中 case leader가 어떠한 結論이나 意見을 提示하는 것은 그러한 經驗的 訓練을 中斷하는 結果를 招來한다.

이와같이 어떠한 問題에 對한 他人의 意見을 理解하고 이것에 反應하고 스스로 最善의 方法이라는 結論을 얻는 訓練은 아마 行政官에게 特히 政策決定者에게는 가장 重要的 訓練이며 이러한 意味에서 case method는 行政科學(administrative science)의 發展에도 寄與하지만 行政力量의 發展에 寄與하는 가장 큰 訓練方法이라고 하겠다.

(2) 人間關係의 理解와 向上

Harvard에서는 Mayo나 Roethlisberger에 依한 人間關係研究의 길을 열어 놓았다. 이러한 人間關係의 特徵의 하나는 그것이 多分히 實踐科學의인 性格을 띠고 있다는 點이다. 卽 人間關係論은 實驗的 知性에 立却한 臨床的 方法이며 어떠한 意味에서 이러한 特徵은 case method의 發展에 많은 影響을 준 것 같다.

이러한 method는 두가지 意味에서 人間關係의 理解와 向上에 기여한다. 하나는 事例의 內容은 大部分 具體的인 人間의 行動에 관한 이야기이다. 卽 行政 및 企業에 있어서의 具體的인 人間의 行動을 理解하고 어느 特殊한 狀況下에서 個人의 行動이나 感情을 體驗하고 同時에 他人 또는 他集團 또는 組織에 對한 具體的인 反應內容을 體得하게 된다. 이러한 體驗은 一般的인 教科書나 講義方法에 依하여서는 效果的으로 感受할 수 없는 體驗的學習인 것이다.

또 하나는 여러 사람과 더불어 하나의 問題를 主로 行政家나 企業人の 立場에서 서로 討議하는 過程에서 얻는 現實的 理解인 것이다. 가령 感受性訓練(sansitibity training)같은 人間關係의 訓練에서 case method를 利用하는 것이 그 좋은 例이다.⁽⁷⁾

(7) 이것은 德國의 Maine州의 Betal에서 1947年 始作한 것으로 要約하면 自己 自身의 行動, 他人의 行動 그리고 自己의 行動이 他人에 미치는 影響에 關하여 感受性を 增大하도록 한 것이다. 그 理論的 根據는 K. Lewin의 場의 理論이며 오늘날 人間關係訓練에 널리 利用되고 있다.

即 學生들은 事例에 包含된 問題를 檢討할 뿐만 아니라, 他人의 見解에 反應하고 또한 自己의 見解이나 論評이 他人에 對한 影響을 理解함으로써 他人과의 關係下에서의 自己의 모습과 地位를 더욱 實際的으로 理解하게 된다. 同時에 그는 自己自身の 見解뿐만 아니라 그러한 見解를 他人에게 表現하는 方法 또는 態度上的 缺陷등을 理解하게 되고 이것을 調整하고 適應하는 方法을 體得하는 것이다. 따라서 事例를 討論하는 教室은 T-Group의 訓練場이기도 한 것이다. 이것은 勿論 모든 사람이 同等한 立場에 서서 서로 反應하고 調整하는 訓練이기도 하다.

(3) 行政現象의 經驗的 理解

講義方法을 一般的으로 보다 더 많은 事實을 體系的으로 注入시키는 것이 그 特徵이며 大部分 一般化된 原理나 原則을 다룬다. 따라서 抽象的이다. 勿論 이것 自體가 極히 重要하다는 것은 異論의 餘地가 없다. 그러나 이와 못지않게 重要的 것은 抽象的인 理論이나 概念을 具體的으로 確認하는 것이다. 事例는 恒常 實際 事實의 묘사이며 勿論 묘사하는 方法과 技術에 따라서 實際(realty)와 差異가 클 수도 있고 작을 수도 있다(그러나 그러한 事例가 따라서 결코 實際 自體일 수는 없으나) 그것이 實際問題를 記述한 것이라는 點에서 一般原理原則에 對한 講義方法에서 取扱하는 抽象과는 相當히 그 影響이 다르다.

學生들은 前述한 바와 같은 人間關係의 諸局面을 實際로 理解할 뿐만 아니라 複雜한 政府나 企業組織의 機能 過程 그리고 例를 들면 重要하고 複雜한 政策이나 事業이나 具體的으로 누구에 依하여 어떠한 式으로 計劃되고 研究되고 決定되는 것인가를 그 事例의 作成如何에 따라서 相當히 具體的인 局面까지 理解하게 된다. 同時에 行政文化의 微妙한 분위기나 慣習 그리고 어떠한 事前과 關聯시켜서 他機關과의 關係같은 것도 理解하게 될 경우가 있다.

이러한 事實은 事例가, 다음과 같은 두가지 面에서 더욱 그 意義를 크게 한다.

하나 는 行政業務改善의 制度的改善을 爲한 例를 들면 大體로 業務의 公式的인 節次나 規定이 劃一的이어서 어떠한 경우에는 그것이 非能率的이거나 非現實的이며 따라서 事例는 그것이 如何히 또는 어느 程度 그러한가를 生생하게 提示하여 주는 것이다.

또 하나는 事例는 前述한 바와 같은 抽象的 理論 또는 概念에 對한 具體的인 現實的인 例示가 될 뿐만 아니라 一般化를 爲한 假說의 重要的 要素가 된다는 事實이다. 勿論 事例自體의 選擇如何에 따라서 代表性이 있는 一般化가 可能하다고 主張하는 學者도 있으나 理論的으로는 적어도 그것이 하나의 case라는 立場에서 代表性이 있다고는 보기 힘들다. 그러나 事例가 어떠한 機能的인 關係의 理解를 주는데 있어서는 순수한 統計的方法보다도 優越하다.

4. 事例의 作成

事例는 그 事例의 種類에 따라서 若干의 差異가 있으나 大體로 다음과 같은 節次를 밟는

다.

(1) 教育 또는 訓練의 內容決定

事例의 一般의인 效用에 關하여는 前述한 바와 같거니와 여기서는 그러한 一般의인 效用의 具體的인 內容을 말한다. 例를 들면 複雜한 行政現象속의 어떤 分野에서 어떠한 問題를 識別하게 한다면 그와 같이 識別된 問題에 대한 一般的인 概念化(conceptualization)를 試圖하게 하는 것이다. 그리하여 이러한 概念에 對한 討論을 惹起시키고자 한다면 그 他概念과의 關係를 討論시키는 것이다. 또는 政策決定에서 企業이나 其他 壓力團體가 如何이 影響을 미치고 있으며 그러한 影響에서 國家의 利益을 如何히 保護하였는지 그밖에 보다 더 좋은 方法이 없었는지, 그리고 이와같이 公益을 保護하는 過程에서 決定權者나 其他 管理者가 當面한 問題가 무엇이었으며 이것을 덜어주기 爲한 制度的改革의 內容은 어떠한 것이어야 하는지를 討論케 하는 것이다. 卽 이와 같이 教室에서의 可能的 또는 誘導하고자 하는 討論의 內容이 무엇인지 比較的 明白하게 確定되어 있어야 한다는 것이다.

(2) 事例의 素材의 選定

이러한 事例의 素材는 前述한 事例의 具體的인 用途 또는 討論코자하는 內容에 따라서 選定되어야 한다. 따라서 그 分野의 關係公務員들 또는 新聞, 雜誌같은 데에서 그 素材를 發見할 수 있을 것이다. 勿論 이때 注意할 것은 特別한 경우를 除外하고는 그 素材속에는 決定을 要하는 問題가 包含되어 있거나 이미 決定된 事件의 경우에 있어서도 다른 決定의 餘地가 充分히 있을 수 있는 것이어야 한다. 要는 그 決定이 이미 取하여졌던 또는 取하여야 할 것이건 間에 重點한 것은 決定의 餘地가 唯一無二한 自明的인 것이어서는 안된다는 것이다. 또한 이때 決定하여야 할 問題가 하나인 경우도 있으나 大部分의 政策決定에 있어서는 그 過程에 따라서 各 段階別로 많은 問題와 代案들이 包含되어 있는 것이 普通이다. 따라서 國會에 上程된 이러 法案같은 것 特히 많은 論爭을 한 案件같은 것은 좋은 素材이다. 또한 行政訴訟事件이나 訴請事件, 陳情書 또는 各 部處의 法務官室에서 取扱한 事件 그리고 國務會議에 上程된 案件等도 行政事例의 豊富한 素材가 될 수 있다.

(3) Case outline의 作成

事實上 教育의 內容이라든가 惹起시키고자하는 討論을 미리 計劃하고 그리고 여기에 맞는 case를 찾아서 作成한다는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서 必要한 것은 行政事例의 諸要件에 맞는 많은 素材를 찾아서 그것의 目錄을 作成分類하고 後에 作成作業에 들어가는 것이 보다더 容易하다.

여기서 case outline이란 事例의 素材에 對한 精確한 記述을 말한다. 勿論 이러한 記述속에는 그러한 事例의 時期, 關聯機關, 關係人物, 그리고 그것이 事例가 될 수 있는 要件을 包含한 簡單한 內容이 包含되어 있어야 한다. 여기서 可能하면 그 事例에 關한 記錄이나

文書의 所在地, 그리고 그것을 잘 알고 있는 人物의 姓名같은 것이 包含되어 있으면 더욱 좋다. 이것은 現地調査를 計劃하는 資料가 되기 때문이다.

(D) 執筆者的 選定

行政事例의 執筆者는 적어도 다음과 같은 資格의 所有者이어야 한다.

첫째 行政學이나 政治學分野에 對한 基本的인 知識이 있어야 한다.

둘째 教育用事例에 對한 理解가 있어야 한다.

따라서 大部分의 경우는 그 分野의 擔當教授가 執筆하는 것이 가장 바람직하다. 그러나 많은 事例가 關聯公務員에 依하여서 作成되고 또한 學生들에 依하여서도 作成된다. 특히 被教育者에게 이것을 作成시키는 理由는 行政의 具體的인 상황에 對한 實際的인 體驗을 주자는 것이고, 둘째로는 그러한 상황에 對한 客觀的인 觀察能力을 開發한다는 데에 있으며, 勿論 이러한 경우는 專門家에 依하여 修正 補完되는 것이 普通이다.

(E) 現地調査計劃과 資料蒐集

이러한 調査計劃과 資料蒐集, 作成은 一般的인 調査方法의 節次와 같다. 다만 이 경우에 特異한 것은 事例에 包含될 資料의 範圍에 關한 것이다. 따라서 여기서는 討論의 內容에 따라서 資料의 種類, 範圍, 細密程度等을 決定한다. 重要한 것은 事例에 包含된 決定에 直接 또는 間接으로 關聯된 資料는 最大限으로 蒐集하여야 한다. 따라서 登場人物들의 位置, 意見이나 性格, 背景은 勿論, 各種 統計 또는 必要하다면 關聯法條文이나 規定같은 것도 事例에 包含된다.

(6) 執筆上의 問題點

事例은 論文이 아니라 보다는 小説에 가깝다. 따라서 執筆者의 一般化나 概念化 또는 評價가 事例속에 包含되어 있어서는 안된다. 即 教育用事例은 어떠한 劇的인 行政現象 또는 極히 規範的인 決定이나 그 反對의 例(illustration)가 아니라 學生들의 狀況分析 및 判斷과 的 能力을 開發하자는 것이 그 目的인 것을 잊어서는 안된다. 그리하여 좋은 事例는 다음과 같은 諸要件이 具備되어 있어야 한다.

첫째 行政官이 解決하여야 할 問題 또는 問題로 나아가는 事實이 包含되어 있어야 한다. 이러한 問題는 하나인 경우도 있으며 여러가지가 內包되어 있는 경우도 있다.

둘째 決定을 하는데 必要한 狀況이나 資料가 具體的으로 包含되고 提示되어 있어야 한다. 그러나 이러한 諸事實은 勿論 完避할 수는 없다. 即 大部分의 決定이 完全한 情報下에서 이루어지는 경우는 比較的 드물다. 各種 統計資料 規定等을 첨가하는 것이 바람직한 일이라 함은 前述한 바와 같다.

셋째 問題의 解決方途는 두가지 이상인 것이 좋고 各各 觀點이나 立場에 따라서 비슷한 程度의 長短點을 內包하고 있는 것이 좋다.

넷째 執筆者自身の 評價나 意見은 없는 것이 좋으나 事例속에 登場하는 人物의 見解를 그대로 包含시키는 것은 좋다. 그러나 그 事例와 關係없는 相當히 權威있는 專門家의 그 問題에 對한 評論 같은 것을 삽입하는 것은 바람직 하지 못하다.

다섯째 事例의 길이는 勿論 그 事例의 種類에 따라서 다르다. 어떠한 事例는 2-3面짜리도 있고 어떠한 事例는 한卷의 冊이될 만한 것이 있다.

(7) 事例[案]의 審議와 補完

作成된 事例는 專門家의 審議를 거치는 것이 普通이다. 이러한 審議는 可能하면 事例의 種類에 따라서 各各 相議한 分野의 學者들이 擔當하는 것이 바람직 하다. 하나의 事例는 特別한 境遇를 除外하고는 다른 分野에서도 利用할 수 있기 때문이다. 따라서 關聯分野의 學者들의 審議를 거치는 것은 恒常 바람직한 일이다. 問題自體가 高度로 專門인 境遇는 더욱 그러하다.

이러한 審議를 거친 後에 必要한 修正作業을 거친다. 그리하여 實際로 Test를 거치는 것은 더욱 完全한 審議가 되는 것이다.

5. Case Method의 節次와 Case leader의 役割

Case method는 前述한 바와 같이 原則적으로 參加學生들이, 그 事例가 期待하는 바의 討論과 그리고 그러한 討論을 通하여 自己의 見解에 對한 反省과 모든 사람의 參與단 確認되면 되는 것이니 參考로 Harvard method를 所介하면 다음과 같다.⁽⁸⁾

첫째 事實蒐集: 于先 決定을 하는데 必要한 事實들을 事例속에서 蒐集하고, 其他의 追加事實을 求하며 重要한 事實이 결핍되었을 때에 어떻게 할 것인지 그 節次를 決定한다.

둘째 事實의 分析과 評價: Harvard의 Glover와 Hower의 아무로치는 學生들에게 事實들을 다음과 같은 카테고리로 分類할 것을 要求한다.

活動……事例속의 人物들의 活動

關係……事例속의 人物의 關係

氣分(sentiment)과 信念(beliefs)……事例에서 提示한 對話等에서 抽出

셋째 建議: 參加者들은 그들의 分析의 結果에 따라 어떠한 措置를 取하는 建議를 하도록 한다. 同時에 이러한 建議에 對한 신랄한 批評이 수반된다. 그러한 措置가 狀態를 好轉시킬 것인가? 그것이 그 問題를 處理하는 最善의 方法인가? 다른 代案은?

넷째 長期的의 展望: 實際에 職務上의 決定과 事例에 있어서의 그것은 若干 相異하다. 即 實際에 있어서는 終結이 없다. 即狀況은 變動되고 展開되며 또한 거기에서 새로운 狀況

(8) Howard A. Sulkin, *The Case Method*, Industrial Relations Center, The University of Chicago, 1966, p.9

이 벌어지는 것이며 따라서 明白한 끝이 없다. 그런 故로 參加者들에게 그와 같은 建議의 長期적인 展望에 對하여 考慮하도록 要求하는 것이다. 그러한 措置가 1年後에 5年後에 또한 10年後에 어떠한 結果를 招來할 것인가? Case leader는 學生들에게 如何한 決定도 單純한 便宜法을 基礎로 하여서는 안된다는 事實을 깨우치도록 努力한다.

以)의 大體로 Harvard method라고 하는 것이다. 이것은 어떻게 case를 lead하는 것이 最善의 것인가에 對한 標準화된 方法을 이야기하는 것은 아니다. 事實上 事例는 前述한 바와 같이 그 內容에 따라서 進行方法은 若干 相違할 수 있으나 大體로 다음과 같은 原則은 지켜야 한다.

첫째 모든 學生이 討論에 參加하도록 한다.

둘째 case leader는 그가 事前에 準備하고 計劃한 內容이 討論되도록 하는 質問만으로 始終한다.

셋째 綜合的結論이나 一般的인 原則에 關한 說明은 비록 學生들의 要求에 依하여서도 하지 않는다. 이것은 特別히 擔當 教授로서의 case leader에게는 極히 참기 어려운 事項이다. 이것은 大體로 다음과 같은 두가지 理由에서이다. 하나는 具體的인 行政問題에 있어서 그것을 解決하는 唯一한 正答은 없는 것이 普通이며 이것은 特別히 事例를 作成할 때의 要件의 하나이다. 그리고 또 하나는 學生들은 獨立된 管理者로서 行政決定에 對한 演習을 하고 있는 것이며 이러한 演習은 現實에 가까울 수록 좋다. 現實 속에서는 最終的으로 依存할 수 있는 正答의 쓰스는 없는 것이며 그는 스스로 自己責任下에 狀況을 判斷하고 決定을 내려야 한다. Case method의 가장 큰 教育目的은 바로 이 點에 있다고 하여도 過言이 아니다. 가끔 case leader의 個人的인 見解를 要求하는 경우도 있으나 그는 이것마저 忍耐性있게 참고 견디어야 한다.

넷째 討論이 엉뚱한 方向으로 展開되거나 한 局面에 對하여 지나치게 오랜 時間이 所要된다고 判定될 때에 「다른 사람은 ×××께 生覺할지도 모른다」라든가 「××의 問題에 對하여는 別로 意見이 없는 것 같다」라는 式으로 討論을 透導하여야 하며 그러기 爲하여는 case leader는 事前에 相當한 準備를 하여야 한다.

以)의 諸事實을 念頭에 두고 case method의 節次를 살펴 보면 다음과 같다.

1. 事實의 確認: 事例를 읽고 잘 理解가 안되는 點이 있는지 여부를 確認한다.

2. 問題點 識別: 이러한 問題點은 行政事例인 경우 大部分 複雜하며 問題點 自體가 여러 가지 서로 關聯되어 엉키어 있는 경우가 普通이다. 特別히 注意할 것은 「民도가 낮다」, 「財政이 貧弱하다」 또는 「後進國이다」라는 式으로 問題가 把握되어서는 안된다. 이러한 모든 것은 國家行政이 놓여있는 諸前提들이며 이러한 前提下에 問題가 把握되어야 한다. 有能한 行政官은 그러한 狀況下에서 最善을 다하는 사람이다. 故로 問題는 具體的인 行政的措置 또는

決定에 의하여 現在의 狀態下에서 最善의 것을 찾을 수 있도록 形成, 把握되어야 한다. 이러한 意味에서 이것은 「具體적으로 調査가 可能하도록 問題를 形成하는」科學的 調査에 있어서의 問題形成과 共通的인 面이 있다.

또한 이러한 事例속의 諸問題는 必要하다면 問題間의 關係 같은 것도 규명되어야 한다.

3. 解決을 爲한 討論節次 決定

4. 問題의 分析과 解決策의 提示

5. 諸解決策에 對한 檢討(possible 結果豫測): 이것으로서 一段 事例自體의 討論은 끝나는 것이나 이 段階에서 어떠한 理論이나 原理같은 것을 確認하고 또한 理論化나 概念化를 試圖한다는 것은 그 分野에 對한 科學的인 訓練이 된다는 것을 잊어서는 안될 것이다.

Case Method에 關한 參考文獻

(이것은 Society for Personal Administration (1957)에 의하여 作成된 "The Case Method"에서 提示된 文獻들이다)

A. BOOKS

1. Andrews, Kenneth R., *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration*, Harvard U. Press, 1953.
2. Bellows, Roger M., *Case Problems in Personnel Management*, W.M. C. Brown and Company, 1955.
3. Berrien, F. K., *Comments and Cases in Human Relations*, Haper and Bros., 1951.
4. Drake, F.S. and Drake, S., *Human Relations Case Book*, McGraw-Hill, 1947.
5. Glover, J. D. and Hower, R.H., *The Administrator: Cases on Human Relations in Business*, (revised). R.D. Irwin, Inc., 1954
6. Lindberg, Ben A., *Cases in Personnel Administration*, Prentice-Hall, 1954.
7. McLarney, W.J., *Management Training—Cases and Principles*, R.D. Irwin, Inc., 1955.
8. McNair, Malcolm P. et al., *The Case Method at the Harvard Business School*, McGraw-Hill, 1954
9. Newman, W.H. *Cases for Administrative Action*, Prentice-Hall, 1951.
10. Peterson, Florence, *Personnel Case Studies*, Harper & Bros., 1955.
11. Pigors, Paul and Pigors, Faith, *Director's Manual, The Incident Process, Case Studies in a*

Management Development, The Bureau of National Affairs, 1955.

12. Smith, George A., Jr. and Christensen, C. Roland, *Policy Formulation and Administration, Casebook of Top-Management Problems in Business*, R.D. Irwin, Inc., 1955.
13. Stein, Harold, *Public Administration and Policy Development; A Case Book*, (revised), Harcourt, Brace and Co., 1952 For a comprehensive and critical review of this case book: see the article by Egbert S. Wengert, "For the Teacher of Public Administration," *Public Administration Review*, Vol. XII, No. 3, Summer, 1952, pp.193-200.
14. Williams, Edgar G., and Mee, John F., *Cases and Problems in Personnel and Industrial Relations*, The Ronald Press Co., 1955.

B. PERIODICAL ARTICLES

1. Andrews, Kenneth A., "Executive Training By the Case Method," *Harvard Business Review*, Sept. Oct. 1951
2. Frederiksen, C. and Martinson, Helmer, "Helping Supervisors Train Themselves in Human Relations," *Personnel*, January, 1955.
3. Lislberger, T.S. "The Case Method in Supervisory Training," *Advanced Management*, Feb 1955.
4. Marshall, Donald L., "The Incident Process of Supervisory Training," *Personnel*, Sept. 1955.
5. Reinling, Henry, "Case Method and Public Personnel Administration," *Public Personnel Review*, July, 1951.
6. Rochlisberger, F.J., "Training Supervisors in Human Relations," *Harvard Business Review*, Sept. Oct. 1951.
7. Rochlisberger, F.J., "The Administrator's Skill: Communication," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1953.
8. Speoff, B.J. and Heydrick, A.K., "The Incident Method: Its Use with Buzz Groups and Filmstrips," *Personnel Journal*, Oct., 1954.
9. Wynn, A., "Training in Administration and Human Relations," *Personnel*, Sept. 1953.
10. *Personnel Management Abstracts*. (Two selected cases in personnel management appear in each issue of this bi-monthly journal.)