

# CIO제도의 임용 이전과 임용 이후 요인에 대한 연구

한 유 경\*, 남 기 찬\*\*

## What Makes CIOs Successful?: Ex-Ante vs. Ex-Post Appointment Factors

Han, You-Kyung, Nam, Ki-Chan

In order to investigate how firms appoint and manage successful CIOs, this study reviews previous literatures and finds major factors affecting the performance of CIOs. Eight factors are found and classified into two groups based on time horizon characteristics: ex ante factors before appointment and ex post factors after appointment. These eight factors are also re-classified into three groups based on the degree of interaction between CIOs and CEOs: CIO factors, CEO factors, and interaction factors between CIOs and CEOs. In order to investigate how these sub-groups affect the performance of CIOs, we have conducted case studies on 6 firms that are considered to have successful CIOs. The results indicate that ex ante factors, for instance, a factor whether the CIO is appointed from inside or outside of the firm, need to be carefully considered for the successful ex post management of CIO positions. This study derives several managerial guidelines and finally proposes a future research model for empirical studies.

---

\* 서강대학교 경영학과 박사과정

\*\* 서강대학교 경영학과

## I. 서 론

최근 정보기술(Information Technology : IT)의 발달은 기업의 모든 부분에서 정보시스템의 잠재적 가능성에 대한 지속적인 관심의 증가를 가져오는 계기가 되었다[McFarlan, Mckenney & Pyburn, 1983; Porter & Millar, 1985; Bakos & Treacy, 1986]. 정보시스템의 목적이 기업의 경영활동을 효과적으로 지원하고 새로운 기회를 창출하여 경쟁우위를 확보하도록 하는 것이라고 볼 때, 이러한 사실은 기업들로 하여금 정보시스템과 전사적 전략의 통합에 대한 필요성을 점차 인식하도록 하였다[Jones et al., 1995]. 이에 따라 정보기술 자체 뿐만 아니라 사업 전략을 이해할 수 있는 정보담당 최고 임원(Chief Information Officer: CIO)들의 역할이 강조되고 있다[Karimi et al., 1996].

CIO의 역할이 직접적인 기술 관리로부터 전사적 사업 전략에 연계된 다차원적인 것으로 변화함에 따라 기업의 최고 경영자(Chief Executive Officer: CEO)와의 관계의 중요성 또한 대두되었다[Moynihan, 1990; Applegate & Elam, 1992; Jones et al., 1995]. CEO는 조직 내에서 전사적 전략 기능과 정보시스템 기능 사이의 연계 역할을 하며 CEO의 지원은 정보시스템을 성공적으로 수행하는데 있어서 무엇보다 중요하다[Jarvenpaa & Ives, 1991]. 그리고 정보시스템을 전략적으로 사용하는 것은 CIO와 CEO 각각의 특성뿐만 아니라 상호간의 관계의 성격에 따라 크게 영향받기 때문에 CIO와 CEO는 상호간에 효과적인 업무 관계를 확립하여야 한다[Watson, 1990]. 실제로도 성공적인 관계는 CEO와 CIO가 정보기술에 대해 같은 인식을 할 때만이 이루어진다고 한다[Feeny et al., 1992]. 이를 위하여 CEO는 정보시스템이 기업을 위해 무엇을 할 수 있는지를 이해하고 정보시스템 기회를 충분히 이용해야 하며 동시에 CIO는 정보시스템의 목표 뿐만 아니라 사업의 목표를 이해하고 정보시스템의 기

회와 위협을 인식하여 상호간에 공유된 비전을 소유해야만 한다[Parvia et al., 1992].

이와 같이 CIO와 CEO의 관계의 중요성이 부각되면서 상호간의 관계가 성공적일수록 정보시스템 또한 성공을 가져올 것이라는 주장과 함께 이를 위해서는 상대방의 업무와 역할에 대한 높은 이해도를 갖고 있어야 한다는 사실에 대하여 인식은 하고 있으나 실제로 이에 관한 연구는 부족한 실정이다. 이와 관련된 기존 연구들은 두가지 측면에서 한계점을 가지고 있다. 첫째는 CIO와 CEO의 관계를 상호적인 관계에서 접근하기 보다는 주로 CIO의 입장에서 접근하거나 혹은 정보기술을 책임지는 담당자의 안목에서 접근을 하여왔기 때문에 포괄적이고 종합적인 분석을 행하는데 한계가 있었다.

두번째로는 CIO의 임용은 내부의 승진에서 행하여지기도 하지만 외부에서 영입되는 형태가 잦고 또한 그들의 직무배경은 내부에서 승진한 경우보다 일반적으로 다양한 업무 경험을 가지고 있는 경우가 많다. 그러나 과거의 연구는 CIO가 임용된 이후에 그들이 조직 내에서 가지는 권한정도나 위원회의 참여 정도와 같이 임용이 이루어진 이후 요인들을 주로 살펴보았다. 즉 고용의 형태나 이전의 업무 경험 등과 같은 CIO 임용 이전의 요인들이 간과된 한계점이 있는 것이다.

이러한 논의하에 본 연구는 우선 기존 문헌에서 제시된 CIO와 CEO에 관련된 주요 요인들을 도출하고 이를 임용이전의 그룹과 임용이후의 그룹으로 나누어 이들이 CIO제도의 성공에 어떠한 영향을 주는지를 분석하고자 한다. 그리고 이를 근거로 CIO제도를 운영하는 경영자들에게 관리적인 지침안을 제공하고 향후 설문조사에 의한 실증 연구를 수행하기 위한 연구 모델을 제시하고자 한다. 따라서 본 사례 연구는 이전에 연구된 변수를 다시 살펴본다는 측면에서는 설명적(explanatory)인 연구이지만 향후의 연구 모델을 제시하는 측면에서는 탐색적(exploratory)

인 연구라고 할 수 있다.

현재 국내의 경우에 있어서 CIO의 역할이 매우 중요하게 부각되고 있음에도 불구하고 많은 기업들에게 있어서 CIO직제는 아직 명확히 정착하지 않은 상태이거나 혹은 CIO제도를 추진하고 있다 하더라도 이들에 관한 직급과 역할 그리고 CEO와의 상호관계에 대한 분석은 부족한 실정이다. 이러한 취지에서도 본 연구는 국내의 CIO들의 위상 및 역할에 관한 현황을 파악하여 향후 CIO들이 나아갈 방향을 제시하는데 공헌을 할 것으로 평가된다. 특히 우수한 CIO를 외부로부터 고용하려는 많은 기업들에게 있어서 내부에서 승진한 경우의 CIO와 어떠한 차이가 있는지를 살펴봄으로써 CIO와 CEO의 성공적인 관계의 지속적인 관리뿐 아니라 그러한 관계를 이끌 수 있는 CIO를 선별하는데 도움이 될 것이다.

본 연구의 구성은 다음과 같이 되어있다. 2장에서는 연구 변수를 임용이전의 그룹과 임용이후의 그룹으로 나누어 설명을 한다. 3장에서는

본 연구에서 사용한 사례분석을 통하여 수집된 자료를 제시하고, 4장에서는 종합분석을 통하여 관리적 지침안과 향후 수행할 연구 모델을 제시하고, 5장에서는 본 연구의 의의 및 한계점에 대한 논의를 통하여 본 연구의 결론을 내리도록 한다.

## II. 연구 변수의 문헌 고찰

이전의 문헌 연구를 통하여 중요한 연구 변수를 도출하여 <표 1>에 요약하였다. 임용 이전의 요인으로는 CIO의 고용 유형, CIO의 직무 배경, 그리고 CEO의 직무 배경이고 임용 이후의 요인으로는 CIO의 보고 체계, CIO가 최고 경영 위원회에 참여하는 정도, CIO와 CEO의 비공식적인 의사 소통의 정도, CEO가 정보 전략 회의에 참여하는 정도, 공통언어의 사용 정도이다. 그리고 제시된 요인들을 CIO 측면의 요인, CEO 측면의 요인, 그리고 CIO와 CEO의 상호연관 요인

<표 1> 임용 이전과 임용 이후에 따른 구분

중요 요인		유형별 구분	출 처
임용이전	CIO의 고용 유형 (외부영입, 내부승진)	CIO 요인	Applegate & Elam (1992)
	CIO의 직무 배경 (경영, 기술, 혼합)	CIO 요인	Applegate & Elam (1992) Feeny, Edwards & Simpson(1992)
	CEO의 직무 배경 (경영, 기술, 혼합)	CEO 요인	Applegate & Elam (1992) Feeny, Edwards & Simpson(1992)
임용이후	CIO의 보고체계	공통 요인	Benjamin, et al.(1985) Raghunathan & Raghunathan (1989) Watson (1990), Applegate & Elam (1992) Feeny, Edwards & Simpson (1992)
	CIO가 최고경영위원회에 참여하는 정도	공통 요인	Doll (1985), Lederer & Mendelow (1987) Stephens, Ledbetter, Mitra & Ford (1992) Applegate & Elam (1992) Feeny, Edwards & Simpson (1992)
	CEO의 정보전략회의의 참여 정도	공통 요인	Jones, Taylor & Spencer (1995)
	CIO와 CEO의 비공식적인 의사 소통의 정도	공통 요인	Applegate & Elam (1992), Watson (1990)
	CIO와 CEO의 공통언어의 사용 정도	공통 요인	Zeleny (1989), Pandy (1978)

으로 구분하였다. CIO 측면의 요인과 CEO 측면의 요인은 임용 이전에 결정되는 요인으로 CIO와 CEO가 상호간의 역할에 의하여 결정되는 것이 아니라 비교적 독립적으로 결정되는 요인들이다. 그리고 CIO와 CEO의 상호 연관 요인이란 임용 이후에 업무 추진을 하며 상호 교류에 의하여 결정되는 요인들이다.

종합적으로 볼 때, 여기에 제시된 연구들을 보면 CIO의 임용 이전의 요인이 임용 이후의 요인에게 현실적으로 영향을 주었을 가능성이 있음에도 자세히 연구되지 못하였거나 제시된 많은 요인들이 CIO 측면, 혹은 임용 이후의 측면 등 개별적으로 연구됨으로써 CIO와 CEO의 상호 연관 관계에 관한 분석이 취약하였다. 따라서 우선 제시된 요인들을 임용이전의 요인들과 임용이후의 요인들로 나누어 이전의 연구를 중심으로 문헌 고찰을 하였다.

## 2.1 임용 이전의 요인들

CIO와 CEO가 효과적인 관계를 형성하기 위해서는 정보시스템과 전사적인 사업조직의 관계에 대하여 서로 이해해야만 한다. 그리고 이러한 이해정도는 상호간의 업무 분야에 대한 경험이 많을수록 더 클 것이다. 서로 다른 기능적 배경을 가진 경우에 있어서 각자는 조직의 문제점을 자신들의 배경에 따라 판단한다 [Dearborn & Simon, 1958]. 그러므로 CIO와 CEO의 직무배경은 정보 기술 분야와 전사적인 사업 분야 모두에 있어서 서로의 관점이나 역할을 이해하는데 영향을 줄 것으로 기대된다.

과거 연구에서 주장되는 이상적인 CIO의 후보는 사업, 기술, 리더십 능력 모두를 가진 사람이어야 하며 물론 CEO도 정보기술에 대한 기본적인 이해를 하고 있어야 한다는 것이다 [Applegate & Elam, 1992]. 그리고 만일 이러한 적합한 인물을 찾기가 어려울 경우에는 외부에서 영입을 하기도 한다. 따라서 CIO와 CEO의 직무배경이

기술, 경영, 또는 두 가지 모두와 관련되었는지, 그리고 CIO의 고용 유형이 내부 승진인지 혹은 외부 영입인지에 따라서도 CIO제도의 성과가 영향 받을 것이다. 그리고 이런 요소들은 임용이전의 요소들로 임용이후의 요인들에게도 다른 영향을 끼칠 것으로 판단된다

### 2.1.1 고용유형

CIO의 변화하는 역할로 인해 CIO의 직무배경이나 보고체계 등의 중요성이 언급되면서 기업 내에서도 CIO의 자격에 대한 의문을 제기하게 되었다. 이러한 CIO의 자격에 대한 요구에 따라 CIO의 고용유형은 조직 내부에서 승진해 온 경우도 있지만 외부로부터 적합한 대상을 영입해오는 경우도 점차 증가하고 있다.

일반적으로 내부 승진인 경우에는 전산부의 책임자가 CIO의 역할을 담당하는 경우이거나 다른 부서에서 영입되는 경우가 있다. 이중 전산부의 책임자가 CIO의 역할을 담당하는 경우에는 현재의 직급을 그대로 유지하거나 혹은 이사급으로 승진이 되는 방법이 있다. 현재의 직급을 그대로 유지할 경우에는 경영총과 업무를 효과적으로 수행할 수 있는 권한이 취약한 것이 단점으로 지적되기도 하며, 이사직으로 승진이 될 경우에는 기업내부의 전통적인 승진의 관습과 상충되어 업무 수행에 반발을 겪을 수도 있다. 그리고 외부에서 영입될 경우에도 기업 문화나 업무 파악에 있어서 유사한 어려움을 겪을 수 있다.

Applegate & Elam[1992]은 고용 유형에 따른 CIO의 직무 배경과 역할에 관하여 연구하였는데 CIO가 외부에서 영입한 경우와 내부에서 승진한 경우에 따라서 조직에 관한 지식이나 그들의 직무배경, CEO와의 관계, 그리고 CEO와의 상호간의 목표에 대한 인식이 다르게 나타나는 것을 발견하였다. 즉 이러한 연구 결과는 CIO가 외부에서 영입이 되었을 경우 CEO와의 다른 인식을 가지고 있을 수도 있기 때문에 오히려 역

효과를 낼 형성할 가능성이 있다는 것이다. 그러나 일반적으로 충분한 자격을 갖춘 CIO를 찾기가 어려운 상황임을 고려할 때 CEO는 외부에서 CIO를 영입하는 경향이 높다.

이와 같이 CIO의 고용 유형에 따라 CIO제도의 성과가 다르게 나타날 것임을 인식할 때 이러한 연구의 수행은 앞으로의 CIO 선정에 도움이 될 것이다. 그러므로 이러한 영향력 관계를 사례 분석을 통하여 살펴볼 필요성이 제기되며 고용 유형에 관한 일반적인 의견과 이전의 연구가 현실적으로 어떠한 차이점을 보이는지 연구해 볼 필요가 있다.

### 2.1.2 CIO의 직무배경

CIO의 역할이 조직 내에서 전사적인 것으로 변화하면서 CIO의 직무배경에 관한 연구가 수행되기 시작하였다. CIO의 직무배경에 관해 수행된 연구에서는 다양한 연구결과를 보이고 있다.

1988년 Coopers & Lybrand 사의 조사에 의하면 CEO의 78%는 CIO가 기술과 경영 측면의 직무배경을 모두 지닌 것을 요구하는 것으로 나타났다. Applegate & Elam[1992]의 연구에서도 이상적인 CIO는 사업, 기술, 그리고 리더십 능력 모두를 소유해야만 한다고 주장했다. 정보시스템 조직으로부터 온 CIO는 사업 관점이 부족하고 사업 부서로부터 온 CIO는 기술적인 배경이 부족하며, 외부로부터 영입한 후보는 일을 수행하기 위한 조직적인 지식과 관계가 부족하다는 결과를 보였다.

그러나 Feeny et al.[1992]의 연구에서 보면 전술한 주장들과는 달리 CEO와 성공적인 관계에 있는 CIO의 직무배경은 주로 정보기술 측면이었다. 하지만 각 기업에서는 점차로 경영과 기술 경험을 둘 다 가지고 있는 CIO의 수가 증가하고 있는 추세이다. 이와 같이 기존 문헌 연구에서도 다양한 결과를 보이고 있으며 직무배경은 조직에 대한 이해와 정보시스템에 대한 이해에 영향을 주는 중요한 요인으로 논의되고 있기 때문에 사례 분석을 통하여 이것이 구체적으로

어떠한 형태로 나타나는지 살펴보고자 한다.

### 2.1.3 CEO의 직무배경

CEO들은 나이, 교육 배경, 그리고 기능적 경험과 같은 차원에 있어서 다양한 차이를 보여왔다[Song, 1982]. Dearborn & Simon[1958]은 서로 다른 기능적 배경을 가진 중역들에게 같은 사례 연구를 가지고 전사적인 관점에서 어떻게 생각하는지를 물어보았을 때 그들은 주로 자신들의 배경에 따라 문제점을 보는 경향이 있다는 것을 발견하였다.

Hambrick & Mason [1984]의 연구는 CEO의 직무배경에 따라 조직 내에서 중요시되는 분야가 다르게 나타나고 있음을 제시하였다. Feeny et al.[1992]의 연구를 보면 CEO가 직무배경을 마케팅이나 일반관리에 두는 경우에 있어서는 CIO와 성공적인 관계를 이루고 있었으며 정보기술을 보다 잘 이해하고 있었다. 이와 같이 CEO의 직무배경은 다양한 결과들을 보여주고 있으며 CIO와의 관계나 정보기술을 이해하는데 있어서 영향을 주고 있는 것으로 볼 수 있다. 그러므로 CEO의 직무배경을 살펴보고 이것이 CIO제도의 성공에 어느 정도 영향을 주며 CIO가 임용된 이후의 관련 요인들에게도 영향을 주는지를 살펴볼 필요가 있다.

## 2.2 임용 이후의 요인들

CIO제도의 성과에 영향을 주는 임용 이후의 요인들로는 CIO의 보고 체계, CIO가 최고 경영 위원회에 참여하는 정도, CEO가 정보 전략 회의에 참여하는 정도, CIO와 CEO의 비공식적인 의사 소통의 정도, 공통 언어의 사용 정도이다.

제시된 요인들에 관한 이전의 연구를 살펴보고 사례분석을 통하여 이러한 요인들이 CIO제도의 성공에 어떠한 영향을 주고 임용 이전의 요인들과 어떠한 관계가 있는지를 살펴보고자 한다.

### 2.2.1 CIO의 보고체계

Hambrick[1981]은 직무나 보고 체계와 같은 조직적 지위의 특성은 의사결정, 태도, 그리고 조직 구성원의 응답에 중요한 영향을 주며 위계적인 조직구조는 공식적 권위를 인정하고 권한의 근간을 형성한다고 하였다. 그리고 Rogers & Molnar[1976]는 조직을 지위와 이와 관련된 보고 체계의 시스템으로 보았다. 그러나 조직적 리더의 절대적인 권한을 측정하는 것은 매우 어려운 일이므로 보고 수준과 같은 지위의 특성들을 통해 조직적인 활동에 영향을 주는 권위와 권한 정도를 측정하여 왔다 [Rousseau, 1978; Hambrick, 1981].

이와 같이 이론적 배경을 볼 때 CIO의 지위가 높을수록 조직에 미치는 영향은 커지며 조직 내에서 CEO와 더 가까운 위치에 있게 될 것이다. 그리고 CIO가 CEO의 목표를 인식하는데 있어서 CEO에 대한 "근접성(closeness)" 정도가 영향을 주게 될 것이다[Watson, 1990]. 따라서 CEO에게 가까운 CIO는 중역이 무엇을 기대하는지에 대해 더 정확하게 인식하고 CEO의 사업 목표나 역할에 관한 지식을 보다 잘 이해하며, CEO 또한 정보시스템의 목표와 역할에 대해 더 잘 이해할 것으로 기대되어진다. 그러므로 CIO가 CEO에게 직접적으로 보고하는 것이 필수적이라는 것을 알 수 있다.

CIO의 보고체계에 관한 기존 연구들 가운데 일부는 과거에는 CIO가 CEO의 아래 중역에게 주로 보고하였으나 CIO의 중요성이 인식되면서 점차 CEO에게 직접 보고하는 추세를 보이고 있으며 CIO가 CEO의 목표를 더 잘 이해한다는 것을 보여 주었다 [Benjamin et al., 1985; Raghunathan & Raghunathan, 1989; Watson, 1990].

그러나 Feeny et al.[1992]의 연구는 CIO가 최고 경영층 팀의 구성원이라는 소속감이 직접보고보다 더 중요하다고 제안하였다. 이 연구에서 CIO는 이사회에 소속되어 있으며 CEO에게 직접 보고하는 등 조직 내 위상이 향상되었는데도

불구하고 관계가 바람직하지 못한 결과를 보여 주었다. 이는 CIO가 각 기업에서 같은 지위에 있다 하더라도 CEO와의 관계가 기업마다 항상 좋은 것은 아니라는 것을 보여주기도 하는 것이다.

Applegate & Elam[1992]은 기존의 연구들을 정리하여 CIO가 CEO에게 직접적으로 보고하는 추세는 계속되고 있으며, 이와 같이 보고체계에 있어서 변화가 일어나고 있다 하더라도 재무 담당 임원에게 보고하는 전통적인 보고체계는 여전히 많은 기업에서 남아 있다고 하였다. 이와 같이 직접 및 간접 보고가 다양하게 나타나는 현재의 상황에서 국내의 경우는 보고체계가 어떠한지 CIO제도에 어떠한 영향을 주는지 살펴볼 필요성이 제기된다.

### 2.2.2 CIO의 최고경영위원회에의 참여

최고 경영 위원회는 CIO로 하여금 CEO에게 접근할 수 있는 기회를 제공하며 정보시스템 기능을 위한 전략과 정책을 수립하는데 있어서 CEO의 지침을 위한 메커니즘으로서 작용한다 [Doll, 1985]. 즉 전략 형성에 참여하는 CIO는 CEO의 목표를 손쉽게 이해하며 정보기술이 조직 전체에 사용되는 방법과 정보기술 안에서 투자 수준이 정해지는 방법에 영향을 주지만 반면에 전략 형성에 참여하지 않은 CIO들은 경영층에서 생기는 정보를 얻는데 어려움을 겪을 뿐만 아니라 업무 수행에도 지장을 초래하게 된다.

성공적인 정보시스템 개발을 하는 기업에서 최고 경영 위원회에 참여하는 CIO는 정보시스템과 관련된 정책이나 전략문제에 많은 시간을 할애한다[Doll, 1985]. 실제로 성공적인 정보시스템 개발 노력을 하는 기업들은 CEO의 지침을 제공하는 수단으로서 최고 경영위원회를 그렇지 못한 기업에 비해 2배 이상 이용한다는 연구 결과를 보였다. 기존 연구들은 보면 CEO와 성공적인 관계에 있는 CIO는 최고 경영 위원회의 구성원으로 위치하였으며[Doll, 1985], 최고 경영 위원회에의 참여 정도는 권한의 간접적 척도로

도 사용되었다[Applegate & Elam, 1992; Feeny et al., 1992].

### 2.2.3 CEO의 정보전략회의 참여 정도

전통적으로 CIO가 기업의 최고경영전략 계획에 대한 참여도가 낮아왔기 때문에 이전의 연구에서 CIO의 최고경영자회의의 참석여부는 중요한 요인으로 연구가 되었으나 CEO가 정보전략회의의 참여에 관한 연구는 취약하였다.

그러나 상호간에 업무 이해도를 높인다는 관점에서 볼 때 CEO가 전략정보회의에 참여를 하는 것은 CIO제도의 성공에 영향을 끼칠 것으로 예상된다. 그러나 이에 관한 기존 연구는 취약하였으며 현재 기업에서 어떠한 형식으로 CEO가 정보시스템 부서의 중요 업무를 파악하는지를 보고자 하는 취지에서 본 요인을 살펴보고자 한다.

### 2.2.4 CIO와 CEO의 비공식적인 의사소통의 정도

CEO와의 의사소통 연결을 유지시키는 능력은 CIO에게 주요 성공 요인이 되며[Rockart, 1982], 의사소통 행동은 정보시스템 성과를 향상시키는데 있어서도 주요 요인으로서 인용된다[Jarvenpaa & Ives, 1991]. 이러한 의사소통에 있어서 CIO의 최고경영위원회와의 참여 정도와 CEO의 전략정보회의의 참여 정도는 공식적인 의사소통 수단이 된다. 그리고 기존 연구에서는 이러한 공식적 모임뿐만 아니라 비공식적인 의사소통의 정도가 CIO의 업무 결과에 영향을 끼치는 중요한 요인으로 제시되었다.

Watson[1990]의 연구에 의하면 공식적인 모임 이외에 비공식적인 모임에서 CEO와 직접적인 의사소통을 하는 CIO는 문제점을 직접 건의하여 해결할 수 있다는 결과를 제시하였다. 그러나 전통적으로 CIO와 CEO는 업무 영역이 다르다고 인식되어져 왔기 때문에 비공식적인 만남의 기회가 많지 않아 왔었다. 본 연구에서는 성공적

인 CIO제도를 갖고 있는 기업들은 비공식적인 채널을 통한 의사소통이 어느정도 이루어지는 살펴보고자 한다

### 2.2.5 CIO와 CEO의 공통언어의 사용 정도

CIO와 CEO가 성공적인 관계를 형성하기 위하여는 상호간에 이해할 수 있는 공통언어를 사용하여야 한다. 왜냐하면 상호간에 이해를 할 수 있는 공통언어의 사용은 긍정적인 사회적 영향을 줄 뿐 아니라 지식 전달을 촉진시키기 때문이다[Pondy, 1978].

이러한 중요성에도 불구하고 일반적으로 CIO는 조직 내에서 자신의 의견에 대하여 중역들과 의사소통 하는데 숙련되어 있지 않으며 CEO 또한 정보시스템에 대한 전문지식과 이해가 매우 부족하기 때문에 상호간의 의사소통에 어려운 점이 자주 나타나는 경향이 있다. 예를 들면 정보시스템 부서와 사용자 간에는 전통적으로 사용하는 용어가 상이하거나 이에 대한 이해의 정도가 다르기 때문에 상호간에 업무 수행에 많은 어려움이 있어 왔던 것으로 볼 수 있다. 따라서 CIO와 CEO가 얼마나 공통된 용어를 사용하는지 살펴봄으로써 CIO제도의 성과에 관하여 보고자 한다.

## III. 사례 연구

본 연구는 사례 분석 방법론을 채택하였다. 그리고 사례 대상기업은 현재 CIO직제가 이사급이며 비교적 성공적으로 운영되고 있다고 평가받는 6개의 기업을 선정하였다. 그 이유는 첫 번째로 만일 CIO직제가 없거나 시작된 경우 본 연구에서 보고자 하는 임용이전요인과 임용이후의 요인을 비교하기가 어렵고, 둘째로 현재 국내에서 CIO직제가 자리 잡힌 기업이 많지 않기 때문에 CIO제도가 정착된 기업을 대상으로 연구할 때 좀 더 현실적인 관리적 지침안이 제시될

&lt;표 2&gt; 사례 대상 기업의 개요

기업	분야	종업원	매출액	면접 대상
A	제조	10,000	3조 4,500 억	중역, IS 관리자
B	유통	4,000	9,800 억	중역, IS 관리자
C	보험	53,000	수입보험료: 9조 2,000억원 보유 계약금: 92조 8,953억원 신계약금: 34조 9,760억원	중역, IS 관리자
D	제조	53,000	18조 3,000억	중역, IS 관리자
E	제조	2,900	6,700억	CIO, IS 관리자
F	제조	N/A	N/A	CIO, 외부 컨설턴트

것이라는 판단되었기 때문이다.

연구 자료는 두 차례의 면담을 통하여 이루어졌다. 1차 면담에서는 사례 대상 기업의 일반적인 상황과 이론적 고찰을 통하여 도출된 요인들의 타당성을 분석함과 동시에 현황 파악을 중심으로 실시하였다. 2차 면담은 반구조화된(semi-structured) 설문지를 준비하여 면담을 하여 1차 면담에서 도출된 내용을 정리하여 확인하였다.

그리고 여러 기업을 대상으로 순차적으로 사례 연구를 실시함으로써 문헌 연구를 통하여 도출된 요인들의 타당성을 확인하고 회사간의 차이점 및 유사점을 분석하도록 하였다. <표 2>는 사례 대상 기업에 관한 간단한 소개이다. 사례 기술에 있어서 각 기업의 이름은 익명성을 위하여 A부터 F까지의 영문으로 사용하도록 한다.

### 3.1 사례 기업의 현황 및 임용 이전의 요인

사례대상 기업에서 공통적으로 나타나는 현상은 CIO의 역할 및 지위가 기업 내에서 실제로 변화하고 있다는 것이었다. 정보시스템 목표와 사업 목표가 서로 수렴되면서 CIO와 CEO는 정보기술을 비용 절감 수단만이 아닌 전략적 도구로 바라보고 있으며 이에 따라 CIO들이 급속도로 CEO 등의 상사나 동료 중역들에게 사업 파트너로 받아들여지고 있었다. 따라서 CIO는 강력한 사업 지향적 자세로 정보시스템의 관리뿐 아니라 전사 전략 및 사업목표 수립에도 영향을

주는 중역 관리자의 역할을 하고 있었다. 이와 같은 일반적인 현상은 의도적으로 사례대상 기업을 선정하는데 있어서 CIO직제가 비교적 성공적으로 자리 잡힌 기업을 대상으로 하였기 때문이 생겨난 것으로 분석된다.

제조 사업 분야의 A기업은 면접 당시 SAP R/3를 근간으로 전사적인 시스템을 구축하고 있었다. 현재의 CIO는 미국에서 20년 동안 컴퓨터 관련 업무를 수행하여 오다가 A기업에 영입되었다. CIO는 전산이나 정보시스템에 관한 지식이 풍부할 뿐만 아니라 다수의 프로젝트를 수행한 경험을 바탕으로 인하여 현업 부서의 정보시스템에 관한 높은 이해도를 이끌어 내고 있었다. 현재 직책에서 중요한 업무는 ERP 프로젝트의 책임자로 프로젝트를 진행하면서 CEO의 대리인 역할을 수행하는 것이었다. CIO는 ERP를 도입하는 과정에 있어서 현업의 높은 반대가 있었으나 CIO의 능력으로 설득하여 구축하였으며, 계정과목 코드를 SAP R/3 기준에 의해 표준화하여 실행하는데 있어서 현업의 거센 반대를 CIO의 설득으로 극복할 수 있었다. 이와 같이 CIO의 컴퓨터 관련 직무배경과 프로젝트 매니저로서의 경험은 조직 내에서 사업 목표 및 정보시스템 목표와 역할을 올바르게 이해하는데 긍정적인 영향을 주고 있었다.

CEO는 사례 기업의 모체인 그룹의 타 계열사에 입사하여 현재에 이르렀으며 엔지니어 출신의 경영전문가이다. CEO는 정보기술 측면의 직



무배경을 가지고 있지는 않았으나 뛰어난 리더십 능력을 바탕으로 사업 목표 뿐만 아니라 정보시스템의 역할과 목표에 대하여 높은 이해도를 갖고 있었다.

유통 분야에 있는 B 기업의 CIO는 경제학과 출신으로 처음 이 기업에 입사하여 5년 정도 홍보 관련 업무를 담당해 왔으며 그 이후 국내의 대형 SI업체로 옮겨 유통 사업분야에서 15년간 영업을 담당하였다. 그 후 96년에 현재의 B기업에 이사 직급의 CIO로 영입되어 근무하고 있었다. 현재의 주된 임무는 유통체인점의 정보시스템 구축을 책임지고 있으며 새로운 정보기술의 평가와 도입 등 정보기술의 전략적인 업무도 담당하고 있었다.

CEO는 자동화나 전산화에 큰 의미를 부여하기 보다는 경영 전문가의 식견으로 문제점을 파악하고 이를 정보기술로 해결하는 것이 올바른 순서라고 인식하고 있는 사람이었다. 그의 직무배경은 B기업 모회사의 통신 계열사에 입사하여 80년대 중반에 회장실의 관리담당 상무를 역임했으며 80년대 말에 상무로 임명되어 CEO로 승진하였다. 따라서 B기업의 경우 CEO는 일반 관리 분야의 직무배경을 가지고 있었으며 정보기술에 대한 지식은 처음에는 낮았으나 현재의 유통 분야를 담당하면서 많은 향상이 되었다. 그 이유는 유통업계에서 정보시스템이 미치는 영향이 크다는 것을 CEO가 인식하였기 때문이며 스스로 정보기술을 이해하고 습득하기 위하여 많은 노력을 기울였기 때문이라고 하였다. 특히 현재의 CIO를 물색하고 영입하는데 직접적으로 의사결정권을 발휘하여 CIO에게 비교적 많은 권한과 재량권을 부여함에 따라 현재의 CIO는 CEO의 전폭적인 지지를 받고 있었다.

보험 분야에 있는 C 기업도 CIO가 외부에서 영입된 사례이다. 특이한 점은 과거에는 대부분의 기업들이 재무 담당 임원인 CFO가 형식적으로 CIO를 겸직했는데 이 기업의 경우는 IMF를 맞이하면서 CIO에게 CFO의 직책을 겸임하도록

한 것이었다. CIO는 영입되기 이전 국내 대형 SI업체의 금융 분야에서 영업을 담당하였다. 따라서 C기업의 CIO도 B기업의 CIO와 같이 영업 및 정보 기술에 관련된 지식이 풍부한 편이었다. 외부에서 영입한 이후 처음 두달 정도는 상이한 기업문화에 적응하는데 어려움이 있었으나 그 이후부터는 오히려 기업 내부에서 승진해온 중역보다 잘 적응하고 있는 것으로 평가받고 있었다. 현재의 CIO가 외부에서 영입되기 이전에 CIO는 내부에서 승진한 경우였는데 직급의 차이에 민감하고 변화에 둔감하여 의견 제시를 하는데 있어서 어려움이 있었다고 한다. 무엇보다도 보수적인 기업문화 승진에 대한 위계질서로 인하여 내부에서 승진된 CIO가 제 역할을 하기에는 부서간에 반발감이 있었다. 그러나 외부에서 영입된 CIO는 객관적인 시각에서 문제점을 인식하여 제시함으로써 직급간에 존재하는 갈등도 오히려 감소하였다고 하였다.

이와 같이 CIO의 과거 SI업체에서 근무한 경험과 유통 분야에서의 업무 경험은 CEO와 사업 및 정보시스템 목표 및 역할을 함께 이해하는데 도움이 되었으며 외부에서 영입되었기 때문에 중역 위원회 등에 참여하여 비교적 객관적인 시각을 통해 의견을 표현함으로써 CEO의 의사결정에 영향을 주고 있었다.

CEO는 순수한 관리 부문에 직무배경을 가지고 있었으나 정보시스템의 목표를 잘 이해하고 있었다. 이러한 관리 부문의 직무배경은 C기업이 속한 산업에 있어서 정보시스템의 역할을 단지 업무의 효율성 뿐만 아니라 기업 전체적인 관점에서 산업 내에서 경쟁적 우위를 가져올 수 있는 계기가 된다는 것을 인식하도록 하였다. 따라서 CEO는 조직 내 누구보다 CIO의 영입을 적극적으로 추진하였다. 이는 CEO가 CIO에 대한 우선적인 신뢰와 지원을 하고 있음을 반영한다.

D 기업의 경우 CIO는 국방전산 분야의 직무배경을 가지고 있었으며 3년 전에 전무의 직급으로 외부에서 영입되었다. CIO의 주된 임무는

현업 부서와 정보시스템을 연계시키는 일로 사업계획을 이해하여 이를 정보시스템 부서로 전달하여 사업 전략을 적절히 지원할 수 있는 시스템을 개발하도록 하는 것이었다. CIO의 업무 비중은 경영총과 현업을 설득하여 업무를 이끌어 나가는 역할이 80%였고 정보시스템 관리가 20%에 불과하였다. 즉, CIO는 전산 분야만의 직무 배경에도 불구하고 CEO의 대리인 자격으로 경영자의 역할을 훌륭히 수행해 기업 내 경영혁신을 주관하고 있었다.

D기업의 CEO는 전자산업분야의 엔지니어 출신으로 입사 전 잠시 타기업의 전자산업에 근무한 경력을 제외하고는 입사 시부터 이 기업에서 근무해왔다. CEO는 정보 기술의 투자에 대한 가치를 이해하고 적극적으로 지원하며 CIO는 CEO의 비전과 자신의 기술에 대한 지식을 바탕으로 가능한 사항을 잘 연계시키고 있다. 이러한 연계는 CEO의 신뢰를 가져오고 CEO로부터 존중을 받으며 서로의 관계를 성공적으로 이끌어 나가고 있었다. 즉, CEO는 CIO의 업무 능력이나 행동에 대해 만족하고 있으며 CIO또한 CEO와의 관계에 관한 만족도에 있어서 긍정적인 반응을 보였다. 그러나 이 기업의 경우에 처음부터 만족도가 높았던 것은 아니었다. 현재의 CIO가 그 직책에 있는 동안 CEO가 교체되었는데, 현재의 CEO는 초기에는 CIO의 업무 성과 면에서 불만족스러워 했으나, 점차 CIO가 수행하는 업무에 대한 분명한 노선을 인식하게 되면서 만족하게 되었다. 따라서 D 기업의 CEO는 자신의 직무배정보다는 CIO의 업무 수행 결과 및 CIO와의 의사소통 능력이 더 중요한 작용을 한 것으로 나타나고 있다.

제조 분야에 있는 E기업은 다른 사례 기업과는 달리 내부에서 승진한 경우였다. 그러나 전산 부분에서 승진된 것이 아니라 일반 관리부서에서 승진이 되었기 때문에 정보기술 분야보다는 기업의 전략 및 운영에 있어서 비교적 넓은 시야를 가지고 있었으며 조직 내 어느 누구보다도

사업의 목표와 역할에 대해서 충분히 이해하고 있는 것으로 평가되었다. E기업의 중역들은 정보시스템을 기술적 접근이 아닌 경영자의 관점에서 접근하여 관리할 필요성을 느끼면서 현재의 CIO가 영업관련 직무배경을 갖고 있음에도 불구하고 정보시스템 팀으로 발령을 한 것으로 평가된다. CIO는 업무 수행에 있어서 기술적인 측면의 부족한 지식은 전산인력에 많이 의존하고 이들을 활용하였으며 업계의 전문 잡지, 세미나 등에 활발히 참석을 하고 컨설턴트나 다른 기업의 CIO 들과의 연계를 통하여 전문지식을 습득하고 있었다. 그는 업무를 수행하는데 있어서 공장과 본사의 모든 임원들과의 직접적인 의사소통을 통해 정보시스템의 목표와 사업의 목표를 연계하는 중요한 역할을 수행하였고 각 과정에 있어서 시스템 구축의 결과를 항상 가시적으로 보여줌으로써 신뢰를 이끌어 내었고 생산성 향상에 큰 영향을 준 것으로 평가받고 있었다. 기술 문제에 쓰는 시간은 20%도 되지 않았으며 철저하게 경영자적인 측면에서 정보시스템의 필요성을 인식시켜 나갔다.

E기업은 현재의 CIO가 있는 동안 4명의 CEO가 교체되었는데 두 명은 경영 관련 직무배경을 가졌었고 두 명은 기술분야 출신이었다. 첫 CEO는 기술분야 출신으로 2년 정도 직책에 있었는데 처음에는 CIO에 대한 신뢰도가 약했으나 91년 이후부터 CIO가 가시적인 결과물을 제시하면서 점차 신뢰하게 되었다. 두 번째 CEO는 1년정도 근무했으며 관리 분야의 직무배경을 지녔다. 그리고 CIO에 대한 신임도가 높았으나 다른 중역들과의 관계가 좋지 않아 CIO가 중재 역할을 담당하였다. 세 번째 CEO는 기업이 처음 정보시스템을 구축 할 때 가장 반대를 했던 중역이었으나, 그 후 CEO가 된 다음에는 이미 정보시스템의 효과가 가시적으로 나타난 이후이므로 기존 CEO들보다 전폭적인 지지와 이해가 있었다. 따라서 CIO가 요구하는 사항에 대한 실천도도 가장 크게 나타났다. 현재의 CEO는 기술

&lt;표 3&gt; 사례 기업의 임용 이전 요인에 대한 현황

평가항목	A기업	B기업	C기업	D기업	E기업	F기업
CIO의 직무배경	기술:20년간 컴퓨터 관련 업무	SI업체의 유통 분야 영업	SI업체의 금융분야 분야 영업	국방 분야의 전산 책임	현 기업의 영업관리	현 기업의 기획관리
CEO의 직무배경	엔지니어 출신의 경영전문가	통신분야의 관리	관리	전자산업의 엔지니어 및 경영	기술	관리
CIO의 고용유형	미국에서 영입	외부 영입	외부 영입	외부 영입	내부 승진	내부 이동

분야의 직무배경을 갖고 있었다. 다른 기업의 기술분야의 직무배경을 가진 CEO들과 마찬가지로 이 기업의 CEO도 직무배경을 바탕으로 정보시스템에 대한 관심이 높고 CIO와 의사 소통이 잘 되고 있었으며 정보시스템에 대한 많은 투자를 하고 있었다.

마지막으로 F기업은 1년전 모기업 계열사로부터 다국적 외국기업에 매각이 됨으로써 현재는 외국기업의 자회사로 운영되어지고 있었다. 따라서 매각이 이루어지는 시점에 현재의 외국 모기업은 기존의 정보시스템을 인수함과 동시에 ERP 시스템을 새로이 도입하여 설치 중에 있는 상황이었다. 특이한 것은 시스템 이전과 ERP구축, 그리고 향후의 정보시스템 운영을 국내 SI회사에 아웃소싱하기로 결정을 하였으며 현재의 CIO는 이러한 업무를 전반적으로 책임지고 있었다. CIO의 직무 배경은 매각되기 이전의 회사에서 일반 관리 분야를 담당하고 있었다. 그러나 그는 이전의 회사에서 전담 CIO는 아니었지만 그룹차원에서 행하여 지는 CIO교육을 체계적으로 받았기 때문에 정보기술에 대하여 높은 이해도를 갖고 있었다.

F기업의 CEO는 외국에서 파견 나온 외국인이며 직무 배경은 관리직이었다. 그러나 그는 정보기술의 중요성을 정확히 이해할 뿐만 아니라 본인이 직접 전자 우편을 사용하며 ERP프로젝트와 아웃소싱의 진행상황을 평가하기도 하고 뿐만 아니라 외부의 IT 전문가를 폭 넓게 사용

하는 사람이었다. 그리고 현재의 CIO에게 가능한 많은 책임과 권한을 위임하여 CIO로 하여금 업무 추진이 신속하게 이루어 지도록 하고 있었다.

이상 6개 기업에 관한 소개, CIO와 CEO의 직무 배경, 그리고 CIO의 고용 유형을 <표 3>에 요약하였다. 종합분석은 영입후의 요인들을 살펴본 후 정리하도록 한다.

### 3.2 임용 이후 요인

임용 이후의 요인으로는 CIO의 보고 체계, CIO의 최고경영위원회의 참여 정도, CEO의 정보전략회의의 참여 정도, CIO와 CEO의 비공식적 의사소통의 정도, CIO와 CEO의 공통 언어의 사용 정도이다. 결과를 <표 4>에 요약하였다.

우선 CIO의 보고체계에 있어서 사례대상 기업의 CIO는 모두 CEO에게 직접 보고를 하고 있었다. 이같은 현상은 CIO직제가 어느 정도 성공적으로 도입된 곳을 사례대상으로 선정하면서 발생한 결과라고 분석된다. CIO들은 직접 보고의 내용에 있어서 인력감소, 생산성 향상 등 정보기술의 결과를 가능한 가시적으로 제시하는데 주안점을 두고 있었다.

CIO의 최고 경영 위원회의 참여의 정도에 있어서 A, B, C, D, F기업의 CIO는 최고경영위원회의 구성원으로 모두 참여를 하고 있었지만 E기업의 CIO는 최고경영위원회에 1년에 1회 정도로 참석을 하여 아주 낮았지만 비공식적인 모

<표 4> 사례 기업의 임용 이후 요인에 대한 현황

평가 항목	A기업	B기업	C기업	D기업	E기업	F기업
CIO의 보고체계	CEO에게 직접보고	CEO에게 직접보고	CEO에게 직접보고	CEO에게 직접보고	CEO에게 직접 보고 (과거CEO에게 간접보고)	CEO에게 직접보고
CIO의 최고 경영 위원회에의 참여정도	항상 참여	항상 참여	항상 참여	항상 참여	낮음: 중역들과의 잦은 의사소통	항상 참여
CIO와 CEO의 비공식 의사소통의 정도	높음: 운동, 식사, 전화, e-mail 등	높음: 운동, 식사, 전화, e-mail 등	보통	높음: 운동, 식사, 전화, e-mail 등	높음: CIO가 CEO를 자주 방문	높음: e-mail의 사용이 아주 잦음
CEO의 정보 전략 회의 참여정도	낮음: CIO의 보고를 통하여	낮음: CIO의 보고를 통하여	낮음: CIO의 보고를 통하여	낮음: CIO의 보고를 통하여	낮음: CIO의 보고를 통하여	낮음
CIO와 CEO의 공통언어 사용정도	높음	높음	높음	보통	높음	높음

임을 자주 갖거나 CIO가 CEO를 의도적으로 자주 방문을 하였다.

비공식모임의 정도에 있어서 A, B, D 기업의 경우는 CIO와 CEO가 비공식적으로는 운동이나 식사를 함께 하고 CIO가 CEO의 업무실로 수시로 찾아가 의사소통을 하며 전화, e-mail 등을 통해서 자주 의사소통을 한다고 했다. 이와 같은 비공식적인 모임에서 CIO와 CEO는 개인적인 대화뿐 아니라 사업계획과 정보시스템 계획 등 서로의 업무나 역할에 대해서 많은 대화를 나누고 있다. F기업의 경우에는 외국인 사장이 CEO로 공식적인 위원회의 역할 비중도 중요하였지만 e-mail을 통한 의사소통이 아주 잦았으며 여기에서 중요한 의사결정이 바로 이루어 지기도 하였다.

C 기업은 공식적인 모임과 비공식적 모임을 비교적 자주 갖지만 다른 사례 기업들과는 달리 중역회의와 같은 공식적인 모임에 항상 참여할 뿐만 아니라 회의에서 높은 발언권을 행사함으로써 정보시스템의 중요성과 역할을 주장하고 인식시키며 사업 목표와 역할에 대한 이해를 다진다고 했다. 즉 이러한 공식적인 모임에서 직접적

으로 가시적인 결과물을 보여줌으로써 지원을 더욱 확고히 하고 있었다.

E기업의 경우 CIO의 최고경영위원회의 참여는 아주 낮았지만 비공식적인 모임은 다른 어느 기업보다도 잦았다. 공식적인 모임은 사내에서 1년에 1번 정도만 가지며 직접적인 보고도 비공식적인 수단을 통해서 수행되고 있다. 그리고 이러한 비공식적인 모임은 다른 기업들이 식사, 운동 등의 외부 모임을 주로 이용한 것과는 달리 사내에서 CIO가 CEO를 자주 방문하여 의사소통 하였고 그 때마다 가시적인 결과물을 제시하려고 노력함으로써 CEO의 업무 이해도를 증진시켰다.

CEO의 정보 전략 회의에 참여하는 정도를 살펴보면 6개 사례 대상 기업 모두 CEO가 정보시스템 계획에 직접적으로 참여하지 않았으며 CIO의 직접적인 보고를 통해 각각의 과정에 대해 자세히 보고 받고 있었다. 따라서 CEO의 정보 공유 수단은 직접적인 참여가 아니라 정보전략 회의의 결과를 전화나 전자우편과 같은 다양한 채널과 비공식적인 만남을 통하여 이루어지는 것으로 나타나고 있다.

공통 언어의 사용 정도를 살펴보면 사례기업의 CEO와 CIO는 정보기술에 관한 용어를 큰 어려움 없이 사용하고 있는 것으로 나타나고 있다. 예를 들면 A기업의 경우 SAP/R3, 클라이언트 서버, 정보시스템 계획(Information System Planning; ISP) 과 같이 정보기술에서 쓰이는 용어에 관하여 CEO가 개괄적인 이해를 갖고 CIO와 어려움 없이 논의를 하고 있었다. 다른 기업의 CEO들로 정보기술의 세부적인 면은 이해하고 있지는 못하지만 현재 추진되고 있는 부분에서 쓰이는 용어에 관하여는 일반적인 이해를 하고 있었다. 마찬가지로 사례 대상 기업의 CIO도 정도의 차이는 있으나 현재 추진 하고 있는 업무에 관하여 관리적인 용어를 사용하여 CEO에게 설명을 하기 위하여 노력을 하며 기업의 전사적인 측면에서의 접근을 하고 있었다.

#### IV. 종합분석

영입이전의 요인들과 이후의 요인들을 종합적으로 비교 분석하도록 한다.

첫째로 6개 기업 중 4개의 기업이 CIO를 외부에서 영입하였는데 이들의 배경에서 공통적으로 나타나는 현상은 이들이 영입이전에 정보산업분야에 종사를 하였으나 교육 배경이 컴퓨터 공학과 같은 직접적인 배경을 갖고 있는 것은 아니며 영입되기 이전에도 전산부서에서 직접적으로 일을 하기 보다는 전산관련 업무의 관리 및 영업등에 종사를 하여왔다는 것이다. 따라서 CIO제도가 운영되고 성공적으로 운영되고 있는 본 사례대상 기업에서 공통적으로 나타나고 있는 현상은 외부 인물을 영입할 경우 그들의 배경은 정보기술과 관리 분야 양쪽에 배경을 갖고 있는 사람들이라는 것이다.

사내에서 CIO로 임용된 사람들도 배경은 관리 부분에 더 치중을 둔 것으로 나타났다. E기업의 CIO는 기술 분야보다 관리 분야에 오히려 치중되어 있으며 F기업의 CIO도 관리 분야에

치중되어있으나 CIO교육을 받은 배경을 갖고 있었다. 따라서 내부에서 CIO를 임용할 때 전산출신을 선택하여 관리분야의 교육시키기 보다는 관리분야에서 선택하여 전산분야를 교육시키는 현상이 나타나고 있다. 이와같은 사실은 C기업이 CIO를 영입하기 이전의 CIO를 전산배경을 가진 사람으로 사내에서 임용하였지만 오래가지 못하고 실패한 사례에서도 확인된다.

둘째로 외부영입을 실행한 A, B, C, D의 4개 기업은 모두 CEO에게 직접적인 보고를 하고 있으면 공식적인 모임인 최고경영 위원회의 참여와 비공식적인 모임의 빈도가 모두 높게 나타나는 현상을 나타내고 있다. 즉 CIO를 외부에서 영입할 경우에는 그에 대한 역할을 강화시키기 위하여 CEO에 대한 직접 보고체계를 만들거나 혹은 공식모임에서의 위치를 확고히 함으로써 CIO의 역할이 강화되는 것을 유추할 수 있다. CIO가 내부에서 승진되어 올 경우에는 기존의 승진 체계나 문화와 상충이 생기는 경향이 있을 것이라는 일반적인 의견과 일치한다. 따라서 외부에서 임용될 때부터 이사급에 해당되는 직급을 주는 것이 내부적인 반발이 오히려 적으며, 여기에 상응하는 권한을 부여하는 것은 CEO의 중요한 역할인 것이다. 사례 대상 기업 중에는 B기업의 CEO가 직접 CIO를 물색하여 영입하고 권한을 부여한 것이 주요 성공 요인으로 부각되며, C기업과 같이 처음에는 조직 문화에 적응하는데 시간이 걸리기는 하지만 업무를 파악함에 따라 활동영역이 넓어지는 것을 볼 수 있다.

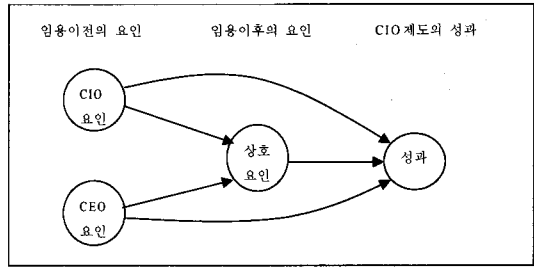
셋째로 내부에서 임용될 경우 CIO의 배경을 전산분야와 관리분야로 나누어 볼 때 C기업의 경우 이전의 CIO는 전산의 배경을 가지고 승진 임용되었으나 실패를 하였고 E기업과 F기업은 관리 분야의 배경을 가진 사람을 임용하여 효과적으로 운영되고 있다. 즉 전산 분야에서 내부 승진을 한 경우에는 기존의 기업 문화와 업무에 익숙함에도 불구하고 오히려 CIO제도의 효과성

이 떨어질 수도 있고 반면 관리 분야에서 임용을 하더라도 기존의 승진체제에 맞게 임용을 하는 것이 좋다는 것을 유추할 수 있다.

넷째로 E기업의 경우 내부에서 임용을 하여 성공적으로 운영을 하고있지만 그의 권한은 다른 사례 기업들의 CIO보다 낮은 것으로 나타나고 있다. 그러나 그가 현재 CIO로서 좋은 평가를 받고 있는 것은 위원회와 같은 공식적인 의사 채널 보다는 CEO를 자주 방문하거나 비공식적인 의사채널을 효과적으로 사용하고 있기 때문인 것으로 평가된다. 만일 그의 직무배경이 전산 분야라면 개인적인 의사소통 채널을 효과적으로 사용할 수 있었을까 하는 의문을 갖게 한다. 오히려 그는 정보기술 분야에 관한 지식을 습득하기 위하여 전문잡지나 전문가들을 자주 접촉한 것으로 나타난다. 즉 내부 임용에서도 전산부분이 아닌 관리부분의 배경을 갖고 있는 CIO가 업무 수행에 더욱 더 효과적이었던 것을 알 수 있다.

다섯번째로 CEO의 직무배경을 비교하여 볼 때 6개의 사례대상기업에서 어떠한 공통적인 현상을 찾기는 어려우며 정보기술분야에 관하여 전문적인 지식이 있는 것은 아니지만 정보기술의 전략적 역할과 중요성등에 관하여는 일관된 인식을 갖고 있었다. 그리고 이들은 기업차원의 정보화 프로젝트나 전사적인 시스템향상 작업이 있을 때 기업내부에만 국한 하지 않고 외부에서 CIO를 과감히 임용하고 그에게 많은 권한을 주며, 공식적 혹은 비공식채널을 통하여 CIO와 자주 접촉을 하고 있는 것이 발견된다. 따라서 CEO는 업무 배경보다는 정보화에 대하여 이해를 하고자 하는 노력과 CIO의 관계 정립이 중요한 요소로 분석된다.

위의 결과들을 종합해보면 CIO와 CEO의 직무배경 및 CIO의 고용유형과 같은 임용 전 요인은 그 자체로서도 CIO제도의 성과에 영향을 주기도 하고 동시에 제시된 임용 후 요인에 영향을 주어 CIO제도의 성과에 영향을 주는 것으로



<그림 1> 제안된 CIO 연구 모델

볼 수 있다. 즉 CIO의 직무배경 및 고용 유형과 CEO의 정보화에 대한 이해의 정도는 CIO가 조직 내에서 수행하게 되는 역할 및 위상에 영향을 주고, 이러한 조직 내 역할의 수행 정도는 CIO제도의 성과에 영향을 준다는 것이다

지금까지 논의된 내용을 중심으로 CIO와 CEO의 관계를 정립하여 보면 <그림 1>과 같은 향후 연구 모델을 도출할 수 있다. 임용이전의 요인들은 임용이후의 요인들에게 영향을 끼치며, CIO제도의 성과는 임용이전의 요인과 임용이후의 요인들로부터 직접적, 간접적으로 영향을 받는다는 것이다.

본 연구에서는 임용이전의 요인이 임용이후의 요인에 영향을 끼친다는 것을 정성적(qualitative)으로만 분석을 하였다. 따라서 임용이전의 요인들이 임용이후의 요인과 CIO제도의 성과에 얼마나 직접적 그리고 간접적으로 영향을 끼치는지 그리고 상호요인들이 얼마나 CIO제도의 성과에 영향을 끼치는지는 알 수 없는 한계점이 있다. 그리고 본 연구에서는 CIO제도가 성공적으로 운영되고 있다고 평가되는 기업을 사례 대상으로 선정하였기 때문에 CIO제도가 얼마나 성공적으로 운영되고 있는가에 관하여도 직접적으로 측정을 하지 못한 한계도 있다. 이런 요인들은 설문 연구를 위한 측정도구의 개발과 함께 통계 분석에 근거한 실증적 연구에 의하여 확인되어야 할 부분이다. 물론 이런 연구를 수행하기 위하여는 좀 더 체계적인 이론적 분석과 함께 현재의 연구 모델을 향상시킬 필요성이 있다.

## V. 결 론

6개의 기업의 사례 분석을 통하여 도출된 결과를 요약하여 보면 다음과 같다. CIO제도가 성공적으로 운영되는 데는 CIO가 임용이 되고 나서 여러가지 요인에 의하여 영향을 받지만 임용 이후의 요인들은 CIO와 CEO가 갖고 있는 임용 이전의 요인들에 의하여도 많은 영향을 받는다는 것이다. 예를 들면 사내의 CIO제도가 효과적이지 못 할때는 CEO는 능력있는 CIO를 외부에서 과감히 영입할 수도 있고, 혹은 CIO의 공식적인 권한이 약할 경우에는 비공식적인 채널을 많이 활용하여야 하며, 이런 채널의 활용 정도는 CIO가 갖고 있는 기본적인 자질과 CEO의 의사에 의하여 결정된다는 것이다.

기존의 연구와 비교하여 볼 때 CIO에 관한 연구는 주로 CIO제도를 어떻게 운영하는가 하는 측면이었다. 반면에 본 연구에서 주장하고자 하는 것은 CIO제도를 어떻게 준비해야 하는지도 함께 고려해야 한다는 것이다. 기업의 성과는 그 기업이 구사하는 전략에 의하여서도 결정되지만 그 기업이 가지고 있는 희소하고 모방할 수 없는 기존의 요인들에 의하여 결정된다는 자원근거이론 (Resource Based Theory) 과 같은

개념이라고도 볼 수 있을 것이다. CIO제도가 성공적으로 운영되기 위하여는 CEO와의 좋은 관계는 필수적이며 이러한 좋은 관계는 CIO를 임용하고 어떻게 운영하는가에 결정될 뿐만 아니라 CIO제도를 시작할 때 그들이 소유하고 있는 기본적인 자질에 의해서도 결정된다고 보는 것이다. 즉 CIO가 가진 기본 자질과 임용 후 CEO와의 의사소통이나 보고체계, 중역회의에의 참여 등과 같은 요인들에 의해서 종합적으로 결정된다는 것이다. 물론 이에 대한 확인 여부는 앞에서 제시된 연구모형을 근간으로 많은 작업을 수행하여야 할 것이다. 예를 들면 통계 분석 결과에 의하여 임용 이전의 요인들이 임용이후의 요인들보다 CIO제도의 성과에 영향력이 더 큰 것으로 나타난다면 이런 주장이 옳은 것으로 받아들여져야 할 것이다.

본 연구를 수행하기 위하여 명목상의 CIO가 아니라 실질적으로 CIO제도가 정착된 기업을 찾기 위하여 많은 어려움을 겪었다. 따라서 도출된 결과는 CIO제도가 비교적 잘 운영되고 있는 선별된 6개의 기업을 대상으로 만들어졌기 때문에 일반 모든 기업에 적용될 수 있는 가에 관하여 의문을 제기할 수도 있다. 그러나 이에 대한 의문도 제시된 연구 모델의 결과가 나온다면 일반화될 수 있을 것이다.

## 〈참 고 문 헌〉

- [1] 안상협, "정보 담당 최고 임원(CIO)의 경영자 역할이 사용자 참여와 사용자 만족에 미치는 영향에 관한 연구", 박사학위 논문, 서강대학교, 1996.
- [2] Applegate, L. M. and J. J. Elam, "New Information Leader: A Changing Role In A Changing World", *MIS Quarterly*, Vol. 16, No. 4, December 1992, pp. 469-490.
- [3] Bakos, J. C. and M. E. Treacy, "IT and Corporate Strategy: A Research Perspective," *MIS Quarterly*, Vol. 10, No. 2, June 1986, pp. 103-119.
- [4] Benjamin, R. J., D. Dickinson Jr. and J.F. Rockart, "Changing Role of the Corporate Information System Officer," *MIS Quarterly*, Vol. 9, No. 3, September 1985, pp. 177-188.
- [5] Dearborn, D. C. and H. A. Simon, "Selective Perceptions: A Note on the Departmental Identification of Executives," *Sociometry*, Vol. 21, 1958, pp. 140-144.

- [6] Doll, W. J., "Avenues for Top Management Involvement In Successful MIS Development," *MIS Quarterly*, Vol. 9, No. 1, March 1985, pp. 17-35.
- [7] Feeny, D. F., B. R. Edwards and K. M. Simpson, "Understanding the CEO/CIO Relationship," *MIS Quarterly*, Vol. 16, No. 4, December 1992, pp. 435-448.
- [8] Hambrick, D. C. "Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 2, June 1981, pp. 253-276.
- [9] Hambrick, D. C. and P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, pp. 193-206.
- [10] Jarvenpaa, S. L. and B. Ives, "Executive Involvement and Participation in the Management of IT", *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 2, June 1991, pp. 205-227.
- [11] Jones, M. B., G. Stephen Taylor and Barbara A. Spencer, "The CEO/CIO Relationship Revisited : An Empirical Assessment of Satisfaction with IS," *Information & Management*, Vol. 29, No. 3, 1995, pp. 123-130.
- [12] Karimi, J., Y. P. Gupta and T. M. Somers, "The Congruence Between A Firm's Competitive Strategy and IT Leader's Rank and Role," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 13, No. 1, Summer 1996, pp. 63-88.
- [13] McFarlan, F. W., J. L. McKenney & P. Pyburn, "Information Archipelago-Plotting a Course," *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 1, January-February 1983, pp. 145-161.
- [14] Moynihan, T., "What Chief Executive and Senior Managers Want From Their IT Departments," *MIS Quarterly*, Vol. 14, No. 1, March 1990, pp. 15-25.
- [15] Parvia, P. C., J.A. Perkins and S. M. Zeltmann, "The PRISM Systems: A Key to Organizational Effectiveness at Federal Express," *MIS Quarterly*, Vol. 16, No. 3, September 1992, pp. 277-292.
- [16] Pondy, M.E. and V.E. Millar, "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 4, July-August 1985, pp. 149-160.
- [17] Porter, M. E. and V. E. Millar, "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 4, July-August 1985, pp. 149-160.
- [18] Raghathan, B. and T. S. Raghunathan, "Relationship of the Rank of Information Systems Executive to the Organizational Role and Planning Dimensions of Information Systems," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 6, No. 1, Summer 1989, pp. 111-126.
- [19] Rockart, J. F., "The Changing Role of the Information Systems Executives: A Critical Success Factors Perspective," *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 1, January-February 1982, pp. 3-13.
- [20] Rogers, D. L. and J. Molnar, "Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity In Top-Level Administrators," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 4, December 1976, pp. 598-616.
- [21] Rousseau, D. M., "Characteristics of Departments, Positions and Individuals: Contexts for Attitudes and Behavior," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 4, December 1978, pp. 531-540.
- [22] Watson, R. T., "Influence on the IS Manager's

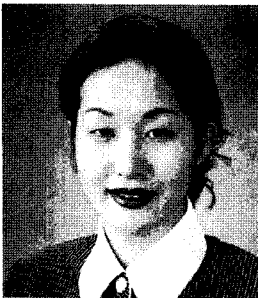


Perceptions of Key Issues : Information Scanning & The Relationship With the CEO," *MIS Quarterly*, Vol. 14, No. 2, June 1990, pp. 217-231.

[23] Zeleny, M., "Knowledge as a New Form of Capital : Part I. Division and Reintegration of Knowledge", *Human Systems Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 45-58.

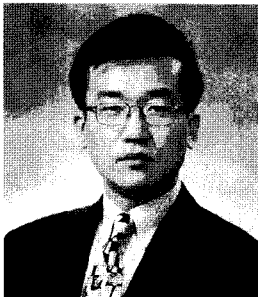
◆ 이 논문은 1999년 4월 3일 접수하여 2차 수정을 거쳐 1999년 11월 25일 게재확정 되었습니다.

### ◆ 저자소개 ◆



한유경 (Han, You-Kyung)

서강대학교 경영대학에서 MIS 분야로 석사학위를 취득하고 현재 박사과정에 재학중이다. 주요관심분야는 전자상거래, 아웃소싱, ERP등이다.



남기찬 (Nam, Ki-Chan)

남기찬은 서강대학교를 졸업하고 미시시피주립대학에서 경영학석사를, Sate University of New York at Buffalo에서 MIS로 경영학 박사학위를 취득하였으며 현재 서강대학교 경영학과에 재직중이다. 주요 연구 분야는 IT Outsourcing이며 이외에 시스템 개발 방법론과 전자상거래 분야를 중심으로 연구를 하고 있다. 그의 연구 논문은 Information Systems Research, Communications of the ACM, Journal of MIS, European Journal of Operational Research, 경영정보학연구 등에 출간되었다.