

## CIO의 특성이 CIO의 역할수행에 미치는 영향에 관한 연구\*

김 경 호      김천대학 컴퓨터정보계열      khkim@tuvnet.kcs.ac.kr  
한 영 춘      영남대학교 경영학부      ychan@yu.ac.kr

### <목 차>

I. 서 론	4.2 자료의 신뢰성과 타당성 검증
II. 이론적 배경	4.3 상관관계 분석
2.1 CIO의 개념	4.4 가설검증
2.2 CIO의 역할	V. 결 론
2.3 CIO의 특성 요인	참고문헌
III. 연구모형 및 가설	부록 - 설문지 주요 문항
IV. 실증 분석	Abstract
4.1 자료수집 및 표본의 특성	

### I. 서 론

정보가 기업의 중요한 전략적 자원으로 인식되고 관리되기 위해서는 정보를 전략적 자원으로 관리하는 조직에 대한 위상과 역할이 재조정되어야 한다. 환경변화에 맞게 기업이 변화하고, 기업전략을 효과적으로 지원할 수 있는 내부 능력을 강화하기 위해서는 정보시스템 전략이 기업 전략과 연계되어야 한다. 이를 위해서는 정보시스템 부서도 과거의 단순한 업무지원 부서에서 기업의 전략수행 부서로 탈바꿈할 필요가 있다. 또한 정보시스템 부서의 최고책임자는 조직내 단위 부서의 이해관계와 갈등을 조정하고, 정보시스템 구축방향을 기업전략과 일관성 있게 유지하면서 발전시킬 수 있는 위치에 속해야 한다. 이에 따라 기업의 최고정보관리자(CIO: Chief Information

\* 이 논문은 2000년도 김천과학대학 학술연구비 지원에 의한 것임

Officer)의 역할이 중요하게 인식되고 있다.

국내 기업도 정보기술에 대한 의존도가 높아지고 정보기술의 전략적 활용이 강조됨에 따라 CIO의 역할에 대한 관심이 고조되고 있다. 1990년 금호그룹이 CIO직제를 공식적으로 도입하기 시작한 후 많은 대기업들이 CIO의 중요성을 인식하여 CIO의 직책을 신설하거나 CIO를 양성하려는 움직임이 활발하다.

정보시스템 부서의 위상이 높아지고 CIO의 역할이 중요해짐에 따라 이에 대한 연구도 활발히 진행되어 왔다. 그러나 대부분의 연구(Ives & Olson, 1981; Benjamin, et al., 1985; Applegate & Elam, 1992; Stephens, et al., 1992; Grover, et al., 1993)는 CIO가 조직내에서 수행해야 하는 역할 규명에 초점을 두었지 그러한 역할을 잘 수행할 수 있도록 하는 요인에 관한 연구는 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 CIO의 특성(CEO와 CIO의 관계, CIO의 조직내 권력, CIO의 고용형태, CIO의 직무배경)이 CIO의 역할 수행에 영향을 미칠 것이라는 점을 실증적으로 분석하고자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 문헌 분석을 통하여 최근에 중요성이 부각되고 있는 CIO의 역할과 CIO의 특성에 대한 구성개념을 정립하고, 둘째, CIO의 특성 요인과 CIO의 역할 수행의 관계를 실증적으로 분석하고, 셋째, Grover, et al.(1993)이 제시한 CIO의 역할이 우리나라의 CIO에게도 그대로 적용될 수 있는지를 규명하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 CIO의 개념

기업에서 정보시스템, 정보기술 및 정보자원을 관리하는 최고책임자에 대한 중요성과 역할변화가 강조되었고, 이에 따라 Synnott & Gruber(1981)가 최초로 정보시스템 최고관리자를 CIO라고 명명하였다(Rothfeder, 1990). 1970년대까지는 기업의 정보시스템 담당자를 자료처리 관리자 또는 정보시스템 관리자라는 용어로 사용하다가 1980년대 이후부터는 CIO라는 용어를 사용하면서 국내에서도 연구자에 따라 정보기술 관리자, 정보시스템 관리자, 정보시스템 리더, 정보시스템 임원, 정보자원 관리자 등으로 사용하였다.

O'Riordan(1987)은 CIO를 '조직이 정보기술을 성공적으로 사용할 수 있도록 관리하는 사람'으로 정의하였고, Grover, et al.(1993)은 CIO를 기업 외부의 경쟁적 환경에 대응하기 위해 정보기술 계획수립에 대한 책임, 조직전략에 대한 영향력, 정보자원 관리에서 폭넓은 기업차원의 거시적 관점, 최고경영층과의 효과적인 의사소통 등을 책임지는 관리적 역할을 수행하는 상위직 '정보시스템 임원'이라고 정의하였다. 또한 Stephens & Loughman(1994)은 CIO를 정보시스템, 컴퓨터 운영, 원격의사결정, 사무

자동화, 최종사용자 컴퓨팅(EUC)등을 책임지는 상위직 '정보기술 임원'으로 정의하였다.

이러한 CIO 개념을 토대로 본 연구에서는 CIO를 "경영환경 변화에 대응해서 조직의 발전에 공헌하기 위해 정보시스템 기능을 총괄 책임지는 전사적 차원의 경영자"로 정의하고자 한다.

## 2.2 CIO의 역할

1970년대까지는 자료처리 관리자 또는 정보시스템 관리자로서의 역할이 강조되었지만 1980년대부터는 정보기술 역할의 중요성이 증가하면서 기업의 정보시스템을 담당하는 최고책임자로서의 역할이 강조되기 시작하였다. Synnott & Gruber(1981)는 정보시스템 관리자와 CIO가 수행하는 역할간에 차이가 있다고 주장하였다. 정보시스템 관리자는 정보기술 사용에 의한 산출물이나 서비스를 책임지는 기능적 차원의 관리자인 반면에 CIO는 전체적인 기업정보에 관한 정책과 표준을 수립하고 조직내에서 정보의 관리와 통제에 책임을 지는 상위직 임원이라고 정의하였다. Ives & Olson(1981)은 정보시스템 관리자 직무의 역사적 진화와 6명의 정보시스템 관리자에 대한 연구를 통해 CIO는 기술전문가이기보다는 일반관리자가 되어야 하며, 부하를 동기부여시키고, 지도하는 대인적 기술과 능력을 필요로 한다고 강조하였다.

한편 Rockart, et al.(1982)은 환경변화에 따라 조직에서 CIO가 수행해야 할 역할을 다음과 같이 3가지로 설명하였다. 첫째, 라인책임을 감소시키는 것이 필요하다. 이는 CIO가 회사전체의 컴퓨터 기반기술을 직접적으로 관리하는 일이 어려워지는 환경에서 라인책임을 부서 또는 과 단위로 위임하고 스태프 지향적 활동에 초점을 둔 일반 관리자가 되어야 한다는 것을 의미한다. 둘째, 기업차원의 스태프 지향적 활동을 수행해야 한다. 이에 따라 CIO는 정보시스템 전략 및 장기계획 수립에 집중해야 한다. 셋째, CIO가 정보기술에 의해 획득할 수 있는 새로운 기회를 파악하고, 정보자원에 대한 비용 지출을 비즈니스 요구에 따라 집행할 수 있기 위해서는 최고경영층의 구성원이 되어야 한다. 또한 CIO가 정보자원 정책과 전략에 대한 기업차원의 책임을 지기 위해서는 단순한 자료처리 관리자가 아니라 정보흐름과 경영활동을 상호연계시키는 기업차원의 관리자가 되어야 한다고 주장하였다.

Dickson & Wetherbe(1984)는 1950~80년대까지 정보시스템 최고책임자의 역할변화를 시계열적 관점에서 분석하여 정보시스템이 기업에서 차지하는 역할이 증대됨에 따라 이를 관리하는 정보시스템 최고책임자의 역할이 기술적인 역할에서 보다 전략적이고 경영자적 역할로 변화하고 있음을 제시하였다. Earl(1989)은 정보기술 리더는 스스로를 기업임원 또는 일반관리자로 인식해야 할 뿐 아니라 정치적인 이해력도 가지고 있어야 하며 최고경영층의 업무를 담당해야 한다고 주장하였다. Stephens, et al.(1992)은 성공적인 CIO는 부문관리자가 아닌 임원이며, 전략계획에 활발히 참여하

며, 정보기술을 다른 부문뿐만 아니라 조직외부와도 연계시켜주는 역할을 담당해야 한다고 주장하였다.

Grover, et al.(1993)은 포춘 1000대 기업 중에서 무작위로 선정된 500개 기업의 CIO를 대상으로 그들의 조직내 역할에 대한 실증분석을 하였다. 그들은 CIO의 경영자 역할을 규명함에 있어 Minzberg가 제시한 10가지의 경영자 역할 중 중복되는 4가지 역할은 제외하고 6가지 역할만을 연구에 적용하였다. 그들은 <표 1>에서 제시한 바와 같이 CIO의 경영자 역할을 리더(leader), 대변인(spokesman), 모니터(monitor), 연결자(liaison), 기업가(entrepreneur), 자원배분자(resource allocator) 등으로 구분하였다.

이와 같이 최근의 연구들은 CIO에 대한 새로운 역할과 책임을 강조하고 있다. 이러한 새로운 책임에는 CIO는 비즈니스와 비즈니스 훈련에 더 많은 시간을 보내야 하고, 비즈니스 프로세스를 개선하는 데 초점을 두고, 비즈니스 팀에 정보기술과 관련된 비용을 설명해야 한다는 것이다(Applegate & Elam, 1992; Feeny, et al., 1992; Hershey & Eatman, 1990; Moad, 1994). 이러한 연구의 결과들은 오늘날의 CIO는 기술관리자이기 보다는 더욱 더 관리 지향적인 경영자가 되어야 한다는 것을 보여주고 있다(Grover, et al., 1993).

<표 1> CIO의 경영자 역할

경영자 역할	내 용
리더 역할	정보시스템 관리자는 정보시스템의 개발, 운영 및 유지보수에 핵심이 되는 전문인력에 대한 감독, 채용, 훈련 및 동기부여를 책임진다.
대변인 역할	정보시스템 관리자는 전통적 부서 경계를 넘어 조직의 다른 분야와의 조직적 접촉을 확대시켜나가는 활동을 책임진다.
모니터 역할	정보시스템 관리자는 기술적 변화와 경쟁을 유지하기 위해 외부 환경을 감시해야 한다. 기업의 기술적 혁신자로서 정보시스템 관리자는 조직 외부의 자원으로 부터 새로운 아이디어를 구체화해야 한다. 이를 성취하기 위해 정보시스템 관리자는 벤더, 전문가, 구성원들의 네트워크 등의 여러 정보원을 이용해야 한다.
연결자 역할	정보시스템 관리자는 정보시스템 공급자, 고객, 구매자, 시장 분석가, 중간 매개자와 정보 교환을 포함한 외부 환경과 의사소통을 해야한다.

경영자 역할	내 용
기업가 역할	정보시스템 관리자는 경영 상황을 변화시킬 수 있는 경영요구를 구체화하고 해결안을 개발해야 한다. 정보시스템 관리자의 주요한 책임은 빠르게 전개되는 기술적 기회를 이해하고, 계획하고, 실행하고 그리고 전략적으로 조직에 확산시키는 것이다.
자원배분자 역할	정보시스템 관리자는 인적 자원, 재무적 자원 및 정보 자원을 어떻게 할당할 것인가를 결정해야 한다.

자료원: Grover, et al.(1993)

## 2.3 CIO의 특성 요인

### 2.3.1 CEO와 CIO의 관계

정보시스템의 역할이 경영자를 단순히 지원하는 일차적인 기능에서 벗어나 기업의 전략에도 영향을 미치는 것으로 인식되면서 그 중요도가 높아지고 있다. 그러나 모든 조직에서 정보시스템의 중요도가 동일하게 나타나는 것은 아니라 CEO와 CIO의 관계에 따라 달라진다(Jones, et al., 1995). 이러한 CEO와 CIO의 관계는 측정하기가 쉽지 않지만 CEO와 CIO의 의사소통 정도로 측정되기도 한다.

Doll(1985)에 의하면 CEO와 CIO간의 의사소통을 원활히 하는 방법은 CIO와 CEO가 전사적 전략계획과 정보시스템 계획에 참여하는 것이며, 이를 통해 CIO는 조직에서 CEO가 추구하는 사업에 대한 목표와 역할에 대해 더 잘 이해하게 될 것이고, CEO 또한 정보시스템 계획에 적극적으로 참여하고 지원하는 경우에 정보시스템을 더욱 성공적으로 이끌 수 있다고 주장하였다. Lederer & Mendelow(1987)는 성공적인 의사소통을 하기 위해서는 CIO와 CEO가 사업목표 및 정보시스템 목표에 대한 일치된 지식을 공유하고 있어야 한다고 주장하였다. Daft, et al.(1987)에 의하면 의사소통의 방향에 있어서 상호간의 관계가 성공적이라고 여겨지는 CIO와 CEO는 모두 쌍방향 의사소통 관계를 가지고 있었으며, CEO와 쌍방향 의사소통을 가진 CIO는 사업목표 및 조직의 방향에 대한 이해가 깊고 정보시스템 전략 계획보다는 전사적 전략형성에 보다 깊은 관심과 참여를 보이고 있었다. Stephens & Loughman(1994)은 정보기술과 비즈니스를 연결시키는 중요한 요인으로 의사소통을 들었고, 5개 기업을 조사한 결과 CEO와 CIO의 직접적인 의사소통이 매우 중요하다는 것을 밝혔다.

### 2.3.2 CIO의 조직내 권력

조직내 리더가 가지는 권력(Power)을 측정하는 것은 매우 어려운 일이나 일반적으로 보고체계(Hambrick, 1981)와 각종 중역회의에의 참여 여부를 통하여 측정될 수 있다.

#### (1) CIO의 보고체계

Cash, et al.(1988)에 의하면 정보시스템을 전략적으로 간주하는 조직에서는 정보시스템 관리자의 보고수준은 매우 높고, 정보시스템을 지원적이고 전략 활용이 낮은 것으로 간주하는 조직에서는 보고수준이 낮았다. 따라서 정보시스템 관리자의 지위가 높은 조직은 그들의 정보시스템에 대해 더욱 더 전략 지향적이 될 것으로 기대되고, 정보시스템 관리자의 지위가 낮은 조직은 그들의 정보시스템에 대해 덜 전략 지향적이 될 것으로 기대된다. Benjamin, et al.(1985)의 연구에 의하면 정보시스템 중역의 20%는 CEO에게 직접 보고하고 있었고, 나머지 80%는 세 단계 또는 그 이상 아래에 위치한 경영자에게 보고하고 있었으며 보고부서는 주로 재무부서였다. 192명의 CIO를 대상으로 조사한 Raghunathan & Raghunathan(1989)의 연구결과를 보면 조직규모에 관계없이 정보시스템 중역의 22%는 CEO에게 직접 보고하고 있었으며, 56%는 그 한 단계 아래에 위치한 경영자에게, 12%는 두 단계 아래의 경영자에게 보고하고 있었고, CIO의 지위와 기업의 정보기술 전략지향성간의 관계는 유의하였다. 만약 CIO가 보다 높은 보고수준의 위치에 있다면 그는 확대된 역할을 수행할 것이고(Raghunathan & Raghunathan, 1993), 기업의 최고경영층의 임원으로서 최고경영자와 밀접하게 의사소통이 가능하다. 따라서 CIO의 지위가 높을수록 조직에 미치는 영향은 커지며, 이는 그만큼 조직내에서 CEO와 더 가까운 위치에 있게 된다. Watson(1990)의 연구에 의하면 CIO의 65%가 CEO에게 직접 보고하고 있었고, CEO에게 직접 보고하는 CIO는 더 아래 중역들에게 보고하는 CIO보다 조직목표를 더 잘 이해하고 있었다. 따라서 CEO는 정보시스템의 목표와 역할에 대한 이해를, CIO는 사업목표와 역할에 대한 이해를 더 잘 하기 위해서는 CIO가 CEO에게 직접적으로 보고하는 것이 필수적이다.

#### (2) 중역회의에의 참여

Lederer & Mendelow(1987)에 의하면 CIO가 기업전략 수립과정에 참여할 수 없는 지위에 있을 경우 기업전략에 부합되는 정보시스템 목표를 수립하기 어려워서 정보시스템을 전략적으로 활용하기 어렵다고 언급하였다. 따라서 CIO에게 적합한 지위가 보장될 때 조직에 미치는 영향이 향상되고 정보시스템이 조직에서 차지하는 중요도가 향상된다. 이러한 지위는 보고체계뿐만 아니라 중역회의 구성원으로 중역회의에 참여하는 것과 직접적으로 관련이 있다(Raghunathan & Raghunathan, 1989). 이와 같이 CIO는 최고경영층의 구성원으로서 기업의 전략계획에 참여하는 것이 매우 중요하지만 CIO의 약 30%만이 경영전략계획에 참여하고 있어, 아직까지 많은 CEO들은 정보기술 전략이 비즈니스 전략과는 관계없이 구축될 수 있다고 생각하고 있다(Moad,

1994). 또한 신입 CIO들은 전사적 전략개발에 그들 시간의 27%를 투자하였고(Betts, 1994), 그들 중 47%만이 전사적 전략계획위원회의 구성원으로 활발히 활동하고 있었다. 이와 같이 비록 CIO의 전략계획 참여에 관한 많은 논쟁이 있지만(Earl, 1993), 정보시스템이 기업전략 형성에 중요한 역할을 담당한다는 것은 의심할 여지가 없다. 성공적으로 정보시스템 개발을 하는 기업에서는 CIO가 중역회의나 전사적 전략계획위원회의 구성원으로 활발한 역할을 하고 있고(Stephens, et al., 1992), 정보시스템과 관련된 정책이나 전략문제에 많은 시간을 할애한다(Doll, 1985). 따라서 CEO와 성공적인 관계에 있는 CIO는 중역회의 구성원이며(Feeny, et al., 1992), 이들의 중역회의에의 참여가 정보시스템 성공에 유의적인 영향을 미치고 있다.

### 2.3.3 CIO의 고용형태

Applegate & Elam(1992)의 연구에 의하면 외부고용 CIO가 내부고용 CIO보다 더 높은 직위의 위치에 있는 것으로 나타났다. 외부고용 CIO의 63%가 중역회의 임원인데 반해서 내부고용 CIO는 단 29%만이 임원이었다. 또한 조직 구조의 개편, 신제품 및 시장의 개발, 그리고 대량의 원가절감 프로그램 등 기업 전반에 걸친 변화를 시도하고 있는 기업들은 조직에 대한 이해력을 강조하고 있기 때문에 조직에 정통한 능력을 소유한 내부고용 CIO를 선호하고 있었다. 외부고용 CIO는 자신의 직무배경에 상관없이 자신의 업무 시간의 대부분을 정보시스템 부서 내에서 보내고 있으나, 강력한 비즈니스 배경을 소유한 내부고용 CIO는 자신의 업무 시간을 비즈니스, 정보시스템, 그리고 기업 간의 교류에 균형 있게 소비하는 경향을 보였다. 그 이유는 내부고용 CIO는 이미 폭넓은 조직 네트워크를 구축해 놓았기 때문일 것으로 추측되어진다.

Karimi, et al.(1996)의 연구에서는 기업의 경쟁전략 유형에 따라 CIO의 고용형태가 달라진다는 점을 발견하였다. 즉, 탐사형이나 분석형 전략을 추구하는 기업에서는 정보요구의 다양성 때문에 그들의 정보기술 요구를 충족시키기 위해 내부자원의 배타적 이용을 배제하는 경향이 있으며, 이러한 기업들은 정보기술을 이용함에 있어서 내부자원보다는 외부자원에 강조를 두고 있다(Teng, et al., 1995). 이것은 CEO들이 내부고용 CIO보다는 외부고용 CIO를 더 선호한다는 의미이다. 하지만 방어형 전략을 추구하는 기업에서는 비용을 줄이기 위해 내부자원의 이용을 통한 정보기술 개발을 더욱 더 선호한다. 따라서 이들 기업에게는 비용절감이 매력적인 요소가 되어 외부고용 CIO보다 내부고용 CIO를 더 선호하고 있었다. 또한 이들의 연구결과에 의하면 금융·서비스 산업에서는 CIO의 상당수(61%)가 외부고용인 것으로 나타났다. 이는 금융·서비스분야가 급속히 새로운 기회와 문제에 직면하고 있고, 이와 동시에 정보기술 리더십의 요구가 매우 급속히 변하게 되어 리더십의 불안정성이 야기되고 있기 때문이다(Moad, 1994; Pfeffer, 1977).

### 2.3.4 CIO의 직무배경

1980년대 초 Society of Information Management(SIM)에서 의뢰한 연구에서는 미래의 정보시스템 중역들이 그들의 기술적 지식을 보다 완벽하게 하기 위해서는 경영을 더 깊이 이해할 수 있는 능력이 요구될 것이라고 예측했는데(Rockart, et al., 1982), 1980년대 후반에 정보시스템 중역에 선임된 사람의 대부분이 정보시스템 부서 외에 직접적인 관리경험을 소유하고 있었다. Strassmann(1994)의 조사에 따르면 주로 기술 배경을 가진 사람으로 채워지던 CIO 직위가 이제는 경영 배경을 가진 사람으로 채워지는 비율이 두배로 증가하였다. Jones, et al.(1995)의 연구에 의하면 CEO들은 CIO가 정보시스템 부서를 초월한 시야, 조직목표에 대한 이해, 타부서 관리자와의 원만한 협력관계, 예리하고 창의적인 사고 등을 갖추기를 원하고 있었다. 그러나 CIO들은 정보시스템 활동을 뛰어넘어 기업에 공헌하거나 적극적으로 비즈니스를 연구하는 단계에는 도달하지 못하고 여전히 정보시스템은 기능부서로서의 역할을 하고 있었고 CEO들은 이러한 CIO들에게 불만을 가지고 있었다. 이러한 원인 중에 하나로서 많은 CIO들은 그들의 경력이 기술적인 업무(즉 프로그래머)에서 시작하였고, 기술적인 배경(즉 컴퓨터 과학, 정보시스템 등)을 가지고 있으며 따라서 그들 훈련의 대부분은 관리 지향적이기보다는 기술 지향적이기 때문이었다.

## Ⅲ. 연구모형 및 가설

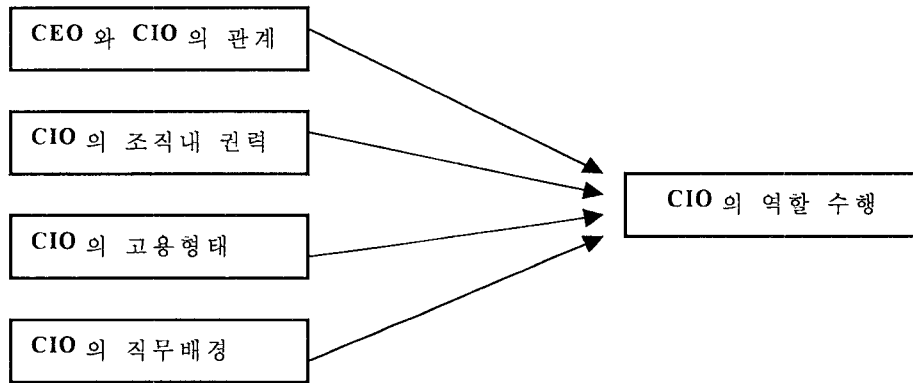
본 연구는 기존 문헌연구를 통해 CEO와 CIO의 관계, CIO의 조직내 권력, CIO의 고용형태, CIO의 직무배경이 CIO의 역할 수행에 영향을 줄 것으로 기대하였다. 따라서 이러한 관계를 파악하기 위한 연구모형을 <그림 1>과 같이 설정하였고, 이 모형에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- [가설 1] CEO와 CIO의 관계는 CIO의 역할 수행에 영향을 미칠 것이다.
- [가설 2] CIO의 조직내 권력은 CIO의 역할 수행에 영향을 미칠 것이다.
- [가설 3] CIO의 고용형태는 CIO의 역할 수행에 영향을 미칠 것이다.
- [가설 4] CIO의 직무배경은 CIO의 역할 수행에 영향을 미칠 것이다.

CEO와 CIO의 관계라는 것은 사실 애매한 개념이며, 전통적인 실험 연구 형태를 적용해서 쉽게 측정할 수 있는 것이 아니다. CEO와 CIO의 관계는 경영환경 변수, 개인의 배경, 가치, 인식유형, 그리고 전문적인 기술과 공헌도 등의 다양한 요인들로 이루어진 복합적인 산물이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 관계를 측정하는 요소로서 CEO와 CIO간의 지식의 공유정도, CEO와 CIO의 의사소통 형태, CEO



와 CIO의 정보시스템 계획 및 전사적 전략계획간의 참여정도 등을 포함하였다.



<그림 1> 연구모형

일반적으로 권력은 다른 사람의 행동에 영향을 미치는 힘이다. 즉, 관리자의 역할을 수행하는데 있어서 하위자로 하여금 관리자의 지시대로 행동할 수 있게 하는 능력인 것이다. 조직에서 정보기술에 대한 중요성이 증가하게 됨에 따라 CIO의 권한이 강화될 것이고 기업에서 높은 수준의 지위를 점하게 되며 또한 기업의 중역회의와 전략위원회의 구성원으로서 기업전략 수립에 영향력을 행사하게 될 것이다. 따라서 본 연구에서는 CIO의 조직내 권력을 CIO의 보고수준, 중역회의 참여 유무, 전략계획 수립이나 의사결정과정에서 미치는 영향력 등으로 정의하였다.

CIO의 고용형태는 내부고용과 외부고용으로 나눈다. 일반적으로 고용된 지 5년이 경과한 후에야 비로소 자신이 조직의 일원이라는 인식을 하기 때문에 본 연구에서는 내부고용과 외부고용의 판단 기준에 5년을 적용한다. 즉, 그 기업에 종사한지 5년 미만인 자가 CIO가 되었을 경우는 외부고용, 5년 이상인 자가 CIO가 되었을 경우는 내부고용으로 정의한다.

CIO의 직무배경은 경영형(business), 기술형(technology) 및 혼합형(hybrid)으로 나눈다. 본 연구에서는 CIO의 배경을 조사하기 위해서는 정보시스템쪽이든 경영쪽이든 상관없이 과거 15년 간의 업무경험 중 적어도 5년 이상의 업무기간이 요구된다고 보았다. 즉, CIO의 직무배경이 경영형 또는 기술형인 경우에는 각 분야에서 5년 이상 근무한 경험이 있는 사람으로 하고, 혼합형인 경우에는 정보시스템과 경영 양쪽에 모두 5년 이상을 종사한 사람으로 정의하였다.

CIO의 역할이란 경영환경 변화에 대응해서 조직의 목표를 달성하기 위해 정보시스템을 총괄 책임지는 전사적 차원의 경영자로서의 역할을 의미한다. 즉, 조직의 운영에 관한 거시적 안목과 혁신의식을 보유하고, 외부환경변화에 대한 지각과 조직적 대

응 방향을 수립하며, 조직차원의 정보자원관리, 최고경영자 및 사용자와의 원활한 의사소통, 정보시스템 부서의 리더 역할 등을 수행하는 임원이다. 따라서 본 연구에서는 CIO의 역할을 리더 역할, 연결자 역할, 기업가 역할, 정보탐색자 역할, 대변인 역할, 자원배분자 역할 등 6가지 역할로 정의한 Grover 등(1993)의 측정도구를 사용한다.

## IV. 실증 분석

### 4.1 자료수집 및 표본의 특성

설문조사를 위한 표본선정 방법으로서 2000년 대한상공회의소에서 발행한 전국기업체 총람과 매일경제신문에 발표된 국내 1000대 기업의 목록, CIO 매거진 등을 사용하였으며, 이들 기업 중 임의추출하여 표본을 선정하였다. 자료는 선정된 표본을 대상으로 우편에 의한 설문조사, 전자우편에 의한 설문조사, 직접 방문에 의한 설문조사를 병행하였다. 설문지 응답자는 표본기업의 CIO로 한정하였다.

설문지는 우편발송은 120부 발송에 12부 회수, 나머지는 전자우편 및 직접 방문에 의해서 51부 등 총 63부를 회수하였으나 불성실한 응답을 했거나 연구자료로 사용하기에 부적합한 10부를 제외한 53부를 실증조사에 이용하였다.

설문조사 결과 표본집단의 특성을 살펴보면 부장 이상의 직위를 가진 응답자는 전체의 66.1%를 차지하고 있으며, 대졸 이상의 학력은 전체의 98.1%이고, 업종은 유통·서비스업(32.1%), 제조업(20.8%), 정보통신(18.9%), 금융·보험업(17%) 등에 골고루 분포되어 있었다. 종업원 수는 500명 이상이 전체의 58.5%를 차지하고 있으며, 총매출액이 500억 이상인 기업은 전체의 56.5%이었고, 기업의 사정상 무응답한 경우가 10건이 있었다. 또한 고용의 형태에 있어 내부고용은 전체의 79.2%, 외부고용은 20.8%이었고, 직무배경에 있어서는 정보시스템 배경은 전체의 64.2%, 경영·혼합 배경은 35.8% 이었다.

### 4.2 자료의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서는 Cronbach's  $\alpha$  상관계수를 이용하여 설문항목에 대한 신뢰도를 측정하였다. 신뢰성 평가를 위한 절대적 기준은 없으나, 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단하고 측정결과를 인정한다(채서일, 1994). 또한 측정항목에 대한 타당성을 검증하기 위하여 고유치(eigen value)는 1, 요인적재량은  $\pm 0.4$  이상인 것이 추출되도록 하고 varimax rotation 방식을 사용하여 요인분석을 행하였다.

<표 2> 변수에 대한 신뢰성 분석

	변수명	문항수	Cronbach's $\alpha$
독립변수	CEO와 CIO의 관계	5	.8782
	CIO의 조직내 권력	3	.8174
종속변수	CIO의 역할 수행	21	.9487

응답자료의 신뢰성을 분석한 결과 <표 2>과 같이 모든 변수들이 .8174에서 .9487에 이르는 0.6 이상의 높은 신뢰도로 각 항목들의 요인에 대한 내적 일관성을 보여주고 있다.

CIO의 특성 중에서 CEO와 CIO의 관계, CIO의 조직내 권력에 대한 집중 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 그 결과 <표 3>에서 보는 바와 같이 전체 항목들이 2개의 요인으로 분류되어 집중 타당성이 있는 것으로 나타났다.

<표 3> CIO 특성에 대한 요인분석

항목	요인 1 (CEO와 CIO의 관계)	요인 2 (CIO의 조직내 권력)
관계2	0.841	
관계3	0.829	
관계5	0.782	
관계1	0.755	
관계4	0.697	
권력1		0.887
권력2		0.820
권력3		0.743
Eigen Value	3.997	1.054
Pct of Var	57.096	15.051
Cum Pct	57.096	72.147

한편 21개 항목으로 구성된 CIO 역할 수행에 대해 요인분석을 행한 결과 <표 4>에서 보는 바와 같이 3개의 요인으로 분류되었다. <표 5>는 Grover, et al.(1993)가 제시한 6가지 CIO의 역할과 본 연구에서 재분류된 3가지 CIO의 역할을 비교한 것이다.

<표 4> CIO 역할 수행에 대한 요인분석

항목	요인 1 (정보탐색자 역할)	요인 2 (자원배분자 역할)	요인 3 (대변인 역할)
역할7	.869		
역할5	.735		
역할12	.705		
역할14	.701		
역할8	.642		
역할13	.582		
역할19		.850	
역할20		.838	
역할18		.828	
역할21		.632	
역할16			.890
역할17			.868
역할15			.589
Eigen Value	6.808	1.485	1.081
Pct of Var	52.370	11.421	8.318
Cum Pct	52.370	63.790	72.109

CIO 역할의 재분류를 통하여 다음과 같은 점을 파악할 수 있었다. 첫째, 국내의 CIO들은 정보시스템 부서 외부의 단체나 사납들과의 접촉을 유지하는 ‘연결자 역할’과 정보시스템 부서에 영향을 미칠 수 있는 시장 변화 및 추세 파악과 고객, 경쟁자 및 관련자들에 대한 정보를 수집하는 ‘정보탐색자 역할’을 같은 역할로 인식하고 있었다. 둘째, 정보시스템 부서의 계획 및 활동에 관한 정보를 다른 사람들에게 홍보하는 ‘대변인 역할’과 정보시스템 운영과 관리에 필요한 인적 자원의 적절한 배분 및 예산에 대한 지출과 승인을 하는 ‘자원배분자 역할’에 대해서는 정확히 역할을 인식하고 활동하고 있었다. 셋째, 부하직원을 동기부여하고 감독, 채용 및 교육훈련의 기회를 제공하는 ‘리더의 역할’과 기업의 미래 목표와 전략적 방향에 부응하는 정보시스템의 목표를 수립하고, 환경변화에 따라 기회와 위협을 파악하고 이에 대응하는 방향을 수립하는 ‘기업가 역할’에 대해서는 구체적으로 인식하고 있지 못하거나 다른 역할들과 혼동하여 수행하고 있는 것 같다.

<표 5> 전통적인 CIO 역할과 재분류된 CIO 역할의 비교

CIO 역할	재분류된 CIO 역할
<p><b>리더 역할</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 부하직원에 대한 직무성과의 점을 평가함</li> <li>2. 부하직원의 믿음과 신뢰를 유지하기 위해 그들의 개인적인 문제파악과 해결을 지원함</li> <li>3. 부하직원의 갈등 해결이나 경우에 따라서는 부하직원의 행동을 비판함</li> <li>4. 부하직원의 개인적 성장과 발전을 촉진할 수 있도록 담당업무와 관련있는 교육 및 특별 기술과정에 참가할 수 있는 기회를 제공함</li> </ol>	<p><b>정보탐색자 역할 + 연결자 역할</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. 정보시스템 부서에 업무나 서비스를 제공하는 외부인(즉 구매자, 공급자, 컨설턴트)과의 인간관계를 유지함</li> <li>5. 대인간의 교류를 지속할 수 있는 사회행사와 협회 등에 참여함</li> <li>12. 정보시스템 부서에 영향을 미칠 수 있는 시장 변화와 추세를 파악함</li> </ol>
<p><b>연결자 역할</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. 대인간의 교류를 지속할 수 있는 사회행사와 협회 등에 참여함</li> <li>6. 정보시스템 부서의 대표로서 사회활동에 참여함</li> <li>7. 정보시스템 부서에 업무나 서비스를 제공하는 외부인(즉 구매자, 공급자, 컨설턴트)과의 인간관계를 유지함</li> <li>8. 정보시스템 부서의 다른 부서의 중요한 사람들과의 교류를 유지함</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. 고객, 경쟁자 및 관련자들에 대한 정보를 수집함</li> <li>8. 정보시스템 부서의 다른 부서의 중요한 사람들과의 교류를 유지함</li> <li>13. 회사 및 정보시스템과 관련된 정보기술 발전을 파악함</li> </ol>
<p><b>기업가 역할</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. 기업의 미래목표와 전략적 방향에 부응하는 정보시스템의 목표를 수립함</li> <li>10. 부하직원이 중요한 과업을 달성할 수 있도록 자신의 권한을 사용함</li> <li>11. 정보시스템 부서에 요구되는 변화를 도입해서 문제를 해결함</li> </ol>	<p><b>자원배분자 역할</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>19. 정보시스템 부서의 예산에 대한 지출과 승인을 함</li> <li>20. 특정직무 및 과업에 필요한 인적자원을 배치함</li> <li>18. 정보시스템 운영과 관리에 필요한 인적자원을 적절히 배분함</li> <li>21. 부하직원에게 중요한 정보를 제공함</li> </ol>
<p><b>정보탐색자 역할</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. 정보시스템 부서에 영향을 미칠 수 있는 시장 변화와 추세를 파악함</li> <li>13. 회사 및 정보시스템과 관련된 정보기술 발전을 파악함</li> <li>14. 고객, 경쟁자 및 관련자들에 대한 정보를 수집함</li> </ol>	<p><b>대변인 역할</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. 정보시스템 부서의 미래 계획을 다른 사람에게 홍보함</li> <li>17. 정보시스템 부서의 활동과 계획에 관해 사람들에게 홍보함</li> <li>15. 정보시스템 부서의 대표로서 회의를 주재함</li> </ol>
<p><b>대변인 역할</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. 정보시스템 부서의 대표로서 회의를 주재함</li> <li>16. 정보시스템 부서의 미래 계획을 다른 사람에게 홍보함</li> <li>17. 정보시스템 부서의 활동과 계획에 관해 사람들에게 홍보함</li> </ol>	
<p><b>자원배분자 역할</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18. 정보시스템 운영과 관리에 필요한 인적자원을 적절히 배분함</li> <li>19. 정보시스템 부서의 예산에 대한 지출과 승인을 함</li> <li>20. 특정직무 및 과업에 필요한 인적자원을 배치함</li> <li>21. 부하직원에게 중요한 정보를 제공함</li> </ol>	

따라서 본 연구에서는 요인 1(연결자 역할 + 정보탐색자 역할)은 정보탐색자 역할로 통합하고 요인 2는 자원배분자 역할, 요인 3은 대변인 역할로 규정하고 리더 역할과 기업가 역할은 CIO 역할을 설명하는데 큰 의미를 가지지 못하므로 CIO 역할에서 제외시켰다.

### 4.3 상관관계 분석

본 연구에서 사용한 변수들의 상관관계는 <표 6>과 같다. CIO 특성변수 중 CEO와 CIO의 관계, CIO의 조직내 권력은 CIO의 역할 수행과 유의한 상관관계를 나타내고 있다. 또한 CIO의 특성요인 중 CEO와 CIO의 관계와 CIO의 조직내 권력간의 상관관계가 유의한 것으로 나타났다. 따라서 이들 간에는 다중공선성 문제가 발생하므로 요인점수값으로 회귀분석을 실시하였다.

<표 6> 상관관계 분석

	CEO와 CIO의 관계	CIO의 조직내 권력	CIO의 고용형태	CIO의 직무배경	CIO의 역할 수행
CEO와 CIO의 관계					
CIO의 조직내 권력	.588**				
CIO의 고용형태	-.106	-.162			
CIO의 직무배경	.211	.086	-.103		
CIO의 역할 수행	.391**	.540**	.200	.157	

N = 53, \*\* : p < 0.01

### 4.4 가설검증

CEO와 CIO의 관계, CIO의 조직내 권력, CIO의 고용형태, CIO의 직무배경 등이 본 연구의 종속변수인 CIO의 역할 수행에 영향을 미친다는 가설을 검증하기 위해 <표 7>과 같이 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀식은 아래와 같다.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

(단, Y: CIO의 역할 수행,  $\beta_0 \sim \beta_4$ : 회귀계수,  $X_1$ : CEO와 CIO의 관계,  $X_2$ : CIO의 조직내 권력,  $X_3$ : CIO의 고용형태,  $X_4$ : CIO의 직무배경,  $\varepsilon$ : 잔차)

<표 7> CIO의 역할 수행에 대한 CIO의 특성요인의 회귀분석

	비표준화된 회귀계수	표준화된 회귀계수	t 값	p 값
상수	3.410		20.374	.000
CEO와 CIO의 관계	.167	.266	2.328	.024
CIO의 조직내 권력	.327	.522	4.623	.000
CIO의 고용형태	.468	.305	2.689	.010
CIO의 직무배경	.159	.123	1.072	.289
F = 8.107(p = .000), R <sup>2</sup> = .403, Adjusted R <sup>2</sup> = .353				

분석결과 네 개의 독립변수가 동시에 투입됨으로써 종속변수의 설명력(R<sup>2</sup>)은 40.3%이며, 통계적으로 유의하게 나타났다. 네 개의 독립변수 중에서 CIO의 조직내 권력이 가장 설명력이 높고, 그 다음이 CIO의 고용형태, CEO와 CIO의 관계 순으로 나타났다.

다음은 CIO의 특성요인 각각에 대한 가설검증 결과이다.

첫째, “CEO와 CIO의 관계는 CIO의 역할 수행에 영향을 미칠 것이다”라는 가설에 대한 회귀분석 결과, t값은 2.328,  $\alpha=0.05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 CEO와 CIO의 관계가 좋을수록 CIO의 역할은 더욱 더 적극적으로 수행된다는 것을 의미한다. 따라서 [가설1]은 채택되었다.

둘째, “CIO의 조직내 권력은 CIO의 역할 수행에 영향을 미칠 것이다”라는 가설에 대한 회귀분석 결과, t값은 4.623,  $\alpha=0.05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 CIO의 조직내 권력이 강할수록 CIO의 역할은 더욱 더 적극적으로 수행된다는 것을 의미한다. 따라서 [가설 2]는 채택되었다.

셋째, “CIO의 고용형태는 CIO의 역할 수행에 영향을 미칠 것이다”라는 가설에 대한 회귀분석 결과, t값은 2.689,  $\alpha=0.05$ 에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 CIO가 내부적으로 고용될 때 CIO의 역할은 더욱 더 적극적으로 수행된다는 것을 의미한다. 따라서 [가설 3]은 채택되었다.

넷째, “CIO의 직무배경은 CIO의 역할 수행에 영향을 미칠 것이다”라는 가설에 대한 회귀분석 결과, t값은 1.072,  $\alpha=0.05$ 에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 CIO의 직무배경이 정보시스템이든 경영 또는 혼합이든 CIO의 역할 수행에 영향을 미치지 못한다는 것을 의미한다. 따라서 [가설 4]는 기각되었다.

이러한 분석을 통해 알 수 있는 사실은 CIO의 역할이 적극적으로 수행되기 위해서는 무엇보다도 CIO의 조직내 위상 확보가 가장 중요하다는 사실이다. 우리나라의 경우 1990년 금호그룹이 처음으로 CIO 제도를 도입한 이후 대그룹을 중심으로 CIO 제도가 확산되고 있기는 하지만 아직까지 확산속도가 미흡한 상황이다. 특히 CIO가 CIO로서의 역할과 직책을 제대로 수행하기 위해서는 그에 합당한 권한과 책임이 주어져야 하는 데, 삼성, 현대, LG, SK 등 국내 4대 그룹의 CIO 현황을 살펴볼 때 부사장이 CIO인 경우는 극소수에 불과한 실정이다. 따라서 CIO가 힘을 가지지 않고서는 그들에게 주어진 역할을 제대로 수행할 수 없다는 인식과 아울러 이사급 이상의 직위를 가진 CIO가 많아야 할 것이다.

또한 일반적으로 내부고용 CIO는 조직에서 협조를 이끄는 데는 유리하나 혁신을 창출하기가 어렵고, 외부고용 CIO는 조직문화를 잘 알지 못하나 개혁, 혁신을 하는데는 유리하다. 따라서 어느 것이 더 효과적이라고 단정하기는 매우 어렵지만 본 연구에서는 조직 장악력과 구성원들과의 의사소통이 미흡한 외부고용보다는 조직 내부실정을 잘 알아 조직 장악력이 원활하며 구성원들과의 의사소통이 수월한 내부고용 CIO가 CIO의 역할을 더 잘 적극적으로 수행하고 있었다.

그 다음으로 CIO는 CEO와 정보의 공유, 직접적인 대화 등의 방법으로 좋은 관계를 유지하는 것이 CIO의 역할 수행에 중요하다는 것이다. 또한 정보시스템 배경을 가진 CIO보다 경영이나 혼합의 배경을 가진 CIO가 조직의 외부세계를 더 잘 이해하고 경영전략과 정보기술을 잘 적합시킬 수 있어 그들의 역할을 보다 잘 수행할 수 있다고 보았는데 우리나라의 경우 정보시스템 배경을 가진 CIO를 경영이나 혼합의 배경을 가진 CIO와 비교했을 때 역할에 있어 차이를 보이지 않고 있음을 알 수 있다.

## V. 결 론

본 연구는 CIO의 특성이 CIO의 역할 수행에 미치는 영향을 검증하기 위하여 문헌 고찰 및 실증분석을 행하였다. 그리고 CIO의 역할 중에서 국내의 CIO들이 정확히 인식하고서 수행하고 있는 역할이 구체적으로 어떤 것인지를 규명하였다. 연구의 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, CIO의 특성 변수 중에 CEO와 CIO의 관계, CIO의 조직내 권력, CIO의 고용형태는 CIO의 역할 수행에 유의적인 변수로 나타났고, CIO의 직무배경은 CIO의 역할 수행에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, CIO의 역할 수행에 영향을 미치는 CIO의 특성 변수 가운데 CIO의 조직내 권력이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 다음이 CIO의 고용형태, CEO와 CIO의 관계 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, Grover, et al.(1993)이 제시한 6가지 CIO의 역할을 국내의 CIO들이 인식하고



수행하는 역할로 재분류된 한 결과 정보탐색자, 자원배분자, 대변인의 3가지 역할로 구분되었다. 연결자 역할은 정보탐색자 역할과 같은 것으로 인식되었으며, 리더의 역할, 기업가 역할은 구체적으로 인식하고 있지 못하거나 다른 역할과 혼동하여 수행하고 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과가 실무적 측면에서 시사하는 점은 다음과 같다.

첫째, CEO와 CIO는 업무수행에 도움이 되는 각종 정보를 서로 공유해야 하고, 정보시스템의 전략적 활용 등과 관련된 문제는 직접대화를 통해서 하고, CEO와 CIO는 전사적 전략계획이나 정보시스템 계획수립에 함께 동참하는 것이 보다 효과적이다.

둘째, CEO는 정보기술 전략이 비즈니스 전략과 관계없이 구축될 수 있다는 생각을 해서는 안되며, 반드시 CIO를 중역회의 구성원으로 인정하고 참여시켜야 하며 보고형태는 제 3자를 통하지 말고 직접 보고하도록 하는 것이 보다 효과적이다. 본 연구의 결과를 통해 알 수 있는 중요한 사실은 정보기술을 전략적 도구로 활용하고 있는 금융·서비스 산업의 경우 CIO의 위상이 매우 높지 않아 그들의 역할에 제약을 받는다는 사실이다.

셋째, 국내의 경우 아직까지 기업의 문화를 잘 이해하고, 조직 장악력을 통해 내부 실정을 잘 파악하고 구성원들과의 의사소통이 원활하며, 오랜 구성원으로 비전 공유가 쉬운 내부고용이 더욱 더 적극적으로 그들의 역할을 수행하고 있었다. 달리 말하면 외부고용의 경우 CEO로부터 전폭적인 지지를 얻어내지 못하고 있으며 조직문화에 잘 적응하지 못하고 있다는 것을 의미한다. 외국의 경우 외부고용 CIO가 비즈니스 감각과 사업전반에 대한 이해가 뛰어나 기업전략과 정보기술전략을 보다 잘 결합시키기 때문에 이들을 채용하는 비율이 높아지고 있지만 국내의 경우는 아직까지 내부승진의 CIO가 주를 이루고 있다.

넷째, CIO의 배경이 경영, 정보시스템, 또는 혼합이든 CIO의 역할 수행에 어떠한 영향도 미치지 못하였다. 외국의 경우 경영 또는 혼합 배경의 CIO를 정보시스템 배경의 CIO보다 더 선호하고 있는데 그 이유는 그들이 경영전략에 대한 이해의 폭과 경영환경에 더 많은 관심을 통해 정보기술 영역을 벗어나 변화를 조직전체로 확산시키는 데 유리하기 때문이다. 국내의 경우 정보시스템 배경의 CIO도 상당한 수준의 경영 마인드를 확보하여 전략적 사고를 배양하고, 의사소통 능력 및 리더십을 발휘하고 있으며 경영자로서의 자질을 보다 확대하고 있음을 알 수 있다.

다섯째, CIO의 특성 변수 중 CIO의 조직내 권력이 CIO 역할에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 CEO가 어떤 다른 요인보다 CIO에게 보다 강한 권력과 권한을 부여해주는 것이 그들의 역할을 적극적으로 수행케 한다는 것을 의미한다.

본 연구의 과정과 분석결과를 통해서 제기될 수 있는 한계점과 이러한 한계점을 극복할 수 있는 앞으로의 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, CIO 역할에 영향을 미치는 다양한 요인들이 존재하고 있지만 단지 CIO 특성만을 연구하였다는 점이다. 산업유형이나 전략유형에 따라 CIO 역할이 달라질 수 있

기 때문에 앞으로의 연구에서는 이러한 점을 고려할 필요가 있다.

둘째, 연구표본과 관련된 연구결과의 일반화 문제이다. 먼저 표본 중 과장, 차장급의 CIO가 일부 포함되어 있다는 점에서 CIO의 역할을 보다 정확히 파악하는데 어려움이 있었고, 또한 결과 분석에 사용된 표본의 수가 적어 연구의 결과를 일반화하기에는 다소 어려움이 있었다.

## 참고문헌

- 채서일, 사회과학 조사방법론, 학현사, 1994, pp.248-250.
- Applegate, L. M. and J. J. Elam, "New Information System Leaders : A Changing Role in a Changing World," MIS Quarterly, Vol.16, No.4, 1992, pp.469-490.
- Benjamin, R. J., D. Dickinson Jr., and J. F. Rockart, "Changing Role of the Corporate Information Systems Officer," MIS Quarterly, Vol.9, No.3, 1985, pp.177-188.
- Betts, L. M., "Dotted lines and crooked arrows," Computer-world, December, 1994, pp.469-490.
- Cash, J. L., F. W. McFarlan, J. L. McKenney, and M. R. Vitale, Corporate Information Systems Management: Text and Cases, Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc, 1988.
- Daft, R. L., R. H. Lengel, and L. K. Trevino, "Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance," MIS Quarterly, Vol.11, No.3, 1987, pp.355-366.
- Dickson, G. W. and J. C. Wetherbe, The Management of Information Systems, New York, McGraw-Hill, 1984.
- Doll, W. J., "Avenues for Top Management Involvement In Successful MIS Development," MIS Quarterly, Vol.9, No.1, 1985, pp.17-35.
- Earl, M. J., Management Strategies for Information Technology, New York, Prentice Hall, 1989.
- Earl, M. J., "Experiences in strategic information systems planning," MIS Quarterly, Vol.17. No.1, 1993, pp.1-24.
- Feeny, D. F., B. R. Edwards, and K. M. Simpson, "Understanding the CEO/CIO Relationship," MIS Quarterly, Vol.16, No.4, 1992, pp.435-448.

Grover, V., S. R. Jeong, W. J. Kettinger, and C. C. Lee, "The Chief Information Officer : A Study of Managerial Roles," *Journal of Management Information Systems*, Vol.10, No.2, 1993, pp.107-130.

Hambrick, D. C., "Environment, strategy, and power within top management teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.2, 1981, pp.253-276.

Hershey, G. L. and J. L. Eatman, "Why IS execs feel left out of big decisions," *Datamation*, May 15, 1990, pp.97-99.

Ives, B. and M. H. Olson, "Manager or Technician? The Nature of the Information Systems Manager's Job," *MIS Quarterly*, Vol.5, No.4, 1981, pp.49-62.

Jones, M. B., G. Stephen, and B. A. Spencer, "The CEO/CIO Relationship Revisited : An Empirical Assessment of Satisfaction with IS," *Information & Management*, Vol.29, No.3, 1995, pp.123-130.

Karimi, J., Y. P. Gupta, and T. M. Somers, "The Congruence between a Firm's Competitive Strategy and Information Technology Leader's Rank and Role," *Journal of Management Information Systems*, Vol.3, No.1, 1996, pp.63-88.

Lederer, A. L. and A. L. Mendelow, "Information Resource Planning : Overcoming Difficulties in Identifying Top Management's Objectives," *MIS Quarterly*, Vol.11, No.3, 1987, pp.389-399.

Moad, J., "Does your CEO get it?," *Datamation*, September 15, 1994, pp.59-61.

O'Riordan, P., "The CIO : MIS Makes its Move into the Executive Suite," *Journal of Information Systems Management*, Vol.4, No.3, 1987, pp.54-56.

Pfeffer, J., "The ambiguity of leadership," *Academy of Management Review*, Vol.2, No.1, 1977, pp.104-112.

Raghunathan, 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, 1989, pp.111-126.

Raghunathan, B. and T. S. Raghunathan, "Does the reporting level of the information systems executive make a difference?," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.2, No.1, 1993, pp.27-38.

Rockart, J. F., L. Ball, and C. V. Bullen, "Future of the Information Systems Executive," *MIS Quarterly*, Vol.6, No.1, 1982, pp.1-15.

Rothfeder, J. "CIO is Starting to stand for 'Career is Over'," *Business Week*, February, 26, 1990, pp.47-78.

Stephens, C., W. N. Ledbetter, A. Mitra, and F. N. Ford, "Executive or Functional Manager? The Nature of the CIO's Job," *MIS Quarterly*, Vol.16, No.4, 1992, p.457.

Stephens, C. and T. Loughman, "The CIO's Chief Concern : Communication," *Information & Management*, No.27, Vol.2, 1994, pp.129-137.

Strassmann, P., "CIOs should get back to basics," *Datamation*, September 15, 1994, pp.70-72.

Synnott, W. R. and W. H. Gruber, *Information Resource Management*, New York, John Wiley & Sons, 1981.

Teng, J. T. C., M. J. Cheon, and V. Grover, "Decision to outsource information systems functions: testing a strategic-theoretic discrepancy model," *Decision Sciences*, Vol.26, No.1, 1995, pp.75-103.

Watson, R. T., "Influences on the IS Manager's Perception of Key Issues : Information Scanning and the Relationship with the CEO," *MIS Quarterly*, Vol.14, No.2, 1990, pp.210-231.

## 〈부 록〉 설문지 주요 문항

### 가. CIO와 CEO의 관계에 관한 문항

1. 귀하와 CEO는 필요하다면, 핵심분야의 업무지식까지도 서로 제공하고 있다.
2. 귀하는 CEO와 업무수행에 도움이 되는 정보를 수시로 교환하고 있다.
3. 귀하와 CEO는 기업 환경 및 기술 환경에 대한 정보를 언제나 공유하고 있다.
4. 귀하께서는 CEO와 의사소통할 때 문서나 메모 또는 제 3자를 통해 의견을 전달하는 대신 직접 만나서 대화하거나 전화로 대화한다.
5. 귀하는 CEO는 전사적 전략계획과 정보시스템 계획 수립에 함께 참여하고 있다.

### 나. CIO의 조직내 권력에 관한 문항

1. 귀하는 최고경영위원회나 중역회의의 구성원으로 항상 참여하고 있다.
2. 귀하는 정보시스템 관련사항을 CEO에게 직접보고 하고 있다.
3. 전략적인 계획수립이나 의사결정에 미치는 귀하의 영향력은 높다.

### 다. CIO의 고용형태에 관한 문항

1. 현재 회사에 입사한 기간
2. 현재 회사의 최고정보관리자(CIO)로서 수행한 기간

### 라. CIO의 직무배경에 관한 문항

1. 현재 정보시스템 관련업무(이전의 기업체 경력 포함)를 수행한 기간
2. 업무경력 중 정보시스템 관련업무를 제외한 일반부서와 관련된 업무경력

### 마. CIO의 역할 수행에 관한 문항

1. 부하직원에 대한 직무성과의 질을 평가한다.
2. 부하직원의 믿음과 신뢰를 유지하기 위해 그들의 개인적인 문제파악과 해결을 지원한다.
3. 부하직원간의 갈등 해결이나 경우에 따라서는 부하직원의 행동을 비판한다.
4. 부하직원의 개인적 성장과 발전을 촉진할 수 있도록 담당업무와 관련있는 교육 및 특별 기술과정에 참가할 수 있는 기회를 제공한다.
5. 대인간의 교류를 지속할 수 있는 사회행사와 협회 등에 참여한다.
6. 정보시스템 부서의 대표로서 사회활동에 참여한다.
7. 정보시스템 부서에 업무나 서비스를 제공하는 외부인(즉 구매자, 공급자, 컨설턴트)과의 인간관계를 유지한다.
8. 정보시스템 부서 외 다른 부서의 중요한 사람들과의 교류를 유지한다.
9. 기업의 미래목표와 전략적 방향에 부응하는 정보시스템의 목표를 수립한다.

10. 부하직원이 중요한 과업을 달성할 수 있도록 자신의 권한을 사용한다.
11. 정보시스템 부서에 요구되는 변화들을 도입해서 문제를 해결한다.
12. 정보시스템 부서에 영향을 미칠 수 있는 시장 변화와 추세를 파악한다.
13. 회사 및 정보시스템과 관련된 정보기술 발전을 파악한다.
14. 고객, 경쟁자 및 관련자들에 대한 정보를 수집한다.
15. 정보시스템 부서의 대표로서 회의를 주재한다.
16. 정보시스템 부서의 미래 계획을 다른 사람에게 홍보한다.
17. 정보시스템 부서의 활동과 계획에 관해 사람들에게 홍보한다.
18. 정보시스템 운영과 관리에 필요한 인적자원을 적절히 배분한다.
19. 정보시스템 부서의 예산에 대한 지출과 승인을 한다.
20. 특정직무 및 과업에 필요한 인적자원을 배치한다.
21. 부하직원에게 중요한 정보를 제공한다.

<Abstract>

**A Study on the Effect of CIO's Characteristics  
on CIO's Role**

Kyung Ho Kim      Kimcheon Science College      khkim@tuvnet.kcs.ac.kr  
Young Choon Han      Yeungnam University      ychan@yu.ac.kr

The purpose of this study is to examine the relationship between CIO's characteristics and CIO's role. The CIO's characteristics include CEO/CIO relationship, CIO's power in his/her organization, hire type of CIO, and career background of CIO.

The results of this study are as follows: part of the CIO's characteristics has a positive relationship with the CIO's role. In other words, the CIO's role is influenced by the CEO/CIO relationship, the CIO's power, and the hire type of CIO. However, the relationship between the career background of the CIO and the CIO's role is not statistically significant.