

## 국내 금융업 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미치는 위험요인에 관한 연구

이무석\* · 이정훈\*\* · 박종성\*\*\*

### A Descriptive Study of IT Outsourcing Risk Factors in the Korean Financial Industry

Moo-Seok Lee\* · Jung-Hoon Lee\*\* · Jong-Sung Park\*\*\*

#### ■ Abstract ■

The Outsourcing Industry has grown at a swift pace and evolved over time, and the Global IT Outsourcing market has shown signs of a steady growth. In the Korean financial industry, however, IT Outsourcing is not active as that of the advanced countries and there is lack of literature to understand the characteristics of IT Outsourcing in the financial industry. This paper, therefore, analyze the outcomes surveying 40 financial companies in Korea to investigate how IT Outsourcing risk factors affects IT Outsourcing intention. Based on our literature reviews based on number of key articles, journals, and the focus group interviews, IT Outsourcing risk factors are proposed into four different domains: Transaction, Client, Vendor and Environmental perspective. It found that two risk factors (Client and Environmental perspective) are closely related to the IT Outsourcing intention of the Korean financial industry. Finally, this paper concludes that concrete SLAs (Service Level Agreements) of the clients and support of government agencies are important to mitigate the IT Outsourcing risks.

Keyword : IT Outsourcing, The Korean Financial Industry, Outsourcing Risk Factors,  
A Descriptive Study

\* 에이더블유아이 컨설팅

\*\* 연세대학교 정보대학원 교수

\*\*\* 연세대학교 정보대학원 석사과정

## 1. 서 론

오늘날 정보기술(IT)은 지속적인 발전을 거듭하고 있으며 이는 기업 경영 환경의 급속한 변화를 주도하고 있다. 많은 선진 기업들은 이러한 환경 변화에 능동적으로 대처하기 위해 내부 자원을 효율적으로 활용하고 핵심역량에 집중하기 위해 아웃소싱을 활발히 추진하고 있다.

IT 아웃소싱이란 IT의 비용 절감 및 핵심 역량 강화를 목적으로 하는 경영혁신 기법으로서, 많은 국내의 기업이 활발히 추진해 왔으며 IT 자원의 외주화라는 전통적 관점에서 탈피하여 IT 자원뿐만 아니라 비즈니스 프로세스 영역까지 대상 범위를 확대한 개념으로 발전하고 있다.

IT 아웃소싱은 필름 제조업체인 이스트만 코닥사가 1989년 시스템 개발에서부터 운영 및 유지보수 등 대부분의 IT 기능을 아웃소싱 한 사례가 그 시작으로 알려져 있다. 이후 많은 기업이 아웃소싱을 도입하게 되었으며, 특히 국내 IT 아웃소싱을 살펴보면 풀무원과 링크웨어의 아웃소싱 계약을 시작으로 대한항공과 IBM의 계약 등 여러 기업이 아웃소싱을 추진하였으며, 또한 금융업에서는 1994년 산업은행에서 기존 운영업무를 아웃소싱 하는 사업을 발주함으로써 은행권 IT 아웃소싱을 추진하는 첫 번째 사례가 되었다.

그러나, 산업별, 특히 금융업의 IT 아웃소싱 활용도를 살펴 보면, 미국의 경우 금융업은 전체 IT 아웃소싱 시장의 27%를 차지하고 있어 타 산업에 비해 가장 높은 활용도를 나타내고 있지만, 국내의 경우 17.4%의 점유율을 보이고 있어 제조업(36.1%), 통신업(18.6%)에 이어 3위를 차지하고 있다[5]. 이것은 금융업의 경우 IT의 경쟁력이 해당 금융사의 경쟁력과 직결되어 전략적으로 IT가 중요한 위치를 차지하고 있음에도 국내 금융업의 IT 아웃소싱의 활용이 아직은 활성화 단계에 이르지 못하고 있음을 보여주고 있다.

본 연구에서는 이와 같은 국내 금융업의 IT 아웃소싱이 활발히 추진되지 않는 원인을 위험(risk)

의 측면에서 살펴봄으로써 궁극적으로 국내 IT 아웃소싱 활성화 방안을 제시하고자 하는데 연구 목적을 두고자 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 문헌 연구를 통해 IT 아웃소싱의 여러 위험요인들에 대해 고찰하였으며, 국내 금융업의 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미치는 요인을 구체적으로 도출하기 위해 전문가 그룹 인터뷰를 수행하였다.

일반적으로 금융업은 은행을 포함하는 제 1금융권, 증권, 보험 등의 제 2금융권을 포함하고 있으며, 국내에는 많은 금융기관이 등록되어 있지만, 본 연구에서는 국내 모든 금융기관을 대상으로 연구를 수행하기에는 현실적으로 무리가 따르므로 규모 및 임직원 수 등을 바탕으로 대상 금융기관을 분류하여 연구를 수행하였다.

## 2. 문헌 연구

### 2.1 IT 아웃소싱의 정의

일반적으로 아웃소싱이란 “기업의 여러 가지 기능 가운데 일부를 기업 자체 내에서 처리하지 않고, 외부에 맡기거나 조달하는 것”을 의미한다[3]. 한편, IT 아웃소싱의 정의는 여러 학자들이 기존 연구에서 언급하고 있으며, 대표적인 것으로 Loh와 Venkatraman은 “사용자 조직의 IT 인프라스트럭처의 전체 혹은 특정 요소와 관련된 물리적, 인적 자원에 대한 외부업체의 공헌”이라고 정의하였다[12].

한편, 본 연구에서는 IT 아웃소싱을 ‘조직의 IT 운영을 외부 서비스 제공업체에 위임하는 전략적 행위’로 정의하며, 본 연구에서 언급하는 IT 아웃소싱 수행의사란 ‘IT 아웃소싱을 새로이 도입하거나 확대된 영역으로 서비스를 제공 받고자 하는 기업의 의사’라고 정의하고자 한다.

### 2.2 위험(Risk)의 정의

일반적으로 위험(risk)이란 사전적으로 ‘손해 혹은 손상을 입을 우려, 사고 발생의 가능성’이라고

정의할 수 있다. 문헌을 살펴보면 이러한 위험은 크게 경제적 관점과 경영적 관점으로 보고 있다 [14]. 경제적 관점의 위험은 ‘주어진 대안과 관련된 가능한 이익 및 손실의 확률 분포 변화’를 의미하지만, 경영적 관점의 위험에서는 긍정적 성과에 대한 불확실성 보다는 부정적 성과의 발생에 초점을 두고 있다.

### 2.3 IT 아웃소싱 위험요인에 관한 기존 연구

지금까지 IT 아웃소싱의 위험요인에 관해 국내의 여러 학자들에 의해 많은 연구가 수행되었다.

먼저, 대표적인 IT 아웃소싱 위험요인에 관한 연구로 Earl의 연구를 들 수 있다. 그는 기업 및 조직에서 IT 아웃소싱을 수행할 것인지 인소싱을 수행할 것인지에 대해 먼저 결정해야 하며, IT 아웃소싱을 수행하는 경우 발생할 수 있는 여러 위험요인을 제시하였다. 여기에는 정보서비스 관리의 복잡성 증가, 정보시스템 관리자의 경험 부족, 아웃소싱 서비스 공급자의 기술적 능력의 부족, 추가 비용의 발생 등을 포함하고 있다[10].

Jurison은 IT 아웃소싱의 위험요인으로 서비스 공급자에 의한 계약 위반 가능성, IT 의사결정 자율권 상실, 서비스 공급자의 무능력, 잠재적 추가 비용 위험 등을 제시하였다[11].

Antonucci 등은 IT 아웃소싱의 수행과정에서 외부 공급사에 대한 통제의 어려움, 중요한 데이터의 유출 가능성, 기술 종속 가능성, 아웃소싱을 통한 실질적 비용 절감 효과 측정의 어려움, 서비스 공급업체의 낮은 기술력을 위험요인으로 꼽고 있다[6].

Aubert 등이 제시한 위험요인은 아웃소싱 경험 및 전문성 부족으로 인한 예상치 못한 거래비용과 관리비용의 발생, 아웃소싱 거래 대상 공급업체 부족으로 발생할 수 있는 lock-in 현상, 불확실성으로 인한 비용을 수반하는 계약 수정, 아웃소싱 활동의 상호의존성, 성과의 모호성, 서비스 공급업체의 재정적 안정성 등에 따른 서비스

저하 발생, 공급사의 편의주의로 인한 비용의 상승 및 핵심역량 접근으로 인한 조직의 능력 상실 등이다[7].

또한, Willcocks 등은 보험 회사의 IT 아웃소싱에 관한 연구에서 명확히 정의되지 않은 정보기술, 불완전한 거래, 계약과 관계적 측면에서 서비스 공급업체의 관리활동 부족, 요구되는 능력과 기술 유지의 어려움, 서비스 공급업체와의 종속적 관계 발생, 장기간의 아웃소싱 시행을 위한 계약과 관리에 대한 전문성과 경험의 부족, 아웃소싱을 통해 달성할 수 있는 결과에 대한 비현실적인 예상, 개발과 새로운 기술에 대한 빈약한 자원과 계약 등을 위험요인으로 제시하고 있다[15].

Aubert 등은 거래비용이론의 관점에서 IT 수행 활동을 자산특이성, 불확실성, 비즈니스 기술, 기술적 능력으로 구분하고 각각의 활동이 IT 아웃소싱에 미치는 영향의 정도를 분석한 결과, 불확실성이 아웃소싱에 가장 큰 장애물로 작용함을 이야기 하고 있으며, 이러한 불확실성으로 인한 위험요인으로는 서비스 결과물에 대한 경계 확정의 어려움, 서비스 품질 측정 방법 부재를 들고 있다[8].

Bahli 등은 거래비용이론 관점에서 IT 아웃소싱의 위험요인을 크게 거래, 고객사, 서비스 제공업체의 세 가지 종류로 분류하고 있으며, 거래상의 위험요인으로는 자산특이성, 서비스 공급업체의 부족, 불확실성, 공급업체에의 의존성을 들고 있고, 고객사 및 서비스 공급업체 관련 위험요인으로는 IT 운영능력 부족 및 아웃소싱 수행능력 부족을 꼽고 있다[9].

한편, 국내의 연구를 살펴보면, 유석천 등은 국내 금융기관들의 IT 아웃소싱에 대한 의사결정 및 추진에 있어서 주요한 요인들을 분석하였는데, 결과적으로 국내 금융기관이 아웃소싱을 추진하는 이유는 경쟁우위를 확보하고 경영환경 변화에 신속하게 대처해 나가기 위함이고, 반면 IT 통제권 상실 우려, 기업 정보 외부 유출, 비용절감에 대한 회의적 시각 등이 아웃소싱을 주저하게 되는 요인임을 밝히고 있다. 또한, 아웃소싱

의사결정 및 추진에 있어서 기업 전략과의 적합성과 경쟁업체에 대한 분석, 그리고 조직 내외의 영향력이 중요한 요인으로 작용하고 있음을 언급하고 있다[4].

또한, 남기찬은 공기업과 민간기업의 IT 아웃소싱 현황을 비교 분석하는 논문을 통해, 두 집단 모두 IT 아웃소싱을 도입하고자 하는 동기는 최신 정보기술의 도입을 꼽았으며, 아웃소싱을 하지 않으려 하는 가장 큰 원인은 기업정보의 유출 우려 때문이며, 또한 외주업체가 고객사의 업무에 대한 이해도가 낮고 서비스 수준의 설정이 어려운 것이 또 다른 이유라고 소개하고 있다[2].

금융감독원에서는 보고서를 통해 금융기관 IT 부문 아웃소싱 도입 시 예상되는 리스크로서, 금융기관의 IT부문에 대한 통제기능 약화, 아웃소싱 업체 도산시 금융기관 영업지속 곤란, 아웃소싱업체의 정보처리서비스 제공 능력 의문, 금융정보 유출 우려, 서비스비용 적정수준 산정 곤란 및 비용절감 효과 의문, 아웃소싱 계약의 특성상 장기계약이 주를 이룸으로써 발생할 수 있는 IT부문 기술변화에 대한 유연한 대처 곤란 등을 들고 있다[1].

IT 아웃소싱의 수행의사에 영향을 미치는 위험요인에 관한 기존 연구들을 종합적으로 분석한 결과, Bahli와 Rivard의 연구에서와 같이 IT 아웃소싱 위험요인을 크게 거래상의 위험요인, 고객사 관련 위험요인, 공급사 관련 위험요인의 세 가지 측면으로 분류할 수 있었다. 본 연구에서는 이러한 위험요인들이 IT 아웃소싱 수행의사에 미치는 영향을 조사해 볼 것이다.

## 2.4 전문가 그룹 인터뷰

본 연구에서는 IT 아웃소싱의 수행 의사에 영향을 미치는 IT 아웃소싱의 위험요인을 문헌을 통해 도출하였고, 또한 실무적 차원에서 IT 아웃소싱의 수행 의사에 영향을 미치는 위험요인을 도출하기 위해 전문가 그룹 인터뷰를 수행하였다.

인터뷰 기간은 2006년 4월부터 6월까지 약 3개월이며, 국내 금융업의 IT 아웃소싱 경험이 있는 실무자, 국내 유수 컨설팅 업체의 Senior Consultant, IT 관련 언론사에 근무하고 있는 전문가 등 5인을 대상으로 1:1 인터뷰의 형태로 수행하였다.

인터뷰의 결과를 간단히 살펴보면 다음과 같다.

- 동종 타 업체가 실제로 IT 아웃소싱을 수행하여 성공한 사례가 부족하여 IT 아웃소싱 수행 결과 실패할 수도 있는 위험이 있다.
- 임기가 정해진 CEO의 경우 재임 중 조직 내에서 발생할 수 있는 문제를 최소화하기 위해 IT 아웃소싱과 같은 고용안정과 직결되어 있는 사안을 쉽게 결정하기 힘들다. 이는 IT 아웃소싱을 통해 비용 절감이라는 큰 효과를 얻을 수 있지만, 노사 대립과 같은 문제가 발생하는 경우 긍정적 효과가 감소할 수 있는 위험이 있기 때문이다.
- 기업 문화가 IT 아웃소싱과 같은 경영 혁신 기법을 받아들이기 힘든 경우 발생할 수 있는 위험이 있다.
- 금융감독원과 같은 상급 기관의 지시가 IT 아웃소싱 수행 여부 결정에 부정적 영향을 미칠 위험이 있다.

이와 같이 전문가 그룹 인터뷰를 통해 얻은 결과를 바탕으로 본 연구에서 IT 아웃소싱의 수행 의사에 영향을 미치는 위험요인을 도출하였다. 인터뷰 결과 전문가 그룹이 생각하는 IT 아웃소싱 수행 의사에 미치는 요인은 조직 내부 환경 및 외부 환경과 관련된 요인으로서, 본 연구에서는 이러한 결과를 바탕으로 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미치는 위험요인으로 환경적 측면의 위험요인을 추가적으로 살펴보기로 하였다.

본 연구에서는 IT 아웃소싱 위험요인에 관한 선행연구에 대한 문헌연구를 통하여 위험요인을 세 가지 요인(거래 측면, 고객사 측면, 공급사 측면)으로 분류하고, 추가적으로 전문가 그룹 인터

뷰를 통해 환경적 측면의 위험요인을 새롭게 도출하여 이들 위험요인이 IT 수행의사에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 거래측면의 위험요인을 비용 위험, 계약 위험, 품질 위험으로 다시 세분화하였다.

각각의 IT 아웃소싱 위험요인들을 정리하면 <표 1>과 같다.

### 3. 연구모형과 연구가설

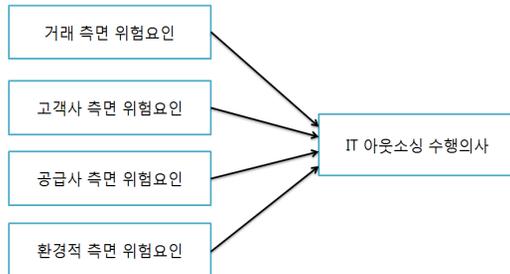
#### 3.1 연구모형

앞서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 국내 금융업의 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미치는 요인을 문헌 및 전문가 그룹 인터뷰를 통해 살펴보

<표 1> IT 아웃소싱 위험요인

위험요인	선행연구	전문가 그룹 인터뷰
거래 측면 위험요인	<p><b>[비용위험]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 추가비용 발생(Jurison, 1995; Earl, 1996)</li> <li>• 비용절감효과 측정의 어려움(Antonucci 등, 1998; Aubert 등, 1998)</li> <li>• 예상치 못한 거래비용 및 관리비용 발생(Aubert 등, 1998)</li> <li>• 서비스 비용 산정의 불확실성(금융감독원, 1999)</li> <li>• 비용절감 효과에 대한 의문(유석천 등, 2003; 금융감독원, 1999)</li> </ul> <p><b>[계약위험]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 불확실성으로 인한 계약수정(Aubert 등, 1998)</li> <li>• 불완전한 거래 (Willcocks 등, 1999)</li> <li>• 장기간의 아웃소싱을 위한 계약과 관리에 대한 전문성 부족(Willcocks 등, 1999)</li> </ul> <p><b>[품질위험]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스 결과물에 대한 경계 확정의 어려움(Aubert 등, 2004 ; 남기찬, 2000)</li> <li>• 서비스 품질 측정방법 부재(Aubert 등, 2004)</li> <li>• 아웃소싱에 대한 비현실적인 예상(Willcocks, 1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예상했던 것보다 높은 비용(비용 상승)</li> <li>• 부적절한 계약서 작성으로 인한 피해</li> <li>• 부적절한 계약관리</li> </ul>
고객사 측면 위험요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT 의사결정 자율권 상실(Jurison, 1995; 유석천 등, 2003; 금융감독원, 1999)</li> <li>• 관리의 복잡성 증가(Earl, 1996)</li> <li>• 관리자의 경험부족(Earl, 1996 ; Bahli 등, 2005)</li> <li>• 통제의 어려움(Antonucci 등, 1998)</li> <li>• 중요한 데이터의 유출(Antonucci 등, 1998 ; 유석천 등, 2003 ; 남기찬, 2000 ; 금융감독원, 1999)</li> <li>• 기술종속 가능성(Antonucci 등, 1998; Willcocks 등, 1999)</li> <li>• 공급업체 부족으로 인한 Lock-in(Aubert 등, 1998)</li> <li>• 아웃소싱 활동의 상호의존성(Aubert 등, 1998)</li> <li>• 조직의 능력 상실(Aubert 등, 1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 아웃소싱 업체에 대한 지나친 의존성</li> <li>• 자체 기술력(역량) 상실</li> <li>• 아웃소싱 업체에 대한 통제력 상실</li> <li>• IT 인력의 고용불안 야기</li> <li>• IT 유연성 상실</li> <li>• 비즈니스 환경의 변화에 대한 신속대처 불가능</li> <li>• 미흡한 서비스 수준</li> </ul>
공급사 측면 위험요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 계약위반 가능성(Jurison, 1995)</li> <li>• 기술능력 부족(Jurison, 1995; Earl, 1996 ; Antonucci 등 1998; Willcocks 등, 1999; 금융감독원, 1999)</li> <li>• 공급업체의 재정적 안정성에 따른 서비스 저하(Aubert 등, 1998)</li> <li>• 공급사 도산 시 영업지속 곤란(금융감독원, 1999)</li> <li>• 공급사 편의주의로 인한 비용상승(Aubert 등, 1998 ; Willcocks 등, 1999)</li> <li>• 성과의 모호성(Aubert 등, 1998)</li> <li>• 명확히 정의되지 않은 기술(Willcocks 등, 1999)</li> <li>• IT 운영능력 부족(Bahli 등, 2005)</li> <li>• 공급사의 업무이해 부족(남기찬, 2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SLA 계약의 불명확</li> <li>• 계약조건의 불리함</li> <li>• 불완전한 성과적도</li> <li>• 고객사의 비현실적인 기대</li> </ul>
환경적 측면 위험요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성공사례 부족</li> <li>• CEO의 보신주의 (노사관계 악화 우려)</li> <li>• 기업문화</li> <li>• 상급기관의 지시</li> </ul>

았다. 이를 바탕으로 연구의 모형을 제시하면 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구 모형

## 3.2 연구가설

### 3.2.1 거래 측면 위험요인과 IT 아웃소싱 수행의사 관련 가설

일반적으로 거래는 두 이해당사자 사이에서 발생하는 경제행위를 의미한다. Aubert 등(2004), Bahli 등(2005)은 IT 아웃소싱과 같은 거래행위에서 발생할 수 있는 위험요인으로써 자산특이성, 불확실성, 상호의존성 등을 들고 있으며, 이러한 거래상의 위험요인은 추가 비용 발생, 공급사 의존현상, 중요 정보의 유출 등의 결과를 초래하게 되어 결과적으로 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미치게 된다. 그러므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H1 : 거래 측면의 위험요인은 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 고객사 및 공급사 측면 위험요인과 IT 아웃소싱 수행의사 관련 가설

IT 아웃소싱은 서로 다른 이해관계를 가지고 있는 고객사와 공급사가 계약을 맺고 상호 신뢰를 바탕으로 업무를 수행하게 된다. 그러나 Bahli 등(2005)은 이러한 고객사 및 공급사의 IT 아웃소싱

운영능력 부족은 IT 아웃소싱의 위험요인으로 작용한다고 하였다. 그러므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H2 : 고객사 측면의 위험요인은 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미친다.

H3 : 공급사 측면의 위험요인은 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미친다.

한편, 측정을 위해 고객사 측면 위험요인으로써 서비스 수준 및 성과 측정의 어려움, 경험 및 전문성 부족을, 공급사 측면 위험요인으로써 기술력 부족 및 고객사 업무 이해 부족을 측정 도구로 활용하였다.

### 3.2.3 환경적 위험요인과 IT 아웃소싱 관련 가설

Pfeffer(1981)의 정치적 모델에 의하면, 기업의 의사결정은 경제적인 요인 뿐만 아니라 정치적 요인에 의해 많이 이루어진다고 한다. 예를 들어, 어떤 기업이 인터넷 쇼핑몰을 구축하여 성공하니까 우리도 한번 해보자는 모방심리가 의사결정에 큰 영향을 미친다는 것이다. 즉, IT 아웃소싱 수행의사에도 앞서 제시한 거래 및 거래 당사자 사이에서 발생할 수 있는 위험요인 이외에 전문가 그룹 인터뷰를 통해 도출된 성공사례 부족, 노사대립, 외부기관의 영향과 같은 환경적 위험요인도 동시에 고려되어야 하며, 그러므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

H4 : 환경적 측면의 위험요인은 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미친다.

## 4. 연구방법

### 4.1 연구 대상 선정 및 자료 수집 방법

본 연구의 대상은 앞서 언급한 바와 같이 국내

금융업체로 하였다. 연구의 대상은 금융감독원에 등록된 국내 금융업체 99개를 업종별로 분류하고, 자산 규모 및 임직원 수를 바탕으로 연구 수행에 활용할 대상을 선별하였다. 선별 기준은 다음과 같다.

- 임직원 수가 1,000명 이상일 것
- 자산 총계가 1조원 이상일 것

이와 같은 선별 기준에 따라 전체 99개 금융업체 중 기준을 만족하는 40개 업체를 선정, 설문지를 배포하여 조사하였다. 설문은 2006년 4월부터 5월까지 방문조사를 통해 수행하였으며, 40개 업체 모두로부터 회신을 받을 수 있었다.

본 연구의 대상이 되는 금융업체 및 응답자 분포를 살펴보면 각각 <표 2>, <표 3>과 같다.

<표 2> 연구의 대상

업종	업체 수	비율 (%)
은행	16	40
손해보험사	9	22.5
생명보험사	4	10
신용카드사	3	7.5
증권사	8	20
합계	40	100

<표 3> 응답자 현황

직위	담당 업무	응답자 수	비율(%)
부장	IT 기획	1	2.5
차장	IT 기획	12	30
과장	IT 기획	19	47.5
대리	IT 기획	8	20
합계		40	100

## 4.2 설문조사

본 연구를 수행하기 위해 설문조사를 실시하였으며, 국내 금융업 IT 아웃소싱 위험요인이 수행의사에 미치는 영향을 살펴보기 위해 여러 항목들을 측정하였다. 설문은 리커트(Likert)의 등간 5점 척도로 구성되었으며, 총 27문항으로 구성되었다. 또한 설문 분석은 SPSS 통계 분석 툴을 활용하여 수행하였다.

## 5. 실증분석

### 5.1 타당성 및 신뢰성 검증

IT 아웃소싱 위험요인을 구성하고 있는 설문 문항들의 개념타당성(construct validity)을 검증하기 위하여 요인분석을 수행하였다. 요인 적재치에 있어 본 연구에서는 0.5이상인 경우를 적용하여 매우 높은 적재량에 대한 유의성을 나타내고 있다. 또한 요인들 간의 상호독립성을 검증하기 위해 직교회전(varimax)법을 이용하였다.

요인분석 결과를 살펴보면 <표 5>와 같다. 요인 분석 과정에서 요인적재량이 현저하게 낮거나 두 개 이상의 요인에 대해 높은 결과를 보이는 8개의 문항은 제외하였다. 또한 요인분석 결과, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값은 0.723으로 나타나 요인 분석을 위한 변수 선정이 바람직함을 알 수 있다<표 4>.

그러므로, 본 연구에서 이용하고 있는 IT 아웃소싱 위험요인에 관한 설문 문항에 관한 요인분석은 문제가 없는 것으로 판단된다.

또한, 요인분석을 통해 얻은 각 변수 별 설문 문항의 신뢰도(Reliability)를 분석하였다. 측정 결과 Cronbach's  $\alpha$  값은 0.6687~0.894사이에 분포하였는데, Nunnally(1978)에 의하면 0.6이상을 기준으로 이용할 수 있으므로 전반적으로 높은 내적일관성을 가지고 있다고 해석할 수 있다<표 6>.

〈표 4〉 KMO 측정 결과

			KMO and Bartlett's Test
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.723
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi Square		401.166
	df		153
	Sig.		.000

〈표 5〉 요인분석 결과

Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
CL_6	.840				
CL_1	.839				
CL_5	.824				
CL_3	.788				
CL_4	.704				
CL_2	.648				
AC_4		.868			
AC_3		.838			
AC_1		.675			
EN_1			.787		
EN_3			.777		
EN_4			.733		
EN_2			.554		
SU_2				.845	
SU_3				.806	
TR_1					.819
TR_4					.650
TR_2					.635

〈표 6〉 신뢰도 분석 결과

변 수	문항 수	Cronbach's α
CL(고객사 측면 위험요인)	6	0.8940
SU(공급사 측면 위험요인)	2	0.7129
TR(거래 측면 위험요인)	3	0.6687
EN(환경적 측면 위험요인)	4	0.7358
AC(IT 아웃소싱 수행의사)	3	0.8756

## 5.2 가설검증

일반적으로 2개 이상의 설명변수(독립변수)가 목적변수(종속변수)에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 활용한다. 본 연구에서는 IT 아웃소싱의 위험요인을 구성하는 4개의 변수(독립변수)가 IT 아웃소싱 수행의사(종속변수)에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀분석을 수행하기 위해 요인분석을 통해 얻은 각 요인에 포함된 해당 설문 문항들의 평균을 구하여 이를 독립변수로 설정하였다. 회귀분석 결과를 살펴보면 다음 <표 7>과 같다.

〈표 7〉 회귀분석 결과<sup>1)</sup>

Model	Coefficients				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.161	1.095		1.060	.297
RF-CL	.517	.184	.453	2.804	.008
RF-SU	-.035	.217	-.024	-.161	.873
RF-TR	-.159	.188	-.127	-.842	.406
RF-EN	-.374	.171	.320	2.184	.036

분석 결과, 고객사 측면 위험요인(RF\_CL)과 환경적 위험요인(RF\_EN)이 IT 아웃소싱 수행의사와

1) RF\_CL, RF\_SU, RF\_TR, RF\_EN, RF\_AC : 요인 분석을 통해 얻은 각 요인에 포함된 해당 설문의 평균값으로 설정한 독립변수 및 종속변수.

유의한 관계를 가지고 있음을 알 수 있다. 또한 고객사 측면의 위험요인( $\beta = .453$ )이 환경적 측면의 위험요인( $\beta = .320$ )보다 더 큰 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

### 5.2.1 연구가설의 검증

회귀분석 결과를 바탕으로 본 연구의 가설을 검증하면 다음 <표 8>과 같다.

<표 8> 가설의 검증

가설	채택여부
1. 거래 측면의 위험요인은 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미친다.	기각
2. 고객사 측면의 위험요인은 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미친다.	채택
3. 공급사 측면의 위험요인은 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미친다.	기각
4. 환경적 측면의 위험요인은 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미친다.	채택

## 6. 결 론

### 6.1 연구의 요약

IT 아웃소싱은 기업의 운영 비용을 절약하고 핵심 역량에 집중함으로써 지속적 경쟁 우위를 유지하기 위한 경영 혁신 전략이다. 그러나, 이러한 IT 아웃소싱은 많은 위험요인을 안고 있으며, 실제로 많은 IT 아웃소싱 프로젝트가 성공적인 결과를 얻지 못하고 있는 실정이다. 그러므로, IT 아웃소싱의 위험요인에 대한 적절한 대책을 마련하여, IT 아웃소싱의 도입 및 수행 과정에서 발생할 수 있는 위험을 최소화 하는 것이 무엇보다 중요하다.

본 연구에서는 IT 아웃소싱의 위험요인은 크게 고객사 측면, 거래 측면, 공급사 측면, 그리고 환경적 측면으로 살펴보았으며, 고객사 측면의 위험과 환경적 측면의 위험이 국내 금융업의 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 본 연구에서 제시하는 국내 금융업 IT 아웃소싱

수행의사에 영향을 미치는 위험요인은 <표 9>과 같다.

<표 9> 국내 금융업 IT 아웃소싱 수행의사에 미치는 위험요인

위험요인	설명
고객사 측면 위험요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT 아웃소싱 성과 측정의 어려움</li> <li>• IT 아웃소싱 계약 및 관리의 전문성 부족</li> <li>• IT 아웃소싱 경험의 부족</li> </ul>
환경적 측면 위험요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업 문화의 문제</li> <li>• 노사 갈등의 문제</li> <li>• 외부 기관의 문제</li> <li>• 성공 사례의 부족</li> </ul>

연구의 결과를 살펴볼 때, 지금까지 IT 아웃소싱 위험요인으로 분류되던 추가 비용 문제, 공급사에 대한 의존 현상 문제, 중요 정보 유출 문제 등 거래 측면의 위험요인은 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미치지 않는 것으로 발견되었다. 이는 많은 기업들이 제한적으로나마 IT 아웃소싱을 수행하며 관련 문제에 대한 대응 방안이 마련된 것으로 해석할 수 있다. 즉, 거래의 안전성이 확보되어 과거의 문제점들이 어느 정도 해결된 것으로 볼 수 있다.

한편, 성과 측정 문제, 전문성 문제, 경험 부족 등의 고객사 관련 위험요인은 선진국에 비해 부족한 SLA(Service Level Agreement)에서 그 원인을 찾아볼 수 있다. 일반적으로 구체적인 SLA를 통해 IT 아웃소싱 수행 과정에서 발생할 수 있는 여러 문제들에 대한 책임 소재를 명확히 하고 정확한 성과 측정을 실시하여야 하지만, 관련 경험이 부족하고, 책임 소재 논쟁에 따른 법률적 책임에 대한 회피 등을 위해 고객사가 세분화되고 검증된 SLA를 마련하는 것을 기피하는 것이 원인이라 생각된다.

또한, 기술력 및 고객사 업무 이해 부족 등의 공급사 측면 위험요인은 국내 많은 공급사들의 기술력 및 업무 능력 향상이 이루어져 이러한 위험은 IT 아웃소싱 수행에 장애물로 작용하지 않기 때문이라 할 수 있다.

그리고, 전문가 그룹 인터뷰를 통해 도출한 환경적 측면 위험요인은 설문 조사 결과 국내 금융업의 일반적 위험요인이라는 결론을 얻을 수 있었다. 금융업은 업체의 특성상 공공성이 강조되고 있어 조직이 보수적이고, 외부 기관의 법률적, 제도적인 규제를 많이 받고 있다. 이러한 환경으로 인해 IT 아웃소싱을 도입하는 경우 발생할 수 있는 조직 개편 및 인력 구조 변경에 대해 민감하게 반응하게 되고, 외부 기관의 압력으로 인해 IT 아웃소싱과 같은 경영혁신 기법의 도입이 어려울 수 있다. 이는 또한 IT 아웃소싱 성공 사례의 부족으로 이어지게 된다.

결과적으로, 국내 금융업 IT 아웃소싱이 보다 활성화 되기 위해서는 국내 금융업의 IT 아웃소싱 수행 역량 향상 및 관련 제도적 지원이 선행되어야 할 것이다.

## 6.2 연구의 시사점, 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 표본의 수에 대한 한계점을 가지고 있다. 본 연구는 국내 금융업체를 대상으로 한 연구로써, 표본의 수가 한정되어 있고, 그 중 본 연구에 적합한 표본을 선정함으로써 발생하게 되는 한계라 할 수 있다. 향후 연구에서는 국내 뿐만 아니라, 해외 금융기관 등을 포함한 더 많은 표본을 대상으로 연구를 수행하여, 본 연구에서 얻은 결론을 일반화할 수 있는 기반을 마련하여야 할 것이다.

또한, 본 연구는 문헌 연구를 바탕으로 국내 금융산업 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미치는 위험요인에 대해 살펴보았다. 향후 연구에서는 보다 실무적인 차원에서 본 연구에서 도출된 위험요인을 해결하는 방안에 관한 연구가 필요할 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 금융감독원, “금융기관 IT부문 아웃소싱 관련 지도 방향”, 1999.
- [2] 남기찬, “국내 공기업의 정보시스템 아웃소싱 의사결정요인에 관한 연구”, 서강경영논총, 2000.
- [3] 신건호 외, 『21세기의 기업 경영 혁신』, 학문사, (2002), p.371.
- [4] 유석천, 백진현, “국내 금융기관의 정보시스템에 대한 전략적 아웃소싱 의사결정에 관한 연구”, 『정보통신정책연구』, 제10권, 제1호, 2003.
- [5] 한은선, “미국 IT 서비스 시장의 성장 전망 및 산업별 주요 수요의 변화”, IDC, 2005.
- [6] Antonucci, Y. L. and J. J. Tucker, “IT Outsourcing : Current trends, benefits and risk”, *Information strategy : The executive's Journal*, Vol.14, No.2(1998), pp.16-26.
- [7] Aubert, B. A., S. Dussault, M. Patry and S. Rivard, “Managing the risk of IT outsourcing”, *CIRANO, Serie Scientifique Scientific Series* (1998), pp.98s-18.
- [8] Aubert, B. A., S. Rivard and M. Patry, “A Transaction Cost Model of IT outsourcing”, *Information and Management*, Vol.41(2004), pp.921-932.
- [9] Bahli, B. and S. Rivard, “Validating Measures of Information Technology Outsourcing Risk Factors”, *Omega*, Vol.33(2005), pp.175-187.
- [10] Earl, M. J., “The Risks of outsourcing IT”, *Sloan Management Review*, (1996), pp.26-32.
- [11] Jurison, J., “The role of risk and return in information technology outsourcing decisions”, *Journal of Information technology*, Vol.10 (1995), pp.239-247.
- [12] Loh, L. and N. Venkatraman, “Determinants of information technology outsourcing : a cross-sectional analysis”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.9, No.1(1992), pp.7-24.
- [13] Loh, L. and N. Venkatraman, “Diffusion of Information Technology Outsourcing : Influence

- Sources and the Kodak Effect”, *Information Systems Research*, (1992b), pp.334-358.
- [14] March, J. and Z. Shapira, “Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking”, *Management Science*, Vol.33(1987), pp.1404-1418.
- [15] Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, (1978), pp.86-255.
- [16] Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Marshfield, Massachusetts, Pirman Publishing, 1981.
- [17] Willcocks, L. and M. Lacity, “IT Outsourcing in insurance services : Fisk, creative contracting and business advantage”, *Information Systems Journal*, Vol.9, No.3(1999), pp.163-180.

## 〈부 록〉

### 설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데도 연구에 협조해 주셔서 진심으로 감사 드립니다.

본 설문지는 국내 금융 산업의 IT 아웃소싱 수행의사에 영향을 미치는 요인에 대한 귀하의 생각을 알아보기 위한 것입니다. 주어진 질문을 주의 깊게 읽고 응답하여 주시기 바랍니다.

귀하의 신중하고 성실한 응답은 연구 목적을 달성하는데 매우 중요한 자료가 됩니다. 각 항목에 대한 정답은 없으며 주어진 문항을 읽고 생각하시는 대로 응답하시면 됩니다.

귀하께서 제공해 주신 모든 정보는 단지 통계 분석을 위한 자료로만 활용될 것이며, 그 내용은 엄격하게 비밀로 지켜질 것입니다.

본 연구에 대하여 조금이라도 의문사항이 있거나 연구 결과를 알고자 하시는 분은 언제든지 아래 연락처로 문의해 주시기 바라며, 본 연구에 협조해 주신 데 대하여 다시 한번 깊이 감사 드립니다.

2006년 9월

연세대학교 정보대학원

지도교수 이 정 훈  
석사과정 이 무 석

- 본 설문지는 총 4 페이지입니다 -

1. 다음은 IT 아웃소싱의 수행 과정에서 발생할 수 있는 상황입니다. 주어진 문장을 잘 읽고 귀하의 동의 정도를 해당 번호에 표시해 주십시오.

	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사와 IT 아웃소싱 계약을 맺은 공급업체는 우리 회사의 업무를 잘 이해하고 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 공급업체가 제공하는 IT 아웃소싱 서비스의 품질을 측정할 수 있는 다양한 지표가 마련되어 있다.	1	2	3	4	5
3. IT 아웃소싱을 통해 얻은 결과물이 우리 회사의 요구사항을 충분히 만족시킬 수 있을 것이다.	1	2	3	4	5

	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
4. IT 아웃소싱 계약 후 예상치 못한 추가 계약이 발생할 수 있다.	1	2	3	4	5
5. IT 아웃소싱 계약 후 예상치 못한 추가 비용이 발생할 수 있다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사는 어떤 업무에서 IT 아웃소싱 서비스를 받을 것인지 결정하기 용이하다.	1	2	3	4	5
7. 우리 회사는 공급업체가 제공하는 IT 아웃소싱 서비스의 품질을 측정할 수 있는 지표가 충분히 합리적이다.	1	2	3	4	5
8. 우리 회사는 IT 아웃소싱 공급업체를 충분히 통제할 수 있다.	1	2	3	4	5
9. 우리 회사는 체계적으로 IT 아웃소싱을 계약하고 관리할 수 있는 전문성을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
10. 우리 회사는 IT 아웃소싱에 대한 충분한 경험을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
11. IT 아웃소싱을 도입하면 특정 IT 업무에 대한 공급사 의존 현상이 발생할 수도 있다.	1	2	3	4	5
12. IT 아웃소싱을 도입하면 우리 회사의 중요 정보를 공급사가 열람할 수도 있을 것이다.	1	2	3	4	5
13. IT 아웃소싱을 도입하면 우리 회사의 정보가 외부로 유출될 수도 있다.	1	2	3	4	5
14. 우리 회사가 선택한 IT 아웃소싱 서비스 공급업체의 기술력은 우리 회사의 업무를 충분히 지원할 수 있다.	1	2	3	4	5
15. 국내 IT 아웃소싱 서비스 공급업체의 기술력이 우리 회사의 업무를 지원하기에 충분하다.	1	2	3	4	5
16. 국내 IT 아웃소싱 서비스 공급업체는 변화하는 기술에 대해 충분히 대비할 수 있는 능력이 있다.	1	2	3	4	5
17. 우리 회사는 IT 아웃소싱을 통해 우리 회사의 부족한 기술력을 충분히 보완할 수 있을 것이다.	1	2	3	4	5
18. 우리 회사는 IT 아웃소싱을 통해 변화하는 IT 기술에 대한 대응력을 갖출 수 있을 것이다.	1	2	3	4	5
19. 우리 회사는 기업문화가 상이한 IT 아웃소싱 공급자와 업무를 수행하더라도 기업문화 차이에 의한 문제점이 발생하지 않을 것이다.	1	2	3	4	5
20. 우리 회사는 IT 아웃소싱을 도입하더라도 고용문제와 같은 노사 갈등이 발생하지 않을 것이다.	1	2	3	4	5





## ◆ 저 자 소 개 ◆



**이 무 석 (moosuklee@yonsei.ac.kr)**

연세대학교 정보대학원에서 정보시스템학 석사학위를 받았으며, 현재 정보기술아키텍처(ITA) 컨설팅 전문업체인 에이더블류아이에서 컨설턴트로서 재직하고 있다. 관심분야는 IT 아웃소싱, IT BSC 등이다. IT서비스 학회에서 다수의 논문을 발표하였다.



**이 정 훈 (jihoonlee@yonsei.ac.kr)**

영국 University of Manchester(U.M.I.S.T)에서 전자공학 학사 및 시스템공학 공학석사학위를 받았으며, London School of Economics에서 경영정보학(ADMIS)석사, University of Cambridge, Institute for Manufacturing에서 생산/정보 시스템 공학 및 경영으로 박사학위를 취득하였다. LG CNS, Entrue Consulting Partners에서 선임 컨설턴트로 일하며 IT ROI, IT Governance, BSC, SCM/CRM, Logistics, KPI 선정, CRM 등에 대한 프로젝트를 수행하였다. 현재 연세대학교 정보대학원 조교수로 재직 중이며 한국 정보시스템감사통제협회(ISACA Korea)학술부문 부회장으로 활동하고 있다. 주요 연구관심 분야는 IT Governance, Performance Measurements in IT, Systems Dynamics, Multi-agent systems modeling and simulation, Information Systems Intelligence 등 이다.



**박 종 성 (bizajou@yonsei.ac.kr)**

연세대학교 정보대학원 석사과정에 재학 중이며, 삼성경제연구소에서 연구 애널리스트로서 재직하고 있다. 주요 관심분야는 IT 거버넌스, IT 성과평가, IT 아웃소싱, IT의 역할 등이며, Hawaii International Conference on System Sciences와 DSI Conference 등에 논문을 게재하였다.