

---

# 인적자원능력이 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 있어서 IT 거버넌스의 매개효과

## IT Governance Mediated the Effect of Human Resource Capability on Information Systems Outsourcing Success

---

이종만

동양공업전문대학 인터넷비즈니스과

Jong Man Lee(jmlee@dongyang.ac.kr)

---

### 요약

본 연구의 목적은 인적자원능력이 정보시스템 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 있어서 IT 거버넌스의 매개적 변수효과 모형을 개발하고 검증하는 것이다. 본 연구를 위해 설문방법을 이용하였고, 분석을 위한 데이터는 연매출 100억이상 기업을 대상으로 수집한 총 108개의 데이터를 적용하였다. 그리고 자료의 분석은 구조방정식모형을 사용하였다.

분석결과, 첫째, 인적자원능력은 정보시스템 아웃소싱 성공에 직접적인 영향을 미치지 보다는, IT 거버넌스를 매개로하여 영향을 미치는 것이 더 효과적인 것으로 나타났다. 둘째, 인적자원능력 중에서 준비능력과 관계능력이 IT 거버넌스에 영향을 미치는 주요 변수인 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 정보시스템 아웃소싱 분야에서의 IT 거버넌스의 역할을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

■ 중심어 : | 정보시스템 아웃소싱 | IT 거버넌스 | 인적자원능력 | 매개효과 |

### Abstract

The purpose of this paper is to examine IT governance mediated the effect of human resource capability on information systems outsourcing success. The survey method was used for this paper, and data from a total of 108 companies that were listed greater than \$10 million were used for the analysis. And structural equation model was used to analyze the data.

The results of this empirical study is summarized as followings. First, human resource capability do not have a direct effect on information systems outsourcing success but IT governance mediates the effect of human resource capability. Second, preparedness capability and relationship capability have positive effect on the IT governance. The findings have significant implications for IT governance in information systems outsourcing.

■ keyword : | Information Systems Outsourcing | IT Governance | Human Resource Capability | Mediated Effect |

---

## I. 서론

정보시스템 아웃소싱(Information Systems

Outsourcing, 이후 아웃소싱으로 기술함)은 지난 20년 동안 급변하는 기업 경영환경의 변화에 유연하게 대처하기 위한 하나의 수단으로 적극 고려되어 왔다. 이와

접수번호 : #090415-003

접수일자 : 2009년 04월 15일

심사완료일 : 2009년 05월 07일

교신저자 : 이종만, e-mail : jmlee@dongyang.ac.kr

같은 아웃소싱에 대한 현상으로부터의 많은 관심 덕분에 아웃소싱 관련 연구들도 꾸준히 보고되고 있다 [12][14].

현재까지 발표된 선행연구결과들을 살펴보면, 다음과 같은 패턴으로 연구주제들이 변화되고 있음이 발견된다. 즉, 1990년대 초반에는 주로 아웃소싱 계약서를 잘 작성할 수 있는 방법 등에 주안점을 둔 연구가 주류를 이루었다[15]. 그러나 1990년대 후반부터는 기본적인 계약관리 위주 연구에서 탈피하여[10], 신뢰를 바탕으로 한 장기적인 관점의 파트너십(Partnership)을 통한 아웃소싱 성공 여부에 주안점을 둔 연구들이 활발하게 발표되어 왔다[1][4][13]. 그리고 최근에는 계약과 파트너십을 체계적으로 포괄할 수 있는 틀(framework)인 IT 거버넌스(IT Governance : ITG)에 대한 논의가 서서히 이루어지고 있다[2][6][7].

이것은 한편으로는 아웃소싱 연구가 계속해서 발전적으로 성숙해왔다는 방증이 되기도 하지만, 다른 한편으로는 좀 더 현실적인 가이드라인을 제공할 수 있는 아웃소싱 연구결과를 도출해야 된다는 연구동인이 되기도 한다. 이러한 해석은 선행연구자들이 전체적인 관점에서의 포괄적인 분석보다는 계약, 파트너십 등 특정 변수에만 치우친 단편적인 분석이 주안점을 둔 채 연구를 수행한데 기인한다 하겠다.

따라서 본 연구에서는 기존 연구들의 한계점을 극복하기 위하여 전체적인 관점에서 계약과 파트너십을 포괄하는 개념인 IT 거버넌스를 중심으로 그 영향요인과 결과요인을 아우르는 아웃소싱 연구모형을 체계적으로 개발하고, 아웃소싱 현장의 데이터를 통하여 실증해 보고자 한다.

## II. 문헌 연구

### 1. IT 거버넌스 개념

MIT 슬로언 매니지먼트의 정보시스템 연구소에 의하면, IT 거버넌스는 “IT 사용에 있어서 바람직한 행위를 촉진하기 위해 의사결정 권한과 책임소재의 틀을 규정하는 것”으로 정의된다. 그리고 IT 거버넌스의 중점

영역은 [그림 1]에서 보는 바와 같이 조직과 IT를 연계하는 전략적 연계(strategic alignment), IT가 전략에 대비하여 약속한 효과를 제공하는 가치 제공(value delivery), 위험에 대한 투명성을 확보하는 위험 관리(risk management), 응용/정보/인프라/인력을 최적화하는 자원 관리(resource management), 측정 가능한 목표를 추적하고 모니터링하는 성과 측정(performance management) 등의 5가지 영역으로 구성되어 있다.

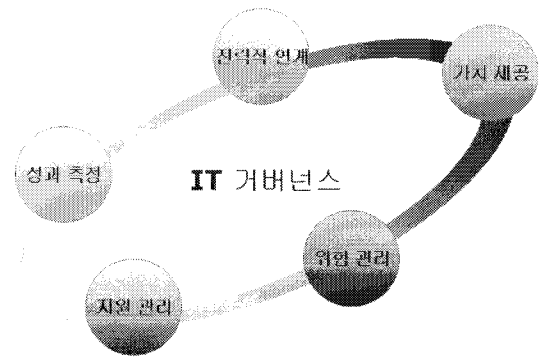


그림 1. IT 거버넌스의 중점 영역

현재 많은 공공기관과 기업들이 이러한 IT 거버넌스를 도입하여 IT 투자 성과에 대한 피드백을 확보하려고 있지만, 현재까지 발표된 아웃소싱 분야에서의 선행연구들은 IT 거버넌스의 개념적 정의 및 측정도구의 개발[7], IT 거버넌스 도입의 성공요인[6] 등 이론적 수준에 머무르고 있으며, 실증연구는 아주 미미한 실정이다.

### 2. 아웃소싱 연구의 과거, 현재, 그리고 미래

[그림 2]는 연구 주제의 변화 관점에서 현재까지 발표된 주요한 아웃소싱 연구 결과들을 정리하고 분석하여 계층관계의 계약, 대등관계의 파트너십, 경쟁지향적 관계의 IT 거버넌스 등 아웃소싱 3단계 모형으로 체계한 것이다. 저자는 이를 통하여 아웃소싱 연구의 과거와 현재, 그리고 미래를 한 눈에 파악하고자 하였다.

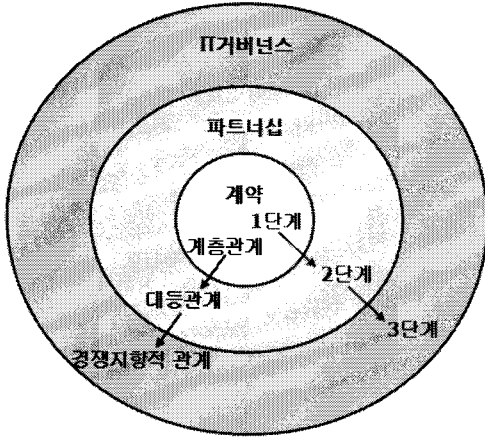


그림 2. 아웃소싱 3단계 모형

아웃소싱 초기단계에 나타난 1단계 계약은 조직간의 관계에 관한 규칙을 계약서상에 잘 정의해서, 문제발생 시 그 내용을 기준으로 해결하고자 하는 공식적인 계층 관계 형태를 의미한다[15]. 그러나 1990년대에 기업들이 공급자들과의 아웃소싱 관계를 형성하는데 어려움을 겪게 되자, 계약서 중심의 한정된 관계 관리의 용이성(Ease of use)에 의문을 가지기 시작했다[10]. 이런 상황은 계약 위주의 관계를 파트너십 위주의 관계로 변화시키는 계기가 되었다.

아웃소싱 성장단계에 나타난 2단계 파트너십은 기업들이 공급자들과 목표를 공유하고, 신뢰를 바탕으로 공유된 목표를 달성하려는 조직간 대등관계 형태를 의미한다[4]. 그러나 2000년대에 기업들이 아웃소싱을 통하여 성과를 내는데 어려움을 겪게 되자, 파트너십의 효과성(Effectiveness)에 의문을 가지기 시작했다. 이런 상황은 기존의 계약과 파트너십을 포괄한 한 단계 진화된 새로운 아웃소싱의 관리 형태를 제시하려는 계기가 되었다[9].

경쟁지향적 관계(사용자와 공급자의 협조단계) 형태인 IT 거버넌스 단계는 아웃소싱 성숙단계인 최근에야 나타나기 시작하였다. 그러나 현재까지 아웃소싱 분야에서의 IT 거버넌스에 대한 연구결과는 IT 거버넌스의 개념적 정의 및 측정도구의 개발[7]내지 도입의 필요성 [6] 정도에 머무르고 있는 실정이다.

### III. 연구 설계

#### 1. 연구 모형

아웃소싱 연구분야에서 IT 거버넌스에 대한 선행연구는 개념적 정의, 측정도구의 개발 및 검증에 초점을 두거나 그 도입에 초점을 두고 연구를 수행하였다. 따라서 전체적인 시각에서 IT 거버넌스를 바라볼 수 있는 연구는 전무한 상태이다.

이에 본 연구에서는 전체적인 관점에서 아웃소싱 주요성공요인으로서의 IT 거버넌스 역할을 규명하는데 초점을 두고, [그림 3]과 같은 개념적인 연구모형을 설계하였다.

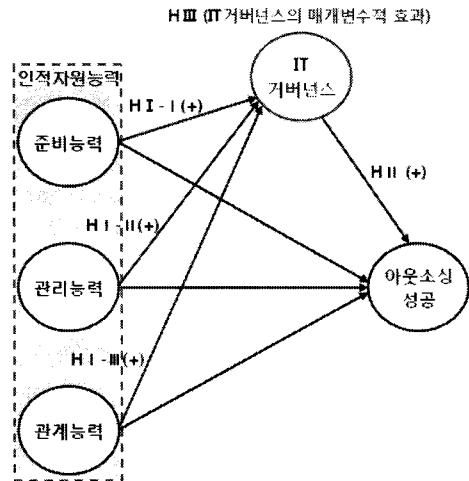


그림 3. 연구모형

#### 2. 가설의 설정

앞에서 설명한 연구모형에 포함된 변수들을 통계적으로 검증하기 위해 독립변수(준비능력, 관리능력, 관계능력), 매개변수(IT 거버넌스), 그리고 종속변수(아웃소싱 성공)간의 주요 요인들에 대해 이론적인 관련성을 바탕으로 연구가설을 다음과 같이 설정하였다.

##### 2.1 인적자원능력과 IT 거버넌스

Seo 외 2인[16]은 인적자원능력을 기술능력, 관리능력, 관계능력으로 분류하고 파트너십과의 관계를 검증한 결과, 관리능력과 관계능력만이 파트너십에 정의 영

향을 미침을 밝혀냈다. Shi 외 2인[17]은 아웃소싱관리 능력을 준비능력, 관리능력, 관계능력으로 분류하고 측정항목을 개발·검증하였다. 그러나 아웃소싱 능력과 IT 거버넌스간 관계를 규명한 연구는 매우 미약하다.

이에 본 연구에서는 통계적으로 검증된 변수인 관리능력 및 관계능력에, Shi 외 2인이 제시한 준비능력 변수를 추가하여 인적자원능력(Human Resource Capability) 변수를 구성하였다. 그리고 파트너십을 IT 거버넌스까지 그 범위를 확대하였다.

이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I-I : 준비능력 정도가 높을수록 IT 거버넌스 수준은 높을 것이다.

가설 I-II : 관리능력 정도가 높을수록 IT 거버넌스 수준은 높을 것이다.

가설 I-III : 관계능력 정도가 높을수록 IT 거버넌스 수준은 높을 것이다.

## 2.2 IT 거버넌스와 아웃소싱 성공

Grover 외 2인[13]은 파트너십과 아웃소싱 성공간 관계를 검증한 결과, 파트너십이 아웃소싱 성공에 정의 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다. 이후, 이재남과 김영걸의 연구[4]에서도 파트너십이 아웃소싱 성공에 정의 영향을 미친다는 사실을 재차 확인했으며, 연경화[1] 등 다수의 연구결과에서도 동일한 결과를 얻었다. 그러나 IT 거버넌스와 아웃소싱간 관계 규명을 검증한 연구결과는 미미한 실정이다.

이에 본 연구에서는 [그림 2]에서 보는바와 같이, 아웃소싱 관계 관리 형태가 계약서 작성에서 시작하여 파트너십을 거쳐 IT 거버넌스로 수렴해 나간다는 아웃소싱 선행연구들의 분석 결과를 토대로, 기존 연구 모형에서 파트너십의 역할을 IT 거버넌스로 대체하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 II : IT 거버넌스 수준이 높을수록 아웃소싱 성공장도도 높을 것이다.

## 2.3 인적자원능력, IT 거버넌스, 아웃소싱 성공

Grover 외 2인[13]은 아웃소싱 범위가 파트너십을 매개로 하여 아웃소싱 성공에 영향을 미친다는 사실을 밝혔고, Seo 외 2인[16]은 인적자원능력이 파트너십을 매개로하여 아웃소싱 성공에 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 그러나 계약과 파트너십을 포괄하는 IT 거버넌스의 매개적 변수 역할에 대한 실증연구는 전무한 상태이다.

이에 본 연구에서는 [그림 2]에서 보는 바와 같이, 계약과 파트너십이 IT 거버넌스로 수렴해 나간다는 선행연구의 분석 결과를 바탕으로, IT 거버넌스도 기존 연구에서의 파트너십 역할을 대체할 수 있을 것인가라는 연구 질문에 대한 해답을 찾기 위하여 다음과 같은 가설(인적자원능력과 아웃소싱 성공간 매개변수로서의 IT 거버넌스의 역할)을 설정하였다.

가설 III : 인적자원능력이 아웃소싱 성과에 미치는 영향에 있어서 IT 거버넌스가 매개역할을 할 것이다.

## IV. 연구 방법

### 1. 측정도구의 개발

본 연구에서는 아웃소싱 능력처럼 과거의 약점을 보완한 측정항목들, IT 거버넌스처럼 관련 문헌을 참조하여 새롭게 정의한 측정항목들, 아웃소싱 성공처럼 이미 검증된 측정항목들이 사용되었으며, 조작적 정의는 [표 1]과 같다.

첫째, 아웃소싱 능력은 준비능력과 관리능력, 그리고 관계능력 등 세 가지로 구성되어 있다. 각각의 측정항목은 Shi 외 2인이 제안한 측정항목을 국내 산업현장에서 검증한 이종만의 2인[5]의 실증결과를 사용하였다. 여기서 준비능력의 측정항목은 여섯 가지 항목으로, 관리능력과 관계능력의 측정항목은 각각 네 가지 항목으로 구성되어 있다. 둘째, IT 거버넌스의 측정항목[7]은 전략적 연계, 가치 제공, 자원 관리, 위험 관리, 성과 측정 영역에서 일곱 가지 항목을 개발하여 사용하였다.

마지막으로 아웃소싱 성공의 측정항목은 비용 절감, 성과향상, 전반적인 만족도로 구성된 Grover 외 2인[13]의 아홉 가지 항목을 사용하였다.

표 1. 측정도구의 조작적 정의

잠재변수	조작적 정의	측정항목
인적 자원 능력	준비능력 서비스 사용자 아웃소싱 준비 능력 정도	1 니즈 기반 의사결정능력 2 기술 표준 이해도 3 IS서비스 이용가능성 파악능력 4 IS서비스 옵션 이해력 5 입찰 프로세스 주도력 6 관리 프로세스 주도력
	관리능력 서비스 사용자 아웃소싱 관리 능력 정도	1 모니터링 프로세스 보유정도 2 성과추적시스템 보유정도 3 신규사업 개발절차 정형화정도 4 기존사업 강화절차 정형화정도
	관계능력 서비스 사용자 아웃소싱 관계 능력 정도	1 IS 부서의 공정성 지각 정도 2 IS 부서의 문제해결 능력 정도 3 계약 수행 능력 정도 4 아웃소싱 활동 조정 능력
IT 거버넌스	IT 사용에 대한 사 결정 권한 및 책임소재들의 규정 정도	1 조직과 IT의 전략적 연계정도 2 전략에 기여하는 가치제공정도 3 위험에 대한 투명성 확보정도 4 자원 최적화 정도 5 목표 추적정도 6 성과 측정정도 7 IT 거버넌스 수행 만족도
아웃소싱 성공	아웃소싱을 통해 달성된 이익 정도	1 인력자원 비용절감정도 2 기술자원 비용절감정도 3 IS 비용관리 효율성 4 조직의 핵심 업무 몰입정도 5 조직의 IS 능력향상정도 6 전문가 활용 용이성 7 기술 변화 대처정도 8 최신 IS 접근정도 9 아웃소싱 결과 만족도

## 2. 예비조사

본 연구에서는 최종 설문조사를 실시하기 전에 두 번의 예비조사를 실시하였다.

첫 번째 조사는 국내 3명의 연구자들과 3명의 정보시스템 전문가들과 인터뷰를 실시하여 본 연구모형의 내용타당성을 평가하였다. 그 결과 본 연구에서 제시된 연구모형이 최근 아웃소싱 현상을 파악하는데 적절하다는 결론을 얻었다. 이후, 본 연구에서는 선행 연구의 분석 내용, 첫 번째 예비조사에서 수집된 의견, 저자의 아웃소싱 관련 다년간의 업무 경험을 바탕으로 7점 리커트 척도의 측정도구를 개발하였다.

두 번째 조사는 개발된 측정도구의 내적 타당성을 평가하기 위하여 국내 10개 조직 1명 내지 4명의 조직원

들과의 인터뷰를 실시하였다. 이후, 통계 프로그램 SPSS 15.0을 사용하여 수집된 자료들의 집단 타당성과 판별타당성을 분석하였다. 그 분석결과를 반영하여 최종 설문지를 확정하였다.

## 3. 표본과 자료수집

설문조사 대상은 매일경제신문사 발행 2009년판 회사연감에서 100억 이상 매출 기업 목록을 대상으로 하되, 정보시스템 전문업체는 제외하였다.

이후, 해당 기업의 정보시스템 최고 책임자에게 직접 전화를 걸어 설문조사의 목적과 내용 등을 설명하였고, 이에 동의 의사를 표시한 기업에 대해서만 우편, 전자우편, 팩스, 직접 방문 등을 통해 설문지를 송부하였다.

2009년 3월 2부터 2009년 4월 10일까지 6주에 걸쳐서 배포된 설문지를 수거하였다. 그 결과, 아웃소싱 서비스 공급자 응답 21건, 일정 응답란에 연속적으로 표시하였거나 결측값이 있는 응답 18건 등 총 39건을 제외하고 최종 108개의 표본이 수집되었다. 표본 특성은 다음과 같다. 여기서 사원 직위 설문 응답자 6명은 모두 만 4년 이상의 경력자다.

표 2. 표본의 주요 특성

산업유형	빈도 (건)	구성비율 (%)	직위유형	빈도 (건)	구성비율 (%)
정보통신업	41	38.0	부장	33	30.6
금융업	28	25.9	차장	11	10.2
제조업	25	23.1	과장	40	37.0
유통업	12	11.1	대리	18	16.7
무응답	2	1.9	사원	6	5.5
합계	108	100.0	합계	108	100.0

## V. 실증분석의 결과

### 1. 요인분석

본 연구에서는 이론의 견고성 등을 고려하여 먼저 통계 프로그램 SPSS 15.0상에서 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 기본구조는 주성분 모형으로 결정하였고, 요인의 회전은 배리맥스 회전을 사용하였다. 요인분석 결과, 독립변수 14개 항목, 매개변수 7개 항목,

종속변수 9개 항목 모두에서 항목간 상관계수 및 요인 적재량이 0.5 이상이었다. 또한 5개 변수 모두에서 크론 바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 값이 0.7이상이었다.

### 2. 측정모형의 검증

본 연구에서는 탐색적 요인분석 결과를 바탕으로 통계 프로그램 SmartPLS 2.0상에서 관측변수의 신뢰성과 잠재변수의 내적일관성, 잠재변수의 판별타당성을 분석하여, 30개의 관측변수가 5개의 잠재변수를 제대로 반영하였는지를 검증하였다[18].

먼저, 개별 관측변수에 대한 신뢰성은 각 관측변수의 요인적재량을 기준으로 판단하였다. 분석 결과, 개별 관측변수의 요인적재량은 [표 3]에서 보는바와 같이 0.722~0.894 사이로, 일반적인 기준선인 0.7을 상회하는 것으로 나타났다.

표 3. 관측변수 신뢰성, 잠재변수 내적일관성 분석 결과

잠재변수	관측 변수	평균	표준 편차	요인 적재량	T-통계량	CR	AVE
준비능력 (PC)	PC1	5.18	1.317	0.873	36.585	0.951	0.765
	PC2	5.07	1.280	0.891	27.467		
	PC3	4.94	1.270	0.894	37.671		
	PC4	5.06	1.320	0.880	30.217		
	PC5	5.31	1.133	0.840	19.002		
	PC6	5.19	1.239	0.870	33.851		
관리능력 (MC)	MC1	5.00	1.326	0.830	14.270	0.895	0.682
	MC2	4.77	1.476	0.885	29.117		
	MC3	4.28	1.844	0.776	7.252		
	MC4	4.27	1.807	0.808	8.658		
관계능력 (RC)	RC1	4.99	1.204	0.865	27.698	0.909	0.713
	RC2	5.03	1.115	0.844	22.906		
	RC3	5.07	1.182	0.852	31.1201		
	RC4	5.31	1.173	0.816	18.730		
IT거버넌스 (IG)	IG1	4.90	1.168	0.722	10.834	0.920	0.623
	IG2	5.25	1.095	0.774	16.066		
	IG3	4.77	1.181	0.755	13.288		
	IG4	4.31	1.273	0.775	12.580		
	IG5	4.97	1.241	0.825	21.313		
	IG6	5.14	1.172	0.845	24.282		
	IG7	5.17	1.123	0.824	25.827		
아웃소싱 성공 (OS)	OS1	4.84	1.441	0.771	14.684	0.946	0.661
	OS2	4.95	1.321	0.734	10.602		
	OS3	4.83	1.196	0.810	20.092		
	OS4	4.95	1.278	0.809	21.865		
	OS5	4.69	1.139	0.761	16.268		
	OS6	5.04	1.245	0.863	26.650		
	OS7	4.81	1.264	0.859	26.908		
	OS8	4.66	1.355	0.843	28.445		
	OS9	4.91	1.212	0.855	25.946		

다음으로 2개 이상의 관측변수들로 구성된 개별 잠재 변수의 내적 일관성은 요인분석의 크론바흐 알파와 유사한 측정치인 복합신뢰도(Composite Reliability : CR)를 기준으로 판단하였다. 분석 결과, 복합신뢰도는 [표 3]에서 보는바와 같이 0.895~0.951 사이로, 일반적인 기준선인 0.7을 크게 상회하는 것으로 나타났다. 이것은 본 연구에서 사용된 관측변수들이 모두 잠재변수를 측정하기에 매우 적합하다는 것을 의미한다.

마지막으로 잠재변수에 대한 판별타당성은 평균분산 추출(Average Variance Extracted : AVE) 값을 이용하여 판단하였다[11]. 분석 결과, 평균분산추출의 제공된 값은 [표 4]에서 보는바와 같이 0.789~0.875 사이로, 일반적인 기준선인 0.5를 크게 상회하는 것으로 나타났고, 더불어 평균분산추출의 제공된 값이 해당 횡축과 종축의 다른 상관계수보다 모두 큰 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용된 잠재변수는 모두 판별타당성이 존재한다고 할 수 있다.

표 4. 잠재변수의 판별타당성 분석 결과

잠재변수	준비능력	관리능력	관계능력	IT 거버넌스	아웃소싱 성공
준비능력	0.875				
관리능력	0.460	0.826			
관계능력	0.472	0.440	0.844		
IT 거버넌스	0.442	0.374	0.611	0.789	
아웃소싱 성공	0.461	0.248	0.550	0.728	0.813

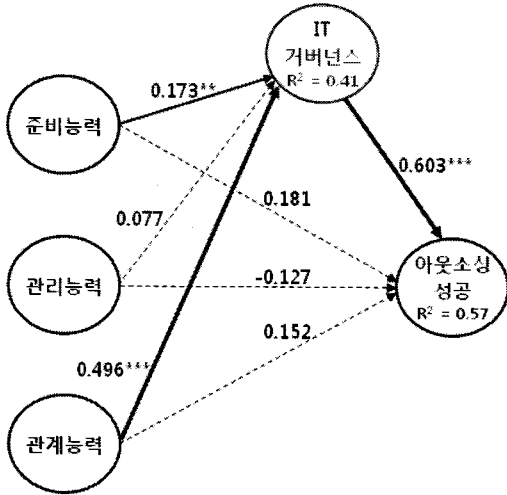
### 3. 구조모형의 검증

본 연구에서는 측정모형 검증을 통하여 타당성과 신뢰성을 확보하였다고 판단하였기에 통계 프로그램 SmartPLS 2.0을 사용하여 부트스트랩 분석을 통한 가설검증용 경로분석을 수행하였다[18].

준비능력, 관리능력, 관계능력 등 아웃소싱 능력이 IT거버넌스를 아웃소싱 성공에 미치는 영향에 관한 경로분석 수행 결과는 [그림 4]와 같다. 여기서 실선으로 표시된 경로는 통계적으로 유의한 관계를 의미하고, 점선으로 표시된 경로는 유의하지 않음을 의미한다.

PLS에서는 구조방정식에 포함된 독립변수에 의해 설명되는 종속변수의 분산의 양을 의미하는  $R^2$ 를 보고 한다. 본 연구에서의 각 잠재변수에 대한 설명력은 아

아웃소싱 성공의 경우 0.57, IT 거버넌스의 경우 0.41로 모두 임계치로 알려진 0.1을 상회하고 있다[3].



주) \* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .001

그림 4. 경로분석 결과

[표 5]는 경로계수와 표준오차, T-통계량과 유의성 등 경로분석에 필요한 보다 자세한 정보를 담고 있다.

표 5. 경로분석 결과

연구 가설	경로	경로 계수	표준 오차	T-통계량	유의 수준	검정 결과
H1-I	PC → IG	0.173	0.085	2.042	P<0.05	채택
H1-II	MC → IG	0.077	0.097	0.791	-	기각
H1-III	RC → IG	0.496	0.096	5.138	P<0.001	채택
HII	IG → OS	0.603	0.077	7.845	P<0.001	채택

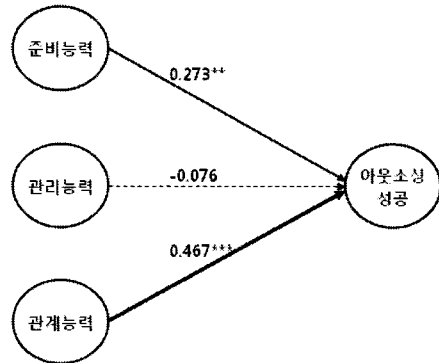
세 개의 독립변수들이 매개변수인 IT 거버넌스에 미치는 영향을 검증한 결과, 준비능력과 관계능력이 IT 거버넌스에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 반면에 관리능력이 IT 거버넌스에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

또한 매개변수인 IT 거버넌스가 종속변수인 아웃소싱 성공에 미치는 영향도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

마지막으로 본 연구의 핵심사항인 IT 거버넌스의 매

개변수 효과 검증은 Baron과 Kenny가 제시한 매개효과 검증방법[8]을 준용하여 다음과 같은 분석을 수행하였다.

그들은 다음과 같은 네 가지 조건을 모두 만족할 경우 완전매개변수효과가 있다고 했다. 첫 번째 조건은 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치는 것이고, 두 번째 조건은 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것인데, 이 두 가지 조건은 [표 5]에서 보듯이 모두 충족되었다. 세 번째 조건은 독립변수에서 종속변수에 직접 영향을 미치는 것인데, 다음 [그림 5]를 보면 이 조건도 충족됨을 알 수 있다. 네 번째 조건은 매개변수 모형에서 독립변수와 종속변수간에 직접경로를 추가하였을 때 이들 경로가 유의하지 않는 것인데, [그림 4]에서 보듯이 추가된 직접 경로의 추정치는 모두 유의하지 않았다.



주) \* : P < .10, \*\* : P < .05, \*\*\* : P < .001

그림 5. 아웃소싱 성공에 대한 직접효과

이는 IT 거버넌스가 인적자원능력과 아웃소싱 성공 간을 완전매개한다는 것을 의미한다. 따라서 IT 거버넌스의 매개변수적 효과에 관한 가설 III은 채택되었다.

## VI. 결론

### 1. 연구의 의의 및 시사점

본 연구의 의의는 IT 거버넌스의 개념적 정의, 측정 도구의 개발 및 검증에 초점을 두거나 그 도입의 당위

성을 설명하려는 아웃소싱 분야의 IT 거버넌스 선행연구의 구조에서 탈피하여, 전체적인 관점에서 IT 거버넌스의 역할을 재정립한데 있다. 또한 본 연구에서 제안한 이론모형은 국내 아웃소싱 조직을 대상으로한 실증적 검증을 통하여 다음과 같은 학문적 실무적 시사점을 도출하였다.

먼저 학문적 시사점을 살펴보면 첫째, 아웃소싱 분야에서 IT 거버넌스의 역할을 입증했다는 점이다. 선행연구에서는 IT 거버넌스의 개념적인 연구에 많은 관심을 집중하였으나, 본 연구에서는 Baron과 Kenny의 매개변수효과 검증방법을 바탕으로 이론적인 분석 틀을 개발하고 국내 조직을 대상으로 실증적으로 검증해 봄으로써 아웃소싱 분야에서 IT 거버넌스의 매개효과를 밝히는데 기여하였다. 이것은 실무적인 관점에서도 IT 거버넌스는 아웃소싱 성공과 직결되는 결정요인이기 때문에, 반드시 체계화하여 관리해나가야 한다는 시사점이 있다 하겠다.

둘째, 전체적인 관점에서 IT 거버넌스의 주요한 선행요인을 검증했다는 점이다. 선행연구에서는 IT 거버넌스 그 자체에 대한 연구 분석만을 하였기 때문에, 실제 아웃소싱 현장에 도움이 될만한 현장 지식을 제시하는데 미흡하였다. 그래서 본 연구에서는 전체적인 관점에서 IT 거버넌스의 선행변수와 결과변수를 고려한 통합적인 시각을 제공하였다. 이를 통하여 아웃소싱 사용자는 안정적인 IT 거버넌스 체계를 확립하기 위하여 장기적인 관점에서 준비능력과 관계능력을 향상시켜나가야 한다는 통찰력을 제공했다는 시사점이 있다 하겠다.

또한 실무적인 관점의 시사점을 살펴보면 첫째, IT 거버넌스가 아웃소싱 성공의 결정요인이라는 점이다. 이와 같은 실증 결과는 서비스 사용자가 서비스 공급자와 파트너십만 잘 형성하면 아웃소싱이 성공할 것이라고 믿고 있었던 기존의 아웃소싱 관리자들에게 중요한 의미를 제공한다. 즉, 서비스 사용자가 아웃소싱을 성공으로 이끌기 위해서 IT 거버넌스는 선택이 아닌 필수적인 것으로 판단된다.

둘째, 인적자원능력은 IT 거버넌스를 효과적으로 수행시키는 동인이라는 점이다. 이와 같은 실증 결과는 IT 거버넌스의 틀만 도입하여 조직에 적용하면 된다는

일부 서비스 사용자들의 생각과 상반된 결과이다. 따라서 아웃소싱 분야에서 IT 거버넌스를 효과적으로 수행하기 위해서 조직은 증장기적으로 준비능력, 관계능력 등 인적자원능력의 향상에 지속적인 투자를 해야 할 것으로 판단된다.

## 2. 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구에서는 아웃소싱 성공에 영향을 미치는 IT 거버넌스의 역할 규명을 위한 연구가설을 검증하여 여러 가지 학문적·실무적 시사점을 제공하고 있지만, 본 연구의 흥미 있는 연구결과에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

먼저, 본 연구는 IT 거버넌스의 매개효과 검증에 치중하였다. 그러나 실제 아웃소싱 현상을 정교하게 설명하기 위해서는 IT 거버넌스 유형 등에 따른 조절효과도 함께 고려한 보다 세밀한 분석이 필요할 것으로 판단된다. 이런 통계적 분석절차가 뒤따른다면 본 연구의 흥미 있는 연구결과는 보다 설득력을 얻을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구는 서비스 공급자가 아닌 서비스 사용자 측면에서 연구모형을 분석하였다. 그러나 보다 성공적인 아웃소싱을 위해서는 서비스 사용자뿐만 아니라 서비스 공급자 측면에서 분석하는 연구들도 필요하리라 본다.

마지막으로 본 연구는 IT 거버넌스가 아웃소싱 성공에 중요한 요인이라는 것을 검증하였다. 향후 국외 아웃소싱 조직을 대상으로한 비교 연구도 수행한다면 좋을 것으로 생각된다.

## 참고문헌

- [1] 연경화, "파트너십이 IT 아웃소싱의 성과에 미치는 영향", 한국콘텐츠학회논문지, 제7권, 제7호, pp.171-178, 2007.
- [2] 이봉규, 최동진, 이영희, 오익진, "IT 거버넌스의 사결정 구조의 차이 분석: IT 전략 그리드 프레임워크 적용", 정보처리학회논문지D, 제14-D권, 제



- 2호, pp.285-296, 2008.
- [3] 이응규, "보안과 위협의 지각이 인터넷 बैं킹 재사용 의도에 미치는 영향", 경영정보학연구, 제17권, 제1호, pp.77-93, 2007.
- [4] 이재남, 김영걸, "정보시스템 아웃소싱의 성공을 위한 인과모형에 관한 연구", 경영학연구, 제28권, 제3호, pp.799-822, 1999.
- [5] 이종만, 남기찬, 김용진, "정보시스템 아웃소싱: 상황관점에서 본 계약과 신뢰의 통합적 분석", 경영정보학연구, 제17권, 제4호, pp.133-163, 2007.
- [6] 임종윤, 정성현, 윤준식, "IT Governance의 전략적 가치와 도입 저해 요인에 관한 연구", *Entru Journal of Information Technology*, 제6권, 제2호, pp.23-41, 2007.
- [7] 정승렬, 강재화, 이봉규, "IT 거버넌스의 개념적 정의 및 측정도구 개발", 정보처리학회논문지D, 제14-D권, 제2호, pp.225-234, 2007.
- [8] R. M. Baron and D. A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinct in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182, 1986.
- [9] J. Barthelemy, "The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management," *European Management Journal*, Vol.21, No.5, pp.539-548, 2003.
- [10] G. Fitzgerald and L. Willcocks, "Contracts and Partnerships in the Outsourcing of IT," presented at Int'l Conference on IS, Vancouver, British Columbia, Canada, pp.91-98, 1994.
- [11] C. Fornell and D. Lacker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, pp.921-950, 1981.
- [12] P. Gottschalk and H. Solli-Saether, "Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study," *Industrial Management & Data Systems*, Vol.105, No.6, pp.685-702, 2005.
- [13] V. Grover, M. J. Cheon, and J. Teng, "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions," *Journal of Management Information Systems*, Vol.12, No.4, pp.89-116, 1996.
- [14] B. Jiang and A. Qureshi, "Research on outsourcing results: current literature and future opportunities," *Management Decision*, Vol.44, No.1, pp.44-55, 2006.
- [15] W. B. Richmond, A. Seidmann, and A. B. Whinston, "Incomplete Contracting Issues in IS Development Outsourcing," *Decision Support Systems*, Vol.8, pp.459-477, 1992.
- [16] Y. W. Seo, H. S. Han, and J. N. Lee, "A Relationship Perspective to Investigate the Effect of Human Resource Capability on IS Outsourcing Success," *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.13, No.2, pp.1-5, 2005.
- [17] Z. Shi, A. S. Kunnathur, and T. S. Ragu-Nathan, "IS outsourcing management competence dimensions: instrument development and relationship exploration," *Information & Management*, Vol.42, pp.901-919, 2005.
- [18] <http://www.smartpls.de>

저자소개

이종만(Jong Man Lee)

정회원



- 1997년 2월 : KAIST 경영공학 (공학석사)
- 2007년 8월 : 서강대학교 경영학과(경영학박사)
- 2001년 9월 ~ 현재 : 동양공업전문대학 인터넷비즈니스과 부

교수

<관심분야> : 경영정보시스템, IT 아웃소싱, 이러닝