

## 국내 금융기관의 IT 거버넌스 체계에 관한 연구 : IT 거버넌스 원칙을 중심으로

김은영\* · 이정훈\*\* · 이채린\*

### A Comparative Case Analysis of IT Governance Practices : IT Principles Perspective

Eun-Young Kim\* · Jung-Hoon Lee\*\* · Chae-Rin Lee\*

#### ■ Abstract ■

In recent years, research has begun to place greater emphasis on the strategic use of IT in seeking to build firm's capability, thus innovating firm's business value. Many leading firms have been put efforts to formulate and implement IT governance (ITG) structures, processes, and mechanisms for firm's IT activities. However, recent literatures reviews found that ITG framework have been discussed independently rather than in an integrated and on convergent manner failing to provide comprehensive conceptual framework. The objective of this paper is therefore, to develop a conceptual framework that enable to conduct a comparative ITG case studies. The proposed framework, developed by one of author, has extensively applied in real case study to validate its usefulness and also aims to contribute practitioners to understand how well IT principles are formed within the organization as well as corelate with ITG objectives and ITG execution.

Keyword : IT Governance, IT Principles, ITG Structures, Case Studies

## 1. 서 론

### 1.1 연구배경 및 목적

최근 국내 많은 기업들은 IT 자산에 대해 기업 경쟁우위를 확보하기 위한 주요자원으로 인식하면서 이에 대한 관리체계를 확립하고, 경쟁기업과 차별화된 IT 역량을 확보하고자 한다. 특히 IT 자산과 관련된 제도적, 조직적 관점의 무형적 자산을 포함하여 이를 효과적이고 효율적으로 활용함으로써 기업이 궁극적으로 추구해야 하는 기업 가치의 극대화를 달성하는 동시에 비용절감의 효과를 갖게 되는 가치 중심의 IT 거버넌스 체계의 고도화가 요구되고 있다[5].

IT 거버넌스는 IT 관리와는 구별되며, 기업 거버넌스와 긴밀한 관계를 갖고 있다고 볼 수 있다. 따라서 대부분 해외기업들은 IT 거버넌스의 출발점은 IT 활동에서부터 시작하는 것이 아니라, IT 자산을 재무 및 물리적 자산 등과 동등한 수준에서 보는 기업 거버넌스(Corporate Governance)를 고려한 기업의 경영진 레벨에서 시작해야 한다고 설명하고 있다[23]. IT 전문 연구기관인 가트너사의 최근 연구결과에 의하면 기업의 조직 특성 및 관리 방침에 부합하는 IT 거버넌스 체계를 갖춘 조직이 실증적으로 더 높은 성과를 보이고 있다고 설명하고 있다. 그러나 IT 거버넌스의 중요성에 대한 기업들의 인식수준은 높은 반면 많은 국내기업들은 IT 거버넌스 체계를 확립하는데 있어 공급자인 IT 부서 중심으로 운용되고 있다. 다양한 IT 경영혁신 방법론 솔루션 도입을 통해 IT 거버넌스 체계를 고도화 하는데 일정 수준의 거버넌스 체계를 확립하는데 기여할 수 있지만 전부일 수는 없다는 것이다[5]. 2007년부터 국내 기업을 대상으로 조사한 IT 거버넌스의 인식도와 실행수준에 대한 공통적인 특성은 IT 거버넌스의 중요성은 이해하고 있지만, 이에 대한 성과는 미미한 것으로 설명하고 있다. 특히 국내 기업들이 거버넌스 성과를 거두지 못하는 가장 큰 원인으로 자사의 특성을

고려한 IT 거버넌스 원칙과 정책을 정립해 이를 전사적으로 확산시키지 못하고 있다는 점을 지적하고 있다[1]. 또한 IT 거버넌스 관련 연구 대부분은 기업전체의 IT 거버넌스 체계를 보는 것이 아니라, 프로젝트 관리, 투자관리 등 어느 특정한 IT 활동영역에 초점을 부분적으로 두거나 이를 실증적으로 검증해 나가는 사례연구가 대부분 진행되어 왔었다.

따라서, 본 연구에서는 국내 기업의 IT 거버넌스 사례를 분석하여 특정 IT 경영혁신기법을 도입하는 IT 거버넌스 실행적 관점에서 보기 보다는 IT 거버넌스 원칙의 중요성과 필요성에 대하여 체계적인 연구와 함께 IT 거버넌스 원칙체계와 실행체계의 상호적 관계에 대해 연구하고자 한다. 특히 국내 기업들은 IT 거버넌스 원칙이 조직 내에서 어떻게 구성 되어 활용되고 있는지? 또한 IT 거버넌스 세부 원칙들과 사례 기업의 세부 IT 실행체계의 관계에 있어 어떠한 상호작용 또는 거버넌스 메커니즘을 갖고 통제관리 되고 있는지? 또한 IT 거버넌스 원칙들이 IT 관리에 어떻게 반영되고, 궁극적으로 IT 거버넌스를 실행하는데 있어 어떠한 영향을 주게 되는지에 대해 실증적 사례 연구를 수행하고자 한다.

## 2. 문헌연구

### 2.1 IT 거버넌스 정의

IT 거버넌스에 대한 중요도가 90년도 후반부터 언급이 되면서 부터 이에 대한 개념적 정립은 학계와 산업계에서 다양한 정의가 내려지고 있다.

Lee et al.[20]에 따르면, 이러한 다양한 IT 거버넌스 정의는 세 가지 관점으로 요약된다고 설명하고 있다. 첫 번째 관점은 IT 거버넌스를 조직 내의 의사결정의 권한(Rights)과 책임성(Accountabilities) 관점에서 정의하고 있다[17, 25, 26, 28]. 이들은 IT 자원의 효과적인 활용을 위해 의사결정이 어디에서 이루어지고 있는지에 초점을 두는 것이 IT

〈표 1〉 IT 거버넌스 정의

연구자	정의
Korac-Kakabadse and Kakabadse[19]	IS/ITG concentrates on the structure of company relationships and processes in seeking to develop, direct and control IS/IT resources. These arrangements add value to organizations as they pursue enterprise goals. ITG aims to balance risk and return for IS/ITG resources and their processes.
Weil and Woodham[28]	ITG specifies decision rights and accountability frameworks encouraging the best use within firms of IT.
ITGI[17]	ITG is the responsibility of the board of directors and executive management. It forms an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organizational structures and processes which ensure that organizations keep to and extend their strategy.
Peterson[24]	ITG describes the distribution of IT decision-making rights and responsibilities among different enterprise stakeholder defining the procedures and mechanisms for making and monitoring strategic IT decisions.
Grembergen[14]	ITG refers to the organizational capacity exercised by the board, executive management and IT management in formulating and implementing IT strategy, as this brings together business and IT.
AS 8015-2005[10]	The reference denotes an ITG system for the direction of Communication Technology(ICT) assets. The system involves evaluating, directing and monitoring ICT plans as these support business, and deals inclusively with ICT strategies and policies.
Simonson and Johnson[26]	ITG concerns IT decision-making, that is, preparation for, making and implementing decisions regarding goals, processes, people and technology on a tactical and strategic level.
webb et al.[27]	ITG refers to the strategic alignment of IT with business, aiming to release maximum business value through the development and maintenance of effective IT accountability and performance and risk management.

거버넌스라고 말한다. 두 번째 관점은 많은 연구자들은 IT 거버넌스의 정의를 전체 기업의 가치를 극대화시키기 위하여 IT 부서와 현업부서의 전략적 연계관점에서 설명하고 있다[14, 27]. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 연구자들은 자원, 성과관리, 그리고 리스크관리를 위한 효과적인 통제 관리 관점에서 IT 거버넌스를 정의하고 접근하고 있다. 마지막 세 번째로는 기업의 전략을 지원하는데 있어 IT 거버넌스를 IT 조직의 체계 및 프로세스를 정립하고 구성하는데 비중을 두고 있다고 설명하고 있다[17, 18]. 학계와 산업계에서는 IT 거버넌스에 대한 다양한 정의와 중요성에 대해 말하고 있지만, 실제 국내 기업에서는 아직 IT 거버넌스의 전략적 필요성에 대한 인식 확산이 더디고 도입이 늦어지고 있는 실정이다[2].

Weill and Ross[28]는 IT 자산을 기업의 주요자산이라는 전제 하에서 IT 거버넌스가 존재한다고

보고 있으며, 기업 거버넌스는 조직목표에 대한 의사결정과 목표 달성 현황에 대한 성과를 모니터링하는 구조로 기본적으로 기업의 경영활동에 관한 통제권의 귀속/배분과 관련된다고 설명하고 있다[23]. 특히 IT 자산을 기업의 전략적 목표를 달성하기 위한 주요 자원이라고 볼 때 이러한 기업의 전략과 목표달성을 위해서는 IT가 필요하며, 이 둘의 상관관계는 IT 거버넌스 수립을 통해 충족시키게 된다[16]. IT 거버넌스는 따라서 IT 자산을 기업의 전략적 목표를 달성하기 위해 바람직한 행위를 촉진하고 유도하도록 의사결정 권한과 책임을 기술한다고 볼 수 있으며, 이는 기업의 거버넌스의 연장선상에서 기업의 IT 활동의 효과성, 투명성 책임성을 확보하는 체계라고 볼 수 있다[20].

본 연구에서 이러한 기업의 IT 거버넌스 체계를 적용할 프레임워크를 설명하기에 앞서, 국내·외 학계 및 산업계의 IT 거버넌스 프레임워크에 대한

선행 연구를 고찰하고자 한다.

## 2.2 IT 거버넌스 프레임워크

IT 거버넌스 프레임워크에 대한 연구는 Weill and Ross[28]의 모델을 대표적으로 꼽을 수 있다[23]. 이 모델에서 IT 거버넌스는 IT 사용에 있어 바람직한 행위를 위한 의사결정 권한과 책임소재를 규정하는 것이라고 설명하고 있다. 주요 IT 의사결정 영역을 IT 원칙, IT 아키텍처, IT 인프라 전략, 비즈니스 애플리케이션 니즈, IT 투자 및 우선순위 영역으로 분류하고 있다. 또한 의사결정 유형을 비즈니스 주도형, IT 주도형, 사업부 주도형, 본사-사업부 연방형, 비즈니스-IT 연합형, 무질서형으로 분류하여 설명하고 있다[28]. Brown and Grant[12]의 연구에서는 IT 거버넌스 정의에 대해 Weill and Ross[28]의 정의를 확장하여 사용하여 설명하고 있다. 이들은 기존의 IT 거버넌스에 관한 연구를 IT 거버넌스의 형식성에 관한 연구와 우연성에 관한 연구로 분류하고, Weill and Ross[28]가 이 두 가지 흐름을 통합하는 프레임워크를 제시했다고 주장하고 있다[12, 23].

Simonsson and Johnson[26]은 IT 거버넌스를 주로 사용된 하드웨어와 소프트웨어, 고용절차, 인력 그리고 기업의 전략적 IT 목표 등의 특정 자산에 대한 의사 결정에 관련된 것이라고 정의하고 있다. 이들의 IT 거버넌스 프레임워크는 도메인, 의사결정 프로세스, 범위의 세 차원으로 분류하고 있으며, 각 차원에 대해서는 도메인은 목적, 프로세스, 인력, 기술로 분류하고, 의사결정 프로세스는 이해, 결정, 모니터링으로 분류, 범위에 대해서는 전략과 전술로 분류하여 설명하고 있다[26]. Keyes-Pearce[18]는 IT 거버넌스에 대해 기존의 정의들을 구조, 메커니즘을 관리하거나 제어하는 구조, 메커니즘을 조정하거나 통합하는 구조, 지속가능한 기능에서 중심이 되는 프로세스, 연속적인 활동에서 중심이 되는 프로세스로 분류하고 있다. 또한 성숙한 IT 거버넌스는 IT에 대한 의사결정의 투명성이 높은 수

준이고, IT 관련 프로세스 및 결과물에 대한 책임성이 명확하다고 설명하고 있다[18]. 이 연구에서는 위에서 설명한 다섯 가지로 분류된 정의 위에 IT 거버넌스에 초점을 맞춘 주요한 관리적 동인요소를 도출하였다. 그 요인으로는 IT 기반 비즈니스 혁신, 환경에 대응, 위험 식별 및 제어 증가, 조직 내에서 힘과 영향력을 실행, 학문적 IT 거버넌스와 실제 수행되는 IT 거버넌스의 차이를 설명하고 있다[18].

Van Grembergen et al.[14]의 연구에서는 ITGI, Van Grembergen 등의 다양한 IT 거버넌스 정의를 사용하여 IT 거버넌스를 설명하고 있다. 이 연구에서의 IT 거버넌스 모델은 구조, 프로세스, 관계 메커니즘으로 분류하고 각각에 대해 전술과 메커니즘으로 설명하여 통합적인 프레임워크를 제시하였다[14]. Peterson[24]는 기존의 IT 거버넌스에 대한 연구들을 분석하여 IT 거버넌스는 효과적인 IT 제어와 책임성, 성과관리, 위험관리의 개발 및 유지보수를 통해 최대한의 비즈니스 가치를 달성하는 것과 같은 비즈니스와 IT의 전략적 연계라고 정의하였다. 이에 대한 구성요소로 전략적 연계, IT를 통한 비즈니스 가치 전달, 성과관리, 위험관리, 제어와 책임성을 말하고 있다. 또한 이 연구에서는 기업 거버넌스, IT 거버넌스, 전략적 정보시스템 계획의 프레임워크를 비교 분석하여 제시하였다[25].

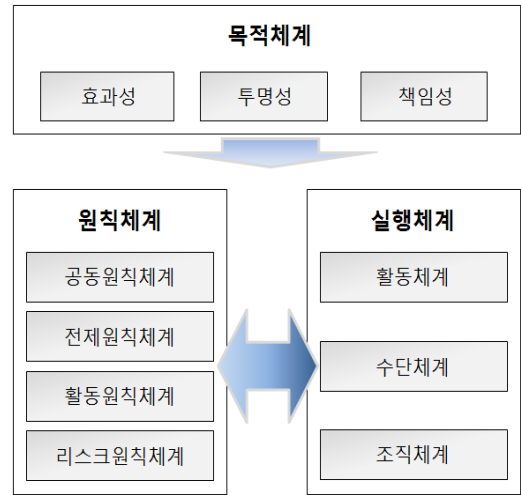
이와 유사하게 가트너에서는 IT 원칙, 메커니즘, 프로세스 세 가지 요소로 구성되어 기본적으로 IT 원칙은 비즈니스의 전략 반영과 함께 IT 활동이 궁극적으로 비즈니스 가치를 창출할 수 있도록 의사결정 가이드라인을 제시하고 있다. 조직 메커니즘에서는 IT 거버넌스를 이해하는 주체들에 대한 정의를 내리고 있다. 마지막으로 프로세스는 의사결정이 수행되는 프로세스로 각 프로세스 마다 활동, 입력, 출력, 조직원, 책임권한, 역할, 측정지표 등을 정의하고 있다. 산업계에서 대표적인 IT 거버넌스 프레임워크로 활용되고 있는 COBIT은 IT 거버넌스의 성숙도를 측정하는 프레임워크로써 Plan and

Organize(PO), Acquire and Implement(AI), Delivery and Support(DS), Monitor and Evaluate (ME) 등 4가지 영역으로 나누어 34개의 표준화된 IT활동 등을 설명하고 있다[17]. 이러한 34개의 프로세스를 28개의 IT목표와 연계하여 어떠한 목적이 달성되는지를 알 수 있는 참조모델로 활용하고 있다.

### 2.3 원칙기반의 IT 거버넌스 프레임워크

본 연구에서 채택한 Lee et al.[20]의 IT 거버넌스 프레임워크는 [그림 1]과 같이 크게 IT 거버넌스 목적체계, 원칙체계, 실행체계 3개의 영역으로 나누어진다. 이 프레임워크에 대한 설명은 <표 2>와 같다[20].

IT 거버넌스 목적체계는 IT 거버넌스를 통해 얻고자 하는 효과가 무엇인지를 기업 거버넌스 개념을 토대로 도출하고, 이 목적들 간의 상관관계를 명시한다. 이는 <표 2>에 나타나 있는 것처럼 3가지 목적으로 정리된다. 첫째는 기업 경영 활동이



[그림 1] IT 거버넌스 프레임워크 구조

효과적으로 수행되어 기업 목표 달성에 기여하는가 하는 문제이고, 둘째는 이러한 활동이 공정한 절차와 규칙을 준수하면서 투명하게 수행되고 있는가 하는 문제이다. 셋째는 이러한 활동의 결과에 대해 누가 어떤 책임을 지게 할 것인가 하는 문제로

<표 2> IT 거버넌스 프레임워크 구조

IT 거버넌스 프레임워크 구조	세부체계	설명
목적체계	효과성	기업 경영 활동이 효과적으로 수행되어 기업 목표 달성에 기여하고 있는가.
	투명성	효과성을 위한 활동이 공정한 절차와 규칙을 준수하면서 투명하게 수행되고 있는가.
	책임성	투명성을 위한 활동의 결과에 대해 누가 어떤 책임을 지게 할 것인가.
원칙체계	공동원칙	IT 거버넌스 추진에 있어서 일반적으로 적용되는 원칙으로 IT 역할, 계획, 성과 등 기본적으로 요구되는 원칙들을 제시한다.
	전제원칙	효과성, 투명성, 책임성의 목적 달성을 위해 전제되는 원칙들을 말하며, 이를 위해 동원하는 수단에 전제되는 원칙들도 포함된다.
	활동원칙	IT 활동의 구성 축에 따라 도출되는 원칙인데, <목표와 결과>, <방식과 실행>, <조직과 구조>란 세 축의 조합으로 도출된다.
	리스크원칙	IT 활동에 있어서 발생하는 위험을 관리하기 위해 필요한 조치들을 원칙으로 제시한다.
실행체계	활동체계	'IT 거버넌스 표준권고안'[15]이 제시하는 평가(Evaluate), 지휘(Direct), 감독(Monitor)을 활동의 세 범주로 놓고, 세부 활동들을 명시한다.
	수단체계	IT 서비스 시장에서 제공되는 다양한 IT 거버넌스 관련 기술, 도구, 방법론 및 솔루션을 놓고 이들이 거버넌스의 목적과 원칙 구현에 있어서 어떻게 사용될 수 있는 가를 살피는 것이다
	조직체계	거버넌스 수행의 주체가 누구이며 이들이 기업 내 어디에 위치하고 어떤 형태와 구조를 가지고 어떻게 기능하는가를 명시하는 틀이다.

각각 효과성, 투명성, 책임성 문제로 볼 수 있다.

IT 거버넌스 원칙체계는 이 프레임워크에서 가장 중요하게 다루어지는 영역이며, 이 원칙은 IT 거버넌스의 목적과 수단을 연결하는 고리가 된다. 이 원칙체계는 <표 2>에 제시되어 있다. IT 거버넌스 원칙체계에서는 23개의 원칙을 제시하고 있지만, 조직에서는 조직의 IT 활동이나 문화, 조직 유형에 맞춰 원칙을 수립할 수 있다.

IT 거버넌스 실행체계는 IT 거버넌스 원칙을 구현하는 제반 활동을 식별하고, 이를 수행하는 조직구조 및 수단체계를 설계하는 영역이다. 실행체계 분류 또한 <표 2>에 자세하게 제시되어 있다.

## 2.4 IT 거버넌스 원칙

Weill and Ross[28]에 따르면, IT 거버넌스 원칙은 IT가 비즈니스에서 어떻게 사용되는지를 높은 수준에서 기술한 서로 연관된 문장들의 조합이다. 일단, 표출되면, IT 원칙은 그 기업의 경영 용어가 되고, 논의와 논쟁의 대상이 되며, 지지를 받거나 하면 도전을 받기도 하면서 진화해 나간다. 효과적인 IT 원칙 세트임을 검증하려면 IT 관리 원칙이 비즈니스 원칙에서 도출되었다는 명확한 증거의 흔적이 있어야 한다. 또한 IT 원칙은 기술 전략과 투자 의사결정에 관해 경영층을 교육하는 도구로써 사용될 수 있다[23].

이러한 IT 거버넌스 원칙들은 대표적인 5개의 관련 영역을 커버한다. 그 5개의 영역은 전략적 연계, IT 가치 전달, 위험관리, IT 자원관리, 성과관리이다[17]. 이 5가지 IT 거버넌스 영역은 기업 거버넌스의 주요 속성들을 지속 가능하게 한다. IT 거버넌스 원칙 중 전략적 연계는 기업 거버넌스의 driving과 steering에 연결되고, 위험 관리, IT 자원 관리, 성과관리는 통제에 연결된다. 또한 가치전달은 책임성과 연결되며, IT 자원관리와 성과관리는 개방성과 투명성에 연결되어 이들을 지속 가능하게 한다[15].

Lee[4]는 정보보호 거버넌스의 활성화를 위해서

는 기업의 목적에 부합된 정보보호와 사업전략 간의 전략적 연계를 강화하는 원칙들이 운영 수준이 아닌 이사회 수준에서 더욱 활성화 되어야 한다고 말하고 있다[4]. 또한, Lee[3]는 외부 컨설팅 업체로부터 조건 없이 베스트 프랙티스를 받아들이는 태도를 넘어서 IT 원칙으로부터 도출된 전략을 바탕으로 적극적으로 자사의 IT 거버넌스 체계를 완성해야만 기업의 IT 거버넌스가 최적화될 수 있고 그것이 대안이 될 수 있으리라고 보고 있다[3].

임금순[7, 8]에 따르면, 성공적인 IT 거버넌스를 추진하기 위해서는 분명한 목적과 원칙을 세우고 필요한 영역을 올바르게 식별해야 한다. 또한 IT의 전략적 연계를 성공리에 수행하려면 먼저 최고 경영진이 IT의 전략적 중요성을 인식해야 하고, IT가 비즈니스에 어떤 역할을 하게 될 것인지 명확히 정의해야 하며, 비즈니스 원칙에 근거해 IT의 개발·구축·운영에 관한 원칙을 세워야 하며, IT의 영향과 효과를 계속 모니터링하고 평가해야 한다[7].

하지만, 실제로 IT 원칙을 명확히 규정한 기업은 매우 드물며, IT 원칙이 모든 IT 의사결정의 방향을 제공하기 때문에 분명하지 않은 원칙은 다른 IT 활동의 효과를 제한한다고 볼 수 있다[23]. 따라서 IT 거버넌스 원칙은 솔루션 관점의 원칙(IT의 비전·미션·역할)과 기술 관점의 원칙(상위 개념의 IT 아키텍처 원칙)을 포함하며, 비즈니스 전략의 맥락에서 정의되어야 한다[7].

## 3. 연구방법

### 3.1 연구방법론

본 연구는 두 기업에 대한 사례연구를 통해서 연구 질문과 Lee et al.[20]의 IT 거버넌스 프레임워크를 바탕으로 각각의 요인들에 대한 실증적 분석을 실시하였다. 본 연구에서 사례연구 방법론을 적용하는 이유는 먼저, 기업의 IT 거버넌스 원칙의

중요성과 필요성에 대한 체계적인 선행연구가 절대적으로 부족하기 때문이다. 그리고 기업의 IT 거버넌스 원칙과 활동 수준을 공동, 전제, 활동, 리스크 관점에 심층적인 분석을 수행하고자 하는 본 연구의 특성을 고려할 때, 연구자가 연구 주제와의 상호작용을 통해 현상에 대한 깊이 있는 이해를 가능하게 하고 이를 바탕으로 유의미한 이론을 개발하는데 유용한 도구를 제공하는 사례연구 방법론이 가장 적합하기 때문이다[13, 29]. 또한 단일 사례를 분석하는 경우에 비해 연구의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서 2개의 사례를 연구의 대상으로 하여 자료를 수집하고 상호 비교하였다[11, 30].

선행연구에서 확인할 수 있듯이 기업의 IT 거버넌스 원칙에 관한 연구가 포괄적인 측면에서 이루어지고 있다. 따라서 본 연구에서는 문헌연구에서 제시한 IT 거버넌스 원칙 프레임워크를 기반으로 기업의 IT 거버넌스 원칙 수준을 공동, 전제, 활동, 리스크 관점에서 비교 분석하여 기업의 IT 거버넌스 수행 수준에 영향을 미칠 수 있는 원칙을 검증함으로써 이론적 기반을 확립하고자 한다. 또한 분석 결과를 기반으로 향후 IT 거버넌스 원칙 분야의 지식 축적을 위한 체계적인 연구 기반을 제공하고자 한다.

본 연구는 COBIT 프레임 워크를 통해 IT 거버넌스의 높은 수행 수준을 검증받은 한국의 두 개 기업 사례를 대상으로 데이터를 수집하였다. 연구에 필요한 데이터는 핵심 담당자와의 인터뷰, 설문, 관련 보고서 및 문서들에 대한 검토를 통해 수집하였다. 인터뷰는 IT 거버넌스 및 IT 투자 및 아키텍처에 관한 의사결정에 주도적으로 참여한 핵심 담당자를 대상으로 실시하였으며, 설문은 Lee et al.[20]의 IT 거버넌스 프레임워크를 기반으로 개발된 설문을 선별 및 수정하여 작성하였다. 또한, 관련 문서는 IT 거버넌스와 관련된 기업 내부의 핵심 문서들을 대상으로 하여 데이터를 수집하였다. 이렇게 인터뷰, 설문, 내부 문서를 통해 수집된 데이터는 본 연구에서 제시한 프레임워크에 맞게 재구성하여 각 관점을 기반으로 분석을 수행하였다.

## 3.2 사례 기업 개요

‘A’사는 국내 금융권 공공기관으로 연 매출은 1조 미만이고, 연간 IT 예산은 1000억에서 1500억 정도이다. IT 인력은 약 50명이 근무하고 있으며, 약 80% 정도의 개발 업무 및 운영 업무를 IT 아웃소싱 업체에 위탁하고 있다. ‘B’사는 국내 생보사 23개사 중 BIG 3에 들며, 연 수조원의 매출을 내는 기업이다. 연간 IT 예산은 1000억에서 1500억 정도로 ‘A’사와 비슷한 수준이다. ‘B’사의 경우, 개발 및 운영업무 모두를 IT 아웃소싱 업체에 위탁하여 운영하고 있다.

## 4. 사례분석

### 4.1 사례기업의 목적체계 현황 분석

‘A’사는 매년 회사의 전략 및 비전을 수립하고, 기업의 전략 및 IT 전략을 수립하여 경영 계획 책자에 수록하고 있다. ‘A’사의 IT 담당자는 “IT 거버넌스는 Corporate Governance의 하위 개념이며, 비즈니스와 연계되어 있다. 기업의 궁극적인 목적은 주주이익의 극대화인데, 이를 달성하기 위해서는 기업의 투명성이 전제되어야 하고, 투명성의 전제를 위해서는 책임과 역할이 명확하게 분배되어야 한다.”고 말하며, 이를 통해서 효과적인 결과를 도출할 수 있어야 한다고 말하고 있다. 따라서 ‘A’사는 ‘효과성’을 목적으로 삼아 비전과 전략을 효과적으로 달성할 수 있도록 IT 서비스 체계 선진화 및 고도화를 이루고자 하고 있다. 사업전략과 IT 전략의 연계를 통한 Business Value를 창출하고, IT 인력의 R&R 명확화 및 IT 자원관리를 통한 IT Risk를 최소화하고자 하며, IT 투자효과 제고를 통한 고객 가치 극대화를 통해 효과성이라는 목적을 달성하기 위한 IT 거버넌스 활동을 하고 있다. 이러한 효과성 목적에는 투명성과 책임성이 전제되어 있다. ‘B’사는 변화혁신을 추구하며 IT 관련 의사결정과 업무수행 틀을 마련하고자 IT 거버넌스를 구축하였다. 이러한 노력은 IT 거버넌

스의 효과성 목적을 이루기 위한 노력으로 볼 수 있다. 'B'사의 IT 거버넌스는 비즈니스와 IT 연계 강화, IT를 통한 가치 증대, IT 투자 및 위험관리, 효과적 자원 관리를 목표로 하고 있으며, 이를 위해 협력, 협조적인 IT 자세, 비즈니스 전략을 고려한 운영, 뛰어난 고객 서비스 제공 등의 10가지 IT 지향점을 세우고 있다. 또한 B사가 지향하는 것들을 효과 중심으로 수립한 전략테마는 투명성과 책임성을 포함하고 있다. B사의 IT 거버넌스 전문가는 "이전에는 IT는 기술 중심적, 현업은 비즈니스 중심으로 각각 개별적으로 활동하였으나, 현재는 IT 부서가 현업부서를 지원하면서 현업의 참여 비율을 높이고, 위원회 활동을 체계화함으로써 투명성을 강조하고 있다"고 하였다.

본 연구에서는 채택된 IT 거버넌스 프레임워크의 목적체계인 '효과성', '투명성', '책임성'에 A, B사의 현황을 비교하여 보았다. A사의 효과성 측면에서는 IT 전략을 전사사업계획에 따라 수립하고, 현업부서와의 긴밀한 협조를 통해 IT 프로젝트의 효과성을 확보하고 있었다. 'B'사의 경우, 효과성 측면에서는 IT 활동과 연계된 비즈니스 아키텍처를 수립하고, 차세대 시스템을 구축함으로써 현업의 참여를 이끌어내고 효과적으로 프로젝트를 관리, 운영할 수 있도록 하고 있었다. 또한 현업과 IT 간의 커뮤니케이션 장구를 일원화함으로써 IT 부서의 활동이 기업의 전략목표와 일치하여 수행되도록 하고 있었다. A사의 투명성 측면에서는 자체 IT 감사, 자체감사의 적정성 감사, IT 업무 전반에 대한 외부기관의 감사 등의 활동을 통해 투명성 목적을 확보하고, 이를 위한 IT 관리 활동의 지침 및 절차들이 문서화되어 있었다. B사는 A사와 마찬가지로 조직과 정보시스템 운영 전반에 대한 감사 제도를 가지고 있었다. 책임성 측면에서 A사는 IT 아키텍처 조직이 구체적으로 잘 분류되어 있고, R&R도 명확하게 정해져 있어 체계적으로 프로젝트가 관리 및 운영되고 있었다. B사는 책임성 측면에서 체계적인 성과관리를 위해 성과의 정량화 및 정성적 평가가 이루어지고 있었으며,

이러한 성과 평가에 따라 조직구조와 프로세스를 개선해 나가고 있었다. 이러한 IT 거버넌스 활동에 대해서는 뒤에서 원칙체계별로 자세하게 설명하도록 하겠다.

두 기업의 목적체계를 분석한 결과, IT를 활용하여 기업의 발전에 이바지하고자 하는 측면에서 IT 거버넌스 목표가 잘 수립되어 있었다. 그러나 A, B사 모두 기업의 이익에 직접적인 영향을 미치는 효과성과 책임성에 대한 목적은 세웠으나, 투명성에 대한 목적은 수립되어 있지 않았다. 이는 두 기업 모두 투명성에 대해 중요하게 생각하고 있지만, 투명성은 기업의 모든 활동의 바탕이 되어야 한다는 마인드로 인해 IT 거버넌스 목적보다는 IT 거버넌스 활동에 포함되어 있는 것으로 분석되었다. 그러나 상위 레벨에서 목적성을 갖고 있다면 이러한 IT 거버넌스 활동을 더 체계적으로 수행할 수 있을 것이다. 따라서 목적체계는 효과성, 책임성, 투명성이 세 가지 측면에서 균형 있게 수립되어야 한다.

#### 4.2 사례기업의 원칙체계 현황 분석

Lee et al.[20]의 연구에서는 공동, 전체, 활동, 리스크 원칙체계의 총 23개 원칙을 제시하였다. 기업들은 이를 참고하여 추가 또는 삭제하면서 원칙을 수립할 수 있다. 따라서 23개 원칙과 A사, B사의 원칙을 비교 분석해보도록 한다.

'A'사와 'B'사는 IT 거버넌스 원칙이라는 용어 대신에 각각 IT 관련 규정과 IT 운영규정이라는 용어를 사용하고 있었다. 그러나 본 연구에서는 IT 거버넌스 원칙이라는 공통적인 용어를 사용하도록 한다. 'A'사의 IT 거버넌스 원칙은 32개로, 이 중 31개가 Lee et al.[20]의 연구에서 제시한 23개의 원칙 중 12개와 연결된다. B사의 IT 거버넌스 원칙은 81개로, 이 중 77개의 원칙이 Lee et al.[20]의 연구에서 제시한 23개의 원칙 중 17개와 연결된다. 그리고 23개의 원칙에 포함되지 않은 'A'사의 1개의 원칙과 'B'사의 4개 원칙은 공통적으로 IT 활동과 현업부서간의 관계를 나타내고 있어,



본 연구에서는 'IT 활동은 현업부서와 연계되어야 한다.'는 원칙을 추가하여 설명하도록 하겠다. 원칙체계의 세부 분류별로 살펴보면, A사의 공동원칙은 16개, B사는 15개로 비슷한 양상을 보였고, 전제원칙은 A사가 5개, B사가 18개, 활동원칙은 A사가 10개, B사는 34개로 전제, 활동원칙에서는 두 기업이 큰 차이를 보였다. 리스크 원칙은 A사와 B사가 각각 1개, 7개의 원칙을 수립하여 준수하고 있었다. 대체적으로 A사 보다 B사가 많은 IT 거버넌스 원칙을 수립하고 있었으며, 특히 전제원칙과 활동원칙의 동일하게 큰 차이는 두 원칙

체계간의 관계가 있음을 암시하고 있다. 이 부분에 대해서는 A사와 B사의 IT 거버넌스 활동 세부 내용을 다루면서 비교하도록 한다. 다시 본론으로 돌아와서, A사와 B사의 차이는 원칙의 개수뿐만이 아니라 원칙의 분포에서도 나타났다. <표 3>과 같이 A사는 13개의 원칙을 수립하고 있는 반면, B사는 18개의 원칙에 연결되는 것을 볼 수 있다. 이는 B사가 IT 거버넌스 원칙 아래에 있는 세칙, 기준, 매뉴얼에 대해 각각 담당자들을 배정하여 관리하고 있는데, 이에 따라 체계적인 관리가 이루어지기 때문에 다양한 영역을 포함할 수 있는 것

<표 3> IT 거버넌스 원칙체계 수립여부

원칙체계	원칙	수립여부	
		A사	B사
공동원칙	IT의 역할과 책임을 분명히 해야 한다.	○	○
	IT는 조직을 가장 잘 지원할 수 있게 계획되어야 한다.	○	○
	IT 획득은 합당하게 이루어져야 한다.	○	○
	IT는 조직이 원하는 성과를 적시에 제공할 수 있어야 한다.		○
	IT는 내적, 외적 규칙과 규약을 준수해야 한다.	○	○
	IT는 인간 본위로 운용되어야 한다.		○
전제원칙	IT 활동은 추적 가능하고 측정 가능해야 한다.		○
	IT 아키텍처가 수립되어야 한다.		○
	IT 활동에 대한 규약과 표준이 명시되어야 한다.	○	○
	IT 활동의 권한과 책임 및 보상과 처벌이 명시되어야 한다.		
	IT 거버넌스의 수단은 설계 가능하고 통제 가능해야 한다.	○	
활동원칙	IT 목표는 경영목표와 연계되어야 한다.	○	○
	IT 활동은 최대한 효율적인 방식으로 수행되어야 한다.	○	○
	IT 활동은 규약과 표준을 따라야 한다.	○	○
	IT 조직은 규약과 표준 준수의 의무를 다해야 한다.	○	○
	IT 목표는 타당하고 합리적으로 설정되어야 한다.		○
	IT 조직은 IT 성과에 대하여 책임을 져야 한다.	○	○
	<b>IT 활동은 현업부서와 연계되어야 한다(추가).</b>	○	○
리스크 원칙	IT 목표 리스크는 관리되어야 한다.		
	IT 프로세스 리스크는 관리되어야 한다.	○	○
	IT 리소스 리스크는 관리되어야 한다.		○
	IT 효과성 리스크는 관리되어야 한다.		
	IT 투명성 리스크는 관리되어야 한다.		
	IT 책임성 리스크는 관리되어야 한다.		

으로 분석되어 진다. 그러나 공통적으로 원칙이 수립되어 있지 않은 부분도 있다. 'IT 활동의 권한과 책임 및 보상과 처벌이 명시되어야 한다.'는 원칙에 대해 A사는 보상과 처벌 활동이 이루어지고는 있으나, IT 거버넌스 원칙이 아닌 기업 거버넌스 원칙에 원칙이 수립되어 있는 것으로 분석되었다. 또한 B사는 IT 거버넌스 활동의 책임성 측면에서 보상과 처벌체계가 마련되어 있지 않아 원칙이 수립되어 있지 않았다. 이와 함께 리스크 원칙 체계의 대부분 원칙들도 두 기업 모두 수립되어 있지 않았으며, 기업 거버넌스 원칙에 수립되어 있는 것으로 확인되었다.

이러한 분석결과는 IT 거버넌스 원칙의 수준을 명확하게 정의하기 어려우며, 대부분의 중복되는 원칙은 기업 거버넌스 원칙에 수립되어 있음을 나타내고 있다. 그러나 기업 레벨의 원칙 중 IT 활동과 관련된 부분이 있다면 이는 IT 거버넌스 관련 규정에서 원칙이 수립되어야 하며, IT 거버넌스 활동은 IT 거버넌스 원칙 기반에서 운영되고 관리할 수 있어야 한다.

### 4.3 사례기업의 실행체계 현황 분석

IT 거버넌스 프레임워크의 실행체계는 앞 절에서 정리한 거버넌스 원칙체계를 구현하는데 필요한 활동, 수단, 조직을 명시한다. 따라서 본 절에서는 공동, 전제, 활동의 원칙체계별 'A'사와 'B'사의 실행체계를 활동, 수단 조직 측면에서 분석한다.

#### 4.3.1 공동원칙체계

A사는 매년 전사 사업계획에 따라 수립한 IT 전략을 경영계획 책자에 함께 수록하여 배포하고 있다. 이 경영 계획에는 정기적으로 IT 서비스의 주요 내용에 대해 협의하는 'CIO 협의회'의 의견이 반영된다. B사는 기업의 비전과 연계하여 기업의 목표를 잘 지원할 수 있도록 IT Mission을 수립하고 있다. 연초에 경영전략을 수립한 후, 정보화 협의회를 통해서 중장기 전략, 사업 계획 등 IT

과제를 도출하고 운영위원회를 개최하여 의사결정하고, 방향을 결정한다. 이렇듯 A, B사는 공통적으로 전사 사업계획 따라 IT 전략을 수립하고, 비즈니스 부서의 요구사항을 효율적으로 지원하기 위해 노력하고 있다. 한편, B사는 IT 부서와 현업부서, IT 부서와 각 팀 간의 서비스 수준협약(SLA)을 맺고 있어 지원 서비스의 개선 및 보완 등 사후관리가 잘 이루어지고 있으며, 현업부서의 요구사항을 수용하는 시스템 역시 매우 높은 수준이다. 이는 'IT는 조직을 가장 잘 지원할 수 있게 계획되어야 한다.'는 원칙을 위한 활동들이다.

A, B사는 타당한 IT 투자를 하기 위해 의사결정 조직을 구성하고 있다. 또한 전체적인 예산 할당의 적절성을 평가하고, 특정 금액에 따라 다양한 위원회에서 IT 투자에 대한 심의를 하는 등 체계적인 비용 산정 시스템을 갖추고 있다. 한편, B사는 합당한 IT 투자 의사결정을 하기 위해 AHP (Analytic hierarchy Processes) 기법을 사용하여 IT 투자 및 우선순위 선정에 활용하고 있다. 또한 IT 투자 의사결정 프로세스를 활성화하기 위해 이사회와 의사결정 지원 협의체를 구성하여 활동하고 있다. 이는 'IT 획득은 합당하게 이루어져야 한다.'는 원칙에 대한 활동으로 IT 투자에 대한 타당성을 이루고 있다.

A, B사는 공통적으로 IT ROI 개념을 적용하여 사전 IT 검토를 하고, 새로운 비즈니스 기회를 모색하는 등 조직이 원하는 성과를 제공하고자 노력하고 있다. 두 기업의 차이점으로는 A사는 IT 프로젝트의 중요도, 시급성에 따라 투자 우선순위를 판단하여 의사결정 수준을 높이고자 한 반면, B사는 IT 서비스 만족도를 조사하는 등 조직의 니즈를 파악하는 것을 중요시하는 차이를 보이고 있다. 현업의 참여 비율을 높이고, 현업에 대한 IT 교육을 책임짐으로써 현업부서가 자신의 요구사항을 잘 도출하고 전달할 수 있도록 교육하고 있다. 이러한 활동들은 실제 프로젝트 진행 과정에서 성과로 나타나고 있으며, 'IT는 조직이 원하는 성과를 적시에 제공할 수 있어야 한다.'는 원칙을 잘 설명해 주고 있다.

A사는 정보시스템 관리 업무에 대해 정기적으로 자체 IT 감사를 실시하고, 이에 대한 적정성을 감사실에 의해 검증받고 있다. 또한 감독원, 금융위원회 등 외부감사가 정기적으로 시행되고 있다. B사는 IT 감사인이라는 내부 감사 조직에 의해 IT 부서 자체 감사 제도를 운영하고, 정보화 및 시스템 운영 전반에 걸쳐 대외 감독정책 기준을 수립하여 시행하고 있다. 또한 감사부서와 감독원을 통해 비정기적 또는 정기적으로 원칙의 수행을 감사받고 있다. IT 내적, 외적 규칙의 준수 측면에서는 A사, B사 모두 자체 IT 감사를 실시하고, 대외 감독 정책을 준수하는 등 비슷한 양상을 보였다. 이는 'IT는 내적, 외적 규칙과 규약을 준수해야 한다.'는 원칙에 의해 수행되고 있다.

A, B사 모두 필요에 따라 또는 정기적으로 IT 시스템과 IT 거버넌스 체계에 대한 교육을 수행하고 있다. 특히, B사는 IT University라는 제도를 통해 업무에 필요한 교육을 체계적으로 진행하고 있으며, 현업부서에 대한 교육도 프로젝트 요구사항 도출 교육, PM 교육 등 체계적인 프로그램으로 이루어져 있다. 이는 "IT는 인간 본위로 운용되어야 한다."는 원칙을 설명하고 있다.

#### 4.3.2 전제원칙체계

A, B사는 모든 IT 활동에 대해 정해진 규정, 지침, 매뉴얼에 따라 수행하도록 지휘하고 있으며, 이러한 정책에서는 IT 전략계획에 따라 IT 활동을 수행하도록 지시하고 있다. 이는 IT BSC, ITMS에 의해 관리되어 지고, 이러한 방법론은 'IT 활동은 추적 가능하고 측정 가능해야 한다.'는 원칙을 수행하게 하는 수단이 된다.

A사는 세부 아키텍트 그룹에 의해 표준, 원칙/지침을 작성하고 관리하며, 여기서 선정된 차세대 기술, 표준, 지침에 대해서는 아키텍처 위원회에서 최종 의사결정이 이루어진다. B사는 전사 업무를 대상으로 컴포넌트 모델링을 통한 비즈니스 아키텍처를 수립하고, 이를 지원하기 위한 To-Be IT 아키텍처 수립 및 효율적인 EA 관리체계를 구성

하고 있다. A, B사 모두 아키텍처 수립에 대한 절차와 표준이 잘 정립되어 있다. 그러나 A사는 IT 기술 심의위원회에서 의사결정이 이루어지는 것으로 보아 IT 기술에 집중된 아키텍처를 수립하고, B사는 비즈니스 아키텍처를 지원하기 위한 현업과 연계된 아키텍처를 수립하는 차이를 보이고 있다. 이는 'IT 아키텍처가 수립되어야 한다.'는 원칙을 위한 활동이다.

A사는 ITIL 기반의 운영관리업무 절차를 수립하고, PPM 솔루션을 이용한 포트폴리오 관리, CMMI 기반으로 프로젝트 관리 및 품질관리 정책을 수립하고 있다. 국제 표준(ISO/IEC 20000, ISO/IEC 38500)을 적용하여 프로세스 표준 체계를 정비하였고, ITA법 적용대상 기관으로 범정부 ITA 프레임워크를 적용하여 조직에 맞게 최적화하였다. B사는 AHP를 이용한 포트폴리오 관리, IT VDT를 이용한 프로젝트 관리, ITSM and ITIL을 이용한 자원관리에 대한 표준과 절차가 수립되어 있고, 공식적으로 문서화되어 있다. 연간 IT 사업계획 수립 절차를 문서화하고 있으며, IT 투자성과 관리에 대해 명확한 정량화를 위해 IT Initiative 투자효과 평가에 적용할 표준 모델을 정립하고 있다. A, B사는 다양한 IT 관리 방법론 및 기법을 이용하여 IT 활동에 대한 표준을 수립한다는 점에서 공통적인 특성을 보이고 있다. 그러나 A사는 국제 표준에 따라 프로세스 표준체계를 정비했다는 점에서 차이를 보이고 있다. 이는 'IT 활동에 대한 규약과 표준이 명시되어야 한다.'는 원칙에 의해 수행되고 있다.

A사는 BSC 관점에서 IT 활동을 정확히 체크하고, 경영평가 이후 투자 대비 비용이 효율적일 때, 절감된 비용의 일부를 인센티브로 지급한다. B사는 정해진 보상과 처벌은 없고, 성과목표협의를 작성하여 이를 달성하여 평가받고, 보상받는 체계가 있으나 활발하게 이루어지지 않는 것으로 분석되었다. 이는 'IT 활동의 권한과 책임 및 보상과 처벌이 명시되어야 한다.'는 원칙을 위한 활동이다.

A사는 기존에 존재해오던 원칙, 규정에 따라 자

체적으로 수립된 특화된 방법론을 갖고 있다. 이는 Top-down 방식으로 해 오던 기업의 규정들이 녹아있는 방법론이며, 계속해서 추가, 개선되고 있다. B사는 IT 관리 방법론을 정식으로 도입한 것은 아니지만, 이를 조금씩 고려하여 자체 방법론을 만들어 사용하고 있다. 기존 IT 관리 방법론과 맵핑시켜 보았을 때, 많은 부분이 연결되고 있으며 자체적으로 평가한 방법론의 수준이 높은 것으로 조사되었다. 이는 'IT 거버넌스의 수단은 설계 가능하고 통제 가능해야 한다.'는 원칙을 설명할 수 있다.

#### 4.3.3 활동원칙체계

A사는 매년 전사 사업계획에 따라 IT 전략을 수립하고, 경영계획 책자에 함께 수록하여 배포하고 있고, B사는 기업의 비전과 핵심성공요인에 따라 IT 부서의 Mission을 수립하고 있다. 또한 중장기 IT 전략, 중요한 IT 사업 등의 의사결정을 지원하기 위해 핵심 경영진 및 관련 본부장으로 구성된 변화혁신협의회와 정보화협의회를 정기적으로 개최하여 IT 전략 및 사업에 대한 의사결정을 한다는 점에서 현업부서의 요구사항이 IT 계획에 잘 반영되고 있음을 알 수 있다. 이는 'IT 목표는 경영목표와 연계되어야 한다.'는 원칙에 부합한다.

A사는 ITIL 기반의 운영관리 업무 절차를 수립하여 준수하도록 지휘하고 있으며, 지원시스템(IT SM 시스템)을 구축하여 효율적인 IT 활동을 돕고 있다. B사는 기능 중심의 시스템 조직을 구성하고, 신 시스템을 구축하여 현업 부서가 주도적으로 참여할 수 있는 환경을 만들었다. A, B사 모두 시스템 구축을 통해 효율적인 IT 활동을 하고 있다. 하지만, A사는 시스템적인 부분만을 강조하고 있으며, B사는 현업부서와의 연계 측면에서 IT가 효율적으로 사용됨을 강조하고 있다. 이러한 활동은 'IT 활동은 최대한 효율적인 방식으로 수행되어야 한다.'는 원칙을 위한 것이라고 볼 수 있다.

A사는 다양한 수단을 기반으로 수립된 운영관리업무 절차, 포트폴리오 관리, 개발품질 관리 절차 등을 준수하도록 하고 있다. 또한 국제표준에

의해 수립된 프로세스 표준 체계도 준수하도록 하고 있다. B사도 전제원칙체계에 따라 수립된 포트폴리오 관리, 프로젝트 관리, 자원 관리 등에 대한 절차를 수립하여 준수하고 있다. A, B사 모두 전제원칙체계에서 정의되고 수립된 표준 절차를 준수하도록 지휘하고 있다. 이는 'IT 활동은 규약과 표준을 따라야 한다.'는 원칙에 따른 것이다.

A사는 정해진 규정, 지침, 매뉴얼대로 업무를 수행하고 있다. 이에 대한 모니터링은 감리/감사 제도를 통해 이루어진다. B사는 연간 IT 사업계획 수립 절차를 문서화하여 준수하도록 하고 있으며, 시스템 운영 전반에 걸친 대외 감독정책 준수 기준을 수립하여 이를 준수하고 있다. 또한 IT 사업의 추진방법 및 제반 IT 사업 계약의 투명성 제고를 위해 IT 관련 현업부서장으로 구성된 IT 심사 실무협의회가 조직되었다. A, B사 모두 수립된 지침, 절차들을 준수하도록 하고 있으나, B사는 IT 사업에 대한 투명성 제고를 위해 감사조직 이외에 협의회를 조직했다는 점에서 차이를 보이고 있다. 이는 'IT 조직은 규약과 표준 준수의 의무를 다해야 한다.'는 원칙에 의거한다.

A사는 IT BSC 기반의 성과관리 체계를 수립하여 운영하고 있다. B사는 IT 서비스 만족도와 ROI, IT 리스크를 지표로 선정하여 관련된 조직구조와 프로세스를 개선해 나가고 있다. A, B사는 IT 투자에 대한 효과 및 성과관리를 중요시 여기고 있으며, 관리 절차를 수립하여 준수하도록 하고 있다. 이에 대해 A사는 성과관리 자체만을 보는 반면, B사는 IT 서비스 만족도를 조사하여 이후 개선 및 보완으로 이어지는 프로세스를 갖고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 활동은 'IT 조직은 IT 성과에 대하여 책임을 져야 한다.'는 원칙에 의한 것이다.

A사는 ITIL 기반으로 운영관리업무 절차를 관리함으로써 현업부서와의 상호 관계를 맺고 있다. 반면, B사는 IT 부서 내에 BR(Business Relationship) 조직을 구성하여 현업과 정보시스템실 사이의 커뮤니케이션 창구 역할을 하고 있다. 이 조직은 현업부서에 대한 신속한 대응 및 원활한 조정

이 가능하도록 하고 있다. A, B사 모두 현업부서와의 연계를 위해 노력하고 있으나, B사가 특화된 조직을 내세워 현업부서와의 강한 연계성을 보여주고 있다. 이는 위 IT 거버넌스 원칙체계에서 추가된 ‘IT 활동은 현업부서와 연계되어야 한다.’는 원칙을 위한 활동이다.

#### 4.3.4 리스크원칙체계

리스크 원칙은 IT 활동 축에서 IT 목표 리스크, IT 프로세스 리스크, IT 리소스 리스크에 대한 관리로 수립되고, IT 거버넌스 목적 측면에서 효과성 리스크, 투명성 리스크, 책임성 리스크에 대한 관리로 수립된다. 그러나 IT 거버넌스 활동이 목표, 프로세스, 리소스의 세 활동 축에서 설명되어지고, 효과성, 투명성, 책임성이라는 목적체계를 갖고 있다는 측면에서 기업의 이러한 리스크 관리는 공동원칙, 전제원칙, 활동원칙에 포함되어 있다고 볼 수 있다. IT 목표에 대한 리스크는 IT 목표를 수립할 때 관리 될 것이고, IT 프로세스에 대한 리스크는 IT 활동의 표준 절차를 수립하는 과정에서 관리 될 것이다. IT 리소스에 대한 리스크를 관리하기 위해서 A, B사 두 기업은 IT 아웃소싱을 통해 IT 인프라를 관리하고 있었다. 이렇듯 실제 기업에서는 리스크관리에 대해 하나의 영역으로 따로 분류하지 않고, 모든 IT 활동에 포함시키고 있으며, 두 기업 모두 리스크 원칙체계를 운영·보안 측면에서 리스크 관리에 대한 원칙들을 수립하여 관리하고 있었으며, Lee et al.[20]의 연구에서 제시한 리스크 원칙 체계는 경영 레벨에서 투자리스크, 운영리스크 등으로 관리하여 개별 사업별로 관리되고 있는 것으로 분석되었다[20].

#### 4.3.5 종합 분석 결과

A사는 위원회, 협의체 등의 사회적-구조적 수단 체계 정의가 잘 되어 있었다. IT 활동을 하는데 있어 의사결정에 대한 타당성 검증은 중요한 요소로 보고, 대부분의 활동에서 위원회를 통한 거버넌스 활동을 수행하고 있었다. 반면, B사는 IT 부서와

현업부서의 연계, 현업부서의 니즈 파악 등을 중요하게 여겨 서비스 수준협약(SLA), IT 서비스 만족도 조사 등이 기술적-프로세스 수단으로 사용되었고, 이를 통해 IT 서비스를 개선하는 등 사후 평가 관리가 잘 갖추어져 있었다. 이와 같은 결과에 따라, 공동원칙체계는 수단체계의 영향을 많이 받는다는 것을 알 수 있다. 따라서 기업은 공동원칙을 수립한 후, 이를 지원하기 위한 조직의 구성, IT 관리 방법론의 활용 등을 고려해야 한다.

A사는 IT 위주의 의사결정이 이루어지고, B사는 비즈니스를 지원하기 위한 IT 활동을 한다는 차이점이 가장 크게 나타났다. 또한 A, B사 모두 다양한 IT 관리 방법론 및 기법들을 사용하여 IT 활동에 대한 표준을 정의하였다. 이러한 현상에 따라 ‘IT 활동에 대한 규약과 표준이 명시되어야 한다.’는 투명성에 대한 원칙이 수립되기도 한다. A사의 IT 담당자는 “예전에는 원칙이 세워지고, 그에 따라 기업 활동을 수행하였다면, 현재는 IT 운영, 관리를 위한 방법론들을 도입하면서 세워지는 원칙이 더 많다.”고 하였다. 이와 같은 결과는 IT 거버넌스 활동이 IT 관리 방법론과 같은 수단에 의해 원칙이 세워지는 Bottom-up 형식으로 이루어지면서 IT 거버넌스와 IT 관리의 경계를 애매모호하게 만드는 문제점을 보이고 있다. 따라서 성공적인 IT 거버넌스 체계를 수립하기 위해서는 IT 거버넌스 원칙을 먼저 수립하고, 그에 따른 활동과 수단을 정립해 나가야 한다.

A, B사 모두 원칙체계별 IT 거버넌스 활동을 잘 수행하고 있었다. A사는 다양한 IT 관리 방법론 기반으로 수립된 표준 절차들을 잘 준수하고, 이에 대한 모니터링은 감리, 감사활동을 통해 이루어지고 있었다. 또한, 이러한 운영관리 업무 절차를 지원하는 ITSM 시스템을 구축하여 효율적인 IT 활동을 하고 있었다. 반면, B사는 BR(Business Relationship)조직을 구성하는 등 모든 활동이 현업부서와의 연계를 기준으로 수행되고 있었다. 이러한 분석결과는 IT 거버넌스 활동을 하는데 있어 다양한 IT 관리 방법론과 이에 대한 시스템화를

통해 효율화를 꾀하는 것도 중요하지만, 현업부서와 연계가 얼마나 잘 되는지, 현업의 니즈를 얼마나 잘 파악할 수 있는지가 IT 거버넌스 활동에서 중요하다는 것을 보여주고 있다. 또한, IT는 현업의 활동과 연계되어야 한다는 내용의 원칙에 따라 IT 거버넌스 활동이 수행되고 있음을 보여준다. 실제로 'IT 목표는 타당하고 합리적으로 설정되어야 한다.'라는 원칙이 수립되어 있지 않은 A, B 두 기업은 모두 이에 해당하는 활동이 제대로 정립되어 있지 않았다. 따라서 활동원칙체계를 수립할 때는 현업부서와 연계되는 원칙들을 세우고, 이를 지키기 위한 활동들이 수반되어야 한다.

리스크원칙체계는 IT 목표, 프로세스, 리소스의 활동 측과 효과성, 투명성, 책임성의 IT 거버넌스 목적 측면에서 원칙들을 수립해야 한다. 이에 따라, IT 거버넌스 활동을 분석한 결과, A, B사 모두 리스크 원칙을 공동원칙, 전제원칙, 활동원칙에 포함시켜 운영하고 있었다. 기업에서 정의해 놓은 리스크 원칙은 보안 관점에서 수립, 관리되고 있는데, 이는 IT 거버넌스에 대한 이해 부족, IT 거버넌스 체계 확립에 필요한 전문지식을 갖춘 인력이 부족하기 때문인 것으로 설문 결과 나타났다. 따라서 현재 기업들의 리스크원칙체계는 IT 활동 관리에 대한 리스크를 보는 것이지, IT 거버넌스에 대한 리스크를 보는 것은 아니라고 판단된다. 따라서 IT 거버넌스 측면에서 리스크 원칙이 수립되어야 하고, 총체적인 리스크 관리가 이루어져야 한다.

## 5. 결 론

### 5.1 결 론

IT가 확대되고 비즈니스에서 차지하는 중요성이 증대됨에 따라 비즈니스의 환경 변화에 신속 대응할 수 있는 IT 체계의 수립, 지속적이고 체계적인 정보화 구축에 대한 요구가 높아지고 있다. 이러한 점에서 CIO들이 IT 거버넌스에 집중하고 있으며, 이는 기업 거버넌스 차원에서 IT 체계를

정비하고 효과적으로 관리하기 위한 접근 방법이다[9]. 그러나 실제로 기업들은 IT 거버넌스를 IT 관리와 혼동하여 사용하는 경우가 많으며, IT 부서 중심의 거버넌스 활동이 이루어지고 있다[6]. 본 연구에서는 그 이유를 IT 거버넌스 원칙의 부재에서 찾고자 하였으며, IT 거버넌스 원칙과 활동의 관계에 대해 살펴보고자 하였다.

IT 거버넌스의 높은 수행수준을 검증받은 국내의 두 기업에 대한 사례연구를 통해 Lee et al.[20]의 연구에서 제시한 원칙 중심의 IT 거버넌스 프레임워크에 대한 실증분석을 실시하였다. 분석 결과, 두 기업의 IT 거버넌스 체계는 대부분 IT 관리 및 운영을 위한 수단으로부터 시작되고 있었으며, IT 거버넌스 원칙 수립 체계도 수단에 의해 수립되는 Bottom-up 방식이 많은 비중을 차지하고 있었다. 이에 따라, IT 관리를 위해 제공되는 다양한 방법론 및 솔루션이 포함되지 않는 영역에 대해서는 IT 거버넌스 원칙이 수립되어 있지 않았고, 실행체계 또한 정의 및 문서화되어 있지 않는 문제점을 갖고 있었다. 그러나 원칙이 수립된 IT 활동에 대해서는 지침, 매뉴얼 등 상세하게 문서화되어 있었으며, 내·외부 감사 활동으로 인해 문서화된 규정 및 정책에 대해서는 잘 준수되고 있는 것으로 분석되었다. 또한, 기업 활동 전반의 리스크 관리는 각 IT 활동에 분산되어 있어 통합적인 리스크 원칙 수립이 되어 있지 않았고, 기업 활동에 대한 리스크 관리 활동 역시 잘 정립되어 있지 않았다. 이러한 분석 결과에 따라, IT 거버넌스 원칙은 경영진 레벨에서 수립되어야 누락 없이 모든 영역을 포함할 수 있으며, 원칙의 수립은 IT 거버넌스 활동에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

본 연구 결과는 학문적인 관점에서 IT 거버넌스 프레임워크를 원칙 기반관점에서 접근하였다는 점에서 IT 거버넌스 수행에 대한 새로운 시각을 제공하고자 하였다. 그 동안의 대부분의 IT 거버넌스 연구에서는 기존의 틀을 여러 분야에 적용시켜 봄으로써 활용 방안을 찾고자 하였으나, 실제 기업의 IT 거버넌스 수행에서 뚜렷한 성과를 가져오

지 못했었다. 그러나 본 연구에서는 IT 거버넌스 수행의 문제점을 찾고, 그에 대한 실증 연구를 함으로써 향후 관련 연구의 활성화에 기여하고, 관련 분야에 대한 지식의 축적에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

또한 실무적인 관점에서 본 연구 결과는 IT 거버넌스 체계의 도입을 계획 또는 진행 중에 있는 기업들에게 정확한 방향을 제시할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 현재 IT 거버넌스 체계를 수립하고는 있지만 기업의 IT 비즈니스에 달라진 점이 없는 기업들에게는 IT 거버넌스 활동의 문제점을 원칙기반 관점에서 진단해 볼 수 있는 기회를 제공했다는 점에서 연구의 기여도로 볼 수 있다.

## 5.2 향후 연구과제

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 먼저, 국내 두 개의 기업만을 대상으로 분석했다는 점이다. 제안된 프레임워크에 대한 연구의 일반화를 위해서는 좀 더 많은 사례연구를 통한 검증이 요구된다고 볼 수 있다. 둘째, 국내 기업의 조직 문화를 고려하지 않았다는 점이다. 대부분의 국내 기업들의 IT 거버넌스 도입의 장애요소는 거버넌스 체계의 변화에 대한 저항이 가장 큰 것으로 분석되었으며 또한 이를 지원할 수 있는 전문 인력의 부족으로 파악되었다. 따라서 어느 정도 조직 체계의 변화를 요하고 있는 IT 거버넌스 체계의 도입에 대해 IT 조직 및 기업의 전사 문화를 고려한 국내 산업별 사례 조사가 필요하다고 볼 수 있다. 특히, Top-down 방식으로 IT 거버넌스 원칙을 수립하여 실행하는 외국 기업들과 주로 Bottom-up 방식으로 IT 거버넌스 원칙을 수립하는 국내 기업을 대상으로 비교 사례분석 연구도 요구된다고 볼 수 있다.

## 참 고 문 헌

- [1] 박성훈, "IT 거버넌스 실패 '정책부재'가 원인", 디지털 타임즈, 2008.
- [2] 안종창, 강윤철, 이욱, "EIM(Enterprise Information Management)을 위한 IT 거버넌스 모델 연구", 『한국IT서비스학회지』, 제10권, 제2호(2010), pp.95-117.
- [3] 이정훈, "IT 거버넌스, 구체적인 적용 방안이 필요하다", www.ciokorea.com, 2007.
- [4] 이정훈, "IT 거버넌스, 기업 목표달성 지원하는 활동", 『정보보호 21c』, 제86권(2007).
- [5] 이정훈, "IT 거버넌스의 역할", 디지털 타임즈, 2009.
- [6] 이정훈, 장덕화, "유비쿼터스 환경에서 서비스 기업의 IT 거버넌스", 『동서연구』, 제17권, 제2호(2005), pp.165-194.
- [7] 임금순, "IT 거버넌스의 주요 영역과 가이드 라인", 시사컴퓨터, 2004.
- [8] 임금순, "IT Governance의 전략적 도입과 활용", LG CNS Entrue Consulting, 2004.
- [9] ITA/EA, "IT Governance의 침범", KIPA SW 산업동향, 2008.
- [10] AS 8015-2005, "Australian standard : Corporate governance of information and communication technology", *Standards australia : Sydney, Australia*, 2005.
- [11] Benbasat, I., D. K. Goldstein, and M. Mead, "The case research strategy in studies of information system", *Management Information Systems Quarterly*, Vol.11, No.3(1987), pp.369-386.
- [12] Brown, A. E. and G. G. Grant, "Framing the Frameworks : A Review of IT Governance Research", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.15(2005), pp.696-712.
- [13] Glaser, B. G. and A. L. Strauss, "The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research", London : Widenfeld and Nicholson, 1967.
- [14] Grembergen, W. V., S.D. Haes, and E. Gul-

- dentops, "Strategies for Information Technology Governance", Hershey, PA : Idea Group Publishing Inc., 2004.
- [15] Helen, G., "Is there a relationship between IT Governance and corporate governance", *Information Systems Control Journal*, 2004.
- [16] ISO/IEC, "ISO/IEC 38500", 2008.
- [17] ITGI, "Board briefing on IT Governance (2nd)", *IT Governance Institute*, 2003.
- [18] Keyes-Pearce, S. V., "Rethinking the Importance of IT Governance in the e-World", *In Proceedings of the 6th Pacific Asia Conference on Information Systems*, (2002), pp.256-272.
- [19] Korac-Kakabadse, N. and A. Kakabase, "IS/IT governance : Need for an integrated model", *Corporate Governance*, 2001.
- [20] Lee, J.-H., S.-H. Juhn, and K.-T. Hwang, "New development of advanced ITG framework", in *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Science, IEEE*, Big Island, Hawaii, U. S. A., 2009.
- [21] Lee, J. H., C. C. Lee, and D. W. Jang, "IT Governance based IT Strategy and Management : Literature Review and Future Research Direction", *ITG International Conference*, Auckland, NZ, 2006.
- [22] Park, J. S., Lee. J. H., Lee. C. J., "Is the Perceived IT Governance Maturity Level Enough?", *Enterprise IT Governance, Business Value and Performance Measurement*, (2011), pp.61-76.
- [23] Peter, W. and J. Ross, "IT Governance", HBS Press, 2004.
- [24] Peterson, R. R., "Configurations and coordination for global information technology governance designs in a transnational European context", In *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, 2004.
- [25] Peterson. R., "Crafting Information Technology Governance", *The EDP Audit, Control, and Security Newsletter(EDPACS)*, Vol.32, No.6(2004).
- [26] Simonsson, M. and P. Johnson, "Defining IT Governance-A Consolidation of Literature", *Paper presented at the 18th Conference on Advanced Information Systems Engineering(CAISE)*, 2006.
- [27] Webb, P., C. Pollard, and G. Ridley, "Attempting to Define IT Governance : Wisdom of Folly?", *Paper presented at the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA, 2006.
- [28] Weill, P. and R. Woodham. "Don't Just Lead, Govern : Implementing Effective IT Governance", *CISR Working Paper*, 2002.
- [29] Yin, R. K., "Case study research : Design and methods(3rd ed.)", Newbury Park, CA : Sage Publications, 2003.
- [30] Yin, R. K., "Case Study Research : Design and Methods", *Applied Social Research Methods Series*, Sage Publication, Vol.5(1984).



## ◆ 저 자 소 개 ◆



**김 은 영 (eykim85@yonsei.ac.kr)**

현재 연세대학교 정보대학원 석사과정에 재학 중이며, U-City 연구 프로젝트를 수행하였다. 주요 관심분야는 IT Governance, 정보보호, IT 감사 및 감리 등이다.



**이 정 훈 (jhoonlee@yonsei.ac.kr)**

영국 University of Manchester(U.M.I.S.T)에서 전자공학 학사 및 시스템 공학 공학석사학위를 받았으며, LG CNS(구 LG EDS 시스템) 컨설팅 부문 물류 팀에서 근무했다. 영국 London School of Economics에서 경영정보학(ADMIS)석사, University of Cambridge, Institute for Manufacturing에서 산업공학 및 경영으로 박사학위를 취득하였으며 영국공학회의 EPSRC 프로젝트에 다년 간 참여하였다. LG CNS, Entru Consulting Partners에서 선임 컨설턴트로 일하며 IT ROI, IT Governance, BSC, SCM/CRM, Logistics, KPI 선정, CRM 등에 대한 프로젝트를 수행하였으며, Entru Research Institute of Information Technology(엔트루 정보기술연구소)에서 선임 연구원으로 근무하였다. 현재 연세대학교 정보대학원 부교수로 재직 중이며, 주요 관심분야는 IT Governance, Performance Measurement in IT 감사 등이다.



**이 채 린 (chaerinlee81@naver.com)**

현재 연세대학교 정보대학원 석사과정에 재학 중이며, 주요 관심분야는 IT 컨설팅, e-비즈니스, 글로벌 비즈니스 등이다.