

AIIM 2021년 지능형 정보 관리 업계에 올리는 경종



파트너사

AIIM 업계 동향

AIIM은 정보 관리 커뮤니티의 육성·성장·지원을 위해 최선을 다하는 비영리 협회로, 회원들에게 이 연구를 무료로 제공하는 데 자부심을 느낍니다. 정보 관리 커뮤니티는 당 협회의 작업물이 제공하는 방향과 사고 리더십을 교육활동에 활용할 수 있습니다. AIIM은 연구 결과가 널리 공유되기를 바랍니다.

이 연구의 개별 요소를 발표와 간행물에 자유롭게 사용하셔도 좋지만, © AIIM 2021, www.aiim.org라고 출처를 명시해 주시기 바랍니다. 다른 애그리게이터가 이 보고서를 자체 웹사이트에서 호스팅하는 것은 허가하지 않습니다.

이 보고서의 사본을 동료나 고객에게 배포하지 마시고 www.aiim.org/research를 소개하여 다운로드 방법을 안내하십시오.

보험사에 전하는 감사의 말

AIIM이 이렇게 수준 높은 연구를 진행할 수 있는 것은 보험사 덕분이기도 합니다. 보험사의 지원이 없으면 유료 구독 모델을 사용해야 하기 때문입니다. 해당 보험사의 도움이 여러분에게도 유용하기를 바랍니다.



AIIM의 업계 동향 연구 소개

3년 전에 AIIM은 지능형 정보 관리(Intelligent Information Management, IIM)라는 개념을 도입하고, IIM과 디지털 전환 간의 연관성을 연구하기 시작했습니다.

AIIM의 업계 동향 연구 프로그램은 거세지는 정보 혼란의 물결이 전환 이니셔티브에 미치는 영향을 분석하고, 핵심 IIM 기술의 도입률과 모범 사례를 조사합니다.

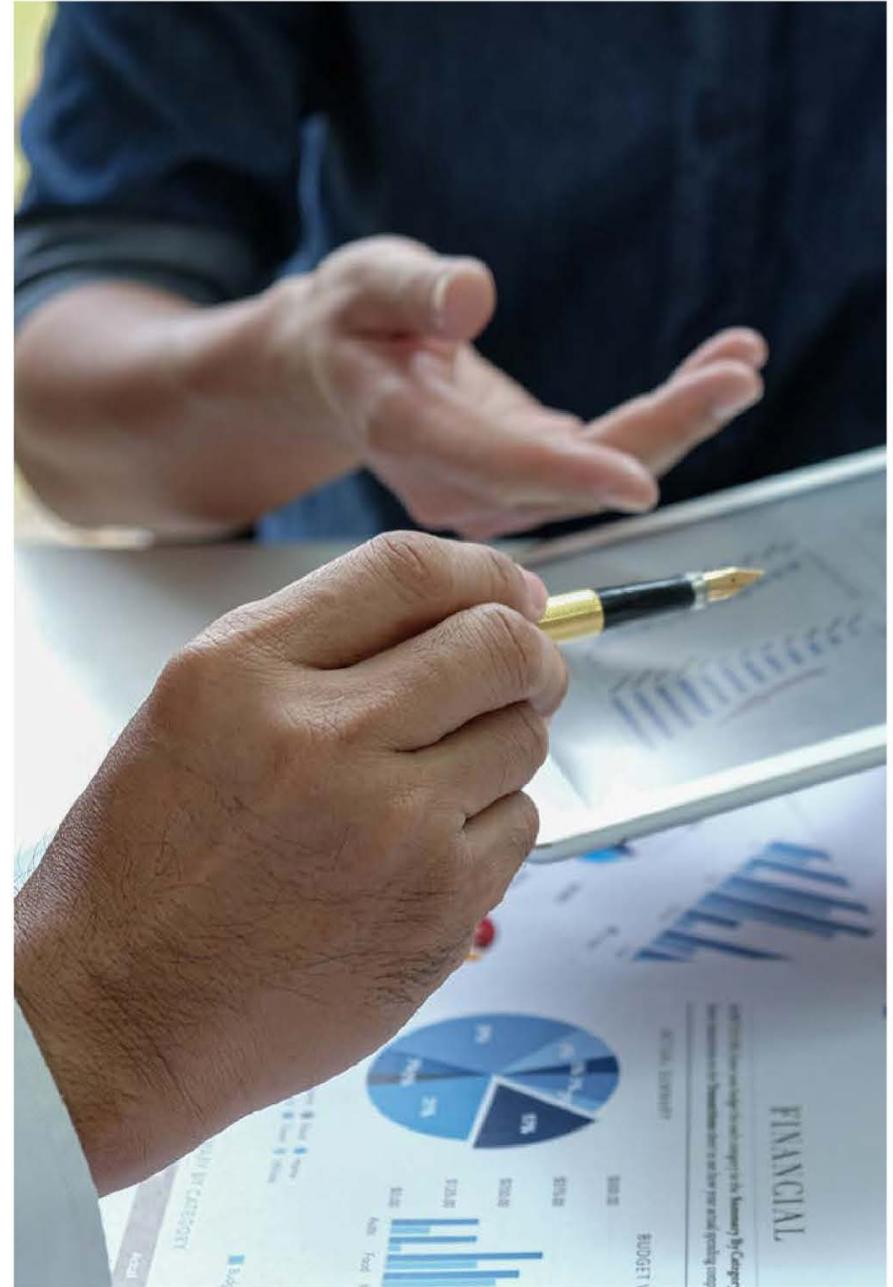
당 협회는 AIIM 공인 정보 전문가(Certified Information Professional, CIP) 프로그램에서 정의하는 IIM 핵심 역량 네 가지를 연구의 틀로 삼았습니다.

- 1) 정보 생성, 수집 및 공유
- 2) 정보 집약적 프로세스의 디지털화
- 3) 정보에서 심층 정보(Intelligence) 추출
- 4) 거버넌스 및 법·규정 준수 자동화

AIIM 회원의 관심사에 부합하는 아래 보고서도 참조하세요.



- 인공 지능을 이용한 심층 정보 수집(2020년 3월)
- 최고의 업무 프로세스 개선 지침(2020년 6월)
- 기록 관리와 정보 거버넌스 간의 균형 모색(2020년 9월)
- Microsoft 365 및 SharePoint 투자 마스터하기(2020년 11월)





AIIM 커뮤니티 소개

AIIM은 비영리 산업 협회로서의 객관성과 독립성을 중시합니다. 이 보고서의 조사 결과와 시장 해설에는 벤더 커뮤니티의 어떤 성향도 개입되지 않았습니다. 또한 여기에 제시된 데이터는 이 연구 보고서를 작성하는 과정에서 생성된 종합 데이터의 소표본에 불과하며, *전체 결과는 보험사에만 배포합니다.*

조사는 2021년 2월에 웹 기반 도구를 사용해서 진행했습니다. *모든 참가자는 AIIM 커뮤니티에서 선발했습니다.* 참가자의 구성이 중요한 이유는 이 조사가 정보 관리의 이점과 현실에 대한 지식을 충분히 갖춘 독자로부터 답변을 수집했다는 것을 의미하기 때문입니다.

직원 수	
1-99	19%
100-1000	34%
1000 이상	47%

조직 내 역할	
RM, DM, CM 또는 정보 거버넌스	51%
현업 부서 또는 관리 또는 프로세스	23%
정보 기술(IT)	14%
기타	12%

전문가 패널 소개



CIP 전문가 패널 소개

업계 내의 전반적인 지식과 역량을 높이기 위해 기꺼이 시간을 내어 전문 지식을 공유한 IIM 담당 임원들에게 감사의 인사를 전합니다. 아래에 소개하는 분들은 모두 공인 정보 전문가(CIP)입니다.

이 보고서 내 **CIP 전문가** 섹션의 인용문은 조사 결과를 주제로 진행된 특별 패널 토론(2021년 3월 4일) 중에 언급된 내용입니다. 데이터로 드러난 추세 자체뿐만 아니라 *해당 추세에 어떻게 대처할지*에도 초점을 맞추어 대화를 진행하고자 했습니다. 비밀리에 솔직하게 견해를 밝힐 수 있도록 일종의 **'채텀 하우스' 규칙**에 따라 토론했습니다.

이 보고서 내의 인용문이 누구로부터 나온 것인지 밝히지 않았으며, 인용문은 패널이 속한 조직의 견해가 아니라 개인적인 견해입니다.

참고 - CIP 인증이 무엇인지 궁금하시면 [여기](#)에서 자세한 정보를 확인하세요.



제드 코손(Jed Cawthorne), CIP

제드는 경험이 풍부한 전략 컨설턴트로, 정보 & 지식 관리 (Information & Knowledge Management, IKM) 전문가이자 사회 협력 에반젤리스트이기도 합니다. CIP이며 토론토 챕터(Toronto Chapter)와 진행한 업무로 AIIM 상을 수상한 제드는 EMC 다큐멘텀, 오픈텍스트, IBM 파일넷, 아이매니지, 알프레스코, 넷도큐먼트에 근무하면서 20년 동안 정보 관리 분야에서 경력을 쌓았습니다. 또한 그는 고등 교육 기관, 정부 기관, 투자 정보 서비스 기관의 ECM, 인트라넷 및 엔터프라이즈 검색 구현을 이끌었습니다.



제프리 루이스(Jeffrey Lewis), CIP

제프리는 SOL 캐피털 매니지먼트 컴퍼니의 정보 거버넌스 매니저로, 기록 관리, 콘텐츠 관리, 요건 관리, 프로젝트 관리 및 데이터베이스 관리 분야에서 경력을 쌓았습니다. 도서관학 석사 학위를 취득했으며 학위 과정 중에 디지털화 프로젝트 수행에 관한 독립 연구를 실시하고 장기적 디지털 보존에 관한 자료를 직접 찾아서 분석했습니다.



로라 리빙스턴(Laura Livingston), CIP

시들리 오스틴 LLP에서 전자 기록 전문가로 근무 중인 로라는 CIP이자 공인 기록 매니저 겸 공인 준법률가이며 25년도 넘는 기간 동안 평가에서 실행에 이르는 기록 관리의 모든 단계를 경험했습니다.



제시카 말레트(Jessica Marlette), CIP

화이트 & 케이스 LLP에서 정보 거버넌스 고문인 제시카는 해당 회사의 콘텐츠 거버넌스 팀을 이끌고 있으며 회사의 정보 거버넌스 전략을 발전시키기 위한 정책과 절차, 모범 사례를 개발합니다. 제시카는 CIP이며 AIIM [지능형 정보 관리 부문의 여성\(Women in Intelligent Information Management, WIIM\)](#) 리더십 위원회의 전 회장이자 로펌 정보 거버넌스 심포지엄(Law Firm Information Governance Symposium, LFIGS) 회원이기도 합니다.



알란 웨인트라우브(Alan Weintraub), CIP

인베스코 US의 글로벌 상품 책임자인 알란은 AIIM 펠로우이자 기업 콘텐츠 관리(enterprise content management, ECM), 디지털 권한 관리, 데이터 관리, 정보 거버넌스(데이터 및 콘텐츠 거버넌스 모두 포함), 디지털 자산 관리를 비롯한 기업 정보 관리(enterprise information management, EIM)의 여러 부문을 담당하는 최고 전문가입니다.

2020년 - 조직 리더에게 올리는 경종

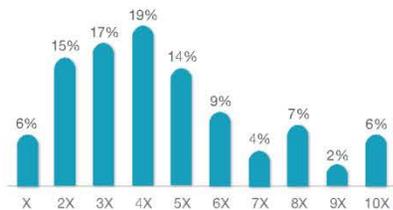


2020년 - 조직 리더에게 울리는 경종

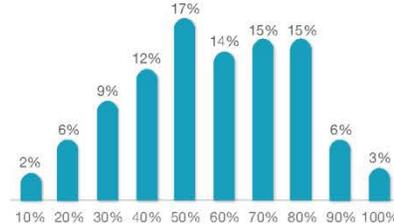
2021년 보고서의 맥락 - 1

나날이 거세지는 정보 혼란의 물결을 보여주는 증거

현재 유입되는 정보의 양이 'X'라고 가정했을 때, 2년 내에 X가 얼마나 될 거라고 생각하십니까?
평균 = 4.5X



조직 내에 비정형 정보의 비율이 대략 얼마나 될 거라고 추측하십니까?
평균 = 57%



©2020, AIIM - 출처를 명시하여 재배포 가능 - 총 N=482

2021년 IIM 업계 상황 보고서의 맥락을 이해하고, 현재 최종 사용자 조직에 닥친 정보 관리 문제를 이해하는 데 도움이 되는 주요 추세에 대해 설명하겠습니다.

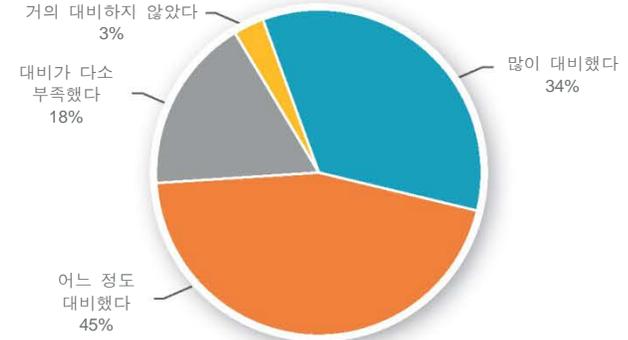
AIIM이 입증한 바와 같이, 최종 사용자 조직은 급증하는 유입 정보의 물결로 인해 오랫동안 진행된 디지털 전환의 목표 실현을 위협받으며 2020년을 맞이했습니다. 정보량 증가를 한 단계 더 복잡하게 만드는 것은 관리가 꼭 필요한 정보 형태의 유형이 점점 늘어난다는 상황입니다. 이때 주요 난제는 성가신 비구조화 유형에 속하는 정보, 즉 콘텐츠입니다.

조직은 조직 내로 유입되는 정보량이 향후 2년 동안 X에서 4.5X로 증가할 것으로 예상합니다(평균 수치). 그리고 비구조화 정보(예: 계약서 또는 대화)나 반구조화 정보(예: 송장 또는 양식)가 유입 정보의 57%를 초과할 것으로 예상합니다. 정보량과 정보 유형이라는 두 가지 도전이 융합되면서, 정보 혼란을 발생시키고 진정한 디지털 전환을 이토록 어렵게 만드는 것입니다.

2021년 보고서의 맥락 - 2

예상치 못한 코로나19발 수요로 노출된 혼란과 약점

코로나19가 발생하기 전에, 귀하가 속한 조직은 원격 근무에 얼마나 대비했습니까?



©2020, AIIM - 출처를 명시하여 재배포 가능 - 총 N=238, M365/O365 사용자라고 밝힌 응답자

2020년에 정보 관리가 어떻게 변화했는지를 이해하는 데 핵심적인 두 번째 요소는 코로나19가 원격 근무 수요와 효과적이고 안전한 원격 근무 도입 시 필요한 도구에 미친 영향입니다.

코로나19 전에 원격 근무 문제에 대비한 조직은 셋 중 하나에 불과했습니다. 즉, 많은 조직이 정신없이 임시변통으로 협업 도구를 활용하기 시작했습니다. 이 위기로 인해 여러 정보 관리 전략의 약점이 분명히 드러났고 조직은 취약성을 인식할 수밖에 없었습니다. 이는 최고 책임자가 효과적인 정보 자산 관리를 전략적 우선순위로 격상시키는 계기가 됐습니다. 정보 자산을 언제 어디서나 안전하게, 그리고 어느 기기에서나 효과적으로 관리하는 것이 중요해진 것입니다.

조사 참가자 한 명이 언급한 경험은 이례적인 일이 아니었습니다.

“크고 작은 로펌의 고객들로부터 끔찍한 일화를 들었어요. 종이 우편을 모두 한 사람의 집으로 보내서 그 사람이 우편을 열어 판단하면 다른 사람의 집으로 재발송 한다는 거예요. 구식 회계 프로세스를 사용하는 몇몇 회사에서는 돈을 지불할 수표가 모자랐거나, 수표 사용 권한을 가져야 하는 사람에게 권한이 부여되지 않았어요. 대부분의 프로세스는 언제 어디서나 근무 가능한 모드가 전혀 준비되지 않았던 거죠.”

코로나19 위기로 인해 조직은 원격 근무와 원격 근로자, 그리고 그들을 지원하는 시스템에 대한 관점을 재고해야만 했습니다. *하버드비즈니스리뷰*(“기업의 생산성 격차를 확대하고 있는 팬데믹”)에 따르면

“팬데믹 동안 앞서가는 기업과 나머지 기업 간의 생산성 격차가 확대됐습니다. 팀의 시간과 인재, 에너지를 효과적으로 관리하는 일류 기업은 지난 12개월 동안 생산성을 5-8% 높인 것으로 추정됩니다. 최고의 기업에서는 추가 근무 시간, 새로운 스타 인재 접촉, 직원의 지속적인 업무 관여가 생산성을 강화했습니다. 그러나 대부분의 조직은 협력 부족과 비효율적인 업무 방식, 직원 관여도의 전반적인 하락으로 인해 3-6%(또는 그 이상)의 생산성 손실을 겪었습니다.”

‘2021년 IIM 업계 상황’은 1) 정보 혼란 수준 증가와 2) 새로운 근무 및 협업 방식에 대한 수요라는 두 가지 흐름이 가져온 극적인 영향력을 보여주었습니다. 두 가지 추세가 동시에 경영진에게 영향을 주었고, 원격 근무 및 협업 방식의 중요성과 관련하여 공감대가 더욱 확산되고 있습니다. 코로나19 동안 필요에 따라 여러 시스템이 도입되었지만, 이들 중 다수는 여전히 거버넌스와 보안, 신뢰성 공백 측면에서 개선이 필요하다는 인식이 커지고 있습니다.

정보 자산(문서, 콘텐츠, 기록)의 중요성에 대한 새로운 인식도 존재하는데, 프로세스 리더와 실무자는 이 기회를 붙잡아야 합니다. 조직은 이제 더 이상 비용 최소화의 관점에서 정보 관리 결정을 바라볼 수 없습니다. 디지털 시대에는 조직이 정보 혼란에 대처하기 위해 내리는 일상적인 결정이 *전략적 비즈니스 결정*이 됩니다.

정보 관리 전략에 존재하는 공백에 눈길을 돌려야 합니다. 대부분의 조직에서 IIM의 현 상태에 대한 가혹한 평가라 할 수 있는 정보 관리 공백과 관련하여 새롭게 현실을 인식하기 시작했습니다. 계획에 없던 임시변통식 원격 근무가 전략 공백을 인식하는 계기가 됐습니다. 지금 우리에게 필요한 것은 IIM 투자의 핵심과 관련하여 높은 수준의 전략적 담론을 진행하는 것입니다. 많은 조직에서 IIM 이니셔티브 예산 편성은 일선 업무 중심의 예산 편성에 밀리는 경우가 많습니다. *두 분야를 연결해야 할 때조차도 마찬가지입니다.*

이 보고서에서는 AIIM 커뮤니티에서 선발한 의사 결정자 229명을 대상으로 진행한 연구(2021년 2월)를 토대로 조직 내 정보 관리 상태를 논합니다. ‘AIIM 표본’인 실무자가 제시하는 의견의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않습니다. 선발된 299명은 *정보 관리의 본연의 취지와 정보 관리의 현실 간에 존재하는 차이를 가장 잘 이해하는 조직 내 임원과 실무자*이기 때문입니다.

조사 결과는 조직이 진정한 디지털 조직으로 거듭나기 위한 여정에서 성공하려면 네 가지의 문제에 신중히 대처해야 한다고 강조합니다. 결과를 통해 나타난 각각의 문제와 관련하여 본 보고서는 클라우드 소싱을 통해 얻은 맥락을 두 가지 형식으로 제시하여 데이터의 의미를 더 정확하게 이해하도록 돕습니다.

- ‘실제 견해’ 섹션에는 데이터를 강조하고 문제를 생생하게 표현하고자 조사 참가자의 말을 직접 인용해서 넣었습니다.
- ‘어떻게 대처해야 할까요? - 권장사항’ 섹션에서는 각 문제에 대처하는 방법에 초점을 맞춥니다. 권장사항은 CIP 전문가 패널의 말을 직접 인용한 것입니다. 감사하게도 여러 CIP가 다년간의 경험에서 나온 권장사항을 공유해 주었습니다.

결과는 모든 곳의 최고 책임자와 정보 관리 담당 임원에게 경종을 울릴 것입니다.

1. 경영진은 비즈니스와 기술 전략을 연계하지 못하고 있습니다.
2. 조직은 정보 혼란에 제대로 대응하지 못하고 있으며 수작업에 기반한 구식 정보 관리 접근법을 재고해야 합니다.
3. 조직은 핵심 IIM 역량에 대한 투자를 늘려야 합니다.
4. 기술뿐만 아니라 자금, 집중, 문화 또한 진정한 디지털 전환의 열쇠입니다.



아이언 마운틴 추천 문헌

조직은 그동안 조직으로 유입되는 모든 정보를 해당 정보에 수반되는 법·규정 준수 및 법적 리스크와 연결 지었습니다. 그러나 지금은 정보 거버넌스와 전략 간의 연관성 증가가 더 중요하게 부각되고 있습니다.

[이 연구](#)는 정보 거버넌스와 관련된 주요 추세와 조직이 해당 추세를 중심으로 전략을 구조화하는 방식을 다룹니다.



결과 1 - 경영진은 비즈니스와 기술 전략을 연계하지 못하고 있습니다

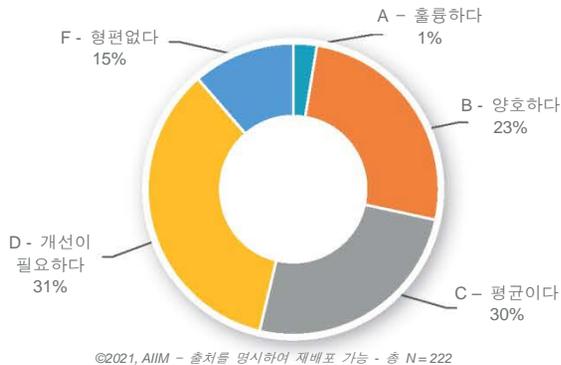


결과 1 - 경영진은 비즈니스와 기술 전략을 연계하지 못하고 있습니다

비즈니스와 기술 전략을 연계하지 못하고 있는 경영진

비즈니스/기술 연계 등급 = C-(1.73) (평균)

여러분의 조직이 비즈니스 전략과 정보 관리 전략을 얼마나 잘 연계하는지 생각해 보세요. 조직에 어떤 등급을 매기시겠습니까?



AIIM CIP 연구 지침은 비즈니스/정보 관리 연계의 중요성에 관한 사례를 분명하게 보여줍니다.

“대부분의 조직과 부서에는 지속적으로 활동을 개선해야 합니다. 기존의 변화 의제는 더 훌륭한 도구와 기술, 더 나은 행동, 그리고 더 뛰어난 절차를 의미합니다. 모두 효율을 향상시키고 생산성을 개선하는 데 중점을 둔 것입니다.”

“궁극적으로 AIIM은 디지털 전환이 전통적인 의미에서의 변화를 넘어선다고 생각합니다. 일을 다르게 하는 것, 그리고 다른 일을 하는 것이 디지털 전환입니다. 단순히 다름을 목적으로 달라지는 것이 아니라 디지털 파괴의 시대에 모든 조직이 직면한 주요 전략적 목표를 지원하기 위해 달라져야 합니다.”

다시 말해, 디지털 전환은 점진적인 프로세스 개선이 아닙니다. 정보를 완전히 새로운 방식으로 사용하는 것이 디지털 전환입니다.”

“정보 관리의 핵심은 단순히 정보 기반의 비용과 리스크를 낮추는 것이 아닙니다. 비용 및 리스크 감소가 중요하기는 하지만 이것만으로 충분치 않습니다. 오히려, 조직은 직접적 또는 간접적으로 정보 자산을 효과적으로 수익화하여 조직이 미래에 대응할 방법에 초점을 맞춰야 합니다. 정보 관리가 비즈니스를 이끄는 역할을 수행해야 합니다.”

하버드비즈니스리뷰(“여러분의 IT 부서는 비즈니스 성과와 연계되니까?”)는 오늘날 조직이 효과적으로 비즈니스와 기술 전략을 연계하는 것이 얼마나 중요인지 강조합니다.

“몇 년 동안 많은 조직이 격변의 시기를 거쳤습니다. 이 와중에 팬데믹은 속도와 규모 측면에서 전례 없는 어려움을 던져 주었습니다. 앞으로도 계속해서 어려움이 발생하고 상황이 어려워질 것임은 분명합니다. 조직이 대응 속도와 민첩성을 가지려면, 비즈니스 리더는 디지털 기술을 효과적으로 활용해야 하고 니즈 파악과 계획 조정 및 결과 측정을 위해 확실한 방법을 마련해야 합니다. 기술과 비즈니스 목표가 상호 불가분의 관계에 있기에, 오늘날 디지털 전환을 이루는 것은 지상 과제입니다. 근본적으로 목표와 기술의 연계 결여가 많은 비용을 발생시키며, 이로 인해 IT와 비즈니스 간의 간극이 더 커지는 것입니다. 조직과 기술 간의 분리 심화는 디지털 전환을 가로막는 가장 큰 장애물입니다.”

그렇다면 우리는 이 핵심 과업(비즈니스와 기술의 연계)을 어떻게 수행하고 있을까요?

종합하자면, AIIM 조사에 참가한 응답자는 소속 조직의 연계 등급을 C-(4점짜리 등급 척도 기준으로 1.73)로 평가합니다.

“C-”라는 결과는 우리가 비즈니스와 정보 관리 전략을 연계하는 방식을 진지하게 생각해야 한다는 경종임이 분명합니다. 참가자 중 거의 절반(46%)이 연계를 위한 노력을 ‘개선이 필요하다’ 또는 ‘형편없다’라고 평가합니다.

이렇게 가혹한 평가에는 여러 가지 이유가 있습니다. 예상할 수 있듯이, 조직 내에서 직급이 높은 사람일수록 조직이 이 핵심적인 전략적 과업을 잘 수행하고 있다고 생각합니다. 그러나 정보 관리 시스템의 효과성을 가장 잘 알고 있는 사람의 관점에서 봤을 때는 엄청난 개선이 필요합니다.

역할	등급 (4점 척도)	% 순위: “B - 양호하다” 또는 “A - 훌륭하다”
고위 경영진(상무 및 그보다 높은 직급)	2.34	55%
중간 경영진(부장 또는 매니저)	1.70	24%
비관리직 직원 직책	1.46	16%

실제 견해(출처: 조사 참가자)

- 리더들이 목표와 해결책, 전략에 대해 같은 의견을 가지고 함께 노력하지 않습니다.

- 여전히 IT와 현업 부서가 나뉘어 있고 누구도 상대를 위해 뒤에서 묵묵히 일하려고 하지 않습니다. 게다가 IT는 조직의 임무를 위해 봉사하는 기능이 아니라 핵심 기능이라는 위치를 줄곧 자처하고 있습니다. 이러한 인식이 자원의 집중과 분배를 선택하는 데 혼란을 가져올 수 있습니다.
- 정보 관리가 전략의 일부분이 아닙니다. 보통 정보 관리를 나중에 추가합니다.
- 두 전략의 연계를 시도하지만, 뒤쳐진 정보 관리를 만회하면서 비즈니스를 혁신하려는 상황일 때는 연계가 쉽지 않습니다. 그래서 결국은 전략이 부분적으로 연계되는 데 그칩니다.
- 어떤 일을 해야 하는지는 아는데 그 일을 해내면서 여러 가지 전략을 연계하는 건 힘듭니다.
- 정보 관리 전략을 비즈니스 전략과 연계하려고는 해도, 그 반대로는 하지 않습니다. 즉, 비즈니스 전략이 IT 전략을 고려하지 않아 소모적이고 근시안적인 경우일 때가 많습니다.
- 우리 조직은 정보 관리를 아주 높은 수준에서 비즈니스 전략에 통합시킵니다. 정보 관리를 활용해 비즈니스 전략을 정의하고 관리하며 지원합니다. 하지만 아직도 정보 자산을 완벽하게 관리하고 있는 건 아닙니다.
- 코로나19에 대응하느라 불가피하게 새로운 방식으로 정보 관리를 실시해야 했습니다. 시설의 출입이 막혀 더 많은 일을 전자 방식으로 처리했어요. 원격 근무를 하는 동안 적절한 장비를 갖추는 게 힘들었습니다.

어떻게 대처해야 할까요? - 권장사항(제공자: CIP 전문가 패널)

- 1. 코로나19로 인해 요구되는 유연성을 받아들이기.** 어느 조직이든 재택 근무를 선호하는 사람이 있는가 하면 조금이라도 더 빨리 집을 나서고 싶어하는 사람도 있습니다. 사교성이 뛰어난 사람이 있는 반면에 내향적이고 집에서 일하고 싶어하는 사람도 있습니다. 코로나19로 인해 사람들은 원격 근무를 떠올리게 되었습니다. 이제 코로나19는 끝났지만 그동안 여러분은 문제를 해결하고 인프라를 갖추는 데 엄청난 투자를 했을 겁니다. 코로나 당시에는 패닉 상태에서 인프라를 마련하기 시작했지만, 이제는 인프라를 최적화해야 합니다. 왜 인프라를 최대한 활용하지 않나요? 코로나19 이후 대부분의 조직에서 가장 중요한 덕목은 유연성이 될 겁니다.
- 2. 정보 가치에 관한 대화 자주 하기.** 이는 조직의 가치를 창출하는 일입니다. 몇 년 전에 저는 조직 전체에서 기록 관리를 시작하려고 했습니다. 그리고 사람들이 정보의 가치를 이해해야만 그 정보가 담긴 기록의 가치를 인정한다는 뼈저린 교훈을 얻었습니다. 다시 말해, 기록이 그냥 저장해서 보관하고 유지하는 것이 아니라 업무 프로세스를 확대하는 데 활용할 수 있는 가치 있는 자원이라는 인식의 전환이 필요했던 것입니다.
- 3. 리스크와 가치 모두를 이해하고 둘 사이의 균형을 잡기 위한 내부 체계 구축하기.** 도처에 정보가 있으므로 우선순위를 정해 정보 관리를 시작해야 합니다. 먼저 각 정보 원천에 리스크와 가치 측정 지표를 부여하고 리스크와 가치가 모두 높은 정보 원천에 대처하는 것부터 시작해야 합니다.
- 4. 책임과 권한을 가진 고위 경영진이 주도하기.** 디지털 전환을 원한다면 전환을 이끌 사람이 있어야 합니다. 그 사람은 변화를 이끌어 낼 권한을 가지며 경영진과 이사회의 지원을 받아야 합니다. 전환은 그냥 “이루어지지” 않습니다. 주도하고 적극적으로 추진해야 합니다. 어떤 조직에서는 전환을 받아들이고 지원할 것이고, 어떤

조직에서는 사람들이 “굳이 해야 하나”라는 얘기만 할 겁니다. 그리고 또 어떤 조직에서는 전환에 적극적으로 저항할 겁니다. 이 모든 경우에 권한이 있으며 지원을 받는 리더가 꼭 필요합니다. 리더는 상황의 진실을 밝혀서 해야 할 일에 대한 폭넓은 합의를 이끌어 낼 수 있어야 합니다.

- 5. 리더가 비즈니스 연계 주도에 앞장서기.** 종착점은 언제나 우리가 판매하고 있는 것, 만들고 있는 것, 업무를 완수하기 위해 프로세스를 사용하는 방식입니다. 이는 조직이 연계를 위한 노력을 주도해야 한다는 뜻입니다. 비즈니스 리더는 정보 관리와 관련해서 코칭과 도움을 필요로 할 수도 있습니다. 하지만 사실 저는 IT 직원을 데려다가 말하기 보다 비즈니스 리더가 정보 관리를 이해하도록 코칭하고 지원하는 것이 더 쉬울 거라고 생각합니다. 우리의 목표는 정보 관리 그 자체가 아닙니다. 정보 관리는 지원 기능이지만, 그렇다고 해서 중요도가 낮아지지는 않습니다.
- 6. 활용할 수 있는 문화적 가치 찾기.** 저희 회사는 업계에서 가장 고객 중심적인 회사라는 것을 자랑스럽게 여깁니다. 콘텐츠와 정보는 이 전략적 우선순위를 이행하는 데 핵심적인 역할을 합니다. 저희는 고객 중심이라는 문화 규범을 사용해서 고위 경영진이 여러 개의 정보 허브를 두는 것이 아니라 중앙에서 정보를 관리하는 전략을 받아들이게 했습니다.

결과 2 - 조직은 정보 혼란에 제대로 대응하지 못하고 있습니다

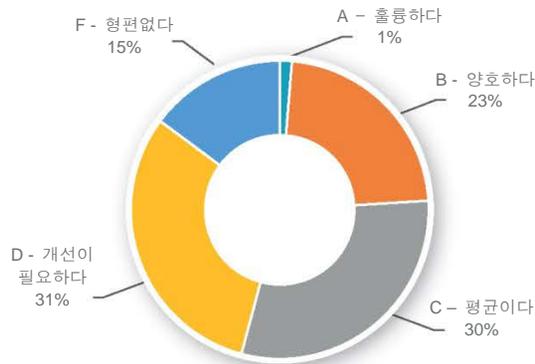


결과 2 - 조직은 정보 혼란에 제대로 대응하지 못하고 있으며 수작업으로 이루어지는 구식 정보 관리 접근법을 재고해야 합니다

조직은 정보 혼란에 제대로 대응하지 못하고 있습니다

평균적인 조직의 혼란 대응 등급 = C-(1.64)

거세지는 정보 혼란의 물결에 대한 조직의 대응을 어떻게 평가하시겠습니까?



©2021, AIIM - 출처를 명시하여 재배포 가능 - 총 N=222

최고 책임자가 비즈니스/정보 관리 연계라는 전략적 과업을 제대로 수행하지 못하고 있을 때, 최전선에서 정보 혼란에 대응하고 있는 사람들은 대응 진행 상황을 어떻게 생각할까요?

지난 몇 년간 원격 근무 수요가 증가하면서 임시변통식 대응으로 상황이 악화된 기업을 통해 알게 된 사실은 이 분야에도 엄청난 차이가 존재한다는 것입니다. 종합하자면, AIIM 조사에 참가한 응답자는 조직의 정보 혼란 대응을 C-(4점짜리 등급 척도 기준으로 1.64)로 평가합니다.

C-는 사실 비즈니스/정보 관리 연계에 부여된 등급보다 약간 낮습니다. 참가자 중 거의 절반(46%)이 정보 혼란에 대응하기 위한 노력을 '개선이 필요하다' 또는 '형편없다'라고 평가합니다.

이번에도 마찬가지로 고위 경영진은 이러한 노력을 실제 상황보다 더 긍정적으로 생각합니다.

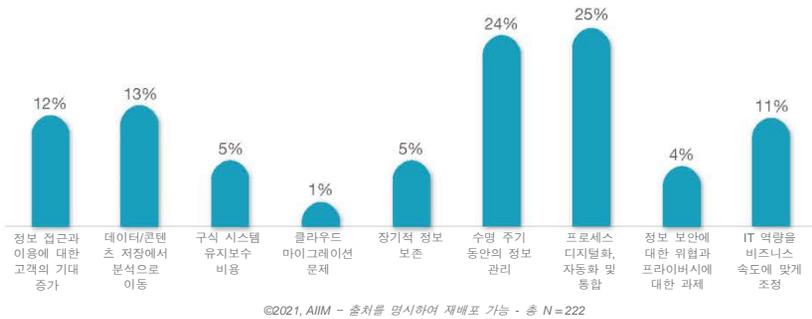
역할	등급 (4점 척도)	% 순위: "B - 양호하다" 또는 "A - 훌륭하다"
고위 경영진(상무 및 그보다 높은 직급)	2.38	55%
중간 경영진(부장 또는 매니저)	1.57	23%
비관리직 직원 직책	1.39	11%

자신이 "조직 내 책임을 광범위하게 지는 경영진" 역할을 수행한다고 설명한 참가자는 이번에도 정보 혼란 대응과 관련하여 RM/DM/CM(1.47), IT 책임자(1.59), 비즈니스 기능 담당자(1.58)보다 더 낙관적으로 평가합니다(평균 등급 = 2.18).

수명 주기 동안의 정보 관리와 프로세스 자동화

프로세스 및 거버넌스 자동화가 주요 과제입니다.

다음 중 여러분의 조직에서 가장 큰 정보 관리 과제는 무엇입니까?



조직은 정보 혼란에 대응할 때 어느 지점에서 가장 큰 과제에 직면할까요? 조사 응답 내용을 보면 AIIM 독자에게 친숙한 콘텐츠와 프로세스의 교차점에 답이 있음을 알 수 있습니다. 가장 중요한 정보 과제는 두 가지인데, ‘프로세스 디지털화, 자동화 및 통합’(25%가 이것이 가장 중요한 과제라고 응답)이 1위를 달리고 ‘수명 주기 동안의 정보 관리(24%)’가 근소한 차이로 2위입니다. 이러한 응답 내용은 여러 역할에서 놀라울 정도로 일관됩니다.

지난 해 원격 근무를 추진하면서 정보 혼란과 연관된 새로운 리스크가 발견되었습니다. 감사 위원회에 보고되기까지 한 리스크입니다. 가트너의 감사 리더십 위원회가 작성한 ‘2021년 감사 계획 핫 스폿 보고서’에 따르면,

“조직이 급속도로 원격 근무 역량을 늘리고 신기술을 도입함에 따라 IT 역량이 무리하게 사용되고 있습니다. [...] 조직의 데이터 거버넌스 실무가 수집 및 생성되는 데이터의 속도와 양을 따라잡지 못하는 상황입니다. 데이터 환경 또한 더욱 복잡해지면서 작업이 중복되고 데이터 보안이 위태로워질 가능성이 높습니다. [...] 조직은 여전히 성공적으로 데이터 거버넌스 체계를 구현하고 시행하기 위해 고군분투하는 중입니다. 조직이 새로운 유형의 데이터를 축적하고 세분화된 저장 시스템에 의존하면서 규제, 윤리, 데이터 보안 리스크에 더 자주 노출되는 실정입니다.”

프로세스 디지털화, 자동화 및 통합’에 관한 AIIM CIP 연구 지침

‘아날로그의 속도’로 일하는 조직은 경쟁력이 없고 시대에 뒤떨어지는 조직이라는 인식이 점점 더 커지고 있습니다. [...] 정보를 자동화해야 하고 언제나 디지털 퍼스트와 자동화에 초점을 맞춰 업무 프로세스를 개발하거나 개선해야 합니다. 또한 조직은 수동적으로 반응하는 자세가 아니라 민첩하게 대응하는 자세를 취해야 합니다.

‘수명 주기 동안의 정보 관리’에 관한 AIIM CIP 연구 지침

비즈니스와 IT는 모두 정보 거버넌스와 관련된 중요한 역할을 맡고 있습니다. 조직이 이 기능을 IT나 기록 관리 또는 법·규정 준수에 전적으로 위임할 수 있다고 생각하는 경우가 지나치게 많습니다. 그러나 여기서 중요한 것은 책임이라는 개념입니다. 비즈니스는 조직이 가진 정보 자산의 관리에 대한 책임을 져야 합니다. IT는 정보 자산 관리가 실행되는 체계를 책임져야 합니다. 이 두 가지 책임이 완벽하게 이행되는 것이 중요합니다.

실제 견해(출처: 조사 참가자)

- 비즈니스 전략을 수립하기는 하지만 IM이 전략상의 기대 사항을 따라잡아야 합니다.
- “항상 이렇게 했어요”라는 말을 많이 듣습니다.
- 정보를 ‘기업 자산’이라고 부르지만 그 개념을 실행에 옮기려는 움직임이 나타나지 않습니다. IT와 비즈니스 실무가 여전히 1990년대에 머물고 있는 탓에 아직도 부서 내에서 데이터를 관리합니다.
- 법·규정 준수 요건, 정책, 절차, 또는 업무 지시사항에 대한 고려 없이, 데이터를 수집한다는 전제하에 EDM 시스템을 구축했습니다.
- 제가 조직 내에서 대부분의 정보 관리를 책임지는데 비즈니스 전략 및 그와 관련된 변화를 저와 제 팀에 알려주는 적이 없습니다.
- 정보 관리가 가치 있다는 걸 아직도 인정하지 않습니다.
- 경영진이 디지털화와 문서 관리, 정보 관리를 잘 이해하지 못합니다. 경영진에게 비즈니스 전략을 설득시키고 정보 관리가 비즈니스 전략 성공에 필수적인 역할을 수행한다는 사실을 납득시키기 어렵습니다.
- 비즈니스 전략이 기술 인프라를 훨씬 앞섭니다.
- 회사의 구식 시스템은 없애기가 힘듭니다. 이해를 구하는 과정이 더디고, 데이터 위반이 드러나기 전까지 구식 시스템이 재정에 미치는 영향은 “중대하지 않습니다.” 그러다 데이터 위반으로 인해 자원을 모두 소모하게 되고, 위반 후 시정 조치는 더 이상 우선순위가 아닙니다.
- 경영진이 정보 관리의 가치를 이해하려 하지 않습니다. 이 메시지를 전달할 수 있을 정도로 최고 책임자와 가까워지는 건 거의 불가능합니다.
- 몇몇 사람들이 정보 혼란의 위험성을 인지하고 있고, 부분적이고 불완전하긴 하나 이니셔티브가 존재합니다. 그러나 IIM 정보 거버넌스 구축을 위해 충분한 자원을 마련하려면 아직도 최고 책임자급의 경영진을 열심히 설득해야 합니다. 심지어는 기본적인 보존 관리를 위한 자원을 마련할 때도 그렇습니다. 예를 들어서, 저희 회사에는 기업 문서 관리 시스템과 해당 시스템을 담당하는 데브옵스 팀이 있는데 모두 비용이 많이 듭니다. 최고 책임자는 이걸로 충분하고 이 이상은 그저 “있으면 좋다”라는 잘못된 생각을 하고 있습니다.
- 정보 스토리지만 계속 늘리고 특정 업무에 알맞은 도구를 선택하는 지침은 제공하지 않습니다.
- 혼란이 존재하기는 하지만, 혼란 관리를 올해의 우선순위로 삼았습니다. 저희는 정보의 수익화를 통해 수익을 늘리는 동시에 개인정보 요건을 확실하게 준수하고 회사의 명성을 유지하는 데 초점을 맞춥니다.

어떻게 대처해야 할까요? - 권장사항(제공자: CIP 전문가 패널)

1. **정보 수명 주기에 초점 맞추기.** 비즈니스의 특성에 따라 정보 수명 주기의 특정 요소에 초점을 맞춥니다. 어떤 조직은 전체 수명 주기(생성 및 디지털화에서 기록 관리, 그리고 최종적으로는 처리까지)를 이해하지 못합니다. 모든 조직에는 고려해야 할 규제 사항, 고유한 우선순위와 사연이 있습니다. 그런데 대부분의 조직 역량은 정보 수명 주기의 일부분에 국한됩니다. 조직이 잘 하고 있는 부분을 강조하고 해당 역량을 확대하는 것부터 시작해 보세요.
2. **볼 수 없는 것은 통제할 수 없습니다.** 제가 속한 조직에서는 혼란의 핵심이 정보의 양과 유형이 아니었습니다. 그보다 더 근본적인 문제가 있습니다. ‘황량한 서부’나 마찬가지입니다. 정보 사일로가 존재했고 우리는 소속 부서 외 정보에 대해서는 절반도 알지 못했습니다. 정보량과 유형 자체가 문제이긴 했지만, 변화의 핵심은 모든 정보의 위치, 정보가 관리되는 방식, 해당 정보와 관련된 리스크, 그리고 보완 통제에 대한 시야를 넓히는 것이었습니다. 제가 속한 조직의 경우 데이터 리포지터리와 시스템 수 자체가 문제가 아니라, 뭘 가지고 있는지조차 모르는 것이 문제였습니다.
3. **어디에서부터 시작할지 선택하기.** 여러분의 조직에는 개인정보 보호 규정(General Data Protection Regulation, GDPR), 개인 식별 정보(Personally Identifiable Information, PII), 캘리포니아 소비자개인정보법(California Consumer Privacy Act, CCPA) 같은 주요 규제가 적용되니까? 관리되지 않는 정보 때문에 엄청난 벌금을 낼 가능성이 있습니까? 경영진이 거기에 관심을 가집니까? 아니면 경영진이 평판과 관련된 리스크를 더 걱정하기 때문에 법·규정 미준수로 인해 부과될 수 있는 벌금은 대수롭지 않은 일이 되어버리니까? 할 수 있는 일에 한계가 있다면 어떻게 우선순위를 정하시겠습니까? 우선순위 설정은 비즈니스 주도하에 비즈니스 중심으로 이루어져야 합니다. IT 직원이 우선순위를 정하게 하면 쉽게 해결할 수 있는 문제를 골라서 그 문제부터 해결할 테니까요. 그러나

사업부 직원은 다른 견해를 가지고 “이 문제는 정말로 어려울 수 있고, 비용과 시간도 더 많이 들겠지만 이 문제를 먼저 처리해야 합니다”라고 말할 수 있을 겁니다. 아래는 문제 해결을 위한 예시입니다.

- 가장 긴급한 니즈를 먼저 살펴보고 우선적인 큐(queue: 선입선출의 자료 처리 구조)를 만듭니다.
- 법·규정 준수/규제/법적 문제를 살펴보고 우선순위를 정합니다.
- 사업부를 살펴보고 전사적으로 공유되는 단일 정보 문제(예: 전망 또는 협업의 필요성)가 있는지 확인합니다.
- 경영진에게 어떤 문제점이 보이는지 직접 물어봅니다. 아마 경영진이 파악하는 문제점은 사업부가 보는 것과 다를 것입니다.

4. **혼란 문제를 해결하는 데 비즈니스 팀 참여시키기.** IT가 ‘적절한’ 업무를 수행할 시간적 여유를 주는 것의 이점은 상당합니다. 이제까지 IT 부서가 새로운 VPN 하드웨어를 구축하거나 원격 사용자를 효과적으로 지원할 방법을 찾느라 한계까지 내몰렸다면, 효과적인 정보 관리에 쓸 시간이 충분하지 않았을 겁니다. 조직은 IT 부서의 정보 관리 업무를 덜어내고 비즈니스 팀이 해당 업무를 처리할 수 있을지 자문해 봐야 합니다. 비즈니스 팀의 성숙도가 충분히 높다면 ‘시민 개발자’ 활동을 도입해서 팀의 효과성을 높일 수 있습니다. 팀의 실무자가 노코드 개발 교육을 받아서 업무 흐름을 개선하고 일부 프로세스를 자동화할 수 있습니다. 비즈니스 팀이 ‘스스로 업무를 처리하도록’ 지원하는 IT의 업무는 큰 이익을 가져올 수 있습니다. 정보 관리 프로세스 개선을 위해 ‘비핵심’ 업무에 집중하는 단기적 고통이 장기적 이익을 창출할 것입니다.

결과 3 - 조직은 핵심 IIM 역량에 대한 투자를 늘려야 합니다

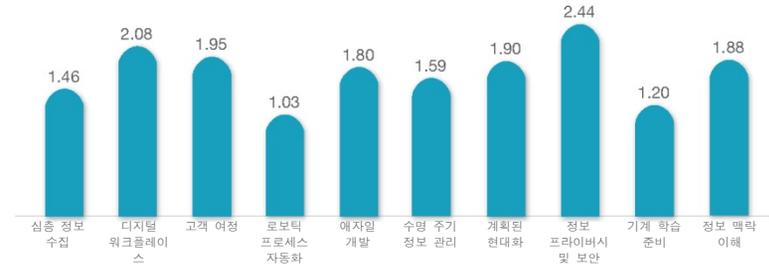


결과 3 - 조직은 핵심 IIM 역량에 대한 투자를 늘려야 합니다

핵심 IIM 역량에 대한 투자 늘리기 - 2 역량 등급이 'C' 이상인 분야는 두 가지뿐입니다.

다음 각 분야에서 조직의 역량을 어떻게 평가하시겠습니까?
(4점 척도, A = 4)

'잘 모른다'와 '관련 없음'이라는 응답 내용은 평균에서 제외했습니다.



©2021, AIIM - 출처를 명시하여 재배포 가능 - 총 N = 222

핵심 IIM 역량에 대한 투자 늘리기 - 1

IIM의 전략적 중요성과 IIM에 대한 인식을 높입니다.

폭넓은 IIM 역량 각각과 관련하여 여러분의 조직을 어떻게 평가하시겠습니까? (4점 척도, A = 4)	등급	등급 점수
정보 생성, 수집 및 공유(다채널 수집, 협업, 콘텐츠 마이그레이션 & 통합, 지식 관리)	C-	1.84
정보 집약적 프로세스의 디지털화(비즈니스 프로세스 관리, 로봇 프로세스 자동화, 사례 관리)	C-	1.79
정보에서 심층 정보 추출(메타데이터 수집 및 관리, 데이터 인식/추출/표준화, 애널리틱스/기계 학습/AI, 검색)	D+	1.49
거버넌스 및 법·규정 준수 자동화(개인정보 및 데이터 보호, 기록 관리, e-디스커버리, 디지털 보존)	C-	1.72

©2021, AIIM - 출처를 명시하여 재배포 가능 - 총 N = 222

예상할 수 있듯이, 네 가지 핵심 IIM 역량 각각의 성숙도 평가는 정보 혼란에 대한 전반적인 대응의 효과성 평가(기본적으로 C- 등급)를 반영합니다. 등급 차이는 예측 가능하며, AIIM 공동체 내 IIM '분야'의 진화를 여러 가지 방식으로 보여줍니다. 정보 생성 및 공유가 최고 등급을 받았고 프로세스 디지털화와 거버넌스 자동화가 그 뒤를 잇습니다. 그리고 애널리틱스와 인공지능(Artificial Intelligence, AI), 기계 학습(Machine Learning, ML)을 중심으로 한 IIM 기술의 경계에 도달하기 전까지 약간의 간극이 존재합니다.

조금 더 자세히 살펴보면, 네 가지 역량의 토대인 기본 구성 요소 몇 가지의 성숙도에 조직이 부여하는 등급은 전체 등급과 더불어 정보 관리를 넘어서는 광범위한 우선순위도 강화합니다. 조직은 정보 프라이버시 및 보안 관리 방식(2.44)에 가장 큰 자신감을 느낍니다. 이는 GDPR 및 데이터 위반 등의 법·규정 준수 요건과 관련하여 조직 내에 광범위하게 공유되어 있는 개인정보 및 보안 관련 문제 의식을 반영할 가능성이 높습니다. 조직이 정보 프라이버시와 보안 관리에 치중하는 것은 미준수에 따른 벌금 리스크가 원인이며, 아울러 이익에 영향을 미치는 정보 보안 위반과 관련해서 재무·명성 측면의 리스크가 존재하기 때문입니다.

2위에 있는 디지털 워크플레이스 성숙도(등급 점수 = 2.08)는 코로나19로 인해 부각된 원격 근무 요구사항에 대한 관심을 반영하는 것으로 보입니다. 많은 조직이 급히 임시변통식 도입을 실시할 때 장기적 정보 거버넌스 문제를 완벽히 이해하지 못한 상태에서 원격 근무 솔루션을 도입했을 가능성이 높습니다.

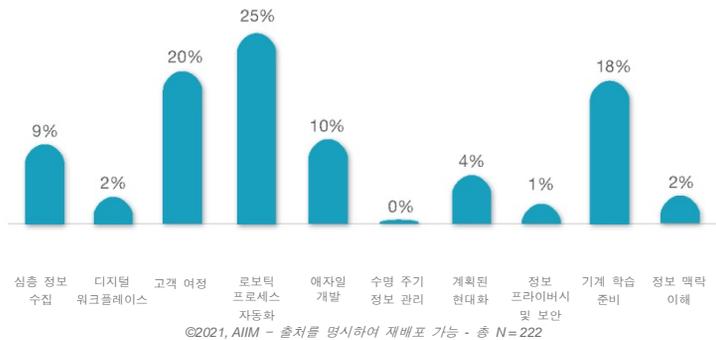
성숙도 순위의 하위권은 IIM 업계가 겪을 다음 단계, 즉 정보 관리를 한 단계 더 발전시키는 심층 정보 수집(1.46), 기계 학습(1.20), 로봇틱 프로세스 자동화(Robotic Process Automation, RPA)(1.08)입니다. 이러한 기술은 현재 혼란의 중심에 있는 '수동' 관리 편향을 극복할 열쇠입니다.

각 역량의 등급을 평가해 달라고 요청했을 때 '잘 모른다' 또는 '관련 없음'이라고 응답한 비율은 성숙도 순위에 대한 추가적인 통찰을 제안합니다. 이 두 부류의 응답자는 전체 등급에 포함시키지 않았지만, '잘 모른다' 또는 '관련 없음'이라고 응답한 사람의 비율은 역량 성숙도에 대한 관심도를 드러냅니다. 이들은 해당 역량에 관심도 없습니다.

핵심 IIM 역량에 대한 투자 늘리기 - 3

몇 가지 핵심 역량(RPA, ML, 고객 여정)
- 일부 응답자는 관심도 없는 역량

다음 각 분야에서 조직의 역량을 어떻게 평가하시겠습니까?
등급 평가 질문에 '관련 없음' 또는 '잘 모른다'라고 응답한 비율



조직 중 25%에 있어 RPA는 등급을 매기거나 의견을 낼 정도로 충분히 관심이 가는 분야가 아니며, 이 기술에 대한 인식이 초기 단계에 머물고 있기 때문에 실제 성숙도는 더 낮습니다. 참가자 중 18%가 의견을 제시하기에 충분한 경험이나 인식을 가지고 있지 않은 ML도 이와 마찬가지로입니다. 이러한 기술은 여전히 도입 초기 단계에 머물고 있으며, 멀리 어답터에게는 유망한 기술이지만 아직까지는 광범위하게 도입되는 수준에 이르지 못했습니다.

같은 맥락에서, 고객 여정에 비교적 높은 점수(1.95)가 부여되었지만 20%의 조직이 이 구성 요소에 관심조차 없다는 점을 고려했을 때 지나치게 낙관적일 가능성이 있습니다. 고객 여정에 대한 관심이 중요한 이유는, 부서 내부 그리고 여러 부서를 관통하는 고객 여정 매핑이 정보 사일로로 인해 발생하는 정보 전략 간극을 이해하는 첫 단계인 경우가 많기 때문입니다. 얼마나 많은 조직이 여정 매핑이라는 개념을 내부 고객에게 확대하고 직원 경험 매핑을 정보 관리 프로세스 및 역량으로 확대했는지 파악해야 합니다.

실제 견해(출처: 조사 참가자)

- 회사는 비즈니스를 한 단계 더 발전시키기 위해 지능적으로 지원 분야에 투자하지 않고 수입원과 직접 관련되는 솔루션에 투자하곤 합니다.
- 파일 공유에 지나치게 의존하며, 콘텐츠 공유 및 검색 능력을 향상시킬 수 있는 메타데이터가 부족합니다.
- 콘텐츠 수집은 암흑기에 있습니다. 스캔하고 또 스캔하고 사람이 색인을 만듭니다. 사람들은 콘텐츠가 종이와 비슷하다고 생각합니다.
- 지난 2년 동안 비즈니스 전략과의 연계를 위한 정보 거버넌스 프로그램을 사용하고 IT 목표 달성을 위한 프로젝트에 착수한 덕분에, IIM에 대한 인식이 자리를 잡고 문화적 변화가 생겼습니다.
- AI/ML은 일반 비즈니스 환경에서 역사가 짧아 미성숙한 상태이므로 면밀히 모니터링하면서 기술이 성숙되기를 기다릴 예정입니다.
- 조직이 정보 관리를 전략적 과제이자 지속 가능한 성장에 필요한 전제 조건이라고 보지 않고, 오히려 필요악이자 비용만 발생시키는 코스트 센터라고 생각합니다.

- 전략을 제시하며 정보 관리를 통합하라는 압력을 받거나 규정이나 감사 때문에 통합이 강제되기 전까지, 정보 관리를 통합하지 않습니다.
- 정보 사일로가 만연하고 사람들은 서로 이야기를 나누지 않으며 서로 뭘 하고 있는지도 모릅니다. 그리고 진심으로 개선하겠다는 의지가 부족합니다.
- 정보 관리는 비즈니스 전략과 관련이 없으며, 조직은 전략을 따르는 데에만 치중합니다.
- 비즈니스 전략이 중앙화되지 않습니다. 변화의 주체와 방법이 확실하지 않습니다. 전략의 통합을 통해 어떤 결과를 달성할 것인지, 그리고 어떤 상호 의존성이 전략의 성공에 기여할 것인지(또는 어떤 전략이 다른 전략의 실현을 방해하는지) 보여주는 단일 로드맵이 없습니다.
- 정보 수집 및 관리가 대개 분산되어 있습니다. 조직 내 특정 부서의 데이터 '소유권' 인식과 관련된 낡은 관행이 데이터 품질 및 무결성 관리를 위한 이니셔티브를 방해합니다.

어떻게 대처해야 할까요? - 권장사항(제공자: CIP 전문가 패널)

1. **과장된 하이프 사이클에 빠져들지 않기.** AI와 ML은 만병통치약이 아니기 때문에 모든 비즈니스 문제를 해결해 주지 않을 겁니다. 냉철히 두 기술을 살펴봐야 합니다. 개념 증명을 실시하세요. 프로젝트의 가치를 입증하는 데 필요한 것이라면 뭐든 해보는 겁니다. 그렇지 않으면 그저 또 하나의 유명무실한 일이 됩니다. 지속적인 이점이 거의 없는 무작위 AI 프로젝트를 진행했다는 걸 깨닫는 데 오랜 시간을 소모하게 될 겁니다.
2. **IIM 기술이 상상을 실현시켜줄지 살펴보기.** 사업부가 프로젝트를 실현시키기에 충분한 기술 역량을 갖추어야 비즈니스 관점에서 가능한 일을 상상할 수 있습니다. 기술이 상상한 비즈니스의 실현을 뒷받침할 수 있어야 합니다. 그런데 현장에서는 정확히 이와 반대로 가는 경우가 허다합니다. 누군가 검증되지 않은 소프트웨어를 잔뜩 가져와서 “다 시도해 봅시다!”라고 말하는 겁니다.
3. **기존의 투자에 IIM 이니셔티브 추가하기.** 완전히 새로운 애플리케이션을 구매하지 말고, IIM 기능을 더해서 용도를 바꾸거나 향상시킬 수 있는 기존 애플리케이션에 대해 IT와 이야기를 나눕니다. 팀에 ‘컨설팅 서비스’를 제안해서 포석을 깔고 호의적인 태도를 이끌어 내세요. 일단 한 팀이 합류하면, 성공담과 입소문이 퍼져 조직이 IIM에 관심을 가질 수도 있습니다.

4. **뒤쳐졌던 IIM 분야에서 작은 성공 이루기.** 저희는 기록 담당 직원 수를 늘리는 것을 정당화할 수 없음을 깨닫고 기록과 관련된 내부 프로세스를 자동화하기 시작했습니다. 예를 들어, 지금은 입사와 퇴사 프로세스가 100% 자동화됐습니다. 저희는 이메일을 자동화된 방식으로 처리할 수 있는지 확인하려고 이메일 아카이브에 수명 주기 관리 개념을 적용하고 있습니다. 이런 사소한 도전 덕분에 IIM 성공 사례를 썼고, 그 사례를 도약판으로 삼아 다른 곳에서도 추가적인 기회를 이끌어 낼 수 있다는 걸 알게 됐습니다.
5. **위기는 값진 기회.** 팬데믹 전에는 최고 책임자가 정보 거버넌스보다 개인정보법과 규정에 더 관심을 가졌습니다. 그러다 코로나19가 터졌습니다. 재택 근무가 실시되자 최고 책임자와 직원들은 전처럼 동료의 자리로 가서 정보를 요청할 수 없는 현실을 받아들여야 했습니다. 당연히 문서 보관함에 있는 문서에 접근할 수도 없었습니다. 팬데믹으로 인해 기록과 정보 거버넌스에 대한 요구가 커졌습니다. 팬데믹은 최고 책임자 수준에서 기록 및 정보 거버넌스를 진전시키는 계기가 됐습니다. 팬데믹은 IIM의 경계에서 주목받지 못했던 기술을 진전시켰습니다. 일례로, AI 기술과 등한시된 분야(예: 지식 관리)에 대한 요청이 눈에 띄게 증가했습니다. 팬데믹은 업무 환경의 역학 전체를 바꿔 놓았고, 사람들이 정보를 정리하고 관리하는 방식에 더 관심을 갖는 시작점이 됐습니다. 코로나19의 충격으로 재택 근무를 시작했을 때조차 여전히 모든 계약서에 직접 서명하는 기업이 있었습니다. 저희는 30일도 안되는 기간 내에 전 세계에 전자 서명 솔루션을 제공해야 했습니다. 일반적인 상황에서는 1년도 더 걸렸을 겁니다.

6. **‘구식’의 긴 꼬리는 저절로 사라지지 않습니다.** 모두가 무언가에 단순하게 ‘구식’이라는 딱지를 붙이는 걸 좋아합니다. 그리고 이 말에는 구식에서 벗어나 새로운 길을 가야 한다는 의미가 내포되어 있다고 생각합니다. 그런데 조직에서 실제로 일어나는 일은 완전히 다릅니다. 예를 들어, 여러 가지 규제상의 의무 때문에 어떤 구식 기록은 50년 동안 보관해야 합니다. 구식 시스템의 사용을 중단하더라도 데이터를 검색하고 읽을 수 있는 방식으로 데이터를 유지해야 했습니다. 구식 데이터가 죽은 데이터라고 단정할 수는 없습니다. 오래되고 아무런 가치도 없어 보이는 데이터라도, 정보 관리 방법이 개선되고 나니 그런 데이터에도 비즈니스 가치가 있었습니다.



결과 4 - 기술뿐만 아니라 자금, 전략, 문화 또한 진정한 디지털 전환의 열쇠입니다

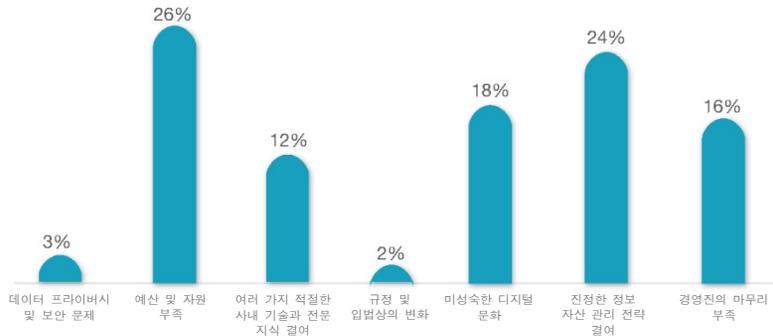


결과 4 - 기술뿐만 아니라 자금, 전략, 문화 또한 진정한 디지털 전환의 열쇠입니다

자금, 집중, 문화는 진정한 디지털 전환의 열쇠입니다

‘평소와 같은 상태’에서 탈피하는 것은 여전히 쉽지 않은 일입니다.

다음 중 진정한 디지털 조직이 되기 위한 노력을 방해하는 가장 큰 장애물은 무엇입니까?



©2021, AIIM - 출처를 명시하여 재배포 가능 - 총 N=222

AIIM은 오랫동안 정보 관리 이니셔티브의 성공을 뒷받침하는 세 가지 요소인 ‘사람, 프로세스, 기술’에 대해 논했습니다. IIM 전략에 대한 압박을 받으면, 대부분의 조직은 이 세 가지 요소의 비중이 80%/15%/5%(사람/프로세스/기술)라고 단언하면서도 실제로는 5%/15%/80%에 가깝다고 고백할 것입니다. 조직이 성공적인 전환을 계획하고 꿈을 실현하는 과정에서 발생하는 어려움은 기술 그리고 ‘다른 무언가’ 중에서 무엇과 더 관련될까요?

조직이 직면하는 장애물 목록의 상단에는 자금, 즉 ‘예산 및 자원 부족’(26%)이 있습니다. ‘진정한 정보 자산 관리 전략 결여’(24%)와 ‘미성숙한 디지털 문화’(18%)가 그 뒤를 잇습니다.

AIIM은 정보 관리 실행 프로세스의 주요 단계를 매핑합니다.

- 정보 관리 전략 개발
- 정보 관리를 위한 비즈니스 사례 구축
- 솔루션에 대한 비즈니스 요건을 파악하고 우선순위 설정
- 시스템 설계 및 구축
- 시스템 활용을 보장하는 데 필요한 변화 관리 실시

조사 응답자는 프로젝트를 시작할 때와 끝낼 때 기본에 충실한 것이 중요한 성공 요인이라고 말했습니다. 이는 벤더와의 상담을 시작하고 기술을 구매하기 전에 분명하고 일관되며 우선순위가 정해진 비즈니스 요건을 개발하는 것(30%)을 의미합니다. 한편, IIM 프로젝트 실행 경험이 풍부한 사람들의 답변에 따르면 변화 관리를 제대로 실시하는 것(32%)이 중요하지만, 아이러니하게도 이는 프로젝트를 진행할 때 흔히 등한시됩니다.

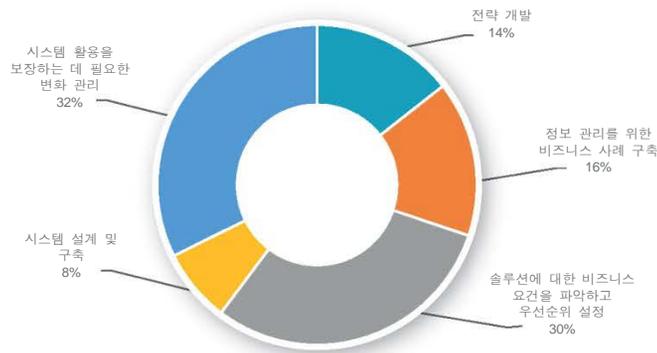
AIIM CIP 연구 지침에 따르면,

‘기술, 문화, 절차의 변화든 아니면 역할 기반의 변화나 그 밖의 변화든 간에 변화의 종류와 관계없이 일단 조직이 변화에 직면하고 적응할 준비가 됐는지를 판단해야 합니다. 변화가 달갑지 않아도 변화와 마주해야 합니다. 준비 상태를 확인하는 것은 정보 관리 프로젝트의 잠재적 성공에 중요합니다. 조직의 변화는 일자리 안정성과 관련되는 경우가 많기 때문에 사람들에게 항상 위협으로 느껴질 것입니다. 몇몇 기업은 거리낌없이 전략 변화에 관한 정보를 퍼뜨립니다. 어떤 회사는 비밀을 철저히 지키면서 고위 경영진만 변화가 생길 것임을 알아야 한다고 믿습니다. 실무자는 변화와 관련해서 직원들에게 가능한 한 솔직하고 열린 태도를 취해야 합니다. 일반적으로 사람들은 분명한 정보가 제공된다면 변화 프로세스를 기꺼이 받아들입니다.’

기본에 충실하기

변화 관리와 분명한 요구사항에 공을 들여야 합니다.

다음 중 조직 내의 성공적인 정보 관리 프로젝트에 가장 중요한 요인은 무엇입니까?



실제 견해(출처: 조사 참가자)

- 고위 경영진이 정보 관리에 관심이 없어 보입니다. 정보 관리 의제에 관심을 보이는 경우가 거의 없어요.
- 사용자 참여가 부족해서 고생하고 있습니다. 코로나19로 인해 사용자들이 불가피하게 디지털 방식을 사용하게 됐지만 여전히 힘들어요. 몇몇 사용자는 시스템에 정보를 저장하는 데 문제가 있습니다.
- “항상 이렇게 했어요”라고 말하는 사람들은 미래 지향적인 생각을 하지 않고 발전을 방해하고 있어요. 계속해서 앞으로 나아가려면 열린 자세가 필요하며 난관을 피하지 말고 거기에 잘 대처해야 합니다.
- 여전히 어느 정도의 정보 사일로와 주로 예산 및 보안과 관련된 제약이 존재합니다.
- 각 부서가 자체 업무를 수행하면서 같은 내용의 사본을 여러 개 만들고 있고, 수집하는 정보의 종류와 수집 방법에 대한 부서별 관행도 일관되지 않습니다.
- 기술 역량 = 훌륭합니다. 리스크/법·규정 준수 감독 = 훌륭합니다. 세분화된 거버넌스 = 좋지 않습니다.

어떻게 대처해야 할까요? -

권장사항(제공자: CIP 전문가 패널)

- 1. 변화 관리가 일선 직원만을 위한 것이 아님을 인지하기.**
정보를 사용해서 진행하고 싶은 프로젝트와 멋진 아이디어가 있을 때, 여러분이 계획하고 있는 일을 모든 직급의 직원에게 전달할 수 있어야 합니다. 일선 근로자를 찾아가서 직원이 얻는 이점을 설명할 수 있어야 할 뿐만 아니라, 최고 책임자에게도 고위 관리자가 얻는 이점을 제시할 수 있어야 합니다.
- 2. 변화 관리 전담 부서 만들기.** 마이그레이션과 업그레이드를 위한 프로젝트 관리 조직(project management office, PMO)을 만들어서 콘텐츠가 고객의 사양에 맞게 전달 및 제공되도록 합니다. PMO 담당자는 고객을 만나고 비즈니스 요건과 성공 기준을 개발하며, 고객의 의견을 들으면서 프로세스가 완료될 때까지 프로세스를 이끌어야 합니다.
- 3. ‘이유’와 ‘방식’을 분명히 정의하기.** 스트레스를 받을 가능성이 있는 사람들에게 변화가 일어나야 하는 이유를 알려줍니다. 특히 자동화를 할 때 지지를 얻으려면, 정보 관리 솔루션이 지루한 업무를 없애므로써 업무 환경을 개선하는 방식을 이해시키는 것이 중요합니다. 하지만 거기에서 멈추지는 마세요. 일단 변화의 이유를 밝혔으면 변화가 언제 어떤 식으로 일어날지 매우 분명하게 전달해야 합니다.
- 4. 최고 책임자에게 어떤 지원이 필요한지 분명하게 밝히기.** 실행하기 전에 이니셔티브 계획을 고위 경영진에게 가져갑니다. 예상 활동과 남은 기간을 고위 경영진에게 알려줘서, 그들이 나중에 놀랄 일이 없도록 합니다. “이런 지원을 해주셔야 합니다”라고 분명하게 말하세요. 여러분이 고위 경영진에게 기대하는 행동을 그들이 알 거라고 생각하면 안 됩니다.
- 5. ‘스토리텔링’ 및 이야기를 들려주는 방법에 투자하기.** 특정한 변화가 일어나고 있는 이유나 새로운 시스템을 구축 중인 이유 중에서 기술적인 부분을 설명하는 것만으로는 부족합니다. 마케터처럼 생각하고 여러분이 하고 있는 일을 적극적으로 마케팅하세요. 저희는 바로 몇 년 전까지만 해도 기록과 정보 거버넌스에 관한 인식 캠페인을 진행하지 않았습니다. 그때를 떠올려 보니, 캠페인을 더 일찍 진행했으면 좋았다는 생각이 듭니다. 이제는 캠페인 기회를 적극 활용하고 있습니다. 올해로 운영 3년째를 맞이한 이 프로그램이 수많은 사람들의 관심을 받고 있다는 게 정말 놀랍습니다. 프로그램을 더 일찍 시작했으면 좋았을 것입니다.
- 6. 변화 관리를 한 번에 몰아서 하지 말고 조금씩 실시하기.** 변화를 일찍 알리고 훈련 기회와 피드백 시간을 제공합니다. 변화를 조금씩 늘려가면서 변화의 영향을 받을 비즈니스 사용자에게 포용력 있는 태도를 보입니다. 문제를 단계/부분별로 나누고 각 부분에 담긴 기술을 완전히 이해시키세요.

최종 의견 - IIM 전략 수립



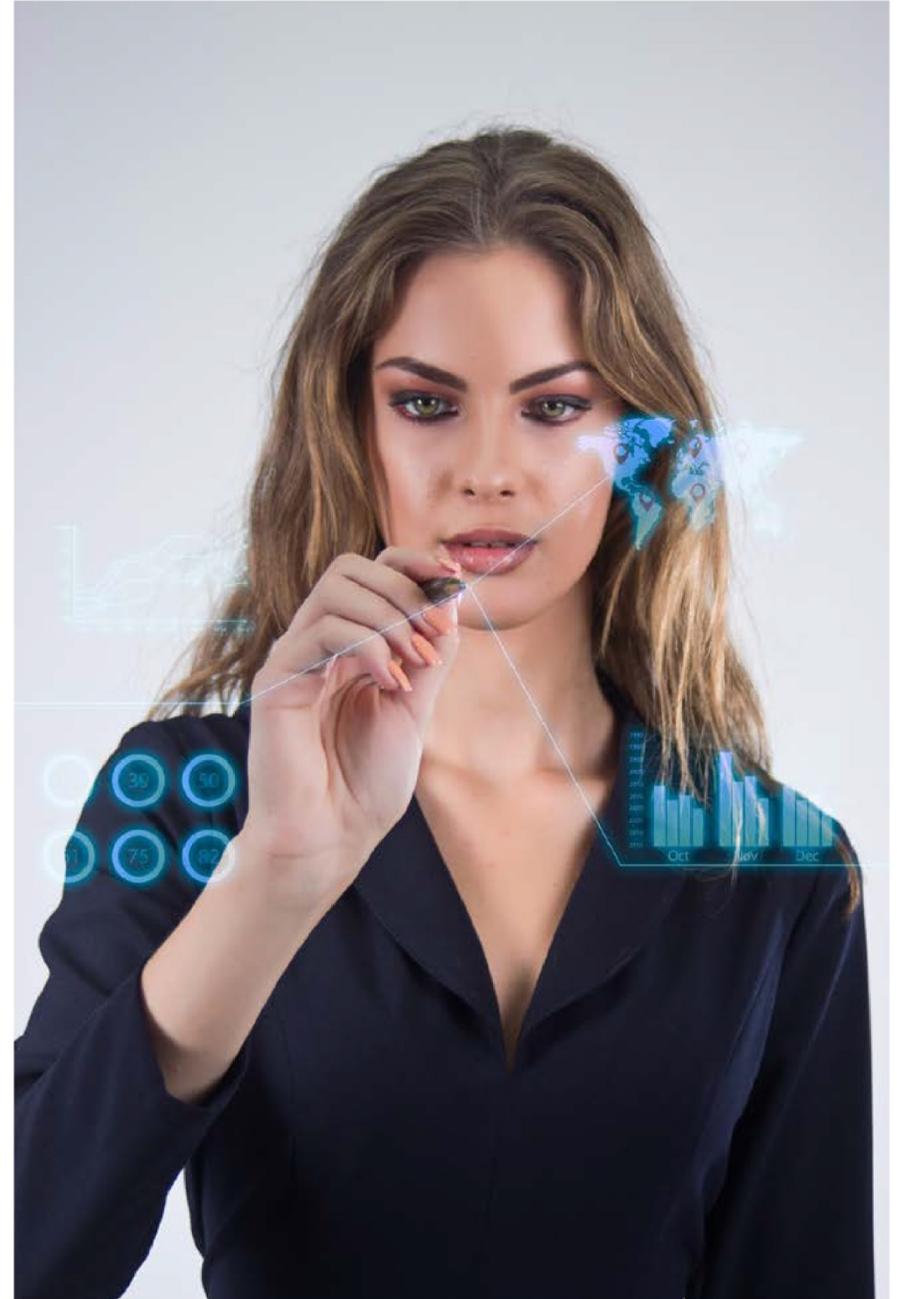
최종 의견 - IIM 전략 수립

프로젝트 로드맵 개발은 전체 IIM 전략을 수립하는 데 핵심적인 요소입니다. 개별 프로젝트 로드맵은 손에 잡힐 수 있을 정도로 기술적이면서도 전략적 비즈니스 목표와 관련되며 개별 프로젝트에 통합되어야 합니다.

CIP 전문가 패널은 수십 년 동안 이 까다로운 업무를 처리한 경험이 있습니다. 마지막 권장사항으로, 전문가 패널에게 '지금 알고 있는 정보 중 과거에도 알았더라면 좋았을 정보'를 알려달라고 요청했습니다.

전문가 패널의 권장사항은 다음과 같습니다.

- 1. 파괴적인 업계에 몸담고 있음을 이해하기.** 제가 사람들에게 하는 가장 많이 하는 조언은 저희가 하는 일이 '파괴적이고 까다로우며 철저히 수립한 변화 관리 계획 없이는 성공하는 경우가 없다는 점을 인지하라'는 겁니다. 저희의 IIM 업무는 사람들과 그들의 업무 방식을 포함하기 때문에 조직에서 실행할 수 있는 가장 파괴적인 기술입니다.
- 2. 변화의 속도를 전략적으로 생각하기.** 하버드 경영대학원생이라면 "유일하게 불변하는 것은 변화 그 자체"라는 그럴싸한 말을 하겠지만 사실 변화의 속도는 온프레미스보다 클라우드에서 비교할 수 없을 정도로 빠릅니다. 변화의 속도를 어떻게 따라잡아야 할까요? 상황을 파악하는 동안에도 일상 활동을 멈추면 안 됩니다. 사람들은 전광석화처럼 일을 추진하기를 바랄 때가 많습니다. 그런데 어쩌면 전속력으로 나아가기 전에 5초 동안 잠깐 휴식을 취하면서 어느 정도 정리를 할 필요가 있을지도 모릅니다.
- 3. 정말로 빨리 실패하기.** 어떻게 하면 조직이나 전체 사업부, 또는 IM 팀이나 IT 그룹이 비난받지 않고 '민첩성'(실패를 받아들이고 결과에 대처하며 신속히 다음 시도를 하는 것)을 키우게 할 수 있을까요? 리더 선택이나 전략, 또는 솔루션을 그르쳤다면 실패를 인정하세요. 문제가 있는 사람이나 대상을 교체하고 빠르게 실패에서 벗어나세요. 허가가 아니라 용서를 구하세요.



4. **‘사용자가 있는 곳’에서 사용자를 참여시키기.** 저희는 30-60-90이라는 프로그램을 시작했습니다. 신규 직원이 조직에 들어오면 30일, 60일, 90일째에 면담을 하는데, 해당 직원이 정보 시스템을 어떤 식으로 사용하고 있는지, 데이터를 어떻게 저장하고 있는지, 그리고 어떤 고충을 겪고 있는지에 초점을 맞춥니다. 신규 직원이 사회 초년생이든 경력직이든 간에 면담을 합니다. 저희는 사용자에게 무엇이 필요한지 경청하고, 사용자가 원하는 것을 제공하기 위해 필요한 일을 할 의지가 있다는 걸 보여줬습니다.
5. **최고 책임자를 위한 엘리베이터 피치를 연마하고 개개인에 맞춤화하기.** 저희 회사는 공식적인 기록 관리 프로그램 없이 거의 70년을 버텼는데 갑자기 이사회가 기록 관리 프로그램을 갖추라고 지시했습니다. 저는 어느 날 엘리베이터에서 회장님을 만나서 “나는 누구고, 왜 여기에 있는지?”라는 엘리베이터 대화를 나눠야 하는 상황에 처했습니다. 그래서 회장님에게 자기소개를 하고 거기에 있는 이유를 말씀드린 후 기록 관리에 대한 긍정적인 반응을 이끌어 내려고 노력했어요. 저는 회장님이 열렬한 미술품 수집가라는 것을 알고 있었습니다. 회장님을 만날 때마다 그림 한 점을 가리키면서 작품에 담긴 이야기를 들려 달라고 부탁했죠. 덕분에 예술품 관리 시스템을 다른 자산 관리 시스템과 비교하는 대화를 나누게 됐습니다. 언제나 저는 기록 관리가 에반젤리스트/영업 사원 역할의 일부라고 생각합니다.
6. **정보 거버넌스의 역할을 과소평가하지 않기.** 정보 거버넌스는 이제 조직 내 벤더 접수 프로세스에 포함됩니다. 저희는 처음부터 제품을 평가하고 해당 제품이 정확히 어떤 유형의 정보를 접촉, 관리, 사용 및 저장할 것인지를 이해하는 데 관여하고 있습니다. 그러고 나면 포함시켜야 하는 모든 리스크와 통제 조치를 파악할 수 있습니다. 이 단계에 도달하는 게 결코 쉽지 않았습니니다. 확실히 몇 년이나 걸리는 여정입니다. 할 일도 많고 수많은 사람들이 여러 가지 질문을 하는데, 사람들과 친숙해지고 대화를 나누기 시작하면 결과적으로는 모든 답을 얻게 됩니다.



결론

결론적으로, 2021년은 많은 조직이 정보 관리 전략의 시험대에 오른 해였습니다. 정보 혼란을 주도하는 추세(정보의 양 및 유형 증가)가 장기적 양상을 보이며 가속화하고 있습니다. 코로나19로 인해 원격 근무 쪽으로 크게 흔들렸던 추가 올해는 분명히 다른 방향으로 살짝 흔들릴 것입니다. 그러나 코로나19 이전의 세상으로 돌아가지는 않을 것입니다. 정보를 핵심 자산으로 취급하는 통합 IIM 전략에 대한 압박은 그대로일 것이라는 뜻입니다. 이제는 조직이 이러한 압력에 대응하고 2020년의 난관 속에서 이론 혁신을 활용할 때입니다.



조직 리더에게 울리는 경종 - 핵심 권장사항 아홉 가지

1 경영진은 비즈니스와 기술 전략을 연계하지 못하고 있습니다.



1.73

평균 비즈니스 연계 등급은 C-(4점 척도에서 1.73)입니다.

2 조직이 비즈니스/기술 연계를 위한 노력을 평가할 때



46%

조직의 비즈니스/기술 연계를 위한 노력을 '개선이 필요하다' 또는 '형편없다'라고 평가하는 응답자가 거의 절반에 달합니다.

3 고위 경영진은 비즈니스/기술 연계를 지나치게 낙관적으로 평가합니다.

55% 

가 조직의 노력이 '양호하다' 또는 '훌륭하다'라고 평가한 반면에 고작...

23% 

의 부장과 매니저만 그렇게 평가합니다.

4 조직은 정보 혼란에 제대로 대응하지 못하고 있습니다.



1.64

평균적인 조직은 4점 척도에서 조직의 노력에 1.64점을 줍니다. 조직은 어떤 선택을 했을까요? IIM 투자를 늦게 하거나 IIM 투자에 전념합니다.

5 가장 중요한 정보 과제 두 가지는 여전히 다음과 같습니다.

25%  프로세스 디지털화, 자동화 및 통합

24%  수명 주기 동안의 정보 관리

6 가장 성숙도 높은 IIM 역량은 코로나19로 인해 생겨난 독특한 상황을 반영합니다.

4점 척도 기준

2.44  정보 프라이버시 및 보안, 그리고

2.04  디지털 워크플레이스

7 조직은 자동화 정보 관리 실무에 중요한 최첨단 역량에서 뒤처지고 있습니다.

4점 척도 기준

1.46  심층 정보 수집

1.20  기계 학습

1.08  로봇틱 프로세스 자동화

상기 부문은 핵심 IIM 역량 10가지 중 성숙도가 가장 낮습니다.

8 조직은 IIM 기술을 도입하는 과정에서 어떤 장벽에 직면합니까?

26%  목록의 상단에 있는 것은 자금, 즉 '예산 및 자원 부족'입니다.

24%  '진정한 정보 자산 관리 전략 결여'와,

18%  "미성숙한 문화"가 뒤를 잇습니다.

9 성공적인 IIM 도입에 가장 중요한 요소는 무엇일까요?



30%

벤더와의 상담을 시작하고 기술을 구매하기 전에 분명하고 일관되며 우선순위가 정해진 비즈니스 요건을 개발하는 것입니다.

파트너사

© AIIM 2021 www.aiim.org



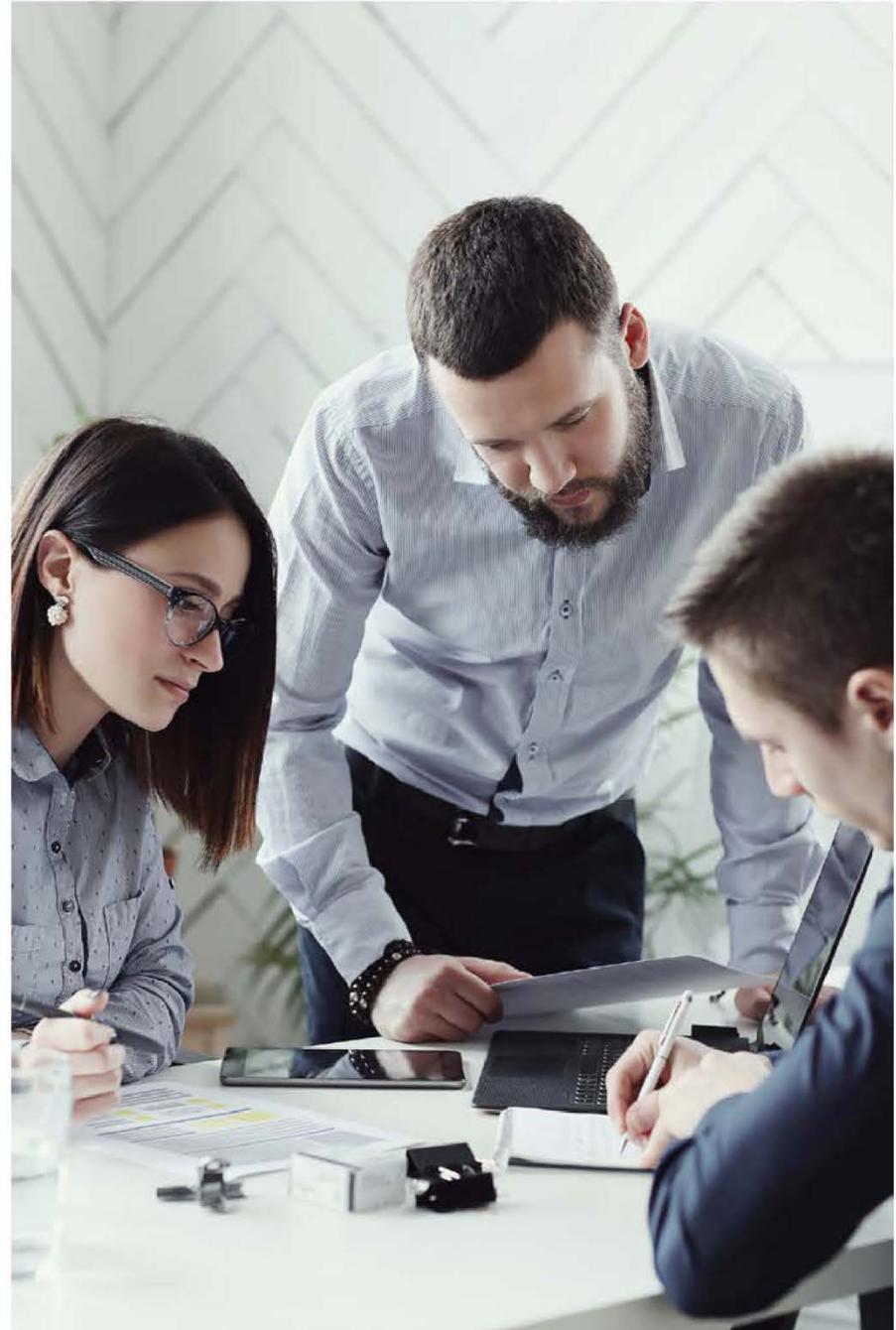
보고서 작성 파트너사



아이언 마운틴

1951년에 설립된 아이언 마운틴 주식회사(NYSE: IRM)는 저장 및 정보 관리 서비스 분야의 세계 선도업체입니다. 전 세계 225,000곳 이상의 조직과 50개도 넘는 국가에서 1,400개 이상의 시설에 8,500만 평방 미터의 토지를 보유한 부동산 네트워크의 신뢰를 받는 아이언 마운틴은 핵심 비즈니스 정보, 민감도가 높은 데이터, 문화적·역사적 유물을 비롯하여 수많은 귀중한 자산을 보관하고 보호합니다. [정보 관리](#), [디지털 전환](#), [안전한 스토리지](#), [안전한 파괴](#), [데이터 센터](#), [클라우드 서비스](#) 및 [예술품 스토리지](#)와 [물류](#) 등의 솔루션을 제공하며, 고객이 비용과 리스크를 낮추고 규정을 준수하며 재난 후 복구를 실시하고 한층 더 디지털화된 방식으로 일할 수 있게 해줍니다.

자세한 정보는 www.ironmountain.com에서 확인 가능합니다.



2021년은 정보 관리의 해



이 보고서를 읽고 계신 여러분은 2021년의 정보 관리를 보는 시각에 큰 변화가 생길 겁니다!
큰 변화는 아래와 같이 우리가 극복해야 할 새로운 난관을 의미하기도 합니다.

- 원격 기반 업무의 유연성 지원
- 비즈니스 및 기술 전략 연계
- 정보 가치 체계 구축

누구보다 앞서고 싶다면 AIIM 회원권을 선택하세요. 저렴한 연간 구독료로 AIIM가 자체 제작한 다채로운 교육 콘텐츠를 즐길 수 있습니다. 온라인 커뮤니티에서는 피드백과 도움을 주고 여러분의 승리를 축하해 줄 3,000명 이상의 회원이 활발히 활동하고 있습니다.

커뮤니티 방문하기



AIIM 소개

AIIM은 정보가 가장 중요한 자산이라고 믿으며 여러분에게 정보 관리 기술을 전하고자 합니다. 이 커뮤니티가 처음 생겨난 1943년부터 저희의 생각에는 변함이 없습니다.

물론 그때 이후로 기술이 크게 발전했고 관리하고 있는 정보의 유형에도 많은 변화가 있었지만, 언제나 사람, 프로세스, 정보의 교차점에 초점을 맞춘다는 AIIM의 신조만은 변하지 않았습니다. AIIM은 조직이 정보를 활용하도록 돕습니다.

AIIM은 정보 전문가를 위한 인증, 교육 및 독립 연구를 제공하는 비영리 단체입니다.

www.aiim.org에서 AIIM에 대해 더 자세히 알아보세요.

작성: AIIM 교육 및 콘텐츠 팀

기고자:

존 만치니(John Mancini), CIP

콘텐츠 전략가, 이전 AIIM 회장

