

## '플랫폼 경영' 이끄는 안식 변호사

"플랫폼 좋아야 변호사 모이고 로펌 성장 담보"

"중대형 파트너십 로펌에 잘 맞아"

2016-06-05 08:59:27

"로펌도 플랫폼(platform) 경영이 잘 들어맞는 조직이라고 생각해요. 법률 이슈가 다양하게 얽혀있는 대형 기업사건을 예로 들면 플랫폼을 잘 구축해 각분야 전문가들의 협업을 얼마나 효과적으로 이끌어낼 수 있느냐가 그 로펌의 경쟁력을 담보한다고 할 수 있죠."



법무법인 한결의 안식 대표변호사는 '플랫폼 경영'을 로펌 운영에 접목시켜 한결의 발전을 이끄는 것으로 유명하다. 지금은 플랫폼 경영이 IT 기업을 넘어 여러 업종으로 확산되고 있지만, 이미 오래 전에 플랫폼 전략의 가치를 간파하고 로펌 경영에 도입해 발전시키고 있는 주인공이 안식 변호사다.

### 목표는 고객 니즈 충족

그는 로펌의 플랫폼 경영을 두 가지 측면에서 접근했다. 첫째는 질 높은 법률서비스의 제공을 통한 클라이언트의 니즈(needs) 충족이다. 이를 위해 플랫폼 경영이 효과적이라는 것이다. 안 대표는 "양질의 서비스를 창출하기 위해선 각 분야의 역량 있는 전문가가 참여하는 협업시스템을 갖춰야 한다"며 "좀 더 정확하게 말하면 로펌 플랫폼을 구성하는 훌륭한 모듈의 구축이라고 부를 수 있을 것"이라고 설명했다. 그에 따르면, 현장에서 업무를 수행하는 개개의 변호사, 전문팀이 모듈에 해당하며, 이 모듈들이 로펌의 플랫폼을 선호하고 잘 결합해야 성과가 난다.

◇안식 변호사

또 하나는 로펌의 성장을 위해 훌륭한 플랫폼을 갖춰야 한다는 것. 안 대표는 "로펌의 플랫폼이 좋아야 역량을 갖춘 좋은 변호사들을 확보할 수 있다"며 "때로는 로펌의 플랫폼을 보고 전문팀의 변호사들이 통째로 합류 하는 일도 생길 수 있다"고 강조했다.

### 회계법인, 해외로 확장 가능

한결을 예로 들면, 2007년 법무법인 내일과 합치고, 2011년 법무법인 한울과 합병한 데 이어 2014년 구(舊) 한빛 멤버였던 금융 전문의 변호사 19명이 한꺼번에 합류한 것도 한결이 지향하는 플랫폼을 변호사들이 평가하고 선호했기에 가능했다는 게 안 대표의 설명. 안 대표는 이어 "플랫폼이 잘 가동되려면 변호사들에 대한 성과보상을 위한 합리적인 보상시스템, 민주적 지배구조, 인간적인 조직문화, 브랜드 가치를 공유하기 위한 표준화된 서비스 양식 등 제도적인 설계를 잘 해야 한다"며 "한결의 경우 플랫폼을 구성하는 이러한 요소들이 효과적으로 기능하며 공생(symbiosis)과 공진화(coevolution)를 지속하고 있다"고 힘주어 말했다.

안 대표는 또 "로펌의 플랫폼은 고객의 서비스를 따라 무한히 확대될수 있다"고 말했다. "내

부에 가능한 한 많은 모듈을 가동하는 것도 방법이지만 때로는 플랫폼을 확장하는 게 오히려 효과적"이라며 회계법인, 해외 로펌과의 협업도 플랫폼의 확장 개념으로 설명했다.

해외업무 수행을 위해 한결이 선택한 플랫폼 확장 전략은 국제적인 로펌 네트워크인 태그로(Taglaw)와 FLI(First Law International) 일원으로서의 활동. 안 대표는 "해외 현지에 직접 사무소를 내 운영하는 방식엔 솔직히 회의적"이라며 "각 나라에서 엘리트 등급을 받은 우수한 현지 로펌과의 플랫폼 구축으로 얼마든지 높은 퀄리티의 자문을 비용 효율적으로 제공할 수 있다"고 강조했다. 최근 한 국내 은행이 외국 송금 실수로 인한 현지인과의 분쟁 빈발에 대한 대응을 총괄 위임한 사안이 로펌 네트워크 참여를 통해 일군 대표적인 성과 중 하나로 꼽힌다. 안 대표는 "해당 국가의 유능하면서도 수임료가 저렴한 로펌을 선정해 관리하며, 현지 로펌과 고객은행 사이의 커뮤니케이션 등 관련 업무를 진두지휘하고 있다"고 소개했다.

## 하이닉스 산업보건검증위 활동 성과

안 대표가 플랫폼 경영의 성과로 든 또 하나의 성공사례는 지난해 관련 업계에서 호평을 받은 'SK 하이닉스 산업보건검증위원회' 활동. 한결 기업팀 내의 준법지원팀과 건설부동산팀 내의 산업안전팀이 협업을 통해 산업보건검증위원회의 실질적인 운영을 지원하고, 산업안전, 보건 분야에 대한 컴플라이언스 과정에서의 위험관리(CRM) 작업을 성공적으로 수행했다고 한다. 안 대표는 "플랫폼의 성패는 결국 얼마나 효과적으로 전문팀간 협력을 이끌어내느냐, 어떻게 하면 각 팀의 변호사들이 충실도와 몰입도를 가지고 일할 수 있느냐에 달려있다"며 "한결이 어려운 경영환경 속에서도 연 10% 이상의 지속적인 매출 증가를 이어가고 있는 것도 한결의 플랫폼이 성공적으로 가동되고 있는 데 따른 결과"라고 풀이했다.

안 대표는 로펌을 대형(변호사 200명 이상), 중대형(50명 이상 200명 이하), 중소형(10명 이상 50명 이하), 소형 로펌(10명 이하)으로 구분하고 플랫폼 경영 전략은 중대형의 파트너십 로펌에서 효과가 클 것이라고 진단했다. 중소 규모 이하의 로펌에서는 규모와 전문성의 한계로 인해, 별산제 로펌은 협업의 한계로 인해 고객이 원하는 서비스를 제대로 제공하기 어렵다는 게 안 대표의 의견. 또 대형 로펌은 규모 확대에 따른 비용 압박이 크고, 오너십형 로펌에선 구성원들의 열의와 참여를 유도하는 데 한계가 있다고 덧붙였다.

## "별산제 로펌은 협업에 한계"

"중대형의 파트너십 로펌에서 구성원의 활동과 결합력을 극대화하면 고객에게 다양하면서도 종합적이며 전문적인 서비스를 성공적으로 제공할 수 있다고 봐요. 그것이 로펌의 플랫폼 전략이죠."

종로 1번지 교보빌딩에 위치한 법무법인 한결은 안 대표의 이러한 플랫폼 경영을 내세워 탄탄한 발전을 이어가고 있다. 전체 변호사가 75명인 중대형의 파트너십 로펌이다.

김덕성 기자(dsconf@legaltimes.co.kr)

Copyright©리걸타임즈(www.legaltimes.co.kr), 무단전재 및 재배포 금지