

‘개혁 5년째’ 강신섭 대표 신년인터뷰

“로펌 세종은 세대교체 중”

“Law firm management is to herd the cats.” 로펌 경영의 어려움을 강조한 표현으로, 로펌 경영은 성질 까다로운 고양이들을 몰고 가는 것과 같다는 의미이다. 순한 양을 몰고 가는 것이 아니다. 고양이는 제 멋대로 날뛰고, 주인을 핏하고 물어뜯기도 한다. 변호사들의 회사인 로펌 경영은 결코 만만치 않고, 일반 회사의 그것과도 많이 다른 것으로 알려져 있다.

로펌마다 상당한 경륜의 로펌 CEO들이 경영을 맡아 로펌을 발전시키고 있다. 일종의 파트너십으로 구성되는 로펌에선 CEO를 보통 매니징 파트너(managing partner)라고 부른다. 특히 한국 로펌들도 역사가 짧아 창업자가 아닌 어소시엣 변호사 출신 또는 합병 등을 통해 합류한 중견 변호사들이 경영을 맡아 성공적으로 발전시키고 있는 로펌이 적지 않다.

2013년부터 경영대표 맡아

리결타임즈는 가장 성공적인 로펌 경영대표 중 한 명으로 평가받고 있는 법무법인 세종의 강신섭 대표변호사를 인터뷰했다. 2013년 매니징 파트너로 선출된 그는 정체의 위기가 우려되던 세종이 다시 상승커브를 그릴 수 있도록 되돌려놓았다는 평을 듣고 있으며, 그의 이런 노력은 업계 2위로 뛰어 오른 M&A 리그테이블 등 객관적인 지표를 통해서도 확인되고 있다. 강 대표와의 인터뷰는 1월 11일 서울 퇴계로의 스테이트타워 남산에 위치한 세종 본사에서 진행됐다.

“세종이 잘 나간다는 얘기가 많이 들린다.

“지난해 M&A, 부동산 거래 등에서 좋은 결과가 나왔다. 노동과 공정거래도 실적이 많이 신장되었고, 형사팀도 비약적인 성장을 일구어가고 있다. 아직 정확한 집계는 나오지는 않았지만 매출액 기준으로 전년대비 10~15% 성장한 것으로 파악하고 있다.”

전년대비 10~15% 성장

“세종의 경영을 맡은 지 4년이 되어 간다. 그동안 특히 중점을 두었던 경영 포인트가 있다면 무엇인가.

“세종은 구조개혁 중이라는 말을 하고 싶다. 우리가 양적인 성장을 무시하지는 않지만 구조가 제대로 되어있지 않으면 2~3년간 양적인 성장은 가능할지 모르지만 롱 텀으로는 어렵다. 또 구조개혁을 추진하더라도 로펌이 하루아침에 다 바뀐다고 생각하지 않는다. 로펌은 CEO 한 사람이 모든 것을 결정해서 집행하고 이루어지는 그런 구조가 아니다. 구성원들과 협의하고, 구성원들의 동의를 얻어, 마음을 얻어 함께 행동해야 하기 때문에, 서서히 변화하는 것이고, 그렇게 해야만 성공할 수 있다. 구조개혁 과정에서 일부 이탈한

변호사도 있고, 영입해 온 사람도 있고, 많은 변화가 이어지고 있는데, 앞으로 2년 정도 이런 내부적인 변혁이 계속되면 완성되지 않을까 생각한다.”

강 대표는 30년이 넘는 역사가 쌓인 세종의 역대 매니징 파

“ 어떤 파트너는 너무 더디다고 하고
또 다른 파트너는 래디컬하다고 얘기
중요한 것은 내부 구성원들의 커먼센스 ”

“ 더 중요한 것은 보상시스템 다양화 그릇 커야 다양한 인재 수용 가능 ”

트너 중 세 번째 주인공이다. 설립자인 신영무 전 대한변협 회장, 세종의 1호 어소시엣으로 합류해 2006년부터 6년 넘게 세종을 이끈 김두식 대표에 이어 2013년 바통을 이어받았다. 판사 출신인 그는 특히 송무 전문 법률사무소로 이름을 날렸던 열린합동법률사무소에서 변호사생활을 시작, 2001년 열린합동이 세종과 합병하며 세종의 일원이 된 경우로, 그가 매니징 파트너가 되었을 때 비창립세대에서 대표가 나왔다고 로펌업계에 화제가 됐다. 세종의 경영을 책임지는 리더십의 확실한 세대교체가 이루어졌다는 해석이 뒤따랐다.

비창립세대 출신 CEO

4년 전 매니징 파트너가 되어 그가 표방한 경영 키워드는 열린 경영과 섬김의 리더십. 4년 만에 만난 그는 여기에 덧붙여 세종의 구조개혁을 강조한 것이다. 말하자면 열린 경영과 구조개혁을 양손에 들고 현재 시장에서 활발하게 활동하는 한국의 메이저 로펌 중 설립순서가 세 번째로 빠른 세종의 중흥을 도모해 온 것이 그의 지난 4년이라고 하면 틀린 말이 아닐 것이다. 4년 전에도 그를 인터뷰했던 기자는 당시의 내용을 떠올리며 그가 공들여 추진하고 있는 4년간의 경영 성적표를 추적했다.

-4년을 돌아보면 어떤가, 계획대로 되었는지 궁금하다.

“어떤 파트너들은 너무 더디다고 하고, 또 다른 파트너들은 너무 래디컬(radical)하다고 얘기하는데, 더 중요한 것은 내부 구성원들의 커먼센스, 공감을 얻는 것이라고 본다. 시간이 좀 걸리더라도 공감을 얻어가며 계속 끈질기게 꾸준히 추진해나가야 하지 않을까 그렇게 생각한다. 나에게서는 한 50점 정도 주고 싶다.”

구조개혁이 진행 중이라고 했는데, 구체적인 내용은 무엇인가.

“하나는 제도개혁이고, 또 하나는 세대교체다. 세종의 세대교체가 비교적 성공적으로 되고 있다. 젊은 변호사들이

시장에서 신뢰를 얻고, 그에 따라 자신감을 얻었다. 좋은 성적을 거두고 있는 M&A 분야가 대표적인 경우다. 부동산, 금융팀도 세대교체가 자연스럽게 되어 가고 있다.

“내 성적은 50점 정도”

어떤 분야든 명망가 한 사람에 의존해 10년, 15년 하는 데는 젊은 사람들이 붙어나지 않는다. 젊은 변호사들이 마음껏 일할 수 있는 분위기를 만들어줘야 한다. 시장에 나가서 고객을 만나고, 고객에게 서비스를 하고, 피드백을 받고 그러면 성장하는 건데 그런 기회가 덜 주어지면 그만큼 성장이 더딜 수밖에 없다. 그런 기회를 젊은 변호사들에게 더 많이 주기 위해 노력한다. 지금 추세대로라면 2년 후엔 대부분의 분야에서 세대교체가 성공적으로 이루어질 것으로 보고 있다.”

-세대교체가 젊은 변호사들에겐 고무적인 얘기지만, 인적 회사라고 할 수 있는 로펌의 특성상 시니어 변호사들의 역할 축소가 쉬운 일은 아니지않은가.

“그렇다. 세대교체는 매우 어려운 일이다. 매우 어렵기 때문에 제도적인 면에서 일정 연령이 지나면 팀장 등의 지위나 역할을 점차 후배들에게 물려주도록 유도하고, 시니어 변호사들을 설득해서 그들에게 맞는 새로운 롤(role)을 줘야 한다. 모든 것을 한꺼번에 다 빼앗겼다는 상실감을 주어진 성공할 수 없다. 그런 것이 어려운 점인데, 지속적으로 추진해 나가야 한다. 신구의 조화라고 할까, 우리가 그 작업을 하고 있다.”

-제도개혁에선 구체적으로 어떤 것들을 바꾸고 있나.

“여러 가지가 있는데, 창업자께서 만들어놓은 파트너시스템이 있다. 당시에는 아주 이상적인 내용으로 만들었다고 할 수 있으나 지금은 세상이 많이 변했다. 구성원 숫자만 보아도 30명, 50명 이럴 때 만들어놓은 시스템이라고 할 수 있는데, 지금은 전문가 수가 300명, 400명이 넘어가는 큰 조직이 되었다. 여기에 맞게 그리고 더 큰 그릇을 만들어서 후배들에게 기회를 주고, 선배들이 하루아침에 물러나지 않고 서서히 일과 자리, 명예를 함께 하면서 리타이어(retire)하는 그런 시스템을 만드는 것이 지금 우리가 안고 있는 과제라고 할 수 있다.”

-파트너시스템의 중요한 내용 중 하나가 구성원들에 대한 보상시스템이라고 생각한다. 보상구조를 이루는 두 요소라고 할 수 있는 연공서열(seniority)과 업무실적(performance) 중에서 세종은 그동안 퍼포먼스의 비중이 상대적으로 높지 않은 것으로 알려져 있는데, 이 부분도 변화가 있는 것으로 이해된다.

“퍼포먼스의 비중을 높이는 것도 포함되어 있다. 반대로 연공서열에 의한 보상의식은 지양하려고 한다. 그런 것들은 우리한테 상당한 짐이 된다. 앞으로 점점 줄여나가야 한다.

그러나 더 중요한 포인트는 보상시스템을 다양화하자는 것이다. 그래야 많은 인재들을 우리 그릇에 담을 수 있다. 동질적인 하나의 제도만으로는 새로운 시대의 다양한 인재를 담을 수 없다. 많은 사람을 받아들이려면 우선 그릇을 크게 만들고, 그 안에서 보상시스템을 다양화할 수밖에 없다. 그런 식으로 해왔고, 앞으로도 그렇게 만들어가려고 한다.

한 가지 더 얘기하면 구성원들에게 인센티브를 많이 주려고 한다. 다만 계량적인 평가에 의한 인센티브가 전부가 아니고, 비계량적인 부분도 많다. 그런 부분도 평가를 해서 우리 조직에 눈에 안 보이게 공헌하는 분들에 대해 보상을 하려고 한다. 우리가 최근 수 년 동안 노력해 왔고, 이를 통해 상당한 효과를 보고 있다. 상당한 공감을 얻고 있다.”

비계량적 평가도 반영

강 대표의 얘기를 들어보면, 얼마 전부터 가시화되고 있는 세종의 고무적인 성과가 결코 우연한 결과가 아닌 것을 알 수 있다. 여러 요인이 있겠지만, 그 중에서도 강 대표 등 지휘부의 치밀한 노력과 구조개혁이 중요한 밑바탕이 된 것이 틀림없다. 세종은 보상시스템을 고쳐 다양한 인재를 받아들이고, 업무분야별로 세대교체를 추진하며 한층 고객 걸음으로 다가가고 있다.

세종은 사법연수원이나 로스쿨 출신의 신입변호사와 경력변호사를 합쳐 2015년 34명의 변호사를 충원했다. 지난해엔

SHIN&KIM

법무법인 세종

42명을 영입했다.

경쟁 로펌 등으로부터 경력변호사만 17명이 합류한 지난해엔 특히 노동, 송무, M&A 분야를 대상으로 광고를 내고 경력변호사를 공개모집해 업계에 신선한 반향을 일으켰다. 숨은 인재를 발굴하기 위한 포석으로, 기업체 사내변호사를 포함 다양한 경력의 변호사들이 대거 지원, 특목한 효과를 보았다는 후문. 강 대표는 “함께 일해 보니까 성과가 굉장히 좋다”고 평가하고, “올해는 법위를 넓혀 더 크게 해보려고 생각하고 있다”고 말했다.

경력변호사 공개모집 효과

물론 강 대표가 경영을 맡은 지난 4년간 좋은 일만 있었던 것은 아니다. 일부 변호사가 다른 길을 찾아 세종을 떠나고 설립자인 신영무 변호사도 공익활동 등을 위해 중소 법률사

“보편적 가치 중시하는 강신섭 대표
구성원들 구조개혁 피로감 못느껴”



'주목!' 강신섭 대표 신년사 “창조적 실무, 사회적 관계 중요”



강신섭 대표는 올 신년사에서 인공지능(AI)의 발달이 법률산업에 미치는 변화에 대해 많은 내용을 할 예정이다. 상당한 분량으로 이루어진 그의 신년사는 주요 로펌 대표들의 신년사 중에서도 단연 눈길을 끌었다.

혁명적 변화가 몰아치고 있다고 갈파한 그는 “로펌의 변호사, Staff, 비서직의 일자리가 현격하게 줄어들 것”이라는 미

래학자들의 예견을 소개하고, 창조적인 Performance를 주문했다. 그는 “디지털 기술이 범용화된다고 하더라도 고도의 창조적 작업은 인간이 할 수밖에 없을 것이고, 시가 단기간 내에 창조적인 법률작업을 해내기는 쉽지 않을 것”이라며 “법률산업 분야에 있어서도 창조적 Performance를 만들어 내는 사람은 살아남고, 창조적인 Performance만이 로펌에 생명력을 불려 넣을 것”이라고 강조했다.

연장선상에서 로펌 경영의 성패도 창조적 Performance를 만들어 내는 사람을 키우고 발굴하고 영입하는데 미래의 성패가 달려 있다고 역설했다. 강 대표는 “세종 가족 모두가 창조적 Performance를 창출하기 위하여 고민하여야 하고, 경영진은 이를 독려하고, 관리하고, 평가하고, 보상하고 우대하는데 진력하여야 할 것”이라고 당부했다.

“인성, 지성, 감성 함양해야”

강 대표가 신년사에서 주목한 또 하나는 디지털 기술이 아무리 발전한다고 하더라도 해결해 줄 수 없을 것이라는 인간의 관계(Human Network)에 대한 본능적 욕구. 그는 “아무리 창조적 인간이라고 하더라도 그러한 사회적 본능을 채워 줄 정도의 동료와 고객은 필요로 한다고 하고, 그렇다면 사회적인 관계(Social Network)가 좋은 사람이 미래에도 살아남을 가능성이 높다는 것”이라고 소개했다. 이어 “높은 인성(Humanity)과 지성(Intelligence), 감성(Emotional Quotient)을 바탕으로 하여야만 경쟁자가 넘볼 수 없는 영역의 사회적 관계를 형성하여 줄 것”이라며 “세종의 구성원 모두가 이러한 품성의 함양을 위하여 부단히 노력하여야 한다”고 주문했다.

무소를 열어 독립했다. 하지만 그럼에도 불구하고 세종호(號)는 위를 향하고 있다. 분야별로 사건이 늘고 전체 매출이 증가하는 가운데 시장에선 세종이 확실하게 턴어라운드했다는 고무적인 평가가 잇따르고 있다.

새로운 문화 형성 중

강 대표는 이런 일련의 변화를 계기로 세종의 새로운 문화가 형성되고 있다고 발전적으로 접근했다. 그는 “세종은 오너 그룹이 없는 순수한 형태의 법무법인”이라며 “민주적인 방법에 따른 리더십을 만들고, 리더십이 바뀌더라도 로펌의 경영이 좌지우지되지 않는 그런 전통을 만들어 가고 있다”고 강조했다.

강 대표는 제도개혁과 세대교체로 압축되는 세종의 구조개혁이 지향하는 방향을 ‘업그레이드 세종’이라는 말로 표현했다. 세종의 경쟁력, 문화를 한 단계 높이는 것이다.

그러나 그가 5년째 주도하고 있는 세종의 개혁에선 전혀 피로감이 느끼지지 않는다. 양적, 질적 성장과 함께 경영 합리화, 구성원의 노동 인권의 보장, 직업 안정성(Job Security)의 보호 등 바람직한 일타가 가져야 하는 보편적 가치를 중시하기 때문으로 보인다. 강 대표는 “무엇보다도 구성원들이 행복해지는 것이 중요하다”며 “3개년, 5개년 계획과 같은 목표를 세워 놓고 직원들을 한 쪽으로 몰아세우는 식의 경영은 안 하려고 한다”고 분명하게 이야기했다.

강 대표의 개혁은 시장은 물론 내부 구성원들로부터도 높은 지지를 받고 있다. 이런 자신감을 담아 강 대표는 올 신년사에서 “세종을 최고의 로펌(Best Law Firm)으로 키워내자”고 세종 식구들에게 주문했다. 그가 앞장서 이끌고 있는 세종의 개혁, 업그레이드 세종의 성과를 다른 로펌 관계자들도 비상한 눈으로 주목하고 있다. ■

김진원 기자