

## sungwon.chae

---

보낸 사람: ymkim (Young-Moo Kim)  
보낸 날짜: 2025년 10월 2일 목요일 오전 11:03  
받는 사람: sungwon.chae  
제목: RE: 사무실의 AI 전략과 방향성에 관하여 말씀 올립니다.  
  
메시지 플래그: 추가 작업  
플래그 상태: 있음

채 컨설턴트님,

깊이 있는 AI 전략 및 방향성에 관한 제언을 보내주셔서 고맙습니다.

저는 AI에 대해 잘 알지는 못하지만 말씀하신 내용에 대해 전반적으로 깊이 공감하며 적극적으로 도움을 드리고 싶습니다.

어느 프로가 도와드리는 것이 적절할지 알려주시면, 어떻게 실질적인 지원을 할 수 있을지 함께 상의해보면 좋겠습니다.

앞으로도 현장의 목소리를 바탕으로 한 제안을 많이 부탁드립니다.

감사합니다.

---

**From:** sungwon.chae <sungwon.chae@KimChang.com>  
**Sent:** Wednesday, October 1, 2025 10:52 PM  
**To:** ymkim (Young-Moo Kim) <ymkim@KimChang.com>  
**Subject:** 사무실의 AI 전략과 방향성에 관하여 말씀 올립니다.

### 존경하는 김영무 박사님께

안녕하세요. AI&IT 시스템 센터의 채성원 컨설턴트입니다.

바쁘신 중에 불쑥 연락드리게 되어 송구합니다.

다름이 아니라, 저는 작년 8월 입사 초기부터 변치 않았던 직관과 지난 1년여간의 짧은 경험을 바탕으로, **사무실의 AI 전략 및 방향성**에 대해 몇 가지 제언을 조심스럽게 올리고자 합니다. 감히 말씀드리는 것은 사무실과 센터에 대한 깊은 애정에서 비롯된 것이며, AI 시대를 대비하는 데 작은 보탬이 되고자 하는 마음입니다.

AI 시대에 무엇보다 중요하다고 사료되는 것은, **사무실의 전사적 AI 전략**이 추상적 구호에 그치지 않고 **실제 협업**에서 **비롯되고 체감될 수 있어야 한다는 점입니다**. 저와 같은 젊은 엔지니어들이 발로 뛰어다니며 변호사님들을 **비롯한 내부 프로(Pro)** 분들의 곁에서 업무 방식을 배우고 상호작용하며, 그 과정에서 **잠재적 pain point**를 **발굴·개선해 나가는 것이 출발점이 되어야 하며**, 그 핵심은 구상이 아닌 실천과 실행에 있다고 생각합니다. 다만 현 단계에서는 저와 같은 엔지니어가 독자적으로 이러한 활동을 추진하기에 여러 한계가 있음을 반복적으로 절감하여, 이를 managing 레벨의 변호사님들께서 지원해주실 수 있는지 감히 여쭤보고자 합니다.

저는 공학도로서 아이폰이 출시되던 순간의 희열이 현재의 업을 선택하는 데 큰 영향을 주었습니다. 당시 스티브 잡스는 첫 출시와 함께 "사람들은 지금은 스마트폰이 왜 필요한지 모르지만, 곧 이것 없이는 살 수 없게 될 것"이라고 말했습니다. **AI 역시 마찬가지**라고 생각합니다. 신기술은 써봐야 그 필요성을 비로소 깨닫게 되고, 그 경험이 다시 새로운 수요와 진화를 창출한다고 생각합니다. 그러므로 AI 가 왜 필요한지에 대한 구체적인 부연은 차치하더라도, 지금 시점에서 가장 중요한 것은 전사적 AI 전략을 어떻게 수립하고 '일단 실행'할 것인가라고 사료됩니다.

공학도로서 '혁신'을 꾀하는 일은 언제나 크고 작은 반대 의견에도 귀를 기울이고, 다양한 의견을 수렴·조율하는데 달려 있다고 배웠습니다. 다만, 행동하지 않으면 바뀌는 것은 없다고 사료되며, 추상적 비전을 공허하게 외치기보다 **구체적 목표와 단계별 로드맵을 초기에 설정하고**, 내부 구성원의 목소리를 반영하며 그 방향을 함께 논의·보완하는 것이 중요하다고 생각합니다. 그런 의미에서, 최근 조윤선 장관님과의 오찬 자리에서 접한 'AI TF 간사단' 출범 소식과, 현재 사무실에서 M&A Practice Group 을 대상으로 Legal AI 를 구축하는 프로젝트는 매우 의미 있는 첫걸음으로 이해하고 있습니다. 다만, Client 와의 신뢰·기밀(Confidentiality) 이슈를 고려한 AI 모델/시스템 구축과 전사 확장을 위한 데이터 접근권한 체계를 감안하면 여러 어려움이 수면 위로 드러나고 있습니다. 이에 관해 저는 입사 당시부터 고민해 온, 직관적이되 자명한 AI 전략을 꾸준히 AI 센터 내부적으로 제안드려 왔으나, 유감스럽게도 사무실 내 managing 레벨의 변호사님들께는 escalation 되지 못한 것에 개인적인 아쉬움을 느낍니다. 이에 아래와 같이 제가 고심해온 사무실의 AI 혁신에 관한 세 가지 전략과 방향성을 회람드립니다.

### 첫째, '학습-Free AI' 단기 전략입니다.

장기적으로는 자체 모델 확보가 필수임은 자명하나, **단기적으로는 학습(Training)에 의존하지 않는 AI 시스템 구축**을 통해 내실 있는 성과를 달성하는 것이 현실적이고 효과적이라고 생각합니다. 저는 2023-2024년 국내 리걸테크 스타트업에서 근무하며, ChatGPT 공개(2022년 겨울) 이후 범용 오픈소스 모델을 특정 도메인 데이터(의료·금융·법률 등)로 미세조정(Fine-Tuning)한 '자체 모델' 경쟁이 급속히 확산되는 흐름을 몸소 지켜보고, 또 잠시 몸담았습니다. 그러나 2024년 하반기부터 2025년 현재까지 '자체 모델 확보'만으로 경쟁력을 확보하려는 기업은 급감한 것으로 파악됩니다. 그 이유는, 1주에서 길게는 1개월이면 과거 연구방법론과 모델이 구시대의 legacy 가 되는, 전례 없는 AI 업계의 발전 속도 때문입니다. 특히 미·중 빅테크를 중심으로 오픈소스 모델이 날이 새롭게 공개되면서, 특정 도메인에 최적화된 모델을 학습해 얻는 이득보다 새로운 상위 모델을 신속히 적용·교체하는 편이 서비스 품질 제고에 유리해졌기 때문입니다. 이에 저는 2024년 8월 입사 직후, **모델 자체 개발에 앞서 사무실의 주요 업무 프로토콜을 파악·취합하고**, 내부 자산을 '모델'이 아닌 '시스템/서비스'에 반영하도록 우선 준비하는 방향성에 대해 조심스럽게 제안드렸습니다. 무엇보다 "**가장 중요한 데이터·자산은 변호사님 개개인의 로컬 PC 에 아직 산재되어 있다**"는 중요한 전제 및 제약 조건에서 출발하여, 장기적으로는 50년 넘게 축적된 사무실의 경쟁력을 중앙에 집적하되, 중단기적으로는 **내부 지식이 자연스럽게 AI 로 연결되어 중앙으로 모여드는 체계를 서둘러 마련할** 것을 건의드렸습니다. 지난 1년 남짓은 이를 위한 치열한 고민과 '발로 뛰는' 실행이 보다 충분하게 이뤄졌어야 하는 시간이라고 생각합니다. 결론적으로, 2022년 말 2023년 1분기까지의 '자체 모델/학습' 중심 전략은 이미 비효율적 전략으로 바뀌었습니다. 오늘날 글로벌 최전선에서는 AI '추론(inference)' 단계의 비약적 성능 향상과 더불어, 모델 학습 외에 아래와 같은 기타 AI 시스템 요소에 줄지의 기업들이 핵심 역량을 집중하고 있습니다. 지금부터라도 정도(正道)를 향해 걸어 간다면, 김앤장은 국내 법률 산업을 넘어 글로벌 모범 사례가 되는 AI 전환을 달성할 수 있다고 믿습니다.

**둘째, RAG**(Retrieval-Augmented Generation; 모델이 학습 단계에서 습득한 정보 외의 내용을 활용 단계에서 주입하는 검색증강생성) 및 **MCP**(Model Context Protocol; 외부 인터넷 검색과 같이, 다양한 AI의 기능을 일관된 규격으로 탑재할 수 있는 규약) 기반 자체 AI '시스템' 구축입니다.

상기 '학습-Free' 전략의 핵심은 특정 모델(Model)에 의존하지 않고, 김앤장 고유의 AI '시스템'을 만드는 것입니다. 비유하자면, 모델의 학습 과정은 '뇌'를 똑똑하게 만드는 일에 불과합니다. 물론 이러한 모델의 학습 역시 중요하지만, 위에서 말씀드린 바와 같이 아직은 자체 모델 학습으로부터 얻는 이점보다 나날이 새롭게 공개되는 상위 모델을 적극적으로 활용하는 것의 이점이 크며, 나아가 학습 데이터의 confidentiality 이슈 등 고려해야 하는 병목 지점이 많은 것으로 이해됩니다. 이러한 상황에서 모델(뇌) 외에 눈·귀라는 감각기관을 붙여 주는 일(**RAG**), 업무 상황마다 AI에게 필요한 도구를 양손에 쥐어 주는 일(**MCP**)이 필수적인 연구개발 과업이며, 이러한 업무가 '모델 학습'에 선행하여 진행되어야 하는 핵심이라고 사료됩니다. 특히, 법령정보시스템·전자공시시스템 등 (일반인과 상이하게) 변호사님들이 자주 이용하는 웹사이트의 자료 검색 및 정보 추출 정확도 제고, 문서 초안 작성·검토 등 사무실 내 빈발 업무의 구체적 pain point를 발굴하고 상용 서비스와의 차별화 요소를 설계하는 일은 - 우리 사무실의 일원으로서 주체적으로 행동하는 AI 전공자만이 제공할 수 있는 가치라고 생각합니다.

상기의 전략과 방향성을 채택했을 시 얻게 되는 엔지니어링·운영 관점의 용이함은 차치하더라도, 고객 신뢰·기밀보안 등을 고려할 때 단기 전략의 무게중심은 '모델'이 아니라 '시스템'에 있어야 한다고 판단됩니다. 즉, AI 모델에 사무실 역량을 무리하게 탑재 후 모델 출력 단계에서 고객의 기밀 정보가 유출될 것을 우려하기보다, 주요 시스템 요소—예: Practice Group 별 명확한 pain point 기반 문제 정의 및 솔루션 개발, VectorDB를 통한 과거 주요 산출물 참조 기능(RAG)—에 사무실의 AI R&D 역량을 총집중해야 합니다. 사무실의 과거 선례와 데이터를 AI 시스템에 내재화하기 위해서 모델을 자체적으로 학습하는 것만이 유일한 방법론이 아니며, 각 산업 분야를 선도하고 있는 기업들이 AI 전략으로 단일하게 채택하고 있는 방식도 아닙니다. 많은 분들이 'AI' 하면 ChatGPT와 같은 챗봇 상(image)을 떠올리지만, 이는 구현 형태 중 하나일 뿐, 사무실의 다양한 업무에는 각각에 적합한 적용 방식이 있을 것입니다. 다만 일반적으로 통용되는 AI 챗봇 기준으로 말씀드리면, 지금까지 Q&A에서 'A(답변)'와 이에 대응되는 사무실 내 과거 데이터가 핵심 경쟁력으로 주요하게 주목받고 있으나, 앞으로는 '**Q(질문)를 얼마나 잘 모으고 구조화하느냐**'가 앞으로의 초격차를 좌우한다고 확신합니다. 김앤장은 본질적으로 질문이 축적되는 조직으로, client들이 우리 사무실 측으로 문의하는 내용뿐만 아니라, 변호사님들께서 업무 수행을 위해서 제기하는 크고 작은 질문들 - 모두가 가장 중요한 데이터 경쟁력입니다. 나아가, 이를 집적·관리하는 일만으로도 새로운 경쟁력을 확보할 수 있다고 생각합니다.

현재까지는 본질적으로 "Q&A"에서 A(각종 산출물)를 중심으로 과거의 데이터와 노하우가 축적되고, 이를 사무실 내 우수한 변호사님들께서 살펴보며 신건 업무를 수행하는 방식 자체가 독보적인 노하우와 차별화 요소로 이해됩니다. 다만, 앞으로는 Q(개별 업무 수행 과정에서 발생하는 질문 등)를 축적하고 이를 분석하는 것이 AI 시대에 우리 사무실만이 보유할 수 있는 독보적인 경쟁력에 막중한 기여를 할 것이라고 생각합니다. 내부 use case 기반 PoC를 축적하고, 사용자(변호사) 질문에서 출발하는 설계를 견지하는 것이 중요합니다. 이것이 제가 변호사님들 곁에서 업무 워크플로우와 pain point를 이해하기 위해 직접 발로 뛰어다닌 이유이며, managing 레벨에서의 긍정적인 검토·적극적인 지원에 갈증을 느끼게 된 배경입니다. 저는 과거 AI 센터의 각종 상품 개발이 프로모션 단계에서 그치는 원인을 성찰하며, 고객사의 willingness to pay를 이끌어낼 K&C AI&IT S/C 만의 차별화 지점을 늘 치열하게 고민해왔습니다. 특히 입사 초기 AI 감리/감사(AI Audit) 상품 개발을 위해, 노태영 변호사님께서 총괄하고 계신 TMT AI R&D 주간 IOC 회의에 참석하여 변호사님들과 협업하고 상호작용하는 과정에서, 저는 **K&C**가 법률 서비스로 확보한 압도적 경쟁우위를 타 분야로 확산할 가능성을 분명하게 확인했습니다.

니다. 또한 이 과정에서 TMT 분야의 변호사님들께서 수행하시는 업무를 옆에서 지켜보고 또 제가 직접 따라하기도 하며, 그 분들이 잠재적으로 겪고 계시는 다양한 pain point 를 선제적으로 발굴하였고, 나아가 AI 기반의 업무 지원을 수행할 때 작지만 큰 변화와 깊은 성취감을 느꼈습니다. 이에 따라, 지금은 [사무실 내 적극적인 pain point 발굴 → 구체화된 문제 정의 → 기능 단위 개발(학습 X, 서비스 O) → 현업 즉시 사용 → 피드백 기반의 개선 (→ 데이터 축적 → 향후 자체 모델 학습]]의 선순환을 구축하는 것이 급선무라고 사료됩니다.

### 셋째, 브랜드 신뢰도 기반의 외부 확장 전략입니다.

앞서 말씀 올린 바와 같이, 지난 1년간 AI 센터가 리걸테크 데모 상품을 기반으로 여러 차례의 외부 프로모션을 진행했으나 고객사의 willingness to pay 로 이어지지는 못했으며, 이에 대단히 송구스럽습니다. 다만 국내 인지도를 기반으로 프로모션까지는 도달하더라도, 그 이후 실질 성과로 연결되지 않는 문제에 대해 저는 AI 센터 내부에서 보다 깊은 고민이 필요하다고 역설해왔습니다. 미완성된 Legal AI 상품을 들고 즉시 판매를 시도하기보다, **내부적으로 풍부한 변호사님들/변리사님들의 인적 자원을 활용하여 use case 와 피드백을 충분히 확보한 뒤, 완성도·차별화·경쟁력 유출 리스크를 종합 고려한 후 대외 판매(Outgoing)** 시점을 결정하는 방안에 대해 반복적으로 제안해왔습니다. 지난 1년간 AI 센터가 Consulting Group 의 소속으로서 '일단 무언가를 팔기 위한' 프로모션이 반복되기만 하는 모습을 지켜봐오며, 저는 묵묵히 저의 직관과 결론을 검증해 왔습니다. 제 결론은 **외부 판매 시 "저희 김앤장 변호사도 사용하는 AI 서비스입니다."라는 가장 강력한, 단 한 문장이 뒷받침되지 않았기에 Legal AI 상품 프로모션이 성공적이지 못했다는 점입니다.** 제 짧은 지식으로는, 세간의 관심과 달리 지금 당장 AI로 직접적인 수익을 내는 회사가 드문 것으로 이해하고 있습니다. 그러나 내부 비용 절감·차별화 성과를 먼저 축적한다면, Practice Group 별 AI 노하우와 브랜드 파워를 결합하여 **사무실의 주요 경쟁력이 유출되지 않으면서도 대외 확장과 제품 판매로 이어갈 수 있다고 생각합니다.** 하지만 Consulting Group 의 일원으로서 당장의 내부 업무 효율화에 집중하는 것이 부적절하다는 AI 센터의 내부 지침은, 제가 이 조직에서 실현하고 싶었던 성취의 큰 그림과는 사뭇 상충될 때가 많다고 느꼈습니다. 결론적으로, 저는 외부에 selling 가능한 제품을 만들기 위해서는, 우선 사무실 내부에서 충분히 입증된 AI 기반 서비스의 기획·개발이 선행되어야 한다고 생각합니다.

### 마지막으로, 저는 김앤장스러운 것이 곧 한국스러운 것이며, 나아가 세계적인 것이라고 생각합니다.

AI는 본질적으로 부차적 기술 요소일 뿐이며, 김앤장은 이미 탁월한 인재, 풍부한 노하우·데이터, 그리고 가장 중요한 - 열정적인 인적 자원을 갖춘 조직입니다. 이곳에서야말로 **AI 시대에 부합하는 새로운 시스템과 선례**를 만들 수 있다고 굳게 믿습니다. 저는 ChatGPT 출시 이전부터 자연어처리(NLP)를 공부하며 법률 텍스트가 지닌 전처리의 용이성과 고품질 데이터에 먼저 끌렸지만, 이제는 데이터 그 자체보다 이 회사의 우수한 인재 자원과 그들이 만들어낼 집단적 성과에 제 인생을 걸어보고 싶습니다.

### 결론적으로, 우리 사무실의 AI 전략은

- ① 학습-Free 단기 AI 전략,
- ② 자체 AI 시스템 및 서비스 구축, 그리고 이를 위한 pain point 발굴,
- ③ 브랜드 신뢰도·내부 use case 기반 외부 확장과 대외 판매(Outgoing),

의 세 가지 마일스톤으로 설계할 수 있습니다. 이를 통해 우리 사무실은 단순히 AI 를 활용하는 수준을 넘어, AI 시대에 세계 법률 시장을 개척하는(pioneer) 로펌으로 다시 한 번 도약할 수 있으리라 확신합니다.

공학도로서 글 솜씨가 부족한 점 너그러이 양해 부탁드립니다. 허락해 주신다면 찾아뵙고 박사님의 고견을 듣고 배우고 싶습니다.

늘 큰 그림으로 사무실을 이끌어 주시는 박사님께 깊이 감사드리며, 부족하나마 제 즐견을 담은 긴 글을 읽어 주셔서 진심으로 대단히 감사합니다.

존경을 담아,  
채성원 올림