

## AI&IT 시스템 센터 문제점 및 개선 방향

- AI에 대한 비전, 책임, 계획은 도대체 어디에 있는가?

### 1. 비전의 부재

#### 문제점

##### 1.1 장기적·구체적 비전 모두 부재:

사무소의 미래 방향성과 고유의 역할 정의 및 분배가 없음. 센터는 당연히 논외임. 'AI센터는 무엇을 목표로 하는가'에 대한 공감대가 조직 내에서 형성되어 있지 않고, 포기함. PPT에 적힌 추상적인 미션 3가지를 떠든다고 바뀌는 것은 아무것도 없음. "배는 항구에 있을 때 가장 안전하지만, 그것이 배의 존재 목적은 아니다."

##### 1.2 AI 비전 기획에 대한 회피:

조직의 리더십이 해당 분야를 깊이 이해하지 못하고 있으며, 이해하려고 노력하지도 않음. 실무진에 비전 수립과 권한을 위임하거나, 외부 리소스를 활용하려는 의지도 없음.

통상적으로는, "할 사람이 떠드는 게 맞다" (여기서는 권한과 책임이 분리되어 있음)

변호사, 변리사는 주니어 시키는 거 잘 알겠는데, AI는 애초에 지금 시니어급의 전문성을 가지면서 리드할 수 있는 사람이 지금 사무소 내에는 적어도 없음. 솔직히 어차피 나이 든 분 중에 제대로 할 사람 없는 것 같은데, 젊게 구성이라도 하던가.

##### 1.3 비전 없는 관성적 운영:

일부 위원 및 리더는 실질적 전략 없이 '퇴직 전까지 연봉만 루팡하는 구조'를 추구하는 듯한 소극적 태도를 보임. 적극적으로 무언가를 show and prove 하겠다는 사람이 단 한 명도 없는 것으로 파악/확실시됨. 근데 이러한 적극성의 결여는, 능동적으로 따라가지 않으면 뒤쳐지는 AI 시대에 매우 심각한 문제임. 열심히 따라가려고 해도 될까 말까인데.

그리고 제발 AI 안 할 거면 "안한다"라고 말이라도 하던가. "언젠가는 하겠다"로 그만 좀 얼버무렸으면 좋겠음. 말로는 누가 못하냐. 그런 식이면 나도 10년 후 어벤져스 만든다.

안 할 거면 안 한다고 해라. 언젠가는 할 거다? 그럼 지금 나는 여기에 왜 있는가.

준비하는 단계라고? 그럼 그 '준비의 권한'을 줘라. 퇴사빵 걸고 제대로 할 테니까.

## 개선방향

- 김앤장의 데이터, 명성, 인력이라는 전통 자산을 AI 시대에 어떻게 전략적으로 연결할 것인가에 대한 비전 설계를 최우선 과제로 설정.
- 직접 빌로 뛰고, 변호사들/변리사들이 어떻게 일하는지, 무엇이 pain point인지 겸손하게 배우려는 AI 젊은 실무진들이 중심이 되어야 함. 나이 든 분들이 괜히 가오와 자존심은 높아서, 변호사님들 변리사님들 이야기를 경청하려는 생각 1도 없어보임.
- 최소한 실무 중심의 헤드에게 권한을 위임하거나, 김앤장이 자주 활용하는 '전담 TF'를 구성하여 AI 전략 수립 및 실행, 그리고 책임/인센티브 소재 정리를 진행해야 함.
- *i.e.* 감다뒤 늙은이들 좀 빠지고, 대표/고문/위원급 진짜 필요 없음. 있으면 방해만 됨.

## 2. R&R(Role & Responsibility)의 부재

### 문제점

#### 2.1 비전 부재가 R&R 부재로 연결:

조직 구성원들이 각자 무엇을 해야 하는지 불명확하며, 프로젝트 단위 업무가 아닌 '기회 주의적 수동성'이 만연. 변호사와 변리사는, 기본적으로 전문성이 단연 충족됐고 그 유관 업무를 맡으면 전문성이 '확장'되는 한편, 공돌이는 전문성이 '희석'되다가 '소멸'될 뿐임.

아예 관리자급으로 키울 거면 몰라. 다른 회사는 PM을 주니어급부터 양성이라도 하는데.

#### 2.2 책임 없이 소모적인 활동 반복:

AI/기술과 무관한 실적용성이 떨어지는 과제'만' 반복. 이제는 책무구조 AI 하라고 한다.

#### 2.3 업무 밀도 낮음:

실제로 야근이나 집중도가 요구되는 수준의 업무가 거의 없음. 소신발언해서, 과거 내가 야근할 때마다, 단 한 명도 야근하는 꼬라지를 본 적이 없음. 김건우 컨설턴트와는 입사 초기 자체적으로 아무도 시키지 않아도 같이 야근하고, 고민하고 그랬는데, 솔직히 아무도 '제대로 뭔가를 할' 생각이 없어보임. 우리는 조직 내에서 show and prove해서 더 나은 임금, 더 영향력 있는 발언권을 갖기 위해 노력했는데, '현상유지만 하면 되는 늙은이 만 모인 집단'에서 젊은 우리가 뭘 할 수 있겠는가? 조직 구성부터 문제임. 다른 업무는 괜찮을 수도 있는데, 다시 말하지만 AI는 그따구로 하면 안 됨. 하다못해 LTT와의 비교도 적절치 않음. LTT는 굉장히 작은 Pie의 시장이고, AI는 근간이 글로벌/무한경쟁에 있음.

## 개선방향

- 전담 조직의 명확한 R&R 체계 정립. 그리고 전담 조직은 반드시 간사급 변호사/변리사 한 명(one and only; 소통 전담 + 실무진의 이야기를 들을 의지가 있으신 분)에 전원 실무진 레벨로 '만' 구성해야 함. 실무진 헤드는 딱 최민 선배님 정도가 맞음. 옆에서 의미 없는 추상적인 소리 찍찍할 때마다 근로 의욕 확 꺾임. 컨설팅 조직과 분리가 필요함.
- 연봉 pay cut이 있더라도(돈 많이 주는 이유가 외부로 selling할 수 있는 것을 기대한 거라면), 단기간에는 그렇게 진행하고 제대로 된 R&R 잡을 필요가 있음.
- 단순한 "AI 지원 부서"이 아닌, 전문 기술 기획, 개발, 전략 제안, 사내 효율화 기획 등 세부 역할 구분을 명문화하여 '적극적으로' 추진할 필요가 있음.

## 3. 인력 구성의 문제

### 문제점

#### 3.1 비전도, R&R도 없으니 - JD (직무기술서) 부재로 인한 채용 혼선:

어떤 인재가 필요한지, 어떤 기술과 기획 역량이 필요한지 판단이 없음. 꽤 부끄러운 점.

#### 3.2 전담 인력 부재 및 사내 인력 재배치 실패:

간사급 변호사님만 배정되고, 기술 전담 인력이나 기획 인력은 채용 또는 배치되지 않음.

#### 3.3 조직 내 의사결정자들이 기술/기획 부적합:

실제 산업 내에서 이미 도태된 전문가나 고문이 주도하고 있음. 의견 align도 되지 않음.

"도대체 실무는 누가 할 건데?"

## 개선방향

- 짧고 실무형 인재 중심의 TF/WG 구성.
- 외부 채용 및 내부 재배치의 기준 마련:

AI 전략/기획, 개발, 검증, 내부 효율화 등 각각의 역할별 JD 명확히 수립 및 추진.

## 4. 전략적 사고와 실사구시적 접근의 부재

### 문제점

#### 4.1 내부 효율화와 레퍼런스 없이 외부 컨설팅 중심으로 운영:

사무소 내부 프로세스를 개선하거나 검증된 PoC 없이 시장을 상대하려는 오판.

사실 AI센터가 왜 컨설팅 그룹 아래에 있는지도 좀 웃기긴 함. AI가 컨설팅보다 더 큰 영역 아닌가?(내가 공돌이여서 그런 게 아니고). 컨설팅과 AI가 교집합은 있어도, 얇은 수준의 전문성 + market-pull로 굴러가는 컨설팅 vs. technology-push 중심의 AI에 대한 위계 설정부터가 매우 잘못된 듯함. 이대로라면 입장에 걸맞는 최고급 인재 확보는 어려울 것.

#### 4.2 Outgoing 제품의 현실성 부족:

실질적 단가 경쟁력 확보가 어려움. 김앤장 고유의 법률 도메인 특화 AI 기획조차 부재. 그러니까 제대로 된 시장조사 없이, 기획 없이 <책무구조 AI> 이딴 소리나 하고 있음.

#### 4.3 기존 '법률 중심 사고'에 갇힌 사고방식:

기술에 대한 겸손 부족. AI는 단순한 부속 기술이 아님. 김앤장이 법률/IP로 성공했지만, 기술로 성공한 회사는 아니지 않나? 특히, 지금까지는 IT를 비롯한 기술 요소가 아주 크리티컬하지 않았어도, AI 이후부터는 모든 산업 도메인에서 AI에 대한 적응성이 매우 중요하다는 것이 기정사실화된 방향성이고, 모든 산업의 1티어 회사들은 준비하고 있음. AI 센터 만들기만 하고, 지난 몇 년간 김앤장은 얼마나 준비가 되어있는가? 반문하고 싶음.

### 개선방향

- 내부 Reference 구축이 선행되어야 함: 문서 작성 보조, 뉴스레터/Talking point 작성 보조 등 크고작은 사무소 내부 과제 중심으로 use case 확보. 특히 confidentiality 낮은 영역부터 비교적 높은 영역까지 단계별로 확대해나가는 방식으로 굴러가야 함.
- AI 기술진도 변호사/변리사와 적극적으로 그들이 원하는 걸 도와주고, 또 필요할 때 받을 수 있는(실질적 도움을 주고받는) 선순환 구조에서 "발로 뛰어다니면서" 일해야 함.
- 사무실 내 법률 도메인 기반 AI 프로토콜 개발을 최우선 과제로 설정.

## 5. 책임 구조의 부재

### 문제점

#### 5.1 업무 소유 및 책임 회피:

실질적으로 아무도 결과에 책임지지 않음. 애초에 PM을 뭣도 모르는 사람 시키고 있음.

#### 5.2 논쟁 회피 문화:

사소한 이견에도 없던 비전조차 무산됨. 비전이 없으므로 리스크 감수 없이 무한 대기만 반복됨. 반대 의견을 무시하자는 게 아니라, 애초에 비전이 없으니까 아주 가벼운 반대에도 고꾸라지고, pending되는 상황이 반복되고 있음. 애초에 비전이 있다면, 그 비전을 논의와 숙고를 통해서 수정하더라도, 결국 모두가 align되는 방향성을 찾을 수 있을 텐데, 애초에 아무도 담당하지 않고 책임도 지지 않으니까 결국 아무것도 변하지 않는다.

#### 5.3 '모든 것을 하겠다'는 포지션의 모순:

AI&IT SC는 내부 개발은 '우리 뜻'이라 하면서도, 예산과 시간(Non-b)은 지원하지 않음.

Learning curve의 Death valley를 지난 기간 테스트를 했어야 했는데, 그 기회를 허무하게 비전도 계획도 없이 날려버렸다. 나였으면, 뭐라도 밀어붙였을 것 같은데, 사무소 특유의 존중 문화 때문에 아무것도 하지도 못하고, 시도도 못하고, 그러다가 끝나버렸다. 지난 1년간 시키는 거 다 하면서, 아무 말 없이 지켜봤는데, 자명하게 예상되었던 결론으로 결국 향하는 모습이 매우 안타깝고, 이제는 더 이상 안 되겠다 라는 결론을 내림.

### 개선방향

- "K&C AI TF / WG" 전담 조직 신설: 변호사/대표/고문/위원 중심이 아닌 진짜 일할 실무진 중심으로 짧게 구성 필요. 실제 전략과 실행이 가능한 인물 위주로 전면 배치/분리.
- 현재 AI센터는 컨설팅 그룹으로만 유지. 사내 AI 담당은 독립적인 조직으로 분리해야.

AI&IT 시스템 센터는 비전, 인력, 역할, 책임의 네 가지 핵심 기반이 모두 결여된 상태이며, 이대로는 사무소의 AI 전략을 책임지기에 명백히 부적절함. 변호사 및 고문 중심의 권위적 구조를 유지할 것이면, AI는 과감히 손을 떼는 것이 현실적이며, 계속 추진할 의지가 있다면 기술 중심 TF 구성과 책임 구조 재편이 선결 과제인 것이 매우매우 분명함.