

QFD를 이용한 기업 법무 서비스 품질 측정 및 개선에 관한 연구¹

A Study on Measurement and Improvement of Service Quality using QFD in the Law Firm Industry

표인수 (In Soo Pyo) 법무법인 태평양
이재광 (Jae Kwang Lee) 한국산업기술대학교 경영학부²

Abstract

As entry barriers at the legal service market in Korea have been recently lifted, the legal service market has dramatically changed from a seller's market to a buyer's market. Externally, the Korean legal service market has been open to foreign law firms and internally, lawyers graduating from law schools have been increasing. In addition, as even the general public can easily access, through the official sites of government organizations, to the basic legal information such as laws and judicial precedents, the degree of information asymmetry has also decreased. These phenomena require the legal service industry to be a more client-oriented and more quality-oriented one. Having said that, legal service providers also need to continue to make strenuous efforts to measure and improve the service quality from the customers' perspective. Under these circumstances, this study introduced a certain type of model which may be of help of measuring and improving the quality of legal service of law firms, in particular, with a focus on those firms providing corporate legal service.

This study used a Quality Function Deployment (QFD) in order to measure and thereby improve the quality of corporate legal service in the law firm industry. Above all, this study showed, by using SERVQUAL, each and every service attributes of quality measurement of the corporate legal service and also calculated the degree of importance of service quality at each process of providing corporate legal service. Next, this study introduced all supporting factors necessary for the provision of corporate legal service and calculated the degree of importance of each and every supporting factors in the service process.

This study may be of help to provide the substantial and systematic approaches to the corporate legal service providers who would like to set up a certain methods of measuring and further improving the quality of corporate legal service from the customers' perspective.

Keywords: Legal service, Service quality, QFD, SERVQUAL, CRM, Legal KMS

¹ 논문접수일: 2016년 5월 22일; 1차 수정: 2016년 6월 14일; 게재확정일: 2016년 6월 17일

² 교신저자

I. 서론

최근 국내 법률서비스 시장은 공급자 위주의 시장에서 수요자 중심으로 급격하게 재편되고 있다. 사법시험 합격자 수를 제한하였던 2004년 이전 법률서비스 시장은 서비스를 제공하는 변호사 즉, 공급자 위주의 시장으로 정의할 수 있다(엄희열, 2012). 높은 진입장벽은 법률 서비스 시장을 공급자 위주의 시장으로 만드는 결정적 요인이 되었다. 그러나 2004년부터 사법시험 합격자 숫자가 1,000명으로 늘어나고 2012년 로스쿨 출신 변호사까지 시장에 나오게 되면서 법률 서비스 시장에서의 경쟁이 치열해졌고, 이에 따라 시장은 수요자 위주로 재편되고 있다(황승흠 & 박준석, 2012). 대외적으로는 법률 시장 개방에 따라 미국과 EU의 법률사무소가 다수 진출하였으며, 한중 자유무역협정(FTA)의 발효에 따라 중국 법률사무소도 조만간 한국에 진출할 예정이어서 법률 서비스 시장의 경쟁은 더욱 가속화될 것이다. 또한 법률 시장은 과거에는 변호사들이 법령이나 판례를 비롯한 법률 정보를 독점하거나 혹은 적어도 고객보다 많은 정보를 가지고 있는 정보의 비대칭성이 매우 강한 시장이었다(배기석, 2013). 그러나 최근 대법원 종합법률정보(glaw.scourt.go.kr)이나 법제처 국가법령정보센터(law.go.kr) 등 공공기관의 법률 정보 사이트를 통해 일반인들도 손쉽게 법령이나 판례 등의 기본적인 법률 정보에 접근할 수 있게 되었고, 세계적인 학술, 금융, 비즈니스 정보 전문기관인 톰슨로이터(Thomson Reuters)의 로앤비(lawnb.com)이나 법률포탈 예스로우(yeslaw.com) 등과 같이 법률 정보 제공을 주된 서비스로 하는 민간 기업들도 생겨나게 되었다. 이와 같이 공공기관과 기업이 본격적으로 법률정보서비스를 제공함에 따라 그 동안 정보 면에서도 고객에 비하여 우월한 위치를 점하고 있던 변호사들은 점차 단순한 정보의 독점만으로 고객을 만족시키기에는 한계에 이

르게 되었다(이국운, 2009). 이렇게 경쟁이 치열해지고 고객들이 변호사를 자유롭게 선택할 수 있게 됨으로써 변호사는 이전보다 더 고객의 입장을 고려한 법률 서비스를 제공하지 않을 수 없게 되었으며, 제공하는 법률 서비스의 품질에 더 많은 관심을 가져야 하는 상황이 되었다(장대성, 2006; 김현성, 2014; 이현재, 2013). 또한 Susskind(2008)는 경쟁 환경하의 법률 시장에서는 고객의 요구 만족이 중요한 변수가 될 것이라고 하였으며, Wilkins(2010)는 로펌과 기업 고객 간의 관계를 발전시키는 것이 중요하다고 하였다.

따라서 지식집약 서비스인 법률 서비스도 고객중심 서비스로의 전환과 지식경영 등 경영혁신 분야와의 융합연구(Convergent researches)도 필요하다(박순창, 2011; 이공래 2003; 이남희 & 정재은 2012). 이러한 관점에서 법률서비스의 마케팅 필요성(박병무, 1988), 법률서비스와 고객만족의 관계(임선경, 1995), 고객관계관리(CRM) 전략(김현성, 2014), 변호사 서비스 품질 측정(장대성, 2006) 등의 연구가 이루어져왔다. 특히 장대성(2006)은 개인 변호사 사무실의 법률 서비스 품질을 측정하고, 고객 만족에 영향을 주는 품질요인을 분석한 것으로서 법률 서비스 품질 측정 모델을 최초로 제시하였다. 그러나 아직도 기업의 법률업무 서비스를 제공하는 법률 서비스 품질에 관한 연구는 거의 전무하다. 따라서 본 연구는 개인에게 제공하는 법률서비스가 아닌, 기업법무 서비스의 주된 수요자인 기업 내 법무부와 기업법무 서비스의 공급자인 법률사무소를 중심으로 법률 서비스의 품질을 측정하고 개선 방안을 도출하는데 도움이 되는 모형을 제시하고자 한다.

이를 위해 본 연구에서는 품질기능전개(Quality Function Deployment: QFD)를 활용하고자 한다. QFD는 고객의 요구사항을 서비스나 제품의 설계단계에서부터 반영하기 위한 것으로 고객의 소리를 설계자의 설계 속성으로 전환시킴으로써 고객지향적인 품질

설계를 가능하게 해준다(이상복 & 신동설 2008; 이재광 & 이태양 2012). 본 연구에서는 기업 법률 서비스 품질을 측정하고 서비스 지원 시스템을 개선하기 위하여 QFD를 두단계로 나누어 적용하고자 한다. 첫 번째 단계에서는 기업 법무 서비스의 품질 속성과 서비스 제공 프로세스 단계별로 영향을 미치는 품질 요인을 파악한다. 이를 위하여 SERVQUAL을 이용하여 기업 법무 서비스의 품질평가 항목을 도출하고 서비스 제공 프로세스 단계별 서비스 품질 요인의 중요도를 산정한다. 두 번째 단계에서는 기업 법무 서비스 제공을 위하여 필요한 지원 시스템 속성의 중요도를 산정함으로써 법무 서비스의 품질 개선을 위한 실질적이고 효율적인 방안을 제시하고자한다.

II. 개념적 배경

2.1 법률 서비스와 기업법무

2.1.1 법률 서비스의 개념

법률서비스는 법무자문 및 소송대리 서비스는 물론 법의 집행과 관련된 일체의 활동을 포함한다(법무부, 2000). 법률서비스는 변호사(혹은 법률사무소)가 고객에게 법률 업무와 관련하여 제공하는 일체의 서비스를 말하며, 민사, 형사, 회사 경영, 지적재산권, 국제 중재 등에 관한 법률 서비스를 포함한다. 법률 서비스에서 고객은 변호사와의 접촉을 통해 그들이 원하는 것을 ‘접촉하고 느끼는’ (feel and touch) 서비스를 기대하며 고객과 변호사는 고도의 신뢰와 안도감(trust and confidence)을 형성하여야 한다(Temporal, 2002). 즉 법률서비스는 고객과 변호사간의 개인적인 신뢰와 업무상에서의 믿음이 함께 결합되어야 최적의 서비스가 제공될 수 있다. 이런 점에서 법률서비스도 다른 서비스 분야와 차이가 없으며, 법률사무소가 제공하는 고객 중심의 차별화된 법률서비스는 고객만족

전략의 핵심이라고 할 수 있다.

법률서비스와 유사한 개념으로 법무서비스가 있는데 법무서비스란 법무사법에 의하여 법원과 검찰청의 업무에 관련된 서류의 작성과 신청을 대리하는 업무와 관련된 서비스로 정의하고 있다(법무사법 제2조). 또한 임무현(2001)은 법무서비스를 “법원과 검찰청에 제출하는 서류의 작성 등에 관하여 고객이 요구하고 필요로 하는 각종 편익 등을 제공하는 법무사의 제 활동이나 혜택”이라고 정의하였다.

2.1.2 기업법무의 개념

법률 서비스 제공은 종종 서비스의 공급자인 변호사와 수요자인 기업 간에 고문계약을 통해서 이루어진다. 법률 서비스는 지속적인 서비스가 이루어지는 경우가 많으며, 계약의 형태로 법률 서비스를 제공하게 된다(배기석, 2008). 이러한 고문계약은 법률서비스 회사가 다른 경쟁기업을 대리함으로써 발생할 수 있는 기업 간의 이해상충을 방지하는 측면과 함께 해당 기업과 계속 일을 함으로써 관련 산업과 기업을 이해하게 되어 저렴한 비용으로 양질의 서비스를 지속적으로 제공할 수 있어 기업과 법률서비스 회사 모두에게 도움이 될 수 있는 구조라고 할 수 있다.

기업법무에 관한 정의는 아직 학문적으로 명확히 확립되어 있지 않다. 이군성(2011)은 기업에 특유한 법규가 기업법이며, “기업법을 다루는 기업인 또는 기업종사자의 업무가 기업법무”라고 규정하면서 기업법은 상법보다 훨씬 넓은 범위를 다룬다고 하였다. 기업법무의 기초로서 기업법을 “기업의 조직과 경영활동에 관한 모든 법규”라고 정의하였다. 일본에서는 기업법무를 어세스먼트 환경정비 단계, 경영정책·법무전략 단계, 예방대책 단계, 유사대응 단계의 4단계로 구분하고, 구체적으로는 거버넌스(governance) 법무, 노동법무, 조달 및 제조법무, 파이낸스 법무, 지적재산법무, 독점금지법 실무, 소비자법 실무, 채권관리·회

수 법무, 회계·세무 관련 법무 등을 포함하거나, 기업의 내부통제를 강조하여 회사법상의 내부통제문제를 주된 업무로 정의하는 경우도 있다(畑中鐵丸, 2013). Clarkson et al.(2012)는 기업법무를 기업 경영에 필요한 고용, 해고, 작업장 안전, 제품의 생산 및 판매, 기업 금융 등과 같은 모든 분야에 영향을 미치는 법률 서비스를 의미한다고 하였으며, Cheeseman(2013)은 기업 법무를 기업경영 및 관리, 생산 및 운송, 마케팅, 연구 및 개발, 회계 및 재무, 인사 관리 등의 6가지 분야로 구분하였다. Slorach & Ellis(2014)는 기업법무를 회사의 설립 및 운영에 관한 분야, 소득세, 법인세, 부가가치세 등과 같은 조세분야, 회사의 청산 및 해산에 관한 분야, 기업의 인수 및 합병 분야, 주주간 계약 등과 같은 분야로 구분하고 있다. 문헌연구 결과를 종합하면 기업법무는 “기업 고객을 주된 대상으로 하여, 기업의 경영 활동과 관련하여 발생하는 제반 사안에 대하여 법률 서비스를 제공하는 종합적인 법률 업무”를 총칭하는 것으로 볼 수 있다.

기업법무 서비스는 개인 변호사 보다는 법무법인 법률 사무소(통칭 ‘로펌’)가 제공자인 경우가 대부분이다. 법무법인은 고객을 위해 법률 서비스를 제공하는 변호사와 변호사를 지원하고 도와주는 비서와 스태프 등을 포함한 사무직원으로 구성된다(변호사법제 22조 제1항). 법무법인은 변호사가 주축이 되어 법률 서비스를 제공하는 조직이지만, 법무법인 내에는 변호사를 지원하는 비서와, 기획홍보 업무, 청구서 작성 및 청구 업무, 고객 지원 업무 등을 수행하는 다양한 형태의 행정 및 사무직원이 근무한다. 따라서 기업법무 서비스의 만족도는 변호사의 법률 서비스 뿐만 아니라 고객 접점에 있는 사무직원들의 서비스 품질도 영향을 미친다.

본 연구에서는 법무법인에서 기업 고객을 대상으로 제공하는 기업 법무 서비스를 중심으로 법률 서비스 품질 측정 및 개선방안 도출에 집중하고자 한다.

2.2 기업법무 서비스의 품질 측정

2.2.1 SERVQUAL을 활용한 평가 항목

서비스 품질 측정은 일반적인 제품과 달리 무형적인 특성이나 개인의 기호 등으로 인하여 상대적으로 어렵다. 이러한 점을 고려하여 Parasuraman et al.(1988)는 서비스의 품질에 대한 분류와 서비스 품질의 결정요인 등을 분석한 후에 서비스의 품질을 평가할 수 있는 SERVQUAL이라는 평가 척도를 개발하였다. SERVQUAL은 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성이라는 5개 대항목과 세부 항목 총 22개로 구성되어 있다.

장대성(2006)은 기존의 SERVQUAL 5차원의 22개 평가 항목에 10개 항목을 추가하여 총 33개의 변호사 서비스 품질 측정 항목을 개발하였다(장대성 2006). 기존의 평가항목에 변호사 품질에 대한 사회적 인식, 변호사의 판사 또는 검사로서의 전관 경력, 승소 경력, 언변능력, 건강, 사회적 정의감 등 5개 요인을 포함하고, 여기에 정보통신 시스템 활용요인을 추가하여 진행사항에 대한 컴퓨터 입력, 상담내용 컴퓨터 입력, 유/무선 전화 상담, e-mail 상담, 전자게시판 상담 등 5개 요인을 포함하였다. 한경률(2004)은 법무서비스 품질 평가에서 법무서비스의 제공자와 소비자의 지각이 차이가 있음을 지적하고 법무서비스 제공자의 서비스에 대한 변화 필요성을 제시하였다. Adiano(1988)는 법률서비스 품질의 중요도를 고객 요구사항, 서비스 제공능력(service capabilities), 프로세스 가능자(process enablers) 혹은 비즈니스 인프라(business infrastructure)들 간의 상관관계로 분석하였다. 연구 결과, 일반적으로 고객과 변호사간의 관계는 장기 파트너십과 같은 관계로 발전하는 것이 중요하며, 고객과의 커뮤니케이션은 이메일이 제일 선호하는 방법이며, 고객들의 요구사항을 좀 더 관심 있게 들어주는 태도가 중요하다는지 혹은 고객들

에 대한 관심이 단순한 사건 위주가 아니라 사람 위주로 보는 것이 필요하다는 것을 시사점으로 제시하였다(Adiano, 1988). Esteban-Ferrer & Tricas(2008)는 28개 기업의 CEO나 사내 변호사들과의 인터뷰를 통해 24개의 서비스 속성을 추출하여 분석하였다. 그 결과 일반적으로 로펌은 고객이 요구하는 접근성, 반응성 및 적절한 커뮤니케이션 분야에서 부족하며, 기업 고객이 요구하는 법률상의 해결책을 제시하는데도 미흡할 뿐만 아니라, 서비스의 신뢰성에 대해서도 미흡한 것으로 나타났다. 로펌의 입장에서는 전문가의 태도, 전문가의 능력이나 지식, 인지도 등이 중요한 사

항으로 평가받았으며, 로펌의 개선방안으로서는 주로 로펌의 문화 및 가치 공유, 지식기반시스템의 구축, 로펌의 인지도와 네트워크 강화 등이 중요하다고 평가되었으며, 로펌 조직이나 내부 평가 보상 시스템도 개선할 여지가 있는 것으로 평가되었다(Esteban-Ferrer & Tricas, 2008).

이러한 선행 연구를 바탕으로 본 연구에서도 법률 서비스 품질 측정을 위하여 기본적으로 SERVQUAL의 5가지 차원을 이용하고자 한다. 기존의 SERVQUAL을 이용하여 법률 서비스 품질과 관련한 결정요인을 정리해보면 아래의 <표1>과 같다.

<표1> SERVQUAL 모형의 서비스 품질 측정 5가지 차원

구성 차원	내 용
유형성	물적 요소의 외형, 직원, 시설, 장비, 문서화된 자료 상태
신뢰성	정확한 수행, 약속한 서비스 제공, 오류 없는 서비스 전달
반응성	즉각적인 응대, 신속한 서비스 제공
확신성	서비스의 내용과 형식에 대한 믿음, 서비스 품질에 대한 믿음
공감성	원활한 의사소통, 고객에 대한 충분한 이해

선행 연구결과와 전문가 인터뷰를 바탕으로 SERVQUAL의 5가지 차원을 기본으로하여 세부 평가항목을 <표2>와 같이 설정하였다. 유형성은 적합한 외관과 시설, 쾌적한 회의 환경, 적절한 응대 서비스, 시설 수준과 변호사의 서비스 수준 일치를 세부 항목으로 하고, 신뢰성은 정해진 시간 내의 서비스 제공, 적극적인 문제해결, 신뢰할 수 있는 서비스, 약속한 서비스의 제공, 일정, 서면 등의 전문적인(professional) 관리로 세분화하였다. 반응성은 정확한 제공시기의 제시, 신속한 서비스, 의뢰인에 대한 적극적 지지, 의뢰인의 요청에 대한 신속한 대응을 설정하였다. 확신성은 변호사에 대한 믿음, 의뢰인의 안도감, 정중하고 품위 있음, 조직으로부터의 지원으로, 공감성은 맞춤형 서

비스 제공, 개인적 관심, 의뢰인의 요구사항에 대한 이해, 요구사항의 신속·정확한 충족, 의뢰인 위주의 서비스 제공시간으로 설정하였다.

2.2.2 기업법무 서비스 프로세스 단계에 따른 서비스 품질 측정

기업법무 서비스 프로세스 단계와 각 단계별 품질요인을 도출하기 위해서 기업법무 서비스 분야에서 15년 이상 종사한 변호사 3명과 100인 이상의 변호사를 보유한 대형 법률 사무소에서 법률 서비스 분야에 15년 이상의 경력을 가진 사무직원 3명 등 총 6명의 전문가들과의 FGI(Focused Group Interview)를 실시하여 <표3>과 같이 정리하였다.

<표2> SERVQUAL을 적용한 기업법무 서비스 품질 측정 항목

차원	평가내용	관련연구
유형성	교통의 편리성과 법률 서비스 업무에 걸맞은 건물과 시설	임선경(1995) 임무현(2001) 장대성 외2인(2006)
	청결하고 쾌적한 회의실 환경	
	응대하는 비서와 변호사의 복장 및 태도	
	시설과 변호사가 제공하는 서비스 수준의 일치	
신뢰성	요청한 시간 내 혹은 기대하는 시간 내에 서비스 제공	장대성(2006) 한경률(2004) Adiano(1988) Esteban-Ferrer et al.(2012)
	의뢰인을 위한 적극적인 문제해결 노력	
	법률 변호 서비스에 대한 신뢰	
	약속한 서비스의 정확한 제공	
	관련 기록, 일정관리, 서면, 청구서 등이 정확하게 제공	
반응성	서비스가 언제, 어떤 방식으로 제공되는지 명시	장대성(2006) Adiano(1988) Esteban-Ferrer et al.(2012)
	신속하면서도 적기에 서비스 제공	
	의뢰인을 항상 지지하고 도와주고자 노력	
	변호사는 의뢰인의 요청에 항상 신속하게 대응	
확신성	변호사의 전문성, 경험 및 사건 처리 능력에 대한 믿음	장대성(2006) Adiano(1988) Esteban-Ferrer et al.(2012)
	변호사와의 접촉에서 의뢰인은 안도감을 느낌	
	의뢰인에게 정중하고 품위있는 서비스 제공	
	변호사는 업무를 수행함에 있어서 조직으로부터 충분한 지원받음	
공감성	의뢰인에게 개별적인 맞춤형 서비스 제공	장대성(2006) 엄희열 외2인(2012) 한경률(2004) Esteban-Ferrer et al.(2012)
	의뢰인에게 자상한 관심	
	의뢰인의 입장과 요구사항에 대한 정확한 이해	
	의뢰인의 요구사항에 신속하게 충족하려고 노력	
	서비스 제공시간을 의뢰인에 맞추어 우선적으로 조정	

고객에게 제공되는 기업법무 서비스 프로세스 단계는 크게 정보탐색, 상담 및 약정, 법률 서비스 제공, 비용 지급, 그리고 서비스 제공 후 단계로 구성된다. 첫째, 정보 탐색 단계는 고객이 의뢰할 사건이 발생한 경우 적절한 법률사무소 선정을 위해서 기초적인 정보를 탐색하는 과정이다. 정보 탐색에는 법률사무소

에 관한 기본 정보의 충분한 제공, 변호사 등 전문가의 숫자나 전문분야 등의 정보 제공, 그리고 해당 법률사무소의 주요한 사건 수행실적과 승소 사건 등 수행 관련 정보와 법률사무소의 일반적 평판에 관한 정보 등이 포함될 수 있다.

두번째는 의뢰인과 법률사무소간의 상담 및 약정

단계이다. 의뢰인은 정보 탐색을 통하여 법률사무소에 대하여 수집한 정보를 바탕으로 해당 사건을 어디에 의뢰할 것인지를 검토하면서 해당 사건에 관하여 법률 사무소와 구체적인 상담을 통해 사건의뢰 여부를 최종적으로 결정하게 된다. 의뢰인과의 상담에는 전화, 이메일 혹은 방문 상담 등이 있으며, 상담 시에는 응대활동과 함께 해당 사건에 대한 변호사의 이해도를 통해 해당 법률사무소의 잠재적인 담당 변호사가 사건을 충분히 이해하고 충분한 변론활동을 할 수 있는 전문성은 있는지 그리고 사건 담당 변호사를 신뢰할 수 있을 것인지 등을 판단하게 된다. 그리고 해당 법률사무소가 당해 사건을 맡길 경우 혹시라도 법률 사무소나 혹은 변호사가 기타 다른 사건이나 다른 경쟁 사업자등과 이해관계의 상충(conflict of interest)가 없는지를 조사 및 확인한다. 특히 최근 기업법무 서비스에 있어서는 변호사가 기업의 중요한 영업 비밀을 다루는 경우라든지 혹은 기업의 구체적인 경영전략 등을 알게 되는 경우가 많아 의뢰인은 그 법률사무소가 다른 경쟁사업자를 대리하고 있는 것은 아닌지 혹은 구체적인 사건에서 직·간접적인 이해상충 문제가 없는 지를 해당 법률 사무소에 확인 및 요청하게 되며, 해당 법률사무소도 이러한 이해상충 문제를 따져서 최종적으로 수임 여부를 결정하게 된다. 일단 사건을 수임하기로 결정하게 되면 의뢰인과 법률사무소는 계약조건을 협상하고 약정(계약)을 하게 되며, 약정 시에는 변호사의 수임료와 출장비, 번역료 등의 실비에 대한 지급을 포함한 모든 비용을 포함하여 약정서를 체결하게 된다.

세번째는 법률 서비스를 제공하는 단계로서 의뢰인의 의견을 청취하고 나면 관련 증빙자료나 문서 등을

검토, 분석하며, 관련 적용 법령이나 판례 등을 조사·연구하게 된다. 이후 필요하면 직접 고객을 위하여 사건에 관한 종합적인 메모나 의견서 형태로 서면을 작성하여 제공하거나 혹은 법원에 제출할 준비 서면이나 검찰과 행정부 등에 제출할 각종 서면을 준비하게 되며, 소송의 경우에는 법정 출석을 통해서 그리고 자문의 경우에는 상대방과의 협상 참여, 의견서 제공 등 다양한 형태로 의뢰인을 위한 실질적이고 직접적인 서비스를 제공하게 된다. 그리고 의뢰인에게 각종 법률 서비스 제공활동을 서면이나 전화, 혹은 회의 등을 통해 정기 혹은 수시로 통보하게 된다. 최근에는 이러한 고객과의 정기 혹은 수시 커뮤니케이션이 중요한 서비스 제공업무 중의 일부로 다루어지고 있다.

네번째는 비용 지급단계이다. 사건이 종결되고 나면 변호사 비용에 대한 정산 및 지급이 이루어진다. 법률사무소는 사건의 종결 후 미리 체결한 약정에 따라 그 동안 발생한 변호사 비용을 정산하여 청구서를 작성하게 되며, 이를 의뢰인에게 발송 시에는 제공한 법률 서비스의 구체적인 내용과 실제 변론 활동에 소요된 구체적인 시간 등을 상세히 기록한 내역(time sheet)을 의뢰인에게 제공하게 된다. 의뢰인은 이러한 청구서의 내역을 검토하고, 비용의 지급 여부를 최종 결정하게 된다. 의뢰인은 또한 필요한 경우에는 청구 금액에 대한 감액 및 조정(adjustment of legal fee)을 변호사에게 요청하는 경우가 종종 있으며 이러한 경우에는 법률사무소와 의뢰인은 상호 협의를 통해 최종 지급금액을 확정하게 된다. 이 과정에서 불만이 있는 의뢰인은 당해 사건의 수행 변호사나 법률사무소에 이러한 불만을 제기하고, 필요에 따라 상호 협의 후 감액을 하는 경우도 있다.

마지막 단계는 법률 서비스 제공을 완료한 후에 법률사무소는 해당 사건에 대한 내부 평가절차(case review and evaluation process)를 거치게 된다. 내부 평가에는 해당 사건의 수행에 따른 수익성을 주로 검토하게 되며, 기타 수입 혹은 수행과정에서의 잘된 점과 잘못된 점 등을 파악하여, 향후 개선을 위한 참고자료로 활용하게 된다. 특히 중요한 프로젝트의 경우에는 사건의 시작부터 종결까지를 정리한 별도의 보고서를 작성하기도 한다. 평가 과정에서는 의뢰인으로부터의 피드백(feedback)이 중요하다. 중요한 사

건의 경우 의뢰인으로부터 해당 사건에 대한 고객의 만족 여부를 정확하게 파악하고 향후 사건의 수입 및 수행을 위한 참고 자료로 활용하게 된다. 아울러 해당 의뢰인을 위한 별도의 고객관계관리(Customer Relationship Management: CRM) 파일을 개설하고 고객 DB를 구축하며, 관련 자료의 분석 및 정리 등을 통해 향후 지속적인 고객관계관리를 위한 주요 자료로 활용하게 된다. 이상의 프로세스 단계와 품질요인을 정리하면 다음과 같다.

<표3> 기업법무 서비스 프로세스 단계별 서비스의 정의 및 품질요인

단 계	정 의	품 질 요 인
정보탐색	의뢰할 사건이 있는 경우 법률회사 선정을 위한 정보 탐색을 지원하는 서비스	법률회사 정보 제공, 전문가 정보 제공, 수행실적 정보 제공, 평판 정보 제공
상담 및 약정	탐색한 정보를 바탕으로 사건 의뢰를 위한 상담/약정을 지원하는 서비스	상담 응대, 사건의 이해, 이해상충 확인, 합리적 비용 제시
법률 서비스 제공	법률서비스의 실제 제공활동을 지원하는 서비스	의뢰인의 의견청취, 서면의 적시 제공, 변론 활동, 진행상황 통보
비용 지급	법무 서비스 비용에 대한 청구 및 지급을 지원하는 서비스	합리적 비용 청구, 청구서 내역 제공, 비용 조정 협의
서비스 제공 후 단계	법률 서비스 제공 후 내부 평가 및 고객 만족도 조사 등을 지원하는 서비스	내부 자체 평가, 고객만족도 조사, 고객관계관리 활동

2.2.3 기업법무 서비스 지원시스템 속성

앞절에서 구성한 전문가6명과 2차 FGI를 통하여 기업법무 서비스 제공을 위한 지원시스템 속성을 <표 4>와 같이 도출하였다. 기업법무 서비스 제공을 위한 지원시스템 속성은 크게 인적요소, 업무 프로세스, 인프라의 3가지로 구분할 수 있다. 인적요소는 변호사

총원, 변호사의 전문역량 강화, 행정인력 확충, 변호사 및 행정인력에 대한 고객 서비스 교육으로 구분할 수 있다. 업무 프로세스는 전화 및 이메일 응대프로세스, 방문상담 프로세스, 이해상충 확인 프로세스, 사건배당 프로세스, 서면제출 프로세스, 변론활동 프로세스, 의뢰인통보 프로세스, 불만처리 프로세스, 고객

<표4> 서비스 지원시스템 속성

구 분	서비스 지원시스템 속성	내 용
인적 요소	변호사 총원	변호사의 지속적인 채용
	변호사의 전문 역량 강화	변호사의 전문성 강화
	행정 인력 확충	비서 및 스태프 등 행정 인력의 확충
	변호사/행정인력에 대한 고객서비스 교육	변호사와 행정 인력에 대한 고객 서비스 교육
업무 프로세스	전화/이메일 응대 프로세스	전화/이메일 응대에 필요한 기본 매뉴얼 작성 등 응대 절차
	방문상담 프로세스	의뢰인 방문 시의 상담 및 응대 절차
	이해상충 확인 프로세스	수임 전 이해상충 여부를 확인하는 절차
	사건배당 프로세스	수임 후 변호사 배당 등 담당변호사 구성 최적화 절차
	서면제출 프로세스	준비서면, 의견서 등의 서면 제출절차
	변론활동 프로세스	법정 출석, 협상참여 등 주요 변론활동 수행 절차
	의뢰인통보 프로세스	각종 진행상황의 통보 등 의뢰인과의 커뮤니케이션 절차
	불만처리 프로세스	의뢰인으로부터의 불만접수 및 처리절차
	고객만족도 조사 프로세스	사건 처리후 의뢰인에 대한 고객만족도 조사절차
	고객관계관리(CRM) 프로세스	의뢰인과 지속적인 고객관계 유지를 위한 CRM 활동
인프라	사무실 환경	사무실 및 회의실 환경
	법령/판례 DB 및 지식관리시스템(KMS)	법령 및 판례 등 주요 지식정보의 데이터 구축 및 활용
	비용 청구 시스템	비용집계 및 청구서의 작성, 청구서 발급 시스템
	사무기기/OA	컴퓨터, 복사기, 프린터기 등 주요 사무기기 설치
	인트라넷	원활한 내부 소통과 작업효율을 위한 인트라넷 환경
	홈페이지	기본 정보 등 탐색을 위한 고객 위주의 홈페이지
	고객관계관리(CRM) 시스템	지속적인 고객관계관리 및 개선을 위한 CRM 시스템

만족도 조사 프로세스, 고객관계관리(CRM) 프로세스로 구분할 수 있다. 인프라는 사무실 환경, 법령/판례 DB와 지식관리시스템(Knowledge Management

System: KMS), 비용청구 시스템, 사무기기/OA, 인트라넷, 홈페이지, 고객관계관리(CRM) 시스템 등이 있다.

2.3 QFD와 법률 서비스 품질 측정

2.3.1 QFD

QFD는 1966년 일본의 아카오 요지(Akao Yoji)가 제안한 기법으로서 계량화가 어려운 고객의 주관적 요구를 구체적인 설계 목표로 전환하기 위한 기법의 일종이다(한만억, 2014). QFD 과정은 HOQ(House Of Quality)라 불리는 일련의 도표에 의해 이루어진다. HOQ를 이용하여 각 단계의 요구사항(What)과 이를 실천할 수 있는 방법(How)을 관련시켜 가면서 소비자의 요구사항을 구체적으로 전개한다(이상복 & 신동설, 2008). QFD기법은 소비자의 요구를 제품 품질에 반영하여 고객이 요구하는 품질 수준을 달성할 수 있도록 제품이나 서비스의 기능을 개선하는데 유용하다. QFD는 소비자를 만족시킬 수 있는 고품질의 제품과 서비스를 효과적이고도 절감된 비용으로 생산할 수 있도록 도와주는 도구이다(허향진 외 2인, 2001). 이러한 QFD의 장점은 첫째, 소비자의 요구를 정확히 파악하는 것이다. 과거에는 기술발전이 제품이나 서비스를 선도하는 입장이었으나 지금은 소비자의 요구를 제품이나 기술, 서비스를 통하여 충족시키는 시대가 되었다. 따라서, 소비자의 요구가 어떠한지를 파악하고 분석하는 것은 무엇보다도 중요한 과제이다. 둘째, 소비자의 요구를 제품이나 서비스에 효과적으로 연결시키는 것이다. 소비자의 요구를 제품이나 서비스에 연결시키는 것은 매우 중요하다. 기업의 한정된 자원으로 소비자가 요구하는 품질의 제품이나 서비스에 어떻게 하면 효과적으로 연결시킬 수 있을지는 기업의 의사결정에서는 매우 중요하며 나아가서는 기업의 경쟁력과 직접적으로 연결이 된다. 따라서, 이와 같이 고객의 요구사항을 충족하기 위한 기업의 제품이나 서비스 생산과정을 HOQ를 통해서 파악하고 구체적인 서비스 과정을 개선하기 위한 방안을 도출하는데 활용되고 있다.

Behara & Chase(1993)는 QFD와 서비스 품질 측정도구인 SERVQUAL과의 접목을 시도하였다. QFD의 고객요구 품질 전개 부문에 SERVQUAL의 5개 차원을 적용하고, 품질 요소 전개 부분에는 서비스 시스템에 대한 내용을 포함하였다(Behara & Chase, 1993). 이는 QFD에 SERVQUAL을 활용함으로써 QFD를 다양한 서비스 산업에 적용시킬 수 있는 틀을 제공하는 계기가 되었다.

QFD는 초기에는 제조업에서 출발하였으나, 이후에는 다양한 서비스 분야에도 적용되고 있다. 병원 및 의료 서비스 개선(김순이 & 최재하, 1999; 이은주 외 4인, 2004), 호텔 서비스 품질 측정(허향진 외 2인, 2001), 금융기업의 서비스 품질요인(한만억, 2014), 프라이빗 बैं킹 서비스 설계(이지수 외 2인, 2003), 인터넷 쇼핑몰 서비스 품질 측정(정상철 외 2인, 2005), 대학 학사행정서비스 품질개선(김선화, 2005), 공연장 서비스 품질 측정(이세정, 2009), 소셜커머스 성공 요인도출(이상식, 2013), 도서관 서비스 품질 측정(정영미, 2014), 회계컨설팅 서비스 품질 요인(박경진 외 2인, 2002) 등 다양한 서비스 분야에서 활용되고 있다.

2.3.2 법률서비스 품질 측정과 QFD

Adiano(1988)는 QFD를 활용하여 고객관점에서 변호사의 업무 처리 과정을 개선하는 연구를 수행하였다. 이를 통하여 고객의 요구사항을 업무 프로세스 상에서 구현하는 방안과 고객만족도 제고 및 고객 유지 방안을 도출하고자 하였다. 구체적으로 2단계의 QFD를 활용하여 변호사와 로펌이 고객의 요구를 만족할 수 있는 서비스 제공을 통해 고객과의 관계를 어떻게 개선할 수 있을지를 연구하였다. 1단계 QFD에서는 고객 요구사항의 파악과 프로세스상에서의 서비스 제공능력(service capabilities)과의 매트릭스를 작성함으로써 프로세스상에서의 서비스 품질의 중요도를 파악하였다. 2단계 QFD에서는 1단계에서 파

악된 프로세스상의 품질의 중요도에 대한 가중치를 기준으로 프로세스 가능자(process enablers) 혹은 비즈니스 인프라(business infrastructure)와의 매트릭스를 작성함으로써 중요한 서비스 인프라는 무엇인가를 분석하였다. 이를 바탕으로 고객 만족을 위해서 변호사 혹은 로펌이 개선해야 할 프로세스와 서비스 인프라를 파악하고 개선방안을 제시하고자 하였다 (Adiano, 1988).

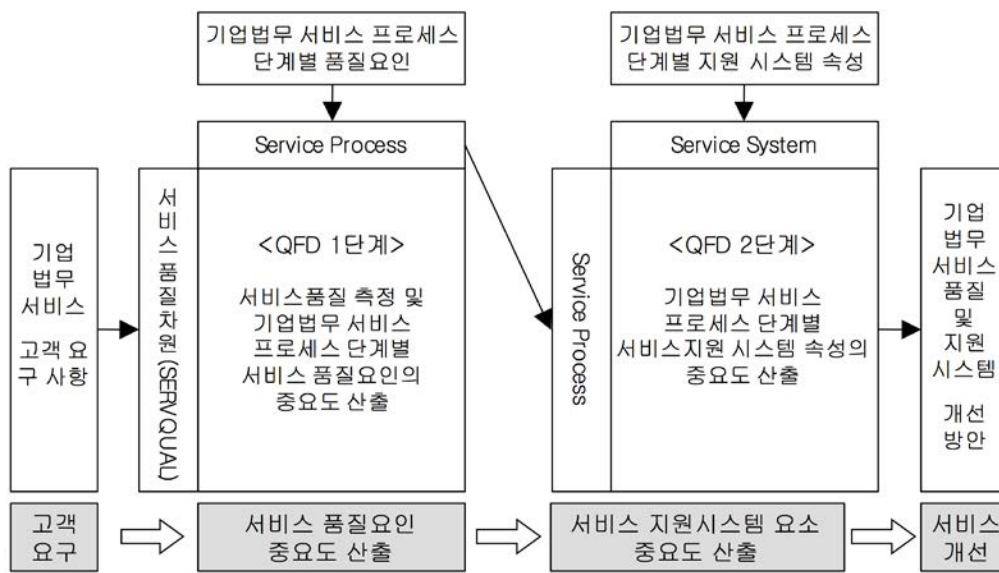
Esteban-Ferrer & Tricas(2008)는 스페인의 로펌들을 대상으로 고객충성도 제고와 로펌의 경쟁력 강화 방안 도출을 위하여 QFD를 활용하여 법률서비스의 개선방안을 제시하고자 하였다(Esteban-Ferrer et al., 2012). 이 연구는 어떠한 법률 서비스를 누구에게, 그리고 어디서 어떠한 방법으로 제공할 것인지 그리고 지속가능하고 경쟁력 있는 로펌으로 성장할 수 있는 방안을 제시하고자 하였다.

본 연구에서는 QFD를 활용하여 기업법무 서비스를 프로세스 단계별로 서비스 품질요인을 도출하고 어떤 요인과 지원 시스템 속성을 개선하면 전체 법률서비스의 품질을 효율적으로 개선하고 고객의 만족도를 높일 수 있는 방안을 도출할 수 있는지를 연구하고자 한다.

III. 연구 모형

3.1 기업법무 서비스 품질과 QFD의 연계모형

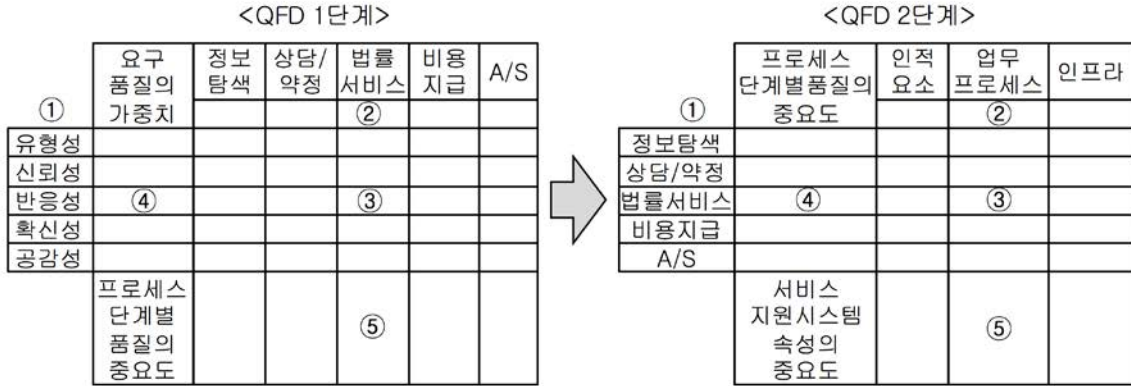
본 연구에서는 고객관점에서 기업법무 서비스 품질 요인의 중요도를 측정하고 서비스를 개선하기 위해 QFD를 활용한다. 그리고 SERVQUAL을 토대로 법률 서비스 품질 항목을 구성하고 이를 고객의 요구사항으로 받아들여 QFD모형에 연계시키고자 한다. <그림 1>은 기업법무 서비스 품질과 QFD의 연계모형으로 QFD의 1단계에서는 고객의 요구사항을 서비스 품질 차원으로 대신하고 기업법무 서비스의 제공 프로세스 단계별 품질요인과 이들 요구 품질간의 관계정도를 토대로 서비스 품질요인의 중요도를 산출한다. QFD의 2단계에서는 1단계에서 산출된 품질요인과 법률회사에서 제공되는 기업법무 서비스 지원시스템 요소간의 관계정도를 토대로 중요한 서비스 지원시스템 속성을 도출한다. 따라서 이 모형을 통해 현재의 서비스 품질을 측정하고 핵심적인 서비스 품질요인을 파악함으로써 기업법무 서비스 지원시스템과 법률 서비스를 개선하는데 효율적인 방안을 제시하는데 기여하고자 한다.



<그림 1> 기업법무서비스 품질과 QFD의 연계 모형

3.2 QFD모형 적용절차

앞절에서 제시한 QFD연계모형의 QFD 1단계와 2 단계에 대한 적용절차는 다음 그림과 같다.



<그림 2> QFD 적용 절차

QFD 1단계는 기업법무 서비스의 프로세스 단계별 품질요인의 중요도를 산출하는 과정이다. ①고객의 요구품질 속성은 2.2.1절에서 제시한 SERVQUAL 모형의 서비스 품질 차원을 기반으로 기업법무 서비스의 환경에 맞춰 재설계한 서비스 품질 차원을 적용한다. ②기업법무 서비스 프로세스 단계별 품질은 2.2.2절에서 제시한 정보 탐색, 상당 및 약정, 법률 서비스 제공, 비용 지급, 서비스 제공 후 단계의 5단계별로 고객의 요구품질을 충족시켜줄 수 있는 품질 차원을 적용한다. ③요구품질과 서비스 프로세스 단계별 품질간의 관계 매트릭스는 상관관계 정도의 정도에 따라 강(9)-중(3)-약(1)의 척도로 표시한다. 그리고 점수는 전문가 인터뷰를 통해 얻은 관계점수들의 평균을 사용한다. ④요구품질의 가중치는 설문문을 통하여 기업법무 서비스 품질 중요도를 산출한다. ⑤프로세스 단계별 품질의 중요도는 요구품질의 상대적 중요도와 프로세스 단계별 품질관계를 단순가중합(Simple Weighted Sum)으로 산출한다.

QFD 2단계에서는 1단계에서 도출된 기업법무 서비스 프로세스 단계별 품질의 상대적 중요도를 토대

로 기업법무 서비스 지원 시스템 속성의 중요도를 산출한다. ①기업법무 서비스 프로세스 단계별 품질 요인은 1단계와 동일하게 프로세스 단계별 품질요인을 적용한다. ②기업법무 서비스 지원시스템 속성은 2.2.3절에서 제시한 인적 요소, 업무 프로세스, 인프라 3가지로 구분하여 세부 속성을 적용한다. ③프로세스 단계별 품질요인과 서비스 지원시스템 속성간의 관계 매트릭스는 상관관계의 정도에 따라 강(9)-중(3)-약(1)의 척도로 나타낸다. ④서비스 지원시스템 속성의 중요도는 1단계에서 도출한 상대적 중요도를 적용한다. ⑤서비스 지원시스템의 중요도는 1단계의 ⑤번과 같은 방법으로 상관관계의 점수와 서비스 지원 시스템 속성의 중요도를 바탕으로 산출한다.

IV. 실증 분석

4.1 설문지 구성

본 연구를 위한 설문지는 법률회사 서비스의 품질을 측정하고 이들의 중요도를 측정하기 위한 것

으로써 서비스 품질을 측정하기 위한 항목으로는 SERVQUAL항목을 법률사무소의 제반 현실적인 환경에 맞춰서 새롭게 정의한 5가지의 차원으로 구성된

총 22문항이며, 이를 7점 리커드 척도를 이용하여 측정하였다.

<표5> 서비스 품질요인의 측정 문항

번호	구성 차원	평가 내용
A1	유형성	교통이 편리하며 업무에 걸맞는 건물에 입주하고 있음
A2		회의실 환경이 쾌적하고 집중할 수 있음
A3		응대하는 비서와 변호사의 복장 및 태도가 적절함
A4		시설 수준과 제공하는 법률 서비스 수준이 일치함
A5	신뢰성	요청한 시간 내에 서비스가 제공됨
A6		의뢰인을 위하여 적극적으로 문제해결에 노력함
A7		변호사로부터의 서비스 신뢰도
A8		약속한 서비스를 차질없이 정확하게 제공
A9		기록, 서면, 청구서 등이 정확하게 기록, 제공됨
A10	반응성	서비스를 언제, 어떻게 제공할 것인지 정확하게 알려줌
A11		신속하면서도 적기의 서비스를 기대할 수 있음
A12		변호사는 의뢰인을 항상 지지하고 도와주려고 노력함
A13		변호사는 의뢰인의 요청에 항상 신속하게 대응함
A14	확신성	변호사의 전문성, 경험 및 사건 처리능력을 믿을 수 있음
A15		변호사와의 접촉에서 책임감 및 안도감을 느낄 수 있음
A16		변호사는 정중하고 품위가 있음
A17		변호사는 업무 수행 시, 조직으로부터 충분한 지원을 받고 있음
A18	공감성	의뢰인에게 개별적인 맞춤형 서비스를 제공
A19		의뢰인에게 자상한 개인적 관심을 가지고 있음
A20		의뢰인의 입장과 요구사항을 정확하게 이해하고 있음
A21		의뢰인의 요구사항을 신속, 정확하게 충족하려고 노력함
A22		서비스 제공시간은 의뢰인의 요청에 따라 조정됨

4.2 자료 수집 및 분석방법

QFD 1단계의 고객 요구 품질 요인의 중요도 산출을 위하여 설문조사를 실시하였다. 설문대상은 법률회사 서비스 관련자들을 대상으로 하였다. 설문조사는 2015년 7월 10일부터 2015년 8월 14일까지 총 35일에 걸쳐 조사를 진행하였으며, 총 194부를 회수하였다. 이 중 불성실하게 응답하였거나, 신뢰성이 떨어지는 6부의 설문지를 제외하고 188부를 분석에 사용하였다. 수집된 자료는 SPSS 22.0을 활용하여 분석하였다. 먼저 기술통계량 분석을 수행하였고 각 설문 문항의 신뢰성을 검증하기 위한 신뢰도 분석과 변수의 타당성을 검증하고 변수들 간에 내재된 관계성을 파악하기 위해서 요인분석을 실시하였다.

또한, QFD 1단계 및 2단계 분석을 위해 기업 법무서비스 분야에 15년 이상 종사한 변호사 3명과 그리고 100명 이상의 변호사를 보유한 대형 법률 사무소에서 법률 서비스 분야에 15년 이상의 경력을 가진 사무직원 3명 등 총 6명의 전문가들과 각각 일대일 심

층면접방법을 통해 QFD 1단계와 2단계를 수행하였다.

표본들의 특성을 살펴보면, 응답자 중에서 변호사가 32.4%, 사무직원이 46.0% 그리고 기업의 법무부서 인력이 43.1%를 차지하고 있다. 성별은 남성이 70.7%, 여성이 29.3%를 차지하고 있으며, 연령은 30대가 54.3%로 가장 많고, 이어서 40대가 25.5%로서 30~40대가 주류를 이루고 있다. 또한 법무 업무에 종사한 연수는 5년 미만이 35.1%로 가장 많으며, 그 다음으로 5~10년 미만이 29.8%, 10~15년 미만이 22.9%이었고 15년 이상이 12.2%를 차지하고 있다. 기업 고객의 규모는 대기업이 74.1%로 가장 많았고, 업종은 제조업이 64.2%로 가장 많은 부분을 차지하였다. 또한 법률사건 의뢰 수는 1년에 1~4회를 의뢰한 고객이 25.9%, 5~9회를 의뢰한 고객이 40.7%, 10~19회를 의뢰한 고객이 23.5%를 차지하고 있고 20회 이상 의뢰한 고객도 9.9%나 되었다.

<표6> 표본 특성

구분	속성	빈도	비율
응답자 분류	변호사	61	32.4%
	사무직	46	24.5%
	기업 법무부서	81	43.1%
	합계	188	100%
성별	남성	133	70.7%
	여성	55	29.3%
	합계	188	100%
연령	20대	14	7.4%
	30대	102	54.3%
	40대	48	25.5%
	50대 이상	24	12.8%
	합계	188	100%
경력	5년 미만	66	35.1%
	5년이상~10년미만	56	29.8%
	10년이상~15년미만	43	22.9%
	15년 이상	23	12.2%
	합계	188	100%

4.3 신뢰도 및 타당성 분석

법률사무소의 서비스 품질의 측정 항목이 실제로 적절하게 측정되었는가에 대한 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과 대부분 0.7 이상으로 나타나 수용가능한 기준치를 충족하였지만 확신성 변수의 A14번 항목과 공감성 변수의 A19번 항목이 0.5 보다 낮은 수치를 보여 이 2개의 항목을 제외시킨 후 총 20개의 항목을 가지고 2차 요인분석을 수행하였으며 그 결과 모든 문항에 대해 0.7 이상

의 요인적재량을 추출 할 수 있었다. 2차 요인분석을 실시한 후 각 문항의 요인적재량 및 크론바흐 알파 계수에 대한 결과는 <표7>과 같다. 또한 측정문항 간에 얼마나 일관성이 있는지를 확인하기 위해 크론바흐 알파(Cronbach's alpha) 계수를 통해 신뢰도를 평가하였다. 신뢰도 분석결과, 모든 문항의 크론바흐알파 계수가 0.7이상으로 나타나 높은 일관성을 보였으며, 모든 문항들이 일관성을 저해하지 않는 것으로 나타나 추가적인 분석에 적합한 것으로 나타났다.

<표7> 요인분석결과 및 신뢰성

변수	항목	요인적재량					Cronbach's alpha
		유형성	신뢰성	반응성	확신성	공감성	
유형성	A1	0.788					0.813
	A2	0.777					
	A3	0.716					
	A4	0.828					
신뢰성	A5		0.707				0.858
	A6		0.799				
	A7		0.770				
	A8		0.870				
	A9		0.854				
반응성	A10			0.828			0.824
	A11			0.874			
	A12			0.715			
	A13			0.823			
확신성	A15				0.828		0.756
	A16				0.811		
	A17				0.830		
공감성	A18					0.813	0.803
	A20					0.716	
	A21					0.900	
	A22					0.753	

4.4 법무서비스 프로세스 단계별 품질의 중요도 산정

QFD 1단계에서는 고객의 요구품질의 중요도와 기업 법무 서비스 프로세스 단계별 품질 요인과의 관계 정도를 측정하고 HOQ를 작성함으로써 각 프로세스 단계별 서비스 품질의 중요도를 도출하였다.

4.4.1 고객 요구품질 속성의 중요도

고객 요구품질 속성의 중요도는 설문에서 7점 리커트 척도로 측정된 중요 정도의 평균으로 산출하였다. <표8>은 응답자가 생각하는 항목의 중요도이며 각각의 점수는 HOQ가중치 점수로 활용된다. 고객 요구품질 속성의 중요도는 신뢰성, 반응성, 공감성, 확신성, 유형성의 순으로 높게 나타났다. 신뢰성 부분에서 의뢰인을 위한 문제 해결 노력이나 서비스 신뢰도 등은 일반적으로 예측할 수 있는 사항이다. 그러나, 유형성의

중요도는 낮게 나타나 사무실의 환경이나 교통의 편리성과 같은 외형적 환경보다는 실질적인 법률 서비스가 더 중요하다고 생각하는 것으로 나타났다. 또한 서비스를 제공함에 있어서도 요청한 시간 내에 서비스가 제공되는지 여부와 서비스가 언제 제공될 것인지를 정확하게 알려주는 행위, 신속하고 적기의 서비스를 기대하는 것 등은 최근 고객들의 서비스에 대한 평가가 실질적인 서비스 이외에 시간상의 요구나 서비스 절차 등도 고객 만족의 영향 요인임을 알 수 있다.

<표8> 기업법무 서비스의 고객 요구품질 속성의 중요도

구성차원	서비스 품질 내용	중요도	중요도평균
유형성	교통이 편리하며 업무에 걸맞는 건물에 입주하고 있음	4.68	4.64
	회의실 환경이 쾌적하고 집중할 수 있음	4.88	
	응대하는 비서와 변호사의 복장 및 태도가 적절함	4.44	
	시설 수준과 제공하는 법률 서비스 수준이 일치함	4.54	
신뢰성	요청한 시간 내에 서비스가 제공됨	6.13	6.36
	의뢰인을 위하여 적극적으로 문제해결에 노력함	6.65	
	변호사로부터의 서비스 신뢰도	6.45	
	약속한 서비스를 차질없이 정확하게 제공	6.38	
	기록, 서면, 청구서 등이 정확하게 기록, 제공됨	6.18	
반응성	서비스를 언제, 어떻게 제공할 것인지 정확하게 알려줌	5.86	5.92
	신속하면서도 적기의 서비스를 기대할 수 있음	5.87	
	변호사는 의뢰인을 항상 지지하고 도와주려고 노력함	6.15	
	변호사는 의뢰인의 요청에 항상 신속하게 대응함	5.81	
확신성	변호사와의 접촉에서 책임감 및 안도감을 느낄 수 있음	5.98	5.47
	변호사는 정중하고 품위가 있음	5.04	
	변호사는 업무 수행 시, 조직으로부터 충분한 지원을 받고 있음	5.38	
공감성	의뢰인에게 개별적인 맞춤형 서비스를 제공	5.49	5.66
	의뢰인의 입장과 요구사항을 정확하게 이해하고 있음	6.10	
	의뢰인의 요구사항을 신속, 정확하게 충족하려고 노력함	5.92	
	서비스 제공시간은 의뢰인의 요청에 따라 조정됨	5.13	

4.4.2 기업법무 서비스 프로세스 단계별 품질요인의 중요도 산정 결과

기업법무 서비스의 고객 요구품질 속성과 서비스

프로세스 단계별 품질요인 간의 관계를 측정하여 HOQ를 작성한다. HOQ작성에는 4.4.1절에서 도출한 고객요구 품질 속성과 2.2.2절에서 전문가 FGI를 통

하여 도출한 기업법무 서비스 프로세스 5단계와 각 단계별 품질요인을 적용하였다. HOQ에서 관계 정도를 측정하기 위하여 기업 법무 서비스 분야에서 각각 15년 이상 종사한 변호사 3명과 100명 이상의 변호사를 보유한 대형 법률 사무소에서 법률 서비스 분야에 15년 이상의 경력을 가진 사무직원 3명 총 6명의 전문가들과의 개별적인 인터뷰를 실시하였다. 강한 상관관계가 있을 경우 ‘◎’로, 중간 정도의 상관관계는 ‘○’로, 약한 상관관계를 각각 ‘△’로 표시하고 각각 ‘9점’, ‘3점’, ‘1점’을 부여하였다. 그리고 최종 관계 점수는 전문가 6명이 평가한 값의 평균을 사용하였다(<그림3>참조).

프로세스 단계별 서비스 품질요인의 중요도는 기업법무 서비스 지원시스템 속성의 중요도를 도출하기 위한 2단계 QFD에서의 가중치로써 사용된다. 서비스 프로세스 단계별 서비스 품질 요인의 중요도를 살펴보면 가장 중요한 요인이 변호사의 변론 활동으로 나타났으며, 두 번째로는 사건의뢰를 위한 고객과의 상담 응대, 세번째가 고객만족도 조사로 나타났다. 이처럼 법률사무소의 기업법무 서비스의 품질측면에서 가장 중요한 것은 역시 기본적인 변호사의 변론활동이라는 것을 알 수 있다. 또한 최근 법률사무소간의 경쟁이 치열해짐에 따라 고객들은 상담 응대라든지 고객만족도 조사, 의뢰인의 의견 청취 등과 같이 법률 서비스의 제공과 관련하여 법률사무소의 고객관계관리에 많은 관심을 갖는 것으로 나타났다. 한편, 법률 서비스에서는 기존의 수행실적에 관한 정보 제공이나 이해상충 확인, 청구서 내역 제공 등과 같은 항목은 상대적으로 중요도가 떨어진다는 것을 알 수 있다.

4.5 기업법무 서비스 지원시스템 속성의

중요도 산정

2단계의 QFD 적용에서는 1단계에서 산출된 서비스 프로세스 단계별 품질 요인과 서비스 지원시스템

속성 간의 관계 정도를 측정하여 2단계 HOQ를 작성한다. 이를 토대로 개선해야 할 서비스 지원시스템 속성의 중요도를 도출한다.

HOQ작성에는 4.4 절에서 산출된 프로세스 단계별 서비스 품질요인의 중요도와 2.2.3절에서 전문가 FGI를 통하여 도출한 기업법무 서비스 지원시스템 속성 3가지 유형의 21개의 세부 속성을 적용하였다. HOQ에서 관계 정도를 측정하기 위하여 1단계 QFD에서와 동일한 6명의 전문가들과의 개별적인 인터뷰를 실시하였으며, 최종 점수는 전문가 6명이 평가한 값의 평균을 사용하였다. 지원시스템 속성의 중요도 산출은 단순가중합 방법을 적용하였으며, <그림4>는 지원시스템 속성의 중요도 산정을 위한 HOQ로서 2단계 QFD를 적용한 결과이다.

서비스 지원시스템 속성의 중요도 산정 결과는 인적 요소 중에서 변호사의 전문역량 강화가 가장 중요한 속성으로 나타났고, 그 다음으로는 업무프로세스상의 고객만족도조사 프로세스가 두번째, 고객관계관리(CRM) 프로세스가 세번째로 나타났다. 변호사의 전문 역량 강화는 기업 법무 서비스를 제공하거나 제공받는 입장에서는 무엇보다도 변호사의 전문 역량이 가장 중요하다는 것을 공통적으로 인식하고 있다는 것을 나타낸다. 따라서, 기업법무 서비스의 품질 개선을 위해서는 변호사들이나 고객들이 모두 해당 사건을 처리함에 있어서 담당 변호사의 전문 역량을 제고하는 것이 가장 중요하다는 것을 보여주고 있다고 할 수 있다. 그 다음으로는 고객만족도 조사와 고객관계관리 프로세스가 중요하다고 나타났는데 이는 최근의 변화하는 환경을 나타내주고 있다고 할 수 있다. 이러한 점은 고객은 사건의 처리 결과 뿐만 아니라 변호사의 고객관계관리 활동에도 관심이 많다는 것을 잘 나타내 주고 있으며, 특히 고객들이 변호사의 사건 처리 과정에서의 고객과의 소통 등이 매우 중요하며 결과적으로 이러한 과정을 통해서 고객은 변호

고객요구 품질속성	프로세스 단계별 품질요인	가 중 치	정보탐색				상담/약정				서비스 제공				비용 지급			제공 후 단계		
			법 률 회 계 사 사 장 보 조 제 하	전 문 가 정 보 제 공	수 행 스 텝 정 보 제 하	평 가 제 하	상 담 이 유	사 건 의 이 해	이 해 구 소 의 회 답	합 리 적 비 용 제 시	이 해 구 소 의 회 답	서 면 의 정 시 제 공	보 내 체 내	지 원 요 구 에 대 한 응 답	합 리 적 비 용 제 하	청 구 서 내 역 제 공	비 요 조 건 제 하	자 제 적 내 부 평 가	고 객 만 족 도 조 사	고 객 관 계 관 리 하 위 행
상호인식	교통이 편리, 업무에 걸맞는 건물 입주	4.68	5.0	0.5	0.167	3.667	2.0	0.5		1.0	0.5	0.5	0.167	2.333	0.5		1.5	1.5	1.333	
	회의실 환경이 쾌적하고 집중됨	4.88	1.833	0.5		2.0	5.667	1.0		0.667	2.5		0.5	1.5	0.167	0.5	1.167	2.333		
	응대 직원과 변호사의 복장 및 태도 적절	4.44	0.5	1.0	0.333	1.5	8	1.0	0.167	0.5	2.333		0.333	0.167	0.333	0.5	1.5	2.667	3.667	
	시설과 제공하는 법률 서비스 수준이 일치	4.54	0.833	0.5	0.167	3.833	4.5	2.5		0.5	1.5	0.5	0.5	0.667	0.833	0.167	0.667	0.833	2.333	1.667
신뢰성	요청한 시간 내에 서비스가 제공됨	6.13	1.0	0.5	0.5	2.833	3.333	2.5	0.333	0.5	3.333	7.5	7.5	3.5	2.167	0.167	0.5	2.0	4.0	1.5
	의뢰인을 위해 적극적 문제해결 노력	6.65	2.167	3.667	1.5	1.833	4.0	9.0	3.167	1.5	6.0	1.667	8	0.667	1.167		1.0	2.167	3.667	4.5
	변호사로부터의 서비스 신뢰도	6.45	2.5	2.167	2.0	3.667	5.167	4.333	2.167	3.667	1.833	0.5	6.5	3.333	5.5	0.667		2.167	2.333	1.167
	약속한 서비스를 차질없이 정확히 제공	6.38	1.0	0.5	0.5	1.333	2.5	0.167		0.167	1.833	5.0	9.0	2.0	2.167	0.5	0.667	3.667	4.0	3.5
	기록, 서면, 청구서 등 정확하게 기록, 제공	6.18	1.667		0.5	1.833	2.5	1.5	0.333	0.333	3.0	1.0	1.667	2.333	4.667	6.5	2.0	2.167	1.5	1.0
안도/편안	서비스 시간, 방법을 정확히 제시	5.86	0.5	0.167	0.167	0.5	1.5	2.5		0.5	2.333	2.0	5.167	9	0.833	0.333	0.333	1.167	4.0	0.667
	신속하고 적기의 서비스를 기대 가능	5.87	1.0	0.5	0.167	0.833	1.667	0.667		0.167	2.167	4.667	6.0	0.833	0.5	0.833	0.667	2.167	3.167	0.333
	의뢰인을 지지하고 도와주려고 노력함	6.15	0.667	0.5	0.167	0.5	5.0	1.167	0.667	0.667	3.667	0.167	4.667	1.0	2.167	1.0	2.667	1.833	5.5	4.0
	변호사는 의뢰인의 요청에 신속하게 대응	5.81	0.167	0.5	0.167	0.333	1.5	0.667	0	0.167	3.5	1.5	3.667	2.0	2.167		0.5	2.0	5.0	2.167
확신/신경	변호사와의 접촉에서 책임감 /안도감 느낌	5.98	1.0	0.5		0.167	6.5	3.5	1.5	2.333	3.833	0.333	2.167	0.833	1.0	0.167	0.5	1.167	1.333	2.167
	변호사는 정중하고 품위가 있음	5.04	0.667	0.5		0.667	2.667	0.667		0.167	2.0	0.167	0.333		0.5			0.833	1.5	0.167
	변호사는 조직으로 충분한 지원을 받음	5.38	0.833		0.5	0.667	0.167	0.333	0.333	1.0	0.667	1.5	2.167	0.5	2.0	0.167	0.333	2.0	2.167	1.0
대신/신경	의뢰인에게 개별적인 맞춤형 서비스를 제공	5.49	0.667	3.167	0.5	1.5	3.833	4.5	0.833	2.0	2.833	0.667	6.0	0.5	3.0		1.167	0.5	5.167	1.0
	의뢰인의 입장과 요구사항 정확히 이해	6.1	1.0	1.0	0.667	0.333	2.5	8.0	0.667	0.5	5.0	1.167	4.5	0.5	2.0		2.667	2.0	3.167	3.5
	의뢰인의 요구사항을 신속, 정확하게 충족	5.92	0.667		1.5	0.667	2.5	4.333	0.167	0.833	3.167	0.5	4.5	0.167	2.0	0.5	2.0	1.0	3.667	5.167
	서비스 제공시간은 의뢰인에 맞춰 조정	5.13	0.167	0.167	0.5		1.833				2.667	2.0	1.5	2.167	2.0	0.167	0.167	0.5	4.0	0.5
프로세스 단계별 품질의 중요도			130.9	95.9	62.2	159.0	376.5	291.3	64.4	102.9	318.5	186.7	452.3	181.8	226.4	71.3	99.3	188.4	361.6	220.5
우선순위			12	15	18	11	2	5	17	13	4	9	1	10	6	16	14	8	3	7

<그림3> 프로세스 단계별 서비스 품질의 중요도 산정 HOQ : QFD 1단계 결과

서비스지원 시스템 속서	가 중 치	인적 요소				업무 프로세스										인프라							
		변호사 충원	변호사 이전배치 평균화	행정 업무 효율	고객 서비스 교육	전화/ 메일/대 면 서비스	방문 상담 서비스	이해 상충 확인 서비스	사건 배정 프로세스	서면 제출 프로세스	변리 행위 프로세스	이행 인계 서비스	불만 처리 서비스	고객 만족 조사 프로세스	CRM 서비스	사무 실환경	자료/ 자료 DB/KMS	비영 정기 시스템	사무 기 /OA	인 트라 넷	홈 페이지	CRM 시스템	
정보 탐색	법률회사 정보제공	130.9	3.833	3.5	0.833	0.667	1.0	0.167	1.5	0.5	0.5	0.5	2.0	1.0	0.667	0.167	2.833	0.333	0.5	0.667		8.0	3.0
	전문가 정보 제공	95.8	2.5	8	0.333	0.5	0.667	0.167		1.5	1.0	1.167	0.5		0.667	0.833		0.333	0.167	0	0.167	6.667	1.667
	수행실적 정보 제공	62.2	1.167	8.0	0.5		0.5		1.667	1.167	0.167	0.5		0.167	0.5	2.5		0.333		0.167		5.333	4.5
	평판 정보제공	159.0	0.667	4.5		2.333	3.167	0.833	0.5	0.5	0.5	0.5	2.0	3.0	2.333	3.5	0.333		2.333		0.333	1.0	2.0
상담/이행	상담 응대	376.5	0.5	2.0	1.333	4.167	9.0	7.667	1.667	1.5	0.167	0.5	0.667	1.0	1.0	1.0	2.667	0.5		0.5		0.333	0.333
	사건의 이해	291.3	0.667	5.0	0.5	0.5	1.667	1.667	1.333	1.833	0.5	2.0	0.5	0.5	1.0	0.5		6.0	0.167	0.167	0.667		
	이해상충 확인	64.4			0.333	0.333	0.333	0.667	9.0	3.0	0.167			2.167		1.167				0.667	1.5		0.667
	합리적 비용 제시	102.9		1.6667	0.5	0.333	0.5	2.167		0.667	0.5	0.667	0.833	1.333	3.5	2.167	0.5	0.167	6.167	2.667		0.167	0.333
서비스 제공	의뢰인의 의견청취	318.5	1.0	3.0	0.167	4.333	3.333	5.0	0.833	0.167	0.5	0.667	2.167	3.0	7.0	5.333	0.167				0.5	0.667	5.167
	서면의 적시 제공	186.7	1.0	1.6667	2.0	1.0	0.167	0.167		1.5	9.0	7.0	4.5	0.833	0.5	0.167		2.167	0.167	1.5	0.667	0.167	0.333
	변론 활동	452.3	3.167	8.0	0.167	0.333		0.167	0.5	3.667	2.0	9.0	4.333	0.667	0.667	0.333		8.0	0.167	0.833	0.667	0.167	0.5
	진행상황 통보	181.7			1.667	3.0	2.0	0.167		0.667	0.5	0.5	9.0	0.833	1.0	1.5			0.5	1.0	0.333	0.167	0.333
비용 지급	합리적 비용 청구	226.4		0.5	1.667	0.667	0.333	0.167		0.5		0.167	1.167	2.833	2.0	1.667	0.5	0.167	9.0	0.167	1.5	0.5	0.833
	청구서 내역 제공	71.3			1.833		0.333	0.5	0.167		0.167		3.333	4.667	2.833		0.167	0.167	8.0		0.167		0.333
	비용 조정협의	99.4	0.167	0.1667	0.333	1.167	0.5	0.5		0.167		0.167	0.667	7.667	3.0	0.5	0.167		7.0	0.333			0.5
제고 후 단계	자체 내부 평가	188.4		1.6667	2.0	3.0	1.833	0.333	2.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.667	3.5	4.167	0.5	0.833	0.5	0.167	2.0	0.167	3.0
	고객만족도 조사	361.6	0.167	0.5	1.0	1.667	1.667	1.0	0.167	0.167		0.5	1.833	5.167	9.0	4.0	0.5	0.167	0.333	0.333	0.167	1.333	6.0
	CRM 활동	220.5		0.5	0.833	3.5	0.167	0.5	0.5	0.5	0.167	0.5	1.833	2.333	2.667	9.0	0.5		0.167	0.167	0.333	2.5	7.5
단계별 품질의 중요도		3316.5	10138.1	3160.8	6745.3	7265.9	6194.7	3025.3	4323.2	3594.0	7342.1	8059.6	7413.6	9841.6	8429.6	2059.1	6339.5	4888.2	1750.1	1867.7	3846.2	7997.7	
우선순위		16	1	17	9	8	11	18	13	15	7	4	6	2	3	19	10	12	21	20	14	5	

<그림4> 기업법무 서비스 지원시스템 속성의 중요도 산정 HOQ : QFD 2단계 결과

사의 서비스에 대한 만족을 표출하는 것으로 볼 수 있다. 따라서, 법률사무소는 경쟁력을 강화하기 위해서 기본에 충실하여 변호사의 전문 역량 강화와 함께 고객중심의 서비스, 고객관계 향상을 위한 의식 개선, 그리고 CRM 시스템 구축 및 활용 등의 노력이 필요할 것이다.

V. A 법률사무소의 사례

본 연구 결과를 토대로 현재 국내에서 활발하게 법률 서비스를 제공하고 있는 A 법률사무소의 사례를 비교해보았다. A 법률사무소는 약 30년의 역사를 가지고 있으며, 200명 이상의 변호사를 보유하고 있다. A 법률사무소는 소송과 자문을 중심으로 각종 민사, 형사 사건과 기업에 대한 인수·합병, 금융, 건설, 공정거래, 국

제 중재 등 거의 모든 법률 분야에서 법률 서비스를 제공하고 있다.

실증 분석결과와 A법률 사무소 사례를 비교하기 위하여 A법률 사무소에 근무하고 있는 변호사3명과 사무직원 3명과 심층 면접을 실시하였다.

심층면접 결과, A 법률사무소에서 중요하게 생각하는 서비스 품질 요인은 의뢰인이 변호사에게 사건을 의뢰하는 과정과 사건의 수행 과정에서 “변호사의 총체적인 문제해결 능력”과 “서비스에 대한 신뢰”로 나타났다. 이러한 결과는 실증 분석에서 중요하게 나타난 고객 요구 품질 요인인 ‘의뢰인을 위한 문제해결 노력’이나 ‘변호사로부터의 서비스 신뢰도’, ‘약속한 서비스의 정확한 제공’, ‘기록, 서면, 청구서 등의 정확한 기록 및 제공’ 그리고 ‘변호사의 의뢰인에 대한 지지와 도움 노력’ 등과 일치한다. 특히, 기업 법무 서비스의 경우는 기업의 법무 담당자들과 변호사가 호흡을 같이 하면서 일정기간 계속해서 여러가지 사건을 다루게 되므로 변호사 혹은 당해 법률사무소의 문제해결 능력이나 신뢰성에 대한 확신이 없이는 기업 고객이 지속적으로 당해 법률 사무소에 사건을 의뢰하는 것이 어렵게 된다. 더구나 법률사무소 간의 경쟁이 점점 더 치열해지고 있어 법률사무소 내의 전문 변호사들의 문제해결 능력이나 신뢰도를 지속적으로 향상시키는 것이 무엇보다 중요하다는 점을 잘 나타내고 있다고 볼 수 있다.

고객 요구품질 요인에 관한 실증 분석 결과 고객은 ‘기록, 서면, 청구서 등의 정확한 기록 및 제공’도 상당히 중요한 요인으로 생각하는 것으로 도출되었다. 이러한 점에 관하여 A 법률사무소의 경우를 살펴보면 최근 변호사들이 법원에 제출하는 준비서면이나 자문 사건에서의 계약서나 메모 등에 대한 의뢰인의 평가 기준이 더욱 엄격해지고 있다는 것을 알 수 있다. 법률 사무소가 의뢰인에게 제시하는 보수 청구서와 그 구체적인 보수내역도 의뢰인이 쉽게 알 수 있도록 가능한 상세하게 명기하도록 요구받고 있다. 뿐만아니라 실증 분

석에서는 ‘변호사의 의뢰인에 대한 지지와 도움 노력’이 중요하다고 평가하였다. A 법률사무소도 최근 변호사의 서비스가 결국 법 논리를 기반으로 한 이성적 측면과 의뢰인에 대한 지지라는 감성적 측면이 결합된 총체적인 서비스라는 인식에서 의뢰인이 변호사로부터 적극적인 지지와 도움을 받고 있다는 인식을 갖도록 의뢰인과의 교감 측면에서도 노력을 기울이고 있다.

QFD를 적용하여 기업법무 서비스 프로세스 단계별 서비스 품질 속성의 중요도를 도출한 결과, 변론 활동, 상담 응대, 고객만족도 조사 등의 순으로 높게 나타났다. 그리고 기업 법무 서비스의 품질 개선을 위해 우선적으로 고려해야할 서비스 지원시스템 속성으로는 변호사의 전문역량 강화, 고객만족도조사 프로세스, 고객관계관리 프로세스로 나타났다. 이러한 실증 분석결과와 A 법률사무소의 현황을 비교해보면 최근의 추세와 일치한다. A 법률사무소는 최근 법률 시장의 경쟁이 치열해지면서 법률 사무소의 가장 중요한 경쟁력은 개별 변호사들의 능력이며, 이는 ‘변호사 개개인의 전문 역량 강화’라는 기본에 충실하는 것이 가장 중요하다는 점을 인식하고 전문 역량 강화를 위해 노력하고 있다. 이를 위하여 변호사들에 대한 사내 전문 교육을 강화하고 법률 지식관리시스템을 구축하여 선배 변호사들의 사건 수행 경험을 후배들과 실질적으로 공유하도록 하며, 변호사들의 외부컨퍼런스 참석 독려 등 각종 방법을 통해 지속적으로 변호사들의 전문 역량을 키워기 위해 노력 하고 있다.

또한 그 다음으로 중요하게 분석된, 고객만족도 조사 프로세스와 고객관계관리 프로세스도 A 법률사무소의 경우에도 최근 개선 노력을 기울이고 있는 분야이다. 법률 서비스 시장에서의 경쟁이 치열해지면서 고객 특히 기업 고객은 법률 사무소를 선정함에 있어서 과거보다 훨씬 자유롭게 다양한 선택을 할 수 있는 여건이 되었다. 문제 해결 능력 면에서 이제 30여년의 역사를 가진 국내 법률 사무소들의 경우 대부분의 서비

스 분야에서 이미 외국의 저명한 로펌과 경쟁할 수 있을 정도로 상당한 실력을 갖추고 있다. 대부분의 대형 법률사무소에 근무하는 변호사들은 외국 연수나 외국 로펌과의 공동 서비스 제공 등을 통해서 많은 사건을 직접 다루어 본 실무 경험들을 가지고 있다. 따라서, 기업 고객의 입장에서는 대형 법률 사무소가 전문 역량 면에서의 품질 수준은 어느 정도 갖추었다고 보며, 결국 중요한 것은 어느 정도로 고객의 입장을 잘 대변해 줄 수 있는가라는 점이다. 이는 결국 고객을 만족시킬 수 있고, 고객관계관리를 잘하는 법률사무소를 찾게 된다는 것을 의미한다. 특히 기업법무의 경우에는 해당 산업과 기업을 잘 이해하고, 평소에도 기업 법무 담당자들과 관계가 좋은 법률 사무소를 선호한다. 이는 결국 기업 고객과 법률사무소 혹은 변호사간의 신뢰 관계 형성이 중요함을 의미한다. A 법률사무소의 경우에도 이러한 측면에서 고객관계관리를 위한 각종 내부 교육이나 고객 데이터베이스 구축과 고객관계관리 프로세스 강화 등 다양한 방법을 통해 고객과의 교감확대를 모색하고 있다.

실증 분석 결과와 A 법률사무소의 실제 사례에 비추어 볼 때, 기업 법무 서비스 시장에서의 서비스 품질 개선은 '전문능력'과 '신뢰관계' 이 두 가지가 키워드라고 할 수 있다. 이러한 점에서 A 법률사무소의 경우에도 실증 분석 결과인 전문 역량의 지속적인 제고와 고객관계관리라는 두 가지 중요한 과제를 중점적으로 실행하고 있는 점에서 실증 분석 결과와 일치한다고 볼 수 있다.

VI. 결론

6.1 연구 결과 및 의의

본 연구는 법률사무소의 기업법무에 관한 서비스의 품질을 측정하고 고객지향적인 서비스 품질 개선을 위

해 서비스 프로세스 단계별 품질요인과 지원 시스템 속성을 도출하였다. 그 결과 서비스 관련자들이 가장 중요하게 생각하는 서비스 품질 항목은 '의뢰인을 위한 문제해결 노력', '변호사로부터의 서비스 신뢰도'와 '약속한 서비스의 정확한 제공 등이었고 그 뒤로 '기록, 서면, 청구서 등의 정확한 기록과 제공'과 '변호사의 의뢰인에 대한 지지와 도움 노력' 등으로 나타났다. 전체적인 서비스 품질차원으로 볼 때 신뢰성과 반응성, 확산성, 공감성 부분은 중요도가 높게 나타난 반면 유형성은 상대적으로 그 중요도가 낮게 나타났는데 이는 법률사무소에서 제공하는 법률 서비스가 의뢰인의 교통의 편리나 사무실의 환경, 직원의 복장 같은 유형적인 부분보다는 변호사가 제공하는 서비스의 신뢰성이나 확산성 부분과 의뢰인에 대한 반응성, 공감성 부분에 치중하여 법률사무소의 기업법무 서비스를 설계해야 한다는 것을 알 수 있다.

또한 기업법무 서비스의 프로세스 단계별 서비스 품질의 중요도를 산정하고 이를 토대로 서비스 지원시스템 설계속성의 중요도를 산출한 결과, 프로세스 단계별 서비스 품질 속성은 변호사의 변론 활동, 상담 응대, 고객만족도 조사 순으로 중요도가 높게 나타났다. 이는 결국 법률 서비스는 그 성패가 확연히 갈라지는 만큼 무엇보다도 변호사의 변론 활동으로 나타나는 최종 결과가 가장 중요하며, 이와 관련한 사건 의뢰 및 상담시의 응대 활동이나 고객만족도 조사 등의 고객관계관리 활동이 중요하다는 것을 알 수 있다. 그리고 기업법무 서비스의 품질 개선을 위해 우선적으로 고려해야 할 지원시스템 속성으로는 변호사의 전문역량 강화, 고객만족도조사 프로세스, 고객관계관리 프로세스가 높은 순위로 분석되었으며, 사무기기/OA, 인트라넷, 사무실환경은 비교적 낮은 순위로 나타났다. 따라서, 날로 경쟁이 치열해지는 현재의 기업법무 시장에서 법률사무소가 경쟁력을 갖기 위해서는 변호사의 전문역량에 대한 과감한 투자와 고객만족도 조사 및 고객관

계관리 시스템의 구축 및 개선 등 고객관계 유지 및 강화를 위한 투자가 이루어져야 함을 시사한다고 할 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 몇 가지 중요한 의의가 있다고 할 수 있을 것이다. 우선 첫째, 서비스 품질 측정을 위한 일반적인 방법인 SERVQUAL을 기업법무 서비스 분야에 적용함으로써 기업법무 서비스의 주요한 품질 요인을 도출, 분석하고 그 중요도를 평가한 점이다. SERVQUAL은 그동안 많은 서비스 분야에 적용되어 왔으나, 법률 서비스 분야에 적용된 연구는 매우 제한적이었다. 그러나, 본 연구는 법률 서비스 분야 중에서도 기업 법무 분야로 그 범위를 한정하고 기업법무 분야에 SERVQUAL을 적용했다는 점에서 그 의의가 있다.

둘째, 기업법무 서비스의 품질 개선을 위하여 국내에서는 최초로 QFD를 활용하여 기업법무 서비스의 품질요인에 관한 체계적이고 종합적인 연구를 진행했다는 점에 그 의미가 있다. QFD가 다양한 분야에 활용되고 있는 반면, 기업 법무 분야에 QFD를 적용한 것은 일부 미국이나 스페인의 사례를 제외하고는 아직 일반화되어 있지는 않다. 그런 점에서 본 연구는 국내에서 기업법무 분야에 QFD를 적용하여 실증연구를 행하였다는 점에서 그 의의가 있다고 할 수 있을 것이다.

셋째, 전문가를 통한 QFD의 1단계 분석을 통하여 기업법무 서비스의 주요 프로세스를 구체적으로 도출하고, 이를 연구, 분석하여 그 프로세스 단계별 서비스 품질의 중요도를 분석하고 우선순위를 제시함으로써 법률사무소가 구체적으로 어느 분야에 관심을 갖고 노력해야 할 것인지에 대한 방향을 제시하고 있다.

넷째, QFD의 2단계 분석을 통해 법률사무소들이 전통적인 변호사들의 전문 역량 강화뿐만 아니라 최근 변화하는 환경에 따라 고객관계관리에 보다 많은 투자가 필요하다는 점을 실증적으로 제시함으로써 법률 사무소의 경쟁력을 강화하는데 필요한 구체적인 개선방

안을 직접적으로 제시하였다는 점에 그 의의가 있다고 할 수 있을 것이다.

다섯째, 본 연구 결과를 토대로 현재 기업 법무 분야에서 활발하게 법률 서비스를 제공하고 있는 A 법률사무소의 실질적인 운영 상황을 비교해 본 결과 A 법률사무소도 전문역량 강화와 고객관계관리라는 두 가지 중요한 과제에 집중적으로 투자하고 있다는 점을 확인할 수 있어서 본 연구 결과와 실제 사례가 일치하고 있다고 볼 수 있을 것이다. 따라서, 이와 같이 본 연구 결과를 실제 사례에 적용하여 비교 분석해 보았다는 점에서 그 의의가 있다고 할 수 있다.

6.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

우선 본 연구는 위와 같은 시사점에도 불구하고 주로 공급자인 변호사 혹은 법률사무소의 입장에서 연구를 진행함으로써 수요자인 기업의 의견을 반영한 보다 깊이있고 다양한 연구를 진행하지 못한 한계가 있다.

첫째, 본 연구는 설문 단계에서 수요자인 기업 법무부서의 의견을 수렴하여 SERVQUAL을 구성하여 주요 항목별로 수요자와 공급자의 차이를 구별하여 분석을 시도하였으나 다양한 유형의 기업의 입장을 고려하지 못하였다. 제조업이나 금융업, 국내 기업과 외국인투자기업, 그리고 중소기업과 대기업 등 보다 다양한 수요자 기업으로 구분해 볼 수 있으므로 이러한 다양하고 복잡한 법률 수요에 따른 서비스의 차이 등을 고려한 연구가 필요하다. 나아가서는 소송이나 자문 등 법률 서비스의 유형에 따라서도 보다 세밀한 분석이 이루어져 고객 중심의 맞춤형 법률 서비스가 이루어지기를 희망한다.

둘째, 수요자의 입장에서 여러 법률 사무소 중에서 어떤 법률 사무소를 선택하는 것이 가장 좋은지에 대한 구체적인 선택 기준을 제시할 수 있었으면 한다. 기업 고객의 입장에서는 최선의 사업 파트너로서 가장 적절한 법률 사무소를 선택하는 것이 매우 중요하다.

본 연구를 계기로 기업 고객들이 법률사무소 선택에서도 보다 직접적이고 쉽게 판단할 수 있도록 그 판단의 근거가 될 수 있는 비교적 간편하고 확실한 평가지표 등이 개발되어 향후 기업고객에게 보다 직접적으로 도움이 될 수 있는 지표가 개발되었으면 한다.

셋째, 본 연구는 법률 서비스의 수요자인 기업 고객과 공급자인 법률 사무소를 기본으로 하여 법률 사무소가 기업고객에게 최상의 서비스를 제공할 수 있는 방안에 대해 주로 연구하였다. 그러나 향후에는 이러한 논의를 더 확장하여 기업 법무 서비스의 교육제도 면에서도 추가적인 연구가 있기를 바란다. 즉, 기존 논문에서 볼 수 있듯이 기업법무 서비스의 중요한 한 축을 담당하고 있는 변호사를 양성하는 법과대학이나 로스쿨 등의 교육기관 혹은 교육 시스템 측면에서도 기업 고객이 요구하는 법률 서비스가 효율적으로 제공될 수 있도록 이러한 방면에 관해서도 추가적인 연구가 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

[국내 문헌]

1. 황승흠, 박준석 (2012), 변호사 공익활동 활성화를 위한 지원방안에 관한 연구, 법무부, 1-5.
2. 김순이, 최재하 (1999), QFD방법을 이용한 의료 서비스 개선전략에 관한 연구, 품질경영학회지, 제27권 제2호 pp. 1-19.
3. 김선화(2005), Quality Function Deployment 기법을 이용한 대학 학사행정서비스 품질개선 전략, 한양대학교 석사학위논문.
4. 김현성 (2014), 법률사무소의 매출향상을 위한 고객관리시스템 사업계획서, 호서대학교, 글로벌 창업대학원, 석사학위 논문.
5. 박병무 (1988), 법률서비스업의 마케팅에 관한 연구(한국변호사업계를 중심으로), 연세대학교 경영대학원, 석사학위논문.
6. 박경진, 박광태, 이형석 (2002), 회계컨설팅서비스에서의 서비스품질 결정요인에 관한 연구, 서비스경영학회지, 제3권 제1호, 222-241.
7. 박순창 (2011), 경영학 발전을 위한 미래학 교과목 융합 제안, 유라시아 연구 제8권 제1호, 135-154.
8. 배기석 (2008), 기업법무 변호사의 윤리, 부산대학교 법학연구, 제48권, 제2호, 380-382.
9. 배기석 (2013), 기업법무와 기업리스크 관리, 부산법조, 제30집, 282-300.
10. 법무부 (2000), 법무서비스 개방문제 연구, 과천: 법무부.
11. 이국운 (2009), 법률서비스시장의 개방과 비대칭성의 문제, 한동대학교, 33-41.
12. 이군성 (2011), 기업과 법무, 한국기업법무협회, 제1호, 4-12.
13. 임선경 (1995), 법률서비스의 고객만족에 관한 연구, 서강대학교 경영대학원, 석사학위논문.
14. 이은주, 윤석준, 이준영, 안형식, 강한성 (2004), QFD분석을 활용한 병원 서비스 질 개선의 우선 순위 설정에 대한 연구, 대한예방의학회 제56차 추계 학술대회 연재집, 70.1-70.1.
15. 엄희열 (2012), 서비스품질과 신뢰가 고객만족에 미치는 영향-법무사의 법률서비스를 중심으로, 상지대학교 대학원, 경영학과 박사학위 논문
16. 이공래 (2003), 지식집약서비스 공급업체의 혁신 특성과 전략, 지식경영연구, 제4권 제2호, 79-94
17. 이남희, 정재은 (2012), 서비스 혁신에 관한 문헌 연구: 성공요인, 프로세스 및 성과를 중심으로, 지식경영연구, 제13권 제1호, 42-51
18. 이상복, 신동설 (2008), QFD(품질기능전개) 이론과 사례, 군포: 이레테크
19. 이상식 (2013), 소셜커머스 성공을 위한 QFD적용에 관한 연구, 한국산업정보학회논문집, 제18권 제1호, 71-79.
20. 이세정 (2009), 품질기능전개(QFD:Quality Function Deployment)를 이용한 공연장 서비스 품질 측정에 관한 연구, 성균관대학교 대학원 석사학위 논문.
21. 이재광, 이태양 (2012), 고객관점의 음식물처리기 개발을 위한 QFD를 활용한 제품품질요인 분석, 대한안전경영과학회지, 제14권, 1호, 201-208.
22. 이지수, 조수현, 손소영 (2003), QFD를 이용한 국내 금융기관의 프라이빗 बैं킹 서비스 설계, 품질경영학회지, 제32권, 제3호, 153-165.
23. 이헌재 (2013), 거센 대형화 추세, 수주경쟁 점점 치열, 법무사
24. 임무현 (2001), 법무서비스 질과 고객만족에 관한 실증적 연구, 제주대 석사학위논문.
25. 엄희열, 이성호, 김제승 (2012), 서비스 품질과 신뢰가 고객만족에 미치는 영향-법무사의 법률서비스

- 스를 중심으로, 한국품질경영학회지, 제40권, 4호, 513-530.
26. 장대성 (2006), 한국변호사 서비스 품질 평가에 관한 연구, 대한경영학회지, 제19권, 제6호, 93.
 27. 장대성, 황인정, 김민수 (2006), 한국 변호사 사무실 서비스 품질과 고객만족에 관한 연구, 한국컴퓨터정보학회 논문지, 제11권, 제3호, 59-270.
 28. 정상철, 유해림, 김명숙 (2005), QFD를 이용한 인터넷 쇼핑몰의 서비스 품질 측정 및 개선에 관한 연구, Journal of Information Technology Applications and Management, 제11권, 4호, 181-207.
 29. 정영미 (2014), 도서관 서비스 품질 향상을 위한 QFD적용에 관한 사례 연구, 한국도서관·정보학회지, 제45권 제1호, 456-475.
 30. 한경률 (2004), 소비자와 제공자의 법무서비스 질에 대한 지각차이에 관한 연구, 동국대학교 경영대학원, 석사학위논문.
 31. 한만억 (2014), 금융기업의 서비스품질 요인에 관한 실증연구-QFD와 AHP를 활용하여, 한국외국어대학교 대학원 경영학과, 박사학위논문.
 32. 허향진, 김희철, 김민철 (2001), 호텔서비스 품질 측정을 위한 QFD기법의 적용에 관한 연구, 호텔경영학연구, 제10권, 1호, 313-324 .
- [국외 문헌]**
1. 畑中鐵丸 (2013), 企業法務パイブル
 2. Adiano, Cindy (1988), Lawyers use QFD to gain a competitive edge, Quality Progress, 31,5, 88-90.
 3. Behara, R.S., and Chases, R.B.(1993), Service Quality Deployment : Quality Service by Design, in Rakesh V. Sarin, Perspectives in Operations Management : Essays in Honor of Elwood S. Buffa, Norwell, MA.: Kluwer Academic Publisher.
 4. Cheeseman, H. R. (2013), Contemporary Business Law, 8th edition, New York: Pearson Press
 5. Clarkson, K., Miller, R., Cross, F. (2012), Business Law-Text and Cases 12th edition, OH: South-Western, Cengage Learning.
 6. Esteban-Ferrer, Maria J. and Jesus Tricas (2012), Applying QFD to strategic quality management in law firms, Total Quality Management, Vol. 23, No. 12, 1433-1451.
 7. Parasuraman, A., A. V. Zeithaml, and L. L. Berry (1988), SERVQUAL: Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Marketing Research. 64(1), 12-40.
 8. Slorach J. S., and Ellis J. (2014), Business Law, Oxford: Oxford University Press.
 9. Susskind, R. (2008), The end of lawyers? Rethinking the nature of legal services, Oxford: Oxford University Press.
 10. Temporal D. (2002), Law Firm Management & Leadership in the 21st Century, A Euromoney Institutional Investor Company, 9-11.
 11. Wilkins, B. (2010), Team of rivals? Toward a new model of the corporate attorney-client relationship. *Fordham Law Review*, Vol. 78, No. 5, 2067-2136.

● 저 자 소 개 ●



표인수 (In Soo Pyo)

서울대학교 경제학과를 졸업하고, 미국 시라큐스(Syracuse)대학교 법과대학원에
서 JD(Juris Doctor) 학위를 취득하였다. 통상산업자원부 등 행정부에서 근무하였으
며, 현재 법무법인(유한) 태평양에서 미국 변호사로 재직 중이다. 주요 관심 분야는
Customer Satisfaction, Customer Relationship Management, Corporate Legal
Service Management, Law Firm Management, Knowledge Management in
Law Firm Industry 등이다.



이재광 (Jae Kwang Lee)

KAIST 산업공학과를 졸업하고, 동 대학원에서 경영정보학 석사 및 경영공학 박사
학위를 취득하였다. SK(주)에서 근무하였으며, 현재 한국산업기술대학교 경영학부
교수로 재직 중이다. 주요 연구 관심분야는 Decision Analysis, Business Model,
Customer Strategy 등이다. 그의 논문은 Group Decision and Negotiation,
Intelligent Systems in Account, Fiance and Management, Expert Systems: The
Journal of Knowledge Engineering, Expert Systems with Applications, 경영정보
학연구, 한국IT서비스학회지, 지능정보시스템연구, 한국산학기술학회논문지, 전자거래
학회지, 지식경영연구 등에 발표되었다.