

전문서비스펌(Professional Service Firm)의 특성과 조직 관행의 재해석

von Nordenflycht(2010)의 PSF 이론으로 다시 읽는 지식집약기업 조직설계의 논리

발행일 2026. 7.

출처 von Nordenflycht, A. (2010). What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174.

1. 문제의식: PSF 정의를 둘러싼 혼란

로펌, 회계법인, 경영컨설팅펌처럼 지식과 전문성을 파는 기업들은 유독 비슷한 방식으로 운영된다. 상장 사례는 매우 드물고, 일정 연차 안에 파트너로 승진하지 못하면 회사를 떠나야 하는 관행이 있으며, 보상 체계도 일반 기업과는 다르다. 이런 특징들은 흔히 '똑똑하고 자율적인 인재를 다루기 어렵기 때문'이라는 한 가지 이유로 뭉뚱그려 설명되어 왔다.

캐나다 사이먼프레이저대학의 Andrew von Nordenflycht 교수는 2010년 *Academy of Management Review*에 발표한 논문에서 이런 설명이 지나치게 단순하다고 지적한다. 그는 전문서비스기업 (Professional Service Firm, 이하 PSF)을 규정해 온 기존 정의들을 검토한 뒤, 실제로는 서로 구분되는 세 가지 힘이 얽혀 이런 조직 형태를 만들어낸다는 이론을 제시한다. 본고는 이 논문을 토대로 PSF가 왜 그렇게 운영되는지, 그리고 이 원리가 지금 어떻게 흔들리고 있는지를 살펴본다.

- PSF 연구는 오랫동안 활발히 축적되어 왔지만, 정작 '무엇을 PSF 로 볼 것인가'에 대해서는 학자마다 기준이 달랐다. 어떤 연구는 법률·회계처럼 자격증과 윤리규범을 갖춘 산업만을 PSF 로 보았고, 어떤 연구는 경영컨설팅·광고처럼 자격증 없이 지식만으로 경쟁하는 산업까지 폭넓게 포함시켰다.
- 이렇게 기준이 제각각이다 보니 연구 결과들을 서로 비교하거나 쌓아 올리기가 어려웠다. 저자는 이 문제를 풀기 위해, 여러 정의에 공통으로 등장하는 핵심 특성을 추출하고 그 특성들의 조합으로 PSF 를 다시 분류하는 접근을 택한다.

2. PSF의 세 가지 차별적 특성

저자가 제시하는 세 가지 특성은 지식집약성, 낮은 자본집약도, 전문화된 인력이다. 중요한 것은 이 셋

이 서로 완전히 독립적인 특성이라는 점이다. 한 기업이 지식집약적이라고 해서 반드시 자본집약도가 낮거나 인력이 전문화되어 있는 것은 아니며, 세 특성이 어떻게 조합되는지에 따라 기업이 마주하는 문제와 그 해결책도 달라진다.

2.1 지식집약성

- 지식집약성이란 산출물을 만들어내는 과정이 복잡한 전문지식에 크게 의존한다는 뜻이다. 저자는 이 지식이 설비나 매뉴얼이 아니라 '사람'에게 내재되어 있다는 점을 강조하는데, 그래야 표준화된 매뉴얼(조직에 내재된 지식)에 의존하는 기업까지 지식집약기업으로 분류되는 지나친 확대해석을 막을 수 있기 때문이다.
- 이 특성에서 두 가지 관리 문제가 발생한다. 첫째는 이른바 '고양이 몰이(cat herding)' 문제다. 희소하고 이동성이 높은 스킬을 가진 인재는 협상력이 강하고 자율성에 대한 요구도 크기 때문에, 회사는 명령이 아니라 설득으로 이들을 움직여야 한다. 기업들은 이에 대응해 성과에 따라 보상하거나 지분을 나눠주는 방식, 그리고 의사결정을 분권화하고 형식적 절차를 줄이는 방식으로 조직을 설계한다.
- 둘째는 '품질의 불투명성' 문제다. 광고 캠페인이 실제로 매출을 늘렸는지, 변호사의 변론이 무죄판결에 얼마나 기여했는지처럼, 고객은 전문서비스의 품질을 서비스를 받은 뒤에도 판단하기 어렵다. 기업들은 이 불확실성을 줄이기 위해 여러 신호 장치를 활용한다. 파트너들이 서로의 실수에 연대책임을 지는 무한책임 구조로 서로를 감시하게 만들거나, 명성을 쌓아 신뢰를 대신하거나, 옷차림이나 학력 같은 외형적 신호를 활용하거나, 윤리강령 준수를 서약하는 방식이 대표적이다.

2.2 낮은 자본집약도

- 낮은 자본집약도는 설비나 재고 같은 비인적자산에 대한 의존도가 낮다는 뜻이다. 저자는 이 특성이 지식집약성과는 별개라는 점을 분명히 한다 — 병원처럼 지식집약적이면서도 값비싼 의료장비에 크게 의존하는 조직도 얼마든지 있기 때문이다.
- 자본이 적게 든다는 것은 두 가지 의미를 갖는다. 하나는 고양이 몰이 문제를 더 심각하게 만든다는 것이다. 회사를 나가 직접 창업하기가 쉬워지고, 직원의 몸값은 회사의 설비가 아니라 오롯이 그 사람의 능력에서 나오기 때문에 협상력이 더욱 커진다. 이런 상황을 두고 '회사의 핵심 자산이 매일 저녁 엘리베이터를 타고 퇴근해버린다'는 비유가 종종 쓰인다.

- 다른 하나는 뜻밖의 기회다. 큰 자본이 필요 없으니 외부 투자자를 유치할 이유도 적고, 그만큼 투자자를 보호하기 위한 위계적 통제 장치도 필요 없다. 그 결과 지분을 모두 직원들에게 나눠줄 수 있어, 성과연동 보상과 자율적 운영을 극대화할 여지가 생긴다.

2.3 전문화된 인력

- 세 번째 특성은 '전문화'다. 저자는 전문직을 설명하는 기존 이론(Torres, 1991)에서 지식기반 요소는 이미 지식집약성으로 다뤘다고 보고, 나머지 두 요소인 전문직 이데올로기와 자율규제를 전문화의 핵심 내용으로 삼는다.
- 전문직 이데올로기의 핵심은 '수탁자 규범'이다. 전문가는 자신의 이익보다 고객과 사회의 이익을 우선해야 한다는 규범으로, 이 규범 때문에 여러 전문직 윤리강령은 투자자 등 비전문가가 전문기업을 소유하거나 지배하는 것 자체를 금지해왔다. 상업적 이해관계가 전문가의 판단에 영향을 미치는 것을 막기 위해서다.
- 자율규제는 협회가 자격을 인증하고 그 직업의 운영 방식을 스스로 통제하는 체계를 말한다. 이는 진입장벽을 만들 뿐 아니라, 광고나 가격경쟁처럼 신뢰를 해칠 수 있는 행위를 금지함으로써 업계 내 경쟁 자체를 완화시킨다. 실제로 증권거래업에서 상업적 제약이 완화되자 이윤마진이 줄었다는 연구 결과도 있는데, 이는 자율규제가 그만큼 경쟁을 억눌러 왔음을 보여주는 사례로 해석된다.
- 경쟁이 완화된 환경은 역설적으로 조직에 여유를 허용한다. 경쟁이 치열했다면 유지하기 힘들었을, 고도로 자율적이고 비형식적인 조직 운영이 가능해지는 것이다.

3. 지식집약기업의 분류체계와 PSF의 위치

여기서 한 가지 짚어야 할 점이 있다. 저자가 실제로 분류하는 대상은 PSF 하나가 아니라, 그보다 넓은 범주인 '지식집약기업' 전체다. 세 특성 중 지식집약성만 있어도 이 분류체계에는 포함되며, 세 특성을 모두 갖춘 경우에 한해서만 '클래식 PSF'라는 이름이 붙는다. 즉 PSF는 지식집약기업이라는 큰 범주 안에서 전문화 정도가 가장 높은 하나의 유형이다. 세 특성이 어떤 조합으로 나타나느냐에 따라 지식집약기업은 다음 네 가지 유형으로 나뉘며, 저자는 이 구분이 딱 떨어지는 범주라기보다 각 특성의 정도가 연속적으로 이어지는 스펙트럼에 가깝다고 설명한다.

유형	지식집약성	낮은 자본집약도	전문화된 인력	대표 예시
기술개발자	○			바이오텍, R&D 연구소

유형	지식집약성	낮은 자본집약도	전문화된 인력	대표 예시
신PSF	○	○		경영컨설팅, 광고
전문캠퍼스	○		○	병원
클래식 PSF	○	○	○	법률, 회계, 건축

- 기술개발자: 지식집약적이지만 자본도 많이 필요하고 인력도 전문화되어 있지 않다. 바이오텍이나 R&D 연구소가 대표적이며, 네 유형 중 '전문서비스다움'이 가장 약하지만 고양이 물이와 품질 불투명성 문제는 여전히 겪는다.
- 신 PSF: 지식집약적이면서 자본은 적게 들지만, 인력은 전문화되어 있지 않다. 경영컨설팅이나 광고업이 여기 해당하며, 자격증 없이도 지식만으로 경쟁하는 산업이 늘어난 흐름을 반영한 범주다.
- 전문캠퍼스: 지식집약적이고 인력도 전문화되어 있지만 자본집약도는 높다. 병원이 대표적이며, 특수 의료장비 같은 물리적 인프라 때문에 자본집약도가 높아진다.
- 클래식 PSF: 세 특성을 모두 갖춘, 가장 전형적인 전문서비스기업이다. 법률·회계·건축업이 여기 속하며, 이데올로기와 자율규제를 갖춘 전문직에 대한 우리의 고전적 이미지를 가장 잘 보여주는 유형이다.

4. 전문화 가설로 다시 보는 PSF의 조직 관행

이 논문에서 가장 흥미로운 대목은, PSF 특히 파트너십 조직에서 자주 관찰되는 세 가지 관행 — 비형식적 관리, up-or-out 제도, 외부소유 부재 — 을 다시 들여다보는 부분이다. 이 관행들은 전통적으로 서로 다른 이유로 설명되어 왔다. 비형식적 관리와 up-or-out 제도는 주로 지식집약성이 낳는 '고양이 물이' 문제, 즉 다루기 어려운 인재를 관리하기 위한 대응으로 설명되어 왔고, 외부소유 부재는 낮은 자본집약도로 인해 애초에 투자자 보호가 필요 없어진 결과로 설명되어 왔다. 그러나 저자는 세 관행 모두 실제로는 전문화(전문직 이데올로기와 자율규제)에서 비롯되었을 가능성을 제기하며, 각각의 사례를 하나씩 다시 검토한다.

① 비형식적 관리

- 파트너십 조직은 흔히 형식적 규칙이 적고, 전략기획도 느슨하며, 매출 목표를 다소 못 채워도 크게 문제 삼지 않는 문화로 알려져 있다. 이는 보통 자율성을 원하는 직원들에 대한 배려로 해석되어 왔다.

- 그러나 저자는 다른 가능성을 제시한다. 이런 비형식성이 실은 경쟁이 완화된 환경이 허용한 '조직적 여유', 완곡하게 말하면 부실경영에 가까울 수 있다는 것이다. 어느 쪽이 맞는지는 실증적으로 확인해야 할 문제이며, 이를 구분하지 못하면 자칫 비효율을 모범사례로 착각해 따라할 위험이 있다고 저자는 경고한다.

② 승진 또는 퇴출 제도

- 법률·회계기업에서 흔히 보이는 up-or-out 제도는 일정 연차 안에 파트너로 승진하지 못하면 회사를 떠나야 하는 관행으로, 흔히 관리하기 어려운 인재에게 강한 동기를 부여하는 장치로 설명되어 왔다.
- 그런데 이 제도는 지식집약적인 신 PSF, 예를 들어 광고회사에서는 거의 쓰이지 않는다. 저자가 인용하는 조사에 따르면, 영국 법률회사 중에서도 실제로 이 제도를 운영하는 곳은 소수에 그쳤고, 그 사용 여부는 인센티브의 필요성보다 오히려 그 회사가 전문직 이데올로기를 얼마나 강하게 따르는지와 더 관련이 깊었다. 즉 up-or-out 은 지식집약성보다 전문화와 더 밀접하게 얽힌 관행이라는 것이다.

③ 외부소유 부재

- 로펌이나 회계법인의 지분을 오직 그 회사에서 일하는 전문가들만 나눠 갖고, 외부 투자자에게는 지분을 주지 않는 관행도 흔히 관찰된다. 전통적인 설명은 낮은 자본집약도로 인해 애초에 외부 자본을 유치할 필요가 적었고, 그 결과 투자자 보호를 위한 장치도 필요 없어졌다는 것이다(대리인비용 이론).
- 하지만 저자는 이 현상이 오히려 전문직 윤리규범, 즉 수탁자 규범에서 비롯된 것이라는 해석을 제시한다. 실제로 법률·회계·의료 등 다수 전문직의 윤리강령은 비전문가가 그 서비스를 파는 기업의 소유자가 되는 것 자체를 금지하고 있다. 저자가 제시하는 산업별 상장 현황 비교에서도, 자본집약도가 높은 산업(예: 병원)조차 전문화된 인력을 갖춘 경우에는 상장 사례를 찾기 어려운 반면, 전문화 압력이 약한 산업에서는 상장이 흔하다는 패턴이 나타난다. 이는 외부소유를 막는 힘이 자본 문제가 아니라 인력의 전문화에서 나온다는 저자의 주장을 뒷받침한다.

5. 최근 사례로 본 이론적 시사점: 전문서비스업 소유구조의 변화

이 논문이 발표된 지 15년이 지난 지금, 미국에서는 저자의 재해석을 실시간으로 검증하는 듯한 변화가 일어나고 있다. 사모펀드가 전문서비스기업에 투자하려는 시도가 빠르게 늘고 있는 것이다.

- 회계법인은 이미 몇 년 전부터 사모펀드의 직접 지분투자를 적극적으로 받아들여 왔다. 2023~2024 년 사이 베이커틸리와 그란트손튼 등 상위권 대형 회계법인들이 잇따라 사모펀드에 지분 절반 이상을 매각했고, 이후에도 여러 중견 회계법인이 같은 흐름에 합류하고 있다.
- 반면 로펌의 사정은 다르다. 미국 대부분의 주는 여전히 변호사가 아닌 사람이 로펌 지분을 소유하는 것을 금지하고 있다. 그래서 최근 로펌에 관심을 보이는 투자자들은 로펌 자체가 아니라, 기술·마케팅·인력관리 등 비법률 업무를 전담하는 별도 법인(경영지원조직, MSO)에 지분을 투자하는 우회 구조를 활용한다. 로펌은 법률 업무에 대한 소유·지배권을 그대로 유지하고, 투자자는 그 옆의 '사업 부문'에서 수익을 낸다.
- 같은 '클래식 PSF'로 분류되는 두 업종 사이에 이런 온도차가 나타나는 것은, 저자가 말한 대로 전문화의 강도가 산업마다 다르다는 점을 보여주는 실제 사례로 볼 수 있다. 회계업은 감사 업무를 제외한 나머지 사업 부문에서는 비교적 이른 시기부터 외부 지분 참여를 허용해 온 반면, 법률업은 변호사 윤리규범이 여전히 훨씬 강하게 작동해 우회 구조를 거치지 않고서는 외부 자본이 들어오기 어렵다.
- 흥미로운 점은 이 흐름이 AI 도입으로 로펌과 회계법인 모두 기술 투자 부담이 커지는 시점과 맞물려 있다는 것이다. 즉 자본집약도는 예전보다 분명히 올라갔는데도, 외부소유를 가로막는 벽은 자본 부족이 아니라 여전히 전문직 윤리규범에서 나오고 있다 — 논문의 핵심 주장과 정확히 들어맞는 대목이다. 애리조나주처럼 아예 비변호사의 로펌 소유를 허용하는 실험적 규제를 도입한 지역도 있어, 이런 사례들이 쌓이면 외부소유 부재의 진짜 원인을 실증적으로 검증할 수 있는 좋은 단서가 될 것으로 보인다.

6. 결론 및 시사점

- 이 논문의 출발점은 PSF 연구가 핵심 용어의 모호함 때문에 제자리를 맴돌고 있다는 문제의식이었다. 저자는 지식집약성, 낮은 자본집약도, 전문화된 인력이라는 세 특성을 서로 독립적으로 정의함으로써 이 혼란을 정리하고, 더 정교한 이론적 토대를 제시한다.
- 실무적으로 가장 중요한 시사점은, 전문서비스기업에서 관찰되는 조직 관행들을 '똑똑한 인재를 다루기 어려워서'라는 하나의 원인으로 뭉뚱그려 설명해서는 안 된다는 것이다. 같은 관행이라도 그 뿌리가 자본 구조에 있는지 인력의 전문화에 있는지에 따라, 앞으로 유지될지 바뀔지가 달라진다.
- 생성형 AI 가 지식의 희소성을 낮추고 있는 지금, 이 프레임워크는 특히 유용하다. 지식 자체의 희소성이 낮아진다고 해서 컨설팅·법률·회계업의 조직 방식이 곧바로 바뀌는 것은 아니다 — 앞서

살펴본 것처럼 이 산업들을 지금의 모습으로 만든 힘 중 상당 부분은 지식집약성이 아니라 전문직 이데올로기와 자율규제에서 나오기 때문이다. 어떤 힘이 실제로 흔들리고 있는지를 구분해서 보는 것이, AI 시대 전문서비스산업의 변화를 예측하는 출발점이 될 것이다.