



발행인 허재준
편집인 정동관

주 소 30147 세종특별자치시 시청대로 370
TEL 044-287-6083

발행일 2025년 5월 20일

W A G E INFORMATION Brief

2025년 제1호(통권 제95호) No.2

다국적 기업 한국 법인의 직무급 도입

황종환 (네모파트너즈 전무)

미국과 유럽의 다국적 기업(MNC : Multinational Corporation)들은 본사 인력 외에 우수한 현지 인력을 유인·유지하기 위해 글로벌 보상 시스템 도입과 글로벌 보상 전략을 수립하여 적용한다. 글로벌 보상 시스템은 회사 고유의 보상 철학에 기반하여 설계되고 모든 지역의 임직원에게 적용되는 보상 체계를 의미한다. 물론 글로벌 공통의 체계라도 모든 지역의 법인에 동일하게 운영되는 것은 아니다. “Think globally, act locally”라는 말처럼 글로벌 보상 시스템을 지역별 비즈니스 및 인력운영 니즈에 맞도록 적절히 운영하는 것이 바로 글로벌 보상 전략의 역할이다.

국내 기업들의 경우에도 글로벌 비즈니스의 성장 및 팽창에 따라, 삼성, LG, SK, 현대차 등 그룹사를 중심으로 글로벌 보상 시스템 및 전략을 실행하고 있지만, 해외 유수의 글로벌 기업들에 비하여 실행·운영 수준은 높지 않

은 것이 현실이다.

글로벌 보상 시스템 도입 및 전략 실행을 통해 얻을 수 있는 기대효과는 다음과 같다. 첫째, 우수한 현지 인재를 유인하고, 이들이 유출되는 것을 방지할 수 있다. 둘째, 해외 법인 간 인력 이동이 더욱 원활해질 수 있다. 법 인별로 상이한 보상 체계를 적용하는 경우, 인력 이동 시 적정 보상 방안 및 수준이 개별적으로 이루어지기 때문에 형평성 이슈가 발생할 수 있고, 보상 항목의 차이로 인해 보상 수준을 적절히 맞추기 위해 시간적·금전적 비용 소모가 뒤따른다. 셋째, 지역에 관계없이 직원들에게 ‘One company’로서의 소속감을 불러일으킬 수 있다. 동일한 보상을 사용한다는 것은 성과에 대한 인정(recognition) 및 동기부여 방식을 동일하게 사용하는 것을 의미한다. 그러므로 회사별로 지역에 관계없이 고유의 보상 방식을 공유함으로써, 직원들은 성과에 대한 동일

한 관점과 시야를 가지게 되고, 나아가 해당 기업은 글로벌하게 분포한 전체 법인들의 문화와 가치를 하나의 울타리로 묶을 수 있다.

금번에 소개할 사례는 유럽에 본사(Headquarter)를 둔 다국적 기업의 한국 법인에서 자체적으로 운영해 오던 임직원 보상 체계를 기존의 한국형 방식에서, 본사의 글로벌 보상 전략과 연계하여 직무급 형태로 개편한 사례로, 단지 한국 기업의 직무급 도입이라는 관점을 넘어 본사와 해외 법인의 글로벌 보상 체계 연계라는 관점에서 유의미한 사례이다.

1. 보상체계 개편 배경 및 목적

- 업종: 화학 제품 제조
- 매출액: 약 5,000억 원 이상
- 종업원 수: 약 300여 명

사례기업은 글로벌 기업의 영업사무소로 한국에서 사업을 시작하였으며, 이후 공장을 인수·설립하며 본격적으로 사업을 확장하여 아시아 시장 공략을 위한 허브(Hub)의 위상을 구축하였다. 현재에도 기술 혁신, 사업 포트폴리오 다변화, 시장경쟁력 강화를 위한 투자 확대, 고객 맞춤형 신제품 개발 등의 전략을 적극적으로 추진하여 지속적으로 성장하고 있다. 반면 조직의 외형적 성장과 다르게 내부 시스템의 성장과 고도화는 이루어지지 못하였으며, 그 일면을 살펴보면 체계적인 직무관리가 이루어지지 않고 보상 책정의 기준도 명확하지 않아 구성원의 불만과 혼란이 지속되고 있었던바, 본사의 보상 체계와 연계하여 직무 기반의 보상체계 도입을 위해 직무의 정의·분류·평가를 기반으로 보상체계 개편을 고민하게 되었다. 특히 보상체계의 경우, Mercer, Korn Ferry 등 글로벌 컨설팅 회사의 임금정보(Salary Survey data)를 활용하고 있으나 신규 입사자 급여 산정에 참고하는 등 보상 수준의 단순 비교에 국한되어, 내부 직원들의 보상 형태와 수준, 지급 방식 등에 체계적으로 활용하고 있지는 못하는 상황이었다. 즉 한국 법인 설립 후 보상 구조/항목(Pay structure)이라고 할 것도 없이 기존 회사 연봉이 기준이 되어 입사 시 연봉이 책정되고, 그 이후에 특별한 이유가 없는 한 매년 임금인상만 반영되고 승진

과 연봉이 연동되지 않을뿐더러, 내부적인 보상 기준도 없어 시간이 지날수록 보상에 대한 직원들의 수용도가 낮아 임금수준에 대한 불만뿐만 아니라 기존 입사자와 신규 입사자 간의 상대적인 비교로 인한 갈등 상황이 발생했다.

이에 따라, 임금 결정 기준과 이와 연계한 체계적인 운영 시스템을 구축하는 것을 보상체계 개편의 핵심적인 목표로 설정하였으며, 직무분류 및 직무평가는 이를 뒷받침해주는 근거와 외국계 회사로서 갖추어야 할 기본으로 고려하게 되었다. 본사가 유럽에 있다 보니, 본사에서 활용 중인 직무등급 체계는 Korn Ferry의 체계임을 고려하여 직무평가와 직무등급 체계는 한국 법인 자체적으로 수행하되, 직무평가 결과에 따라 Korn Ferry 등급과 연계하는 방안을 함께 고려할 수밖에 없었다.

다국적 기업인 한국 법인은 지사로서 글로벌 본사의 가이드라인 준수와 국내 구성원 대상의 수용성 확보 간 간극을 조율할 수 있는 HR 체계를 구축해야 하는 과제를 가지고 있으며, 본사에서 제시하는 글로벌 가이드라인과 한국 법인 HR 운영 간 연계가 매우 중요하다. 즉 새롭게 만들어진 체계에 대해 본사와의 원활한 커뮤니케이션 및 글로벌 기준과의 정합성이 필요하며, 자체적으로는 직무 중심 HR을 위한 합리적 근거 마련과 국내 구성원 수용성 조율이 필수적인 상황이었다.

다만 사례기업의 경우 본사의 글로벌 가이드라인은 존재하나, 유럽 외 타지역의 법인, 특히 아시아 지역의 법인을 대상으로는 글로벌 가이드라인 준수를 강하게 주장하고 있지 않았으나, 이미 타지역의 법인들은 글로벌 가이드라인과 연계하여 자체적으로 보상체계를 개편하고 있는 상황이었다. 한국의 경우에도 글로벌 가이드라인을 강하게 준수할 필요성은 높지 않은 상황이었다.

이러한 상황들을 종합적으로 고려하여, 보상체계 개편을 위한 과업 범위는 아래와 같이 설정하였다.

- ① 직무분류체계 재수립 : 기존 직군(사무직-생산직)-직무로 구성되어 있는 구조에서 직군-직렬-직무로 직무분류체계를 재구조화함
- ② 직무평가 : 직무 단위 평가를 통해 직무별 차별화 또는 직무평가 결과 유사 그룹을 새로운 직무급 적용 단위로 설정함
- ③ 직무급 도입 방안 : 보상 구조/항목(Pay Structure) 중

직무 가치별 차별화할 수 있는 보상 항목을 선정(ex-기본급, 수당 등) 후 직무급 도입 방안 수립

- 직무평가 결과와 급여 수준 간 일치화(Matching)
- 직무급 도입에 따른 개인 급여 조정 모의계산 (Simulation)
- 직무급 운영 방식
- 직무급 운영을 위한 인사제도 개선 제안(또는 제언)
- 직무급 도입 후 보상 항목 간 비중(Pay Mix) 최적화 방안 수립

④ 연계 인사제도 개선 방향 제시 : 평가제도, 승진제도 등 직급(직무등급)과 연계하여 인사제도 개선안 제시

2. 보상제도 개편

보상제도 개편에 앞서 사례기업의 보상체계, 직무체계에 대한 현황을 분석한 결과, 각 부서 자체적으로 활용하는 직무명칭(Job Title)과 인사부서에서 관리하는 직무명칭 간에 차이가 있고, 직무기술서(Job Description)의 경우에도 직무 자체가 아닌 직무를 수행하는 개인이 현재 어떤 직무를 수행하는지에 중점을 두고 작성되어, 인사부서에서 직무를 기준으로 인사제도를 통합, 표준화하여 관리하기 어려운 상황이었다. 또한 보상 기준이 되는 직급의 경우, 한국식 직위(Korean Title)는 존재하지만 직위와 보상이 직접적으로 연계되고 있지 않아, 실제로는 보상 등급이 존재하지 않는 상황이었다. 다행히 인사부서뿐만 아니라, 경영진, 임원, 직원들은 모두 직무 간의 가치 판단과 그 결과에 근거한 보상의 차등이 필요하다는 인식이 높은 수준이었으며, 공정하고 객관적인 기준을 통해 직무 가치 판단과 이를 근거로 한 보상등급(직무등급), 등급별 적절한 보상 수준이 설정될 수 있는 기준값들이 마련된다면, 새로운 제도로의 전환을 긍정적으로 수용할 수 있는 분위기는 조성되어 있었다. 보다 세부적으로는 내부 구성원들이 암묵적으로 동의하고 인정하는 직무 간의 상대적 순위가 형성되어 있어, 공신력 있는 직무 가치 판단 도구(Tool)를 활용하여 이를 검증할 수 있는지가 핵심 관건이었다.

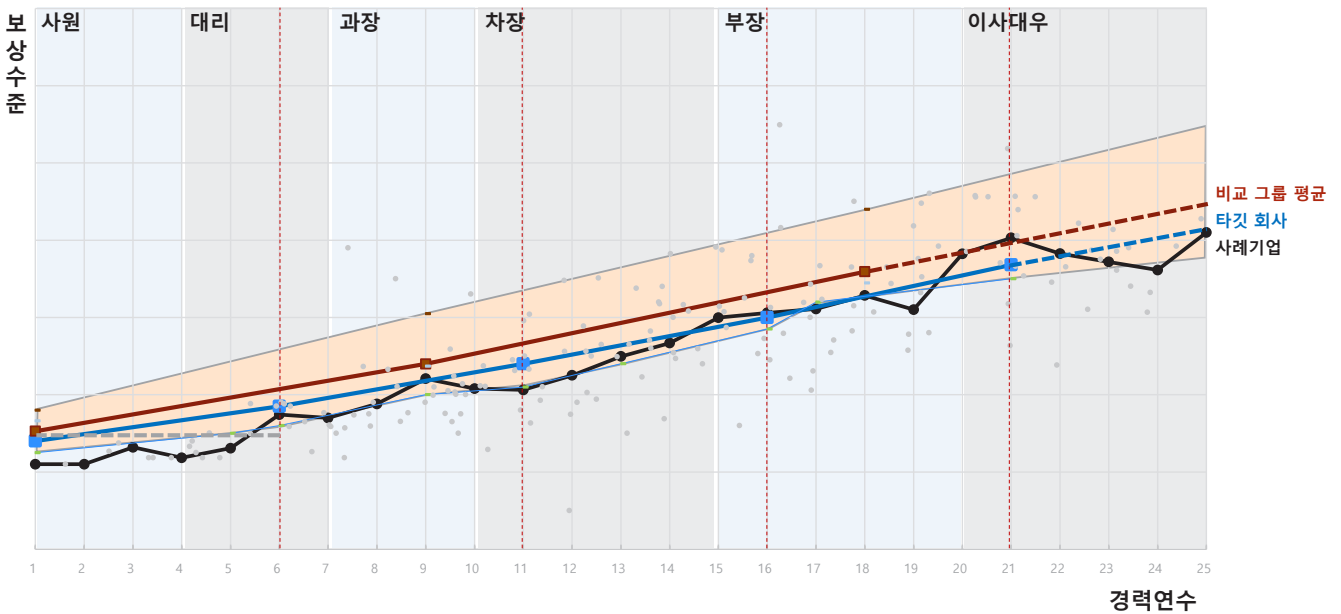
보상제도의 경우 앞서 언급한 바와 같이, 사례기업은 최근 몇 년간 지속적으로 Mercer, Korn Ferry 등 글로벌 컨설팅 회사의 임금정보를 구입하여 활용하고 있었으나,

직무평가를 수행하거나 직무등급을 설정하지 않아 단순히 직무명칭의 일치성을 기준으로 보상 수준을 비교하는 상황이었다. 즉 자사의 특성, 자사 내 개별 직무의 고유 특성과 세부 내용이 보상 기준으로 활용되지 못하고, 직무명칭의 일치화가 잘못되었을 경우 해당 직무가 적절한 가치를 인정받지 못할 수밖에 없다. 또한 직무명칭의 일치화가 잘 이루어졌다 하더라도 타사와 자사의 상황의 차이로 인해 보상 수준이 낮게 책정될 수 있다. 예를 들어, 동일한 직무라 하더라도 비교 대상 회사의 규모가 더 크고 직위가 더 세분화되어 있을 경우, 해당 직무의 가치가 낮게 판단될 수 있다. 이 경우 자사의 직무를 동일한 기준으로 판단할 때 상대적으로 직무의 세분화가 이루어지지 않은 자사의 동일 직무에서 수행하는 업무 활동의 복잡성과 범위가 더 클 수 있다. 그런데 실제로 사례기업 구성원들은 전반적인 보상 수준이 국내 동종사 및 같은 지역의 유사 규모 기업들보다 낮다는 것에 불만이 높은 상황이었다. 뿐만 아니라, 동일한 직무 수행자 간에도 경력 및 경험의 차이, 역할과 역량의 차이가 있음에도 직무명칭을 기준으로 설정된 보상값으로 인해 보상이 왜곡되는 경우가 존재하였다.

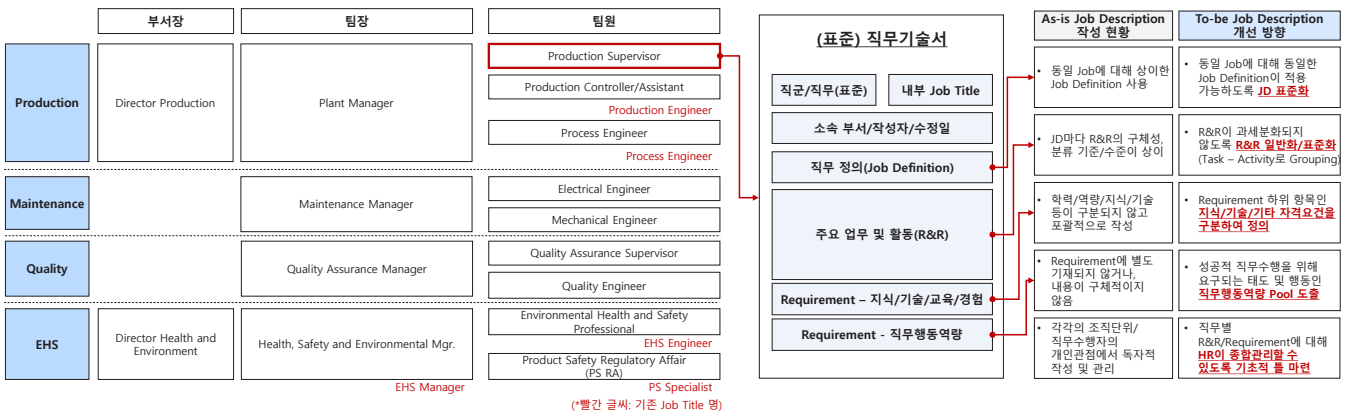
이러한 현상을 [그림 1]에서 확인할 수 있다. 검은색으로 표시된 점과 선은 사례기업 임직원들의 경력연수별 평균적인 보상 수준의 분포이며, 빨간색 점과 선은 비교 대상인 동종사들의 평균값, 파란색 점과 선은 사례기업 임직원들이 주로 비교하는 타깃 회사의 값이다. 사례기업 임직원들의 보상 분포는 경력연수가 증가함에 따라 전반적으로 보상이 상승하고 있기는 하지만, 몇몇 구간에서는 경력연수가 증가할 때 보상 수준이 낮아지는 경우가 존재하며 전반적으로 비교 그룹 대비 보상 수준이 낮게 나타나 보상의 경쟁력이 취약한 상황이다. 다만 일반적인 경우의 기업들은 경력연수가 상승할 때 평균 보상 수준이 낮아지는 사례가 거의 없을 것이나, [그림 1]에서 타사의 보상 분포선이 지속적으로 우상향하는 형태로 나타난 것은, 경력연수가 증가함에 따라 모든 구간에서 보상이 지속적으로 상승한다기보다는, 보상 Data가 모든 경력연수 구간에서 확보된 것이 아니기 때문에 Data가 확인된 구간과 구간을 직선으로 표시하였기 때문이다.

보상 분포와 보상 경쟁력을 검토한 다음으로는 본격적

[그림 1] 사례기업 임직원 경력연수별 보상 수준 분포 및 타사 비교



[그림 2] 직무체계 재정립 결과를 반영한 직무명칭 체계 정비 및 직무기술서 표준화



으로 보상체계 개편과 직무급 도입을 위해 (1) 회사 특성을 고려한 직무체계 재편과, (2) 직무역할 기술서 작성, (3) 직무평가 요소 정의, (4) 직무평가를 실시한 후, (5) 그 결과를 보상 영역과 연계하는 방안을 도출하였다.

직무체계는 본사와 타지역 법인들에서 활용 중인 직무의 내용들을 취합하여 정리한 후, 기존에 사례기업에서 활용 중인 직무체계와 네모파트너즈에서 보유한 산업 표준 체계를 종합적으로 검토하여 재편하였으며, 개별 직무에 대해서는 표준의 직무기술서를 작성하였다(그림 2 참조).

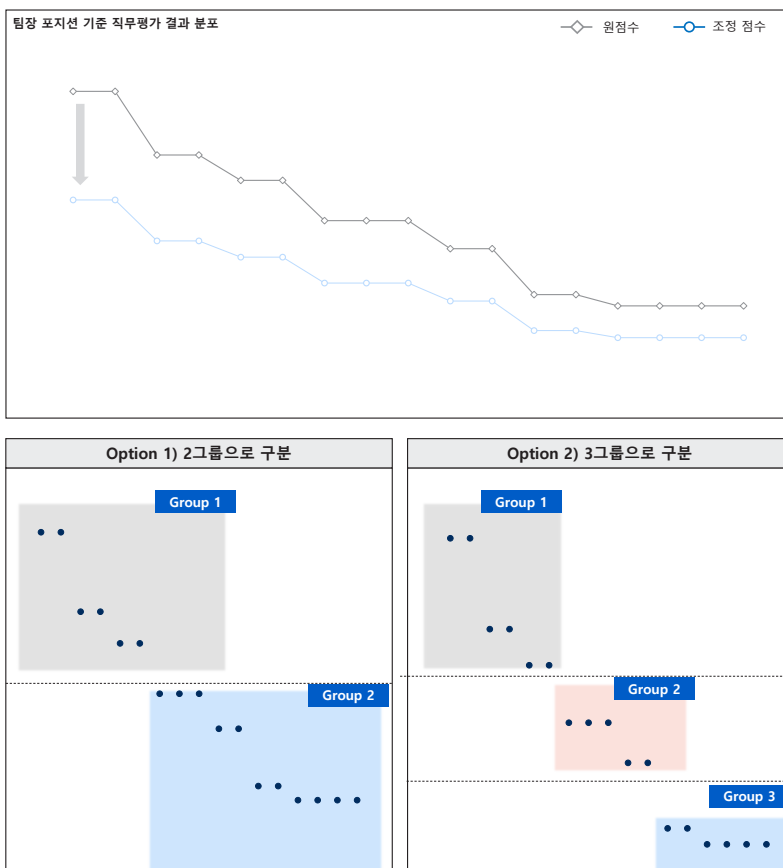
직무평가는 팀장을 기준으로 하여 직무평가 결과를 도출, 비교하였으며, 직무평가 점수 분포에 따라 개별 직무들을 2그룹 또는 3그룹으로 구분하는 옵션을 도출하

고(그림 3 참조), 어떤 옵션을 적용할 것인지 내부 의견을 수렴하였다.

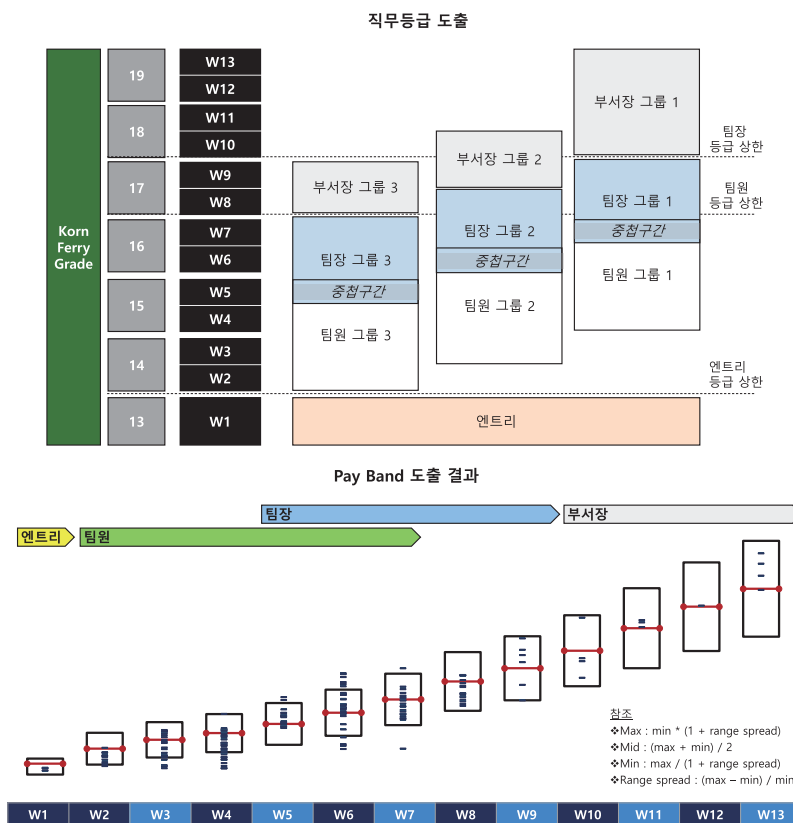
최종적으로 직무평가에 따른 직무가치 구분 그룹은 3개로 구분하여, 3개의 그룹을 기준으로 직무가치에 따라 보상의 차등이 이루어지는 형태로 보상체계를 설계하였다. 이 과정에서는 부서장, 팀장, 팀원으로 구분되는 직책 계층별 직무평가 결과를 바탕으로 사례기업 고유의 등급(Grade) 체계(W1~W13으로 구성된 직무등급이자 보상등급 체계)를 새롭게 정립하였으며, 보상체계는 이러한 직무등급과 연계하여 임금밴드(Pay Band) 형태로 구성하여, 직무가치에 따른 보상의 준거(기준과 분포 범위 등)를 정의하였다(그림 4 참조).

임금밴드(Pay Band)를 설계함에 있어 추가적으로 고

[그림 3] 직무평가 결과 분포 및 직무그룹 구분



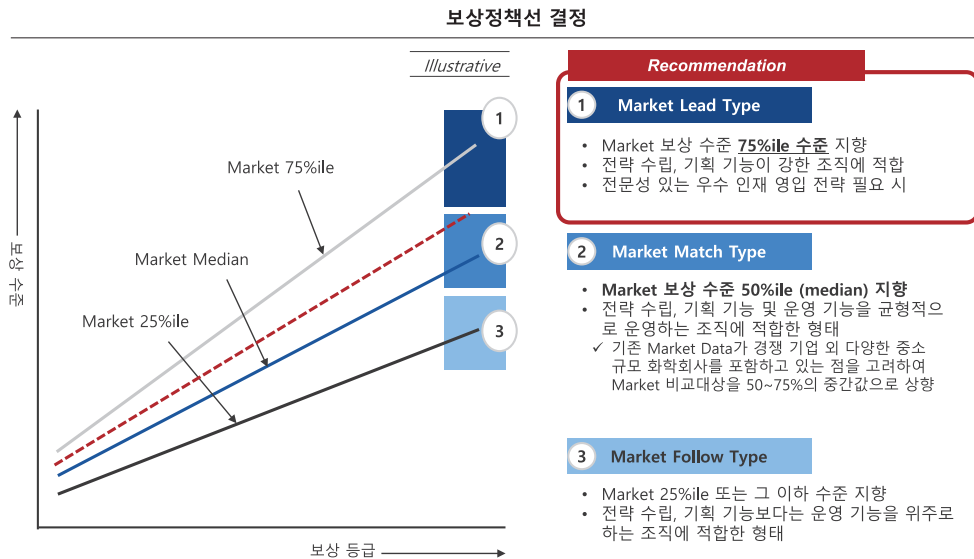
[그림 4] 직무등급 도출 결과 및 등급별 임금밴드(Pay Band) 도출 결과



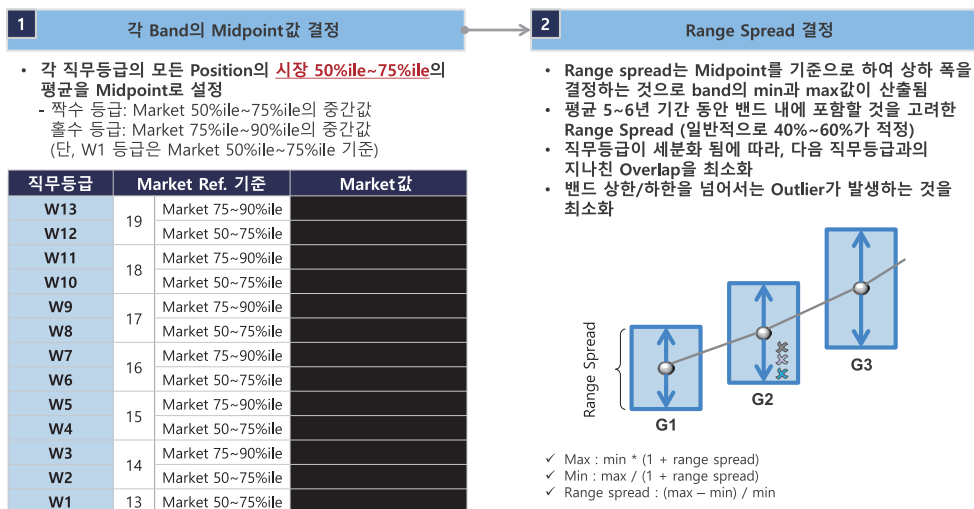
려했던 사항은 사례기업 보상의 외부 경쟁력으로, 당시 사례기업은 서울 사무소 외 타지역에 있는 사무소에서 인재 유인력이 부족했던 상황이었다. 이는 많은 국내 중견, 중소기업이 겪고 있는 어려움으로, 서울 및 수도권 외 지역에서 인재를 확보하는 것이 점점 더 어려워지는 상황에 근거함도 있지만, 해당 지역에서의 보상 경쟁력이 실제로 타기업 대비 낮은 원인으로 존재하였다. 사례기업은 그간 시장임금 대비 중간 수준의 보상을 지향점으로 설정하였으나, 이 같은 상황을 반영하여 향후 보상 수준의 지향점을 비교 대상(Peer Group) 대비 중상위(상위 25위 내외) 수준으로 하여, 직무등급별 보상 기준점을 설정하였다.

보상제도 개편, 직급(직무등급) 체계 변경과 연계하여 승진제도의 개편을 진행하였으며, 승진의 개념을 회사 관점에서 성과창출에 대한 동기부여 및 상위 역할을 수행할 수 있는 인력을 선발하는 과정, 구성원 관점에서 성장 기회 부여 및 비금전적 보상의 형태로 전환하였다. 즉 기존의 연공, 연차에 의한 승진에서 탈피하여, 향후의 승진은 ① 공석 발생, 신규 직무 생성 등 비정기적 상황 발생 시, 적임자 “선발”을 통해 이루어지는 직급 승진(수행 업무/역할의 변화), ② 성과 및 공헌/기여도, 역량 및 전문성 향상, 성장 등의 필요조건 충족 시 정기적 판단(2~3년)에 의한 직급 내 승진으로 운영된다.

[그림 5] 보상정책선 결정 및 보상 수준 조정을 고려한 임금밴드(Pay Band) 설계

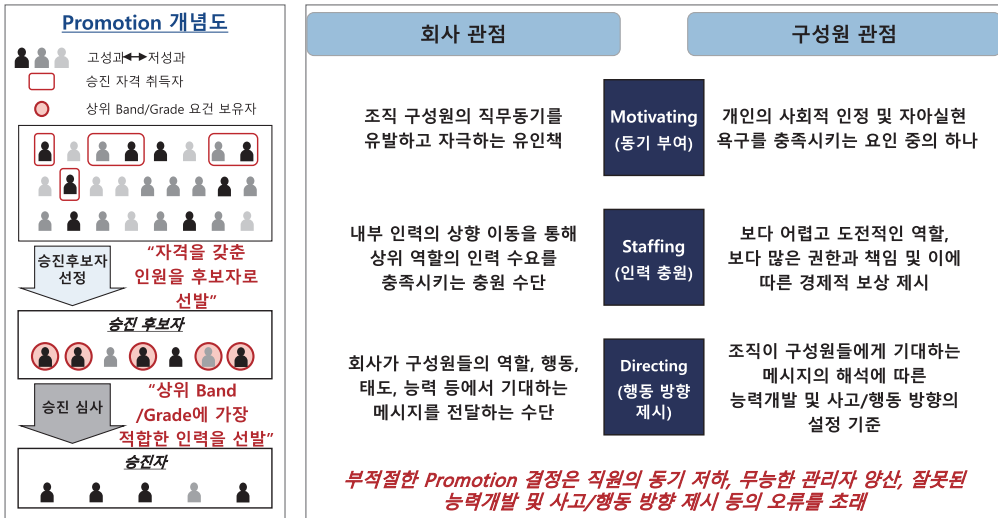


보상 수준 조정을 고려한 Pay Band 설계

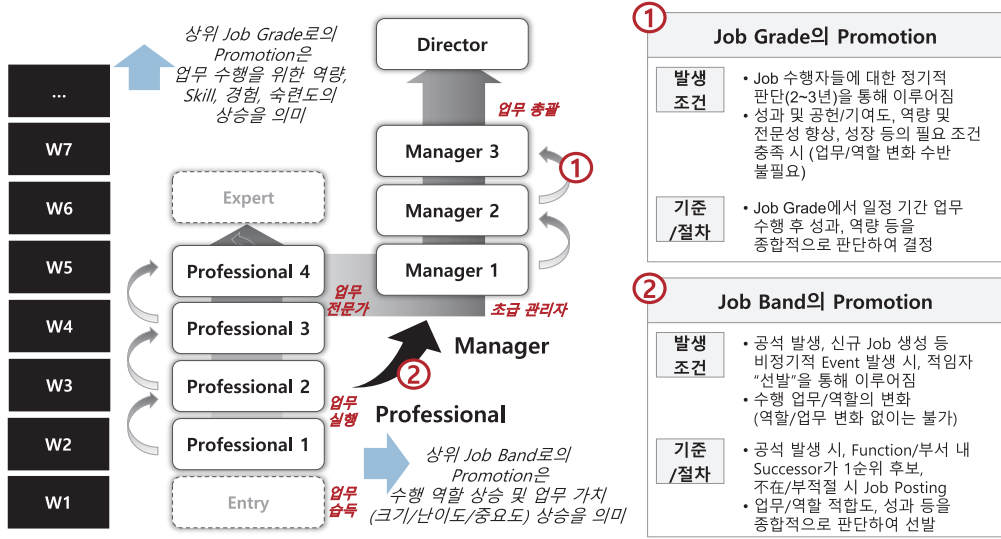


[그림 6] 승진제도의 변화

To-Be 승진의 의미



To-Be 승진의 유형



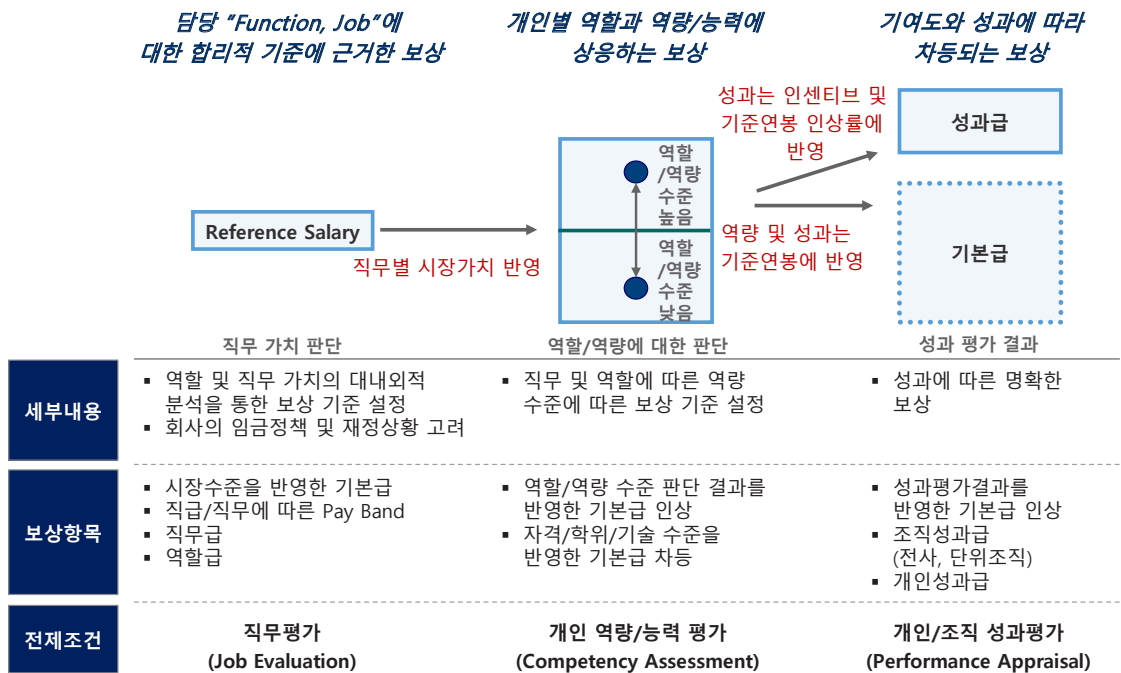
3. 보상체계 개편의 의의

외국계 기업의 지역/국가별 법인 보상체계는 보통 3가지 유형으로 구분된다. 첫째 유형은 글로벌 본사 시스템을 그대로 현지 법인에 적용하는 본사 집권화(Ethnocentric) 방식이고, 둘째 유형은 전체적인 구조와 일부 핵심 항목은 본사 체계를 유지하되, 현지 상황과 특성에 따른 자율성을 인정하는 혼합형(Hybrid) 방식이며, 셋째 유형은 각 지역/국가의 고유한 문화와 관습을 최대한 존중하여 본사의 관여 없이 현지 법인의 독립성과 자율성을 완전하게 인정하는 방식이다. 서두에서 언급한 바와 같이 글로벌 공통의 보상 체계는 일관성, 투명성, 인력 운영 용이성, 문화적 통합 관점에서 중요한 역할을 하기 때

문에 과거에 많이 활용하였으나, 최근에는 지역/국가별 상황적 차이로 인해 보상 수준과 일부 항목에 있어 현지의 특성을 반영하여 자율적으로 운영하는 형태를 선호하고 있다.

금번에 소개한 사례는 보상체계를 현지 자율적으로 운영하던 상황에서 글로벌 본사의 기준과 가이드라인을 "참고"하여 새로운 기준과 체계를 구축한 사례이다. 글로벌 본사에서 주도하는 글로벌 보상체계의 구축이 아닌, 현지에서 주도적으로 추진한 보상체계 개편, 그 과정에서 본사의 기준과 연계하는 방안을 검토, 한국에서 사업을 영위하는 법인의 직무급 전환이라는 측면에서 중요한 의미를 가진다. 단순히 보상체계를 새롭게 재편하면서 얻는 1) 보상의 내/외부 경쟁력을 확보하여 우수 인재

[그림 7] 직무가치 기반의 보상 시스템이 구동되는 원리



유인 및 유지, 2) 보상에 대한 구성원 수용성 제고를 통한 몰입과 동기부여, 성과 창출 의지 강화, 3) 직무가치 기반의 보상을 통한 보상의 공정성 및 구성원의 직무 전문성 강화 효과에 더하여, 4) 글로벌 본사 기준과의 정합성 확보, 5) 문화적 일체감 고양, 6) 글로벌 인력 운영의 효과성 강화라는 추가적인 효과까지 기대해 볼 수 있기 때문이다.

금번 사례에 덧붙여 글로벌 보상 시스템 구축에 대한 의견을 추가로 제시하고자 한다. 글로벌 보상 시스템을 구축하는 작업은 임직원 수나 회사 규모에 따라 편차가 있겠지만 일반적으로 최소 6개월 이상이 걸리는 작업이며, 다음의 사항들이 선결되어야 한다.

우선 보상 전략 수립 시 보상 항목 및 적용 대상에 있어 글로벌화 혹은 현지화의 정도를 명확히 규정해야 한다. 예를 들어, 기본급은 지역에 관계없이 모든 법인에 동일하게 브로드밴드(Broad Band)를 적용하는 한편 장단기 성과급은 지역별로 상이한 제도를 사용할 수 있다.

적용 대상에 있어서도 정책적으로 일부 대상에 대해서만 글로벌하게 공통된 원칙을 적용할 수 있다. 예를 들어, 임원진에 대해서는 지역에 관계없이 유사한 수준의 기본급과 성과급을 보장하는 반면, 직원에 대해서는 현지 전략에 맞게 그 수준을 조정하는 정책을 사용하는 방법이

다. 대부분의 미국 및 유럽 기업은 주로 임원 레벨에 대해 글로벌하게 동일한 정책을 사용한다. 사례기업의 경우에도 임원 계층에 대해서는 글로벌 기준이 적용되었으며, 보상체계 개편 과정에서 임원의 직무 등급과 보상 수준을 중요한 준거로 고려하여 작업이 진행되었다.

끝으로 인사제도는 직무, 평가, 보상 등 각 영역이 상호 연관되어 있기 때문에, 글로벌 보상 시스템이 원활하게 운영되기 위해서는 다른 인사제도 역시 새로운 형태로 진화할 필요가 있다. 사례기업의 경우에도 보상 시스템 개편에 앞서 한국 법인 고유의 보상 전략/원칙의 수립, 직무등급 체계 마련은 물론, 승진 및 직무등급의 조정, 직무 기반의 채용, 평가(직무별 성과와 목표에 기반한 평가, 직무 역량을 포함한 역량 진단) 제도 고도화 방안을 제시함으로써, 직무 기반의 인사제도로 나아가기 위해 필요한 준비사항들을 정리하였다.

보상은 제반 인사제도 중에서도 가장 민감한 영역 중 하나이다. 보상 결정은 가시적으로 나타나며 생계에 직접 영향을 미치기 때문에 그 결과에 따라 구성원의 만족도 및 재직·이직 의향이 결정되므로, 회사의 상황 및 니즈에 대한 정확한 분석과 이해, 적합한 추진 전략, 기술적 여건이 충분히 마련된 이후에 제도 개편이 이루어져야 한다는 조언을 끝으로 본 글을 마무리한다.