

국내 100대 기업 직급체계 현황과 특징

국내 100대 기업 중 70개 기업의 80개 직군에 대한
직급체계 현황을 조사한 결과를 토대로

- ① 직급체계 현황, ② 업종별 특징, ③ 앞으로의 변화 예측,
- ④ 인사제도 안에서 직급의 역할과 의미를 살펴본다.



김석집

네모파트너즈POC CEO
sjk@nemopartners.com

한양대학교 경영학 학사, 동대학원 인사조직 전공
前 Insight Group Co-Founder
現 대한리더십학회 부회장
숙명여자대학교 경영대학원 초빙교수
국립제주대학교 경상대학 초빙교수

트렌드를 읽으려면 SNS속에 해시태그(#)를 보라고 하는데, 필자는 해시태그보다 가끔씩 보는 드라마에서 의외로 트렌드의 변화를 느끼곤 한다. 몇 년 전까지만 해도 드라마 배경으로 회사가 등장하고 그 속의 등장인물이 ‘박 부장님’, ‘김 과장’, ‘이 대리’로 표현되었는데, 최근 드라마 속에서 직급호칭보다는 직무명을 부르거나, ‘~씨’라고 부르는 장면을 더 많이 볼 수 있고, 팀 내 선배 후배 간에 수평적인 소통의 모습을 보면서 과거에는 ‘저런 회사가 어디 있어?’라는 생각을 했다면, 요즘은 왠지 당연한 모습처럼 받아들여곤 한다. 드라마의 성공요인 중 하나가 ‘리얼리티’나 ‘공감대 형성’이라는 점을 놓고 볼 때, 기업의 직급·호칭체계뿐만 아니라 조직문화의 변화 모습을 드라마에서도 잘 반영하고 있는 것 같다.

자주 등장하는 미팅주제 ‘직급체계’

최근 국내기업은 불확실하고 변동성이 큰 시대에서 기업 경쟁력을 유지하고, 변화

에 대한 신속하고 효과적인 대응을 위해 조직운영체계 전환을 지속적으로 고민해 나가고 있다. ‘뉴 노멀과 애자일’, ‘초경쟁’, ‘디지털 트랜스포메이션’은 기업의 비즈니스 측면에서 변화의 동력으로 영향을 미치고 있고, ‘우수인재 확보의 어려움’, ‘MZ세대 전면 등장’은 기존과 다른 인재관리 방식의 필요성을 부각시키고 있으며, ‘혁신·창의’, ‘수평적 커뮤니케이션’, ‘지식과 노하우의 공유’ 등은 기업 조직문화 구축 관점의 대표적 키워드로 자리잡고 있다.

변화에 적응력이 높은 조직문화를 가진 기업의 연간 매출액이 변화에 적응력이 떨어지는 기업의 연간 매출액에 비해 15% 높다는 연구결과(맥킨지&컴퍼니)에서 볼 수 있듯이 기업의 경영환경 변화 적응력이 시장에서의 경쟁우위와 직결되기 때문에, 변화는 선택이 아니라 필수가 된 것이다.

필자의 업 특성상 많은 고객사 인사담당자와 미팅이 자주 있고, 그중 ‘직급체계’도 단골 미팅주제 중 하나이다. 필자도 언젠가

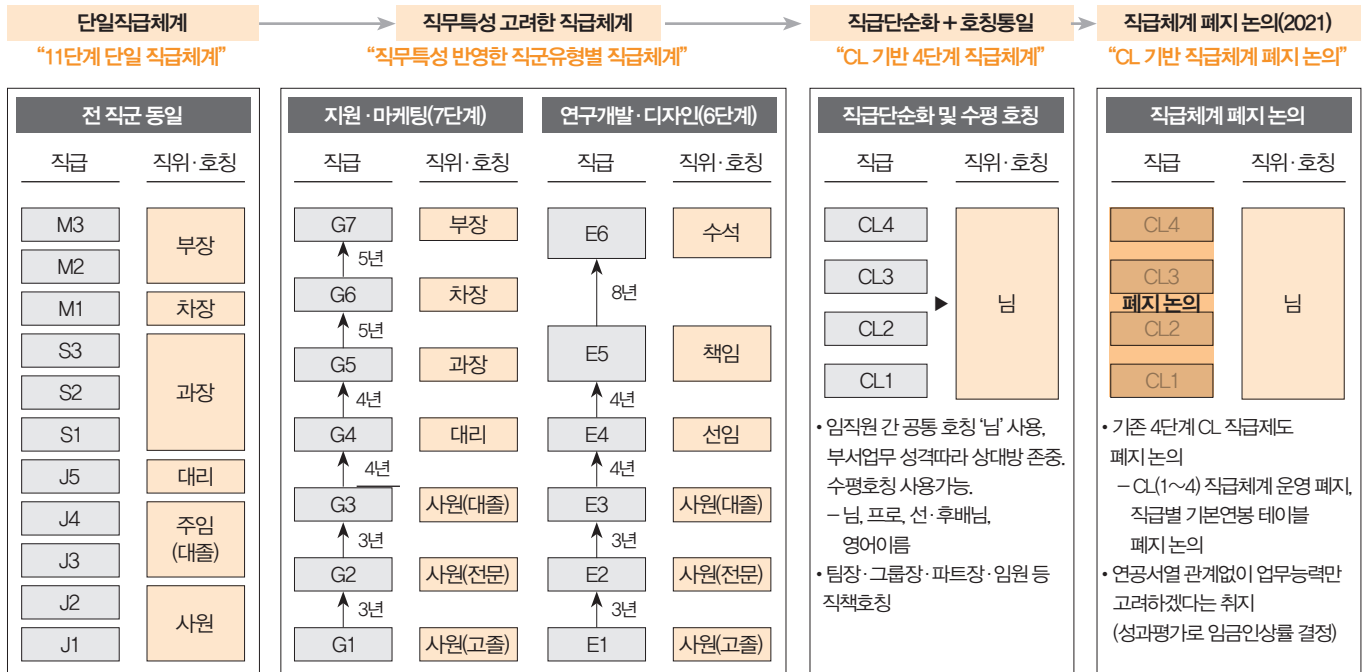
부터 너무나도 당연하다는 듯이 이런 이야기를 하곤 했었다. “요즘 국내 선도기업에서는 대부분 직급단계를 축소하고 있습니다.”

맞는 말이다. 그리고 사실이다. 하지만 위에서도 말한 것처럼 ‘대부분’이지 ‘전부’는 아닌 것이기 때문에 필자 또한 실제 국내기업 직급체계의 모습과 특징이 궁금했다. 이에 지난 6월부터 3개월간 진행된 국내 모그룹사 인사제도 개선 프로젝트를 수행한 네모파트너즈 컨설팅팀에서 국내 100대 기업 중 70개 기업의 80개 직군에 대한 직급체계 현황을 조사한 결과를 토대로 ① 직급체계 현황, ② 업종별 특징, ③ 앞으로의 변화 예측, ④ 인사제도 안에서 직급의 역할과 의미를 살펴보고자 한다.

국내 100대 기업의 직급체계 현황

국내 많은 기업이 수평적 조직문화 구축 및 구성원의 몰입 강화를 위해 제도적으로도 직급과 역할단계를 일치시키고자 직급체계 단계를 줄여 나가고 있다. 이를 살펴보

그림1 | 삼성전자 직급체계 변화추이



• 자료 : 네모파트너즈 데이터베이스

면 세 가지로 요약된다.

- ① **수평적 조직문화 구축** | 직급체계를 간소화함으로써 수평적 커뮤니케이션 강화 및 보고체계 간소화로 사업실행 속도 제고.
- ② **직급 및 역할단계 일치** | 국내 선진기업의 경우 역할과 책임범위에 따라 직급을 간소화하는 추세이며, 업무수행 및 역할 중심으로 직급단계를 개선하여 의사결정 및 조직효율성 도모.
- ③ **능력·성과 중심의 보상 강조** | 보상 밴드(임금폭)를 역할단계에 맞추어 'Broad Banding(임금폭 확장)+중첩형 구조'로 운영함으로써 승진보다 성과를 강조할 수 있는 기반구조 구축.

국내 인사제도를 선도해 오고 많은 벤치마킹 대상이 되는 삼성전자도 11단계의 직급체계에서 CL 기반 4단계 직급체계로 변

화되어 운영 중이며, 작년 말 발표된 신인사제도의 방향에서는 CL 기반 직급체계에 대한 폐지도 논의 중이라고 한다.(그림1 참조)

국내 100대 기업의 직급단계 운영현황 분석결과, 4단계로 운영하는 기업이 28%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 다음으로 3단계와 5단계가 19.5%, 1단계 17.1% 순으로 나타났다. 단계수로 놓고 보면 3~5단계 사이의 직급체계를 운영하는 기업이 전체 대상기업 중 67%로 2/3의 비중을 차지하고 있는 것이다.

3단계 이하의 직급체계를 운영하는 기업도 전체 조사대상 기업 중 43.9%를 차지하고 있다.(그림2 참조)

업종별 특징

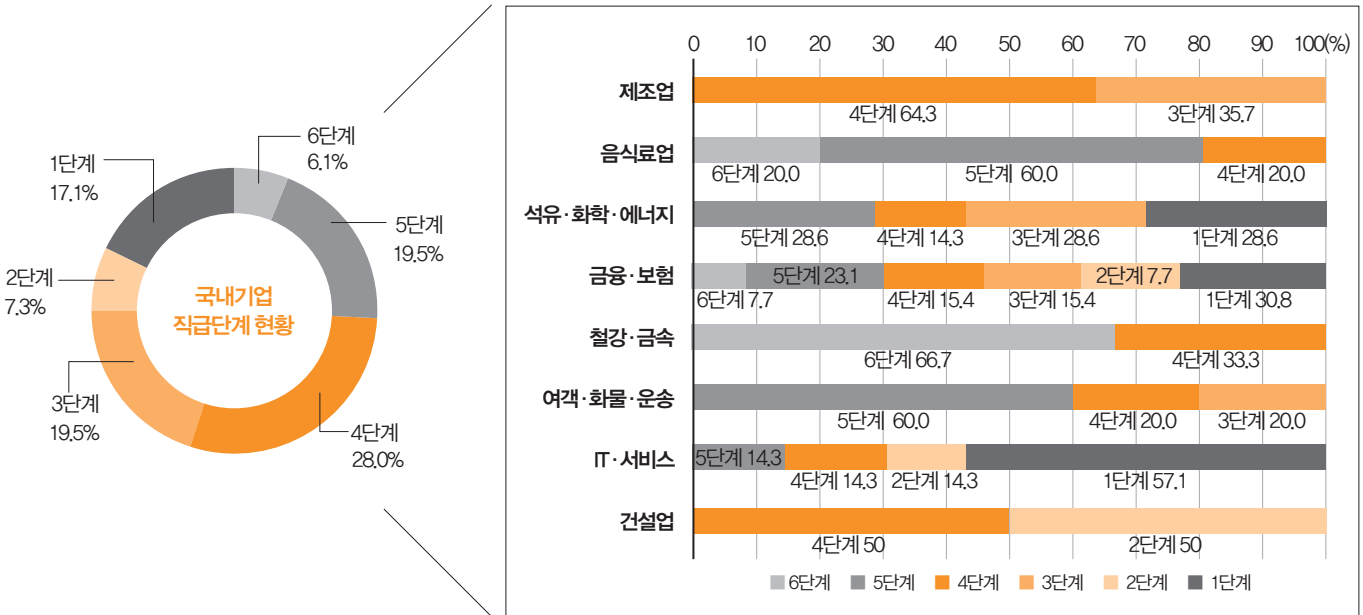
파격적 직급단계 또는 최소한의 단계를

운영하고 있는 업종은 'IT·서비스' 업종이다. 해당 업종은 이미 '단일 직급체계'가 대세(57.1%)로 정착되었고, 1~2단계 직급단계를 운영하는 기업이 71.4%를 차지한다. MZ세대가 선호하는 업종이며, 수평적 조직문화가 잘 정착되고 있는 이유로 '최소한의 직급단계 운영'이 긍정적 영향을 미쳤을 것으로 분석된다.

우리가 가지고 있는 고정관념으로는 '제조업', '석유·화학·에너지업', '금융·보험업', '건설업'은 보수적인 조직문화 및 수직적 위계가 중요할 것이라 인식을 가지고 있다. 하지만 이번 조사결과 오히려 위에 언급한 업종이 직급단계 축소를 앞다투어 실시해 나가고 있는 것을 볼 수 있다.

'제조업'은 조사대상 기업의 64.3%가 4단계의 직급단계를 운영하고 있고, 나머지

그림2 | 국내 100대 기업 직급체계 운영현황



• 자료 : 코스피 한국 시가총액 순위 기준 국내 100대 기업 중, 2022년 6월 네모파트너즈 조사

35.7%의 기업은 3단계의 직급단계를 운영하고 있다. 국내 대표적 제조기업은 보수적 이미지를 탈피하고 변화 속에서 유연한 대응을 성공적으로 하기 위해 직급체계 변화를 서둘러 실시하였고, 이미 정착단계에 접어들고 있다.

‘석유·화학·에너지’업과 ‘금융·보험’업 조사대상 기업 중 가장 많은 비중을 차지하고 있는 직급단계는 놀랍게도 1단계(‘석유·화학·에너지’업과 28.6%, ‘금융·보험’업 30.8%) 체계였고, ‘건설업’의 경우도 2단계 직급단계 50%, 4단계 직급단계 50%로 운영되고 있는 것으로 조사되었다.

아직까지 5단계 이상 다단계의 직급단계를 운영하고 있는 업종으로는 ‘음식료품업’(5단계 60%, 6단계 20%), ‘철강금속업’(6단계 66.7%), ‘여객·화물·운송업’(5단계 60%)으로 나타나고 있다.

아직까지 다단계의 직급단계를 운영하고

있는 기업의 특징을 살펴보면 ① 승진을 통한 동기부여의 중요성으로 인해 여전히 적절한 직급단계가 필요하고, ② 업무 내 역할단계가 세분화되어 있어 그에 맞는 직급단계가 필요하고, ③ 대외적 호칭은 축소 또는 통합되어 있으나, Pay Grade로 활용하는 ‘숨겨진 직급’이 여전히 존재하는 경우가 대부분이었다.

이중 몇몇 기업은 필자의 회사와 현재 직급단계를 축소하는 방향의 제도개선을 진행하고 있기 때문에, 1~2년 뒤 이 조사를 다시 시행할 경우 축소의 방향으로 변화한 결과를 볼 수 있을 것으로 예상된다.

앞으로의 변화 예측

당분간 국내기업의 직급체계의 모습은 단계축소 또는 통합의 모습으로 변화해 갈 것이다. 앞서 초반 도입부에 언급한 ‘비즈니스 측면, 인재관리 측면, 기업문화 측면’을

고려할 때 직급단계 축소의 분명한 명분이 있기 때문이다.

현재 직급단계를 축소할 때 가장 많이 검토하는 것이 역할단계를 고려하는 것이다. 업무의 역할과 책임·소통·협업 등을 고려할 때 가장 적절한 직급단계 설정의 기준이기 때문이다. 하지만 앞으로 변화를 조심스럽게 예측해 본다면 직급단계보다는 직급이 갖는 의미의 명확화를 강조할 것이다.

직급단계는 연공(Seniority) → 역할(Role) → 직무가치(Job) → 역량(Competency) → 성취(Achievement)의 단계로 고려요인의 변화되고 있는 모습이 해외 선도기업 및 국내 일부 기업에서도 관찰되고 있다.

위의 모든 단계를 필수적으로 거쳐 갈 필요는 없지만, 이미 역할(Role)단계를 고려하여 직급단계를 변경한 기업은 그 다음 변화 고려요인으로 직무가치·역량·성취 중 한 가지를 선택하거나, 두 가지를 혼합하는 형

그림3 | 업무 중심 vs. 인적역량 중심

	업무 중심	인적역량 중심	
개요	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">〈Opt.1〉 Job Level</p> <p>(직무가치) (Reward)</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">〈Opt.2〉 Competency Level</p> <p>(역량 Level) (Reward)</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">〈Opt.3〉 Achievement Level</p> <p>(성취도 Level) (Reward)</p> </div>
특징	<ul style="list-style-type: none"> • 직무평가 따른 보상등급 구분 <ul style="list-style-type: none"> - Career Level 기반 Payband 운영 (밴드내 성과 따른 '수준' 차등) • 직무가치 평가결과 대한 수용성 확보 어려움 (국내기업 특수성) 	<ul style="list-style-type: none"> • 속인적 역량수준 따라 등급결정 <ul style="list-style-type: none"> - 역량레벨별 Payband 운영 (밴드내 성과따른 '수준' 차등) • 역량수준에 대한 객관적 진단 어려움 • 역량과 성과 간 연계성 낮음 우려 	<ul style="list-style-type: none"> • 미션, 업무성과 등 성장에 따른 Point <ul style="list-style-type: none"> - Point 누적으로 Level up, 보상상승 (성과 따른 Level · 보상 향상 '속도' 차등) • 구성원 실제 달성한 성과 및 과정상 노력 등이 직접 Level 반영
사례	전형적 서구식 기업, 삼양그룹 등	NAVER, NC SOFT 등 IT 기업	실리콘밸리 혁신기업, 티몬 등
이미지	<p>직책 팀원 포지션 HR Manager 직급 Manager(M4 Grade)</p>	<p>직책 팀원 직무 HR Level Advanced</p>	<p>직책 팀원 직무 HR Level Lv. 12</p>

태를 고려할 것으로 전망된다.

역량(Competency)레벨 관점의 직급체계는 다양한 소스로부터 도출된 항목에 대해 본인 진단 및 위원회의 심사프로세스를 통해 현 역량레벨 수준을 결정하고, 상위 역량레벨 요구수준의 확보가 이루어진 인력이 Level-up을 신청할 경우 심사프로세스를 통해

Level-up 여부를 최종 결정하는 방식이다.

성취레벨 관점의 직급체계는 업무·역량 등과 관련된 다양한 소스로부터 개인과제를 도출하며, 과제수행 시 포인트 획득, 누적 포인트를 기준으로 Level-up하는 체계를 의미한다. 보다 개인주도적으로 레벨 상승이 가능한 방식인 것이다.(그림3 참조)

인사제도 안에서 직급의 역할과 의미

직급은 기업에게도, 구성원에게도 중요한 제도이며 큰 의미를 갖고 있다. 기업은 인력 관리 및 인사제도의 제반 기준으로 직급을 활용하고 있다. 직급단계가 무엇을 기반으로 설정되느냐는 직급단계와 연계된 기업의 인사제도가 어떠한 목적과 방향으로 운영되는 것을 말해주기 때문이다. 직급체계를 트렌드적인 인사의 요소로 바라보는 안되는 이유가 여기에 있는 것이다.

현재 직급체계의 변경 필요성을 고민하고 있다면 5가지 질문을 던지고, 답을 분명히 할 수 있을 때 직급체계 개선 검토를 실시하길 권한다. 그리고 직급체계는 제도변화이지만, 일하는 방식과 조직문화의 변화가 수반되지 않으면 변화의 효과를 기대하기 어렵다는 것도 꼭 명심했으면 하는 바람이다.

Key Question 1 | 우리 회사의 경쟁우위 확보를 위해 직급체계 변화가 반드시 필요한 사항인가?

Key Question 2 | 직급체계 변경이 일하는 방식의 변화를 가지고 올 수 있는가?

Key Question 3 | 직급체계 변경이 우리 회사의 조직문화를 좀 더 건강하게 변화시킬 수 있는가?

Key Question 4 | 직급체계 변경이 구성원을 보다 금전적·비금전적 관점에서 동기부여 할 수 있는가?

Key Question 5 | 직급체계 변경을 통해 상대적인 박탈감이나 피해를 보는 대상이 존재하지 않는가?