



삼일회계법인

거버넌스 포커스

2026년 7월 · Vol.37

삼일PwC 거버넌스센터
sgc.samil.com

보상은 돈이 아니라 전략이다

임직원 보상에 관해 이사회가 기억해야 할 것들

서울대학교 경영대학 신재용 교수

Contents

Executive Summary	02
1. 좋은 보상의 목적	05
2. 좋은 성과지표는 측정하기 쉬운 지표가 아니라 전략을 반영하는 지표다	07
3. 자기성가를 유도하는 보상체계가 좋은 보상체계다	08
4. 직원 성과급도 이제는 이사회 의제다	10
5. 좋은 보상은 숫자가 아니라 신뢰를 만든다	12
Check points: 현황 진단과 개선 방향	14



외부 기고문은 필자 개인의 의견으로서 삼일PwC의 공식적 견해와 다를 수 있으며,
기고자의 의견을 최대한 존중해 원문 그대로 게재함을 양지하시기 바랍니다.

1. 보상은 비용이 아니라 전략이다

이사회가 던져야 할 핵심 질문

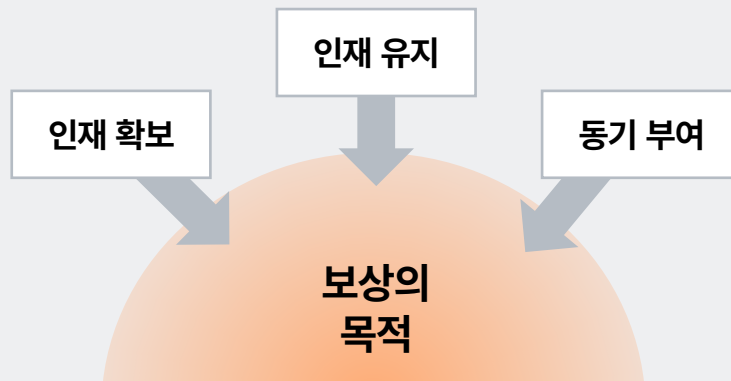


누구에게 얼마나 지급할 것인가?



어떤 행동에 보상하여
그 행동을 장려할 것인가?

2. 우선 결정할 것은 보상의 목적



보상 결정을 위한 피어그룹 벤치마킹 시 사업 모델, 사업의 복잡성, 글로벌 사업 범위, 실제 인재를 놓고 경쟁하는 노동시장까지 함께 고려해야 함.

3. 보상은 결국 성과평가의 문제

- ✓ 성과지표는 기업이 중요하게 생각하는 것을 보여주는 언어
- ✓ 재무지표와 비재무지표가 함께 반영되어야 함

재무지표

매출, 영업이익 등 재무적 수치 기반 지표

비재무지표

고객 만족도, 제품 품질, 혁신 성과, 안전, 핵심인재 유지율, 조직문화 등

4. 미래 경쟁력을 높이기 위해 장기성과를 유도하는 보상 체계 수립

- ✓ 단기 인센티브(STI)와 장기 인센티브(LTI)는 대체 관계가 아니라 보완 관계
- ✓ 성과의 지속가능성을 확인할 수 있도록 보상 시점을 설계해야 함
 - 장기성과를 얼마나 정확하게 측정하고, 그 결과를 얼마나 일관되게 보상에 반영하는지가 중요함
- ✓ 클로백(clawback) 제도 등 성과의 질과 보상의 정당성을 높이는 수단의 활용

5. 보상은 기업의 미래를 설계하는 거버넌스의 문제

- ✓ 이익공유제에 기반한 직원 성과급에 관한 의사결정은 기업의 중요한 자본 배분(capital allocation)에 관한 의사결정
 - 이사회 의제
- ✓ 성과급에 대한 논란의 핵심은 규모보다 원칙과 기준, 공정성, 설명 가능성
- ✓ 이사회는 CEO 보상과 직원 성과급을 통합된 보상체계 관점에서 감독해야 함

들어가며

보상은 돈을 나누는 일이 아니라 기업의 미래를 결정하는 일이다. 어떤 성과를 장려하고 어떤 행동을 반복하게 만들 것인가를 결정하는 전략적 선택이기 때문이다. CEO와 임원의 보상은 기업의 방향을 결정하며 직원 성과급은 조직의 문화를 결정한다. 따라서 보상은 비단 인사제도의 문제가 아니라 기업의 미래를 설계하는 거버넌스의 문제라고 할 수 있다.

그동안 이사회와 보상위원회는 주로 CEO와 임원의 보상에 많은 관심을 기울여 왔다. 반면 직원 성과급은 전통적으로 경영진이나 인사부서가 결정할 사안으로 여겨져 왔다. 그러나 최근 전 국민의 관심사가 된 삼성전자 반도체 부문의 성과급 논란에서 보듯 직원 성과급 역시 기업가치와 주주의 이익, 연구개발 및 설비투자, 재무건전성에 직접적인 영향을 미치는 중요한 의사결정이 되었다. 따라서 이제 직원 성과급도 CEO 보상과 마찬가지로 이사회와 감독 대상이라는 인식이 확산되고 있다.

보상을 둘러싼 이해관계도 한층 복잡해졌다. 경영진은 성과에 상응하는 보상을 기대하고 직원은 자신의 노력과 기여가 공정하게 인정받기를 원한다. 주주는 기업가치의 제고를 요구하지만 각기 다른 투자철학을 가진 다양한 투자자들은 이해관계에 따라 단기 성과 혹은 지속가능한 장기 성과를 요구하기도 한다. 이러한 복잡한 이해관계를 조화시키는 것은 결국 이사회와 감독의 책임이다.

좋은 이사회는 단순히 보상 수준만을 승인하지 않는다. 먼저 어떤 성과를 높일 것인지 어떤 행동을 장려할 것인지에 대한 원칙을 세워야 한다. 구체적인 보상 금액은 그 원칙에서 자연스럽게 도출되는 결과일 뿐이다. 원칙 없이 금액부터 결정하면 보상은 매년 반복되는 갈등의 대상이 되지만 원칙이 분명하면 보상은 기업 전략을 실행하는 가장 강력한 수단이 된다.

이 글에서는 이러한 관점에서 CEO와 주요 임원의 보상, 그리고 직원 성과급을 하나의 거버넌스 체계로 살펴보고자 한다. **이사회가 던져야 할 핵심 질문은 "누구에게 얼마나 지급할 것인가"가 아니라 "어떤 행동에 보상하여 그 행동을 장려할 것인가"이며, 그 질문에 대한 답이 기업의 지속가능한 경쟁력을 결정한다.**



1. 좋은 보상의 목적

CEO와 주요 임원의 보상은 과거 성과에 대한 보상을 넘어, 경영진이 앞으로 어떤 방향으로 회사를 이끌도록 할 것인가에 대해 이사회가 시장에 보내는 메시지다. 따라서 이사회는 보상 규모보다 보상의 목적을 먼저 고민해야 한다.

보상에는 세 가지 목적이 있다.

보상의 목적	
인재의 확보	회사의 전략을 실행할 수 있는 역량을 가진 경영자를 영입해야 한다.
인재의 유지	단기 성과에 흔들리지 않고 회사의 장기 과제를 완수할 수 있도록 핵심 인재를 붙잡아야 한다.
임직원의 동기부여	회사가 원하는 행동과 의사결정을 지속적으로 선택하도록 유도해야 한다.

많은 기업은 보상 논의를 동기부여에만 집중하지만 인재의 확보와 유지가 무너지면 동기부여도 의미를 잃는다. 반대로 연봉을 경쟁사보다 높게 준다고 해서 전략에 맞는 의사결정이 저절로 이루어지지 않는다. 그러므로 **이사회는 지금 논의하는 보상이 세 가지 목적 가운데 무엇을 위한 것인지 먼저 분명히 해야 할 필요가 있다.**

이사회에서 경영진의 보상경쟁력을 가늠하기 위하여 자주 사용하는 피어그룹 벤치마킹도 같은 관점에서 바라봐야 한다. 피어그룹 벤치마킹은 시장 경쟁력을 확인하는 출발점이지 정답이 아니다. 경쟁사가 많이 준다는 이유만으로 따라가기 시작하면 보상 수준은 계속 상승할 뿐이다. 그러므로 피어그룹은 규모만으로 정해서는 안 된다. 사업 모델, 사업의 복잡성, 글로벌 사업 범위, 그리고 실제 인재를 놓고 경쟁하는 노동시장까지 함께 고려해야 할 필요가 있다. 같은 매출이나 자산 규모의 기업보다 같은 인재시장에서 경쟁하는 기업이 더 적절한 비교 대상이 된다.

보상경쟁력: 피어그룹 벤치마킹 시 고려 요소



이사회가 던져야 할 질문은 "경쟁사가 얼마를 주는가?"보다 "회사의 전략을 실행할 사람을 확보하고 유지하기 위해 이 보상이 정말 필요한가?"에 가깝다. 이 질문에 답하지 못한다면 보상은 전략적 수단으로 기능하지 못한 채 단순한 비용으로 남게 된다.

2. 좋은 성과지표는 측정하기 쉬운 지표가 아니라 전략을 반영하는 지표다

보상은 결국 성과를 평가하는 문제다. 따라서 **보상체계의 성패는 얼마나 많은 지표를 사용하는지가 아니라 무엇을 성과로 정의하는가에 달려 있다.** 잘못된 성과지표는 유능한 경영진을 매우 잘못된 방향으로 이끌 수 있다.

가장 흔한 오류는 단기 재무성과에 지나치게 의존하는 것이다. 매출과 영업이익은 중요한 지표지만 그것만으로 기업의 경쟁력을 모두 설명할 수는 없다. 연구개발 투자를 줄이면 단기 이익은 증가할 수 있지만 미래 경쟁력은 약해질 수 있다. 교육훈련과 연구개발 및 ESG 투자를 축소해도 당장의 수익성은 개선될 수 있다. 재무적 수치는 좋아졌지만 기업의 장기 가치는 오히려 훼손될 수도 있는 것이다.

그래서 선진 기업들은 재무성과와 함께 전략 실행을 보여주는 비재무지표를 함께 활용한다. 고객 만족도, 제품 품질, 혁신 성과, 안전, 핵심인재 유지율, 조직문화 등이 대표적이다. **중요한 것은 이러한 비재무지표가 기업의 전략과 직접 연결되어 있어야 한다는 점이다.**

성과지표는 많을수록 좋은 것이 아니다. 오히려 지나치게 많은 지표는 경영진에게 무엇이 중요한지 혼란을 준다. 이사회는 모든 것을 평가하려 하기보다 기업의 전략을 가장 잘 반영하는 핵심 지표에 집중해야 한다. 또한 성과지표는 시간이 지나면서 바뀌어야 한다. 기업의 전략이 변하면 보상도 함께 변해야 한다. 성장기 기업과 성숙기 기업의 성과지표가 같을 수 없고, 제조 기업과 플랫폼 기업이 동일한 기준으로 경영자를 평가할 수도 없다. 매년 보상 금액을 조정하는 것만으로는 충분하지 않다. **좋은 보상체계는 전략 변화에 맞추어 평가기준을 지속적으로 점검하고 수정하는 체계다.**

결국 성과지표는 기업이 중요하게 생각하는 것을 보여주는 언어다. 사람은 평가받는 대로 행동한다. 따라서 이사회가 어떤 지표를 선택하느냐는 곧 기업이 어떤 행동을 장려할 것인지를 결정하는 일이다. 그것이 성과평가가 단순한 측정이 아니라 전략 실행의 출발점인 이유다.



3. 장기성과를 유도하는 보상체계가 좋은 보상체계다

보상은 사람의 행동을 바꾼다. 따라서 무엇을 보상하느냐만큼 언제 보상하느냐도 중요하다. 단기 성과에 즉시 보상하면 경영자는 단기 성과를 극대화하려 하고 장기 성과와 연계하면 미래 경쟁력을 높이는 의사결정을 선택할 가능성이 커진다.

이 때문에 선진 기업들은 단기 인센티브(STI)와 장기 인센티브(LTI)를 함께 운영한다. **단기 인센티브는 연간 경영목표 달성을 유도하는 데 효과적이지만, 장기 인센티브는 기업가치를 지속적으로 높이는 데 초점을 둔다.** 두 제도는 서로를 대체하는 것이 아니라 보완하는 관계다.

장기 인센티브의 핵심은 성과를 기다리는 시간에 있다. 성과가 일시적인지 지속가능한지는 시간이 지나야 확인된다. 따라서 **보상도 일정 기간 이후에 확정되도록 설계해야 한다.** 그래야 경영진은 단기 실적을 부풀리는 대신 미래 현금흐름과 경쟁력을 높이는 의사결정을 내릴 유인이 생긴다.

최근에는 성과급을 지급한 뒤에도 일정 기간 동안 환수할 수 있는 클로백(clawback) 제도를 도입하는 기업이 늘고 있다. 경영진의 회계오류나 부정행위가 뒤늦게 밝혀질 경우 이미 지급한 보상까지 다시 회수하는 제도다. 이는 처벌을 위한 장치라기보다 성과의 질을 높이기 위한 장치다. **성과가 지속가능해야 비로소 보상도 정당성을 갖는다는 원칙을 제도화한 것이다.**

이사회는 장기 인센티브의 비중을 높이는 것만으로 만족해서는 안 된다. 장기성과를 얼마나 정확하게 측정하고, 그 결과를 얼마나 일관되게 보상에 반영하는지가 더 중요하다. 장기 인센티브라는 이름을 붙였지만 실제로는 단기 주가나 단기 실적에 좌우된다면 제도의 취지는 퇴색될 수밖에 없다.

좋은 보상체계는 경영자가 이번 분기가 아니라 다음 3년에서 5년을 생각하게 한다. 기업의 경쟁력은 그런 장기적인 의사결정이 반복될 때 만들어진다. **이사회가 설계해야 하는 것은 장기적 관점에서 기업을 경영하도록 만드는 행동의 구조다.**



4. 직원 성과급도 이제는 이사회 의제다

오랫동안 직원 성과급은 경영진의 재량 영역으로 여겨졌다. CEO 보상은 이사회가 감독하고 결정하지만, 직원 성과급은 인사부와 노사가 결정하는 운영 문제라는 인식이 강했다. **최근 직원 성과급을 둘러싼 경영 환경이 크게 변하면서 직원 성과급에 대해서도 이사회 적극적인 감독과 심의를 요구하는 추세로 변하고 있다.**

최근 전 국민의 관심사가 되었던 삼성전자와 SK하이닉스 직원 성과급 논란에서 보듯 이제 우리나라 초일류 기업들의 직원 성과급 규모는 수조원을 넘어 수십조원에 이른다. 이 재원은 연구개발 투자로도 사용할 수 있고 미래 성장사업에 투자할 수도 있으며, 배당이나 자사주 매입을 통해 주주에게 환원할 수도 있다. 따라서 영업이익의 N% 등 이익공유제에 기반한 직원 성과급은 이제 기업의 중요한 자본 배분(capital allocation)에 관한 의사결정이 되었다.

최근 삼성전자 성과급 논란이 큰 사회적 관심을 받은 이유도 여기에 있다. 논란의 본질은 **어떤 성과를 기준으로 보상할 것인지, 그 기준이 구성원들에게 충분히 설명되고 있는지, 그리고 그 원칙이 일관되게 적용되고 있는지**였다. 성과급 금액 자체보다 보상에 대한 원칙과 기준이 회사-직원간 논쟁의 중심에 선 것이다.

성과급이 커질수록 직원들의 공정성에 대한 기대도 커진다. 같은 금액을 지급해도 납득할 수 있는 기준이 있으면 갈등은 줄어든다. 반대로 지급 규모가 크더라도 기준이 불명확하면 구성원들은 결과보다 절차를 문제 삼는다. 기업이 설명해야 하는 것은 "얼마를 지급했는가"가 아니라 "왜 그렇게 지급했는가"이다.



이사회가 직원 성과급을 직접 결정해야 할 필요는 없지만 **직원 성과급을 산정하는 기본 원칙과 철학, 재무적 지속가능성, 주주(자본)와 직원(노동) 사이의 균형은 반드시 이사회가 감독해야 한다.** 성과급 지급 규모가 기업가치와 투자 여력에 중대한 영향을 미치는 경우라면 더욱 그렇다. 특히 삼성전자나 SK하이닉스와 같이 영업이익의 N%의 성과급을 직원들에게 지급하는 회사의 이사회는 성과급 결정이 어떻게 주주들에게도 이득이 되는지 설명할 수 있어야 한다. 성과급은 핵심인재를 붙잡고, 협업과 혁신을 촉진하며, 생산성과 품질을 높이는 투자다. 그렇다면 이사회는 이러한 투자가 어떻게 장기 주주가치를 높이는지 설명할 수 있어야 한다.

더 나아가 **이사회는 창출된 초과이익을 미래 연구개발, 설비투자, 불황에 대비한 재무적 회복탄력성, 인재의 영입과 유지, 주주환원 등 다양한 자본에 대한 수요에 어떻게 배분할 것인지 자본배분의 우선순위에 대한 명확한 원칙을 세우고 주주들과 소통해야 한다.**

이사회가 기억해야 할 것은 CEO 보상과 직원 성과급은 서로 긴밀하게 연결되어 있다는 점이다. 두 제도 모두 기업이 원하는 행동을 설계하는 동일한 보상체계의 일부이기 때문이다. CEO에게 장기 성장을 요구하면서 직원에게는 단기 성과만 보상한다면 조직은 서로 다른 방향으로 움직일 수밖에 없다. 반대로 경영진과 직원 모두에게 일관된 원칙을 적용하는 기업은 전략과 조직문화가 같은 방향으로 정렬된다. 좋은 기업은 CEO와 직원을 따로 보상하지 않는다. 기업이 원하는 행동을 하나의 원칙으로 설계하고 그 원칙을 각자의 역할에 맞게 적용한다.

5. 좋은 보상은 숫자가 아니라 신뢰를 만든다

보상제도의 성공 여부는 지급 규모로 결정되지 않는다. 직원들이 그 결과를 얼마나 신뢰하는지가 더 중요하다. 2021년 SK하이닉스와 2026년 삼성전자의 성과급 사태를 보면 회사가 직원에게 많은 성과급을 지급해도 평가기준이 불명확하거나 보상의 결정 과정이 불투명하면 보상은 동기부여보다 갈등을 키울 가능성이 높다.

보상에 대한 불만은 예상보다 적게 받았기 때문만은 아니다. 자신이 어떻게 평가되었는지 납득할 수 없거나 비슷한 성과를 낸 사람과 다른 대우를 받았다고 느낄 때 더 크게 나타난다. 결국 구성원이 비교하는 것은 금액이 아니라 공정성이다.

공정한 보상은 모두에게 같은 금액을 지급하는 것을 의미하지 않는다. 성과의 차이를 합리적으로 반영하되, 그 차이가 납득될 수 있도록 설명하는 것이다. **그래서 좋은 보상체계는 정확한 계산식만큼 명확한 커뮤니케이션을 필요로 한다.** 평가기준을 사전에 공유하고, 결과를 일관되게 적용하며, 필요한 경우 충분히 설명하는 과정까지 포함되어야 비로소 신뢰가 형성된다.

이사회도 같은 원칙을 가져야 한다. 보상위원회가 독립적으로 운영되고 있다는 사실만으로는 충분하지 않다. **어떤 원칙으로 임원과 직원의 성과를 평가했고, 왜 그러한 보상이 기업의 장기 경쟁력에 도움이 되는지를 주주와 시장에 설명할 수 있어야 한다. 보상에 대한 신뢰를 확보하려면 독립성과 더불어 설명 가능성을 갖추어야 한다.**

최근 글로벌 투자자들이 임원 보상 공시에 높은 관심을 보이는 이유도 여기에 있다. 투자자들은 CEO가 얼마를 받았는지보다 어떤 성과를 달성했고 그 성과가 장기 기업가치와 어떻게 연결되는지를 더 중요하게 평가한다. **보상은 기업의 전략과 지배구조를 보여주는 가장 직관적인 신호 가운데 하나이기 때문이다.**

결국 좋은 보상은 신뢰를 축적하는 제도다. 신뢰가 쌓이면 구성원은 결과를 받아들이고 투자자는 경영진을 믿으며 이사회는 보다 어려운 의사결정을 내릴 수 있다. 반대로 신뢰를 잃으면 아무리 정교한 보상체계도 갈등을 반복하는 원인이 된다.



나가며

기업은 돈이 아닌 사람의 행동으로 성장하며 사람의 행동은 결국 무엇을 평가하고 무엇을 보상하는가에 따라 달라진다. 그러므로 **보상은 비용이 아니라 투자다**. 보상은 단기 실적을 보상할 수도 있고 장기 혁신을 보상할 수도 있으며, 개인과 단위 조직 간의 경쟁을 촉진할 수도 있고 협업을 강화할 수도 있다. 결국 보상은 기업이 나아가야 할 미래를 보여주는 전략적 선택이다.

이사회의 역할도 달라지고 있다. 과거에는 CEO 보상 수준을 승인하는 것이 주요 역할이었다면 **이제는 임원보상은 물론 임직원 성과급을 아우르는 전체 보상체계가 기업의 전략과 일관성을 갖추고 있는지를 감독해야 한다**. 특히 삼성전자 등 급격한 호황으로 천문학적 성과를 낸 기업들을 중심으로 성과에 대한 공정한 보상을 요구하는 직원들의 요구가 거세지면서, 이제는 직원 성과급도 이사회가 감독해야 할 기업의 장기가치와 자본배분에 큰 영향을 미치는 시대가 되었다. 주주 단체와 감독 당국은 영업이익 N% 형태의 직원 성과급을 이사회에서 심의, 승인함은 물론 나아가 주주총회의 승인을 받도록 하는 방안까지 논의 중이다. 따라서 이사회가 논의해야 할 보상의 범위도 자연스럽게 확대되고 있는 추세이다.

효과적인 이사회는 단지 보상액을 결정하는 데 그치지 않고, 기업이 어떤 행동을 장려하고 어떤 미래로 나아가게 할 것인지를 설계한다. 기업이 원하는 행동을 반복하게 만드는 설계다. 그리고 그 설계의 최종 책임은 이사회에 있다.



현황 진단과 개선 방향



현황 진단

많은 기업이 보상 논의를 동기부여에 집중

보상경쟁력 가늠을 위해,
규모 기준의 피어그룹 설정

보상의 기준이 되는 성과 지표로서
단기 재무성과에 대한 지나친 의존

직원 성과급을 경영진의 재량 영역으로 인식

임원 보상과 직원 성과급이 별개의 제도로 운영



개선 방향

이사회는 보상이 **1. 인재 확보 2. 인재 유지 3. 임직원의 동기부여**, 세 가지 목적 중 무엇을 위한 것인지 명확화

사업 모델, 사업의 복잡성, 글로벌 사업 범위, 실제 인재를 놓고 경쟁하는 **노동시장**까지 함께 고려

- 고객 만족도, 제품 품질, 혁신 성과, 안전, 핵심인재 유지율, 조직문화와 같은 **비재무지표 중 전략과 연계성이 높은 지표를 함께 포함**
- 단기 인센티브(STI)와 장기 인센티브(LTI)를 **보완관계로 고려**
- 장기성과의 **정확한 측정**과 결과의 **일관된 반영**이 중요

- 직원 성과급을 산정하는 기본 원칙과 철학, 재무적 지속가능성, 주주(자본)와 직원(노동) 사이의 균형은 **이사회 감독이 필요**
- 이익공유제 기반 성과급은 **자본 배분에 관한 의사결정 사항**
- 성과급의 **원칙과 기준, 일관된 적용, 공정성, 소통**이 중요

경영진과 직원 **모두에게 일관된 원칙을 적용**하여 **전략과 조직문화**를 같은 방향으로 정렬

삼일PwC 거버넌스센터

신왕건 센터장
wangkun.shin@pwc.com

하미혜 Managing Director
mihye.ha@pwc.com

류주연 Director
joo-yeon.ryu@pwc.com

손현정 Senior-Associate
hyunjung.son@pwc.com

허제헌 Partner
je-heon.heo@pwc.com

권은정 Director
eun-jeong.kwon@pwc.com

한명희 Manager
myunghee.han@pwc.com

이솔지 Senior-Associate
solji.lee@pwc.com



삼일회계법인

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2607W-RP-100

© 2026 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the Korea group of member firms and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.