



설계사 인력특성과 관리 필요성

김동겸 연구위원, 정인영 연구원

- 설계사 조직은 과거에 비해 영향력이 크게 줄어들기는 하였으나 여전히 유효한 유통채널로 기능하고 있어, 대규모 인력이탈로 인한 회사의 영업력 손실 방지를 위해서는 체계적인 인력관리가 요구됨
 - 설계사 채널은 개인형 상품 중 생명보험회사의 보장성보험 매출의 53.5%, 손해보험회사의 장기보험 매출의 35.3%를 차지함

- 보험산업 내 전체 설계사 인력규모는 정체된 가운데, 생명보험업계를 중심으로 전속설계사 인력의 지속적인 감소가 이어지고 있음
 - 2019년 말 기준 보험산업에 종사 중인 설계사 규모는 41만 명 수준이며, 최근 5년(2015~2019년)동안 보험산업 내 설계사 인력의 연평균 증가율은 1.2%를 기록함
 - 최근 생명보험 전속설계사 인력의 상당수가 대형사 위주로 재편되고 있는 반면, 손해보험의 경우는 중·소형사의 전속설계사 비중이 확대되고 있음

- 설계사 인력은 연도별로 차이를 보이고 있으나, 업권별로 4~5만 명 가량의 인력 유·출입이 반복되고 있음
 - 생명보험은 임직원인원보다 말소인원 규모가 큰 상황이 지속되고 있는 반면, 손해보험은 임직원인이 이직 인원보다 많거나 유사한 수준을 유지하고 있음
 - 설계사 신규 유입이 제한적인 상황에서, 보험회사 설계사 인력의 이탈은 동종업권 보험회사나 타 업권 보험회사로의 이동이라기보다는 GA로의 이동현상으로 볼 수 있음
 - 2019년 말 기준 GA 소속 설계사가 전체 설계사의 절반 이상(55.8%)을 차지하며, 증가 추세임

- 대규모 고용과 인력이동이 반복되는 현상은 조직취약성을 유발할 수 있으므로 자사에 적합한 인원을 확보하기 위한 인력자원관리(Human Resource Management)가 요구됨
 - 사회환경 변화에 따라 대면영업에서 비대면영업으로의 전환은 일정 부분 불가피하나, 채널 전환과정에서의 부작용을 최소화하기 위해 점진적인 인력조정이 바람직하며, 그 과정에서 설계사 관리는 필수적임
 - 영업실적 개선을 위한 조직 확대 차원의 설계사 인력의 대규모 충원과 인력이탈은 저성장 환경하에서는 적합하지 않을 수 있으므로, 자사의 영업정책 목표에 부합하는 적정 규모의 모집인력 확보가 요구됨
 - 생산성(Productivity)과 정착률(Retention) 예측모형을 통해 각 사에 적합한 자질을 갖춘 적정 규모의 인력 확보를 위한 분석이 이루어질 필요가 있음

1. 검토 배경



■ 설계사 조직은 과거에 비해 그 영향력이 크게 줄어들기는 하였으나 특정 상품 판매에 있어서는 여전히 유효한 유통 채널로 기능하고 있어, 대규모 인력 이탈 발생 시 회사의 영업력에 손실을 초래할 수 있음

- 설계사) 채널은 개인형 상품 중 생명보험회사의 보장성보험 매출의 53.5%, 손해보험회사의 장기보험 매출의 35.3%를 차지함²⁾
- 비대면 채널에 대한 소비자의 선호도가 점차 증가하고 있으나, 특정 계층에 대해서는 대면접촉을 통해 잠재적 위험 보장의 필요성을 환기하고 구매의사를 유발하는 영업방식이 여전히 주요함
- 설계사 채널의 대규모 이탈은 보험회사의 채용 및 교육훈련 비용의 증가를 유발하고, 간접적으로는 유지율 관리, 소비자보호, 수익성, 기업평판 등에 부정적인 영향을 끼칠 수 있어 이에 대한 관리가 필수적임

〈표 1〉 보험회사 모집채널별 보험료 비중

| 생명보험 개인형 상품(2019년) | | | | 손해보험 개인형 상품(2019년) | | | |
|--------------------|------|------|------|--------------------|------|-------|------|
| (단위: %) | | | | (단위: %) | | | |
| 구분 | 보장성 | 저축성 | 변액보험 | 구분 | 장기보험 | 자동차보험 | 개인연금 |
| 임직원 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 임직원 | 1.5 | 41.7 | 26.1 |
| 설계사 | 53.5 | 8.0 | 24.0 | 설계사 | 35.3 | 14.2 | 26.9 |
| 대리점 | 25.3 | 4.0 | 18.3 | 대리점 | 55.1 | 42.9 | 36.1 |
| 방카슈랑스 | 21.0 | 87.9 | 57.5 | 방카슈랑스 | 8.0 | - | 10.5 |

주: 생명보험은 개인형 상품의 초회보험료를 기준이며, 손해보험은 원수보험료 기준임
 자료: 각 보험회사 「업무보고서」

■ 보험회사는 적정 규모의 설계사 인력을 확보하고 일정 수준의 영업력을 유지하기 위해 신규인력을 충원하거나 이탈 인력을 최소화하여야 하는데, 이는 체계적인 인력 평가 및 관리 노력을 통해 가능함

- 기업 관점에서 노동이동(Labour Turnover)은 노무제공자가 기업으로 들어오는 입직(Assession)과 기업을 떠나는 이직(Separation)으로 구분되며, 신규인력 채용, 사직(이직), 은퇴 등 세부 항목에 대한 평가를 통해 구체적인 인력관리방안 도출이 가능함
- 예를 들어, 당해연도 설계사 인원은 '전년도 말 설계사 인원 + 신규등록인원 - 말소인원'으로 산출이 되는데, 개별 변동요인 변화방향에 따라 인력관리전략이 상이해질 수 있음

1) 본고에서 칭하는 '설계사'는 교차모집설계사와 등록설계사 등과 같이 별도 용어사용이 없는 한 전속설계사를 의미함
 2) 생명보험과 손해보험 전체매출액(생명보험은 초회보험료, 손해보험은 원수보험료) 기준으로는 각각 11.3%, 23.7%를 차지하는데, 이는 임직원 채널을 통해 판매되는 단체보험(퇴직연금) 매출액이 전체 매출액의 상당 부분을 차지하기 때문임

- 본고에서는 보험산업의 설계사 인력 현황 및 특징과 이동 실태를 살펴보고, 인력관리 차원에서 보험회사의 전략적 시사점을 도출하고자 함

2. 설계사 인력 현황과 특징



가. 보험산업 설계사 인력 현황

- 보험산업 내 전체 설계사 인력은 정체된 가운데, 생명보험업계를 중심으로 전속설계사 인력이 지속적으로 감소함
 - 보험산업 내 전체 설계사 인력의 최근 5년(2015~2019)동안 연평균 증가율은 1.2%로 정체 상태임
 - 2020년 1분기 기준, 생명보험과 손해보험 전속설계사 인력은 각각 9만 2천 명, 9만 5천 명으로 손해보험 전속설계사가 생명보험 전속설계사 규모를 추월함
 - 2019년 말 기준 보험산업에 종사 중인 설계사 규모는 41만 명으로, 이 중 법인보험대리점(GA) 소속 설계사가 절반 이상(55.8%)을 차지함
 - 생명보험과 손해보험 등록설계사 중 교차모집설계사³⁾ 비중은 2019년 말 기준 각각 16.0%, 44.4%임
 - 생명보험 등록설계사 중 전속설계사 비중은 2013년 94.9%를 정점으로 감소 추세를 보이며 2019년 84.0%까지 하락함
 - 반면, 손해보험 등록설계사 중 전속설계사 비중은 50%대 수준을 유지하고 있음
 - 업권별 교차모집설계사 비중을 살펴보면, 생명보험회사 소속 전속설계사가 손해보험회사와 교차모집설계사로 등록한 사례가 약 80%를 차지함(〈부록 1〉 참고)
 - 최근 보험회사별로 설계사 인력의 활용도는 큰 차이를 보이는데, 생명보험 전속설계사 인력의 상당수가 대형사 위주로 재편되고 있는 반면, 손해보험의 경우는 중·소형사 소속 전속설계사 비중이 확대되고 있음
 - 생명보험 전속설계사 중·소형사 소속 인력은 2010년 47.0%까지 확대되었으나, 2019년 39.1%로 하락함
 - 생명보험업계 불황이 지속되면서 규모의 경제 실현에 한계를 보인 중·소형사는 교육비, 점포운영비 등 사업비 절감 차원에서 전속조직을 축소하고 GA 등 독립채널 활용을 늘리고 있음
 - 한편, 손해보험은 일부 중·소형사의 영업조직 확대 전략의 영향으로, 손해보험산업 전체 전속설계사 인력
- 3) 보험설계사가 시험을 통해 일정 자격을 갖춘 경우 본인이 소속된 보험회사 외에 타 업종 보험회사(1개사에 한함)의 상품을 판매할 수 있도록 한 제도로, 2008년 8월 30일부터 시행됨(『보험업법』 제85조(보험설계사에 의한 모집의 제한))

중·소형사에 속한 인력 비중이 확대되었음('10) 32.3% → ('19) 45.3%)

나. 설계사들의 인적 특성

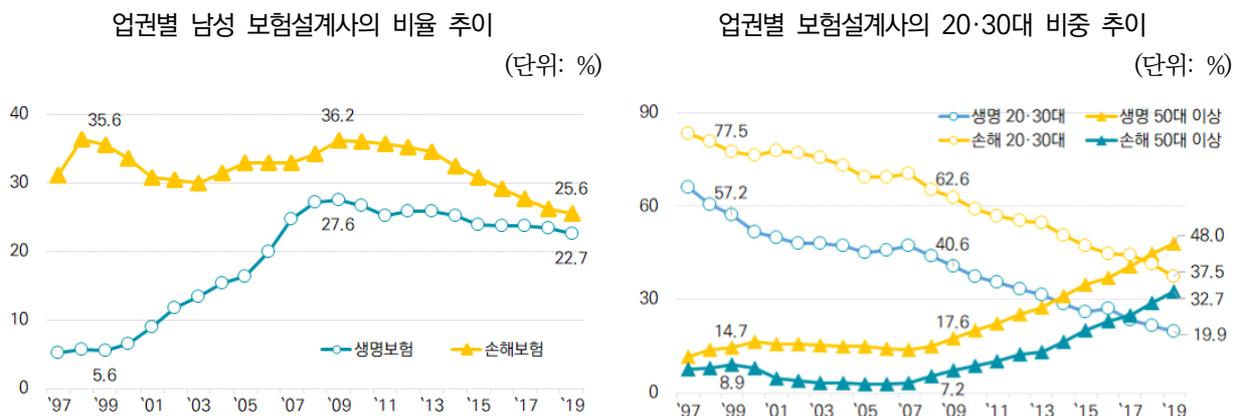
■ 보험설계사 인력의 성별 분포를 보면 여성 비중이 70% 이상으로 압도적인 상황임

- 생명보험 남성설계사 비중은 2000년대 초 외국계 보험회사가 남성설계사 채용을 확대하면서 2009년 27.6%까지 증가하였으나, 외국계 보험회사의 연이은 철수, GA 채널로의 인력 이동 등의 영향 등으로 정체 또는 하락하고 있는 상황임

■ 또한 설계사의 고연령화가 가속화되며, 이로 인한 생산성 하락이 우려되는 상황임⁴⁾

- 2019년 말 기준 생명보험과 손해보험 설계사 인력 중 50세 이상 비중은 각각 48.0%, 39.4%임
- 2009년에서 2019년 기간 중 생명보험과 손해보험 설계사 중 50세 이상 비중은 각각 30.4%p, 19.1%p 증가한 반면, 20·30대 설계사 인력 비중은 각각 25.1%p, 20.7%p 감소함
- 생명보험과 손해보험 설계사 조직의 평균연령은 2019년 기준 각각 48.6세, 46.7세로 2009년 대비 각각 6.4세, 4.3세 증가하였음
- 이러한 설계사의 고연령화 현상은 기존 인력의 GA 채널로의 이탈, 노동시장 진입연령의 상승, 청년층의 보험시장 진입 저조 등 복합적인 요인의 결과로 볼 수 있음

〈그림 1〉 업권별 설계사 인력의 구성



주: 생명보험은 등록설계사 기준이며, 손해보험은 전속설계사 기준임
자료: 생명보험협회, 『통계연보』; 손해보험협회 내부자료

4) 이경희(2019), 「보험설계사의 연령과 생산성에 대한 사례 연구」, 『리스크관리연구』; 안철경·정인영(2018), 「생명보험 설계사 고연령화와 보험회사의 과제」, 『KIRI 리포트』, 보험연구원

3. 설계사 인력의 이동 실태



- 설계사 인력의 이동 실태는 말소비율 또는 등록정착률 등을 통해 평가가 가능한데, 인력규모 변동 요인 파악을 위해서는 설계사의 진입(신규등록)과 퇴출(말소)을 동시에 살펴볼 필요가 있음
 - 설계사 말소비율(= 해당년도 내 말소설계사 수 / 전년도 말 기준 설계사 수)을 통해서 기존에 재직 중이었던 설계사들을 포괄한 설계사 조직 전체의 이동 실태를 평가할 수 있으나, 이동하는 설계사의 이동시점(기간)에 대한 정보 파악이 불가능하여 분석에는 한계가 있음
 - 한편, '13월차 설계사 등록정착률'은 보험설계사로 신규등록한 후 1년 이상 정상적인 보험모집 활동에 종사하는 인원의 비율로, 신규등록인원과 정착등록인원 변화에 따라 그 방향성이 결정됨⁵⁾

〈표 2〉 보험설계사 인력이동에 대한 평가 지표

| 구분 | 말소율 | 정착률 |
|------|--|---|
| 측정방식 | $\frac{\text{해당년도 내 말소자 수}}{\text{전년도 말 기준 전체 설계사 수}}$ | $\frac{\text{산출월 현재 정착등록인원}}{\text{산출월 기준 전년 동월 신규등록인원}}$ |
| 평가내용 | 신입 및 기존 설계사 인력의 이직실태 파악 | 신입 보험설계사의 이직실태 파악 |

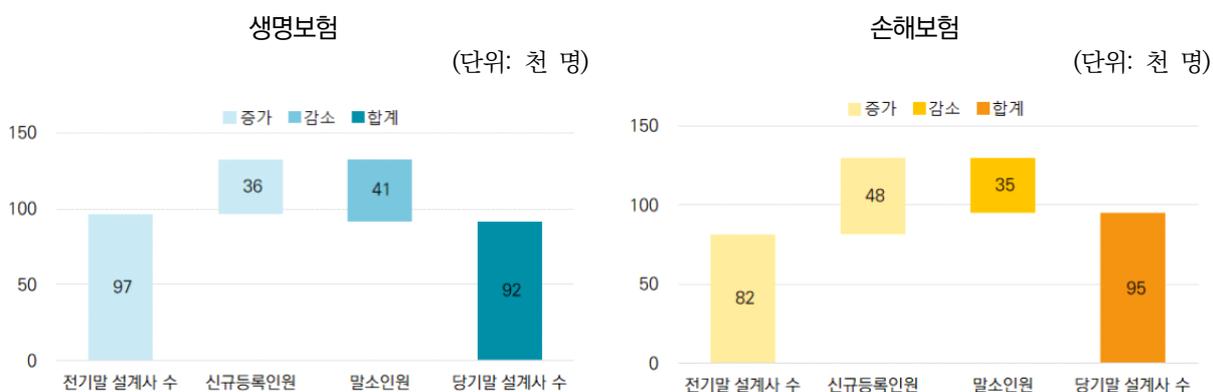
가. 신규등록과 말소인원 변화

- 당해연도 말 기준 설계사 인력은 '전년도 말 설계사 인원 + 신규등록인원 - 말소인원'으로 산출이 되는데, 설계사 인력은 연도별로 차이를 보이고 있으나 각 업권별로 4~5만 명기량의 인력 유·출입이 반복되고 있음
 - (모집인력 유입: 신규등록) 보험회사에 신규로 채용되는 설계사 규모는 생명보험은 감소 추세를 보이는 반면, 손해보험은 정체되다가 최근 증가함
 - (생보설계사 유입의 지속적 감소) 최근 10년(2010~2019년) 사이 생명보험에 신규로 유입된 설계사는 연평균 6.4% 감소한 반면, 손해보험의 경우 연평균 1.1% 증가함
 - (입직률 추이) 생명보험 등록설계사 중 신규등록자 비중은 2010년 48.5%에서 2019년 39.4%로 감소 추세를 보이고 있으나, 손해보험은 2010년 48.4%에서 점점 감소하다가 최근 일부 회사의 영업 경쟁력 강화를 위한 설계사 채용 증가로 신규등록자가 크게 증가하며 2019년 50.5%를 기록함

5) 설계사 등록정착률은 근속기간에 영향을 주는데, 근속기간 1년 미만 설계사 비중 추이는 〈부록 2〉를 참고하길 바람

- (모집인력 유출: 말소인원) 말소설계사 규모는 생명보험과 손해보험 모두 감소 추세를 이어가고 있음
 - 최근 10년(2010~2019년)간 생명보험의 등록설계사의 말소인원은 연평균 6.1% 감소하였으며, 손해보험은 연평균 2.1% 감소한 것으로 나타남
 - 한편, 박찬임(2018)⁶⁾은 산재보험 DB를 이용하여 특수형태근로종사자의 이직률을 비교하였는데 생명보험설계사, 쿼서비스기사 등의 이직률이 타 특수고용직에 비해 높게 나타남을 보임

〈그림 2〉 설계사 인원 변동 구성항목(2019년, 전속설계사 기준)



주: 당해연도 말 설계사 인원 = 전년도 말 설계사 인원 + 신규등록인원 - 말소인원
 자료: 생명보험협회; 손해보험협회

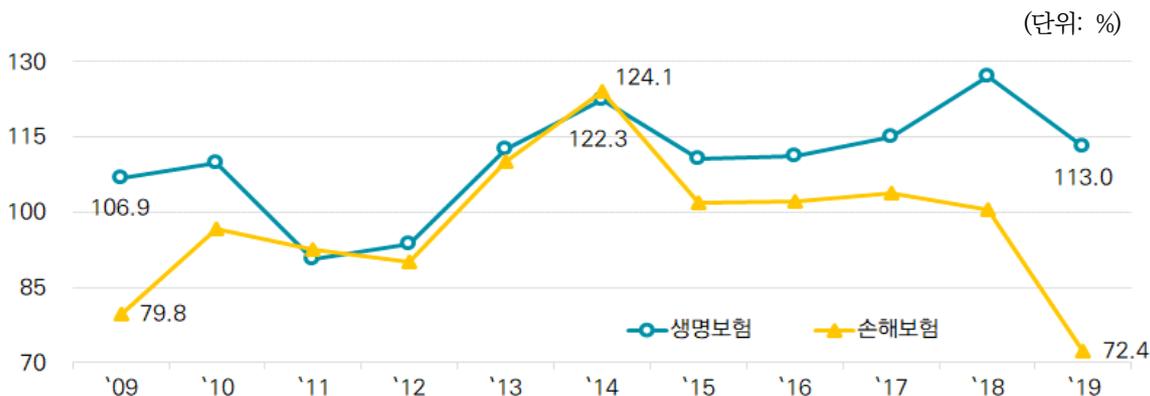
나. 입직 대비 이직인원 비율

- 생명보험과 손해보험 설계사 인력구조 변동에 있어 가장 큰 차이점은 생명보험은 입직인원보다 말소인원 규모가 큰 상황이 지속되고 있는 반면, 손해보험은 입직인원이 이직인원보다 많거나 유사한 수준을 유지하고 있다는 점임
 - 생명보험 전속설계사의 경우 2013년 이후 신규등록보다 말소가 더 빈번히 발생하고 있는 상황임
 - 특히, 2017년부터는 신규등록인원 대비 말소인원 비율이 더 커지는 양상을 보임
 - 반면, 손해보험은 2015년 이후 등록인원 규모가 말소인원보다 더 큰 상황이 지속되고 있음
- 설계사 신규 유입이 제한적인 상황하에서, 설계사 이직은 동종업권 보험회사나 타 업권 보험회사로의 이동이라기보다는 GA 채널로의 이동현상으로 볼 수 있음⁷⁾
 - 2012년 이후 현재까지 생명보험 전속설계사 인력의 감소가 이어지고 있는데, 동기간 손해보험 전속설계사 인력은 큰 변화를 보이지 않고 GA 소속 설계사가 큰 폭으로 증가함

6) 박찬임(2018), 「특수형태근로종사자 근로실태: 산재보험 적용 9개 직종을 중심으로」, 『월간노동리뷰』, 한국노동연구원
 7) 설계사의 이직 경로는 생명보험협회와 손해보험협회의 설계사 등록코드와 말소 통계를 통해 추적이 가능함

- 생명보험 전속설계사는 2012년 14만 5천 명에서 2019년 9만 2천 명으로 감소하는 동안 손해보험 전속설계사는 동기간 9만 3천 명에서 9만 2천 명으로 큰 변화가 발생하지 않음
- 반면, 동기간 중 GA 소속 설계사는 15만 3천명에서 23만 3천 명 수준으로 큰 폭으로 증가함

〈그림 3〉 업권별 신규등록인원 대비 말소인원(전속설계사 기준)



자료: 생명보험협회; 손해보험협회

4. 시사점



- 모집인력의 정착률 제고는 보험회사의 수익성, 조직운영의 효율성 및 고객관리 차원에서 매우 중요한 문제이나, 보험산업에서는 대규모 인력 이탈과 충원이 반복되어 나타는 현상을 보이고 있음
 - 지금까지 조직 확대가 영업실적 개선으로 이어질 수 있다는 인식하에 설계사 인력의 대규모 충원과 도태가 반복되어 왔는데, 이 같은 방식은 저성장이 지속되고 있는 현재의 상황에서 적합하지 않을 수 있음
 - 성장률이 높은 시장에서는 소속 설계사 규모 증가에 따라 회사의 영업실적이 증가하는 경향이 있으나, 포화된 시장하에서는 재적설계사와 영업실적 간 관계가 약화될 수 있음
- 대규모 고용과 이탈이 반복되는 현상은 조직취약성을 유발할 수 있으므로 자사에 적합한 인원을 확보하기 위한 인력 자원관리(Human Resource Management)가 요구됨
 - 보험시장 규모에 비해 과도한 설계사가 존재하는 경우, 영업여건이 악화되고 이로 인해 설계사들의 적정 소득 확보가 어려워지는 경우 이직이나 탈락이 높아질 가능성이 있음
 - 보험설계사의 이직은 개인의 성향과 조직 내부요인이 결합되어 나타나는 현상으로, 보상수준과 인간

- 관계 등이 이직의 주된 요인으로 평가되고 있음⁸⁾
- 설계사들의 대규모 이동이 발생하는 경우 보험회사는 모집인 증원을 위한 리크루팅 과정에서 불필요하거나 과도한 비용을 지출할 수 있음
- 이에 설계사 재적인원, 신규등록인원 변동이 모집인력 생산성, 효율성, 정착률 등에 미치는 영향 분석을 통해 최적 인력 보유전략을 모색해야 함

■ 각 사가 보유한 설계사 인력 DB를 활용하여 설계사의 속성과 과거 실적을 세분화하여 선별적인 증원·교육·인력 배치 방안을 마련할 필요가 있음

- 현재와 같은 대량 인력 증원, 교육, 배치 등 일률적인 인력활용 방식은 설계사 수에 비례한 사업비 증가 구조를 고착화할 가능성이 있음
- 해외에서는 설계사의 생산성(Productivity)과 정착률(Retention) 예측모형을 통해 자사의 영업정책 목표에 부합하고 자질을 갖춘 인력 확보를 위한 분석이 이루어지고 있음⁹⁾
 - 설계사의 성별, 연령, 전문지식(자격증), 근속연수, 기업규모, 보상체계 등에 대한 변수를 활용하여 설계사의 생산성 및 정착률에 미치는 영향을 분석하고, 이를 회사 마케팅 정책에 활용하고 있음

〈그림 4〉 설계사 생산성과 정착률에 영향을 미치는 요인

| 생산성 (PREMIUM) | 수수료 (COMMISSIONS) | 설계사 정착률 (RETENTION) |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 전년도 판매량 • 설계사의 경험도 : 근속연수 • 자격증 보유현황 • 설계사 연령(은퇴연령), 성별 • 회사규모 | <ul style="list-style-type: none"> • 전년도 판매수수료 • 설계사의 경험도 : 근속연수 • 자격증 보유현황 • 설계사 연령(은퇴연령), 성별 • 회사규모 | <ul style="list-style-type: none"> • 총보상액 • 설계사의 경험도 : 근속연수 • 자격증 보유현황 • 설계사 연령(은퇴연령), 성별 • 회사규모 |

자료: LIMRA(2020)

■ 사회환경 변화에 따라 대면영업에서 비대면영업으로의 전환은 일정 부분 불가피하나, 채널 전환과정에서의 부작용을 최소화하기 위해 점진적인 인력조정이 바람직하며, 그 과정에서 설계사 관리는 필수적임

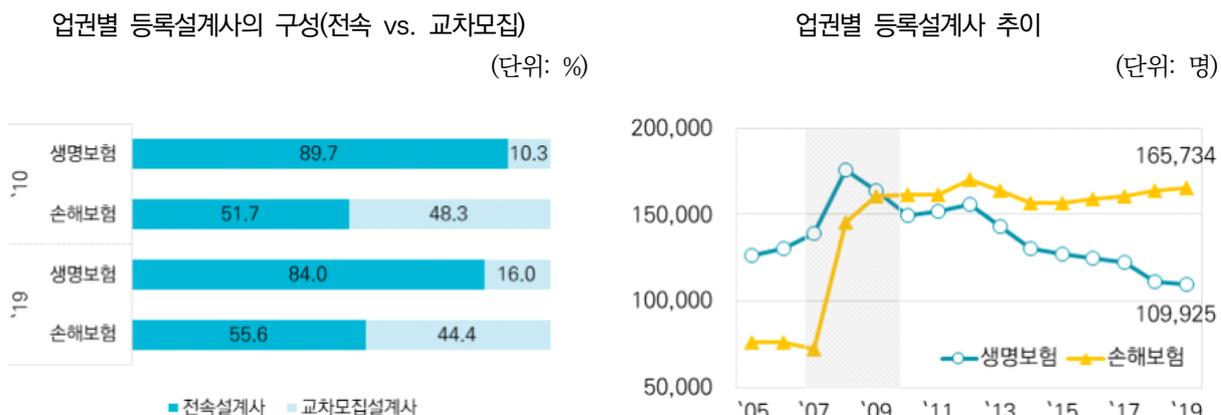
- 환경 변화에 대비하여 설계사 채널은 다른 비용구조를 가진 타 채널들과 최적 상품조합을 통해 비용 대비 생산성을 최적화할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있음
- 아울러 설계사 정착률, 설계사 소득 등을 고려한 체계적 조직 관리체계 수립이 요구됨 **kiqi**

8) 안철경·정세창(2017), 「보험설계사 이직 요인과 정착률 제고 방안」, 『보험금융연구』

9) LIMRA(2020), “The Drivers of Agent Production and Retention: Building the Predictive Models”; LIMRA(2020), “The Drivers of Agent Production and Retention: Predicting Who Makes a Good Agent”

부록 1. 업권별 설계사 인력의 구성

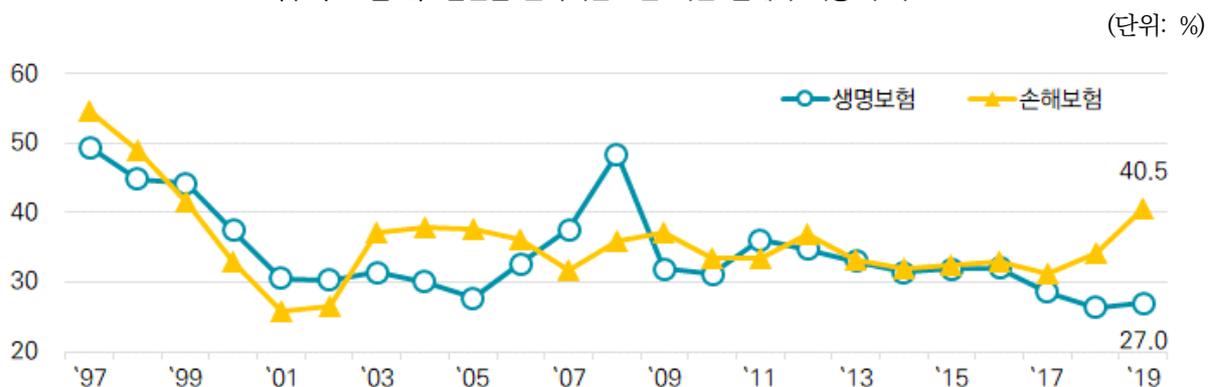
〈부록 그림 1〉 업권별 설계사 인력의 구성



주: 등록설계사 = 전속설계사 + 교차모집설계사
 자료: 금융감독원, 「금융통계정보시스템」

부록 2. 설계사의 근속기간

〈부록 그림 2〉 업권별 근속기간 1년 미만 설계사 비중 추이



주: 생명보험은 등록설계사 기준이며, 손해보험은 전속설계사 기준임
 자료: 생명보험협회, 『통계연보』; 손해보험협회 내부자료