



설계사 정착률 현황과 보험회사의 과제

김동겸 연구위원, 정인영 연구원

- 2019년 기준 설계사의 13월차 정착률은 생명보험과 손해보험 각각 38.2%, 53.3%로 신규로 채용된 설계사 가운데 절반가량이 1년 내에 조직을 이탈하고 있는 것으로 나타남
 - 생명보험 설계사에 비해 손해보험 설계사의 정착률이 상대적으로 높게 나타나고 있는데, 이는 업권 간 성장률, 상품특성의 차이 등에서 발생하는 현상으로 볼 수 있음
- 이 같은 설계사 인력의 이탈은 보험회사의 비용 증가 및 생산성 악화를 유발할 수 있으며, 소비자보호, 보험회사의 수익성 및 기업평판 등에 부정적인 영향을 미칠 수 있음
 - 판매인력 유출에 따른 추가적인 채용 및 교육비용이 발생하고 모집생산력이 악화되는 결과를 초래할 수 있음
 - 설계사 이탈로 발생할 수 있는 고아계약의 경우 해약률 및 고객이탈률이 높아 계약유지율 저하로 이어져 보험회사의 수익성이 악화될 수 있으며, 높은 노동이동률은 조직평판에 부정적인 영향을 미칠 수 있음
- 설계사의 이탈은 인적 특성, 본인이 종사하고자하는 산업 또는 기업의 성장기회, 보상수준 및 조직 내 인간관계 등에 영향을 받음
 - 설계사의 조기탈락이 빈번한 보험회사의 특징을 살펴보면, 20·30대, 남성인력 비중이 상대적으로 높음
 - 설계사의 월평균 소득수준이 산업 평균보다 높은 회사의 설계사 정착률이 상대적으로 높게 나타났으며, 저소득 설계사 비중이 높은 회사일수록 설계사 정착률이 낮게 나타남
 - 그 외 직무스트레스, 조직몰입도, 조직 내 갈등 또한 설계사 이탈에 영향을 미치는 것으로 나타남
- 보험회사는 설계사 인력의 조기탈락현상을 막고 조직운영의 효율성 및 생산성을 제고하기 위해 설계사에 대한 체계적 관리 및 조직문화 개선, 새로운 보상체계 마련 등 대응방안을 마련할 필요가 있음
 - 설계사에 대한 체계적인 교육·훈련 프로그램을 마련하고, 조직문화를 보다 수평적이고 생산적인 방향으로 개선하여 조직원의 심리적 안정감과 조직에 대한 충성도를 제고할 필요가 있음
 - 특히, 설계사 보상체계가 이직률에 영향을 미치는 주요원인인 만큼 유지수수료 비중 확대 등 새로운 인센티브 구조를 고려할 필요가 있음

1. 검토 배경



- 사회 환경 변화에 따른 디지털 전환 가속화, 법인보험대리점(GA) 등 독립채널 등장에 따라 생명보험회사를 중심으로 한 전속조직의 이탈이 발생하고 있음
 - 보험설계사로 신규 등록한 후 1년 이상 정상적인 보험모집 활동에 종사하는 인원을 평가하는 지표인 13회차 설계사 정착률은 2019년 기준 생명보험과 손해보험 각각 38.2%, 53.3%를 기록함¹⁾
- 보험설계사 인력의 이동은 개인의 성향과 조직 내부요인이 결합되어 나타나는 현상으로, 전속조직의 이탈은 회사의 영업력에 손실을 초래할 수 있음
 - 설계사의 이직 원인에 대한 평가는 당사자들의 의향 파악이 필수적이어서 대부분의 선행연구들은 설문조사 분석에 기초하고 있는데, 보상수준과 인간관계 등이 이직의 주된 요인으로 평가되고 있음²⁾
- 설계사 조직의 이탈은 직접적으로는 회사의 영업력 손실 및 채용·교육훈련 비용의 증가를 유발하고, 간접적으로는 유지율 관리, 소비자보호, 수익성, 기업평판 등에 부정적인 영향을 끼칠 수 있어 체계적인 관리가 요구됨
 - 설계사의 잦은 이직은 승환계약 등 불완전판매 가능성을 높이고, 고아계약 발생으로 고객에게 적합한 정보 및 서비스 제공이 어려워질 경우 소비자보호에 악영향을 끼칠 수 있음³⁾
- 이에 본고에서는 설계사 인력 이탈에 대한 전략적 대안 마련 모색을 위해 설계사 이동규모, 대상, 원인 등을 분석함
 - 설계사 정착률 변화를 유발하는 요인분석을 통해 인력관리 측면에서의 보험회사 대응방안을 논함

1) 설계사 정착률은 '산출월 기준 전년 동월 신규등록인원' 대비 '산출월 현재 정착등록인원'으로 산출됨

① 생명보험 13월차 정착등록인원: 등록 이후 13월차에 설계사 자신이 모집한 신계약이 1건 이상이며, 동 계약 중 기준월 현재 유지되고 있는 계약이 10건 이상인 인원

② 손해보험 13월차 정착등록인원: 등록 이후 13월차에 설계사 자신이 모집한 계약이 10건 이상이거나, 동 계약 중 기준월 현재 유지되고 있는 계약이 5건 이상인 인원

2) 예를 들어, 안철경(2009)은 설계사의 이직원인이 경제적 보상요인, 조직 내 인간관계 요인, 개인의 영업능력 상태에 좌우된다고 보았음; 안철경(2009), 「보험설계사 이직 원인과 시사점」, 『보험동향』

3) 안철경·정인영(2018), 「소비자 보호를 위한 보험상품 유지관리서비스의 중요성」, 『KIRI 리포트』, 보험연구원

2. 설계사 정착률 현황과 관리 필요성



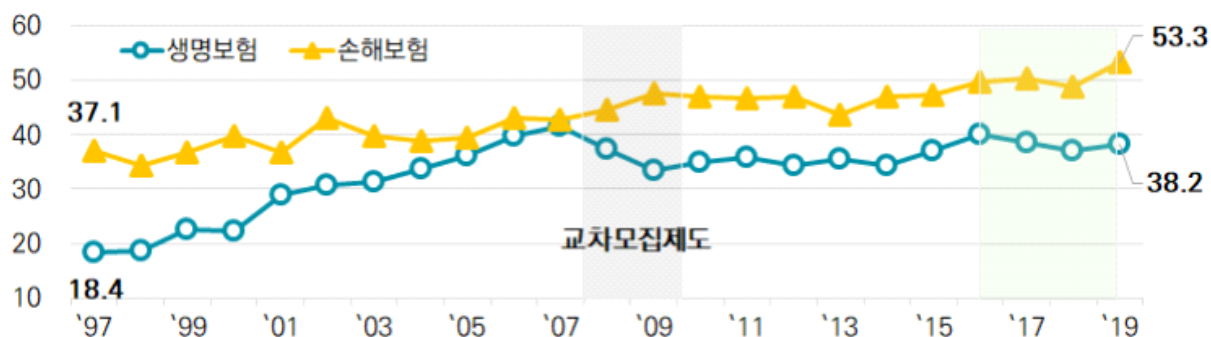
가. 설계사 정착률 현황

■ 설계사⁴⁾ 정착률은 과거에 비해 크게 개선되었으나, 2019년 기준 생명보험과 손해보험 전속설계사의 13월차 정착률은 각각 38.2%, 53.3%에 기록하며 여전히 잦은 이직이 이루어지고 있음을 알 수 있음⁵⁾

- 설계사 정착률은 보험회사의 자구적인 노력과 감독당국의 행정지도⁶⁾ 등의 영향으로 과거에 비해 크게 개선되었으나, 여전히 신규등록 설계사의 절반가량이 1년 이내 이탈하는 것으로 나타남

〈그림 1〉 보험회사 전속설계사 정착률 추이

(단위: %)



주: 13월차 설계사 등록정착률=(산출월 현재 정착등록인원/산출월 기준 전년 동월 신규등록인원)×100

자료: 금융감독원 보도자료; 금융감독원, 「금융통계정보시스템」

■ [업권별] 생명보험회사에 비해 손해보험회사의 설계사 정착률이 상대적으로 높게 나타나고 있는데, 이는 업권 간 성장률과 상품특성의 차이 등에서 발생하는 현상으로 볼 수 있음

- 업권별 설계사 정착률 차이는 최근 생명보험산업이 역성장하며 부진한 반면 손해보험산업은 상대적으로 양호한 성장률을 기록하면서, 설계사들이 성장기회가 높은 시장에 정착하고자 하는 성향이 반영됨
 - 생명보험 설계사들의 주력 판매상품인 개인보험의 경우 2016년 이후 역성장을 지속하고 있음
- 한편, 손해보험의 자동차보험 등은 생명보험의 종신보험이나 변액보험에 비해 상대적으로 상품구조가 단순해 판매가 용이한 측면이 있음

4) 본고에서 설계사는 전속설계사를 의미함

5) 2019년 말 기준 생명보험과 손해보험 등록설계사의 13월차 정착률은 각각 35.4%, 48.7%를 기록함

6) 조선비즈(2011. 7. 5), “금감원, 보험계약 유지율 낮은 보험회사에 개선권고 조치”; 매일경제(2013. 3. 27), “금감원 ‘설계사 정착률’ 낮은 보험사 지도 강화”

〈표 1〉 보험산업 업권별 수입보험료 성장률 추이

생명보험산업 성장률 추이

(단위: %)

구분	'16	'17	'18	'19
전체	2.2	-4.9	-2.7	5.8
개인보험	-0.4	-3.9	-5.1	-1.4

손해보험산업 성장률 추이

(단위: %)

구분	'16	'17	'18	'19
전체	5.3	4.5	3.1	5.0
장기보험	2.6	2.8	3.0	5.0

주: 개인보험에는 단체 및 퇴직연금을 제외함
자료: 각 보험회사, 『업무보고서』

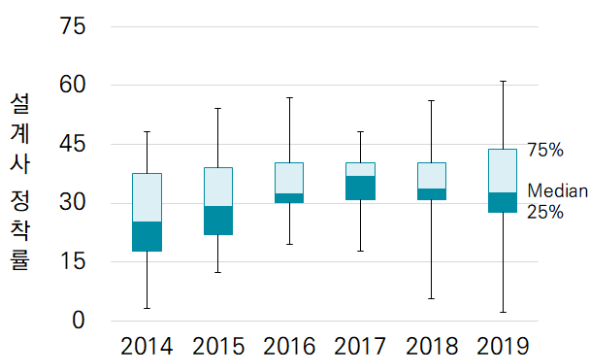
■ [회사별] 회사별로도 정착률에 큰 차이가 존재하는데, 이는 M&A 및 회사매각, 각 사의 채널운영 전략의 전환, 자사 내 교차모집설계사 인력규모, 재무구조 등 다양한 요인에 의한 결과로 볼 수 있음

- 특히, 외국계 보험회사의 매각(철수), M&A 이슈, 재무구조 취약 등 회사에 특정 이벤트가 발생하는 경우 영업조직에 큰 영향을 미치고, 설계사의 이직에도 영향을 줌
- 최근 3년 동안 생명보험 설계사 정착률의 중위값이 하락하고 있으며 회사별 편차가 확대되고 있음

〈그림 2〉 전속설계사 정착률 회사별 분포 추이

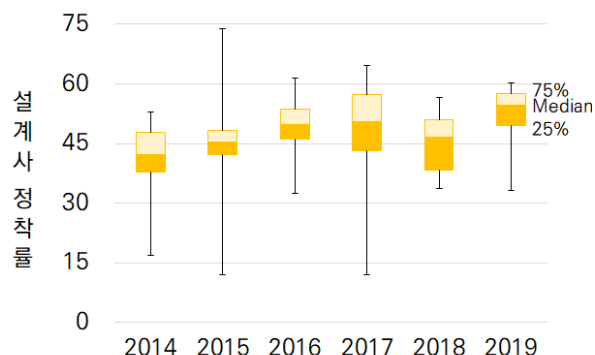
생명보험

(단위: %)



손해보험

(단위: %)



자료: 금융감독원

나. 설계사 정착률 관리 필요성

■ 설계사 인력의 이탈은 회사 자원배분의 비효율성, 조직운영의 취약성, 생산성 악화를 유발할 수 있음

- 설계사 조직의 이탈은 판매인력 확보를 위해 투입된 자원의 낭비, 대체인력 채용을 위한 추가비용 발생, 신규인력 교육과정에서의 모집생산력 악화 등을 유발할 수 있음
- 또한, 설계사 정착률이 양호하지 못한 보험회사의 경우 소비자들과 판매인력 사이에서 평판이 악화될 가능성이 있음⁷⁾

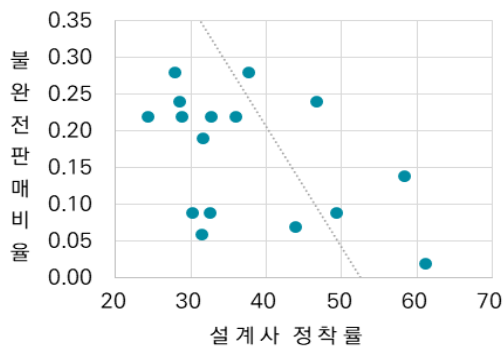
■ 그 외에도 불완전판매 증가 및 보험회사의 수익성 하락에 간접적으로 영향을 미칠 수 있음

- (소비자보호: 불완전판매) 설계사의 잦은 이직이나 퇴직 등은 승환계약 등 불완전판매 가능성을 높이고 소비자에게 적절한 정보 및 서비스의 제공이 어려워져 보험민원으로 이어질 가능성이 있음⁸⁾
 - 설계사 정착률과 불완전판매율 간에는 부(Negative)의 관계가 존재하며, 상관계수는 -0.47임
- (수익성: 계약유지율) 설계사 정착률과 보험계약유지율 간에의 정(Positive)의 관계가 존재하여, 설계사 정착률은 각 사의 현금흐름의 안정성 확보에 영향을 미친다고 볼 수 있음
 - 설계사 이직이 발생하는 경우, 소비자는 보험가입과정에서 신뢰를 형성한 모집인으로부터의 사후 서비스를 제공받기 어려워지고 그 과정에서 유대 및 구속력 약화로 계약을 유지할 가능성이 저하됨⁹⁾

〈그림 3〉 설계사 정착률과 보험계약유지율 및 불완전판매비율 간 관계(생명보험)

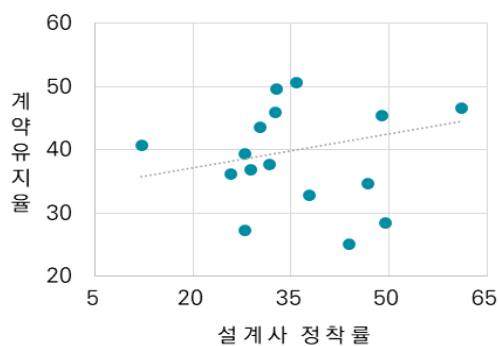
설계사 정착률 vs. 불완전판매비율

(단위: %)



설계사 정착률 vs. 보험계약유지율

(단위: %)



주: 생명보험회사의 2019년 자료를 활용하여 구성함
 자료: 금융감독원; 생명보험협회; 보험회사 『업무보고서』

3. 설계사 정착률이 양호한 회사의 특징



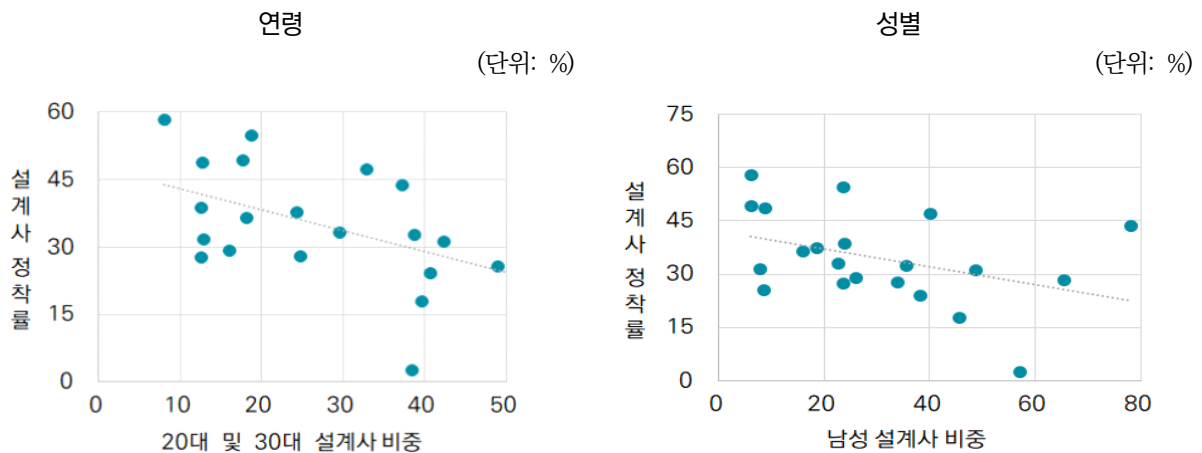
가. 인적구성: 연령 및 성별

■ 설계사의 초기이직이 빈번한 보험회사의 특징을 살펴보면, 20·30대, 남성인력 비중이 상대적으로 높음

- 7) 경영진의 판매채널전략 전환의 일환으로 설계사 조직 축소 의사결정이 이루어진 경우는 예외적으로 살펴볼 필요가 있음
- 8) 안철경·정인영(2018), 「소비자 보호를 위한 보험상품 유지관리서비스의 중요성」, 『KIRI 리포트』, 보험연구원
- 9) 미국의 사례에서도 설계사의 이직으로 방치된 고아계약(Orphan Policies)은 정상적인 계약에 비해 해약률이 높게 나타나고 있음; A.M. Best(2016), "Anemic Yields Put Spotlight On Retention"

- (연령) 생명보험과 손해보험 모두 20~30대 설계사 인력 비중이 높은 회사의 정착률이 낮는데, 이는 이직과 연령 간 부(-)의 관계가 존재한다는 노동경제학에서의 직장이동에 관한 정형화된 사실과 부합함
 - 이는 신규 채용된 젊은 사람보다 근속기간이 긴 근로자일수록 이직의향이 낮게 나타나기 때문임¹⁰⁾
- (성별) 생명보험은 남성설계사의 비중이 높은 보험회사일수록 정착률이 상대적으로 양호하지 못한 것으로 나타나고 있으며, 손해보험은 성별에 따른 회사 간 정착률 차이는 뚜렷이 나타나고 있지 않음
 - 생명보험산업 전체적으로 남성설계사 비중은 22.7%로 대부분 외국계 회사에 집중되어 있는데, M&A 이슈 등으로 영업조직 일부가 이탈하는 현상이 발생하고 있음

〈그림 4〉 설계사의 인적 특성과 정착률 사이의 관계(생명보험)



주: 전속설계사의 13회차 정착률임
 자료: 금융감독원, 「금융통계정보시스템」; 각 보험회사, 『업무보고서』

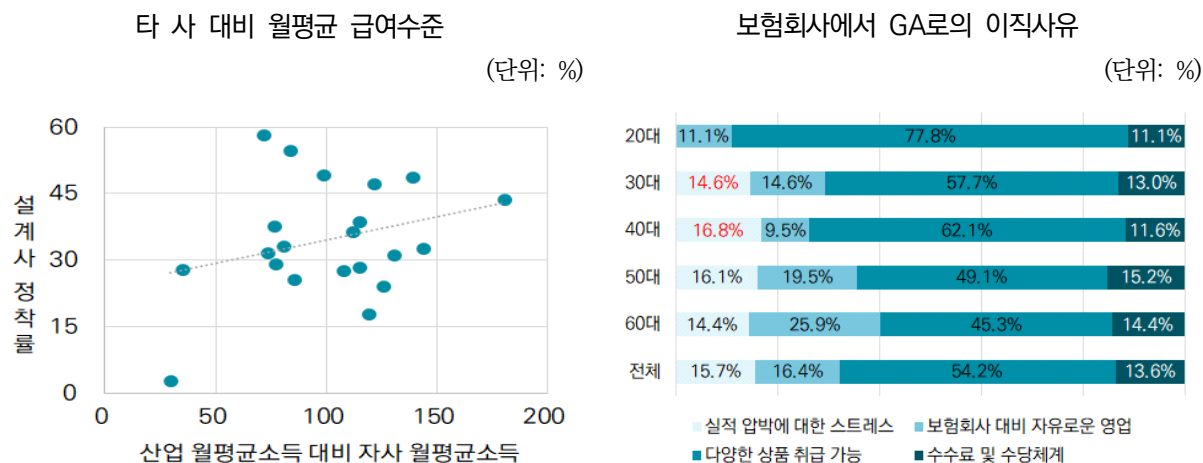
나. 보상구조 및 조직 내 갈등

■ 설계사들의 월평균 소득수준이 산업 평균보다 높은 회사에 속한 설계사들의 경우 정착률이 상대적으로 높게 나타났으며, 저소득 설계사 비중이 높은 회사일수록 설계사 정착률이 낮게 나타남

- 고소득 설계사의 경우 높은 보상체계를 통해 직무만족도가 높아져 이직에 소극적인 경향이 있어, 이들 고소득자의 비중이 많은 집단일수록 이직률이 낮게 나타나는 것으로 보임
- 설계사의 소득원천인 모집수수료가 판매상품별로 차이가 존재해, 각 사의 상품유형별 비중에 따라서도 설계사 정착률에 차이가 나타날 수 있음

10) 산업별로 이직률에 차이를 보이나, 신규로 고용된 20대 직원이 2년 내 직장을 떠날 가능성이 75%에 달한다는 해외의 연구결과가 존재함; Jacob Mincer·Boyan Jovanovic(1981), "Labor Mobility and Wages, Studies in Labor Markets"

〈그림 5〉 설계사에 대한 보상구조와 정착률 사이의 관계(생명보험)



주: 설계사 정착률은 전속설계사의 13회차 정착률임
 자료: 금융감독원, 「금융통계정보시스템」; 각 보험회사, 『업무 보고서』

자료: 보험대리점협회(2020), 「2020년 법인보험대리점 소속 설계사 대상 설문조사」

■ 한편, 고객과의 대면접촉이 잦고 독립적 개인사업자인 보험설계사라는 직업의 특성에 비추어 볼 때 직무스트레스, 조직몰입도, 조직 내 갈등이 이직의도에 적지 않은 영향을 미칠 수 있음

- 조직몰입(Job Involvement or Organizational Commitment)은 본인이 속한 조직에 대한 호의적인 태도로, 조직몰입도가 높을수록 이직성향은 낮게 나타남¹¹⁾
- 고객과의 직접적인 대면접촉을 통해 직무를 수행하는 일종의 감정노동을 행하는 설계사의 경우, 직무스트레스(Job Stress)나 직무소진(Burnout) 등으로 타 직종에 비해 이직이 상대적으로 높게 나타날 수 있음

■ 보험대리점협회(2020)의 설문조사 결과, 30·40대 설계사의 경우 영업실적 압박에 대한 스트레스로 이직한 비율이 높게 나타남(그림 5) 참조)

- 특히 30대나 40대의 경우 보험회사에서 GA로 이직하는 사유 중 ‘실적압박에 대한 스트레스’라는 답변이 판매기회(다양한 상품취급 가능) 다음으로 높게 나타남
- 권순식(2009)은 설계사들을 포함한 특수형태근로종사자들은 타 직종에 비해 자발적 이직성향 및 실업률이 높은 성격을 가지는데, 직무스트레스가 이 같은 현상에 상당 부분 영향을 미친다고 보고 있음¹²⁾

11) 전희주(2016), 「포아송회귀 모형을 활용한 생명보험 설계사들의 이직 요인 분석」, 『한국데이터정보과학회지』

12) 권순식(2009), 「특수형태근로종사자의 직무스트레스와 이직의향: 노동조합, 직무 자발성의 조절작용 탐색」, 『노동정책연구』; 권순식(2008), 「특수고용종사자의 직무스트레스, 직무에 대한 자발성, 산재와의 관계에 관한 연구」, 『산업관계연구』

4. 시사점



- 모집인력의 정착률 제고는 보험회사의 수익성, 조직운영의 효율성 및 고객관리 차원에서 매우 중요한 문제이나 최근 생명보험업권을 중심으로 전속설계사 인력의 빈번한 조기 이탈이 발생하고 있음
 - 설계사의 이탈은 산업 및 개별회사의 성장률 저하, GA채널의 성장, 각 사의 채널운영 전략의 전환, M&A 및 재무건전성 악화와 같은 외부 환경요인과 더불어 소득수준에 대한 불만족, 조직 내 인적 갈등 등 내부 요인이 복합적으로 작용하여 나타난 결과임
- 단기영업 직원을 기반으로 한 모집활동은 고객과 안정적이고 장기적인 관계를 구축하는 데 저해요소로 작용할 수 있어, 보험회사는 설계사 이탈에 관한 체계적이고 심도 있는 원인분석을 바탕으로 한 대응방안 마련이 요구됨
- 우선 설계사의 조기 탈락을 막고 생산성을 높이기 위해 신규채용자에 대한 체계적인 교육·훈련 프로그램을 마련하고, 조직에 대한 충성도를 제고할 수 있는 방향으로 내부 조직문화를 개선할 필요가 있음
 - 신규로 채용된 설계사가 조기에 탈락하지 않고 조직에 잘 적응하여 높은 생산성을 달성하기 위해서는 이들을 대상으로 한 보다 체계적인 교육·훈련 프로그램 마련이 절실함
 - 젊은 계층과 남성 설계사 비중이 높은 회사일수록 정착률이 낮은 것으로 나타나고 있어, 이들에 대한 보다 세심한 관리가 필요함
 - 또한 직원들의 심리적 안정감과 충성도를 제고할 수 있도록 내부 조직문화를 보다 수평적이고 생산적인 방향으로 개선하기 위한 노력을 기울일 필요가 있음
- 아울러 설계사에 대한 보상체계가 이직률에 영향을 미치고 있는 현상을 감안하여 현재의 수수료 지급방식과는 다른 인센티브 구조를 고려할 필요가 있음
 - 설계사 개인의 선호도에 차이가 있을 수 있으나 선지급수수료보다는 분급수수료(유지수수료) 비중을 높이는 것이 설계사의 안정적 소득 확보를 통해 정착률을 높이는 하나의 대안이 될 수 있음¹³⁾ **kiri**

13) 최근 일부 보험회사의 경우 저연차 설계사에 대한 정착수수료 지급 계획 등을 발표하였으나, 일각에서는 저연차 설계사의 정착률을 높이는 일시적인 효과만을 기대할 수 있다는 지적이 있음; 한국경제(2020. 7. 30), “정착지원금 쏙니다”... 언택트서도 보험 설계사 확보 경쟁”; The bell(2020. 5. 15), “‘설계사 이탈’ 삼성생명, 수수료 유인책 개편”