

◆ 보험설계사 이직원인과 시사점

안철경 연구위원, 권오경 연구원

1. 서론

보험설계사의 이직은 고객만족, 생산성, 미래의 수익 등의 감소와 밀접한 관계가 있기 때문에 보험회사가 지속성장을 위해서는 이직원인에 대한 분석과 이에 대한 효과적인 대처가 중요함.

- 국내 보험시장은 보험설계사의 대량도입과 대량탈락의 악순환이 지속되면서 보험유통시장의 안정성 제고를 통한 효율적 운영이 중요한 개선과제로 제기됨.
- 90년대 초 시장개방기와 IMF 금융위기 시 불안정했던 보험설계사의 정착률은 2000년 이후 크게 개선되었으나 최근 들어 하락 추세를 보임.¹⁾
- 최근 국내 보험유통시장은 보험설계사의 신규충원보다는 기존 조직에서 스카우트하여 새로운 조직을 구축하는 등 보험설계사의 이직에 의한 채널조직의 변화가 주요한 관심사로 대두됨.
- 보험설계사 이직의 배경에는 독립대리점(GA)의 활성화 또는 판매전문회사와 같은 독립채널의 도입 가능성이 작용하는 것으로 보임.
- 기존 조직의 보험설계사가 독립대리점으로 이직하는 주된 이유는 상품경쟁력(다양한 상품판매기회), 선지급 수당체계 그리고 보험설계사 양성체계 등을 꼽음.²⁾
- 보험설계사는 보험사업의 영업성과 및 지속적 성장에서 핵심적인 역할을 수행하고 있기 때문에 보험설계사의 이직은 보험회사 경쟁력의 상실과 연계되는 중요한 경영정책상의 과제임.

1) 생명보험 보험설계사의 정착률, 18.4%(FY97) → 41.5%(FY07) → 32.6%(FY09 상반기)

2) 안형준, 『독립대리점의 성과에 영향을 미치는 결정요인에 대한 연구』, 한양대학교 대학원 석사학위논문, 2009, p.41.

- 보험설계사는 TM, CM, 방카슈랑스 등 비대면 또는 제3자 채널의 등장으로 과거에 비해 그 역할이 다소 축소되고 있지만 여전히 보험회사의 핵심적인 경쟁력의 원천임.
 - 보험설계사의 이직은 고객만족, 생산성, 미래의 수익 등의 감소와 밀접한 관계가 있기 때문에 보험회사가 지속성장을 위해서는 이직원인에 대한 분석과 이에 대한 대처가 중요함.
 - 체계적인 보험설계사 관리시스템 미흡으로 이직이 높게 나타날 경우 이로 인해 마케팅 및 경영관리 측면에서 비용손실은 물론 성장성에도 악영향을 초래하여 보험회사 경영 효율성을 저하시키게 됨.
- 본고에서는 보험설계사의 이직원인을 분석하고 이에 따른 대응방안을 제시하고자 함.

2. 연구방법

이직이란 동종 또는 이종 보험회사 간 이동, 보험회사와 대리점 또는 대리점 간 이동 경험을 의미하며, 보험설계사를 대상으로 설문조사 후 분석함.

- 이직이란 광의로는 조직 외부로의 이동과 조직 내부로의 이동을 모두 포함하지만 협의로는 조직 외부로의 이동만을 의미(Rose, 1991)³⁾하며, 본 연구에서는 동종 또는 이종 보험회사 간 이동, 보험회사와 대리점 또는 대리점 간 이동 경험을 의미함.
- 생명보험설계사(보험회사 소속 설계사 및 대리점 사용인)를 대상으로 설문조사를 실시하여 분석 데이터를 확보함.
- 설문조사 기간은 2개월(2009.8~2009.9)이었으며 총 800부를 배포하여 최종 631부를 유효 데이터로 활용하였고, 최대 허용오차는 95% 신뢰수준에 $\pm 3.9\%$ 임.
- 생명보험회사별 설계사 분포는 대형사 212명(52%), 중소형사 118명 (29%), 외국

3) R.W. Rose, 「Comparison of Employee Turnover in Food and Beverage and Other Departments in Hotel Properties」, Texas Woman's University Ph.D. Dissertation, 1991, pp.19-21.

사 79명 (19%)으로 현재 보험설계사 수를 고려하였으며, 그밖에도 대리점 사용인 179명, 기타 보험판매인 43명이 포함됨.

○ 이직원인 질의 항목은 총 21개(<표 1> 참조)로 문헌조사를 거쳐 보험회사 채널 기획부서 및 일선 지점장 등과의 면담을 통해 구성함.

○ 총 631명중 1회 이상 보험판매자로서의 이직경험자는 418명으로 전체 응답자의 66%에 해당함.

□ 수집된 데이터를 통해 기초통계분석 및 집단 간 차이분석(t-Test)을 실시함.

3. 보험설계사의 이직원인

보험설계사의 주된 이직원인은 경제적 보상요인, 조직 내 인간관계요인, 개인의 영업능력상태로 나타났으며, 고소득 보험설계사는 조직 내 인간관계요인이 저소득보험설계사는 경제적 보상요인이 이직 시 높게 작용하는 것으로 나타남. 또한 영업성과가 낮고 연령 및 판매경력이 많은 보험설계사의 이직경향이 높게 나타남.

가. 이직원인

□ 이직경험을 갖고 있는 보험설계사(이하 ‘이직보험설계사’)의 이직원인 조사 결과, 경제적 보상요인(선지급 제도, 수수료 수준, 수당환수제도), 조직 내 인간관계요인(관리자의 리더십, 직원 갈등) 및 개인의 영업능력상태(유지율, 슬럼프 전환)가 주된 원인으로 나타남.

○ 반면 ‘가정환경’, ‘배우자의 권유’, ‘본인의 명예’와 같은 개인적 원인과 회사의 언더라이팅 기준, 전산시스템 불편, 보험회사 브랜드, 신분발전제도 등 회사의 마케팅 시스템 요인은 낮게 나타남.

〈표 1〉 전체 보험설계사의 이직원인 순위

(단위: 점/5점 만점)

순위	이직원인	평균	표준편차
1	선지급 제도	3.3302	1.0317
2	수수료 수준	3.3150	1.0852
3	관리자의 리더십	3.2595	1.0408
4	유지율 하락	3.2197	1.3982
5	수당환수제도	3.2026	1.0825
6	분위기 전환(슬럼프)	3.0929	1.0881
7	조직 내 직원 간 갈등	3.0182	1.1457
8	상품경쟁력(담보, 종류)	3.0016	1.0008
9	보험설계사 양성제도	2.9834	1.0407
10	회사의 정책상품 판매강요	2.8787	0.9723
11	지인 및 동료소개	2.8496	1.0667
12	우수보험설계사 우대제도	2.8486	1.0010
13	복리후생	2.8333	1.0222
14	신분발전제도	2.8267	0.9823
15	언더라이팅 기준	2.7854	1.0274
16	본인의 명예	2.7637	0.9987
17	보험회사 브랜드	2.7471	0.9929
18	가정환경	2.6639	1.0232
19	초기정착금 제도	2.6573	1.0463
20	전산 및 시스템 불편	2.5946	0.9231
21	배우자의 권유	2.2774	1.0080

□ 회사 및 채널별 보험설계사의 이직원인 조사 결과, 수수료 관련, 관리자의 리더십 그리고 유지율 하락이 주된 이직원인으로 나타남.

○ 대형 생보설계사는 수당환수제도와 관리자의 리더십, 중소형 생보설계사는 유지율 하락과 수수료 수준, 외국계 및 GA는 수수료와 관련한 다수 항목이 주된 원인으로 나타남.

○ 외국계 생명보험회사는 상품경쟁력, GA는 슬럼프 탈출을 위한 분위기 전환이 주된 이직원인에 포함됨.

〈표 2〉 회사 및 채널별 주요 이직원인

순위	대형사	중소형사	외국계	GA
1	수당환수제도	유지율 하락	선지급 제도	선지급 제도
2	관리자의 리더십	수수료 수준	수당환수제도	수수료 수준
3	유지율 하락	관리자의 리더십	수수료 수준	관리자의 리더십
4	선지급 제도	선지급 제도	유지율 하락	분위기 전환
5	수수료 수준	수당환수제도	상품경쟁력	유지율 하락

□ 소득 수준별 이직원인 조사 결과, 고소득 보험설계사는 주로 ‘조직 내 인간관계 요인’, 저소득 보험설계사는 ‘경제적 요인’ 이 이직의 주된 원인으로 나타남.

○ 고소득 보험설계사는 이직의 원인으로 관리자의 리더십, 분위기 전환, 조직 내 직원과의 갈등 및 환수제도 순이었으며, 저소득 보험설계사는 선지급 제도, 수수료 수준, 수당환수제도 순으로 높게 나타남.

〈표 3〉 소득 수준별 이직원인 순위

(단위: 점/5점 만점)

순위	고소득 보험설계사	저소득 보험설계사
1	관리자의 리더십 (3.4769)	선지급 체계 (3.4407)
2	분위기 전환(슬럼프) (3.3923)	수수료 수준 (3.3900)
3	조직 내 직원 갈등/수당환수제도(3.1908)	수당환수제도 (3.1925)
4	수수료 수준 (3.1203)	관리자의 리더십 (3.1255)
5	선지급 체계 (3.1053)	유지율 하락 (3.0717)
6	유지율 하락 (3.0840)	보험설계사 양성제도 (3.0270)
7	상품경쟁력(담보, 종류) (2.9924)	상품경쟁력(담보, 종류) (2.9887)

주 : 고소득 및 저소득의 기준은 각각 400만 원 이상(21%), 200만 원 이하(45%)임.

〈표 4〉 보험설계사의 소득 수준별 이직원인 분석

(단위: 점/5점 만점)

이직원인	소득구분	평균	표준편차	t-값
선지급 체계	저소득	3.4407	1.0151	2.8562***
	고소득	3.1053	1.0590	
수수료 수준	저소득	3.3900	1.0704	2.3349**
	고소득	3.1231	1.0493	
수당환수제도	저소득	3.1925	1.0681	0.0139
	고소득	3.1908	1.1171	
복리후생제도	고소득	2.9057	1.0347	0.8095
	저소득	2.8168	1.0138	
관리자의 리더십	저소득	3.1255	1.0280	-3.2118***
	고소득	3.4769	1.0055	
조직 내 직원 간 갈등	저소득	2.9385	1.0816	-2.0961**
	고소득	3.1908	1.2033	
유지율 하락	저소득	3.0717	1.0794	-0.1028
	고소득	3.0840	1.1900	
전산 및 시스템 편의성	저소득	2.5875	0.9234	0.6293
	고소득	2.5267	0.8533	
상품경쟁력(담보, 종류)	저소득	2.9887	1.0018	-0.0354
	고소득	2.9924	0.9156	
회사정책상품강요	저소득	2.9115	0.9605	0.7719
	고소득	2.8321	0.9620	
언더라이팅기준 불만	저소득	2.8769	0.9943	1.3547
	고소득	2.7287	1.0588	
가정환경	저소득	2.7915	1.0130	2.2151**
	고소득	2.5462	1.0647	
지인 및 동료 권유	저소득	2.9425	0.9730	0.8431
	고소득	2.8462	1.2292	
배우자 권유	고소득	2.3256	0.9677	0.9667
	저소득	2.2231	1.0212	
분위기 전환(슬럼프)	저소득	2.9122	1.0703	-4.2038***
	고소득	3.3923	1.0528	
본인의 명예	저소득	2.7637	0.9431	-0.5655
	고소득	2.8231	1.0452	
보험회사 브랜드	저소득	2.7829	1.0094	0.5553
	고소득	2.7231	0.9884	
초기정착금	저소득	2.7663	1.0428	1.2640
	고소득	2.6231	1.0802	
보험설계사 양성제도	저소득	3.0270	1.0470	0.5851
	고소득	2.9615	1.0298	
우수보험설계사 우대	저소득	2.9382	1.0361	0.4280
	고소득	2.8923	0.9171	
신분발전제도	저소득	2.9073	1.0413	1.1660
	고소득	2.7813	0.9131	

주 : *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1%에서 유의수준을 의미

- 보험설계사의 소득 수준에 따른 이직원인 차이분석(t-Test) 결과, 선지급 제도, 수수료 수준, 가정환경 요인, 관리자의 리더십, 조직 내 직원 간 갈등, 분위기 전환 요인이 통계적으로 유의한 것으로 나타남(<표 4> 참조).
- 통계적으로 유의하면서 저소득 보험설계사가 높게 나타나는 이직원인은 선지급 제도, 수수료 수준, 가정환경 요인이며, 고소득 보험설계사에게 높게 나타나는 이직원인은 관리자의 리더십, 조직 내 직원 간 갈등, 분위기 전환 요인임.
- 통계적으로 유의하지는 않았지만 본인의 명예, 유지율 또는 상품경쟁력 요인에서는 고소득 보험설계사, 기타 대부분의 항목에서는 저소득 보험설계사의 이직원인 점수가 높게 나타남.
- 높은 성과의 보험설계사는 낮은 성과의 보험설계사에 비해 직무성과에 따른 보상체계를 통해 보다 많은 보상을 받게 되어 직무만족이 높아지고, 이에 따라 직무성과와 이직간의 관계는 부(-)의 관계가 성립하는 것으로 보임.
- 반면, 직무성과가 높은 보험설계사는 조직 내 갈등, 리더십 부재, 관리자로서의 승진 욕구 등이 이직과 정(+)의 관계를 갖는 것으로 이해됨.

나. 이직 보험설계사의 특성

- 이직보험설계사 집단과 이직 미경험 보험설계사 집단 간 차이를 분석한 결과 연령, 판매경력 등 개인특성과 판매성과(계약건수, 월평균 소득)에서 통계적으로 유의한 차이를 드러냄.
- 개인특성에서는 이직자의 연령(43.8세) 및 경력(7.56년)이 이직 미경험자(각각 40.3세, 5.13년)에 비해 높게 나타남에 따라 연령 및 경력이 이직에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 해석됨.
 - 이는 주로 과거에 입사한 국내 생명보험회사의 보험설계사들이 최근의 금융환경이나 회사의 고능률 보험설계사 정책에 적응하지 못하기 때문에 발생하는 과도기적 현상으로 보임.
- 성과측면에서는 이직자의 계약건수(4.2건) 및 소득 수준(271만원)이 이직 경험이 없는 자(각각 4.9건, 307만원)에 비해 낮아 이직과 성과 간에는 부(-)의 관계를 보임.

〈표 5〉 이직 보험설계사 특성분석(전체데이터)

구 분			관찰수	평균	표준편차	t-값
개인특성	연령 (세)	이직	414	43.8285	8.7749	4.6540***
		미이직	208	40.3317	8.9702	
	경력 (년)	이직	406	7.5616	6.2594	4.5810***
		미이직	185	5.1297	5.3298	
	학력수준 (0:고졸,1:대졸)	이직	401	0.5910	0.4923	-0.3745
		미이직	206	0.6068	0.4897	
성과특성	월평균 계약건수(건)	이직	418	4.2129	2.9317	-2.4846**
		미이직	213	4.9014	3.9039	
	월평균 모집액 (만 원)	이직	418	72.0957	56.2028	-.05155
		미이직	213	74.7653	70.8037	
	월평균 소득 (만 원)	이직	418	270.7321	196.4353	-1.8223*
		미이직	213	307.2160	303.1552	

주 : *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1%에서 유의수준을 의미

- 회사별로 이직자와 이직 미경험자간 차이를 분석한 결과, 대형 생명보험회사는 경력, 건수, 소득 수준에서, 외국계 생명보험회사는 성과변수(계약건수, 모집액, 소득)에서 집단 간 차이가 있는 것으로 드러남.⁴⁾
- 대형 생보설계사의 월평균 소득은 이직자 270만원, 이직 미경험자 356만원으로 이직자의 소득 수준이 낮게 나타남.
 - 또한 이직자의 보험영업 경력이 이직 미경험자에 비해 평균 1.5년 많은 것으로 나타났으나, 연령에 있어서는 차이를 드러내지 않음.

4) 중소형사 및 GA는 이직자 및 미이직자 집단의 표본 수가 통계적 유의성을 확보하기에는 충분하지 않아 분석하지 않음.

〈표 6〉 대형 생명보험회사의 이직보험설계사 특성

구 분			관찰수	평균	표준편차	t-값
개인특성	연령 (세)	이직	115	42.8087	9.5218	1.3542
		미이직	92	41.0544	8.9250	
	경력 (년)	이직	114	7.0439	6.4976	1.7486*
		미이직	91	5.4835	6.1542	
	학력수준 (0:고졸↓,1:대졸↑)	이직	114	0.5000	0.5022	-1.1376
		미이직	95	0.5789	0.4963	
성과특성	월평균 계약건수(건)	이직	116	4.5948	2.1223	-1.8273*
		미이직	96	5.4063	4.1766	
	월평균 모집액 (만원)	이직	116	72.0086	39.2042	-1.2924
		미이직	96	82.7396	78.3861	
	월평균 소득 (만원)	이직	116	270.8621	140.7001	-2.3314**
		미이직	96	356.2292	362.9363	

주 : *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1%에서 유의수준을 의미

- 외국계 생보설계사의 월평균 소득은 이직자 295만원, 미이직자 472만원으로 큰 차이를 나타냈으며, 이는 계약건수나 모집액도 유사한 결과를 보여 이직자의 성과가 미이직자에 비해 확연히 낮은 것으로 드러남.
- 평균 연령은 대형 생명보험회사와는 달리 이직자가 더 낮은 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지는 않았고, 보험설계사 경력도 두 집단 간 차이를 드러내지 않았음.

〈표 7〉 외국계 생명보험회사의 이직보험설계사 특성

구 분			관찰수	평균	표준편차	t-값
개인특성	연령 (세)	이직	52	37.6539	4.3606	-1.5306
		미이직	26	40.3461	11.1461	
	경력 (년)	이직	53	4.1164	2.9459	0.4120
		미이직	23	3.9000	3.2102	
	학력수준 (0:고졸↓,1:대졸↑)	이직	53	0.9811	0.1374	1.3078
		미이직	25	0.9200	0.2769	
성과특성	월평균 계약건수(건)	이직	53	4.1509	2.5973	-2.2756 (**)
		미이직	26	6.1923	5.4038	
	월평균 모집액 (만원)	이직	53	77.7170	62.7800	-2.3225 (**)
		미이직	26	120.1923	98.8534	
	월평균 소득 (만원)	이직	53	294.7736	184.7082	-2.8463 (***)
		미이직	26	472.3462	371.6701	

주 : *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1%에서 유의수준을 의미

4. 시사점

보험설계사 이직의 주된 원인인 “경제적 보상요인”과 “조직 내 인간관계”에 대해 적절하게 대처하는 것이 필요하며, 이를 위해서는 수수료 지급방식의 유연성, 보험설계사의 장기근속을 위한 제도적 개선이 필요함.

- 보험설계사의 주된 이직원인으로 경제적 요인과 조직 내 인간관계 요인으로 나타났으며, 이러한 원인은 보험설계사의 소득과 소속회사(채널)별로 우선순위가 상이하게 나타나고 있어 채널전략 수립 시 이직률 관리를 위한 다양한 제도적 대안 마련이 필요함.
- 경제적 보상요인과 관련해서는 선지급 제도, 수수료 수준, 수당환수제도 등의 개선이 필요하며, 이는 보험설계사의 선호도와 더불어 회사의 영업전략이나 경

영상황을 고려하여 설계하는 것이 바람직함.

- 아울러 보험설계사의 이직률을 억제하기 위해 장기근속을 유도하기 위한 다양한 장치를 마련할 필요가 있음.
- 이직률 관리를 위해 무엇보다도 보험설계사의 장기적인 소득흐름을 고려한 안정적인 소득원 확보가 필요함.
- 수당지급방식의 선호도 조사 결과, 부분 선지급방식(모집익월 70% 지급, 이후 1년 분급), 부분 분급방식(모집익월 50% 지급, 이후 1년 분급), 완전 선지급방식(모집익월 수수료 총액 100% 지급) 순으로 선호하였음
 - 반면 장기 분급(모집익월 50% 지급, 이후 2~3년 분급) 또는 완전 분급방식(수수료 총액을 2~3년에 걸쳐 동일한 수준으로 매월 지급)은 매우 낮음.
- 따라서 수수료 지급방식에 따라 차등화 된 인센티브를 부여하고 소속 보험설계사가 분급 방식의 수수료 지급 옵션을 선택할 수 있도록 유도할 필요가 있음.

〈표 8〉 수수료 지급방식 선호도 조사(전체보험설계사 vs 이직보험설계사)

	전체보험설계사		이직보험설계사	
	관찰수	비중(%)	관찰수	비중(%)
완전 선지급방식	116	19.0	82	20.1
부분 선지급방식	291	47.5	188	46.1
부분 분급방식	141	23.0	95	23.3
장기 분급방식	33	5.4	24	5.9
완전 분급방식	31	5.1	19	4.7
계	612	100.0	408	100.0

- 소득 수준에 따른 수당지급방식의 선호도 조사결과 고소득 보험설계사에 비해 저소득보험설계사가 완전 선지급방식을 더 높게 선호하는 것으로 나타남.

〈표 9〉 수당지급방식 선호도 조사(고소득보험설계사 vs 저소득보험설계사)

	고소득보험설계사		저소득보험설계사	
	관찰수	비중(%)	관찰수	비중(%)
완전 선지급방식	25	18.9	55	23.0
부분 선지급방식	67	50.8	91	38.1
부분 분급방식	31	23.5	64	26.8
장기 분급방식	5	3.8	17	7.1
완전 분급방식	4	3.0	12	5.0
계	132	100.0	239	100.0

주 : 저소득보험설계사 200만 원 이하, 고소득보험설계사 400만 원 이상

- 회사별 수당지급방식 선호도 조사결과, 회사의 전속채널보다는 독립대리점 채널이 완전 선지급방식을 더 높게 선호하는 것으로 나타남.

〈표 10〉 수당지급방식 선호도 조사(회사/채널별)

(단위: %)

	대형사	중소형사	외국사	GA
완전 선지급방식	17.7	19.5	15.4	24.0
부분 선지급방식	57.6	46.0	53.8	40.6
부분 분급방식	16.7	26.5	15.4	27.4
장기 분급방식	4.4	0.9	9.0	4.0
완전 분급방식	3.4	7.1	6.4	4.0
계	100.0	100.0	100.0	100.0

- 보험설계사의 이직을 억제하는 방안의 하나로 보험설계사의 장기근속을 유인하는 다양한 제도를 자사의 재정적 능력과 보험설계사의 니즈에 부합하도록 도입하여 보험설계사의 만족도를 높이는 것이 필요함.
- 장기근속을 위해 필요한 제도로서 퇴직금이나 퇴직연금 등 퇴직급여보장을 가장 높게 선호하였으며, 다음으로 수당의 장기지급제도 확립으로 나타남.

- 보험설계사의 장기근속제도 확립 시 모집조직의 먹튀방지 및 보험이미지 제고에도 기여할 수 있을 것으로 예상됨.

<표 11> 보험설계사의 장기근속을 위한 제도 선호도 조사

	전체보험설계사		이직보험설계사	
	관찰수	비중(%)	관찰수	비중(%)
수당의 장기지급제 확립	204	33.4	134	33.5
퇴직급여보장	234	38.3	144	36.0
장기근속자 복리후생 강화	160	26.2	117	29.3
관리자로의 승진제도	13	2.1	5	1.3
계	611	100.0	400	100.0