보험설계사 조직의 개편 방안

2003. 12.

신문식
이경희
이정환

보험개발원
보험연구소

머 리 말

지속적인 금융산업 자유화·규제완화 및 고객니즈 다양화 등에 따라 보험회사의 판매채널은 새로운 전기를 맞이하고 있다. 규제완화와 함께 고객니즈 다양화에 대응하기 위하여 판매채널도 다변화되고 있으며, 이에 따라 다변화된 판매채널간의 경쟁압력이 증가하는 등 판매채널간의 경쟁시대가 도래하였기 때문이다. 이와 같은 경쟁압력을 극복하기 위하여 보험회사들은 전통적인 보험설계사 조직을 중심으로 교육체계의 정비, 동기부여의 고취, 보수체계의 변경 등과 같은 지속적인 생산성 제고 노력을 거듭하였다. 그럼에도 불구하고 여전히 선진외국에 비해 생산성은 상대적으로 낮은 상태이다. 이러한 점을 염두에 두고 이 보고서에서는 보험설계사 조직을 둘러싼 시장환경의 변화와 운영체계 그리고 현황 등에 관한 국내외 사례 연구를 중심으로 경쟁력 강화를 위한 조직개편 방안을 제시하고자 하였다.

개편 방안으로서 이 보고서에서는 보험시장의 투자형, 자산형성형 상품에 대한 수요증대 등과 같은 니즈의 다양화에 따라 보험설계사 조직도 시장니즈 대응형으로 다변화할 필요가 있으며, 다변화된 설계사 조직은 조직별로 차별화된 조직운영시스템 즉, 대상고객 및 상품의 차별적 운영에 의해 생산성 및 경쟁력의 확보가 가능할 것임을 강조하였다. 또한 여성 중심의 일반 설계사 조직과 남성 중심의 전문설계사 조직 시스템간의 비교·고찰을 통하여 전통적 일반 설계사조직의 전문조직으로의 전환 필요성 그리고 조직운영체계의 선진화를 강조하였다. 따라서 이와 같은 새로운 시도가 보험설계사의 생산성 제고 등을 포함한 보험회사들의 판매채널 구축에 많은 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

마지막으로 이 보고서의 내용은 연구담당자 개인의 의견이며, 우리 원의 공식적인 의견이 아님을 밝혀둔다.

2003년 12월

보험개발원

원장 임재영

목 차

표 목 차

그 림 목 차

요 약

1. 문제제기

□ 여성설계사 조직의 생산성 향상을 위하여 교육체계의 정비, 동기부여의 고취, 보수체계의 변경 등과 같은 다양한 대응방안이 지속적으로 제시되었음에도 불구하고 여전히 선진외국 및 남성 중심의 전문조직보다 절대적으로 낮은 생산성을 보이고 있음.

○ 소비자 니즈의 다양화에 따라 판매채널 다변화의 필요성이 증대하고 있으며, 이에 따라 다변화된 판매채널의 효과적인 운용이 중요한 경영과제의 하나가 되고 있어 포지셔닝에 의한 전략적 운용의 중요성이 증대하고 있음.

□ 이에 본 연구에서는 시장환경 변화와 관련한 보험설계사 조직의 질적 변화 필요성을 고찰하고 설문조사를 통한 현황과 문제점 검토 및 국내외 사례연구를 통하여, 여성설계사 조직을 중심으로 생산성 및 경쟁력 강화를 위한 방안을 포지셔닝에 의한 전략적 운용과 전문성 강화를 위한 시스템적 접근으로 나누어 제시하고자 함.

2. 보험설계사의 질적 개편 필요성

□ 방카슈랑스 허용 등 규제완화와 기존 여성설계사 조직의 낮은 생산성 등으로 인해 설계사 조직의 질적 개편이 강력히 요구되고 있음.

○ 1990년대 이후 지속적인 금융산업의 자유화·규제완화의 진전에 따라 판매채널간의 경쟁이 격화되고 있음.

– 특히 선진외국의 사례를 감안할 경우, 우리나라에서도 방카슈랑스 채널이 인적 대면조직에 미치는 파급효과는 매우 클 것으로 예상됨.

○ 보장형, 투자형 보험시장이 성장하고 있으며, 이러한 보험시장은 보험설

계사 조직에 대하여 세무, 재정적인 서비스, 투자자문 등과 같은 고도의 전문서비스를 요구하고 있음.

— 보험설계사 조직의 경영효율 향상을 위한 지속적인 노력 결과, 상당한 성과를 거두었으나, 상대적 경쟁력은 여전히 낮은 편임.

○ 소비자의 보험인지도 향상, 니즈 다양화 등에 의한 자발적인 보험가입의 증대에 따라 경쟁력 강화를 위한 전문화된 인력 양성의 필요성이 증대하고 있음.

— 시장수요 변화에 대응하기 위해서는 설계사 조직에 대한 전반적인 시스템의 재구축이 필요할 것으로 판단됨.

3. 국내 생명보험사의 설계사 조직 분석

□ 국내사의 설계사 조직이 여성 중심의 채널인데 비해 외국사의 경우 남성 중심의 채널이어서 동일한 전속설계사 채널임에도 불구하고 양 조직의 시스템은 상당한 차이가 존재함.

○ 본 연구는 설계사 조직을 외국사의 남성 전문조직(국내사의 남성 전문조직)과 국내사의 여성 일반조직으로 구분하여 양 조직간 제도 및 현황의 차이, 성과 등을 비교·분석하고자 하였음.

□ 설계사를 모집·선발하는 외형적 절차 및 제도는 전문조직과 일반조직간 큰 차이가 존재하지 않지만, 모집·선발 대상 및 구체적 방법에는 큰 차이가 존재하였음.

○ 설계사를 모집하는 방법은 전문조직의 경우, 리쿠르트 전문 매니저나 리쿠르트 전문 세일즈 매니저를 통해 채용하고 있으며, 일반조직의 경우 기존 설계사의 소개를 통한 채용이 일반적임.

○ 채용시 고려되는 판단기준은 주로 연령, 학력, 타 보험사 경력, 전 직장 경력 등이며, 구체적 내용은 전문조직과 일반조직간 큰 차이가 존재함.

— 전문조직의 경우, 30 40대의 연령, 대졸 이상의 학력, 2 3년 정도의

직장경력을 선호하고 있으며, 추가적으로 외국사의 경우 타 보험사 경력이 없을 것을 조건으로 하고 있음.

– 일반조직의 경우, 연령에 대해서는 특별한 제한이 없는 회사도 있으며, 제한이 있는 경우에도 25 45세 정도로 허용되는 연령구간이 넓고 학력 역시 고졸 이상인 경우가 대부분이며, 타 보험사 경력을 포함한 직장경력에 대한 요구사항도 엄격하지 않아 전문조직에 비해 상대적으로 완화된 조건임.

□ 설계사에 대한 교육·훈련은 설계사 자격취득을 돕기 위한 교육과 설계사 자격취득 후 영업개시 전에 실시하는 영업활동을 위한 교육, 그리고 영업활동 중인 설계사를 대상으로 한 계속 교육으로 구분되어 실시되고 있음.

○ 일반조직은 주로 설계사 자격취득 전 교육에 대한 투자비중이 높은 것으로 조사됨.

○ 외국사 전문조직의 경우 영업개시 후 지출한 교육비 비중이 높은 반면, 일반조직은 영업개시 전에 지출한 교육비의 비중이 5배 정도 높음.

○ 전문조직의 경우, 설계사의 지속적인 경쟁력 강화를 위해 금융자산관리사(AFPK), 국제재무설계사(CFP)와 같은 금융상품 판매와 관련된 전문자격증 취득을 지원하고 있음.

– 일반조직의 경우에도 기존 일반설계사에서 전문설계사로 자질향상을 인정하는 회사 내 FC(financial consultant) 인증제도, 변액보험 판매관리사, AFPK 자격 취득을 위한 지원 등 전문지식 습득을 위한 동기부여 방안이 실시되고 있음.

□ 설계사 육성 및 관리의 경우 전문조직과 일반조직간의 상이점이 존재함.

○ 전문조직의 경우 설계사 관리·감독을 전담하는 직원은 FC로 출발하여 일정 기간 영업활동을 경험한 후 SM(sales manager)와 AM(agency manager)로 이어지는 정형화된 경력코스를 따르고 있으며, 설계사 관리를 전담하는 매니저는 채용, 감독, 신규 설계사 교육·훈련, 설계사에 대한 활동지도 등

의 업무를 담당하고 있음.

○ 일반조직의 관리자는 본사 직원으로 입사하여 지점장이 되거나, 설계사 도입 및 교육 관련 전담 설계사에서 육성실장을 거쳐 지점장에 이르는 경로를 거치고 있어 상대적으로 보험영업의 경험이 부족한 상태에서 설계사 관리업무를 담당하고 있음.

□ 모집조직 관련 보수는 고정급과 실적 비례급으로 구성되어 있으며, 설계사의 초기정착을 지원하기 위해 초기보장수당을 지원하고 있음.

○ 외국사 전문조직의 경우 성과급 비중이 96.7%에 달해 상대적으로 일반조직에 비해 성과급 비중 높음.

○ 전문조직은 일반조직에 비해 1.5배(최고 금액) 3배(최저 금액) 정도 높은 초기보장수당을 지급하고 있으며, 일반조직보다 장기간 지급하고 있음.

□ 전문조직과 일반조직간에는 영업성과 측면에서 상당한 차이가 존재함.

○ FY2002 기준 설계사 1인당 종신보험의 신계약 건 수는 외국사 전문조직이 48.0건, 국내사 전문조직은 25.5건인 반면, 일반조직은 19.8건에 불과한 것으로 조사됨.

○ 설계사 1인당 거수한 종신보험의 수입보험료는 외국사 전문조직이 1억 6천만원, 국내사 전문조직은 1억 2천만원 수준이며, 일반조직은 5천만원 정도인 것으로 조사되었음.

□ 전문조직과 일반조직간에는 설계사 정착률, 계약유지율 등 판매효율성 측면에서 많은 차이를 보였음.

○ 13월차 설계사 정착률은 외국사 전문조직의 경우 74.4% 수준이지만, 국내사 전문조직은 55.3% 수준이며, 일반조직은 24.9%로 나타나 외국사 전문조직의 33.5% 수준에 불과한 것으로 나타났음.

○ 13월차 계약 유지율은 외국사 전문조직의 경우 87.9%, 국내사 전문조직은 84.1% 수준이며, 일반조직은 76.7%로 나타나 외국사 전문조직 보다

11.2%p 정도 낮은 수준을 기록하였음.

□ 이와 같이 전문조직과 일반조직간에는 종신보험 판매로 인한 1인당 커미션, 신계약 건 수, 정착률, 계약유지율 등 생산성 및 효율성 측면에서 상당한 성과 차이가 존재하는 것으로 나타났음.

○ 동일한 상품 판매에 대해 성과차이가 존재한다는 것은 이들 조직간에 인적자원의 차이, 관련 인프라, 접근 가능한 시장, 관리·감독, 조직의 교육훈련 프로그램 등과 같은 면에서 차이가 존재함을 의미하는 것으로 양 조직간에는 투입과 관리 공정이 다르기 때문에 성과가 다르게 나타날 수 밖에 없음.

○ 그러나, 전문조직의 구축·유지에는 많은 비용이 소요되기 때문에 수익과 비용 모두를 고려할 경우, 전문조직이 일반조직에 비해 일방적으로 우월하다고 단정할 수는 없음.

– 이에 모든 보험사가 일률적인 조직체계를 구축하기보다는 시장 내 지위, 개별 인적 영업조직이 차지하는 비중, 개별 인적 영업조직의 생산성 개선 정도 등을 고려하여 구축하고 전개할 필요가 있다고 판단됨.

4. 전속설계사 조직의 개편 및 운용 사례

□ 모집조직을 성별로 구분하지 않고 동일한 시스템을 적용하고 있는 미국 생명보험사와 국내A사(일반조직에서 전문조직으로 전환하여 성공한 사례)의 조사 결과, 우리나라 남성설계사 조직과 여성설계사 조직간 성과 차이의 상당부분은 이들이 속해 있는 서로 다른 판매조직의 운영시스템에 기인한다고 판단됨.

○ A사 여성설계사의 1인당 연간 신계약 건 수는 일반조직 하에서는 32.4건을 기록하였으나, 전문조직으로 전환한 후에는 48.0건으로 증가하였음.

– 그 결과, 가동 중인 남성설계사 1인당 신계약 건 수 대비 여성설계사 1인당 신계약 건 수가 일반조직 하에서는 31.7%에 불과하였으나, 전문조

직으로 전환한 후에는 60.0% 수준으로 급격히 향상됨.

○ 여성설계사의 월별 정착률 역시 전문조직으로 전환한 후 효율성이 많이 개선되어 13월차 정착률이 45.4%에서 55.8%로 개선되었음.

○ A사의 경우 동일한 설계사 조직 운용 결과에도 불구하고, 남성설계사는 사업비 비중이 높아 이익기여도가 높은 종신보험 판매실적이 뛰어난 반면, 여성설계사는 저축성·투자형상품 판매에 강점을 갖고 있는 것으로 나타나 채널운용상의 시사점을 주고 있음.

○ 여성설계사 1인당 초회보험료 수준은 조직 전환 전에는 8,640천원에 불과하였으나, 조직 전환 후에는 26,280천원으로 대폭 증가하였음.

– 그 결과 남성설계사의 초년도 커미션 대비 여성설계사의 초년도 커미션 비중은 전환 전인 35.9%에서 전환 후에는 84.8%로 크게 높아졌음.

○ 미국의 사례와 국내 A사의 사례를 통해 판단해 보면, 남성설계사와 여성설계사는 동일한 판매시스템을 적용하였을 경우에도 기본적인 인적 속성과 물리적 차이 때문에 성과의 차이는 불가피하게 발생하였음.

– 다만, 그 격차는 전문조직과 일반조직간으로 상이한 시스템을 적용하였을 경우의 차이보다는 크지 않다는 것을 알 수 있어 우리나라의 남성설계사 조직과 여성설계사 조직간 성과 차이의 상당부분은 이들이 속해 있는 서로 다른 판매조직의 운영시스템에 기인한다고 판단됨.

□ 일본의 ALICO생명은 다양한 시장니즈에 대응하기 위하여 판매채널의 다변화를 추진하고 또한 다변화된 판매채널은 채널별로 전략적 포지셔닝을 전개함으로써 생산성 향상과 경쟁우위 확보를 이룩하였음.

○ 시장니즈의 다양화에 대응하기 위하여 대리점, 전속 직판영업체계(AMS) 등과 같은 다변화된 판매채널을 구축하였음.

○ 구축된 판매채널의 경쟁력을 강화하기 위하여 시장세분화에 의한 다음과 같은 전략적 포지셔닝을 전개함으로써 생산성 증대를 이룩하였음.

– 전속 영업채널 중에서 남성중심 전문조직의 전문가적 금융지식을 이용한 차별화를 위하여 자산관리사업 등과 같은 고소득자 계층을 대상으로

하는 타겟 마케팅을 전개하였음.

- 전문영업직원 CT는 기본적으로 FP, CFP 등의 유자격자에 한정하여 자격을 부여하는 등 선발단계에서부터 목적의식을 가지고 전개되었음.
- 그리고 경영자, 의사 등과 같은 전문직 고소득자를 대상으로 고액보장상품에 주력하는 등 시장과 대상상품을 한정하였음.

□ 이와 같은 사례조사를 통하여 시장세분화에 의한 전략적인 포지셔닝의 운용과 전문조직 관리시스템의 도입에 의한 전문성의 강화가 생산성 향상에 기여하고 있음을 알 수 있음.

5. 생산성 향상을 위한 보험설계사 조직의 개편 방안

□ 보험설계사 조직의 생산성 제고는 시장니즈에 따른 전략적 포지셔닝과 전문조직 시스템 도입에 의한 전문성 강화, 이를 위한 조직운영체계의 선진화를 통하여 가능할 것임.

○ 니즈의 다양화에 따라 인적 영업조직의 생산성은 시장니즈 대응형 멀티채널의 구축과 세분화에 의한 포지셔닝 전개와 밀접한 관계에 있는 것으로 판단됨.

○ 뿐만 아니라 보험설계사 조직의 생산성은 설계사의 선발·채용, 교육 및 훈련, 그리고 보수체계, 관리·감독 등을 포함한 체계적인 시스템의 구축 등과 밀접한 관계에 있는 것으로 판단됨.

□ 규제완화와 니즈 다양화에 의해 촉발된 판매채널간 경쟁압력을 극복하고 생산성과 경쟁우위를 확보하기 위해서는 세분화된 보험설계사 조직의 대응과 같은 포지셔닝에 의한 전략적인 활용이 매우 중요함.

○ 선진 사례가 시사하는 바와 같이 보험설계사 조직의 생산성은 조직 운영과 밀접한 관계에 있으므로 소득계층별, 판매채널 상품별 선호, 규모별로 상이한 운영방안이 중요함.

○ 시장세분화와 보험설계사 조직의 대응 차원에서 VIP전문조직, 전문조직, 일반조직에서 전환된 전문조직, 일반조직 등으로 분류하여 대상시장의 특성에 가장 적합한 보험설계사 조직을 운영하는 것이 생산성 향상과 경쟁우위 확보에 기여할 것임.

○ 대형사의 경우 주력채널인 일반조직을 전문조직으로 전환시키는 것과 함께 상대적으로 우월한 경영자원과 비경쟁요소 이용이 가능한 전문조직, VIP전문조직과 같은 다변화된 설계사 조직의 구축이 경쟁력과 생산성 향상에 이바지할 것임.

○ 중소형사의 경우 대형사와 달리 기업이미지 등과 같은 비경쟁요소의 시너지효과를 기대하기 어렵고 또한 전문인력 확보의 한계점 등에 따라 전환된 전문조직을 중심으로, 그리고 일정자격에 의한 전문조직은 특정시장에 집중함으로써 특정부문에 대한 경쟁력을 확보하는 것이 생산성을 제고할 수 있을 것임.

□ 증대하는 판매채널간 경쟁압력의 극복과 생산성 향상을 위해서는 수준 높은 서비스 제공 능력이 발휘될 수 있도록 보험설계사 조직을 금융서비스 관련 전문집단으로 전환 및 양성하는 것이 필요함.

○ 현재 여성설계사가 속한 일반조직을 전문조직으로 전환할 경우, 다음과 같은 단계적인 과정을 통해 연착륙을 유도하는 것이 바람직할 것임.

– 1단계: 지점체계로의 전환단계로서 복수의 영업소를 1개의 지점으로 통합함으로써 자연스럽게 비생산적인 인력을 선별할 수 있도록 유도함.

– 2단계: 전문화 단계로 1단계를 통하여 가망 내지는 선별된 설계사를 중심으로 향후 보험사의 전략에 따라 판매가능 내지는 중점상품 판매에 필요한 서비스의 습득을 위한 전문교육 등을 실시함.

– 3단계: 정예화 단계로 2단계를 통하여 확보된 설계사 조직을 정예인력으로 양성하고 또한 장기적으로 설계사의 증원, 교육 등을 담당하는 중간관리자의 도입과 역할의 부여가 필요할 것임.

□ 전문성 강화를 위해서는 무엇보다도 엄격한 선발·채용, 교육, 육성관리, 성과평가시스템의 구축 등과 같은 조직운영체계의 선진화가 중요함.

○ 미국의 경우 설계사의 선별·채용을 과학적이고 합리적으로 수행하기 위한 적성평가시스템이 구축되어 있고 이는 설계사의 성공율 및 정착률과 강한 상관관계가 있는 것으로 나타남.

– 그러나 우리나라의 경우 선발·채용에 있어 외모와 언어구사 능력, 보험영업적성, 조직화합, 심리 등 다소 주관적인 측면 또는 보험설계사로서의 활동가능성 여부에 중점을 두고 있는 등 보험영업의 적격성을 평가하기에는 다소 미흡한 점이 있음.

– 따라서, 생산성 향상을 위하여 질(quality)을 중시하는 선별 채용과 함께 입사전 면접에서 고용계약체결에 이르기까지 단계별로 보험설계사로서의 가망인력을 선별하는 평가시스템의 구축이 필요할 것임.

○ 지속적인 교육에 의한 전문성 강화는 생산성 차원에서만이 아닌 타 금융기관 및 타 판매조직과의 경쟁력 강화 차원에서도 활발하게 이루어져야 할 것임.

○ 외국사 전문조직에 비해 일반조직의 경우, 설계사를 전문적으로 육성·관리하는 인력의 확보가 중요할 것이며, 특히 육성·관리의 경우 영업활동에 대한 유경험자의 성과가 높다는 점에 비추어 볼 때 보험설계사 중에서 모집활동보다는 관리활동에 역량이 있는 인력을 조기 발견할 수 있는 체계의 확립이 필요할 것임.

○ 생산성이 높은 전문조직의 경우 완전성과급임에 비해 상대적으로 생산성이 낮은 일반조직의 경우 고정급이 일정부분을 차지하고 있다는 점에서 완전성과급제의 실시가 생산성과 어느 정도 밀접한 관계에 있다고 할 수 있을 것임.

– 초기 정착률이 엄선채용과 교육 등의 영향을 크게 받고 4년차 이상의 정착률이 보수체계 등의 영향을 크게 받는다는 점에서 성과평가 시스템이 생산성에 미치는 영향은 크다고 할 수 있어 점진적인 완전성과급제의 도입을 통한 평가 및 동기부여가 생산성 제고에 도움이 될 것임.

Ⅰ. 서론

1. 연구배경 및 목적

최근 노령화사회, 금융겸업화, 방카슈랑스 도입, 보험업법 개정 등과 같은 보험시장을 둘러싼 환경변화에 따라 보험사의 판매채널을 둘러싼 생산성 및 경쟁력 강화가 중대한 과제 중의 하나가 되고 있다.

특히 방카슈랑스와 같은 신규채널 도입에 따른 판매채널간 경쟁압력의 심화가 인적 대면조직에 가장 큰 영향을 주었던 선진외국의 사례를 볼 때, 향후 판매채널에 대한 중요 과제는 현재 절대적인 비중을 차지하고 있는 여성설계사 조직의 생산성 향상과 경쟁력 강화에 있을 것으로 보인다.

여성설계사 조직의 생산성 문제는 그 동안 지속적으로 제기되어 왔는데 주로 교육체계의 정비, 동기부여의 고취, 보수체계의 변경 등과 같은 분야에 집중되었다. 그 결과 금융감독원의 경영실태평가에서 알 수 있는 바와 같이 어느 정도 성과를 올린 것도 사실이다. 그러나, 지속적인 노력에도 불구하고 여전히 선진외국 및 남성 중심의 조직에 비해 생산성은 상대적으로 낮은 상태이다. 이 때문에 과거와 다른 새로운 접근에 의한 문제의 해결을 모색할 필요가 있다고 판단된다.

또한 소비자 니즈의 다양화에 따라 판매채널 다변화의 필요성이 증대하고 있어 다변화된 판매채널의 효과적인 운용이 보험사 경영과제의 하나가 되고 있다. 이는 보험사가 운영하는 판매채널별 장단점, 대상시장, 대상상품 등을 종합적으로 고려한 포지셔닝에 의한 보험설계사 조직의 전략적 운용이 생산성에 미치는 영향이 커지고 있기 때문이다.

이와 같은 점을 고려하여 본 연구에서는 금융겸업화, 방카슈랑스 등과 같은 시장환경 변화와 관련한 보험설계사 조직의 질적인 변화 필요성을 고찰해 보고, 설문조사를 통한 현황 파악과 문제점 검토 및 국내외 사례연구를 통해, 여성설계사 조직의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위한 개편 방안을 제시하고자 한다.

2. 연구범위 및 방법

이 연구에서는 보험설계사 조직의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위한 개편방안을 생명보험사의 여성 설계사 조직을 중심으로 검토한다. 이는 전속 영업조직의 유효성에 대한 문제제기에도 불구하고 여전히 여성설계사 조직은 생명보험사의 주력 채널이며, 특히 방카슈랑스와 같은 저비용 채널의 등장으로 가장 큰 영향을 받을 조직이라는 점에서 이 조직의 생산성과 경쟁력 강화를 위한 대응이 시장 내 생존을 위하여 중요한 문제 중의 하나라고 판단되기 때문이다.

보험시장을 둘러싼 환경의 변화, 특히 규제완화와 소비자 니즈의 변화에 의하여 판매채널 다변화의 필요성은 증대하고 있으며, 이에 따라 보험사 판매채널 운영상의 중요한 과제 중의 하나는 다변화된 판매채널을 얼마만큼 효과적으로 시장변화에 대응시킬 수 있을 것인가가 되고 있다. 이 때문에 보험설계사 조직의 생산성과 경쟁력 강화는 니즈에 따른 설계사 조직의 다변화 그리고 세분화에 의하여 다변화된 설계사 조직의 효과적 활용에서 시작되어야 할 것이다. 또한 생산성 향상을 위한 다양한 접근방법에도 불구하고 생명보험사의 주력 채널인 여성설계사 조직의 생산성은 여전히 낮은 편이며, 금융자유화를 고려할 때 타 금융권의 영업인력에 대한 경쟁력도 상대적으로 취약한 편이라고 할 수 있다.

지금까지 보험회사의 판매채널 믹스에 관한 연구는 주로 신채널의 도입에 따른 다중채널의 운용[1]을 중심으로 이루어졌다. 또한 일반적으로 지금까지의 보험설계사 조직의 생산성에 관한 연구는 모집제도 및 조직의 문제점을 중심으로 주요국의 현황과 비교를 통한 생산성 제고 방안[2], 업계 전체 생산성 비

---

1) 정홍주,『보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구』, 보험개발원, 2000., 정재욱,『주요국의 새로운 보험판매채널 활용 사례분석 및 국내사의 운용전략』보험개발원, 1998 등이 있다.

2) 김규승 · 박홍민 · 장재일『생명보험 모집조직의 효율화방안』, 보험개발원, 1997., 우경연,「생명보험 판매경쟁력 제고를 위한 모집조직의 개선방안」,『보험개발연

교 및 설계사 수의 변화에 의한 분석[3], 중간관리자와 생산성[4] 등과 같이 단일조직의 생산성에 영향을 미치는 요인 중심의 분석이 주였으며, 이를 통하여 설계사 개개인의 생산성을 제고하고자 하였다. 그 결과 동일한 전속 형태를 취하고 있음에도 불구하고, 국내사의 여성설계사와 외국사의 남성설계사간 생산성 격차가 높은 원인과 같은 조직시스템 측면에 대한 연구는 미흡하였다.

이러한 점에 착안하여 본 연구에서는 보험시장변화에 의한 다변화된 판매채널 운용을 보험설계사 조직을 중심으로 검토하고자 하였으며, 또한 국내사의 여성설계사와 외국사의 남성설계사간 달리 채택하고 있는 조직 운영 시스템을 분석하여, 이를 통해 양자간 생산성 격차의 존재 유무 및 이에 영향을 미치는 변수 등을 규명하고자 하였다. 특히 후자의 경우 이들 양 조직에 대한 생산성 측정을 위해서는 먼저 설계사들이 거두어들인 수익과 수익 창출을 위해 지출된 비용을 동시에 고려한 순이익 개념의 생산성을 측정해야 할 것이다. 그런 다음, 순이익에 영향을 미치는 제반 변수(조직 시스템, 학력, 연령, 직장경험, 경력연수, 교육시간, 영업소 규모 등)를 추출하여 각 변수가 순이익에 미치는 크기를 측정하는 것이 바람직한 연구방법일 것이다. 그러나, 현실적으로 회사별 관련 데이터를 입수하는 것이 용이하지 않기 때문에 현재 운용되고 있는 여성설계사 조직(이를 일반조직이라 칭함)과 남성설계사 조직(이를 전문조직이라 칭함)간 현황 비교 및 실적 분석, 그리고 여성설계사 조직의 전문조직으로의 전환을 통한 생산성 향상 모범사례를 소개하고 이로부터 시사점을 도출하고자 하였다.

이러한 측면을 고려하여 이 연구는 크게 다음과 같은 흐름으로 구성되어 있다. 하나는 니즈 대응형 보험설계사 조직의 구축과 포지셔닝에 의한 전략

구』, 1994 등이 있다.

3) 최종원, 이승우,「설계사의 효율성 분석」,『월간생협』,1998., 양희산,「보험마아케팅 생산성에 관한 실증적 연구」,『보험학회지』통권37호, 1991 등이 있다.

4) 오기석,「영업소장의 리더십유효성에 관한 실증연구」,『보험개발연구』통권37호, 2003., 최형천,「손・생보 영업소장의 카리스마적리더쉽과 부하성과에 관한 연구」,『보험학회지』통권56호, 2000 등이 있다.

적 활용이며, 또 다른 하나는 보험설계사 조직에 관한 설문조사 그리고 보험설계사 조직의 생산성 향상을 위하여 남성과 여성간 동일한 조직시스템을 도입한 국내사의 사례이다. 전자는 판매채널 변화의 원동력이 시장의 변화에 있음을 고려할 때 시장 내에서의 다변화된 보험설계사 조직의 활용이 생산성과 경쟁력에 밀접한 관계를 가질 것으로 판단되기 때문이다. 후자의 경우 보험설계사 조직의 실제적인 운영 현황을 검토하여 문제점을 제시하고 생산성 차이에 영향을 주는 요인이 무엇인가를 알기 위함이다. 또한 이는 보험설계사 조직에 대한 선발, 교육, 육성, 관리 등의 시스템을 남성과 여성에게 동일하게 적용하고 있는 보험사의 사례를 통하여 생산성 문제를 시스템적인 측면으로 접근하고자 함이며, 생산성이 조직운영 관련 체계의 선진화와 밀접한 관계가 있음을 규명하기 위함이다. 과거에도 여성설계사의 경쟁력 강화를 위한 대응방안으로 교육, 보수체계의 정비, 동기부여의 고취 등과 같은 제시가 이루어졌음에도 불구하고 여전히 여성 조직에 대한 생산성의 문제가 제기되고 있는 것은 생산성과 경쟁력이 단순히 단일적인 요인보다는 전체적인 시스템의 문제에 따른 것으로 판단되기 때문이다.

이 연구보고서의 구성은 다음과 같다. 먼저 제Ⅰ장 서론에 이어 제Ⅱ장에서는 우리나라 생명보험산업을 둘러싼 시장환경변화에 따른 보험설계사 조직의 질적 개편 필요성을 판매채널 현황과 향후 변화를 중심으로 검토하였다.

제Ⅲ장에서는 우리나라 생명보험사의 설계사 조직에 관한 설문조사를 통하여 현황 분석과 함께 시사점을 얻도록 한다. 설문조사는 설계사 조직을 여성과 남성 조직으로 분류하여, 두 조직의 운영체계에 대한 비교와 실적을 비교하였다. 실적은 양 조직에서 공통적으로 판매하고 있는 종신보험 상품으로 한정하여 비교하였다. 이를 통해 여성 일반조직과 남성 전문조직간 생산성의 차이를 도출함으로써 일반조직의 전문조직으로의 전환 필요성을 제기하였다.

제Ⅳ장에서는 제Ⅲ장에서 제기된 전문조직으로의 전환 필요성을 토대로 실제적으로 이를 전환하였을 경우 생산성 변동을 검토함으로써 전환에 따른 유용성을 고찰한다. 또한 보험설계사 조직의 생산성이 단순한 시스템적 차원만이 아닌 포지셔닝에 의한 운용과도 밀접한 관계가 있음을 검토하기 위하여

전속 영업조직을 시장니즈의 변화와 관련하여 운용함으로써 생산성을 향상시킨 사례를 살펴본다.

제Ⅴ장에서는 지금까지 검토한 우리나라 설계사 조직의 문제점, 조직시스템이 미치는 영향 그리고 포지셔닝에 의한 전략적 운용 사례 등을 참고로 하여 생산성과 경쟁력 강화를 위한 보험설계사 조직의 개편방안을 제시하였다.

마지막으로 제Ⅵ장에서는 결론 및 본 연구의 한계점에 대해 언급하였다.

Ⅱ. 판매채널 현황과 설계사 조직의 개편 필요성

1. 판매채널 변화에 관한 일반론

보험산업이 갖는 본질적인 특성, 즉 ① 다른 산업과 달리 보험산업은 보험이라는 무형의 서비스를 판매의 대상으로 하고 있다는 점, ② 보험은 위험분산주의와 대수법칙의 원리를 근거로 하기 때문에 판매 건 수가 적을 경우에는 기술적으로 성립이 불가능하며 대량생산만이 가능하다는 점, ③ 보험상품의 생산은 그 제조과정이 계약의 체결, 계약신청서의 심사, 증권의 교부 등과 같이 인적인 자원에 의하여 용이하게 수행될 수 있는 성질의 것이므로 생산용량의 제약을 받지 않는다는 점 등을 감안할 때 보험경영에서 판매는 매우 중요한 기능을 담당하고 있다. 이러한 판매기능을 담당하는 판매채널은 시장에서 다음과 같은 특수한 역할도 수행하고 있다.

첫째, 고객의 비자발성에 대응하는 역할을 한다. 즉 보험상품이 갖는 무형성으로 인하여 발생하기 쉬운 고객의 비자발성을 극복하기 위하여 고객에 대해 보험의 유용성, 필요성은 물론 보험의 가입을 권유하고 설득하기 위하여 상품의 내용이나 질에 대한 설명 등과 같은 역할을 수행한다.

둘째, 수요창출의 역할이다. 즉 보험상품에 대한 소비자의 니즈는 미래의 불확실성에 대한 보장의 니즈이며, 이러한 소비자의 니즈는 본질적으로 위험의 발생시기, 발생여부, 발생으로 인한 손해정도의 불확실성에 따른 우발적이고 잠재적이라는 점에 기인하여 발생한 것이다.

셋째, 생명보험의 경우 보험계약 기간이 장기에 걸쳐 계속되기 때문에 판매채널이 소비자와의 지속적인 관계를 유지하는 역할을 수행한다. 이러한 기능은 보험상품의 거래기간이 보험계약기간의 종료 또는 보험금 지급 시점까지 계속된다는 특성으로 인하여 소비자와의 신뢰관계 형성이 매우 중요하기 때문에 요구된다.

이와 같은 명확한 목표하에 구축된 보험사의 판매채널은 시장 내의 경쟁우위를 형성하고 전개하는데 중요한 요소이며, 나아가 보험사의 기업형태를

규정할 정도의 큰 역할을 담당한다.

그러나, 보험경영 측면에서 중요한 역할을 담당하는 판매채널을 일단 구축하였다 하더라도 이를 영속적으로 유지해야할 필요는 없다. 예를 들어 어떠한 문제점이 발견되었다던가 또는 환경에 어떠한 변화가 발생하였을 경우에는 이에 따른 대응으로써 판매채널을 수정 또는 재구축할 필요가 있다. 구체적으로 다음과 같은 경우에는 판매채널을 수정 또는 재구축할 필요가 있다.

첫째, 보험사의 마케팅전략 또는 마케팅믹스의 변경이 발생한 경우이다. 예를 들어 최근 판매비용 감소를 통한 저가격화의 실현을 위하여 자동차보험 상품을 인터넷을 통해 직접판매하는 직판채널로 전환한 경우는 그 대표적인 예라고 할 수 있다.

둘째, 규제완화, IT혁신 등과 같이 큰 환경변화가 발생한 경우이다. 예를 들어 생·손보간 교차판매, 인터넷 채널의 출현 등과 같이 보험사가 이용 가능한 채널의 구조가 변화된 경우이다.

셋째, 판매채널에 대한 정기적인 평가의 결과 판매채널의 고비용화, 저생산성(효율) 등과 같은 문제가 발생하여 해결을 필요로 하는 경우이다. 최근의 여성 중심 보험설계사 조직에 대한 생산성 향상을 위한 일련의 노력을 들 수 있다.

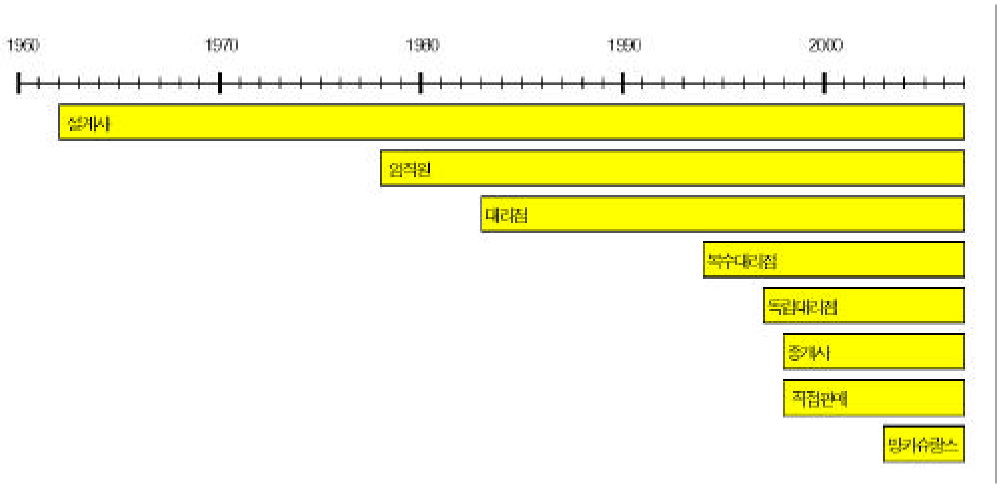
넷째, 시장 내의 경쟁자에 대응한다는 측면에서 개편의 필요성이 대두될 수 있다. 예를 들어 외국계 보험회사의 남성 전문설계사 채널, 방카슈랑스, CM, TM 채널 등과 같은 경쟁자에 대응하기 위해 여성설계사 채널이 변화를 도모하고 있는 사례를 예로 들 수 있다.

2. 우리나라 생명보험사의 판매채널 운용현황

우리 나라 생명보험회사의 판매채널은 1962년 보험설계사 도입 이후 가장 최근인 2003년 방카슈랑스 도입에 이르기까지 보험산업의 발전, 규제완화 및 소비자 니즈의 변화에 따라 다양한 형태의 채널이 등장하였다. 판매채널의

다기화 현상은 지속적으로 진행 중에 있으며, 현재 주력으로 활용하고 있는 판매채널은 보험설계사, 보험대리점, 보험회사 임직원이며, 직접판매채널이나 보험중개사는 아직 활성화되어 있지 않다.

<그림 Ⅱ-1> 우리나라 생명보험사의 판매채널 변천



보험설계사는 보험사업자를 위하여 보험계약의 체결을 중개하는 자를 말하며 소속된 보험사에 전속되어 모집활동을 하고 있는데, 2005년부터는 교차모집이 허용되기 때문에 생명보험회사에 속한 보험설계사가 1개의 손해보험회사 상품을 판매하는 것이 가능해질 전망이다. 우리나라 국내사의 경우 1960년대 초반 생명보험 영업개시 시점부터 일본과 유사한 여성 중심의 설계사 조직이 도입되어 현재까지 주력 채널로 역할하고 있다. 그러나, 1990년대 초반부터 외국사 중심으로 남성설계사 조직을 구축하여 높은 영업실적을 시현함에 따라 2000년 이후에는 국내사들도 기존의 여성설계사 조직과는 독립적으로 남성설계사 조직을 도입하기 시작하였다.

보험설계사 채널은 대표적인 대면채널로서 소비자에 대한 서비스 능력이

다른 채널에 비해 우월한 장점이 있기 때문에 주로 개인연금, 사망보험, 생사혼합보험 등 개인보험에 주력하여 판매하고 있다. FY2002 상위 3사에서 판매한 개인보험 종목의 초회보험료 기준 보험설계사의 판매 비중은 80.7%로 나타나, 보험대리점 13.0%, 임직원 3.0%, 보험중개사 2.8% 등 타 채널에 비해 개인보험종목에 대한 생명보험사의 의존도가 압도적으로 높다(<그림 Ⅱ-2> 참조). 또한, 규모 측면에서 보더라도 보험설계사 인원의 지속적인 감소에도 불구하고 2003년 6월말 현재 14만 5천여명에 이르고 있어 생명보험사의 최대 채널이다(<표 Ⅱ-1> 참조).

보험대리점은 보험사업자를 위하여 보험계약의 체결을 대리하는 채널로서, 대리하는 보험회사의 수에 따라 전속대리점과 독립대리점으로 구분되는데, 전속대리점은 하나의 보험회사를 대리하며 독립대리점은 두 개 이상의 보험회사를 대리한다. 생명보험 대리점 조직은 1980년대 초반에 전속대리점 형태로 도입되었으며, 복수대리점이나 독립대리점은 1990년대에야 도입되었다. 아직까지 생명보험사의 대리점 의존도는 높지 않으나[1], 2003년 8월부터 새롭게 도입된 금융기관보험대리점(방카슈랑스)의 영향력은 클 것으로 예상된다. 은행법에 의하여 설립된 금융기관, 증권거래법에 의한 증권회사, 상호저축은행법에 의한 상호저축은행 등이 금융기관보험대리점으로 등록할 수 있으나, 2003년 10월까지의 실적을 살펴보면, 99% 이상의 수입보험료가 은행 대리점을 통해 거수되어 은행의 보험판매 역할은 더욱 확대될 것으로 예상된다.

흔히 직급으로 명명되는 보험회사 임직원은 모집활동을 담당하는 임직원과 그들이 소속된 본사의 영업부서 조직을 지칭한다. 보험회사 임직원은 퇴직보험, 단체 보장성보험 및 단체 저축성보험 등과 같은 단체보험 판매를 담당하고 있다. FY2002 상위3사의 경우 전체 단체보험 초회보험료의 99.6%를 임직원 채널이 판매한 것으로 나타나, 단체보험을 전담하는 채널로 자리매김 하였다.

이 밖의 대면채널로는 1998년 도입된 보험중개사가 있는데, 보험중개사는

1) FY2002 상위 3사의 초회보험료 중, 보험대리점의 판매비중은 개인보험 13.0%, 단체보험 0.1%로 나타났다.

보험회사와 독립적으로 보험계약의 체결을 중개하고 있다. 우리나라의 경우 보험설계사 조직을 통한 생명보험 판매가 일반화되어 있기 때문에 상대적으로 보험중개사의 역할은 매우 미미하여 2003년 3월 말 기준 활동 중인 보험중개사는 93명에 불과하다.

1990년대 후반 들어 급속한 통신기술의 발달에 힘입어 우리나라 생명보험사들도 전통적인 대면채널 이외에 신판매채널을 도입하였다. 직접판매(direct response)로 불리는 신판매채널은 생명보험회사가 판매활동에 종사하는 자를 개입시키지 않고 우편, 전화, TV, CATV, 잡지 등과 같은 매체를 이용하여, 가망소비자에게 상품에 관한 정보를 제공하고 소비자의 조회 및 구입신청에 의해서 상품을 판매하는 방법을 말한다. 우리나라 생명보험사에서는 주로 우편(direct mail), 전화(tele-marketing), 인터넷에 의한 판매(cyber marketing) 등을 이용하여 상품을 판매하고 있다.

비용 측면에서 우위에 있는 직접판매의 경우, 향후 잠재성장력은 매우 높을 것으로 기대되지만, 현재까지의 실적은 매우 미미하여 FY2002 상위 3사 초회보험료의 0.5% 정도를 차지하는 수준에 머물고 있다.

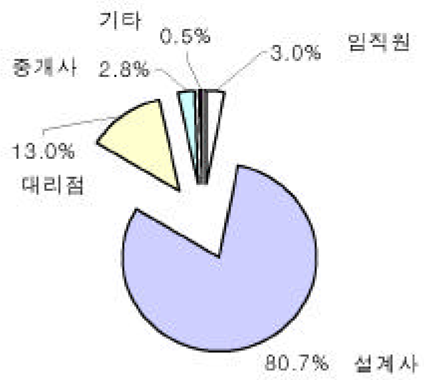
<표 Ⅱ-1> 생명보험사의 판매채널별 현황

(단위: 명, 개)

	FY1999 말	FY2000 말	FY2001 말	FY2002 말	2003. 1/4
임직원	35,663	31,845	28,572	26,726	26,356
보험설계사	241,429	214,793	171,770	151,029	145,613
보험대리점	7,789	6,017	7,001	7,267	7,416
보험중개사	60	86	91	93	-

자료: 금융감독원 보도자료, 「2002년도 보험모집 경영효율분석 결과」, 2003. 7. 7.
보험개발원, 『보험동향』, 2003년 가을호.

<그림 Ⅱ-2> 판매채널별 비중(개인보험 초회보험료, FY2002)



주: 상위 3사 기준이며, 기타에는 TM, CM 등이 포함됨.
자료: 생명보험사, 월말보고서.

3. 시장환경 변화와 설계사의 질적 개편 필요성

앞서 지적한 판매채널 변화의 일반적인 원인·필요성에 비추어 볼 때, 우리나라 전통적인 판매채널의 개편 필요성은 전세계적으로 진행되고 있는 규제완화와 같은 거시적인 측면과 전통 채널의 낮은 생산성이라는 미시적 측면에서 동시에 요구되고 있다.

가. 규제완화 측면

1) 방카슈랑스 개시

1990년대 이후 지속적으로 금융산업의 자유화·규제완화가 진전되었는데, 금융겸업화로 인해 보험사도 이전에 비해 다양한 상품과 서비스를 판매할 수

있게 되었으며, 동시에 은행, 뮤추얼펀드 등 새로운 진입자들과도 경쟁해야 하는 상황에서 특정 상품을 소비자에게 판매하는데 최적의 방법은 무엇인가가 가장 큰 문제로 대두되었다. 지금까지 진행된 금융겸업화 중 판매채널 측면에서 가장 큰 영향력을 발휘할 것으로 예상되는 것은 2003년 9월부터 시작된 방카슈랑스일 것이다.

일반적으로 방카슈랑스는 은행의 지점망을 활용하거나 은행소비자를 기반으로 보험상품을 판매하는 채널이라는 의미를 갖고 있으며, 또한 은행과 보험사간 제휴를 의미하기도 한다. 프랑스, 영국, 이태리, 스페인, 미국 등 이미 방카슈랑스가 허용된 국가의 사례를 살펴보면, 방카슈랑스 형태는 매우 다양하게 나타나고 있는데, 일반적으로 ① 은행과 동일한 규모의 보험사간 합병, ② 은행이 소규모 보험사, 보험대리점(insurance agency)을 매수하거나 설립, 또는 은행이 대규모 보험사에 인수되거나, ③ 보험사가 은행을 통해 상품판매, ④ 보험사가 소규모 은행을 매수하거나 설립, 또는 보험사가 대규모 은행에 인수되는 형태로 진행되었다.

우리나라의 경우에는 기존 채널에 대한 파급효과 등을 고려하여 단계적으로 방카슈랑스를 허용할 방침이다. 은행 등에서의 판매 용이성, 불공정거래 소지, 보험산업에 미치는 영향 등을 종합적으로 고려하여 3단계에 걸쳐 단계적으로 확대할 예정인데, 2003년 8월 2005년 3월까지는 연금, 교육, 생사혼합(양로) 등 개인저축성 보험, 신용생명보험 등의 판매가 허용되며, 2005년 4월 2007년 3월까지 제3분야 보험 등 보장성 보험의 판매가 추가적으로 허용되며, 2007년 4월 이후에는 퇴직보험까지 허용함으로써 모든 상품의 판매를 허용하였다(<표 Ⅱ-2> 참조).

방카슈랑스의 허용 형태는 은행 등 금융기관이 단순히 기존 보험사의 대리점(중개사)으로서 보험상품을 판매하는 단순 판매제휴 방식뿐만 아니라 은행 등 금융기관이 기존 보험사를 인수하거나 또는 보험자회사 신설 후 자회사 상품을 판매하는 자회사 방식 모두 동시에 허용되었다. 방카슈랑스 초기단계에는 제한된 상품허용 및 불공정거래행위를 막기 위한 엄격한 감독제도, 불확

<표 Ⅱ-2> 방카슈랑스를 통한 상품판매 허용 단계

	1단계 (2003년 8월 이후)	2단계 (2005년 4월 이후)	3단계 (2007년 4월 이후)
생명 보험 종목	연금, 교육, 생사혼합(양로) 등 개인저축성 보험, 신용생명보험	제3분야 보험 등 보장성 보험	완전 허용 (퇴직 보험 등 단체보험)

실한 사업전망 등으로 인해 보험사와 금융기관간 제휴형태 위주로 방카슈랑스가 진행될 것으로 예상되지만, 일정 단계에 접어들면 은행과 같은 대형금융기관은 보험자회사를 설립하여 자회사 상품을 은행창구를 통해 판매할 것이다. 안정적이며 효율적인 판매경로만 확보된다면, 상품개발, 언더라이팅, 지급심사 등 여타의 보험 관련 업무는 외부의 전문컨설팅 업체를 통해 아웃소싱이 가능하기 때문에 단기간 내에 은행의 보험자회사 설립이 가능할 것으로 예상된다.

방카슈랑스로 인한 과도한 시장지배력을 억제하기 위해 금융기관 보험대리점의 영업기준을 자산 2조원 이상 대형 금융기관은 1개 보험사 상품을 50% 이상 판매할 수 없도록 규제하였으나, 실제 판매제휴 결과는 대형 보험사와 대형 우량금융기관 중심으로 제휴가 체결되었다.

2) 외국의 방카슈랑스 파급 효과

방카슈랑스가 정착된 국가의 파급효과를 살펴보면, 방카슈랑스 도입이 기존 채널에 미치는 영향은 은행창구를 통해 판매하는 상품의 특성뿐만 아니라 설계사의 역할에 대한 사회·문화적 인식에 따라 다르게 나타났다. 국가마다 차이가 있음에도 불구하고, 대체적으로 1994 1999년 동안 유럽의 생명보험·연금시장에서 방카슈랑스 채널이 급부상하였다.

방카슈랑스가 성공한 프랑스의 경우 처음에는 은행과 보험사간 판매제휴 형

태에서 출발하여 궁극적으로는 은행이 보험자회사를 설립하여 은행창구를 통해 보험상품을 판매하는 발전경로를 밟았는데, 방카슈랑스 채널이 전통적인 판매채널에 미친 영향은 매우 크다. 프랑스의 방카슈랑스 비중은 1993년 49%에서 1999년에는 56%, 다시 2001년에는 60%로 높아졌다. 이에 비해 은행 소유 보험사가 소수에 불과한 독일의 경우 방카슈랑스 비중이 1993년 13%에서 1998년 20%, 2000년 22.6%로 소폭 증가하는데 그쳤다(<표 Ⅱ-3>, <그림 Ⅱ-3> 참조).

<표 Ⅱ-3> 주요국의 판매채널별 시장점유율

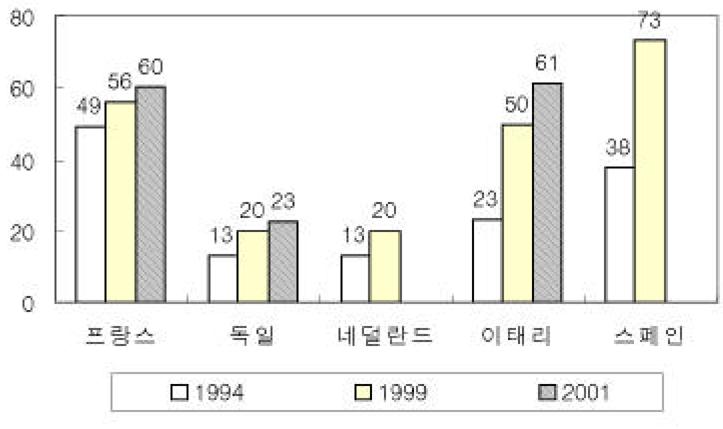
(단위: %)

	방카슈랑스	전속설계사	브로커	기타
프랑스(2001)	60.0	8.0	9.0	23.0
이태리(2001)	61.2	17.9	0.9	20.0
독일(2000)	22.6	50.2	21.7	5.5
영국(2001)	14.0	59.0*	-	27.0

주: Independent Financial Advisors

자료: LIMRA INTERNATIONAL, *Uint-linked Insurance in Europe*, 2003.

<그림 Ⅱ-3> 연금 · 생명보험 수보 중 방카슈랑스 비중

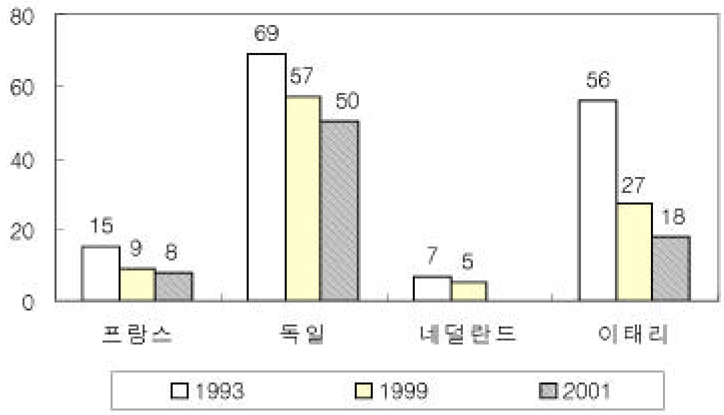


자료: DATAMONITOR, *European Life Bancassurance*, 2000.

방카슈랑스 채널의 성장으로 인해 생명보험회사의 전속설계사 채널이 차지하는 비중은 지속적으로 감소하고 있다. 방카슈랑스가 급성장한 이태리의 경우 전속설계사가 거수한 수입보험료 비중이 1996년 55.8%에서 2001년에는 17.9%로 급감하여 매우 빠른 속도로 설계사의 시장점유율이 감소하였다. 프랑스의 경우에도 전속설계사 비중이 1993년 15%에서 2001년에는 8% 수준으로 감소하였다. 독일의 경우에는 전속설계사가 차지하는 비중이 가장 높음에도 불구하고 1993년 69%에서 2001년에는 50%로 감소하였다.

이와 같이 유럽국가의 경우 방카슈랑스의 발전으로 인해 속도의 차이가 있을 뿐 모든 국가에서 예외 없이 전속설계사의 시장점유율이 감소하고 있다(<그림 Ⅱ-4> 참조).

<그림 Ⅱ-4> 수입보험료 중 전속설계사의 비중(연금·생명보험)

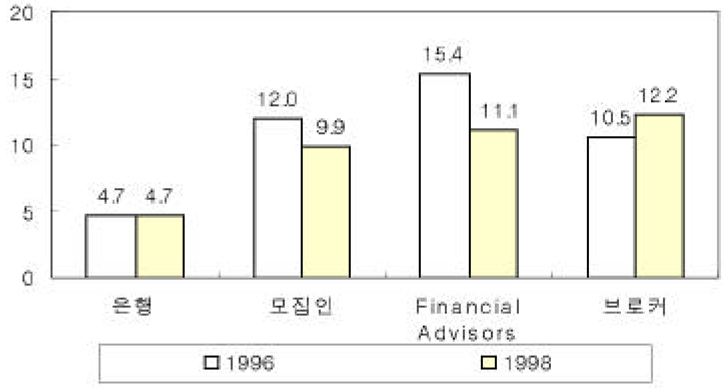


주: 네덜란드 1994년, 이태리 1996년 자료임.
자료: DATAMONITOR, *European Life Bancassurance*, 2000.

유럽 국가에서 방카슈랑스 채널의 비중이 증가하고 전통적인 대면채널의 비중이 감소하는 공통적인 현상이 나타나고 있는 것은 은행의 높은 인지도, 광범위한 지점망 등과 같은 측면도 작용하였지만, 비용 측면에서 방카슈랑스 채널이 타 채널에 비해 우위에 있기 때문이다.

방카슈랑스 채널이 급속히 성장한 이태리의 경우 수입보험료 대비 판매비용이 차지하는 비중이 전속설계사 9.9%, 금융컨설턴트(Financial Advisors) 11.1%, 브로커 12.2%인데 비해, 방카슈랑스 채널은 4.7%에 불과하여 타 채널의 1/3 1/2 정도에 불과한 것으로 조사되었다. 이는 방카슈랑스가 타 채널에 비해 비용 측면에서는 확실한 경쟁력을 갖고 있음을 의미하는 것이다.

<그림 Ⅱ-5> 수입보험료 대비 판매비용 비중(이태리)



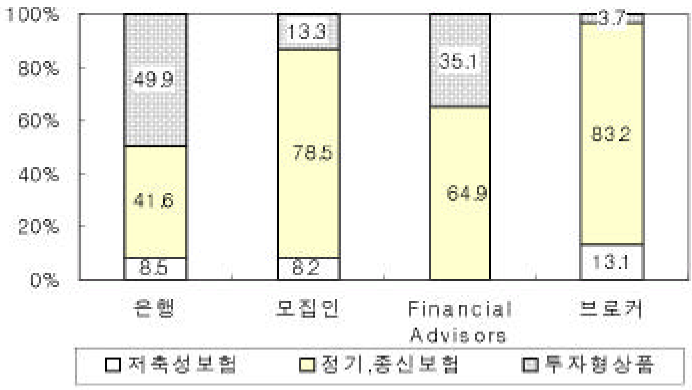
자료: DATAMONITOR, *European Life Bancassurance*, 2000.

방카슈랑스가 진전된 국가의 경우 방카슈랑스 채널을 통해 판매되는 상품은 주로 저축성상품과 투자형상품인 것으로 나타났다. 이는 전세계적으로 진행되고 있는 인구의 노령화 현상과 밀접한 연관이 있는데, 노령화로 인해 급격히 늘어난 공적연금에 대한 국가의 부담을 줄이기 위해 정부에서 민영연금에 세제혜택을 부여하는 방식으로 동 시장의 확대를 유도하였기 때문이다.

이태리의 경우 방카슈랑스 채널과 전속설계사 채널이 판매한 상품 포트폴리오 내역을 살펴보면, 은행은 투자형상품 49.9%, 정기·종신보험 41.6%로 투자형상품의 비중이 높은 반면, 전속설계사는 정기·종신보험의 비중이 78.5%로 매우 높고, 투자형상품은 13.3%에 불과한 것으로 조사되었다. 이는 투자형

상품 부문에서는 방카슈랑스의 경쟁력이 높고, 정기·종신 등 보장성 보험 부문에서는 상대적으로 전속설계사의 경쟁력이 높다는 점을 시사하고 있다.

<그림 Ⅱ-6> 채널별 판매상품 포트폴리오(이태리, 1998)



자료: DATAMONITOR, *European Life Bancassurance*, 2000.

한편, 미국의 방카슈랑스는 유럽에 비해 상대적으로 역사가 짧아서 방카슈랑스 도입으로 인한 판매채널 재편의 영향은 아직 미미한 수준이다. 미국의 경우 은행을 통해 판매되는 보험상품이 연금에 집중되어 있으나[2], 연금의 경우 투자형상품으로 분류되기 때문에 이를 제외한 순수한 생명보험상품의 수입보험료 비중은 미미하다. 그렇지만, 미국의 경우에도 1997 2000년 동안 은행을 통해 판매된 생명보험과 건강보험 분야의 수입보험료는 2배 이상 증가하였으며, 2002년 상반기의 실적을 보면 전체 생명보험 판매의 2% 정도를 은행채널을 통해 판매된 것으로 조사되었다.

2) 1999년 연금의 방카슈랑스 판매 비중은 17%이다.

3) 우리나라 전통채널에 대한 영향

방카슈랑스의 영향력은 판매하는 상품의 성격, 세제상의 혜택, 전통채널의 전문성, 소비자들의 인식, 정부의 역할 등에 의존하기 때문에 우리나라에서 방카슈랑스의 본격적인 진전이 전통적인 설계사 채널에 어떤 영향을 얼마만큼 줄 것인가를 가늠하는 것은 매우 어려운 일이다. 그러나, 1단계로 허용된 연금, 교육, 생사혼합 등 개인저축성보험은 은행의 저축상품과 크게 다르지 않고, 상품구조가 단순하기 때문에 은행원을 통한 판매가 용이할 것으로 예상된다. 프랑스, 스페인, 이태리 등 방카슈랑스에 성공한 유럽국가의 경우, 가계성 생명보험 및 연금상품 분야의 방카슈랑스 판매 비중은 각각 40 55%에 이르고 있다는 점을 감안하고, 이들 종목이 현재 전체 수입보험료의 41.1%를 차지하고 있는 점 등을 감안하면 기존 설계사에 대한 시장잠식은 필연적인 것으로 예상된다.

보험종목별 상품구성 현황을 살펴보면, 1단계로 허용된 저축성보험의 경우, 초년도 수입보험료 중 동 상품의 비중이 37.3%를 차지하고 있는데, 회사유형별로 구분하면 대형사 35.1%, 일반사 42.2%, 외국사 45.6%이다. 외국사의 경우 저축성(투자형) 상품의 비중이 높기는 하지만, 이들은 방카슈랑스와 경쟁관계가 낮은 특정 시장에 집중하는 전략을 택하고 있기 때문에, 전통적인 여성설계사 조직 중심이며 저축성보험 비중이 높은 일반사가 상대적으로 방카슈랑스의 영향을 크게 받을 것으로 판단된다.

<표 Ⅱ-4> 보험종목별 비중(FY2002)

(단위: %)

	저축성보험		보장성보험		단체보험	
	초년도	전체	초년도	전체	초년도	전체
대형사	35.1	41.2	44.7	41.7	20.2	17.1
일반사	42.2	41.3	52.6	45.3	5.2	13.4
외국사	45.6	40.4	53.6	57.9	0.8	1.6
전체	37.3	41.1	46.9	43.5	15.7	15.3

자료: 보험개발원, 『보험통계월보』, 2003. 5.

이럴 경우 전통적인 대면채널은 종국적으로 은행 창구를 통해 판매하는 은행의 보험자회사와의 경쟁에서 비용상의 격차에 의한 경쟁력 저하를 피할 수 없을 것이다.

우리나라와 마찬가지로 전속설계사 중심의 채널을 구축하는 미국의 경우에도 전속조직이나 독립조직 모두 방카슈랑스로 인해 향후 경쟁압력이 높아질 것으로 예상하고 있는 것으로 조사되었다. 미국 역시 새로운 채널의 등장에 따라 높은 비용이 소요되는 대면채널이 큰 도전을 받고 있는 것이다. 특히, 전속설계사와 경력연수 10년 미만의 설계사들이 방카슈랑스로 인한 경쟁압력이 높아질 것으로 예상하고 있다(<표 Ⅱ-5> 참조).

<표 Ⅱ-5> 방카슈랑스로 인한 경쟁압력에 대한 의견(미국 설계사)

(단위: %, 년)

	채널 유형		경력연수			
	전속	PPGA	1 4	5 9	10 19	20+
매우 높아질 것이다(1)	21.5	34.0	14.0	19.0	28.5	29.0
높아질 것이다(2)	43.5	41.0	54.0	46.0	42.0	45.0
보통(3)	17.0	13.0	19.0	16.0	14.1	14.0
높아지지 않을 것이다(4)	15.3	10.0	12.0	14.0	14.6	9.80
절대 높아지지 않을 것이다(5)	2.7	1.6	1.2	5.2	0.8	2.5
평균	2.34	2.05	2.32	2.41	2.17	2.12
중간값(median)	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0

주: 5점 척도에 대한 응답 결과임.
자료: LIMRA INTERNATIONAL, *The 1999 NAIFA-LIMRA Survey of Producer Opinion(Technical Report)*, 1999.

우리나라의 경우, 이와 유사한 조사결과는 없지만, 생명보험회사에서 판매하는 상품의 성격이 미국보다 단순하고, 전속설계사의 전문성이 높지 않다는 점, 상대적으로 보험사보다 은행에 대한 인지도가 높다는 점 등을 감안할 때, 방카슈랑스로 인한 경쟁압력과 영향력은 미국보다 더욱 클 것으로 예상된다. 바로 이러한 측면이 전통적인 여성설계사 채널의 질적 개편을 강하게 요구하고 있는 것이다.

실제로 방카슈랑스가 허용된 2003년 9월 3일 11월 14일까지 금융기관대리점을 통해 판매된 실적은 판매 건 수 14만 4천여건, 수입보험료 1조 1,665억원으로 집계되어 판매 측면에서만 본다면 성공한 것으로 평가되고 있다. 특히 상위 4개 대형은행을 중심으로 고소득 계층에게 일시납상품[3])을 집중적으로 판매하였는데, 보험사는 이러한 측면에 주목해야 할 것이다. 이는 상대적으로 이윤창출 기여도가 높은 고소득 계층과의 고객관계관리(Customer Relationship Management) 측면에서 은행이 생명보험회사에 비해 경쟁력을 더욱 강화하고 있기 때문이다.

4) 보험시장 변화와 경쟁압력의 증대

보험시장의 변화 역시 전통적인 판매채널의 재편을 강요할 것이다. 최근의 보험시장은 보장형, 투자형 상품이 성장하고 있으며, 2004년부터는 뮤추얼펀드, 수익증권의 판매가 가능하게 되는 등 고부가가치영역인 private banking 시장의 성장이 예상된다. 이처럼 보험시장은 보험설계사 조직에 대하여 세무, 재정적인 서비스, 투자자문 등과 같은 고도의 전문서비스를 요구하고 있는 등 이전과는 다른 질적인 변화를 요구하고 있는 것이다. 보험설계사를 포함한 일반인이 다양한 금융상품에 정통한 전문가가 된다는 것은 상당히 어렵다고 할 수 있다. 뿐만 아니라 최근의 소비자는 상품의 다양한 구색뿐만 아니라 각각에 대한 전문성을 요구하고 있기 때문에 개별업무의 시너지효과가 잘 발휘된다고 단언할 수는 없다. 이러한 이유로 향후 보험판매채널은 시장의 니즈에 적합하게 구축되어야 할 필요가 있다고 판단된다.

미국 보험사의 경우에도 회사가 목표로 하는 소비자 및 판매하는 상품의 특성에 따라 단일한 형태의 설계사를 통해 판매하고 있는 보험사도 있고, 다수의 채널을 믹스하여 판매하는 회사도 있어 다양한 채널을 구축하고 있다. 최근 LIMRA INTERNATIONAL 조사에 의하면 1개나 2개의 판매채널을 활

---

3) 일시납보험료 비중이 총 초회보험료의 97.5%를 차지하였다.

용하고 있는 보험사는 감소하고 있으며, 4개 이상 멀티채널을 사용하는 보험사가 증가하고 있는 것으로 조사되어 시장의 변화에 따라 채널 재구축이 매우 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있다.

<표 Ⅱ-6> 미국의 생명보험사가 활용하고 있는 판매채널 수

(단위: 개, %)

	1998	2001	증감률
1	78	75	-3.8
2	41	33	-19.5
3	22	22	0.0
4 6	10	21	110.0

자료: LIMRA INTERNATIONAL, *Census of U.S. Sales Personnel*, 2003.

우리나라의 경우에도 비용 측면에서 전통적 대면채널에 비해 우위에 있는 채널로서 방카슈랑스 이외에 통신판매전문보험회사의 설립이 허용되었으며, 생·손보 교차판매도 허용되는 등 보험모집 관련 법률의 개정을 계기로 전통적 판매채널과 신규채널간의 경쟁은 더욱 심화될 것으로 예상된다.

방카슈랑스가 유럽처럼 크게 발달하지 못한 미국의 경우에도 전속설계사가 지난 10년 동안 25만명에서 19만명으로 감소하였다. 대신, 연금을 판매하는 은행직원 3만명, 고소득층에게 변액보험을 판매하는 주식브로커 15만명, 인터넷 전문회사 등이 전속설계사의 경쟁채널로 부상하였다. 이러한 환경변화에 따라 미국의 설계사 역시 향후 직판채널로 인해 경쟁압력이 높아질 것으로 예상하고 있다. 경력연수 1 4년 설계사의 경우 64.0%가 향후 직판채널로 인해 경쟁압력이 매우 높아지거나 높아질 것으로 예상하였으며, 20년 이상 경력의 설계사는 78.0%가 경쟁압력이 높아질 것으로 예상하였다.

<표 Ⅱ-7> 직판채널로 인한 경쟁압력에 대한 의견(미국)

(단위: %, 년)

	채널 유형		경력연수			
	전속	PPGA	1 4	5 9	10 19	20+
매우 높아질 것이다(1)	22.7	35.0	15.0	24.0	30.9	32.0
높아질 것이다(2)	43.3	41.0	49.0	44.0	44.1	46.0
보통(3)	17.0	8.7	23.0	15.0	11.1	11.0
높아지지 않을 것이다(4)	15.1	13.0	12.0	13.0	12.7	8.8
절대 높아지지 않을 것이다(5)	1.9	2.4	1.2	4.0	1.3	1.6
평균	2.30	2.08	2.36	2.29	2.09	2.01
중간값(median)	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0

주: 5점 척도에 대한 응답 결과임.

자료: LIMRA INTERNATIONAL, *The 1999 NAIFA-LIMRA Survey of Producer Opinion(Technical Report)*, 1999.

이러한 보험시장을 둘러싼 시장환경의 변화에 의하여 향후 결정적인 경쟁우위 요인은 ① 누가 가장 경쟁력 있는 상품을 개발할 수 있을 것인가 또는 ② 누가 최고의 판매프로세스를 채용하고 있는가 등에 좌우될 것으로 판단된다. 왜냐하면 금융자유화 등과 같은 새로운 환경의 도래는 기존 보험사 입장에서는 보험시장을 둘러싼 경쟁의 격화를 의미하며, 이러한 경쟁의 대부분은 상대적으로 보험상품의 차별화가 힘든 상황에서 판매채널을 둘러싸고 전개될 것이기 때문이다.

그 결과 향후 판매채널운용의 전략적 중요성은 더욱 커질 것이며, 다른 국가의 경우와 마찬가지로 우리나라의 경우에도 가장 핵심적인 재구축 대상은 전속 설계사 조직이 될 것으로 판단된다.

나. 여성설계사 채널의 낮은 생산성

과거 우리나라 생명보험회사의 판매채널은 여성설계사 조직이 절대적이었으며, 최근 들어 비중이 다소 낮아지기는 하였지만 여전히 여성설계사 조직

은 우리나라 생명보험회사의 핵심 채널이다. 이는 무엇보다도 규제 등에 따라 가격경쟁이 철저하게 배제된 상황에서 생명보험회사가 채택할 수 있는 비가격 경쟁의 유일한 수단은 설계사 조직의 확대를 통한 수입보험료의 확대였기 때문이다.

그러나 IMF 외환위기 이후 지속된 구조조정, 방카슈랑스 도입 예정, 가격자유화로 인한 사업비 절감 등과 같은 제반 환경변화로 인해 여성설계사 조직의 경영효율을 향상시키기 위해 노력하여 왔다. 이러한 노력에 힘입어 설계사 수는 FY1999의 24만 6천명에서 FY2002에는 15만 1천명으로 감소하였다. 동 기간 동안 대형사의 설계사는 16만 4천명에서 8만 7천명으로 46.7% 감소하였으며, 일반사의 경우에도 7만 9천명에서 5만 3천명으로 32.6% 감소하였다. 국내사와 달리 생산성이 높은 고학력 남성 중심의 설계사 조직을 갖고 있는 외국사의 경우는 동 기간 동안 설계사 수가 3천명에서 1만여명으로 229.6%나 급증하여 뚜렷한 대조를 보이고 있다.

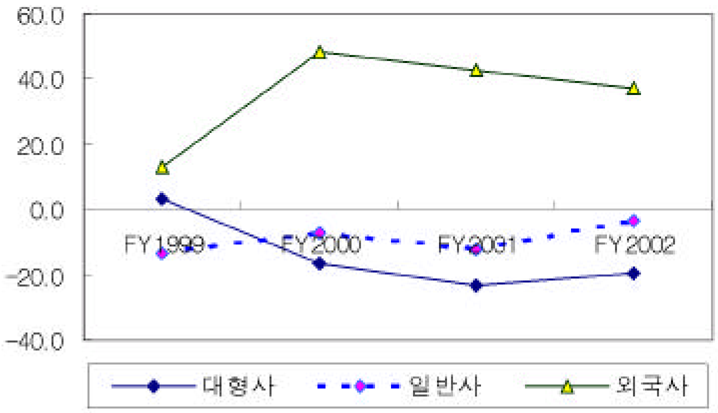
<표 Ⅱ-8> 설계사 인원 추이

(단위: 명, %)

	2000. 3.	2001. 3.	2002. 3.	2003. 3.	1999 2003 증감률
대형사	169,584	141,520	108,650	87,436	-46.7
	(3.5)	(-16.5)	(-23.2)	(-19.5)	
일반사	68,344	63,345	55,436	53,391	-32.6
	(-13.7)	(-7.3)	(-12.5)	(-3.7)	
외국사	3,501	5,199	7,413	10,186	229.6
	(13.3)	(48.5)	(42.6)	(37.4)	
전체	241,429	210,064	171,499	151,013	-38.7
	(-1.9)	(-13.0)	(-18.4)	(-11.9)	

주: 괄호안의 수치는 전년대비 증감률임.
자료: 생명보험협회,『월간 생명보험』, 각호.

<그림 Ⅱ-7> 설계사 증감률(FY1999 FY2002)



국내 보험사는 지속적으로 부실모집조직을 정리하고, 설계사를 대형 대리점 조직으로 전환시키는 등 전통적인 여성설계사 조직의 재정비를 단행하고 있는데, 이에 힘입어 판매 관련 경영효율성도 향상되고 있다. 보험 설계사가 신규로 등록한 후 1년 이상 정상적인 판매활동에 종사하는 인원의 비율을 나타내는 13월차 정착률은 점진적으로 개선되고 있다. 대형사의 13월차 정착률은 FY1999의 25.2%에서 FY2002에는 27.9%로 2.7%p 높아졌으며, 중소형사 역시 동 기간 동안 17.2%에서 27.9%로 10.7%p 높아졌다. 그러나, 외국사의 13월차 정착률이 40.6% 수준인데 비하면 아직도 낮은 수준에 머물러 있다(<표 Ⅱ-9> 참조).

또한, 1년 이상 보험계약이 유지되는 비율을 나타내는 13회차 계약유지율 역시 꾸준히 개선되고 있는데, 대형사의 경우 FY1999의 66.3%에서 FY2002에는 79.3%로 13.0%p 높아졌으며, 중소형사 역시 동 기간 동안 55.3%에서 73.4%로 18.1%p 개선되었다. 이러한 유지율의 개선은 설계사의 능률향상과도 연관이 있지만, 저금리 현상의 지속에 따른 해약 감소 및 자발적인 수요에 의한 보험가입 등이 증가한 데도 원인이 있다. 25회차 계약유지율 역시 개선되고 있으나, 외국사와 비교할 경우에는 대형사가 10.8%p 낮고, 중소형사는

16.7%p나 낮은 것으로 나타나 아직도 개선의 여지가 많다고 보여진다(<표 Ⅱ-10> 참조).

<표 Ⅱ-9> 보험설계사 13월차 정착률

(단위: %)

	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
대형사	25.2	21.5	23.3	27.9
중소형사	17.2	23.0	25.0	27.9
외국사	38.4	49.4	41.3	40.6
전체	22.7	22.4	28.8	31.2

주: 13월차 정착률=(13월차 신계약이 1건 이상이고, 자기모집 보유계약이 10건 이상인 인원/ 당해연도 신규등록 인원)×100.
자료: 금융감독원 보도자료, 2003. 7. 7.

<표 Ⅱ-10> 계약유지율

(단위: %)

		FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
13회차 계약유지율	대형사	66.3	72.8	82.3	79.3
	중소형사	55.3	63.0	67.1	73.4
	외국사	80.4	87.6	73.9	83.8
	전체	63.9	71.4	79.0	79.3
25회차 계약유지율	대형사	46.4	56.4	62.3	60.5
	중소형사	31.6	44.0	46.5	54.6
	외국사	52.0	71.5	64.5	71.3
	전체	36.3	54.0	59.6	61.6

주: 13회차 계약유지율=(13회차 유지계약액/ 신계약액)×100.
자료: 금융감독원 보도자료, 2003. 7. 7.

이상에서 살펴본 바와 같이 국내 보험사 소속 설계사의 정착률, 계약유지율과 같은 모집조직의 경영효율성이 개선되고 있음에도 불구하고, 국내에서

활동하고 있는 외국계 보험사나, 미국 등 선진 외국 보험사에 비해서는 아직 개선의 여지가 많다고 보여진다.

LIMRA 조사 결과, 연초 설계사와 당해 연도에 신규로 충원한 설계사 대비 탈락 설계사 비율인 탈락률은 우리나라 8개 생명보험사의 평균이 58%인 것으로 나타나 국내 생명보험사는 판매인력의 50% 이상을 매년 교체해야 하는 것으로 나타났다. 이에 비해 미국 생명보험사의 평균 탈락률은 30%로 나타났으며 실적이 우수한 상위 10개 생명보험사는 20% 수준으로 조사되었다. 일반적으로 초기 계약은 연고모집을 통해 이루어지는 경향이 높기 때문에 설계사 탈락률이 높을 경우 중도해약 가능성이 높고, 설계사 양성을 위해 보험사가 지출한 초기 사업비를 회수하지 못하게 되어 사업비를 초과 지출하게 되는 등 여러 가지 부정적인 영향을 미치게 된다.

<표 Ⅱ-11> 설계사 탈락률

(단위: %)

한국 8개사 평균	미국 생명보험사 평균	미국 상위 10사
58	30	20

자료: LIMRA INTERNATIONAL, *Agent Production and Survival: Agency-Building Agents in the United States*, 2001.
LIMRA INTERNATIONAL, *Agent Production and Survival: Korea*, 2002.

한편, 최초 채용된 설계사가 1차년, 2차년, 3차년, 4차년 후까지 잔존하는 비율인 근속연수별 생존율(salesforce survival rate)을 살펴보면 다음과 같다. 채용 후 4차년도까지 생존하는 설계사 비중이 우리나라 8개 생명보험사의 평균이 5% 수준에 그친 반면, 미국 생명보험사의 평균 수준은 13%, 미국 상위 10개사의 평균은 29%로 나타났다.

즉, 우리나라 생명보험사의 경우 채용한 설계사 100명 중 4년 후까지 생존하는 설계사는 5명에 불과하여 영업조직 구축 측면에서 효과성(effectiveness)이 낮은 수준에 머물러 있음을 알 수 있다.

<표 Ⅱ-12> 근속연수별 생존율

(단위: %)

	한국 8개사 평균	미국 생명보험사 평균	미국 상위 10사
1차년도	38	70	84
2차년도	13	30	53
3차년도	8	18	38
4차년도	5	13	29

자료: LIMRA INTERNATIONAL, *Agent Production and Survival: Agency-Building Agents in the United States*, 2001.
LIMRA INTERNATIONAL, *Agent Production and Survival: Korea*, 2002.

일반적으로 설계사의 초기 정착률이 낮다면, 이것은 리크루트·선발, 교육·훈련 과정에 원인이 있으며, 기존 설계사의 정착률이 낮다면 보수체계와 관련된 것으로 이해할 수 있을 것이다. 우리 나라 생명보험사의 경우 초기 정착률이 특히 낮기 때문에 채용 및 선발, 초기 정착을 위한 교육·훈련 측면에서 질적 개선이 요구된다고 판단된다.

설계사 정착률의 부진과 관련된 주요 요인에 대한 LIMRA의 조사결과는 다음과 같다. 당사자인 설계사들은 정착률 부진의 원인으로 설계사 위촉 후 교육훈련 소홀 27.7%, 부적절한 선발 18.4%, 관리·감독 소홀 16.5% 등을 지적하여 전반적으로 교육, 선발, 관리 측면이 주요 요인으로 작용한다는 견해를 갖고 있다. 이에 비해 설계사 위촉 전 교육훈련 소홀 6.9%, 본사의 지원 소홀 3.6%, 보험산업에 대한 부정적인 이미지 4.1% 등으로 나타나 상대적으로 중요도가 떨어지는 것으로 나타났다(<표 Ⅱ-13> 참조).

동일한 사항에 대한 보험회사 CEO의 의견은 다음과 같이 조사되었다. 설계사 위촉 후 교육훈련 소홀 때문이라는 데 동의한 CEO는 전체의 86.0%에 달했으며, 부적절한 리쿠르트 및 부적절한 선발 때문이라는 데 동의한 비중도 각각 80.0%로 높게 나타났다. 또한, 설계사 위촉 전 교육훈련 소홀이라는 데 동의한 비중도 73.0%로 나타났다(<표 Ⅱ-14> 참조). 반면, 부적절한 보수체계 때문이라는 데 동의한 비중은 24.0%, 부적절한 본사의 지원은 28%, 부

정적인 보험산업의 이미지는 31% 등으로 나타나 이러한 항목들은 대체적으로 중요한 요인이 아니라고 응답하였다.

<표 Ⅱ-13> 정착률 부진의 원인(미국 설계사)

(단위: %)

	채널 유형		근속 기간(년)			
	전속	PPGA	1 4	5 9	10 19	20+
부적절한 리쿠르트	9.3	15.0	9.8	8.7	13.4	13.0
부적절한 선발	18.4	21.0	9.8	17.0	11.1	21.0
설계사 위촉 전 교육훈련 소홀	6.9	4.2	3.3	6.3	10.3	7.4
설계사 위촉 후 교육훈련 소홀	27.7	24.0	28.0	21.0	28.7	25.0
관리·감독 소홀	16.5	9.7	14.0	17.0	13.0	13.0
설계사에 대한 본사의 지원 소홀	3.6	6.9	4.3	5.6	5.0	5.3
부적절한 수당체계	9.3	12.0	15.0	13.0	11.9	8.8
매니저에 대한 본사의 지원 소홀	1.1	-	1.1	0.8	0.8	0.3
부정적인 산업 이미지	4.1	2.8	9.8	3.2	2.3	3.8
부정적인 설계사 이미지	3.0	4.2	4.3	5.6	3.4	2.4

자료: LIMRA INTERNATIONAL, *The 1999 NAIFA-LIMRA Survey of Producer Opinion(Technical Report)*, 1999.

설계사 정착률 부진의 원인에 대해 CEO와 설계사의 의견이 거의 유사하게 나타난 것은 흥미로운 결과이다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 여성 중심의 전통적 채널을 유지하고 있는 우리나라 보험사의 판매 관련 경영효율성은 낮은 수준이다. 따라서 방카슈랑스 도입, 통신전문회사의 허용 등과 같이 비용 측면에서 우위에 있는 경쟁적인 채널이 도입될 경우 전통 채널이 이전과 같은 경쟁력을 유지하기 위해서는 필연적으로 질적 개선이 요구된다.

<표 Ⅱ-14> 정착률 부진의 원인(미국 CEO)

(단위: %)

	강하게 동의/ 동의	보통	강하게 부정/ 부정
부적절한 리크르트	80.0	12.0	8.0
부적절한 선발	80.0	13.0	7.0
설계사 위촉 전 교육훈련 소홀	73.0	15.0	12.0
설계사 위촉 후 교육훈련 소홀	86.0	10.0	4.0
관리 · 감독 소홀	76.0	16.0	8.0
설계사에 대한 본사의 지원 소홀	28.0	23.0	49.0
부적절한 수당체계	24.0	27.0	49.0
매니저에 대한 본사의 지원 소홀	24.0	22.0	54.0
부적절한 상품	8.0	13.0	79.0
부정적인 산업 이미지	31.0	25.0	44.0
부정적인 설계사 이미지	33.0	30.0	37.0

자료: LIMRA INTERNATIONAL, *View From the Top-CEO Perspective on Company Challenges and Industry Issues*, 1999.

다. 소비자 니즈의 다양화

보험사의 판매채널은 시장 니즈의 파악을 통해 수익성과 경쟁력을 고려하여 판매할 상품을 선택함으로써 완성되기 때문에, 보험사 판매채널의 구축은 시장(소비자)세분화에 의한 수익성 높은 소비자의 파악과 수익의 기여도를 중심으로 이루어져야 할 것으로 판단된다.

이러한 점을 감안하여 우리나라 생명보험사는 보험모집조직(특히 여성중심의 설계사 조직)의 고비용 · 저효율 구조를 개선하기 위해 지속적으로 조직을 감축하여 왔다.

<표 Ⅱ-15>에 나타내는 바와 같이 2003년 3월 말 현재 보험모집조직은 설

계사 15만 1천명, 보험대리점 7천 2백여개, 임직원 2만 6천여명 등 총 18만 5천명(개)으로 전년도말 20만 7천명(개)에 비해 2만 2천명(개) 감소하였다. 특히 보험대리점은 2002년 3월 말 대비 3.8% 증가하였지만, 설계사는 12.1% 감소한 것으로 나타나, 설계사의 감축이 집중적으로 이루어졌는데 이 과정에서 일부 설계사가 보험대리점으로 전환 혹은 흡수되었다.

<표 Ⅱ-15> 연도별 보험모집조직 현황

(단위: 명, 개, %)

구 분	FY'99 말	FY'00 말	FY'01 말	FY'02 말	FY'01말 대비	
					증감 수	증감률
임직원	35,663	31,845	28,572	26,726	-1,846	-6.5
설계사	241,429	214,793	171,770	151,029	-20,741	-12.1
대리점	7,789	6,017	7,001	7,267	266	3.8

자료: 금융감독원 보도자료, 2003. 7. 7.

그런데 이는 과거 "영업성과(수입보험료 실적)=설계사 수" 라는 관점에서 대량으로 설계사를 증원하여 수입보험료를 증대시킴으로써 보험사의 이익을 확대시키려는 영업정책의 방향이 전환되고 있음을 의미한다. 보험시장의 성숙 등에 따라 보험시장 전체의 규모와 연간 성장규모가 거시적인 여건에 의하여 제한을 받게 됨으로써 설계사의 증원과 수입보험료의 증대가 반드시 정비례하는 것은 아니며, 한계생산성 또한 설계사의 수가 증가할수록 감소하는 경향을 보였기 때문이다.

이에 따라 적정규모의 설계사 수의 유지 및 비능률 설계사의 조기발견 등을 통하여 1인당 생산성 향상 등과 같은 생산성 및 효율성을 우선하는 영업정책을 선택하게 되었다. 특히 직원 및 보험설계사를 대리점조직으로 전환하도록 유도함으로써 인적인 구조조정과 함께 고비용 체계의 전환을 꾀하고 있다. 그 결과 보험모집 관련 생산성은 개선되고 있다.

<표 Ⅱ-16> 설계사 1인당 월 평균 보험모집액

(단위: 만원, %)

	FY'99	FY'00	FY'01	FY'02	FY'01 대비	
					증감액	증감률
대형사	1,310	1,871	2,173	2,419	246	11.3
중소형사	887	1,063	1,128	1,151	23	2.1
외국사	1,007	1,429	1,200	1,408	208	17.4
전체	1,183	1,641	1,824	1,959	135	7.4

자료: 금융감독원 보도자료, 2003. 7. 7.

그러나 시장을 둘러싼 환경이 변화하고 있어 적정규모의 설계사 수의 유지에 대체하는 영업정책의 새로운 방향전환이 모색되어야 할 시점이라고 할 수 있다. <표 Ⅱ-16>에서 보는 바와 같이 생명보험사의 설계사 1인당 월 평균 보험모집액은 1,959만원으로 전년도에 비해 135만원(7.4%) 증가하고 있는 등 부실 설계사의 정리 및 전문화로 인해 설계사의 생산성이 향상되고는 있으나, 판매채널 선택 및 상품구매에 있어서의 소비자의 선택 경향이 점점 변하고 있기 때문이다.

최근 보험시장의 구매자 측면에서 일어나고 있는 변화에 대해 공급자 측면의 대응 방향으로 영업정책의 전환 필요성을 제기할 수 있다. 먼저, 구매자 측면의 변화는 가입동기의 변화에서 살펴볼 수 있다. 생명보험협회에서 실시한 2000년 생명보험 성향조사에 의하면 생명보험에 대한 가입동기로서 생명보험에 대한 필요성 인식과 부가환경이나 특정사고에 의한 자극 등에 따른 자발적인 형태의 가입이 점차 증가하고 있다(<표 Ⅱ-17> 참조).

이러한 변화에 대한 공급자 측면의 대응은 과거의 푸쉬(push)형 마케팅을 탈피하여 풀(pull) 마케팅으로의 전환을 필요로 하고 있다. 과거와 같은 엄격한 규제하에서는 가격의 획일성이 어느 정도 존재하여 판매채널의 유지를 위한 비용이 가격에 반영될 수 있어, 고비용의 푸쉬형 판매조직의 유지가 가능하였기 때문에 설계사 수 중심의 영업정책이 가능하였다고 판단된다.[4] 그러

4) 이 때문에 과거에는 판매설계사 조직의 확보가 유일한 마케팅 경쟁수단이었으며 또한

나, 가격을 포함한 금융자유화로 인해 상품내용 및 가격의 획일성이 크게 완화되었고, 소비자의 보험가입동기도 변화됨에 따라 보험회사도 보험의 장기성이라는 특성을 고려한 풀 마케팅의 필요성이 증대되고 있다.

<표 Ⅱ-17> 생명보험 가입동기

가입동기	1997년	2000년
필요성을 느껴서	44.9%	46.9%
설계사의 권유	42.4%	37.8%
부가환경에 자극되어	10.5%	13.9%
기타	1.5%	1.4%

자료: 생명보험협회,『2000생명보험 성향조사』, 2000, p.30.

풀 마케팅에 있어서 중요한 것은 소비자의 로열티 증대이며 이를 위해서는 소비자 만족의 증대가 필수적이다. 이는 자발적인 보험가입의 증대는 소비자 인지도의 향상과 함께 소비자 니즈가 과거와 달리 다양화하고 있음을 단적으로 나타내고 있기 때문이며, 따라서 향후 설계사조직의 경쟁력 강화, 즉 생산성 및 효율성 향상을 위해서는 소비자 니즈에 대한 정확한 대응을 위한 전문화된 능력의 양성이 필수적일 것이다[5].

이와 같은 소비자 니즈를 비롯한 시장환경의 변화에 따라 고비용・저효율의 구조를 개선하고, 생산성 및 효율성 향상을 위해서는 근본적으로 "설계사의 수, 개인의 왕성한 영업활동=영업실적" 이라는 기존의 관점을 벗어나 설계사조직에 대한 전반적인 시스템의 재구축이 필요할 것으로 판단된다. 과거와 같은 설계사의 수에 의한 영업정책의 경우 시장 내의 일부 행동이 시장

설계사의 수와 업적 사이에는 강한 상관관계가 존재하기도 하였다. 생산성의 경우에도 실제 보험회사별 수입보험료와 설계사 생산성과의 상관관계는 0.726(pearson 상관계수)으로 나타났다. 신문식・김경환, 『시장지위별 마케팅 경쟁전략』, 보험개발원, 2002, p.36.

5) 신문식・장동식『생명보험회사의 고객유지전략』, 보험개발원, 2002.

전체의 구조에 영향을 미치지 않는다는 전제 하에서는 가능할 것이지만, 이미 소비자의 니즈, 은행 등과 같은 경쟁사의 대응이 시장구조에 영향을 미치고 있는 상황에서는 거시적인 측면에 대한 고려와 함께 판매시스템에 관한 전반적인 개혁이 필요하게 되었기 때문이다. 또한 단순한 인적 구조조정 중심의 영업정책은 인적 판매에 의존하였던 우리나라 보험상품판매의 전형에 따라 시장(소비자)에 대한 정보 장악력을 지닌 영업직원의 이탈을 초래할 수 있으므로 일정시점에서의 영업방향의 전환이 요구된다.

시장 니즈의 다양화에 따라 판매채널의 다변화가 촉구되고 있는 시점에서 채널마다의 고유의 경쟁력을 확보하는 것, 그리고 이러한 일환으로 보험설계사조직 고유의 차별화, 전문화를 위한 선발, 교육 등을 포함하는 시스템의 질적 개편이 시작되어야 할 것으로 판단된다.

Ⅲ. 국내 생명보험사 설계사 운용 실태

1. 조사 방법

현재 우리 나라 생명보험의 중추적인 모집조직은 전통적 대면채널인 설계사 조직이다. 그런데, 국내사의 설계사 조직이 여성 중심의 채널인데 비해 1990년 이후 영업을 시작한 외국사의 경우 남성 중심의 채널이어서 동일한 전속설계사 채널임에도 불구하고 양 조직의 시스템은 상당한 차이가 존재한다. 우리나라 생명보험회사에서도 외국사 남성조직의 성공을 벤치마킹하여 1990년대 후반부터 대졸 남성조직을 구축하기 시작하였으나 아직 규모와 성과 측면에서는 극히 미약한 수준이다. 공식적으로 여성설계사 조직과 남성설계사 조직간 차이에 대한 자료가 없기 때문에 본 연구에서는 자체적으로 설문조사를 통해 현황을 파악하고 관련 자료를 입수하였다[1].

편의상 외국사를 중심으로 구축된 대졸 남성설계사 중심의 채널과 최근 들어 국내사 중심으로 도입하기 시작한 대졸 남성 전문조직을 통합하여 FP(Financial Planner)조직으로 명칭하였으며, 국내사의 전통적인 여성설계사 조직을 일반조직으로 명칭하여 구분하였다. 양 조직간 조직 현황 및 성과를 파악하기 위해서는 분석대상이 되는 보험종목을 FP조직과 일반조직이 공통으로 취급하는 상품으로 한정할 필요성이 있기 때문에, 본 연구에서는 종신보험으로 국한시켰다[2].

그러나, FP조직이 종신보험 위주로 상품을 판매하는데 비해 일반조직의 경우 저축성보험, 건강보험 등 종신보험 이외의 보장성상품을 판매하는 비중

---

1) 정확한 자료입수를 위해서는 직접조사가 바람직할 것이다. 그러나, 이 연구에서는 자료작성자와의 직접면담, 전화통화 등을 통해 설문의 요구사항을 정확히 전달하고, 수거한 답변을 확인함으로써 직접조사와 같은 수준의 정확성을 확보하고자 노력하였다.

2) 신규 판매 측면에서 본다면, 2002년 이후에는 일반조직 설계사 역시 종신보험을 중점상품으로 판매하였기 때문에 최근에 판매된 상품은 일반조직과 전문조직간 큰 차이가 없는 것으로 조사되었다.

이 높기 때문에 양 조직간 실적 및 효율성을 비교하는 데에는 많은 제약이 따른다. 즉, <표 Ⅲ-1>에서 보는 바와 같이 FY2001의 경우 전체 수입보험료 중 종신보험이 차지하는 비중이 국내 대형사의 경우 7.0%에 불과한 반면, 외국사의 경우는 59.5%에 달해 8배 이상의 차이를 보이고 있다. FY2002에는 종신보험 수입보험료 비중이 국내사 14.6%(대형사 15.2%, 기타사 12.1%), 외국사 60.8%로 나타나 격차가 줄어들기는 하였지만 여전히 외국사의 비중이 국내사보다 4배 이상의 높은 수준이기 때문에 성과 측면에서는 이러한 차이점을 감안해야 할 것이다.

설문은 2003년 6월 현재 종신보험을 판매하고 있는 생명보험사의 영업기획 담당자를 대상으로 이루어졌으며, 조사일 기준 FP조직과 일반조직의 조직특성에 관한 내용과 과거 5년(FY1998 FY2002) 동안 영업실적을 파악하고자 하였다. 구체적인 설문조사의 내용은 종신보험을 판매하는 설계사 조직의 현황에 관한 것과 성과에 관한 것으로 구성하였는데, 현황은 ① 모집 및 선발, ② 교육·훈련, ③ 모집조직 관련 보수, ④ 설계사 육성 및 관리에 관한 사항이며, 성과는 과거 5년 동안 설계사가 판매한 종신보험의 수입보험료, 계약건 수, 경영효율성 등에 관한 사항이다.

설문분석은 조사일 현재 종신보험을 판매하고 있는 보험사의 모집조직으로 한정하여 17개 FP조직(외국사 6개, 국내사 11개), 11개 일반조직 등 총 28개 모집조직을 대상으로 실시하였다. 최종적으로 5개 외국사의 FP조직, 6개 국내사의 FP조직, 5개 국내사의 일반조직의 자료가 입수되었으나, 수거된 답변 내용은 회사별로 통계자료의 집적이 불충분하거나 혹은 대외 공표를 기피하는 이유로 인해 일부자료를 입수하지 못하였다. 또한 설립 이후 영업을 FP조직과 종신보험을 중심으로 영위해 온 외국사의 경우 FY1998 실적부터 FY2002 실적까지 비교적 양호한 상태로 자료를 입수할 수 있었으나, FY2000 이후에야 종신보험을 판매한 국내사의 경우 실적에 관한 입수자료가 매우 불충분한데, 이러한 점은 본 연구의 한계점으로 받아들여야 할 것이다.

본 연구에서는 FP조직과 일반조직으로 구분하여 양 조직간 제도 및 현황의 차이, 성과 등을 비교·분석하고자 하였다. 그러나, 현실적으로 FP조직은

조직 구축의 역사가 비교적 오래되어 조직이 안정적으로 잘 갖추어진 외국사와 연한이 2년 정도로 매우 짧은 국내사로 구분되어 있어, 동일한 조직형태임에도 불구하고 실적 등에서는 많은 격차가 존재하고 있다는 점을 감안하여 편의상 FP조직을 외국사 FP조직과 국내사 FP조직으로 구분하였다.

<표 Ⅲ-1> 종신보험 수입보험료 비중

(단위: %, %p)

	구분	FY2001	FY2002	증가폭
전체 생명보험사 (21개사)	대형사(3사)	7.0	15.2	8.1
	기타사(10사)	7.2	12.1	4.9
	국내사(13사)	7.1	14.6	7.5
	외국사(8사)	59.5	60.8	1.3
설문 응답 생명보험사 (12개사)	대형사(2사)	7.7	15.6	8.0
	기타사(5사)	7.1	11.3	4.3
	국내사(7사)	7.5	14.5	7.0
	외국사(5사)	63.6	65.0	1.4

주: 1) 전체 수입보험료(일반계정+특별계정) 중 종신보험이 차지하는 비중
2) 국내사=대형사+기타사
3) 외국사의 분류기준은 실질적인 판매채널의 형태에 의함.

자료: 보험개발원, 『보험통계월보』, 각호.

2. 설계사 조직운영 체계

가. 모집 및 선발

1) 제도

종신보험을 판매하는 설계사를 모집·선발하는 외형적 절차 및 제도는 FP조직과 일반조직간 큰 차이가 존재하지 않지만, 모집·선발 대상 및 구체적 방법에는 큰 차이가 존재하는 것으로 나타났다. FP조직과 일반조직의 공통적인 채용절차는 채용 전 적성검사, 직무설명회, 인터뷰를 통해 보험영업에 적

합한 인재를 선발하고 있으나, 설계사를 모집·선발하는 구체적인 방법, 채용 목표로 하는 대상 인재, 선발의 판단기준 등은 양 조직간에 큰 차이가 있다.

2) 현황

설계사를 모집하는 방법은 FP조직의 경우 리쿠르트 전문 매니저나 리쿠르트 전문 세일즈 매니저[3])를 통해 설계사를 채용하고 있으며, 일반조직의 경우 기존 설계사의 소개를 통한 채용이 일반적이다. 외국사 FP조직의 경우 응답한 회사의 68.3%가 리쿠르트 전문 세일즈 매니저를 통해 채용하고 있으며, 28.5%의 회사는 본사 주관하의 공개채용을 하고 있는 것으로 나타났으며, 국내사 FP조직의 경우에도 52.5%의 회사가 리쿠르트 전문 세일즈 매니저를 통해 설계사를 채용하고 있으며, 32.5%의 회사는 리쿠르트 전문 매니저를 통해 채용한 것으로 조사되었다.

<표 Ⅲ-2> 설계사 채용 방법

(단위: %)

	FP(4개 외국사)	FP(6개 국내사)	일반(5개 국내사)
공개채용(본사 주관)	28.5	0.3	0.0
기존 설계사 소개	0.0	11.3	81.0
리쿠르트전문매니저	0.0	32.5	9.0
리쿠르트전문세일즈매니저	68.3	52.5	9.0
기타	3.3	3.3	1.0

주: 복수 응답 가능

반면, 국내사 일반조직의 경우 81.0%의 회사가 기존 설계사의 소개를 통해 설계사를 채용하고 있으며, 18.0%의 회사만이 리쿠르트 매니저를 통한 채용을 하고 있는 것으로 나타나 FP조직과 일반조직간 채용방법이 크게 다른

3) 리쿠르트 전문 세일즈 매니저는 팀원 관리와 함께 리쿠르트를 겸하는 세일즈 매니저를 말한다.

것으로 조사되었다.

설계사 채용시 중요하게 고려되는 판단기준은 주로 연령, 학력, 타 보험사 경력, 전 직장 경력 등으로 나타났는데, 구체적 내용은 FP조직과 일반조직간 큰 차이가 존재한다.

FP조직의 경우, 채용하는데 중요하게 고려하는 판단 기준은 30 40대의 연령, 대졸 이상의 학력, 2 3년 정도의 직장경력을 선호하고 있으며, 추가적으로 외국사 FP조직의 경우에는 타 보험사 경력이 없을 것을 조건으로 하고 있다. 이는 일반적으로 연고시장을 중심으로 보험판매를 시작하기 때문에 보험사 경력이 없는 사람을 선호하는 것으로 판단되며, 미국의 경우에도 채용자의 78% 정도가 보험 영업 경험이 없는 것으로 조사되었으며 대형사일수록 무경험자의 비중이 높은 것으로 알려져 있다.[4]

이에 비해 일반조직의 경우, 연령에 대해서는 특별한 제한이 없는 회사도 있으며, 제한이 있는 경우에도 25 45세 정도로 허용되는 연령구간이 넓어서 미혼여성 및 출산 후 경제활동을 원하는 여성을 목표로 하고 있음을 알 수 있다. 학력 역시 고졸 이상인 경우가 대부분이며, 타 보험사 경력을 포함한 직장경력에 대한 요구사항도 엄격하지 않아 FP조직에 비해 상대적으로 완화된 조건을 요구하고 있다.

<표 III-3> 설계사 채용시 판단 기준

(단위: %)

	FP(5개 외국사)	FP(6개 국내사)	일반(5개 국내사)
연령	80.0	100.0	100.0
학력	100.0	100.0	80.0
타 보험사 경력	40.0	66.7	60.0
직장 경력	80.0	100.0	60.0

4) LIMRA INTERNATIONAL, *U.S. Agency-Building Recruiting Trends*, 2002.

외국사 FP조직의 경우 5개사 중 3개사가 채용전 적성검사를 실시하고 있으며, 국내사 FP조직은 5개사 중 1개사만이 적성검사를 하고 있는 것으로 조사되었는데, 국내사 일반조직의 경우에는 6개사 중 4개사가 적성검사를 하고 있는 것으로 나타났다.

적성검사의 내용은 FP조직과 일반조직간 큰 차이를 보이고 있는데, FP조직의 경우 수리추리능력, 보험영업의 적격여부, 개인적 자질, 대인관계능력, 판매화법 등 보험영업의 적격성을 테스트하는 데 초점을 두고 있는 반면, 일반조직의 경우 외모와 언어구사 능력, 보험영업적성, 조직화합, 심리 등 다소 주관적인 측면, 또는 설계사로서의 활동가능성 여부에 중점을 두고 있다.

적성검사의 실시방법은 전문기관에 의한 아웃소싱을 실시하고나, 자체 적성검사 시스템을 활용하는 것으로 나타났다.

<표 III-4> 설계사 채용전 적성검사 여부

(단위: %)

	FP(5개 외국사)	FP(5개 국내사)	일반(6개 국내사)
실시함	60.0	20.0	66.7
실시하지 않음	40.0	80.0	33.3

설계사 채용을 위한 직무설명회의 경우, 응답한 16개 모든 영업조직(외국사 FP조직 5개사, 국내사 FP조직 6개사, 국내사 일반조직 5개사)에서 실시하고 있는 것으로 조사되었는데, 직무설명회의 주요 내용은 회사소개, 설계사 직무 관련 소개 및 비전 제시, 영업제도 및 교육시스템, 수당 및 보수체계 등에 관한 것이다.

직무설명회 이후 선발을 위한 인터뷰를 실시하고 있는데 인터뷰 역시 응답한 16개 모집조직에서 모두 실시하고 있는 것으로 조사되었는데, 인터뷰의 주요 내용도 양 조직간 차이를 보이고 있다. FP조직의 경우, 지원동기, 지원자의 구체적인 인적사항 파악, 전 직장 경력 등을 파악하여 보험영업에 적합

한 적성을 파악하는데 중점을 두고 있는 반면, 일반조직의 경우에는 인터뷰를 통해 활동가능 여부[5], 전 직장 경력, 조직 적응성 등을 파악하는 데 주력하고 있다.

대체적으로 설계사 선발이 결정되는 단계도 양 조직간에 차이가 있는데, FP조직의 경우 응답한 10개사 모두 인터뷰 단계 이후라고 응답한 반면, 일반조직의 경우에는 2개사만이 인터뷰 단계 이후라고 응답하였으며, 나머지 2개사는 직무설명회 단계 이후라고 응답하였다. 선발이 직무설명회 단계 이후에 결정되는 회사의 경우, 인터뷰가 선발을 위한 실질적인 선별기능을 하지 못하고 형식적 절차에 머무를 우려가 있다.

<표 III-5> 설계사 선발이 결정되는 단계

(단위: %)

	FP(5개 외국사)	FP(5개 국내사)	일반(4개 국내사)
입사지원 단계 이후	0.0	0.0	0.0
적성검사 단계 이후	0.0	0.0	0.0
직무설명회 단계 이후	0.0	0.0	50.0
인터뷰 단계 이후	100.0	100.0	50.0

설계사 채용시 적용하고 있는 선발절차는 FP조직의 경우 정형화된 절차를 따르고 있지만, 일반조직의 경우 회사마다 상이하여 정형화된 절차를 도출하기 어려운 것으로 나타났다.

FP조직은 설계사 선발시 ① 후보자 오리엔테이션 실시, ② 직무설명회, ③ 적성검사, ④ 추가적인 직무설명회, ⑤ 점포장 면접, ⑥ 신체검사, ⑦ 차상위기관장 면접, ⑧ 본사 면접, ⑨ 설계사 등록시험, ⑩ 교육에 입과, ⑪ 설계사 위촉 등과 같은 일련의 절차를 따르고 있다. FP조직과 일반조직간에는 직무설명회 및 면접 횟수, 교육의 입과 시기 등에서 차이가 존재하고 있는데, 대

5) 남편 및 가족호응도, 자녀양육문제 해결 정도 등

체적으로 FP조직의 채용절차가 좀더 엄격하고 복잡한 것으로 조사되었다.

<표 III-6> 설계사 채용 절차

순서	FP조직(A외국사)	일반조직(B국내사)
1	후보자 오리엔테이션을 한다	후보자 오리엔테이션을 한다
2	후보자에게 직무설명회 1, 2를 한다	후보자에게 직무설명회를 한다
3	적성검사를 한다	적성검사를 한다
4	후보자에게 직무설명회 3을 한다	점포장의 면접을 한다
5	점포장의 면접을 한다	차상위 기관장의 면접을 한다
6	신체검사를 받는다	입사 축하행사를 갖는다
7	차상위 기관장의 면접을 한다	교육에 입과한다
8	본사 면접(생략 가능)을 한다	설계사 등록시험을 본다
9	설계사 등록시험을 본다	설계사로 위촉한다
10	입사 축하행사를 갖는다	
11	교육에 입과한다	
12	설계사로 위촉한다	

이상에서 살펴본 바와 같이 적어도 외형적 측면에서는 일반조직의 시스템이 FP조직의 시스템에 상당 부분 수렴한 결과, 모집·채용 등은 크게 다르지 않은 것으로 나타났지만, 양 조직에서 실제로 채용한 인적자원의 질(quality)에는 큰 차이가 존재하는 것으로 조사되었다.

우선, 양 조직간 설계사 학력별 인원 분포 현황은 다른 어떤 항목보다 큰 차이를 보이고 있다. FP조직의 경우 고졸 이하의 비중은 7% 내외에 불과하고, 90% 이상이 대졸 이상의 학력을 갖고 있는데, 특히 2000년부터 조직을 구축하기 시작한 국내사 FP의 경우 거의 100%가 대졸 이상의 학력을 소지하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 일반조직의 경우 설계사의 절대 다수인 89.5%가 고졸 이하의 학력을 갖고 있으며, 대졸 이상의 비중은 10.5%에 불과

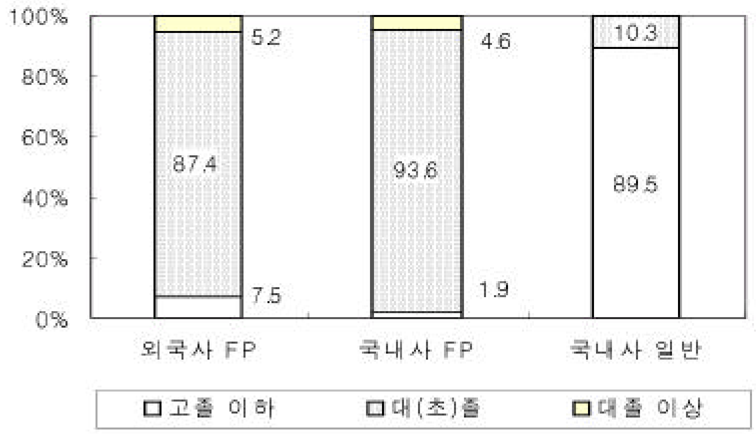
한 것으로 나타났다.

<표 III-7> 설계사 학력별 분포

(단위: %, 세)

	FP(4개 외국사)			FP(4개 국내사)			일반(4개 국내사)		
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002
고졸 이하	6.6	7.5	7.5	0.0	0.3	1.9	-	-	89.5
초(대)졸	87.6	87.4	87.4	80.5	94.8	93.6	-	-	10.3
대졸 이상	5.8	5.1	5.1	19.5	4.9	4.5	-	-	0.2
전체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	-	-	100.0

<그림 III-1> 설계사 학력별 분포(FY2002)



설계사 연령별 인원 분포 현황을 살펴보면, 외국사 FP조직의 경우 30 40세의 비중이 79.9%를 차지하여 가장 높게 나타났으며, 40 50세 미만의 비중은 17.1%이며, 30세 미만의 비중은 2.6%를 차지하고 있다. 이는 외국사 FP조직이 1990년대 이후 본격적으로 구축되었으며 대졸 이상의 전 직장 경험이

2 3년 정도 있는 남성인력을 주요 목표로 하여 채용한 데 기인한 결과로 판단된다. 국내사 FP조직의 경우에도 외국사 FP조직과 유사한 연령분포를 보이고 있는데 30 40세 미만의 비중이 73.1%를 차지하고 있으며, 40 50세 미만의 비중은 18.5%이며, 30세 미만의 비중도 8.5%를 차지하고 있다.

반면, 일반조직의 경우 40 50세 미만의 비중이 40.5%로 가장 많고, 30 40세 미만의 비중은 36.1%, 50세 이상도 18.5%를 차지하고 있으며, 30세 미만은 4.9%를 차지하고 있는 것으로 조사되었다.

이와 같이 일반조직이 전문조직에 비해 고연령대 비중이 높은 연령분포를 보이는 것은 국내사 일반조직의 경우 1960년대 초반부터 구축되었기 때문에 상대적으로 전문조직에 비해 조직형성의 역사가 길고, 이에 따라 자연스럽게 장기간 활동한 설계사가 많기 때문이다. 또 다른 요인 중 하나는 일반조직의 경우 출산 후 자녀양육 문제가 해결된 기혼여성을 주요 타겟으로 하여 채용하였기 때문에 40 50대의 중년층 비중이 높은 것이다.

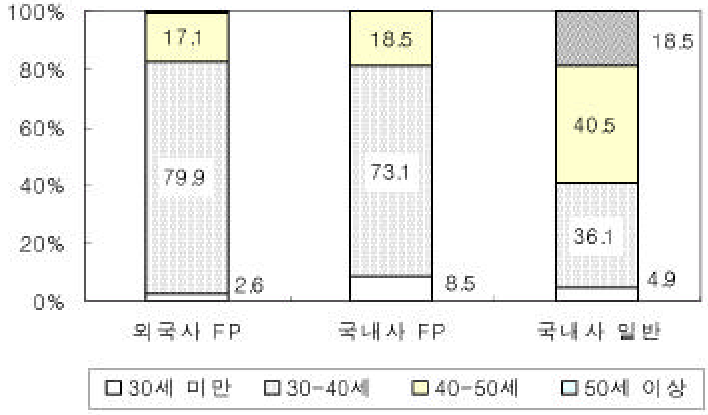
이러한 연령 분포를 반영하여, 설계사의 평균 연령은 외국사 FP조직이 34.9세로 가장 낮고, 그 다음이 국내사 FP조직 35.6세, 일반조직은 42.2세로 가장 높게 나타났는데, 전체적으로 설계사의 평균 연령이 높아지는 추세를 보이고 있다.

<표 Ⅲ-8> 설계사 연령별 분포

(단위: %, 세)

	FP(3개 외국사)			FP(4개 국내사)			일반(4개 국내사)		
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002
30세 미만	3.0	2.7	2.6	3.4	4.9	8.5	7.0	6.4	4.9
30 40세 미만	85.4	82.6	79.9	81.5	80.6	73.1	38.7	37.7	36.1
40 50세 미만	11.2	14.3	17.1	15.1	14.5	18.5	35.9	37.9	40.5
50세 이상	0.5	0.4	0.4	0.0	0.0	0.0	18.3	18.0	18.5
전체	100.0	100.0	10.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
평균 연령	34.5	34.9	34.9	35.3	35.4	35.6	41.5	41.8	42.2

<그림 Ⅲ-2> 설계사 연령별 분포(FY2002)



설계사 경력연수별 인원 분포 현황을 살펴보면, 외국사 FP조직의 경우 1년 미만 비중이 41.3%로 가장 높고, 1년 이상 2년 미만 29.9%, 2년 이상 3년 미만 15.0%, 3년 이상 4년 미만과 4년 이상이 각각 6.9%의 분포를 보이고 있다. 국내사 FP조직의 경우 1년 미만 비중이 61.8%로 가장 높고, 1년 이상 2년 미만 25.1%, 2년 이상 3년 미만 10.0%, 3년 이상 4년 미만 2.7%, 4년 이상 0.5%의 분포를 보이고 있어 조직 구축 연한이 짧은 이유로 인해 1년 미만 경력자의 비중이 압도적으로 높은 비중을 차지하고 있다.

국내사 일반조직의 경우 1년 미만 비중이 28.9%, 1년 이상 2년 미만 13.5%, 2년 이상 3년 미만 11.0%, 3년 이상 4년 미만 7.8%, 4년 이상이 38.9%로 가장 높아 FP조직에 비해 상대적으로 조직이 구축된 연한이 길기 때문에 근무연한이 높은 설계사의 비중이 높은 편이다.

설계사의 평균 경력 추이는 외국사 FP조직의 경우, FY2000 15.5개월, FY2001 15.6개월, FY2001 20.1개월이며, 국내사 FP조직의 경우 FY2000 4.9개월, FY2001 11.2개월, FY2001 15.6개월로 나타나 점차 높아지고 있으며, 국내사 일반조직의 경우에도 FY2001 38.2개월에서 FY2002에는 45.7개월로 크게 높아졌다.

<표 Ⅲ-9> 설계사 경력연수별 분포

(단위: %, 개월)

	FP(3개 외국사)			FP(3개 국내사)			일반(4개 국내사)		
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002
1년 미만	54.0	51.9	41.3	74.5	75.5	61.8	38.0	33.2	28.9
1 2년 미만	24.2	25.9	29.9	21.6	19.1	25.1	15.6	16.5	13.5
2 3년 미만	12.9	11.4	15.0	3.9	4.1	10.0	9.4	9.9	11.0
3 4년 미만	5.7	6.4	6.9	0.0	1.2	2.7	6.8	7.2	7.8
4년 이상	3.2	4.3	6.9	0.0	0.0	0.5	30.1	33.2	38.9
전체	100.0	100.0	10.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
평균 경력	15.5	15.6	20.1	4.9	11.2	15.6	-	38.2	45.7

나. 교육훈련

1) 제도

일반적으로 생명보험 설계사에 대한 교육훈련은 생명보험협회에서 실시하는 설계사 자격취득을 돕기 위한 교육과 설계사 자격취득 후 영업개시 전에 실시하는 본격적인 영업활동을 위한 교육, 그리고 영업활동 중인 설계사를 대상으로 한 계속 교육(continuing education)으로 구분되어 실시되고 있다.

설계사 자격획득을 위한 교육과 자격취득 후 영업개시 전 영업활동을 위한 교육은 의무교육의 형태로 시행되고 있는 반면, 영업활동 후 계속교육은 의무교육이나, 선택교육 혹은 의무교육과 선택교육이 혼합된 혼합교육으로 이루어지고 있다. 대체적으로 1년 미만 설계사를 대상으로는 의무교육을 실시하는 경우가 많았으며, 1년 이상 설계사에 대해서는 회사별로 선택교육이나 혼합교육을 선택하여 실시하고 있다.

영업개시 전 교육은 주로 본사 또는 교육센타, 영업국, 지점에서 실시하고

있는데, 교육의 주요 내용은 FP조직과 일반조직간에 큰 차이 없이 주로 생명보험의 가치, 생명보험 상품교육, 보험영업 프로세스 및 화법 등에 대해 교육을 실시하고 있다고 응답하였다. 다만, 일반조직의 경우 비경제활동 상태에 있는 여성인력의 취업을 유도하는 것이기 때문에 직장인의 기본소양에 대한 교육, 컴퓨터 활용 요령 등에 대한 기본 교육도 추가적으로 실시하고 있는 것으로 조사되었다.

영업활동 중인 설계사를 대상으로 실시하는 교육의 주요 내용은 보험상품 및 금융상식, 개인재무설계, 세무관련 지식 등 생명보험상품과 관련된 금융지식 위주이며, 이 밖에도 소비자서비스, 동기부여, 시장개발방법 등 판매활동과 관련된 기법에 대한 교육도 포함되어 있다.

2) 현황

생명보험 설계사 자격취득을 돕기 위한 교육시간은 일반조직과 전문조직간 큰 차이를 존재하는 것으로 조사되었다. 외국사 FP조직의 경우 13.2시간을 실시하고 있으며, 국내사 FP조직은 6.5시간인 반면, 국내사 일반조직의 경우 23.0시간으로 상대적으로 길게 나타났다. 이와 같이 생명보험 설계사 자격취득 전 교육시간이 양 조직간 현격한 차이를 보이는 것은 앞서 살펴본 바와 같이 교육수준, 전 직장경력 측면에서 양 조직간 상이한 인적자원을 보유하고 있는데 기인한 것으로 판단된다.

생명보험 설계사 자격취득 후 본격적인 영업활동을 촉진하기 위한 영업개시 전 교육시간은 외국사 FP조직이 138시간을 실시하고 있으며, 국내사 FP조직은 155시간으로 나타났다. 반면, 국내사 일반조직의 경우 150시간으로 나타났다.

전체적으로 영업개시 전까지 실시한 총 교육시간은 국내사 일반조직이 173시간으로 가장 길고, 국내사 FP조직이 161.5시간이며, 외국사 FP조직은 151.2시간으로 가장 짧은 것으로 나타났다.

<표 III-10> 설계사에 대한 교육시간

(단위: 시간)

	FP(5개 외국사)	FP(6개 국내사)	일반(5개 국내사)
자격취득을 위한 교육	13.2	6.5	23.0
영업개시를 위한 교육	138.0	155.0	150.0
합계	151.2	161.5	173.0

영업을 개시하기 전·후에 실시한 교육에 소요된 비용은 FY2002의 경우 외국사 FP조직이 1인당 22만 2천원 정도인 반면, 국내사 일반조직은 13만 6천원 정도로 조사되었다. 그러나, 현실적으로 FP조직의 경우, 지점에서 영업소장의 수당 중 일부를 교육비로 사용하는 경우가 일반적이지만, 이러한 비용은 동 조사에서는 계상되지 않았기 때문에 실제로 조사된 금액보다 더 많은 금액을 교육비로 지출하고 있다고 보아야 할 것이다.

외국사 FP조직의 경우 영업개시 후 지출한 교육비 비중이 높은 반면, 일반조직의 경우 영업개시 전에 지출한 교육비의 비중이 5배 정도 높아, 주로 영업개시 전 교육에 치중하고 있음을 알 수 있다. 이는 앞서 교육시간에서 살펴본 바와 같이 일반조직의 경우 영업개시 전 설계사 자격증 취득을 위한 교육시간이 FP조직보다 9.8시간 정도 많은 것과 밀접하게 연관되어 있다고 보여진다.

국내사 FP조직의 경우 영업개시 후 교육비가 FY2001은 1,234천원, FY2002은 688천원으로 나타나 다른 조직에 비해 매우 높게 나타났는데, 이는 조직구축 연한이 짧은 관계로 각종 교육 관련 자료 작성비, 인쇄비 등 초기 교육비용이 많이 소요된 데 기인한 것이다.

<표 Ⅲ-11> 설계사 1인당 교육비

(단위: 천원)

	FP(3개 외국사)			FP(2개 국내사)			일반(4개 국내사)		
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002
영업개시 전	100.1	108.1	99.6	-	-	-	-	-	108.7
영업개시 후	129.2	125.1	122.2	-	1,233.5	688.0	-	-	27.5
전체 평균	229.3	233.2	221.8	-	-	-	-	-	136.2

교육 성과에 대한 측정은 FP조직의 경우 교육 후 즉시 평가를 하거나, 활동량 측정 등과 같이 방법으로 평가하는 회사도 있으며, 계약건수, 연환산지수(annualized first year commission)[6], 유지율, 고객서비스 등 영업성과 및 영업과정 분석으로 측정하는 회사가 존재한다. 반면, 일반조직의 경우 변액보험 판매사 시험 및 모의고사점수, 재무컨설턴트 자격 취득, 유망고객확보[7] 정도를 통해 교육의 성과를 측정하고 있다.

금융산업의 경쟁격화 및 금융상품의 고도화 등에 따라 생명보험 설계사의 지속적인 경쟁력 강화가 매우 중요한 과제로 대두되어 양 조직 모두 질적 향상을 위한 노력을 하고 있다. FP조직의 경우, 설계사의 능력을 제고하거나 동기부여를 위해 금융자산관리사(Associate Financial Planner Korea: AFPK), 국제재무설계사(Certificated Financial Planner: CFP)와 같은 금융상품 판매와 관련된 전문자격증 획득을 위한 교재비를 지원하거나, 자격 취득시 수당을 지급하고 있는 것으로 조사되었다. 일반조직의 경우에도 기존 일반설계사에서 전문설계사로 자질향상을 인정하는 회사 내 FC(Financial Consultant)인증제도, 변액보험 판매관리사, AFPK 자격 취득을 위한 지원 등 전문지식 습득을 위한 동기부여 방안이 실시되고 있다.

6) 계약이 일년간 보유계약으로 남아 있을 경우, 설계사에게 지급할 것으로 기대되는 총 커미션을 말한다.

7) 예를 들면, 고객의 재정안정설계 출력 건 수, 설문지 작성 등

다. 설계사 육성 및 관리

1) 제도

설계사의 성공적인 정착을 위해서는 설계사의 육성과 이를 위한 관리·감독이 중요한 요인이다. 설계사 관리·감독을 위한 제반 시스템은 FP조직과 일반조직간 상당한 차이가 존재한다. FP조직의 경우 설계사 관리·감독을 전담하는 직원은 Financial Consultant로 출발하여 일정 기간 영업활동을 경험한 후 Sales Manager와 Agency Manager로 이어지는 정형화된 경력코스(career path)를 따르고 있으며, 설계사 관리를 전담하는 매니저는 채용, 감독, 신규 설계사 교육·훈련, 설계사에 대한 활동지도(joint fieldwork) 등의 업무를 담당하고 있다. 이에 비해 일반조직의 경우, 모집점포 이외에 관리점포가 존재하여 모집점포 관리에 관한 업무와 본사로부터 위임받은 업무를 담당하고 있는데, 흔히 총국과 영업국이 이에 해당한다. 일반조직의 조직관리자는 본사 직원으로 입사하여 지점장이 되거나, 설계사 도입 및 교육관련 전담 설계사에서 육성실장을 거쳐 지점장에 이르는 경로를 거치고 있어 상대적으로 보험영업의 경험이 부족한 상태에서 설계사 관리업무를 담당하고 있다.

2) 현황

설문에 응답한 15개 보험사 모집조직 중 14개 모집조직이 회사 내에 설계사를 전담하여 모집, 선발, 교육·훈련, 활동을 관리하는 독립된 직군이 존재한다고 응답하였다.

<표 Ⅲ-12> 설계사 전담 관리 직군 유무

(단위: 개사)

	FP(4개 외국사)	FP(6개 국내사)	일반(5개 국내사)
있음	4	6	4
없음	0	0	1

주: 복수응답 가능

설계사 관리를 전담하는 직원의 자격요건에 대해서는 FP조직의 경우, 응답한 회사의 40%가 영업경험이 있는 자를 자격요건으로 하고 있으며, 20%의 회사는 영업실적이 우수한 자를 요건으로 하여 대체적으로 영업경험 유경험자나 영업실적이 우수한 자를 선호하는 경향이 있다.

이에 비해 일반조직의 경우에는 영업경험을 조건으로 하는 회사도 있지만, 50%의 회사가 순환보직 인사정책에 의해 설계사를 관리하는 직원을 선발하므로 특정 자격요건이 없다고 응답하여 상대적으로 영업경험의 중요도가 FP조직보다 낮다고 보여진다.

<표 Ⅲ-13> 설계사 전담 관리 직원의 자격 요건

(단위: %)

	FP(4개 외국사)	FP(6개 국내사)	일반(4개 국내사)
영업경험이 있는 자	40.0	12.5	25.0
영업실적 우수 자	20.0	37.5	25.0
일정기간 근무 자	20.0	12.5	0.0
순환보직에 의함	20.0	37.5	50.0

주: 복수응답 가능

영업소장의 연령별 인원 분포 현황을 살펴보면, 외국사 FP조직의 경우, 30 40세 미만의 비중이 54.3%, 40 50세 미만의 비중은 45.1%이며, 30세 미만의 비중은 0.6%를 차지하고 있으며, 국내사 FP조직의 경우에도 30 40세 미만의 비중이 78.4%를 차지하여 압도적으로 높고, 40 50세의 비중은 21.6%를 차지하고 있다. 일반조직의 경우 30 40세 미만의 비중이 55.1%로 가장 많고, 40 50세 미만의 비중은 39.8%, 50세 이상도 4.1%를 차지하고 있다.

한편, 영업소장의 평균 연령은 외국사 FP조직이 40.0세, 국내사 FP조직은 38.3세, 일반조직은 38.1세로 비슷한 수준으로 조사되어 국내사의 경우 설계사의 연령분포에 비해 영업소장의 연령이 상대적으로 낮은 특징이 있다.

<표 Ⅲ-14> 영업소장 연령별 분포

(단위: %, 세)

	FP(3개 외국사)			FP(4개 국내사)			일반(5개 국내사)		
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002
30세 미만	1.0	1.6	0.6	0.0	0.0	0.0	-	-	1.0
30 40세 미만	65.7	60.0	54.3	89.7	81.3	78.4	-	-	55.1
40 50세 미만	33.3	37.6	45.1	10.3	18.8	21.6	-	-	39.8
50세 이상	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	-	-	4.1
전체	100.0	100.0	10.0	100.0	100.0	100.0	-	-	100.0
평균 연령	38.3*	39.3*	40.0*	37.7	37.9	38.3	-	-	38.1

주: *는 2개사 평균

영업소장 경력연수별 인원 분포 현황을 살펴보면, 외국사 FP조직의 경우, 1년 미만 비중이 16.0%로 가장 높고, 1년 이상 2년 미만 12.0%, 2년 이상 3년 미만 8.6%, 3년 이상 4년 미만 10.9%, 4년 이상 52.6%의 분포를 보이고 있다. 국내사 FP조직의 경우 1년 이상 2년 미만 비중이 69.4%로 가장 높고, 1년 미만 18.4%, 2년 이상 3년 미만 8.2%, 3년 이상 4년 미만 4.0%, 4년 이상 0%의 분포를 보이고 있어 조직 구축 연한이 짧은 이유로 인해 2년 미만 경력자의 비중이 압도적으로 높은 것으로 나타났다.

반면, 국내사 일반조직의 경우 경력 4년 이상이 89.3%로 가장 높아 설계사 분포와 마찬가지로 FP조직에 비해 상대적으로 근무연한이 높은 영업소장의 비중이 높은 것으로 나타났다.

영업소장의 평균 경력은 외국사 FP조직이 4.3년, 국내사 FP조직은 2.0년, 국내사 일반조직이 8.8년으로 조사되어 평균 연령 측면에서는 큰 차이를 보이지 않지만 경력연수 측면에서는 큰 차이를 보이고 있다. 이는 FP조직은 설계사로 일정 기간 활동하여 영업경험 및 우수한 영업실적을 검증받은 후 영업소장이 되는 경우가 대부분이지만, 일반조직의 경우 그렇지 않은 경우도 많기 때문인 것으로 판단된다.

<표 Ⅲ-15> 영업소장 경력연수별 분포

(단위: %, 년)

	FP(4개 외국사)			FP(4개 국내사)			일반(5개 국내사)		
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002
1년 미만	14.1	23.5	16.0	-	56.8	18.4	-	-	3.3
1 2년 미만	13.1	9.8	12.0	-	38.6	69.4	-	-	2.5
2 3년 미만	15.2	11.4	8.6	-	4.5	8.2	-	-	2.1
3 4년 미만	15.2	14.4	10.9	-	0.0	4.0	-	-	2.8
4년 이상	42.4	40.9	52.6	-	0.0	0.0	-	-	89.3
전체	100.0	100.0	100.0	-	100.0	100.0	-	-	100.0
평균 경력	4.1*	3.9*	4.3*	-	1.5	2.0	-	-	8.8

주: *는 3사 평균

3. 보수체계(compensation)

가. 설계사

1) 제도

설계사에 대한 보수는 고정급과 실적 비례급으로 구성되어 있는 것이 매우 일반적인 현상이다. 고정급은 일정한 기준에 도달하거나 특정 조건을 달성할 경우 모든 설계사들에게 공통적인 형태로 지급하는 수당으로 예를 들면 출근수당, 교육수당 등이 이에 해당되며, 실적 비례급은 일정한 기준 도달 또는 조건 달성을 전제로 하지 않고, 모집한 계약 등을 기준으로 지급하는 형태의 수당으로 모집수당이 이에 해당된다.

실적급의 존재에도 불구하고, 대부분의 보험회사에서는 설계사의 안정적인 정착을 유도하기 위해 초기 일정기간 동안 지급하는 초기보장수당(basic salary) 제도를 운용하고 있는데, 초기보장수당은 대체로 설계사의 이전 경력, 인적 속성 등 능력평가에 따라 최저금액과 최고금액 한도 내에서 차등 지급하고 있다.

영업소장에 대한 보수 역시 설계사와 마찬가지로 고정급과 실적급으로 구성되어 있는데, 영업소장의 보수형태는 특히 영업소장의 신분과 밀접한 관계가 있다. 우리나라 보험사의 경우 고정급만 지급하는 경우는 없으며 대부분의 조직에서 고정급과 실적급을 병행하여 지급하거나, 전적으로 실적급만 지급하고 있다. 한편, 신계약에 대한 커미션은 회사의 영업정책에 따라 일정 기간 분할하여 지급하는데 회사별로 그 기간이 상이하다.

2) 현황

설계사에 대한 보수의 내역별 구성을 살펴보면, 외국사 FP조직의 경우 전체 보수 중 고정급의 비중이 3.3%로 낮고, 실적급의 비중이 96.7%로 매우 높고, 국내사 FP조직 역시 고정급의 비중은 11.5%에 불과하며 실적급의 비중이 88.5%로 구성되어 있다. 반면, 국내사 일반조직의 경우 고정급의 비중이 24.5%이며 실적급은 75.6%로 조사되어, 상대적으로 FP조직보다 고정급의 비중이 높고 실적급의 비중이 낮은 것으로 조사되었다.

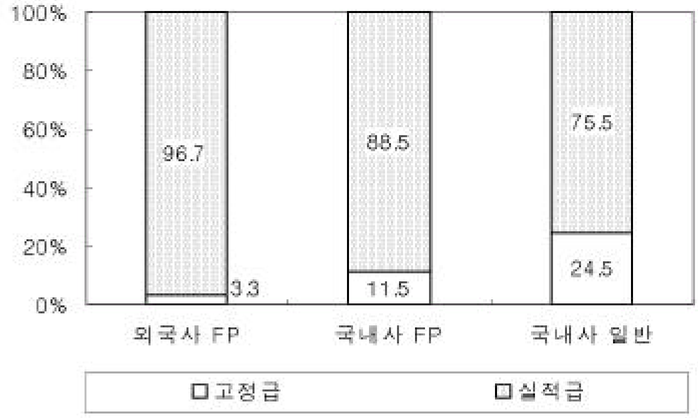
특히 1년 미만 설계사의 경우 외국사 FP의 고정급 비중은 10.5%에 불과한 반면, 일반조직의 고정급 비중은 38.2%로 조사되어 외국사 FP보다 3배 이상 고정급의 비중이 높은 것으로 나타났다.

<표 Ⅲ-16> 설계사 보수 형태(FY2002)

(단위: %)

	FP(5개 외국사)		FP(6개 국내사)		일반(5개 국내사)	
	고정급	실적급	고정급	실적급	고정급	실적급
1년 미만	10.5	89.5	34.0	66.0	38.2	61.8
1 2년 미만	1.8	98.3	10.2	89.8	22.0	78.0
2 3년 미만	0.5	99.5	0.9	99.1	18.8	81.2
3년 이상	0.5	99.5	0.8	99.3	18.9	81.1
전체 평균	3.3	96.7	11.5	88.5	24.5	75.6

<그림 Ⅲ-3> 설계사의 보수형태(FY2002)



우리 나라 보험사들은 가장 보편적으로 수입보험료를 설계사에 대한 실적비례급을 지급하는 기준으로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 외국사 FP조직의 70.6%, 국내사 FP조직의 71.7%, 국내사 일반조직의 35.1% 정도가 수입보험료를 기준으로 실적 비례급을 지급하고 있는 것으로 조사되었으며, 신계약건 수 기준으로 실적 비례급을 지급하는 경우는 외국사 FP조직의 30.0%, 국내사 FP조직의 10.0%, 국내사 일반조직의 21.7%가 해당하는 것으로 조사되었다.

계약유지 실적을 실적 비례급의 기준으로 반영하는 경우는 외국사 FP조직이 19.4%, 국내사 FP조직은 25.0%, 국내사 일반조직은 39.2% 정도로 나타나 일반조직이 상대적으로 높게 나타났다.

FP조직의 경우 판매하는 상품이 종신보험, 연금보험 등 소수 종목에 집중되어 있기 때문에 수입보험료를 기준으로 실적급을 지급하고 있지만, 일반조직의 경우 판매하는 상품의 종류가 매우 많고, 복잡하며 신인설계사 소개 등 채용과 관련한 업무도 담당하고 있기 때문에 실적급의 기준에 신인 설계사 소개가 포함되는 등 좀더 복잡한 기준에 의하는 것으로 조사되었다.

<표 Ⅲ-17> 설계사 실적비례급의 기준

(단위: %)

	FP(3개 외국사)	FP(6개 국내사)	일반(5개 국내사)
수입보험료	70.6	71.7	35.1
신계약 건 수	30.0	10.0	21.7
계약유지	19.4	25.0	39.2
신인 설계사 소개	0.0	0.0	5.2
기타	0.0	0.0	0.0

주: 복수응답 가능

설계사의 초기정착을 위해 지원하는 초기보장수당의 지급 기간은 FP조직과 일반조직간 큰 차이를 보이고 있다. 외국사 FP조직의 경우 10.8개월 정도 초기보장수당을 지급하고 있으며, 국내사 FP조직 역시 이와 비슷한 10.2개월의 동안 초기보장수당을 지급하고 있는 것으로 조사되었으나, 국내사 일반조직의 경우 초기보장수당의 지급기간이 6.2개월로 조사되어 FP조직에 비해 4.6개월 정도 짧은 것으로 나타났다.

<표 Ⅲ-18> 설계사 초기보장수당 지급기간

(단위: 개월)

FP(4개 외국사)	FP(6개 국내사)	일반(5개 국내사)
10.8	10.2	6.2

초기보장수당을 지급하는 금액 역시 FP조직과 일반조직간 큰 격차를 보이고 있는데, 외국사 FP조직의 경우 최저 금액이 월 1,067천원 정도이며 최고 금액은 1,633천원 정도로 조사되어 최고 금액이 최저 금액의 1.5배 수준이며 국내사 FP조직은 최저 금액 1,080천원, 최고 금액은 2,160천원으로 나타나 최

고 금액이 최저 금액의 2.0배 정도로 높아 외국사 FP조직보다는 격차가 큰 것으로 조사되었다.

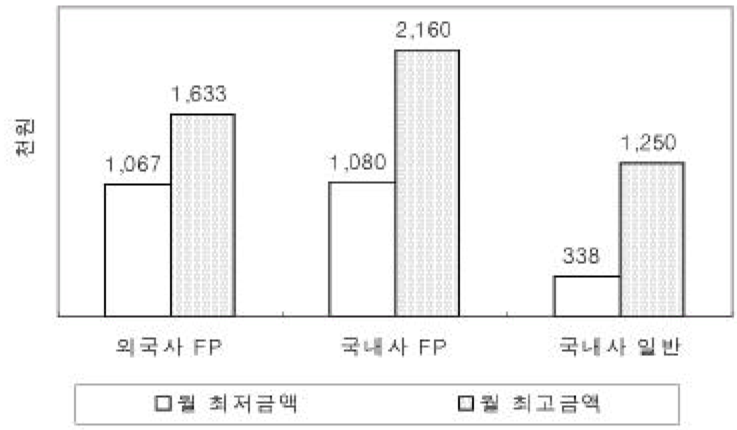
반면, 국내사 일반조직의 경우 최저 초기보장수당은 338천원으로 조사되어 FP조직의 30% 수준에 불과하며, 최고금액도 1,250천원으로 나타나 FP조직의 76% 수준으로 조사되었다. 그러나, 일반조직의 경우 최고금액이 최저금액보다 3.7배나 높은 것으로 나타났다. 이는 FP조직의 인적 구성이 동질적인 데 비해 상대적으로 일반조직 설계사의 경우 구성원간 이질성이 매우 높아 질적 편차가 큰 데 기인한 것으로 판단된다.

<표 Ⅲ-19> 설계사 초기보장수당

(단위: 천원, 배)

FP(3개외국사)			FP(5개국내사)			일반(4개국내사)		
최저	최고	배율	최저	최고	배율	최저	최고	배율
1,067	1,633	1.5	1,080	2,160	2.0	338	1,250	3.7

<그림 Ⅲ-4> 설계사 초기보장수당(FY2002)



신계약에 대한 커미션 지급 기간도 회사별로 큰 차이를 보이고 있는데, 외국사 FP조직의 경우 12개월이 2개사, 24개월은 2개사로 조사되어 평균적으로는 18개월로 나누어 신계약에 대한 커미션을 분할지급하고 있다. 국내사 FP조직은 12개월이 3개사, 24개월은 2개사, 25개월 1개사로 나타나 평균적으로 외국사 FP조직과 비슷한 18.1개월 동안 분할지급하고 있는 것으로 조사되었다. 국내사 일반조직의 경우 20개월은 1개사, 24개월이 2개사, 25개월 1개사, 36개월 1개사 등으로 나타나 평균적으로 25.8개월 동안 분할 지급하는 것으로 조사되어 가장 오랜 기간에 걸쳐 커미션을 지급하는 것으로 조사되었다.

<표 Ⅲ-20> 설계사 신계약 커미션 지급기간

(단위: 개월)

FP(4개 외국사)		FP(6개 국내사)		일반(5개 국내사)	
2개사	12	3개사	12	1개사	20
2개사	24	2개사	24	2개사	24
		1개사	25	1개사	25
				1개사	36
평 균	18.0	평 균	18.1	평 균	25.8

보험회사가 지급한 전체 커미션을 설계사 경력연수별로 구분하여 살펴보면, 조직별로 경력연수별 설계사의 분포가 다르기 때문에 경력연수별 커미션 분포도 상이하게 나타났다.

외국사 FP조직의 경우 전체 설계사의 41.3%를 차지하는 1년 미만 설계사에게 전체 커미션의 21.4%를 지급하였으며, 29.9%를 차지하는 1년 이상 2년 미만 설계사에게 37.2%의 커미션을 지급하였다. 전체 설계사의 15.0%를 차지하는 2년 이상 3년 미만 설계사에게는 전체 커미션의 19.9%를 지급했으며, 6.9%를 차지하는 3년 이상 4년 미만, 4년 이상 설계사에게는 각각 11.1%, 10.4%의 커미션을 지급하였다(<표 Ⅲ-9>, <표 Ⅲ-21> 참조).

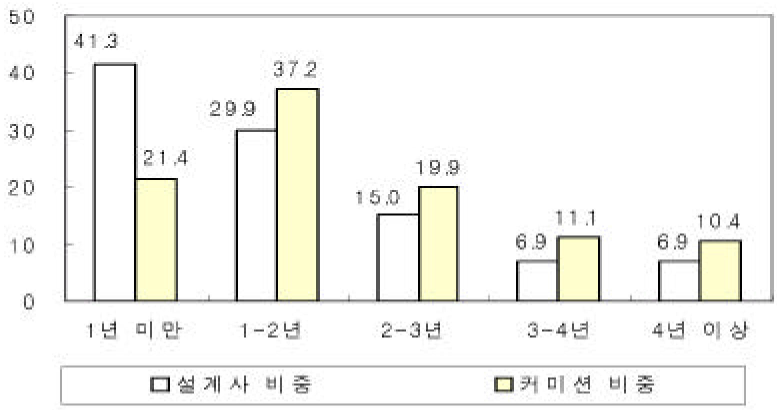
국내사 일반조직의 경우에도 전체 설계사의 28.9%를 차지하는 1년 미만 설계사에게 전체 커미션의 20.7%를 지급하였으며, 13.5%를 차지하는 1년 이상 2년 미만 설계사에게는 12.6%의 커미션을 지급하였다. FP조직의 경우 1년 이상 경과 후 설계사 비중 보다 커미션 비중이 높아지는데 비해 일반조직의 경우 2년 이상 근속할 경우 인원 비중 보다 커미션 비중이 더 높아지는 것으로 나타나, FP조직이 일반조직에 비해 채용 후 짧은 기간 내에 판매성과가 높은 것으로 판단된다.

<표 Ⅲ-21> 설계사 경력연수별 커미션 분포

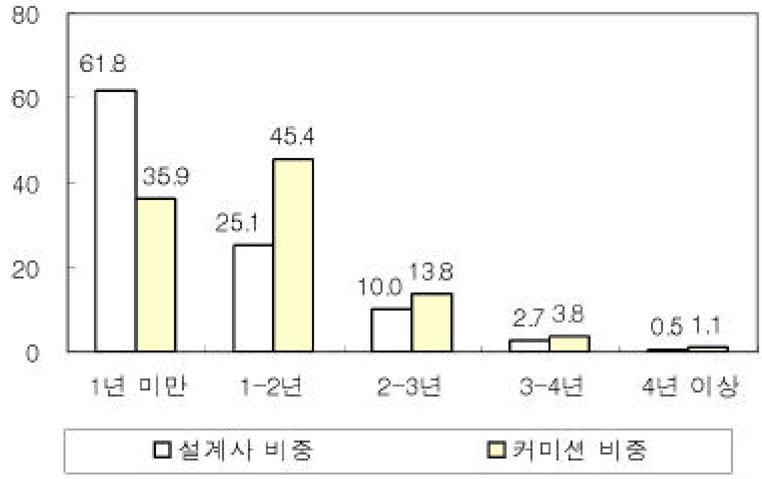
(단위: %)

	FP(3개 외국사)			FP(4개 국내사)			일반(4개 국내사)		
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002
1년 미만	34.6	28.5	21.4	-	49.3	35.9	-	20.9	20.7
1 2년 미만	34.3	35.5	37.2	-	39.6	45.4	-	16.9	12.6
2 3년 미만	20.7	18.9	19.9	-	8.7	13.8	-	14.1	14.2
3 4년 미만	6.7	11.5	11.1	-	2.4	3.8	-	11.8	13.0
4년 이상	3.7	5.8	10.4	-	0.0	1.1	-	36.3	39.5
전체	100.0	100.0	10.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

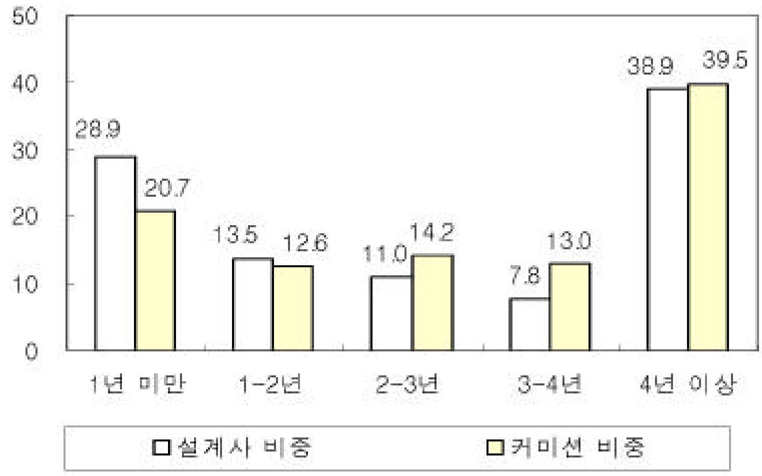
<그림 Ⅲ-5> 경력연수별 설계사 및 커미션 분포(외국사 FP조직, FY2002)



<그림 III-6> 경력연수별 설계사 및 커미션 분포(국내사 FP조직, FY2002)



<그림 III-7> 경력연수별 설계사 및 커미션 분포(국내사 일반조직, FY2002)



한편, 1인당 설계사의 종신보험 커미션 수준을 살펴보면, 종신보험 판매를

통해 거수한 설계사의 1인당 커미션은 판매조직별로 큰 차이를 보이고 있다.

외국사 FP조직의 경우 1인당 평균 36,099천원의 커미션을 수령한 반면, 국내사 FP조직은 26,470천원에 불과하여 같은 조직형태를 갖고 있음에도 불구하고 커미션 차이는 큰 것으로 조사되었으며, 일반조직의 경우 14,754천원으로 나타나 국내사 FP조직과 유사한 수준을 보이고 있다.

경력연수별 커미션 수준은 외국사 FP의 경우 1년 미만이 18,688천원, 1년 이상 2년 미만 44,896천원, 2년 이상 3년 미만 48,017천원, 3년 이상 4년 미만 57,851천원, 4년 이상 54,615천원으로 조사되었으며, 국내사 FP의 경우에는 1년 미만이 14,609천원, 1년 이상 2년 미만 45,508천원, 2년 이상 3년 미만 34,756천원, 3년 이상 4년 미만 35,841천원으로 조사되었다. 국내사 일반조직의 경우 1년 미만이 10,652천원, 1년 이상 2년 미만 14,366천원, 2년 이상 3년 미만 18,815천원, 3년 이상 4년 미만 24,600천원, 4년 이상 15,146천원으로 나타났다.

종신보험을 판매하는 모집조직이 상대적으로 안정된 외국사 FP조직의 설계사는 경력 4년까지 경력기간이 경과함에 따라 1인당 커미션이 증가하는 추세를 지속하여 3년 이상 4년 미만 구간에서 최고를 기록한 후, 4년 이후에는 소폭 감소하는 양상을 보이고 있다. 또한 외국사 FP조직의 경우 1년 이상 경과한 설계사의 커미션이 1년 미만보다 2배 이상 급등하고 있으며, 3 4년 미만 경력의 설계사는 1년 미만 설계사보다 3.1배 높은 커미션을 수령하고 있어 FP조직은 경력기간별로 커미션 격차가 높아 경력연수의 증가에 따른 생산성 향상이 일반조직에 비해 큰 것으로 조사되었다.

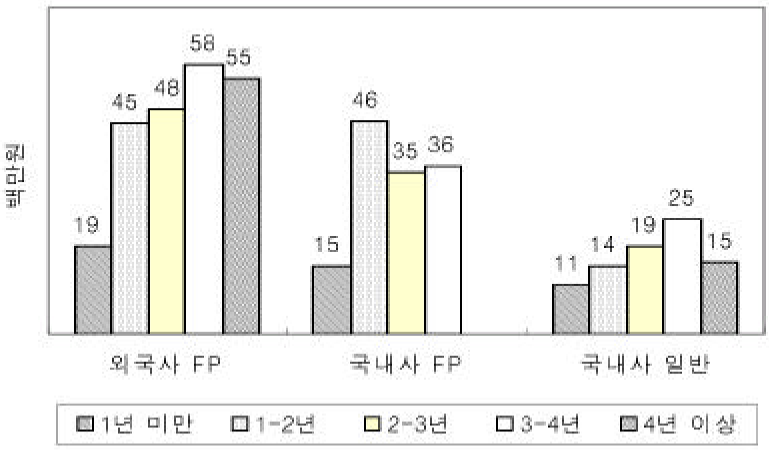
반면, 일반조직의 경우 경력 4년까지는 커미션이 완만한 추세로 상승하다가 4년 이상에서는 큰 폭으로 감소하는 추세를 보이고 있어 경력연수별 커미션 구조가 외국사 FP조직과는 상이한 구조를 보이고 있다. 즉, 일반조직에 속한 여성설계사의 경우 경력연수가 4년 이상일 경우 영업활동이 급속하게 위축되는 현상이 발생하고 있는 것을 알 수 있다.

<표 Ⅲ-22> 설계사 경력연수별 1인당 커미션(종신보험)

(단위: %, 백만원)

	FP(3개 외국사)			FP(3개 국내사)			일반(4개 국내사)		
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002
1년 미만	15.3	16.0	18.7	-	16.5	14.6	-	7.8	10.7
1 2년 미만	33.9	39.8	44.9	-	52.4	45.5	-	11.6	14.4
2 3년 미만	38.3	48.1	48.0	-	53.2	34.8	-	16.2	18.8
3 4년 미만	28.3	52.0	57.9	-	48.5	35.8	-	18.1	24.6
4년 이상	27.6	39.3	54.6	-	-	-	-	12.7	15.1
전체 평균	23.9	29.2	36.1	-	25.3	25.1	-	11.4	14.8
1년 미만	100	100	100	-	100	100	-	100	100
1 2년 미만	222	248	240	-	318	312	-	150	135
2 3년 미만	251	300	257	-	323	238	-	209	177
3 4년 미만	186	324	310	-	294	245	-	233	231
4년 이상	181	245	292	-	-	-	-	163	142

<그림 Ⅲ-8> 경력연수별 설계사 커미션(종신보험, FY2002)



나. 영업소장

영업소장에 대한 보수 형태는 FP조직과 일반조직간 큰 차이가 존재한다. 외국사 FP조직의 경우 1개사는 고정급과 실적급을 혼합하여 지급하고 있다고 응답하였으며, 3개사는 실적급만 지급하고 있다고 응답하였으며, 국내사 FP조직은 고정급과 실적급을 혼합하여 지급하는 회사가 6개사 중 5개사로 대부분이며 실적급만 지급하는 회사는 1개사에 불과한 것으로 나타났다. 국내사 일반조직 역시 응답한 5개사 모두 고정급과 실적급을 병행하여 지급하고 있는 것으로 나타났는데, 일부 회사는 영업소장의 신분이 이원화되어 있어 실적급만 지급하는 대상이 되는 영업소장도 있는 것으로 조사되었다.

실적 비례급의 지급기준은 해당 영업소 영업실적에 의한 경우가 대부분이며, 일반조직의 경우 신인설계사 유치 실적도 포함된 것으로 조사되었다.

<표 Ⅲ-23> 영업소장 보수형태

(단위: 개사)

	FP(4개 외국사)	FP(6개 국내사)	일반(5개 국내사)
고정급만 지급	0	0	0
고정급+실적비례급	1	5	5
실적비례급만 지급	3	1	1

주: 복수응답 가능, 1개 국내사의 일반조직은 고정급+실적비례급을 지급하는 영업소장과 실적비례급만 지급하는 영업소장으로 이원화되어 있음.

영업소장에 대한 보수 형태 역시 외국사 FP조직과 국내사 FP조직간 큰 차이를 보이고 있다. 외국사 FP조직의 경우 고정급 비중이 14.9%, 실적급 비중은 68.2%, 지점운영비 형태로 16.8%가 지급되어 실적급의 비중이 매우 높은 반면, 국내사 FP조직의 경우에는 고정급 32.3%, 실적급 40.0%, 지점운영비 27.7% 수준으로 조사되어 고정급과 실적급의 비중이 거의 비슷한 수준이다.

영업소장 보수의 절대 금액도 큰 차이를 보이고 있는데 외국사 FP조직의 경우 지점운영비를 포함하여 2억 5천만원 정도인 것으로 조사된 반면, 국내사 FP조직은 6천 4백만원 정도로 조사되었다. 그러나, 앞서 언급한 바와 같이 FP조직의 경우 지점운영비에는 자체적인 교육비 등이 포함되기 때문에 이러한 측면을 감안해야 할 것이다.

<표 Ⅲ-24> 영업소장 보수

(단위: %, 백만원)

	FP(2개 외국사)			FP(3개 국내사)			일반(1개 국내사)		
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002	FY2000	FY2001	FY2002
고정급	12.8	13.8	14.9	-	64.2	32.3	35.3	35.6	48.8
실적비례급	54.7	61.5	68.2	-	13.6	40.0	0.0	0.0	0.0
지점운영비	32.5	24.6	16.8	-	22.3	27.7	64.7	64.4	51.2
전체	100.0	100.0	10.0	-	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
평균 보수	247.7	285.3	252.6	-	52.2	63.9	118.1	127.8	108.1

4. 영업성과

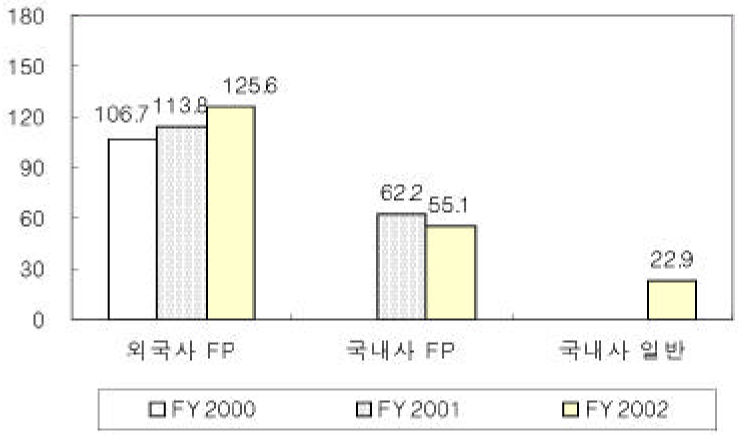
가. 보유계약

설계사 1인당 종신보험 계약 건 수는 외국사 FP조직이 FY2000 106.7건, FY2001 113.8건, FY2002 125.6건으로 증가하는 추세를 보이고 있는 반면, 국내사 FP조직은 FY2001 62.2건에서 FY2002에는 55.1건으로 소폭 감소하였다. 일반조직은 FY2002에는 설계사 1인당 22.9건의 종신보험을 보유하고 있는 것으로 조사되었다(<그림 Ⅲ-9> 참조).

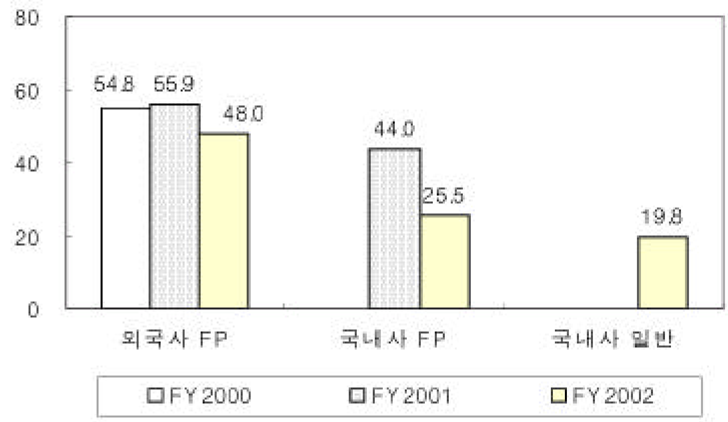
설계사 1인당 종신보험의 신계약 건 수는 외국사 FP조직이 FY2000 54.8건, FY2001 55.9건, FY2002 48.0건으로 조사되어 FY2002 들어 소폭 감소하였

으며, 국내사 FP조직은 FY2001 44.0건에서 FY2002에는 25.5건으로 크게 감소하였다. 일반조직의 설계사는 FY2002에 1인당 19.8건의 종신보험 신계약을 체결하였다(<그림 Ⅲ-10> 참조).

<그림 Ⅲ-9> 설계사 1인당 보유계약 건 수(FY2002)



<그림 Ⅲ-10> 설계사 1인당 신계약 건 수(FY2002)



설계사 1인당 거수한 종신보험의 수입보험료 현황은 외국사 FP조직이 FY2000 1억 2백만원, FY2001 1억 3천만원, FY2002 1억 6천만원으로 증가하였으며, 국내사 FP조직은 FY2001 1억 4백만원에서 FY2002에는 1억 2천만원으로 소폭 증가하였다. 일반조직의 설계사 1인당 종신보험 수입보험료는 5천만원 정도인 것으로 조사되었다.

<표 Ⅲ-25> 설계사 생산성 관련 지표

(단위: 건, 백만원)

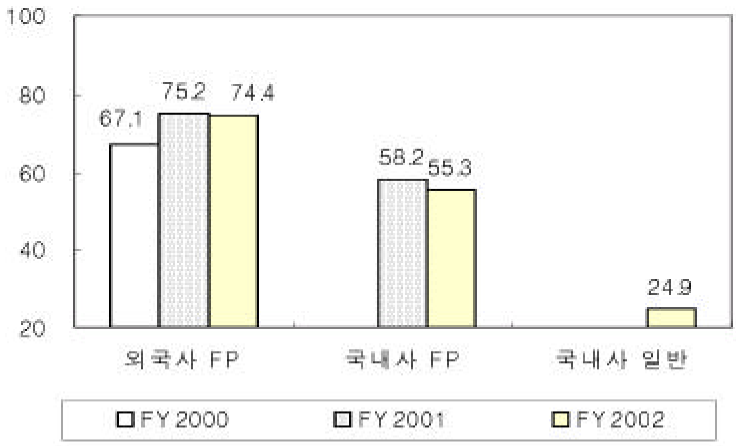
	FP(4개 외국사)			FP(4개 국내사)		일반(3개 국내사)
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2001	FY2002	FY2002
1인당 계약 건 수	106.7	113.8	125.6	62.2	55.1	22.9
1인당 신계약 건 수	54.8	55.9	48.0	44.0	25.5	19.8
1인당 수입보험료	102.1	129.5	159.2	103.5	119.3	50.5

나. 정착률

일반적으로 모집조직의 효율성에 관한 지표로 활용되고 있는 13월차 설계사 정착률은 전문조직과 일반조직간 큰 차이를 보이고 있다. 외국사의 FP조직의 경우 FY2000 67.1%, FY2001 75.2%, FY2002 74.4%로 꾸준히 개선되었으며, 국내사 FP조직은 FY2001 58.2%, FY2002에는 55.3% 수준인 반면, 일반조직의 경우 FY2002 24.9%로 나타나 외국사 FP조직의 33.5% 수준에 불과한 것으로 나타났다(<그림 Ⅲ-11> 참조).

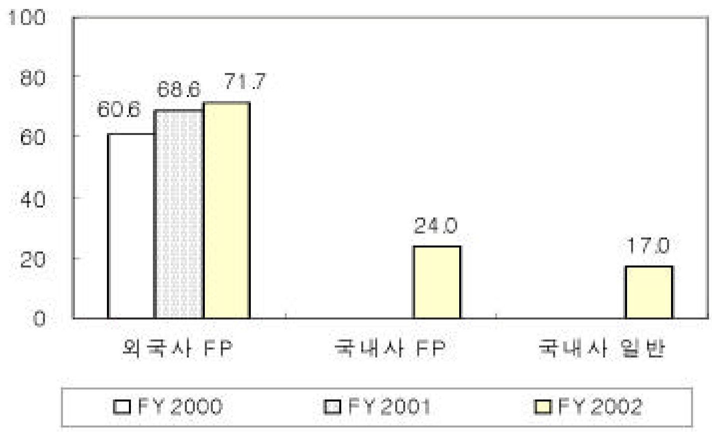
25월차 설계사 정착률은 외국사 FP조직의 경우 FY2000 60.6%, FY2001 68.6%, FY2002 71.7%로 높아지고 있으며, 국내사 FP조직 및 일반조직은 각각 1개사만이 응답하였는데 FY2002의 경우 각각 24.0%, 17.0% 수준으로 응답하여, 외국사 FP조직에 비해 크게 낮게 나타났으며, FP조직과 일반조직간 큰 차이도 없는 것으로 나타났다(<그림 Ⅲ-12> 참조).

<그림 Ⅲ-11> 13월차 설계사 정착률



주: 외국사 FP 4개사 평균, 국내사 LP 5개사 평균, 국내사 일반 4개사 평균

<그림 Ⅲ-12> 25월차 설계사 정착률



주: 외국사 FP 3개사 평균, 국내사 LP 및 일반 1개사

37월차 설계사 정착률은 외국사 FP조직의 경우에만 응답하였으며 국내사의 경우 답변을 하지 않았는데, 외국사 FP조직의 실적은 FY2000 42.1%, FY2001 49.0%, FY2002 58.6%로 개선되고 있는 것으로 나타났다. 일반조직의 경우 17.0% 미만일 것으로 판단할 수 있는데, 이는 외국사 FP조직에 비해 현저히 낮은 수준이다.

<표 Ⅲ-26> 설계사 정착률

(단위: %)

	FP(3개 외국사)			FP(4개 국내사)		일반 (4개 국내사)
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2001	FY2002	FY2002
13월차	67.1	75.2	74.4	58.2	55.3*	24.9
25월차	60.6	68.6	71.7	-	24.0**	17.0**
37월차	42.1	49.0	58.6	-	-	-

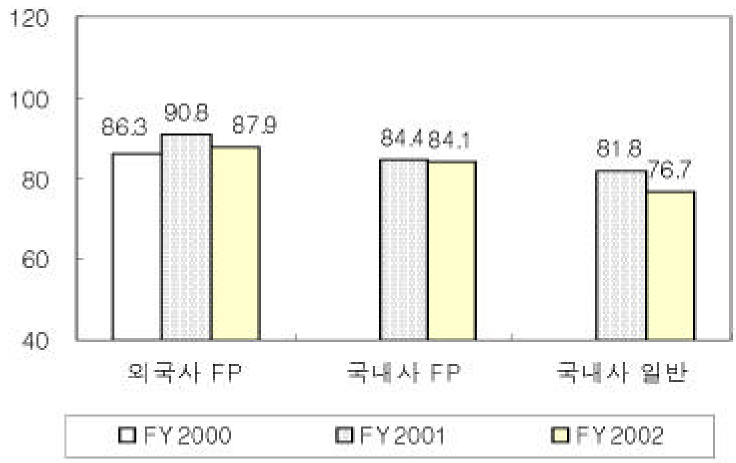
주: * 5개사 평균, ** 1개사

다. 계약 유지율

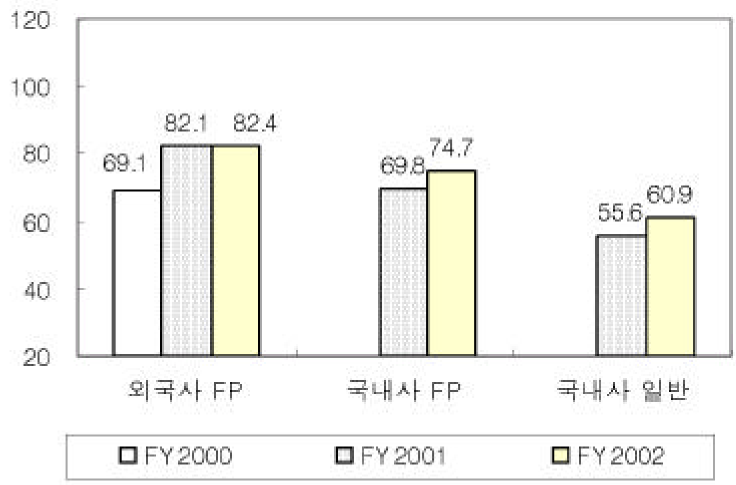
계약 유지율 역시 영업조직간 차이를 보이고 있는데, 13월차 계약 유지율은 외국사 FP조직의 경우 FY2000 86.3%, FY2001 90.8%, FY2002 87.9%로 조사되었으며, 국내사 FP조직은 FY2001 84.4%, FY2002에는 84.1% 수준이다. 일반조직의 경우 FY2001 81.8%에서 FY2002에는 76.7%로 소폭 감소되었으며 외국사 FP조직 보다 11.2%p 정도 낮은 수준을 기록하였다(<그림 Ⅲ-13> 참조).

25월차 계약 유지율은 외국사 FP조직의 경우 FY2000 69.1%, FY2001 82.1%, FY2002 82.4%로 조사되었으며, 국내사 FP조직은 FY2001 69.8%, FY2002에는 74.7% 수준이다. 일반조직은 FY2001 55.6%에서 FY2002에는 60.9%로 향상되었으나, 여전히 외국사 FP조직 보다 11.5%p 정도 낮은 수준이며, 상대적으로 기간 경과에 따른 유지율 감소가 현격히 나타났다(<그림 Ⅲ-14> 참조).

<그림 Ⅲ-13> 13월차 계약유지율



<그림 Ⅲ-14> 25월차 계약유지율



한편, 외국사 FP조직의 37월차 계약 유지율은 FY2001 68.7%, FY2002에는

74.7% 수준으로 조사되었다.

<표 Ⅲ-27> 보험계약 유지율

(단위: %)

	FP(3개 외국사)			FP(4개 국내사)		일반(4개 국내사)	
	FY2000	FY2001	FY2002	FY2001	FY2002	FY2001	FY2002
13월차	86.3	90.8	87.9	84.4	84.1	81.8	76.7*
25월차	69.1	82.1	82.4	69.8**	74.7	55.6*	60.9
37월차	-	68.7	74.7	-	-	-	-

주: * 3개사 평균, ** 2개사 평균

5. 시사점

일반적으로 판매하는 상품구조(product mix)가 설계사의 커미션, 소득 등에 영향을 미치기 때문에 본 연구에서는 종신보험이란 동일한 상품을 판매하는 상이한 모집조직 현황 및 성과에 대해 살펴보았다. 그 결과 FP조직과 일반조직간에는 종신보험 판매로 인한 1인당 커미션, 신계약 건 수, 정착률, 계약유지율 등 생산성 및 효율성 측면에서 상당한 성과 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

특히 국내사의 경우에도 FP조직과 일반조직간에 동일한 회사의 동일한 상품을 판매하고 있음에도 불구하고, 이러한 차이가 존재한다는 것은 이들 조직간에 인적자원의 차이, 관련 인프라[8], 접근 가능한 시장, 관리·감독, 조직의 교육훈련 프로그램 등과 같은 면에서 차이가 존재함을 의미한다고 판단된다. 즉, 양 조직간에는 투입(input)과 관리공정(process)이 다르기 때문에 성과(output)가 다르게 나타날 수 밖에 없다는 점을 시사하고 있다고 보여진다.

8) 노트북, 재무설계 프로그램의 활용 등을 의미한다.

가. 인적 자원의 차이

양 조직간 차이는 우선적으로 상이한 인적 자원에 기인하는 바 크다고 판단된다. 우선적으로 교육 수준, 직장경험 측면에서 남성 FP조직과 여성 일반조직간에는 현격한 격차가 존재한다. 여성설계사는 89.5%가 고졸 학력이며 대부분이 전 직장 경험이 없기 때문에 금융 전반에 대한 이해가 취약하고, 대학동문 및 직장동료를 기반으로 형성된 인간관계를 활용하지 못하는 약점이 있으며, 이러한 약점은 고소득 전문직 종사자에게 접근하는데 애로사항으로 작용한다. 반면, 남성 FP조직은 92.5%(국내사 FP조직은 98.1%)가 대졸 이상의 학력을 소지하고 있으며, 3년 이상의 전 직장 경력을 갖고 있다.

이러한 인적 자원의 차이로 인해 남성 FP조직의 목표시장과 여성 일반조직의 목표시장 자체가 확연히 다를 수밖에 없다. 여성설계사의 경우 목표시장이 주로 여성, 중하위소득계층(middle-lower market)인 반면, 남성조직의 경우 사회적으로 성공한 고소득 전문인(upper-income market)을 목표 고객으로 접근하기 때문에 자연스럽게 보험가입금액, 수입보험료 등 판매량 및 계약유지, 보험사고발생 등 보험계약의 양적인 측면뿐만 아니라 질적인 측면에서도 차이가 존재한다.

또한 여성설계사의 경우 가사, 육아에 대한 부담, 체력 조건의 상이함 등으로 인해 고객서비스에 할애하는 시간, 신규 고객확보를 위한 투자시간 등 여성설계사의 활동(activity) 시간이 남성설계사에 비해 짧고, 이러한 요인 역시 실적의 차이로 연결된다.

나. 조직관리 측면

일반조직과 FP조직은 서로 다른 인적 자원을 채용하여 이들을 교육, 훈련, 관리하는 데에도 차이점이 존재한다. 대체적으로 FP조직의 시스템이 일반조직에 비해 정교하고 엄격하며, 소요되는 비용 역시 높다. 예를 들면, FP조직

의 경우 일반조직에 비해 실적급의 비중이 높아(96.7% 대 75.6%) 성과평가가 더 엄격한 편이다. 또한, 초기보장수당 지급 금액 역시 일반조직보다 1.3배(최고 금액) 3.6배(최저 금액)나 높으며 지급기간도 5개월 정도 길게 지급하고 있다. 초기 교육에 소요되는 비용 역시 FP조직이 일반조직보다 더 높다. 따라서 양 조직간 성과차이는 상당부분 저비용-저생산(효율), 고비용-고생산(효율) 관계로 귀착된다고 보여진다.

다만, 외국사 FP조직의 경우 일반조직에 비해 많은 비용이 소요되고, 이에 따라 높은 성과를 보이고 있는 반면, 국내사 FP조직의 경우에는 비용 측면에서는 외국사 FP조직과 마찬가지로 고비용이 소요되고 있지만, 신계약 건 수, 정착률 등 성과 측면에서는 일반조직과 외국사 FP조직의 중간 정도의 실적을 보이고 있어 아직까지는 초기 정착 단계에 있다고 판단된다. 특히 정착률과 같은 지표가 불량하기 때문에 우수 인재의 채용 및 선발에 더 주의해야 할 것이다.

미국의 경우 전속설계사 조직을 구축하여 초기 투자비용을 회수하고 순이익을 시현하는 데는 통상 6년 이상의 오랜 시간이 소요된다고 한다[9]. 따라서 전속 FP조직을 구축한지 3년이 경과되지 않은 우리나라 생명보험사의 경우에도 많은 시간과 비용이 소요되는 고비용 조직이라는 점을 이해하고 장기적 관점에서 판단해야 할 것이다.

따라서 비용과 수익 측면을 모두 고려하였을 때, FP조직이 일반조직에 일방적으로 우월하다고 단정할 수는 없다고 판단되며, 일반조직의 질적 개편 역시 이러한 측면을 충분히 고려하여 단행되어야 할 것이다.

---

9) LIMRA INTERNATIONAL, *Investing in New Agents: A Cost Blueprint*, 1999.

Ⅳ. 전속설계사 조직의 운용 사례

1. 국내 생명보험사의 사례

Ⅲ장에서 살펴본 바와 같이 일반조직과 FP조직간에는 분명한 성과차이가 존재한다. 그러나, 설문조사에서도 나타난 바와 같이 양 조직간에는 조직의 구축ㆍ유지 등과 같은 비용 측면에서도 FP조직이 더 높기 때문에 수익과 비용을 모두 고려한 순이익 측면에서는 어느 조직이 더 우월하다고 단정할 수 없었다. 양 조직 중 어느 조직의 생산성이 더 높은가를 알기 위해서는 계량분석을 할 수 있을 정도의 적정한 통계자료가 필요한데, 지금 시점에서는 이에 대한 자료가 확보되지 못하였다.

따라서, 본 연구에서는 일반조직의 향후 경쟁력 강화 방안을 도출하기 위해 여성설계사에 대한 조직관리시스템을 일반조직보다 좀더 선진적이라고 할 수 있는 FP조직의 형태를 적용하였을 경우, 여성과 남성설계사간 성과를 분석하고자 하였다. 이를 위해 남성과 여성 설계사간 학력이나 전 직장 경험, 활동가능한 시간 등과 같은 물리적 차이는 존재하지만, 모집조직을 성별로 구분하지 않고 동일한 조직관리 시스템을 적용하고 있는 사례를 살펴보기로 하였다.

우선, 미국[1)]의 사례를 살펴보면, 생명보험사 설계사의 초년도 커미션(First-Year Commission: FYC)을 남성설계사와 여성설계사로 구분할 경우, 대형사, 중형사, 소형사 모두 남성설계사의 커미션이 높은 것으로 나타났다. 그러나, 설계사 수가 2001명 이상인 대형사의 경우 여성설계사의 초년도 커미션은 평균적으로 남성설계사의 88% 수준으로 나타났다. 대형사의 경우 1년 미만 경력자의 경우 여성 설계사의 초년도 커미션이 남성설계사의 91.8%, 경력 2년차는 89.8%, 경력 3년차는 85.0%, 경력 4년차는 85.9%, 5년 이상은 64.6%로 나타났다. 우리나라의 경우 여성설계사와 남성설계사간 초년도 커미션에 대한 자료가 없기 때문에 직접 미국의 경우와 비교하기는 어렵다. 그렇

1) 미국의 경우 남성설계사와 여성설계사간 학력 차이는 우리나라보다 작다.

지만, Ⅲ장에서 실시한 설문조사에 의할 경우 전체 커미션 측면에서 남성과 여성설계사간 커미션 격차는 미국보다 매우 큰 것으로 나타났다. 동 설문조사 결과, 우리나라의 경우 국내사 여성설계사의 커미션은 외국사 남성설계사 커미션의 40.9% 정도를 차지하고 있는 것으로 조사되었는데, 특히 2차년도 이후 격차가 두드러지게 나타나고 있다. 이는 근속이 증가할수록 여성설계사의 성과 저하가 두드러짐을 의미하며, 상대적으로 남성설계사에 비해 새로운 시장을 개척하여 장기간 활동하는 것이 용이하지 않음을 알 수 있다. 서로 상이한 시스템을 적용하고 있는 우리나라의 경우 남성설계사와 여성설계사간 생산성 격차가 미국보다 2배 이상 높다는 것은 많은 것을 시사하고 있다고 보여진다.

<표 Ⅳ-1> 설계사의 성별 커미션 격차(우리나라와 미국 비교)

(단위: %)

근속연수	미국(초년도 커미션)			우리나라(전체 커미션)	
	대형사	중형사	소형사	FY2001	FY2002
1년	91.8	66.5	93.3	48.4	57.0
2년	89.8	72.0	48.4	29.3	32.0
3년	85.0	62.8	25.4	33.7	39.2
4년	85.9	69.7	-	34.8	42.5
5년 이상	64.6	57.4	44.4	32.3	27.7
전체 평균	88.1	67.7	55.7	39.2	40.9

주: 1) 여성설계사 커미션 / 남성설계사 커미션 × 100.
2) 대형사는 모집인 2001명 이상 8개사, 중형사는 모집인 501 2000명 6개사, 소형사는 모집인 500인 미만 7개사.

자료: LIMRA INTERNATIONAL, *Agent Production and Survival: Female and Males*, 1999.

우리나라에서 영업활동 중인 생명보험사의 경우 남성과 여성설계사에 동일한 관리시스템을 적용하는 회사는 극소수에 불과하다. 대체적으로 기존 여성일반조직의 규모가 크지 않아 새로운 시스템으로 전환이 용이하였던 외국사 중심으로 이러한 전환이 이루어졌다. 따라서, 본 연구에서는 여성조직에 대해서도 남성조직과 동일한 관리시스템을 적용하고 있는 국내에서 활동 중인 생

명보험회사의 사례를 조사하여 여성설계사와 남성설계사간 성과를 비교하였다.

본 연구에서 분석 대상으로 설정한 생명보험회사는 2001년 1월을 기점으로 여성 프로조직을 설립한 이후 기존 일반조직에 속해 있던 여성설계사를 대상으로 자체 교육 및 훈련, 선별작업을 통해 일정 수준 이상의 능력을 갖춘 인력으로 정예화 하는 과정을 거쳤다. 따라서 동 사는 비록 외견상으로는 여성설계사 조직이 남성설계사 조직과 분리되어 운영되고 있지만, 여성설계사의 선발·교육·훈련·관리, 여성설계사가 판매하는 상품 등 모든 측면에서 남성설계사와 동일한 시스템을 적용하고 있다. 편의상 이하에서는 동 사를 A사라고 지칭하기로 한다[2].

A사가 여성설계사 조직을 전문조직시스템으로 전환함으로써 실질적으로 경영성과가 향상되었는가를 살펴보기 위해 조직 전환 전인 FY2000 이전과 조직 전환 후인 FY2001 이후 경영효율성을 생명보험업계 전체 성과와 비교하였다(<표 Ⅳ-2> 참조). 신계약률의 경우, FY1999 FY2002 동안 A사가 업계 전체보다 우수한 실적을 보이고 있는데, 전환 후에 그 격차가 더욱 확대되었다. 효력상실·해약률의 경우에도 A사 실적이 업계 평균보다 우월한 것으로 나타났는데, 전환 후에 격차가 더욱 확대되었다. 보유계약증가율 측면에서도 A사는 여성설계사 조직의 전문조직으로 전환 후에 업계 전체 실적을 훨씬 상회하는 성과를 시현하였다. 수입보험료 측면은 조직 전환 전에는 A사가 업계 평균보다 낮은 성장세를 보였으나, 전환 후에는 업계 평균보다 40%p나 높은 성장세를 기록하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 A사는 여성설계사 조직을 전문조직시스템으로 전환한 후 경영성과가 크게 향상되었음을 알 수 있다. 구체적으로 설계사 조직의 전환 전·후 성과 차이를 살펴보면 다음과 같다.

---

2) 앞서 Ⅲ장에서는 일반조직과 FP조직간 동일한 기준에 의해 비교하기 위해서 비교의 대상을 종신보험 한 종목에 국한하였다. 그러나, A사의 경우 남성 조직과 여성 조직간 판매하는 상품, 선발·보수체계·관리 측면에서 전혀 차이가 없기 때문에 실제 판매하고 있는 모든 보험상품의 성과에 대해 비교하는 것이 좀 더 정확하게 성과를 비교하는 것으로 판단하여 전체 실적을 비교하였다.

<표 Ⅳ-2> A사의 경영효율

(단위: %, %p)

		FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
신계약율	A사	45.6	75.8	92.3	54.8
	전체	43.5	42.8	43.3	32.1
	격차	2.1	33.0	49.0	22.7
효력상실 해약율	A사	17.9	13.9	9.1	11.2
	전체	20.4	16.0	14.1	14.9
	격차	-2.5	-2.1	-5.0	-3.7
보유계약 증가율	A사	20.9	53.1	74.6	39.3
	전체	15.8	17.3	22.5	11.5
	격차	5.1	35.8	52.1	27.8
수입보험료 증가율	A사	-7.8	7.5	31.7	45.9
	전체	0.8	10.5	-8.3	3.6
	격차	-8.6	-3.0	40.0	42.3

주: 신계약률=신계약액/ 연초 보유계약액
자료: 생명보험협회,『생명보험 통계연보』, 각호.

A사의 남성과 여성설계사간 학력분포를 살펴보면, 다음과 같다. 여성설계사의 대졸 이상 학력 비중은 일반조직의 시스템을 채택하였던 시기인 FY1999에는 14.7%, FY2000에는 19.7%에 불과하였으나, 전문조직으로 전환한 FY2001에는 34.2%로 높아졌으며, 다시 FY2002에는 45.7%로 크게 높아졌다. 물론 이러한 수치는 남성설계사의 96.8%보다 51.1%p나 낮은 수준으로 여성설계사와 남성설계사 사이에는 여전히 큰 학력격차를 보이고 있다.

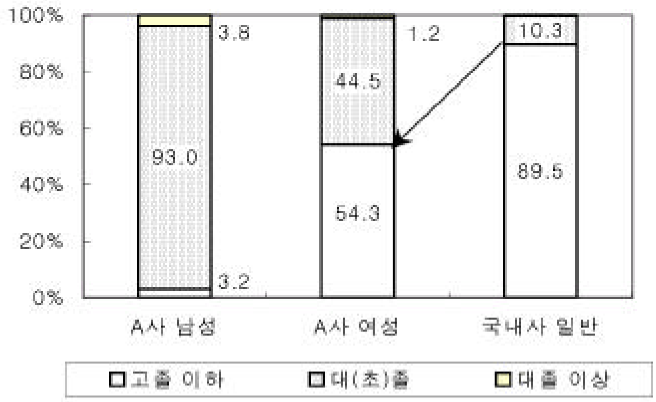
<표 Ⅳ-3> A사 설계사의 성별 학력 분포

(단위: %)

	남성설계사				여성설계사			
	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
고졸 이하	1.7	4.4	3.0	3.2	85.4	80.3	65.8	54.3
초(대)졸	95.7	91.2	93.6	93.0	14.6	19.4	33.4	44.5
대졸 이상	2.6	4.4	3.4	3.8	0.1	0.3	0.8	1.2
전체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

그러나, 취업인구 전체 집단을 보았을 때에도 여성 노동력과 남성 노동력간에는 학력차이가 존재하며, 우리나라 국내사의 여성 일반조직에 속한 여성설계사의 대졸 비중이 10.5% 수준에 불과하다는 점 등을 감안하면, A사 여성설계사의 고학력화 현상이 두드러짐을 알 수 있다.

<그림 Ⅳ-1> A사 설계사(성별) 및 일반조직간 학력분포



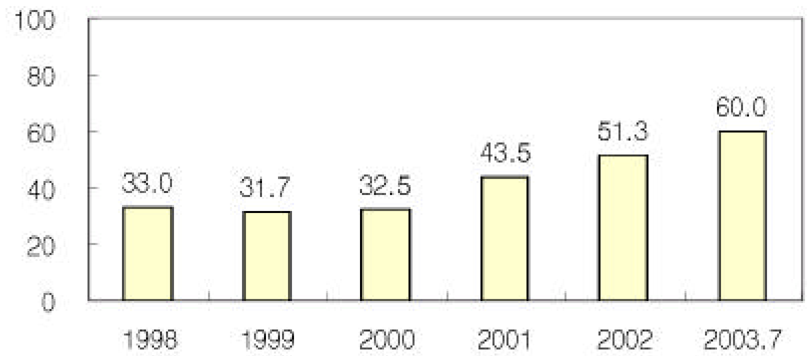
A사에서 실제 활동 중인 설계사 1인당 연간 신계약 건 수를 비교해 보면, 여성설계사는 일반조직 하에서 1999년 39.6건, 2000년 32.4건을 기록하였으나, 전문조직으로 전환한 2001년과 2002년에는 각각 48.0건을 기록하였고, 2002년 1 7월에도 46.8건을 기록하였다. 이에 비해 남성설계사의 신계약 건 수는 1999년의 124.8건에서 2001년에는 110.4건으로 감소하였으며, 2002년에는 다시 93.6건으로 감소하였다. 즉, 1999 2002년 동안 여성설계사의 1인당 신계약 건 수는 7.2건 증가한 반면, 남성설계사는 46.8건 감소하였다. 이 결과, 가동 중인 남성설계사 1인당 신계약 건 수 대비 여성설계사 1인당 신계약 건 수는 1999년 31.7%에 불과하였으나, 2001년에는 43.5%, 2002년에는 51.3%, 2003년 7월에는 60.0% 수준으로 급격히 향상되었다(<그림 Ⅳ-2> 참조).

<표 Ⅳ-4> A사의 가동 설계사 1인당 신계약 건 수

(단위: 건)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003.7
남성설계사	138.0	124.8	99.6	110.4	93.6	78.0
여성설계사	45.6	39.6	32.4	48.0	48.0	46.8
여성/ 남성	33.0	31.7	32.5	43.5	51.3	60.0

<그림 Ⅳ-2> A사의 성별 가동설계사 계약건수 격차



주: 여성설계사의 계약건수/ 남성설계사의 계약건수×100.

이러한 현상은 남성설계사의 주력시장인 종신보험의 영업환경이 최근 들어 급속히 악화되었다는 점이 반영된 것이며, 남성설계사 조직이 급격히 확대되면서 자질이 높지 못한 인력이 유입되면서 1인당 생산성을 희석시킨 데 기인한 것이다. A사 여성설계사의 월차별 정착률 역시 전문조직으로 전환한 이후 효율성이 많이 개선되었다. 13월차 여성설계사의 정착률은 일반조직 하인 FY1999에는 45.4%에 불과하였으나, 전문조직으로 전환한 FY2001에는 52.9%로 높아졌고, 다시 FY2002에는 55.8%로 개선되었다. 이에 비해 남성설계사의 경우 FY1999에는 78.9%에서 FY2002에는 79.8%로 나타나 큰 변동이 없다.

25월차 정착률은 남성의 경우 60.9%인데 비해 여성은 30.4%이며, 37월차 정착률은 남성이 53.2%, 여성이 15.0%, 49월차 정착률은 남성이 35.5%, 여성

이 9.1%로 나타났다. 즉, 남성설계사에 비해 여성의 경우 근속연수별로 정착률의 악화가 뚜렷하게 나타나고 있다. 이러한 결과는 시간이 경과할수록 여성설계사의 실적이 낮아지고 있는 현상을 반영한 것이다.

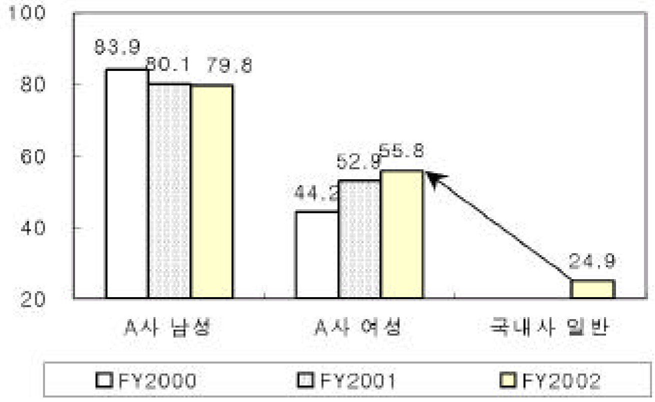
그러나, A사 여성설계사의 13월차 정착률은 일반조직에 속해 있는 4개사 여성설계사의 평균치인 24.9%보다 20.9%p나 높은 수치이다. 또한 25월차 정착률 역시 여성 일반조직을 채택하고 있는 1개사 수치보다 13.4%p 높은 수치로 나타나 전문조직에 속한 여성설계사의 경영효율성이 일반조직에 속한 여성설계사보다 크게 높음을 알 수 있다.

<표 IV-5> A사 설계사의 성별 정착률

(단위: %)

	남성설계사				여성설계사			
	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
13월차	78.9	83.9	80.1	79.8	45.4	44.2	52.9	55.8
25월차	-	61.5	65.3	60.9	7.8	21.9	23.7	30.4
37월차	-	-	47.2	53.2	4.2	5.0	12.5	15.0
49월차	-	-	-	35.5	4.4	2.9	2.8	9.1

<그림 IV-3> A사 설계사(성별) 및 일반조직간 13월차 정착률



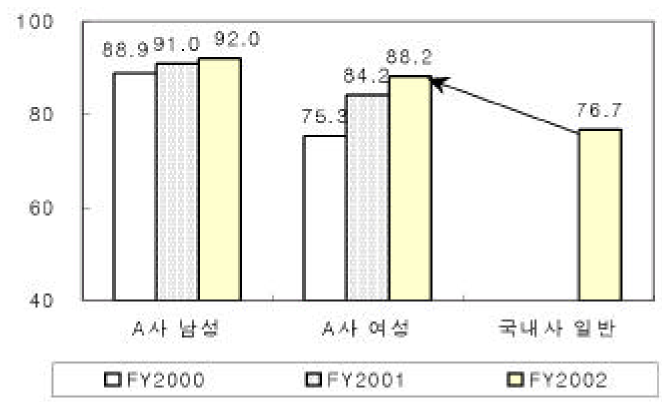
A사 여성설계사의 13월차 계약유지율은 일반조직에 속해 있던 FY1999에는 69.4% 수준이었으나, 전문조직으로 전환한 FY2001에는 84.2%로 높아졌고, 다시 FY2002에는 88.2%로 개선되었다. 이에 비해 A사 남성설계사의 경우, FY1999에는 89.4%에서 FY2002에는 92.0%로 소폭 높아졌다. 25월차 계약유지율은 남성의 경우 87.2%인데 비해 여성은 75.3%이며, 37월차 계약유지율은 남성이 79.1%, 여성이 56.3%, 49월차는 남성이 77.1%, 여성이 37.5%로 조사되어, 근속연수별로 남성설계사의 계약유지율이 3.8%p 39.6%p 높은 것으로 나타났다.

<표 Ⅳ-6> A사의 성별 계약유지율

(단위: %)

	남성설계사				여성설계사			
	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
13월차	89.4	88.9	91.0	92.0	69.4	75.3	84.2	88.2
25월차	-	66.4	82.9	87.2	32.8	47.4	63.1	75.3
37월차	-	-	80.0	79.1	-	-	46.2	56.3
49월차	-	-	-	77.1	-	-	23.1	37.5

<그림 Ⅳ-4> A사 설계사(성별) 및 일반조직간 13월차 계약유지율



계약유지율 역시 설계사 정착률과 마찬가지로 4년 이후 여성설계사의 실적 악화가 뚜렷하게 나타나고 있다. 그러나, A사 여성설계사의 13월차 계약유지율은 일반조직에 속해 있는 2개사 여성설계사의 평균치인 76.7%보다 11.5%p 높은 수치이다. 또한 25월차 역시 여성 일반조직을 채택하고 있는 회사보다 14.4%p 높은 수치로 나타나 일반조직에 속한 여성설계사에 비해서는 효율성이 높다.

한편, A사의 여성설계사와 남성설계사의 영업 내용의 차이를 보여줄 수 있는 1건당 월납초회보험료를 살펴보면 다음과 같다. 여성설계사의 조직전환 전인 1999년의 건당 월납초회보험료는 남성설계사가 112천원인 반면, 여성설계사는 82천원으로 나타나 여성설계사가 남성설계사의 73.2%에 머물렀다. 그러나, 2000년과 2001년 들어서는 격차가 좁혀지다가 2002년에는 여성설계사가 남성설계사보다 15.1% 높게 나타났으며 이런 현상은 2003년 7월까지 지속되고 있다.

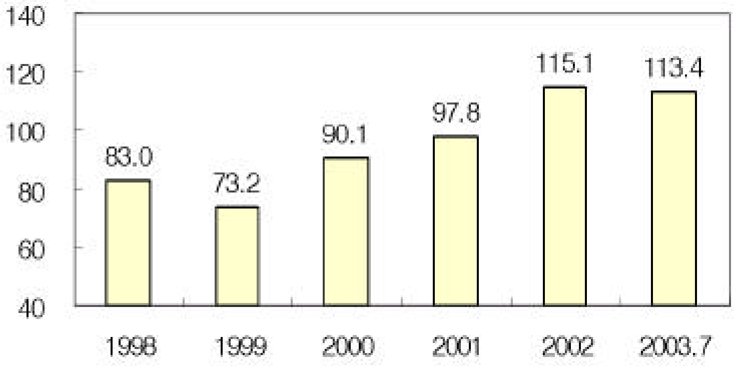
이는 앞서 신계약 건 수에서도 나타난 바와 같이 2001년까지는 남성설계사가 부유층을 대상으로 한 종신보험 시장에서 높은 경쟁력을 유지하였으나, 국내사가 종신보험시장에 진입하고, 부유층 고객시장이 점차 고갈됨에 따라 종신시장에서의 경쟁이 치열해지면서 영업환경이 급격히 악화된 데 기인한 것이다. 이에 비해 여성설계사는 2002년 이후 종신보험에 비해 보험료 규모가 상대적으로 큰 저축성·투자형상품 위주로 판매하기 때문에 1건당 월초회보험료 규모가 남성설계사 보다 높게 나타난 것이다. 즉, 동일한 판매시스템하에서도 남성설계사는 사업비 비중이 높아 이익기여도가 높은 종신보험 판매실적이 뛰어난 반면, 여성설계사는 저축성·투자형상품 판매에 강점을 갖고 있음을 알 수 있어 향후 조직운영상에 시사점을 주고 있다.

<표 Ⅳ-7> A사의 성별 설계사 건당 월납초회보험료

(단위: 천원)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003.7
남성설계사	94	112	131	137	146	149
여성설계사	78	82	118	134	168	169
여성/남성	83.0	73.2	90.1	97.8	115.1	113.4

<그림 Ⅳ-5> A사의 성별 설계사간 월초보험료 격차



주: 여성설계사의 1건당 월초보험료/ 남성설계사의 1건당 월초보험료×100.

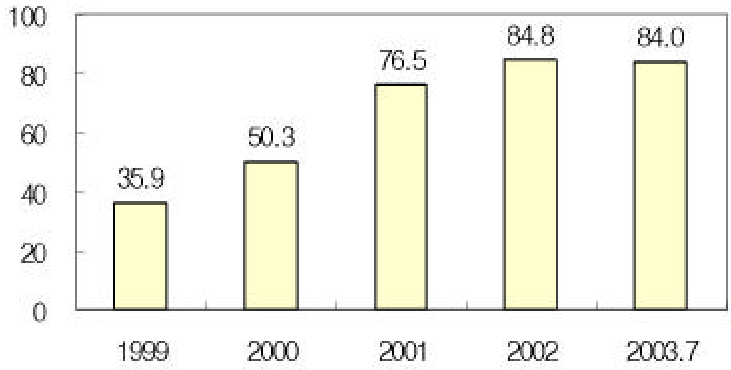
A사의 남성설계사와 여성설계사간 생산성 차이를 나타낼 수 있는 지표로서 설계사 1인당 초년도 커미션 수준을 살펴보면 다음과 같다. 남성설계사의 초년도 커미션은 1999년 24,096천원에서 2002년에는 30,984천원으로 소폭 증가하는데 그쳤으나, 여성설계사의 경우 조직 전환 전인 1999년에는 8,640천원에 불과하였으나, 조직 전환 후인 2002년에는 26,280천원으로 크게 증가하였다. 그 결과 남성설계사의 초년도 커미션 대비 여성설계사의 초년도 커미션 비중은 1999년의 35.9%에서 2001년에는 76.5%로 높아졌고, 2002년에는 84.8%로 크게 높아졌다.

<표 Ⅳ-8> A사의 성별 설계사 초년도 커미션

(단위: 천원)

	1999	2000	2001	2002	2003.7
남성설계사	24,096	28,068	30,744	30,984	26,520
여성설계사	8,064	14,124	23,508	26,280	22,272
여성/ 남성	35.9	50.3	76.5	84.8	84.0

<그림 Ⅳ-6> A사의 성별 설계사간 초년도 커미션 격차



국내 A사의 이러한 결과와 미국 대형사의 여성설계사의 초년도 커미션이 남성설계사의 88% 수준인 점을 감안한다면, 남성과 여성설계사에 대한 모집조직간의 차이가 없을 경우 여성설계사의 판매실적은 남성의 80% 정도 수준으로 가늠할 수 있을 것이다.

이상에서 미국 생명보험사와 국내 A사의 사례를 통해 살펴본 바와 같이, 남성설계사와 여성설계사는 동일한 판매시스템을 적용하였을 경우에도 기본적인 인적 속성과 물리적 차이 때문에 성과의 차이는 불가피하게 발생할 수밖에 없다. 그러나 그 격차는 FP조직과 일반조직간으로 상이한 시스템을 적용하였을 경우의 차이보다는 크지 않다는 것을 알 수 있다. 따라서 우리나라의 남성설계사 조직과 여성설계사 조직간 성과 차이의 상당부분은 이들이 속해 있는 서로 다른 판매조직의 운영시스템에 기인한다고 보여진다.

예를 들면, 채용, 설계사의 활동관리 측면에서 양 조직간에 큰 차이가 존재하는데, FP조직의 경우 고학력·직장 유경험자 위주로 채용하며, 영업경험이 있는 매니저를 배치하여 채용부터 활동관리에 이르기까지 설계사 관리를 전담하도록 한 반면, 일반조직의 경우 상대적으로 취약점을 갖고 있다.

우수한 인재의 선발과 전문적인 활동관리는 설계사 정착률을 제고시키고,

계약유지율을 상승시키는 선순환 구조를 가능하게 한다. 설계사 정착률과 생산성은 밀접한 관계를 갖는 것으로 알려져 있는데, 평균 이상의 생산성을 갖는 설계사의 정착률이 높고, 평균 이하 생산성을 갖는 설계사의 정착률은 낮다.[3] 이러한 측면에서 일반조직에 속한 여성설계사에게도 전문조직의 시스템을 적용한다면, 영업관련 생산성 및 효율성이 크게 개선될 수 있을 것으로 기대된다.

2. 일본 ALICO 생명의 사례

ALICO Japan은 1992년 일본 최초의 외국 생명보험사로서 영업을 시작한 이래 독창적인 상품개발과 함께 시장세분화에 의한 새로운 판매채널의 구축과 전개에 주력함으로써 높은 경영효율을 보이고 있다. 동 사는 포지셔닝별로 즉, 세분화된 시장별로 그리고 판매채널별로 판매하는 상품군을 달리하고 또한 독자적인 영업전략을 전개함으로써 높은 경쟁력을 유지하고 있는 것이다.

ALICO Japan은 효율적인 판매채널의 운용을 통해 일본 생보업계 전체 평균 실적보다 우수한 경영효율을 달성하였다. <표 Ⅳ-9>에서 보는 바와 같이 동 사의 신계약률은 업계 전체보다 8.2 10.6%p 정도 높게 나타났으며, 실효·해약률은 1.7 2.8%p 낮은 것으로 나타났다.

높은 신계약률과 낮은 실효·해약률로 인해 ALICO Japan의 보유계약증가율 역시 업계 평균보다 10.0 12.4%p 높은 것으로 나타났다. 수입보험료 측면을 살펴보면, 일본 경제의 장기침체로 인해 FY1999 FY2002 동안 업계 평균적으로 마이너스 성장을 기록한 것과는 대조적으로 ALICO Japan은 16.3 22.6%의 높은 성장세를 시현하였다.

---

3) 그렇지만, 역관계는 성립하지 않아서, 정착률이 높다고 해서 반드시 생산성이 높은 것은 아니라고 한다.

<표 Ⅳ-9> ALICO Japan의 경영효율

(단위: %, %p)

		FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
신계약률	ALICO	18.3	18.0	16.8	16.4
	업계 전체	7.7	8.0	8.1	8.2
	격차	10.6	10.0	8.7	8.2
실효ㆍ해약율	ALICO	8.6	8.4	8.6	8.4
	업계 전체	10.8	10.7	11.8	11.0
	격차	-2.2	-1.7	-2.8	-2.6
보유계약 증가율	ALICO	8.9	8.5	7.0	6.6
	업계 전체	-3.1	-3.9	-3.7	-3.4
	격차	12.0	12.4	10.7	10.0
수입보험료 증가율	ALICO	16.3	22.6	18.3	18.6
	업계 전체	-4.3	-2.4	-2.8	-2.6
	격차	20.6	25.0	21.1	21.2

자료: 일본 보험매일신보사, 『생명보험통계호』, 각년도.

가. 판매채널 운영의 특징

일본의 경우 최근 일부 보험사를 중심으로 남성 중심의 전문조직을 도입하여 인적 영업조직의 경쟁력을 강화하려는 움직임도 일어나고 있으나, 우리나라와 유사하게 여성 중심 영업조직이 판매채널의 주축을 이루고 있어 영업조직의 경쟁력 강화도 여성 일반조직을 중심으로 이루어지고 있는 형편이다. 이 때문에 일본의 경우 일반 여성조직의 전문화 노력이 주된 경쟁력 강화의 일환으로 전개되고 있다.

알리코생명의 판매채널 포트포리오 구축 및 전개는 보험설계사와 같은 판매채널의 생산성 제고를 통한 경쟁력 강화에 하나의 시사점을 주고 있다. 이는 무엇보다도 대부분의 보험사가 조직 관리적인 측면을 고려하여 경쟁력 강화를 도모하고 있는데 비해, 알리코생명은 이보다 한발 더 나아가 시장 니즈

에 대한 대응을 강조함으로써(시장 니즈 대응형 판매채널) 판매채널의 생산성을 향상시키고 있다는 특징을 가지고 있기 때문이다. 즉 알리코생명은 다양한 시장 니즈에 대응하기 위하여 판매채널의 다변화를 추진하여 직판사원(CT), 보험대리점, 인터넷·통신판매 등과 같이 다변화된 포트포리오를 구성하여 전개하고 있으며, 더 나아가 다변화된 판매채널은 채널별로 전략적 포지셔닝을 전개함으로써 생산성을 향상시키고 있는 것이다.

나. 운용 및 성과

알리코생명의 판매채널 기본은 시장(고객)니즈 다양화에 대응하기 위한 다변화에 있으며, 그 양대 축은 대리점과 전속 직판영업채널이다. 그리고 형성된 판매채널은 생산성 향상을 통한 경쟁력 강화를 위하여 판매채널별 전문화에 의한 차별화에 역점을 두고 전개되고 있다. 생산성 향상을 위한 알리코생명의 판매채널 포트포리오 전개를 검토하면 다음과 같다.

<그림 Ⅳ-7>에서 보는 바와 같이 점증하는 시장 니즈의 다양화에 대응하기 위하여 시장니즈 대응형 판매채널을 구축하였다. 먼저, 대리점체계는 대부분의 생명보험사가 여성 중심의 영업조직을 운영하고 있는 현실을 고려하여 차별화를 꾀하기 위하여 손해보험 대리점을 이용한 Full Service Agent System을 전개하는 형태이다. 보험대리점에 의한 판매는 FSA(손해보험 대리점), Life-Pro Agent(개인대리점), Corporate Agent(법인대리점), FTA(생명보험판매전업 대리점)로 구분하여 전개함으로써 시장별로 차별화된 대응을 꾀하고 있다[4]. 다만, 대리점이라 할지라도 니즈의 다양화에 대응하기 위하여, 예를 들어 교육은 기본적으로 알리코생명이 담당하고 판매는 법인의 직원이 담당하

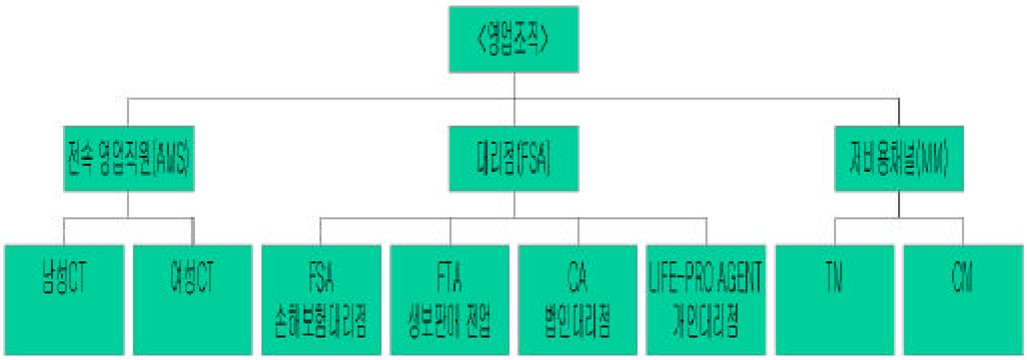
---

4) 기본적으로 판매채널의 다변화는 채널갈등의 회피를 위하여 타겟별로 판매채널을 구축하고 전개한다. 이 때문에 예를 들어 대리점의 경우에 있어서도 복수의 대리점체제 구축에 따른 갈등을 해소하기 위하여 은행의 대리점은 고소득층, 자산가, 중소기업가 등을 주된 타겟으로 함으로써 개인대리점 등과의 갈등과 중복을 회피하고 있다. 또한 법인대리점(Corporate Agent)은 식품메이커, 자동차 딜러 등을 비롯한 전국의 유명기업 그리고 금융기관 등의 대형기업과의 제휴에 의한 대리점이다.

는 등과 같은 이원적 관리체계를 전개하고 있다.

또한 전속 직판영업체제는 전속영업직원의 Agency Manager System으로, 계약에 따라 판매를 위탁한 Agency Manager 산하에 Consultant(CT, 영업직원)가 존재하는 형태이다. 그런데 직판사원인 컨설턴트는 전술한 대리점채널과 달리 고객의 라이프사이클에 맞는 재정설계, 세무상담 등과 같은 부가서비스를 제공하는 차별화된 판매채널이다. 즉 이들은 전문화된 조직시스템의 도입을 통하여 타 사의 일반 영업조직과 차별성을 확보하고자 하는 목적으로 구축된 판매채널인 것이다. 또한 이들은 제공하는 서비스의 차별성뿐만 아니라, 예를 들어 전국의 약 100개 정도의 Agency Office에 소속되어 지역 특색에 맞는 영업활동을 전개하는 등 영업활동의 기본은 차별화 그리고 전문화에 있다는 특징을 가지고 있다.

<그림 Ⅳ-7> 일본 알리코생명의 영업조직도



또 다른 특징은 회사와 AM, CT 사이에 이원적인 계약구조를 맺음으로써 생산성의 극대화와 판매채널의 장악을 동시에 추구하고 있다는 점이다. 이는 AM과는 위탁관계를 맺어 완전실적급제를 실시함으로써 생산성의 극대화를 추구하고, AM 밑에서 상품을 판매하는 Consultant와는 고용관계를 맺고 고정급+실적급 보수체제를 실시함으로써 판매채널의 장악을 동시에 도모하고

있음을 의미한다.

일본 알리코생명은 시장니즈 대응형 판매채널을 구축한 후, 구축된 판매채널의 경쟁력을 강화하기 위하여 시장 내에서 전략적 포지셔닝을 전개함으로써 생산성 증대를 도모하였다. 특히 전속 영업채널 CT 중에서 남성중심 전문조직의 전문가적 금융지식을 이용한 차별화를 위하여 자산관리사업(wealth management) 등과 같은 고소득자 계층을 대상으로 하는 타겟 마케팅을 전개하였다. 이들 남성조직의 경우 무엇보다도 금융기관파산 등으로 잉여인력이 된 금융기관 경력자를 중심으로 이루어졌으므로 기본적으로 금융 관련 노하우를 소지하고 있고 그 결과 생산성은 높은 것으로 판단된다. 그러나 이러한 전문조직의 경우 시장 내 채용 가능한 자원(인력)의 한정과 조직구축에 동반되는 상당수준의 비용으로 인하여 고효율이지만 고비용을 동반한다. 이 때문에 이들의 특징을 살리기 위하여 차별화되고 전문화된 채널로서 포지셔닝시킴으로써 역할을 수행하게 한 것이다. 또한 이러한 타겟마케팅을 전개하는 전문영업직원 CT는 기본적으로 FP, CFP 등의 유자격자에 한정하여 자격을 부여함으로써 선발단계에서부터 목적의식을 가지고 전개되었다. 그리고 경영자, 의사 등과 같은 전문직 고소득자를 대상으로 5천만엔, 1억엔의 고액보장상품에 주력하는 등 시장과 대상상품을 한정함으로써 전문화된 판매채널로서의 시장지위를 형성해가고 있다[5].

시장니즈 대응의 관점에서 구축된 판매채널은 동일한 시장니즈 대응의 관점에서 보험상품의 구색 갖추기를 병행함으로써 경쟁력을 강화하였다. 즉 판매채널 구축 단계별로 엄격한 선발·교육 및 시장세분화를 통한 영업직원의 전문화와 함께 판매대상 보험상품의 구색 갖추기를 병행함으로써 생산성 증대를 꾀한 것이다. 이는 니즈 → 채널 → 상품 관점에서의 정합의 정도가 생산성 및 효율성에 미치는 영향이 크기 때문이다. 이를 위하여 알리코생명은 전술한 바와 같이 1단계로 시장니즈의 다양화에 대응한 채널의 다변화의 일

---

5) 다만, 아무리 전문가적 모집조직이라고 할지라도 엄격한 채용·선발과 교육훈련 등이 생산성에 미치는 영향은 크기 때문에 학력, 경력 등의 제한된 채용기준에 의한 선발과 교육·훈련의 집중을 병행하고 있다.

환으로 FSA(Full Service Agency)의 다양화를 전개하였으며, 이후 2단계로서 채널에 적합한 상품개발에 주력하는 등 단계적인 대응을 통하여 생산성 향상을 이룩하였다. 그 결과 과거 1980년대 60%(Branch), 30~25%(Agency), 10~25%(Mass Market)였던 비중이 최근에는 각각 25%, 43%, 25%로 변화하였는 데, 특히 이러한 Agent 비중의 증대는 니즈 변화에 따른 판매채널과 상품의 대응전략에 의한 것으로 판단된다.

이와 같은 생산성 향상을 위한 시장 니즈 대응형 판매채널의 구축과 전략적 포지셔닝을 전개한 결과, 대표적인 영업조직인 FSA의 경우 2002년 4월에는 가동 1대리점당 상품판매 건 수가 3.7건[6], 보험금액은 51만 4천엔이었으나, 2003년 4월에는 각각 3.9건, 69만 2천 4백엔[7]으로 향상되었다. AM체제에 의한 CT의 경우에도 2002년 4월에는 상품판매 건 수 5.4건, 보험금액 108만 2천엔이었으나, 2003년 4월에는 각각 6.1건, 127만 2천엔으로 향상되었다[8].

<표 Ⅳ-10> 일본 ALICO사의 영업형태별 생산성 변화

(단위: 월, 건, %, 엔)

		2002년 4월	2003년 4월
FSA	상품건수	3.7	3.9
	보험금액	514,000	692,400
	가동율	45.4	45.5
CT	상품건수	5.4	6.1
	보험금액	1,082,000	1,272,000
	가동율	81.5	85.4

6) 월간 가동대리점1점포당 보험 신규판매 건 수를 의미하며, 가동이란 1건 내지는 보험료의 적고 많음과 관계없이 신규의 계약을 획득한 사실을 말한다.
7) FSA의 가동율은 2002년 4월 기준 8,339개의 대리점 중 3,784개 대리점이 가동하여 가동율 45.4%, 2003년 4월 기준 8,607개 중 3,916개를 가동하여 45.5%의 가동율을 보이고 있다.
8) CT의 가동율은 2002년 4월 기준 3,442명 중 2,804명이 가동하여 가동율 81.5%, 그리고 2003년 4월 기준 3,878명 중 3,310명으로 가동율 85.4%를 기록하고 있다.

3. 미국 생명보험사의 사례

가. 전문 인적 영업조직의 성과

미국 생명보험사의 경우 우리나라와 일본과 같이 전속모집조직이 여성과 남성으로 구분되지 않고, 동일한 조직으로 묶여 있기 때문에 여성 조직의 생산성 향상을 위한 프로그램이나 벤치마킹 사례는 따로 존재하지 않는다. 따라서 본 연구에서는 미국 생명보험사의 설계사 조직을 대상으로 실시한 연구 결과를 소개하고자 한다.

LIMRA에서는 1990년대 초반 설계사의 채용 시점부터 5년 동안의 성과를 추적하여 회사간 결과를 비교하는 "설계사 추적 조사(Career Agent Tracking Study)를 실시하였다.[9] 이러한 연구는 전속설계사 조직은 초기 투자비용이 많이 소요되는 조직형태로서 손익분기점[10]에 도달하기까지는 적어도 5 6년 정도가 소요되기 때문에 모집조직의 효율성을 높이기 위해서는 정착률을 제고하는 것이 중요한 관건이라는데 착안하여 실시한 것이다.

조사 결과, <표 Ⅳ-11>에서 보는 바와 같이 정착률과 생산성이 우수한 설계사에 대한 투자비용은 낮은 반면, 정착률이 낮고 실적이 좋지 못한 설계사에 대한 투자비용은 매우 높은 것으로 조사되었다. 즉, 채용 후 3년 동안 설계사에게 투자된 총비용은 정착률이 불량하고 생산성도 낮은 경우($215,000)가 정착률과 생산성 모두 우수한 경우($65,000)에 비해 3.3배나 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 양호한 정착률과 높은 생산성의 유지는 모집조직 관련 비용을 감소시켜 보험회사의 이익을 높이는데 매우 중요한 역할을 하고 있음을 시사하고 있다.

---

9) LIMRA International, *Bringing Them Through: The Best Practices of High-Agent-Retention Companies*, 2000, pp.10 11.

10) 누적수익-누적비용≥0

<표 Ⅳ-11> 생존 설계사 1인당 투자비용(3년, 미국)

		생산성		
		우수	평균	불량
정착률	우수	$65,000	$100,000	$145,000
	평균	$100,000	$140,000	$185,000
	불량	$130,000	$170,000	$215,000

주: 평균 생산성의 140% 이상은 우수, 70% 미만은 불량으로 분류하였으며, 평균 정착률은 23%이며, 정착률 40% 이상은 우수, 정착률 16% 미만은 불량으로 분류하였음.

자료: LIMRA International, *Investing in New Agents: A Cost Blueprint*, 1999.

LIMRA 조사의 목적은 영업조직 측면에서 설계사 정착률이 높은 회사(high-agent-retention companies)가 정착률이 낮은 회사에 비해 어떠한 차이점이 존재하는가를 규명하는 것이었으며, 연구 결과 다음과 같은 차이점을 발견하였다.

첫째, 설계사와 관리자 측면에서 볼 때 설계사의 4년차 정착률이 높은 회사의 경우, 설계사와 관리자를 회사 내에서 선발하는 경향이 높았으며, 이들의 총수익 중 성과급(overrides)의 비중이 높은 것으로 조사되었다. 다시 말하면, 설계사로서 자질이 뛰어난 인재의 경우 실적에 비례한 성과급의 비중이 높은 것을 선호하고, 이것이 고소득으로 연결되면서 결과적으로 정착률도 높이는 요인으로 작용한 것으로 판단된다. 판매하는 상품 종목에서는 개인용 상품이 차지하는 비중이 낮으며 설계사가 동 분야에 투여하는 시간 역시 적다. 또한 정착률이 우수한 설계사의 경우 공식적인 교육훈련을 받는 경향이 높으며, 조직관리활동에 많은 시간을 투여하는 것으로 나타났다.

둘째, 지점 측면에서 볼 때 설계사의 규모가 클수록 4년차 정착률이 높은 것으로 나타났으며, 설계사와 동일한 규모의 지원 인력 및 관리자를 갖고 있었다. 또한 설계사들 중 높은 비중이 백만불 원탁회의(MDRT: Million Dollar

Round Table) 회원이었으며, 외야지원 인력을 효율적으로 사용하는 경향이 있는 것으로 조사되었다.

셋째, 선발 측면에서 볼 때 4년차 정착률이 높은 회사는 보험영업 경험이 있는 지원자의 채용이 적으며, 매년 높은 채용목표를 갖고 있으며, 비인적 통로보다는 인적 통로를 통해 채용하는 경향이 높다. 또한, 설계사 선발 과정에서 많은 단계를 거치고 있으며, 지원자에게 보험영업 직무에 대한 정확한 정보를 제공하고 있다.

넷째, 훈련 및 감독 측면에서 볼 때 4년차 정착률이 높은 회사는 설계사를 개별적으로 채용하기보다는 단체로 채용하는 경향이 있으며, 신규 설계사에게 본사에서 주관하는 교육 훈련을 실시하고 있는 것으로 나타났다. 또한 신규 설계사에게 활동을 지도해줄 담당자(mentor)를 배정해 주는 경우가 많았으며, 담당자는 관리자가 아니라 영업경험이 있는 설계사인 경우가 높았다. 설계사의 판매 목표는 관리자와 공동으로 수립할 것을 요구하는 경향이 높았다.

나. 인적 영업조직운영체계

미국 인적 영업조직의 선발·채용과 교육을 중심으로 영업조직의 운영체계를 보면 다음과 같다.

1) 선발·채용

미국의 경우 인적 영업조직의 구축단계에서부터 성별에 관계없이 전문조직 양성 시스템을 도입함으로써 높은 생산성을 확보하고 있다. 먼저, 영업직원 채용에 관한 기본 기조는 단순한 대량 증원을 지양한다는 점이다. 실제적으로 영업직원의 수는 과거 1975년의 54,736명을 정점으로 지속적인 감소 추세를 보여왔다. 이는 무엇보다도 양질의 영업직원을 선별하고 채용함으로써 생애설계 등과 같은 전문적인 부가서비스를 요구하는 고객의 니즈에 대응하기 위함이다. 또한, 채용방법으로는 매니저, 기존 설계사의 소개 등과 같은 인적

인 요소를 이용하는 형태가 일반적이며 이외에도 인터넷, 신문광고, 직업소개소 등이 있다[11]. 이는 <표 Ⅳ-12>에서 나타내는 바와 같이 12개월 정착률의 경우 인적인 요인에 의한 채용은 평균(49.2%)을 초과하는데 비해, 비인적인 요소에 의한 채용은 평균을 하회하기 때문이다. 그리고 기본적인 채용판단 기준으로서 지원자의 질적인 측면을 중시하는 데, 대체적으로 학력, 경력 등에 의존한다.

<표 Ⅳ-12> 채용방법별 12월차 정착률 및 성공률(1997 채용자 기준)

채용방법	지원율	12개월 정착률	12개월 성공율
설계사 관리자	13.6	52.6%	29%
지인관계	8.2	51.7	25.9
설계사	14.5	51.5	25.1
영업소 직원	7.6	50.0	27.0
지원	5.6	48.6	24.3
영업소 관리자	12.8	47.9	25.9
대학취업센터	1.6	43.6	19.4
신문 기타 광고	17.5	42.2	19.9
채용박람회	7.4	40.9	22.9
직업소개소	2.3	37.0	10.9
전체 평균	9.1(기타)	49.2	25.0

주: 성공률이란 설계사 계약 후 12개월을 넘으면서 초년도 잔존 설계사의 상위 50%가 획득한 생산성 수준에 도달 내지는 이를 초과하는 설계사 비중임.
자료: LIMRA, *Recruit and Retain Strategic Issues Series 2001-3*, 2001.
LIMRA, *Recruit, Newsletter*, January, 2003.

한편 미국 설계사 채용상의 가장 큰 특징은 우리와 달리 설계사의 채용 내

11) 특히 2001년의 경우 기존 조직의 소개를 포함한 인적 관계를 통한 채용이 47.3%, 인터넷 18.9%, 신문광고 및 기타 직업소개소 16.6% 등이었다.

지는 고용계약체결에 이르기까지 채용 규모를 단계별로 점점 축약해나간다는 점이다. <표 Ⅳ-13>은 설계사 적성 평가시스템의 일례인데, 설계사 관리자를 대상으로 설계사의 선별 · 채용을 과학적이고 합리적으로 수행하기 위한 매뉴얼이다.

<표 Ⅳ-13> 설계사 적성 평가시스템의 개요

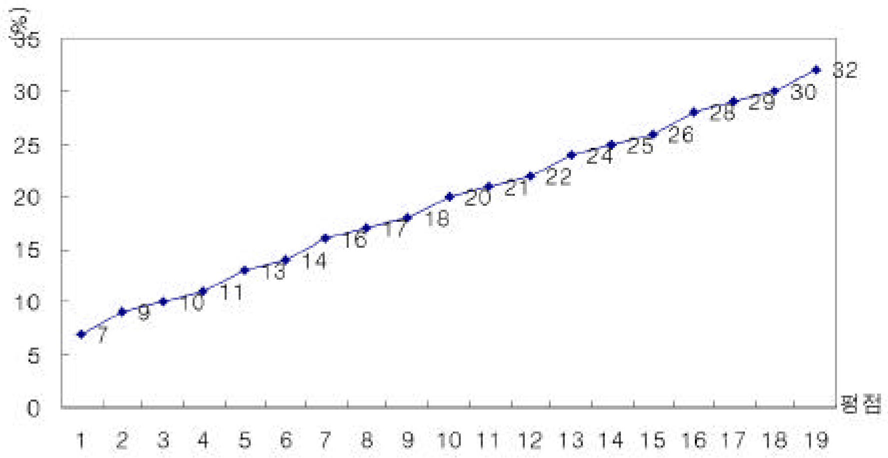
단계	개요 및 핵심 사항
① 준비면접 (preliminary interview)	- 채용 예정자에 대한 극단적인 조치는 취하지 않지만, 명확하게 영업직에 맞지 않는 사람은 방향전환 시킴
② 데이터에 의한 평가 (actuarial assessment)	- 캐리어 프로필 질문표(Career Profile questionnaire)를 참고로 과거의 데이터를 조회함으로써 후보자의 성공 가능성을 측정함
③ 후보자 탐색을 위한 면접 (fact-finding interview)	- 1~2시간에 걸쳐 후보자의 커뮤니케이션 기법 등을 판단함
④ 후보자의 전 직장 등에 대한 조회 (reference interview)	- 후보자가 전에 근무하였던 직장사람 등과 연락을 취하여 본인에게는 얻을 수 없었던 정보를 입수함
⑤ 업무수행능력의 관찰 (job sample)	- 실제 후보자가 업무의 샘플 트레이닝을 하는 과정을 관찰함
⑥ 다른 담당자와의 면접 (interview with others)	- 보다 정확한 평가를 하기 위하여 다른 담당자에 의한 면접을 행함
⑦ 업무예행연습 (job preview)	- 후보자에게 업무의 일면을 체험시키기 위하여 업무의 예행연습을 행함
⑧ 최종평가 · 결정 (final evaluation & decision)	- 각 단계별 기록을 다시 검토하여 가능한 객관적으로 후보자의 잠재능력을 검토한 후 채용여부를 결정함

그 결과 보험사와 설계사 상호간의 선택이 지극히 유효하게 작용함으로써 통상 고용계약체결 후 4년이 경과하였을 때의 정착률은 평균적으로 약 20%

이나, 그 이후로는 거의 그대로 정착한다[12]. 특히 적성 평가시스템의 2단계에서 경력질문서(career profile questionnaire)를 활용하여 후보자의 적성을 분석·평가하고, 그 결과를 1~19의 점수로 평점화하고 있다.

그런데, 이 평점과 설계사로서의 성공률에는 강한 상관관계가 있는 것으로 나타나 적성 평가시스템의 유효성을 잘 나타내고 있다(<그림 Ⅳ-8>참조)[13]. 즉 평점에 의한 성공률은 1명의 성공적인 설계사를 채용할 수 있는 확률을 나타낸 것으로 예를 들어 평점이 최고 19점일 경우에도 3명의 후보자 중 1명밖에 성공하지 못함을 의미한다.

<그림 Ⅳ-8> 적성 평가 평점과 성공률의 상관관계



자료: 生保勞聯,『北美調査團 報告書』1994, p.11.

12) 미국의 경우 영업조직의 1차 면접 또는 설명회의 지원인력자가 약 40만명(100%)이라면 이들 중 채용하는 인력은 약 12만명 정도(약 30%)이며, 이중 4만명(10%) 정도와 고용계약을 체결한다. 이들 중 4년 후 정착하는 인원은 8천여명, 즉 고용계약자 수의 약 20% 정도로 이후에는 이러한 수준을 꾸준히 유지하는 것으로 나타났다.

13) 설계사로서의 성공률이란 최초의 1년간 잔존한 설계사 중에서 상위 50%에 속할 확률을 의미한다.

또한 경력 관련 질문서 이용여부에 따른 정착률 및 성과 결과는 현격한 차이가 나타나, 전문조직으로의 구축과 생산성 제고에 대한 유용성을 잘 나타내고 있다. 일반적으로 보험사는 이를 이용함으로써 초년도 정착률 30%, 4년차 설계사 생존율의 92% 개선을 기대할 수 있으며, 설계사의 경우 1년차 설계사의 수입은 73%, 4~5년차 설계사의 수입은 55% 개선을 기대할 수 있어 상호에게 유익한 것으로 나타났다[14].

<표 Ⅳ-14> 경력 관련 질문서 이용의 유용성

(단위: %, US $)

	초년도 정착률	4년차 정착률	1년차 평균 수입	4년차 이상 평균 수입
이용	78.1	18.2	8,739	89,220
비이용	60.2	9.5	5,053	57,706

자료: LIMRA INTERNATIONAL, *Recruiter*, November, 2001.

2) 교육

미국의 경우 경쟁력 확보의 중요 요소로서 자사브랜드의 확립을 위한 독자적인 교육시스템을 전개하고 있을 정도로 생산성 향상을 위하여 전속채널에 대한 교육을 중시하고 있다. 특히 점점 복합화되어 가는 상품의 판매를 위해서는 전문적인 지식이 필요하다는 인식의 공감대에 따라 교육에 대한 의식수준은 높은 편이며, 이러한 관점에서 전속 영업조직에 대한 필요성과 존재의의에 대한 인식의 정도는 높은 편이다.

이와 같이 지속적인 교육에 의한 전문성 강화는 생산성 차원에서만이 아닌 타 금융기관 및 타 판매조직과의 경쟁력 강화 차원에서도 활발하게 이루어지

14) LIMRA INTERNATIONAL, *Recruiter*, Vol 2-2 November, 2001.

고 있다. 예를 들어 <표 Ⅳ-15>에서 보는 바와 같이 전속채널의 질적인 향상을 위하여 고객에 대한 대면 컨설팅 세일즈를 기본 모델로 우수 인재의 엄선 채용과 채용 후의 철저한 교육을 양대 축으로 하고 있다.[15)]

4. 시사점

가. 전략적 포지셔닝에 의한 운용

판매채널의 생산성과 경쟁력은 일본 알리코생명의 사례에서 보는 바와 같이 시장세분화에 의한 판매채널의 효과적인 포트포리오 운용과도 밀접한 관련이 있다. 판매채널의 경쟁력은 시장 니즈의 다양화에 따라 시장 니즈의 변화에 얼마만큼 정확하게 대응가능한가 그리고 시장 니즈에 대응하여 구축한 영업조직을 어떻게 위치 정립하고 이를 활용할 것인가에 의하는 부분이 매우 크기 때문이다.

---

15) 한편 우리나라와 유사한 여성 중심의 영업직원 조직을 가지고 있는 일본의 영업직원에 대한 교육의 기본은 영업능력이 중간급인 직원의 능력 강화를 위하여 이루어지고 있다. 생산성 향상을 위한 일본 보험사 교육체계의 특징은 영업능력 수준을 상(20%), 중(60%), 하(20%)로 구분하여 중간 수준인 60%의 영업직원에 대한 문제점 규명과 이의 보강에 일차적인 목표를 둔다. 또한 영업직원에 대한 교육은 통상 절차(Process) - 결과(Result) 체계에 따라 실시하고 있다. 절차란 판매방법ㆍ과정에 관한 것으로 전반기 교육의 주된 내용이며, 결과란 성과ㆍ실적에 관한 것이다. 절차는 출근 및 기본적인 규칙의 준수, 업계 시험, 사내 지식 등으로 구성되어 있다. 이 과정에서 영업직원의 접촉가능 고객을 파악하기 위하여 고객에 대한 방문상황, 활동목표의 책정 등을 주된 관찰 대상으로 하고 있으며, 고객정보에 대한 수집이 많을수록 평가가 높다. 결과는 계약 건 수를 그리고 이후 계약 1건당 금액으로 평가하고 있다. 이는 비록 금액은 낮다고 하더라도 계약 건 수가 많다는 것은 활동이 매우 활발함을 의미하므로 초기 영업직원을 양성한다는 의미에서 초년도에는 계약 건 수를 중요하게 평가하고, 차년도 이후에는 계약 1건당 금액을 중시하고 있다.

<표 Ⅴ-15> 미국 보험사의 채용·교육방침

엄선채용의 실시 (모집방법)	·영업직원의 자질을 확보하기 위하여 인재모집의 원천을 영업직원의 소개에 한정 ·전속영업직원 후보자의 채용 기준서를 작성하고 영업소장, 담당매니저가 엄격한 선발을 함 ·영업직원을 관리하는 매니저의 평가기준에 정착률을 포함시킴으로써 정착률이 낮을 경우 채용수의 제한을 실시함
육성·FP화	·영업거점에는 전문 육성인을 배치 ·1년차는 판매기법의 교육, 2년차 이후에는 파이낸셜 플래닝(Financial planning)의 훈련을 실시함 ·고객니즈 파악 및 소개를 이끌어낼 수 있는 기법 등에 역점을 둠
기업가 정신의 양성	·영업직원의 보수를 신계약 뿐만 아니라 기존 계약과도 연계시키는 수수료 방식으로 개정 ·안정된 수입확보를 통하여 독립된 사업주로서의 활약을 장려

자료: 生保勞聯,『海外實態調査報告 3』, 2003, p.24.

이에 따른 보험설계사 조직의 경쟁력 강화는 고객(시장)세분화 → 채널다변화 → 상품다양화의 흐름 속에서, 시장 니즈 대응형의 판매채널 구축과 전략적인 포지셔닝의 전개를 통하여 이루어져야 할 것으로 판단된다.

그런데, 이는 다른 한편으로 보험설계사 조직의 생산성과 경쟁력이 세분화된 시장 내에서의 전문적이고 차별적 요인에 영향을 받고 있음을 의미한다. 이러한 의미에서 모든 보험사가 일률적으로 전체 보험시장, 복수의 채널, 풀라인의 상품구축 등과 같은 운용보다는 자사의 시장 내 지위를 고려하여 한정 시장, 단수채널, 특정상품 등에 집중함으로써 이를 제고하는 방안도 가능할 것으로 판단된다.

나. 전문조직으로의 전환과 선진관리시스템 도입

앞서 남성 설계사조직과 여성설계사 조직간 판매하는 상품, 선발·보수체계·관리 측면에서 차이가 없는 국내 A사를 사례로 들어 실제 판매하고 있는 모든 보험종목의 성과에 대하여 비교한 결과, 일반조직과 FP조직간 성과차이의 주요 원인은 관리시스템과 같은 요인과 깊은 관련이 있음을 알 수 있었다. 이 때문에 방카슈랑스 등과 같은 저비용채널의 도입에 따른 보험설계사 조직의 경쟁력 강화는 전문조직 관리시스템의 도입을 통하여 일반 여성조직을 전문조직으로 전환하는 데 있어야 할 것으로 판단된다. 특히 우리나라의 경우 남성설계사와 여성설계사간 초년도 커미션에 대한 공식적인 자료가 없기 때문에 직접 비교하기는 어렵지만, 본 연구에서 실시한 설문조사 결과에 의할 경우 전체 커미션 측면에서 남성과 여성설계사간 커미션 격차는 미국보다 매우 큰 것으로 판단된다. 서로 상이한 시스템을 적용하고 있는 남성설계사와 여성설계사간 생산성 격차가 미국보다 2배 이상 높다는 사실에서 전문조직시스템을 도입하여 전문조직으로 전환시킬 필요성이 있다고 판단된다.

다만, 전환의 정도는 회사의 규모 및 시장 내 지위 그리고 인적 영업조직이 차지하는 비중 등을 고려하여야 할 것으로 판단된다. 일반조직과 FP조직간에는 분명한 성과차이가 존재하지만, 양 조직간에는 조직의 구축·유지 등과 같은 비용 측면에서도 FP조직이 더 높기 때문에 수익과 비용을 모두 고려한 순이익 측면에서는 어느 조직이 더 우월하다고 단정할 수 없을 것이다.

또한 미국의 경우에서 알 수 있는 바와 같이 일반조직에 속한 여성설계사에게 전문조직의 시스템을 적용하였을 경우 영업 관련 생산성 및 효율성이 크게 개선되었으나, 시간의 경과에 따라(4년차 이후) 대형사와 소형사와의 차이가 뚜렷하다(<표 Ⅳ-1>참조).

따라서, 보험설계사 조직의 경쟁력 강화를 위해서는 현실적으로 대규모의 여성 일반조직을 가지고 있고, 미국의 사례처럼 무형의 경영자산이 생산성 향상에 긍정적인 효과를 보이고 있는 대형사의 경우 지속적인 남성 중심의

전문조직 양성과 함께 기존의 일반 여성조직을 전문조직으로 전환함으로써 경쟁력을 강화할 수 있을 것으로 판단된다. 반면, 소형사의 경우에는 여성설계사 채용 후 시간의 경과에 따라 상대적인 생산성이 저하되고 있어 일반조직의 전문조직으로의 점진적인 전환은 시간의 흐름에 따라 경쟁력을 상실할 수도 있을 것이다. 따라서 단일 전문조직으로의 전환을 통하여 경쟁력을 강화하는 것이 타당할 것으로 판단된다.

그러나, 어느 경우에 있어서도 일반적으로 경쟁력이 떨어지는 단순 일반조직은 점차적으로 그 비중을 축소하는 것이 바람직해 보인다.

Ⅴ. 보험설계사 조직의 개편 방안

1. 기본 방향

우리나라의 경우도 선진외국의 경우와 마찬가지로 금융기관간의 영업장벽이 금융겸업화·통합화에 의하여 무너져가고 있으며, 노령화의 진전 및 고객니즈의 질적인 변화, 그리고 이에 따른 시장의 다양화 경향은 더욱 강해질 것으로 판단된다. 이에 선진외국 판매채널의 동향에서 알 수 있는 바와 같이 판매채널 다양화의 움직임은 우리나라의 경우도 일정한 범위 내에서 지속적으로 진행될 것으로 판단된다. 예를 들어 판매자회사의 경우도 보험업법 시행령의 개정(자기계열에서 제외)이 이루어짐으로써 제도적인 장애는 제거된 상태이므로 경영효율성 제고의 일환으로써 도입이 예상된다. 이와 같은 시장환경을 고려하여 보험설계사 조직의 경쟁력 강화는 판매조직에 관한 장기적이고 기본적인 방향에 따라 일관적으로 추진되어야 할 것으로 판단된다.

그런데, 이는 먼저 보험사입장에서 판매채널 포트포리오 전개상의「보험설계사조직과 같은 전속채널을 유지할 필요가 있을 것인가」에 대한 명확한 경영의사결정이 선행되어야 할 것이다. 다만, 이는 개별 보험사의 장기전략과 깊은 관련이 있어 일률적으로 판단하기는 어렵지만, 다음과 같은 점을 고려하였을 때 어느 정도의 유지 필요성은 있을 것으로 판단된다.

첫째, 선진 외국의 경우 보험상품의 제조와 판매의 분리 경향에 따라 비전속채널이 증가하고는 있으나, 이는 어디까지나 자사의 상품라인의 확충차원에서 이루어지고 있다는 점이다.

두 번째는 보험상품의 특성상 차별화가 곤란하기 때문에 향후 보험시장의 경쟁우위가 판매시스템과 함께 얼마만큼 효과적이고 전문적인 서비스를 제공할 수 있을 것인가에 있다는 점이다. 이는 결국 판매 인력에 대한 교육의 필요성을 역설하는 것이며 이는 영업조직을 전속화하였을 때 더욱 효과적일 수 있다는 점이다.

세 번째는 영업조직의 충성도 및 장악력을 고려한 전속조직의 유용성 측면

을 들 수 있다. 최근의 보험업계의 경향은 보험대리점 중심의 판매로 변하고 있는 것이 사실이며, 이는 보험설계사의 경우 대리점에 비하여 영업력이 떨어지기 때문인 것으로 파악되고 있다[1]. 그러나 이 경우에 있어서 고려하여야 할 것은 고객의 정보장악과 채널에 대한 통제, 향후 교차판매 등의 문제이다. 즉, 현실적으로 고객의 정보를 공유하는 것은 전속조직인 보험설계사 조직이 훨씬 유리하며 또한 향후 교차판매 등의 허용에 의한 장악력을 고려한다면 대리점 중심의 경향은 어느 정도 한계가 있다는 점이다.

네 번째는 선진 대형 생명보험사의 사례에서 알 수 있는 바와 같이 전속조직이 비록 고비용의 채널임에도 불구하고 수익 측면에서의 기여도 역시 높은 고효율의 조직이라는 점을 들 수 있다.

다섯 번째는 보험사의 외적인 환경 측면에서 보험상품에 대한 고객의 니즈가 복잡하고, 고도화됨에 따라 자산형성 및 축적・관리와 관련된 부가서비스의 수요의 증대가 예상되는 등 전문화된 설계사 조직을 필요로 하고 있다는 점 등을 들 수 있다.

미국의 경우 1990년대 부정모집 문제를 포함하여 전속채널에 대한 여러 가지 문제가 제기되었지만, 여전히 보험사들은 대면형 채널을 포기하지 않고 있으며, 오히려 경쟁력의 강화를 위하여 전속채널의 질적인 향상을 꾀하고 있다. 특히 AXA Financial과 같이 전속채널을 형식상 보험사로부터 분리하고, 이 판매자회사에서는 타 사의 상품취급도 가능하게 하는 전속채널의 한정적인 비전속화 움직임도 있지만[2], 이러한 보험사 역시 본질적으로 고도의 교육을 받은 영업직원의 필요성에 대하여 강한 공감대를 가지고 있을 정도이

1) 금융감독원의 보험모집경영효율성 분석(2003. 7)에서 알 수 있는 바와 같이 보험설계사조직은 감소하고 있으나, 대리점은 증가 추세에 있다.

2) 이른바 Open Architecture를 실시하고 있는 AXA Financial의 경우 AXA Advisors와 AXA Distributers라는 2개의 판매자회사가 있다. 전자는 전속영업조직의 직접판매이며 후자는 외부의 제3자 채널(은행, 증권)의 판매추진을 주된 업무의 내용으로 하고 있다. 이들의 특징은 2개의 판매자회사 모두 Equitable의 상품을 판매하고 있으며, 본사는 판매지원기술의 개발, 마케팅 등을 담당함으로써 판매회사의 지원을 실시하고 있다는 점이다.

다. 즉 AXA Financial의 경우 역시 교육센터, 정기적인 연수의 실시 등 영업직원의 교육에 전력을 다하고 있으며, 형태상으로는 별도 법인인 판매자회사의 형식을 취하고 있으나, 실질적으로는 전속채널을 의식한 체제를 구축하고 있는 것이다[3].

이와 같은 점 등을 고려할 때 보험설계사 조직과 같은 전속조직의 경우 개별보험사의 장기적인 전략과 깊은 관련이 있으나, 조직의 존재 이유는 어느 정도 타당하다고 할 수 있을 것이며 생산성과 경쟁력 강화를 위하여 보다 중요한 것은 다음과 같은 기본 방향에 의한 조직의 효과적인 운용이라고 판단된다.

먼저, 고객 니즈가 다양화되고 있다는 점에서 니즈에 따라 보험설계사 조직이 다변화할 필요가 있으며, 이에 다변화된 조직을 포지셔닝에 의하여 전략적으로 활용하여야 한다는 점이다. 예를 들어 소득 수준별로 고객의 니즈는 다를 것이며 이 때문에 이러한 니즈별로 대응하는 보험설계사 조직, 상품 및 서비스는 달라야할 것이다. 또한, 종신보험 종목을 중심으로 실시한 Ⅲ장의 설문조사 결과에서 전문조직의 생산성이 일반조직을 월등히 앞서고 있어 전문조직의 유용성을 알 수 있었으며, 구성의 차이에 의하여 여성 일반조직의 생산성 제고 방안이 시급함을 알 수 있었다. 그리고 Ⅳ장의 동일한 시스템을 도입하여 보험설계사 조직을 전개하고 있는 국내 A사의 사례를 통하여 비록 학력, 연령, 사회적 배경 등에 의한 차이는 존재하지만 시스템의 도입에 따라 여성 조직의 생산성은 남성 전문조직과 거의 유사한 수준으로 상승시킬 수 있음을 알 수 있었다.

이에 따라 보험설계사 조직의 생산성과 경쟁력은 설계사의 선발ㆍ채용, 교육 및 훈련, 그리고 보수체계, 관리ㆍ감독 등을 포함한 체계적인 시스템의 구

3) AXA의 경우 전업영업직원의 경쟁력 강화를 위하여 다양한 교육활동을 실시하고 있다. 예를 들어 영업직원의 판매지원을 위한 컴퓨터 제공과 이의 활용에 대한 충분한 교육을 실시하고 있으며, 지점 단위에서도 매니저가 신인을 동행하여 상품에 대한 지식교육을 실시함으로써 보험상품에 대한 충분한 지식의 습득에 의한 영업이 이루어지도록 하고 있다. 특히 입사 1~2년차의 경우 매니저가 자신의 경험담을 소개하는 등 위로와 지원을 병행하여 중도탈락 방지에 노력하고 있다.

축 등과 밀접한 관계에 있는 것으로 판단되며, 이에 보험설계사 조직운영체계의 선진화를 통한 전문조직으로의 전환 및 전문성 강화 노력이 이루어져야 할 것이다.

2. 전략적 포지셔닝

보험시장에서의 규제완화와 함께 소비자 니즈가 날로 다양화하고 있어 판매채널의 다변화와 전문화가 더욱 요구되고 있다. 또한 방카슈랑스와 같은 저비용 판매채널의 도입에 따라 판매채널을 둘러싼 경쟁압력이 더욱 높아지고 있다. 이에 보험설계사 조직의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위해서는 기존 일반설계사 조직의 전문조직으로의 전환과 함께 세분화된 설계사 조직의 구축과 운용이 필요하다. 다만, 이는 보험사가 보유하고 있는 유·무형의 경영자원 정도와 밀접한 관계에 있으므로 획일적인 적용은 어려울 것이나 시장니즈에 대응하는 세분화와 차별화 관점에서 검토하면 다음과 같다.

생산성이 높고 경쟁력이 있는 보험설계사 조직을 구축하고 전개하기 위해서는 전술한 바와 같이 엄선된 선별·채용과 전문적인 서비스 제공을 위한 체계적인 교육·훈련 등이 필요하다. 그러나 이와 함께 방카슈랑스와 같은 저비용 판매채널의 대두에 따라「보험설계사 조직을 얼마만큼 차별되게 전개함으로써 경쟁우위를 형성해 갈 것인가」가 또한 중요하다. 이러한 의미에서 보험설계사 조직은 시장구조변화에 의한 자연스런 판매조직의 구조개편 속에서 대상고객을 중심으로 포지셔닝하고 전개함으로써 경쟁우위의 확보가 가능할 것으로 판단된다. 무엇보다도 보험시장 내의 고객의 교섭능력(bargaining power) 증대에 따라 고객의 신규개척과 유지에 있어 고객접촉(customer facing)의 중요성이 높아질 것이라는 전제하에서 판매채널 경쟁력이 판매채널 포트포리오의 운용과 밀접한 관계에 있기 때문이다.

다만, 제III장에서 분석한 바와 같이 전문조직이 성과 측면에서 일반조직에 비해 우월한 것은 사실이지만 미국의 경우처럼 전속설계사 조직을 구축하여

초기 투자비용을 회수하고 순이익을 실현하는 데는 6년 이상의 오랜 시간이 소요된다는 점을 고려할 때 일률적으로 전문조직의 구축을 통한 대응 방안이 생산성 제고에 긍정적으로 작용할 것이라고 말 할 수는 없다[4]. 일본의 생명보험사의 경우에도 남성전문조직과 같은 신규조직의 구축을 통한 생산성을 향상시키고자 하는 시험적인 움직임이 활발하다. 그러나 실적 측면에서 본다면, 일본생명의 남성전문조직 GLAD는 여성 일반조직(13월차 42~43%, 25월차 20%)과 비교하여 높은 정착률(13월차 78%, 25월차 44%)을 보이고 있으나, 조직의 구축에는 과도한 비용이 동반됨에 따라 수익기여도 측면에서의 판단은 아직 유보적이라고 한다.

이와 같은 점을 고려할 때 보험설계사 조직은 예를 들어 VIP전문조직, 전문조직, 기존 일반조직에 대해 전문조직 시스템을 적용한 전환된 전문조직, 일반조직 등으로 분류하여 대상 시장의 특성에 가장 적합한 보험설계사 조직을 운영하는 것이 생산성 향상과 경쟁우위 확보에 중요할 것으로 판단된다. 왜냐 하면 일본생명의 예처럼 전문조직의 경우 비록 영업성과는 기대할 수 있으나, 가용자원의 한계, 투자비용 등을 고려하였을 때, 일률적으로 VIP전문조직, 전문조직과 같은 보험설계사 조직을 운영할 필요는 없을 것이며, 오히려 자 사의 상황을 고려하여 특화되고 전문화된 보험설계사 조직을 운영하는 것이 효과적일 수도 있기 때문이다.

그런데 개별 보험설계사 조직이 가지고 있는 장・단점은 다르다(<표 Ⅴ-1> 참조). 이러한 의미에서 보다 중요한 것은 개별조직의 우월성 판단보다는 이의 효과적인 운영이라 할 수 있으며, 이 때문에 초기 단계에서부터 설계사 조직별로 상이한 조직운영시스템이 필요할 것으로 판단된다.

---

4) LIMRA INTERNATIONAL, *Investing in New Agents: A Cost Blueprint,* 1999.

<표 Ⅴ-1> 설계사 조직별 특징

	전환전문조직*	전문조직
고객의 소득층	중/ 상	상/ 최상
비용	높음	아주 높음
특징	주력채널/ 소득계층별 차별화	선진서비스제공/ 소수정예
시장규모	중산층이상의 고객층(중/ 대)	고소득·전문직/ 중/ 소
상품	단순투자/ 보장·저축성 (ready-made)	복합투자·자산형성 (order-made)
대고객접근성	상	중

주: *는 기존 일반조직에서 전문조직으로 전환한 여성설계사 조직을 의미함.

한편, 고객의 보험상품별 선호 판매채널의 결과를 보았을 때 보험설계사 조직은 종신보험, 민영건강보험에 관한 선호가 높은 반면, 방카슈랑스로 대표할 수 있는 은행의 경우 상대적으로 저축성보험, 연금보험에 대한 선호가 높다(<표 Ⅴ-2> 참조).

<표 Ⅴ-2> 보험상품별 선호 판매채널

구 분		전통 채널			신판매채널		
		설계사	대리점	직급	은행	인터넷	통신판매
보험종목	종신보험	81.4*	1.3	4.9	4.7	5.4	0.3
	연금보험	70.8	1.8	7.1	11.9	5.8	0.4
	민간건강보험	67.4	4.4	10.7	8.1	6.8	1.2
	저축성보험	58.6	1.3	5.4	26.5	5.5	0.3

주: * 여성 일반설계사 57.5%, 남성 전문설계사 23.9%임.
자료: 보험개발원, 『보험니드에 관한 소비자 설문조사』, 2002. 3, p.46.

그런데, 종신보험의 경우 구입경로에 대한 이유로서 여성 보험설계사의 경우 권유자의 친분(43.8%)을 들고 있음에 비해 남성 중심의 전문 보험설계사의 경우 재무 컨설팅 등의 전문성(49.1%)을 들고 있다. 또한 동일한 조직운영시스템을 적용하고 있는 국내 A사의 경우에서 알 수 있는 바와 같이 여성의 경우 연금 등의 투자형·저축성 보험을 중심으로, 남성의 경우 종신보험을 중심으로 판매의 장점이 발휘되었다는 점이다.

이와 같이 보험상품별 판매채널 선호 및 설계사 조직별 특성 등을 고려할 때 먼저, 현재 보험사의 주력채널로 있는 여성설계사 조직의 낮은 생산성의 문제를 개선하기 위하여 전문조직으로 전환함으로써 이를 향상시키고, 시장 니즈별로 VIP전문조직, 전문조직, 전환된 전문조직, 일반조직 등의 복수조직으로 분류하여 구축하고 장기적인 전략에 따라 설계사 조직의 포지셔닝을 차별화하여 운영함이 타당할 것으로 보인다[5].

또한 이 경우에 있어서도 개별조직별로 선발·채용, 교육 등은 차별적으로 이루어져야 할 것이다. 예를 들어 대상으로 하는 시장 니즈를 기준으로 VIP 전문조직은 금융 관련 자격증 소지자, 금융기관 경력자 등의 일정기준을 충족한 설계사를 중심으로, 부동산, 세무, 법률, 재무상담 등의 컨설팅서비스는 물론 투자형 상품, 복합금융상품 등의 새로운 상품에 대한 조언과 자산배분 서비스가 가능하도록 수준 높은 교육이 이루어져야할 것이다. 전문조직의 경우 남성을 중심으로 금융·투자상품에 대한 고객서비스, 부동산, 세무 등의 컨설팅서비스가 가능하여야 할 것이며, 전환 전문조직의 경우 일반조직의 단계별 축소 과정에서 생존한 설계사를 중심으로 재정설계서비스 등의 교육이 이루어져야 할 것이다.

<표 Ⅴ-3>은 이와 같은 점을 고려하여 향후 보험사 판매채널의 구축은 생산성 향상을 위하여 고객(시장)세분화 → 채널다변화 → 상품다양화의 형태로 이루어질 필요가 있다는 점에서 시장 니즈 대응형 보험설계사 조직을 분류하여 포지셔닝을 전개하는 운영의 일례이다.

---

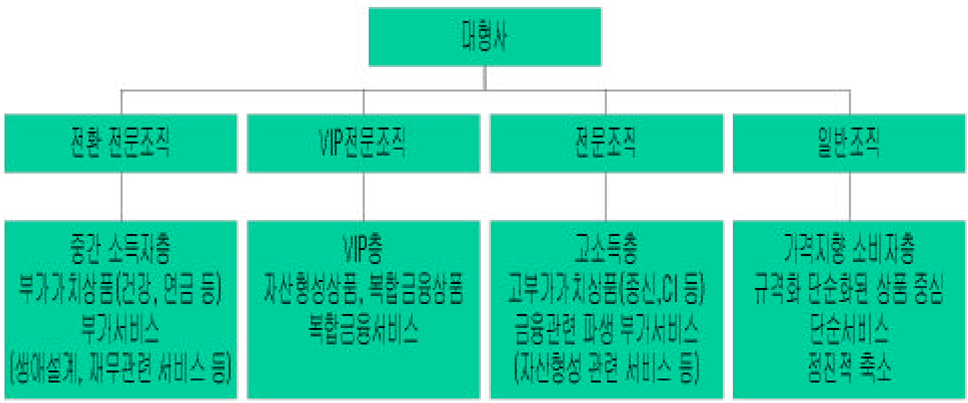
5) 다만, 일반조직의 경우 비용효율성 측면에서 점진적인 축소 및 저비용 판매채널의 대체가 바람직할 것이다.

<표 Ⅴ-3> 시장 니즈 대응형 보험설계사 조직의 포지셔닝 예

타겟시장 (소득계층)	적합채널	적합상품
VIP층	VIP전문조직	자산형성/ 복합금융형
고소득/ 전문직	전문조직	투자실적배당형 (변액, 종신, CI 등)
중산층	전환 전문조직	단순투자/ 보장·저축성 (변액, 종신 등)
저소득층	일반조직	단순보장·저축성

마지막으로 보험사의 규모별, 경영자원의 정도에 따른 설계사 조직의 운영이 고려될 수 있을 것이다. 예를 들어 대형사의 경우 일반조직을 전문조직으로 전환함으로써 생산성을 제고하여야 할 것이며, 또한 상대적으로 우월한 경영자원과 비경쟁요소의 이용이 가능하도록 설계사 조직을 다변화할 필요가 있다(<그림 Ⅴ-1> 참조).

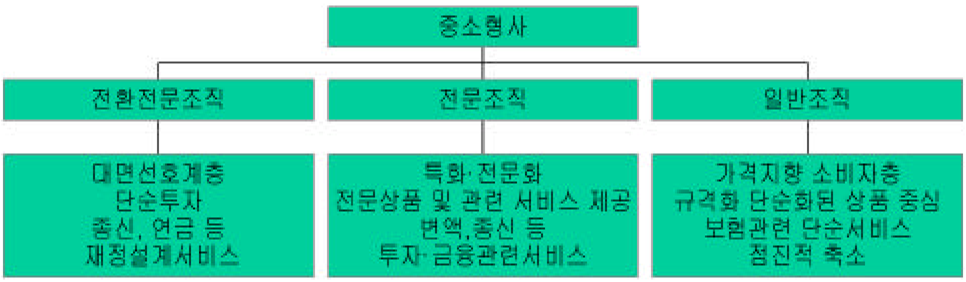
<그림 Ⅴ-1> 대형사 보험설계사 조직 운영의 일례



투자형 상품, 자산형성 및 관리와 관련된 부가서비스의 수요 증대에 대응하기 위하여 전문조직, VIP전문조직과 같은 다변화된 설계사 조직의 구축이 경쟁력과 생산성 향상에 이바지할 것으로 판단된다.

그런데, 신설 보험사가 아닌 기존 중소형사의 경우 대형사와 달리 기업이미지 등과 같은 비경쟁 요소의 시너지 효과를 기대하기 힘들고 또한 전문인력 확보의 한계점 등을 고려할 필요가 있다. 이에 중소형사의 경우 VIP전문조직을 포함한 풀라인의 조직을 반드시 구성할 필요는 없을 것으로 판단되며, 무엇보다도 보험설계사 조직을 전문조직과 전환된 전문조직, 저비용의 일반조직 등 시장니즈에 맞추어 구축할 필요가 있다(<그림 Ⅴ-2> 참조).

<그림 Ⅴ-2> 중소형사 보험설계사 조직 운영의 일례



다만, 현실적으로 전환된 전문조직은 대면조직을 선호하는 고객을 대상으로 운영하고, 일정자격을 요건으로 하는 전문조직은 특정시장에 집중함으로써 특정부문에 대한 경쟁우위를 확보하는 편이 보다 효과적일 것이다. 이는 보험설계사를 포함한 일반인이 다양한 금융상품에 정통한 전문가가 된다는 것은 상당히 어렵고 뿐만 아니라 최근 고객은 상품의 다양한 구색뿐만 아니라 각각에 대한 전문성을 요구하고 있기 때문에 개별업무의 시너지효과가 잘 발휘된다고 단언할 수는 없어 한정된 경영자원을 가지고 있는 중소형사의 경우 특정시장의 니즈에 적합하게 구축되어야 할 필요가 있기 때문이다[6].

3. 전문성 강화를 위한 전문조직으로 전환

증대하는 판매채널간 경쟁압력을 극복하고 생산성 향상을 위해서는 대면조직 특징의 하나인 수준 높은 서비스 제공 능력이 발휘될 수 있도록 하여야 할 것이며, 이를 위해서는 보험설계사 조직을 보험을 포함한 금융서비스 관련 전문집단으로 전환시키고, 지속적으로 관련 인력을 양성하는 것이 요구되고 있다. 그러나, 여성 보험설계사를 전문조직으로 전환할 경우 현실적으로 많은 충격을 미칠 수 있으므로 이러한 충격을 완화시킬 수 있는 방향으로 이루어져야 할 것이다. 예를 들어 다음과 같은 3단계의 점진적 과정을 통하여 전환을 시도할 수 있을 것이다. 즉, 1단계로서 지점체계로의 전환(선별작업), 2단계는 전문화 작업, 3단계는 중간관리자 도입을 통한 정예화 작업단계이다.

1단계의 경우, 현재 대부분의 여성설계사 조직의 경우 영업소를 중심으로 판매관리 활동이 이루어지고 있다는 점을 고려한 것이다. 일반 설계사조직의 경우 영업소 중심으로 판매관리가 이루어지고 있고 심지어 선발작업도 이루어지고 있는 실정이다. 이러한 이유로 유휴인력을 과다보유하고 있는 등 비생산적인 측면이 강하다. 이러한 측면을 고려하여 복수의 영업소를 1개의 지점으로 통합함으로써 자연스럽게 비생산적인 인력을 선별할 수 있도록 유도하는 것이다. 이를 통하여 자연스럽게 비활동인력, 저능률인력을 중심으로 설계사의 선별이 이루어질 수 있을 것으로 기대된다[7]. 특히 이 단계에 있어서 중요한 점은 생산성이 낮은 보험설계사 조직의 점진적인 축소에 중점을 두어야 한다는 점이다. 보험상품의 판매에 성공하기 위하여 보험설계사에게 요구

---

6) 미국 보험사의 경우에도 회사가 목표로 하는 고객 및 판매하는 상품의 특성에 따라 단일한 형태의 설계사를 통해 판매하고 있는 보험사도 있고, 다수의 채널을 믹스하여 판매하는 회사도 있는 등 목적에 따라 다양하다.

7) 다만, 이 경우 초기에는 수입보험료의 감소 등을 초래할 수 있을 것으로 보인다. 그러나 고능률(high quality) 인원 중심으로 구축된 전문조직이 높은 생산성을 올리고 있다는 점을 감안한다면, 장기적으로 양질의 인력을 중심으로 재구축 함으로써 높은 생산성을 기대할 수 있을 것이다.

되는 능력이나 자질에 역점을 두고 기준을 정함으로써 점진적인 축소와 보험설계사로서의 성공확률을 높이기 위함이다. 이 때문에 커뮤니케이션 능력의 정도, 판매능력, 판매에 관련된 여러 상황 속에서 대처능력 또는 자신에 대한 통제능력, 대인관계의 능력 등에 대한 평가기준이 필요할 것이며, 나아가 전문 직업인으로서의 의식, 시간관리와 사무관리의 능력 등에 대한 기준과 평가 기준이 필요할 것이다.

제2단계로서는 1단계를 통해 이루어진 가망 내지는 선별된 설계사를 중심으로 향후 보험사의 전략에 따라 판매가능 내지는 중점상품판매에 필요한 서비스의 습득을 위하여 전문교육 등을 실시함으로써 전문적인 보험서비스가 가능한 인력으로 전환시키는 것이다[8]. 1단계에서 지점전환을 통하여 슬림화된 설계사를 대상으로 판매대상 상품과 관련된 전문지식, 전문서비스 그리고 이를 가능하게 하는 소프트웨어 활용능력 등에 관한 교육 등을 실시함으로써, 시장 니즈에 맞는 전문서비스를 제공하고 또한 자연스럽게 2차적인 선별작업을 이룩하기 위함이다. 일반 설계사 조직과 비교할 때 전문조직의 경우 상대적으로 높은 비용을 동반하기 때문에 이에 따른 높은 생산성이 요구된다는 점에서 이와 같은 설계사간 차별화 작업이 특히 요구된다. 이 때문에 이 단계에서의 보험설계사 선별작업은 신상품을 충분히 이해하고 습득할 수 있는 능력의 유무 등에 대한 기준 및 평가가 필요할 것이며, 또한 금융통합화에 따른 전문설계사(professional planner)로서의 능력, 예를 들어 고객의 자산이나 재무상태를 파악할 수 있는 능력의 유무 등에 대한 기준의 설정과 평가가 중요할 것이다.

제3단계에서는 전문조직으로 전환된 설계사 조직이 확보되면 이들을 정예화인력으로 양성하기 위한 육성ㆍ관리가 중요하다[9]. 이 때문에 이 단계에서

---

8) 예를 들어 전문서비스 제공에 대한 니즈 증대 등을 고려하여 재무설계서비스 가능인력의 확보를 위한 컴퓨터 활용능력 검증 등과 같은 형태의 저능률 설계사에 대한 2차적인 검증이 필요할 것이다.

9) 전환된 설계사의 전문ㆍ정예화 등의 육성ㆍ관리를 통하여 예를 들어 전문유자격자에 의한 VIP전문조직, 전문조직 등과 같은 시장니즈 대응형 설계사 조직의 운영이 필요할 것으로 판단된다.

중간관리자를 도입하고 이들의 역할을 높이는 작업이 필요할 것이다. 장기적으로 이들은 설계사의 증원, 교육 등을 담당하는 중추적인 역할을 담당하여야 할 것으로 보인다.

이와 같은 단계적인 전문조직으로의 전환노력을 통하여 전문성을 강화하고 충격을 완화시켜가면서 일반 여성설계사 조직을 전문조직으로 전환시키고, 전문인력을 지속적으로 양성하여야 할 것이다.

4. 조직운영체계의 선진화

보험설계사 조직의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위해서는 니즈 대응형 조직의 구축과 포지셔닝 전개 및 설계사의 전문성 강화가 선결되어야 할 것이며, 이를 위해서는 조직운영체계의 선진화가 동시에 이루어져야 한다. 이러한 측면에서 선진 외국사의 인적 영업조직시스템의 벤치마킹이 필요할 것으로 판단된다. 제IV장 미국 생명보험사의 사례에서 검토한 바와 같이 미국의 경우 설계사의 성별에 관계없이 전문화된 조직시스템을 적용시킴으로써 높은 생산성을 올리고 있다. 특히 여성조직의 경우 남성조직 초년도 커미션의 약 80%라는 높은 생산성을 유지하고 있다는 점에서 우리나라의 여성 중심 일반조직의 낮은 생산성이라는 문제점 해결을 위한 시사점을 찾을 수 있을 것이다. 제IV장에서 검토한 미국 인적 영업조직의 운영시스템과 제III장의 분석에 의하여 도출된 우리나라 일반조직에 속한 여성설계사의 문제점을 고려하여 설계사 조직운영체계의 선진화 방안을 검토하면 다음과 같다.

먼저 선발·채용의 경우 엄격한 채용기준의 정립과 함께 보험영업 적격성을 정확히 평가할 수 있도록 적성평가시스템을 구축하여야 할 것이다. 우리나라의 경우 제III장의 분석결과에서 보는 바와 같이 외국계 전문조직의 40%, 국내사 전문조직의 80%, 그리고 국내사 일반조직의 33.3%가 채용전 적성검사를 실시하지 않는 것으로 나타났다. 또한 국내사 일반조직의 경우 외모와 언어구사 능력, 보험영업적성, 조직화합, 심리 등 다소 주관적인 측면, 또는 보

험설계사로서의 활동가능성 여부에 중점을 두고 있는 등 보험영업의 적격성을 평가하기에는 다소 미흡한 점이 있다. 그러나 검토한 바와 같이 미국 설계사의 높은 생산성은 엄격한 선발과정에 있다. 또한 이는 채용에 동반되는 비용과 효과를 고려하여 인적인 요소에 의존하고 있다.

이와 같은 점을 고려할 때 여성 조직의 초기 구축 단계에서 양적인 추구보다는 질을 중시하는 등 선별채용이 이루어져야 할 것이며, 입사전 면접에서 고용계약체결에 이르기까지 단계별로 보험설계사로서의 가망인력을 선별하는 평가시스템의 구축여부가 전문성 강화에 미치는 영향이 크다는 점에서 전문조직으로 전환하는 여성 일반조직의 보험영업 적격성을 정확히 평가할 수 있도록 보험설계사 적성평가시스템을 구축하여야 할 것으로 보인다.

둘째, 교육체계의 선진화이다. 우리나라 보험설계사 조직의 교육체계는 제Ⅲ장에서 나타내는 바와 같이 일반조직과 전문조직간의 뚜렷한 차이를 보이고 있지 않다. 또한 영업개시 전까지 실시한 총 교육시간은 국내사 일반조직이 173시간으로 가장 길고, 국내사 FP조직이 161.5시간이며, 외국사 FP조직은 151.2시간으로 가장 짧은 것으로 나타났다. 그러나 외국사 FP조직의 경우 영업개시 후 지출한 교육비 비중이 높은 반면, 일반조직의 경우 영업개시 전에 지출한 교육비의 비중이 5배 정도로 높아, 주로 영업개시 전 교육에 치중하고 있음을 알 수 있다.

이와 같이 외국사의 경우 초기부터 전문조직 시스템에 의한 교육 내지는 중간급 영업직원의 능력 향상을 위한 교육이 이루어지고 있음을 고려할 때, 본격적으로 영업을 개시함에 맞추어 전문적인 교육시스템의 적용이 필요할 것으로 판단된다. 특히 일반조직의 경우 여성을 중심으로 구성되어 있다는 점에서 이들 조직을 전문조직화하기 위해서는 초기의 엄격한 선발과 함께 단계적인 교육의 적용을 통하여 교육에 대한 비용효율성을 높이고 시장 니즈 변화에 대한 적극적인 대응을 꾀할 필요가 있다고 판단된다.

셋째는 육성·관리의 선진화이다. 엄격한 선발작업을 통하여 채용이 이루어졌다 하더라도 보험설계사의 생산성을 향상시키기 위해서는 육성·관리가 중요하며, 전문성 강화를 위한 기준의 설정, 육성 및 훈련, 지원체계의 구축 나

아가 높은 윤리의식의 함양 등이 필요하다.

우리나라의 경우 보험설계사 육성·관리를 위한 제반 시스템은 전문조직과 일반조직간 상당한 차이가 존재한다. 제Ⅲ장에서 살펴본 바와 같이 전문조직의 경우 보험설계사 육성·관리를 전담하는 직원은 일정 기간 영업활동을 경험한 후 Sales Manager와 Agency Manager로 이어지는 정형화된 경력코스를 따르고 있으며, 보험설계사 관리를 전담하는 매니저는 채용, 교육·훈련, 활동지도(joint fieldwork) 등의 업무를 담당하고 있다. 이에 비해 일반조직의 경우 본사 직원으로 입사하여 지점장이 되거나, 설계사 도입 및 교육 관련 전담 설계사에서 육성실장을 거쳐 지점장에 이르는 경로를 거치고 있는 등 상대적으로 보험영업의 경험이 부족한 상태에서 설계사 관리업무를 담당하고 있다.

이와 같은 점을 고려할 때 보험설계사 조직을 전문적으로 육성·관리하는 인력의 확보가 중요할 것이며, 특히 육성·관리의 경우 영업활동에 대한 유경험자의 성과가 높다는 점에 비추어 볼 때 보험설계사 중에서 모집활동보다는 관리활동에 역량이 있는 인력을 조기 발견할 수 있는 체계의 확립이 필요할 것으로 판단된다[10].

넷째는 성과평가시스템의 선진화이다. 보험설계사 조직의 생산성은 영업직원의 조직화, 성과 평가 시스템, 보수체계의 개편 등의 판매 관련 시스템 개편을 통해서도 개선이 가능하다. 예를 들어 제Ⅲ장의 분석결과에서 알 수 있는 바와 같이 생산성이 높은 전문조직의 경우 완전성과급임에 비하여 상대적으로 생산성이 낮은 일반조직의 경우 고정급이 일정부분을 차지하고 있다는 점에서 완전성과급제의 실시가 생산성과 어느 정도 밀접한 관계에 있다고 할 수 있을 것이다. 또한 초기의 보험설계사의 정착률이 엄선채용과 교육 등의

10) 일본생명은 영업조직의 근간이 여성이라는 점에서 생산성 제고를 정착률보다는 가망직원에 대한 조기발견에 주력하고 있다. 이는 1년 후 42~43%, 2년 후 20%의 수준에 머무르고 있는 영업직원 정착률을, 예를 들어 고정급 중심의 보수체계의 경우라면 정착률을 높일 수는 있겠으나, 그 결과 비용의 상승과 생산성 저하 가능성이 높아지는 문제점이 발생할 수 있어 교육·관리에 의한 정착률 향상을 꾀하고 있다.

영향을 크게 받고 4년차 이상의 정착률이 보수체계 등의 영향이 크다고 할 수 있다. 이 때문에 생산성이 낮은 설계사의 선별적인 축소와 함께 점진적인 완전성과급제의 도입에 의한 실적평가 및 동기부여가 생산성 제고방안의 하나가 될 수 있을 것이다.

다만, 이는 보험회사 자율적으로 사업비 한도 내에서 개선이 이루어지는 영역이라는 특징이 있으며, 성과평가가 생산성에 미치는 영향으로 인하여 성과평가에 의한 설계사의 수당체계 등은 지속적으로 변천하고 있다[11]. 또한 생산성 향상을 위한 조직 시스템 개편 노력의 경우 보험사가 처해 있는 상황에 따라 다양하게 전개될 수 있어 일률적으로 검토할 수는 없다. 더구나 최근과 같이 경기침체로 인하여 실효·해약이 증가하고 있는 상황에서는 계약유지율이 미치는 영향도 크다. 이와 같은 이유로 장기적인 보험설계사 조직의 생산성 향상을 위하여 장기 계약유지율을 성과평가에 산정하는 사례는 하나의 시사점이 될 것이다. 일본의 일본생명, 야스다생명 등은 최근 생산성 제고를 위하여 영업직원의 장기 보유고객 유지율을 급여에 반영하는 보수체계를 시행하고 있다[12]. 이는 최근 증가하는 실효·해약문제를 해결하기 위하여 영업직원에 대한 급여를 보유계약의 유지기간에 따라 평가하고자 하는 것으로, 개정된 수당체계는 담당하는 개인보험 중 5년 이상 유지하는 장기계약이 많을수록 급여를 높게 평가하는 구조이다[13]. 이와 같은 사례에 비추어 완전성과급제의 실시 그리고 장기적인 관점에서 영업직원에 대한 보수체계를 기존의 신계약 실적만의 체계에서 보유계약의 장기유지에 대한 실적도 포함하는 체계로 전환 등도 필요할 것으로 판단된다.

---

11) 이병찬,「설계사 수당제도의 변천」,『월간생협』1998, 7월호.

12) 일본 지브랄타 생명은 과거 보수체계를 계속유지율과 밀접한 관계를 가지도록 한 결과 13월차 계약유지율이 1999년 87%에서 2000년에는 92%로 향상되었다는 점을 고려하여, 초년도 수수료를 기본으로 전사평균과 비교한 본인의 실적과 계약유지율을 고려하는 실적 + 계약유지율 보수체계를 실시하고 있다. NIKKEI NET 10/ 4, 2003.

13) 과거 일본생명은 급여수준의 평가를 신계약 건 수, 5년간의 유지율 등을 기준으로 산정하였으나, 최근 시장성숙화 등에 의한 기존 계약자 확보의 중요성 증대에 따라 5년 이상의 장기계약에 대해서도 급여의 평가 대상으로 포함하게 되었다.

Ⅵ. 결론

금융겸업화시대의 흐름에 따라 보험사의 판매채널도 새로운 변화를 요구받고 있다. 특히 일련의 규제완화가 인적인 대면채널에 가장 큰 영향을 미친 외국의 사례에 비추어 볼 때, 우리나라의 경우에도 보험설계사 조직의 생산성 향상, 경쟁우위 확보가 변화의 중심에 있는 것으로 보인다. 과거 우리나라 생명보험사의 판매채널은 여성 중심의 보험설계사를 중심으로 각 사간 동일하였으므로 판매채널을 둘러싼 경쟁은 채널운영의 효율성에 국한되었으나, 최근에는 고객의 니즈가 다양화되어감에 따라 채널간의 경쟁이 본격화되고 있다. 이와 같은 점을 고려하여 본 연구에서는 여성설계사가 다른 채널과의 경쟁에서 경쟁우위를 확보하고, 생산성을 향상시킬 수 있는 방안으로 다음과 같은 세 가지를 제시하였다.

첫째는 보험설계사 조직의 적절한 포지셔닝과 전략적 활용이다. 이는 선진 외국의 사례가 시사하는 바와 같이 판매채널 다변화에 의하여 보험시장을 둘러싼 고객니즈에 대한 정확한 대응여부가 판매채널의 생산성 및 경쟁우위 형성에 미치는 영향이 증대하고 있기 때문이다.

둘째는 영업조직의 전문성 강화를 위한 기존 여성설계사 조직의 전문조직으로의 전환이다. 이는 현실적으로 우리나라 생명보험사 설계사 조직의 주력은 여성 조직이며, 이 때문에 설계사 조직의 생산성과 경쟁력은 여성설계사 조직에 대한 전문성 강화 노력 없이는 이루어질 수 없다는 점을 고려한 것이다. 과거부터 지적되어온 여성설계사 조직의 생산성 향상이 이들에 대한 인적 구조조정 등을 통하여 많이 개선되었음에도 불구하고 여전히 남성 중심의 설계사 조직과 비교하면 보험 관련 전문지식과 고객의 재무설계, 자산형성 및 관리 등과 같은 서비스 제공 능력이 떨어지는 등 전문성 강화를 위한 질적인 개선노력이 요구된다. 따라서 인적 영업조직의 구축 초기 단계에서부터 전문시스템을 도입함으로써 남성설계사에 준하는 높은 생산성을 확보하고 있는 국내외 사례를 통하여 여성설계사 조직의 개편 방안을 과거와 달리 시스템적인 측면에서 전문조직으로의 전환을 강조하였다. 다만, 급격한 전환은 수

입보험료, 실효・해약율 등에 영향을 미칠 수 있다는 현실적인 상황을 고려하여 충격을 완화하고 원만하게 전환되기 위해서는 3단계의 전환작업이 필요함을 강조하였다. 구체적인 실행절차로는 제1단계로서 지점체계로의 전환(선별작업), 제2단계로 전문화 작업, 제3단계 중간관리자 도입을 통한 정예화 단계를 제시하였다.

셋째는 조직운영체계의 선진화이다. 이는 사례의 검토에서 알 수 있는 바와 같이 기존의 설계사 조직에 대한 낮은 생산성의 해결은 보수체계, 교육체계 등과 같은 단일적인 접근이 아닌 종합적인 시스템 측면에서의 접근을 통해서만 해결될 수 있는 문제라는 점을 고려한 것이다. 이를 위하여 먼저 철저한 선발채용에서 인적 채용경로의 활성화, 리쿠르팅의 전문화 및 설계사 적성평가시스템의 도입을 제시하였다. 또한 채용 설계사의 역량강화를 위하여 현재와 같은 영업개시 전 보다는 영업개시 후 교육 비중을 높이는 비용효율성을 고려한 교육과 보험설계사의 육성・관리를 위한 전문인력 양성의 필요성을 강조하였다.

그러나 이러한 방안들은 모두 밀접한 관계가 있기 때문에 이들은 동시에 수행되어야 할 것이다. 고객 니즈의 다양화에 대응하기 위하여 보험설계사 조직도 다변화할 필요가 있으며, 다변화된 설계사 조직은 정확한 니즈에 대한 대응을 위하여 포지셔닝이 전략적으로 이루어져야 할 것이다. 그런데 다변화되는 판매채널간의 경쟁압력을 극복하기 위해서는 인적 대면조직의 특징 중의 하나인 전문적인 서비스제공을 위하여 전문성을 강화하여야 할 것이며, 이를 위해서는 조직운용체계의 선진화가 동반되어야 할 것이기 때문이다.

그러나, 본 연구는 현재 보험설계사 조직을 전문조직으로 전환하는데 있어서 원활한 전환 방안의 제시, 그리고 이에 수반되는 운영상 문제와 관련된 구체적인 방안 제시에는 미흡하다는 점을 부정할 수 없다. 설문과 사례조사를 통하여 시스템의 도입 여하에 따라 여성조직도 남성조직 수준의 생산성 향상이 가능하다는 점에서 생산성 제고를 위한 전문시스템의 도입과 점진적인 전환을 제시하였으나, 원활한 전환의 대안 제시에는 미흡하다고 판단된다. 또한 보험설계사 조직의 생산성은 조직 운영과 밀접한 관계가 있음을 검토하

고 소득계층별, 상품별 판매채널 선호, 규모별 운영방안을 제시하려고 하였다. 그러나, 방카슈랑스 등과 같은 신규채널의 도입에 따라 채널간 경쟁이 본격화되고 판매채널을 둘러싼 경쟁이 채널운영의 효율성만이 아닌 보험회사 입장에서 어떠한 채널을 중심으로 어떻게 활용할 것인가가 보다 중요한 과제가 되어 가고 있는 현실을 고려할 때 구체적 방안 제시가 미흡하다고 판단된다. 이와 같은 분석은 개별 보험사 전략과 밀접한 관계가 있으며, 판매채널별로 상이한 장・단점을 갖고 있기 때문에 어려운 측면이 있지만, 향후 과제로 남겨 두고자 한다.

참고문헌

김규승 · 박홍민 · 장재일, 『생명보험 모집조직의 효율화방안』, 보험개발원, 1997.

금융감독원 보도자료, 2003. 7. 7.

보험개발원, 『보험통계월보』, 각호.

생명보험사, 월말보고서.

생명보험협회, 『2000생명보험 성향조사』, 2000.

..............., 『생명보험 통계연보』, 각호.

..............., 『월간 생명보험』, 각호.

신문식 · 김경환, 『시장지위별 마케팅 경쟁전략』, 보험개발원, 2002.

양희산, 「보험마아케팅 생산성에 관한 실증적 연구」, 『보험학회지』 통권37호, 1991.

오기석, 「영업소장의 리더십유효성에 관한 실증연구」, 『보험개발연구』 통권 37호, 2003.

우경연, 「생명보험 판매경쟁력 제고를 위한 모집조직의 개선방안」, 『보험개발연구』, 1994.

이병찬, 「모집인 수당제도의 변천」, 『월간생협』,1998, 7월호.

정재욱, 『주요국의 새로운 보험판매채널 활용 사례분석 및 국내사의 운용전략』 보험개발원, 1998.

정홍주, 『보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구』 보험개발원, 2000.

최종원 · 이승우, 「설계사의 효율성 분석」, 『월간생협』, 1997, 12월호.

최형천, 「손 · 생보 영업소장의 카리스마적리더쉽과 부하성과에 관한 연구」, 『보험학회지』 통권56호, 2000.

NIKKEI NET 10/4, 2003.

白石有彦「營業の視線」『생보경영』생명보험경영학회, 71-5, 2003.

일본 보험매일신보사, 『**생명보험통계호**』, **각년도**.

일본 생보노련, 『**해외실태조사보고**』 1990, 1994, 1998, 2003.

DATAMONITOR, *European Life Bancassurance*, 2000.

LIMRA INTERNATIONAL, *Agent Production and Survival: Agency-Building Agents in the United States*, 2001.

-------------, *Bringing Them Through: The Best Practices of High-Agent-Retention Companies*, 2000.

-------------, *Census of U.S. Sales Personnel*, 2003.

-------------, *Investing in New Agents: A Cost Blueprint*, 1999.

-------------, *Recruiter*, November, 2001.

-------------, *Recruit and Retain*, Strategic Issues Series, 2001-3.

-------------, *Uint-linked Insurance in Europe*, 2003.

-------------, *View From the Top-CEO Perspective on Company Challenges and Industry Issues*, 1999.

-------------, *The 1999 NAIFA-LIMRA Survey of Producer Opinion(Technical Report)*, 1999.

-------------, *2001/2002 Kehrer-LIMRA Bank Life Sales Study*, 2002.

http:/ / www.northwesternmutual.com

부록: 설문조사 내용

PART A

아래의 질문은 종신보험을 판매하고 있는 설계사 조직과 관련한 것입니다. 귀사의 현황에 대해 응답해 주십시오(2003년 6월 20일 기준).

Ⅰ. 모집 및 선발

1. 종신보험을 판매하는 일반 여성(남성 전문)설계사를 어떤 방법으로 모집하고 있으며, 각각의 방법이 전체 선발 인원에서 차지하는 비중은 어떻습니까?

	선발방법	전체에서 차지하는 비중
1	공개채용 (본사 주관)	(　　) %
2	기존 설계사의 소개	(　　) %
3	리쿠르트전문매니저	(　　) %
4	리쿠르트전문세일즈매니저*	(　　) %
5	기타 (　　　　　　　　　　)	(　　) %
6	기타 (　　　　　　　　　　)	(　　) %

* 리쿠르트전문세일즈매니저는 팀원관리와 함께 리쿠르트를 겸하는 세일즈매니저(SM)을 칭함.

2. 귀사에서 일반 여성(남성 전문)설계사를 채용하는데 중요하게 고려하는 판단기준은 무엇이며 이에 대한 세부기준을 적어 주십시오.

	채용 판단 기준	적용 여부(○,×)	채용 세부 기준
1	연령		
2	학력		
3	타보험사 경력		
4	직장 경력		
5	기타1(　　　　　　　)		
6	기타2(　　　　　　　)		

3. 일반 여성(남성 전문)설계사 채용 전 적성검사를 실시하고 있습니까?

① 예　　　　　　　　　② 아니오

3-1. (위 3번에서 "예"라고 응답하신 경우), 적성검사의 주요 내용을 우선 순위로 적어 주십시오.

1	
2	
3	

3-2. (위 3번에서 "예"라고 응답하신 경우), 적성검사의 실시방법은 무엇입니까?

	실시방법	전체에서 차지하는 비중
1	전문기관에 의한 아웃소싱	(　　) %
2	자체 적성검사 시스템	(　　) %
3	기타 (　　　　　　　　　)	(　　) %
4	기타 (　　　　　　　　　)	(　　) %

4. 일반 여성(남성 전문)설계사 채용을 위한 직무설명회를 실시하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

4-1. (위 4번에서 “예”라고 응답하신 경우), 직무설명회의 주요 내용을 우선 순위로 적어 주십시오.

1	
2	
3	

5. 일반 여성(남성 전문)설계사 채용 전 선발을 위한 인터뷰를 실시하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

5-1. (위 5 번에서 “예”라고 응답하신 경우), 인터뷰의 주요 내용을 우선 순위로 적어 주십시오.

1	
2	
3	
4	
5	

6. 귀사의 경우 대체적으로 일반 여성(남성 전문)설계사 선발이 결정되는 단계는 어느 단계입니까? (   )

	선발 결정 단계
1	입사지원 단계 이후
2	적성검사 단계 이후
3	직무설명회 단계 이후
4	인터뷰 단계 이후
5	기타 ( )

7. 귀사에서 일반 여성(남성 전문)설계사 채용시 현재 적용하고 있는 정형화된 리쿠르트(채용) 절차를 예시와 같이 순서대로 기술하여 주십시오.

순서	채용 절차	예시
1		후보자 오리엔테이션을 한다
2		후보자에게 직무설명회1, 2, 3을 한다
3		신체검사를 받는다
4		적성검사를 한다
5		점포장의 면접을 한다
6		차상위 기관장의 면접을 한다
7		본사 면접을 한다
8		생보협회 등록시험을 본다
9		입사 축하행사를 갖는다
10		교육에 입과한다
11		설계사로 위촉한다
12		기타1
13		기타2

Ⅱ. 교육 훈련

8. 귀사에서는 일반 여성(남성) 선발 후 설계사 자격 취득을 돕기 위해 몇 시간 정도 자격취득교육을 실시하고 있습니까? (　　　　　시간)

9. 귀사에서는 모집자격을 취득한 여성(남성 전문)설계사를 대상으로 영업개시 전 교육을 몇 시간 정도 실시하고 있습니까? (　　　　　시간)

9-1. 귀사에서는 모집자격을 취득한 여성(남성 전문)설계사를 대상으로 영업개시 전 교육을 실시한다면 그 실시 주체는 누구입니까?
① 본사 또는 교육센타　　② 각 지점(영업국)　　③ 각 영업소(지점)

9-2. 영업개시 전 교육의 주요 내용을 우선 순위로 적어 주십시오.

1	
2	
3	
4	
5	

10. 귀사의 영업 활동 중인 여성(남성 전문)설계사를 대상으로 교육제도를 실시하고 있습니까?

① 예　　　　　　　　② 아니오

10-1. (위 9에서 "예"라고 응답하신 경우)귀사에서는 이미 영업을 개시한 설계사를 대상으로 연평균 몇 시간 정도의 교육을 실시하고 있습니까?

대상	연평균 교육시간	의무교육, 선택교육, 혼합(의무+선택)교육 중 택1
1년 미만 경력의 설계사	(　　　)시간	(　　　)교육
1년 이상 2년 미만	(　　　)시간	(　　　)교육
2년 이상 3년 미만	(　　　)시간	(　　　)교육
3년 이상	(　　　)시간	(　　　)교육

10-2. 귀사에서 영업 활동을 지속하고 있는 여성(남성 전문)설계사를 대상으로 실시하는 교육의 주요 내용을 우선 순위로 적어 주십시오.

설계사경력	교육내용	
1년 미만	1	
	2	
	3	
1년 이상 2년 미만	1	
	2	
	3	
2년 이상 3년 미만	1	
	2	
	3	
3년 이상	1	
	2	
	3	

11. **귀사의 여성**(**남성 전문**)**설계사 교육관련 성과측정 방법을 우선 순위로 적어 주십시오**.

설계사경력		성과측정 방법
1년 미만	1	
	2	
	3	
1년 이상 2년 미만	1	
	2	
	3	
2년 이상 3년 미만	1	
	2	
	3	
3년 이상	1	
	2	
	3	

12. **귀사는 여성**(**남성 전문**)**설계사의 능력함양을 유도하거나 동기부여 방법으로 활용하는 자격제도를 운영하고 있습니까**? **혹은 외부기관의 자격취득에 대한 회사의 지원이 있습니까**? **그렇다면 그 기준과 방법은 무엇입니까**? (   )

Ⅲ. 모집조직 관련 보수(compensation)

13. **귀사에서 종신보험을 판매하는 일반 여성**(**남성 전문**)**설계사들의 급여 중 고정급 대 실적 비례급 비중은 어느 정도입니까**?(FY2002 **기준**)

대상	고정급의 비중	실적 비례급의 비중	전체
1년 미만 경력의 설계사	(　　)%	(　　)%	100.0%
1년 이상 2년 미만	(　　)%	(　　)%	100.0%
2년 이상 3년 미만	(　　)%	(　　)%	100.0%
3년 이상	(　　)%	(　　)%	100.0%

* 고정급; 일정한 기준 도달 또는 조건 달성을 전제로 모든 설계사들에게 공통적인 형태로 지급하는 수당(출근수당, 교육수당 등)
* 실적 비례급; 일정한 기준 도달 또는 조건 달성을 전제로 하지 아니하고, 모집한 건별로 지급하는 형태의 수당(모집수당)

14. 귀사는 종신보험을 판매하는 일반 여성(남성 전문)설계사의 실적 비례급 기준으로 어떤 지표를 적용하고 있으며, 이에 대한 우선 순위를 적어 주십시오.

	실적 비례급 지급 기준	적용여부(○, ×)	우선순위
1	수입보험료		(　　)
2	신계약 건 수		(　　)
3	계약유지		(　　)
4	신인 설계사 소개		(　　)
5	기타 (　　　　　　　　　　)		(　　)

15. 귀사는 종신보험을 판매하는 일반 여성(남성 전문)설계사들에게 월 평균 어느 정도 수준의 초기보장수당(basic salary)을 지급하고 있습니까? (최저 　　　원 ~ 최고 　　　원)

16. 귀사는 종신보험을 판매하는 일반 여성(남성 전문)설계사들에게 몇 개월 동안 지속하여 초기보장수당을 지급(basic salary guarantee)하고 있습니까? (　　　개월)

17. 귀사는 종신보험을 판매하는 일반 여성(남성 전문)설계사들에게 신계약에 대한 커미션을 몇 개월 동안 지급하고 있습니까? (　　　개월)

18. 귀사는 영업소장들에게 어떤 형태의 보수를 지급하고 있습니까?(　　)

	보수지급 형태
1	고정급만 지급
2	고정급 + 실적 비례급(인센티브)
3	실적 비례급만 지급
4	기타 (　　　　　　　　　　)

18-1. (18에서 ②로 답한 경우) 실적 비례급 (인센티브)의 지급기준은 무엇입니까?

① 회사 전체 실적　　　　② 해당 영업소 실적
③ 설계사 정착　　　　④ 신인 설계사 유치
⑤ 기타

19. 귀사에서 근무하고 있는 영업소장의 공적보험료(국민연금, 건강보험료, 고용보험료) 중 자기부담분을 누가 부담하고 있습니까?

① 회사 부담　　　　② 본인 부담　　③ 기타

20. 귀사에서 근무하고 있는 영업소장의 평균 경력연수(tenure)는 몇 년입니까?(　　　년)

Ⅳ. 설계사 육성 및 관리(management)

21. 귀사에는 일반 여성(남성 전문)설계사를 전담하여 관리(모집, 선발, 교육 훈련, 활동관리 등)하는 독립된 직군이 있습니까?

① 예 ② 아니오

21-1. (21에서 ①로 응답한 경우) 여성(남성 전문)설계사 관리를 전담하는 직원의 자격요건은 무엇입니까?

① 영업 경험이 있는 자 ② 영업 실적이 우수한 자
③ 입사 후 일정 기간 근무한 자
④ 회사의 순환보직 인사정책에 의해 선발하므로 특정 자격요건 없음
⑤ 기타 ( )

21-2. (21에서 ①로 응답한 경우) 여성(남성 전문)설계사 관리를 전담하는 직원의 경력코스(career path)는 무엇입니까?

PART B

아래의 질문은 과거 5년 동안(FY1998 FY2002)귀사의 일반 여성(남성 전문)설계사가 판매한 종신보험 실적에 관련한 것입니다.

1. **귀사에 소속되어 종신보험을 판매하고 있는 일반 여성(남성 전문)설계사의 평균 연령은 만 몇 세입니까? 회계연도 말 기준(3월 31일)으로 응답해 주십시오.**

연령(만)	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
30세 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
40세 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
50세 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
50세 이상	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
평균 연령	( )세	( )세	( )세	( )세	( )세

2. **귀사에 소속되어 종신보험을 판매하고 있는 일반 여성(남성 전문)설계사의 학력별 인원 분포는 어떻습니까? 회계연도 말 기준(3월 31일)으로 응답해 주십시오.**

	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
고졸 이하	명	명	명	명	명
(초)대졸	명	명	명	명	명
대학원 이상	명	명	명	명	명
설계사 총원	명	명	명	명	명

3. **귀사에 소속되어 종신보험을 판매하고 있는 일반 여성(남성 전문)설계사의 평균 근속연수를 알고자 합니다. 각 연도의 회계연도 말 기준(3월 31일)으로 응답해 주십시오.**

근속년수(만)	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
1년 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
1년 이상 2년 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
2년 이상 3년 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
3년 이상 4년 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
4년 이상	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
평균 근속	( )년	( )년	( )년	( )년	( )년

4. 종신보험을 판매한 일반 여성(남성 전문)설계사에게 보수형태(초기보장수당+커미션 등)로 연간 지급한 총 금액은 어느 정도 수준입니까? 여성설계사 1인당 금액이 아닌 회사가 지출한 총액을 의미하며, 근속기간별로 응답해 주시기 바랍니다.

근속기간	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
1년 미만	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
1년이상 2년미만	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
2년이상 3년미만	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
3년이상 4년미만	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
4년 이상	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원

5. 영업을 개시하기 전 일반 여성(남성 전문)설계사를 대상으로 지출한 연간 교육비는 어느 정도 수준입니까? (교육비는 교육과 관련하여 지출한 교재 구입비, 강사료, 노트북 컴퓨터 구입 비용 등을 포함합니다.)

	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
교재비	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
강사료	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
노트북PC구입비	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
기 타	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
총 액	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원

6. **영업을 개시한 일반 여성(남성 전문)설계사를 대상으로 계속 교육을 위해 지출한 연간 교육비는 어느 정도 수준입니까?**

	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
교재비	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
강사료	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
노트북PC구입비	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
기 타	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
총 액	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원

7. **일반 여성(남성 전문)설계사가 보유하고 있는 유효한 종신보험 계약은 몇 건 정도입니까? 회계연도 말 기준 종신보험의 보유계약건 수를 적어 주십시오.**

FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
천건	천건	천건	천건	천건

8. **일반 여성(남성 전문)설계사가 거수한 연간 종신보험 수입보험료 규모는 어느 정도 수준입니까?**

FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
백만원	백만원	백만원	백만원	백만원

9. **일반 여성(남성 전문)설계사가 체결한 연간 종신보험의 신 계약 건수는 어**

느 정도 수준입니까?

FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
건	건	건	건	건

10. **일반 여성(남성 전문)설계사가 판매한 종신보험계약에 대해 보험사고로 인해 지급한 총 보험금액은 어느 정도 수준입니까? 사망 관련 보험금과 기타 특약 관련 보험금 모두 합산한 금액을 적어 주십시오.**

FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
백만원	백만원	백만원	백만원	백만원

11. **종신보험을 판매하는 일반 여성(남성 전문)설계사의 정착률은 어느 정도 수준입니까?**

	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
13월차	%	%	%	%	%
25월차	%	%	%	%	%
37월차	%	%	%	%	%
49월차	%	%	%	%	%

12. **일반 여성(남성 전문)설계사가 판매한 종신보험의 계약 유지율은 어느 정도 수준입니까?**

	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
13월차	%	%	%	%	%
25월차	%	%	%	%	%
37월차	%	%	%	%	%
49월차	%	%	%	%	%

13. **종신보험 영업을 담당하는 영업소장의 평균 연령은 만 몇 세입니까? 회계연도 말 기준(3월 31일)으로 응답해 주십시오.**

연령(만)	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
30세 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
40세 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
50세 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
50세 이상	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
평균 연령	( )세	( )세	( )세	( )세	( )세

14. 종신보험 영업을 담당하는 영업소장의 평균 근속연수는 만 몇 년입니까? 회계연도 말 기준(3월 31일)으로 응답해 주십시오.

근속년수(만)	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
1년 미만	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
1년 2년	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
2년 3년	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
3년 4년	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
4년 이상	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명
평균 근속	( )명	( )명	( )명	( )명	( )명

15. 귀사에서는 영업소장에게 보수 형태로 연간 어느 정도 금액을 지출하였습니까? 영업소장 1인당 금액이 아닌 회사가 지출한 총액을 적어 주십시오.

	FY1998	FY1999	FY2000	FY2001	FY2002
고정급	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
실적 비례급	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
기타	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원
총계	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원

보험개발원(KIDI) 발간물 안내

■ 연구보고서

96-1 손해보험 가격자유화 이후의 보험시장 전망과 대응방안 / 최용석, 1996.4
96-2 보험회사 종합금융기관화 전략 / 오영수, 1997.2
96-3 자동차사고 피해자의 사회적 보호제도에 관한 연구 : 자동차보험 무보험 운전자 문제를 중심으로 / 서영길, 박중영, 1997.3
96-4 자동차보험 요율체계의 적정성 분석에 관한 연구 / 서영길, 박중영, 장동식, 1997.3
96-5 보험회계제도에 관한 연구, / 김규승, 양성문, 장강봉, 1997.3
96-6 분리계정제도의 도입타당성과 세부도입방안 / 이근영, 박태준, 장강봉, 1997.3
96-7 사회환경변화와 민영보험의 역할 (I) : 총론 / 오영수, 이경희, 김란, 1997.3
96-8 생명보험 가격자유화 방안 : 예정이율 및 계약자배당을 중심으로 / 정봉은, 노병윤, 목진영, 1997.3
96-9 생명보험 모집조직의 효율화 방안 / 김규승, 박홍민, 장재일, 1997.3.
97-1 보증보험의 발전방안 연구 / 이희춘, 신동호, 이기형, 이준섭, 1997.5.
97-2 남북 경협 증대 및 통일에 대비한 보험산업 대응방안 연구 : 독일 모델을 중심으로 / 신동호, 안철경, 조혜원, 1997.11
98-1 보험산업의 M&A에 관한 연구 : 주요국의 M&A 추세 및 유인을 중심으로 / 김호경, 박태준, 1998.1
98-2 생명보험회사의 적정성장에 관한 연구 / 이원돈, 이승철, 장재일, 1998.2
98-3 생명보험 예정사업비의 합리적 결정에 관한 연구 / 이원돈, 노병윤, 장강봉, 1998.2
98-4 사회환경변화와 민영보험의 역할(II) : 연금개혁과 보험회사의 역할 / 오영수, 이경희, 1998.3
98-5 주요국의 새로운 보험판매채널 활용사례분석 및 국내사의 운용전략 / 정재욱, 정영철, 한성진, 1998.3
98-6 보험기업 경영진단시스템 : 생명보험회사를 중심으로 / 김호경, 김혜성, 1998.3
98-7 퇴직연금 계리 및 재정 / 성주호, 김진억, 1998.6
98-8 생명보험 예정이율의 안전성 분석 및 운용방안 / 이원돈, 이승철, 장강봉, 1998.10
99-1 사회환경변화와 민영보험의 역할(III) : 의료보험개혁과 보험회사의 역할 / 오영수, 이경희, 1999.2
99-2 자동차보험 자기부담금제도에 관한 연구 / 이득주, 서영길, 장동식, 1999.3

99-3	국민연금 민영화방안에 관한 연구 : 국민연금의 효율성 제고를 위한 접근방안 / 성주호, 김진억, 1999.3
99-4	손해보험 상품개발시스템 및 전략에 대한 연구 / 신동호, 이희춘, 차일권, 조혜원, 1999.3
99-5	생존분석기법(Survival Analysis)을 이용한 생명보험 실효·해약 분석 / 강중철, 장강봉, 1999.3
99-6	보험사기 성향 및 규모추정 : 손해보험을 중심으로 / 박일용, 안철경, 1999.7
99-7	사업비차배당제도의 도입 및 대응방안 / 노병윤, 장강봉, 1999.12
99-8	보험사기 적발 및 방지방안 / 안철경, 박일용, 1999.12
2000-1	손해보험의 부가보험요율 산출 및 운영방안 연구 / 이희춘, 조혜원, 2000.3
2000-2	ART를 활용한 손보사의 위험관리 방안 연구 / 신동호, 2000.3
2000-3	생명보험회사 투자포트폴리오 결정요인과 투자행동 / 목진영, 2000.3
2000-4	생명보험상품의 손익기여도 분석 / 노병윤, 장강봉. 2000.3
2000-5	보험산업의 전자상거래 구축 및 효율적 운영방안 / 안철경, 박일용, 오승철, 2000.3
2000-6	금융겸업화에 대비한 보험회사의 경영전략 / 김헌수, 2000.6
2000-7	보험회사 지식자산의 가치측정모형 연구 / 이도수, 김해식. 2000.8
2000-8	환경변화에 대응한 생명보험사의 상품개발전략 / 류건식, 이경희. 2000.9
2000-9	향후 10년간 국내보험산업 시장규모 및 트랜드 분석 / 동향분석팀. 2000.11
2000-10	보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구 / 정홍주. 2000.12
2001-1	사이버시장 분석 및 향후 과제 / 안철경, 장동식, 20001.1
2001-2	OECD 국가의 생명보험산업 현황 및 효율성에 관한 연구 / 정세창, 권순일, 김재봉, 2001.1
2001-3	손해보험 종목별 투자수익 산출 및 요율 적용 방안 / 이희춘, 조혜원, 2001.1
2001-4	생명보험회사의 리스크관리 실태분석 / 류건식, 이경희, 2001.3
2001-5	보험회사의 북한 진출에 관한연구 / 신동호, 안철경, 박홍민, 김경환, 2001.3
2001-6	생명보험회사의 예정이율 리스크에 관한 연구 / 류건식, 이도수, 2001.4
2001-7	보험회사 CRM에 관한 연구 : CRM 성공요인 및 성과분석을 중심으로 / 안철경, 조혜원 2001.8
2001-8	생명보험산업의 자산운용규제 개선 방향에 관한 연구 / 김재현, 이경희, 2001.10
2001-9	건강보험에서의 보험회사 역할 확대방안 / 박홍민, 김경환, 2001.10

2001-10	노령화사회의 진전에 따른 민영장기간병보험 발전방안 / 김기홍, 2001.12
2001-11	국제보험회계기준 연구 / 김해식, 2001.12
2002-1	국내외 보험사기관리 실태 분석 / 안철경, 김경환, 조혜원, 2002. 3
2002-2	기업연금시장 활성화와 보험회사 대응전략 / 박홍민, 이경희, 2002. 3
2002-3	보험회사 리스크 감독 및 관리방안 연구 / 류건식, 정석영, 이정환, 2002. 5
2002-4	생명보험회사의 시장지위별 마케팅 경쟁 / 신문식, 김경환, 2002. 5
2002-5	생명보험사 RBC제도에 관한 연구 / 류건식, 천일영, 신동현, 2002. 10
2002-6	생명보험회사의 고객유지전략 / 신문식, 장동식, 2002. 10
2002-7	방카슈랑스 환경에서의 보험회사 대응전략 / 정세창,박홍민, 이정환, 2002. 12
2002-8	생명보험사 보험리스크 평가에 관한 연구 / 류건식,신동현, 배윤희, 2002. 12
2003-1	민영건강보험의 언더라이팅 선진화 방안 / 오영수, 이경희, 2003. 3
2003-2	보험회사의 실버산업 진출방안 / 박홍민, 권순일, 이한덕, 2003. 3
2003-3	보험회사 사이버마케팅의 활용전망 / 신문식, 장동식, 2003. 3
2003-4	생명보험사 RAS체제에 관한 연구 / 류건식, 김해식, 정석영 2003. 7
2003-5	보험소비자를 위한 보험교육방안 / 이기형, 조재현, 2003.11

■ 연구조사자료

96-1	주요국의 보험브로커제도 및 관련법규 현황 / 김기홍, 김평원, 정봉은, 유지호, 1996.2
96-2	독일 보험감독법, 1996.2
96-3	주요국의 생산물 배상책임보험제도 운영현황 / 이기형, 김란, 조혜원, 1996.10
96-4	캡티브 보험사 설립에 관한 연구 / 김평원, 오평석, 안철경, 조혜원, 1996.12
96-5	미국 보험회사의 파산과 지불능력규제 / 이재복, 1997.3
97-1	국제보험세미나 (IIS) 발표 논문집 (제 33차), 1997.7
97-2	태평양보험회의 (PIC) 발표 논문집 (제 18차), 1997.9

98-1	전문직 위험과 배상책임보험 (Ⅰ) / 김영욱, 차일권, 1998.2
98-2	손해보험 가격평가방법에 관한 연구 / 서영길, 박중영, 장동식, 1998.3
98-3	자동차보험 의료비통계를 이용한 자동차사고 상해에 관한 분석 / 자동차보험본부, 1998.3
98-4	보험회사의 적대적 M&A와 대응수단에 관한 연구 / 김호경, 박상호, 장재일, 1998.8
98-5	MAI협상의 진전과 국내보험산업에의 시사점 / 정영철, 한성진, 1998.8
98-6	보험회사의 리스크 증대와 대응 / 이기형, 박중영, 장기중, 1998.10
98-7	전문직 위험과 배상책임보험(II) : 의료사고위험을 중심으로 / 신동호, 차일권, 1998.11
99-1	전문직 위험과 배상책임보험(III) : 임원배상책임보험 / 엄창회, 1999.1
99-2	최근 우리나라 보험산업의 현황 및 제도 변화 / 김호경, 박상호, 1999.3
99-3	자동차보험 의료비통계를 이용한 자동차사고 상해에 관한 분석 / 자동차보험본부, 1999.3
99-4	미국의 퇴직연금 회계제도 연구 / 김해식, 1999.6
99-5	우리나라 보험산업의 구조조정 : 외국사례 및 생명보험산업을 중심으로 / 정봉은, 이승철, 1999.7
99-6	주요국의 보험법제 비교 / 이원돈, 정봉은, 신동호, 안철경, 1999.7
99-7	지진재해와 지진보험 : 일본의 지진보험을 중심으로 / 이상우, 1999.7
99-8	주요국의 보험계리인제도 / 최용석, 노병윤, 1999.8
99-9	생명보험 계약심사제도 / 장강봉, 1999.11
99-10	자동차보험 의료비통계를 이용한 자동차사고 상해에 관한 분석 / 자동차보험본부, 2000.2
2000-1	세계 재보험시장의 발전과 규제환경 / 엄창회, 2000.3
2000-2	보험사의 지식경영 도입방안 / 김해식, 2000.3
2001-1	보험회사 겸업화 추세와 국내 보험회사의 대응전략 / 이경희, 2001.1
2001-2	자동차보험 의료비통계를 이용한 자동차사고 상해에 관한 분석 / 보험2본부, 2001.1

2001-3	지방채보험 제도 도입방안 / 안철경, 엄창회, 2001.3
2001-4	금융ㆍ보험 니드에 관한 소비자 설문 조사 / 동향분석팀, 2001.3
2001-5	종업원복지 재구축을 위한 보험회사의 역할 / 오영수, 박홍민, 이한덕, 2001.6
2001-6	보험환경 변화와 보험제도 변화(I) / 보험1본부, 2001.11
2001-7	보험환경 변화와 보험제도 변화(II) / 보험연구소, 2001.11
2002-1	보험니드에 관한 소비자 설문조사 / 보험연구소, 2002.3
2002-2	국내 유사보험 감독 및 사업현황 / 김진선, 안철경, 권순일, 2002.9
2003-1	2003년 보험소비자 설문조사 / 동향분석팀 , 2003.3
2003-2	보험회사의 경영리스크 관리방안 / 천일영, 주민정, 신동현, 2003.3

■ 정책연구자료

97-1	금리변동에 따른 보험회사의 금리리스크 분석 / 이원돈, 노병윤, 장강봉, 1997.10
97-2	'98년도 보험산업 전망과 과제, 1997.11
98-1	'99년도 보험산업 전망과 과제, 1998.11
99-1	2000년도 보험산업 전망과 과제, 1999.11
99-2	예금보험제도 개선방안에 관한 연구 : 보험산업 중심으로- / 이승철, 1999.12
2000-1	2001년도 보험산업 전망과 과제, 2000.10
2001-1	신용보험의 활성화 방안 연구 / 신동호, 김경환, 2001.1
2001-2	2002년도 보험산업 전망과 과제, 2001.11
2001-3	세계금융서비스 산업의 겸업화와 감독기구의 통합 및 시사점 / 정세창, 권순일, 2001.12
2002-1	2003년도 보험산업 전망과 과제, 2002.11
2003-1	주요국의 방카슈랑스 규제 / 안철경, 신문식, 이상우, 조혜원, 2003.7

■ 연구논문집

1호 보험산업의 규제와 감독제도의 미래 / Harold D. Skipper, Robert W. Klein, Martin F. Grace, 1997.6

2호 세계보험시장의 변화와 대응방안 / D. Farny, 전천관, J. E. Johnson, 조해균, 1998.3

3호 제1회 전국대학생 보험현상논문집, 1998.11

4호 제2회 전국대학생 보험현상논문집, 1999.12

■ Insurance Business Report

1호 일산생명 파산과 시사점, 1997.5

2호 OECD 회원국의 기업연금제도 / 정재욱, 정영철, 1997.10

3호 손해보험의 금융재보험 동향 / 이기형, 김평원, 1997.11

4호 금융위기에 대한 대책과 보험산업 / 김호경, 1997.12

5호 멕시코 보험산업의 IMF 대응사례와 시사점 / 정재욱, 1998.3

6호 주요국 기업연금보험 개요 및 세제 / 양성문, 1998.3

7호 일본의 보험개혁과 보험회사의 대응 / 이기형, 장기중, 1998.5

8호 구조조정에 따른 보험산업의 대응전략 : 상품, 마케팅, 자산운용, 재무건정성을 중심으로 / 노병윤, 안철경, 이승철, 1999.2

9호 보험산업에서의 정보기술(IT)의 활용 : 손해보험 중심으로 / 최용석, 1999.3

10호 자동차보험 가격자유화의 영향과 대책 / 박중영, 1999.3

11호 IMF체제 이후 보험산업의 환경변화와 전망 / 양성문, 김해식, 1999.3

12호 최근의 환경변화와 생명보험회사의 대응 / 강중철, 목진영, 1999.10

13호 21세기 보험산업 환경변화와 보험회사의 전략적 대응방안 / 오영수, 최용석, 이승철, 1999.12

14호 중국의 WTO 가입과 보험시장 개방 / 정회남, 2002.4

15호 주 5일 근무제 도입에 따른 보험산업의 영향과 대응 / 동향분석팀, 2002. 9

16호 2010년 보험산업 트렌드 분석 및 시사점 / 조혜원, 2003.5

17호 유럽보험회사 파산사례의 리스크 분석 및 감독방안 / 신동현, 2003.5

18호 미국 배상책임보험의 최근 현황과 시사점 / 이기형, 조재현, 2003.8

■ 영문발간물

1호	Environment Changes in the Korean Insurance Industry in Recent Years : Institutional Improvement, Deregulation and Liberalization / Hokyung Kim, Sango Park, 1995.5
2호	Korea Insurance Industry 2000 / Insurance Research Center, 2001.4
3호	Korea Insurance Industry 2001 / Insurance Research Center, 2002.2
4호	Korea Insurance Industry 2002 / Insurance Research Center, 2003.2

■ CEO Report

2000-1	일본 제일화재의 파산에 따른 국내 손보산업에의 시사점 / 양성문, 김혜성, 2000.5
2000-2	일본 제백생명의 파산에 따른 국내 생보산업에의 시사점 / 보험연구소, 2000.6
2000-3	최근 금융시장 불안과 보험회사 자산운용 개선방안/ 김재현, 2000.10
2000-4	보험회사의 보험사기 적발 및 방지활동과 기대효과 / 안철경, 2000.11
2001-1	부동산권리보험 도입현황과 시사점 / 신문식, 권순일, 2001.8
2001-2	자동차보험 가격경쟁 동향과 향후과제 / 서영길, 기승도, 2001.8
2001-3	일반 손해보험 가격자유화 추진 경과와 향후 과제 / 이희춘, 문성연, 2001.10
2002-1	금융재보험의 도입과 향후과제 / 보험연구소, 2002.4
2002-2	PL법 시행에 따른 PL보험 시장전망과 선진사례 시사점 / 손해보험본부, 2002.6
2002-3	종신보험상품의 예상 리스크 및 시사점 / 생명보험본부, 2002.6
2002-4	주 5일 근무제와 자동차보험 / 자동차보험본부, 2002.9
2002-5	CI(Critical Illness)보험의 개발과 향후 운영방안 / 생명보험본부, 2002.10

2002-6	자동차보험시장 동향 및 전망 / 자동차보험본부, 2002.10
2003-1	장기손해보험 상품운용전략 / 장기손해보험팀, 2003.2
2003-2	2003년 보험소비자 설문조사 / 동향분석팀, 2003.3
2003-3	인구의 노령화와 민영보험의 대응 / 오영수, 2003.6
2003-4	국가재해관리시스템 개편에 따른 보험제도 운영방향 / 손해보험본부, 2003.7
2003-5	생명보험산업에서의 경험통계 활용방안 / 생명보험본부, 2003.7
2003-6	OECD의 기업연금 재정안정화 논의와 시사점 / 동향분석팀, 2003.8

정기간행물

■ 월간

○ 보험통계월보

■ 계간

○ 보험동향

■ 계간

○ 보험개발연구

도서회원 가입안내

회원 및 제공자료

<table>
<tr><th>구분 / 내용</th><th>법인회원</th><th>특별회원</th><th>개인회원</th><th>연속간행물 구독회원</th></tr>
<tr><td>연회비</td><td>₩ 300,000원</td><td>₩ 150,000원</td><td>₩ 150,000원</td><td>간행물별로 다름</td></tr>
<tr><td rowspan="2">제공자료</td><td colspan="2">-연구조사보고서
· 연구보고서(10~15회/ 년)
· 조사연구자료(5~10회/ 년)
· 정책연구자료(3~5회/ 년)
· 기타 보고서
-연속간행물
· 보험개발연구(3-4회)
· 보험동향(계간)</td><td>-연구조사보고서
· 연구보고서(10~15회/ 년)
· 조사연구자료(5~10회/ 년)
· 정책연구자료(3~5회/ 년)
· 기타 보고서
-연속간행물
· 보험개발연구(3-4회)
· 보험동향(계간)</td><td rowspan="2">- 간행물별 년간 구독료는 다음과 같음

· 보험개발연구
(연간 3회 4회 ₩ 30,000)
· 보험통계월보
(월간 ₩ 50,000)
· 보험동향
(계간 ₩ 20,000)</td></tr>
<tr><td colspan="2">-본원 주최 각종 세미나 및 공청회 자료
-보험통계월보
-영문발간자료</td><td>-</td></tr>
</table>

※ 특별회원 가입대상 : 도서관 및 독서진흥법에 의하여 설립된 공공도서관 및 대학도서관

가입문의

보험개발원 도서회원 담당
전화 : 368-4230,4407 팩스 : 368-4099

회비납입방법

- 무통장입금 : 국민은행 (067-25-0014-382) / 한미은행 (110-55016-257)예금주 : 보험개발원
- 지로번호 : 6937009

가입절차

보험개발원 홈페이지(www.kidi.or.kr)의 Knowledge Center에서 도서회원가입신청서를 작성•등록 후 회비입금을 하시면 확인 후 1년간 회원자격이 주어집니다

자료구입처

서울: 보험개발원 보험자료실, 교보문고, 종로서적, 영풍문고, 을지서적, 서울문고, 세종문고 부산: 영광서적

저 자 약 력

신문식
일본 중앙대학교 상학 박사
현 보험개발원 보험연구소 연구위원
(mardis@kidi.or.kr)

이경희
서강대학교 경제학과 석사
전 한국노동연구원 연구원
현 보험개발원 보험연구소 선임연구원
(khlee@kidi.or.kr)

이정환
뉴욕주립대학교 경제학과 박사과정 수료
현 보험개발원 보험연구소 연구원
(jhlee21@kidi.or.kr)

연구보고서 2003-6

보험설계사 조직의 개편 방안

발 행 일	2003년 12月 日
발 행 인	임 재 영
편 집 인	오 영 수
발 행 처	보 험 개 발 원
	서울특별시 영등포구 여의도동 35-4
대표전화	(02) 368-4000
인 쇄 소	신우씨엔피
전 화	(02) 2267-4112

ISBN 89-5710-006-7 93320 정가 10,000원