

경영학석사학위논문

우리나라 생명보험 산업의 생산성
향상을 위한 설계사 조직 개선 방안

The Improvement Device of the Solicitor's Organization
for Productivity Growth of the Life Insurance
Industry in Korea

순천대학교 경영행정대학원

경영학부 지역경제학전공

이 연 속

2006년 2월

경영학석사학위논문

우리나라 생명보험 산업의 생산성
향상을 위한 설계사 조직 개선 방안

순천대학교 경영행정대학원

경영학부 지역경제학과

이 연 숙

2006년 2월 일

우리나라 생명보험 산업의 생산성 향상을 위한 설계사 조직 개선방안

지도교수 박 형 달

이 논문을 경영학석사학위 논문으로 제출함

2006 년 1 월

순천대학교 경영행정대학원

경영학부 지역경제학과

이 연 속

이연숙의
경영학석사 학위 논문을 인준함

심사위원장 인

위 원 인

위 원 인

2006년 1 월 일

순천대학교 경영행정대대학원

목 차

제 1 장 서론

제1절 연구목적	1
제2절 연구방법과 범위	2

제 2 장 생명 보험 산업의 발달과정과 현황

제1절 생명보험 산업의 개념 및 발달과정	3
제2절 생명보험 판매의 환경변화	9
제3절 우리나라 생명보험 산업의 현황	19
제4절 외국과 우리나라 보험모집제도의 비교	25

제 3 장 보험설계사조직의 운영과 문제점

제1절 보험설계사의 현황	30
제2절 보험설계사 조직 운영의 관리체계	36
제3절 보험설계사 조직의 문제점과 개편 필요성	49

제 4 장 보험설계사의 조직 개편 방안

제1절 설계사 조직의 전문화와 세분화	71
제2절 설계사 조직의 전문조직화	77
제3절 설계사 조직 운영체계의 선진화	79

제 5 장 결론

참고문헌	90
------	----

표 목 차

1. <표 2-1>	생명보험사 총 자산과 수입 보험료 추이	9
2. <표 2-2>	설계사 및 대리점 수입 보험료 점유율 비교	9
3. <표 2-3>	국내 생명보험 모집인 현황	10
4. <표 2-4>	금융겸업화의 형태	12
5. <표 2-5>	금융겸업화의 효과	13
6. <표 2-6>	채널판매 비용 (미국)	15
7. <표 2-7>	방카슈랑스 초회 수입보험료 현황	17
8. <표 2-8>	생명보험사의 조직 현황	21
9. <표 2-9>	최근 4년간 생명보험 사업 개황	23
10. <표 2-10>	보험 사업의 주요 지표	23
11. <표 2-11 >	국내외 생명보험의 모집 주체 비교	25
12. <표 2-12>	국내외 생명보험 모집인의 의무 행위 비교	28
13. <표 3-1>	연도별 모집인 및 임직원수 추이	34
14. <표 3-2>	연도별 보험 모집 조직 현황	35
15. <표 3-3>	모집 조직 별 수입 보험료 비중	36
16. <표 3-4 >	종신 보험 수입 보험료 비중	37
17. <표 3-5>	설계사 학력별 분포	41
18. <표 3-6>	설계사 연령 별 분포	42
19. <표 3-7 >	설계사 경력 연수별 분포	44
20. <표 3-8 >	설계사에 대한 교육시간	45
21. <표 3-9>	설계사 1인당 교육비	46

22. <표 3-10>	설계사 전담관리 직군 유무	48
23. <표 3-11>	설계사 전담관리 직원의 자격요건	49
24. <표 3-12>	생명보험 생활 설계사 활동기간	50
25. <표 3-13>	한국과 일본의 유지율 및 정착률 비교	51
26. <표 3-14>	한국과 일본, 미국의 실효 해약률 비교	52
27. <표 3-15>	생명보험 생활 설계사 1인당 계약건수	53
28. <표 3-16>	생활 설계사의 년도별 도입과 탈락 비교	55
29. <표 3-17>	생명보험 생활 설계사의 탈락 사유별 분포	57
30. <표 3-18>	설계사 인원 추이	58
31. <표 3-19>	보험 설계사 13월차 정착률	59
32. <표 3-20>	계약 유지율	60
33. <표 3-21>	설계사 탈락률	61
34. <표 3-22>	근속연수별 생존율	62
35. <표 3-23>	정착률 부진의 원인(미국 설계사)	63
36. <표 3-24>	정착률 부진의 원인 (미국 CEO)	64
37. <표 3-25>	연도별 보험 모집조직의 현황	66
38. <표 3-26>	설계사 1인당 월 평균 보험 모집 액	67
39. <표 3-27>	생명보험 가입동기	68
40. <표 4-1>	설계사 조직 별 특징	72
41. <표 4-2>	보험 상품별 선호 판매채널	73
42. <표 4-3>	시장 니즈 대응형 보험설계사 조직의 포지셔닝 예	74
43. <표 4-4>	설계사 채용 전 적성검사여부	80
44. <표 4-5>	설계사에 대한 교육시간	82

그 립 목 차

1. <그림 2-1> 생명보험 산업의 추이도22
2. <그림 3-1> 설계사 증감률 (1999- 2002)59
3. <그림 4-1> 대형사 보험설계사 조직 운영의 일례74
4. <그림 4-2> 중소형사 보험설계사 조직 운영의 일례75

제 1 장 서 론

제1절 연구목적

우리나라 생명보험 산업은 우리 경제의 초고속 성장과 함께 연간 수입보험료 기준으로 1970년 146억에서 연평균 46%이상의 높은 성장을 기록하여 1977년 1,000억원, 1982년 1조원, 1988년 10조원을 넘었고, 2004년에는 53조7,506억원을 기록하여 약35년 동안에 3,681배로 비약적인 발전을 해왔다¹⁾. 이와 같이 생명보험 산업이 크게 성장할 수 있었던 요인에는 그 동안 우리나라 경제의 비약적인 발전과 더불어 보험에 대한 사람들의 인식 변화도 중요하지만, 다른 한편으로는 여성을 중심으로 한 보험설계사 조직도 매우 큰 역할을 하였다.

최근 전 세계적인 금융의 자유화, 금융겸업화, 방카슈랑스 도입과 더불어 통신기술의 발전으로 인한 인터넷 비즈니스는 보험시장 환경변화에 따라 보험사의 판매채널을 둘러싼 생산성 및 경쟁력 강화가 중대한 과제가 되고 있다.²⁾

이러한 환경변화 속에서 우리나라 생명 보험 산업이 대·내외적으로 경쟁력을 갖추며 지속적으로 성장·발전해 나가기 위해서는 무엇보다도 각 생보사의 체질 개선 뿐만 아니라, 여성설계사에 대한 생산성 향상과 경쟁력 강화가 중대한 과제 중의 하나이다.

지금까지 국내 보험 산업은 외형 성장 중심의 경영방침에 따라 전문 설계사로서의 충분한 교육과 보험에 대한 충분한 이론 무장 없이 무리하게 업적 관리에만 치중해 온 것이 현실이다. 이는 설계사들을 연고중심의 모집 활동에 의존하게 하였으며, 연고 시장이 고갈된 설계사들은 대량탈락-대량실효라는 악순환을 계속 되풀이 해왔다. 설

1) 생명보험협회, 「보험통계연보」, 1977~2005.

2) 이상우, 「한국금융환경 변화에 따른 생명보험 산업의 구조, 경영변화」, 연세대학교 대학원, 석사학위논문, 2002, p.2.

계사가 조기에 탈락하지 않고 조직에 잘 정착하여 높은 생산성을 올리기 위해서는 보다 과학적이고 체계적인 설계사 조직 개선이 필요하다.

따라서 본 연구에서는 급격한 보험시장 변화와 관련한 보험설계사 조직의 질적인 변화 필요성을 관찰해 보고, 문제점을 검토하여 설계사 조직의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위한 개편 방안을 제시하고자 한다.

제2절 연구방법 및 범위

이 연구에서는 생명보험 산업과 관련된 국내외의 문헌 및 연구논문을 바탕으로 한국 생명보험 산업의 환경변화에 따른 생산성 향상을 위해 보험설계사 조직을 어떻게 개선할 것인가를 연구하였다. 이를 위해 이 연구에서는 보험 감독원과 생명보험협회를 비롯한 각 연구기관에서 발행한 통계연보, 조사월보, 학술지 등 각종 자료에 의한 분석들을 통하여 문제점과 그 개선방안을 제시하였다. 특히 설계사 조직은 생명보험사의 주력 채널이며, 특히 방카슈랑스와 같은 저비용 채널의 등장으로 가장 큰 영향을 받은 조직이라는 점에서, 이 조직의 생산성과 경쟁력 강화를 위한 대응이 중요한 과제 중의 하나라고 판단된다.

이 논문의 구성은 제5장으로 구성되어 있다. 제1장에서는 연구의 목적과 방법 및 범위에 대해 설명한다. 제2장에서는 우리나라 생명보험 산업의 현황을 살펴본 다음, 생명보험 산업의 성장과정과 환경 변화 그리고 판매환경이 어떻게 변화되었는지를 기술한다. 제3장에서는 보험설계사의 역할과 발전과정, 조직 관리체계, 생명보험 판매채널의 변화에 따른 설계사 조직의 문제점에 대해 살펴본다. 제4장에서는 생명보험 산업의 생산성 향상을 위한 보험 설계사 조직의 개선 방안을 살펴보고, 끝으로 제5장에서는 본 연구의 내용을 요약하는 것으로 마무리 한다.

제2장 생명보험 산업의 발달과정과 현황

제1절 생명보험의 개념 및 발달과정

1. 생명보험의 의의

사람은 출생해서 사망에 이르는 동안 언제 어디서 닥칠지 모를 질병이나 상해 또는 우연한 사고 등 무수히 많은 위험에 노출된 채로 살아간다. 특히 사고가 사람의 생사에 관한 것일 경우에는 가족의 안정적인 생활유지에 큰 어려움을 겪게 된다.

생명보험은 상부상조 정신을 바탕으로 하여 사망 등의 불의의 사고로 인한 경제적 손실을 보전하기 위하여 만들어진 경제적 제도이다.³⁾ 즉 생명보험은 생명보험 회사가 계약자들로부터 미래에 일어날 사고에 대비하여 보험료를 납부 받아 공동으로 자산을 준비하여, 사고를 당한 사람에게 이미 약정된 보험료를 지급함으로써 계약자의 손실을 보장해주는 제도를 의미한다.

사람의 인생은 출생→성장→결혼→육아→노년→사망에 이르는 주기로 움직인다. 6단계의 일련의 주기에 맞게 가정경제의 운영이 이루어지는데, 이중 가장 중요한 것은 결혼과 육아, 주택 마련, 노년의 안락한 생활이라 할 수 있다.

이러한 주기에 맞게 생활을 영위하기 위해서는 오랜 준비 기간과 자금의 소요가 예상되므로 적절한 시기에 필요한 자금을 계획적으로 준비할 필요가 있는데, 이것을 생활설계라 한다. 현재의 생활설계는 각 가정에서 수입과 지출 규모를 고려하여 직접 설계하기도 하지만, 대부분 보험회사의 생활설계사를 통한 설계를 많이 이용하는 추세이다.

3) 생명보험협회, 「생명보험이란 무엇인가」, 2005, p.15.

2. 생명보험의 특징

생명보험은 과거의 계, 향약, 두레나 서양의 길드와 같은 상호부조의 정신 아래 공동체 재산을 마련하여, 사고를 당한 사람을 돕는 제도로 상호부조의 정신을 효과적으로 구현하기 위한 제도이다. 생명보험은 보험계약자가 납입하는 보험료가 대수의 법칙, 생명표, 수지상 등을 기초로 산출한 금액에 의해 정해져, 최종적으로는 보험회사가 지급하는 보험금액의 총액과 일치하도록 되어 있다.⁴⁾

생명보험은 은행과 같은 일반 금융기관과는 재산증식을 위한 저축기능에서는 유사하지만, 약정기간 중에 발생하는 사고의 위험에 보상해주는 보장의 기능을 함께 가지고 있다는 점에서 일반 금융기관과는 차이점이 있다.

생명보험 회사는 일반 기업과 비교하여 4가지의 특징이 있다.⁵⁾ 첫째, 일반기업은 상품을 생산하여 판매한 비용이 회사 운영의 원천이나, 생명보험 회사는 보험 모집인을 통한 보험 상품의 적극적인 판매수입인 보험료가 회사운영 자금의 원천이다. 둘째, 일반기업의 상품판매가의 책정은 인건비, 감가상각비를 포함한 원가와 회사 이익금으로 정해지지만, 생명보험 회사의 보험료는 위험에 대한 평가와 이에 의한 가격산정으로 위험수준에 적합한 효율 수준과 이를 선택한 보험계약자의 선택에 의해 정해진다. 셋째, 일반기업의 상품은 구매하여 현대에 소비하는 생활용품의 성격이 짙지만, 생명보험회사의 상품은 사고에 대비한 보상의 성격이 강하다. 넷째, 일반기업은 상품을 판매하여 얻은 이익으로 상품을 재생산하여 이익을 추구하지만, 생명보험 회사는 선납 보험료로 사고를 보장하는 공공의 성격이 포함되어 있다.

보험은 크게 생명보험, 손해보험, 공영보험, 유사보험 네 가지로 나누어진다.⁶⁾ 먼저 생명보험은 사람의 사망 또는 일정한 연령까지의 생존에 따른 자금 수요를 충족시키기 위하여 약정한 보험금을 지급하는 보험으로 생존보험, 사망보험, 생사혼합보험이

4) 하민호, 「한국 생명보험 산업의 변화 연구」, 대구대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 2001, p.12.

5) 이경용, 「전략적 마케팅」, 생명보험협회, 1988, p.24.

6) 이유제, 「서비스마케팅」, 생명보험협회, 1999, p.36.

있다. 손해보험은 재산에 관한 경제적인 손해를 보상하는 보험으로 현재 국내에서는 23개 민영 손해보험사가 사업을 영위하고 있고 화재보험, 해상보험, 자동차보험, 기타 항공보험, 도난보험, 책임보험, 신용보험 등이 있다. 공영보험은 국민의 생활을 위협하는 상해, 질병, 사망, 실업 및 노령 등의 각종 불행에 대비하여 일정한 기준의 소득을 보장하기 위한 보험으로 국가가 주관이 되어 시행하는 보험이다. 종류로는 재해보상보험, 의료보험, 연금보험이 있다. 유사보험에는 민영생명과는 별도로 체신부에서 판매하는 소액의 유사 생명보험과 특정 직업종사자를 대상으로 농협, 수협, 등의 기관에서 판매하는 생명공제가 있다.

3. 생명보험의 종류

해방 후 대한생명의 일본상품을 모방한 ‘이익배당부 장수보험’이 판매되었고 개인보험으로는 1948년에 ‘단기 출자 보험’이 있었다. 이러한 초보적인 상품에서 경제개발 5개년 계획에 힘입어 퇴직보험(단체) 및 교육보험과 같은 생존보험 그리고 여러 가지 특색 있는 양로보험이 등장하여 보험 상품이 그래도 다양화되었는데, 정부의 금리변동과 보험 상품의 예정이율 변동으로 보험 상품 판매에 혼란을 가져와 수시로 상품판매중지와 신상품개발 판매의 악순환을 겪었다.⁷⁾

그 후 1980년대 이전에 보험약관의 간소화와 표준약관의 제정 및 보험료율 심의위원회를 거치도록 하였고 80년대 이후에는 보험사가 공동 개발하는 상품을 제한하였으며 이는 각 사로 하여금 창의성을 가지고 상품판매와 개발을 유도하는 것이었다. 현재 보험 상품에 대한 소비자의 관심은 개인보험시장에서 점유율이 높은 보험 상품인 양로보험과 생존보험인 각종 학자보험에 집중되어 있다.

우리나라의 생명보험 상품은 현재 생존보험, 사망보험, 생사혼합보험이 있는데 실제로 생존보험과 사망보험이 여러 가지로 혼합되어 있고, 주 계약과 특약이 혼합된 조

7) 손순형, 「보험대리점 경영론」, 형설출판사, 1994, p.42.

합 상품도 있다.

과거의 상품과는 별도로 현재의 생명보험 상품은 종류도 매우 다양하지만 크게 성격상 5가지로 나눌 수 있다.⁸⁾

가. 저축성보험 : 단기간(3-5년)내 목돈마련을 위한 보험으로 저축과 보장을 겸비하고 있어 주택자금, 결혼자금 등의 준비에 적합하다.

나. 교육보험 : 자녀의 학자금을 마련하기 위한 보험으로 학자금, 축하금 등이 지급되며 부모 유고시 보험료 납입면제는 물론 유자녀 학자금이 확대 지급되므로 경제적 위험까지 보장받을 수 있다.

다. 연금보험 : 노후생활자금 준비를 위한 보험으로 연금개시 전에는 다양한 위험 보장을 받을 수 있으며, 연금개시 이후에는 고액의 생존연금을 받을 수 있다.

라. 보장성보험 : 사고로 인한 재해사망 및 암 등의 위험보장에 적합한 보험으로 저렴한 보험료로 큰 보장을 받을 수 있다.

마. 양로보험 : 보험기간 중에 발생하는 질병, 상해, 사망 등의 각종 위험에 대해 보장을 받을 수 있으며 만기 시에는 만기보험금을 지급 받을 수 있다.

4. 생명보험 산업의 발달과정

우리나라 생명보험 산업의 발전과정을 도입기, 정착기, 성장기, 구조조정 및 판매 채널 다양화시기로 나누어서 살펴보면 다음과 같다.

1) 도입기(1945~1961)

우리나라에 설립된 최초의 생명보험 회사는 1891년 일본인이 부산에 개설한 제국생명의 부산 대리점 이었고, 한국인이 설립한 최초의 생명보험 회사는 1922년 설립된

8) 생명보험협회, 「생명보험 정보공시자료」, 1998, p.24.

조선 생명보험 주식회사이다. 그러나 일제 강점기의 생명보험 회사들은 대부분 일본인을 상대로 한 사업이었고, 광복이후 업무이전이 이루어지지 않아 현재의 보험 산업과 연계성을 갖지 못한다.⁹⁾

우리나라의 생명보험 산업은 해방 후에 본격적으로 도입되었다. 1987년까지 한국 생명보험 시장을 주도하였던 소위 기존6사가 대부분 이 시기에 설립되었는데, 1946년 대한생명이 설립된 것을 시작으로 협동, 동아, 고려, 흥국, 제일, 동방, 대한교육보험 등의 회사가 이 시기에 설립되었다.¹⁰⁾

이 시기의 경제활동은 미국을 위주로 한 해외 원조에 의존되어 있었고, 전쟁과 절대빈곤 그리고 정치적으로 혼란한 상태였기 때문에 개인은 저축 여력과 생명보험 상품의 구입 여력을 거의 갖지 못했다. 따라서 상품개발과 판매 모두 단체보험을 중심으로 이루어지고 있었으며, 보험에 관계된 법도 정비되지 못하여 1962년 보험법이 제정되기 전까지는 일본의 보험법이 적용되고 있었다.¹¹⁾

2) 정착기(1962~1976)

광복과 6.25의 혼란기를 지난 생명 보험 산업은 1962년 보험업법이 정비되면서 보험회사에 대한 감사와 정비를 실시하게 되었고, 1962년 시작된 경제개발계획의 성공으로 인하여 국민의 소득이 증가함에 따라 저축과 보험 상품의 구입 여력이 생기게 되면서 보험산업이 성장의 기틀을 마련하게 되었다. 국민저축조합법¹²⁾은 생명보험 회사를 국민저축기관으로 지정하였는데, 이는 생명보험 회사가 성장의 기틀을 다지는데 중요한 계기가 되었다.

9) 정구면·정영동, 「생명보험론」, 형설출판사, 2004, pp.80~84.

10) 남용국, 「교육훈련이 생명보험 설계사의 성과에 미치는 영향」, 연세대학교대학원 석사학위논문, 2001, p.6

11) 조동진, 「생명보험 상품의 변천(2)」, 월간생명보험, 생명보험협회, 1998, p.24.

12) 국민저축조합법(1962.2.9~1998.1.1)은 근로소득자의 경우 급여의 2%를 금융기간에 강제 가입하도록 규정하였다.

3) 성장기(1977~1995)

정치적 안정과 경제성장에 따른 국민소득 증가는 보험 상품의 구매력을 증가시켜 보험 산업이 높은 성장률을 지속하게 되는 원인이 되었다. 1987년까지 기존6사에 의하여 과점시장의 형태로 운영되던 우리나라 생명보험 시장은 미국의 보험시장 개방 압력으로 인하여 보험시장에 대한 개방을 실시하게 되었다. 1987년 LIEN생명의 한국 지사가 설립된 것을 시작으로 외국계 보험사의 진출과 국내의 신설 생명보험사의 설립이 촉진되었다. 1987년 이후 합작사 7개, 외국사 5개, 국내회사 15개 등 총 27개의 신설 생명보험회사가 설립되었다.¹³⁾

4) 구조조정기 및 판매채널 다양화(1996~ 현재)

지속적인 성장을 유지하던 보험 산업은 1996년 우리나라가 OECD의 회원국이 되면서 보험시장의 개방과 자유화에 대한 요구를 수용하게 되면서 예정위험률 자유화(1997), 사업비의 자유화(1998), Cross-border허용(1998) 등의 조치로 인하여 변화를 맞게 된다. 또한 IMF 구제금융체제에서의 경기침체와 물가상승에 따른 보험 산업의 침체는 생명보험 산업의 구조조정을 가져오게 되었다.¹⁴⁾ 1998년 국제생명, BYC생명, 태양생명 및 고려생명 등이 영업정지 명령을 받고 시장에서 퇴출된 것을 시작으로 국내 기업 간 그리고 외국사와의 합작, 합병 및 인수 등의 구조조정이 활발하게 진행되고 있다. 또한 정보통신의 발달과 금융겸업화 및 방카슈랑스 도입 등에 의해 판매채널이 다양해져 경쟁이 치열해졌다.¹⁵⁾

13) 김종국, 「생명보험론」, 보험연수원, 1988, p.65.

14) 이원호, 「현대생명보험」, 두남, 2001, pp.71~72.

15) 유미향, 「은행 및 생명보험사의 방카슈랑스 경영전략에 관한 연구」, 강원대학교 대학원, 석사학위논문, 2003, p.30.

제2절 생명보험 판매의 환경변화

1. 설계사 조직의 축소

설계사 조직에 의해 판매 되어온 국내 생명보험 시장이 보험 판매의 수단으로 다양한 채널들이 성행하고 있다. 채널의 다양성에도 불구하고 국내 보험사를 중심으로 개인 설계사를 통한 보험료 수입과 그 시장 점유율은 여전히 많은 부분을 차지하고 있다. 2004년 말 생명보험 총자산은 <표2-1>에서 보듯이 211조 6097억 원으로 1990년 31조16억 원에 비해 12년간 약 5.3배의 증가세를 보이고 있다. 반면 수입 보험료의 증가세는 1990년 16조원에서 2004년 말 보험료로 추정했을 때 약 3.4배 정도의 증가세를 나타내고 있다.¹⁶⁾

<표2-1> 생명보험사 총 자산과 수입 보험료 추이

(단위 : 억 원, %)

구분	1990년	2001년	2002년	2003년	2004년
총자산	310,016	1,430,340	1,642,225	1,873,615	2,116,097
전년대비	36.9%	18.5%	14.8%	14.1%	12.9%
수입보험료	160,435	473,643	490,668	503,925	537,506
전년대비	11.9%	-8.3%	3.6%	2.7%	6.7%

자료: 생명보험협회, 「월간생명보험」, 각 년도.

<표2-2> 모집형태별 수입 보험료 점유율 비교

(단위:%,%p)

구분	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년
임직원	34.2	55.7	46.0	9.9	7.8

16) 금융감독원, 「2001년 보험사 경영효율분석」, 2002, p.43.

보험설계사	62.9	41.6	45.8	40.0	41.6
보험대리점	2.9	2.6	7.0	7.4	8.0
온라인				2.7	0.3
방카슈랑스				39.7	42.2
기타	0.0	0.1	1.2	0.3	0.1

자료: 생명보험협회, 「월간 생명보험통계」, 각 월호.

<표2-2>에서 수입보험료 점유율을 보면, 2004년 말 현재 보험설계사의 판매비중은 비록 2000년 말에 비해서는 그 비중이 낮아지기는 했지만, 여전히 높은 편이다. 물론 이러한 판매비중은 방카슈랑스도입 첫해인 2003년 방카슈랑스 채널의 적극적인 판매전략 등의 영향으로 인해 전년 대비 5.8%p 감소한 40.0%로 나타났다.¹⁷⁾

또한 <표2-3>에서 살펴보듯이 생명보험 모집인수는 생명보험사의 수입보험료 추세와는 반대로 1995년 353,185명을 기점으로 조금씩 감소 추세를 지속해왔다. 결국 2004년 말 현재 생명보험 모집인수는 136,947명으로 10년 만에 그 수가 40%이하로 감소하였다. 이러한 감소 추세는 모집인의 대량도입과 대량탈락이라는 악순환에 의한 것이라 볼 수 있다. 반면에 남성 모집인수는 2000년 이후에 조금씩 증가세를 나타내고 있어, 모집인 시장자체의 구조에 변화가 있음을 나타내준다.

앞으로 방카슈랑스의 도입과 인터넷판매가 더욱 확대되어 감에 따라 보험 모집인의 수는 더욱 큰 폭으로 감소할 것으로 예상된다. 이는 향후 보험모집인들의 경쟁이 더욱 치열해질 것을 의미하기 때문에, 전문화되지 않으면 경쟁에서 도태될 수밖에 없을 것이다.

<표2-3> 국내 생명보험 모집인 현황

구 분	남		여		계	

17) 금융감독원, 「2001년 보험사 경영효율분석」, 2002, p.34.

	명수	전년대비	명수	전년대비	명수	전년대비
2004년 말	20,963	109.5%	115,984	93.3%	136,947	95.4%
2003년 말	19,151	107.7%	124,347	93.3%	143,498	95.0%
2002년 말	17,790	114.9%	133,306	85.4%	151,096	88.1%
2001년 말	15,482	110.3%	156,023	77.7%	171,505	79.8%
2000년 말	14,034	104.1%	200,759	88.1%	214,793	89.0%

자료: 생명보험협회, 「월간 생명보험통계」, 각호.

2. 금융겸업화

금융겸업화란 기존에 규제되어 오던 각 금융 분야의 전문 업무영역이 자유화되어, 상호간에 교차적으로 진출하여 금융전업위주에서 금융겸업위주로 금융 산업구조가 변화하는 금융서비스의 통합현상이라 할 수 있다. 이러한 금융겸업화는 금융자유화에 의해 보험회사 설립요건이 완화되고, 타 금융기관의 보험업 진출이 용이해짐으로써 나타나기 시작한 현상이다. 나아가 금융 산업의 글로벌화 현상은 금융 산업의 겸업화를 더욱 촉진할 것이다.¹⁸⁾

금융겸업화는 직접 겸업, 자회사방식 겸업, 지주회사방식 겸업, 제휴겸업 등의 형태로 추진된다. 직접 겸업은 은행이 신탁과 신용카드 업무를 겸하는 것과 같이 동일 법인이 복수의 업종을 직접 영위하는 것이다. 그리고 은행이 증권회사를 보유하는 것과 같이 자회사방식 겸업은 다른 업무를 수행하는 금융기관을 자회사로 보유함으로써 겸업을 수행하는 방식을 말한다. 외환위기 이후, 금융 구조조정을 통해 실시되고 있는 지주회사방식의 겸업은 금융지주회사가 복수의 금융기관을 자회사로 보유하는 경우이다. 미국의 은행 지주회사 및 유럽의 지주회사 등이 대표적인 예라 할 수 있다.

위의 세 가지 방식과는 확연히 다른 방식의 겸업이 제휴겸업이다. 이는 독립된 금

18) 삼성경제연구소, 「방카슈랑스의 이해와 영향분석」, 2001, p. 28.

용기관들이 상품, 판매망, 기술 등을 공유함으로써 독립성을 유지하면서 상호 보완적인 관계를 강화한 겸업방식이다. 예를 들어 은행이 투신사 수익증권을 대상으로 담보 대출을 하거나, 은행이 증권사 고객에 대한 계좌를 개설해 주는 등의 방식으로 이뤄지는 겸업을 제휴겸업이라고 한다. 금융겸업화의 대표적인 추진 형태는 <표2-4>와 같다.

<표2-4> 금융겸업화의 형태

형태	내용	사례
직접 겸업	동일 법인체가 복수의 업종을 직접 영위	은행의 신탁, 신용카드 업무 겸업
자회사방식 겸업	이종 금융기관을 자회사로 보유하여 겸업	은행의 증권자회사 보유
지주회사방식 겸업	금융지주회사가 복수의 금융기관을 자회사로 보유하여 겸업	미국의 은행지주회사, 유럽의 지주회사
제휴 겸업	독립된 금융기관들이 상호 보완적 성격의 상품, 판매망, 기술 등을 공유	은행의 투신사 수익증권 담보 대출, 은행의 증권사 고객에 대한 계좌개설, 은행창구에서의 보험 상품 판매 등

자료: 박상범 외 5인 공저, 「e-보험학」, 도서출판 아진, 2002, p.43.

금융겸업화 추세가 대세이기는 하나, 다음과 같은 장·단점이 있으므로 각 금융기관은 개별상황과 전략에 맞게 금융겸업화의 범위와 속도를 조절해야 할 것이다. 금융겸업화의 긍정적인 효과는 금융기관의 규모와 범위의 경계를 통한 효율성 개선이 소

비자 효용을 증대시킨다는 점이다. 반면, 부정적인 효과로서는 금융의 독과점 내지 집중현상의 발생 가능성, 이해상충의 문제, 금융겸업화의 진전과정에서 인건비 상승 등을 들 수 있다(<표2-5> 참조).

<표2-5> 금융겸업화의 효과

긍정적인 효과	부정적인 효과
금융기관경영의 규모 및 범위의 경제 달성	지급, 결제제도의 안전성 저해
연계 복합 상품 및 서비스 개발로 이용자의 편익제공	금융의 독과점 내지 집중현상 초래
모든 금융기관에 대한 통일적인 브랜드 제공 가능	금융업종간 이해상충 발생가능성 존재
금융기관 자산운용에 따른 위험 분산	인건비 상승 등으로 인한 비용 상승
고객 확보용이	상이한 기업문화 통합의 곤란
금융거래비용의 절감	

자료: 박상범 외 5인 공저, 「e-보험학」, 도서출판 아진, 2002, p.43.

3. 방카슈랑스 도입

우리나라에서 2003년 9월부터 도입되어 시행하고 있는 Bancassurance라는 용어는 프랑스어의 Banque(은행)과 Assurance(보험)를 혼합하여 만든 신조어로서 일반적으로 은행의 보험 자회사 설립이나 보험 회사와의 판매제휴를 통하여 은행에서 보험 상

품을 판매하는 것을 의미한다.¹⁹⁾ 즉, 은행이나 보험회사가 다른 금융부문의 판매채널을 이용하여 자사의 상품을 판매함으로써 매출액을 증가시키고 또한 비용절감을 통해 이익을 제고하는 마케팅 전략의 한 일환으로서 낮은 비용으로 높은 매출을 실현시키는 결과를 가져오게 된다.

방카슈랑스의 흐름을 촉진하는 요인은 내부적인 것과 외부적인 것으로 구분해 볼 수 있다. 소비자 금융상품 선택에 대한 기호 변화가 내부적인 요인의 대표적인 경우이다. 미국이나 영국의 금융겸업화는 자국 내 금융 소비자의 수요 변화에 따라 진행된 경향이 강하다고 할 수 있다.²⁰⁾ 각종 정보통신기술의 발전도 방카슈랑스를 촉진하고 있다. 정보기술의 발전으로 각 부분의 기능의 효율적인 관리가 가능해졌을 뿐 아니라, 서로 다른 영역 간에 효율적인 정보교환이 쉬어졌기 때문이다. 반면 금융시장 개방 압력에 따라 자국 금융기관의 경쟁력 확보하는 점에서 겸업화를 추진하는 경우도 있다. 이러한 경우는 외부적 요인이 작용하여 금융겸업화가 촉진되는 것을 볼 수 있다.

여기 실시하고 있는 선진국의 예를 보면 방카슈랑스에 있어 은행이 주도적인 위치를 점해 왔는데 그것은 은행이 가지고 있는 몇 가지 우위에서 기인한 것이다. 이러한 요인들 때문에 은행들은 보험업 진출에 적극적인 자세를 보이고 있다.

첫째로 은행은 광범위한 지점망을 가지고 있기 때문에 상품의 판매채널 확보라는 측면에서 보험사보다 유리한 입장에 있다는 것이다. 둘째로 은행은 보험사에 비해 고객과의 접촉이 잦을 뿐만 아니라 기존의 고객관리 데이터를 다른 부분에 쉽게 활용할 수 있다. 셋째, 고객들이 은행에 대해 가지고 있는 이미지가 보험사보다 긍정적이다. 대다수의 경우 보험회사에 대한 소비자들의 이미지는 과도한 친인척 관계에 의지한 보험판매로 인해 그리 좋지 않은 것이 현실이다. 넷째, 보험사들의 기존 판매방식에 비해 방카슈랑스에 의한 보험판매비용은 <표2-6>에서 보듯이 미국의 경우 방문판매

19) 유미향, 「은행 및 생명보험사의 방카슈랑스 경영전략에 관한 연구」, 강원대학교 대학원 석사학위 논문, 2003, p.7.

20) 이재용, 「방카슈랑스 시대의 보험 상품 판매 전략에 관한 연구」, 서강대학교 경영대학원 석사학위논문, 1997, p.20.

수수료율 18.6%보다 훨씬 낮은 3.1%에 불과해 상당히 저렴하여 보다 효율적으로 판매채널을 운영할 수 있다.²¹⁾

<표2-6> 채널판매비용(미국)

구분	방문판매	독립대리점	직판	방카슈랑스	DM
수수료율	18.6%	15.7%	10.2%	3.1%	0.2%

자료: 보험개발원, 「21세기 생명보험 산업의 새로운 경영과제」, 2002, p.9.

은행은 방카슈랑스를 통해 경영의 어려움을 극복하고 더 나아가 성장에 많은 도움을 받을 수 있다. 은행을 통한 보험 상품의 판매에 대해 보험사들은 자신들의 시장이 잠식될 것을 우려하고 있다. 그러나 은행들의 보험 상품을 실제로 전체 보험시장을 확대하는 효과를 보이는 것으로 나타나고 있다.

보험업에 진출하고자 하는 은행들이 이윤폭이 낮은 상품을 대량으로 제공하는 단순 상품으로부터 출발하고 있기 때문이다. 즉, 전통적인 보험사의 손이 미치지 않는 분야로 침투를 시작하기 때문에 경쟁사의 시장 점유율을 빼앗기보다는 시장규모를 증대시키는 효과를 보이는 것이다.

방카슈랑스는 은행의 광범위한 지점망을 이용할 수 있어서 영업점포를 확보하기 위한 막대한 시설투자를 절감할 수 있다. 뿐만 아니라 은행 영업을 직·간접적으로 도와줌으로써 추가적 이익을 얻을 수 있는 것이다. 또한 가장 중요한 것의 하나는 고객에 대한 종합금융서비스를 제공할 수 있을 때 고객의 편의를 증대시킴은 물론 보험산업의 이미지를 제고할 수 있는 것이다.²²⁾

21) 황순재, 「재정설계사양성을 통한 생명보험업의 경쟁력 제고 방안」, 연세대학교 경제대학원 석사학위논문, 2003, p.46.

22) 이경용·김재봉, 「금융 산업 재편과 보험기업의 종합금융 화에 대한 연구」, 한국리스크관리학회, 1997, p.30.

은행과 보험의 경계가 일단 무너지기 시작한 만큼 관련업계는 치열한 생존경쟁을 벌여야 하고 그 결과에 따라 양대업계의 판도에도 큰 지각변화가 나타날 것이 분명하다. 그 동안에도 은행과 보험사들은 방카슈랑스에 대비한 치열한 기세 싸움을 벌여왔다. 국민은행은 비록 무산되기는 했지만 외국계 합작선언 ING사와 독점판매 계약을 체결한 바 있고 신한과 하나은행 역시 외국계 주주들과 보험자회사를 공동 인수하는 등 준비를 서둘러 왔다. 상품판매경로를 은행에 잠식당한 입장인 보험사들은 회사의 규모와 처한 입장에 따라 방카슈랑스가 가져올 파장을 계산하기에 바쁜 모습이다. 업계 간의 치열한 시장 쟁탈전을 논외로 한다면 방카슈랑스 도입과 관련하여 주목할 점은 결국 두 가지다. 하나는 역시 이를 통해 보험가입자의 효용이 높아져야 한다는 점이다. 설계사를 거치지 않는 직접 판매가 개시된 만큼 판매비용 하락분에 해당하는 충분한 보험료 인하가 뒤따라야 한다는 것은 두말 할 나위도 없다. 소비자 효용이 높아지지 않는 방카슈랑스가 아니라면 아무런 의미가 없다.

또 하나 주목할 점은 은행과 보험사들의 위험관리이다. 보험은 역시 위험을 담보하는 사업인 만큼 그동안 단기상품만 취급해왔던 은행들로서는 보험 산업 진출에 따른 위험관리에 더욱 세심한 주의를 기울여야 한다. 방카슈랑스의 결과 나타날 업계의 판도변화와 예상 가능한 부작용, 예를 들어 부실보험사 경영악화와 중소 은행의 시장 지배력 약화 등에 대해서는 당국의 적절한 대비책이 있어야 할 것이다. 우리나라에서 방카슈랑스 도입 후 판매현황은 <표2-7>과 같이 초회보험료를 기준으로 모집형태별로 분석한 결과, 방카슈랑스채널은 일시납 보험에 대한 금융기관의 적극적인 판매 공세로 보험설계사 채널을 앞서고 있다. 보험설계사의 판매 비중은 방카슈랑스 채널의 적극적인 판매전략 등의 영향으로 인해 감소하고 있으며, 또한 설계사들의 주력상품인 종신보험의 신계약 둔화로 인한 수요 감소에도 영향을 받은 것으로 판단된다.

<표2-7> 방카슈랑스 초회 수입보험료 현황

(단위: 백만 원)

구분	2002년	2003년	2004년
임직원	1,442,831	538,150	371,993
보험설계사	2,397,802	2,170,732	1,864,453
보험대리점	340,771	403,579	410,038
방카슈랑스		2,157,215	2,331,790
기타		13,701	298.0

자료: 생명보험협회, 「월간 생명보험통계」, 각호

4. 온라인 채널

오늘날 정보기술(Information Technology)의 발달, 컴퓨터 성능의 향상 그리고 인터넷의 급속 확산은 이전의 산업경제에서 볼 수 없었던 새로운 양상의 경제 시스템을 탄생 시켰다. 디지털의 중심이 된 신경제는 대량의 정보를 신속하게 처리해야 하는 정보 집약형 산업인 금융 산업에 커다란 영향을 미치게 되었으며, 이로 인해 사이버 금융(Cyber Financial Service)이라는 신조어가 생겨났다. 사이버금융이란 금융기관의 여러 가지 업무에 전산장비와 정보기술이 접목되는 것은 물론 전화, 공중통신망, 금융 전산망 등 전자매체를 이용하여 금융서비스를 제공하고 입금 및 결제 기능을 수행하는 것 등을 포괄적으로 지칭하는 말이다. 이러한 온라인을 통해 판매되는 보험을 사이버보험이라 한다.²³⁾

23) 유달우, 「국내 생명보험업계의 인터넷 비즈니스 현황 및 발전 방향」, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문, 2003, p.5.

사이버보험이란 통신망에 공간을 개설하여 일반 보험 소비자들을 대상으로 보험마케팅, 계약체결, 보험서류의 전송, 언더라이팅, 보험료지급, 소비자보호 등의 업무를 일괄적으로 수행하도록 하는 온라인 보험거래를 말한다. 국내의 경우, 기업과 은행, 증권 등 타 금융기관에서 인터넷의 활용이 급속도로 진전되고 있는 것에 비하면, 보험산업의 경우는 타 산업보다 사이버거래가 뒤진 것으로 평가되고 있다. 이는 인터넷의 활용이 체계적, 포괄적 정보를 제고할 수 있다는 장점에도 불구하고, 보험이 가지고 있는 기존 판매 판매조직과의 관계, 보험 상품의 복잡성, 설명의무, 자필서명 등 계약체결에 따른 법적인 문제, 보험계약자 보호를 위해 보험제도가 가지는 여러 가지 제약 조건 때문이다. 한편 보험개발원의 연구보고서에 따르면 국내 보험사의 인터넷 이용전략의 특징과 경향을 다음과 같이 크게 네 가지로 요약된다.²⁴⁾

첫째, 아직까지 국내 인터넷보험 판매는 상품의 판매보다 부가서비스에 치중하고 있다. 이는 위에서 언급한 보험영업의 특수성 및 관련 법규와 제도의 미비에 기인하는 면이 크다. 그러나 보험 감독규정을 신설함으로써 인터넷을 통한 사이버보험의 판매가 확대될 것으로 예상된다. 이는 이미 사이버은행이나 사이버증권과 함께 사이버공간에서의 윈스톱 금융거래가 선택의 문제가 아닌 생활의 일부로 정착될 것이며, 보험도 이런 종합금융화의 흐름에서 벗어날 수 없기 때문이다. 둘째, 업무를 위한 보험사의 인터넷 활용 측면에서는 손해보험사가 보다 앞서가고 있다. 특히, 인터넷이 자동차보험의 계약 체결 및 보상서비스에 대한 시간적, 공간적 제약을 해결하는 이동사무실(mobile office)역할을 할 수 있기 때문에 손해보험사의 인터넷 활용은 더욱 높아질 것으로 예상된다. 셋째, 인터넷 보험 상품은 보안 및 개인정보 보호가 중요하기 때문에 현재에는 여행자보험이나 상해보험과 같이 보험료가 저렴하고 상품이 단순하며 개인정보가 거의 필요 없는 분야에서의 영업활동이 활발하게 전개되고 있는 양상이다. 넷째, 기존의 중소보험사는 기존의 대형보험사와 고객 사이에서 중개역할을 하는 사이버보험사로서의 변화를 모색할 것이고, 대형보험사의 경우에도 자회사 형식으로 사

24) 박일용·한철경·오승철 「보험 산업의 전자상거래 구축 및 효율적 운영방안」, 보험개발원 연구보고서, 2000, p.65.

이버보험사를 세워 관측의 일환으로 운영할 것으로 판단된다. 사이버보험의 발달은 은행이나 증권 산업처럼 보험 산업의 미래에도 많은 영향을 미칠 것이다.

우선 향후 보험사들은 온라인상으로 입력된 고객들의 정보를 효율적으로 사용하여 고객 개개인의 필요에 부합한 맞춤형 보험서비스가 가능해 질 것이며 보험사의 상품개발이나 마케팅도 맞춤형보험을 지향할 것으로 예상된다.

또한 다른 사이버 산업들과 마찬가지로 다수의 소규모 또는 가상점포의 발생 가능성도 예상될 수 있다. 현재까지 보험회사의 영업행태는 보통 보험 모집인을 통해 고객을 만들어 오는 것이었으나 인터넷의 폭발적 증가 추세에 힘입어 사이버보험의 가입이 증대되고 있고 인터넷을 통한 주문, 결제를 할 경우에는 기존의 보험 모집 체계에 비해서 고객과 보험사 모두 비용과 시간상의 이점을 누릴 수 있을 것이다. 이러한 사이버 보험시장의 확대는 궁극적으로 보험료 인하를 초래하고 이 때문에 부실한 보험사들이 퇴출되면서 업계 전체적으로 인수합병을 통한 대형화 추세가 이루어질 것이다. 이는 비단 금융기관간의 합병만이 아닌 금융기관과 비 금융기관 사이의 합병도 포함된다. 특히 은행, 증권 등 다른 금융서비스와 보험이 통합하여 서비스를 제공하는 방카슈랑스가 많이 등장할 것으로 예상된다.²⁵⁾

제3절 우리나라 생명보험 산업의 현황

우리나라 금융제도는 경제의 발전과 더불어 그 맥락을 같이 이어왔는데 그 과정을 간략하게 살펴보면 다음과 같다. 먼저 1960년대의 은행금융제도의 확충, 1970년대의 자본시장의 육성과 비 은행기구의 육성, 1980년대의 개방화 및 금융의 자율화 추진, 그리고 1990년대의 금융제도의 선진화 및 다각화추구와 아울러 보험 산업도 성장 발전하여 왔다. 특히 우리나라의 보험시장은 1986년 「한·미 보험협상」 이후 본격적으로 시작되어 1995년 WTO 출범과 1996년 OECD 가입을 앞두고 발표된 「보험시장

25) 함유근, 「정보화에 따른 보험 산업의 변화와 대응」, 생명보험협회, 2001, p.20.

자유화계획」을 발판삼아 가속화되기 시작했다. 이로 인하여, 보험회사 설립허가기준이 되었던 ENT(Economic Needs Test: 경제적 수요심사) 제도를 객관성, 투명성 결여로 1997년 폐지하였다. 그 대신에 이에 대해 「보험회사 설립허가기준」을 1997년 4월에 발표하여 보험회사의 신규설립 및 외국사의 국내진출이 완화되어 보험시장은 경쟁이 더욱 치열해 지게 되었다.²⁶⁾

우리나라 생명보험업계는 대내외 개방정책으로 인하여 생명보험사 수는 2004년 말 현재 23개 회사이다(<표2-8> 참조).²⁷⁾ 그동안 생명보험업계는 고도성장을 바탕으로 급속한 양적성장을 이루었으나(<그림2-1> 참조), 보유 계약에 비해 낮은 신장을 보이는 수입보험료, 높은 효력 상실, 해약률, 계약자 보호측면에서의 부진한 서비스, 이익 배당의 조기의 실현 지연 등 개선되어야 할 점이 많은 실정이다.

한편, 우리나라 생명보험시장은 1인당 보험료 면에서는 선진국에 비하여 수요 잠재력이 커서 지속적인 성장이 예상 된다. 우리나라 생명보험사들의 업체 수는 <표2-8>에서 보듯이 2004말 현재 외국계를 포함하여 23개이다. 이들 중에서 직원 수와 점포수에 있어서 삼성생명이 6,293명, 1,012개로 가장 많은 직원과 점포수를 갖고 있으며, 그 다음을 대한생명 교보생명이, 외국사로는 ING생명이 직원 수와 점포수를 갖고 있다.²⁸⁾ 다음으로는 우리나라 생명 보험 산업의 현황을 부문별로 자세히 살펴보도록 한다.

26) 한국보험신문(www.insnews.co.kr)제공 2002, 10.

27) 33개던 생명보험회사는 구조조정의 일환으로 국제, BYC, 태양(이상 지방사) 및 고려(합작사) 등 여러 회사가 퇴출되고, 신생회사가 설립되어 현재는 22개 회사이다. 그룹별로는 기존사(대한, 삼성, 흥국, 교보), 국내사(대신, 신한), 지방사(금호, SK, 럭키), 외국 및 합작사(PCA, 뉴욕, AIG, ING, 라이나, 푸르덴셜, 알리안츠, 카디프, 프랑스, 동부, 동양, 메트라이프)등 이다

28) 생명보험협회, 「월간생명보험」, 2005. 3.

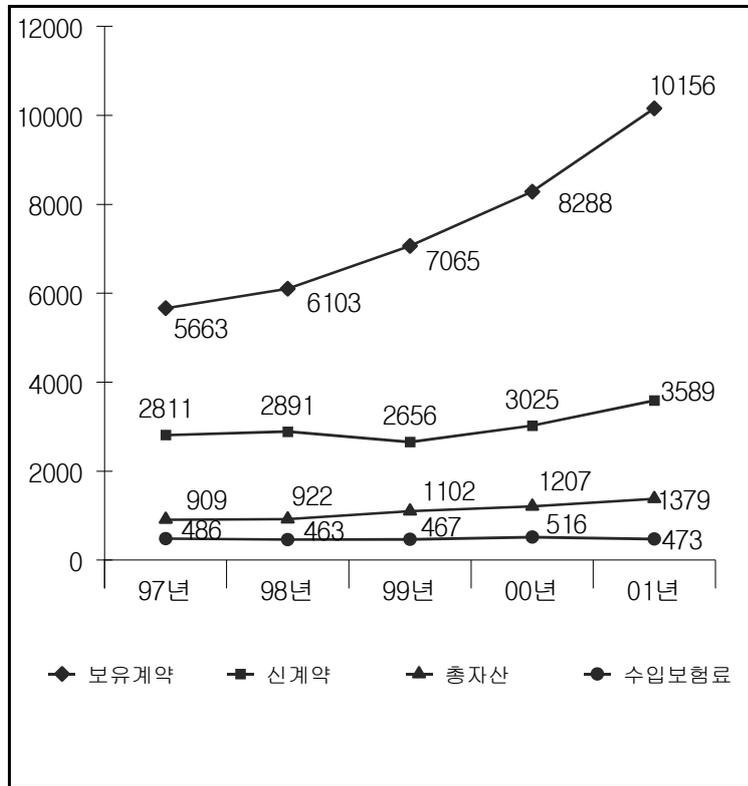
<표2-8> 생명보험사의 조직 현황

구분	직 원 수					점 포 수			대리점
	임원	직원	기타	계	총국	영업국	영업소	계	
대한생명	13	4,929	-	4,942	7	79	940	1,026	613
알리안츠	13	1,384	320	1,717	5	39	317	361	83
삼성생명	10	6,283	-	6,293	-	82	1,012	1,094	1,429
흥국생명	13	458	71	542	4	153		157	188
교보생명	8	4,005	376	4,389	8	361	448	817	837
럭키생명	3	175	-	178	-		35	35	120
SK생명	12	1,007	62	1,082	4	74	40	118	119
금호생명	6	878	-	884	3	69	105	177	95
동부생명	9	287	-	296	-	21		21	317
동양생명	6	1,008	-	1,014		20	214	234	113
메트라이프	22	336	106	464	-	4	95	99	7
푸르덴셜	20	338	132	490	-	-	77	77	1
신한생명	7	698	150	855	-	109		109	379
PGA생명	6	201		207	-	2	32	34	45
뉴욕생명	4	185	-	189	-	-	34	34	38
ING생명	3	565	-	568	-	-	93	93	
하나생명	7	57	25	89	-	-			5
KG생명	6	65		71			-		
SH&C생명	8	72		80					2
녹십자생명	7	336	33	376	2	55		57	28
라이나생명	17	87	82	186	-	-	4	4	66
AIG생명	1	497	-	498	-	-	32	32	2,187
카디프생명	1	2	3		-	-	-	-	-
합계	202	23,853	1,357	25,412	33	1,068	3,478	4,579	6,672

자료: 생명보험협회, 「생명보험통계연보」, 2005. 3.

<그림2-1> 생명보험 산업의 추이도

(단위: 백억 원)



자료 : 보험개발원, 「통계연감」, 2002.

생명보험 산업은 2004년 말 현재 <표2-1>과 <표2-2>에서 보는 바와 같이 보험계약액은 1,308조434억 원에 이르고 있고, 신 계약액은 327조953억 원에 달한다. 이는 GNP 대비 보험료가 7.58%로서 미국, 일본 등 보험선진국들과 비슷한 수준이다. 실질적인 보험 산업의 성장은 보험계약액의 증가로 나타난다. 실제로 신 계약액 총액은 1995년에서 2004년까지 10년 동안 무려 31%이상 성장하였다. 하지만 1997년 경우 효력 상실 해약률이 20.4%에 달하여, 신계약 획득 및 기존계약의 유지관리비용의 부담을 가중시키고 보험 산업의 성장을 어렵게 하고 있다. 대부분의 효력 상실 해약이 계

약 초년도에 발생하는 것은 연고 모집이 주종을 이루는 불합리한 계약질서와 최근 불어 닦친 경기불황에 그 원인이 있을 것으로 추정된다.

<표2-9> 최근 4년간 생명보험 사업개황

(단위: 십억 원)

구분	계약상황(Business Condition)			수지상황(Income & Expenditure)				
	신계약	효력 상실 해약	보유계약	수입 보험료	투자수입	지급 보험금	사업비	책임 준비금
2000년	302,524	161,388	828,833	51,653	8,315	39,247	4,020	114,172
2001년	358,952	167,346	1,015,690	47,364	9,235	34,352	3,925	128,608
2002년	327,507	200,024	1,132,412	49,066	10,572	29,418	4,265	147,009
2003년	310,566	233,639	1,201,233	50,392	11,870	31,738	4,710	146,688
2004년	327,953	217,844	1,308,434	53,750	12,982	31,621	5,438	165,845

주 : 투자수입, 사업비는 일반계정의 실적임.

자료 : 생명보험협회, 「생명보험통계연보」, 각 년도.

<표2-10> 보험사업의 주요지표

(단위: 십억 원)

구분	총 자산	보유 계약액	운영 자산
2000년	110,295	828,833	99,813
2001년	143,034	1,015,690	116,498
2002년	177,650	1,133,945	132,636

2003년	202,125	1,201,233	152,023
2004년	230,262	1,308,434	168,530

자료: 생명보험협회, 「생명보험통계연보」, 각 년도.

생명보험사의 수지 내역 중 수입은 대부분 계약자가 납입하는 보험료이며 그 외에 자산운용에서 발생하는 이자 및 배당수입과 유가증권의 매각, 재평가에서 발생하는 수익 등 기타의 수입이 있다.

생명보험사의 지출은 보험금 계약자에 대한 배당금, 실업률 등이 주를 이루며 유가증권 등의 재산매각 및 기타 지출 등이 포함되어 있다. 한편 회사에서는 장래 보험금의 지급을 위하여 매 회계연도별 준비금의 증액 분을 추가 적립하고 있다. 보험사의 이익 잉여금은 총수입에서 지출액과 준비금, 추가적립금을 제외한 나머지 금액으로 계산된다.

생명 보험 산업은 계약자에게 위험으로부터의 보장이라는 효용을 부여하고 저축수단으로 제공할 뿐 아니라 이를 통하여 축적된 자금을 효율적으로 운영함으로써 주요 자금원으로서의 역할을 한다.²⁹⁾

보험 산업은 자금의 특성으로 인하여 안전성, 수익성, 유동성 등이 고려되며 보험사고로 인한 보험금의 지급과 만기 보험금지급의 이외에도 내자운영의 역할도 담당해야 하는 것이다.

<표2-10>에서 보는 바와 같이 2004년도 말 생명보험사의 총자산은 230조2620억 원에 달하였는데 이는 전년도에 비해 13.9%가 증가한 것이다. 그리고 운용자산은 168조5302억 원으로 증가하여 총자산의 73.2%에 이르고 있다.

29) 양원희, 「금융환경 변화에 따른 생보자산운용의 효율화」, 생명보험협회, 1999.

제4절 외국과 우리나라 생명보험 모집 제도의 비교

1. 모집주체

우리나라 보험업법은 보험 모집을 할 수 있는 자를 보험 사업자의 임원, 보험모집인, 보험대리점 또는 보험중개인 등으로 규정하고 있다. 미국의 경우 뉴욕 주 보험법에서는 보험모집을 할 수 있는 자를 보험agent와 보험중개인 두 가지로 규정하고 있으나, 보험중개인은 손해보험 상품만을 취급할 수 있으므로 생명보험 및 연금을 판매하기 위해서는 보험agent면허를 취득해야 한다. 일본의 경우에는 생명보험모집인과 보험중개인만이 보험모집을 할 수 있도록 규정하고 있으며, 보험모집인을 보험회사의 임직원, 보험회사의 위탁을 받은 자 등으로 구분하고 있다

<표2-11> 국내외 생명보험의 모집주체 비교

우리나라	미 국	일 본
보험회사 임직원 보험모집인 보험대리점 보험중개인	보험agent 보험중개인	생명보험모집인 · 보험회사 임직원 · 영업직원 · 보험대리점 보험중개인

자료: 임순욱, 「보험소비자보호를 위한 생명보험 산업 모집조직의 개선방안 연구」, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2000, P.49.

우리나라 보험모집인은 생명보험 모집인의 연수과정을 이수하였거나 보험관계 업무를 1년 이상 종사한 자로서 생명보험 모집인 시험에 합격한 자로 규정하고 있으며, 생명보험 대리점은 인 보험대리점에 관한 연수를 이수하였거나 인보험관계 업무를 2년 이상 종사한 자에 대하여 자격을 부여하고 있다.

외국의 경우 미국에서는 보험agent 면허를 취득하기 위해서는 보험감독관이 승인한 교육과정을 이수하고 보험agent시험에 합격하여야 하며, 일본의 경우 생명보험협회가 지정하는 소정의 연수과정을 이수하고 생명보험 일반과정시험에 합격하면 생명보험 모집인으로 등록할 수 있다.

보험중개인은 우리나라는 개인의 경우 재정경제부 장관이 정하는 연수기관에서 인보험 또는 손해보험에 관한 연수과정을 이수하고 1년이 경과되지 아니한 자 또는 최근 10년 이내에 재정경제부 장관이 인정하는 기관에서 인보험 또는 손해보험에 5년 이상 종사한 경력이 있는 자로서 보험감독원 장관이 실시하는 평가시험에 합격하여야 자격을 갖추 수 있도록 하고 있다. 미국의 경우 보험중개인 제도가 없으며, 일본의 경우 보험중개인의 실무경력 및 연수과정 이수 등과 같은 요건이 없고 보험협회에서 실시하고 있는 연수는 임의 요건으로 되어 있기 때문에 보험중개인 시험에 합격하기만 하면 생명보험 중개인으로서 등록할 수 있다.³⁰⁾

2. 자격시험

우리나라에서는 보험모집인으로 등록하기 위해서는 생명보험협회에서 실시하는 시험에 합격해야 한다. 시험과목은 보험에 관한 기초지식, 모집에 관한 법규 및 실무, 보험약관과 일반교양 등이다. 대리점의 경우 자격시험제도는 없으나, 보험대리점의 임원 및 사용인이 되기 위해서는 모집인 시험에 관한 규정을 준용하도록 하고 있다.

미국 뉴욕 주는 보험agent 면허를 획득하기 위해서 취급할 보험종류에 따라 생명보험agent는 생명보험에 관한 시험, 상해·건강보험agent는 상해보험에 관한 시험, 손해보험agent는 화재·재해·보증보험 등에 관한 시험에 합격해야 한다. 일본의 경우는 생명보험협회에서 실시하는 소정의 연수를 이수하고 생명보험 일반과정 시험에 합격해야 한다.

30) 임순욱, 「보험소비자보호를 위한 생명보험 산업 모집조직의 개선 방안 연구」, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2001, p.49.

보험중개인의 경우 우리나라는 보험감독원장이 실시하는 평가시험에 합격하여야 한다. 시험은 년 1회 실시하며, 보험업법, 상법 중 보험 편, 민법 중 총칙 편, 보험중개인 행동규범, 회계원리, 보험관련 세제 및 재무 설계, 생명 보험 상품 및 약관, 상해 및 질병보험, 인 보험의 재보험, 공제 및 사회보장제도 등 10개 과목으로 구성되어 있다. 미국은 규정이 없으며, 일본의 경우 생명보험협회에서 실시하는 생명보험 중개인 시험에 합격해야 하며, 시험은 원칙적으로 년 2회 실시하고 있고, 시험과목은 법령·윤리 편 중 1과목, Financial Planning편 3과목, 생명 보험 상품·세무 편 3과목 등 총 7개 과목으로 되어 있다.³¹⁾

3. 모집행위 규제

1) 의무행위

우리나라는 상법 제 638조에서 보험약관의 교부·명시의무를 부과하고 있으며, 보험업법 제94조에서는 보험소비자에 대한 정보제공 의무를 부과하고 있고, 제155조에서는 성명·상호·회사 명칭의 명시 의무에 대해 규정하고 있다. 또한 보험회사에 대하여는 보험가입안내서, 상품일람 표, 경영정보, 보험안내자료, '보험계약관리내용, 요약 경영실적 등과 같은 개별공시자료의 비치·배부를 의무화하고 있다.

미국 뉴욕 주 보험법에서는 보험소비자에게 보험가입자안내, 예비정보 및 보험계약 개요를 제공해야 하는 정보 제공의무를 규정하고 있으며, 보험모집을 행하는 자의 역할·보험회사의 명칭 등에 대한 명시 의무도 규정하고 있다. 일본의 경우 정보제공의무에 대한 규정은 없으나, 역할·성명·상호·회사명칭 등에 대한 명시 의무는 별도로 규정하고 있다.³²⁾

31) 임순옥, 「보험소비자보호를 위한 생명보험 산업 모집조직의 개선 방안 연구」, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2001, p.50.

32) 고경동, 「한국의 보험중개사제도 도입에 따른 문제점 및 활성화 방안」, 연세대학교 경제대학원 석사학위논문, 2004, p.53.

<표2-12> 국내외 생명보험모집인의 의무행위 비교

구분	우리나라	미 국	일 본
관련규정	상법 및 보험업법	주 보험법	보험업법
정보제공의무	있음	있음	없음
명시의무	있음	있음	있음

자료: 임순옥, 「보험소비자보호를 위한 생명보험 산업 모집조직의 개선 방안 연구」, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2001, p.51.

2) 금지행위

보험모집에 대한 금지행위에 대해서는 모든 나라에서 규제하고 있다. 우리나라는 부실표시, 불완전비교, 특별이익의 제공, 보험료의 할인, 부당한 승환계약의 권유 등을 금지하고 있으며, 미국은 부실표시, 부실 또는 의도적 예상배당, 승환목적의 불완전 비교, 차별적 취급, 특별이익의 제공, 보험료의 할인 등을 금지하고 있다. 일본의 경우 부실표시, 보험료의 할인·환급, 특별이익의 제공, 타 계약 조항의 비교표시, 의도적 예상배당 및 승환모집행위 등을 금지하고 있다.³³⁾

4. 급여제도

우리나라는 1992년 ‘생명보험 모집제도 개선지침’에 의해 생명보험 모집인에 대한 수당지급제도가 자율화됨으로써 보험 회사별로 모집인 수당 지급체계가 상이하다. 대체적으로 우리나라의 경우는 초기의 설계사들에게 정착을 위한 보조금이 지급되고 있다. 그러나 이러한 제도에도 불구하고 많은 설계사들이 정착하는데 실패하고 있다. 이는 회사마다 그 체계가 다르지만 거의 성과금과 연결되어 있기 때문에 초기에 성과를 기대하기 힘든 설계사에게 성과금과 관련한 보조금 제도는 별 효과를 얻지 못한 것으

33) 임순옥, 「보험소비자보호를 위한 생명보험 산업 모집조직의 개선 방안 연구」, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2001, p.51.

로 생각된다. 따라서 설계사의 초기 정착보조금은 성과급보다는 지원 지급 체제로 변환이 필요하다 하겠다.³⁴⁾

미국은 보험agent의 급여체계를 일반적으로 보험료를 기준으로 하고 있으며, 초년도 수수료와 계속수수료로 구별하고 있다. 초년도 수수료는 보험료의 55%를 한도로 지급하고 있으며, 2년째 이후부터 지급되는 계속수수료는 계약의 계속 조건으로 연간 보험료의 10.25%를 상한으로 지급하고 있다.

일본의 영업직원은 보험회사로부터 월례급여, 상여금, 퇴직금, 등을 받고 있다. 월례급여는 회사마다 상이한 체계를 갖고 있으나 기본적으로는 고정급, 준 고정급 및 비례 급으로 구분되어 있으며, 상여금은 능률급 적 지급체제로 되어 있는데 재직하는 조건으로 년 2회 지급하고 있다. 퇴직금은 일시금과 연금으로 구별되고 있다.³⁵⁾

34) 서희열·장용원, 「생명보험회사 설계사의 정착을 위한 관리체계 개선방안에 관한 실증적 연구」, 사회과학논총 11집, 2001, p.139.

35) 임순옥, 「보험소비자보호를 위한 생명보험 산업 모집조직의 개선 방안 연구」, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2001, p.53.

제3장 생명보험 설계사의 운영과 문제점

제1절 보험설계사의 현황

1. 보험설계사의 의의

보험설계사란 소속된 보험 사업자를 위하여 보험계약의 체결을 중개하는 자로서 보험업법의 규정에 의하여 등록된 자를 말한다.³⁶⁾

첫째, 보험설계사는 특정한 보험사업자에게 소속되어 있으며 그 보험사업자를 위하여 일을 한다. 이 경우 특정한 보험사업자가 하나인지 복수인지는 그 나라 제도에 따라 다르지만 현재 보험설계사는 복수의 소속 보험회사를 인정하지 아니하고 있다.³⁷⁾ 그러므로 그 계약관계의 내용에 따라 보험설계사는 일정한 절차 내에서 소속회사의 지도·감독을 받는 종속관계에 있게 되며, 회사 내부의 한 조직으로 이해될 수 있게 된다. 이와 같이 회사의 내부 조직의 하나란 점에서 보험사업자와 별개의 독립된 관계인 보험대리점이나 보험중개인으로 구별된다. 그리고 소속된 보험사업자를 위하여 일을 한다는 점에서 보험사업자와는 일체 계약관계가 없이 보험계약자를 위하여 일을 하는 보험중개인과 구별된다.

둘째, 보험설계사는 보험계약의 체결을 중개하는 자이다. 보험계약의 체결을 단순히 중개만 하기 때문에 계약체결에 대한 대리권이 인정되지 아니하므로, 보험계약자나 피보험자 등으로부터 고지의무를 수령할 수 있는 고지의무 수령권이 없다. 이점에서 보험계약의 체결을 대리하는 보험대리점과 구별된다. 계약체결의 중개만을 한다는 점에서는 보험중개인과 그 기능은 같다.

셋째, 보험업법에서 정하는 소정의 절차를 거쳐 등록을 하여야 한다. 등록을 요한다

36) 보험업법, 제2조 제3항.

37) 보험업법, 제148조.

는 점에서 허가를 요하는 보험대리점 및 보험중개인과 구분된다.

넷째, 보험설계사에 대하여는 일정한 수당이 지급된다. 보험설계사의 모집행위에 대한 반대급부로서 일정한 기준의 고정급과 성과에 따른 비례합의 제공을 받는다.

다섯째, 보험설계사조직은 생명보험의 경우 현재 가장 큰 비중을 차지하고 있는 모집조직이며 손해보험의 경우에도 장기보장성 가계보험에서 중요한 위치를 차지해 가고 있다.

2. 보험설계사의 역할

보험 산업의 중요 요소를 의미하는 인지산업(man and paper industry)이라는 말은 보험 산업의 경영이 사람과 종이로 영위되며 따라서 사람이 가장 중요하다는 뜻이다. 보험 산업에서 사람이란 잘 훈련되고 조직된 인력을 뜻한다. 보험 산업에서 획기적인 발전의 계기를 마련하였던 것은 판매조직이며 이는 모집조직을 뜻한다. 보험모집을 보험 상품을 판매라는 과정이라고 볼 때 보험모집조직은 보험 상품을 판매하기 위하여 의도적으로 구성된 보험 상품 구매과정에 관한 보험기업의 기본단위 또는 집합체라고 정의 할 수 있을 것이다.³⁸⁾

보험모집 조직의 질적인 향상은 보험회사의 경영에 있어 사활이 걸린 문제라고 하겠다. 보험기업 경영을 Total Marketing, 또는 Managerial Marketing으로 파악하는 경향은 보험모집에 연결시키기 위한 것이라고 할 수 있다. 즉 보험 상품의 개발도 새로운 고객을 확보하기 위한 보험모집을 돕는 작업의 하나이며, 적절한 보험요율의 계산이나, 인하, 정치적, 법률적(보험업법 등) 환경의 개선을 시도하는 것도 결과적으로 모집활동을 촉진시키고, 대리점 망을 활성화 또는 직원교육, 모집 사원에 대한 급여여건의 개선, 계약자배당 등도 결과적으로는 판매촉진을 위한 것으로 연결되어 있다고 할 수 있다. 따라서 보험판매에는 어떤 모집 조직이 가장 좋을 것인가, 또는 판매

38) 김종국, 「생명보험론」, 보험연수원, 1998, p.225.

경로 조직을 다양화 할 것인가, 말 것인가 하는 것과 다양화 할 경우는 상품의 종류에 따라 어떤 경로 조직에 역점을 두어 판매할 것인가 그리고 모집조직에 대한 본사의 재정 및 인력의 지원은 어느 정도로 해야 할 것인가 등의 문제가 보험 기업경영의 기본전략이 되는 것이며, 그것이 곧 경영의 성패를 좌우하게 된다고 하여도 과언은 아니다.³⁹⁾

서비스상품은 일반 제품처럼 객관적인 방법으로 측정되거나 인식되지 못하는 특성을 가지고 있는 관계로 서비스 제조과정의 기술적 산출(outcome)자체를 의미하는 기술적 질(technical quality)보다는 그러한 기술적 품질이 어떻게 소비자에게 이전되는가 하는 기능적 질(functional quality)이 마케팅에서 강조되고 있다.

소비자는 서비스의 질을 평가함에 있어 ① 신뢰성, ② 민감성, ③ 능력, ④ 접근성, ⑤ 예의성, ⑥ 의사소통, ⑦ 신용도, ⑧ 안정성, ⑨ 이해성, ⑩ 유형성 등을 평가기준으로 삼고 있는데⁴⁰⁾ 이 10개의 평가기준은 거의 전부가 서비스를 이전시키는 판매원의 자질과 행동여하에 따라 결정되어지는 것임을 알 수 있다.

보험 상품은 다른 서비스 배달에 있어서는 고객이 서비스 조직에게로 가는 것이 아니라 서비스 조직이 고객에게 접근하는 방식을 취한다. 제품의 종류에서도 미 탐색제품(unsought product)⁴¹⁾에 속하기 때문에 판매를 담당하는 보험설계사의 역할은 일반 제조업이나 타 서비스산업에 비하여 매우 중요 하다.⁴²⁾

일반적으로 보험경영의 효율화를 위한 유효경쟁의 양상은 상품경쟁, 효율경쟁, 판매력 경쟁 및 서비스경쟁으로 구분되나 보험 상품은 앞에서 살펴본 것과 같은 특이성 때문에 경쟁의 소지가 비교적 적으며 효율 역시 제한적인 자유화가 부득이 하므로 경쟁은 오히려 판매력 경쟁과 서비스경쟁에서 우선적으로 이루어지는 관계로 보험설계사의 역할은 매우 중요시되고 있다.

39) 김병기, 「손해보험 판매조직 체제의 재검토」, 손해보험협회, 1991, p. 8.

40) A. Parasuraman, V.A. Zeithmal & L.L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," Journal of Marketing, Vol. 49(Fall, 1985), p. 47.

41) 이재동, 「한국생명보험회사의 설계사 생산성 향상 방안」, 전주대학교 국제경영대학원 석사학위 논문, 2004, p.29.

42) 구하서, 「우리나라 보험기업의 경영내실화와 보험정책의 과제」, 보험학회지 제2집, 1993, p.14.

최근 보험 산업에서는 경로의 다각화전략의 일환으로 비보험설계사 판매제도(Non Agency Distribution System)인 직접반응 마케팅(Direct Response Marketing)이 실시되고는 있으나, 비용 면에서나 판매 효율 면 모두에서 보험설계사제도의 대체 제도로서 괄목할만한 성과를 거두지는 못할 것으로 전망하고 있다.

보험 상품은 지적요소 보다는 감정적인 요소에 의해서 구매되기 쉽기 때문에, 보험 상품을 판매하기 위해서는 고객의 감정요소를 자극할 필요가 있다. 그리고 보험금액이 증가할수록 개별적인 조언의 필요성은 보다 커지기 때문에, 보험설계사의 역할은 더욱 증대된다고 하겠다.

특히 인플레이션과 치열한 경쟁으로 특정 지워지는 현황 하에서는 보험설계사의 생산성을 어떻게 극대화시키고 판매비용을 어떻게 극소화시키느냐가 매우 중요한 문제로 대두되고 있다.

또한 보험경영에 있어 마케팅 생산성과 함께 중요한 과제의 하나인 계약유지율과 보험설계사의 근무기간과는 밀접한 관련을 맺고 있어, 보험설계사의 재직기간이 길면 길어질수록 계약유지율이 양호해지는 것으로 분석되고 있다.

3. 보험설계사의 현황

1). 보험설계사의 활동 현황

생명보험모집인은 보험계약의 체결을 증대하는 자로서 생명보험 가입의 권유, 보험료 수급, 계약의 관리 등 영업활동을 일선에서 직접 담당함으로써 생명 보험 산업의 성장에 크게 기여하고 있다.

2004년도 말 생명보험설계사는 <표3-1>에서 보듯이 약 14만 명이 활동하고 있는데 이는 1999년도보다 약10만 여명이 감소한 것이다. 이 같은 모집인의 감소는 생보업계의 내실위주 경영에 따라 영업 인력의 정예화가 추진되기 때문이다. 한편, 모집인의

성별 구성비를 보면 여성이 11만 9,945명으로 전체 모집인의 86.3%, 남성이 13.7%를 차지하고 있는데, 여성은 전년도보다 5.5% 감소한 반면 남성은 4.4% 증가하였다. 근속연수별로 보면 1년 미만 모집인이 전체 모집인의 30.5%를 차지하고 있으며, 연령별로는 40세 미만이, 학력별로는 고졸이 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 한편, 대졸이상의 고학력 모집인은 매년 그 수가 증가하고 있는 것으로 나타났다.

<표3-1> 연도별 모집인 및 임직원수 추이

(단위: 명, %)

구 분	1999년		2002년		2003년		2004년		1999년 대비 증감율
		증감율		증감률		증감률		증감율	
임직원수	35,663	▽7.9	26,726	▽6.5	26,172	▽2.1	26,289	△0.4	▽26.3
모집인수	241,429	▽1.9	151,029	▽11.9	143,498	▽5.0	139,945	▽2.5	▽42.0

자료: 생명보험협회, 「월간생명보험」, 각 호.

보험모집 조직의 정착률·보험계약 유지율 및 보험모집 조직의 1인당 생산성이 생·손보 모두 증가하고 있으며 생명보험 대리점이 전문화·대형화됨에 따라 보험대리점의 생산성 및 소득이 큰 폭으로 증가하는 등 보험모집 경영효율이 점진적으로 개선되고 있다.

보험설계사의 정착률은 아직까지도 30~40% 수준으로서 1년 이상 정상적으로 보험모집 활동에 종사하는 보험모집조직의 안정성은 낮은 상태이나 지속적으로 향상되는 추세를 보이고 있다.

보험모집 조직의 보험계약 유지율도 지속적인 상승세를 보이고 있으며 보험모집조직 1인당 보험모집액과 월평균 소득도 점진적으로 증가하였다. 지속적인 보험모집구조의 개선과 생명보험사들의 대리점 모집조직의 전문화·대형화 노력에 따라 보험

계약 유지율이 지속적으로 상승하고, 생명보험의 경우 대리점을 통한 보험 모집액과 월평균 소득이 큰 폭으로 증가하는 등 보험모집의 효율이 개선되었다.

2). 보험모집별 현황 비교

2004년 말 보험모집 조직은 보험설계사 19만 8,479명, 보험대리점 45,963개, 임직원 4만 3,177명 등 총 29만 4,280명으로 99년 33만7,570명에 비하여 19만 3,784명(39.7%) 감소되었다. 특히 생명보험모집 조직 중 보험모집인 수가 46.3%라는 큰 폭의 감소를 보이고 있다(<3-2> 참조).

<표3-2> 연도별 보험모집조직 현황

(단위 : 명, 개, %)

구 분		1999년	2002년	2003년	2004년	1999년말 대비	
						증감수	증감률
임 직 원	생보	35,482	25,599	24,855	23,679	▽11,803	▽33,3
	손보	24,440	19,232	19,242	19,498	▽4,942	▽20,3
소 계		59,921	44,831	44,097	43,177	▽16,744	▽27,9
모 집 인	생보	254,913	151,004	143,496	136,940	▽117,973	▽46,3
	손보	117,009	53,875	61,323	61,539	▽51,470	▽45,5
소 계		367,922	204,879	204,822	198,479	▽169,443	▽46,1
대 리 점	생보	7,789	7,267	7,219	6,671	▽1,118	▽14,4
	손보	52,432	50,876	48,217	45,963	▽6,469	▽12,3
소 계		60,221	58,143	55,436	52,624	▽7,597	▽12,7
계		488,064	307,853	304,355	294,280	▽193,784	▽39,7

자료 : 보험개발원, 「보험통계연감」, 각호

<표3-3>에서 보듯이 2002년도 보험모집조직별 수입보험료 비중은 생명보험은 보험설계사가 49.1%, 손해보험은 보험대리점이 51.2%로 가장 높게 나타난다.

<표3-3> 모집 조직별 수입 보험료 비중

(단위 : %)

구 분	1999년		2000년		2001년		2002년		증 감	
	생보	손보								
임직원	23.7	9.0	17.0	7.5	35.7	9.6	42.6	11.6	6.9	2.0
보험설계사	73.5	46.1	79.4	47.7	60.3	39.0	49.1	36.2	△11.2	△2.8
보험대리점	2.7	44.5	3.5	43.8	3.8	50.2	7.0	51.2	3.2	1.0
기 타	0.1	0.4	0.1	1.0	0.2	1.2	1.3	1.0	1.1	△0.2

주 : 생보는 초회보험료, 손보는 원수보험료 기준

자료 : 금융감독원, 보험감독국보도자료, 2003.7.7

2002년도 생·손보 모두 보험대리점의 비중이 전년도에 비해 각각 3.2%, 1.0% 증가하였다. 이는 보험사가 소규모 개인대리점과 보험설계사를 법인대리점으로 통합하여 대형화, 전문화한데 따른 것이다.

제2절 보험설계사 조직 운영의 관리체계

1995년 WTO 체제의 출범과 OECD가입으로 생명보험 산업의 국제화 및 개방화와 방카슈랑스의 도입으로 보험시장의 경쟁이 치열하지만, 현재 우리나라 생명보험의 중추적인 모집조직은 전통적 대면 채널인 설계사 조직이라 할 수 있다. 그런데 국내사

의 설계사 조직이 여성 중심의 채널인데 비해, 1990년 이후 영업을 시작한 외국사의 경우 남성 중심의 채널이어서 동일한 전속설계사 채널임에도 불구하고 양 조직 간의 시스템은 상당한 차이가 존재한다. 우리나라 생명보험 회사에서도 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 신문식·이경희·이정환의 연구⁴³⁾를 인용하였다.

편의상 외국사를 중심으로 구축된 대졸 남성설계사 중심의 채널과 최근 들어 국내사 중심으로 도입하기 시작한 대졸 남성 전문조직을 통합하여 FP(Financial Planner) 조직으로 명칭 하였으며, 국내사의 전통적인 여성설계사 조직을 일반조직으로 명칭 하여 구분하였다.

여기에서는 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 조직 형태임에도 불구하고 실적 등에서는 많은 격차가 존재하고 있다는 점을 감안하여 편의상 FP조직을 외국사 FP조직과 국내사 FP조직으로 구분하였다.

<표3-4> 종신보험 수입 보험료 비중 (단위: %, %p)

	구분	2001년	2002년	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	대형사(2사)	7.7	15.6	8.0

43) 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원 보험연구소, 2003, pp.45~61.

생명보험사 (12개사)	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 형태의 의함.

자료: 보험개발원, 「보험통계연감」, 각 년도.

1. 보험설계사 조직 관리의 중요성

2005년 12월 25일 보험설계사제도는 1958년 이후 모집조직이 형태를 갖추기 시작하면서 구체화되기 시작하였다. 특히 1960년대 단체보험시장을 겨냥한 프로파 제도(Proper system)⁴⁴⁾가 구축되고, 개인보험시장을 겨냥한 데비트 제도(Debit system)⁴⁵⁾가 일본으로부터 도입되면서 1977년 모집인 등록제도 도입 이후 현재에 이르기까지 생명보험 모집제도는 데비트 제도를 기축으로, 여성보험 설계사를 중심으로 발전해 오고 있다.

생명보험의 판매과정은 계약의 체결부터 소멸까지의 판매-수금-보전-지급까지를 포함함 장기적·종합적인 서비스 과정이라 할 수 있다. 따라서 보험설계사는 가망고객과 대면하여 보험계약의 내용이나 조건을 설명하고 가입신청절차를 취하는 계약권유 활동, 계약의 체결, 보험료의 수금활동, 기존계약의 보전서비스 활동 등을 수행한다.

44) 프로파 제도(Proper system)란 종래 단체보험시장을 중심으로 청부제로 운영되던 모지관행에서 점포장들은 내근직원으로 전환시키고—남자를 중심으로 고능력 고보수의 모집인을 구축하는 일종의 사업 모집인제도이다. 이 제도는 생명보험 산업 초창기 단체보험을 중심으로 생명보험 사업을 안정화시키는 데 상당히 기여하였다.

45) 데비트 제도(Debit system)란 단체보험시장의 한계성과 프로파제도의 문제점을 해결하고 잠재적 수요가 무한한 개인보험시장 개척의 필요성에 따라 도입된 제도로써, 일정지역을 단위로 그 지구에 담당자를 정하고 그로 하여금 계약자에 대한 보험료 수금과 관련하여 여성인력이 주종을 이루는 제도이다. 현재 생명보험 모집조직을 데비트 제도가 대중을 이루고 있다.

생명보험 상품은 그 특성 즉, 무형성, 기술성, 전문성 때문에 보험설계사의 방문 판매, 대면 판매 없이는 판매가 곤란하였다.

<표3-3>에서 보듯이 2000년도 생명보험회사의 수입보험료를 모집 형태별로 보면 모집인에 의한 납입이 전체 보험료의 79.4%, 회사직납이 17.0%, 대리점 3.5%로 보험 모집인이 생명보험 회사에 매우 중요한 위치를 차지하고 있는 것으로 나타났다.⁴⁶⁾

특히, 개인보험료의 경우는, 초회 보험료가 96.1%로 대부분의 개인보험 계약은 모집인에 의해 납입되는 실정이다. 또한 제 2회 보험료의 납입도 전년도에 비하여 9.4%가 감소하였지만 모집인에 의한 납입이 38%, 자동이체 55.8%, 대리점1.4%, 등을 차지하고 있어 납입에서 자동이체에 의한 납입으로 전환되어 가고 있지만 설계사의 위치는 고객과 회사와의 사이에서 매우 중요한 역할을 수행하고 있다는 것을 알 수 있다.

보험 설계사 관리란 설계들과 관련된 일체의 관리 활동 즉, 설계사의 선발 및 채용, 교육훈련, 감독 및 통제, 보수, 평가 및 동기부여와 같은 과업을 포함하는 것이라 할 수 있다. 생명보험 회사에서는 중요한 위치를 차지하고 있는 보험 설계사에 관한 관리는 보험 회사의 경쟁력을 결정짓는 중요한 업무 중의 하나로 보험 설계사 관리의 중요성을 세분하면 다음과 같다.⁴⁷⁾

첫째, 보험제도의 속성적 측면에서 보다 많은 보험가입자를 유치하기 위해서는 일선에서 보험계약을 직접 유치하는 보험설계사의 활동이 어떤 기능 보다 중요하다고 하겠다.

둘째, 보험 경영의 원칙적인 측면에서, 보험계약은 원칙적으로 보험사고가 발생하여 보험금의 지급으로 종료될 때까지, 가입자는 보험료를 계속 납입해야하고, 보험자는 보험료를 수납하고 계약의 유지, 관리를 위한 업무와 새로운 계약의 성립 등이 지속적으로 반복되기 때문에 고객과 가장 접촉이 많은 보험설계사의 관리는 매우 중요하다.

46) 생명보험협회, 「생명보험 FACT BOOK」, 제31집, 2001.

47) 서희열·장용원, 「생명보험회사 설계사의 정착을 위한 관리체계 개선방안에 관한 실증적 연구」, 사회과학논총 제11집, 2001, p.124.

셋째, 보험상품의 특수성 측면에서, 생명보험 상품은 장기성 상품으로 이에 대한 욕망의 강도가 낮고 상품의 수요가 잠재적인 까닭에 대중으로부터 자발적 욕구에 의해 구입되는 풀(pull) 상품이라기보다는 보험회사가 일방적으로 권유에 의해서 판매하는 푸쉬(push)상품이고, 보험료가 고도의 기술에 의하여 산출되므로 일반인이 이해하기 어려운 특성 등을 가지고 있다.⁴⁸⁾ 이러한 특성을 갖고 있는 생명보험 상품을 판매하기 위해서 무엇보다도 보험설계사의 효율적인 관리로 적극적인 판매활동이 필요하다. 특히, 우리나라와 같은 설계사의 업적이 대부분을 차지하는 상황에서는 무엇보다도 생명보험설계사의 관리가 생명보험기업의 성패를 좌우하는 열쇠라고 할 수 있다.

2. 모집 및 선발

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 적합한 인재를 선발하고 있으나, 설계사를 모집·선발하는 구체적인 방법·채용 목표로 하는 대상 인재, 선발의 판단기준 등은 양 조직 간에 큰 차이가 있다. 설계사 채용 시 적용하고 있는 선발절차는 FP조직의 경우 정형화된 절차를 따르고 있지만, 일반조직의 경우 회사마다 상이하여 정형화된 절차를 도출하기 어려운 것으로 나타났다.

FP조직은 설계사 선발 시 ① 후보자 오리엔테이션 실시, ② 직무설명회, ③ 적성검사, ④ 추가적인 직무설명회, ⑤ 점포장 면접, ⑥ 신체검사, ⑦ 차상위 기관장 면접, ⑧ 본사 면접, ⑨ 설계사 등록시험, ⑩ 교육에 입과, ⑪ 설계사위촉 등과 같은 일련의 절차를 따르고 있다. FP조직과 일반조직 간에는 직무설명회 및 면접 횟수, 교육의 입과 시기 등에서 차이가 존재하고 있는데, 대체적으로 FP조직의 채용절차가 좀 더 엄격하

48) 서희열·장용원, 「생명보험회사 설계사의 정착을 위한 관리체계 개선방안에 관한 실증적 연구」, 사회과학논총 제11집, 2001, p.125.

고 복잡한 것으로 조사되었다.

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 <표3-5>에서 보듯이 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 불과한 것으로 나타났다.

<표3-5> 설계사 학력별 분포

(단위: %, 세)

	FP(4개 외국사)			FP(4개 국내사)			일반(4개 국내사)		
	2000년	2001년	2002년	2000년	2001년	2002년	2000년	2001년	2002년
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

자료 : 생명보험협회, 「생명보험 Fact book」, 제30, 31, 32집, 2000,2001,2002.

표<3-6>에서 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 1990년

대 이후 본격적으로 구축되었으며 대졸 이상의 전 직장 경험이 2~3년 정도 있는 남성 인력을 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 고 연령대 비중이 높은 연령분포를 보이는 것은 국내사 일반조직의 경우 1960년대 초반부터 구축되었기 때문에 상대적으로 전문조직에 비해 조직 형성의 역사가 길고, 이에 따라 자연스럽게 장기간 활동한 설계사가 많기 때문이다. 또 다른 요인 중 하나는 일반조직의 경우 출산 후 자녀양육 문제가 해결된 기혼여성을 주요 대상으로 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 42.4세로 가장 높게 나타났는데, 전체적으로 설계사의 평균 연령이 높아지는 추세를 보이고 있다.

<표3-6> 설계사 연령 표 분포

(단위: %)

	FP(3개 외국사)			FP(4개 국내사)			일반(4개 국내사)		
	2000년	2001년	2002년	2000년	2001년	2002년	2000년	2001년	2002년
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	100.0	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

자료: 생명보험협회, 「생명보험 Fact book」, 제30, 31, 32집, 2000,2001,2002.

설계사 경력연수별 인원 분포 현황을 <표3-7>에서 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 <표3-7>에서 보듯이 외국사 FP조직의 경우, 2000년 15.5개월, 2001년 15.6개월, 2001년 20.1개월이며, 국내사 FP조직의 경우 2000년 4.9개월, 2001년 11.2개월, 2001년 15.6개월로 나타나 점차 높아지고 있으며, 국내사 일반조직의 경우에도 2001년 38.2개월에서 2002년에는 45.7개월로 크게 높아졌다.

<표3-7> 설계사 경력연수별 분포

(단위: %, 개월)

	FP(3개 외국사)			FP(3개 국내사)			일반(4개 국내사)		
	2000년	2001년	2002년	2000년	2001년	2002년	2000년	2001년	2002년
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	100.0	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

자료: 생명보험협회, 「생명보험 FACT BOOK」, 30,31,32집, 2000, 2001, 2002.

3. 교육훈련

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 계속교육(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.

생명보험 설계사 자격취득을 돕기 위한 교육시간은 <표3-8>에서 보듯이 일반조직과 전문조직간 큰 차이를 존재하는 것으로 조사되었다. 외국사 FP조직의 경우 13.2시

간을 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.

<표3-8> 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

자료: 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원

보험연구소, 2003, p.56.

영업을 개시하기 전 · 후에 실시한 교육에 소요된 비용은 2002년의 경우 외국사 FP조직이 1인당 22만 2천 원 정도인 반면, 국내사 일반조직은 13만 6천 원 정도로 조사되었다. 그러나 현실적으로 FP조직의 경우, 지점에서 영업소장의 수장 중 일부를 교육비로 사용하는 경우가 일반적이지만, 이러한 비용은 동 조사에서는 계상되지 않

았기 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 보여 진다.

내사 FP조직의 경우 영업개시 후 교육비는 표<3-9>에서 보듯이 2001년은 1,234천 원, 2002년은 688천원으로 나타나 다른 조직에 비해 매우 높게 나타났는데, 이는 조직 국구축 연한이 짧은 관계로 각종 교육 관련 자료 작성비, 인쇄비 등 초기교육비용이 많이 소요된 데 기인한 것이다.

<표3-9> 설계사 1인당 교육비

(단위: 천원)

	FP(3개 외국사)			FP(2개 국내사)			일반(4개 국내사)		
	2000년	2001년	2002년	2000년	2001년	2002년	2000년	2001년	2002년
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

자료: 생명보험협회, 「생명보험 FACT BOOK」, 30,31,32집, 2000, 2001, 2002.

교육성과에 대한 측정은 FP조직의 경우 교육 후 즉시 평가를 하거나, 활동량 측정 등과 같이 방법으로 평가하는 회사도 있으며, 계약건수, 연 환산지수(annualized first year commission)⁴⁹⁾, 유지율, 고객서비스 등 영업성과 및 영업과정 분석으로 측정하는

회사가 존재한다. 반면, 일반조직의 경우 변액보험 판매사 시험 및 모의고사점수, 재무컨설턴트 자격 취득, 유망 고객확보⁵⁰⁾ 정도를 통해 교육의 성과를 측정하고 있다.

금융 산업의 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 취득 시 수당을 지급하고 있는 것으로 조사 되었다. 일반조직의 경우에도 기존 일반설계사에서 전문설계사로 자질 향상을 인정하는 회사 내 FC(Financial Consultant)인증제도, 변액보험 판매관리사, AFPK 자격 취득을 위한 지원 등 전문지식 습득을 위한 동기부여 방안이 실시되고 있다.

4. 설계사 육성 및 관리

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 일반 조직의 경우, 모집점포 이외에 관리점포가 존재하여 모집점포 관리에 관한 업무와 본사로부터 위임 받은 업무를 담당하고 있는데, 흔히 총국과 영업국이 이에 해당한다. 일반조직의 조직

49) 계약이 일 년 간 보유계약으로 남아 있을 경우, 설계사에게 지급할 것으로 기대되는 총 커미션을 말한다.

50) 예를 들면, 고객의 재정안정설계 출력 건 수, 설문지 작성 등.

관리자는 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.

설문에 응답한 15개 보험사 모집조직 중 14개 모집조직이 회사 내에 설계사를 전담하여 모집, 선발, 교육·훈련, 활동을 관리하는 독립된 직군이 존재한다고 응답하였다 (<표3-10> 참조).

<표3-10> 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

자료: 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원
보험연구소, 2003, p.58.

설계사 관리를 전담하는 직원의 자격요건은 <표3-11>에서 보듯이 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.

<표3-11> 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

자료: 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원
보험연구소, 2003, p.59.

제3절 보험설계사 조직의 문제점과 개편 필요성

우리나라의 생명보험 산업에서 문제가 되고 있는 사실은 생명보험 산업의 경영의 한계라고 할 수 있는 모집조직의 기반이 취약하여, 생활설계사의 대량도입, 대량탈락이라는 악순환이 계속되고 있다는 점이다. 이로 인해 실효·해약률이 매우 높을 뿐만 아니라 모집제도를 매우 문란하게 하는 행위가 빈번하게 발생하고 있다.

우리 생명보험 산업이 가지고 있는 이러한 문제점과 취약점은 1970년대와 1980년대에 걸쳐서 외형적으로 급속하게 성장하는 과정에서 나타난 문제이지만, 이러한 문제는 그동안 보험회사가 내실경영을 무시한 채 외형위주, 실적위주의 경영전략을 추구하여 왔기 때문에 야기된 문제라 할 수 있다. 이러한 문제점과 취약점은 오늘에 이르기까지도 개선되지 못하고 고질화된 문제로 상존하고 있다.

본 절에서는 보험환경, 경영 등에서 발생하는 생명보험업계의 제반 문제점 중에서 생활설계사 조직의 제도적 측면에서 파생되는 문제점들을 살펴보면 다음과 같다.

1. 연고에 의한 신계약위주의 상품판매

생명보험 회사의 생활설계사 대량증원에 따른 신계약위주의 영업일변도 전략과 이들에 대한 전문 생활설계사로서의 자질과 충분한 보험지식이 없는 상태에서 단순히 연고판매에 의존하도록 함으로써 일정기간이 지나 연고모집의 기반이 취약해지고 제2판매의 어려움에 직면하게 되면서 50%이상이 1년을 채우지 못하고 자연스럽게 회사를 떠나게 되는 왜곡된 자연도태 현상을 낳게 된다(<표3-12> 참조).

<표3-12> 생명보험 생활설계사 활동기간

(단위: %)

	6개월 미만	1년 미만	1년 이상	2년 이상	계
인 원	86,709	58,323	49,779	98,587	293,398
점 유 율	29.6	19.9	16.9	33.6	100.0

자료: 강운석, 「우리나라 생명보험 산업의 국제화와 발전방안에 관한 연구」, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2003, p.58.

이에 대해 강운석⁵¹⁾은 낮은 생활설계사의 정착률은 생활설계사가 계약자에게 충분한 정보를 제공하지 못하게 할 뿐더러 리스크 관리자로서의 기능을 제대로 수행하지 못한다고 주장하였다. 위의 요인들에 의한 정착률 저하는 보험계약의 유지율 약화와 함께 실효해약률을 높이는 악순환을 되풀이하도록 하는 근본적인 원인이 되고 있다.

51) 강운석, 「우리나라 생명보험 산업의 국제화와 발전방안에 관한 연구」, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2003, p.58.

<표3-13> 한국과 일본의 유지율 및 정착률 비교

(단위: %)

	한 국				일 본			
	1997년	1998년	1999년	2000년	1997년	1998년	1999년	2000년
13회 유지율	58.3	56.9	55.7	50.9	87.4	87.0	84.5	-
25회 유지율	40.7	43.1	42.5	39.0	77.5	77.5	74.8	-
13회 정착률	19.9	20.2	19.7	18.4	47.9	45.8	52.1	-

자료: 생명보험협회, 「생명보험 FACT BOOK」, 27, 28, 29, 30집, 1997, 1998, 1999, 2000.

위의 <표3-13>에서 살펴보면 우리나라 생명보험회사의 보험계약 유지율 및 실효·해약률, 모집인 정착률 등이 일본에 비해 매우 저조한 실적을 보이고 있다.

1999년도 기준으로 일본의 13회차 유지율이 84.5%인데 비해 한국은 55.7% 수준에 그치고 있으며 특히 25회차 유지율에서는 일본은 74.8%를 달성하고 있으나, 우리나라는 50%도 되지 않는 실정이며 2000년도의 25회차 유지율은 더 악화되는 현상을 보이고 있다. 또한, 모집인 13차월 정착률에서도 일본의 52.1%에 비하여, 우리나라는 19.7%라는 저조한 실적을 면치 못하고 있다.

그리고 이러한 대량 도입과 연고 판매에 의한 신계약위주의 성장 정책에 의한 부실 판매는 <표3-14>의 한·미·일의 실효 해약률을 비교해 보더라도 일본의 6%대와 미국의 7~8%대와 비교하면, 우리나라는 25%수준으로 매우 높아 전 계약의 1/4이상의 실효·해약되는 것으로 나타나고 있다. 이는 기존 계약자를 소홀히 다루는 생명보험업계의 영업방침에 의해 우리나라는 선진국보다 훨씬 높은 실효·해약률을 초래하는 결과로 나타나는 것이다.

하버드대학교 경영대학원에서 실증적으로 조사한 바에 의하면 보험계약 해약률의 5% 절감은 영업조직/설계사의 수입을 50%까지 증대시키는 효과로 조사되었다.⁵²⁾

<표3-14> 한국, 일본, 미국의 실효·혜약률 비교

(단위: %)

	1992년	1993년	1994년	1995년	1996년	1997년
한국	32.5	30.2	28.4	27.8	26.6	28.1
일본	6.0	6.1	6.2	6.4	6.5	-
미국	8.3	7.6	7.1	7.2	7.2	-

자료: 생명보험협회, 「생명 보험 통계연보」, 각 년도.

생명보험협회, 「생명보험 FACT BOOK」, 27, 28, 29, 30집, 1997, 1998, 1999, 2000.

새로운 소비자들을 유치하는데 드는 비용은 기존의 고정된 고객을 유지하는데 소요되는 비용보다 약 다섯 배 정도 많이 드는 것으로 추정되고 있으며, 이러한 추정치는 업계에서는 일반화 되어있다.⁵³⁾

2. 낮은 생산성

생산성이란 일반적으로 산출/기입 비율에 따른 효율성을 말하는데, 보험의 경우 기입요율은 인력과 자본금과 기술 등이 될 수 있을 것이나, 산출의 개념에 대해서는 정설이 없는 형편이다. 그러나 대체로 수입보험료, 계약측수, 계약금액 등을 사용하고 있다. 한편 서비스산업인 보험에서 단순히 비용만을 따지는 것은 불합리하다. 여기에서는 우리나라 생명보험 모집조직 중에서 가장 중요한 생활설계사를 기준으로 하여 생산성의 하락 상황을 선진국과 비교하여 살펴보고자 한다.

<표3-15>에서 계약건수를 산출량으로 하여 한국, 일본, 미국을 비교하여 보았을 때

52) 이종찬, 「혜약률 0%에 도전 한다」, 삼신 울스테인트 생명보험(주) 교육부, 2000, p.28.

53) P. Kotler, Marketing management, analysis, planning and control, 9th ed.. (Engle-wood Chiffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1997), p.47.

신계약건수는 일본 EH는 미국에 비해 큰 차이를 보이지 않는다. 한국과 일본의 생활설계사들은 1년에 약 37건의 신계약을 체결하는 반면, 미국 생활설계사들은 약 48건의 신계약을 한다. 반면 생활설계사 1인당 보유계약건수는 상당한 차이를 보이고 있다. 우리나라 생활설계사는 1인당 78건의 계약을 보유하고 있는 반면 일본은 356건, 미국은 558건을 보유하고 있다. 그러므로 우리나라 생명보험설계사들은 신계약에서는 생산성이 높으나, 보유 면에서는 생산성이 낮다는 것을 알 수 있다.⁵⁴⁾

<표3-15> 생명보험 생활설계사 1인당 계약건수

(단위: 건)

	신 계약 건 수	보 유 계약 건 수
한 국	37.05	78.14
일 본	37.11	356.32
미 국	48.09	558.31

자료: 생명보험협회, 「생명보험 FACT BOOK」, 제31집, 2001.

그리고 생활설계사의 효율성을 분석한 자료⁵⁵⁾ (수입보험료/사업비)는 지난 1998년도부터 2001년도까지 연평균 5.1%씩 감소하고 있어 설계사의 인당 효율성과 채적은 부의 상관관계 즉, 설계사의 채적증가는 설계사의 인당 효율성 감소를 가져오고 있음을 알 수 있다. 이러한 분석 자료에 따르면 현재 우리나라의 생명보험시장에서는 생활설계사수가 20만 명 이상이 될 경우에는 인당 효율성이 감소된다.

이러한 생활설계사의 저조한 생산성은 설계사들이 소득과 직결되면서 조기탈락의 원인이 되기도 할 뿐만 아니라, 생명보험회사의 수익을 악화시키는 결과를 초래하게 된다. 즉, 이제 설계사의 증원은 곧 전체수의 증대로 연결되거나 회사의 이익증대로 나

54) 강윤석, 「우리나라 생명보험 산업의 국제화와 발전방안에 관한연구」, 한양대학교 경영대학원 석사 학위논문, 2003, p.60.

55) 최종원·이승우, 「설계사의 효율성 분석」, 생명보험협회, 12월호, 1999.

타나는 단순한 관계가 성립되지 않는다. 따라서 생활설계사의 무분별한 대량 도입과 조기탈락의 악순환은 정착률과 유지율 저하로 이어져, 보험계약의 높은 실효 · 해약률을 가져와 생활설계사의 평균생산성이 떨어지는 악순환을 낳고 있다.

3. 대량증원에 따른 모집경쟁의 과열

생명보험회사들의 생활설계사 도입 전 정선이 안 된 대량 도입은 대량 조기탈락을 발생시킴으로써 이로 인해 오히려 인원이 감소한 턴 오버(turn over)상황이 대두되었다. 모집인 대량도입은 업적증대를 영업목표로 삼는 생명보험업계로서는 피할 수 없는 길이지만 이로 인한 대량 조기탈락 그리고 턴 오버는 또다시 무제한의 대량도입을 야기시키는 악순환의 연속이 되고 있다.

우리나라 전체 가구 수의 약 5~6%에 해당하는 인원을 발굴 모집, 교육하였으나 실제는 유치인원의 30%대만 등록함으로써 사업비 낭비와 비효율적인 채용방법에서 벗어나지 못하고 있는 실정이다. 물론 사회적 측면에서는 지난 4년간에만 생명보험업계는 약550만 명에 달하는 소비자에게 전문성이 강한 생명보험에 대하여 교육시킴으로써 국민들에게 보험지식 보급에는 일익을 한 점도 있다고 할 수 있다.

그러나 이러한 생활설계사의 대량 증원에 따른 모집 경쟁의 과열과 대량 탈락하는 현상을 표<3-16>에서 살펴보면 설계사 재적인원이 1987년 16만 명에서 1997년 30만 명으로 두 배 이상 증가하였다. 하지만 증가의 내용을 살펴보면 지난 7년간(1995~2001) 200만 여명이 신규 등록하고 190만 여명이 탈락하여, 7년 동안 실제 증가 인원은 7만 여명으로 대량도입 · 대량탈락의 현상이 고질화되고 있다. 또한 설계사의 대량도입 · 대량탈락에 따라 경험과 전문지식이 없는 신규설계사의 비중이 높아지고 조직구조가 취약해지는 문제를 야기하고 있어, 전문성이 더욱 요구되는 타 금융권과의 경쟁상황에서 보험유통 채널의 약점이 되고 있다.

<표3-16> 생활설계사의 년 도별 도입과 탈락 비교

(단위: 명, %)

	1995년	1996년	1997년	1998년	1999년	2000년	2001년
연시(A)	231,845	267,393	285,636	286,234	333,808	353,185	336,396
도입(B)	258,023	283,569	287,325	286,024	321,301	303,441	266,286
탈락(C)	222,475	265,326	286,727	238,450	301,924	320,230	309,284
탈락률 (C/A+B)	45.4	48.2	50.0	41.7	46.1	48.8	51.3
년 말	267,396	285,636	286,234	333,808	353,185	336,396	293,398

자료: 생명보험협회, 「생명보험 모집인 통계집」, 1995~2002년.

생명보험협회, 「생명보험 FACT BOOK」, 각 년도.

보험감독원은 '98. 4월부터 현행까지 실시되어오던 당월시험 합격자에 대한 당월 등록제를 폐지하고, 합격 익월부터 등록할 수 있도록 하는 등 생활설계사의 채용제도를 개선하였다. 그러나 생명보험회사들의 영업정책의 대전환이 이루어 지지 않는다면 <표3-16>에서 보듯이 설계사의 대량도입·탈락의 현상은 계속되어질 것이다. 더욱이 우리나라의 생명보험영업의 주축을 이루고 있는 설계사 조직의 형성 과정과 관련한 문제는 생명 보험 산업에서는 사업비의 과다지출, 생활설계사 정착률 저하, 생명보험 계약의 실효·해약률 악화, 보험영업 및 생활설계사의 생산성이 하락하고 있다. 뿐만 아니라 생명보험 민원의 유발과 함께 대 국민에 대한 생명보험의 인식도 저하 등 생명 보험 산업의 건전한 발전을 저해하는 제반 문제의 근원이 되고 있다.

4. 체계적인 전문교육의 부족

생활설계사의 교육 훈련기능은 설계사에게 직무에 대한 의욕을 고취시켜 훌륭한 판매활동을 습관화하고 판매능력을 향상시켜 직무에 대한 자신감과 책임감을 고취시키고 이에 따른 수입의 증대와 직무에 대한 책임, 직업에 대한 자신, 사회적 사명, 인간적인 가치관의 자각을 가지게 하여 개인과 기업의 경영목표를 달성함에 있다.⁵⁶⁾

현재 업계 공통으로 합격자에 대해 20일간의 판매, 기본지식 교육을 실시하고 있으며 각자가 자율적으로 2~7차월에 지속적으로 교육을 실시하고 있으나 교육일수가 절대 부족하고, 시간배정도 극히 짧으며, 교육전담 인력과 현장교육실시 기능인력(트레이너 양성)도 업계 전체로 보면 영업국(지점)당 10여명에 불과하여 판매능력 향상을 위한 실전교육이 제대로 이루어지지 않고 있다. 이로 인해 신입 생활설계사의 신 개척시장 확보가 미흡하게 되고 따라서 연고시장이 고갈되는 입사 4~7차월이 되면 활동처가 부족하여 생산성이 감소하거나 출근부진으로 이어지는 등 여러 사유로 탈락하는 원인이 되어 신입 정착률이 하락하는 현상을 초래했다.

또한, 교육내용상으로 보면 상품교육, 판매기법, 현장훈련 등의 판매위주의 교육에만 중점을 두고 있으며 전업화난 직업관에 관한 교육은 미흡하여 “설계사”라는 직업에 대한 의식이 매우 희박할 수밖에 없다는 점을 들 수 있다.

더욱이 업계 공동으로 실시되어오던 중, 고급과정 시험제도 등 전문화 제도의 중단은 생명보험업계가 직면한 국제화, 개방화, 금융권간의 영역 확대라는 시대적 환경변화에 역행하는 것일 뿐만 아니라 소비자들에 대하여 생활설계사의 신인도 제고 측면에서도 부정적인 영향을 초래한다고 할 수 있다.

선진국의 경우 입사 후 2~4년 동안은 신인으로 규정, 중점 육성하는데 반해, 우리나라는 도입 후 1년도 되기 전에 영업소에서는 기존 설계사로 취급함으로써 조기탈락과 정착률 부진을 유발하고 있다. <표3-17>에서 보듯이 당초 선별노력의 부족에서도 문

56) 정진백, 「생명보험 변화에 대응한 모집조직의 현대화에 관한 연구」, 전남대학교 행정대학원 석사학위논문, 1994, p.59.

제가 있지만, 이에 못지않게 교육훈련 미흡으로 탈락하게 되는 경우도 생활설계사의 1~2차월에는 34.2%, 4~6차월에는 34.7%로 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. 이는 생활설계사의 무분별한 도입과 도입된 설계사에 대한 체계적인 교육훈련의 부족함을 설명하는 것으로 볼 수 있다.

<표3-17> 생명보험 생활설계사의 탈락 사유별 분포

(단위: %)

	선별노력부족				교육훈련미흡			기 타			
	가족 반대	자녀 교육	출근 시간	소 계	갈 곳 부재	소득 부족	소 계	업적 부담	타사 전직	이사 기타	소 계
1~2	13.5	7.7	1.2	22.4	32.7	1.5	34.2	14.2	4.6	24.6	43.4
4~6	16.3	8.0	3.6	27.9	28.9	5.8	34.7	16.0	1.4	20.0	37.4
7~12	11.2	8.7	3.9	23.8	21.2	7.3	28.5	16.8	2.5	28.4	47.7
9.2	9.2	5.3	3.4	17.9	15.6	8.3	23.9	13.2	6.8	28.2	58.2
계	12.8	7.5	3.3	23.6	24.0	6.2	30.2	15.2	3.5	57.5	46.2

자료: 생명보험협회, 「한국개발조사연구자료」, 2000, 10.

5. 여성설계사 채널의 낮은 생산성

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

<표3-18> 설계사 인원 추이

(단위: 명, %)

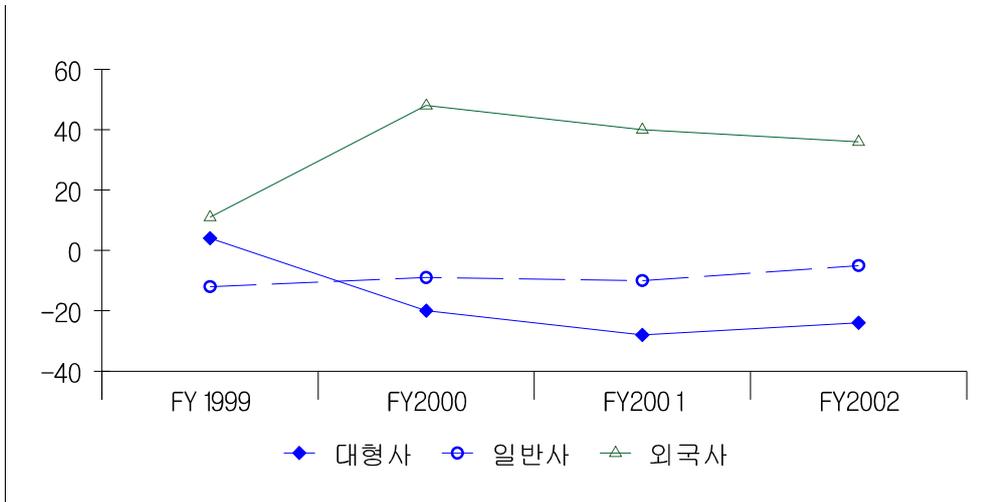
	2000. 3.	2001. 3.	2002. 3.	2003. 3.	1999~2003 증감률
대형사	169,584	141,520	108,650	87,436	-46.7
	(3.5)	(-16.5)	(-23.2)	(-19.5)	
일반사	68,344	63,345	55,436	53,391	-32.6
	(-13.7)	(-7.3)	(-12.5)	(-3.7)	
외국사	3,501	5,199	7,413	10,186	229.6
	(13.3)	(48.5)	(42.6)	(37.4)	
전체	241,429	210,064	171,499	151,013	-38.7
	(-1.9)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

주: 괄호안의 수치는 전년대비 증감률임.

자료: 생명보험협회, 『월간 생명보험』, 각호.

그러나 IMF 외환위기 이후 지속된 구조조정, 방카슈랑스 도입 예정, 가격 자유화로 인산 사업비 절감 등과 같은 제반 환경변화로 인해 여성설계사 조직의 경영효율을 향상시키기 위해 노력하여 왔다. 이러한 노력에 힘입어 설계사 수는 1999년의 24만 6천 명에서 2002년에는 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 1만 여명으로 229.6%나 급증하여 뚜렷한 대조를 보이고 있다(<표3-18> 참조).

<그림3-1> 설계사 증감률(1999~2002년)



자료: 생명보험협회, 「생명보험 FACT BOOK」, 제29, 30, 31, 32집, 1999, 2000, 2001, 2002.

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 등록 한 후 1년 이상 정상적인 판매활동에 종사하는 인원의 비율을 나타내는 13월차 정착률은 점진적으로 개선되고 있다. 대형사의 13월차 정착률은 1999년의 25.2%에서 2002년에는 25.7%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(<표3-19> 참조).

<표3-19> 보험설계사 13월차 정착률

(단위: %)

	1999년	2000년	2001년	2002년

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 보육계약이 10건 이상인 인원/당해연도 신규등록 인원)×100.

자료: 금융감독원, 보험감독국 보도자료, 2003. 7. 7.

또한, 1년 이상 보험계약이 유지되는 비율을 나타내는 13회차 계약유지율 역시 꾸준히 개선되고 있는데, 대형사의 경우 1999년의 66.3%에서 2002년에는 79.3%로 13.0%p 높아졌으며, 중소기업사 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, 중소기업사는 16.7%p나 낮은 것으로 나타나 아직도 개선의 여지가 많다고 본다(<표3-20> 참조).

<표3-20> 계약유지율

(단위: %)

		1999년	2000년	2001년	2002년
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	대형사	46.4	56.4	62.3	60.5

계약유지율	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: 13회자 계약유지율=(13회자 유지계약액/신 계약액)×100.

자료: 금융감독원, 보험감독국 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 판매 인력의 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.

<표3-21> 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, <표3-22>에서 최초 채용된 설계사가 1차년, 2차년, 3차년, 4차년 후까지 잔존하는 비율인 근속연수별 생존율(salesforce survival rate)을 살펴보면 다음과 같다. 채용 후 4차년도 까지 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.

<표3-22> 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 리쿠르트 · 선발, 교육 · 훈련 과정에 원인이 있으며, 기존 설계사의 정착률이 낮다면 보수체계와 관련된 것으로 이해할 수 있을 것이다. 우리나라 생명보험사의 경우 초기 정착률이 특히 낮기 때문에 채용 및 선발, 초기정착을 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%, 보험 산업에 대한 부정적인 이미지 4.1% 등으로 나타나 상대적으로 중요도가 떨어지는 것으로 나타났다(<표 3-23> 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(<표3-24> 참조). 반면, 부적절한 보수체계 때문이라는 데 동의한 비중은 24.0%, 부적절한 본사의 지원은 28%, 부정적인 보험 산업의 이미지는 31% 등으로 나타나 이러한 항목들은 대체적으로 중요한 요인이 아니라고 응답하였다.

<표3-23> 정착률 부진의 원인(미국 설계사)

(단위: %)

	채널 유형		근속 기간(년)			
	전속	PGA	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 NAZIFY-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.

<표3-24> 정착률 부진의 원인(미국 CEO)

(단위: %)

	강하게 동의/동의	보통	강하게 부정/부정
부적절한 리쿠르트	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.

6. 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.

<표3-25>에 나타내는 바와 같이 2003년 3월 말 현재 보험모집조직은 설계사 15만 1천명, 보험대리점 7천 2백여 개, 임직원 2만 6천여 명 등 총 18만 5천명(개)으로 전년도 말 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.

<표3-25> 연도별 보험모집조직 현황

(단위: 명, 개, %)

구 분	1999년 말	2000년 말	2001년 말	2002년 말	2001년말 대비	
					증감수	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, 보험감독국 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 또는 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.

<표3-26> 설계사 1인당 월 평균 보험 모집액

(단위: 만원, %)

	1999년	2000년	2001년	2002년	2001년 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, 보험감독국 보도자료, 2003. 7. 7.

그러나 시장을 둘러싼 환경이 변화하고 있어 적정규모의 설계사 수의 규지에 대체하는 영업정책의 새로운 방향전환이 모색되어야 할 시점이라고 할 수 있다. <표 3-26>에서 보는 바와 같이 2002년 말 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 상품 구매에 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 성향 조사에 의하면 생명보험에 대한 가입 동기로서 생명보험에 대한 필요성 인식과 부가 환경이나 특정사고에 의한 자극 등에 따른 자발적인 형태의 가입이 점차 증가하고 있다(<표3-27> 참조).

이러한 변화에 대한 공급자 측면의 대응은 과거의 푸시(push)형 마케팅을 탈피하여 풀(pull) 마케팅으로의 전환을 필요로 하고 있다. 과거와 같은 엄격한 규제 하에서는

가격의 획일성이 어느 정도 존재하여 판매채널의 유지를 위한 비용이 가격에 반영될 수 있어, 고비용의 푸시(push)형 판매조직의 유지가 가능하였기 때문에 설계사 수 중심의 영업정책이 가능하였다고 판단된다.⁵⁷⁾ 그러나 가격을 포함한 금융 자유화로 인해 상품내용 및 가격의 획일성이 크게 완화되었고, 소비자의 보험가입동기도 변화됨에 따라 보험회사도 보험의 장기성이라는 특성을 고려한 풀 마케팅의 필요성이 증대되고 있다.

<표3-27> 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.⁵⁸⁾

이와 같은 소비자 니즈를 비롯한 시장 환경의 변화에 따라 고비용 · 저효율의 구조를 개선하고, 생산성 및 효율성 향상을 위해서는 근본적으로 “설계사의 수, 개인의

57) 이 때문에 과거에는 판매설계사 조직의 확보가 유일한 마케팅 경쟁수단이었으며 또한 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.

58) 신문식 · 진동식, 「생명보험회사의 고객유치전략」, 보험개발원, 2002, p.26.

왕성한 영업활동=영업실적”이라는 기존의 관점을 벗어나 설계사 조직에 대한 전반적인 시스템의 재구축이 필요할 것으로 판단된다. 과거와 같은 설계사의 수에 의한 영업정책의 경우 시장 내의 일부 행동이 시장전체의 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 판매 시스템에 관한 전반적인 개혁이 필요하게 되었기 때문이다. 또한 단순한 인적 구조조정 중심의 영업정책은 인적 판매에 의존하였던 우리나라 보험 상품 판매의 전형에 따라 시장(소비자)에 대한 정보 장악력을 지닌 영업직원의 이탈을 초래할 수 있으므로 일정 시점에서의 영업방향의 전환이 요구된다.

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

제4장 보험설계사의 조직 개선 방안

보험시장에서의 규제완화와 함께 소비자 니즈가 날로 다양화하고 있어 판매채널의 다변화와 전문화가 더욱 요구되고 있으며, 방카슈랑스와 같은 저비용 판매채널의 도입에 따라 판매채널을 둘러싼 경쟁압력이 더욱 높아지고 있다. 특히 2003년부터 우리나라에서 실시된 방카슈랑스 채널이 대면조직인 설계사조직에 미치는 파급효과는 매우 크다.

보험설계사 조직의 생산성을 향상시키기 위해서는 시장니즈에 따른 전략적 포지셔닝과 전문조직 시스템 도입에 의한 전문성을 강화해야 하고, 이를 위해서는 조직운영체계의 선진화를 통해야만 가능할 것이다.

규제완화와 니즈 다양화에 의해 촉발된 판매채널 간 경쟁압력을 극복하고 생산성과 경쟁우위를 확보하기 위해서는 세분화된 보험설계사 조직의 대응과 같은 포지셔닝에 의한 전략적인 활용이 매우 중요하며, 보험설계사 조직의 생산성은 조직 운영과 밀접한 관계에 있으므로 소득계층별, 판매채널 상품별 선호, 규모별로 상이한 운영방안이 중요하다.

증대하는 판매채널 간 경쟁압력의 극복과 생산성 향상을 위해서는 수준 높은 서비스 제공 능력이 발휘도리 수 있도록 보험설계사 조직을 금융서비스 관련 전문 집단으로 전환 및 양성하는 것이 필요하다. 보험시장에서 보장형, 투자형 상품이 성장하고 있으며, 이러한 보험시장은 설계사 조직에 대하여 세무, 재정적인 서비스, 투자자문 등과 같은 고도의 전문지식과 서비스를 제공할 수 있는 전문교육을 요구하고 있다.

전문성 강화를 위해서는 무엇보다도 엄격한 선발·채용, 교육, 육성관리, 성과평가 시스템의 구축 등과 같은 조직운영체계의 선진화가 중요하다. 미국의 경우 설계사의 선발·채용을 과학적이고 합리적으로 수행하기 위한 적성평가시스템이 구축되어 있고 이는 설계사의 성공을 및 정착률과 강한 상관관계가 있는 것으로 나타난다.

제1절 설계사조직의 전문화와 세분화

보험설계사 조직의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위해서는 시중 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.⁵⁹⁾

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 시장 구조변화에 의한 자연스런 판매조직의 구조개편 속에서 대상 고객을 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 포트폴리오의 운용과 밀접한 관계에 있기 때문이다.

다만, 제3장에서 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.⁶⁰⁾ 일본의 생명보험사의 경우에도 남성전문조직과 같은 신규조직의 구축을 통한 생산성을 향상시키고자 하는 시험적인 움직임이 활발하다. 그러나 실적 측면에서 본다면, 일본생명의 남성전문조직은 여성 일반조직(13월차

59) 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원 보험연구소, p.112.

60) LIMRA INTERNATIONAL, Investing in New Agents: A Cost Blueprint, 1999, p.56.

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. 왜냐하면 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 자사의 상황을 고려하여 특화되고 전문화된 보험설계사 조직을 운영하는 것이 효과적일 수도 있기 때문이다. 그런데 개별 보험설계사 조직이 가지고 있는 장 · 단점은 다르다(<표4-1>참조). 이러한 의미에서 보다 중요한 것은 개별조직의 우월성 판단보다는 이의 효과적인 운영이라 할 수 있으며, 이 때문에 초기 단계에서부터 설계사조직 별로 상이한 조직 운영시스템이 필요할 것으로 판단된다.

<표4-1> 설계사 조직별 특징

	전환 전문조직*	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.

자료: 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원
 보험연구소, 2003, p.114.

한편, 고객의 보험 상품 별 선호 판매채널의 결과를 보았을 때 보험설계사 조직은
 종신보험, 민영건강보험에 관한 선호가 높은 반면, 방카슈랑스로 대표할 수 있는 은행
 의 경우 상대적으로 저축성보험, 연금보험에 대한 선호가 높다(<표4-2> 참조).

<표4-2> 보험 상품 별 선호 판매채널

구 분		전통 채널			신판매채널		
		설계사	대리점	직급	은행	인터넷	통신판매
		81.4*	1.3	4.9	4.7	5.4	0.3
보 험 종 목	종신보험	70.8	1.8	7.1	11.9	5.8	0.4
	연금보험	67.4	4.4	10.7	8.1	6.8	1.2
	민간건강보험 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, 「보험니즈에 관한 소비자 설문조사」, 2002.3, p.46.

그런데, 종신보험의 경우 구입경로에 대한 이유로써 여성 보험설계사의 경우 권유
 자의 친분(43.8%)을 들고 있음에 비해 남성 중심의 전문 보험설계사의 경우 재무 컨
 설팅 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 · 저축
 성 보험을 중심으로, 남성의 경우 종신보험을 중심으로 판매의 장점이 발휘되었다는
 점이다.

이와 같이 보험 상품 별 판매채널 선호 및 설계사 조직별 특성 등을 고려할 때 먼

저, 현재 보험사의 주력 채널로 있는 여성설계사 조직의 낮은 생산성의 문제를 개선하기 위하여 전문조직으로 전환함으로써 이를 향상시켜야 한다. 시장니즈별로는 VIP 전문조직, 전문조직, 전환된 전문조직, 일반조직 등의 복수조직으로 분류하여 구축하고 장기적인 전략에 EU라 설계사 조직의 포지셔닝을 차별화하여 운영함이 타당할 것으로 보인다.⁶¹⁾

또한 이 경우에 있어서도 개별조직별로 선발 · 채용, 교육 등은 차별적으로 이루어져야 할 것이다. 예를 들어 대상으로 하는 시장 니즈를 기준으로 VIP전문조직은 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 자산배분서비스가 가능하여야 할 것이며, 전환 전문조직의 경우 일반조직의 단계별 축소 과정에서 생존한 설계사를 중심으로 재정설계서비스 등의 교육이 이루어져야 할 것이다.

<표4-3>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.

<표4-3> 시장 니즈 대응형 보험설계사 조직의 포지셔닝 예

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

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

저소득층	일반조직	단순보장 · 저축성
------	------	------------

자료: 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원 보험연구소, 2003, p.81.

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 비경영요소의 이용이 가능하도록 설계사 조직을 다변화할 필요가 있다(<그림4-1> 참조).

<그림4-1> 대형사 보험설계사 조직 운영의 일례



자료: 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원 보험연구소, 2003, p.116.

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 전문 인력확보의 한계점을 고려할 필요가 있다. 이에 중소형사의 경우 VIP전문조직을 포함한 풀 라인의 조직을 반드시 규정할 필요는 없을 것으로 판단되며, 무엇보다도 보험설계사 조직을 전문 조직과 전환된 전문조직, 저비용의 일반조직 등 시장니즈에 맞추어 구축할 필요가 있다(<그림4-2> 참조).

<그림4-2> 중소형사 보험설계사 조직 운영의 일례



자료: 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원
보험연구소, 2003, p.116.

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 어려울 뿐만 아니라 최근 고객은 상품의 다양한 구색뿐만 아니라 각각에 대한 전문성을 요구하고 있기 때문에 개별업무의 시너지 효과가 잘 발휘된다고 단언할 수는 없어 한정된 경영자원을 가지

고 있는 중소기업의 경우 특정시장의 니즈에 적합하게 구축되어야 할 필요가 있기 때문이다.⁶²⁾

제 2절 설계사 조직의 전문조직화

오늘날 보험소비자는 연령이나, 성별직업, 소득수준 등에 따라 생명보험에 관한 니즈가 다르기 때문에, 보험회사가 소비자 개개인의 다양한 수요에 대응하기 위해서는 모집조직을 소비자 수요별로 전문화하여 활동기반이나 판매상품을 특화한 모집조직을 육성할 필요가 있다.⁶³⁾

또한 다양한 판매채널 간 경쟁압력을 극복하고 생산성 향상을 위해서는 대면조직 특징의 하나인 수준 높은 서비스 제공 능력이 발휘될 수 있도록 하여야 한다. 이를 위해서는 보험설계사 조직을 보험을 포함한 금융서비스 관련 전문 집단으로 전환시키고, 지속적으로 관련 인력을 양성하는 것이 필요하다. 그러나 여성 보험설계사를 전문 조직으로 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.⁶⁴⁾ 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 중심

62) 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.

63) 생명보험협회, 「2003년 제10차 생명보험 성향조사 결과」, 2003, P.23.

64) 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원 보험연구소, p.118.

으로 판매관리가 이루어지고 있고 심지어 선별작업도 이루어지고 있는 실정이다. 이러한 이유로 유희인력을 과다보유하고 있는 등 비생산적인 측면이 강하다. 이러한 측면을 고려하여 복수의 영업소를 1개의 지점으로 통합함으로써 자연스럽게 비활동 인력, 저능률 인력을 중심으로 설계사의 선별이 이루어질 수 있을 것으로 기대된다.⁶⁵⁾ 특히 이 단계에 있어서 중요한 점은 생산성이 낮은 보험설계사 조직의 점진적인 축소에 중점을 두어야 한다는 점이다. 보험 상품의 판매에 성공하기 위하여 보험설계사에게 요구되는 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 필요하며, 나아가 전문 직업인으로서의 의식, 시간관리와 사무 관리의 능력 등에 대한 기준과 평가기준이 필요하다.

제2단계로서는 1단계를 통해 이루어진 가망 내지는 선별된 설계사를 중심으로 향후 보험사의 전략에 따라 판매가능 내지는 중점 상품판매에 필요한 서비스의 습득을 위하여 전문교육 등을 실시함으로써 전문적인 보험서비스가 가능한 인력으로 전환시키는 것이다.⁶⁶⁾ 1단계에서 지점 전환을 통하여 슬림화된 설계사를 대상으로 판매 대상 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 설계사간 차별화 작업이 특히 요구된다. 이 때문에 이 단계에서의 보험설계사 선별작업은 신상품을 충분히 이해하고 습득할 수 있는 능력의 유무 등에 대한 기분 및 평가가 필요하며, 또한 금융통합화에 따른 전문설계사(professional

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

66) 예를 들어 전문서비스 제공에 대한 니즈 증대 등을 고려하여 재무 설계서비스 가능인력의 확보를 위한 컴퓨터 활용능력 검증 등과 같은 형태의 저 능률 설계사에 대한 2차적인 검증이 필요할 것이다.

planner)로서의 능력, 즉 고객의 자산이나 재무 상태를 파악할 수 있는 능력의 유무 등에 대한 기준의 설정과 평가가 중요할 것이다.

제3단계에서는 전문조직으로 전환된 설계사 조직이 확보되면 이들을 정예화 인력으로 양성하기 위한 육성 · 관리프로그램이 필요하다.⁶⁷⁾ 이 때문에 이 단계에서 중간 관리자를 도입하고 이들의 역할을 높이는 작업이 필요하며, 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, 전문 인력을 지속적으로 양성하여야 할 것이다.

제3절 설계사 조직 운영체계의 선진화

보험설계사 조직의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위해서는 니즈 대응형 조직의 구축과 포지셔닝 전개 및 설계사의 전문성 강화가 선결되어야 하며, 이를 위해서는 조직운영체계의 선진화가 동시에 이루어져야 한다.

설계사 조직의 운영체계를 선진화하기 위해서는 먼저 선발 · 채용의 경우 엄격한 채용기준의 정립과 함께 보험영업 적격성을 정확히 평가할 수 있도록 적성평가시스템을 구축하여야 할 것이다. 또한 생명보험설계사에 있어서 생명보험에 관한 전문지식은 상품을 판매하기 위한 기본 조건이며, 이를 위해서는 선진교육이 필요하다. 엄격한 선발작업을 통하여 채용이 이루어졌다 하더라도 보험설계사의 생산성을 향상시키기 위해서는 육성 · 관리가 중요하며, 전문성 강화를 위한 기준의 설정, 육성 및 훈련, 지원체계의 구축 나아가 높은 윤리 의식의 함양 등이 필요하다. 보험설계사 조직의 생

67) 전환된 설계사의 전문 · 정예화 등의 육성 · 관리를 통하여 예를 들어 전문유자격자에 의한 VIP전문조직, 전문조직 등과 같은 시장니즈 대응형 설계사 조직의 운영이 필요할 것으로 판단된다.

산성은 영업직원의 조직화, 성과 평가 시스템, 보수체계의 개편 등의 판매 관련 시스템 개편을 통해서도 개선이 가능하다.

우리나라 일반조직에 속한 여성설계사의 문제점을 고려하여 설계사 조직운영체계의 선진화 방안을 검토하면 다음과 같다.⁶⁸⁾

1. 적성평가시스템을 구축

먼저 선발 · 채용의 경우 엄격한 채용기준의 정립과 함께 보험영업 적격성을 정확히 평가할 수 있도록 적성평가시스템을 구축하여야 할 것이다. 우리나라의 경우

<표4-4> 설계사 채용 전 적성검사여부

(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

자료: 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원, p.48.

<표4-4>에서 보듯이 외국계 전문조직의 40%, 국내사 전문조직의 80% 그리고 국내사 일반조직의 33.3%가 채용 전 적성검사를 실시하지 않는 것으로 나타났다. 또한 국내사 일반조직의 경우 외모와 언어구사 능력, 보험영업적성, 조직화합, 심리 등 다소 주관적인 측면, 또는 보험설계사로서의 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.

68) 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원 보험연구소, p.118.

이와 같은 점을 고려할 때 여성 조직의 초기 구축 단계에서 양적인 추구보다는 질을 중시하는 등 선별채용이 이루어져야 할 것이며, 입사 전 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.

2. 교육체계의 선진화

생명보험설계사에 있어서 생명보험에 관한 전문지식은 상품을 판매하기 위한 기본조건이라 할 수 있다. 주요국의 생명보험 설계사 교육제도를 살펴보면, 일본의 경우에는 일반과정, 전문과정, 응용과정, 대학과정 등 4단계로 나누어서 체계적인 생명보험설계사 교육을 실시하고 있다.

미국의 경우 보험기초학교 교육, 지부내훈련, 본사집합 전문판매훈련, 상급보험설계사훈련, 생명보험 영업업무지원 연수원(Life Underwriter Training Council : LUTC) 훈련, AC(American College)과정, 계속교육 등 여러 단계로 구분하여 다양하게 세분화된 전문교육기관을 설치 운영함으로써 설계사의 전문화를 위해 많은 노력을 기울이고 있다.⁶⁹⁾

우리나라 보험설계사 조직의 교육체계는 <표4-5>에서 보듯이 일반조직과 전문조직간의 뚜렷한 차이를 보이고 있지 않다. 또한 영업개시 전까지 실시한 총 교육시간

69) 강윤석, 「우리나라 생명보험산업의 국제화와 발전방안에 관한 연구」, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2003, p.85.

<표4-5>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

자료: 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 2003, p. 56.

은국내사 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 니즈변화에 대한 적극적인 대응을 꾀할 필요가 있다고 생각된다.

기존의 생명보험회사의 교육이 많은 연구와 비용을 투자하고서도 설계사 들은 생산성 향상에는 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 실제의 교육이 잘못된 방향으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 생명보험회사의 이제까지 교육과정을 다시 한번 검토해볼 필요가 있다는 시사점을 제시해 주고 있다.⁷⁰⁾

70) 서희열·장용원, 「생명보험회사 설계사의 정착을 위한 관리체계 개선방안에 관한 실증적 연구」, 사회과학논총 제11집, 2001, p.140.

3. 육성 · 관리의 선진화

엄격한 선발작업을 통하여 채용이 이루어졌다 하더라도 보험설계사의 생산성을 향상시키기 위해서는 육성 · 관리가 중요하며, 전문성 강화를 위한 기준의 설정, 육성 및 훈련, 지원체계의 구축 나아가 높은 윤리 의식의 함양 등이 필요하다.

우리나라의 경우 보험설계사 육성·관리를 위한 제반 시스템은 전문조직과 일반조직 간 상당한 차이가 존재한다. 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 관련전담 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 사려 된다.⁷¹⁾

그러나 보험시장 환경의 변화 및 소비자욕구 다양화로 인하여, 생명보험회사들이 독특하고 종합적인 보험 상품을 개발하여 판매함에 따라 소비자들의 상품에 대한 이해와 선택을 더욱 어렵게 하고 있다. 따라서 소비자의 욕구에 맞는 상품을 판매하기 위해서는 상품에 대한 전문지식뿐만 아니라 상담과 전문능력을 갖춘 전문생활설계사의 양성이 필요하다.

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

4. 성과 평가시스템의 선진화

보험설계사 조직의 생산성은 영업직원의 조직화, 성과 평가 시스템, 보수체계의 개편 등의 판매 관련 시스템 개편을 통해서도 개선이 가능하다. 생산성이 높은 전문조직의 경우 완전 성과급임에 비하여 상대적으로 생산성이 낮은 일반조직의 경우 고정급이 일정부분을 차지하고 있다는 점에서 완전 성과급제의 실시가 생산성과 어느 정도 밀접한 관계에 있다고 할 수 있을 것이다. 또한 초기의 보험설계사의 정착률이 업선 채용과 교육 등의 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.⁷²⁾ 또한 생산성 향상을 위한 조직시스템 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.⁷³⁾ 이는 최근 증가하는 실효·해약문제를 해결하기 위하여 영업직원에 대한 급여를 보유계약의 유지기간에 따라 평가하고자 하는 것으로, 개정된 수당

72) 이병철, 「설계사 수당제도의 변천」, 월간 생명보험협회, 7월호, 1999.

73) 일본 지브랄 타 생명은 과거 보수체계를 계속유지율과 밀접한 관계를 가지도록 한 결과 13월차 계약 유지율이 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.

체계는 담당하는 개인보험 중 5년 이상 유지하는 장기계약이 많을수록 급여를 높게 평가하는 구조이다.⁷⁴⁾ 이와 같은 사례에 비추어 완전성과급제의 실시 그리고 장기적인 관점에서 영업직원에게 대한 보수체계를 기존의 신계약 실적만의 체계에서 보유계약의 장기유지에 대한 실적도 포함하는 체계로 전환 등도 필요할 것으로 생각된다.

74) 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. 결 론

최근 노령화사회, 금융검업화, 방카슈랑스도입, 보험업법 개정등과 같은 보험시장을 둘러싼 환경변화에 따라 보험사의 판매채널을 둘러싼 생산성 및 경쟁력 강화가 중대한 과제 중의 하나가 되고 있다. 특히 방카슈랑스와 같은 신규채널도입에 따른 판매채널 간 경쟁압력 심화가 인적인 대면 채널에 가장 큰 영향을 미친 외국의 사례에서 볼 때 우리나라의 경우에도 보험 설계사 조직의 생산성 향상, 경쟁력 확보가 앞으로의 과제이다.

과거 우리나라 생명보험사의 판매채널은 여성 중심의 보험설계사를 중심으로 각 사간 동일하였으므로 판매채널을 둘러싼 경쟁은 채널 운영의 효율성에 국한되었으나, 최근에는 고객의 니즈가 다양화 되어 감에 따라 채널간의 경쟁이 본격화되고 있다. 이와 같은 점을 고려하여 본 연구에서는 여성 설계사가 다른 채널과의 경쟁에서 경쟁우위를 확보하고 생산성을 향상시킬 수 있는 방안을 다음과 같이 제시한다.

보험설계사 조직의 생산성 제고는 시장니즈에 따른 전략적 포지셔닝과 전문조직 시스템 도입에 의한 전문성 강화, 이를 위한 조직운영체계의 선진화를 통하여 가능할 것이다. 니즈의 다양화에 따라 인적 영업조직의 생산성은 시장니즈 대응형 멀티채널의 구축과 세분화에 의한 포지셔닝 전개와 밀접한 관계에 있는 것으로 판단된다. 뿐만 아니라 보험설계사 조직의 생산성은 설계사의 선발·채용, 교육 및 훈련, 그리고 보수체계, 관리·감독 등을 포함한 체계적인 시스템의 구축등과 밀접한 관계가 있다

규제완화와 니즈 다양화에 의해 촉발된 판매채널 간 경쟁압력을 극복하고 생산성과 경쟁우위를 확보하기 위해서는 세분화된 보험설계사 조직의 대응과 같은 포지셔닝에 의한 전략적인 활용이 매우 중요하며, 보험설계사 조직의 생산성은 조직 운영과 밀접한 관계에 있으므로 소득계층별, 판매채널 상품별 선호, 규모별로 상이한 운영방안이 중요하다. 시장세분화와 보험설계사 조직의 대응 차원에서 VIP전문조직, 전문조직, 일반조직에서 전환된 전문조직, 일반조직 등으로 분류하여 대상 시장의 특성에 가장 적

합한 보험 설계사 조직을 운영하는 것이 생산성 향상과 경쟁우위 확보에 기여할 것이다. 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 것이다. 중소기업의 경우 대형사와 달리 기업이미지 등과 같은 비경쟁요소의 시너지효과를 기대하기 어렵고 또한 전문 인력 확보의 한계점 등에 따라 전환된 전문조직을 중심으로, 그리고 일정자격에 의한 전문조직은 특정시장에 집중함으로써 특정부문에 대한 경쟁력을 확보하는 것이 생산성을 제고할 수 있을 것이다.

증대하는 판매채널 간 경쟁압력의 극복과 생산성 향상을 위해서는 수준 높은 서비스 제공 능력이 발휘도리 수 있도록 보험설계사 조직을 금융서비스 관련 전문 집단으로 전환 및 양성하는 것이 필요하다. 현재 여성설계사가 속한 일반조직을 전문조직으로 전환할 경우, 다음과 같은 단계적인 과정을 통해 연착륙을 유도하는 것이 바람직할 것이다.

1단계: 지점체계의 전환단계로서 복수의 영업소를 1개의 지점으로 통합함으로써 자연스럽게 비생산적인 인력을 선별할 수 있도록 유도한다.

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

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

전문성 강화를 위해서는 무엇보다도 엄격한 선발·채용, 교육, 육성관리, 성과평가 시스템의 구축 등과 같은 조직운영체계의 선진화가 중요하다. 미국의 경우 설계사의 선발·채용을 과학적이고 합리적으로 수행하기 위한 적성평가시스템이 구축되어 있고 이는 설계사의 성공을 및 정착률과 강한 상관관계가 있는 것으로 나타난다.⁷⁵⁾

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 있다. 따라서 생산성 향상을 위하여 질(quality)을 중시하는 선별 채용과 함께 입사 전 면접에서 고용계약체결에 이르기까지 단계별로 보험설계사로서의 가망인력을 선별하는 평가시스템의 구축이 필요할 것이다.

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

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 것이다. 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 것이다.

그러나 이러한 방안들은 모두 밀접한 관계가 있기 때문에 이들은 동시에 수행되어야 할 것이다. 고객 니즈의 다양화에 대응하기 위하여 보험 설계사 조직도 다변화할 필요가 있으며 다변화된 설계사 조직은 정확한 니즈에 대한 대응을 위하여 포지셔닝이 전략적으로 이루어져야 할 것이다. 그런데 다변화되는 판매채널간의 경쟁 압력을 극복하기 위해서는 인적 대면조직의 특징 중의 하나인 전문적인 서비스 제공을 위하

75) 신문식·이경희·이정환, 「보험설계사 조직의 개편 방안」, 보험개발원 보험연구소, 2003, p. 124.

여 전문성을 강화하여야 할 것이며 이를 위해서는 조직 운용 체계의 선진화가 동반되어야 하기 때문이다.

그러나 본 연구는 현재 보험 설계사 조직을 전문 조직으로 전환하는데 있어서 원활한 전환 방안의 제시, 그리고 이에 수반되는 운영상 문제와 관련된 구체적인 방안 제시에는 미흡하다는 점을 부정할 수 없다. 시스템의 도입 여하에 따라 여성 조직도 남성 조직 수준의 생산성 향상이 가능하다는 점에서 생산성 제고를 위한 전문 시스템의 도입과 점진적인 전환을 제시하였으나 원활한 전환의 대안 제시에는 미흡하다고 판단된다. 또한 보험 설계사 조직의 생산성은 조직 운영과 밀접한 관계가 있음을 검토하고 소득계층별, 상표별 판매채널 선호, 규모별 운영방안을 제시하려고 하였다. 그러나 방카슈랑스 등과 같은 신규 채널의 도입에 따라 채널 간 경쟁이 본격화 되고 판매 채널을 둘러싼 경쟁의 도입에 따라 채널 운영의 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 분석을 개별 보험사 전략과 밀접한 관계가 있으며 판매채널별로 상이한 장·단점을 갖고 있기 때문에 어려운 측면이 있지만, 향후 과제로 남겨 두고자 한다.

참 고 문 헌

1. 단 행 본

- 김종국, 「생명보험료」, 보험연수원.1998.
- 박상범 외 5인 공저, 「e-보험학」, 2002.
- 손순형, 「보험대리점 경영론」, 형설출판사, 1994.
- 이경용, 「전략적마케팅」, 생명보험협회, 1998.
- 이운호, 「현대 생명보험」, 도서출판 두남, 2001.
- 이유제, 「서비스마케팅」, 생명보험협회, 1999.
- 정규명·정영동, 「생명보험론」, 서울 : 형설출판사, 2004.
- 보험개발원, 「21세기 생명보험 산업의 새로운 경영과제」, 2002.

2. 논 문

- 고경동, 「한국의 보험중개사제도 도입에 따른 문제점 및 활성화 방안」, 연세대학교 경제대학원 석사학위논문, 2004.
- 강윤석, 「우리나라 생명보험 산업의 국제화와 발전방안에 관한연구」, 한양대학교경영대학원 석사학위논문, 2003.
- 금융감독원, 「2001년 보험사 경영효율분석」, 2002.
- 구하서, 「우리나라 보험기업의 경영 내실화와 보험정책의 과제」, 보험학회지 제2집, 1993.
- 김병기, 「손해보험판매조직 체제의 재검토」, 손해보험협회, 1991.
- 남용국, 「교육훈련이 생명보험 설계사의 성과에 미치는 영향」, 연세대학교

- 대학원 석사학위논문, 2001.
- 박상범 외 5인 공저, 「e-보험학」, 도서출판 아진, 2002.
- 박일용·한철경·오승철, 「보험 산업의 전자상거래 구축 및 효율적인 운영방안」, 보험 개발원 연구 보고서, 2005.
- 보험개발원, 「보험니즈에 관한 소비자 설문조사」, 2002. 3.
- 삼성연구소, 「방카슈랑스의 이해와 영향분석」, 2001.
- 생명보험협회, 「생명보험이란 무엇인가」, 서울 생명보험협회, 2005.
- 생명보험협회, 「2000생명보험 성향조사 결과」, 2000.
- 생명보험협회, 「2003년 제10차 생명보험 성향조사 결과」, 2003.
- 서희열·장용원, 「생명보험회사 설계사의 정착을 위한 관리체계 개선방안에 관한 실증적 연구」, 사회과학논총 11집, 2001.
- 신문식·김경환, 「시장지위별 마케팅 경쟁전략」, 보험개발원, 2002.7777
- 신문식·이경희·이정환, 「보험 설계사 조직의 개편방안」, 보험개발원 보험연구소, 2003. 12.
- 신문식·장동식, 「생명보험 회사의 고객 유지전략」, 보험개발원, 2002.
- 양원희, 「금융환경 변화에 따른 생보 자산운영의 효율화」, 생명보험협회, 1999.
- 유달우, 「국내 생명보험업계의 인터넷 비즈니스 현황 및 발전 방향」, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문, 2003.
- 유미향, 「은행 및 생명보험사의 방카슈랑스 경영전략에 관한 연구」, 강원대학교 대학원 석사학위 논문, 2003.
- 이경용·김제봉, 「금융 산업 재편과 보험 기업의 종합 금융 화에 대한 연구」, 한국리스크관리학회, 1997.
- 이상우, 「한국금융환경 변화에 따른 생명보험 산업의 구조, 경영변화」, 연세대학교

- 경제대학원, 석사학위논문, 2002.
- 이병철, 「설계사 수당제도의 변천」, 월간생명보험, 생명보험협회, 7월호, 1999.
- 이재동, 「한국생명보험회사의 설계사 생산성 향상 방안」, 전주대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 2002.
- 이재용, 「방카슈랑스시대의 보험 상품 판매 전략에 관한 연구」, 서강대학교 경영대학원 석사학위논문, 1997.
- 이종찬, 「해약률0%에 도전 한다」, 삼신올스태이트 생명보험 (주) 교육부, 2000.
- 임순옥, 「보험소비자보호를 위한 생명보험산업 모집조직의 개선 방안 연구」, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 2001.
- 조동진, 「생명보험 상품의 변천(2)」, 월간생명보험, 생명보험협회, 8월호, 1988.
- 정진백, 「생명보험 변화에 대응한 모집 조직의 현대화에 관한 연구」, 전남대학교 경영대학원 석사학위논문, 1994.
- 최종원 · 이승우, 「설계사의 효율성 분석」, 생명보험협회, 1999.
- 황순재, 「재정설계사양성을 통한 생명보험업의 경쟁력 제고 방안」. 연세대학교 경제대학원, 석사학위논문, 2003.
- 하민호, 「한국 생명보험 산업의 변화연구」, 대구대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 2001,
- 함유근, 「정보화에 따른 보험 산업의 변화와 대응」, 생명보험협회, 2001.

3. 자 료

금융감독원, 보험감독국 보도자료, 2003. 7. 7.

금융감독원, 보험소비자보호법규, 2004.

보험개발원, 「보험통계연감」, 각 년도.

생명보험협회, 「월간 생명보험」, 각호.

생명보험협회, 「생명보험 Fact book」, 제27~33집, 1997~2004.

생명보험협회, 생명보험 정보공시자료, 서울 생명보험협회, 1994.

생명보험협회, 「생명보험통계연보」, 2000~2005

생명보험협회, 「생명보험 모집인 통계집」, 2000~2005

생명보험협회, 「한국갤럽조사연구자료」, 2000. 10.

3. 외 국 문 헌

A. Parasuraman, V.A. Zenithal & L.L Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," Journal of Marketing, Vol. 49(Fall, 1985).

P. Kotler, Marketing management, analysis, planning and control, 9th ed.
(Engle-wood Chiffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.1997)

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

LIMRA INTERNATIONAL, *Agent Production and Survival: Korea*, 2002.

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

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

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

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

LIMRA INTERNATIONAL, *Agent Production and Survival: Korea*, 2002.

NIKKEI NET 10/4, 2003.

4. 인터넷 관련자료 사이트

www.insnews.co.kr

한국보험신문