

# 민영보험 외야수당체계와의 비교연구를 통한 우체국 보험관리사 수당체계 개선방안

박 정 석\*

---

우리나라의 금융산업은 자유화, 겸업화, 종합화 등이 빠르게 진행되어 보험업계의 대응전략 또한 과거와는 다른 양상을 보이고 있다. 이에 따라 보험모집조직 또한 새로운 전기를 맞이하고 있는데 이는 모집조직 간 경쟁이 심화되고 있다는 것으로 요약된다. 결국, 다변화, 전문화되는 모집조직에 대한 효율적인 평가 및 보상체계 수립, 운영이 어느 때 보다 중요한 전략으로 부상되어 민영보험사와의 비교연구를 중심으로 우체국보험 모집조직 중 보험관리사에 대한 바람직한 평가 및 보상체계를 제시하고자 한다.

---

## I. 서 론

생명보험의 경영은 보험의 모집, 보험료의 관리(자산운용) 및 보험금의 지급이라는 일련의 순환과정을 경영하는 일이다. 생명보험의 기능을 원활하게 수행하기 위해서는 먼저, 보험가입자 다수의 참여가 필요하다. 이 말은 보험상품 판매는 생명보험의 존립과 발전의 필수적인 요건이라는 의미이다.

더욱이 금융산업의 자유화, 규제완화 및 고객니즈 다양화 등에 따라 보험회사의 모집조직은 새로운 전기를 맞이하고 있다. 모집조직은 다변화되고, 다변화된 모집조직 간의 경쟁압력이 증

---

\* 우정사업본부 금융사업단 보험사업팀 선임연구원

가하는 등 보험모집 조직 간 경쟁시대가 도래하고 있기 때문이다. 경쟁압력을 극복하기 위하여 보험회사들은 전통적인 보험설계사 조직을 중심으로 교육체계의 정비, 다양한 동기부여 방안 마련, 수당체계의 변경 등과 같은 지속적인 생산성 및 경쟁력 강화 노력을 거듭하고 있다. 이 중 가장 핵심적인 동기부여전략은 경쟁력을 갖춘 비용효율적인 수당체계의 운영이다.

이에 본 고에서는 민영보험사 수당체계의 변천과정 및 현황에 대해 살펴보고 이를 바탕으로 우체국보험의 수당체계와의 비교, 분석을 통해 우체국보험의 수당체계의 문제점을 도출하여 바람직한 개선방향을 제시하고자 한다.

## II. 민영 보험설계사 수당체계의 변천

### 1. 보험산업 요람기(수당체계 미구축기, 1945년~1961년)

우리나라 생명보험의 효시는 1921년에 설립된 조선생명이라 할 수 있고 해방 후 미군정, 6·25전쟁 등 정치·사회적으로 격동을 보이며 경제는 전형적인 후진국 수준을 면하기 어려웠고 보험산업도 매우 미비했다. 1940년에 개정된 일본 보험업법이 그대로 원용되다가 1962년에야 비로소 독자적인 보험업법을 제정, 시행하였다. 한편, 6·25전쟁의 발발과 인플레이션에 의한 화폐개혁<sup>1)</sup>으로 생명보험업계는 발전기반을 구축하기도 전에 침체기를 맞이하게 되었으며, 보험 영업조직 또한 기형적으로 발전하게 되었다.

당시의 보험영업활동은 임직원과 지방 유력인사를 중심으로 일종의 도급제(도급계약), 성공 보수제 또는 반도급형식의 모집체계가 형성되었다. 정규적인 보험영업조직은 없었고 정당이나 개인의 후광에 의한 단체보험 판매만이 이루어졌으며 이에 대한 모집수당은 별도의 기준 없이 임의로 지급하였다. 따라서 보험모집자가 본인의 수당 중 일부를 단체에 리베이트로 제공하거나 보험료의 일부를 할인해주는 일종의 암거래가 성행하였다.

---

1) 1953. 2. 15. 대통령 긴급명령 제13호로 화폐 단위 1백대 1의 절하로 통화개혁을 실시

## 2. 보험산업 육성기(수당체계 규제기, 1962년~1991년)

### 1) 표준수당체계 도입기(1962년~1976년)

5·16 이후 경제개발계획을 추진하는 과정에서 국민저축을 늘리기 위하여 생명보험회사를 국민저축기관으로 지정, 생명보험산업이 빠르게 성장하기 시작했다.

이에 따라 단체보험의 효율적 판매를 위해 종전의 도급적 성격의 소위 '출장모집체계'에서 탈피하고 단체보험의 대량계약을 모집하기 위해 보험사들은 지방 직영조직을 확충하여 이른바 프로파(Proper)<sup>2)</sup> 모집조직체계를 도입, 발전시키게 되었는데 이 모집조직의 특징은 남성위주의 모집조직으로 활동지역에 제한이 없으며, 단체보험만을 판매한다는 점이다. 즉 2회 이후 계속 보험료는 수금 전담사원 또는 데비트(Debit)<sup>3)</sup> 모집인에 의해서 관리하는 것을 원칙으로 하는 모집체계이다.

이들에 대한 수당체계는 지급방법이 복잡하고 완전 비례급제로 소득의 안정성이 없어 보험모집인이 조기 탈락하고 보험사 간 과당경쟁으로 인해 비차손이 발생하며, 모집질서가 문란해지는 등의 문제점들을 발생시켰다. 이를 개선하고자 1974년 우리나라 최초로 생명보험업계의 외야 보수를 체계적으로 정리한 「외야관계 제수당 표준지급규정」을 보험사 간 협정형식으로 제정, 시행하여 고정급 성격인 기본수당을 지급하고 보험설계사의 등급체계를 구축하기 시작했다.

### 2) 표준수당체계 정착기(1977년~1987년)

해방 후 1976년 이전까지 우리나라 보험산업은 급속히 성장하였으며 보험모집제도를 비롯한 보험제도 또한 발전을 거듭하였으나 일반국민의 보험에 대한 부정적인 인식이 강했고, 보험산업의 지속적인 성장과 보험가입자의 보호를 위한 모집체계로는 미흡한 면이 많아서 이를 개선하기 위해 1977년 통합 보험업법이 제정되었다. 이에 따라 모집분야에 있어서 보험설계사에 대한 등록제 도입, 보험대리점에 대한 등록제가 허가제로 강화, 보험중개인(Insurance broker)제도의 도입을 위한 법률적 근거 마련 등의 조치가 시행되었다.

2) 프로파라는 명칭은 일본에서 プロパ라고 불렀던 것을 그대로 도입, 사용한 것임.

3) Debit(借邊)이란 명칭은 모집인이 담당하고 있는 지역(district)은 회사의 소유이며, 담당자는 그 지역안에서 수금과 집금의 책임이 있다는 뜻에서 생긴 것임.

1981년 「생명보험 모집인수당지급제도 개선지침」을 통해 우리나라의 보험모집인 수당체계는 발전의 기틀을 마련하였다. 즉, 신인 보험모집인의 정착률을 향상시키고 전업자로서 육성하기 위해 고정급 개념을 도입한 기본수당과 보장수당을 지급하며 8단계의 등급체계를 확립하였다. 다음으로, 비례성수당은 보험사별 자율기준에 의거 지급하되 수입보험료에 비례하여 집행할 수 있도록 실효·해약에 대한 수당환수조치를 강화하거나 유지율에 따라 분급하도록 하였다.

이러한 수당체계는 기본수당 및 최저보장수당을 지급하여 고정성수당체계를 확립하였었다는데 의의가 있었고 또한, 보험모집인 유치율 촉진하였으나 신인의 고정성수당 지급액이 너무 적고 정착초기 보수를 일정수준이상 보장하기에는 부족하여 보험모집인의 조기탈락현상이 개선되지는 않았다. 또한, 유지율에 대한 관리를 강화하는 기준은 초기유지율을 어느 정도는 개선하였으나 저조한 중장기유지율은 여전했다.

### 3) 표준수당체계 발전기(1988년~1991년)

보험업계는 1970년대의 폭발적인 경제성장과 발 맞춰 비약적인 성장을 거듭했고 1980년대에 들어서는 보험성장과 더불어 내실을 다지는 보험경영을 병행하였으나 계약초기의 사업비 과다지출, 중장기 유지율의 개선미흡 등으로 만성적인 사업비차손에 시달려 왔으며 신계약 보험료 위주의 영업성적<sup>4)</sup> 책정 및 외형실적 위주의 영업 등으로 중장기 상품보다는 단기 저축성보험의 판매비중이 높았다. 1988년 이전 수정계약고를 보험모집인 등급심사 및 고정성수당(모집수당 제외)의 지급기준으로 사용하였으나 수당을 설계하는 기초가 되는 예정신계약비와는 무관하게 보험료의 규모에 따라 책정되어 이러한 문제점을 해결하고자 1988년 「환산성적제도」를 시행했고 이 제도는 오늘의 보험업계에서도 발전된 형태로 지속 시행되고 있는 성적제도로 후술하기로 하고 이 시기의 수당체계를 살펴본다.

먼저, 고정성수당은 기본수당과 보장수당으로 구분하여 지급하는데 기본수당은 보험설계사를 9개 등급으로 구분하여 월 4만원에서 15만원까지 지급하고 최저 월 10만원을 보장 지급하였다.

비례성수당은 효율성적에 비례하여 지급하는 모집수당이 대부분이었고 대체로 예정신계약비

4) 영업성적이란 생명보험영업 실적에 대한 목표를 부여하고 실적을 평가하며 수당을 지급하는 기준이 되는 지표

의 50%이상을 지급하였다. 이외에 성과수당, 수급수당, 직책수당 등 통상 10종 내외의 수당이 지급되었다.

이 시기의 주요한 특징은 보험설계사에 대한 복리후생제도의 신설이다. '88년 이후 사회 전반적으로 근로자의 생활안정에 대해 관심을 기울이기 시작했고, 특히 생명보험시장 개방에 따라 기존 생보사는 우수설계사의 스카웃 방지를 위하여 설계사의 사기진작 및 소속감 고취, 장기근속자에 대한 우대 필요성이 절실하였다. 이에 자녀의 장학금, 저축지원, 경조금 등을 지급하였다.

### 3. 보험산업 성숙·개방기(수당체계 자율화, 1992년~현재)

#### 1) 외환위기(IMF 구제금융) 이전(1992년~1997년)

1987년에 시작된 보험시장의 대내외적 개방은 커다란 구조적 변화를 몰고 왔으며 1990년대의 금융산업 국제화, 자율화 및 규제완화 등은 더욱 큰 변화의 소용돌이를 일으켰다. 일부 생명보험사들의 과점체제로 출범한 우리나라의 생보산업은 1987년의 시장개방 이후 27개의 국내외 보험회사가 신설되어 최대 33개의 생보사가 치열한 경쟁을 벌였다. 이는 상호경쟁에 의한 고객차별화, 판매저변의 확대, 보험기술의 개발, 소비자 니즈에 부응하는 상품의 개발 등 긍정적인 효과를 가져왔으나 보험사간 스카웃 갈등, 특정상품의 변칙판매 등 시장질서의 혼란, 과도한 비용의 지출로 생명보험회사의 수지악화 등의 문제점이 발생했다.

보험사 간의 치열한 경쟁은 공통으로 적용되었던 보험설계사 수당제도에 대한 근본적인 변화가 필요했다. 이에 1992년 「생명보험 모집제도 개선지침」을 마련하여 보험설계사의 자질향상과 모집조직의 효율적인 운영을 위해 경영효율개선을 위한 최소한의 규제를 제외하고 보험설계사에 대한 교육, 시험, 수당체계 등을 자율화하였다. 즉, 월 최저보장수당은 10만원으로 하고 그 지급요건 등은 회사자율로 하였으며 모집수당은 상품별 예정신계약비 이내로 하는 등 최저보장 수당만을 공통규정으로 하고 기타 수당지급액 및 지급조건, 보험설계사 등급체계 등은 보험사별 자율에 맡겼다.

1992년 이후 보험설계사 처우의 대폭적인 개선은 보험설계사 이미지를 개선하는데 상당한 공헌을 하였고 신인의 정착수당 지급과 더불어 젊은 고학력자들을 도입할 수 있게 되었다. 그러

나 이런 처우개선은 생산성 향상을 전제로 하였으나 일부 회사에서는 생산성은 담보상태인데 비해 사업비 집행효율만 떨어뜨리는 결과를 가져오기도 했다.

## 2) 외환위기(IMF 구제금융) 이후(1998년~현재)

1990년대 중반까지 6~7% 내외의 안정적인 경제성장을 달성해왔던 우리나라 경제는 1997년도에 들어서서 과도한 차입(借入)경영에 의존하던 일부 대기업의 연쇄파산, 동남아국가의 외환위기 발생, 국내금융시장의 혼란이 가중되고 금융기관들의 대외신인도가 하락하면서 외환보유고가 거의 바닥나는 '외환유동성 부족사태(국가부도위기)'가 촉발되어 결국, 1997년 11월 19일 『금융시장 안정종합대책』 발표와 함께 11월 21일 IMF에 구제금융을 신청하게 되었다.

이에 따라 다수 금융기관의 경영부실이 표면화되기 시작하고 일부 금융기관은 유동성 부족사태로 인해 사실상 지급불능에 처하는 사태가 발생하여 정부는 1997년 말부터 금융기관 구조조정을 추진하기 시작했고 10여개의 보험사가 퇴출되거나 국영보험사로 전환되었다.

IMF로 인한 구조조정을 거치면서 전통적인 보험설계사 판매제도는 큰 변화를 가져오기 시작하였다. 그동안 여성인력으로 구성된 보험설계사 중심의 전통적인 판매채널은 고비용·저효율의 판매채널이어서 이익중심의 경영방식하에서는 그 변화가 불가피하게 되었다. 이에 따라 독립대리점·보험중개인제도, 텔레마케팅·인터넷 등 새롭고 다양한 판매채널이 본격적으로 도입, 추진되기 시작하였고 또한 바람직한 모집질서를 구축하기 위한 자정(自淨)대책과 보험설계사 등록전(입사전) 교육을 강화시키는 익월등록제도가 시행되었다.

IMF 사태 이후 보험설계사 조직은 기존 전통적인 여성중심조직 이외에 재무설계를 바탕으로 고소득, 전문직 시장을 집중개척하는 컨설팅영업 중심의 남성조직과 고객과 직접적인 접촉없이 전화, 인터넷, 홈쇼핑 등을 매개로 보험영업을 전개하는 비대면 조직<sup>5)</sup> 등으로 분화되었고 채널별로 특화된 영업전략, 보험상품 및 수당체계를 구축하여 운영되었다. 이러한 수당체계는 현 보험업계에서 시행하는 수당체계로 다음의 장에서 자세히 살펴본다.

5) 대표적인 비대면 영업조직은 TM조직임

### Ⅲ. 민영 보험설계사 수당체계의 현황

#### 1. 전통적 여성위주 보험설계사 조직의 수당체계

##### 1) 성적제도

###### (1) 성적제도의 의의

보험설계사는 보험회사와 민법상 위임·위탁관계<sup>6)</sup>로 위촉계약서를 체결하고 활동시간·지역·모집대상에 대한 회사 측의 직접 감독 없이 보험계약 체결을 중개하는 개인사업자이다. 따라서 보험설계사 보수 즉, 수당의 틀은 영업활동(보험모집 및 보험료 수금)의 성과를 객관적, 합리적으로 평가하는 영업성적제도에 따라 결정된다는 점에서 성적제도의 의의가 있다 할 것이다. 나아가 성적제도는 보험회사 전체의 보험영업의 목표를 부여하고 평가하는 가장 기본적인 지표로도 활용되며, 영업현장에서 영업활동을 독려하고, 관리하는 영업관리자 개인을 평가하는 기본지표이기도 하다.

성적제도의 기능을 살펴보면 첫째, 보험상품 판매 시 판매상품별로 확보 가능한 사업비(예정 신계약비)의 규모에 따라 모든 상품에 공통으로 적용될 수 있는 기준으로 실제 확보된 사업비에 따라 지출될 사업비의 규모를 연계하여 안정적 비용집행이 가능하다. 다시 말해 보험상품의 예정사업비에 따라 성적제도를 수립하기 때문에 실제 보험계약 체결 및 보험료 수금에 따른 수당을 성적에 따라 지급할 때에도 사업비 규모에 따른 지급이 가능하다는 것을 의미한다. 이는 실제 확보된 사업비에 따라 지출될 사업비의 규모를 연계하여 안정적인 사업비 집행을 가능하도록 하는 기능이 있다. 둘째, 보험회사 전체의 영업목표, 평가 및 영업효율(유지율) 산출의 기준이 되는 기본개념으로 활용된다.

###### (2) 성적제도의 내용

###### ① 신계약 환산월초

성적제도의 기본이 되는 것이 신계약 환산월초이다. 신계약 환산월초는 신계약 성적에 대한

6) 특수형태근로종사자 보호대책(노동부, 2006. 10. 25)

상품별 비교지표를 설정하기 위해 월납보험료를 예정신계약비 규모에 비례하여 환산한 보험료를 말하며 앞에서 설명한 환산성적의 기본개념을 그대로 유지하나, 계약액 대신 매월 납입하는 초회보험료를 기준으로 성적을 산출한다는 점이 다르다.

$$\text{신계약 환산월초} = \text{월납보험료} \times \text{상품별 환산율}$$

상품별 환산율은 보험회사마다 다르나 대체로 상품을 개발할 때 부가한 예정신계약비 재원을 구하여 이 재원과 30/1,000과의 비율에 따라 결정한다. 여기에는 주계약 뿐 아니라 부가특약 또한 예정신계약비가 존재하는 한 주계약과는 별도로 환산율을 책정한다.

예정신계약비 재원은 각 회차별로 영업보험료 누계액에서 위험보험료 누계액, 예정유지비 및 예정수금비 누계액과 해당회차의 해약환급금을 차감하여 구한다.

이러한 예정신계약비 재원은 각 회차까지 회사가 예정신계약비로 사용할 수 있는 금액의 최고 한도를 의미하는 바, 결국 회사가 벌어들이는 영업보험료 중에 i) 사망보험금 지급에 필요한 위험보험료, ii) 계약의 유지관리를 위해 필요한 예정유지비와 수금비, iii) 중도해약 시 지급해야 할 해약환급금 등 신계약비와는 무관하게 지급해야 할 제반금액을 차감한 잔액을 신계약비로 사용할 수 있다는 개념이다.

이러한 신계약 환산월초는 보험회사의 전체, 지점별 영업목표, 영업관리자 평가, 보험설계사 등급평가 및 각 종 수당의 기본지표로 사용되며 후술하는 정산월초, 효율월초 등의 기초로 사용된다.

## ② 정산월초<sup>7)</sup>

정산월초란 당월 신계약 환산월초에서 당월에 미 유지된 계약의 환산월초 중 일정율을 차감(환수)한 성적을 말한다. 세부 차감기준은 보험회사별 경영방침 및 영업관행에 따라 다르며 각 종수당, 보험설계사 등급평가, 팀·점포운영비 산출기준의 기초로 주로 비용집행과 연결된 성적이다.

7) 보험회사마다 각기 다른 용어를 사용하고 있음.



### ③ 효율월초

효율월초는 신계약과 유지수당 산출을 위하여 계약의 유지회차에 따라 신계약 환산월초를 분할계상한 성적을 말하며 해당 회차의 보험료가 입금할 때 계상한다. 효율월초는 신계약, 유지수당 즉, 신계약에 대한 모집수당과 보험계약을 유지하기 위해 전개하는 고객관리에 대한 수당을 지급하는 기초로 활용된다.

## 2) 수당체계

앞에서 설명한 바와 같이 보험설계사는 개인사업자 신분의 자유소득자로 지급받는 수당의 기본 틀은 영업성적에 따른 능률급이며 근무시간이나 근무태도 및 근속연수에 따라 수당이 책정되기는 곤란하다. 물론 회사에 따라 고정급이나 개인등급별 직책급 등의 제도가 운용되고 있어 완전한 비례급에 대한 어느 정도의 예외를 적용하나 고정급이나 직책급에 대한 평가 역시 영업성적에 따라 규모가 결정되므로 전체적으로 볼때 영업성적에 따른 비례급을 보험설계사 수당의 기본 틀로 이해함이 타당하다.

### (1) 등급에 비례한 수당

보험설계사는 일정기간의 여러 가지 실적들을 종합평가하여 개인별로 일정한 등급을 부여받게 되는데 이를 등급평가기준이라고 한다. 등급을 평가하는 가장 기초적인 항목은 정산월초와 유지율이며 평가기간은 3~6개월 간격이 일반적이다.

보험설계사의 등급에 비례한 수당을 살펴보면 과거의 고정급, 기본급 등의 명칭으로 분류되었던 수당들은 실제로 등급평가가 보험설계사 개인실적에 의해 등급이 부여되는 것에 따라 수당을 지급하므로 고정급으로 부르기는 부적절하다.

일반적으로 보험설계사 개인의 등급에 해당하는 책임액<sup>8)</sup>을 달성할 경우 지급하는 것이 일반적이고 회사에 따라 등급별로 차별화된 인센티브를 지급하는 경우도 있다.

### (2) 실적에 비례한 수당

보험설계사의 실적에 비례한 수당은 보험상품을 모집할 때 마다 보험설계사의 등급과 개인별

8) 여기서 책임액이란 등급평가할 때 부여한 등급별 해당실적(정산월초)을 말한다.

전체실적 규모와 관계없이 모든 보험설계사에게 똑 같은 금액을 지급하는 형태의 수당(모집수당 등)과 개인의 실적규모 총액에 따라 지급하는 수당(성과수당 등)이 있다.

### (3) 신규 보험설계사의 조기정착을 지원하는 수당

보험설계사로 처음 활동하면 판매기술, 보험상품 지식이 부족하고 확보한 고객 수 또한 적기에 낮은 수준의 실적을 거둘 수밖에 없지만 보험회사는 이러한 신인을 전문 보험설계사로 육성하여 생산성을 증대시킬 필요가 있다. 이를 위해 신인에 한해 적용되는 일부 수당체계를 운영하고 있다.

1998년 이후 전 보험회사가 보험설계사 익월등록제도를 시행한 바, 보험설계사가 시험합격 후 등록 전에 소정의 교육<sup>9)</sup>을 이수해야 위촉계약을 체결하는데 이 기간에는 보험영업이 불가하므로 교육이수에 대한 수당을 별도로 지급한다.

### (4) 기타 수당

보험설계사는 개인사업자로 이들에 지원되는 복리후생수당 역시 개인실적에 따라 지급될 수밖에 없는 한계가 존재한다.

복리후생수당은 일반적으로 자녀의 교육비를 지원하는 장학(탁아)수당, 퇴직금이 없는 보험설계사를 위해 지원하는 저축지원수당, 경조비, 영업활동 중 위험에 대한 보장을 위한 보험가입 등으로 구분할 수 있다. 최근, 정부의 『특수형태 근로종사자 보호대책(2006. 10. 25)』의 일환으로 보험설계사에 대해 업무상 재해를 보호할 수 있도록 산재보험을 적용<sup>10)</sup>하는 ‘산업재해보상 보험법’ 개정안이 2008년 7월 시행을 예정으로 국무회의를 통과한 상태<sup>11)</sup>이다.

## 2. 재무설계 전문 보험설계사 조직의 수당체계

### 1) 재무설계 전문 보험설계사 조직의 구축배경 및 경과

1990년대의 금융환경은 국내적으로는 겸업화, 다양화가 급격히 진행되고 있고 국제적으로는

---

9) 입사 전 교육이라 하여 일반적으로 합격 후 위촉 전 좌식교육 10일, 현장교육 10일 등 20일간 받는 교육

10) 보험설계사 이외에도 골프장경기보조원, 학습지 방문교사 및 레미콘차량 운전원 등의 직종을 산재보험 적용 대상에 포함하여 보호하는 법률개정(안)이다.

11) 2007. 5. 29 국무회의 통과

증권화, 종합금융화 등이 빠르게 진행되었다. 이에 보험회사들은 금융시장 환경변화에 적극 적응할 수 있는 경영전략과 차별화된 서비스를 개발하고, 아울러 금융정보를 획득하려는 새로운 고객 확보와 기존 고객과의 거래관계 강화를 통해서 수익성과 건전성 제고 및 리스크 완화라는 경영목표를 달성해야 했다. 결국 급변하는 금융환경에 적극 대처하고 고객에게 다양한 금융서비스를 제공하기 위한 전문FP(Financial Planner) 양성의 필요성이 대두되었다.

푸르덴셜생명은 1989년 한국 내 현지 법인으로 설립되어 가입자에게 계약의 청약부터 계약 내용변경, 보험금 지급에 이르기까지 컨설팅을 제공하는 재무설계 전문 남성영업조직인 Life Planner(LP)를 구축했다. 국내에 4년제 대졸이상의 학력을 소지한 '재무설계 전문 보험설계사' 개념이 확산하기 시작한 것도 이때부터다. 이어 ING, MetLife, PCA생명 등 주로 외국계 보험사들을 중심으로 재무설계전문조직 구축에 치중하여 고수익 상품인 종신보험 판매에 집중하여 1990년대 후반 우리나라에 이른바 '종신보험 붐'을 주도했다.

외국계 보험사의 재무설계 전문조직이 높은 생산성과 탁월한 영업효율(유지율, 정착률)을 달성하며 빠르게 국내보험시장을 잠식하자 그 동안 전통적인 여성조직에 안주하던 국내사에서도 재무설계전문조직을 구축하기 시작하여 일부 중소기업(동양, 동부 등), 교보생명, 삼성생명이 잇따라 재무설계 전문조직을 구축했다.

## 2) 성적제도

### (1) 연납보험료(ANP: Annualized Premium)

연납보험료 즉, ANP란 초회보험료를 보험료를 납입하는 방법에 따라 매년 납입하는 연납보험료를 기준으로 환산한 보험료를 말하는데 ANP는 보험상품 개발 시 부가되는 예정사업비 중 예정신계약비가 일반적으로 초년도 보험료의 일정율로 책정되는 점과 밀접한 관련이 있다. ANP의 산출방법은 말 그대로 연납보험료로 환산하면 되는데 예를 들어 보험료 납입방법이 월납인 경우는 월납보험료에 12개월을 곱해서 산출한다.

### (2) 신계약 CANP(Converted Annualized Premium)

신계약 성적에 대한 상품별 비교지표를 설정하기 위해 ANP를 예정신계약비 규모에 비례하여 환산한 보험료를 말한다. 신계약 CANP의 산출은 상품별로 ANP에 각 상품별 환산율을 곱하여

산출하고 상품별 환산율은 보험회사마다 다르나 대체로 상품을 개발할 때 부가한 예정신계약비 재원을 구하여 이 재원과 ANP와의 비율에 따라 결정한다.

### (3) 정산CANP

정산CANP란 당월 신계약 CANP에서 당월에 미유지된 계약 즉, 실효·해약계약에의 CANP 중 일정율을 차감(환수)한 성적을 말한다.

### 3) 재무설계 전문조직 운영체계

외국계 보험사 중심으로 재무설계 전문 남성조직을 구축하면서 선진외국의 보험영업조직체계를 본격적으로 도입하였는데 그중 가장 핵심적인 내용이 보험영업 전문가에 의한 보험설계사 코칭 및 육성전담조직인 SM(Sales Manager)조직의 구축과 우수자원 증원을 위한 리쿠르팅 프로세스 구축이었다.

보험사들은 재무설계 전문조직 구축 시 보험설계사의 신분발전경로를 제시하여 그들의 보험 영업에 대한 장기적인 비전과 신분상승의 동기를 지속적으로 부여하기 위해 노력하고 있다. 여기서는 보험설계사 개인실적에 따른 개인등급 향상은 나중에 살펴보고 영업관리자로서의 발전 경로를 도표를 통해 살펴보자.

[그림 1] 보험설계사 신분발전 경로



보험설계사 유치 및 육성우수자에 대해 영업 관리자로서의 신분발전 비전을 제시한 후 그들 중에서 신인 유치 및 육성전담 관리자를 선발하여 우수신인 유치, 본인이 해본 일에 대한 리얼한 근접코칭 및 판매프로세스를 실천하고 관리하여 조기 정착을 유도하는 임무를 부여했다.

12) BM은 Branch Manager의 약자

#### 4) 재무설계 전문조직의 수당체계

##### (1) 개인 등급평가 기준

지금부터는 국내 재무설계 전문조직 중 가장 많은 인원과 높은 실적을 달성하고 있는 A생명의 운영체계 및 수당지급기준을 중심으로 살펴보겠다.

재무설계 전문조직의 개인등급은 전통적 여성조직과는 달리 본인의 연소득, 연간 계속보험료 및 월납보험료 등으로 평가하여 5개의 등급으로 분류한다. 평가기간 또한 1년 1회를 원칙으로 한다.

##### (2) 일반 보험설계사 수당체계

###### ① 등급비례 수당

전통적 여성 보험설계사와는 달리 재무설계 전문보험설계사에게는 등급에 비례한 수당을 지급하지 않는다는 것이 특징이다. 다만, 1년에 1회 보험설계사의 개인등급을 평가할 때 승급한 경우와 전년도의 등급을 유지한 경우에만 축하금과 기타 인센티브를 지급하고 있다.

###### ② 실적비례수당

재무설계 전문 보험설계사의 실적에 비례한 수당의 가장 큰 특징은 선지급이다. 즉, 당월 신계약 실적에 따른 모집관련 수당을 여성조직과 같이 분할지급하지 않고 모집수당 총액의 30~70%까지 선지급한다. 이는 이들의 보험실적이 완전판매를 통한 양질의 계약이라는 전제하에 수당체계를 설계한 것으로 이전의 우리나라 보험설계사 수당구조에서는 시도해 보지 않은 형태의 완전한 비례급 수당을 지양하는 수당체계인 것이다.

선지급의 개념은 두가지로 볼 수 있다. 첫째, 위에서 설명한 대로 신계약 체결 시에 해당 신계약에 의한 수당총액의 상당액을 미리 지급한다는 의미이다. 일반적으로 수당채원 총액의 약 50~60%정도를 지급한다고 보면 될 것이다. 둘째, 일반 여성조직의 경우 해축되면 본인이 체결한 신계약의 유지수당을 지급하지 않으나 재무설계 전문 조직은 일정한 금액의 Deposit을 통해 본인이 모집한 신계약에 대한 유지수당을 확정하여 본인이 해축될 때에 이 Deposit을 수령할 수 있다. 결국, 보험계약이 유지된다면 본인이 모집한 계약에 대한 수당총액을 미리 확정할 수 있다는 의미이다.

하지만, 완전한 선지급 형태의 실적비례 수당체계를 운영하는 것은 아니고 발생한 모집수당 중 일부를 적립하여 적립한 수당이 일정액을 유지(Balance Pool)하게 하고 일정수준 이상 적립되면 그 적립액의 일부를 매월 지급하는 수당적립제도를 운영한다.

한편, 보험 신계약체결로 발생한 모집수당 재원의 전액(신계약 CANP)에 개인의 유지실적이 반영된 성적(정산 CANP)에 따라 수당지급률을 45~120%까지 차등지급하게 하여 기존 모집계약의 유지율을 반영하고 있다.

#### ③ 신규 보험설계사의 도입 및 육성을 지원하는 수당

재무설계 전문 보험설계사도 일반 여성보험설계사와 마찬가지로 위촉 초기 조기정착을 위한 수당이 필요하다. 그러나 수당총액을 선지급하는 형태의 수당체계로 보험계약의 유지율만 양호하다면 일반 여성보험설계사에 비해 초기수당규모는 크다고 할 수 있다.

하지만, 완전한 비례급을 지향하는 수당체계상 이들에 대해 조기정착을 지원하는 수당 또한 선지원 후 정산이란 개념하에 설계되었다.

신규 보험설계사를 유치한 자에게는 신인 보험설계사 정산 CANP 합계액의 일정률을 지급하여 보험설계사 유치를 촉진시키고 있다.

#### ④ 기타수당

여성중심 일반설계사와 마찬가지로 보험설계사의 복리후생을 위해 경조금, 정기 건강진단, 장기근속 축하 등의 복리후생과 관련된 수당을 지급한다. 그러나 일반설계사만큼의 다양한 복리후생수당을 지급하지는 않는다. 이는 본인 실적에 비례한 수당이 대부분을 차지하게 설계한 수당체계에 기인한다 할 것이다.

### (3) SM(Sales Manager) 수당체계

재무설계 전문 보험설계사 조직에서 SM이 차지하는 역할은 지대하다. 앞에서 설명한 대로 SM은 신규 보험설계사를 유치하고 이들을 전문보험설계사로 육성시키는 중요한 역할을 수행해야 한다. 따라서 SM조직의 성공적 구축이야말로 재무설계전문조직을 성공적으로 운영하는가에 대한 열쇠이다. SM의 역할은 앞에서 설명했으므로 지금부터는 이들의 수당체계에 대해 알아보자.

SM에 지급하는 수당은 철저하게 팀원들의 실적과 연동(Overriding)되어 있고 SM 본인의 보험모집은 일반적으로 제한하는 것을 원칙으로 한다. 하지만, 회사별로 영업전략에 따라 SM의 보험모집을 허용하기도 한다.

먼저, SM수당의 대부분을 차지하는 수당으로 팀 실적에 따라 지급하는 성과수당이 있다. 이 수당은 팀 전체의 CANP에 지급유보액을 제외하고 지급한다. 지급유보액이란 일반 보험설계사와 마찬가지로 성과수당의 일부를 적립하여 적립한 수당이 일정액을 유지(Balance Pool)하도록 하는 개념이다.

기타 지급을 유보한 금액의 일정액을 매월 지급하는 수당과 SM 위임 초기 일정액을 보장지급하는 수당이 있다.

#### IV. 우체국보험과의 비교, 분석

##### 1. 성적제도 비교, 분석

우체국보험은 성적의 기본지표로는 첫째, 계약고라고 하는 보험가입금액을 사용한다. 즉 보험가입금액을 신계약 체결 시에는 해당계약의 신계약고와 신계약고에서 당월에 조기 미 유지된 계약고 중 전부 혹은 일부를 당월 신계약고에 차감하는 정산계약고를 영업성적으로 사용하고 있다.

$$\text{정산계약고} = \text{당월 모집 신계약고} - (\text{당월에 도래하는 조기 실효} \cdot \text{해약 등 미유지 계약고} \times \text{차감률})$$

〈표 1〉 미유지 회차별 차감률

미유지회차	2회	3회	4회	5회	6회	7회	8회	9회	10회	11회	12회
차감률(%)	100	80	70	60	50	40	30	25	20	15	10

정산계약고 제도는 2007년부터 시행되었는데 이전에는 신계약고만을 영업성적으로 사용했다. 둘째 신계약의 보험료 납입방법<sup>13)</sup> 중 월납으로 환산한 신계약 월액보험료와 위의 정산계약고와 마찬가지로 당월에 조기 미 유지된 계약의 월액보험료 중 전부 혹은 일부를 당월 신계약 월액보험료에서 차감하는 정산월액보험료 또한 영업성적으로 사용하고 있다.

앞에서 설명한 대로 민영생보사는 상품별 예정신계약비를 반영한 환산월초를 주요한 영업성적으로 사용하고 있고 우체국보험에서 계약고와 월액보험료를 같이 사용하는 데 비해 보험료를 기초로 한 환산월초만을 단일성적으로 사용한다.

지금부터는 우체국보험 성적제도를 민영생보사와 비교하여 문제점에 대해 기술해본다.

첫째, 계약고와 월액보험료 등 2가지를 영업성적으로 사용하고 있다. 이에 따라 보험관리사에 대한 평가 및 제 수당을 지급할 때 상기 두 가지의 성적을 동시에 사용해야 함은 물론, 우체국보험 전체실적 평가 및 관리 시에도 같이 사용해야 한다. 이는 우체국보험의 명확하고 단순한 영업전략 수립 및 전개를 힘들게 하는 측면이 있고 또한 두 가지 성적의 상관관계가 논리적, 수리적으로 명쾌하게 정리되지 않았다. 반면 민영보험사들은 보험계약의 예정신계약비를 반영한 월납보험료 즉, '환산월초'만을 단일성적으로 사용하고 있다.

둘째, 영업성적이 보험영업실적 평가로 적정한가의 측면에서 보면, 영업실적에 대한 평가는 결국 영업수행자의 손익결과에 대한 평가가 가장 객관적인데 계약고 및 월액보험료는 손익에 기반을 둔 성적이 아니라 해당계약의 보험금 지급규모를 기준으로 책정한 성적이기 때문에 영업실적평가의 지표로 사용하기는 미흡한 면이 있어 외형실적 중심의 영업전략과 부실계약 유입을 효율적으로 차단하기 힘든 문제점이 있다.

셋째, 보험관리사의 다양한 수당설계에 한계가 있다. 위에서 설명한 바와 같이 보험영업성적이 손익을 반영하지 않아 고능률 보험관리사의 실적상승에 비례하는 수당체계 수립에 한계가 있고 이는 고능률 보험관리사 입장에서 상대적으로 수당이 체감되는 결과를 가져와 판매유인력 부족 및 민영보험사에 비해 경쟁력 확보가 미흡했다.

마지막으로 성적이 보험상품 간의 객관적인 비교지표로 사용하기가 미흡하다. 손익이 반영되

---

13) 월납, 연납, 일시납 등



지 않고 외형만이 반영된 계약고만으로는 사업비가 다른 보험상품 간의 객관적 비교지표로는 무리가 있음이 사실이다.

## 2. 수당체계 비교, 분석

### 1) 등급평가 기준

보험관리사는 일정기간의 보험실적들을 종합평가하여 개인별로 일정한 등급을 부여받게 되는데 우체국보험은 정산계약고, 정산월액보험료 및 유지율 등의 3개 항목으로 평가한다. 지금부터는 민영생보사와의 차이점에 대해서만 살펴본다.

첫째, 보험실적에 대한 평가항목으로 우체국보험은 정산계약고와 정산월액보험료를 동시에 달성해야 한다. 반면 민영보험사는 정산월초만을 실적평가항목으로 설정하여 보험설계사와 영업관리자 입장에서 단순하고 명확하게 등급실적을 관리할 수 있다는 점이 다르다.

둘째, 유지율 평가기준의 차이이다. 우체국보험은 현재 6회차 유지율만을 평가<sup>14)</sup>하는데 비해 민영보험사는 13회차 유지율평가를 원칙으로 하되 보험설계사의 근속월수에 따라 13회차 유지율 산출이 불가할 경우 7회, 4회, 2회 유지율까지 평가하는 등 우체국보험에 비해 엄격한 유지율 평가기준을 운용하고 있다.

셋째, 등급평가 구체기준의 차이이다. 우체국보험은 정해진 보험실적(정산계약고, 정산월액보험료)과 유지율에 따라 결정된 등급 이외의 구체기준이 없으나 민영생보사는 유지율기준이 미달하더라도 보험설계사의 보험실적(환산월초)이 뛰어나면 유지율 미달을 구체하는 기준이 있다.<sup>15)</sup>

### 2) 등급비례 수당

우체국보험은 기본보상금, 장기우대수당, 성과수당 등 3종의 등급비례수당이 있다. 기본보상금은 등급별로 10~100만원, 장기우대 수당은 등급과 근속연수별로 3~24만원, 성과수당은 매분기 등급별로 5~40만원을 지급한다.

14) 2008년 이후는 13회차 유지율을 평가한다(우체국 보험관리사 운영지침 제18조).

15) 보통 특정등급 책임액의 150%를 달성하면 유지율기준에 미달하더라도 특정등급을 부여한다.

민영보험사와 큰 차이는 첫째, 우체국보험은 기본보상금을 수령해야 모집 관련수당<sup>16)</sup>을 제외한 전 수당을 수령할 수 있으나 민영생보사의 경우는 이러한 제한이 없다.

둘째, 기본수당을 수령하기 위한 조건이 우체국보험은 등급평가 시 등급별 책임액보다 낮은 최저실적만을 달성해도 해당월 기본수당을 지급하나 민영생보사는 등급평가 시 등급별 책임액에 해당하는 실적을 매월 달성해야만 기본수당을 지급하는 차이가 있다. 즉, 기본수당 수령조건이 우체국보험보다는 민영생보사가 더 까다롭다.

### 3) 실적비례수당

#### (1) 모집 관련수당

우체국보험의 모집 관련수당은 모집자보상금, 유지관리보상금, 수급자보상금 등 3종이다. 모집 관련수당에서 민영생보사와의 차이점을 비교, 분석해본다.

첫째, 모집 관련수당 지급률의 차이다. 즉 상품별 예정신계약비 대비 모집 관련수당 지급률을 비교해보면 우체국보험은 민영보험사에 비해 약 1.5배 수준이다.<sup>17)</sup> 따라서 우체국보험은 민영생보사에 비해 모집 관련수당에 수당의 재원할당율이 높기 때문에 기타수당의 지급률은 상대적으로 낮을 수밖에 없을 것이다.

둘째, 모집 관련수당의 분급회차이다. 일반적으로 모집 관련수당을 신계약 성립 시에 일시 지급하는 것이 아니라 보험료가 입금될 때마다 순차적으로 분할하여 지급함이 일반적인데 우체국보험은 10회 분할지급을 하는 반면 민영생보사는 10~25회까지 다양하게 분할지급하고 있다.

셋째, 모집 관련수당의 구조이다. 우체국보험은 모집자보상금이란 수당을 보험모집자의 재직 유무에 관계없이 지급한다. 다시 말해 해촉된 보험관리사에게도 본인이 재직 당시 모집한 보험계약이 유지하는 한 모집자보상금을 지급한다. 반면, 민영보험사의 모집 관련수당은 신계약 성립 시 1회만 지급하는 모집수당과 계약관리자에 지급하는 수당 등 두 가지로 구분한다. 따라서 해촉된 설계사에게 본인이 모집한 계약의 잔여모집수당을 지급하지 않는다.

---

16) 모집자보상금, 유지자보상금, 수급자보상금 등

17) 모집수당 지급액이 1.5배 수준이라는 의미는 아님

## (2) 실적규모 비례수당

우체국보험에서 모집 관련수당을 제외한 실적규모에 비례하여 지급하는 수당은 특정상품의 판매건수에 따라 지급하는 활동지원수당이 유일하다. 반면 민영보험사는 성과수당, 생산성향상수당 등의 명칭으로 보험설계사 실적 총량의 구간별로 일정률을 차등지급하는 수당이 다양하다.

우체국보험은 모집 관련수당 이외의 실적비례수당을 지급할 만한 여력이 부족하나 민영생보사의 경우는 모집 관련수당과 개인실적 총량에 비례한 수당에 재원을 적절히 할당하여 운영하고 있다. 이는 고능력 보험설계사에게 수당지급률을 높여 지속적인 실적증대 동기를 부여하기 위해서이다.

## (3) 조직 관련수당

조직관련 수당은 먼저 신인의 조기정착을 지원하기 위해 신인에만 지급하는 수당과 신인을 유치하거나 육성하는 데에 대한 수당으로 나누어서 비교해 본다.

먼저 신인에만 지급하는 수당이다.

우체국보험은 신인 정착수당으로 위촉 10차월까지 10~30만원과 교통비로 3개월간 20만원을 지급한다. 이처럼 우체국보험의 신인에 지급하는 수당은 단순하다. 반면, 민영생보사는 다양하게 신인관련 수당을 지급하고 있으며 가장 두드러진 특징은 선지급 후 정산체계이다. 신인의 입사 초기 수당경쟁력을 확보하고 우수신인에 대한 조기정착을 유도하기 위해 선지급 수당을 마련하여 사후에 정산하는 체계이다. 또한, 민영생보사는 보험설계사 시험합격 후 위촉 전에 20일 이상의 기본교육을 이수해야 한다. 이 기간에는 보험영업할 수 없으므로 수당이 발생하지 않으므로 이에 대한 보상형태의 교육비가 필요하다. 이것이 교육수당이다. 이 밖에 민영생보사는 신인이 일정등급이상으로 승급하면 승급축하금을 지급하여 신인의 등급상승의욕을 고취시키기도 한다.

다음으로, 신인을 유치하고 육성시킨 보험설계사에 지급하는 수당이다. 우체국보험은 유치수당으로 신인 모집수당의 10%를 6개월간 지급한다. 또한, 신인에게 현장교육을 실시한 자에게 1회 교육당 5~10만원씩 지급한다. 민영보험사도 마찬가지로 신인실적의 일정률과 신인 교육 실적에 따른 수당을 지급한다. 한편, 민영생보사는 신인 유치월 1회 정액지급하는 수당이 있다.

#### (4) 기타수당

우체국보험과 민영보험사의 복리후생에 관련된 수당체계는 비슷하다. 즉, 경조금, 장학수당, 탁아수당, 저축지원 등이 그것이다.

단, 민영보험사는 우체국보험과 달리 보험설계사의 보험영업 활동 중 재해 및 질병을 보호하기 위해 단체보험을 가입시키고 있다.

이 밖에 민영보험사들은 고능률 보험설계사들을 별도의 멤버십제도<sup>18)</sup>를 통해 우대하고 있다. 즉 특별수당 지급, 전용 언더라이터 배치, 리프레쉬지원, 건강검진 지원, 명절선물 지급 등의 형태로 일반 보험설계사와는 차별하여 우대하고 있다. 최근 우체국보험에서도 「에이스클럽」 제도를 통해 실적이 우수한 보험관리사를 특별우대하는 전략을 수립, 시행하고 있다.

## V. 우체국보험 수당체계 개선방안

### 1. 우체국보험의 바람직한 보험영업 성적체계

보험영업 성적이란 협의로는 보험모집자의 영업실적에 대한 보수의 규모를 책정하기 위한 객관적, 합리적 평가기준을 말하고 광의로는 우체국보험 전체의 영업의 목표를 부여하고 관서 및 영업관리자 개인을 평가 기본지표이어야 한다.

성적제도의 기능은 첫째, 보험상품 판매 시 상품별로 확보 가능한 사업비(예정신계약비)의 규모에 따라 모든 상품에 공통으로 적용될 수 있는 기준으로 실제 확보된 사업비에 따라 지출될 사업비의 규모를 연계하여 안정적 비용집행을 가능하게 해야 하고 둘째, 우체국보험 전체의 영업목표, 평가 및 영업효율(유지율) 산출의 기준이 되는 기본지표로서의 가치가 있어야 한다.

이런 측면에서 우체국보험의 바람직한 성적제도를 제시해 본다.

첫째, 손익에 따라 모든 상품에 공통으로 적용될 수 있는 기준이 마련되어야 한다. 현재의

---

18) 일정실적 이상의 고능률 보험설계사를 리더스클럽, 에이스클럽 등의 멤버십에 선정하여 우대하고 있음.

계약고와 월액보험료는 실적의 외형규모만을 반영하여 손익에 기반한 성적은 아니라고 할 수 있다. 따라서 하루빨리 사업비(예정신계약비)의 규모가 반영된 객관적이고 합리적인 성적이 마련되어야 하는데 이러한 성적체계 개선의 방향은 민영생보사와 같이 납입보험료를 사업비 규모에 비례하여 환산한 「환산월초」 제도에서 찾아야 할 것이다. 이를 위해서는 보험계약의 성, 연령, 보험기간, 납입기간 등에 따라 다양한 보험료와 예정신계약비와의 비율을 합리적으로 책정하기 위한 이원분석체계의 구축이 선행되어야 한다.

둘째, 현재 계약고와 월액보험료 등 두 가지 성적을 하나의 성적으로 단일화해야 한다. 「환산월초」 제도를 도입하면 성적제도가 단일화되는 효과를 동시에 기대할 수 있다.

하지만, 앞에서 기술한 환산성적제도를 바탕으로 한 「환산월초」라는 영업성적이 완벽한 것은 아니다. 환산성적은 기본적으로 예정사업비를 기초로 책정되기 때문에 기타 위험률차 및 이자율차에 대한 손익까지 반영하고 있지는 않다. 더욱이 평균수명의 연장과 의료기술의 발달로 생존급부금의 급격한 증대로 위험률차익이 갈수록 축소되는 최근의 경영환경을 고려하면 위험률차 손익까지 고려한 성적제도의 마련이 절실한 때 이기도 하다.

## 2. 우체국보험의 바람직한 수당체계

우체국보험의 수당체계는 보험가입액의 소액과 국영보험으로서 저렴한 사업비가 부가된 상품의 한도에서 바람직한 방향을 모색해야 하는 점이 민영생보사와는 다른 환경에 있다.

하지만, 우체국보험은 민영생보사와 같이 기본적으로는 같은 보험원리에 입각한 보험사업을 운영하고 있으므로 효율적인 수당체계 수립에 대한 지향점은 동일할 것이다.

앞에서 살펴본 대로 등급에 비례한 고정성 수당에 치중할 경우 수당이 보험실적에 따라 지급되는 것이 아니라 저능력자에게는 책임액 달성을 위한 무리한 실적을, 고능력자에게는 실적상승에 따라 비례적으로 수당이 증가하지 않아 상대적으로 수당이 체감하는 결과를 가져올 수 있으며, 또한, 장학수당, 탁아수당 등 실적과 무관한 복리후생적 수당의 확대는 일을 하지 않으려는 사람에게 일을 시키기 위한 유인책은 될 수 있을지 모르지만 우수자원의 유치나 실적향상 측면에서는 부정적인 측면도 있다.

따라서 우체국보험의 효율적인 수당체계를 수립하기 위해서는 다음의 사항을 고려해야 할 것이다.

첫째, 민영생보사와의 경쟁력을 우선 고려해야 한다. 비록 수당지급의 재원인 사업비의 한계는 존재하지만 우수한 신인을 유치할 수 있도록 신인초기보장에 재원할당률을 증대시킬 필요가 있다. 신인에 지급되는 초기보장 수당은 신인유치실적과 밀접한 관계가 있기 때문이다. 다음은 기존 보험관리사 중 고능력자에 대한 실적비례수당을 보강해야 한다. 이를 위해서 보험모집자에 공통으로 적용되는 모집 관련수당에 할당되는 재원을 현재 수준보다 축소하여 재원을 마련한 후 신인 및 고능력자에 대한 재원을 늘릴 필요가 있다.

둘째, 모집 관련수당체계의 개편이 필요하다. 앞에서 말한 재원의 축소 외에 보험계약 체결 및 유지에 기여하는 자에게 모집관련 수당을 지급하여야 한다. 즉, 현 모집자보상금을 모집수당과 계약관리수당으로 구분하여 계약관리수당은 해당계약을 실질적으로 관리하는 자에게 지급하는 형태로 변경해야 할 필요가 있다. 이는 해촉 등의 사유로 보험모집을 중단한 자에게는 모집 관련수당의 지급을 중지해야 한다는 의미이다.

셋째, 보험관리사를 현장에서 육성·관리하는 조직을 구축하고 이들에 대한 차별화된 수당지급체계가 필요하다. 즉, 기존 지도장과는 별도의 보험관리사 유치·교육·현장지도 등 실질적인 육성업무만을 전담하는 육성조직을 구축할 필요가 있다. 이들에 대한 평가 및 보상체계를 본인실적보다는 신인유치 및 육성실적을 중점 반영하는 체계로 수립해야 할 것이다.

넷째, 비용효율적 측면에서 보험영업효율의 개선을 위해 유지실적을 수당항목에 적극 반영해야 한다. 현 우체국보험의 수당에는 유지율이 반영된 항목이 없다. 만약, 우체국보험에서 개인실적의 총량에 비례하는 수당을 지급할 경우 유지율 실적별로 가·삭감하는 보완조치는 반드시 필요할 것이다.

마지막으로 보험의 원리상 보험모집채널별 판매상품의 구분을 통해 수당체계를 이원화를 고려하여야 할 것이다. 보험영업을 전업으로 하는 보험관리사는 민영보험사의 보험설계사와 비슷한 판매프로세스에 따라 보험영업을 전개한다. 따라서 보험영업에 소요되는 노력 및 비용이 비슷함에도 민영보험사에 비해 판매상품의 사업비 부가율이 낮아 결과적으로 수당의 재원할당률

도 적은 것이 사실이다. 하지만, 상품개발 시 책정되는 부가보험료는 보험계약의 모집 및 유지에 관해 지출할 비용의 재원이라는 측면에서 모집비용에 따라 부가보험료 또한 달라져야 할 것이다. 물론 이러한 제안은 상품개발의 효율성, 수당차이로 인한 채널 간의 갈등 및 현실적인 관리 편의성은 고려하지 않은 보험상품개발 원리상의 문제점을 지적한 것이므로 실제로 이원화한다면 이러한 문제점에 대해 충분한 고려가 필요할 것이다.

## VI. 연구의 한계점

본 고에서는 우리나라 보험 모집체계, 보험모집자에게 적용되던 영업성과 수당체계의 변천, 현재 민영생보사의 보험설계사 조직의 종류와 이들에 적용되는 영업성과 수당체계의 현황을 바탕으로 우체국보험과 비교, 분석을 통해 바람직한 우체국보험의 영업성과 수당체계의 개선방향을 제시해 보았다.

그러나 광범위한 주제를 다루다 보니 민영보험사와 우체국보험 수당에 소요된 실제사업비 실적과 양자를 객관적으로 비교하기 위한 지급예상액에 대한 분석은 부족했던 것이 사실이다. 이는 보험모집자에 지급하는 수당체계가 보험경영에서 차지하는 비중이 무척 중요한 만큼, 대상이 다양하고 광범위함에 의한 부분도 존재함으로 향후의 연구과제로 하고 싶다.

## 참 고 문 헌

- 이석용, 「생명보험 모집제도의 현황과 개선방안」, 보험학회지 제12집, 1976. 4  
이경룡, 「한국 생명보험산업 발전과정에 대한 소고」, 보험학회지 제15집, 1979. 6  
박용화, 「모집인 관리제도의 개선방안」, 월간생협(생명보험협회) 1981. 3  
한동준, 「생명보험 외야급여 체계상의 문제」, 보험학회지 제18집, 1981. 6

- 이성배, 「생명보험모집제도의 개선방안에 관한 소고」, 월간생협(생명보험협회) 1988. 7
- 우경연, 「생명보험 판매경쟁력 제고를 위한 모집조직의 개선방안」, 보험개발연구 제12호(보험개발원), 1994. 10
- 신남진, 「국내외 생명보험 외야보수규정의 비교분석과 그 개선방향」, 보험학회지 제50집, 1997. 10
- 권금택, 「보험기업의 FP의 활성화 방안에 관한 탐색적 연구」, 보험개발연구 제13권 제1호(보험개발원) 2002. 3
- 신문식 · 이경희 · 이정환, 「보험설계사 조직의 개편방안」, 보험개발원 2003. 12
- 권금택, 「보험기업의 FP의 활성화 방안에 관한 탐색적 연구」, 보험개발연구 제13권 제1호(보험개발원) 2002. 3
- S, D, K생명 2006년 보험영업지침, 2006. 3
- I, D 생명의 FC 영업 제규정, 2007. 3
- 우체국 보험관리사 운영지침, 2007. 1위해 수익구조 다변화, 인수 및 합병, 자산유동화 등의 전략을 실행하고 있다.