

보험모집 조직의 생산성 및 경쟁력 제고 방안

신 문 식

보험개발원 보험연구소 연구위원

금융산업의 자유화·규제완화 및 고객니즈 다양화 등에 따라 보험회사의 모집조직은 새로운 전기를 맞이하고 있다. 모집조직은 다변화되고, 다변화된 모집조직간의 경쟁압력이 증가하는 등 보험모집 조직간의 경쟁시대가 도래하고 있기 때문이다.

경쟁압력을 극복하기 위하여 보험회사들은 전통적인 보험설계사 조직을 중심으로 교육체계의 정비, 동기부여의 고취, 보수체계의 변경 등과 같은 지속적인 생산성 및 경쟁력 강화 노력을 거듭하였다. 그럼에도 불구하고 여전히 선진국에 비해 생산성 및 경쟁력은 상대적으로 낮은 상태이다. 본 고에서는 이러한 점을 염두에 두고 보험설계사 조직을 둘러싼 시장 환경의 변화와 운영체계 그리고 현황 등에 관한 국·내외 사례 연구를 중심으로 경쟁력 강화를 위한 조직개편 방안을 제시하고자 하였다.

I. 서 론

최근 노령화 사회, 금융겸업화, 방카슈랑스 도입 등 보험시장을 둘러싼 환경변화에 따라 보험사의 보험모집 조직을 둘러싼 생산성 및 경쟁력 강화가 중대한 과제 중의 하나가 되고 있다. 이에 따라 보험모집 조직, 특히 여성설계사 조직의 생산성 문제는 그 동안 지속적으로 제기되어 왔다.

그런데 일반적으로 지금까지의 보험설계사 조직의 생산성에 관한 연구는 주로 교육체계의 정비, 동기부여, 보수체계의 변경 등과 같은 분야에 집중되었다. 모집제도 및 조직의 문제점을 중심으로 주요국의 현황과 비교를 통한 생산성 제고 방안¹⁾, 업계 전체 생산성 비교 및 설계사 수의 변화에 의한 분석²⁾, 중간관리자와 생산성³⁾ 등과 같이 단일조직의 생산성에 영향을 미치는

1) 김규승·박홍민·장제일, 『생명보험 모집조직의 효율화방안』, 보험개발원, 1997, 우경연, 『생명보험 판매경쟁력 제고를 위한 모집조직의 개선방안』, 『보험개발연구』, 1994 등이 있다.

요인 중심의 분석이 주였으며, 이를 통하여 설계사 개개인의 생산성을 제고하고자 하였다. 그 결과 동일한 전속 형태를 취하고 있음에도 불구하고, 국내사의 여성설계사와 외국사의 남성설계사간 생산성 격차가 높은 원인 등 조직 시스템 및 운용 측면에 대한 연구는 미흡하였다.

이와 같은 점을 고려하여 본 고에서는 두 가지 측면의 접근을 통하여 보험모집 조직의 생산성 향상과 경쟁력 강화를 위한 대응방안을 제시하고자 한다. 즉 하나는 국내사의 여성설계사와 외국사의 남성설계사간 달리 채택하고 있는 조직 운영 시스템을 분석하여, 이를 통해 양자간 생산성 격차의 존재 유무 및 이에 영향을 미치는 변수 등을 규명함으로써 대응방안을 제시하고자 하며, 또 다른 하나는 다변화된 보험모집 조직의 운용에 대한 사례를 통하여 대응방안을 제시하고자 한다.

II. 보험모집 조직의 질적 개편 필요성

1. 보험모집 조직 변화에 관한 일반론

보험산업이 갖는 본질적인 특성을 감안할 때 보험경영에서 판매는 매우 중요한 기능을 담당하고 있다. 이러한 판매기능을 담당하는 보험모집 조직은 시장에서 고객의 비자발성에 대응하는 역할, 수요창출의 역할, 소비자와의 지속적인 관계 유지 역할 등을 수행한다. 따라서 시장내의 명확한 목표하에 구축된 보험사의 보험모집 조직은 시장 내의 경쟁우위를 형성하고 전개하는데 중요한 요소이며, 나아가 보험사의 기업형태를 규정할 정도의 큰 역할을 담당한다.

그러나, 보험모집 조직이 일단 구축되었다 하여 이를 영속적으로 유지해야 할 필요는 없다. 예를 들어 ① 보험사의 마케팅 전략 또는 마케팅믹스의 변경이 발생한 경우, ② 규제완화 또는 IT혁신 등과 같이 큰 환경변화가 발생한 경우, ③ 보험모집 조직에 대한 정기적인 평가의 결과 보험모집 조직의 고비용화, 저생산성(효율) 등과 같은 문제가 발생하여 해결을 필요로 하는 경우, ④ 시장 내의 경쟁자에 대응한다는 측면에서 개편의 필요성 대두 등과 같이 어떠한 문제점

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

3) 오기석, 「영업소장의 리더십유효성에 관한 실증연구」, 『보험개발연구』 통권37호, 2003, 최형천, 「손·생보 영업소장의 카리스마적 리더십과 부하성과에 관한 연구」, 『보험학회지』 통권56호, 2000 등이 있다.

이 발견되었거나 또는 환경에 어떠한 변화가 발생하였을 경우에는 이에 따른 대응으로써 보험 모집 조직을 수정 또는 재구축할 필요가 있는 것이다.

이러한 보험모집 조직 변화의 일반적인 원인·필요성에 비추어 볼 때, 우리나라 전통적인 보험모집 조직의 개편은 세계적으로 진행되고 있는 규제완화와 같은 거시적인 측면과 전통 채널의 낮은 생산성이라는 미시적 측면에서 동시에 요구되고 있다고 할 수 있다.

2. 시장 환경 변화와 보험모집 조직의 질적 개편 필요성

가. 규제완화 측면

먼저, 규제완화에 의한 방카슈랑스 도입을 들 수 있다. 일반적으로 방카슈랑스는 은행의 지점망을 활용하거나 은행소비자를 기반으로 보험상품을 판매하는 채널이라는 의미를 갖고 있으며, 또한 은행과 보험사간 제휴를 의미하기도 한다. 그런데 선진외국의 경우 방카슈랑스 채널의 비중이 증가하고 전통적인 대면채널의 비중이 감소하는 공통적인 현상이 나타나고 있다는 점에서 향후 전통채널에 대한 영향은 매우 클 것으로 보인다. 우리 나라의 경우 기존 채널에 대한 파급효과 등을 고려하여 단계적으로 방카슈랑스를 허용하고 있지만, 동 제도가 미칠 파급효과는 선진외국의 경우와 유사할 것으로 판단된다. 특히 보험종목별 상품구성 현황을 살펴보면, 1단계로 허용되는 저축성보험의 경우, 초년도 수입보험료 중 동 상품의 비중이 37.4%를 차지하고 있으며, 회사 유형별로 대형사 35.2%, 일반사 42.3%, 외국사 45.6%로 나타나 전통적인 여성설계사 조직 중심이며 저축성보험 비중이 높은 일반사가 상대적으로 방카슈랑스의 영향을 크게 받을 것으로 판단된다. 이에 따라 전통적인 대면채널은 중국적으로 경쟁에서 비용상의 격차에 의한 경쟁력 저하를 피할 수 없을 것이다.

또한, 보험시장 변화를 들 수 있다. 최근의 보험시장은 보장형, 투자형 상품이 성장하고 있으며, 2004년부터는 뮤추얼펀드의 판매가 가능하게 되는 등 고부가가치 영역인 자산관리 시장의 성장이 예상된다. 이에 따라 보험시장은 보험모집 조직에 대하여 세무, 재정서비스, 투자자문 등과 같은 고도의 전문서비스를 요구하고 있어, 이전과는 다른 질적인 변화를 요구하고 있다. 그런데 이러한 보험시장을 둘러싼 시장환경의 변화에 의하여 향후 결정적인 경쟁우위 요인은 ① 누가 가장 경쟁력 있는 상품을 개발 할 수 있을 것인가 또는 ② 누가 최고의 판매프로세스를 채용하고 있는가 등에 좌우될 것이다. 금융 자유화 등과 같은 새로운 환경의 도래는 기존 보험사

입장에서는 보험시장을 둘러싼 경쟁의 격화를 의미하며, 이러한 경쟁의 대부분은 상대적으로 보험상품의 차별화가 힘든 상황에서 보험모집 조직을 둘러싸고 전개될 것이기 때문이다.

나. 보험모집 조직의 비효율성

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 많다.

특히 연초 모집인과 당해 연도에 신규로 충원한 모집인 대비 탈락 모집인 비율인 탈락률은 우리나라 8개 생보사의 평균이 58%인 것으로 나타나 국내 생보사는 판매인력의 50% 이상을 매년 교체해야 하는 것으로 나타났다. 일반적으로 초기 계약은 연고모집을 통해 이루어지는 경향이 높기 때문에 모집인 탈락률이 높을 경우 중도해약 가능성이 높고, 모집인 양성을 위해 보험사가 지출한 초기 사업비를 회수하지 못하게 되어 사업비를 초과 지출하게 되는 등 여러 가지 부정적인 영향을 미친다.

〈표 1〉 모집인 탈락률(turnover rate)

(단위: %)

한국 8개사 평균	미국 생보사 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.

또한 최초 채용된 모집인이 채용 후 4차년도까지 생존하는 모집인 비중이 우리나라 8개 생보사의 평균이 5%인 반면, 미국은 13% 수준으로 나타나고 있다. 즉, 우리나라 생보사의 경우 채용한 모집인 100명 중 4년 후까지 생존하는 모집인은 5명에 불과하여 영업조직 구축 측면에서 효과성(effectiveness)이 낮은 수준에 머물러 있는 것이다.

〈표 2〉 근속연수별 생존율(salesforce survival rate)

(단위: %)

	한국 8개사 평균	미국 생보사 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.*

다. 시장수요의 변화

최근 보험시장의 구매자 측면에서 일어나고 있는 변화에 대한 영업정책의 방향 전환이 필요하다. 보험시장을 둘러싼 환경이 변화하고 있어 적정규모의 설계사 수 유지에 대체하는 영업정책의 새로운 방향전환이 모색되어야 할 시점인 것이다.

보험모집인 1인당 월 평균 보험모집액은 생명보험이 1,959만원으로 전년도에 비해 135만원(7.4%) 증가하고 있는 등 부실 보험모집인의 정리 및 보험모집인의 전문화로 인한 보험모집인의 생산성이 향상되고는 있으나, 보험모집 조직 선택 및 상품구매에 있어서 소비자의 선택 경향이 점점 변하고 있다. 구매자 측면의 가입동기가 생명보험에 대한 필요성 인식과 부가환경이나 특정사고에 의한 자극 등에 따른 자발적인 형태의 가입이 점차 증가하는 형태로 변화하고 있는 것이다.

〈표 3〉 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.

이에 따라 보험사는 과거의 푸쉬(push)형 마케팅을 탈피하여 풀(pull) 마케팅으로의 전환을

필요로 하고 있다. 그런데 풀 마케팅에 있어서 중요한 것은 고객의 로열티 증대이며 이를 위해서는 고객만족 증대가 필수적이다. 자발적인 보험가입의 증대는 고객인지도 향상과 함께 고객니즈가 과거와 달리 다양화하고 있음을 단적으로 나타내고 있기 때문이다. 이에 따라 향후 보험모집 조직의 경쟁력 강화, 즉 생산성 및 효율성 향상을 위해서는 고객니즈에 대한 정확한 대응을 위한 전문화된 능력의 양성이 필수적일 것이라고 할 수 있다.

Ⅲ. 보험모집 조직 현황 분석

1. 현황 및 실적

보험설계사 조직을 대졸남성전문조직(FP)과 여성일반조직으로 구분하여 양 조직간 제도 및 현황의 차이, 성과 등을 비교·분석한 결과를 토대로 정리한 내용은 다음과 같다⁴⁾.

가. 모집 및 선발

외형적 절차 및 제도는 비슷하지만, 구체적 방법에는 차이점이 존재한다. 설계사를 모집하는 방법은 FP조직의 경우 리쿠르트 전문 매니저나 리쿠르트 전문 세일즈 매니저⁵⁾를 통해 설계사를 채용하고 있으며, 일반조직의 경우 기존 설계사의 소개를 통한 채용이 일반적이다(〈표 4〉참조).

〈표 4〉 설계사 채용 방법

(단위: %)

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

주: 복수 응답 가능

4) 주된 내용은 2003년 6월 현재 ① 모집 및 선발, ② 교육·훈련, ③ 모집조직 관련 보수, ④ 설계사 육성 및 관리에 관한 사항 등이며, 양 조직이 공동으로 판매하는 중신보험에 대한 과거 5년(FY1998~FY2002) 실적(수입보험료, 계약건수, 경영효율성 등)을 참고하였다.

5) 리쿠르트 전문 세일즈매니저는 팀원 관리와 함께 리쿠르트를 겸하는 세일즈매니저를 말한다.

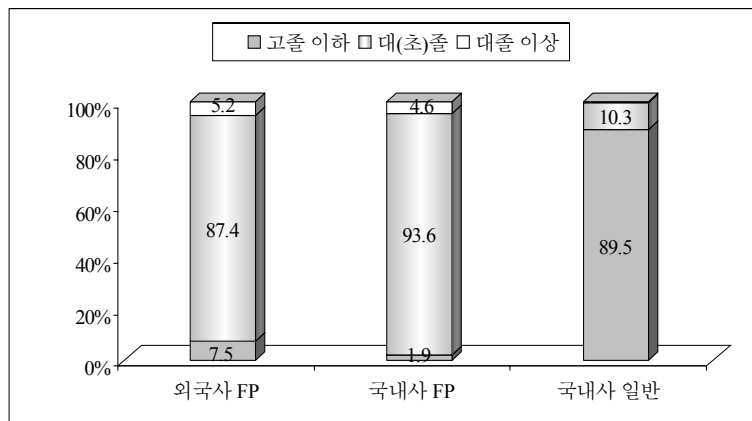
설계사 채용시 중요하게 고려되는 판단기준은 주로 연령, 학력, 타 보험사 경력, 전 직장 경력 등으로 나타났는데, 구체적 내용은 FP조직과 일반조직간 큰 차이가 존재한다(〈표 5〉참조).

〈표 5〉 설계사 채용시 판단 기준

(단위: %)

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

이상과 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)은 큰 차이를 보이고 있다. 특히 [그림 1]에서 보는 바와 같이 양 조직간 설계사 학력별 인원 분포 현황은 다른 어떤 항목보다 큰 차이를 보이고 있다.



[그림 1] 설계사 학력별 분포(FY2002)

나. 교육훈련

일반적으로 생명보험 설계사에 대한 교육훈련은 생명보험협회에서 실시하는 설계사 자격취득

을 돕기 위한 교육과 설계사 자격취득 후 영업개시 전에 실시하는 본격적인 영업활동을 위한 교육, 그리고 영업활동 중인 설계사를 대상으로 한 계속 교육(continuing education)으로 구분되어 실시되고 있다.

영업개시 전 교육내용은 FP조직과 일반조직간 큰 차이 없이 생명보험의 가치, 상품교육, 보험 영업 프로세스 및 화법 등에 대해 실시하였다. 일반조직의 경우 비경제활동 상태에 있는 여성인력의 취업을 유도하는 것이기 때문에 직장인의 기본소양에 대한 교육, 컴퓨터활용 요령 등에 대한 교육이 추가된다. 영업활동 중 교육은 보험상품 및 금융상식, 개인재무설계, 세무관련 지식 등 생명보험 상품과 관련된 금융지식 위주이며, 이 밖에도 고객서비스, 동기부여, 시장개발 방법 등 판매활동과 관련된 기법에 대한 교육도 포함된다.

〈표 6〉 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

〈표 7〉 설계사 1인당 교육비

(단위: 천원)

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

다. 설계사 육성 및 관리

일반조직은 관리점포가 존재하여 모집점포 관리에 관한 업무를 담당하고 있으며, 본사 관리직원으로 입사한 후 영업소장이 된다. FP조직은 Financial Consultant → Sales Manager → Agency Manager로 이어지는 경력코스가 존재하여 영업경험이 있는 사람이 설계사 육성·관리 업무를 담당한다.

〈표 8〉 설계사 전담 관리 직원의 자격 요건

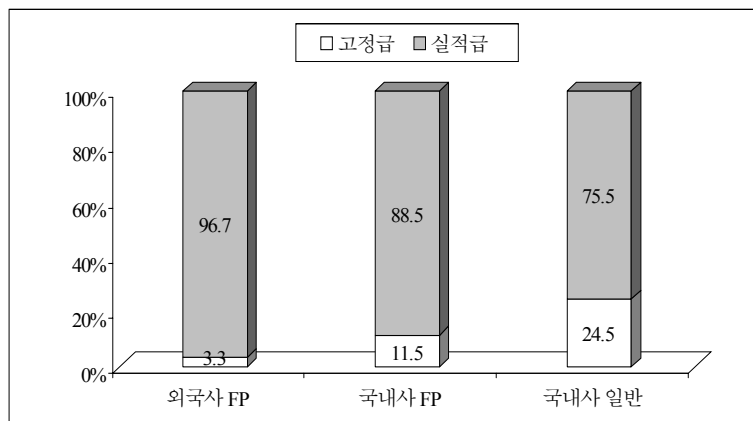
(단위: %)

	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

라. 보수(compensation)

설계사에 대한 보수는 고정급과 실적 비례급으로 구성되어 있는 것이 일반적이며, 외국사 FP 조직의 경우 성과급 비중이 96.7%에 달해 상대적으로 일반조직에 비해 성과급 비중이 높다.



[그림 2] 설계사의 보수형태(FY2002)

이는 FP조직의 경우 판매하는 상품이 종신보험, 연금보험 등 소수 종목에 집중되어 있기 때문에 수입보험료를 기준으로 실적급을 지급하고 있지만, 일반조직의 경우 판매하는 상품의 종류가 매우 많고 복잡하며 신인설계사 소개 등 채용과 관련한 업무도 담당하고 있기 때문에 실적급의 기준에 신인 설계사 소개가 포함되는 등 좀 더 복잡한 기준에 의하기 때문으로 보인다.

〈표 9〉 설계사 실적비례급의 기준

(단위: %)

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

주: 복수응답 가능

실적급의 존재에도 불구하고, 대부분의 보험사에서는 설계사의 안정적인 정착을 유도하기 위해 초기 일정기간 동안 지급하는 초기보장수당(basic salary) 제도를 운용하고 있는데, 초기보장수당은 대체로 설계사의 이전 경력, 인적 속성 등 능력평가에 따라 최저금액과 최고금액 한도 내에서 차등 지급하고 있다. 설계사에 대한 초기보장수당(basic salary)의 지급 금액 및 기간도 FP조직과 일반조직간 큰 차이가 존재하는데, FP조직의 보장금액이 높고, 지급기간도 장기간이다.

〈표 10〉 설계사 초기보장수당

(단위: 천원, 배)

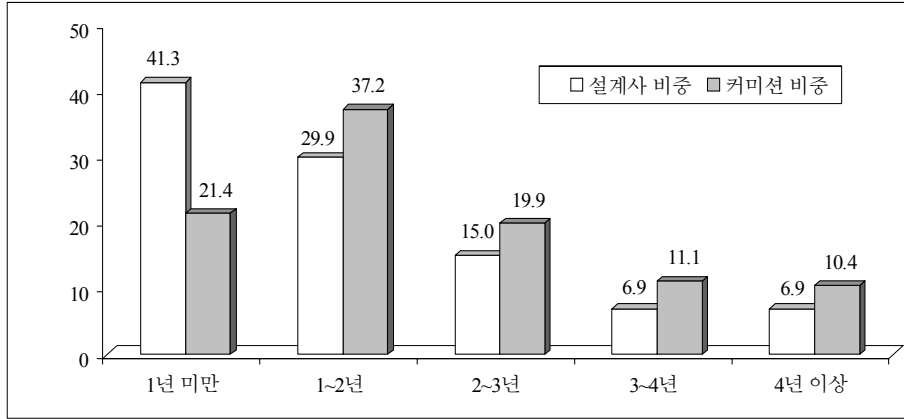
FP(3개 외국사)			FP(5개 국내사)			일반(4개 국내사)		
최저	최고	배율	최저	최고	배율	최저	최고	배율
1,067	1,633	1.5	1,080	2,160	2.0	338	1,250	3.7

〈표 11〉 설계사 초기보장수당 지급기간

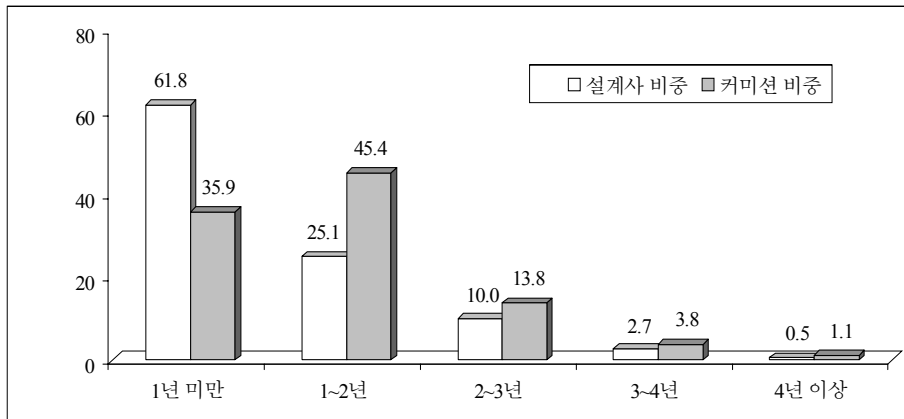
(단위: 개월)

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

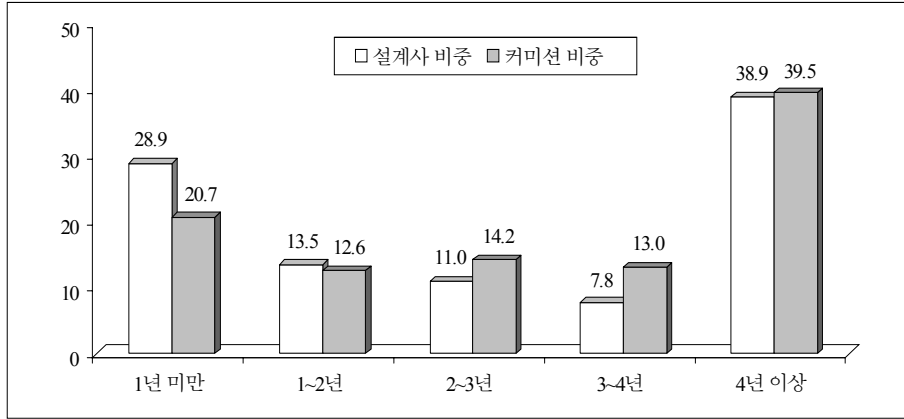
경력연수별 커미션 비중을 살펴보면, FP조직의 경우 1년 이상 경과 후 설계사 비중 보다 커미션 비중이 높아지는데 비해, 일반조직의 경우는 2년 이상 근속할 경우 인원 비중 보다 커미션 비중이 더 높아진다. FP조직이 일반조직에 비해 채용 후 짧은 기간 내에 판매 성과가 높은 것으로 판단된다.



[그림 3] 경력연수별 설계사 및 커미션 분포(외국사 FP조직, FY2002)



[그림 4] 경력연수별 설계사 및 커미션 분포(국내사 FP조직, FY2002)



(그림 5) 경력연수별 설계사 및 커미션 분포(국내사 일반조직, FY2002)

마. 영업성과

FP조직과 일반조직간 영업성과 측면에서 상당한 차이를 보이고 있으며, 특히 설계사의 정착률, 계약유지율 등 판매효율성 측면에서 많은 격차가 존재한다.

<표 12> 설계사 생산성 관련 지표

(단위: 건, 백만원)

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

<표 13> 설계사 정착률

(단위: %)

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

주: * 5개사 평균, ** 1개사

〈표 14〉 보험계약 유지율

(단위: %)

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

주: * 3개사 평균, ** 2개사 평균

2. 시사점

현황 및 실적에서 검토한 바와 같이 동일한 상품 판매에 대해 성과차이가 존재한다는 것은 이들 조직간에 인적자원의 차이, 관련 인프라⁶⁾, 접근 가능한 시장, 관리·감독, 조직의 교육훈련 프로그램 등과 같은 면에서 차이가 존재함을 의미한다고 할 수 있다. 즉, 양 조직간에는 투입(input)과 관리공정(process)이 다르기 때문에 성과(output)가 다르게 나타날 수 밖에 없음을 시사하고 있는 것이다.

다만, FP조직의 구축·유지에는 많은 비용이 소요되며 이에 따라 성과도 높은 반면, 일반조직의 경우 상대적으로 낮은 비용이 소요되며 성과도 낮기 때문에 비용과 수익 모두 고려하였을 때, FP조직이 일반조직에 비해 일방적으로 우월하다고 단정할 수는 없을 것이다. 이에 모든 보험사가 일률적인 설계사 조직체계를 구축하기 보다는 시장내 지위, 개별 인적 영업조직이 차지하는 비중 그리고 개별 인적 영업조직의 생산성 개선 정도 등을 고려하여 구축하고 전개할 필요가 있다고 판단된다.

IV. 보험모집 조직의 생산성 및 경쟁력 강화 사례

1. 국내 생보사의 사례

일반조직과 FP조직간에는 분명한 성과차이가 존재하나, 양 조직간에는 조직의 구축·유지 등과 같은 비용도 FP조직이 더 높기 때문에 수익과 비용을 모두 고려한 순이익 측면에서는 어느

6) 노트북, 재무설계 프로그램 등 technology 사용 등을 의미한다.

조직이 더 우월하다고 단정할 수 없다. 다만, 서로 상이한 시스템 적용에 의한 생산성 격차가 미국보다 2배 이상 높다는 사실에서 전문 조직시스템의 도입이 필요하다고 할 수 있다.

〈표 15〉 모집인의 성별 커미션 격차(우리나라와 미국 비교)

(단위: %)

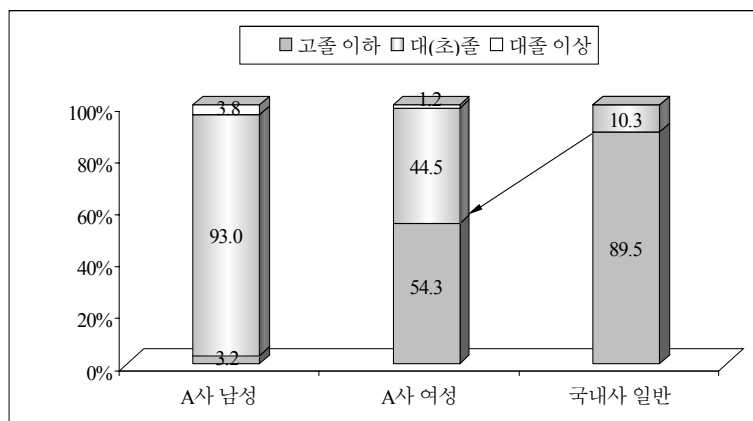
근속연수	미국(초년도 커미션)			우리나라(전체 커미션)	
	대형사	중형사	소형사	FY2001	FY2002
1년	91.8	66.5	93.3	48.4	57.0
2년	89.8	72.0	48.4	29.3	32.0
3년	85.0	62.8	25.4	33.7	39.2
4년	85.9	69.7	-	34.8	42.5
5년 이상	64.6	57.4	44.4	32.3	27.7
평균	88.1	67.7	55.7	39.2	40.9

주: 1) 여성 모집인 커미션/남성 모집인 커미션×100

2) 대형사는 모집인 2001명 이상 8개사, 중형사는 모집인 501~2,000명 6개사, 소형사는 모집인 500인 미만 7개사

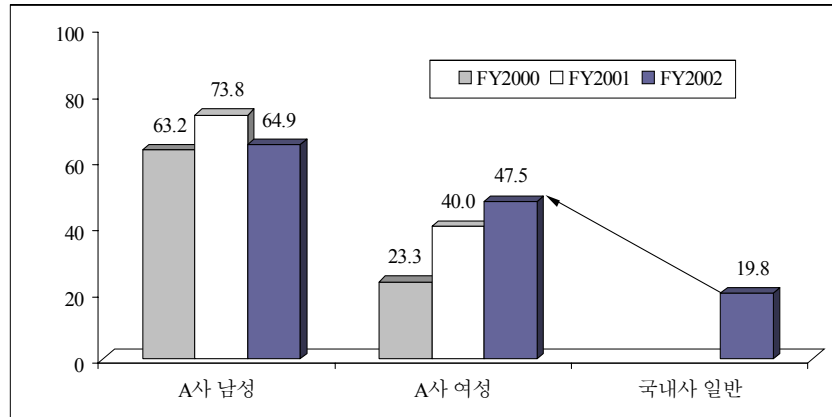
자료: LIMRA International, *Agent Production and Survival: Female and Males*, 1999.

실제적으로 국내에서 영업중인 A사는 2001년 1월부터 여성설계사에 대한 조직관리 시스템을 기존 조직보다 선진적이라고 할 수 있는 FP조직의 형태로 전환하여 일반 여성조직보다 훨씬 높은 성과를 올렸다. 국내 타사와 비교하여 FP시스템을 적용한 일반 여성조직의 성과는 높았던 것이다.



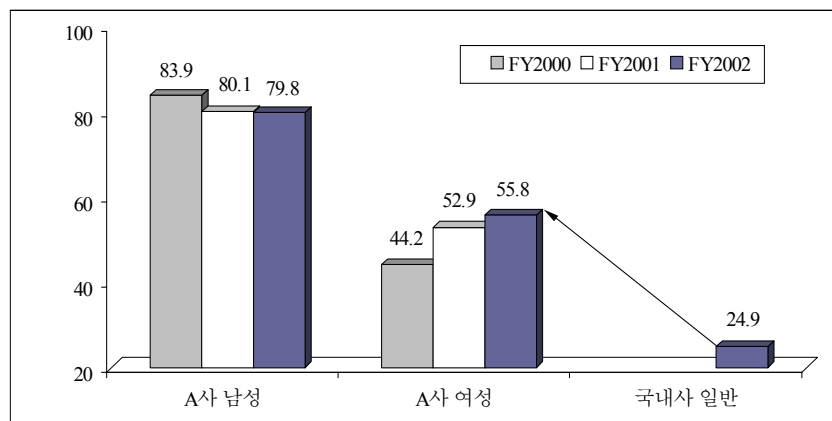
〔그림 6〕 A사 성별 설계사 및 일반조직간 학력분포

A사 여성 설계사의 신계약 체결 건 수는 일반조직에 속해 있는 3개사 여성설계사의 평균치인 19.8건보다 27.7건이나 많은 수치를 보이고 있다.



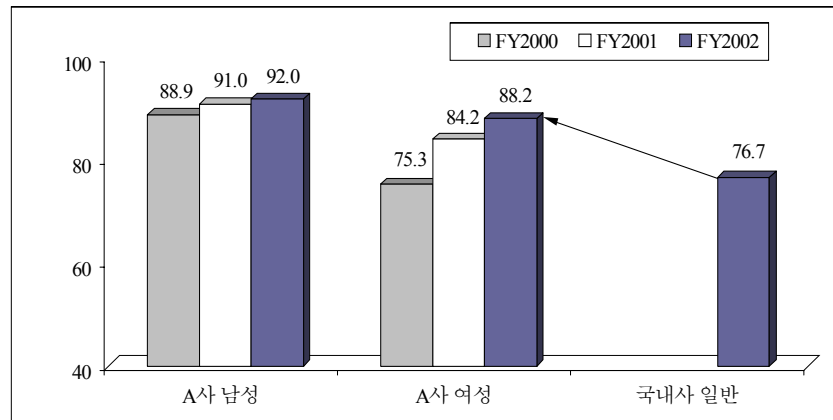
[그림 7] A사 성별 설계사 및 일반조직간 신계약 건 수

남성 설계사에 비해 여성의 경우 근속연수별로 정착률의 악화가 뚜렷하나 A사 여성 설계사의 13월차 정착률은 일반조직에 속해 있는 4개사 여성설계사의 평균치인 24.9%보다 20.9%p나 높은 수치를 보이고 있다.



[그림 8] A사 성별 설계사 및 일반조직간 13월차 정착률

계약유지율 역시 설계사 정착률과 마찬가지로 4년 이후 여성 설계사의 실적 악화가 뚜렷하게 나타나고 있으나, A사 여성 설계사의 13월차 계약유지율은 일반조직에 속해 있는 2개사 여성설계사의 평균치인 76.7%보다 11.5%p 높은 수치이다.

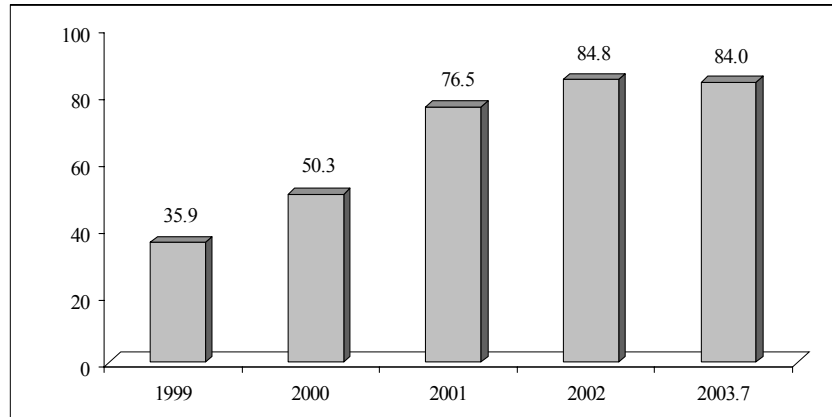


(그림 9) A사 성별 설계사 및 일반조직간 13월차 계약유지율

A사의 남성 설계사와 여성 설계사간 생산성 차이를 나타낼 수 있는 지표로서 남성 설계사의 1인당 초년도 커미션 대비 여성 설계사의 1인당 초년도 커미션 수준은 FP조직으로 전환 전인 50.3% 수준에서 전환 후인 2003년 7월에는 84.0%로 높아졌다. 미국 대형사의 여성 모집인의 초년도 커미션이 남성 모집인의 88% 수준인 점을 감안한다면, 남성과 여성 설계사에 대한 모집 조직간의 차이가 없을 경우 여성의 실적은 남성의 80% 정도인 것을 알 수 있어 유효성을 알 수 있다.

그런데 경쟁력 강화를 위한 일반조직의 전문조직으로 전환은 보험사가 처한 환경에 따라 다른 것으로 판단된다. 미국의 경우 모집인의 초년도 커미션은 대형사, 중형사, 소형사 모두 남성 설계사의 커미션이 높다. 그러나 모집인 수가 2,001명 이상인 대형사의 경우 여성 설계사의 커미션은 평균적으로 남성 설계사의 88% 수준으로 나타나고 있다. 우리나라의 경우 일반조직의 커미션이 전문조직보다 현저하게 낮기 때문에(40.9%) 전문조직으로의 전환 필요성이 있다고 할 수 있을 것이다. 다만, 특히 미국의 예처럼 전문조직 시스템을 도입하더라도 소형사의 여성 수준이 상대적으로 낮으므로 소형사의 경우 생산성이 낮은 일반조직을 점진적으로 축소하고, 전문조직으로 전환하는 것이 바람직하며, 대형사의 경우 일반조직이 차지하는 비중, 커미션 격차,

보이지 않은 경쟁우위 요소, 풀 라인 전략 등을 고려할 때 남성 전문조직의 확대와 일반조직의 전문조직으로의 전환노력이 동시에 필요할 것으로 판단된다.



(그림 10) A사의 성별 설계사간 초년도 커미션 격차

2. 일본 알리코(ALICO) 생명의 사례

가. 보험모집 조직 운용의 특징

대부분의 보험사가 조직 관리적인 측면을 고려하여 경쟁력 강화를 꾀하고 있음에 반하여, 알리코생명은 이보다 한발 더 나아가 시장니즈에 대한 대응을 강조함으로써 인적 영업조직을 포함한 보험모집 조직의 경쟁력을 강화하고 있다는 특징이 있다.

먼저, 시장니즈 대응형 보험모집 조직의 구축을 들 수 있다. 다양한 시장니즈에 대응하기 위하여 보험모집 조직의 다변화를 추진하여 직관사원(CT), 보험대리점, 인터넷·통신판매 등과 같이 다변화된 포트폴리오를 구축, 전개하고 있는 것이다.

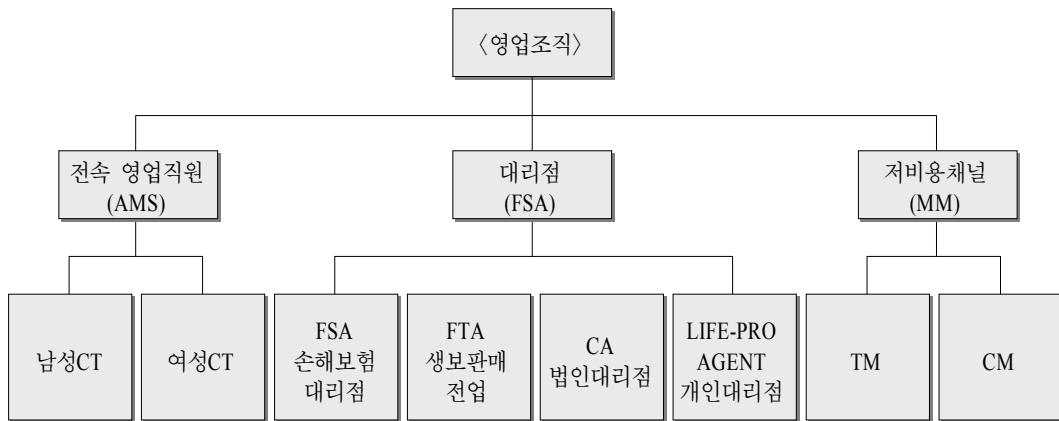
또한, 다변화된 보험모집 조직은 기본적으로 채널갈등의 회피를 위하여 타켓별로 포지셔닝을 전개함으로써 경쟁력 강화를 꾀하고 있다. 예를 들어 대리점의 경우 복수의 대리점체제 구축에 의한 갈등을 해소하기 위하여 은행의 대리점은 부자, 자산가, 중소기업가 등을 주된 타켓으로 함으로서 개인대리점 등과의 갈등과 중복을 회피하고 있다.

나. 운용 및 성과

보험모집 조직의 생산성 향상을 위한 동사의 경영 노력은 다음과 같이 요약할 수 있다.

먼저, 경쟁력 강화를 위하여 소비자(시장)니즈에 대응하는 보험모집 조직을 구축하였다. 소비자(시장) → 채널이라는 시장니즈 대응의 관점에서 구축된 보험모집 조직은 시장대응의 강화와 생산성 향상을 위하여 동일한 시장니즈 대응의 관점에서 보험상품의 구색 갖추기를 병행하였다.

또한, 경쟁력의 강화를 위하여 시장니즈 대응형 보험모집 조직을 구축한 후, 시장내에서 전략적 포지셔닝을 전개함으로써 생산성 증대를 꾀하였다. 예를 들어 생산성이 상대적으로 높은 CT 채널은 이익기여도가 높은 소비자와 상품을 취급하고 있으며, 특히 이들의 전문가적 금융지식과 높은 생산성을 살리기 위하여 전문자격증 소유자 등을 중심으로 자산관리사업 등과 같은 고소득자 계층에 대한 타겟마케팅을 전개하고 있다.



(그림 11) 일본 알리코생명의 영업조직도

이와 같은 경영 노력에 의하여 높은 생산성 향상을 이룩하였다. FSA의 경우 2002년 4월 기준 가동 1대리점 당 상품판매 건 수 3.7건⁷⁾, 보험금액 51만 4천엔에서, 2003년 4월 기준 가동 1대리점 당 판매 건 수 3.9건, 69만 2천4백엔⁸⁾, AM체제에 의한 CT의 경우 2002년 4월 기준 상품건

7) 월간 가동 대리점 1점포 당 보험신규 판매건수를 의미하며, 가동이란 1건 내지는 보험료의 적고 많음과 관계없이 신규의 계약을 획득한 사실을 말한다.

8) FSA의 가동율은 2002년 4월 기준 8,339 대리점 중 3,784 대리점이 가동하여 가동율 45.4%, 2003년 4월 기준 8,607

수 5.4건, 보험금액 108만 2천엔에서 2003년 4월 기준 6.1건, 127만 2천엔으로 실적 개선이 두드러지고 있다.⁹⁾

〈표 16〉 일본 알리코 생명의 영업형태별 생산성 변화

(단위: 건, 엔, %)

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

3. 시사점

일반조직과 FP조직 간 성과 차이의 주요 원인은 앞서 살펴본 바와 같이 학력, 성, 전 직장 경력과 같은 인적 속성의 차이와 관련될 것으로 판단되지만, 관리 시스템과 같은 요인과의 관련이 깊은 것으로 판단된다. 따라서 경쟁력 강화를 위하여 여성 일반조직의 전문조직 전환이 필요할 것으로 판단된다. 다만, 전환의 정도는 비용 측면을 고려하여 회사의 규모에 의하여 상이할 것이다.

또한 알리코생명의 사례처럼 보험설계사 조직의 경쟁력은 시장니즈의 변화에 맞추어 모집조직의 위치를 어떻게 정립하고 이를 활용할 것인가에 좌우되는 부분이 클 것으로 판단된다. 따라서 보험사 보험모집 조직의 구축은 효율성 향상을 위하여 소비자(시장)세분화 → 채널 다변화 → 상품 다양화의 형태로 이루어질 필요가 있으며, 특히 보험설계사 조직의 경우 채널 특성에 적합한 상품의 개발이라는 관점에서 은행창구 판매, 온라인 보험모집 조직의 대상상품과는 차별화된 상품을 위주로 전개되는 것이 바람직해 보인다.

결과적으로 남성을 중심으로 하는 전문조직의 영업성과는 높으나, 가용자원의 한계, 투자비용 등을 고려하였을 때, 일률적인 전문조직으로의 전환보다는 시장에 적합한 전문조직, 전문화 조

중 3,916 가동하여 45.5%의 가동율을 보이고 있다.

9) CT의 가동율은 2002년 4월 기준 3,442중 2,804가 가동하여 가동율 81.5%, 그리고 2003년 4월 기준 3,878중 3,310으로 가동율 85.4%를 기록하고 있다.

직 등과 같은 시장에 특화된 다양한 보험설계사 조직을 운용하는 것이 효율성 제고에 효과적인 것으로 판단되며, 단순 일반조직은 단계적으로 축소하는 것이 타당할 것이다.

V. 보험모집 조직의 생산성 및 경쟁력 강화 방안

1. 기본 방향

금융기관간의 영업장벽이 금융겸업화·통합화에 의하여 무너져가고 있으며, 고령화의 진전 및 고객니즈의 질적인 변화, 그리고 이에 따른 시장의 다양화 경향은 더욱 강해질 것으로 판단된다. 이에 따라 보험모집 조직 다변화 움직임은 일정한 범위내에서 지속적으로 진행될 것으로 보인다.

그런데 이러한 다변화 경향에 의한 보험모집 조직 재구축의 경우에 있어서도, ① 선진외국의 경우 보험상품의 제조와 판매의 분리 경향에 따라 비전속 채널이 증가하고는 있으나, 이는 어디까지나 자사의 상품라인의 확충 차원에서 이루어지고 있다는 점, ② 교육·훈련의 중요성은 증대하고 있으며, 이는 영업조직을 전속화하였을 때 더욱 효과적일 수 있다는 점, ③ 영업조직의 충성도 및 장악력을 고려할 때, 전속 조직이 고비용 채널임에도 불구하고 고효율 조직으로서 수익 측면에서의 기여도가 높다는 점, ④ 보험상품에 대한 소비자의 니즈가 투자형 상품을 중심으로 변화하고 있어 자산 형성 및 관리와 관련된 부가서비스의 수요 증대가 전문화된 설계사 조직을 필요로 하고 있다는 점 등에 따라 보험모집 조직 포트폴리오 전개상 전속모집 조직은 유지될 필요성이 있다고 판단된다.

이와 같은 점 등을 고려할 때 보험설계사 조직과 같은 전속조직의 경우 개별보험사의 장기적인 전략과 깊은 관련이 있으나, 조직의 존재이유는 어느 정도 타당하다고 할 수 있을 것이며, 보다 중요한 기본방향은 조직의 효과적인 운용에 있어야 할 것으로 판단된다. 즉, 보험설계사 조직의 생산성 및 경쟁력 강화는 전문성 강화를 위한 선발·채용, 교육관리, 성과평가 등과 같은 시스템구축을 통한 대응과 멀티 채널상의 보험설계사 조직의 전략적 포지셔닝에 있어야 할 것이다.

2. 경쟁력 강화 방안

가. 전문성 강화를 위한 시스템 구축

먼저, 선발·채용이다. 보험설계사 조직의 경우 보험모집 조직의 구축 초기단계에서 선발·채용을 엄격히 함으로써 효율성을 제고하는 방안이 필요할 것이며, 특히 과거와 같은 비효율성을 방지하기 위하여 조기 선별 작업이 중요하기 때문이다. 실제로 미국의 경우 채용 방법으로는 매니저, 기존 에이전트의 소개 등과 같은 인적인 요소를 이용하는 형태가 일반적이며, 기본적인 채용판단기준으로서 지원자의 질적인 측면을 중시하는 데, 대체적으로 학력, 경력 등에 의하고 있다. 일본의 경우 기본적으로 상위의 고능력 영업직원으로의 육성이 가능한 인재의 선별채용을 원칙으로 하고 있으며, 기본적인 채용 판단기준은 학력, 연령, 직장경력, 개인적 특성 등을 고려하고, 여성의 경우 단기대학 졸업자 이상, 영업경험이 있는 경력자를 우대하고 있다.

또한, 교육의 중요성을 들 수 있다. 저비용 채널과 비교하여 보험설계사 조직은 많은 비용과 시간을 필요로 하므로 가격 경쟁적인 채널의 운용보다는 전문화, 차별화가 유효할 것이기 때문이다. 이에 향후 보험설계사 조직의 경쟁력은 재무설계 서비스, 상속관련 부가서비스 및 세무서비스 등과 같은 전문적인 서비스의 제공여부에 좌우될 것이며, 이는 곧 보험설계사 조직에 대한 교육의 필요성을 의미한다. 그런데 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. 따라서 특히 일반조직의 효율성 제고(경쟁력 강화)를 위해서는 엄격한 선발·채용이 우선되어야 할 것이며, 이후 비용효율적인 측면을 고려하여 본격적으로 영업을 개시함에 맞추어 전문적인 교육시스템의 적용이 필요할 것으로 판단된다.

그리고 전문조직으로의 육성·관리의 중요성이다. 전문조직의 경우 보험설계사 관리·감독을 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 반하여 일반조직의 경우 본사 직원으로 입사하여 지점장이 되거나, 설계사 도입 및 교육관련 전담 설계사에서 육성실장을 거쳐 지점장에 이르는 경로를 거치고 있는 등 상대적으로 보험영업의 경험이 부족한 상태에서 설계사 관리업무를 담당하고 있는 실정이다. 이 때문에 보험설계사 조직의 경쟁력 제고를 위해서는 보험설계사를 전문적으로 육성·관리하는 인력의 확보가 중요하며, 특히 영업활동에 대한

유경험자의 성과가 높다는 점에 비추어 보험설계사 중에서 모집활동보다는 관리활동에 역량이 있는 인력을 조기 발견할 수 있는 체계의 확립이 필요할 것으로 판단된다. 또한 육성·관리에 있어 중요한 것 중의 하나는 입사전 면접에서 고용계약 체결에 이르기까지 단계별로 보험설계사로서의 가망인력을 선별하는 평가시스템의 구축이다. 미국의 경우 우리와 달리 에이전트의 채용 내지는 고용계약 체결에 이르기까지 채용 에이전트를 단계별로 점점 축약해 나감으로서 보험사와 에이전트 상호간의 선택이 지극히 유효하게 작용하여 통상 고용계약 체결 후 4년이 경과하였을 때의 정착률은 평균적으로 약 20%이나, 그 이후로는 거의 그대로 정착하고 있다. 그러나 국내사 일반조직의 경우 외모와 언어구사 능력, 보험영업적성, 조직 화합, 심리 등 다소 주관적인 측면, 또는 보험설계사로서의 활동가능성 여부에 중점을 두고 있는 등 보험영업의 적격성을 평가하기에는 다소 미흡한 점이 있어 특히 일반조직의 경우 보험영업의 적격성을 정확히 평가할 수 있는 단계별 보험설계사의 적성평가 시스템을 구축하여야 할 것으로 보인다.

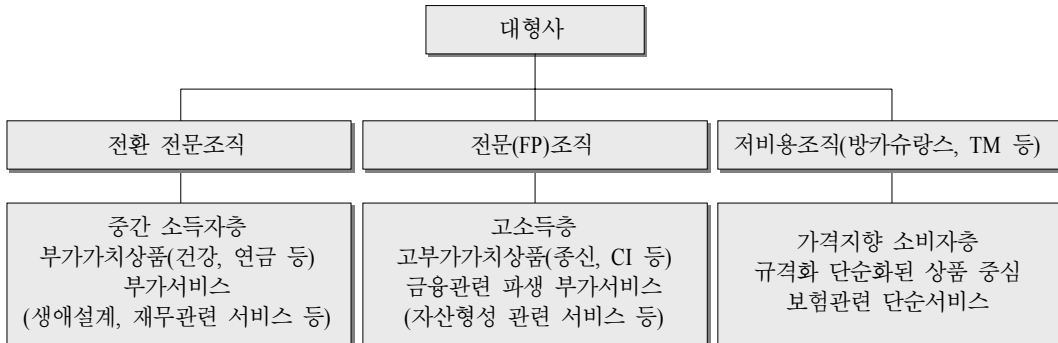
나. 전략적 포지셔닝에 의한 운용

조직의 효과적인 운용측면에서 시장세분화에 의한 보험설계사 조직의 전략적 포지셔닝을 들 수 있다.

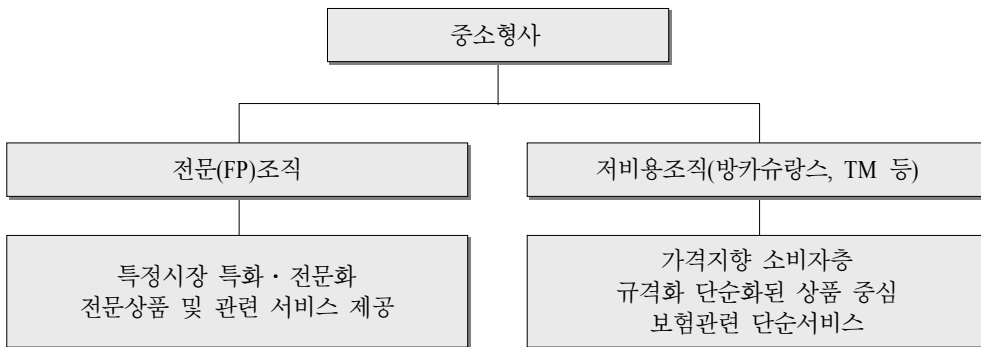
구체적으로는 먼저, 보험설계사 조직을 시장구조 변화에 의한 자연스런 모집조직의 구조개편 속에서 대상고객을 중심으로 포지셔닝함으로써 가능할 것이다. 이러한 방안은 무엇보다도 보험 시장내의 고객교섭력 증대에 따라 고객의 신규개척과 유지에 있어서 고객접촉의 중요성이 높아 질 것이라는 전제하에서 모집조직 포트폴리오의 운용과 밀접한 관계에 있다. 보험설계사 조직의 포트폴리오 운용에 있어서 전문조직이 성과 측면에서 일반조직에 비해 우월한 것은 사실이지만, 관련 비용 역시 많이 소요된다는 점을 고려하여 예를 들어 전문조직, 전문화조직, 일반조직 등으로 분류하여 대상시장의 특성에 가장 적합한 보험설계사 조직을 구축하는 것이 효율성 제고에 중요할 것이기 때문이다.

또한, 세분화된 대상시장에 적합하게 보험설계사 조직의 특화·전문화에 의한 강화방안을 들 수 있다. 이는 자사의 시장내지위를 고려하여 일률적으로 전체 보험시장, 복수의 채널, 풀 라인의 상품구축 등과 같은 보험설계사 조직의 운용보다는 한정시장, 단수채널, 특정상품 등에 집중함으로써 생산성 및 경쟁력을 제고하고자 하는 방안이다. 결과적으로 보험설계사 조직의 경우 전문조직, 전문화조직으로의 양성이 필요할 것이며, 채널특성에 적합한 상품의 개발이라는 관점

에서 저가격지향의 보험모집 조직과는 차별화된 시장과 상품을 위주로 전개되는 것이 바람직한 것으로 판단된다.



[그림 12] 대형사 보험설계사 조직 운용의 일례



[그림 13] 중소형사 보험설계사 조직 운용의 일례

VI. 결 론

규제완화, 방카슈랑스 등은 보험설계사 조직의 재구축 필요성을 강조하는 대표적인 환경의 변화이다. 그런데 우리보다 먼저 이를 경험한 선진외국의 경우, 환경변화 특히 방카슈랑스 파급 효과에 따라 전통적인 대면채널의 비중이 감소하는 공통적인 현상이 나타나고 있다. 이는 일시 납 중심의 저축성 보험이 중점을 이루고 있어 상대적으로 이윤창출 기여도가 높은 고소득 계층

이 보험사의 전속설계사에서 은행의 자산관리 부문으로 이전되고 있음을 의미한다. 따라서 우리나라 보험사도 보험설계사 조직의 경쟁력 강화를 위한 대응방안의 마련이 시급히 요구되고 있다고 할 수 있다. 이와 같은 점을 고려하여 본 고에서는 보험설계사 조직간의 성과 비교와 이의 운용에 관한 해외사례를 통하여 대응방안을 검토하였다. 이를 통하여 일반 여성조직의 경우 전문조직 시스템의 도입에 의한 전문조직으로의 전환이 요구되며, 전략적 포지셔닝에 의한 모집조직의 효과적인 운용이 필요함을 알 수 있었다. 그러나 이와 같은 대응방안의 경우도 보험사가 처해있는 상황이 상이하다는 점에서 일률적인 적용보다는 자사에 적합하게 달리 적용될 필요가 있다고 할 것이다. 예를 들어 국내사의 일반조직 운용의 경우 대형사는 일반조직이 차지하는 비중이 큼으로 점진적으로 전문조직으로 전환과 비효율인력의 축소가 필요할 것이며, 중소형사의 경우 일반조직의 규모가 작아 전문조직으로의 전환이 용이하므로 전문조직시스템에 의한 전환이 필요할 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

- 김규승·박홍민·장재일, 『생명보험 모집조직의 효율화방안』, 보험개발원, 1997
금융감독원 보도자료, 2003. 7. 7
보험개발원, 『보험통계월보』, 각호
생명보험사, 월말보고서
생명보험협회, 『2000생명보험 성향조사』, 2000
_____, 『생명보험 통계연보』, 각호
_____, 『월간 생명보험』, 각호
신문식·김경환, 『시장지위별 마케팅 경쟁전략』, 보험개발원, 2002
양희산, 「보험마케팅 생산성에 관한 실증적 연구」, 『보험학회지』 통권37호, 1991
오기석, 「영업소장의 리더십유효성에 관한 실증연구」, 『보험개발연구』 통권37호, 2003
우경연, 「생명보험 판매경쟁력 제고를 위한 모집조직의 개선방안」, 『보험개발연구』, 1994
이병찬, 「모집인 수당제도의 변천」, 『월간생협』, 1998, 7월호
정재욱, 『주요국의 새로운 보험판매채널 활용 사례분석 및 국내사의 운용전략』, 보험개발원,

1998

- 정홍주, 『보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구』, 보험개발원, 2000
- 최종원·이승우, 「설계사의 효율성 분석」, 『월간생협』, 1997, 12월호
- 최형천, 「손·생보 영업소장의 카리스마적 리더쉽과 부하성과에 관한 연구」, 『보험학회지』, 통권56호, 2000
- NIKKEI NET 10/4, 2003
- 白石有彦, 「營業の視線」, 『생보경영』, 생명보험 경영학회, 71-5, 2003
- 일본 보험매일신보사, 『생명보험통계호』, 각년도
- 일본 생보노련, 『해외실태 조사보고』, 1990, 1994, 1998, 2003
- DATAMONITOR, *European Life Bancassurance*, 2000
- LIMRA INTERNATIONAL, *Agent Production and Survival: Agency-Building Agents in the United States*, 2001
- _____, *Bringing Them Through: The Best Practices of High-Agent-Retention Companies*, 2000
- _____, *Census of U.S. Sales Personnel*, 2003
- _____, *Investing in New Agents: A Cost Blueprint*, 1999
- _____, *Recruiter*, November, 2001
- _____, *Recruit and Retain*, Strategic Issues Series, 2001-3
- _____, *Unit-linked Insurance in Europe*, 2003
- _____, *View From the Top-CEO Perspective on Company Challenges and Industry Issues*, 1999
- _____, *The 1999 NAIFA-LIMRA Survey of Producer Opinion (Technical Report)*, 1999
- _____, *2001/2002 Kehler-LIMRA Bank Life Sales Study*, 2002
- <http://www.northwesternmutual.com>