

## 테 마 진 단

### ◆ 보험설계사 이직원인과 시사점

안철경 연구위원, 권오경 연구원

#### 1. 서론

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

- 국내 보험시장은 보험설계사의 대량도입과 대량탈락의 악순환이 지속되면서 보험유통시장의 안정성 제고를 통한 효율적 운영이 중요한 개선과제로 제기됨.
  - 90년대 초 시장개방기와 IMF 금융위기 시 불안정했던 보험설계사의 정착률은 2000년 이후 크게 개선되었으나 최근 들어 하락 추세를 보임.<sup>1)</sup>
- 최근 국내 보험유통시장은 보험설계사의 신규충원보다는 기존 조직에서 스카우트하여 새로운 조직을 구축하는 등 보험설계사의 이직에 의한 채널조직의 변화가 주요한 관심사로 대두됨.
  - 보험설계사 이직의 배경에는 독립대리점(GA)의 활성화 또는 판매전문회사와 같은 독립채널의 도입 가능성이 작용하는 것으로 보임.
  - 기존 조직의 보험설계사가 독립대리점으로 이직하는 주된 이유는 상품경쟁력(다양한 상품판매 기회), 선지급 수당체계 그리고 보험설계사 양성체계 등을 꼽음.<sup>2)</sup>

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

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

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

## 2. 연구방법

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

- ☐ 이직이란 광의로는 조직 외부로의 이동과 조직 내부로의 이동을 모두 포함하지만 협의로는 조직 외부로의 이동만을 의미(Rose, 1991)<sup>3)</sup>하며, 본 연구에서는 동종 또는 이종 보험회사 간 이동, 보험회사와 대리점 또는 대리점 간 이동 경험을 의미함.
- ☐ 생명보험설계사(보험회사 소속 설계사 및 대리점 사용인)를 대상으로 설문조사를 실시하여 분석 데이터를 확보함.

---

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

- 설문조사 기간은 2개월(2009.8~2009.9)이었으며 총 800부를 배포하여 최종 631부를 유효 데이터로 활용하였고, 최대 허용오차는 95% 신뢰수준에  $\pm 3.9\%$ 임.
  - 생명보험회사별 설계사 분포는 대형사 212명(52%), 중소형사 118명 (29%), 외국사 79명 (19%)으로 현재 보험설계사 수를 고려하였으며, 그밖에도 대리점 사용인 179명, 기타 보험판매인 43명이 포함됨.
  - 이직원인 질의 항목은 총 21개(<표 1> 참조)로 문헌조사를 거쳐 보험회사 채널 기획부서 및 일선 지점장 등과의 면담을 통해 구성함.
  - 총 631명중 1회 이상 보험판매자로서의 이직경험자는 418명으로 전체 응답자의 66%에 해당함.
- ☐ 수집된 데이터를 통해 기초통계분석 및 집단 간 차이분석(t-Test)을 실시함.

### 3. 보험설계사의 이직원인

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

#### 가. 이직원인

- ☐ 이직경험을 갖고 있는 보험설계사(이하 '이직보험설계사')의 이직원인 조사 결과, 경제적 보상요인(선지급 제도, 수수료 수준, 수당환수제도), 조직 내 인간관계요인(관리자의 리더십, 직원 갈등) 및 개인의 영업능력상태(유지율, 슬럼프 전환)가 주된 원인으로 나타남.
- 반면 '가정환경', '배우자의 권유', '본인의 명예'와 같은 개인적 원인과 회사의 언더라이팅 기준, 전산시스템 불편, 보험회사 브랜드, 신분발전제도 등 회사의 마케팅 시스템 요인은 낮게 나타남.

**<표 1> 전체 보험설계사의 이직원인 순위**

(단위: 점/5점 만점)

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

- ☐ 회사 및 채널별 보험설계사의 이직원인 조사 결과, 수수료 관련, 관리자의 리더십 그리고 유지율 하락이 주된 이직원인으로 나타남.
- 대형 생보설계사는 수당환수제도와 관리자의 리더십, 중소형 생보설계사는 유지율 하락과 수수료 수준, 외국계 및 GA는 수수료와 관련한 다수 항목이 주된 원인으로 나타남.
- 외국계 생명보험회사는 상품경쟁력, GA는 슬럼프 탈출을 위한 분위기 전환이 주된 이직원인에 포함됨.

**<표 2> 회사 및 채널별 주요 이직원인**

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

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

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

**<표 3> 소득 수준별 이직원인 순위**

(단위: 점/5점 만점)

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

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

**<표 4> 보험설계사의 소득 수준별 이직원인 분석**

(단위: 점/5점 만점)

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

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

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

#### 나. 이직 보험설계사의 특성

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

<표 5> 이직 보험설계사 특성분석(전체데이터)

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

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

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

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

&lt;표 6&gt; 대형 생명보험회사의 이직보험설계사 특성

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

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

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

&lt;표 7&gt; 외국계 생명보험회사의 이직보험설계사 특성

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

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

#### 4. 시사점

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

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

영상황을 고려하여 설계하는 것이 바람직함.

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

**<표 8> 수수료 지급방식 선호도 조사(전체보험설계사 vs 이직보험설계사)**

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

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

**<표 9> 수당지급방식 선호도 조사(고소득보험설계사 vs 저소득보험설계사)**

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

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

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

**<표 10> 수당지급방식 선호도 조사(회사/채널별)**

(단위: %)

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

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

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

**<표 11> 보험설계사의 장기근속을 위한 제도 선호도 조사**

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