

# 生命保險 販賣競爭力 提高를 위한 募集組織의 改善方案

禹 敬 淵  
(大韓生命保險(株) · 理事)

◀ 目 次 ▶

- I. 序 論
- II. 生命保險市場의 環境變化
  - 1. 市場環境의 變化
  - 2. 商品內容構造의 變化
  - 3. 募集組織構成의 變化
- III. 生命保險 募集組織의 現況과 實態
  - 1. 生命保險 募集組織의 重要性
  - 2. 生命保險 募集組織의 形態
  - 3. 生命保險 募集組織의 現況과 實態
- IV. 生命保險 募集組織의 問題點
  - 1. 大量導入 · 大量脫落의 惡循環 持續
  - 2. 維持率 및 失效 · 解約率 惡化
  - 3. 募集人의 生産性 低下
- V. 生命保險 募集組織의 리엔지니어링 및 改善方案
  - 1. 培養增員體制의 導入
  - 2. 選別導入을 통한 募集人의 定着率 向上
  - 3. 募集人의 早期定着 및 專業化를 위한 教育 體系의 確立
  - 4. 安定的 所得基盤의 提供
  - 5. 專業募集人 育成體制의 確立
  - 6. 販賣채널의 多樣化 및 專門化
- VI. 結 論

## I. 序 論

우리나라의 生命保險產業은 그동안 國家經濟發展과 더불어 급속한 成長을 이룩하였다. '80년이 후 매년 年평균 33%대의 높은 成長率을 시현하였으며, 收入保險料 規模에 있어서도 1991년에 255억달러로 세계 제6위를 기록할 만큼 생명보험대국으로 성장한 것이다. 이와같이 國內生保產業이 괄목할만한 成長을 이룩하게 된 原動力은 바로 생명보험의 마케팅활동, 즉 募集人 中心의 募集組織에서 비롯되었다고 할 수 있다.

生命保險產業은 商品의 특성상 販賣方式에 있어 타금융업계의 경우처럼 客장에서 이루어지는 Indoor Sales가 아닌 방문에 의한 Outdoor Sales의 형태를 지니고 있다. 이는 생명보험상품이 無形의 商品이라는 특성으로 인해 商品에 대한 購買欲求가 자발적으로 이루어지기 어렵다는 점에 기인하며, 특히 商品의 差別化에 의한 購買力 確保가 어려운 國內生保시장의 여건하에서는 바로 이 募集組織에 의한 Outdoor Sales 방식이 주류를 이룰

수 밖에 없는 것이다. 따라서 募集組織이야말로 生命保險經營의 핵심이라 할 수 있으며, 모집조직의 양적, 질적 수준이 곧 營業力으로 직결된다고 하겠다.

그러나 이처럼 국내생보산업의 성장에 있어 큰 비중을 차지하는 募集組織의 역할이 매우 중요함에도 불구하고 그동안 각 生保社들은 오로지 募集組織의 量的 膨脹에만 치중한 결과 大量導入, 大量脫落의 惡循環속에서 모집조직의 定着率 低下 및 零細性, 세일즈맨으로서의 資質未洽 그리고 募集秩序 紊亂行爲 등의 문제들이 생명보험산업의 질적성장을 저해하는 요인으로 대두되어 왔던 것이 사실이다.

우리 생보업계가 안고 있는 이러한 問題點과 脆弱點은 국내 생보산업이 '70년대와 '80년대에 걸쳐서 외형적으로 급속하게 성장하는 과정에서 나타난 것으로 그동안 국내생보사들이 內實經營을 무시한채 外形·實績爲主의 經營戰略만을 추구하다보니 오늘날에 이르기까지 개선되지 못하고 고질화된 문제로 상존하고 있는 것이다.

'90년대에 들어 국내생보업계는 市場開放의 압력속에서 金利自律化, 金融實名制로 인한 인접금융업계와의 영역경쟁 등 無限競爭時代를 맞이하게 되었고, 특히 올해에 들어서는 個人年金制度 施行과 더불어 개인연금시장을 둘러싼 치열한 선점경쟁을 벌이고 있는 것이다.

이러한 시장여건속에서 우리 생보업계가 지속적으로 성장·발전해 나가기 위해서는 과감한 體質改竊과 함께 모집조직의 리엔지니어링이 반드시 이루어져야만 할 것이다. 즉 募集人의 導入過程 및 育成體制에 대한 근본적인 개선책 마련 및 모집인의 專業化, 그리고 代理店 등을 위시한 판매채널

의 多角化를 통해 販賣競爭力을 제고시키는데 우리 생보업계가 총력을 기울여야 할 것이다.

이에 본고에서는 우선 생명보험시장의 환경변화에 대해 알아본 다음 生命保險募集組織의 現況과 實態를 재조명하고, 현행 生保募集組織의 問題點을 검토한 후 급변하는 주변환경속에서 생명보험의 販賣競爭力을 제고시키기 위한 생보모집조직의 리엔지니어링 및 개선방안에 대해 살펴보고자 한다.

## II. 生命保險市場의 環境變化

1990년대에 들어 國內金融產業은 開放化, 國際化 및 自律化의 물결속에서 급격한 변화 양상을 보이고 있다. 이러한 金融產業의 環境變化는 생보산업에도 영향을 미쳐 '87년 국내 생보시장 개방과 함께 保險市場構造가 개편되는 한편 生保產業의 여건도 크게 변화하게 되었다.

생보산업의 주변환경변화는 생보산업의 괄목할 만한 高度成長으로 국민경제적 지위가 향상되므로써 福祉社會 具現을 위한 생보산업의 역할제고 요청에서도 그 이유를 찾을수 있으나, 무엇보다도 국민의식수준의 향상에 따른 消費者保護運動의 강력한 대두로 보험가입자의 욕구가 날로 다양화되고 있고, 生保產業의 開放化, 自律化趨勢에 부응할수 있는 自律競爭體制로의 전환을 통한 생명보험 경영의 健全化와 先進化가 절실히 요구된데서 비롯된 것이라고 하겠다.

이와같은 생보산업의 주변환경변화는 轉換期의 到來를 의미한다고 할 수 있는 바 이러한 전환기를 슬기롭게 대처하여 한단계 높은 성장기반을 구축하기 위해서는 生保產業에 대한 사회적 욕구를 신속히 파악하고, 적절히 대응할 수 있는 능력과

지해가 필요하다고 하겠다.

즉 우리 생보업계가 과거에 쌓아올린 기반을 토대로 모든 분야에 있어 質的인 成長을 더욱 추진하여 사회적, 경제적 제도로서의 역할을 발휘해야만 하는 것이다.

### 1. 市場環境의 變化

'90년대에 접어들어 高度의 經濟成長과 國民所得水準의 向上으로 인해 고객들의 욕구가 다양화되고, 보험에 대한 수요도 급증하여 生命保險世帶加入率이 증가하고 있는 추세이며 (표 II-1 참조), 특히 '94년도에 들어서는 1인당 국민소득 7,000불 시대가 도래되고, 더우기 個人年金制度가 실시되면서 국민들의 보험에 대한 수요, 즉 미래의 불안 및 노후에 대비하는 욕구가 상당히 증대되어 바야흐로 生命保險產業의 전성기를 맞이하게 되었다고 하겠다.

〈표 II-1〉 1인당 國民所得과 生命保險世帶加入率 現況

구 분	'85년	'88년	'91년
1인당 국민소득	191만원	301만 5천원	478만 2천원
생명보험 세대가입율	32.4%	32.8%	37.8%

자료 : '93한국의 사회지표, '92생명보험성향조사

아울러 生命保險에 대한 국민들의 인식이 제고되면서 고객들의 니드도 상당히 변화되어 기존의 死亡保障이나 遺族保障中心에서 老後保障과 生存保障中心으로 점차 변화되어 가고 있다. 이는 社會的인 變化側面에서 사람들의 성향이 점차 개인중심적, 자기중심적으로 변화하는 것과 같은 맥락이라 할 수 있다.

한편 '87년 생보시장개방이후 新設社 및 合作社의 설립으로 制限的 競爭時代를 맞이했던 생보업계는 '94년도에 접어들어 個人年金制度 實施와 더불어 모든 금융기관이 개인연금시장에 참여하므로써 인접금융업계와 치열한 無限競爭時代를 맞이하게 되었다.

이러한 시장환경속에서 종래의 緣故販賣中心의 販賣活動方式에만 의존해서는 타금융업계와의 시장경쟁에서 뒤쳐지는 것은 물론 기존시장까지도 잠식당하고 마는 결과를 초래할 것이다.

그러므로 신규시장을 확대해 나가고, M/S를 획기적으로 증대시키기 위해서는 본격적인 開拓販賣中心의 販賣活動方式을 전개해야하며, 날로 더해가는 대도시의 인구급증으로 인한 교통난을 감안한다면 募集人의 活動效率增大側面에서도 개척판매의 필요성은 절대적이라고 하겠다.

### 2. 商品內容構造의 變化

우리나라의 社會構造가 점점 核家族化되고, 자기중심적인 성향이 강해지면서 생활의 질적개선에 대한 관심이 고조되고 있으며, 消費生活도 점차 個性化되고, 多樣化되는 추세에 있다. 이런 사회적 변화속에서 고객의 니드도 다양해져 保險商品의 內容이 종래의 단순하고 간단한 형태에서 複雜多樣한 形態로 변화하고 있으며, 顧客의 屬性에 맞는 각종 特約을 개발하여 부가하고 있는 것이다.

한편 生命保險種類別 保有契約現況 (표 II-2 참조)을 살펴보면 '93년도 기준으로 生存保險이 전체금액의 77.9%를 차지하여 가장 높은 占有率을 나타내고 있으며, 死亡保險이 15.3%, 養老保險이 6.8%를 점하고 있는데 생존보험의 점유율은 시장개방이 시작된 '87년에 비해 무려 43.1%나 증가

한 반면 양로보험의 점유율은 29.8%나 하락한 것으로 나타났다. '87년에는 養老保險, 生存保險, 死亡保險의 순으로 서로 엇비슷한 構成分布樣狀을 보이던 것이 '90년대에 들어서는 생존보험의 점유율은 압도적으로 상승한 반면 양로보험의 점유율은 크게 하락한 것으로 나타나 老後保障과 生存保障에 대한 고객의 니드가 계속 증가되고 있음을 여실히 보여주고 있다.

즉, '80년대에는 短期貯蓄性 養老保險商品을 선호하던 고객들의 니드가 '90년대에 접어들어서는 개인중심주의적 성향 및 개인연금제도 시행과 맞

물려 年金性商品 및 長期保障性商品을 선호하는 경향으로 변화되고 있는 것이다.

이처럼 연금성상품 및 장기보장성상품을 선호하는 고객들의 니드에 적극 부응하고, 점차 자기중심적인 성향이 강해지고 있는 고객에게 가장 알맞는 保險商品과 加入金額을 제시하기 위해서는 반드시 設計販賣가 행해져야 하는 것이다. 특히 個人年金保險을 위시한 長期商品들은 상품내용이 복잡하고, 각종 특약 및 보장급부, 서비스혜택 등이 다양한 점을 감안한다면 설계판매는 절대 필수적이라고 하겠다.

(표 II-2)

生命保險種類別 保有契約現況

(단위 : 천건, 억원)

구 분		'87년	'89년	'91년	'93년
생존보험	건 수	2,173	6,357	8,960	10,444
	금 액	443,186	2,023,429	3,731,399	5,426,463
	점유율	34.8%	79.1%	82.5%	77.9%
사망보험	건 수	1,451	1,131	2,327	5,700
	금 액	363,732	99,546	307,234	1,064,722
	점유율	28.6%	3.9%	6.8%	15.3%
양로보험	건 수	4,387	2,710	2,495	2,217
	금 액	465,750	436,663	484,035	476,304
	점유율	36.6%	17.0%	10.7%	6.8%
계	건 수	8,011	10,198	13,702	183,361
	금 액	1,272,668	2,559,638	4,522,668	6,967,489
	점유율	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

자료 : '93 생명보험 FACT BOOK

### 3. 募集組織構成의 變化

'80년대까지만해도 低學歷, 高年齡層의 募集人들이 생명보험 모집조직의 주종을 이루었지만, '90년대에 들어서는 高學歷, 低年齡層의 女性들이 많이 도입되면서 그 구성비가 증가되고 있는 추세에 있다.

특히 新世代階層이라 할 수 있는 20대의 大卒女性人力이 각 생보사에 많이 입사해서 활동하고 있는 바 (표 II-3 참조) 이들 계층이 기존 모집인과는 활동패턴, 사고방식 등이 크게 다른 만큼 이들에 대한 별도의 育成管理方案이 요구되고 있는 것이다.

〈표 II-3〉 S사의 연도별 20대 導入人員現況

구 분	'91년	'92년	'93년
총 도입인원	38,507명	38,601명	38,558명
20대 인원	11,825명	13,053명	14,479명
접유율	30.7%	33.8%	37.6%

이러한 현상은 國民教育의 急成長으로 인해 20대 女性의 高學歷化가 빠르게 이루어졌고, 독신여성과 맞벌이부부의 증가에서 기인한 결과라고 할 수 있다. 향후에도 高學歷, 低年齡層의 女性人力은 自由職·專門職을 선호하는 이들 계층의 특성 때문에 生命保險 募集組織에서 차지하는 구성비가 더욱 늘어날 전망이다.

그러나 한편으로는 사회전반적으로 여성인력의 취업기회가 점차로 확대되어 나가는 만큼 良質의 募集人增員 및 定着에 어려움이 많을 것으로 예견되며, 보험판매의 어려움으로 인해 타업종으로의 離脫可能性이 상존하여 모집인의 정착여건은 열악해질 수 있는 가능성도 있다.

따라서 보험세일즈를 하나의 부업으로 인식하는 現行 募集組織의 생리를 과감히 체질개선하여 하나의 專門職種으로 승화시킬 수 있도록 모집인의 자질 향상을 꾀할 수 있는 專業募集人 體制確立에 총력을 기울여야 할 것이다.

## III. 生命保險 募集組織의 現況과 實態

### 1. 生命保險 募集組織의 重要性

보험산업의 주요 요소를 의미하는 人紙産業 (man and paper industry)이라는 말은 보험산업의 경영이 사람과 종지로 영위되며, 따라서 사람(人)이 가장 중요하다는 뜻이다.

보험산업에서 사람이란 잘 훈련되고 조직화된 販賣組織, 즉 募集組織을 말한다. 保險募集을 『보험상품을 판매하는 과정』이라고 볼 때 『보험모집조직』은 보험상품을 판매하기 위하여 의도적으로 구성된 保險商品 販賣過程에 관한 保險會社의 基本單位 또는 集合體라고 정의할 수 있을 것이다.

그리고 生命保險産業은 계속성이 있는 산업이다. 이 繼續性이란 말은 保險事故가 발생했을 때 保險金의 支給으로 보험계약이 종료될때까지 계약자는 保險料를 계속적으로 납입해야 하고, 保險者는 보험료를 수납하고, 계약의 유지·관리를 위한 업무를 계속 수행하기 때문에 일컬어지는 말이다.

아울러 保險契約者에 대한 서비스활동은 보험계약의 유지, 새로운 고객의 확보를 위하여 매우 중요한 분야이므로 최일선 판매현장에서 고객과 직접 접촉하는 保險募集組織의 역할은 실로 막중하다고 하겠다.

또한 保險制度의 屬性이 다수경제주체의 결합을

전제로 한 大數의 法則에 의하기 때문에 많은 계약자를 확보해야만 規模의 經濟性이 유지되게 된다.

이러한 속성으로 인해 모집조직의 양적, 질적 향상은 생명보험경영에 있어 사활이 걸려 있는 문제라고 해도 과언이 아닐 것이다.

生命保險經營을 Managerial marketing 또한 Total marketing으로 파악하는 경향도 募集組織에 연결시키기 위한 것이라 할 수 있다. 즉 保險商品의 開發도 새로운 고객을 확보하기 위한 보험모집을 돕는 작업의 하나이며, 適正한 保險料率의 計算이나 引下 및 政治的·法律的(보험업법 등) 環境의 改善을 시도하는 것도 보험입지를 강화하여 결과적으로 保險募集活動을 촉진시키기 위한 일환이라 하겠다. 그리고 代理店網의 活性化 또는 募集人에 대한 처우개선, 契約者配當 등도 결과적으로 모집조직의 판매촉진을 위한 것으로 연결되어 있다고 할 수 있다.

이처럼 한 기업이 선정한 最適標의 市場에 가장 신속, 정확하게 그리고 효과적으로 도달하기 위하여 기업이 통제가능한 마케팅요소(상품, 판매인력, 마케팅경로, 마케팅촉진, 보전서비스)를 통제가능한 마케팅 환경요소와 조화적으로 결합시키는 것을 생명보험 Marketing mix 이론이라 하는데 이 이론의 궁극적인 목표는 保險募集의 擴大로 생명보험사업에 있어서 規模의 經濟를 확보하는 販賣促進에 있다고 하겠다.

## 2. 生命保險 募集組織의 形態

오늘날 우리나라 生命保險會社의 販賣組織은 크게 나누어 內部募集組織과 外部募集組織이 있는데 內部募集組織으로는 프로퍼시스템(Proper System), 데비트시스템(Debit System), 블럭시스템

(Block System)이 있으며, 외부모집조직으로는 代理店制度和 仲介人制度가 있으나 우리나라에서는 대리점제도만이 실시되고 있다.

### 가. 프로퍼시스템(Proper System : 지사제도)

이 제도는 초기부터 1960년대 후반까지 국민저축조합법에 의한 團體保險市場 開拓으로 활기를 띠었다. 90%이상이 男子募集人으로 구성되었으며, 활동무대도 전국적으로 시장이 개방되어 있어 성장기에는 고능력·고보수의 專業募集人이 대부분이었던 바 이는 신계약모집에만 전업시켜 高能率募集人을 육성·관리하려는 제도적 특색에 의한 성과였다. 그러나 우리나라의 프로퍼제도는 초기의 경영기반구축과 업계성장에 기여한 바는 크지만 募集秩序面에서는 痼疾的인 病廢를 많이 가져왔던 것이 사실이다.

### 나. 데비트시스템(Debit System : 지구제도)

이 제도는 우리나라 個人保險의 普及發展에 크게 공헌하고 있는데, 회사에서 일정지구를 배정하여 일정모집인에게 전담시켜 그 지구를 심경밀착 시킴으로써 고객배양, 계약모집, 수금, 사후봉사 등 新契約과 收金의 合一活動으로 모집에서 유지관리까지 능률과 효율을 기하려는데 목적이 있다.

### 다. 블럭시스템(Block System : 지역제도)

이 제도는 1970년 日本生保로 부터 大韓教育保險이 도입해서 현재 부분적으로 시행중인데 데비트와 프로퍼시스템의 상호단점을 보완하고, 양제도를 단일제도로 발전시킨 형태이다. 一定地區를 一定募集人이 부여받아 심경밀착으로 신계약과 수금활동을 같이 한다는 기본개념은 데비트제도와

같으나 데비트는 小地區로 분담되는데 비해 블럭 시스템은 中地區를 분담하므로 프로퍼와 데비트의 중간적 지구분할이라고 할 수 있다.

라. 대리점제도(Agent System)

유일한 外部募集組織인 대리점제도는 법률적, 경제적으로 保險者와는 별개의 독립경제주체로서 보험자에 대해서는 판매중개 또는 대리라는 서비스재를 생산하여 주고, 그 대가로 일정한 수수료의 급부를 받게 된다. 판매채널의 多角化를 위해 1983년에 도입된 이 제도는 보험회사의 입장에서 청약에 대한 承諾權, 告知義務受領權(진단부문 제외)을 가지고 있으며, 보험지식이 부족한 계약자에게 保險專門家의 입장에서 계약체결을 돕기 때문에 유리하다. 또한 生命保險代理店은 生·損

保兼營을 인정하여 고객니드의 충족과 편의를 제공하고 있으며, 보험의 잠재수요개발과 영업범위 확대에 의한 自立基盤構築을 추진하고 있다.

마. 중개인제도(Broker System)

保險仲介人은 독립적으로 保險契約의 締結을 仲介하는 자로서 어떠한 보험사업자와도 특별한 연관관계없이 업무를 수행한다는 점이 특징이다. 우리나라에서는 1977년 보험업법 전면개정시에 이 제도를 도입하였으나 아직은 시행하지 않고 있다.

바. 内部募集組織의 技能比較

먼저 内部募集組織은 프로퍼, 데비트, 블럭시스템의 3대유형으로 구분되는데 각 유형의 기능과 내용은 <표 III-1>에서 보는 바와 같이 각기 나

<표 III-1> 内部募集組織의 機能比較

구 분	프 로 퍼	데 비 트	블 락
시 장	모집인이 독자적인 시장개척(전국적으로 개척)	회사가 모집인에게 일정지역배분(小地區)	좌 동(中地區)
판매방법	點型販賣	線型販賣(深耕密着)	좌 동
모 집 인 활 동	모집전담, 자유활동	모집, 수금습—활동, 규율있는 활동, 표준활동	좌 동
모 집 인 관 리	표준활동 불가능 출퇴근 불규칙 중도탈락이 많음	출퇴근 관리철저 적절한 관리시 정착율 높음	좌 동
수 입 및 신 분	고능률, 고보수專業지향이나 현수입은 불안정상태	副業性이나 수입은 안정상태	副業性이나 수입은 안정상태, 고능률, 고보수
구 성 원	남자모집인 위주	여자모집인 위주	남녀 혼성
판매상품	단체보험, 개인보험	개인보험	단체보험, 개인보험

름대로의 특성을 가지고 시대적인 변천과 보험시장의 환경적인 차이에 따라 생성발전을 달리하여 왔으나 기능면에서의 중요한 차이는 프로퍼와 데비트가 대조적인 제도임을 알 수 있다. 즉 프로퍼는 高能率報酬體制로 新契約募集爲主의 制度인 반면, 데비트와 블럭은 모집과 事後管理에 역점을 두고 능률과 보수의 平準化내지 安定化를 기하려는 제도임을 알 수 있다. 이론적으로 보면 블럭은 프로퍼와 데비트의 장단점을 보완한 中間的 制度라고 할 수 있다.

이 세가지 모집조직중 현재 대부분의 生保社에서는 본사영업부, 총국 및 영업국의 점포관리조직과 영업소와 지소의 모집점포에 연결된 데비트 보험모집조직을 채택하고 있다.

한편 生命保險 募集組織의 構成比(표 III-2 참조)를 살펴보면 女性募集인이 전체의 92.1%를 차지하고 있어 데비트조직이 압도적으로 우위에 있음을 알수있으며, 대리점은 구성비가 매년 증가하고 있어 점점 활성화되고 있는 추세이다.

(표 III-2) 生命保險 募集組織의 構成比

구 분	모 집 인		대 리 점	계
	女(Debit)	男(Proper)		
1984년	138,412명	9,538명	27개	147,977
구 성 비	93.5%	6.4%	0.1%	100.0%
1987년	156,712명	10,784명	120개	167,616
구 성 비	93.5%	6.4%	0.1%	100.0%
1990년	225,992명	19,802명	2,160개	247,954
구 성 비	91.1%	8.0%	0.9%	100.0%
1993년	269,358명	16,876명	6,050개	292,284
구 성 비	92.1%	5.8%	2.1%	100.0%

자료 : '93 생명보험 FACT BOOK

### 3. 生命保險 募集組織의 現況과 實態

우리나라 生命保險市場을 살펴보면 급속한 外形 成長에도 불구하고 마케팅구조 측면에서 많은 문제점을 안고 있는데 그중에도 모집인의 大量導入, 大量脫落의 惡循環이 지속되는 심한 turn-over (이동)현상을 보이고 있어 보험모집인의 전업화가 이루어지지 않고 있으며, 販賣活動도 維持率이 낮

은 모집으로 緣故爲主의 販賣에 크게 의존하고 있다. 특히 新契約을 증대시키려는 영업방침에 따라 '90년대초까지만 해도 작성계약이 적지않게 발생되고, 保險料 割引事例 등으로 募集秩序가 문란해졌으며, 계약유지 관리, 사후서비스의 미흡으로 인해 실효·해약이 증대되었던 것이 사실이다.

이러한 문제점을 해소하기 위하여 그동안 보험당국에서는 保險募集人을 전업화하여 모집질서를

확립하고, 維持率을 제고하고자 『생명보험회사의 경영효율화지침』, 『모집인수당지급제도 개선』, 『생명보험계약의 실효·해약 방지대책』 등 각종 개선 대책을 마련·시행하므로써 많은 성과를 거둔 것은 사실이나 아직 기대에는 크게 못미치고 있는 실정이다.

한편 우리나라 生保業界는 그동안 모집인 중심의 보험마케팅을 전개하면서 모집조직과 그 활동을 거의 장악, 통제하여 왔기 때문에 代理店이라는 새로운 제도를 도입함에 있어 그 募集組織이 다기화되므로써 오히려 영업신장 및 시장확장에 차질을 초래할까 우려하여 상당히 수동적인 자세로 代理店制度를 받아들였기 때문에 최근들어 점차 활성화되고 있는 추세이긴 하나, 도입된 지 10년이

지난 지금까지도 제대로 정착되지 못하고 있는 것이다. 즉, 우리나라 生命保險의 募集組織은 아직 그 질적인 면에서 취약성을 보이고 있으며, 또한 판매채널의 다양성면에서도 募集人爲主의 판매에 치중한 나머지 다른 판매방법의 개발에는 소홀하였던 것이다.

그러나 향후 우리나라 生命保險의 募集組織은 <표 Ⅲ-3>에서 보는 바와 같이 2000년대까지는 모집제도가 다양화됨과 동시에 모집조직의 巨大化, 專業化가 이루어져 代理店이 활성화될 것이며, 모집인은 專業募集人化 趨勢속에서 精銳化가 이루어지므로써 생산성면에서 크게 향상될 것으로 전망되고 있다.

#### IV. 生命保險 募集組織의 問題點

<표 Ⅲ-3> 生命保險 募集組織의 發展過程

모집인 의존기 (1962 ~ 1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 여성위주의 모집인육성</li> <li>• 대량도입·대량탈락의 악순환지속</li> </ul>
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------



신모집제도 도입기 (1983 ~ 1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모집인 지도비율 등의 도입으로 정착율제고</li> <li>• 대리점제도의 도입으로 모집제도 다양화</li> </ul>
----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------



전업모집제도 정착기·성숙기 (1990 ~ 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모집인 정예화를 통한 생산성제고</li> <li>• 모집인 자질향상을 통한 가정경제설계, 재무관리서비스 제공</li> <li>• 대리점제도의 정착으로 인한 시장점유율 증대</li> <li>• 기존 판매채널의 다양화 및 기능강화</li> </ul>
---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

##### 1. 大量導入·大量脫落의 惡循環 持續

우리나라 募集組織上的 問題點을 한마디로 요약하자면 대량도입·대량탈락의 惡循環과 效率의 低下를 들수있다.

모집인의 대량도입·대량탈락은 <표 Ⅳ-1>에서 보는 바와 같이 絶對脫落人員數에 있어서는 매년 그 정도가 심화되어 '92년 기준으로 연간 28만 명이 도입되고, 26만명이상이 탈락하는 현상을 되풀이하고 있다. 이러한 현상은 정도의 차이는 있으나 어느 회사든지 大量導入을 통한 新契約 競争에만 매진해 왔었던 결과라 하겠다. 즉 이러한 상황하에서는 募集人 教育이나 維持率 問題는 최우선과제에서 밀려나게 되고, 도입된 모집인들은 사업비만 소모한채 조기탈락되며, 維持率이 떨어져 收入保險料 增加가 여의치 않으므로 또다시

〈표 IV-1〉 生保募集人の 年度別 導入과 脫落推移

(단위: 명)

구 분	'89	'91	'92
연 시	160,664	231,845	267,393
신규도입	214,943	258,023	283,569
탈 락	184,099	223,475	265,326
연 말	191,508	267,393	285,636
탈 락 률	49.0%	45.4%	48.1%

자료: 생명보험협회

대량導入을 통한 신계약에만 의존하는 악순환을 계속하게 된 것이다. 이 대량도입·대량탈락의 악순환은 부수적으로 募集人の 資質 低下와 不完全 販賣, 維持率 低下는 물론 事業費損 및 經營効率 低下로까지 이어져 생명보험회사의 공신력을 추락

시키는 결과를 낳고 있다.

이러한 大量導入·大量脫落 現狀의 이유는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 保險募集人에 대한 選別導入機能이 절대적으로 미흡하기 때문이다.

각 생보사들이 外形·實績爲主의 經營에만 치중한 나머지 조직의 量的 確保를 위해 별다른 선별 절차없이 募集人을 도입하므로써 1년 이내 모집인의 비율이 전체모집인의 60% 이상을 점하고 있는 실정이다. 募集人の 經歷別 現況(표 IV-2참조)을 살펴보다라도 1992사업년도말 현재 3년 이상의 경력을 가진 모집인은 16.1%에 불과한 반면에 1년 미만 경력의 모집인이 전체의 60.8%를 차지하고 있어 大量脫落의 現實을 여실히 드러내고 있다.

〈표 IV-2〉

生命保險 募集人 經歷別 現況

(단위: 명)

구 분	1년미만	1년이상 3년미만	3년이상	계
'88년	104,744	35,292	35,558	175,594
점 유 율	59.7%	20.1%	20.2%	100.0%
'90년	150,846	54,284	40,664	245,794
점 유 율	61.4%	22.1%	16.5%	100.0%
'92년	177,285	67,483	46,960	291,728
점 유 율	60.8%	23.1%	16.1%	100.0%

자료: '93 생명보험 FACT BOOK

또한 대부분의 生保社가 당월유치→당월시험→당월등록의 도입과정을 채택하고 있어 選別期間이 매우 짧을 뿐만 아니라 選別技能까지 매우 미흡한 실정이다. 先進國의 경우를 보면 일본은 당월유치

→당월시험→익월등록제를 실시하고 있으며(현재 일부 국내생보사에서는 익월등록제를 채택·실시하고 있음), 美國은 도입전후 면접과 적성검사, 이력 검사의 실시, 업무상태 체크 등 모집인 채용에만

3~6개월을 소요하여 選別導入에 노력하고 있다.

둘째로는 도입된 新入의 資質向上을 위한 育成機能이 미흡한 점을 들 수 있다.

대부분의 생보사가 시험전후 교육이 9~10일, 등록후 2~3차월내에는 10일정도의 교육만을 실시하고 있어 教育期間이 매우 짧으며, 教育機構組織이 영세하고, 전문 교육인력 및 교육장 등을 위시한 제반 教育施設이 부족한 실정이다. 또한 교육의 질이나 수준도 상당히 떨어지는 실정이어서 교육기능이 제대로 발휘되지 못하고 있는 형편이다. 先進國의 경우 입사후 2~4년동안 신인으로 취급하여 육성에만 주력하는 것에 비해 우리나라는 입사후 1년도 되기전에 既存社員으로 취급하기 때문에 전문세일즈맨으로 육성되는 기간이 절대적으로 짧고, 育成에 대한 노력이 매우 부족한 것이 사실이다.

## 2. 維持率 및 失効·解約率 惡化

募集人의 大量導入 및 大量脫落은 결과적으로 維持率과 失効·解約率의 惡化로 연결되는 것은 물론 증원시장이 고갈되고, 모집인 1인당 시장규모가 협소해지므로써 기존모집인 탈락의 또다른 요인으로 작용하게 된다.

최근 업계전체의 保險契約維持率은 13회차 기준으로 '90년의 59.7%에서 '92년에는 58.3%로 점점 악화되고 있는 실정이다(표 IV-3참조). 이를 日本과 비교해 보면 13회차 유지율은 -33.7%, 25회차 유지율은 -42.1%로 격차가 매우 크게 나타나고 있으며 失効·解約率도 '92년에 32.5%로 일본의 4.6%에 비해 그 격차가 매우 큰 실정이다.

이처럼 維持率 및 失効·解約率이 惡化된 원인은 생보사간에 外形爲主의 過當競争에 기인한 것

으로 각사들이 신계약업적에 대한 양적 확대에만 주력하여 과당경쟁 및 외형위주의 경영마인드를 팽배케 하였고, 고객니드에 부응하는 設計販賣보다는 양위주의 緣故販賣 및 不完全販賣가 많이 이루어지므로써 악화되었다고 볼 수 있다.

〈표 IV-3〉 生保業界 維持率 및 失効·解約率 現況

(단위: %)

구 분		'89년	'90년	'91년	'92년	일본('90)
유지율	13회차	62.9	59.7	58.8	58.3	92
	25회차	38.0	42.7	40.5	40.9	83
실효·해약율		27.0	29.2	29.0	32.5	4.6

자료: 생명보험협회

한편 '89년이후 生保社의 急増으로 모집인 1인당 시장규모도 〈표 IV-4〉에서 보는 바와 같이 점차 축소되어가고 있음을 보여주고 있는데 日本의 경우 모집인 1인당 310명('89년 기준)과 비교해 볼때 우리나라 모집인이 활동할 수 있는 영역이 일본보다 훨씬 협소함을 알 수 있다.

〈표 IV-4〉 募集人 1인당 市場規模現況

구 분	'89년	'90년	'92년
1인당 인구수	211명	184명	150명
1인당 가구수	51가구	49가구	45가구

## 3. 募集人의 生産性 低下

우리나라 생보업계는 市場開放이 본격화된 '87년이후 生産性이 지속적으로 저하되는 추세를 나타내고 있다. 모집인 1인당 신계약 건수를 살펴보면(표 IV-5참조) '86년에는 1인당 연간 42.4건

이었으나 '92년에는 1인당 37건으로 감소하였다.

이는 '89년이후 생보사의 급증으로 供給過剩 現狀을 초래하여 業界間 過當競爭 및 經營의 不實化가 야기된 것은 물론 영업소, 모집인당 인구수가 줄어들므로써 모집인 1인당 생산성이 저하되고 말았던 것이다.

〈표 IV-5〉 募集人 1人當 年間 新契約件數

연 도	'86년	'87년	'92년
건 수	42.4건	38.7건	37건

자료 : '92 보험감독원 연차보고서

또한 募集人의 生産性과 관련해서 우리가 주목해야할 중요한 사실은 '87년 6.29선언 이후의 민주화바람과 노사분규, 시장개방과 스카우트과열에 따른 일련의 과정속에서 募集組織에 대한 임금 또는 수당이 대폭 인상되었다는 점이다(표 IV-6참조). 人件費의 上昇이 모집조직이나 모집인들에 대한 處遇改善으로 연결되고, 이것이 生産性을 향상시키는 밑거름이 되어야 함에도 불구하고, 생산성향상과는 무관하게 事業費만 소모시키고 經營效率을 악화시키는 것은 물론 保險商品構造 調整을 통한 생명보험산업 전체의 對外競爭力을 弱化시키는 결과만을 초래하고 있는 것이다.

〈표 IV-6〉 募集人 1人當 月平均所得 現況

(단위: 천원)

연 도	'87년	'90년	'92년
금 액	250	441	616

자료 : '93 생명보험 FACT BOOK

## V. 生命保險 募集組織의 리엔지니어링 및 改善方案

### 1. 培養增員體制의 導入

그동안 우리나라 生保業界의 痼疾의인 病弊로 지적되어 온 모집인의 大量導入, 大量脫落의 악순환의 주된 원인은 각 생보사들이 量的 規模에만 급급한 나머지 증원방식에 있어 '시험만 봐주기'식의 인스턴트식 증원을 계속 반복했기 때문이라고 하겠다. 이러한 인스턴트식 증원은 대량도입, 대량탈락의 악순환속에서 회사의 事業費損은 물론 보험회사에 대한 이미지손상, 증원에 대한 기존 모집인들의 壓迫感 加重이라는 副作用만 남아왔던 것이 우리의 현실이다.

점점 치열해지는 增員市場에서 과거의 구태의연한 증원방식으로는 良質新人의 先占 및 定着率 向上을 기대할 수 없을 뿐더러 제 효율측면에서 소기의 성과를 올리기란 불가능하게 되었다. 이제는 사전배양활동을 통한 培養增員에 의해서만 양질신인을 대량으로 선점·확보할 수 있으며, 新人導入 經費를 절감시키고, 定着率을 크게 개선하므로써 제반 효율부문의 상승까지도 도모할 수 있는 것이다(표 V-1참조).

따라서 우리 생보업계는 기존의 증원방식에서 과감히 탈피하여 培養增員體制로 전환하므로써 구조적인 모순을 하루빨리 개선시켜 나가야 하겠으며, 이를 위한 각종 제도마련과 지원에 적극 힘써야 할 것이다.

### 2. 選別導入을 통한 募集人의 定着率 向上

우리나라 생보업계의 時代別 新人導入形態(표 V-2참조)를 살펴보더라도 1977년 이후 두분별

<표 V-1>

現行增員과 培養增員의 差異比較

구 분	현 행 증 원	배 양 증 원
영업소장의 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설계사에게 증원활동 일임 → 면담 이후만 영업소장이 관리</li> <li>• 월별 특정기간에 한정된 관리</li> <li>• 시책 중심의 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 영업소장이 증원활동추진의 주체 - 증원후보자 확보, 배양 등 모든 과정을 영업소장이 직접 추진 및 관리</li> <li>• 매일관리, 연속적 관리</li> <li>• 활동관리, 진도관리</li> </ul>
설계사의 증원의식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사 및 영업소장을 위해 증원한다고 생각 (증원에 대해 강박관념, 짜증, 압박감)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 표준활동으로 실천(증원활동이 설계사의 일일활동으로 자연스레 용해되어 증원 활동을 당연시)</li> </ul>
신인배양기간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 면담후 배양(입사전후 교육과정을 통해 배양)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 면담전 배양(최소 2개월)</li> </ul>
신인면담	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 면담시 대부분 초면(사전에 성명 파악도 되지 못한 상태)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 면담시 영업소장이 대부분 잘 아는 사람 (이미 직접방문, 전화인사 또는 증원후보자카드를 통해 충분히 파악된 사람)</li> </ul>
신인도입비용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비용 낭비(시책수혜후 탈락인원 다수)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경비 절감(활동지원비가 다소 필요하나 총비용은 절감)</li> </ul>
등 록	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부실등록 가능성 내재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업선등록 실현</li> </ul>
정 착 율	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 아주 낮음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대폭 향상</li> </ul>

한 大量導入, 大量脫落 現狀이 그동안 반복되어 化 및 募集秩序의 混亂을 유발하는 주된 요인이  
오므로써 제반 효율을 저하시키고, 保險認識의 惡 되어 온것이 사실이다.

<표 V-2>

生保業界 時代別 新人導入形態

연 도	채용제도형태	신인도입형태	비 고
제 1 단계 (1962년 이전)	무시험 무등록시대	임의도입, 임의활동	
제 2 단계 (1962~1977. 6)	무시험 등록시대 (재무부등록→협회위임)	회사임의도입, 전원등록	모집인등록제 도입
제 3 단계 (1977. 6~1982. 5)	시험후 등록시대 (시험: 협회, 등록: 보험공사)	시험합격, 전원등록 (월2회 시험실시)	부실비가동모집인양산 육성노력전무
제 4 단계 (1982. 6~1989)	시험전후 교육, 등록시대(시험 및 등록: 협회)	대량도입, 대량탈락	'82. 5월 모집인관리 제도개 선(재무부) 등록규제, T/O규제
제 5 단계 (1990~현재)	합격후 익월등록시대	배양도입, 업선등록	정착효율개선 (대한, 삼성만 실시)

주) 시험: 모집인등록공동시험

이에 생보업계는 大量導入, 大量脫落現狀을 근원적으로 방지하고, 모집인의 定着率 및 生産性을 향상시키기 위한 選別導入技能을 강화하고자 그동안 신규등록인원 T/O제나 사전면접제 등 각종 제도 및 방안을 시행해 왔었다. 그러나 각사에서는 양위주의 등록관리와 모집인수에 의한 외형경쟁에 치중한 나머지 탈락가능성이 높은 低年齡層이나 乳兒同伴者등 부적격인원이 많이 도입되어 早期脫落의 주요 원인이 되어왔던 것이다.

이러한 폐단을 없애고 定着率의 획기적인 개선을 도모하기 위해서는 기존에 증원이 이루어져 登錄資格試驗에 합격하면 바로 등록되는 기존의 절차를 바꾸어 증원이 이루어지면 면담과 소정의 入社初期教育을 통해 적성과 의욕 등을 면밀히 관찰하여 선별적으로 등록시키므로써 定着率을 극대화시키고, 販賣効率 및 生産性을 증대시킬 수 있는 기반을 조성하는 방안이 적극적으로 강구되어야 하겠다. 즉 등록전에 新人選別技能과 事前教育을

강화하기 위해서는 기존의 당월시험·당월등록에서 당월시험·익월등록으로 등록기일을 1개월 연장하는 이른바 '翌月登錄制'를 적극 채택해야 할 것이다.

상위생보사인 S사와 D사의 경우 効率競爭時代의 본격도래에 따라 不實營業을 척결하고 대량도입, 대량탈락의 악순환에서 탈피하여 定着率의革新을 바탕으로 획기적인 조직증강을 하기 위한 일환으로 S사는 '90년 1월부터 『선별등록제도』를, D사는 '93년 11월부터 『신육성제도』를 도입, 실시하고 있다. D사의 경우 新人導入過程 및 新人活動管理의革新을 통해 각종 부실을 제거하고, 定着率 및 維持率 등의 각종 효율을 개선하기 위해 『대량합격』, 『엄선등록』, 『교육 철저』, 『기반정착』의 신인정착 4대방향을 모토로 『신육성제도』를 실시한 결과 시행초기임에도 불구하고 <표 V-3.4>에서 알 수 있듯이 定着率 및 維持率에 있어 상당히 개선되어 나가고 있는 추세이다.

<표 V-3>

D사의 定着率 現況

구 분	2차월	4차월	7차월 ~	13차월	비 고
'93. 3/4	76.5%	62.5%	37.2%	18.9%	신육성제도 실시이전
'94. 1/4	89.5%	66.8%	41.1%	20.3%	신육성제도 실시이후
'94. 2/4	92.3%	83.1%	54.9%	21.7%	

<표 V-4>

D사의 維持率 現況 (2회기준)

구분	'93. 4/4	'94. 1/4	'94. 2/4
월납	86.6%	87.7%	89.0%
장기 (5년 이상)	82.9%	84.8%	87.1%

### 3. 募集人의 早期定着 및 專業化를 위한 教育體系의 確立

不實販賣를 척결하고 完全販賣를 지향하면서 모집조직의 資質向上을 위해서는 단계별 교육과정의 수립이 필요하다. 登錄自格試驗合格을 위한 入門

교육, 각종 보험상품지식습득을 위한 상품교육, 판매기초지식 및 보험관련지식습득을 위한 실무교육, 효율적인 판매를 위한 판매화법교육, 개척활동의 습관화를 위한 현장교육, PC의 효과적인 사용을 위한 OA교육 등 모집인이 판매활동을 하는데 필수적인 기본지식과 능력배양을 위한 교육체계(교육인력, 교육시스템, 교육여건)를 확립하여야만 募集人の 早期定着 및 專業化를 유도할 수 있는 것이다.

특히 長期保險인 個人年金保險 販賣에 있어 상품구조상 기간이 길고, 각종 보장급부 및 서비스 혜택 등이 다양한 점을 감안한다면 設計販賣는 필연적인 바 체계적인 교육을 통한 募集人の 知識水準 및 資質向上은 절대적으로 이루어져야 할 것이다.

이를 위해 상위생보사인 S사와 D사에서는 현재 위와 같은 교육내용들이 중심이 된 설계사교육과정이 총국·영업국·영업소에서 활발하게 운영되고 있다. 또한 新人의 初期教育을 강화하기 위해 翌月登錄制를 실시하면서 시험후 등록전 공백기간을 교육기간으로 활용, 교육일수를 18~20일로 확대하여 실시하고 있으며, 급변하는 보험환경에 대비해 더욱 효과적인 教育課程開發에 주력하고 있는 바 모집인의 早期定着 및 專業化를 위한 교육체계 확립차원에서 상당히 주목할 필요가 있다고 하겠다.

#### 4. 安定的 所得基盤의 提供

新人募集人이 도입되어 일정수준이상의 소득이 발생하기까지는 다소 시간이 걸리는 것이 保險營業의 特性이므로 도입초기에는 일정량의 활동목표를 제시하여 固定性手當의 지급을 통한 新人初期 高所得保障이 이루어져야만 효율적인 정착이 이루어

어질 수 있다. 특히 오늘날 新世代階層에 있어 독신여성과 맞벌이부부가 증가하는 추세속에서 신인 초기 고소득보장은 經濟力 確保가 최우선과제인 이들 계층을 흡인할 수 있는 호재로 활용할 수 있다.

그러나 신인초기에 高所得을 보장해주는 배경에는 도입단계에서 『업선등록』이 전제되어야만 事業費의 浪費를 막을 수 있으며, 組職部門과 業績部門의 効率을 증대시킬 수 있을 것이다.

한편 상위생보사인 S와 D사에서는 募集人の 定着率을 極大化시키고, 활동의욕을 촉진시키는 동시에 專門職業人으로서의 위상확립을 위해 <표 V-7>에 나와있는 제수당들을 모집인에게 지급하고 있으며, '94년 6월 현재 전체모집인의 月平均所得이 100만원대를 상회하고 있다.

#### 5. 專業募集人 育成體制의 確立

保險市場의 環境變化에 따라 보험상품이 점점 다양화되고 복잡화되는 상황속에서 고객들의 주체적 판단을 존중하면서 生命保險에 가입하도록 연결하기 위해서는 적절한 比較選擇情報나 생활수준, 소득수준 등에 맞는 유효한 어드바이스의 제공이 모집인에게 요구되어 질 것이다.

즉 顧客의 生活設計相談者로서 고객에게 충분히 신뢰받을 수 있는 인격, 지식, 기능을 갖추고 이를 완전히 발휘시킬 수 있는 專業募集人이 앞으로 지향해야할 모집인상인 것이다. 이를 위해서는 募集人の 資質向上(level-up)이 불가피하며, 지식면에서는 교육체계, 교육내용 등을 한층 더 충실하게 보완함과 동시에 도입측면에 있어서도 양질의 신인을 확보하는게 선결과제라 하겠다. 또한 販賣技術面에 있어서는 컴퓨터지원의 강화와 함께 영업국·영업소에서의 OJT에 의한 販賣實踐教育의 充

(표 V-5)

S사 募集人 基本教育體系(개인)

등록차월	기 본 교 육						
12							
6							
3							
2							
1							
입사전							
과 정	크로바스쿨	입사과정	육성과정	체결기법	시장관리	판매전문	한아름
대 상	입사회망자	국장면담합격자 중 입사서류 제출자	등록시험합격자 중 영업국 선발자 (육성실 운영지역)	육성실 운영 지역의 입사 2차월자	육성실 운영 지역의 입사 3차월자로서 체결기법을 이수한 자	시장관리를 이수한 입사 6차월자	입사 12차월 이상자 중 총국선발자
학습목표	입사설명회  회사소개  신인면담	등록시험합격  생보기초지식	판매과정 이해 및 판촉자료 활용  보험상품이해  판매기법 습득	활동계획 수립  상품체결기법  설계판매 기본이해	시장개척활동 기법  판매기본지식 체계적 습득  정보수집방법	증원기법  증원실득화법	세무지식, 부동산지식  상품경쟁력 비교연구  자기관리기준 설정
일 정	1일	4일	20일	5일	3일	2일	2박 3일
주 관	영업소·영업국	영 업 국				총 국	

<표 V-6>

D사 募集人 基本教育體系(개인)

등록차월	기 본 교 육									
11~12										
8~106										
5										
2~4										
1										
등록전										
과 정	63교실	회망교실	신인교실	상품교실	육성실 I	육성실 II	개척교실	육성관리	판매강화	판매기술
대 상	중원 대상자	국 장 면 담 합 격 자 중 입사서류 제출자	등록시험 합격자	신인교실 이수자	상품교실 이수자중 영업국장 이선발한 자	육성실 I 과정을 이 수한 등록 2 차 월 자 (개척교실 입과자제 외)	육성실 I 과정 이수 자 연고기 반이 취약 한 등록 2 ~4차월자	등록 5차월자	등록 8 ~ 10 차월자 전원	등록 1 ~ 12 차월자
학습목표	입사설 명회 회사소 개 신인면 담	등록시 험합격 생보기 초지식	보험상 품이해  판 매 기 본지식  활 동 의 육 고취	상 품 지 식 P.C실습 설 계 판 매 기본 이해	판매기본지식 체계적 습득 개척판매기법 체득 활동기반관리			활 동 결 과 분석 목표설 정 주 력 상 품 화 법 연 구 협 력 자 활 용 능 력 배 양	판매단계별 절차, 포인트 점검 상품경쟁력 비교 연구 개척기술력향상	
일 정	1일	4일	5일	3일	10일	3일	3개월	2일	2일	2일
주 관	영업소	영업소	영 업 국					총 국		

(표 V-7)

S사와 D사의 募集人關聯 諸手當種類

구 분	S사수당내용	D사수당내용
고정성 수당	활동관리수당, 보장수당, 정착수당	기본수당, 최저보장수당, 전문수당, 정착촉진수당, 정착보장수당, 연수수당
비례성 수당	모집·효율수당, 성과수당, 수급수당, 기반관리수당	모집수당, 유지관리수당, 표준활동수당, 수급수당, 자유설계장려수당
조직관련수당	계보조직관리수당, 설계사수당, 트레이너수당	증원육성수당, 설계사자격수당, 트레이너수당
복리후생수당	택아수당, 복리수당, 장학비, 경조비	특별우대수당, 대한장학수당, 설계사저축지원제도, 경조수당, 택아수당, 해피킴 지원수당, 연금지원수당
기타수당 및 복지제도	생산성장장려수당, 지도장수당, 지구장수당	무조건장진단제도, 설계사신용대출제도, 휴양소사용

實化가 기해져야 할 것이다.

體系 整備改善의 一環으로 '76년부터 실시된 『생

한편 일본의 경우는 제4차에 걸친 生命保險募集

명보험모집체계 3개년계획』(표 V-8)을 통해 募集

(표 V-8)

日本の 生命保險募集體系 3個年 計劃

구 분	1차 계획 ('76~'78)	2차 계획 ('79~'81)	3차 계획 ('82~'84)	4차 계획 ('85~'87)
1. 기준				
가. 13개월차 전업 모집인 비율	-		30%	30%
나. 25개월차 기간 모집인 비율	-		15%	15%
다. 연도말기간모집인 비율	상위사 15% 하위사 10%	1차계획미달사: 도달 계획수립 2차계획미달사: 25%	40%	40%
2. 기간모집인의 정의	1. 등록후 2년 이상 근무한 자로 전업 모집인으로 등록된 자 2. 1년간 유지율이 80% 이상인자 3. 전업모집인에 상응하는 신계약 모집자	좌동  좌동  좌동 단, 매월별로 신인모집인의 근무기간별 잔존율 보고	1. 등록후 25개월이 경과된 모집인으로 고용된 모집인 2. 13개월의 전체유지율이 80% 이상인자 3. 최근 1년간 24건 이상의 신계약을 모집한 자	좌동  좌동  좌동
3. 전업모집인의 정의	-	-	1. 등록후 13개월이 경과된 자로서 고용된자 2. 최근 6개월 이내에 9건이상의 신계약을 모집한자	좌동  좌동

자료: 2000년대의 보험산업전망, 보험감독원

人的 專業體系를 확립한 것은 물론 Turn-over 현상의 시정, 유지율의 개선, 경영효율화를 달성하였다.

#### 가. 綜合形 募集人の 兩性

종합형 모집인이라 미국등에서의 Financial planner와 유사한 형태로서, 生命保險의 販賣라는 개념을 초월한 Consulting sales를 행하는 것이다. 즉 고객의 수요에 부응하여 生命保險뿐만 아니라 타금융기관 상품이나 각종대출을 종합적으로 제공하고, 동시에 고객의 財産運用에 관해 정확한 컨설팅을 할 수 있는 모집인을 말한다.

이러한 능력을 통해 綜合形 募集人は 생활설계의 자문역으로서 고객에게 필요한 존재가 될수 있을 것이다. 또한 募集人 販賣活動에 대한 컴퓨터 지원은 종합형 모집인이라는 높은 수준의 모집인상에 크게 기여할 것으로 전망된다. 현재 일부 생보사에서 실시하고 있는 휴대용컴퓨터 지원보급은 이런 맥락과 일치한다고 하겠다.

金融自由化의 격심한 변화에 의해 향후 생보사 중에서도 綜合金融機關으로 변신하고자 하는 기업이 나타날 것이 예상되며, 이러한 경우 특히 판매 제일선을 담당할 모집인을 綜合形 募集人으로 육성시키는 것이 최대의 과제로 대두될 것이다.

#### 나. 專門知識을 갖춘 特化形 募集人の 養成

생명보험에 대한 고객들의 욕구가 더욱더 다양화되고 있는 오늘날 고객개개인의 욕구에 철저히 대응해 나가기 위해서는 市場別(직업별, 지역별, 소득계층별 등), 商品別로 세분화된 마케팅을 전개해 나가야 할 것이다. 이렇게 세분화된 마케팅을 전개하기 위해서는 판매제일선에 특정시장 및 상품에 관해 高度의 專門知識을 갖춘 특화된 專業

募集人, 즉 特化形 募集人을 투입해야 하는 것이다.

### 6. 販賣채널의 多樣化 및 專門化

國內保險市場의 對内外 開放과 더불어 선진외국의 보험기술이 직·간접적으로 도입됨에 따라 이에 대비하여 우리 생보업계는 새로운 販賣經路를 개발하지 않으면 안될 것이다.

따라서 앞으로 募集人에 의한 판매로만 모든 것을 해결하려고 한다면 많은 문제가 발생할 것이다. 이러한 관점에서 판매채널을 종래의 모집인채널에만 의존해서는 안되며, 판매채널의 다양화 및 전문화를 기해야 할 것이다. 특히 시장이 成熟化되고, 모집인채널에 의한 판매코스트의 限界效率이 떨어지는 경우에는 판매채널의 多樣化 및 專門化는 판매전략상 중요한 검토과제가 된다.

#### 가. 代理店制度의 再評價

1983년에 도입된 生命保險 代理店制度는 시행 초기의 기대와는 달리 10년이 지난 지금까지 커다란 성과를 올리지 못하고 있다. 그러나 최근들어 募集人에게 지급되는 각종 固定性經費의 증가로 인한 사업비의 압박과 募集人 勞動組合의 설립 움직임 등으로 인해 다시금 주목받고 있다.

특히 法人代理店은 영세한 個人代理店과는 달리 판매력이 강력하므로 판매코스트의 인하라는 점에서 큰 장점이 있으며, 個人代理店도 그 지역의 유력자 등에게 위촉할 경우 고소득층 시장을 개척할 수 있는 유력한 판매채널로 재평가되고 있다.

따라서 代理店制度는 모집인제도를 보완하는 가장 유력한 제도로서 그 중요성을 더해갈 것으로 전망되나, 장기적인 발전을 위해서는 그저 單純한 募集人制度의 코스트 부담을 회피하는 수단으로 인

식되어서는 안되며, 판매채널의 다양화측면에서 독자적인 판매채널로 관리·운영해 나가야 할 것이다.

#### 나.店頭販賣

백화점이나 슈퍼마켓 등 流通機構에 전문적인 상담소를 설치하여 保險相談, 弘報活動 등과 함께 보험상품을 판매하는 방식이다.

店頭販賣는 일정한 판매량을 확보하는 경우 판매코스트가 인화되는 커다란 장점이 있다. 특히 모랄리스크가 적고, 附加保險料가 낮은 貯蓄性商品과 앞으로 판매가 예상되는 變額保險 등이 점두 판매에 가장 적합한 상품이라 하겠으며, 이와 함께 점두에서 個人貸出등 자금판매서비스를 제공하게 될 것으로 전망된다.

#### 다. 通信販賣

郵便物을 송부하거나 신문, 잡지 등에 광고를 게재하여 사람으로부터 직접청약을 받는 通信販賣方式이 향후 발전할 가능성이 큰 판매방식이다.

최근 百貨店 등 타 유통업계에서 통신판매가 급증하고 있어 사람들이 통신판매에 친숙해질 경우 保險商品 內容에 따라서는 앞으로 유효한 판매채널이 될수 있을 것이다.

#### 라. 業務提携販賣

業務提携에 의한 保險의 販賣는 타업계로부터의 고객소개, 정보제공 등을 활용한다는 점에서 生命 保險의 새로운 판매채널로 주목받게 될 것이다

최근 일본에서는 생명보험회사의 상품과 은행, 증권회사 등 隣接金融業界의 상품을 합친 세트상품이 속속 개발되고 있다. 이와같이 세트상품의 판매라는 業務提携를 통하여 생명보험회사는 은

행, 증권회사, 카드회사 등이 갖고 있는 高所得層의 市場에 쉽게 접근할 수 있다는 이점 이외에도 여러가지 提携効果を 노릴 수 있다.

우리나라도 향후 현금이 필요없는 시대를 반영하는 카드사회로 변화되어 가면서 카드회사와의 業務提携가 매우 활발해질 것이며, 카드회원에 대한 生命保險販賣가 활성화될 것으로 기대된다.

## VI. 結 論

企業經營에 있어 주위 시장환경의 변화는 하나의 위기인 동시에 기업이 새롭게 도약할 수 있는 最大의 好機가 될 수 있다. 즉 변화된 市場環境에 적극적이고 능동적으로 대처해 나가는 기업은 既存市場의 順位更新 및 M/S를 신장시킬 수 있는 호기가 될 수 있지만 그렇지 못한 기업은 점점 쇠퇴의 길로 치닫게 되는 危機局面을 맞이하게 되는 것이다.

'94년도에 접어들어 우리 生保業界는 UR협상의 타결에 따른 保險市場의 追加開放과 金融自律化에 따른 他金融券과의 競爭深化로 인해 보험경영전반의 構造的인 變化를 시도해야할 轉換期를 맞이하고 있다.

이러한 상황에서 大量導入, 大量脫落의 惡循環, 定着率 및 維持率 惡化, 費差損 深化, 募集人 生産性 低下 등 우리 생보업계가 안고 있는 慢性的인 當面課題를 해결하고, 無限競爭時代에서 생존해 나가기 위해서는 과감한 체질개선 및 제도개선을 통해 판매경쟁력을 강화해 나가야만 할 것이다.

이제는 종전의 경영방식을 그대로 답습하거나 모방해서는 더이상의 성장·발전은 물론 現狀維持도 기약하기 어려운 실정이다. 이런 맥락에서 최

근 上位生保社들의 募集人 定着率 改善 및 維持率 提高를 위한 效率重視營業體制로의 체질개혁조치는 상당히 고무적인 현상이라고 하겠다.

이제 우리 생보업계의 募集組職은 본격적인 市場開放化時代와 國際化時代 그리고 個人年金保險 販賣를 계기로 구조적인 제도개선 및 리엔지니어링을 통해 거듭 태어나야할 시점에 서 있다. 效率重視營業體制로의 전환속에서 모집조직의 도입과 정부부터 육성체제에 이르기까지 근본적인 개선책이 마련되어야 하겠으며, 募集組職에 관련된 각종 제도의 개선 및 정비, 그리고 다양한 판매채널의 확보를 통해 生保市場을 확대해 나가는데 최대역점을 두어야 할 것이다.

따라서 우리 生保業界는 건전한 경영마인드속에서 첫째 기존의 增員方式에서 培養增員體制로의 전환, 둘째 優秀募集人의 확보 및 定着率 向上을 위한 選別導入機能의 강화,

세째 모집인의 專業化 및 精銳化를 위한 교육체계의 확립,

네째 專門職業人으로서의 위상확립을 위한 安定的 所得基盤의 제공,

다섯째 專業募集人 育成體制의 확립,

여섯째 대리점 등을 위시한 판매채널의 多樣化 및 專門化를 통해 販賣競爭力을 極大化시키는데 총체적인 노력을 기울여야 할 것이다.

### 參 考 文 獻

- 김종국, 「생명보험총론」, 형설출판사, 1994  
보험감독원, 「2000년대의 보험산업 전망」, 1990  
\_\_\_\_\_, 「'92연차보고서」, 1993  
생명보험협회, 「'92생명보험성향조사」, 1993  
\_\_\_\_\_, 「'93생명보험FACT BOOK」, 1994  
통계청, 「'93 한국의 사회지표」, 1994