

보험설계사 이직 요인과 정착률 제고 방안

The Reasons for Turnover of Insurance Planner and the Measures for Improving Settlement Rate

안 철 경* · 정 세 창**

Chulkyung Ahn · Se-Chang Jung

본 연구의 목적은 설계사 유의할당표집에 의한 설문조사를 바탕으로 이직 요인을 실증 분석하고, 정착률을 제고시키기 위한 시사점을 제시하는 데 있다. 분석결과, 보유고객 수가 많은 경우 이직의도가 높게 나타났고, 신계약 건수의 경우는 적을수록 이직의도가 높게 나타났다. 보유고객을 많이 확보하고 있으면서 현재 실적압박에 놓여 있는 설계사들의 이직의도가 높게 나타남을 시사한다. 만족도와 이직의도의 관계는 만족도가 낮은 설계사의 이직의도가 높게 나타나고 있으며, 특히 TA, GA, TM 등 모든 유형에서 모집 수수료 만족도와 이직의도 간의 부(-)의 관계를 보여주었다. 특히 수수료 분급에 대해 만족도가 낮으며, 이 경우 이직의도가 높은 것으로 나타났다. 모든 유형의 설계사가 선취방식을 선호하고, 이러한 선호가 이직의도에 영향을 크게 미치기 때문에 감독당국은 수수료 분급을 시장에 정착시켜 설계사 정착률을 제고시켜야 할 것이다. 설계사의 경력과 이직의도 간에 유의미한 차이가 있었다. 특히 TA설계사의 경우 고경력 설계사의 이직의향이 높게 나타나 이들에 대한 다양한 인센티브 구조의 변화가 필요할 것으로 보인다. 또한, GA 설계사의 경우 평판(-), TA설계사의 경우 실적(-), TM설계사의 경우 보유고객 수(+) 등이 이직의도에 영향을 주는 요인으로 작용하였다.

국문 색인어: 이직의도, 정착률, 유의할당표집, 분급

한국연구재단 분류 연구분야 코드: B051609

* 보험연구원 부원장(ckahn@kiri.or.kr), 제1저자

** 홍익대학교 상경대학 교수(scjung@hongik.ac.kr), 교신저자

논문 투고일: 2017. 07. 05, 논문 최종 수정일: 2017. 11. 19, 논문 게재 확정일: 2017. 11. 16

I. 서론

한국 보험산업은 불완전판매 감소와 소비자보호 및 신뢰도 제고를 위해 민원평가제도, 불완전판매율 공시 등의 제도 개선을 지속적으로 시행하여 왔다. 하지만 소비자보호 및 신뢰와 관련하여 여전히 문제점 중 하나로 언급되고 있는 부문은 설계사 정착률이다. 13월차 설계사 정착률은 생명보험산업의 경우 2006년 40%에서 2016년 40.4%로 매우 낮은 수준이며 개선도 되지 못했다. 이는 캐나다의 86%, 미국의 67%에 비해 현저히 낮은 수준이며(LIMRA 2010), 한국 보험산업의 후진성을 보여주는 단적인 사례이다.

보험산업에서 인적자원은 성장에 매우 중요한 역할을 수행한다. 특히 보험판매인(또는 설계사)은 보험회사의 중요한 인적자산으로 경쟁력의 원천으로 여겨지는 만큼 이들에 대한 관리 또한 매우 중요하다. 그런데 성장과정에 있는 보험시장에서는 설계사들의 대량모집과 대량탈락이 반복되는 악순환이 지속되고, 어느 정도 성숙된 시장에서조차 설계사의 정착률은 그다지 높지 않아 다양한 문제점이 노출되고 있다.

설계사 정착률은 고객, 보험회사 및 보험당국 등 모든 측면에서 의미 있는 보험계약관리 부문이다. 설계사 정착률이 높아야 기존 고객의 계약 유지관리가 양호해질 수 있는데 낮은 정착률은 설계사와 고객 간의 유대를 약화시키는 부정적 결과를 가져다준다. 보험회사의 경우도 설계사의 잦은 이동으로 교육비의 과다 지출, 우수 설계사의 양성 어려움 등의 문제가 있다. 설계사의 낮은 정착률은 종국적으로 보험산업의 이미지 나아가 신뢰 하락으로 이어지게 되는 문제점이 있다.

설계사의 낮은 정착률에는 초기 진입하는 설계사의 부적응 못지않게 기존 설계사들의 이직이 주된 원인이 되고 있다. 특히, 2010년을 전후하여 GA를 비롯한 비전속채널이 활성화되면서 설계사의 활동 영역이 보험회사에 소속되어 활동하는 설계사(이하 '전속설계사' 또는 'TA설계사')로부터 독립운영 형태의 대리점에서 활동하는 설계사(이하 '비전속설계사' 또는 'GA설계사')로 이동하는 경향이 뚜렷이 나타나고 있다. 그리고 최근에는 GA설계사가 다른 GA로 이동하는 사례 또한 많

이 발생하고 있다. 한편 텔레마케팅 또는 홈쇼핑의 TM조직 내 설계사(이하 'TM설계사')들도 다양한 이유로 회사 간 잦은 이동이 이루어지고 있다.

따라서 보험회사는 성장세를 유지하기 위해 지속적으로 설계사를 늘려가는 것도 필요하지만, 최근과 같은 저성장하에서는 고객 관리나 안정적 운영을 위해 설계사의 감소, 탈락, 이직 등에 대한 관리가 보다 중요한 경영과제로 부각된다.

국내에서 설계사 이직과 관련된 기존 연구는 단순 설문조사 수준으로 실무적 단계에서 과제가 다루어지기는 했지만, 이직 원인에 대한 학술적 연구는 미흡한 편이다. 이에 본 연구에서는 기존 연구와는 차별적으로 정교한 설문조사를 바탕으로 이직 요인을 실증적으로 분석해보고, 정착률을 제고시키는 방안을 제시하고자 한다.

본 연구는 제 I 장 서론에 이어 제 II 장에서는 이직과 관련된 선행연구를 토대로 이론적 배경을 설명하고, 실제 우리나라 설계사의 이직 현황을 제시한다. 제 III 장에서는 데이터 수집을 위한 설문의 대상, 기간, 내용을 설명하고 연구방법을 기술한다. 제 IV 장에서는 연구결과를 제시하고, 제 V 장에서는 결론 및 시사점을 도출한다.

II. 이론적 배경과 이직 현황

1. 이론적 배경과 선행연구¹⁾

이직률과 기업의 경제적·사회적 성과 간 관계는 단순한 선형이 아니기 때문에 이직률을 구성하는 요소는 매우 복잡하다. 사람들이 다른 기회, 즉, 다른 회사나 다른 직업을 찾는 이유는 낮은 직무적합성, 상급자의 지원이나 인식 부족, 조직 미래에 대한 불확실성, 그리고 경영 의사소통의 부실화 등 다양하다. 이직은 일반적

1) 설계사 이직과 관련하여 선진국의 경우, 이직 현상이 문제가 될 정도로 심각하지 않고 (예를 들어, 생명보험의 경우 2016년 설계사 1년 정착률이 한국은 40.2%이나 캐나다는 85%, 미국은 67%), 또한 설계사의 근로자성이 인정되는 국가도 있어, 이에 대한 연구가 미흡하여 여기서는 이직이 문제가 되는 인도와 파키스탄을 중심으로 선행연구를 살펴본다.

으로 기업의 생산성, 효율성 등 기업의 성과변수에 부정적 영향을 미치는 것으로 인식되고 있다. 이에 대한 연구는 Shaw et al.(2005), Batt(2002), Alexander, Boolm & Nuchols(1994) 등 주로 비보험분야에서 이루어졌다.

이직이 보험회사의 성과에 미치는 영향에 대해서는 아직 연구가 이루어지지 못했으며, 주로 이직에 영향을 미치는 원인에 대해 설문조사를 통해 연구되어 왔다. 이와 관련된 해외연구는 인도를 비롯한 개도국의 생명보험시장에서 많이 이루어졌다. 대표적인 연구로 Suman Pathak(2010)은 인도보험시장에서 보험설계사의 높은 이직 원인을 다음과 같이 설명하였다. 첫째, 인도에서 보험설계사 직업의 불확실성과 그에 따른 수입의 불확실성이다. 사람들은 보험회사에 시간제 근로자나 계약직의 형태로 근무한다. 이러한 보험설계사의 낮은 사회적 지위 때문에 보험설계사가 되고자 하는 사람들 중 경쟁력이 있는 사람이 많지 않다는 것이다. 둘째, 보험설계사의 업무가 매우 힘든 직업으로 인식된다. 보험설계사가 소비자들의 니즈를 이해하고, 그에 따라 상품을 팔기 위해서는 높은 수준의 설명과 오랜 시간의 꾸준한 설득이 필요하다. 많은 보험설계사들이 이러한 업무를 수행하는 과정에서 나타나는 압박을 극복하기가 어렵다는 것이다. 셋째, 보험설계사의 기대와 성취 간의 차이도 이직에 영향을 미친다. 많은 사람들은 높은 소득을 기대한다. 그러나 적절한 소득을 얻기 위해서, 보험설계사들은 많은 인내와 설득의 과정을 거쳐야 한다. 보험설계사들이 시장에 진입하는 초기에 이들의 소득은 힘든 업무에 비하여 낮은 수준이다. 이러한 기대와 성과 간의 차이는 전문가가 되는 초기 단계에서 보험설계사 직업을 포기하거나 이직하게 한다는 것이다. 넷째, 보험시장에서 전문적이고 경험 많은 자원이 거의 없는 현실 자체가 경쟁자들 간 인적자원을 빼오거나 스카우트하는 현상으로 유인한다. 인도의 보험산업은 아직까지도 인력 계획, 교육 및 훈련, 동기부여, 유지관리와 같은 성숙한 인사관계 과정을 운영하고 있지 않다. 따라서 계획된 채용의 부족 부분은 다른 보험회사로부터 훈련된 재원을 끌어오는 계기가 된다. 다섯째, 보험회사 외에도 다양한 분야로부터 보험회사로 오는 인력의 비율이 높은 것은 한편으로 다른 분야로 인력을 잃는 기회가 높다는 것을 의미하기도 한다.

인도의 생명보험시장 연구에서 보는 바와 같이 설계사의 이직 또는 정착률에 대한 연구는 보험시장의 성장단계에 있는 아시아의 신흥국가를 중심으로 이루어졌다. 최근 주요 연구를 보면 다음과 같다.

Suman Pathak(2010)에 이어 Das and Vijayalakshmi(2015)은 최근 성장성이 높고 시장경쟁이 치열한 인도 생명보험시장에서 보험사 직원의 이직(감소) 요인을 연구하였다. 연구결과 하위 계층에서 이직이 증가한 것으로 나타났는데, 그 주된 원인으로 직원의 성과평가, 직무설계, 승진, 직장과 가정생활의 균형과 같은 인간관계 부문인 것으로 드러났다.

Aqil et al.(2014)는 파키스탄 보험산업에서 대리점 설계사의 이직이 파키스탄 생명보험산업이 직면한 가장 중요한 문제로 인식하고 설계사의 보상체계, 교육 및 훈련, 경력관리, 조직 안정성 및 자율적 의사결정이 이직의향을 높인다고 밝혔다.

Boles et al.(2012)은 사회관계망이론(social network theory)에 기초하여 설계사의 이직과 정착 결정에 영향을 미치는 요인들을 분석하였다. 본 연구에서는 외부환경, 회사조직, 관리자, 부서 구성원, 개인(상품판매자) 등이 상호 연계되어 있고 이는 다시 설계사의 태도 및 의사결정에 영향을 미치는 것으로 보았다. 따라서 회사의 생산성 증가를 위해서는 설계사의 이탈을 효과적으로 관리할 수 있는 방안이 필요하다고 주장하였다.

Verma & Aggarwal(2012)은 인도 뉴델리지역의 설계사를 대상으로 이직 원인을 규명하기 위해 설문조사를 수행하였다. 그 결과 직장 내에서의 보상체계(소득), 근무환경 등이 이직에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나, 설계사의 이탈률(attrition rate) 축소를 위해서는 성과달성에 따른 적절한 보상 등이 제공되어야 한다고 보았다.

Varma et al.(2016)은 인도 생명보험산업에 있어 설계사 이탈률이 높아짐에 따라, 이직의 원인을 규명하고 이를 방지하기 위한 연구를 수행하였다. 이를 위해 인도의 5개 생명보험회사 설계사의 소속감, 관리자와의 관계 및 의사소통, 보상체계, 업무에 대한 부담감, 업무 만족도, 조직 내 문제 발생 시 효과적인 문제 해결 정도, 이직에 대한 고려 정도 등에 대한 설문조사를 수행하였다. 연구결과 설계사

의 이탈 방지를 위해서는 조직 내에서의 적합한 의사소통체계 구축, 설계사에 대한 경쟁력 있는 보상체계 마련, 승진기회 부여, 고용자와 근로자 간 조화로운 관계 설정 등이 필요하다고 주장하였다.

Rayat et al.(2016)은 직무 만족도와 정착률 사이의 관계를 규명하고자 Max New York Life 社의 판매직원을 대상으로 입사 및 이직 원인에 대한 설문조사를 수행하였다. 그 결과 승진에 대한 기회, 업무수행에 따른 적절한 보상, 근로환경 등이 직장 유지에 큰 영향을 미친다는 결론에 이르게 되었다. 이에 직업의 안정성, 근로환경, 금전적 보상, 직장문화 개선 등을 통해 근로자의 직무 만족도를 향상시킴으로써 재능 있는 인력에 대한 손실 방지가 가능할 것으로 보았다.

우리나라에서 설계사와 관련된 연구는 주로 설계사의 성과(정세창, 2016; 안철경, 2009; 김정동, 2002), 설계사에 적합한 고객 및 상품(오기석, 2009), 설계사의 역량 제고(이일한 외, 2010), 교차모집에서 설계사의 선택(정세창, 2011)과 같이 주로 설계사의 영업활동과 관련하여 이루어져 왔으나, 설계사의 이직과 관련된 연구는 매우 미흡한 수준이다. 즉, 보험회사 입장에서 설계사의 역량 강화와 성과 향상을 위한 연구가 많이 이루어져 왔으나, 설계사 자체의 이직에 대한 연구는 미미한 실정이다.

한편 계약자의 해지와 관련하여서도 이원돈(2001), 최영목·최원(2008), 권용재 외(2012), 이경룡·김사영(2012), 김사영·이정진(2012), 정세창·오승철(2009) 등 많이 연구되어 왔으나, 설계사 이직에 관한 연구는 매우 제한적으로 이루어져 안철경 외(2011)가 있는 정도이다. 1,080명의 생명보험설계사에 대한 설문조사를 토대로 이직사유 및 이직 후 만족도를 생보사 그룹별, GA, 홈쇼핑, 공제 등으로 구분하여 유형별로 살펴보았다. 또한 이직의 상대적 측면인 충성도(계속근무의향, 권유의향, 현직 유지의향)와 만족도(채널경영만족, 직무 만족) 간의 관계를 회귀분석 하였다.

2. 보험설계사의 이직 현황²⁾

이 절에서는 국내 보험설계사를 대상으로 설문조사한 결과를 토대로 보험설계사의 이직 현황을 살펴본다.

우선 최근 5년 이내 이직 경험을 보면 <표 1>에서와 같이 TA설계사는 12.6%로 낮았지만, GA설계사 및 TM설계사는 50%가 넘는 비중을 보였다. 2011년 조사³⁾와 비교하면 TA설계사나 GA설계사 모두 이직 경험이 비교적 낮게 나타났다. 2010년에 GA설계사가 급속하게 팽창하면서 설계사 간 이동이 매우 높게 나타났으나 이후 점차 안정화 되어가는 추세라고 볼 수 있다. 하지만 여전히 TA설계사를 제외하면 GA설계사 및 TM설계사의 이직률은 매우 높은 수준이라고 볼 수 있다.⁴⁾

<Table 1> The agent's turnover experience within the last 5 years

(unit: %)

	2011	2016
GA	87.8(n=74)	55.3(n=367)
TA	18.2(n=319)	12.6(n=478)
TM	45.5(n=101)	51.7(n=203)

Note: 1) () is the number of samples excluding no answer. In 2011, TA is big agency, TM is home-shopping.

이직 경험자의 이직 횟수(<표 2>)는 TA설계사의 경우 1회가 82.0%로 대부분을 차지하지만, GA설계사나 TM설계사의 경우 2회 이상이 각각 27.6%, 55.2%를 차지하여 이직이 빈번하게 이루어지고 있음을 알 수 있다.

2) 여기서는 2016년 보험설계사 대상 설문조사를 토대로 우리나라 보험설계사의 이직에 대한 통계를 제시한다.

3) 안철경·황진태·서성민(2011. 6), 「생명보험설계사 활동실태 및 만족도 분석」, 보험연구원, p. 50.

4) TA설계사라 할지라도 국내 중소형사나 외자계 TA설계사인 경우 이직이 매우 활발하게 이루어지고 있는 것으로 파악된다.

〈Table 2〉 The number of turnovers of experienced agents

	The number of turnovers(%)				The number of turnover experienced agents (ppl)
	Once	Twice	Three times	Four or more times	
GA	72.4	21.2	5.9	0.5	203
TA	81.7	8.3	5.0	3.3	60
TM	44.8	28.6	11.4	12.4	105

이직 경로(〈표 3〉)는 GA설계사의 경우 대부분 보험회사로부터 이직해 온 반면, TA설계사나 TM설계사의 경우 보험회사 간 이동이 많은 것으로 나타났다.

〈Table 3〉 The jobs changing route for turnover experienced agents

(unit: %)

	Company → GA	GA → Company	Life insurance → Life insurance	Non-life insurance → Life insurance	Life insurance → Non-life insurance
GA	96.9	0.5	1.6	0.5	0.5
TA	19.3	7.0	64.9	8.8	0.0
TM	9.6	4.3	44.7	33.0	6.4

Note: As questionnaire target was mainly focused on life insurance agents, Non-life insurance → Non-life insurance was excluded.

이직 후 전반적 만족도에 대한 5점 척도 설문결과(〈표 4〉)는 GA설계사의 만족도가 가장 높았고, 그 다음이 TA설계사, TM설계사 순으로 나타났다. 만족도를 세분하여 조사한 결과에서는 소득수준 만족도는 GA설계사, 인간관계 만족도는 TA설계사, 영업환경 만족도는 GA설계사와 TM설계사의 만족도가 높았다. 2010년 조사와 비교해보면 전반적인 만족도가 GA설계사의 경우 비슷하지만, TA설계사 및 TM설계사의 경우 높게 나타났다. 특히 GA 및 TM설계사의 경우 소득수준 만족도가 2010년에 비해 높게 나타났다.

〈Table 4〉 The job satisfaction after jobs changing for turnover experienced agents
(unit: %)

		Income	Relationship	Sales environment	Overall satisfaction
2016	GA	3.2	3.4	3.4	3.6
	TA	3.1	3.4	3.3	3.5
	TM	3.1	3.4	3.3	3.3
2010	GA	2.9	3.3	3.6	3.6
	TA	3.0	3.2	3.4	3.3
	TM	2.7	3.0	2.8	2.8

Note: 1) The average of 5 points scale.

2) In 2010, TA is big life insurance company, TM is home-shopping(The following comparison table is the same standard).

〈Table 5〉 Future turnover intention

(unit: %)

	Low	High
GA(n=357)	65.27	10.36
TA(n=440)	71.82	10.00
TM(n=189)	77.25	5.82

〈표 5〉는 현재 근무하는 조직에서 향후 이직의향을 조사한 결과를 보여주고 있는데, GA설계사와 TA설계사의 10% 정도가 이직의향이 높다고 응답했으며, TM설계사의 경우 비교적 낮은 것으로 나타났다. GA설계사나 TA설계사에 비해 TM설계사의 경우 이직 만족도도 높지 않았고, 향후 이직의향도 높지 않아 이직에 대해 상대적으로 민감하지 않은 것으로 나타났다.

III. 데이터 및 연구방법

1. 데이터

본 연구의 데이터는 설문조사를 통해 추출하였다. 설문은 국내 보험시장에 종사하는 설계사를 대상으로 하였다. 세부적으로는 생보 전속설계사(TA설계사),

비전속설계사(GA설계사) 및 텔레마케팅 설계사(TM설계사)로 구분하였다. 설문 내용은 안철경 외(2011) 및 Varma et. al(2006)을 참조하여 구성하였다.

〈Table 6〉 The characteristics of samples

			The number of respondents(pp)	Composition ratio(%)
Affiliation	TA	15 agencies	501	45.5
	GA	16 agencies	387	35.2
	TM	6 agencies	212	19.3
	Sub-total	37 agencies	1,100	100.0
Sex	TA	Male	91	18.5
		Female	402	81.5
	GA	Male	141	37.0
		Female	240	63.0
	TM	Male	3	1.4
		Female	204	98.6

Note: No answer, 19 in sex.

표본의 추출방법은 보험설계사의 소속 회사별, 성별 구성비에 따른 유의할당표 집(purposive quota sampling)을 사용하였다.⁵⁾ 표본의 크기는 TA설계사 501명, GA설계사 387명, TM설계사 212명으로 총 1,100명(유효표본)이다.⁶⁾ 조사기간은 2016년 8월부터 12월까지 5개월에 걸쳐 이루어졌다. 자료의 수집방법은 자기기입식 조사방식과 개별면접 설문조사(face-to-face interview)를 병행하여 사용하였다.

설문조사 대상 회사는 국내 5개 생보사 총 15개 전국지점, 대리점은 8개 GA의 16개 지점, 그리고 TM 조직은 2개 회사의 6개 지점이다.⁷⁾ 설문조사집단(지점)의 선정은 해당 회사의 마케팅부서를 통해 실적이 높은 지점과 낮은 지점이 고르게

- 5) 유의할당표집방법은 사회과학에서 가장 많이 사용하는 표본추출방법의 하나로 모집단을 특성에 따라 범주화(회사그룹별-채널범주별)하고 할당량을 결정하는 방법이다.
- 6) 생명보험회사 소속 설계사의 경우 동 조사의 최대허용오차는 95% 신뢰구간에서 $\pm 2.95\%$ 이다.
- 7) TA설계사는 삼성생명, 한화생명, 교보생명, 신한생명, 푸르덴셜생명을 대상으로 하였으며 전체 생보설계사의 66%에 해당된다. GA설계사는 대형GA인 지에이코리아, 에이플러스에셋, 유퍼스트, 키움에셋플래너, 글로벌금융판매, 인카금융서비스, 포드재무설계, GA연합을 대상으로 하였음. TM설계사는 전속TM인 라이나생명, GA, TM인 엠엔서비스(SK)를 대상으로 하였다.

분포되도록 하였으며,⁸⁾ 설문 대상 지점의 지리적 분포도 서울경기, 부산, 대구, 광주, 마산, 인천 등으로 최대한 대표성을 확보할 수 있도록 데이터를 수집하였다.⁹⁾ 설문조사 표본의 특성은 <표 6>과 같다.

본 연구에서는 우선 설계사를 세 부류로 구분하고 이들의 이직과 관련한 다양한 행동패턴을 설문조사 결과를 토대로 살펴본다. 나아가 이직 요인과 이직 후 만족도 등을 토대로 설계사의 이직 요인과 정착률 제고 방안을 모색한다.

이직의도는 설문에서 이직의향을 5점 척도로 물어보고, 이를 바탕으로 ‘매우 낮음’과 ‘낮음’은 이직의도가 없는 것으로 하고, ‘높음’과 ‘매우 높음’은 이직의도가 있는 것으로 분류한다. 이분형 가변수와 설계사 유형, 설계사의 특성변수 간의 실증 분석을 통해 연구결과를 제시한다.

연구방법으로 우선 이직 사유와 이직 시 선호회사 선택 요인에 대해 2010년 및 2016년 설문조사 결과를 비교함으로써 정착률 제고 방안에 대한 시사점을 도출한다. 다음으로 설계사 유형 간 이직의도 차이 검증은 ANOVA를 통해 분석하고, 이직의도와 설계사의 계약성적, 만족도, 평판, 경력 등의 특성변수에서 차이는 T-test를 통해 검증한다. 마지막으로 로지스틱 회귀분석을 사용하여 이직의도에 영향을 가장 유의하게 미치는 변수를 분석한다.

8) 그럼에도 불구하고 전반적으로 전체설계사 평균소득보다 높게 나타나는 이유는 저소득 설계사의 경우 소득 고지를 기피하는 경우가 많았고, 또한 대형 GA를 설문대상으로 하다 보니 중소형 및 개인대리점 설계사에 비해 소득이 높게 나타났기 때문이다.

9) 본 설문에서 손해보험설계사는 제외하였으나, 전속설계사인 경우 생보와 손보 설계사의 특성에 큰 차이가 없다.

IV. 연구결과

1. 이직사유 및 선호회사 선택 요인

정착률 제고 방안에 대한 시사점을 도출하기 위해 이직자 또는 이직의향자를 대상으로 이직사유를 조사한 결과를 보면 <표 7>과 같다. 이직사유를 보면 ‘상품 취약 등 영업상 불편’을 모든 채널들이 주요한 이유로 꼽았다. 그밖에도 채널별로 주요 원인을 보면 GA설계사는 ‘조직 내 인간적 갈등’, ‘수수료 보장급의 차이’, ‘독립사업가로 성장하기 위해’를, TA설계사는 ‘실적 부담감’, ‘조직 내 인간적 갈등’, ‘개인사정’ 등을 꼽았다. TM설계사는 ‘실적 부담감’, ‘개인사정’, ‘수수료 보장급의 차이’를 주요 원인으로 꼽았다.

2010년 조사와 비교할 때 GA설계사와 TA설계사의 경우 ‘조직 내 인간적 갈등’ 요인이 각각 7.3%, 14.2%에서 15.5%, 17.0%로 8.2%(p), 2.8%(p) 증가한 것을 알 수 있다. ‘상품 취약 등 영업상의 불편’ 요인은 GA설계사에서는 큰 폭으로 해소된 것으로 나타났으나(25.0% → 15.5%), TA설계사의 경우 4.6%(p) 증가한 것으로 나타났다. 실적 부담감은 GA설계사와 TA설계사 모두 4.9%(p), 3.5%(p) 증가한 것으로 나타났다. TM설계사의 경우 주요 요인들 간의 큰 변화가 적었다. 실적 부담감은 오히려 좀 줄어들었으며(26.8% → 21.0%), 개인사정으로 이직하는 경우가 증가(7.3% → 14.9%)한 것으로 나타났다.

〈Table 7〉 The reasons for leaving by channel

	GA		TA		TM	
	2016	2010	2016	2010	2016	2010
Human conflict within the organization	15.5	7.3	17.0	14.2	7.1	7.3
Sales inconvenience such as product weakness	15.5	25.0	16.0	11.4	17.8	16.0
Difference in commission-guaranteed	11.2	9.7	6.6	9.9	11.7	10.4
Personal reason(such as family, moving)	9.3	6.5	11.7	11.7	14.9	7.3
Achievement pressure	8.9	4.0	20.8	17.3	21.0	26.8
Commission payment method	9.6	9.7	3.2	7.6	5.8	7.3
Company name value	2.5	2.4	4.2	4.6	3.2	1.8
To be a independent entrepreneur	11.9	21.0	9.4	8.4	4.9	4.9
Switch atmosphere	8.8	6.5	6.7	6.1	10.0	6.7
Recommendation of colleague (2010 : miscellaneous)	6.8	8.1	4.5	8.9	3.6	6.7
Sample count(n)	302	62	312	197	154	82

Note: (Question) If you changed jobs or you intend to change jobs, what are two main reasons?

설계사가 소속회사를 옮기고자 할 경우 주요 고려 요인으로는 〈표 8〉에 나타난 바와 같이 대면조직인 GA설계사와 TA설계사는 ‘상품경쟁력’, ‘수당체계’ 및 ‘교육 및 양성’을 중요하게 고려하였으며, 특히 TA설계사의 경우 ‘회사의 브랜드와 이미지’도 중요하게 고려하고 있는 것으로 나타났다. TM설계사는 ‘상품경쟁력’과 ‘수당체계’를 주된 요인으로 꼽았다. 세부적으로 보면 GA설계사는 ‘수당체계(32.8%)’를, TA설계사는 ‘상품경쟁력(31.6%)’을 보다 높게 고려하고 있는 것으로 나타났다.

2010년 조사와 비교할 때 GA설계사의 경우 ‘수당체계가 좋은 회사’를 선호하는 비중이 9.1%(p) 증가하였다. ‘인간적 관계가 좋은 회사’ 비중도 4.0%(p) 증가하였다. 반면 ‘교육 및 양성’, ‘상품경쟁력 좋은 회사’는 비중이 각각 4.6%(p), 6.7%(p) 감소하였다.

TA설계사의 경우 ‘수당체계가 좋은 회사’, ‘교육 및 양성을 잘해주는 회사’는 고르게 선호하며 큰 변화를 보이지 않았다. 반면 ‘상품경쟁력이 좋은 회사’는 3.5%(p) 증가하였으나, ‘브랜드 및 이미지가 좋은 회사’의 비중은 2.9%(p) 감소하였다.

TM설계사의 경우 ‘상품경쟁력이 좋은 회사’가 13.1%(p) 증가하였다.

〈Table 8〉 Factors of preferential company selection at the time of getting off job

	GA		TA		TM	
	2016	2010	2016	2010	2016	2010
A company with good benefits system	32.8	23.7	19.5	19.0	37.6	36.5
A company that will improve education and training	24.3	28.9	20.1	20.2	5.0	6.7
A company with a good brand and image	6.0	7.9	17.6	20.5	3.5	8.7
Excellent agent preferential company	3.0	0.0	2.9	0.9	0.7	2.9
A company with good human relations	13.2	9.2	8.3	6.1	3.5	7.7
A company with good product competitiveness	20.9	27.6	31.6	28.1	49.6	36.5
Sample count(n)	235	180	313	700	141	180

Note : (Question) When you join a new company, do you consider one of the following factors preferentially?

2. 설계사 유형과 이직의도

설계사 유형별로 이직의도가 차이가 있는지를 검증한 결과는 〈표 9〉에 제시되어 있다. GA설계사, TA설계사, TM설계사 순으로 이직의도가 높게 나타났다. GA설계사의 이직의도가 다른 설계사보다 상대적으로 높은 것은 최근 GA 내에서 설계사 이동이 많이 나타나는 것을 반영한 결과로 보아진다. 하지만 사후검증(Scheffe) 결과 각 집단 간은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈Table 9〉 The turnover difference among insurance planner

Types	N	Mean	F	p-value(Scheffe)		
				GA : TA	GA : TM	TA : TM
GA	270	.1370	2.252 (.106)	.237	.116	.848
TA	360	.1222				
TM	157	.0701				

3. 설계사의 특성과 이직의도

가. 설계사 전체 대상 분석

GA설계사, TA설계사, TM설계사 모두를 대상으로 한 계약성적, 만족도, 평판 및 경력 등의 특성과 이직의도 간의 관계는 <표 10>에 제시되어 있다.

<Table 10> The turnover difference between variables

Variables	Turnover	N	Mean	t-value	p-value
No. of Policyholders	No	564	262	-1.837	.067*
	Yes	73	327		
No. of New contracts	No	555	13	2.238	.026**
	Yes	81	9		
Premiums Written per Month(ten thousand won)	No	529	140	.976	.330
	Yes	76	90		
Monthly Income(ten thousand won)	No	548	520	.427	.670
	Yes	78	434		
Satisfaction of Income	No	687	3.2	2.585	.011**
	Yes	91	2.9		
Satisfaction of Aptitude	No	680	3.4	3.076	.003***
	Yes	87	3.0		
Satisfaction of Job	No	681	3.4	4.771	.000***
	Yes	87	2.9		
Satisfaction of Recruiting Program	No	668	3.2	3.329	.001***
	Yes	90	2.8		
Satisfaction of Education Program	No	672	3.5	4.235	.000***
	Yes	89	3.0		
Satisfaction of Outstanding Solicitor Scheme	No	667	3.2	3.956	.000***
	Yes	90	2.7		
Satisfaction of Welfare Program	No	670	3.0	3.022	.003***
	Yes	90	2.6		
Satisfaction of Working Conditions	No	672	3.5	4.197	.000***
	Yes	90	3.0		
Satisfaction of Commission Amount	No	669	2.9	4.549	.000***
	Yes	88	2.4		
Satisfaction of Commission Payment Structure	No	639	2.9	4.826	.000***
	Yes	87	2.3		
Reputation for Insurance Planner	No	669	2.6	2.027	.043**
	Yes	90	2.4		
Period of Carrier(month)	No	671	64	-2.248	.027**
	Yes	90	85		

Note: 1) *: $p < 0.1$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.01$

2) "No" and "Yes" in the column of turnover means weak and strong intention of turnover, respectively.

계약성적 중 보유고객 수의 경우는 이직의도가 높은 경우 약 327명이고, 낮은 경우가 약 262명으로 향후 이직은 보유고객 수가 많을수록 높게 나타났으며, 10% 수준에서 통계학적으로 유의한 결과를 보여주고 있다. 반면, 신계약 건수에서는 반대의 결과를 보여주고 있는데, 이직의도가 높은 경우 약 9건, 낮은 경우가 약 13건으로 향후 이직은 신계약 건수가 적을수록 높게 나타났다.¹⁰⁾ 신계약 건수는 5% 수준에서 통계학적으로 유의한 결과를 보여주고 있다. 월평균모집액과 월평균소득에서는 이직의도가 높은 응답자의 모집액과 소득이 이직의도가 낮은 응답자에 비해 적지만 통계학적으로 유의하지 않게 나타났다.

이상의 결과를 볼 때 계약성적과 이직의도의 관계는 전반적으로 다음과 같이 요약할 수 있을 것이다. 현재 신계약의 성사 건수가 낮으면서 보유고객 수를 많이 확보하고 있는 설계사가 이직할 가능성이 높다고 결론지을 수 있을 것이다. 따라서 이직의도가 높은 설계사는 보유고객과 함께 회사를 바꿈으로써 기존 보험사의 고객 이탈 문제점을 가져다 줄 것으로 예상된다. 조유미·최정호(2017)의 연구에서도 보험 설계사의 이직은 다른 일반 기업에서의 이직과 달리 고객풀이 함께 이동하는 확장된 의미를 가진다고 제시한 바가 있다.

다음으로 만족도와 이직의 관계를 보면 만족도가 낮은 설계사의 이직의도가 높게 나타나고 있으며, 거의 대부분 1% 수준에서 통계학적으로 유의하게 나타나고 있다. 향후 이직은 소득수준 만족도, 적성 만족도, 전반적 직무 만족도와 같은 직무 수행 측면에서의 만족도가 낮을수록 높게 나타났다. 채널경영 정책과 관련된 설계사 리크루팅/육성 프로그램 만족도, 교육 및 능력개발 프로그램 만족도, 우수 설계사 우대제도 만족도, 복지제도, 근무환경 만족도에서도 동일한 결과를 보여주고 있다. 또한 수수료 수준(수수료 총량) 만족도, 수수료 분급 만족도와 같은 모집수수료 관련 만족도에서도 낮을수록 이직의도가 높게 나타났다.

다음으로 평판 및 경력과 이직과의 관계를 보면 향후 이직은 보험설계사에 대

10) 신계약 건수가 높게 나타난 이유는 다량의 계약이 이루어지는 TM 때문인데, GA, TA, TM의 월평균 신계약 건수는 각각 10.5건, 5.7건, 27.5건이다. 신계약 건수 역시 전체 평균에 비해 높게 나타난 이유는 실적이 저조한 설계사의 경우 응답을 하지 않았기 때문으로 보인다.

한 사회적 평판이 낮다고 보는 응답자일수록 높게 나타났고, 경력이 길수록 높게 나타났다. 평판과 경력 모두 5% 수준에서 통계학적으로 유의한 결과를 보여주고 있다.

T-test에서 유의한 변수 전체를 독립변수로 하여 유의성이 높은 순으로 단계적으로 포함시키는 Log-Likelihood Test를 이용한 로지스틱 회귀분석의 결과는 <표 11>에 제시되어 있다. 유의한 변수로는 보유고객 수(+), 전반적 직무 만족도(-), 수수료 분급 만족도(-)로 분석되었다.

β 값이 양의 값(+)이면, 해당 변수 값이 클수록 종속변수가 1인 그룹, 즉, 이직 그룹에 분류될 가능성이 커지고, 음의 값(-)이면, 해당 변수 값이 클수록 종속변수가 0인 그룹, 즉, 이직의향이 없는 그룹(이하, 비이직 그룹)에 분류될 가능성이 커진다. 보유계약자 수의 경우 오즈비가 1.001인데, 이는 보유계약자 수가 1만큼 커지면, 비이직 그룹 대비 이직 그룹에 속할 확률이 1.001배, 100만큼 커지면 $1.001^{(100)}$ 배가 되는 것을 의미한다. 수수료 분급 만족도의 경우 오즈비가 0.525로 수수료 분급 만족도가 1만큼 커지면, 비이직 그룹 대비 이직 그룹에 속할 확률이 0.525배(52.5%)가 된다는 것을 의미한다. 즉, 수수료 분급 만족도가 커질 때 비이직 그룹에 속할 확률(65.6%)이 이직 그룹에 속할 확률(34.4%)보다 높게 된다.¹¹⁾

<Table 11> The results of Log-Likelihood Test

Variable	β	Odds Ratio	S. E.	p-value
Constant	.693		.531	.192
No. of Policyholders	.001	1,001	.000	.048**
Satisfaction of Job	-.402	0,669	.167	.016**
Satisfaction of Commission Payment Structure	-.644	0,525	.171	.000***

Note: 1) **: p < 0.05, ***: p < 0.01

11) $\Pr(y=1)+\Pr(y=0)=1$, $\Pr(y=1)/\Pr(y=0)=0.525$ 에서 $\Pr(y=1)=0.344$, $\Pr(y=0)=0.656$, $\Pr(y=1)$, $\Pr(y=0)$ 는 각각 이직과 비이직 확률을 의미한다.

나. 설계사 유형별 분석

설계사 유형별로 계약성적, 만족도, 평판 및 경력 등의 특성과 이직의도 간의 관계는 다음과 같다. GA설계사의 경우는 <표 12>에 제시되어 있는데, 계약성적과 이직 간에는 차이가 없는 것으로 나타난 반면, 교육, 수수료 수준 및 분급 만족도와 같은 만족도와 평판에 대해서는 유의한 차이가 나타났다.

<Table 12> The turnover difference between variables(GA)

Variables	Turnover	N	Mean	t-value	p-value
Satisfaction of Education Program	No	226	3.2	1.996	.047**
	Yes	36	2.8		
Satisfaction of Outstanding Solicitor Scheme	No	221	2.8	2.841	.001**
	Yes	36	2.3		
Satisfaction of Welfare Program	No	222	2.5	1.771	.078*
	Yes	37	2.2		
Satisfaction of Working Conditions	No	224	1.0	3.042	.003***
	Yes	37	1.1		
Satisfaction of Commission Amount	No	217	2.9	2.256	.025**
	Yes	36	2.5		
Satisfaction of Commission Payment Structure	No	208	2.8	3.438	.001**
	Yes	34	2.2		
Reputation for Insurance Planner	No	220	2.5	2.074	.039**
	Yes	37	1.9		

Note: 1) *: $p < 0.1$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.01$

2) "No" and "Yes" in the column of turnover means weak and strong intention of turnover, respectively.

TA설계사의 경우는 <표 13>에 제시되어 있는데, GA설계사와 달리 계약성적 중 신계약 건수가 이직과 유의한 차이를 보여주고 있다. 신계약 건수가 작을수록 이직의도가 높게 나타났으며, 10% 수준에서 유의한 차이가 있다. 만족도 특성에서는 GA설계사와 같이 교육, 수수료 수준 및 분급 만족도뿐만 아니라 소득, 적성, 직무, 설계사 리크루팅/육성 프로그램 만족도에 대해서도 유의한 차이를 보여주고 있다. 또한 근무경력에 대해서도 5% 수준에서 유의미한 차이를 보여주고 있다.

〈Table 13〉 The turnover difference between variables(TA)

Variables	Turnover	N	Mean	t-value	p-value
No. of New contracts	No	266	6.0	1.749	.081*
	Yes	36	3.8		
Satisfaction of Income	No	314	3.2	3.075	.002***
	Yes	44	2.8		
Satisfaction of Aptitude	No	310	3.4	4.405	.000***
	Yes	42	2.7		
Satisfaction of Job	No	310	3.4	5.164	.000***
	Yes	42	2.7		
Satisfaction of Recruiting Program	No	307	3.5	3.592	.000***
	Yes	44	2.9		
Satisfaction of Education Program	No	306	3.6	3.453	.001***
	Yes	43	3.0		
Satisfaction of Outstanding Solicitor Scheme	No	308	3.3	2.144	.033**
	Yes	44	3.0		
Satisfaction of Welfare Program	No	309	3.3	2.309	.022**
	Yes	44	2.9		
Satisfaction of Working Conditions	No	308	3.6	2.724	.007***
	Yes	43	3.1		
Satisfaction of Commission Amount	No	309	2.9	3.146	.002***
	Yes	41	2.3		
Satisfaction of Commission Payment Structure	No	299	2.8	2.777	.006***
	Yes	42	2.4		
Period of Carrier(month)	No	307	83	-2.242	.026**
	Yes	43	104		

Note: 1) *: $p < 0.1$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.01$

2) "No" and "Yes" in the column of turnover means weak and strong intention of turnover, respectively.

TM설계사의 경우는 〈표 14〉에 제시되어 있는데, 보유고객 수, 수수료 수준 및 분급 만족도에 대해서 유의미한 차이를 보여주고 있다.

이상의 결과를 종합해볼 때, GA설계사, TA설계사, TM설계사 모두 공통적으로 수수료 수준 만족도(-) 및 분급 만족도(-)가 이직의도에 공통적으로 영향을 주고 있으며, GA설계사의 경우는 평판(-), TA설계사의 경우는 신계약 건수(-)와 근무경력(+), TM설계사의 경우는 보유고객 수(+에 대해 상대적으로 이직의도에 더 영향을 준다고 해석할 수 있을 것이다.

〈Table 14〉 The turnover difference between variables(TM)

Variables	Turnover	N	Mean	t-value	p-value
No. of Policyholders	No	82	171	-2.649	.010***
	Yes	6	440		
Satisfaction of Commission Amount	No	143	3.1	2.071	.040**
	Yes	11	2.5		
Satisfaction of Commission Payment Structure	No	132	3.0	1.733	.085*
	Yes	11	2.5		

Note: 1) *: $p < 0.1$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.01$

2) "No" and "Yes" in the column of turnover means weak and strong intention of turnover, respectively.

설계사 유형별 로지스틱 회귀분석의 결과를 보면, GA설계사의 경우(〈표 15〉)는 수수료 만족도가 1% 수준에서 이직의도에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 분급이 많이 될수록 이직의도가 통계학적으로 유의하게 높게 나타났다. 오즈비는 36.8%로 수수료 분급 만족도가 커질 때 비이직 그룹에 속할 확률(73.1%)이 이직 그룹에 속할 확률(26.9%)보다 높게 된다.

TA설계사의 경우(〈표 16〉)는 직무 만족도가 낮을수록 통계학적으로 1% 수준에서 유의하게 이직의도가 높게 나타났다. 근무경력은 많을수록 통계학적으로 5% 수준에서 유의하게 이직의도가 높게 나타났다. 직무만족도의 경우 오즈비는 36.9%로 수수료 분급 만족도가 커질 때 비이직 그룹에 속할 확률(73.0%)이 이직 그룹에 속할 확률(27.0%)보다 높게 된다.

TM설계사의 경우(〈표 17〉)는 GA설계사에서와 마찬가지로 분급이 많이 될수록 이직의도가 5% 수준에서 통계학적으로 유의하게 높게 나타났다. 계약자 수가 많을수록 이직의도가 1% 수준에서 통계학적으로 유의하게 높게 나타났다. 수수료 분급 만족도의 경우 오즈비는 18.2%로 매우 낮았는데, 수수료 분급 만족도가 커질 때 비이직 그룹에 속할 확률(84.6%)이 이직 그룹에 속할 확률(15.4%)보다 높게 된다. TM의 경우는 다른 채널보다 수수료 분급 만족도에 더 민감하게 반응하는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

〈Table 15〉 The results of Log-Likelihood Test(GA)

Variable	β	Odds Ratio	S. E.	p-value
Constant	.836		.640	.191
Satisfaction of Commission Payment Structure	-.999	0,368	.269	.000***

Note: 1) ***: $p < 0,01$

〈Table 16〉 The results of Log-Likelihood Test(TA)

Variable	β	Odds Ratio	S. E.	p-value
Constant	.454		.811	.575
Satisfaction of Job	-.997	0,369	.261	.000***
Period of Carrier(month)	.005	1,005	.002	.020**

Note: 1) **: $p < 0,05$, ***: $p < 0,01$

〈Table 17〉 The results of Log-Likelihood Test(TM)

Variable	β	Odds Ratio	S. E.	p-value
Constant	.521		1,537	.735
No. of Policyholders	.005	1,005	.002	.005***
Satisfaction of Commission Payment Structure	-1,706	0,182	.771	.027**

Note: 1) **: $p < 0,05$, ***: $p < 0,01$

V. 결론 및 시사점

GA설계사의 경우 ‘상품 취약 등 영업상의 불편’은 2010년에 비해 상당히 개선되었으나, TA설계사의 경우는 ‘상품 취약 등 영업상의 불편’이 2010년에 비해 악화된 결과를 보여주고 있다. 이는 다양한 상품을 판매할 수 있는 GA의 장점으로 인해 TA설계사가 GA로 이직하는 한 원인이 되었다고 보아진다. TA설계사가 실적 부담감을 이직사유로 가장 높게(20.8%) 응답한 이유도 상품 취약과 관련이 있을 것이다. 향후에도 이러한 현상은 계속될 수 있기 때문에 우수한 TA설계사를 정착시킬 수 있는 인센티브, 자금감 등의 인력관리와 교차판매의 적극적 활용이 필요해 보인다.

설계사의 유형과 이직 간에는 유의미한 차이가 발견되지 않았는데, 이는 전속

설계사가 이미 GA설계사로 이동을 하였기 때문에 나타난 결과로 보이며, 최근 GA 간 M&A에 의해 이동이 많이 발생하고 있어 유의미한 차이가 나지는 않았지만 GA 설계사의 이직의도가 여전히 가장 높을 것으로 보인다.

보유고객 건수와 신계약 건수의 분석결과는 의미 있는 시사점을 보여준다. 보유고객 수가 많은 경우 이직의도가 높게 나타났고, 신계약 건수의 경우는 적을수록 이직의도가 높게 나타났다. 이는 과거 계약성적이 좋았으나, 최근 계약성적이 낮은 설계사의 이직 가능성이 높다는 것이며, 이러한 설계사의 이직은 설계사 개인에 그치지 않고 고객의 동반 이탈을 가져다주기 때문에 보험사의 계속보험료에도 영향을 크게 미칠 수 있다. 따라서 과거 실적이 좋은 설계사 중 최근 실적이 나쁜 설계사에 대해서는 금전 또는 비금전 마케팅 인센티브 제공을 통해 이탈을 방지하는 인력관리가 수행되어야 할 것이다.

설계사의 경력과 이직의도 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 유형별로는 TA설계사의 경우 고경력 설계사의 이직의향이 높게 나타나 이들에 대한 다양한 인센티브 구조의 변화가 필요할 것으로 보인다. 또한 GA 설계사의 경우 평판(-), TA설계사의 경우 실적(-), TM설계사의 경우 보유고객 수(+) 등이 이직의도에 영향을 주는 요인으로 작용하였다.

만족도와 이직 간의 관계에서는 기존 안철경·권오경(2009), 안철경 외(2011)의 연구와 유사한 결과를 보여주고 있다. 안철경·권오경(2009)의 연구에서 이직원인의 순위 중 1위와 2위로 각각 선지급 제도와 수수료 수준인 것으로 나타났는데, 본 연구에서도 모집 수수료 만족도와 이직의도 간의 부(-)의 관계를 보여주고 있다. 안철경·권오경(2009)의 연구에서는 수수료 지급 방식으로 분급을 선호하지 않는 것으로 나타났는데, 동 연구에서도 설계사는 분급에 대해 만족도가 낮으며, 이 경우 이직의도가 높은 것으로 나타났다.

하지만 계약자보호 관점에서는 선급보다는 분급이 바람직한 방향이므로 보험시장의 건전한 모집질서 차원에서 분급제도¹²⁾가 정착되는 것이 필요하다. 이러한

12) 보험업감독규정 7-51조(보험료 및 책임준비금 산출방법서 관련 신고기준)에서 채널별로 상이한 분급규정을 두고 있다. 저축성보험에서 설계사채널은 50%, 방카슈랑스채널은 70%, 온라인채널은 100%이며, 보험기간이 종신인 생존연금은 40%이다.

제도 개선이 제대로 이루어지면, 어느 보험사나 GA에 가더라도 동일한 분급제도가 이루어지기 때문에 수수료 분급에 따른 이직은 발생하지 않을 것이다. 수수료 지급방식이 모든 유형의 설계사들의 이직에 영향을 미치고 있다고 볼 때 감독당국은 수수료 분급이 시장에 정착하여 계약자 보호와 수수료 지급 체계의 상이로 인한 이직이 유발되지 않도록 함으로써 설계사 정착률을 제고시킬 수 있을 것이다.

참고문헌

권용재 · 윤정선 · 이재민, “경제변수가 변액연금보험과 변액유니버설보험의 해약률에 미치는 영향에 관한 연구”, **보험금융연구**, 제23권 제4호, 보험연구원, 2012, pp. 3-28.

(Translated in English) Y, Kwon, J. Yun and J. Lee, “A Study on the Effects of Economic Variables on the Lapse Rates of Variable Annuity and Variable Universal Life Insurance”, *Journal of Insurance and Finance*, Vol. 23(4), KIRI, 2012, pp. 3-28.

김사영 · 이정진, “거시경제지표와 소비자불만족이 생명보험계약의 해지에 미치는 영향력에 관한 비교 연구”, **보험학회지**, 제93집, 한국보험학회, 2012, pp. 237-269.

(Translated in English) S. Y. Kim and J. J. Lee, “A Comparative Study on the Effects of Macroeconomic Variables and Consumer`s Dissatisfaction on the Lapses of Life Insurance Contracts”, *Korean Insurance Journal*, Vol. 93, Korean Insurance Academic Society, 2012, pp. 237-269.

김정동, “생명보험 모집인의 판매성과 결정요인”, **리스크관리연구**, 제13권 제1호, 한국리스크관리학회, 2002, pp. 155-181.

(Translated in English) J. D. Kim, “Determinants of Life Insurance Solicitors` Sales Performance”, *The Journal of Risk Management*, Vol. 13(1), Korea Risk Management Society, 2002, pp. 155-181.

금융경제신문, “우수인증설계사 제도 ‘유명무실’”, 2014. 11. 10.

(Translated in English) “Excellent agent certification system is 'nominal’”, *Finance and Economy Newspaper*, 2014. 11. 10.

금융보험통신, “상위 15개 GA 〈자본 & 부채〉 현황”, 2014. 8. 11.

(Translated in English) “Top 15 GA 〈Capital & Debt〉 current status”, www.insura.net, 2014. 8. 11.

보험신보, “우수인증설계사 제도 개선이 필요하다”, 2015. 3. 2.

(Translated in English) “Improvement of excellent agent certification system is necessary”, *Insurance Week*, 2015. 3. 2.

성대규 · 안종민, **한국보험업법**, 서울: 두남, 2005.

(Translated in English) D. K Sung and J. M Ahn, *Korea Insurance Business Law*, Seoul: Doonam, 2005.

안철경, “보험 판매자의 고객지향성, 전문성 및 개별적 특성이 판매성과에 미치는 영향”, **보험학회지**, 제82집, 한국보험학회, 2009, pp. 1-32.

(Translated in English) C. K. Ahn, “The Effects of the Insurance Sellers` Customer Orientation, Professionalism and Individual Characteristics on Sales Performance”, *Korean Insurance Journal*, Vol. 82, Korean Insurance Academic Society, 2009, pp. 1-32.

안철경 · 권오경, “보험설계사 이직원인과 시사점”, **보험동향**, 보험연구원, 2009년 겨울호, pp. 1-13.

(Translated in English) C. K. Ahn and O, K. Kwon, The Causes of Sales-force Turnover and Implication, *Insurance Trend*, KIRI, Winter 2009, pp.1-13.

안철경 · 황진태 · 서성민, **생명보험설계사 활동실태 및 만족도 분석**, 보험연구원, 2011.

(Translated in English) C. K. Ahn et al., Actual condition of life insurance agent activities and analysis of satisfaction, Korean Insurance Research Institution, 2011.

오기석, “우리나라 생명보험 판매채널의 고객별, 상품별 적합성에 관한 실증연구”, **보험학회지**, 제84집, 한국보험학회, 2009, pp. 1-34.

(Translated in English) K. S. Oh, “The Effectiveness of Korean Life Insurance Marketing Channels Focusing on Customer Characteristics and Product Types”, *Korean Insurance Journal*, Vol. 84, Korean Insurance Academic Society, 2009, pp. 1-34.

이경룡 · 김사영, “보험소비자 불만족이 생명보험계약의 해지에 미치는 영향에 관한 실증연구”, **보험학회지**, 제91집, 한국보험학회, 2012, pp. 55-101.

(Translated in English) K. L. Lee and S. Y. Kim, “An Empirical Study on the Effects of Life Insurance Consumer`s Dissatisfaction on the Life Insurance Lapses”, *Korean Insurance Journal*, Vol. 91, Korean Insurance Academic Society, 2001, pp. 55-101.

이상화, “우리나라 보험시장구조와 보험모집제도의 개선에 관한 고찰”, **보험학회지**, 제32집, 한국보험학회, 1988, pp. 145-169.

(Translated in English) S. W. Lee, “A Study on Improvement of Korea's Insurance Market Structure and Insurance Recruitment System”, *Korean Insurance Journal*, Vol. 32, Korean Insurance Academic Society, 1988, pp. 145-169.

이원돈, “상법 제 649 조 제 1 항 단서의 해석 : 타인을 위한 보험계약의 임의해지”, **보험학회지**, 제59집, 한국보험학회, 2001, pp. 3-14.

(Translated in English) W. D. Lee, “An Interpretation of the Proviso of Subsection 1 of Section 649 of the Commercial Code”, *Korean Insurance Journal*, Vol. 59, Korean Insurance Academic Society, 2001, pp. 3-14.

이일환 · 한주희 · 안철경 · 신동호, “보험판매원의 역량, 서비스만족과 충성도”, **보험학회지**, 제85집, 한국보험학회, 2009, pp. 223-254.

(Translated in English) H. L. Il, J. H. Hahn, C.K. Ahn and D. H. Shin, “Insurance Solicitors` Competence, Service Satisfaction, and Loyalty”, *Korean Insurance Journal*, Vol. 85, Korean Insurance Academic Society, 2009, pp. 223-254.

정세창, “생명보험산업 판매채널 성과 분석”, **리스크관리연구**, 제27권 제4호, 한국리스크관리학회, 2016, pp. 89-114.

(Translated in English) J. D. Kim, “The Performance of Distribution Channel in the Life Insurance Industry”, *The Journal of Risk Management*, Vol. 29(4), Korea Risk Management Society, 2016, pp. 89-114.

정세창 · 안철경, “판매채널의 발전방향과 소비자보호”, **2009년도 정책세미나**, 한

국보험학회, 2009.

(Translated in English) S. C. Jung and C. K. Ahn, The Development direction of sales channel and consumer protection, Policy seminar in 2009, Korean Insurance Academic Society, 2009.

정세창·안철경, “교차모집에서 설계사의 보험회사 선택에 영향을 미치는 요인 분석”, **보험금융연구**, 제19권 3호, 보험연구원, 2008, pp. 59-82.

(Translated in English) S. C. Jung and C. K. Ahn “Analysis of the Factors Influencing the Solicitors’ Choice for a Company in the Cross-selling”, *Journal of Insurance and Finance*, Vol. 19(3), KIRI, 2008, pp. 59-82.

정세창·안철경, “소비자보호와 판매채널의 선진화 방안”, **2008년도 정책세미나**, 한국보험학회, 2008.

(Translated in English) S. C. Jung and C. K. Ahn, Advancement plan for consumer protection and sales channels, Policy seminar in 2008, Korean Insurance Academic Society, 2008.

정세창·오승철, “생명보험회사의 해약률에 관한 연구”, **보험학회지**, 제82집, 한국보험학회, 2009, pp. 155-178.

(Translated in English) S.C. Jung and S. C. Ouh, “An Empirical Study on the Lapse Rate in the Life Insurance Industry”, *Korean Insurance Journal*, Vol. 82, Korean Insurance Academic Society, 2009, pp. 155-178.

조유미·최정호, “생명보험 모집인의 심리적 자본이 직무성과와 이직의도에 미치는 영향”, **보험학회지**, 제 110집, 2017, pp. 31-58.

(Translated in English) Yumi Cho, Jungho Choi, “The Effects of Life Insurance Agents’ Psychological Capital on Their Turnover Intention and Job Performance”, *Korean Insurance Journal*, Vol. 110, 2017, pp. 31-58.

최영목·최원, “경제변수가 생명보험 해약률에 미치는 영향”, **보험금융연구**, 제19권 3호, 보험연구원, 2008, pp. 3-36.

(Translated in English) C. Y. Mok and W. Choi, “The Effect of Economic Variables

on Lapse and Surrender Rate in Life Insurance”, *Journal of Insurance and Finance*, Vol. 19(3), KIRI, 2008, pp. 3-39.

한기정 · 최준규, **보험규제에 관한 주요국의 법제연구; 모집채널, 행위규제 등을 중심으로**, 보험연구원 조사보고서 2014-3.

(Translated in English) K. J. Han and J. K. Choi, “Legal research of major countries concerning insurance regulation; focusing on recruitment channels, action regulations, and so on”, Korean Insurance Research Institution Research paper 2014-3.

Alexander, J. A., Boolm, J. R. and Nuchols, B. A., “Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organizational-level Analysis”, *Industrial Relation*, Vol. 33(4), October 1994, pp. 505-520.

Aqil, Muhammad, Syed Siraj Munir, Rizwan Raheem Ahmed, and Seemab Qadeer, “Factors influencing insurance agents’ intention to leave : findings from life insurance sector in Pakistan”, *International Journal of Marketing and Technology*, Vol. 4(4), April 2014, pp. 204-212.

ASIC, [Regulatory Guide].

Australian Government, [Corporation Act 2001].

AXCO, Insurance Market Information; Life & Benefits/Non- Life(P&C), Australia/Germany/United Kingdom/United States, 2014.

Batt, R., “Management Customer Service: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth”, *Academy of Management Journal*, Vol. 45(3), June 2002, pp. 587-597.

Boles, James S., Dudley, George W., Onyemah, V., Rouzières, D., and Weeks, William A., “Sales Force Turnover and Retention: A Research Agenda”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32(1), 2012, p. 131-140

Das, V. Tulasi and Vijayalakshmi, “Employee attrition and retention in life

- insurance sector : an empirical study”, *Paripex : Indian Journal of Research*, Vol. 4(2), Feb 2015, pp. 79-85.
- FCA, [RDR; Retail Distribution Review-Interim Report], 2008. 6.
- FCA, [MIPRU; Prudential Sourcebook for Mortgage and Home Finance Firms, and Insurance Intermediaries].
- FCA, [TC; Training and Competence Sourcebook].
- LIMRA, MarketTrends LIMRA's Factbook, 2010 Trends in Canada.
- LIMRA, MarketTrends LIMRA's Factbook, 2010 Trends in the United States.
- Pathak, Suman and Vibhuti Tripathi, “Sales Force Turnover : An Exploratory Study of the Indian Insurance Sector”, *Management*, Vol. 5 No. 1, 2010, p. 3-19.
- Rayat, Ruchi, Hussain Aqeel, and Amit Gupta(2016), “A Study of retention of front line sales employees in MAX Life.”, *International Journal of Science Technology and Management*, Vol. 5(5), p. 433-440
- Shaw, J. D., Gupta, N. and Delery, J. E., “Voluntary Turnover and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48(1), February 2005, pp. 50-68.
- Schröder, § 8. Compliance im Vertrieb, S. 233, Rn. 81; in Bürkle, Compliance in Versicherungsunternehmen, C.H. Beck, 2009.
- Verma, Rajesh, and Aggarwal, Aanchal (2012), “A Study of attrition rate among sales force of life insurance company in Delhi”, *Researchers World*, Vol. 3(4), pp. 90-99.
- Varma, Shilpa, Priya Vij, and R. Gopal (2016), “Sales Force Attrition Study in Indian Life Insurance Industry”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 18(6), p. 58-66
- <http://public.leginfo.state.ny.us/>
- <http://www.asic.gov.au/>
- <http://www.fca.org.uk/>

<http://www.cii.co.uk/>

[http://www.wirth-rechtsanwaelte.com/taetigkeitsfelder/makler-vermittlerrecht/ava
d-verfahren.](http://www.wirth-rechtsanwaelte.com/taetigkeitsfelder/makler-vermittlerrecht/ava
d-verfahren.)

Abstract

The purpose of this paper is to find out the factors of Insurance Planner turnover and suggest implications of improvements in the settlement rate empirically based on the study of the questionnaire developed by purposive quota sampling. The results are summarized as follows. The higher the number of policyholders, the higher the turnover intention. On the contrary, the lower the number of new contracts, the higher the turnover intention. This suggests that there is a high degree of turnover among high-performance planners who are currently suffering from the pressure to sell insurance. The relationship between satisfaction and turnover intention shows the high turnover intention of planners with low satisfaction. In particular, all the types of planners showed the negative relationship between the commission satisfaction and turnover intention. Satisfaction of commission structure is low, and in this case, the turnover tendency is especially high. The supervisory authority needs to make an effort to raise the insurance company's settlement rate by ensuring that the sorting is settled in the market because all the planners prefer front-end-loading, which significantly influences turnover intentions. There was a statistically significant difference between the work experience and the turnover intention. In particular, it shows a high turnover of highly experienced TA, and various incentive structures will need to be changed. In addition, reputation(-) for GA, performance(-) for TA, and the number of policyholders(+) for TM influences turnover intentions.

※ **Key words:** turnover intentions, settlement rate, purposive quota sampling, sorting