

언더라이팅 부서의 조직과 관리

삼성생명보험주식회사

김 유 진 · 박 성 수

Organization & management of underwriting department

Yoo Jin Kim, chief underwriter & Sung Soo Park, M.D., Ph.D.

Samsung life insurance co., Ltd.

I. 머리말

현재 국내는 경제 전반에 걸쳐 많은 변화를 겪고 있으며, 기업의 규모와는 상관없이 소부문에 있어서 생존을 위한 치열한 경쟁이 가열되고 있다. 국내 금융시장도 개방화와 국제화의 따라서 외국사가 커다란 영향력으로 점점 부각되고 있고, 생보업계에 있어서도 커다란 지각변동이 이루어지고 있는 게 현실이다. 이는 보험시장이 본격적인 경쟁시대에 돌입했다고 할 수 있으며, 외국계 보험사의 막강한 자본력과 선진 금융기법 및 운영기법은 국내 보험사에게 더욱 큰 위기감을 안겨주고 있다. 이에 보험사의 핵심업무중 하나라고 할 수 있는 언더라이팅 부서에 대한 조직운영에 대하여 소개하고 그와 관련된 부분에 대하여 선진 외국의 자료를 토대로 언급을 하려고 한다.

II. 언더라이팅 부서의 목표 및 환경

언더라이팅 부서는 위험(risk)의 정도를 평가하

고 분류하는 일련의 과정을 업으로 하는 부서로서, 보험청약자의 위험정도에 따라서 청약을 인수 또는 거절을 결정하는 부서이다. 언더라이팅 부서의 목표는 최종적으로는 회사의 목표를 반영하기 위해서 존재한다. 언더라이팅 부서의 목표는 회사에 있어서 M/S확대, 상품개발, 계약자 재산보호, 향후 성장을, 재정계획, 회사이미지 등 여러 분야에 걸쳐 관련되어 있다. 그러므로 언더라이팅 부서는 회사의 시장개발 계획 및 각종 정책개발 계획에 참여해야 하는 책임이 있으며 회사의 모든 목표와 조화를 이루도록 노력해야만 한다.

언더라이팅 부서의 목표는

첫째, 회사의 목표를 정의하면서 더욱 효율성을 제고할 수 있어야 하고,

둘째, 부서의 목표를 회사의 목표에 반영하여 설정하여야 하고,

셋째, 조직의 목표를 달성하기 위해 조직을 구성 및 개편하는 것이다.

다양한 환경은 회사 및 부서가 조직되고, 목표를 성취하는 방법에 많은 영향을 준다. 목표도 중요하나 목표의 우선순위도 중요하다. 목표가 어떤 것이

나에 따라서 인력을 더 충원한다든가, 업무를 전산화한다든가, 과정관리를 위한 관리조직도 필요할 것이다. 예를 들어 비용절감이 목표인 경우에는 인원의 증가를 피하려고 할 것이다. 그리고 사내인원에게 심사업무를 교육시키고, 전산 시스템개발에 노력할 것이다. 이 경우에는 비용의 절감이 시간의 단축보다 우선순위 상 앞서는 것이다.

부서의 조직구조에 영향을 미치는 것으로는

첫째, 언더라이팅 부서의 관리자이다. 언더라이팅 부서의 관리자는 타 부서와 달리 관리책임 뿐만 아니라 매우 기술적인 언더라이팅 직무에도 관여해야 한다. 그의 통제범위는 매우 넓고 하위직원의 통제를 담당할 경우 과도한 업무가 집중되며 시간도 부족하게 된다. 그리고 이윤창출 정도가 낮은 업무까지도 시간을 할애해야만 한다. 큰 규모의 회사의 언더라이팅 관리자는 그의 통제범위를 3~4가지 범위로 제한해야만 유효성을 제고할 수 있게 된다. 많은 회사의 경우 관리자는 부서의 모든 관리책임이 있으며, 선임 언더라이터에게 권한을 위양하여 후임 언더라이터들을 관리하기도 한다. 외국의 선진 보험회사중 70%는 관리자가 부서원 및 언더라이터에 대한 책임이 있으며, 30%는 책임을 분리하고 있다. 그러나 이는 회사의 규모와는 연관성이 없으며 책임의 양이 중요하게 작용한다. 관리자는 100명에 대하여 관리책임이 있으나 5~6명으로부터 보고를 받는 조직구조 등도 있다. 조사결과에 따르면 언더라이팅 관리자는 언더라이팅 부서의 모든 인원을 통솔하지는 않는다고 한다. 단순 업무를 하는 직원은 지역에 따라 구분되어져 있을 뿐이다. 언더라이팅 부서원은 Work-flow상 지점, 지역, 가나다순, 또는 다른 방법들에 의해 조직이 구분되어져 있다. 언더라이팅 부서원의 규모가 작을수록 부서장이 직접 감독한다. 부서장은 미리 규정된 조직목표를 달성하기 위해 조직을 지도, 통제해야만 하기 때문이다.

둘째, 주요 판매시장의 특성이다. 기업보험의 청약 건수의 점유율이 큰 회사는 언더라이터가 고도의 기법을 가지고, 합리적인 근거에 따라 명확하게 응답할 수 있어야 한다. 그렇기 위해서는 재보험계약, 사업세법, 상속세법 등을 자세히 알고 있어야 한다. 청약자

의 평균연령 또한 중요변수로 작용한다. 대학생 시장을 개척하거나, 어린이보험 시장을 개척할 경우에는, 일반적인 단순점점 및 좀 더 정밀화된 EDP(전자언더라이팅 프로그램)시스템을 이용하는 것이 가장 효율적일 것이다.

셋째, 영업조직의 특성, 지리적 요건은 언더라이팅 부서에 중요한 영향을 준다. 전국적 규모의 영업조직을 가질 경우 언더라이팅 부서도 지리적 배경을 감안해야 한다. 영업조직과의 관계유지를 위해 노력해야 하며, 영업조직에서 기업보험 또는 고위험의 청약을 모집할 경우 전문 위험관리 언더라이팅 부서가 필요할 것이다.

넷째, 판매상품도 영향을 미친다. 생명보험, 장해소득 보상보험, 건강보험 등의 다양한 상품판매는 언더라이터가 모든 상품을 심사하도록 하거나 부서를 나누고 각각의 상품을 심사를 하도록 하여야 한다. 생명보험사중 69%는 언더라이터가 생명과 건강보험을 모두 심사하고, 31%에서는 분리해서 심사를 하는 것으로 나타났다. 생명과 건강보험을 같이 심사하는 경향이 높은 추세이다.

다섯째, 언더라이팅 직무를 배분하는 결정은 언더라이팅 부서에 영향을 미친다. 지리적 위치, 전수, 영업조직 규모, EDP시스템 사용여부, 언더라이터 경력, 회사의 목표 등이 영향을 미친다. 예를 들어 언더라이터와 영업조직과의 관계증진 및 상호이해를 강조할 경우 회사는 언더라이터들을 몇몇의 조직으로 나누어 해당 영업조직의 모집 건을 각각 심사토록 한다. 언더라이터가 단지 심사한도내의 청약 건만을 심사하는 부서의 경우, 선임 언더라이터는 후임 언더라이터들이 심사한 건에 대한 확인질문을 최소화하기 위해 노력할 것이다. 회사마다 각기 다른 요구와 환경에 처해 있으므로 부서를 이러한 다양한 환경에 적응하도록 하기 위해서는 부서마다 각기 적합한 Work-Flow를 배분하고 조직을 구성해야 한다.

III. 언더라이팅 부서의 조직과 관리

언더라이팅 부서의 조직과 관리는 계획, 조직, 인사, 지도, 통제의 5개 요소의 조합이라고 할 수 있다.

또한 개별요소 뿐만 아니라 요소와 요소와의 영향을 미치는 관계조합과 상호 조화도 중요하다고 할 수 있다.

조직의 환경은 높은 생산성을 추구하기 위해서 존재한다. 엄격한 조직운영 및 서비스기준은 종업원에 대한 제약으로 작용한다. 따라서 언더라이팅 부서장의 책임은 크다. 계획, 생산성 측정, 조직, 교육, 지도 등의 책임에 대해서 경영환경변화의 속도에 적응하고, 동시에 언더라이팅 부서에 필요한 리더십과 비전(vision)의 핵심은 그대로 유지해 나가야 하기 때문이다.

1. 계획 (Planning)

1) 목표설정

① 언더라이팅의 목적은 회사전체의 목표달성에 공헌해야 한다.

② 언더라이팅 부서의 목표는 차우선택이 될 수도 있음을 인지하여야 한다.

즉 언더라이팅 부서의 사차익 추구하고 영업팀의 영업목표달성은 서로 갈등을 일으킬 수 있다.

③ 언더라이팅 부서의 목표는 첫째,보험료가격에 책정된 사차익을 실현하고

둘째,서비스시간을 단축시키고 셋째, 언더라이터의 위험선택의 정확성을 제고하며 넷째,회사의 영업을 지원하고 다섯째, 위험선택의 정책 및 절차 (순서)에 대한 자료를 조사하고 이를 계발하고 여섯째, 보험분야의 학술활동에 참여하며 일곱째, 시스템 개발 및 발전을 지원하고 여덟째, 부서원의 교육 개발을 추구해야 한다.

이 외의 목표들은 회사의 성격에 따라 다양하게 추구될 수 있다. 일단 목표가 결정되면 부서장은 이를 명확히 공표하고 이에 필요한 수단을 결정하고 결과 산출에 필요한 시간을 예측하여야 한다.

2) 목표의 우선순위결정

목표의 우선순위는 환경에 따라 한 목표가 다른 목표보다 우위를 점할 수 있다는 것을 의미한다. 이러,한 환경변화와 새로운 정보는 부서장에 의해 언더라이터들에게 통보되고 이를 통해 언더라이터가 주어진 환경변화에 적합하게 업무를 조직하고 통제하는 등 책임을 조율해주어야 한다. 우선순위가 회사의 방향

전환,또는 시장의 변화에 의해 조정된다는 것을 인지하여야 한다. 또한 이를 위해서 교육, 자기개발과정에서도 우선순위를 결정하는 것이 중요하다.

2. 생산성 측정

1) 量的 측정방법

생산성은 다양한 시각에서 측정가능하다. 생산성측정을 위해 수집된 정보는 부서의 목표달성에 관한 것, 목표달성에 부서원 개인의 업무수행 기여도 및 부서장에게 수행과정에서의 이익과 손실을 보고하고 문제점을 제기하는 틀을 제공하여야 한다.

생산성보고서는 언더라이팅 부서의 업무수행평가의 중요요소이다. 이 보고서는 객관적이고 계량적인 수치정보, 자동적으로 시스템으로 조회가능한 정보들을 제시한다. 부서장은 일반적으로 이런 정보들에 좀더 의지하는 경향이 있다 그러나 양적 정보는 업무의 질적 평가 및 분석과 함께 고려되어야만 한다.

다음의 내용들은 언더라이팅 생산성 보고서로 많이 사용되는 것으로서, 언더라이팅 부서장이 목표달성도 평가에 일반적으로 사용되도록 권장되고 있으며 보고서 작성에 필요한 시간적 고려도 제시하고 있다.

① 심사건수(submitted business)

언더라이팅을 위해 부서에 실제 제출된 총 신계약 건수이다. 각 신계약들을 위험보험료(위험보험금)를 기준으로 구분하여 정리하여야 한다. 기간별 업무비가 유용하고 업무분석이 용이하다. 주,월,분기별로 행해져야 한다.

② 승인율

승인한 심사건수(표준체, 표준미달체)에 대한 보고서이다. 이 보고서는 보험수리 및 계리에 의해 측정된 보험료와 실제이익을 비교가능케 하고, 낭비율(신계약의 인수없이 작업만 이뤄진 경우)관련 정보를 제공한다. 빈도는 분기별이 이상적이다.

③ 부서 총활동 보고서

표준미달체, 표준체, 미성립, 연기, 거절한 심사건수 및 그 비율을 산출한다. 가격비교시 사용되며 심사대상건의 성향변화추이를 관찰하는데 용이하고 언

항목별 점검 기간표

점 검 항 목	주	월	분기	반기	년
심사전수	○	○	○		
승 인 율			○		
부서 총활동 보고서			○		
언더라이터별 활동보고서			○	○	○
흡연자/비흡연자 인수비율			○		
추가서류 요구빈도 및 건당 진단서 요구전수			○		
발권기일		○			
인수비율			○	○	

더라이팅의 철학의 변화추이를 관찰하기 용이하다. 빈도는 분기별이 이상적이다.

④ 언더라이터별 활동보고서

상기 기술한 활동총량을 언더라이터별로 분석한다. 부서 내 다른 언더라이터들과 상호비교, 또는 타 언더라이팅 부서와의 비교가 용이하다. 빈도는 분기별, 반기별, 년도별 하는 것이 이상적이다.

⑤ 흡연자/비흡연자 인수비율

흡연자/비흡연자 승인비율을 통해 보험료 가격설정 시 비교가 가능하고 시장의 질을 향상시키고 통제가 용이해진다. 빈도는 분기별이 이상적이다.

⑥ 추가서류요구빈도 및 건당 진단서 요구전수

의학적/비의학적 /준의학적/진사받은 건의 비율, 청약서상에 미고지 정보가 잔재한 채 인수한 건수, 추가서류 지시건에 대한 통계는 이에 대한 역반응에 대한 정보와 동시에 고려하여 이익과 비율을 결정하는데 분석자료로 사용이 용이하다. 빈도는 분기별이 이상적이다.

⑦ 발권기일

인수결정까지 평균 건당 심사기간, 부서전체의 심사기간, 언더라이터별 심사기간, 지점별 심사기간을 비교한다. 빈도는 월별이 이상적이다.

⑧ 인수비율

전체 표준미달체/표준체 인수건 비율, 지점별 표준미달체/표준체인수비율의 추이를 분석하여 인수결정시 탄력성을 제고시키는데 유용하게 이용가능하다. 지나치게 인수비율이 극단적일 경우에는 좀더 완화된 기준의 적용을 고려하는 등의 탄력적 운용이 가능할 것이며, 빈도는 분기별, 반기별이 이상적이다.

위에 기술한 생산성 측정방법들의 목표는 회사마다 다양하다. 그리고 많은 회사들은 상기기술한 항목 중 일부만 채택하여 사용하기도 한다. 비록 상기 기술한 항목들이 언더라이터에 대한 관리자의 통제,관리의 수단으로 사용될 수도 있으나 이들 또한 영업FLOW의 변화,경쟁력 강화,부서필요에 의해 타 부서와의 협의,토론과정에서 중요한 정보를 제공해 줄 수 있다.

2) 質的 측정방법

1. 계약감사 보고서 (Case Audit)

언더라이팅 계약감사 프로그램은 직무의 질을 평가하는데 가장 정확한 정보를 얻을 수 있는 방법이다. 계약감사시 실제 언더라이팅 한 심사 건들의 형태와 언더라이터의 판단은 부서기준에 의해 재평가되고 비교되어야 한다. 계약감사는 부서의 운영, 언더라이팅, 회사에 대한 평가정보를 제공한다. 관리(운영)의 정보로는 언더라이팅 부서의 사차익표준 준수 여부, 언더라이터 간의 접근방법의 통일성(동일성), 신임 언

더라이터들의 평가 및 선임 언더라이터들의 의학보수 필요분야에 대한 점검들도 포함한다. 언더라이터에게는 계약감사가 실제 행해진 업무의 결과에 대한 Feed-back을 제시하고, 주관적 의견보다는 객관적 정보를 제시하며, 부서내의 평가의 공정성을 높이는 기회가 된다. 회사에게 있어서는, 지속적인 계약감사 시스템을 통해 재정적 안정성을 제고하고, 개별적인 인사정보들을 취합하며, 사내감사목적에 필요한 감사 모니터링 시스템을 제공하게 된다. 이 방법의 가장 큰 단점은 계약건을 점검하고 정보를 정리하는데 장기간의 시간이 소요된다는 점이다.

2. 영업조직으로 부터의 Feed-back

영업조직의 설계사, 대리점주는 언더라이팅 관리자에게 특정 언더라이터에 대한 Feed-back을 제시하기도 한다. 그러나 전적으로 설계사의 의견에 의한 언더라이터 직무평가는 객관성에 대한 의문과 그 기준의 다양성 때문에 언더라이팅 관리자에 의한 것과 다를 수 있으므로 이런 형태의 Feed-back을 사용하는 것은 매우 조심스럽게 이루어져야 할 것이다. 영업조직의 Feed-back은 언더라이터의 대화, 협상기법에 대한 좋은 정보를 제공해주고 있다. 설계사가 언더라이팅 부서로부터 받은 응답, 고객지향성 정도, 호전성 등은 모두 언더라이터와의 대화에서 발생되기 때문이다. 사실상, 언더라이터 업무의 우수성보다는 언더라이팅에 대한 불만이나 문제제기가 관리자에게는 더욱 관심의 대상이 되는 것이 일반적이다. 관리자가 반드시 수정 되어야 할 사항으로 인지되는 문제점들에 대한 Feed-back은 즉시 언더라이터에게 전달되고 개선되어야 한다. 언더라이터에 대한 칭찬 역시 부서원 사이에서 공유되어야 한다. 언더라이터 인사기록에도 반영시킬 수 있다. 설계사가 자발적으로 Feed-back을 제공하기에 의존하기 보다는 관리자가 먼저 지점 관리자와 접촉하여 Feed-back을 의뢰할 수도 있다. 정기적으로 언더라이터에 대한 외야의 Feed-back을 받는 것은 특정한 경우에 대한 반응을 제시하는 것을 지양할 경우 매우 효과적인 방법으로 고려되어야 할 것이다.

3. 조직(Organization of Department)

언더라이팅 부서를 조직하는 데에는 여러 가지 요인이 있겠지만, 여기서는 심사배분 방법과 전산시스템 구축에 대해서만 다루어 보려고 한다.

1) 심사배분

언더라이팅 심사건의 배분방법(assigning cases to underwriter)에는 양적인 배분방법과 지점별 배분방법이 있다.

양적인 배분방법은 위험보험금 한도가 낮은 건은 초급 언더라이터에게 배분하고 위험보험금 한도가 높은 건들은 중급이상 언더라이터에게 배분하는 방법이다. 반면에 지점별(또는 지역별) 배분방법은 특정지점 또는 지역에 의한 배분방법이다.

적절한 심사건수의 배분은 부서내 4가지의 관리적 필요를 충족시켜야 한다.

- 신속한 계약심사
- 언더라이터가 최고의 기량을 활용가능하도록 함
- 영업조직에 대한 서비스제고
- 언더라이터의 교육기회,부서내 기회제공

그러나, 부서의 신계약 심사건 배분 시스템을 언급하기 이전에 언더라이팅 관리자는 필수조건이 구비되어 있는지를 먼저 확인해야 한다. 부서에 할당된 계약심사 량에 대한 충분한 인원치 충원되어 있는지 살펴야 하고 부서의 업무효율(질, quality) 관리시스템이 충분한지를 살펴야 한다.

① 계약량조절 시스템(amount system)

위험보험금 한도에 의해 심사대상을 배분하는 경우는 언더라이터의 과실에 의해 발생하는 재정적 위험을 최소화할 수 있다. 왜냐하면 신입 언더라이터는 위험보험금 규모가 작은 건을 심사하고 선임 또는 우수한 언더라이터에 의해서는 고위험 심사건(위험보험금 규모가 큰 건)을 배분하기 때문이다. 그러나 이런 시스템은 신입 또는 초급 언더라이터의 기술개발 등 성장기회를 제공하지는 못하고 있다. 왜냐하면 위험보험금 한도를 소규모로 제한하고 있기 때문이다. 아주 작은 규모의 위험보험금 건을 심사하기 때문에 이러한 개인 신계약만을 경험할 경우, 경력이 짧은 신입설계사에 의해 모집된 계약만을 접하는 문제점이 발생한다. 또한 규모가 큰 기업보험 등을 심사하지

못하고, 수많은 설계사에 의해 모집된 계약을 심사해야 하므로 신입 언더라이터로서는 외야의 성격, 특성을 파악하는데 더 어려움을 겪게 된다.

량조절시스템은 많은 경우 지점 청약서 심사담당이나 직송담당, 또는 고객센터팀에 대한 의존도가 높다. 이 조직구조는 미국의 jet unit에 해당된다. 이 경우에는 특별교육을 받은 고객센터 심사담당들이 심각한 의적정보가 없고 위험보험금 규모가 작은 심사 건들을 다루게 된다. 만약 이들이 승인하지 않는 건들은 언더라이터에게 이관되는 절차를 밟는다.

② 지점별 배분 시스템 (agency system)

지점별 배분시스템은 언더라이터에게 다양한 위험보험금 한도(일반적인 경우 최대가입한도까지), 다양한 기업보험, 개인보험, 다양한 수준의 설계사들에 의해 모집된 계약들을 심사함으로써 능력개발의 기회를 제공한다. 이 시스템은 지점과 언더라이터간의 밀접한 관계형성에 도움을 준다. 언더라이터가 지점의 능력, 업무절차, 모집계약건의 질을 모니터할 수 있다. 그리하여 외야와 언더라이터간에 원활한 의사소통관계를 형성할 수 있게 된다.

단점으로는 경력이 짧은 언더라이터에게 그들의 기술로는 부족한 난해한 심사 건들이 발생가능한 점이 있다. 그리하여 외야의 압력을 이기지 못하고 언더라이터적인 과오를 범하게 되거나, 선임 언더라이터에게 너무 잦은 질문을 하게 된다. 또한 종종 영업대상을 받는 등의 수퍼급 설계사들은 그들이 모집한 규모가 큰 건에 대해서는 선임 언더라이터에게만 심사를 의뢰하는 경향을 갖게 된다.

※ 지점별 배분의 형태

- 1지점 : 1언더라이터제
- 팀제

언더라이터들이 한 팀을 이루어 일단의 지점들의 모든 건을 심사함.

이 방법은 부서의 규모가 작은 경우에 적합함. 1지점 대 1언더라이터의

배분방식은 심사량의 월별 변화량을 예측불가능한 점, 언더라이터의 이석에 의한 담당자가 공백상태가 되는 단점을 조율가능하다.

- 지역별 배분제

언더라이팅팀이 여러 지역의 모든 건을 심사함, 규모가 작은 회사에는 이 방법이 최적이다. 그러나 규모가 큰 회사에서는 위에 기술한 3가지 방법을 자유로이 탄력적으로 운영가능하다.

지점별 배분시스템의 단점은 재정적 손실의 위험성이 상대적으로 더 높고 손실의 규모도 크다는 점이다. 이는 위험보험금 규모가 큰 건이 부적절하게 가격이 책정되거나 심사될 위험성이 있기 때문이다. 그러나 언더라이터의 능력개발이나 영업조직의 CSI(만족도) 향상에 더 큰 가능성을 가지고 있다. 양에 의한 배분 방법은 사차손을 초래할 위험성은 적으나 언더라이터의 자기개발이나, 영업과의 관계 발전의 가능성은 상대적으로 적다.

③ 상품별 시스템 (product lines system)

보험회사에서 판매하고 있는 상품별로 언더라이팅 부서내에 심사조직을 구성하는 방법으로 상품을 건강보험, 의료보험, 단체보험, 재해보험 등으로 분류하여 조직별로 심사를 담당하는 것이다. 보험회사에서 판매하는 상품에 따라서 그 조직의 규모도 결정되는 시스템이다. 장점으로는 상품에 대한 심사의 정확성과 전문성을 높일수가 있다는 것이고, 단점으로는 우리나라와 같이 일개 보험상품내에 여러 가지의 특약조립이 가능한 상품에 대해서는 적절히 대응하기가 힘들다는 것이다.

2) 심사배분시 고려사항

심사전 배분시스템을 선택하는데 도움이 되도록 언더라이팅 관리자는 다음의 3가지를 고려해야 한다.

가) 언더라이팅 부서원

언더라이터의 전문성(숙련도)의 수준을 고려해야한다. 부서원전체가 우수한 전문 언더라이터로 구성되어 있는지(경력 10년 이상), 경력자와 비경력자가 혼합되어 있는지, 과반수 이상이 언더라이팅 경력이 4년 미만인지를 파악해야 한다.

나) 영업조직

언더라이팅 관리자는 신계약의 자원을 고려해야 한

다.

- 전문 조직

70%이상의 모집건이 경력있는 설계사들로부터 모집된 경우, 모집건의 성향은 회사의 철학에 부합하고 본사를 통한 통제가 가능하며, 언더라이팅의 낭비나 외야의 부적절한 압력 없이 최소의 위험만을 인수가 능하기 때문이다.

- 혼합 조직

회사소속 설계사, 대리점등의 형태가 혼합된 경우에는 전반적인 위험인수율이 평균정도이다.

- 대리점 조직

70%이상이 대리점에 의해 모집된 신계약인 경우에는 언더라이팅의 낭비율이 최고조에 이른다. 또한 의사소통의 문제가 발생하며, 회사의 철학에 부합하지 못한 경우가 빈번하고, 경쟁관계로 인해 위험도가 상승하게 된다.

다) 신계약 유형

언더라이팅 관리자는 종신, 정기, 연금, 소득보상, 유니버설 등 판매상품의 유형을 고려해야 한다. 유형이 소수의 상품에 한정될 수 있다.(예를 들어 판매건수가 미미하거나, 위험보험금 규모가 작은 경우). 또는 위험보험금 규모는 평균수준이고 상품의 종류도 평균수준일 수도 있고 고위험의 위험보험금 규모와 다양한 상품들이 혼합되어 판매될 수도 있다. 우수한 언더라이터, 회사소속 설계사가 주를 이루는 판매조직, 소수의 핵심 주력상품 판매는 언더라이팅 결정시 위험도를 최소화할 수 있게 된다. 이 경우에 부서의 유형이 배분시스템에 내재된 각각의 위험요소들의 균형을 유지할 수 있으면, 언더라이팅 관리자는 지점별 신계약 심사건수의 배분시스템의 효과성을 인정하게 될 것이다. 경력이 짧은 언더라이터, 대리점 설계사자원, 다양한 상품종류의 판매는 언더라이팅상의 문제점이 발생할 위험율이 가장 높다. 따라서 이경우의 언더라이팅 부서는 량배분시스템(Amount system)이 유용할 것이다. 이를 통해 위험율을 최소화하고 통제가 가능하게 될 것이다. 한가지 또는 두 가지의 위험요소(신입 언더라이터, 대리점 자원, 다양한 상품)를 가진 일반적인 언더라이팅 부서 또는 우수한 언더라이터, 회사소속 설계사, 한정된 상품종류의 판매 등 위험감소 요인이 전혀 없는 언더라이팅 부서에게는

양배분 시스템을 선택할 것을 고려해야 한다. 위험요인이 거의 없는 언더라이팅 부서에서는 관리자는 지점별 배분시스템을 고려하는 것이 이상적이다.

3) 전산(정보)시스템 구축

기존의 전산(정보)시스템 또는 계획중인 전산(정보)시스템은 조직구성에 있어서 필수적인 요소라 할 것이다. 정보시스템의 언더라이팅 적용문제는 이 논문의 주제 밖이므로 간략하여 일반적인 원칙만 논술하고자 한다.

① 심사정보 입력 및 추적(case input & tracking)

청약서 심사시 중요한 정보 및 언더라이팅시 중요한 정보를 전산에 기록으로 남기고 후에 다시 조회 가능하도록 시스템이 구비되어야 한다. 심사건에 대한 최종 결정의 기록의 기능, 증권발행기록의 기능, 언더라이팅 결정을 다른 시스템으로 이관하여 증권발행이 가능하도록 해야 할 것이다.

이런 형태의 시스템은 다양한 생산성관련 보고서를 산출가능하며, 필요요서의 분석이 가능토록 하고 신속한 대고객 서비스 정보를 산출가능하게 한다.

② 엑스퍼트시스템(Expert System)

인공지능을 이용하여 청약서의 정보내용을 분석하고 언더라이팅관련 업무를 수행가능토록 하는 Expert System은 시스템의 복잡성에 따라 언더라이터가 우선 심사건을 살펴보고 일정결정을 내린 후에 다시Expert System을 거치게 함으로써 언더라이터로 하여금 최종결정전의 필요한 모든 행동결정을 내리도록 돕는 형태, 또는 Expert System 단독으로 미리 프로그램된 일정기준에 의해 심사하고 승인가능토록 하는 방법등 여러 가지가 있다.

③ Work-Flow

시스템 기술은 많은 서류들을 전자정보화하는 것을 가능하게 하였다. 모든 청약서를 신계약 심사시스템(또는 온라인)을 통해 언더라이터의 모니터에 조회가능토록 하고 그밖에 필요한 치료한 병원의 의사소견서, 적부방문보고서, 진단서, 사고보험금 요청시 첨부된 입원확인서 언더라이터가 언제든지 전산을 통해

조회가능토록 하여야 한다.

④ 커뮤니케이션 시스템

커뮤니케이션 시스템은 상기 기술한 여러 시스템들과 혼합되어 사용가능하다. 전자메일을 통해 지점, 언더라이터간의 원활한 의사소통이 가능하게 함은 물론 지점에서 직접 전산조회를 통해 계약심사상태의 역추적을 가능하게 하여 심사 진척도를 파악할 수 있다.

4. 교육 및 지도

언더라이팅 교육은 시간이 많이 소요되는 작업이다. 업무량, 영업조직의 요구에 따라 피교육생이 자율적으로 독립업무를 수행 가능토록 하기위한 교육기간은 수년에 이를 수도 있다. 언더라이팅 업무의 다양한 국면으로 인해 특정부분이 종합적 교육과정으로 흡수되기 위해서는 다음과 같은 내용이 필수적으로 포함되어야 한다.

- 생명보험원리, 상품개발원리
- 해부학, 생리학, 병리학, 비의학적 위험요소, 재정적 요소
- 계약법, 상품인수, 교환 등 법적 문제
- 업무수행교육, 시스템, Work-Flow 교육
- 신계약 관리
- 의사소통, 협상기법교육

1) 언더라이팅 부서의 관리자

대부분의 언더라이팅 부서에서는 언더라이팅 교육을 전담하는 담당자는 없다. 또한 우수한 실무수행능력과 뛰어난 교육기법을 동시에 갖고 있는 사람을 찾는 것도 어려움이 있다. 따라서 현실적으로는 언더라이팅 부서에서는 이런 교육을 외부강사를 영입하거나, 외부교육기관에 이임하기도 하고, 심지어는 자체 교육프로그램을 전혀 준비하지 않는 경우도 있다.

① 사내교육프로그램 전임

언더라이팅의 전반업무 또는 일부업무를 병행하여 담당한다. 담당자는 피교육생의 직속상관, 부서내 타 언더라이팅 업무의 관리자, 본사의무실의 의사, 간호사, 선임 언더라이터, 보전업무 관리자등이 될 수 있다. 이와같은 사람들은 언더라이팅 주제관련하여 공

식화 되있는 강의를 주최한다. 그러나 선임 언더라이터의 경우에는 1대1로 피교육생에게 고문, 질의응답 등의 여러 문제를 도와주는, 이른바 mentor의 역할을 하게 된다. 선임 언더라이터는 실제 심사건을 교육자료로 사용할 수 있다.

언더라이팅 부서의 필수 교육자료로는

□그룹공통 과정

- 의사소통법, 프리젠테이션기법, 전화응대법, 기초전산교육, 일반적인

비즈니스기법

□상품, 영업 과정

- 상품개발flow 및 기법, 영업기획정보, 상품교육, 설문조사개발

□영업조직 과정

- 회사소속 설계사, 지점 관리자, 대리점 설계사 등은 언더라이터에게 영업활동의 모든 면, 언더라이터에게 영향을 미칠 중요한 정보를 제공해준다.

□사외교육과정 및 세미나

- 경영관리기법, 재무분석, 컴퓨터, 협상기법, 생명보험업법 등의 외부강좌를 이용한다.

(보험연수원, 미국의 경우 Career Track, Dun & Brad street, Price Waterhouse, ALU세미나과정, 대학원 강의 등)

2) 교육프로그램 기안

종합적 교육프로그램은 위에서 언급한 바와 같이, 공식적인 교육강의는 주당 최소 6시간으로 배정하여 최소 3개월 이상의 시간이 소요된다 할 것이다. 그리고 그 이후의 3개월 내에 1대1 교육이 진행되어야 한다. 직업의식이 매우 고취된 피교육생의 경우 충분한 경험과 능력이 뒷받침 해준다면 성장속도를 가속화할 수 있다. 그러나 언더라이팅이라는 직업은 매우 많은 세부요소들로 구성되어 있기 때문에 6개월이라는 짧은 시간 내에 모든 학습내용을 세부적인 예시를 제시 하면서 교육하는 것은 불가능하다. 18개월~24개월의 사례연구(case study) 경험을 쌓은 후에 언더라이터는 좀더 고난위도의 교육과정을 시작해야하는데 주로 재정적인 언더라이팅에 관한 내용이 될 것이다. 만약 사내 언더라이팅 교육과정이 없으면 사회과정이나 업

계교육과정(예를 들어 보험연수원 등) 및 시험으로 대체가능하다.

완전하게 모든 경력을 쌓은 선임 언더라이터라 하더라도, 회사에서는 지속적으로 현안이 되고 또 사회에서 관심의 대상이 되고있는 문제점들을 교육할 기회를 정기적으로 계속 제공하여야 할 것이다.

새로운 의학발전, 국세법의 변화, 약관,절차,보험증권개정, 업계 타 회사의 프리젠테이션 등이 주요한 내용이 될 것이다.

※ 보험업계주관시험

언더라이팅 관리자는 교육프로그램의 기초, 보완과정으로 다양한 업계시험을 도입하고 있다. 승진을 위한 전제조건으로 사용되는 경우도 있다. 다음에는 주요시험들을 기술하도록 하겠다.

· The Academy of Life Underwriting

- 생명보험에 특화되어 있고, FALU가 주어진다.

· The Life Office Management Association (LOMA)

- FLMI가 주어지며 주로 보험의 기초이론을 다룬다.

· CLU(Chartered Life Underwriting), Chartered Financial Consultant-American

- Society of Chartered Life Underwriting이 주어지고 신계약 판매에 관련된 주제를 다룬다

· The Health Insurance Association of America (HIAA)

- 건강보험관련

이러한 업계주관시험은 시간이 많이 소요되고, 비용도 비싸다. 언더라이팅 부서에서는 많은 경우 전문적인 교육을 위해 회사가 비용을 부담한다. 교과서를 제공하고 자격증 취득시에는 상여금을 지급하는 등 특혜를 주기도 한다. 일부회사에서는 특별강사의 강의를 제공하기도 하고 여러 가지 면에서 시험준비를 도와주기도 한다. 이런 시험이 필수요구조건이 되는 경우 언더라이팅 관리자는 업무시간 중에 필요한 학습시간 및 자료를 할당해 준다. 그렇지 않을 경우에는 피교육생은 업무시간외에 따로 시험을 준비해야만 하는 어려움이 있다.업계시험은 언더라이팅 교육프로그램의 기초부분으로 자리잡거나, 또는 보조조건 혹

은 근속조건의 필수사항으로 사용될 수 있다.

3) 관리자적 현안(Management Issue)

언더라이팅 관리자는 설계사로부터 언더라이터가 심사한 결정을 다시 제고해주기를 요구받기도 한다. 언더라이터의 결정을 번복하라는 요구는 관리자로서는 감당하기 힘든 경우도 있다. 언더라이팅 관리자가 그런 결정에 동의하게 될 경우 관리자는 담당 언더라이터로 하여금 설계사와 다시 한번 의견을 조율하도록 명령할 수 있다. 그러나 관리자가 설계사의 요구에 동의하지 않으면 담당 언더라이터의 신용, 신뢰도가 설계사에 의해 중대한 손상을 입을 수도 있다. 따라서 언더라이팅 관리자는 먼저 설계사에게 해당 건에 대한 설명을 들은 후 가능하다면 담당 언더라이터가 계속적으로 해당 건에 대해 지점, 설계사와 대화하도록 하는 것이 바람직하다. 정확한 언더라이팅에 대한 관리자의 책임은 종업원의 교육개발에 대한 책임감도 포함하고 있다. 따라서 좋은 언더라이터는 좋은 평판과 명성없이 이루어질 수 없다고 할 것이다.

4) 영업조직과의 접촉(Agency Contact)

외야와 언더라이팅 부서간의 의사소통에 대해 여러 종류의 사항이 회사 및 부서의 정책으로 규정되어 있다. 이 문제에 대한 결정사항은 불문하기로 하고, 기 결정사항은 언더라이터와 지점간에 전달되어 해당사항이 양자사이에 잘 준수되도록 해야 할 것이다. 예상되는 갈등의 조절을 위해 영업관리팀이나 판매부서의 지지, 지원 또한 필요할 것이다. 예를 들면,

- 지점장, 소장, 여사원외에는 언더라이터와의 직접통화 불허

- 업무시간중 언더라이터와의 전화연결 허용

- 특정한 날, 시간중의 전화 연결불가

- 모든 언더라이터에게 연결된 전화통화 내용의 모니터

5) 영업조직 방문

언더라이터의 지점방문, 재보험 언더라이터의 원수사 방문 등은 언더라이터에게 좋은 정보원을 제공하고 프리젠테이션기법을 향상시키며 외야에 대한 정보 및 밀접한 업무관계 형성에 대한 중요한 정보를 제공

한다. 이러한 지점방문을 통해 언더라이터는 중요한 내용을 학습하고 좋은 경험을 습득할 수 있다. 그러나 방문에 드는 비용상 선임언더라이터로 제한될 수밖에 없다.

언더라이팅 세미나에 참관하는 것 역시 교육과정의 일부로서 업계 언더라이터간의 관계형성의 기회를 마련해 준다. 언더라이팅 세미나의 전국적 모임은 지리적 여건상 불가능하다 할지라도, 지역별 회사별 언더라이팅 세미나는 멤버들로 하여금 귀중하고 전문적인 언더라이팅 정보를 제공하여준다. 1년에 수회가 바람직하며 업무수행실적이 높은 언더라이터로 하여금 이러한 세미나에 참가토록 하여 특권, 특전으로 사용하는 것이 가능하다. 또는 신입 언더라이터로 하여금 동기부여의 방법으로 사용가능하다.

6) 서류화, 문서화, 기록

의사결정,갈등조정 사항은 문서화하여 기록해두어야 하며 이는 언더라이팅 관리자가 필수적으로 해야 할 사항이다. 언더라이터들이 빠르게 변화하는 경제 환경 속에서 신속하게 대응하도록 하기 위해서는 관리자는 이들에게 잘 정리되고 정비된 절차의 기록을 보여줌으로써 절차, 실무실습, 기대에 대한 문서정보를 즉각적으로 제공하여야만 하며 현재상태의 변화역시 기록으로 반영하여야 한다.

이러한 기록자료는 언더라이팅 심사건에 대한 예제로도 필수적으로 사용되어야 한다. 관리자는 기록을 읽고 언더라이팅한 건의 심사결정순서,절차, 사항, 이유 등을 파악할 수 있어야 하며, 모든 언더라이팅상의 중요한 정보를 기록으로 저장하여야 한다. 언더라이팅 관리자가 언더라이터의 원래의 결정을 어떠한 이유에서는 변경하는 것이 불가피한 상황에서는 이에 대한 모든 사항이 정리되어 기록되고 저장되어야 한다.

언더라이팅 관리자는 또한 언더라이팅의 업무수행을 기록할 의무가 있다. 언더라이터의 인사기록은 모든 업무수행의 우수실적과 최근의 감사정보, 생산성 보고서기록, 관리자가 영업조직과의 해당 언더라이터의 업무수행해 대해 모니터한 결과 등을 기록하는 것도 포함한다. 회사의 필요에 따라 출근율, 외부견학보고서, 언더라이터의 자기소개서도 보관해야 한다. 어떤

회사의 경우는 인사정책 공지를 통해, 법률적,사생활 보호측면에서 인사부 기록에 포함될 내용과 포함되지 말아야 할 항목들을 제시하고 있다. 일반적으로는 인사기록내용을 어느 때나 종업원들에 의해 열람가능토록 하는 것이 바람직하다.

7) 관리자로서의 성공요인

관리과학에 의하면, 관리(자)의 효과성은 개인적 성향, 개성, 특성,교육수준에 의해 영향을 받지만 명확하게 하나로 정의하는 것은 불가능하다고 한다. 일반적으로 언더라이팅 관리자는 아래의 항목을 고루 갖추어야 한다.

- 뛰어난 언더라이팅의 기법
- 문제분석능력
- 타협, 협상, 교섭능력
- 결단력
- 탄력성

모든 언더라이터가 우수한 언더라이터로 성공하지는 못한다. 그러나 필요한 재능을 타고 나서 언더라이팅 업무의 복잡성을 이해하였고, 그리고 이들은 모두 회사와 보험업계 내에서 위험관리의 역할을 수행하였다. Robert Townsend의 『Further up the Organization』에 따르면 훌륭한 관리자는 그의 부하직원의 우수한 업무수행에 의해서 평가받게 된다고 역설하고 있다. 이것이 궁극적으로 성공적인 관리자의 요인이다.

IV. 맺 음 말

언더라이팅 부서의 목적은 회사에 이윤창출을 위한 최선의 방법을 마련하고 심사의 통일성을 이루어 생산성을 제고하는 것이다. 이를 위해서는 조직의 구성도 최고의 효율성을 갖춘 형태로 조직되어야만 할 것이다. 물론 회사마다의 환경 및 조건이 다름은 이미 기술한 바이다. 그러나 최선의 방법을 도출하기 위해서는 부서내 뿐 아니라 회사전체적 차원에서 시각의 변화 및 부단한 지원이 지속되어야 할 것이다. 또한 교육은 현재의 필요에 의해, 그리고 미래에 요구될 사항에 대한 필요에 의해 결정된다. 요구사항과 목표

를 결정하고 가용자원을 검증한 후 교육프로그램을 계획하여야 할 것이다.

유능한 부서의 관리자는 종업원의 모든 사용가능한 능력을 개발시켜야만 하는 책임을 느낀다. 종업원이 교육개발 계획에서 그들의 직업의 목표를 이루기 위한 방법을 깨닫게 되면 종업원들은 성과를 이루기 위한 기회의 이익을 얻기 위해 노력할 것이기 때문이다. 이는 곧 교육 프로그램의 목표이기도 하다. 언더라이터는 전문적으로 인식되는데 이는 전문교육 및 훈련이 요구되고 업무를 수행하는 데는 전문기술이 요구되기 때문이다. 따라서 면밀하게 계획되고 조직된 교육개발 프로그램은 언더라이팅 부서의 발전을 위해 필수적인 요소이며 그 유용성도 높다. 그 이유는 동기가 고취된 종업원이 더 많은 생산성을 보여주며, 더 성실하고, 업무 만족도도 높고 탄력적이며 유동성 있는 직원으로 만들어 질 수 있기 때문이다. 따라서 부서의 관리자는 피교육생의 모든 인사정보를 활용하여 궁극적인 생산성을 향상시키기 위해 노력해야 할 것이며 피교육생은 교육개발 프로그램을 개인의 직장 내 자아실현의 방법·기회로 인식해야 할 것이다. 교육이 시작하기 전에, 교육의 목표는 결정되어야 하며 목표의 인지와 선택이 교육개발프로그램의 모든 과정

을 결정하게 될 것이다. 따라서 부서장의 교육프로그램에 대한 명백한 목표의식이 요구된다 할 것이다. 또한 이익집단의 외압에 잘 대응해야 하며 조화를 이루기 위해서는 언더라이터는 너무 엄격하지도 말고 약간의 강요에 무너지지도 말아야 한다. 즉 탄력성·대응력은 조직의 재정적 안정도를 장기적으로 유지하기 위해 꼭 필요한 요소이다.

참 고 문 헌

1. Deborah B. Schmitt, Underwriting Department Organization and Management, ALU 1989
2. Townsend Robert, Further Up the Organization, Alfred A.Knopf, 1987.
3. Caplow Theodore, Managing an Organization, Second Edition, Holt Rinehart and Winston, 1983.
4. Collins Eliza G C, Executive Success : *Making It in Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1983.