

방카슈랑스 담당자 핵심역량모델 개발

전숙영* · 박원준** · 심지현***

목 차

요약	
1. 서론	4. 연구결과
2. 이론적 배경	4.1 방카슈랑스 담당자 역량의 종류
2.1 역량과 역량모델링	4.2 방카슈랑스 담당자 역량의 중요도
2.2 금융서비스 역량 선행 연구	5. 결론 및 논의
3. 연구방법	참고문헌
3.1 연구대상	Abstract
3.2 연구절차	

요약

본 연구는 국내 금융서비스 담당자 중 방카슈랑스를 대상으로 교육을 실시하는 교육전문가들을 대상으로 방카슈랑스 업무를 수행하는 담당자들이 업무를 수행하는데 필수적이라고 인식하는 역량은 무엇이고 특히 그 중에서 업무의 성과와 관련하여 중요하다고 인식하고 있는 역량이 무엇인지를 탐구하였다. 이를 위해 문헌연구, 1차 워크숍, 2차 워크숍을 진행하고, 역량전문가를 대상으로 추가 워크숍을 수행하여 방카슈랑스 담당자에게 필요한 역량은 무엇인지를 도출하였다. 또한 마지막으로 방카슈랑스 담당자를 대상으로 설문을 실시하여 연구결과와의 타당성을 높였다.

최종적으로 성취지향성, 영향력, 제안력, 대인이해, 전문성, 관계형성, 호감도관리, 주도성, 감정절제, 자기개발, 성장적자기확신, 문제해결, 자기주도적 업무수행, 정보수집활용, 계획수립, 개념적사고, 긍정적 자아 인식의 17개의 역량명과 역량 정의가 도출되었으며, 이 역량 중 담당자들의 육성을 위해 필요한 중요도 조사 결과, 성취지향성, 영향력, 제안력, 관계형성, 자기개발 등의 역량이 주요 역량을 인식되고 있음을 확인하였다. 본 연구를 통해 도출된 역량모델을 통해, 방카슈랑스 담당자들에게 필요한 핵심역량과 그 내용을 기반으로 현장에서 해당 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 인력을 채용하고 육성하는데 활용될 수 있을 것이라 기대된다.

표제어: 금융서비스, 방카슈랑스, 핵심역량, 역량모델링, HRD

접수일(2017년 4월 17일), 수정일(1차: 2017년 4월 30일), 게재확정일(2017년 5월 30일)

* 미래에셋생명, 방카슈랑스영업본부 부장, apro365@naver.com

** 숭실대학교 경영학과 교수, wonjkwak@gmail.com

*** 교신저자, 숙명여자대학교 인적자원개발대학원 교수, shimx013@sookmyung.ac.kr

1. 서론

금융서비스의 가장 큰 추세 중 하나는 영역의 붕괴라고 할 수 있다. 이미 은행에서는 은행 고유의 예·적금 및 대출 이외에 카드 및 수익증권 판매 사업을 영위하고 있고, 보험회사에도 수익증권 판매 사업이 허용되는 등 이미 각 금융권간의 장벽이 허물어졌다. 2003년 8월부터 은행, 증권사 및 상호저축은행에서도 보험을 취급할 수 있는 방카슈랑스가 도입됨에 따라 과거 수 십 년간 지속되어온 금융업종간 겸업금지 원칙을 허물고 금융통합으로 나아가는 전 세계 금융 산업의 흐름의 한 형태인 종합금융화가 가속되었다.

방카슈랑스란 ‘은행 내에서 은행 상품과 함께 보험 상품을 판매하는 것’을 의미하고, 더 넓게는 ‘은행이 보험사의 경영을 통합하여 고객들이 선택을 보다 넓게 할 수 있도록 금융서비스의 기회를 제공하는 것’이라고 할 수 있다.

겸업화의 대표적 상징인 방카슈랑스는 국내 금융산업의 수익 구조를 근본적으로 바꾸는 전환점이 되었고, 국내의 금융 및 보험 산업의 경쟁에 대한 패러다임을 변화시켰다. 따라서 이런 방카슈랑스 영업이 국내 금융 및 보험 산업에 미친 영향은 점차 커지고 있다.

방카슈랑스 도입에 따라 보험회사, 특히 보험 산업 내에서 영향력이 높지 않은 중소형 보험회사의 경우는 금융기관과의 전략적 제휴를 통해 금융기간의 인지도를 활용할 수 있고, 이는 산업내 경쟁 지위를 제고 시킬 수 있는 기회를 제공하였다. 처음 방카슈랑스를 도입한 2003년도에는 도입 후 4개월만에 판매 실적이 2조를 넘어서면서 방카슈랑스가 보험사의 순위에 영향을 줄 정도였다(Park, 2007). 또한 일반적인 금융회사는 보험회사에 비해 상대적으로 금융시장에서의 역할이 크기 때문에 보험회사에게 수익구조 개선의 기회를 제공하였다.

금융회사의 경우는 방카슈랑스 도입을 통해 종합금융화를 꾀할 수 있고, 업무 영역을 다각화함으로써 수익성을 제고하고 비용 효율성을 증대할 수 있다. 특히 장기 저축성 보험의 유입으로 인해 수익증권 등 수익성이 낮은 상품에서 수익성이 높은 보험 상품으로의 수익 전환이 가능하게 되었다(Kim, 2004).

이에 따라 보험사의 방카슈랑스 판매 의존도는 매년 증가하여 2015년 9월 21일 생명보험협회 자료에 의하면, 2015년도 상반기 생보사들의 수입보험료 상위 9개사의 경우에는 방카슈랑스 매출 비중이 평균 69.3%를 기록했다. 은행은 순이자 마진(NIM) 감소를 극복하고자 수수료 수익을 늘리기 위해서 방카슈랑스 영업을 강화하고 있다. 금융감독원 2015년 3월 기준 은행의 방카슈랑스 판매 실적은 농협은행의 경우 2019억원, 신한은행은 1692억원, 우리은행의 방카슈랑스 실적은 1072억원이다.

이러한 방카슈랑스의 활성화는 보험사와 금융권의 수익에 큰 영향을 미치기 때문에 경쟁력 확보를 위한 판매 채널 운영 전략을 가져가야 한다. 보험회사가 경쟁 우위에 서기 위해서는 영업사원이 갖추어야 될 역량을 정확하게 설정하고, 이를 전략적으로 통합·관리 할 수 있는 시스템의 지원과 실행이 필요하다(Kim, 2008). 시장에서의 경쟁력을 확보하기 위해서는 다양하고 필수적인 조건들 간의 인과관계를 이해하고 재조합할 수 있어야 하며, 이를 체계화하여 기업의 우수성을 최대치로 끌어낼 수 있는 구성원들의 능력이 필요하다고 할 수 있다(Han, 2005). 특히 은행 방카슈랑스 담당자들과 직접 대면을 통해 영업을 하는 방카슈랑스의 경우 보험사 방카슈랑스 담당 조직의 역량 강화가 결국엔 기업의 경쟁력과 깊은 연관 요소라고 할 수 있다(Park, 2010).

그러나 현재 보험사의 방카슈랑스 담당자들에게 제공되는 교육은 구성원들의 역량에 대한 고려 없이 기존의 보험 영업 설계사의 교육을 그대로 따라가거나 상품 교육, 세무 교육, 펀드 교육처럼 단편적인

지식 교육들이 대부분이다. 따라서 방카슈랑스 담당자의 경쟁력 확보를 위해서는 방카슈랑스 담당자의 구체적인 직무에 기초한 역량 모델링이 필요하다. 방카슈랑스 담당자가 해당 직무에 필요한 역량을 갖추고, 그 역량의 보유도가 확보되면 결과적으로 성과 향상이라는 결과를 도출할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 방카슈랑스 담당자들에게 필요한 역량은 무엇인지를 파악하여, 이를 바탕으로 필요한 역량의 보유도를 높이기 위한 교육의 우선순위와 방향성을 제시하여, 궁극적으로는 성과를 향상시키고 전문화 할 수 있는 실질적인 자료를 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 방카슈랑스 교육전문가

보험회사에서 근무하면서 제휴된 금융사(은행과 증권사, 상호저축은행 등)의 직원들에게 보험 상품에 관한 정보를 전달하고, 보험 상담에 필요한 다양한 교육을 진행한다. 그러므로써 제휴된 금융사의 방카슈랑스 업무 담당 직원들이 고객의 필요에 맞는 최적의 보험 상품을 선택하여 판매할 수 있도록 지원하는 역할을 수행하는 교육담당자를 의미한다.

2.2 제휴사 방카슈랑스 담당자

은행과 증권사의 경우 금리 자유화 및 경쟁심화로 적정 예대 마진 확보가 어려워지면서 예대 마진 수입 이외에 타 금융권의 금융상품 판매와 증개를 통한 수수료 수입을 강화해야 할 필요성이 증대되었다. 이에 업무 다각화의 일환으로 보험사와의 제휴를 통해 보험 상품을 제공받아 은행과 증권사의 고객을 대상으로 판매를 하고 있는데, 현행 금융법에 의해 한 지점당 2명의 판매인으로 제한을 두고 있

다. 본 연구에서는 이러한 업무를 담당하는 담당자를 ‘제휴사 방카슈랑스 담당자’라는 용어로 정의하여 연구를 수행하였다.

2.3 역량

학자들이 정의하는 역량(Competency)의 개념은 직무를 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 역할을 우수하게 해 내는 직무 수행자의 특성을 확인하고 상세하게 기술하는 과정 중에 등장하였다. 역량의 정의는 학자별 또는 상황별로 다양하게 제시되고 있다(Koo, Kim, Kim, 2010). 그러나 일반적으로 ‘지식과 기술, 태도 등의 특정한 조합이나 복합체’이며, 업무를 수행하는데 있어서 직무를 수행함에 있어서 역할을 제대로 해 내기 위해 공통적으로 요구되는 능력이라는 점은 동의되고 있다(Oh, 2007).

이러한 역량의 개념은 미국의 심리학자인 McClelland(1973)에 의해 급진적인 발전을 하였는데, 그는 ‘지능검사에 대한 역량검사의 우월성(Testing Competence for rather than intelligence)’ 연구를 통해 역량의 개념을 제안하였다. 그는 직무의 성공적인 수행에 대해 예측하는 원인으로 지식검사에 대한 문제를 피력하면서, 직무성고가 예측 가능하며, 인종과 성별 그리고 계층간의 사회 경제적 차등에 따른 편견을 배제 할 수 있는 역량의 개념을 제안하였다(Kim, 2012).

McClelland(1973)이 역량을 확인하는 방법으로 제시한 것은 기본이 되는 행동 기준과 자발적인 사고, 그리고 이로 인한 결과를 밝혀내는 것이다. 이는 직무에 있어서 일반적인 성과를 내는 보통의 직무 수행자와 뛰어난 성과를 내는 우수한 직무 수행자를 구분 짓는 행동의 특성에 집중하고 있다. 이처럼 그는 역량이라는 용어를 특정한 조직이나 환경에서 필요로 하는 것을 성취해내는 능력으로 사용하였다(이동희, 2006). McClelland(1973) 이후에 역량은 학문적

으로 여러 분야에서 활용되었고, 이에 따라 역량 개념도 계속해서 발전하였다. Mirabile (1997), Spencer와 Spencer(1993)는 McLagan (1983), Boyatis(1982), Jacobs(1989) 등이 역량에 대해 다양한 정의를 체계적으로 구성하였고, 국내에서는 권대봉(2012)이 역량을 조직의 핵심 사안을 성공시키기 위해 반드시 필요한 핵심 인재들이 발휘하는 특성이라고 인식하고, 이러한 핵심 인재들은 창의성과 전문성을 가진 수행자로 정의하였다.

2.4 역량모델링

역량 모델링은 조직 내에서 특정한 역할을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 중요 역량을 밝혀내는 과정이다. 역량모델(Competency Model)의 의미는 역량 모델링의 결과물로써 조직 내에서 역할을 성공적으로 수행하고 우수한 성과를 이루는데 필요한 지식, 행동, 가치들을 체계화 해 놓은 것이다.

Hendry와 Maggion(1996)은 함께한 연구에서 역량 모델링의 목적을 네 가지를 제시하였다. 첫째, 우수한 업무 성과자와 보통의 업무 성과자가 조직의 목표를 달성함에 있어서 보이는 행동의 차이점을 밝히고 둘째, 조직의 목표에 몰입하게 만드는 개인의 특성들을 분류, 전달, 평가, 개발하며 셋째, 목적하는 성과를 달성해 내기 위해 필요한 행동들을 서술하고 넷째, 급여, 성과 측정, 선발기준, 교육, 경력개발 및 승계계획 등을 위해 필요한 기술, 태도, 특성, 행동을 서술하는 것이다(Ahn, Choi, 2003).

역량모델 개발 방법인 역량모델링은 학자에 따라 다양하게 제시되고 있다. 여러 연구에서 사용한 전통적 방법들과 현재 연구자들이 활용하고 있는 방법들이 있는데, 역량군과 역량지표를 개발하는 방법으로는 Dubois(1993)의 방법, Rothwell & Lindholm(1999)방법, Lucia & Lepsinger(1999)방법 등이 대표적으로 사용되고 있는 방법이다.

Rothwell & Limdholm (1999)은 연구대상 조직의 특성, 연구대상 그룹의 조직 내 재정적 가치, 조직문화, 내부실무자의 기술과 정교화 수준 등에 따라 달라져야 함을 주장하며, 차용법(the borrowed approach), 차용 및 맞춤법(the borrowed tailored approach), 맞춤법(the tailored approach)과 같은 3가지 방법으로 역량 모델을 개발하는 방법을 제시하였다. 또한 Lucia와 Lepsinger는 새로운 모델 개발방법(Starting from Scratch)과 검증된 모델을 활용하는 방법(Starting with a Validated Competency Model)을 제시하였다. 학자별로 다양한 역량모델 개발방법을 제시하였는데, 본 연구에서는 참여하는 대상자의 특성, 조직의 특성 등 상황적인 요소들을 고려해 기존에 이미 만들어진 역량모델을 이용하는 Rothwell & Limdholm (1999)의 차용법(The borrowed approach)을 사용하였다.

Tab. 2-1. Rothwell & Limdholm's competence modeling

classification	Contents and characters
The borrowed approach	Based on the previously developed competence model, high performers examine thoroughly and verify
The borrowed and tailored approach	Based on the previously developed competence model, keep tailoring specific contents based on the job, output, environment and amend
The flexible tailored approach	collect basic information with various methods and forecast future organization and job to develop competence model

3. 연구방법

3.1 연구절차

본 연구는 연구결과의 신뢰도를 높이기 위해, 연구설계단계에서 6단계의 세부단계를 계획하였다.

Tab. 3-1. Research process

Process	Purpose
Lit. review	competence model draft development through Lit. review
1st FGI	develop necessary list of competence and redefine necessary competence
2nd FGI	check the fit of competence to necessary competences and finalize the list
Workshop	Check the fit and validity of the process and results
Survey	Assure statistical validity
Analysis	Finalize the results and develop implications

기본적으로 Dubois의 기존모델덧씌우기 방법에 따라 1단계에서는 금융서비스 담당자 중 본 연구 대상자와 관련성이 높은 금융 및 보험영업 관련 연구의 선행연구는 Spencer와 Spencer(1993)와 국내의 경우에는 보험 영업관리자에게 요구되는 역량(Lee, 2015), 법인 영업직에게 요구되는 역량(Choi, 2003), 개인 영업직에 요구되는 역량(Kim, 2008), 방카슈랑스 마케터의 역량(Park, 2010) 등을 주로 살펴보았다. 연구자들의 역량에 대한 정의를 바탕으로 최종적으로 34개의 역량을 선정하였다. 문헌연구를 통해 선정되었던 역량은 긍정적사고, 유연성, 자기조절, 자기확신, 자신감, 지시/주장, 타인육성, 팀리더십, 팀워크, 성실/적극성, 영업기술, 이미지관리, 고객지향성, 대인관계, 대인이해, 성취지향성, 정보수집, 정확성, 주도성, 관계형성, 영향력, 인맥관리, 조직인식, 키맨

및 협력자관리, 개념적사고, 계획수립, 기술적전문성, 문제해결능력, 분석적사고, 상황, 자기개발, 전문성, 제안력, 프로정신이다.

2단계에서는 현재 방카슈랑스 교육전문가로 활동하고 있는 7인을 대상으로 1차 Focus group interview (FGI)를 수행하였다. 부서에서 현재 방카슈랑스 교육 담당자의 업무를 수행 중인 직원들로 연령과 근무 경력, 직급이 다른 7인으로 구성하였다. 선행 연구를 통해 도출된 34개의 역량을 바탕으로, 참석인원 7명과 1차 FGI를 실시하였으며, 내부 논의와 역량별 5점리커트 척도를 사용하여 적합도 평가를 수행하였으며 부적절하다고 판단된 19개 역량을 제외하고 15개의 역량을 최종정리하였다. 1차 FGI결과 정리된 15개의 역량은 성취지향성, 영향력, 제안력, 대인이해, 전문성, 관계형성, 이미지관리, 주도성, 자기조절, 자기개발, 자신감, 문제해결능력, 성실/적극성, 정보수집, 계획수립이다.

Tab. 3-2. Characters of participants for 1st FGI

Position	Gender	Duration of work	Duration of work in HRD*
staff	M	2	2
staff	M	5	2
assistant manager	M	4	3
manager	M	8	6
manager	M	9	5
deputy manager	M	18	12
Director	M	15	12

*. Human Resource Development

3단계에서는 2차 FGI를 진행하였는데, 2차 FGI는 보험사 근무 연수가 15년 이상이고, 일반 설계사 영업과 방카슈랑스 교육전문가 업무를 한 경험이 있으면서 방카슈랑스 부서를 총괄하고 있는 팀장급 이상 업무자 4인을 그 대상으로 하여 실시하였다. 이들에게는 미리 1차 FGI결과를 이메일로 송부하고 각 역량별로 5점 척도로 적합도를 표시해서 참석할 것을

요청하였다. 적합도평가와 내부논의 결과, 4개의 역량이 추가되었다. 1,2차 FGI를 통해 도출된 17개의 역량명은 개념적사고, 자존감, 성취지향성, 영향력, 제안력, 대인이해, 전문성, 관계형성, 이미지관리, 주도성, 자기조절, 자기개발, 자신감, 문제해결능력, 성실과 적극성, 정보수집, 계획수립이다.

4단계에서는 역량전문가를 섭외하여 전체 역량모델링 프로세스를 점검하고, 1,2차 FGI의 과정과 결과에 대한 내용타당도와 적합도를 검증하여, 2차 FGI에서 도출된 역량의 정의와 활용상황을 고려하여 이를 가장 잘 대표할 수 있도록 7개의 역량명을 수정하였다. 이 과정을 통해 자기조절은 감정절제로, 자신감은 성찰적자기확신으로, 문제해결능력은 문제해결, 성실과적극성은 자기주도적 업무수행, 정보수집은 정보수집활용, 이미지관리는 호감도관리, 자존감은 긍정적 자아인식으로 수정하여 최종역량모델을 개발하였다.

5단계에서는 방카슈랑스 담당자들을 대상으로 도출된 역량모델에 대한 설문조사를 수행하였다. 설문조사는 웹을 통해 진행하였으며, 회수된 117개의 설문지 중 유효한 105개의 설문지를 분석하였다. 담당자들을 대상으로 한 설문에서는 교육적 요구를 파악하기 위하여 역량에 대한 중요도와 보유도를 조사하였으며, 마지막으로 6단계에서는 수합된 설문조사를 분석하기 위해 t-검정, Borich 분석, The Locus for Focus 모델분석을 수행하고 그 결과를 수합하여, 현장에서의 교육적 시사점을 도출하였다.

4. 연구결과

4.1 방카슈랑스 담당자 핵심역량

방카슈랑스 담당자들이 업무를 수행하는데 필요한 핵심역량을 도출하기 위한 연구결과, 최종적으로 17개의 핵심역량과 그 정의가 개발되었다. 문헌연구를 통해 34개의 최초의 역량모델이 개발되었으며,

1,2차 FGI와 역량전문가 워크숍 단계를 거쳐 15개, 17개의 역량을 도출하고, 최종적으로 역량전문가들과의 워크숍을 통해 의미가 보다 잘 전달되도록 역량명을 수정한 핵심역량모델은 다음과 같다.

Tab. 4-1. Core competence of bancassurance

Name	Definition
goal orientation	ability to set challenging goal and achieve own goal
influential	ability to build strong image of own to get support from others and persuade them
proposal	ability to find out customer's needs and offer best proposal effectively
personal relationship comprehension	ability to listen carefully and sympathize other's situation, feeling, level and so on
professionalism	ability to get high level of professionalism and extend, use and spread knowledge to get trust
building relationships	ability to have harmonious atmosphere in any situation and convert formal relationship into informal relationship with customers for positive effect on performance
managing favorability	ability to manage favorable personal appearance, manner, speech technique
initiative	attitude to catch opportunity initiatively to achieve higher than what is expected
emotion control	ability to control self emotion, speech and action
self development	attitude to develop self for future without outside interference
reflective self conviction	ability to express self trust based on self understanding
problem solving	ability to offer best answer or solution based on intuition, common sense, experience
self directed performance	attitude to set high level of goal and continuously act to achieve
collecting information	ability to find high level of information and utilize it to work
planning	ability to set priorities in work to achieve goals and develop detailed plans for action
conceptual thinking	ability to connect various information and synthesize them to understand situation
positive consciousness	attitude to believe him/herself to be the best in the work

4.2 설문조사 결과

일반적인 핵심역량개발연구에서 역량모델을 개발하는 것에 그치는 것에 반해, 본 연구에서는 방카슈랑스 담당자들을 대상으로 타당성을 검증하고, 나아가 교육적인 시사점을 도출하기 위해 설문조사를 수행하였다. 방카슈랑스 담당자들은 본 연구에서 개발된 17개의 방카슈랑스 담당자 핵심역량의 역량명과 정의로 구성된 설문지에 대해, 각 역량별로 자신이 생각하는 해당 역량의 중요도와 자신의 보유수준을 리커트 5점척도로 응답하였다. 총 105개의 유효한 설문지가 분석에 활용되었으며, 설문에 참여한 참가자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

Tab. 4-2. Demographic characters of participants

classifications		N=105	
		frequency	%
gender	M	81	77.1
	F	24	22.9
age	20-under 30	2	1.9
	30-under 40	26	24.7
	40-under 50	74	70.5
	50-under 60	3	2.9
educational background	high school	1	0.9
	college	5	4.8
	university	89	84.8
	graduate school	10	9.5
position	staff	4	3.8
	assistant manager	7	6.7
	manager	35	33.3
	deputy manager	47	44.8
	general manager +	12	11.4
duration of bancassurance job handling	under 5	53	50.5
	5-under 10	45	42.8
	over 10	7	6.7

수집된 설문지는 교육적 시사점을 도출하기 위해 다양하게 분석하였다. 첫째, 응답자들이 자신이 중요하게

생각하는 역량과 자신의 보유수준에 대한 인식의 차이가 통계적으로 유의한가를 SPSS 22.0을 사용하여 t-검정을 하는 방식으로 확인하였다. 둘째, Borich 요구도 공식에 따른 요구도 값을 계산함으로써, 현재 능력보유 정도와 중요성에 대해 가중치를 주어, 두 수준간의 차이에 대해 교육 우선순위 결정의 방향성을 제시하고자 했다. 셋째, The Locus for Focus 모델을 통해 좌표 평면 상에서의 항목 위치를 제시하였다. Borich 요구도 공식과 마찬가지로 중요성으로 우선순위 결정의 방향성을 갖는 The Locus for Focus 모델의 결과는 Borich 요구도 공식에서 도출된 우선순위에서 어느 순위까지 고려할지에 대한 정보를 제공하므로(조대연, 2009) Borich 결과와 교차 비교하였다. 넷째, The Locus for Focus 모델에서 1사분면에 포함된 역량과 개수를 파악하고 1사분면에 속한 역량의 개수만큼 Borich의 요구도 상위 순위에 포함된 역량들을 결정하였다. 다섯째, Borich 요구도 공식과 The Locus for Focus 모델로부터 공통으로 상위 우선순위에 해당하는 역량을 확인한 후, 이를 최우선 교육 요구 역량로 결정하였다. 그리고 두 방법 중 한가지에만 해당되는 우선순위 역량을 차 순위 교육 요구 역량으로 결정하였다.

첫 번째 단계인 t-검정결과는 다음과 같다. 방카슈랑스 담당자의 역량에 대한 중요도 평균 점수는 4.35점으로 평균 보다 높은 점수의 역량은 성취지향성, 영향력, 제안력, 대인이해, 전문성, 관계형성, 성찰적 자기 확산, 문제해결, 자기주도적 업무수행 역량이었다. 이 중 ‘자기주도적 업무수행(평균 4.62점)’, ‘성취지향성(평균 4.59점)’, ‘대인이해(평균 4.57점)’ 역량은 가장 높은 중요도 점수를 보였다.

중요도 점수가 평균 점수보다 낮은 역량은 호감도 관리, 주도성, 감정절제, 자기개발, 정보수집활용, 계획수립, 개념적 사고, 긍정적 자아인식 이었고, 이 중 ‘주도성(평균 4.14점)’, ‘개념적 사고(평균 4.06점)’, ‘긍정적 자아인식(평균 4.00점)’ 역량은 가장 낮은 중요도 점수를 보였다.

방카슈랑스 담당자의 역량에 대한 보유도 평균 점수

는 3.99점으로 평균 보다 높은 점수의 역량은 성취지향성, 대인이해, 전문성, 관계형성, 호감도 관리, 성찰적 자기 확신, 문제 해결, 자기주도적 업무 수행 역량이었고, 이 중 ‘대인이해(평균 4.31점)’, ‘자기주도적 업무수행(평균 4.23점)’, ‘호감도 관리(평균 4.22점)’ 역량은 가장 높은 보유도 점수를 보였다.

보유도 점수가 평균 점수보다 낮은 역량은 영향력, 제안력, 주도성, 감정절제, 자기개발, 정보수집활용, 계획수립, 개념적 사고, 긍정적 자아인식 역량이었고, 이 중 ‘자기개발(평균 3.75점), 개념적 사고(평균 3.80점)’, ‘주도성(평균 3.81점)’ 역량은 가장 낮은 보유도 점수를 보였다.

방카슈랑스 담당자 역량의 중요도 평균은 4.35점, 보유도 평균은 3.99점으로 방카슈랑스 담당자들이 역량을 중요하게 생각하고는 있지만 중요하게 인식하는 만큼 역량을 보유하고 있지 않다는 것을 확인할 수 있었다.

방카슈랑스 담당자 역량의 중요도와 보유도 차이를 검증하기 위한 t검정 결과로 확인 할 수 있는 것은 방카슈랑스 담당자의 역량에 대하여 대부분의 역량에서 통계적으로 유의미한 차이가 존재하였다. 그러나, ‘긍정적 자아관리’와 ‘호감도 관리’는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

Tab. 4-3. Difference between acknowledged importance and possession of each competence

C.name*	D	min	max	ave	S.D	t	p
1	I	3	5	4.59	0.56	6.34	0.000
	P	1	5	4.01	0.84		
2	I	3	5	4.43	0.64	5.67	0.000
	P	2	5	3.89	0.76		
3	I	2	5	4.50	0.73	6.32	0.000
	P	2	5	3.98	0.74		
4	I	1	5	4.57	0.63	4.35	0.000
	P	1	5	4.31	0.68		
5	I	3	5	4.50	0.70	5.49	0.000
	P	2	5	4.08	0.73		
6	I	3	5	4.54	0.63	6.43	0.000
	P	3	5	4.08	0.73		

7	P	2	5	4.06	0.81	1.82	0.070
	I	2	5	4.32	0.68		
8	P	2	5	4.22	0.67	4.52	0.000
	I	1	5	4.14	0.82		
9	P	1	5	3.81	0.85	5.31	0.000
	I	2	5	4.33	0.76		
10	P	2	5	3.94	0.86	4.60	0.000
	I	1	5	4.22	0.87		
11	P	1	5	3.75	0.92	3.04	0.003
	I	2	5	4.37	0.77		
12	P	2	5	4.11	0.81	5.95	0.000
	I	2	5	4.41	0.68		
13	P	2	5	4.02	0.56	5.71	0.000
	I	3	5	4.62	0.56		
14	P	2	5	4.23	0.81	3.96	0.000
	I	2	5	4.19	0.73		
15	P	2	5	3.88	0.85	4.58	0.000
	I	2	5	4.19	0.69		
16	P	2	5	3.89	0.76	3.41	0.001
	I	3	5	4.06	0.79		
17	P	2	5	3.80	0.78	1.04	0.301
	I	1	5	4.00	0.87		
Total	P	1	5	3.91	0.88		
	I	1	5	4.20	0.80		

* c name: competence name, D: Division(I: importance, P: possession) (단, 1:성취지향성, 2:영향력, 3:제안력, 4: 대인이해, 5:전문성, 6:관계형성, 7:호감도관리, 8:주도성, 9:감정절제, 10:자기개발, 11:성찰적자기확신, 12: 문제해결, 13:자기주도적업무수행, 14:정보수집활동, 15:계획수립, 16:개념적사고, 17:긍정적자아인식)

두 번째 단계인 Borich 요구도 공식에 따라 요구도 값을 계산하였다. t검정의 결과는 교육의 우선순위를 결정하는데 잠정적인 도움만을 주며 정확한 우선순위를 결정하는 데에는 한계를 지니고 있다. 때문에 역량의 중요도와 현재 보유도에 간의 차이에 대하여 우선순위 결정의 방향성을 제공해 주는 Borich 요구도 공식을 활용하여 요구도 값을 산출하였다. Borich 요구도 값과 그 우선순위 결과는 다음과 같다.

Tab. 4-4. Result of Borich analysis

Borich rank	N=105	
	name of competence	average
1	goal orientation	2.67
2	influential	2.40

Borich rank	N=105	
	name of competence	average
3	proposal	2.31
4	personal relationship comprehension	2.21
5	self development	1.97
6	professionalism	1.88
7	self directed performance	1.80
8	problem solving	1.72
9	emotion control	1.69
10	initiative	1.38
11	collecting information	1.32
12	planning	1.28
13	building relationships	1.18
14	reflective self conviction	1.12
15	conceptual thinking	1.04
16	managing favorability	0.45
17	positive consciousness	0.34

세번째 단계는 방카슈랑스 담당자의 교육적 요구사항을 도출하기 위한 The Locus for Focus 모델 결과는 다음의 [Figure 4-1]과 같다. 방카슈랑스 교육전문가의 역량 보유 수준 평균은 4.35점이고, 불일치 수준은 평균 0.36 점이다. 보유 수준의 평균과 불일치 수준의 평균을 축으로 하여 제 4분면으로 구분하여 보면 제 1사분면의 영역이 보유 수준에 대한 인식이 높고, 불일치 수준이 높은 분면으로 우선적으로 고려되어야 할 역량들이다.

제 1사 분면에 포함되는 역량은 총 7개로 성취지향성, 영향력, 제안력, 관계형성, 전문성, 자기주도적 업무 수행, 문제해결 역량으로 나타났다.

제휴사 방카슈랑스 업무 담당자가 인식하는 방카슈랑스 교육전문가의 역량을 The Locus for Focus 모델을 활용하여 분석한 결과 제 1사 분면에 포함되는 역량은 총 7개로 ‘전문성’, ‘문제해결’, ‘제안력’, ‘성취지향성’, ‘관계형성’, ‘호감도 관리’, ‘성찰적 자기 확신’ 역량으로 나타났다.

다섯 번째 단계에서는 방카슈랑스 담당자의 역량에 대한 교육요구순위 분석을 위해 Borich 요구도 결과와 The Locus for focus model의 결과를 상호비교하였다. Borich 요구도 산출 공식에 의해 도출된 우선순위를

The Locus for Focus 모델을 활용한 우선순위 영역에 포함되는 역량 수만큼 고려한 역량을 살펴보았다. 방카슈랑스 담당자의 경우는 공통으로 6개의 역량이 요구도가 높은 것으로 나타났다. ‘전문성’, ‘제안력’, ‘문제해결’, ‘성취지향성’, ‘관계형성’, ‘성찰적 자기확신’ 역량이 Borich 요구도와 The Locus for Focus 모델에서 공통적으로 높은 요구를 나타냈다.

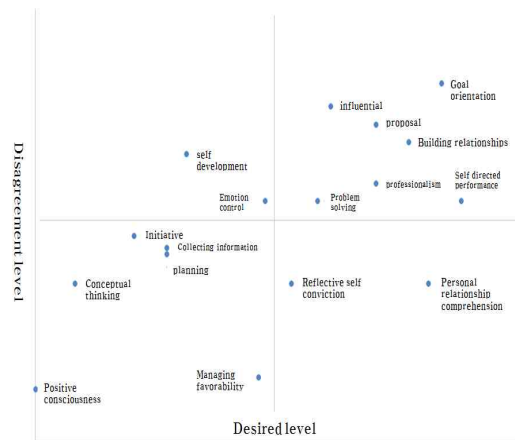


Fig. 4-1. Result of the Locus for Focus

또한 Borich 요구도 공식에서만 우선순위가 높았던 ‘주도성’ 역량과 The Locus for Focus 모델에서만 우선순위가 높았던 ‘호감도 관리’ 역량은 앞서 공통으로 도출된 6개 역량에 이어 차순위 요구 역량이라고 할 수 있다.

Tab. 4-5. Comparison of Borich and The locus for Focus

Name of competence	priority based on Borich	Priority based on The Locus for Focus
professionalism	0	0
proposal	0	0
problem solving	0	0
goal orientation	0	0
initiative	0	
building	0	0

relationships		
reflective self conviction	0	0
managing favorability		0

5. 결론 및 논의

오늘날 금융 환경은 글로벌 경제변화에 맞물려 금융권간 각종 장벽이 철폐되면서 급속한 변화가 진행되고 있고, 특히 외환위기 이후 은행의 보험판매 겸업화가 두드러지게 나타났다. 겸업화의 대표적인 예인 방카슈랑스 채널을 통한 판매는 보험료 수익의 지속적인 성장세와 더불어 안정적인 판매 채널로 자리매김하고 있다. 이에 보험사들은 전통적인 고비용, 저효율 구조를 타파하고, 효율적인 판매채널 구축을 위한 전략으로 방카슈랑스 채널을 적극 활용하고 있고, 판매 활성화를 위한 경쟁이 전개되고 있다.

그럼에도 불구하고, 현장에서는 우수한 방카슈랑스 담당자들을 육성하는데 어려움을 겪고 있으며 현재 방카슈랑스 담당자들의 교육은 일반적인 상품지식과 실무지식 전달에 준한 것이 대부분이다. 실제적으로 방카슈랑스 담당자들이 성과를 도출하기 위해서 필요한 역량이 무엇인지, 현장에서 어느 정도로 각 역량을 요구받고 있는지, 이들의 성과를 높이기 위해서는 조직차원에서 어떤 지원을 해야 하는지에 대한 파악이 부족한 것이 사실이다.

이러한 상황에서 본 연구는 방카슈랑스 담당자들의 역량강화를 통해 금융서비스의 질적인 개선과 금융서비스 기관의 경쟁력강화에 기여하기 위해 방카슈랑스 담당자들의 핵심역량을 도출하기 위해 수행되었다. 본 연구는 Rothwell & Lindholm (1999)의 차용법(The borrowed approach)을 사용하였으며, 특히 연구계획단계를 최대한 세분화함으로써 연구결과의 신뢰성과 타당성을 높이고자 하였다. 연구절차는 총 6단계로 구성하였는데 문헌연구, 1,2차 FGI, 역량 전문가 워크숍, 설문조사, 통계분석으로 진행하였다.

본 연구결과 도출된 사항은 다음과 같다.

첫째, 최종적으로 방카슈랑스 담당자의 핵심역량은 성취지향성, 영향력, 제안력, 대인이해, 전문성, 관계형성, 호감도관리, 주도성, 감정절제, 자기개발, 성찰적자기확신, 문제해결, 자기주도적업무수행, 정보수집활동, 계획수립, 개념적사고, 긍정적자아인식의 17개로 도출되었다.

둘째, 방카슈랑스 담당자가 중요하게 인식하는 역량 중 평균 이상의 점수를 받은 역량은 9개 역량으로 자기주도적 업무수행(4.62점), 성취지향성(4.59점), 대인이해(4.57점), 관계형성(4.54점), 전문성(4.50점), 제안력(4.50점), 영향력(4.43점), 문제해결(4.41점), 성찰적 자기확신(4.37점) 역량이다. 방카슈랑스 교육전문가의 역량에 대해 보유도를 평균 이상으로 인식하는 역량은 7개 역량으로 대인이해(4.31점), 자기주도적 업무 수행(4.23점), 호감도 관리(4.22점), 성찰적 자기확신(4.11점), 전문성(4.08점), 관계형성(4.06점), 문제해결(4.02점) 역량이다.

셋째, Borich분석과 The Locus for Focus model의 분석결과, 방카슈랑스 담당자의 교육적 우선순위는 전문성, 제안력, 문제해결력, 성취지향성, 관계형성, 성찰적자기확신으로 나타났으며, 차상위 교육 역량은 주도성과 호감도 관리로 나타났다. 이는 피상적으로 교육이 필요하다고 막연히 생각되는 영역과, 본인의 개발필요가 있는 영역을 도출하기 위한 통계적 분석결과 도출된 결과의 Gap을 보여주는 것으로, 최근 역량기반 교육프로그램 설계를 위해 많은 기업에서 적용하고 있는 결과물에 대한 통계적 확인의 중요성을 제시하는 바라고 보여진다.

넷째, 본 연구에서는 역량기반 교육과정설계를 위한 역량분석, 역량모델링, 통계적 분석 결과의 절차를 단계별로 제시함으로써, 현장에서 역량기반교육 과정을 설계하고자 하는 담당자에게 실무적 가이드라인을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구는 방카슈랑스 담당자들이 우수한 성과를 도출하는데 필요한 핵심역량을 규명하고, 그 정의를

제시하고, 나아가 통계분석을 통해 현장에서 방키슈랑스 담당자들의 업무역량강화를 위해 필요한 교육적 요구도를 제시하여, 향후 방키슈랑스 담당자 교육에 있어, 조직이 원하는 수준의 역량을 배양하고 나아가 성과향상으로 연결시키는데 기여하고자 하였지만, 다음과 같은 연구의 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 방키슈랑스 담당자가 업무를 수행하는데 필요한 역량을 규명하기 위해, 서울과 수도권권(분당, 인천) 및 일부 지역(대전, 대구, 부산)에 위치한 보험사, 은행 및 증권사에 재직 중인 방키슈랑스 담당자들을 표본으로 조사를 실시하였기 때문에 본 결과를 전국의 모든 방키슈랑스 담당자들의 인식이라고 일반화하기에는 한계가 있을 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 연구 목적을 달성하기 위해 11개 보험사 및 금융사 근무자의 설문 자료를 분석에 활용하였으나, 연구결과를 금융권 전체로 일반화하기 위해서는 방키슈랑스 담당자가 존재하는 모든 금융사를 대상으로 범위를 확장시킬 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 개발된 핵심역량의 교육적 요구도를 조사하기 위해 설문지를 사용하여 자료를 수집하였으나, 역량보유도를 묻는 설문에 스스로 응답을 하여, 설문응답자들의 객관적인 역량보유수준을 파악하는데는 한계가 있다.

따라서 향후, 방키슈랑스 업무를 수행하는 담당자들이 근무하는 전국의 모든 금융사를 대상으로 연구를 확대하고, 자기응답설문보다, 담당자의 주변인이 담당자의 역량수준을 객관적으로 평가해줄 수 있는 평가지와 평가방법을 개발하고, 설문조사가 가지는 한계를 극복하기 위해, 현장담당자들의 인터뷰등 질적인 방법을 병행한 심층연구가 수행될 필요가 있다.

Reference

- [1] Bartram, D. (2004). Assessment in organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 53(2), 237-259.
- [2] Cho, D. Y. (2009). "Exploring how to set priority in need analysis with survey," *The journal of Research in Education*, 35(3), 165-187. (조대연. (2009). 설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위결정방안 탐색, *교육문제연구*, Vol.35, No.3, pp. 51-72).
- [3] Choi, H. S. (2004). "Core competency modelling and effective education approach for corporation business team," Korea University, Master thesis (최현석. (2004). 기업경영팀을 위한 핵심역량모델링과 효과적인 교육과정, 고려대학교 석사학위논문).
- [4] Kim, H. J. and Jeon, S. K. (2006). "Application of competency-based HRD to Korean Firms: A contingency approach," *Korean Journal of Management*, 14(2), 107-139 (김현주, 전상길. (2006). 역량기반인적자원관리의 적용에 관한 연구: 한국기업을 위한 상황론적 접근, *인사조직연구*, Vol.14, No.2, pp. 70-139).
- [5] Kim, S. Y. (2008). "A study on the comparison of core competencies of between traditional insurance companies and foreign insurance companies," YeonSei University, Master thesis. (김상영. (2008). 전통형 보험사의 영업 핵심역량 개발에 관한 연구. 연세대학교 석사학위논문).
- [6] Kim, Y. D. (2004). "A study on activation plan of Bancassurance: Focusing on the Security Firms," SeungKunKwan University, Master thesis (김용덕. (2004). 방키슈랑스 활성화 방안 연구-증권사를 중심으로. 성균관대학교 석사학위논문).
- [7] Lee, C. S. (2015). "An analysis of competency-based educational demands for insurance sales managers," ChungAng University, Master thesis. (이천성. (2015). 보험판매관리자의 교육요구도출을 위한 역량기반 분석. 중앙대학교

석사학위논문).

- [8] Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. Jossey-Bass: San Francisco.
- [9] Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about ompetency modeling. *Training and Development*, 51(8), 73-77.
- [10] Oh, H. S. (2007). "Analysis of critiques and issues on competency-based human resource development," *Korea Association of Business Education*, 47(1), 191-213. (오현석. (2007). 역량중심 인적자원개발 비판과 쟁점 분석. *한국경영교육학회*, Vol.47, No.1, pp. 191-213).
- [11] Park, C. O. and Kim, S. M. (2004). "The common factors of managerial competency in public enterprises," *Korean Society and Public Administration*, 15(1), 1-25 (박천오, 김상복. (2004). 정부산하단체 임원의 공통 직무수행역량 설정에 관한 연구. *한국 사회와 행정 연구*, Vol. 15, No. 1, pp1-25).
- [12] Park, J. M. (2010). "Analyzing educational needs for Bancassurance," *Korea University, Master thesis*. (박중무. (2010). 보험사의 방키슈랑스 담당자의 역량요구분석. *고려대학교 석사학위논문*).
- [13] Park, K. H. (2008). "Plan for balanced development both bank and insurance industry with introduction of Bancassurance," *DongEe University, Master thesis* (박경희. (2008). 방키슈랑스 도입에 따른 은행과 보험의 균형발전방안. *동의대학교 석사학위논문*).
- [14] Prahalad, C. K., & Gary Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- [15] Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). "Competency identification, modelling and assessment in the USA", *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
- [16] Shippmann, J. S., Ash, R. A., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., Eyde, L. D., Kehoe, J., & Prien, E. P. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
- [17] Spencer L. M. & Spencer S. M. (1998). *Competence at Work*. Wiley: New York.
- [18] Tubbs, S. L., & Eric S. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.

Jeon, SookYoung (apro365@naver.com)



Jeon, sookYoung received her master's degree in Sookmyung Women's university. She has been working as an HRD professional in financial industry. She is interested in diversity management and training. Her master thesis is about financial industry workers' human resource development.

Kwak, Won Jun(wonjkwak@gmail.com)



Kwak, Won Jun is an assistant professor in human resource management in SoongSil University. He received his master's degree and Ph.D. in human resource management from Purdue University. His research interests include leadership, LMX, organizational effectiveness, and entrepreneurship

Shim, Ji Hyun (shimx013@sookm.yung.ac.kr)



Shim, Ji Hyun is an assistant professor in women's human resource development in the graduate school of Sookmyung Women's University. She received her master's degree and Ph.D. in human resource development from University of Minnesota. Her research interests include vulnerable social group development, national HRD, workplace conflict and culture.

Developing core competence model for Bancassurance personnel

SookYoung Jeon* · WonJun Kwak** · JiHyun Shim***

ABSTRACT

This study was conducted to develop core competence model for bancassurance personnel. Prior studies have conducted both FGI and specialist workshops to explore and define the necessary competencies for bancassurance personnel. As a result, 17 such competencies have been identified.

A survey involving 105 bancassurance personnel from affiliated banks was conducted to compare perceived importance with retention levels of the aforementioned required competencies. SPSS 20.0, T-test, Borich analysis, and The Locus for Focus model were utilized to confirm education priority and for statistical analysis.

The bancassurance personnel competencies that were rated as high in importance and retention were as follows: relationship building, interpersonal understanding, proactive execution of duties, and introspective self-confidence. In chronological order, the educational priorities for the required competencies were found to be as follows: professionalism, proposal capability, achievement orientation, and relationship building.

Keywords: Financial service industry, Bancassurance, Core competence model, HRD

* First Author, Department Head, Mirae Asset, apro365@naver.com

** Second Author, Professor, SoongSil University, wonjkwak@gmail.com

***Corresponding Author, Professor, Sookmyung Women's University, shimx013@sookmyung.ac.kr