

# 大和証券株式会社のベテラン層社員の活躍拡大策

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき  
刀襦 和之

(キーワード) 大和証券株式会社、ベテラン層、上席アドバイザー制度、  
ライセンス認定制度

(視 点)

若年人口の減少と定年延長の流れを受け、わが国の多くの企業でベテラン層社員の割合が高まりつつある。ベテラン層の割合上昇は信用金庫も同様の傾向にあり、年齢構成ピラミッドの更なる変化が予想される。こうした状況下、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立するためにはベテラン層の活躍拡大が不可欠であり、活躍拡大に向けた各信用金庫の取組みも活発化している。信用金庫は、人事制度改革を通じてベテラン層に求める役割や処遇を再設定すると同時に、時代の変化に応じた知識・スキルの習得、さらには働き方の転換を求めていく必要がある。

そこで本稿では、ベテラン層の活躍拡大策で先行する他業態のうち、大和証券株式会社の取組事例を紹介したい。今後、信用金庫がベテラン層の活躍拡大を考えるうえで、同社の取組みは参考になる。

(要 旨)

- 大和証券株式会社の45歳以上社員（総合職）は、2019年度末の3,000人から10年後には4,500人に増える予想で、ベテラン層の活躍拡大が経営課題の一つとされる。
- 営業分野をみると、同社は2005年度に「上席アドバイザー制度」を導入しており、2017年度には対象者の雇用上限年齢も撤廃済みである。
- また同社は、2015年度に「ライセンス認定制度」を導入し、自己研鑽に励む認定者の55歳以降の処遇を優遇することにした。
- 若手だけでなくベテラン層の間でも資格取得などの自己研鑽に取り組む姿勢が強まり、また社内における活躍の場が拡大方向にある。

## はじめに

若年人口の減少と定年延長の流れを受け、わが国の多くの企業でベテラン層社員の割合が高まりつつある。ベテラン層の割合上昇は信用金庫も同様の傾向にあり、年齢構成ピラミッドの更なる変化が予想される。こうした状況下、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立するためにはベテラン層の活躍拡大が不可欠であり、活躍拡大に向けた各信用金庫の取組みも活発化している。信用金庫は、人事制度改革を通じてベテラン層に求める役割や処遇を再設定すると同時に、時代の変化に応じた知識・スキルの習得、さらには働き方の転換を求めていく必要がある。

そこで本稿では、ベテラン層の活躍拡大策で先行する他業態のうち、大和証券株式会社の取組事例を紹介したい。今後、信用金庫がベテラン層の活躍拡大を考えるうえで、同社の取組みは参考になる。

## 1. 問題意識

### (1) 社員年齢構成の変化

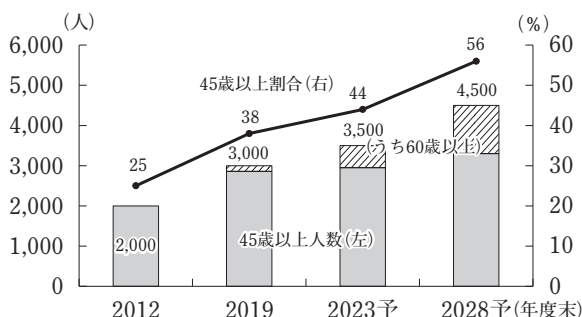
大和証券株式会社の2019年度末の社員数（地域限定総合職を含む総合職）は、約8,000人である。社会環境の変化などにより、同社においても45歳以上のベテラン層の人数・割合とも上昇傾向にあり、2019年度末の3,000人・38%から、5年後の2023年度末に3,500人・44%、10年後の2028年度末には4,500人・56%となり、総合職の過半数に達

する見込みである（**図表1**）<sup>(注1)</sup>。なかでも60歳以上の再雇用社員は、2019年度末の140人から、2023年度末に550人、2028年度末には1,200人にまで急増が予想される。

同社が今後も持続的な成長を続けるためには、社員の年齢構成の変化予想を踏まえた諸施策に取り組んでいく必要がある。同社は、総合職全体の半数を占める見通しのベテラン層が今後も時代の変化に応じた高い専門性を維持しつつ、モチベーションを持って活動する必要があると考える。

なお、同社のモデル昇格年齢（大卒の23歳で入社）は、25～26歳で主任、28～30歳で代理、32～33歳で上席代理、35～37歳で次長、40～45歳で副部長・部長となる。55歳でキャリア職への移行（いわゆる役職定年）があり、60歳の定年退職後は再雇用社員となる。そのため同社では、45歳を社員一人ひとりが自身のキャリア形成や退職後の生活設計といったキャリアビジョンを（再）検討するタイミングと捉えており、45歳以

図表1 45歳以上社員の想定（イメージ）



(備考) 1. 45歳以上割合の分母は地域限定総合職を含む総合職計の8,000人  
2. 図表1から6まで大和証券資料より信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

(注)1. 総合職全体の人数は現状維持（8,000人）を想定している。

上社員をベテラン層と位置付けている<sup>(注2)</sup>。

## (2) 営業スタイルの変化

1990年代後半以降、長期的な視点に立った資産運用や資産形成のニーズがわが国で高まるなか、証券会社の営業スタイルについても、より高度な資産管理型のコンサルティング営業を求められるようになった。そのためには個々の社員の提案能力を強化する必要があり、年齢や役職に関係なく全員が最新の知識・スキル習得に取り組む社風への転換が急務と考えられる。

同社は、2005年度から資格取得や自己啓発による資格ポイントの取得を昇格要件に盛り込んでいる。その際、若手社員だけでなく管理職の昇格要件にも資格ポイントを設定し、厳格に運用している<sup>(注3)</sup>。これは、①社風を変えるには若手だけでなく管理職の意識改革が必要である、②経験豊富なベテラン層も時代の変化に応じた最新の知識・スキルを習得する必要がある、などの問題意識を同社が有するためである。制度導入当初はベテラン層を中心に消極的な意見もあったようだが、導入から15年超が経過し現在では同社内に定着している。

なお、同社を中心とする大和証券グループの人材育成の基本方針は、『自分を好きになり、高い目標に挑み続ける真のプロフェッショナル集団を目指す』ことである。そのため同社(グループ)の教育体系は、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成の実現を後押しするスタイルとなり、大きく①必須プログラムと、②選択型プログラムに分かれる(図表2)。

## 2. 上席アドバイザー制度の導入

ベテラン層の活躍拡大を目的に同社は、2005年度に「上席アドバイザー制度」を導入し、意欲・能力の高いベテラン層を優遇することにした。上席アドバイザーは、本支店の地域コンサルタント課に所属する営業員で、希望する地域や店舗で営業活動が続けることが可能なほか(転居を伴う転勤がない)、処遇面では55歳のキャリア職への移行も留保される(移行前の給与テーブルが維持される)。

また同社は60歳以降の再雇用社員の活躍を拡大するため、2006年度に大和マスター制度を導入した。その後、2013年度、2017年度に同制度を改定しており、現在はマスター(上席アドバイザー)に認定された社員

図表2 必須プログラムと選択型プログラム

必須プログラム (今の業務に必要な要素)	入社後5年間の若手社員教育『ダイワベーシックプログラム』『Q-Road』やマネジメント層向けの研修など、職責に応じて今の業務に必要な要素を習得するために受講するもの
選択型プログラム (将来のキャリアに必要な要素)	300を超えるeラーニングや応募・選抜型の研修、60を超える資格に対する費用補助制度など、若手から女性、ベテランまで全ての社員が自らの将来キャリアビジョンに必要な要素を選択して受講できるもの

(注)2. 同社は、45歳の社員を対象にキャリアデザイン研修を実施し、意識改革を促す。

3. 例えば資格ポイントが未達の場合、副部長や部長に昇格できない。

の雇用上限年齢を廃止済みである。処遇面では、給与は再雇用テーブルの最高金額に、賞与は社員と同テーブルにする優遇を実施している。

2020年12月1日現在、同社の再雇用社員は241人いるが、マスター（上席アドバイザー）は18人おり、最高齢者は69歳となる。また、マスター（あんしんプランナー、フィナンシャルコンサルタント）は15人、非営業のマスターも86人いる<sup>(注4)</sup>。

同社のベテラン層に対する人事施策の流れは以下のとおりである（図表3）。

### 3. ライセンス認定制度の導入

#### (1) 制度の仕組み

上席アドバイザー制度の導入により、営業分野での活躍継続を希望するベテラン層のモチベーションが高まる一方で、本社勤務などの非営業分野に携わるベテラン層の活躍拡大も急がれた。こうしたなか同社は、2015年度に45歳以上のベテラン層を対象とする「ライセンス認定制度」を導入した（図表4）。同制度は、45歳以降に取得した資格・ASP研修<sup>(注5)</sup>、勤務実績をポイント化し、一定基準をクリアした社員にライセンスを付与する仕

図表3 ベテラン層に対する人事施策の流れ（代表例）

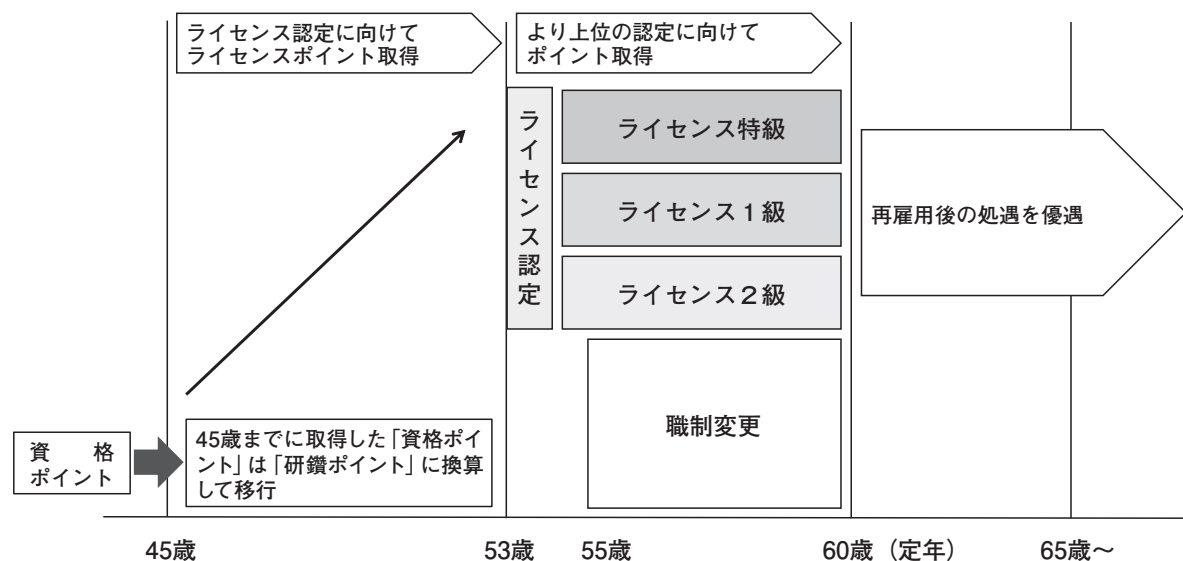
年度	制 度	概 要
2005	上席アドバイザー制度導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 40代後半～転勤せずに希望する支店で営業の仕事の続けることができる</li> <li>● キャリア職への移行を行わない</li> </ul>
2006	大和マスター制度導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 60歳以降の継続雇用制度。上席アドバイザーのうち一定の雇用基準を満たす者について、マスターとして本人の希望に応じて60歳以降も雇用（1年毎の雇用契約、65歳まで）</li> </ul>
2013	大和マスター制度改定①	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 希望者全員が再雇用制度の対象（法定の該当年齢まで雇用）※</li> </ul>
	大和マスター制度改定②	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マスター（上席アドバイザー）の雇用期間延長（最長70歳まで）</li> <li>● 定年後継続して働き続ける場合、最大10日間「継続雇用特別休暇」付与</li> </ul>
2015	ライセンス認定制度導入 ASPの導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一定のスキル向上を実現している社員に特別な権利を付与（再雇用後の処遇を優遇、キャリア職への移行を行わない）</li> <li>● APS：アドバンスド・スキルビルディング・プログラム／45歳以上を対象とした研修プログラムのこと</li> </ul>
2017	大和マスター制度改定③	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マスター（上席アドバイザー）の雇用上限年齢廃止</li> </ul>
2018	理事制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たに社員の最高職位として理事制度を新設</li> </ul>
2021	ライセンス認定制度見直し 継続雇用制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ベテラン社員の配置候補先に求められるスキル習得に積極的に取り組む社員をより優遇する制度に見直し</li> <li>● 本人が希望し会社が必要と認めた場合、65歳以降についても継続雇用（1年毎の契約、最長70歳まで）</li> </ul>

（備考）※希望者は当該年齢まで勤務可能  
2016年3月31日までは61歳まで 2019年3月31日までは62歳まで 2025年3月31日までは64歳まで  
2025年4月1日以降は65歳まで

（注）4. マスターの種類によって処遇は異なる。

5. Advanced Skill-building Program 45歳以上の社員を対象としたスキル向上・健康増進のためのeラーニングを中心とした約40講座で構成される研修プログラム

図表4 ライセンス認定制度（2021年4月改正前）



組みである。高いライセンスを得たベテラン層は、55歳以降の処遇が優遇される。

ライセンス認定に必要なポイントは、①研鑽ポイントと、②賞与ポイントの両方である。どちらか一方が未達だと、認定されない。①は、45歳までに取得した資格ポイントと45歳以降に取得したライセンスポイントを合算したものである。また②は、業績考課の結果などをポイント化したものである。

時代の変化スピードは加速しており、これまでベテラン層が蓄積してきた経験や知識・スキルだけでは対応できない業務も増えてきた。同社は、ベテラン層こそ自己研鑽に力を入れ、最新の知識・スキルにアップデートするべきと考え、専用の研修プログラムを整備している。

認定基準に達した社員は、53歳時点で3段階のライセンス（特級、1級、2級）を認定され、55歳のキャリア職移行が留保される。

また、60歳の再雇用後の給与は再雇用テーブルに一定割合を上乗せする（特級は+30%、1級は+20%、2級は+10%）。なお、53歳のライセンス認定後でも認定級を高めることは可能なので、55歳以降も自己研鑽のインセンティブとなっている。

## (2) 2021年4月の制度見直し

同社は、2021年4月に人事制度を改定した。この背景には、①デジタル・トランスフォーメーションが進展するなか、専門人材の採用・活躍の場を整備、②2021年4月施行の改正高年齢者雇用安定法への対応、③社員の働きがい高め、能力を最大限に発揮できる場の提供などがある（図表5）。

ベテラン層向けの改定では、継続雇用制度を拡充し、本人が継続雇用を希望し会社が必要と認めた場合、65歳以降についても最長70歳まで継続雇用する<sup>(注6)</sup>。今後、社員のキャ

(注)6. マスター（上席アドバイザー）の雇用上限年齢は2017年度に廃止済みである。

図表5 人事制度改定の概要（参考）

エキスパート・コースの新設	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高度な専門性を要する特定の職務・役割を担う社員を対象に「エキスパート・コース」を新設</li> <li>● 等級や年齢に縛られずに、職務・役割・実績を反映することが可能な報酬体系（初任給40万円～）</li> <li>● 等級や昇給という概念は無く、職務・役割・実績に応じたグレードを決定</li> </ul>
ベテラン層の活躍支援の人事制度拡充	<p>ベテラン社員向け人事制度の拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 同社の事業戦略で今後必要となる部門に求められるスキルを自ら習得し、当該部門に所属して活躍する社員の処遇を優先する人事制度を拡充</li> <li>● リカレント教育を社外ではなく社内で受講</li> </ul> <p>継続雇用制度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本人が継続雇用を希望し会社が必要と認めた場合、65歳以降についても最長70歳まで継続雇用</li> </ul> <p>※ 本支店営業員の雇用上限年齢は2017年度に廃止</p>
フレックスタイム制度・テレワーク制度の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の生産性を最大化する勤務体系を整備するため「フレックスタイム制度」および「テレワーク制度」を拡充</li> </ul>

リアはますます長期化していくので、経験豊富なベテラン層が知識・スキルをアップデートし、長きに亘って活躍し続けられる環境が必要である。そこで同社はライセンス認定制度の見直しを合わせて実施した（図表6）。

制度見直しのポイントは、大きく①認定基準の変更、②認定級・インセンティブの再設定の2点である。

### ① 認定基準の変更

これまでのライセンス認定基準である「研鑽ポイント」および「賞与ポイント」に加え、「公表されている配置候補先にシフト（異動）すること」を要件に加えた。

制度導入から5年が経過し、ベテラン層がライセンス認定に向け自己研鑽に取り組む風土は社内に定着したと考えられる。同社が拡充したい業務や分野は時代によって

図表6 ライセンス認定制度の見直し（イメージ）

【2021年3月まで】			【2021年4月から】		
認定基準	認定級	インセンティブ 再雇用後 給与上乘せ	認定基準	認定級	インセンティブ 再雇用後 給与上乘せ
研鑽P + 賞与P	特級	+30%	研鑽P + 賞与P + A S P を活かし配置候補先へシフト	S級	+30%
	1級	+20%		A級	+20%
	2級	+10%		B級	+10%
			C級	なし	

（備考）変更後は予定を含む。

変化するので、ベテラン層に求める知識・スキルも見直しが求められる。

そこで同社は事業戦略に合わせて適宜、ベテラン層の配置候補先を社内にアナウンスし、当該部署での活躍に必要なASP研修のカリキュラム受講などを促す<sup>(注7)</sup>。同社の事業戦略で今後必要となる部門で求められる知識・スキルを積極的に習得し、そのうえで当該部門にて活躍するベテラン層をライセンス認定する。なお、同社が拡充する業務に従前から携わっているベテラン層については、新たな異動の必要はない(ライセンス認定される)。

## ② 認定級・インセンティブの再設定

認定級を特級・1級・2級の3段階から、S級・A級・B級・C級の4段階に再編成した。同社戦略上の拡充業務以外でも自己研鑽に取り組み現部署で高い専門性を発揮するベテラン層は多く存在する。そこで、これまで同様、研鑽ポイントと賞与ポイントで認定するC級を新設した。

ライセンス認定されたベテラン層は55歳のキャリア職への移行が留保されるほか、S級・A級・B級は60歳以降の再雇用後も処遇が優遇される。

## 4. 評価・導入効果

導入効果を挙げると、45歳以上のベテラン層の自己研鑽に取り組む姿勢が強まり、ま

た社内における活躍の場も拡大方向にある。

### (1) 自己研鑽意欲の向上

ベテラン層の自己研鑽意欲が高まった。ライセンス認定制度を導入以降、資格取得やASP研修に積極的なベテラン層が増加している。制度導入後、45歳以上の6割強にあたる1,800人が2万講座を超えるプログラムを受講済みである。また、導入前後の50歳以降の資格ポイントの年間取得平均を比較すると、導入前(2013年10月～2014年9月)の0.5ポイントから、導入後(2015年10月～2016年9月)では1.7ポイントに、ASP研修による研鑽ポイントを反映させると4.0ポイントに上昇した。

### (2) ベテラン層のモチベーション向上

2021年4月の人事制度改定により、定年退職後も70歳まで活躍が可能となった。専門性を高めることで、引き続き活躍できる仕組みが整備されたことから、ベテラン層のモチベーションや働き甲斐の向上が期待される。

### (3) 活躍の場の拡大

同社が今後の事業戦略を展開するうえで必要な人員を、ベテラン層中心に配置しやすくなった。ベテラン層の活躍の場が拡大すると同時に、同社としても経営資源の最適な配置が進むと考えられる。

---

(注)7. ASP研修のカリキュラムを拡充の予定

## おわりに

2021年3月末の信用金庫の常勤役職員数（速報）は、前年同月末比893人、0.8%減の10万3,149人となり、10期連続で減少した。多くの信用金庫で職員数の減少に加え、人員構成の歪みに起因する管理職不足なども顕在

化しており、ベテラン層の活躍拡大は喫緊の課題となりつつある。

今後、信用金庫がベテラン層の活躍拡大を実現するためには、再雇用職員の処遇改善などに留まらず、本稿事例のように職員一人ひとりの知識・スキル習得を支援していくことも必要だと考えられる。

## 〈参考資料〉

・大和証券グループ本社ニュースリリース、ディスクロージャー誌等