

2026 年 9 月 25 日 全 13 頁

# 退職給付制度を人的資本経営につなげる退職率分析

～人事データで離職・定着の構造を読み解く～

データアナリティクス部 主任コンサルタント 逢坂 保一

## [要約]

- 本稿は、人的資本経営の観点から退職給付制度を捉え直し、既存の人事データを用いた退職率分析が、人材の離職・定着の状況を把握するうえでどのような役割を果たすのかを整理するものである。
- 退職率分析は、既存の人事データだけでも基礎的な分析が可能である一方、年齢別集計やクロス集計では、分析軸を増やすほど各区分の人数が少なくなり、退職率が偶然の影響で大きく振れやすくなるという限界がある。
- そこで本稿では、複数の要素を同時に考慮して退職率の構造を捉える方法として一般化加法モデル（Generalized Additive Model : GAM、以下「GAM」）を取り上げる。GAM を用いることで、年齢だけでなく勤続年数、等級、採用区分、職種等を踏まえ、退職の起こりやすさそのものの変化と、人員構成の変化による見かけ上の変化を区別して検討するための材料を得ることができる。
- 退職率分析は、人材戦略との整合、従業員への周知、効果の定量的な把握という3つの視点に沿って活用できる。同じ分析結果であっても、視点によって読み方は異なり、何を確認したいのかを明確にしたうえで、対象の選び方、立てる問い、および次の一步を整理することが重要である。
- もっとも、退職率分析だけでは、退職理由そのものや施策との因果関係までは判断できない。分析結果を出発点として、退職者分析、面談、従業員アンケート等の定性的な情報と組み合わせ、退職給付制度と人材戦略の関係を継続的に点検していくことが求められる。

人的資本経営への関心が高まる中で、退職給付制度についても単なる福利厚生としてではなく、人材の確保・定着を支える仕組みとして捉え直すことが求められている。特に、制度が従業員の定着にどのように関係しているかを検討するうえでは、離職・定着の状況をデータに基づい

て把握することが重要となる。

本稿では、その一つの手がかりとして退職率分析を取り上げる。追加のアンケートや面談を行わず、既存の人事データを用いて着手できる分析方法として、GAM を用いる。なお、実施にあたっては、データ項目の定義や品質、期間ごとの比較可能性を確認する必要がある。年齢に加え、勤続年数や等級等の要素を同時に考慮することで、年齢別の退職率だけでは捉えにくい退職傾向の構造を明らかにし、退職率の変化の背景をより正確に把握することができる。なお、GAM を用いた退職率の算定手法や年金数理実務への応用については、岡田 陽一「[データサイエンスを踏まえた年金数理理論の人的資本分析への発展可能性 新たな退職率算定方法による退職要因分析への応用](#)」（2026 年 7 月 17 日）において詳しく論じている。本稿は同稿と問題意識を共有しつつ、その分析結果を人的資本経営の実務にどのように活用できるかに焦点を当てるものである。

以下ではまず、人的資本経営の観点から退職給付制度におけるこれまでの考え方を振り返って本稿の位置づけを整理する（第 1 章）。次に、既存の人事データを用いた退職率分析の基本的な考え方を示したうえで（第 2 章）、GAM による退職率分析の考え方および具体例を示す（第 3 章）。続いて、その分析結果を①人材戦略との整合性の検証、②従業員への周知、③施策効果の定量的な把握という 3 つの視点からどのように活用できるかを整理する（第 4 章）。最後に本分析の位置づけと限界について述べる（第 5 章）。

## 1. これまでの考え方と本稿の位置づけ

筆者は、「[人的資本開示の観点から退職給付制度としての対応を考える～退職給付制度としての KPI を考える～](#)」（2023 年 11 月 20 日）において、人的資本開示の観点から退職給付制度の位置づけを整理した。本稿では、この考え方を踏まえ、退職率分析を通じて人材の定着状況をどう捉えるかを検討する。その検討に用いるのが、次の三つの視点である。

第一は、人材戦略との整合性の検証である。退職給付制度の設計が、企業の人材戦略や求める人材像と整合しているかという視点である。第二は、従業員への周知である。制度が用意されているだけでなく、その仕組みや意義が従業員に十分に理解されているかという視点である。第三は、効果の定量的な把握である。制度が人材の確保・定着にどのように関係しているかを、データに基づいて検証するという視点である。

これらの視点は、退職給付制度を単なる福利厚生としてではなく、人材の確保・定着を通じて人的資本経営を支える仕組みとして捉え直すためのものである。なかでも筆者は、効果の定量的な把握、とりわけ離職抑制の状況を確認する指標として退職率に着目してきた。従業員が自らの意思によってどの程度退職しているかは、制度や施策が定着にどのような影響を及ぼしているかを把握するうえで、基本的かつ重要な指標となるためである。ただし、退職率は退職給付制度だけで決まるものではない。賃金や昇格等の他の人事制度、職場環境、労働市場の状況等、さまざまな要因の影響を受ける。そのため、一般的に用いられる年齢別の退職率を単純に比較するだけ

では、その変化の背景を十分に読み取ることは難しい。

退職率を単なる集計値としてではなく、その背景にある構造や変化要因まで含めて捉える必要があるという問題意識は、近年の人的資本開示の進展によっても後押しされている。人的資本に関する情報開示は、2023年1月の開示府令改正<sup>1</sup>により、人的資本や多様性に関する開示が拡充され、2023年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から、人的資本に関する方針や指標等の記載が求められるようになった。さらに、2026年2月の開示府令改正<sup>2</sup>では、人的資本開示に関する見直しとして、連結ベースの企業戦略と関連付けた人材戦略、従業員給与等の決定方針、提出会社の従業員の平均給与の対前年比増減率等の開示が追加された。これらは、2026年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用される。人的資本開示は、方針や個別の指標を示す段階から、人材戦略を企業戦略と結び付けて説明する段階へと移りつつある。

この流れの中で、離職や定着の状況をどのように捉え説明するかは、実務上ますます重要になっている。単に退職率という数値を示すだけでなく、その背景にある構造や変化の要因まで踏み込んで説明することが求められている。なお、人的資本開示では「離職率」と表現されることも多いが、本稿では、退職給付制度や年金数理実務との関係を踏まえ、これ以降は「退職率」で統一する。

以上を整理すると、退職給付制度を人的資本経営の中で機能させるうえでは、その効果を定量的に把握することが欠かせず、その中心的な手がかりの一つが退職率である。そして、人的資本開示の進展により、退職率をはじめとする離職・定着の指標を、より深く、構造的に説明することの重要性が高まっている。次章では、こうした実務上の必要性を踏まえ、まず既存の人事データのみで実施できる退職率分析について確認する。

## 2. 既存の人事データのみでできる退職率分析

離職や定着を構造的に説明することの重要性が高まる一方で、高度な分析環境が整っている企業ばかりではない。しかし、退職率分析は、必ずしも大掛かりなシステムや追加調査を前提とするものではない。既に保有している人事データを活用するだけでも、退職率の傾向を把握する基礎的な分析は可能である。もっとも、人事データの活用範囲は退職率の把握にとどまらない。昇格・昇進の状況、職務・配置の変化、研修受講や資格取得等の育成状況、採用後のキャリア形成等も、人事データから確認できる重要な分析対象である。本稿では、そのなかでも、退職給付制度や年金数理実務との関係が深く、離職・定着の状況を定量的に把握するうえで基本的な指標

<sup>1</sup> 金融庁「『企業内容等の開示に関する内閣府令』等の一部改正（案）に対するパブリックコメントの結果等の公表について」（2023年1月31日）では、人的資本・多様性に関する開示として、人材の多様性の確保を含む人材育成の方針、社内環境整備の方針及びそれらに関する指標の内容等の開示が求められることとなった。

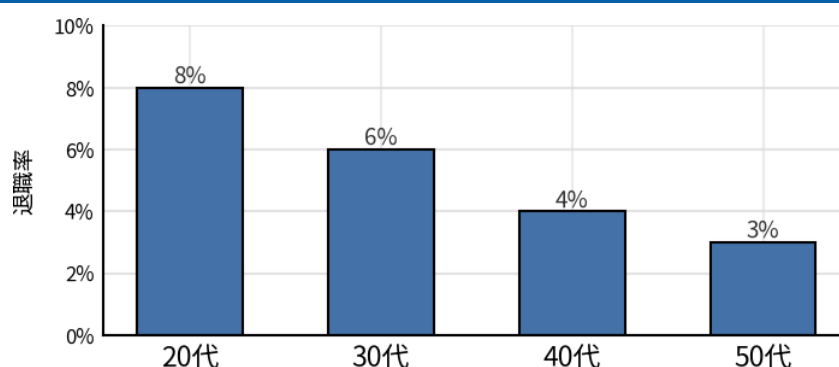
<sup>2</sup> 金融庁「『企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令』等の公布及びパブリックコメントの結果について」（2026年2月20日）では、人的資本開示に関する制度見直しとして、連結ベースの企業戦略と関連付けた人材戦略、従業員給与等の決定方針、提出会社の従業員の平均給与の対前年比増減率等を挙げている。

となる退職率に焦点を当てる。

最も基本的なのは、年代別、勤続年数別、採用区分別、職種別等、属性ごとに退職率を集計することである。年代別に退職率を並べるだけでも、どの年齢層で退職が多いかを把握できる。また、年齢と勤続年数を組み合わせて分析することで、同じ年代のなかでも、入社後間もない層と長く在籍している層で退職率が異なることが見えてくる。なお、本稿に示す数値は、いずれも考え方を説明するためのイメージであり、実在企業のデータに基づくものではない。

図表 1 および図表 2 は、年代別、年代×勤続年数別に退職率を確認する際のイメージである。

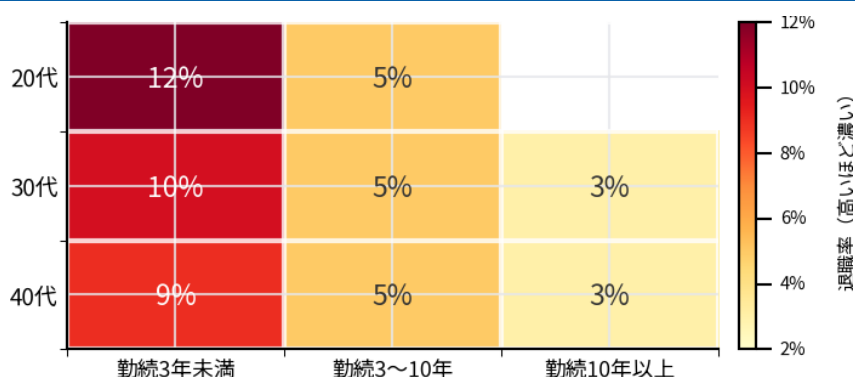
(図表 1) 年代別退職率 (イメージ)



注：数値は分析方法を説明するために設定した架空のものであり、実在企業のデータではない。

出所：大和総研作成

(図表 2) 年代×勤続年数の退職率 (イメージ)

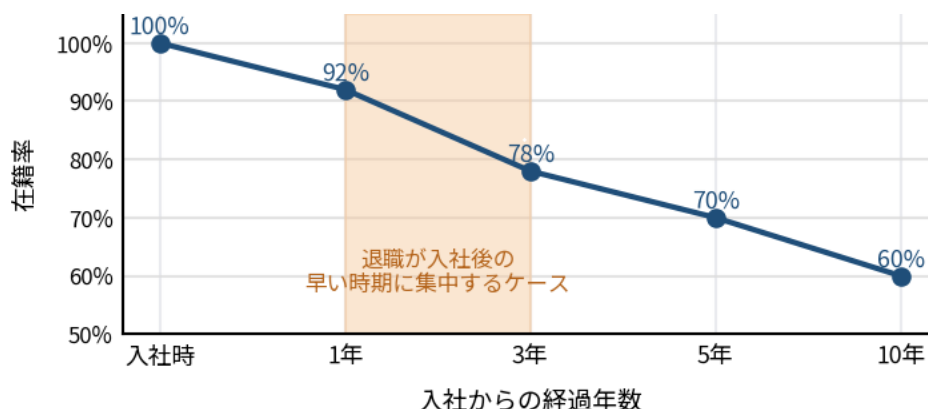


注：数値は分析方法を説明するために設定した架空のものであり、実在企業のデータではない。

出所：大和総研作成

さらに、入社からの経過年数に沿って在籍者の残存状況を確認すれば、どの時期に定着が崩れやすいかを把握できる。こうした分析は、特定の時点の退職率を見るだけでなく、入社後の定着状況の変化を時系列で把握するうえでも有用である。図表 3 は、入社後の定着の推移を示したイメージ図である。

(図表 3) 入社後の定着の推移 (イメージ)



注：数値は分析方法を説明するために設定した架空のものであり、実在企業のデータではない。

出所：大和総研作成

もともと、クロス集計には限界もある。分析の軸を増やすほど各区分の人数は少なくなり、退職率が偶然の影響で大きく振れやすくなるためである。そのため、複数の要素を同時に考慮しながら退職率の構造を捉える方法が必要になる。次章では、その方法として GAM を取り上げる。

なお、ここでの退職率分析は、退職理由そのものを明らかにするものではない。退職理由は、退職者への面談やアンケート等によって別途確認する必要がある。本稿では、こうした退職者本人の回答や面談記録等を用いて退職の背景を確認する分析を「退職者分析」と呼ぶ。これに対し、本稿で扱う退職率分析は、まず既存のデータを用いて離職・定着の全体像を把握し、着目すべき層を特定するための入口として位置づけられる。

### 3. GAM による退職率分析

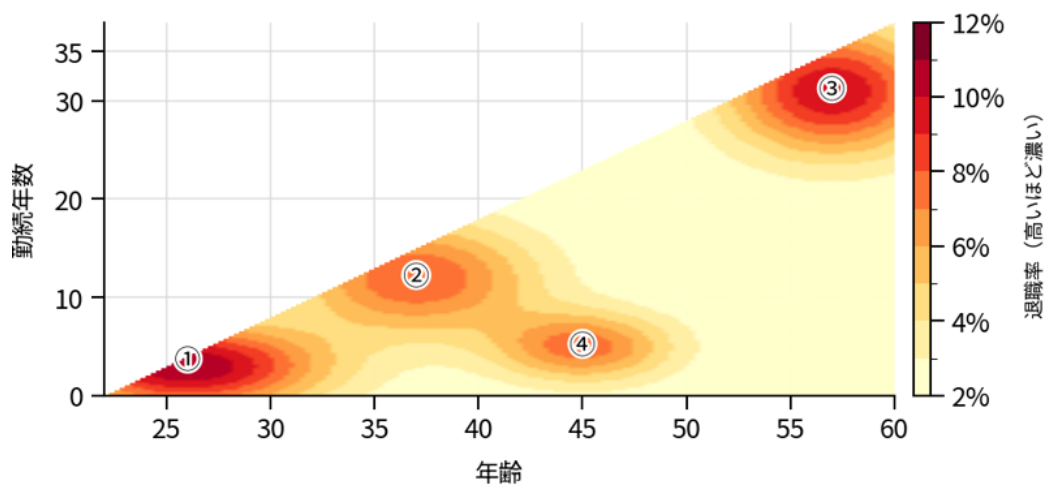
前章では、属性別のクロス集計や定着の推移によって、既存の人事データだけでも退職率をある程度捉えられることを示した。しかし、離職・定着を人的資本経営の観点から構造的に説明しようとする、年齢別集計やクロス集計だけでは限界がある。分析の軸を増やすほど各区分の人数は少なくなり、退職率が少数の退職者の有無に左右されやすくなるためである。そこで本稿では、複数の要素を同時に考慮して退職率の構造を捉える方法として GAM を取り上げる。なお、GAM そのものの技術的な詳細には立ち入らず、その分析結果を人的資本経営にどのように活用できるかに焦点を当てる。

GAM を用いる利点は、年齢や勤続年数を連続的な変数として扱い、全体の情報を用いて退職率を推定する点にある。これにより、人数の少ない区分でも偶然のばらつきに左右されにくい、安定した退職率を得られる。年齢別退職率では平均値に埋もれてしまう違いも、どの年齢・勤続の組み合わせで退職率が相対的に高いのかを、全体的な傾向として滑らかに把握できる。

図表 4 は、その考え方を退職率マップとして示したイメージである。クロス集計 (図表 2) が

区分ごとの退職率を個別のセルとして確認するのに対し、GAM では年齢・勤続年数の組み合わせ全体を一つの面として捉え、退職率が高い領域の分布を連続的に把握できる。

(図表 4) 年齢×勤続の退職率マップ (GAM のイメージ)



①若年・短勤続層 ②35歳前後・勤続10～15年程度の層 ③50代後半・長勤続層 ④特定の年齢・勤続年数に位置する層

注：数値は分析方法を説明するために設定した架空のものであり、実在企業のデータではない。

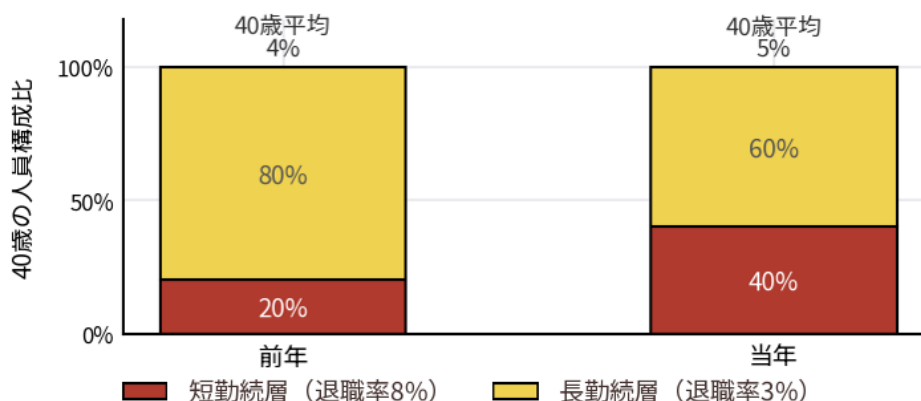
出所：大和総研作成

図表 4 では、説明のための仮想的な例として、①若年・短勤続層、②35 歳前後・勤続 10～15 年程度の層、③勤続年数の長い 50 代後半層、④特定の年齢・勤続年数に位置する層において、退職率が相対的に高い領域を設定している。

実際の分析で同様の傾向が確認された場合でも、その背景が昇格、役割の変化、キャリア転換、中途採用等によるものかは、退職率分析だけでは判断できず、面談やアンケート等による追加確認が必要となる。

このような構造的な把握が重要なのは、退職率の変化には二つの要因があるためである。一つは、年齢や勤続年数等が同じ層において、退職の起こりやすさそのものが変化する場合である。もう一つは、退職の起こりやすさは変わっていないにもかかわらず、人員構成が変わることで、見かけ上の退職率が変化する場合である。後者の例を示したものが図表 5 である。

(図表 5) 人員構成が変わると年齢別退職率は動く (イメージ)



注：短勤続層の退職率を 8%、長勤続層の退職率を 3%と仮定。各層の退職率は変化せず、構成比のみが変化した例。数値は分析方法を説明するために設定した架空のものであり、実在企業のデータではない。

出所：大和総研作成

図表 5 の例では、短勤続層と長勤続層の退職率自体は変化していないものの、短勤続層の構成比が高まることで、40 歳全体の平均退職率は上昇する。つまり、退職の起こりやすさそのものに変化がなくても、人員構成が変わるだけで、年齢別退職率は変動する。年齢別の退職率だけを見ると定着状況が悪化したように見えるが、実際には人員構成の変化による見かけ上の変化に過ぎない可能性がある。

GAM による退職率分析は、こうした人員構成の変化の影響を一定程度切り分け、退職率の変化が、退職の起こりやすさそのものの変化なのか、それとも人員構成の変化なのかを考えるための材料を提供する。人的資本経営の観点では、この両者を区別して捉えることが重要である。

ただし、あらゆる場合に多くの軸を加えればよいわけではない。重要なのは、同じ年齢の中に退職の起こりやすさの異なる集団が混在しており、かつその構成比が変化する可能性があるかどうかである。例えば、中途採用者が多い企業では勤続年数や採用区分を、等級によって役割や処遇が大きく異なる企業では等級を、職種によって労働市場が異なる企業では職種を分析に加えることが有効である。

(図表 6) どのような場合に、どの軸を加えるか

| 加える軸 | どのような場合に加えるか                                                                                                  | 分析によって把握できる事項  |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 勤続年数 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中途採用者が多い</li> <li>・ 採用数が年によって変動する</li> <li>・ 勤続で給与・処遇が変わる</li> </ul> | 同じ年齢でも在籍段階が異なる |
| 等級   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昇格スピードに個人差がある</li> <li>・ 等級で処遇・役割が大きく違う</li> </ul>                   | 同じ年齢でも昇進状況が違う  |
| 採用区分 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中途比率が高い・変化している</li> </ul>                                            | 新卒と中途で定着過程が違う  |
| 職種   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職種で労働市場が異なる</li> <li>・ 職種構成が変化している</li> </ul>                        | 職種ごとの退職の起こりやすさ |

出所：大和総研作成

図表 6 は、自社の状況に応じて、どの軸を加えるべきかを整理したものである。退職率分析では、分析軸を多くすればよいのではなく、年齢だけでは平均化されてしまう違いが、自社の人材マネジメントにとって意味を持つかどうかを見極めることが重要である。

#### 4. 退職率分析が 3 つの視点をどう支えるか

前章では、GAM を用いることで、年齢だけでは捉えにくい退職率の構造を把握できることを確認した。本章では、分析手法そのものの説明にとどまらず、その分析結果を人的資本経営にどのように活用できるかを整理する。

ここで重要なのは、退職率分析を「どの層で退職が多いか」を把握することのみにとどめないことである。同じ分析結果であっても、何を確認したいのかによって、注目すべき対象や立てるべき問い、次に行うことは異なる。ここでは、これまで筆者が用いてきた 3 つの視点に沿って、退職率分析の活用方法を整理する。視点 A は人材戦略との整合、視点 B は従業員への周知、視点 C は効果の定量的な把握に関わる視点である。

以下では、退職率の変化の解釈に最も直接的に関わる視点 C（効果の定量的な把握）を先に取り上げ、続いて視点 A（人材戦略との整合）、視点 B（従業員への周知）の順に述べる。

図表 7 は、各視点における対象の選び方、立てる問い、および次の一步を整理したものである。

(図表 7) 退職率分析が3つの視点をどう支えるか

GAM による退職率分析 (3つの視点に共通する出発点)  
年齢+勤続年数・等級・採用区分・職種

| 視点                                                           | 視点 A<br>人材戦略との整合                     | 視点 B<br>従業員への周知                             | 視点 C<br>効果の定量的な把握                               |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 対象の<br>選び方                                                   | 戦略上重視する層を先に定める。例：若手中核人材、専門職人材、管理職候補層 | 制度説明との接点が薄い層を把握する。例：入社初期の従業員、中途採用者、特定職種の従業員 | 制度変更・施策の前後で退職率が変化した層を確認する。例：対象層・非対象層、人員構成の変化の有無 |
| 立てる<br>問い                                                    | 戦略上重視する層は定着しているか                     | 制度説明が届きにくい層はどこか                             | 退職率の変化は人員構成の変化か、退職の起こりやすさの変化か                   |
| 次の一步<br>(出口)                                                 | 退職者分析・面談で定着上の課題を確認                   | 参加率・受講率・理解度アンケートで周知状況を確認                    | 時系列で対象層・非対象層を分け、施策との関係を追加検証                     |
| 共通するのは「追加確認の対象・テーマを絞り込む」という役割<br>対象の選び方・立てる問い・次の一步は、視点ごとに異なる |                                      |                                             |                                                 |

出所：大和総研作成

### 視点 C：効果の定量的な把握（効果検証）を支える

視点 C が対象とするのは、退職率が変化した層である。効果の定量的な把握では、退職給付制度や関連する人事施策が、人材の定着にどのように関係しているかを確認する。その際、退職率は基本的な手がかりとなる。ただし、退職率の変化をそのまま制度や施策の効果とみなしてはならない。退職率は、退職の起こりやすさそのものの変化だけでなく、人員構成の変化によっても変動するためである。

したがって、視点 C では、まず制度変更や施策の前後で、どの層の退職率が変化したのかを確認する。例えば、退職金制度の改定、前払退職金制度の導入、確定拠出年金（DC）投資教育の充実、若手層向けの処遇改善等を行った場合には、その施策が想定する対象層について、実施前後の退職率を比較する。ただし、前後比較のみで施策との因果関係を判断することはできないため、対象層と非対象層の違い、人員構成、同時期に実施された他の施策、労働市場等の外部環境も併せて確認する必要がある。

例えば、高年齢層の退職率が低下したとしても、それが施策によって退職の起こりやすさが低下した結果なのか、それとも退職率の低い長勤続者の割合が増えた結果なのかは、単純な平均値だけでは判断できない。逆に、退職率が上昇した場合でも、短勤続者や中途採用者の構成比が高まったことによる見かけ上の上昇であれば、制度や施策の効果が低下したとはいえない。GAM による退職率分析は、年齢に加えて勤続年数や等級等の要素を考慮することで、こうした人員構成の変化の影響を考慮し、退職率の変化が、退職の起こりやすさそのものの変化なのか、それとも

人員構成の変化によるものなのかを検討するための材料を提供する。これにより、効果検証は単に「退職率が上がったか下がったか」を確認する段階から、「どの層で、退職の起こりやすさそのものが変化したのか」を把握する段階へと進めることができる。

さらに次の一步として、退職率の変化が見られた層について、施策の対象層であったことによるものなのか、人員構成の変化によるものなのか、あるいは退職の起こりやすさそのものの変化によるものなのかを時系列で検証することが重要である。そのうえで、必要に応じて退職者分析や面談記録等の定性的な情報と組み合わせることで、退職率の変化の背景にある要因をより深く理解することが可能となる。

### 視点 A：人材戦略との整合を点検する

視点 A が対象とするのは、退職率の高い層ではなく、企業が人材戦略上重視する層である。まず、企業が育成・確保・定着を重視する人材層を定める。例えば、若手中核人材、専門職人材、管理職候補層、中途採用による即戦力人材等が挙げられる。そのうえで、これらの層が実際に定着しているかを、退職率分析によって継続的に確認する。

具体的には、若手中核人材を重視している企業であれば、年齢だけでなく勤続年数や等級を加えて、入社後数年から中堅層に移行する過程で退職が増えていないかを確認する。専門職人材の確保を重視している企業であれば、職種を加えて、対象職種の退職率が他の職種と比べて高くないか、また特定の勤続年数や等級で退職が集中していないかを確認する。管理職候補層の育成を重視している企業であれば、等級や昇格段階を踏まえて、昇格前後や役割拡大の時期に退職が増えていないかを確認することが考えられる。

視点 A における退職率分析は、戦略上重視する層が実際に定着しているかを点検するために用いる。退職率が低く安定的に推移しているのであれば、戦略上重視する層の定着状況を確認する一つの材料となる。ただし、退職率の低さのみをもって、人材戦略や人事施策との整合性を判断することはできない。一方、退職率が相対的に高い、あるいは特定の時期に上昇している場合には、処遇、キャリア形成、配置、育成機会、さらには退職給付制度との関係を含め、定着を阻害する要因が存在しないかを確認する必要がある。

### 視点 B：従業員への周知の課題を見つける

視点 B が着目するのは、退職率が高い層そのものではなく、退職給付制度との接点が薄く、説明が届きにくいと考えられる層を対象とする。従業員への周知の観点では、退職給付制度が従業員に理解され、将来のキャリアや生活設計と結び付けて認識されているかが問題となる。制度が存在していても、その内容や価値が十分に伝わっていなければ、定着への効果は限定的なものとなり得る。

もっとも、退職率分析だけで、制度がどの程度理解されているかを直接測ることはできない。

それでも、退職率分析は周知施策の対象を検討するうえで有用である。具体的には、勤続年数、採用区分、職種等の切り口で退職率を確認し、入社初期の従業員、中途採用者、特定職種の従業員等、制度説明に接する機会が相対的に少ない層を把握する。例えば、入社後数年の層で退職率が高い場合には、入社時研修や若手層向けの制度説明が十分に行われているかを確認する必要がある。中途採用者で早期退職が目立つ場合には、新卒採用者と同じ説明だけで足りているのか、中途採用者向けの説明やフォローアップが必要でないかを検討するきっかけになる。また、特定の職種で短勤続の退職が多い場合には、その職種の働き方やキャリア観に応じた制度説明が適切に行われているかを検討することが求められる。

そのうえで、説明会参加率、DC 投資教育の受講状況、制度に関する問い合わせ、理解度アンケート等を確認し、周知を強化すべき対象層を検討する。これは、DC の投資教育や、退職金・企業年金制度の説明機会をどの層に優先的に提供するかという実務的な判断にも役立つ。

このように、視点 B での退職率分析は、周知状況や制度理解を直接測るものではなく、周知や説明を強化すべき対象層を特定するための手がかりとして位置づけられる。そのうえで、次の一歩として、抽出した対象層に対して理解度アンケートや説明会を実施し、その効果を検証していくことが次の課題となる。

ここまで見たように、同じ退職率分析の結果であっても、視点によって読み方は異なる。視点 A では、戦略上重視する層が定着しているかを確認する。視点 B では、制度説明が届きにくい層を把握し、周知施策の対象を検討する。視点 C では、制度変更や施策の前後で退職率の変化を確認し、その変化が人員構成の変化によるものか、退職の起こりやすさそのものの変化によるものかを検討する。退職率分析を活用する際には、まず何を確認したいのかを明確にし、その目的に応じて、対象の選び方、立てる問い、および次の一歩を整理することが重要である。

## 5. 分析の位置づけと限界

前章では、退職率分析の結果を 3 つの視点にどう活かすかを整理した。本章では、退職率分析から何が分かり、何が分からないのかを確認し、実務で活用する際の留意点を整理する。

退職率分析によって把握できるのは、退職率が高い層、退職率が変化している層、年齢・勤続年数・等級等と退職率との関係である。こうした情報は、人材戦略上重視する層の定着状況を確認したり、制度周知を強化すべき対象層を特定したり、制度変更や施策実施前後の変化を点検したりするうえで有用である。

一方で、退職率分析だけでは、その背景や原因までは把握できない。例えば、特定の等級や職種で退職率が高いことが確認されたとしても、それが処遇に対する不満によるものなのか、キャリア形成上の課題によるものなのか、あるいは外部労働市場の変化によるものなのかは判断できない。こうした背景や要因については、退職者分析、面談、従業員アンケート等によって別途確認する必要がある。

図表 8 は、退職率分析を実務で活用する際の基本的な流れを示したものである。退職率分析は、原因を断定するためのものではなく、追加的に確認すべき対象やテーマを絞り込むための分析として位置づけられる。人事データから退職率の傾向を把握し、重点的に確認すべき層を抽出したうえで、定性的な情報や関連データと組み合わせることで、人材戦略や制度改善に結び付けることができる。

(図表 8) 退職率分析の位置づけと活用の流れ

| 段階        | 役割                                |
|-----------|-----------------------------------|
| 人事データ     | 年齢、勤続年数、等級、採用区分、職種等を整理する          |
| ▼         |                                   |
| 退職率分析     | 退職率が高い層、変化している層、人員構成の変化の影響を確認する   |
| ▼         |                                   |
| 重点確認対象の抽出 | 追加確認すべき層・テーマを絞る                   |
| ▼         |                                   |
| 追加確認      | 退職者分析、面談、従業員アンケート、説明会参加率等で背景を確認する |
| ▼         |                                   |
| 施策検討・効果検証 | 人材戦略、制度周知、施策効果の観点から対応を検討する        |

出所：大和総研作成

また、実務では統計的な関連と因果関係を区別することも重要である。ある制度導入後に退職率が低下したとしても、それが制度による影響なのか、景気変動や採用状況の変化によるものなのかは、追加的な検証を行わなければ判断できない。

図表 9 は、退職率分析から確認できることと、分析だけでは判断できないことを整理したものである。

(図表 9) 退職率分析の解釈範囲

| 分析から確認できること      | 分析だけでは判断できないこと |
|------------------|----------------|
| 退職率が高い層          | 退職理由そのもの       |
| 退職率が変化している層      | 施策との因果関係       |
| 年齢・勤続・等級等と退職率の関係 | 個別事情や職場要因      |
| 追加確認すべき対象・テーマ    | 具体的な解決策        |

出所：大和総研作成

実務で退職率分析を行う際には、データ品質やサンプル数にも注意が必要である。対象人数が少ない区分では、数名の退職によって退職率が大きく変動する場合がある。そのため、単年度の結果だけで判断せず、複数年のデータを活用することや、必要に応じて集計単位を見直すことが重要である。ただし、複数年のデータを活用する場合には、等級制度改定、職種区分変更、人事システム更新、採用区分再編等により、過去データとの比較可能性が損なわれていないかを確認する必要がある。

併せて、人事データを用いる際には、分析目的を明確にし、必要なデータ項目や閲覧範囲を限定するなど、適切な情報管理が前提となる。対象人数の少ない区分では個人が推測されないよう、集計単位や結果の開示範囲に配慮し、分析結果は個人や属性の一律評価ではなく、組織的な課題の把握や追加確認の対象を検討するために用いることが重要である。

さらに、統計モデルを用いる場合には、分析結果の精緻さだけでなく、その意味を関係者に説明できる形で整理することが重要である。GAMを含む統計モデルは有用である一方、分析結果の解釈や示唆が十分に共有されなければ、人材マネジメント上の意思決定や施策の改善にはつなげにくい。

以上のように、退職率分析は有効な情報を提供する一方で、分析結果だけで結論を出せるものではない。分析によって明らかになることと、別途確認が必要なことを区別したうえで、定量情報と定性情報を組み合わせて活用することが重要である。

## 6. おわりに

本稿では、人的資本経営の観点から退職給付制度を捉え直し、その検討において退職率分析がどのような役割を果たすのかを考察した。退職率は、退職給付債務計算における基礎率にとどまらず、人材の離職・定着の状況を読み解くための手がかりとなる。

こうした観点から、年齢別退職率だけでは把握しにくい退職率構造を捉える方法として、GAMを用いた分析の考え方を示した。年齢に加えて勤続年数や等級、採用区分等の情報を活用することで、退職率の変化をより多面的に捉え、その分析結果を人材戦略との整合、従業員への周知、効果の定量的な把握という3つの視点に結び付けて整理した。

もっとも、退職率分析はそれ自体で退職の背景や原因を明らかにすることはできない。退職給付制度を人材の確保・定着を支える仕組みとして機能させるためにも、分析結果を出発点として、退職者分析や面談、従業員アンケート等による追加的な検証を行い、制度と人材戦略の関係を継続的に点検していくことが求められる。