

全 11 頁

2019 年 12 月 4 日

退職データの戦略的活用

将来シミュレーションで企業の美しいプロポジションを構築せよ

コンサルティング企画部 受託計算課
主任コンサルタント
末本 一茂

[要約]

- 優秀な人材を採用し、社員が能力を発揮できるような企業風土や職場環境を構築することは、企業の持続的な成長を実現するためには必要不可欠な要素といえる。日常業務として退職給付債務の計算業務（PBO 計算）を行っている、もっと高度な戦略が描けるのではないかと、筆者は考える。
- 本稿では、普段はあまり活用されていない「退職データ（退職率・離職率）」に焦点を当て、有効な人事戦略を策定する上でのヒントを探ってみた。具体的には、「退職データ」からのモデル化や、公表されている雇用動向調査等のデータを用いて、分析を試みた。
- 実際に計算で用いる退職率は数理的な処理により滑らかに加工したグラフとして可視化することができる。過去からの時系列データとして退職率の変化を確認することで、有効な人事施策を考える上でのヒントが見つかるかも知れない。退職率のモデル化の事例を紹介する。
- 退職給付債務の計算の際には、現時点における人員構成を把握することができる。人員構成も企業の特徴が大きく反映されるデータであるが、ここでは4つのモデルイメージを紹介する。
- 人間が体を鍛え、美しいボディを目指して努力するように、企業もまた美しいプロポジション（人員構成）を実現すべきといえる。それを実現するためには、「負の要素」と考えられがちな「退職データ」をうまく活用し、理想的な「人材の循環成長モデル」を築く必要がある。

大和証券グループ 株式会社大和総研 〒135-8460 東京都江東区冬木 15 番 6 号

このレポートは投資勧誘を意図して提供するものではありません。このレポートの掲載情報は信頼できると考えられる情報源から作成しておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された意見や予測等は作成時点のものであり今後予告なく変更されることがあります。㈱大和総研の親会社である㈱大和総研ホールディングスと大和証券㈱は、㈱大和証券グループ本社を親会社とする大和証券グループの会社です。内容に関する一切の権利は㈱大和総研にあります。無断での複製・転載・転送等はご遠慮ください。



1. 高度な人事戦略を策定するために

戦国武将である武田信玄の名言「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」にあるように、企業にとって「人材」は最も重要な要素である。新たな製品を生み出すのも人であり、魅力的な営業活動により顧客を獲得するのも人であり、働きやすい環境を社内につくるのも人である。優秀な人材を採用し、社員が能力を發揮できるような企業風土や職場環境を構築することは、企業の持続的な成長を実現するためには必要不可欠な要素といえる。しかし、企業にとって人材は最も重要な要素でありながら、人材会社に依存した採用が中心ではないだろうか。日常業務として退職給付債務の計算業務（PBO 計算）を行っている、もっと高度な戦略が描けるのではないかと、筆者は考える。

本稿では、普段はあまり活用されていない「退職データ（退職率・離職率）」に焦点を当て、有効な人事戦略を策定する上でのヒントを探ってみた。2019年05月16日の筆者のコラムでは「退職給付債務計算プロセスを人事戦略に活かせ」というタイトルで概要を紹介しているが、「退職データ」からのモデル化や、公表されている雇用動向調査等のデータを用いて、分析を試みた。

2. 退職率（離職率）とは

退職データというと、「退職率」や「離職率」というキーワードが連想される。最初に退職給付債務の計算業務における「退職率」と厚生労働省の雇用動向調査で用いられる「離職率」の違いを説明する。退職給付債務の計算の際に用いる「退職率」は企業会計基準適用指針では、以下のように定義されている。

【退職率】企業会計基準適用指針第 25 号 退職給付に関する会計基準の適用指針

退職率とは、在籍する従業員が自己都合や定年等により生存退職する年齢ごとの発生率のことであり、在籍する従業員が今後どのような割合で退職していくかを推計する際に使用する計算基礎である。したがって、将来の予測を適正に行うために、計算基礎は、異常値（リストラクチャリングに伴う大量解雇、退職加算金を上乗せした退職の勧誘による大量退職等に基づく値）を除いた過去の実績に基づき、合理的に算定しなければならない。

退職率は個別企業ごとに算定することを原則とするが、事業主が連合型厚生年金基金制度等において勤務環境が類似する企業集団に属する場合には、当該集団の退職率を用いることができる。

一方、「離職率」については、厚生労働省で以下のように定義している。

【離職率】厚生労働省 平成 30 年雇用動向調査結果の概要における定義

離職率	常用労働者数に対する離職者数の割合。
常用労働者	次のいずれかに該当する労働者をいう。 ① 期間を定めずに雇われている者 ② 1 か月以上の期間を定めて雇われている者 ※「パートタイム労働者」又は「パート」を含む。
離職者	常用労働者のうち、調査対象期間中に事業所を退職したり、解雇された者をいい、他企業への出向者・出向復帰者を含み、同一企業内の他事業所への転出者を除く。

出所：厚生労働省「平成 30 年雇用動向調査結果の概要」より大和総研作成

退職率と離職率の違いを整理すると以下のようなになる（図表 1）。計算対象となる期間や、対象者（退職金の支払対象者に限定される点やパートタイム労働者を含むかどうか）が異なる。また、そもそもの目的が現状把握か将来予測のために用いるかで異なる。退職給付債務の計算では、年齢ごとに精緻な計算を行い「あと何年会社に残存するか（平均残存勤務期間）」を求める。他の見方をすれば、退職率は個別企業におけるミクロな視点での分析であり、離職率は業種特性や社会動向を把握するためのマクロな視点での分析データとして活用されることが多い。

（図表 1）退職率と離職率の違い（イメージ）

退職率（PBO計算）	離職率
退職金の支給対象者で自己都合・定年により退職する者	年初の常用労働者数に対する離職者数の割合
（期間イメージ）3年～5年程度	（期間イメージ）1年～3年程度
（対象）社員 ※退職金支払対象者に限定	（対象）常用労働者 ※パートタイム労働者含む
（目的）将来予測 ※年齢別の退職発生率	（目的）現状把握

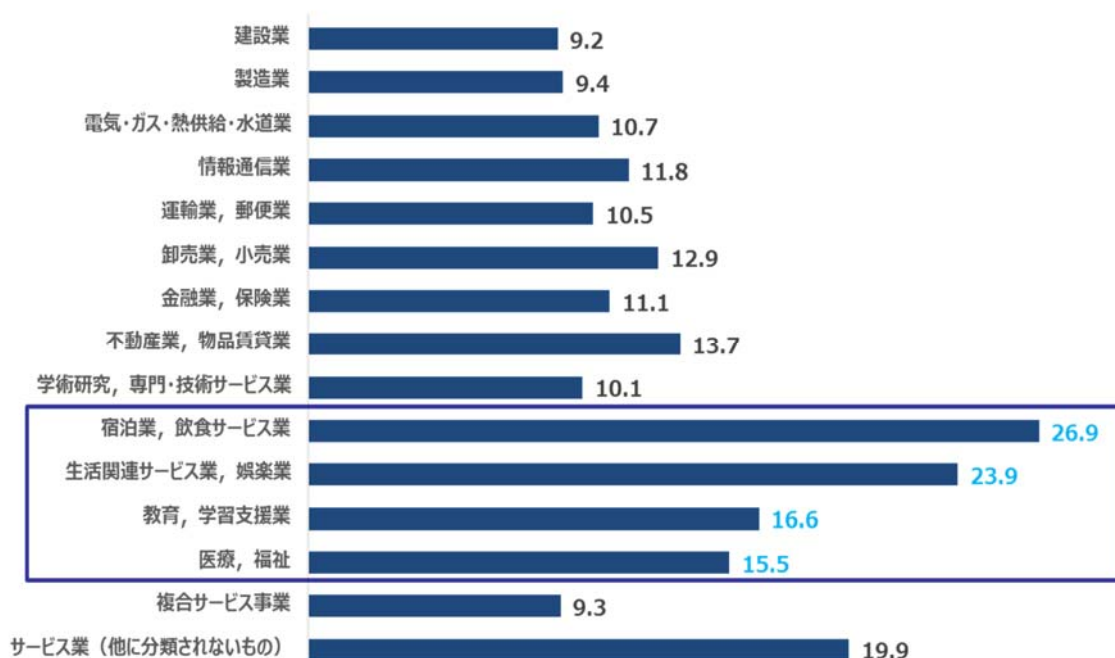
出所：大和総研作成

3. 離職率から見た業種別の動向

マクロ的な視点から業種別の動向を、「離職率」を通して確認しておきたい。厚生労働省が2019年8月21日に公表した「平成30年雇用動向調査結果の概要」によれば、全体で見ると「入職率は15.4%」、「離職率は14.6%」となっており、景気動向による多少の上下はあるものの、15%程度でほぼ横ばいで推移している。つまり、1年間で15%が入れ替わることとなる。「方丈記」の有名な一説で「ゆく川の流は絶えずしてしかも、もとの水にあらず」と歌われているように、企業で働く人材も日々入れ替わり、組織は生まれ変わっていくこととなる。

同調査報告によれば、業種別にみて離職率の水準は異なる（図表2）。業績が比較的安定していると考えられる「建設業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸業、郵便業、学術研究、専門・技術サービス業」は9～10%台と低めである。次いで、「情報通信業、金融業、保険業」が11%台となり、「卸売業・小売業」は12%台、「不動産業、物品賃貸業」が13%台と少し高めとなる。「宿泊業、飲食サービス業（26.9%）」を筆頭に、「生活関連サービス業、娯楽業（23.9%）」、「教育・学習支援業（16.6%）」、「医療・福祉（15.5%）」とサービス業全般において離職率が高い。人材の流動性が高いことが想定される。

（図表2）産業別に見た離職率（平成30年）



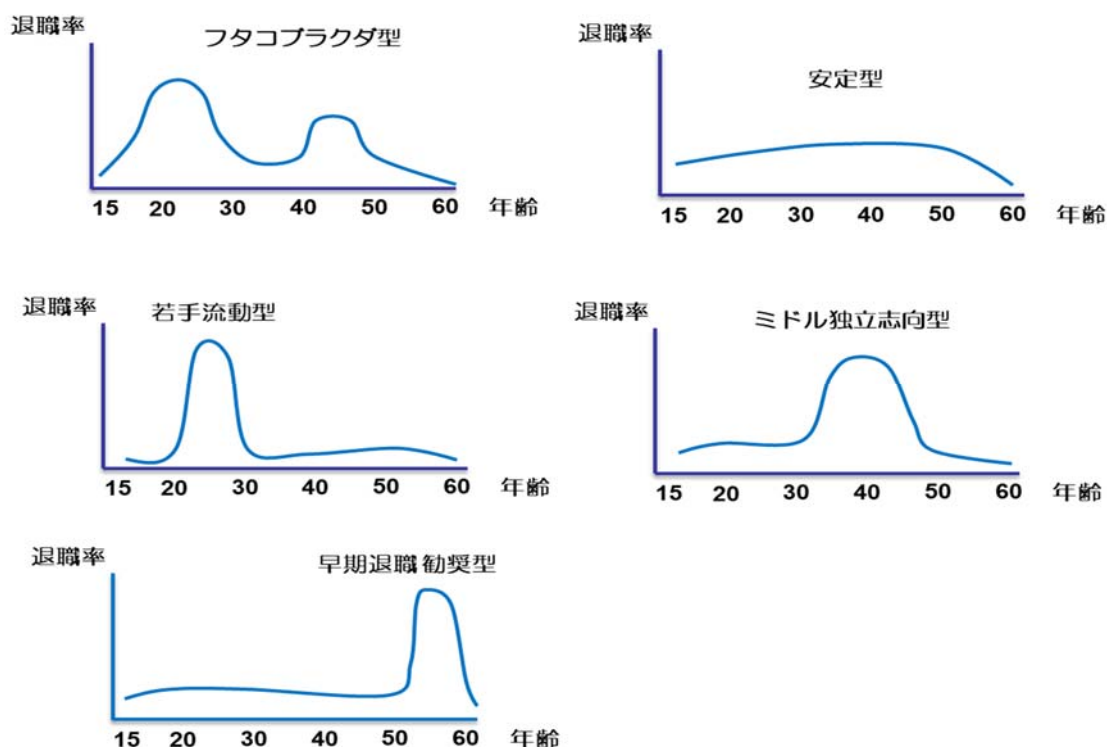
出所：厚生労働省「平成30年雇用動向調査結果の概要」より大和総研作成

4. 退職率から見た退職動向モデル

前項では業種別に離職率が異なることを確認したが、退職給付債務における退職データ（退職率）を通して企業の特徴をまとめてみる。退職給付債務の計算では、年齢別に退職率を求めるため個別企業の分析結果としてミクロの視点で見ることができる。実際に計算で用いる退職率は数理的な処理により滑らかに加工したグラフとして可視化することができる。過去からの時系列データとして退職率の変化を確認したりすることで、有効な人事施策を考える上でのヒントが見つかるかも知れない。これまでの業務を通して様々な退職率を見てきたが、モデル化を試みた（図表3）。

フタコブラクダ型は、入社後3年～5年程で退職する20歳代の若者と、転職可能な最終年齢と言われる40歳あたりの退職率が高い企業であり、業種を問わず一般的に多く見られる。若手流動型は、若いうちは年収の額が低く30歳代あたりから実力ある者や成果を出した者のみが高い率で昇給していくような企業に見られる。早期退職勧奨型は、自由定年制度や選択定年制度等の早期退職制度を恒常的に行っている企業に見られる。安定型は業績が安定的に推移している企業、あまり将来への不安も感じない風土がある企業に見られる。一方、ミドル独立志向型は、30歳台で仕事を通して実力を養い、転職や独立を推奨するような企業文化を持つ企業に多い。

（図表3）退職動向モデル化（イメージ）



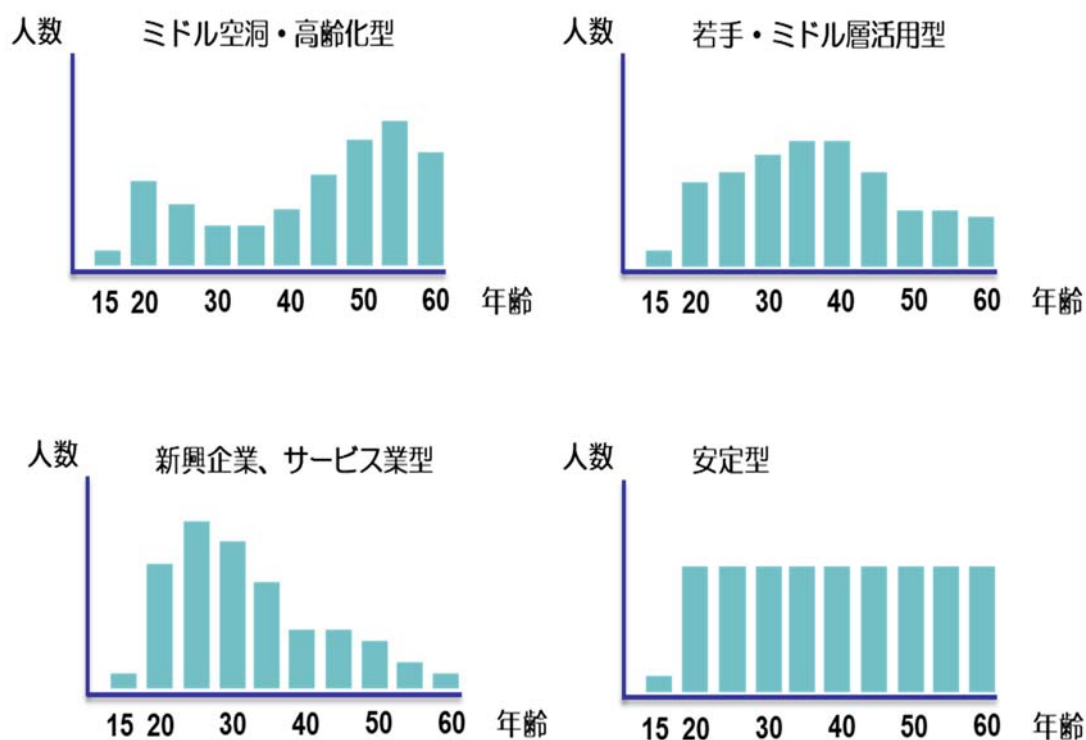
出所：大和総研作成

5. 退職データから将来を読み解く

退職給付債務の計算の際には、計算プロセスにおいて現時点における人員構成を把握することができる。人員構成も企業の特徴が大きく反映されるデータであるが、ここでは4つのモデルイメージを紹介する（図表4）。

【モデル紹介】

（図表4）人員構成モデル（イメージ）



出所：大和総研作成

ミドル空洞・高齢化型は、30歳代のミドル層が極端に不足しているモデルである。多くの企業がこのような課題を抱えており、不足した年齢層を増員するために中途採用を積極的に進めている。空洞化の主な原因としては、景気が悪化した際に採用を控えていた期間があることや、20歳代の後半までに何らかの理由で若手社員が大量に辞めてしまったこと、30歳代前後の女性が出産・育児等の理由で退職するケース等が考えられる。

新興企業・サービス業型は、急成長を遂げてきた新興企業や、接客応対を中心とするサービス業等で見られるモデルである。新興企業は能力の高い若手を集めて戦力化していくことに長けているし、そこで働く人材も成長意欲やキャリア志向が高い。一方、業種別に見ても離職率が高いサービス業では、人件費が安く元気な若手を採用する労働集約型ビジネスが多い。

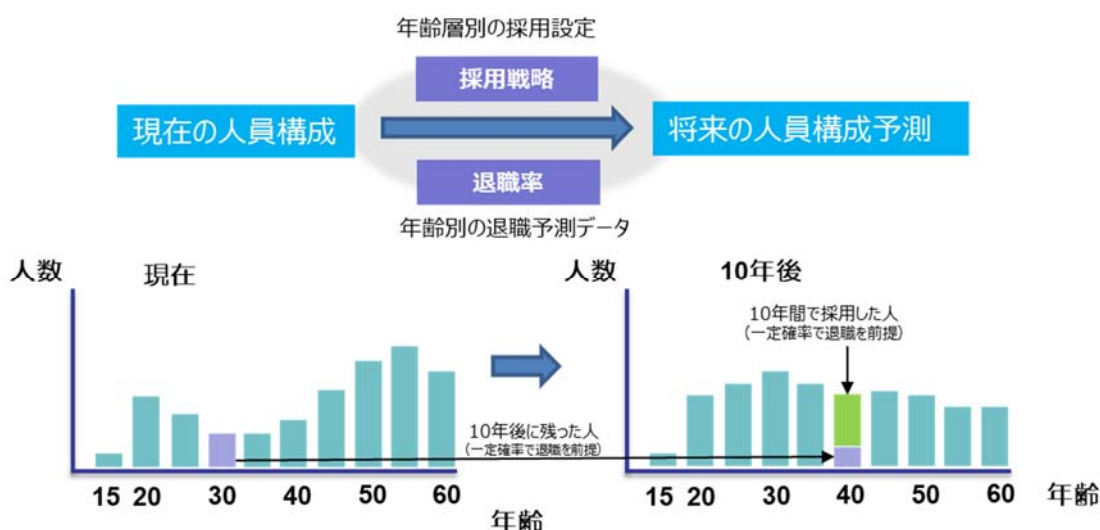
若手・ミドル層活躍型企业は、先進的なモデルといえる。若手社員が業績に応じて昇給できる環境や、働き盛りの30～40歳代の人員に福利厚生や働きやすい環境を提供できていることが多い。また、人件費の高くなる50歳前後の人材を対象に、早期退職制度等を設けているケースもある。

安定型は、景気等の影響を受けにくく業績が安定している企業に見られる。公的な事業を担う企業がこれに該当し、あらかじめ必要な人員数が決まっており、離職率自体も他の業種と比べて低い。

【将来シミュレーション】

ここまでいくつかの人員構成モデルについて説明したが、経営者や管理部門の担当者は自社の現状の人員構成モデルから、将来において持続的な成長を実現するための「企業の理想的なプロポーション」を描くべきである。現在の人員構成をもとに、年齢別に見た退職実績が今後も継続するという前提で将来の退職予測を行い、これと年齢別に見た採用人数を設定すれば将来的な人員構成を予測することができる。このような将来シミュレーションを実践することで、「ミドル空洞・高齢化型」の企業から「若手・ミドル活用型」の企業へ変貌を遂げるための戦略イメージを描くことができる（図表5）。

（図表5）将来シミュレーションによる戦略策定イメージ

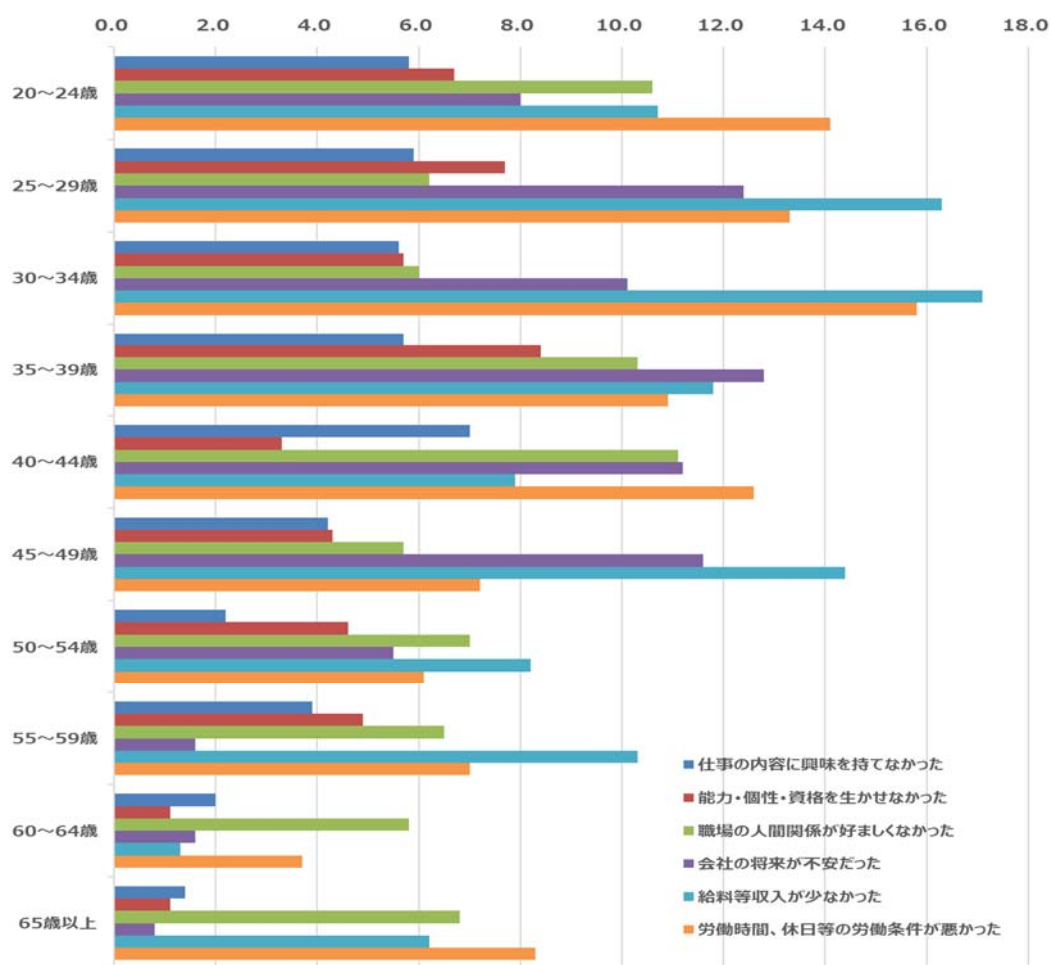


出所：大和総研作成

6. 辞める理由

退職データから退職動向分析や将来シミュレーション等様々な考察ができることを説明したが、「辞める理由」についてももう少し踏み込んだ分析をすることが重要だ。経営者や人事担当者は、年齢別にみた「辞める理由」について把握しておくべきと考える。辞める理由は、年齢や性別によって異なる（図表6、7）。平成30年雇用動向調査結果の概要では、興味深いデータを紹介している。同データによれば、性別・年齢別に見た1年間のそれぞれの年齢層における総離職者数を100%として、12の項目（離職理由）の構成比を示している。ここでは、12項目中のうち「ミドル空洞・高齢化型」と相関が高いと考えられる6項目を抽出しグラフにまとめた。

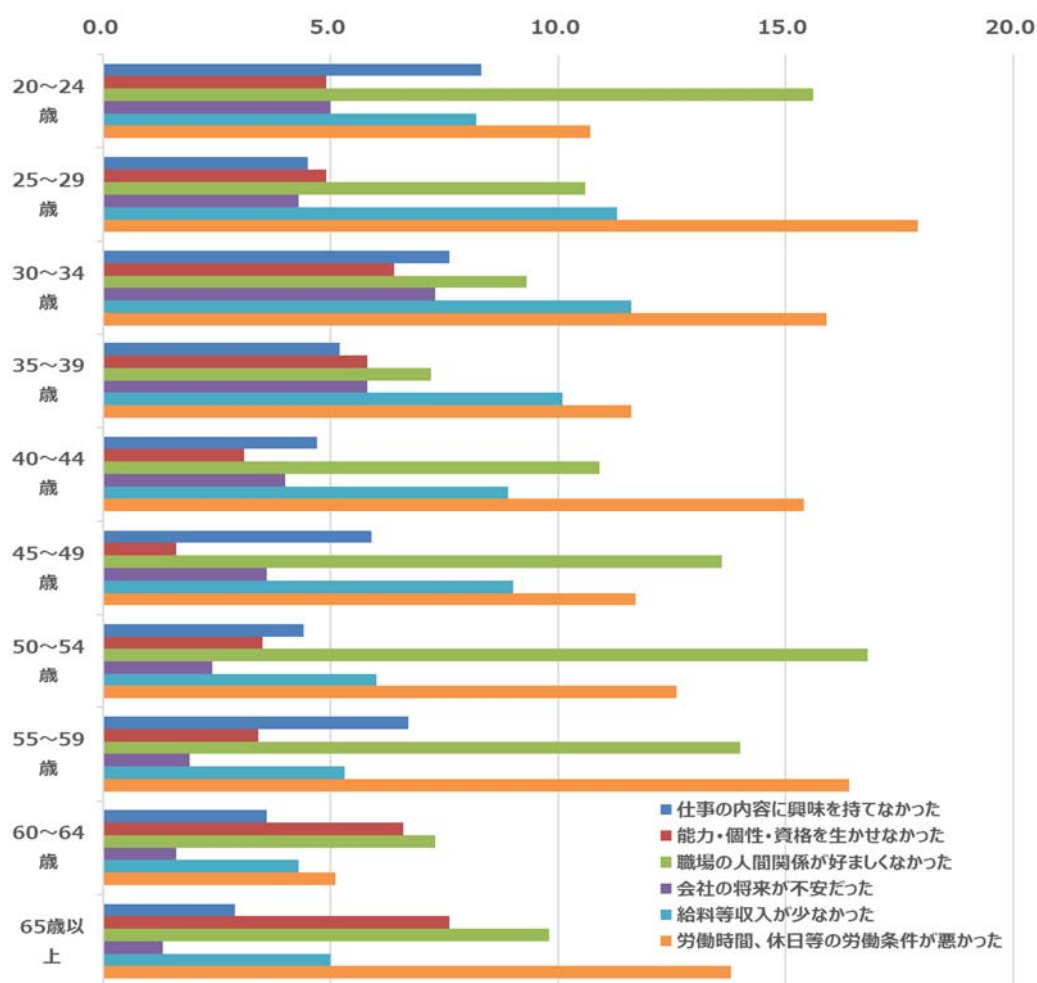
（図表6）年齢別に見た離職理由（男性）



出所：厚生労働省「平成30年雇用動向調査結果の概要」より大和総研作成

男性の場合は、働き盛りの年齢層（25歳～50歳程度）において、「会社の将来性」や「給与等の報酬面での待遇」を常に意識していることがわかる。将来の不安を感じさせない工夫や、成果を上げた際の昇給のチャンスを与えることが有効であることがわかる。働き盛りの年齢層において、特に若い年齢層（25歳～35歳程度）では、将来性や報酬以外にも「働き方」への関心が高く、残業や休日出勤等の状況に配慮したりすることも必要となる。つまり、社内での「働き方改革」での制度改善は、この年齢層には効果的な施策となりうるだろう。また、職場の人間関係で辞める人は、入社後の数年間（20歳～25歳程度）と管理職等への昇進のタイミング（35歳～45歳程度）に多く、同年代には心理的なケアや人事異動による配置転換等の対応が求められる。

（図表7）年齢別に見た離職理由（女性）



出所：厚生労働省「平成30年雇用動向調査結果の概要」より大和総研作成

一方、女性の場合は、男性と比べて「職場の人間関係」や「労働時間・休日等の労働条件」の比率が全般的に高い。女性が職場の良好な人間関係づくりを支援できる環境や、勤務時間をライフスタイルにあわせて調整できる制度づくりが求められる。

7. まとめ

本稿では、退職動向分析と将来シミュレーションについて紹介した。また、「辞める理由」とあわせて考えることが有効な施策づくりのヒントになることについて説明した。これらのヒントを基に、あなたの会社がこれから成長するためには、どんな人材が必要なのか。10年後、20年後の自社の人員構成をイメージして、どの年齢層を採用ターゲットにするのか、何人必要なのか考えてみる価値はあると考える。

そして、人間が体を鍛え、美しいボディを目指して努力するように、企業もまた美しいプロポーシオン（人員構成）を実現すべきといえる。それを実現するためには、「負の要素」と考えられがちな「退職データ」をうまく活用し、理想的な「人材の循環成長モデル」を築く必要がある。

経営者や管理部門の担当者は、自社の「退職データ」についてもっと関心を持つべきだ。マクロ的な視点での「離職率」に意識が向くが、「退職率」というデータを企業経営に役立てるべきである。

退職一時金制度のある企業であれば、新たに研究を行わなくても退職給付債務の計算プロセスで用いる「退職データ」を今すぐ活用することができる。複数の採用パターンをもとに将来シミュレーションを行い、例えば「ミドル空洞・高齢化型」の企業から「若手・ミドル活用型」の企業へ変貌を目指してはどうだろうか。

—以上—

参考文献

- 企業会計基準適用指針第 25 号「退職給付に関する会計基準の適用指針」
企業会計基準委員会、最終改正 2017 年 3 月 26 日
- 「平成 30 年雇用動向調査結果の概要」厚生労働省、2019 年 8 月 21 日
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/19-2/index.html>
(2019 年 11 月 28 日アクセス)