

人的資本経営塾

第1回 離職分析

パナリット株式会社
2022年6月14日

Panalyt



まとめ

1. まずは自社の離職の現状を把握し、**思い込みと異なる事実を発見** する
2. 要因仮説や、その打ち手を検証するための **KPI を設定** する
3. 経営や現場も巻き込みながら、**経営戦略と連動させたストーリー** を作る



「人的資本経営塾」を通して得られること

- 人的資本の KPI マネジメントとは、どうやって始めればいいのか？
 - 現状把握
 - 要因仮説の特定と、打ち手の検証
 - 経営戦略との連動
 - ストーリーメイキング(の納得性)により、
経営や現場の関心・コミット・協力を仰ぎやすくなる
- KPI マネジメントを推進する上で、見落とされがちなケイパビリティ(能力・要件) とは何か？

目次

- 1 離職率に関する様々な考え方と指標
- 2 離職の現状把握
- 3 要因仮説と打ち手の検証・KPI の設定
- 4 経営戦略と連動したストーリー
- 5 自社のリソースだけでは困難な理由



1. そもそも離職率にも 色々な考え方がある



そもそも離職率が高いのは悪いことなのか？

一般的に言われている、高い離職率が招くデメリット

サunkコスト
(採用、教育)

要員補填のための
採用コストが増加

ノウハウの蓄積・
伝承が遅れ
生産性が停滞

企業カルチャーや
士気の低迷

収益性や、持続可能性・競争力が損なわれる

では、離職率を0にすることがゴールなのか？

離職率が低いことに伴うデメリット

生産性の低い
ローパフォーマーが残
り続ける

ポストが空しくな
り、昇進機会が
少なくなる

組織カルチャーや
業務が硬直化
しやすくなる

成長・競争意識が
衰え、能力開発が
進みにくなる

低すぎても、硬直化や情性化が進み、生産性が衰えることもある

では離職率マネジメントのゴールとは……

適正な水準（帯）を維持しながら、戦略的に新陳代謝を促す

適正な水準を決める際の観点（例）

自社の理念や
ビジョン

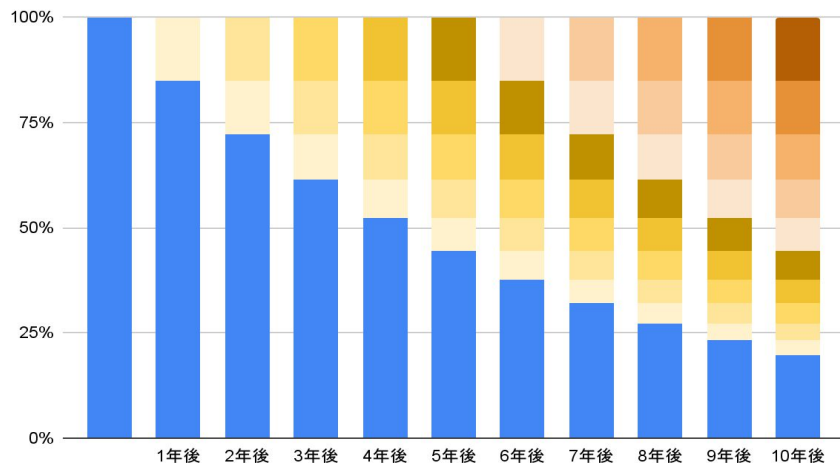
事業の新陳代謝に
必要なスピード感

中期事業計画から
逆算した、許容可能な
採用コスト

業界平均を
ベンチマーク
〔労働市場の
環境要因〕

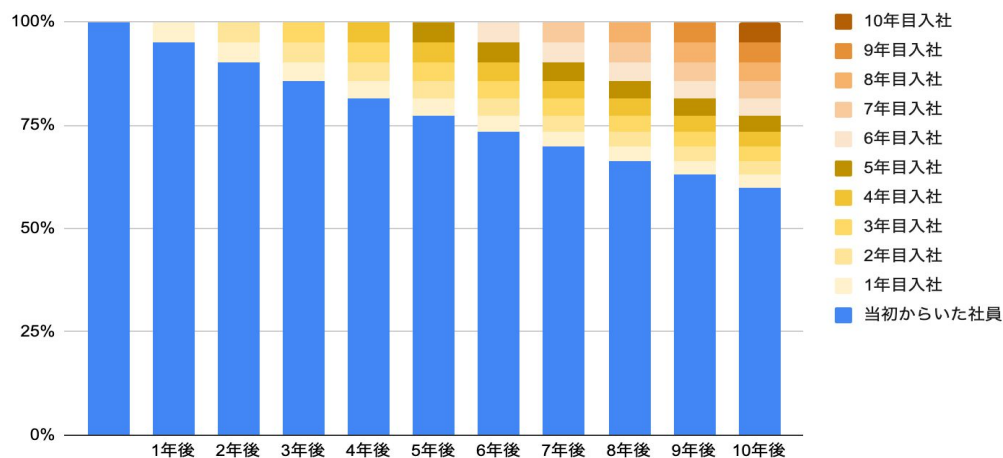
離職率の水準と新陳代謝のインパクト(1,000名企業の場合)

離職率15%



5年で半分以上が入れ替わる

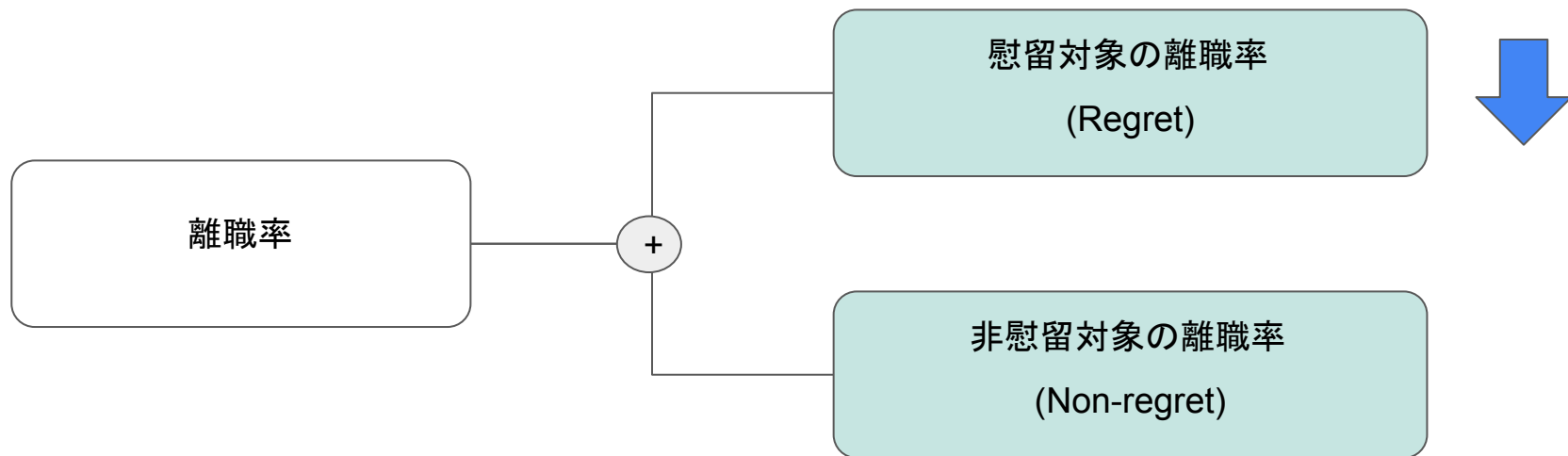
離職率5%



5年たっても 約4分の3は残る

*入社タイミングによらず、離職率は一律と仮定してシミュレーション

適切な新陳代謝を促せているかを評価する指標



慰留対象 (Regret) か否かの判別を、デジタルに行うケースもある

慰留対象

管理職以上の要職

3ヶ月以上
リフィルできなかった
ポジション

右記の非慰留対象の
条件に該当しない場合
のすべて

非慰留対象

3期連続で最低評価

5年以上同一の
職務等級

懲戒解雇

あなたの会社でやめられては困る人と、新陳代謝すべき人を、
見えるようにになるのが離職分析のゴールです

離職率にもさまざまな計算方法が共存

計算式

分子

- ある期間に離職した人の総数
- ある期間に離職した人の総数から、その期間の最終日までに離職した人を除く

分母

- 期初の従業員数
- 期末の従業員数
- 期中の日割りの平均従業員数

集計方法

- 月次
- 直近12ヶ月
(Trailing 12 months)
- 年換算

切り口

- 入社3ヶ月以内離職率
(採用のミスマッチを評価)
- 入社1年以内離職率
(採用や初期配属のミスマッチを評価)
- 慰留対象の離職率
- 非慰留対象の離職率

人事 × 経営 × データの専門家集団＝パナリットが、人的資本経営を後押しします



小川 高子

パナリット株式会社
代表取締役CEO

新卒でワークスAPに入社、その後Googleへ転職する。主に人事分野で採用、人材開発、人事戦略に携わる。2014年に同社でイノベーションアワードを受賞後、米国に渡りGoogle本社人事戦略室で多くの組織改革をリードする。



トラン チー

パナリット株式会社
代表取締役COO

BCG、リクルート・ホールディングス、Googleを通じて約13年間、主にセールス・マーケティング・事業開発領域において、顧客企業のDX推進(特にデータに基づくKPIマネジメントへの変革)を支援。その後パナリットの日本法人を立ち上げ、シンガポールから日本に本社を移転し、現職に至る。

2.

まずは現状把握



現状把握の本質は「比較」

例:「最近、若手の離職が増えてないか？」というざっくりした疑問に、適切に対処するための観点

いつから？

- ごく最近？ → 一過性に過ぎないのか、危機の前兆なのか？
- 慢性的に悪化？
- 季節性？

誰が？

- 若手の中でも、特にどんな属性が？
 - 性別、部署、職種、グレード、評価 など

何と比べて？

- **若手以外と比較しても深刻なのか？**
- 計画や想定よりも悪いのか？
- 業界水準よりも悪いのか？

どの程度？

- 具体的に何人？何%？
- じわじわと悪化？ 一時的に悪化はしたが、改善傾向にある？

従業員属性に応じて、様々な比較軸が存在

離職率：概要

Mar '21 - Feb '22

全体	全体
1.7 %	1.7 %
入社3ヶ月以内	慰留対象
0 %	0.3 %
入社1年以内	非慰留対象
0.1 %	0 %

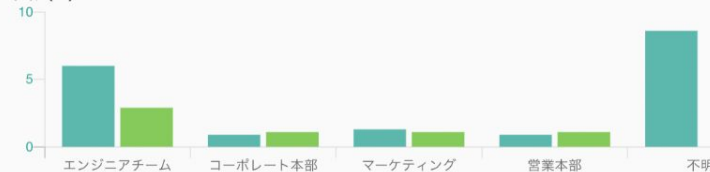
全体	全体
1.4 %	1.4 %
入社3ヶ月以内	慰留対象
0 %	0.2 %
入社1年以内	非慰留対象
0.1 %	0 %

離職率(月間) ▼

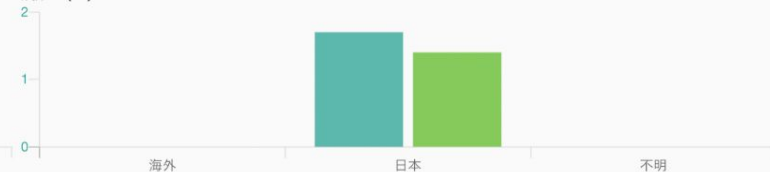
離職率(月間)の推移



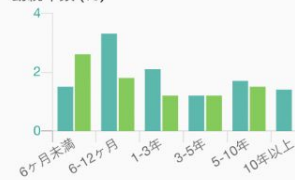
組織 (%)



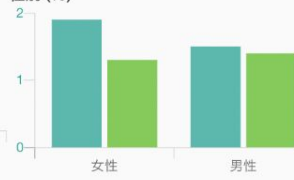
勤務地 (%)



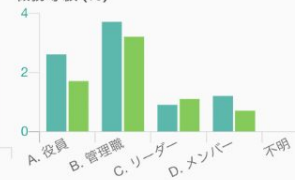
勤続年数 (%)



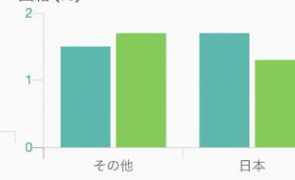
性別 (%)



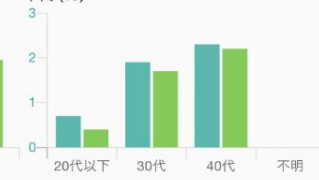
職務等級 (%)



国籍 (%)



年代 (%)



その他の比較軸:
雇用形態, 評価,
役職, 職種など

全体

慰留対象

非慰留対象

比較対象との差分を評価しないと、バイアスから誤った判断を下すリスク

人事決定におけるデータの未活用やファクトの無視は
様々な認知バイアス(不合理な選択)へつなぐと懸念されています

Recency Bias 直近バイアス



“あいつ最近がんばってるみたいだし、今回のプロモーションにあげておくが”

評価

Confirmation Bias 確認バイアス



“トップ大学卒なんだから優秀なはずだ。次の面接はうまくやるだろう”

採用

Survivor Bias 生存者バイアス



“副業推奨がうまくいってる企業が多いらしい。うちでもやってみるが”

人事施策

現状把握（可視化）によって、バイアスを排除した例

当初の仮説



- この数ヶ月で、比較的良好目立つ新卒が続けて退職した。世の中のトレンドと同様、当社も人事の最優先課題は**若手のリテンション**だ

可視化された事実



- 長いあいだ手塩にかけて育ててきた**幹部候補生・次期リーダー層の離職の方が、ここ1-2年でより深刻**な課題だった。彼らは高い評価で、異例の昇給も行ったが、上の役職がつかえて**昇進機会がなく、部署異動もほとんどなかった**ため、マンネリ化したのではないか

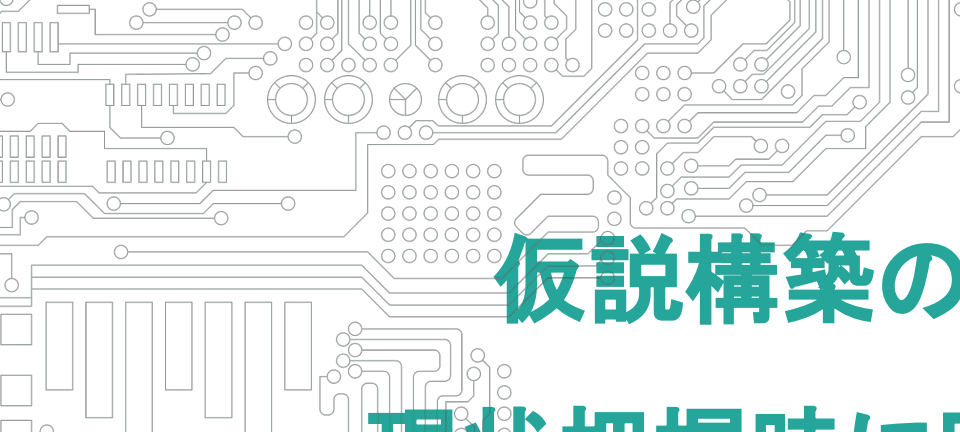
アクション



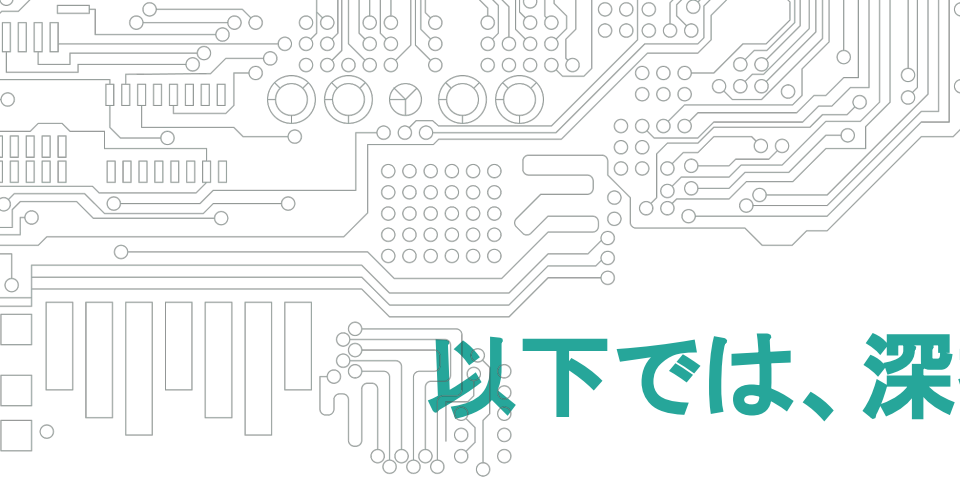
- まだ残っているハイパフォーマーの内的キャリア機会を見直すため、急遽聞き取り面談と、裏付けのためサーベイを実施
- 人材開発会議を開催

3. 要因仮説と打ち手の検証



A decorative graphic in the top-left corner of the slide, featuring a stylized circuit board pattern with various components like resistors, capacitors, and integrated circuits, rendered in a light gray line-art style.

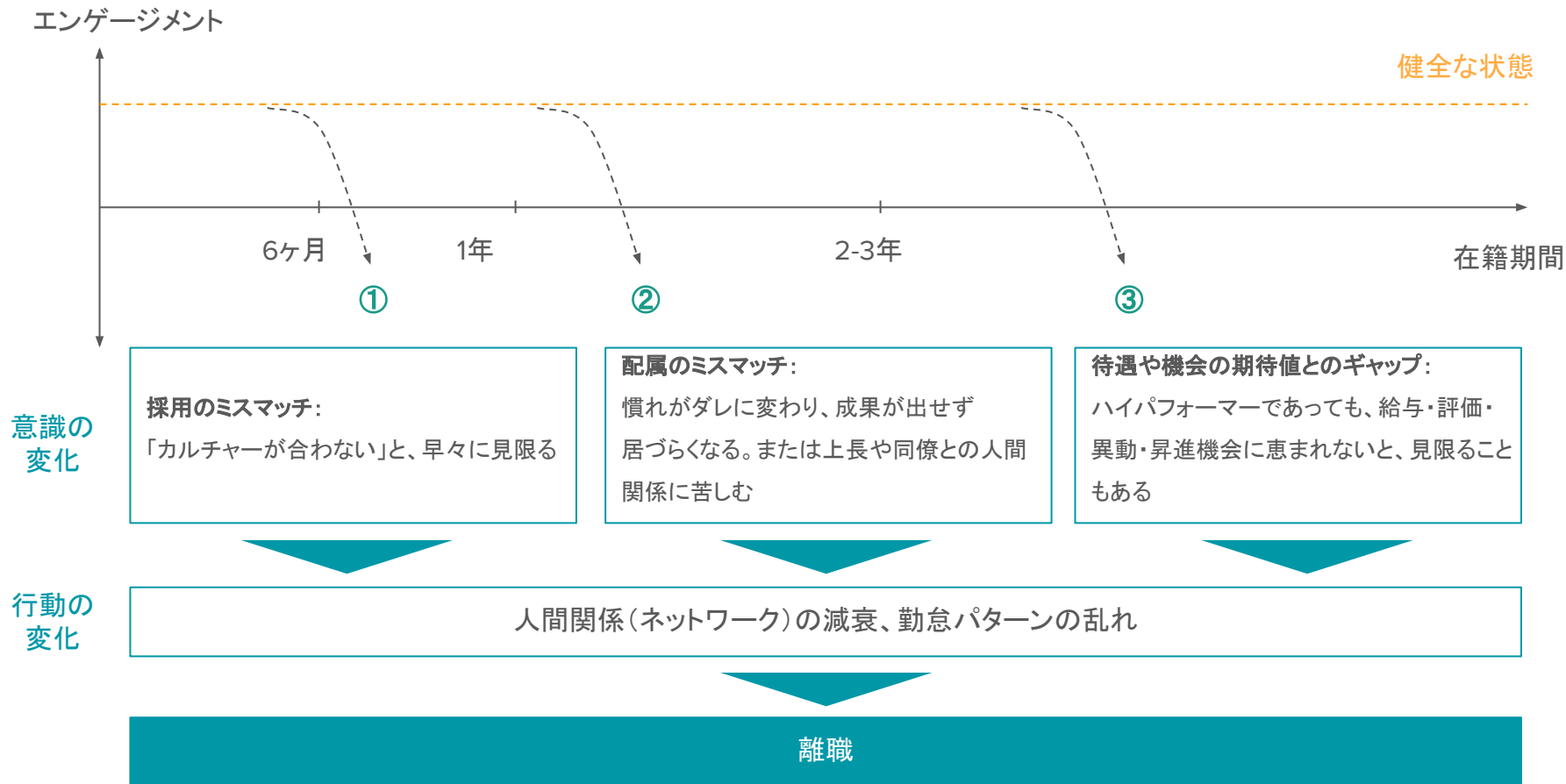
**仮説構築の出発点は、
現状把握時に明らかになった
「思い込みや想定と最も異なる
ポイントの深掘り」**



以下では、深掘りする際の フレームワークや、 裏付けとなる指標を紹介

*ただしチェックリスト的に用いるのではなく、あくまでヒアリングやファクト・データ集めの際の「フレームワーク」として使用することを推奨

離職の「きっかけ」の構造的要因



意識・行動の変化をどのようなKPIで捉えるか

勤怠パターンの乱れ (労働環境)

- 残業時間の急増・急減
- 出勤/ 退勤時刻、初回/ 最終のログイン or メッセージ送信時刻

人間関係の減衰 (ネットワーク)

- ネットワークの量や質(関係性スコア、双方向性)
- 上長や同僚と良質なネットワークを形成できているかどうか
- 補完材料として、エンゲージメントサーベイのスコア

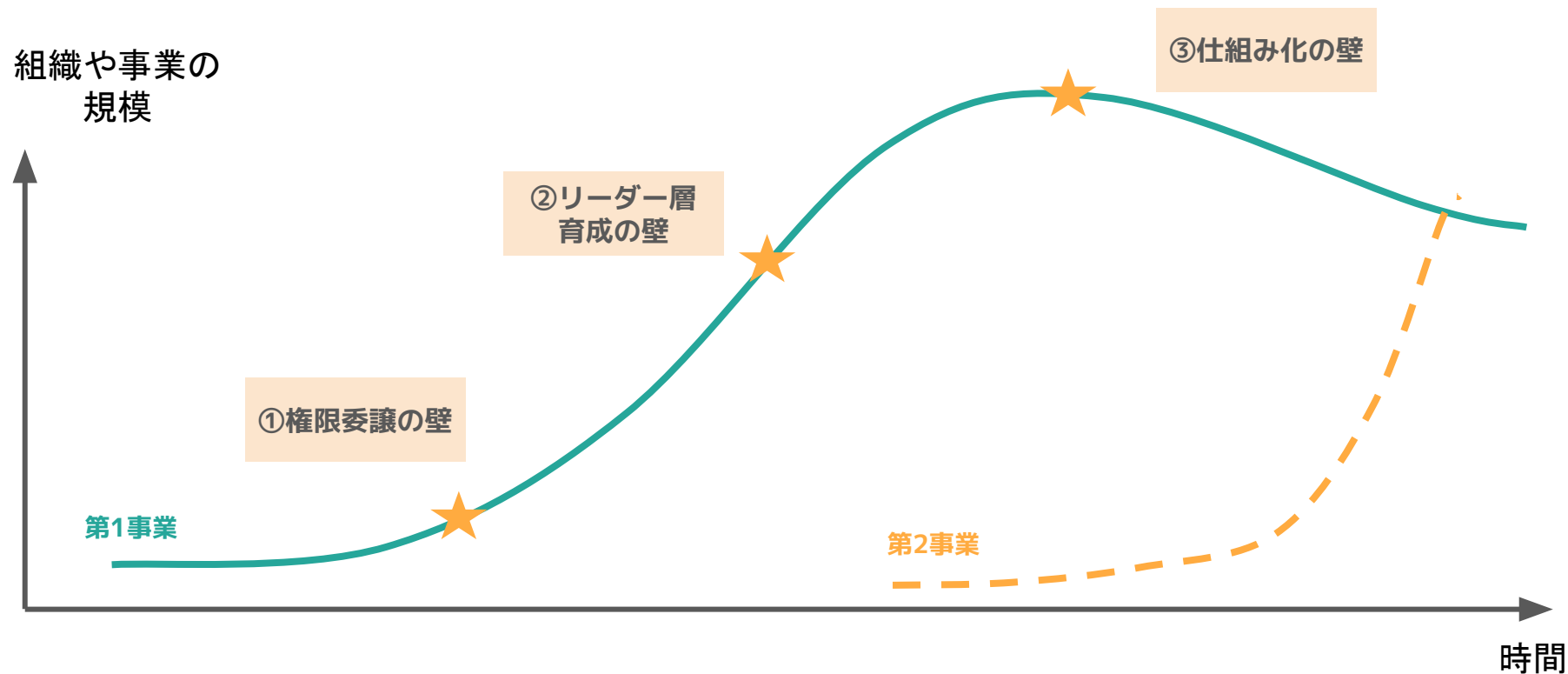
内的キャリアパス (機会)への不満

- 社内異動経路・数・比率(部署だけでなく、職種やグレードの遷移も比較)
- 同一ポジションの滞留期間

待遇への不満 (給与や評価)

- コンパレシオ、給与ギャップ
- 評価の推移、近隣部署との甘辛の差

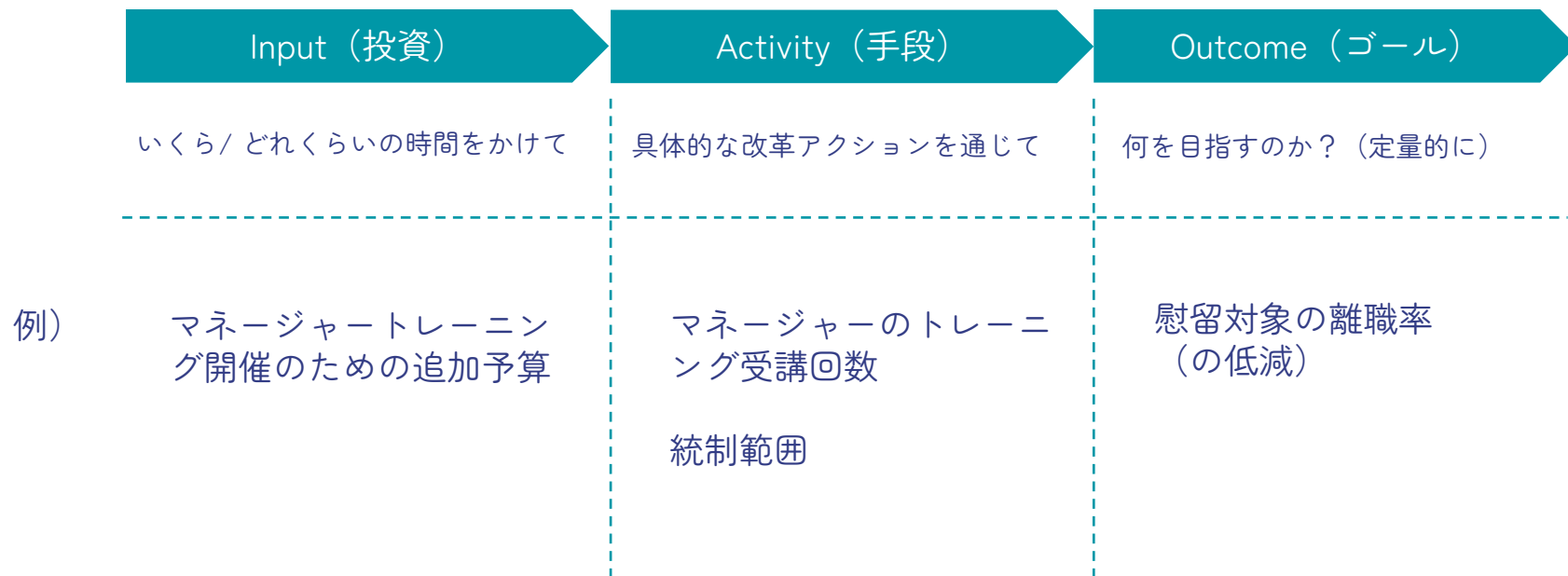
人間関係やカルチャーの乱れの背後にある、構造的な組織課題



テーマ	①権限委譲の壁	②リーダー層育成の壁	③仕組み化への壁
事象・問題	トップがボトルネックとなり業務や意思決定が滞る	マネジメントレイヤーが増える中、マネジャーの優劣にばらつきが生じる	採用プロセスやオペレーション、組織や業務のあらゆるところで効率化が求められ、制度や仕組みが必要になる。
その背景・要因	創業陣や社長-1のレイヤーが権限移譲できず、必要以上にハンズオンになる	マネジメントに必要なスキルやマインドセットを定義せず、創業期から長くいた人財をリテンションする施策として昇格させてしまったり 階層が増えることで、マネジメントが機能しているかをトップが把握できなくなってくる	会社が大きくなり、今まで人力で行っていたプロセスがシステムでリプレイスされ、同じ業務でもやり方が変わる。それに伴い、必要なスキルも変化する。 初期からの0→1フェーズで活躍した人財が鈍化し、政治やオペレーションができる人財が活躍する時代へ。
代表的なKPI や考え方の例	- Depth of control：階層の深さ（レイヤーが2から4になるところが要注意） - Span of control：統制範囲（適切に下のレイヤーをマネジメントに引き上げ委譲できないとこの数値が膨れ上がる）	- マネジャーごとの離職率やフィードバックサーベイなど（マネジメントできないことでエンゲージメントが下がったり離職が進んだりする） - 就任1年以内離職率（onboardingがうまくいっていないとこれが高くなる） - 就任1年以内の相対評価 - メンバーの待遇や評価のばらつき - 評価のレンジ、コンパレシオなど	- ベテラン層の離職（創業時入社） - 新旧の従業員の給与ギャップ - 「10→100」人材への新陳代謝 - リスキリング研修の完了率 - など
どうやってマネジしていくか	統制範囲が7を超えていたら下のマネジメントを育てることにシフトした方がいい	創業期からいたという理由だけでマネジメントに昇格させていないか？を確認・見直し	- 社内外の人材流動化の促進（部署異動含む） - スキルの特定とreskillingの必要ある人へのサポート（研修完了率のモニタリング） - 副業支援

打ち手の検証のためには、プロセス指標と結果指標を設定

例:ミドルマネージャー層への登用が十分な準備もなく行われた結果、離職率が急激に悪化したケース



4. 経営戦略と連動した ストーリーの例



「離職」問題に紐づくストーリーの例①： リモートマネジメント × リーダー層育成の壁の解消

経営課題と当初仮説



- フルリモート環境下において、離職率が悪化
- フルリモート後に入社した社員に対して、オンボーディング・研修やカルチャー浸透施策をより手厚くするべきではないか？

可視化された事実



- 実際には、フルリモート導入前から在籍していた社員の方が、離職率が約3倍高かった
- マネージャー職の補填のために、ハイパフォーマーのメンバーを拙速に登用し続けていた部署では、慢性的に離職率が高まっていた

KPI とアクション



- リモートマネジメント研修を実施し、「**受講人数や回数**」をモニタリング
- 「**管理職の平均経験年数**」を現状よりも高めるため、登用・要員計画を再検討

リモート環境下におけるマネジメント不全により、社歴の長いメンバーにおいて一時的に離職率が悪化したが、マネジメント研修の実施や登用計画の見直しにより、創業期からのカルチャー伝承と、2年で3%ptの離職率改善を目指す

「離職」問題に紐づくストーリーの例②： 組織再編 × 仕組み化の壁の解消

経営課題と当初仮説



- 事業の新陳代謝にあわせた組織再編に伴い、新規事業部に大勢の人事異動を実行
- 不本意な人事異動に不満を抱いて、離職率が急激に高まったのではないかとあれば、新規事業部への更なる異動計画は、断念すべきではないか？

可視化された事実



- 実は既存事業部の方が、組織再編後の離職率が2倍高かった
- ハイパフォーマーが新規事業部に流れたことにより、既存事業部では生産性を維持するために残業時間が長期化（実際は離職者が増えたことで生産性は改善）

KPI とアクション



- 新規事業部への、ハイパフォーマー偏重の人事異動を是正
 - KPI: 評価別の部署異動社数
- 部署異動は断念せず、また残業時間を改善しつつも生産性を維持できるよう、システム投資を検討

事業の新陳代謝に伴う組織再編のひずみを、システム投資や要員異動計画の見直しによって、次の1年間で 労働環境(残業時間)・生産性・定着率それぞれで●●% 改善していく

5. 自社のリソースでやろう とすると結構大変です



離職率：概要

Mar '21 - Feb '22

1回現状把握を行うだけでも、
3-4週間かかります

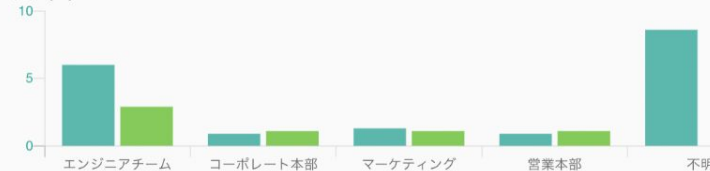
離職率(月間) ▼

全体	全体	全体	全体
1.7 %	1.7 %	1.4 %	1.4 %
入社3ヶ月以内	慰留対象	入社3ヶ月以内	慰留対象
0 %	0.3 %	0 %	0.2 %
入社1年以内	非慰留対象	入社1年以内	非慰留対象
0.1 %	0 %	0.1 %	0 %

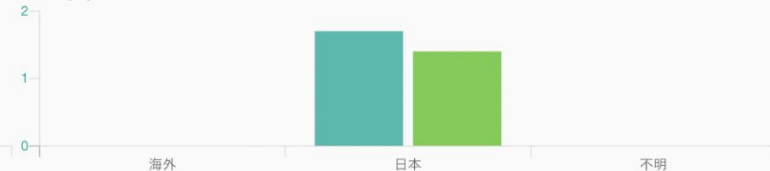
離職率(月間)の推移



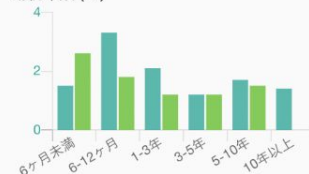
組織 (%)



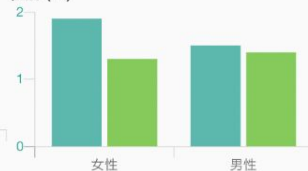
勤務地 (%)



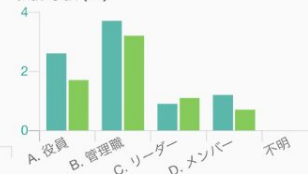
勤続年数 (%)



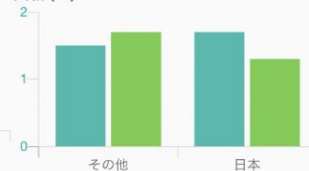
性別 (%)



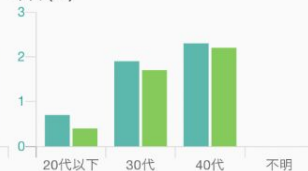
職務等級 (%)



国籍 (%)



年代 (%)

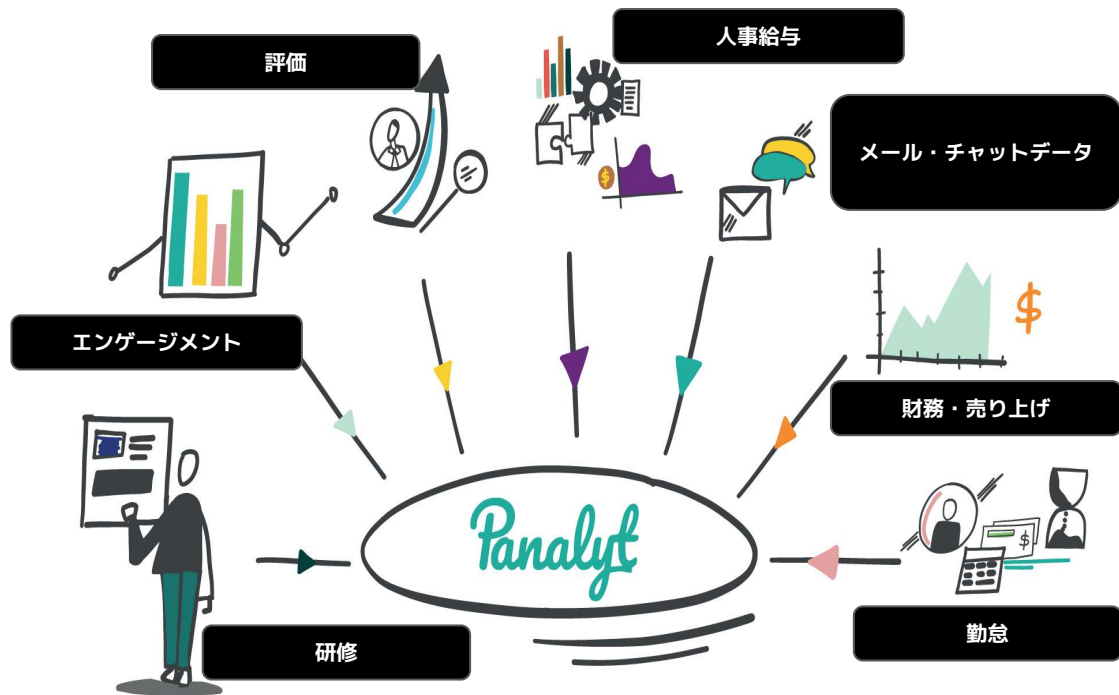


全体

慰留対象

非慰留対象

データがばらばら



データがぐちゃぐちゃ

生年月日が

1901年1月1日
(明治時代?)

?!

結婚や転籍をしたら

同じ社員が **2人に増殖**

?!

役職名が

100種類以上

?!

タイムリーに分析できない

データサイエンティストですら
業務時間の **7割** を使って
データをクレンジング



欲しいデータを出すのに
毎回 **1ヶ月以上** かかる

パナリットのソリューション

既存のツールを 1 つにつないで

データを綺麗に

人的資本の指標を生成・可視化

人事給与システム

タレマネツール

評価システム

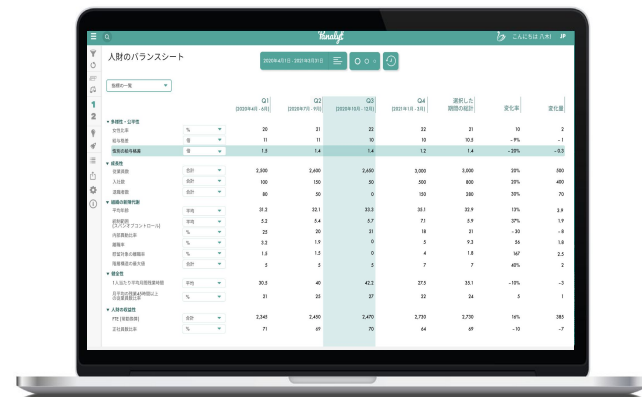
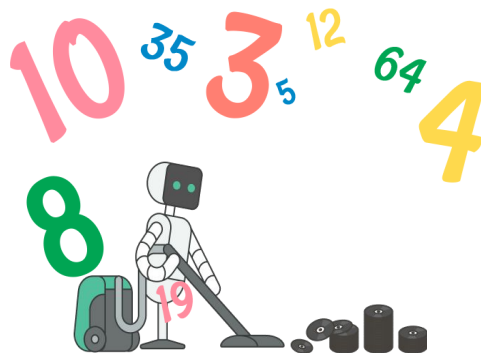
採用管理システム

財務情報

研修データ

勤怠管理システム

など



初期設定は平均24日
データの更新は最短1日

コスト

10人月
システム投資

70%減

自社開発

パナリット

初期導入まで

約9ヶ月

平均
24日

自社開発

パナリット

「データに強そうな人材にエクセルでやらせればいいじゃないか」→長続きしません

ほとんどここに時間も使えず、
現場からの信頼も得られず、
飽きて1-2年で辞めてしまう

WITHOUT...

Panalyt

現状把握

- 関連部署からのデータ収集、確認のやりとり（大抵すぐく嫌がられる）、集計、分析、資料化、レポートニング
- 目的意識をもって、正確に手を動かせる人は多くない

要因仮
説・
打ち手
の検証

経営
戦略
との
連動

- 付け焼き刃で、現場の納得感のない施策

WITH

Panalyt

現
状
把
握

要因仮説・ 打ち手の検証

- 新たなデータやファクトの収集
- 経営や現場とのタイムリーな対話を通じた、納得性の高いアクションの検討・実行

経営戦略との連動

- 仮説～打ち手検証のサイクルを高速化・精緻化することによる、利益貢献（プロフィットセンター化）

本資料のポイント(振り返り)

1

人的資本経営においては「データに基づく**現状把握**→**要因仮説と打ち手の立案**→**効果検証**→**経営戦略と連動したストーリーへの昇華**」というサイクルの実践が必要不可欠。

2

離職の現状を表す代表的な指標「離職率」にも、様々な計算方法・考え方・サブ指標が共存**適切な計算方法・指標・目標値を、事業特性に応じて選択**することが望ましい。

3

離職の現状把握における本質は**比較**であり、仮説に応じて様々な比較対象軸が考えられる。比較を通じて**思い込みとは異なる事実の発見**が期待できる。

4

要因仮説は、フレームワークだけでな**現場のヒアリング・インサイト**も交えて精緻化。また要因仮説をあらわすKPI(重要指標)を定義することで効果検証にも役立てられる。

5

上記で明らかになったことを「事象→要因→打ち手→改善目標・期限」に並べ、経営戦略と連動したストーリーとして、**経営・人事・現場の共通認識やコミット**を引き出す。

6

「データに基づく現状把握」だけでも自社リソースでの推進は困難であるため**データインフラへの先行投資が必要不可欠**。