

“静かな退職”を防ぐ 組織心理マネジメント

～キャリア停滞を防ぎ、再挑戦を支える仕組みづくり～

セレクションアンドバリエーション(株) シニアコンサルタント 佐藤宏紀

第1回 静かな退職とは何か：日本企業における実態

昨今、「離職率は高くないのに、職場の活力が明らかに低下している」というご相談を、多くの企業からいただくようになりました。決められた業務は進めているものの、自発的な提案やチャレンジングな行動が見られなくなっているという状況です。

この現象を「静かな退職 (Quiet Quitting)」と名付けた人物がいます。米国のキャリアコーチであるブライアン・クリーリー氏です。彼が提唱したこの概念は日本企業においても広がりつつあるといわれています。

日本の労働環境において、コロナ禍以降の働き方の多様化をはじめ、メンバーシップ型雇用の限界や長期雇用を前提としたキャリアモデルの見直しが進むなど、環境変化が急速に進んでいます。そして、これらの変化に対して制度の仕組みや組織マネジメントが十分に追いついていないため、従業員が組織との心理的距離を徐々に広げてしまっているのです。

本連載ではこの、静かな退職の発生メカニズム、その行動兆候、そして従業員が再び挑戦できる仕組みをどのように整えるべきかについて、人事制度・キャリアデザ

イン・従業員の組織心理の視点を組み合わせて考察していきます。

第1回は、まず“静かな退職”の実態を整理し、その発生メカニズムを考察していきます。

日本企業における 「静かな退職」の実態

●調査結果にみる“静かな退職”

マイナビキャリアリサーチ「正社員の静かな退職に関する調査2025年」によると、「静かな退職をしている」と回答した正社員の割合は44.5%に達しています。ワークライフバランスの確保を目的とした一時的な負荷調整も含まれているのかもしれませんが、一方で、“会社が期待する役割・成長機会との不一致”を起因とする永続的な「静かな退職」も少なくなさそうです。

●“静かな退職”の構造的な特徴

静かな退職の特に厄介な点は、表面に表れにくい点にあります(図表)。業務への姿勢は穏やかで、上司や同僚と衝突するわけでもありません。むしろ「問題のない社員」と受け止められる場合すらあります。

さらに、静かな退職は若手に限られた現象ではありません。中堅

第1回 静かな退職とは何か：
日本企業における実態

第2回
第3回
第4回
第5回
第6回

社員のキャリア停滞、役割が増える一方で裁量が追いつかない管理職、専門性の陳腐化に悩む専門職など、年齢や立場に応じて異なる契機で発生します。そのため、静かな退職は個人の問題ではなく、組織全体の構造的課題として認識すべき現象といえます。

●組織が見落とす“静かな退職”の兆候

静かな退職では、重大なトラブルや業務不全が必ずしも起きるわけではありません。そのため、組織としては“変化の初期サイン”を丁寧に捉える必要があります。代表的な兆候としては、以下のよう

- 研修や社内公募に対する反応が弱まる
- 会議での発言量が徐々に減る
- 1on1でキャリアの話題が出なくなる
- 新しい業務や役割に手を挙げなくなる

特に、意見を出さず「無難に終える」「波風を立てない」という姿勢は、協調性を重んじる日本の文化では一見良い状態に思えますが、“活力の低下”を示す場合があります。これらは昭和のメンバーシップ型組織の美点ともいえたのかもしれませんが、今や状況が異



■ 佐藤宏紀 セレクションアンドバリエーション(株) シニアコンサルタント

大手建設会社でのキャリアを経て、セレクションアンドバリエーションに参画。人事制度設計をはじめ、組織再編や人材マネジメント全般のプロジェクトに携わる。これまでの主な支援領域は、金融、IT / ソフトウェア、教育など多岐にわたり、制度策定から運用支援まで一貫して手がけている。

■ セレクションアンドバリエーション(株)

● 住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目2-17 本町グランドビル7階

● TEL：06-6695-7351 ● URL：https://sele-vari.co.jp

なっているのです。

“静かな退職”の メカニズムの考察

● 勤続とエンゲージメントの乖離

静かな退職が生じる背景には、日本企業に特有の「勤続」と「エンゲージメント」の乖離が挙げられます。日本企業は長年、離職率の低さや勤続年数の長さを安定性の象徴として重視してきました。しかし、在籍し続けていることと、組織へのコミットメントが高いことは必ずしも一致しません。

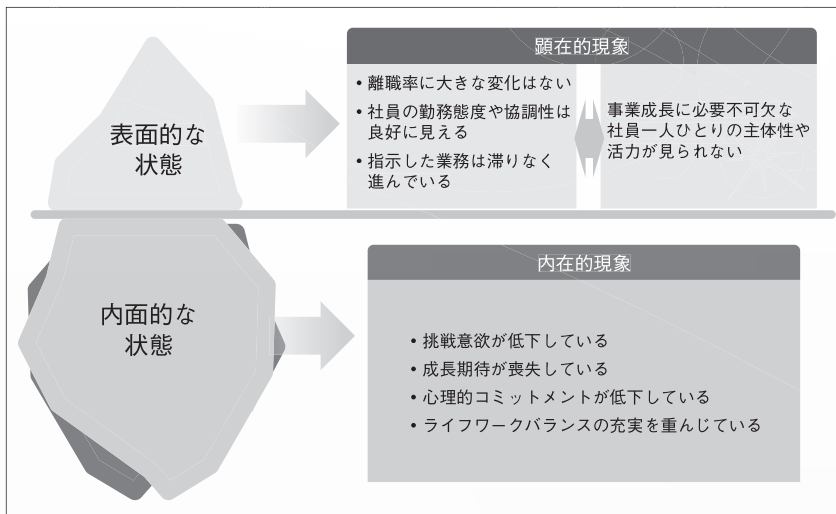
離職に踏み切るほどの不満はないものの、積極的にキャリア形成を志向するわけでもない……こうした“宙ぶらりんの状態”が続くと、従業員は自ら成長機会を取りにいかなくなり、組織もその変化に気づかないまま、静かな内面的離脱（静かな退職）が進行していくと考えられます。

● 制度・文化・慣行が生むキャリア停滞

また、日本企業に根づく制度・文化・慣行が、静かな退職を助長する場合があります。典型例としては、以下のようなものが挙げられます。

- ・年功序列や横並び意識が強く、キャリアの見通しが不透明
- ・異動・昇格の目的や基準が十分に共有されず、納得感が得にくい
- ・「失敗が評価にどう影響するか」

図表 静かな退職の構造



が曖昧で、新しい挑戦に踏み出しにくい

- ・役割期待が明確に示されず、自分が何を期待されているのか把握しづらい
- ・成果や貢献が可視化されず、努力が報われる実感が得にくい
- ・“大人しい社員が優等生”とみなされ、主体性より“波風を立てない”行動が評価されがち

こうした環境の下では、従業員は自らのキャリアの主導権を握れず、「自分は期待されていない」「成長の余地がない」という感覚を抱きやすくなります。とりわけ、従来の“メンバーシップ型雇用”に慣れ親しんだ企業では、役割の明確化やキャリアの透明性が十分に整備されておらず、従業員が「何を基準に行動すればよいのか」「どの方向に成長すればよいのか」を見失いやすい環境が残っています。そのため、本人は挑戦のプレ

ーキを踏み、組織側も表面的な定着率を見て問題を過小評価してしまう構造が生まれやすと考えられます。

* *

静かな退職は、個人の問題にとどまらず、組織の構造や企業文化、人事制度、キャリア形成の仕組みが複合的に影響して発生する現象でもあります。さらに、従業員の仕事に対する価値観も、「忠誠」や「滅私奉公」から「キャリアオーナーシップ」へと着実にシフトしており、こうした変化も静かな退職を後押しする要因の1つとなっています。

また、離職率では測れない静かな退職は、“見えない損失”にもなりえます。だからこそ、この機会に企業として自社の現状を改めて確認してみたいかがでしょうか。