

“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2回 静かな退職の兆候を早期に発見する視点

第1回では「静かな退職」という現象について、日本企業における実態と、その発生の背景を行動特性の観点から整理しました。

では、こうした静かな退職の兆候は、感覚や印象ではなく、データから捉えることは可能なのでしょうか。本稿では、静かな退職の兆候をデータから読み解くための視点を整理します(図表)。各種サーベイやアセスメント、面談ログ、業務・勤怠データといった、すでに多くの企業で蓄積されている情報を、どのように読み解けばよいのか、早期の気づきにつなげるための考え方を、具体的に見ていきます。

サーベイ・アセスメントに表れる静かな退職の兆候

●エンゲージメントサーベイから読み取る組織への関与状態

エンゲージメントサーベイは、従業員が組織をどの程度信頼し、

どのような意欲で関与しているかを定量的に把握する調査です。

例えば弊社が実施するサーベイでは、各設問を「重要度」と「満足度」の二軸で設定し、回答をマトリクスとして分析しています。これまで多くの企業様をご支援してきた経験からすると、静かな退職の兆候は、「満足度」よりも「重要度」のスコアが低下する傾向にあります。“満足とか不満とかは答えるけれど、会社にはもう期待していない”というときに出てくる兆候です。

「重要度」の低下は、これまでは製造業や建設業などの工場部門や建設部門で出やすい傾向がありました。決まった時間働いて決まった給与をもらうことだけを意識しやすい場合に会社への期待の「重要度」は低下します。

しかしこれがホワイトカラー部門で出始めていると危険な兆候です。すぐに離職には至らないもの

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 静かな退職の兆候を早期に発見する視点

第3回

第4回

第5回

第6回

の、組織への関与や期待を自ら調整し、成長や貢献に深く踏み込まない「安定着型」の静かな退職が進んでいる可能性があります。

このように、エンゲージメントサーベイを重要度と満足度の関係性から読み解くことで、表面的な行動や態度だけでは見えにくい、従業員の組織への関与の状態を、データから捉えることが可能になります。

●従業員(人材)クラスター分析で浮かび上がる「静かな退職層」

従業員クラスター分析は、弊社独特の分析手法です。人材クラスター分析で検索いただくと、弊社の「人材タイプ・ポートフォリオ分析」のページがトップでヒットするかと思いますので、ぜひご確認ください。この分析により、自社の従業員がどのように仕事に向き合っているのか、スキルの発揮傾向、成長志向性、リスク耐性などに基づいて、人材の分類・可視化が可能です。この分析を通じて、静かな退職の特徴である「強い不満や問題行動は見られない一方で、成長や挑戦に対して消極的になっている人材層」の有無をデータ上で直接、把握できます。

●非認知能力アセスメントに見る内面資質

非認知能力アセスメントは、従業員の自己効力感や成長志向性、

図表 “静かな退職”の兆候を多面的に捉えるデータ

特性を捉えるサーベイ／アセスメント			行動ベースの管理データ	
エンゲージメントサーベイ	従業員クラスター分析	非認知能力アセスメント	面談ログ	業務ログ・勤怠データ



■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

協調性、レジリエンスといった、成果や行動の前提となる従業員の内面資質の傾向を明らかにする分析です。

静かな退職の兆候としては、自己認識力は比較的高い一方で、自己効力感は平均以下にとどまり、成長志向性や挑戦意欲は低い傾向が見られます。これは、自身の理解はあるものの、成長や挑戦に向けたエネルギー配分を意図的に抑えている状態であり、静かな退職特有の自己調整プロセスと捉えることができます。

●マネジメントアセスメントに表れる組織の変調

マネジメントアセスメントは、管理職を対象に、役割付与のあり方や社内のつながり、権限委譲、公平性、対話の質といったマネジメント行動の質を部下などからの多面評価によって可視化する分析です。

静かな退職の兆候は、従業員個人の特性を捉えるデータだけでなく、管理職のマネジメント特性を通じて、組織内に連鎖的に表れることがあります。具体的には、「部下への役割委譲が進まない」「成長支援が弱まっている」「対話の質が低下している」といったマネジメント行動特性が見られる場合です。このような状況下では、部下は心理的には組織から一定の距離を置き、求められた範囲の業務を淡々とこなす状態になっている

場合があります。

一般に、組織の状態はリーダーのマネジメントの質に強く影響されます。マネジメントアセスメントを通じて管理職の行動を捉えることで、組織に静かな退職が起きているかを確認する手がかりが得られます。

面談ログから読み取る 静かな退職の兆候

1 on 1 や評価面談のログは、静かな退職の兆候を捉えるうえで有効な情報源です。ただし、注目すべきは強い不満や否定的な発言ではありません。むしろ重要なのは、語られなくなるテーマです。

例えば、キャリアや将来像に関する話題が出なくなる、成長や挑戦への言及が減る、「特にありません」「問題ありません」といった表現が増えるといった変化が見られる場合、本人が「考えること自体を控え始めている」可能性が示唆されます。

また、面談ログを時系列で確認すると、「やりがいを感じている」「挑戦したい」といった感情語・主観語が徐々に減少していくケースがあります。これは、対立や摩擦を避けながら、組織との関係を一定の距離に保とうとする防衛的な適応行動と捉えることができます。

静かな退職の特徴は、問題行動として表出するのではなく、語ら

ない・感情を出さないという形で関与を最小化していく点にあります。面談ログの変化は、その内面的プロセスを捉える重要なヒントとなります。

行動・勤怠データに 表れる「最小化行動」

静かな退職の兆候の多くは、出勤日数や所定労働時間、欠勤・遅刻、業務内容といった指標が安定しており、一時点のデータだけを見ると「特に問題はない」と判断されがちです。一方、過去と現在を比較し変化量に着目すると、業務ログや勤怠上から新しい業務や改善活動への自発的な参加が減少し、始業・終業時刻が所定時間へ収束していくなど、行動範囲を最小限に抑える変化が見られることがあります。

ただし、これがワークライフバランス志向によるものか、心理的コミットメントの低下によるものかは、勤怠や業務データのみでは判別が難しく、サーベイやアセスメント結果と併せた確認が重要です。

* *

本稿では、「静かな退職」の兆候を、データによってどのように可視化できるかを整理しました。自社の人材データと照らし合わせ、該当する兆候が見られないかをご確認いただく一助となれば幸いです。