

“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3回 成長・関係性・心理的安全性から読み解く

第2回では、「静かな退職」の兆候が、感覚や印象ではなく、サーベイやアセスメント、面談ログ、勤怠・業務データといった既存情報から可視化できることを整理しました。では、従業員はなぜ、各種情報に現れるような、組織との関わり方を変えていくのでしょうか。

「静かな退職」が起きる 3つのパターン

実は「静かな退職」には大きく3つのタイプが存在します。そして、そのタイプごとに、各種情報への現れ方が異なると考えられます。

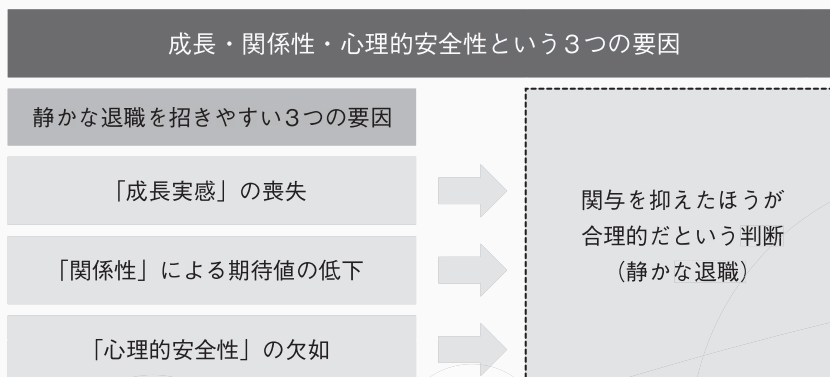
第1に考えられる静かな退職は、育児・介護・体調管理などを背景に、一時的に負荷を調整するケースです。これは理由が明らか

であり、かつ周囲もそのことに對する理解や配慮がしやすいものです。そしてそれらのライフイベントが一段落すれば、静かな退職も解消される可能性があります。

第2に考えられる静かな退職は、仕事よりもライフワークや私生活を重視するという価値観に基づき、意図的に関与水準を抑えているケースです。Z世代などの若者に多いといわれるこのタイプへの対応については、そもそも入社時点での選別が必要になるでしょう。

本稿で重視するのは、第3のタイプの静かな退職です。それは、成長機会や会社が期待する役割に対する認識のズレに加え、組織内の関係性の希薄化や心理的安全性の低下によって、関与水準を引き下げていくケースです。

図表 静かな退職が生じる構造



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	成長・関係性・心理的安全性から読み解く
第4回	
第5回	
第6回	

第1と第2のタイプは、個人の事情や価値観に基づく選択として尊重されるべき側面があり、言い換えると可逆性の低いタイプです。一方で、成長機会の示し方や役割認識、関係性の築き方、心理的安全性の設計によって生じる静かな退職は、本来発揮されえた関与や貢献が、仕組みによって抑制されている状態です。

本稿では、こうした成長実感の喪失や関係性の希薄化、心理的安全性の低下という要因に着目し、それぞれがどのように関与水準の低下につながっていくのかを、「成長機会」「関係性」「心理的安全性」の3つの観点から整理していきます(図表)。

「成長機会」と制度のズレが生む停滞感

●制度と成長実感の関係が弱い

静かな退職は、ある日突然モチベーションが低下した結果として生じるものではありません。多くの場合、何らかの要因で、「これ以上踏み込まないほうが合理的だ」という判断が積み重なった結果として表れます。なかでも、最も早期にかつ大きな影響を及ぼすのが成長実感の喪失です。

ここで重要なのは、研修や評価といった制度が「存在しているかどうか」ではなく、本人が「自分



■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

は前に進んでいる」や「何かが進み上がっている」と実感できているかという点です。多くの企業では、等級制度や評価制度、研修体系といった仕組み自体は整備されています。しかし、それらが日々の業務や役割期待と十分に結びついていない場合、従業員は「制度は整っているが、自分の成長と結びついていないのかもしれない」という感覚を持ち始めます。

この違和感は必ずしも離職意向として顕在化するわけではありません。むしろ、「今は無理に踏み込まなくてもいいだろう」「期待されていない以上、過度に頑張る必要はないだろう」という形で、関与水準を引き下げる方向へ、内的調整として表れる場合があります。

静かな退職は、こうした成長機会の欠如を起点として始まるケースが少なくありません。

●評価が未来の期待を示せない

人事制度運用で見落とされがちなのが、評価が「過去の結果の整理」とどまり、「次に何を期待されているのか」を十分に示せていない点です。評価面談で結果や反省点は共有されても、次の役割や成長の方向性が曖昧なままでは、評価は判定として機能しても、成長を後押しする装置にはなりません。その結果、従業員は「次に何を目標せばよいのか分からない」状態に置かれ、関与を高める

動機を見失っていきます。

●挑戦しない選択が合理化される
さらに、挑戦が促されない環境下では、問題はより一層、深刻化します。「失敗が評価にどう影響するか分からない」「成果を出しても役割や裁量が変わらない」「期待される行動が明文化されていない」といった環境では、「余計なリスクを取らず、求められた範囲を確実にこなす」という行動が合理的な選択となってしまうことがあります。

「関係性」による 期待値の引き下げ

成長機会と並んで、静かな退職に大きく影響するのが、職場における関係性です。ここでいう関係性とは、単なる人間関係の良し悪しや相性の問題ではありません。重要なのは、「自分は組織の中で認識され、期待されている存在だと感じられているか」という感覚です。

1 on 1 や定期面談が実施されていても、業務確認に終始し、本人の関心や迷いに踏み込めていないケースは少なくありません。この状態が続くと、「話しても状況は変わらない」「自分は特に期待されていない」という認識が強まっていきます。その結果、従業員は自ら期待に応えようとする動機を失い、役割の範囲を越えて関与することを控えるようになります。

こうした期待値の引き下げが積み重なった先に、静かな退職が生じていきます。

「心理的安全性」の 欠如が招く静かな退職

心理的安全性の欠如とは、単に職場の雰囲気が悪いことではありません。発言や相談、挑戦といった行動が、評価の低下や関係性の悪化といったリスクを伴うものとして受け止められている状態を指します。この環境では、不満は表出せず、むしろ沈黙が増えていきます。なぜなら、関与するほど不利になると感じるからです。結果として従業員は、「求められたことだけを無難にこなす」という行動を選びます。

このように心理的安全性の欠如は、関与の最小化を促し、静かな退職の引き金にもなります。

* *

本稿で整理してきた静かな退職の要因は、個人の意欲や性格の問題として片づけられるものではなく、成長の意味づけや期待の伝達、安心して関われる環境といった制度やマネジメントの設計・運用と深く関係しています。これからの人事部には、「なぜ関与を抑える判断が合理的になっているのか」を構造的に捉える視点が必要になっていきます。