どう向き合えば？ 静かな退職

前編：各国の現状

いったいどのような働き方が「静かな退職」とされ、該当者はどれくらいいるのか……。NPO法人キャリア権推進ネットワークの諏訪康雄理事長に、米国での発祥の背景や日本企業が対処すべき課題について論じていただく。（編集部）

法政大学
名誉教授
諏訪 康雄

「静かな退職」は米国SNS発のバズワードで、瞬く間に世界中に拡散した。米国における

①経済社会的な成功の希求

②成果達成への全力の努力

③私生活軽視の仕事中心主義

などの競争志向の生き方を嫌い「さりげなく退避」しようとする姿勢を示唆する。

米国で若い世代中心に共感呼ぶ

ジョブディスクリプションが記載する仕事内容に沿って、それ以下でもそれ以上でもないといった勤務ぶりは、欧州大陸諸国において、少しも珍しくないものである。

ドイツでもフランスでも、残業せず定時で退社し、その後は家族や友人たちとのプライベートな時間を享受する姿は、ごく普通にみかける。デンマークでは、午後4時になるとオフィスに誰もいなくなるのが通例と聞く。金曜日には3時退社もあるそうだ。

とはいえ、こうした働き方が「静かな退職」などと呼ばれることはなかった。契約どおりの原則が実行されている「所定の生き方」に過ぎないからだろう。

日本は該当者4割弱

捉え方次第で数％にも

もちろん、どの国でも仕事に全身全霊を注ぎ、年が明け年中、仕事中心で生活する人はいる。芸術家、専門職、ベンチャー経営者、会社幹部、上級管理職、自営業者などのうちの少なからぬ人は、年間で3000時間かそれ以上も仕事に取り組む。ただし、働く人全体のなかでは、相対的に少数派に属する。

米国でも欧州と同様に、パックオフィス（事務勤務）やパートタイム勤務などでは、所定時間で仕事を終えるのが原則だ。ただし、解雇に正当な理由を求める欧州諸国と異なり、任意の解雇が法的に容易な米国では、従業員側も自己のキャリア確保に向け転職を常に意識せざるを得ない状況がある。

そこで「昇進や昇給がなければ転職」といった個人側のキャリア形成意欲が旺盛である米国では、ギャラップの国際比較報告2025年版でも従業員エンゲージメント（組織や仕事への情熱や自発的な貢献意欲）が32％とかなり高い（日本7％、フランス8％、イタリア10％、ドイツ12％などが低め、北欧はデンマーク21％、スウェーデン24％など米国以下）。

結果、労働市場と広く連動するジョブ型にあって、勤続年数は4年ほど（中央値）と短くなり、転職を通じたキャリア形成が多くの人にとって身近となる（日本やドイツ、フランスなどではいずれも10年を超え〈平均値〉、北欧諸国は同7～8年）。

そうした米国で、2010年代にミレニアル世代を中心にFIREムーブメント（経済的独立を得て早期退職する志向）が起きていた。コロナ禍が山を越え始めた22年には「静かな退職」の概念が提起され、ミレニアル世代と次のZ世代から強い反応が出た。どちらも組織への従属状態を嫌い、自分らしく生きたいとの若年層の願いを反映したものとみられている。

FIREの場合、投資などでかなりの資金を作る必要があるが、静かな退職ならば勤務しつつも個人の領域やワーク・ライフ・バランスを確保しやすいと思われ、実現可能性はより高そうだといえる。

昇進、昇格、昇給などのためには長時間労働や厳しい勤務ぶりもやむなしとする意識（ハッスル・カルチャー）が広がる米国でも、昔からあった働き方とはいえ、積極的な評価がなされてこなかった「消極的な仕事ぶり」を再定義することで、ネットを中心にZ世代やミレニアル世代からの共感の声を呼び起こした流行語なのである。

性や年齢などで出現比率異なる

日本の働き方の現状は欧州とも米国とも異なる。正社員・正職員（正規雇用）と非正社員・非正職員（非正規雇用）との間にはっきりとした壁を設け、一般的な傾向として、前者には一括採用・長期雇用・年功序列による処遇慣行がある一方、後者にはそれらがない。昇進や処遇に格差があり、働き方についても差異がある。

正社員などは、業務に関連して「いつでも、どこでも、なんでも」することが求められる傾向にある一方、非正社員などは「所定時間、特定事業場、特定作業」のみへの対応が基本だ。

昇進昇格、人事評価への期待感の差異は、たとえば能力開発姿勢にも反映する。正社員などはマネジメント能力・リーダーシップの向上志向が42％、課題解決スキル（分析・思考・創造力等）が35％、高度な専門的知識・スキルが23％なのに対し、非正社員などはそれぞれ18％、21％、13％ほどと低い（厚生労働省「能力開発基本調査23年版）。

結果、雇用労働者の3分の1以上を占める非正規雇用者には、制度的・慣行的に限られた働き方なので、冒頭の①～③とは異なる静かな退職タイプがかなり含まれるものと推測される。

また、正社員などの場合も、会社の働かせ方や評価の影響を受け、競争志向から外されたり、それから「さりげなく退避」しようとする態度をとる人もいることが推察される（窓際族、働かないおじさんなど）。

では、エンゲージメントは低いけれども会社を自ら辞めない人の比率は、どれくらいなのか。「静かな退職」を広く定義するか狭くするかでかなり数字が異なってくる。

GPTWジャパンは24年に「仕事に全力投球するのを止め、必要最低限の業務をこなす働き方のことで、退職・転職するつもりはないが、積極的に仕事に意義を見出さない状態」と定義して調べ、2・8％が該当するとした。社員35～36人に1人くらいだ。

パーソル総合研究所は定点調査で、「残業が月5時間未満かサービス残業ゼロ、転職意向なし、出世意欲なし、多少の私生活犠牲で仕事完了の志向なし、のどれにも当てはまるもの」と条件付けて5・8％とみた（微増傾向）。社員17人に1人くらいとなる。

逆に、「キャリアアップや昇進などをめざすに必要最低限の仕事をこなす働き方」と〝ゆるく定義〟したパーソルイノベーション発表の調査では、20～49歳の会社員で37・7％、つまり3人に1人以上がこれを実践しているという（新卒入社3～5年未満では75・4％に上る）。

定義次第で出現比率が大きく変わるようだが、そうした静かな退職者の割合は、性・年齢・業職種・職位・雇用形態などにより、かなり異なりそうだ。企業（人事）はこれをどう捉え、どう対処しようとしているか。また、働く個人はどう考えるべきか。次回に論じよう。

すわ やすお　認定NPO法人キャリア権推進ネットワーク理事長。中央労働委員会会長、労働政策審議会会長などを歴任。著書に『雇用政策とキャリア権』など。

掲載日 2025年10月20日 労働新聞 11ページ

(C) 労働新聞社無断複製転載を禁じます。