どう向き合えば？ 静かな退職

後編：展望と対策

法政大学
名誉教授
諏訪 康雄

静かな退職がこれほどまでに注目を集める要因について諏訪康雄先生は、「サービス業従事者の増加」を挙げる。最低限のことしかしない冷淡な接客などが即、顧客離れや売上げに影響を及ぼすからだ。では、具体的に企業はどのような対策を進めていけば良いのだろうか……。（編集部）

なぜ執務態度をひそかに自己限定する「静かな退職」が主張されるのか。

背景にあるは、業務処理や仕事メールに年中追いかけられる「無限労働の日々」、朝9時から夜9時まで週6日働く「996勤務」といった身体的・精神的な負荷が非常に高く、持続可能性が懸念される働き方の存在に対する若き世代の拒否感である。

すなわち、①私生活向けの時間やエネルギー確保、②働きすぎによる燃え尽きなどの心身不調の防止、③業務内容や処遇への不満、④上司・同僚との関係不全、⑤仕事最優先の職場文化への違和感など、多様な拒否反応が指摘される。

受け身の従業員増加するリスク

もし「静かな退職」が個別事象に留まる場合、1on1ミーティングによる上司・部下の話合いや、同僚への意見聴取、仕事の再振分け、真に緊急な要件と都度の臨時要請の区分けなど、現場レベルでの対処の仕方があり得る。

個々人のひそかな自己限定であるだけに心の内を明かさない場合も少なくないだろうが、客観的で合理的な原因や社会的に相当な理由（育児・介護・病気治療、その他家庭事情・個人事情など）があれば、事情に応じた対応をとり、同僚の理解も図ることで、職場運営を見直せよう。それにより時の経過とともに原因や理由が変化すれば、自己限定を緩め、職場で孤立せず、離職もせずに、その後は上司が心理的安全性を示してくれたことから、むしろ働くモチベーションを高めることもあり得るだろう。

問題は静かな退職の集団現象化の場合だ。企業全体や一定の職場において、長時間労働の蔓延、同調圧力・忖度強要などが顕著で、ジョブクラフティング（仕事の自分事化の工夫）の余地に乏しかったりして、上部から「決められたこと、言われたことだけを徹底的に行い、それ以外には目をやる必要がない」といった雰囲気が職場文化となっている例などである。

製造現場の場合、自動化・機械化、工程管理、明確な職務定義と手順確保、監視と評価の強化などにより、むしろ業務内容を規格化した労働者モデルを推し進めているならば、自己限定の従業員が多くならざるを得ないし、それで然るべく職場は回っていく。

その際の懸念は、やらされ感だらけの受動的姿勢によるモチベーション低下、改善意識の欠如、業務品質の劣化、無断欠勤や病欠の増加などがめだってくると、仕事への熱意（エンゲージメント）を欠く組織として現場の改革力が低下し、経営の長期的な見通しも危ぶまれかねないことだ。

時代の流れについていけなくなる受け身の従業員が増え、スキルの伸長と知識更新、キャリア形成の面でリスクが高まる。

サービス現場の場合は、静かな退職型の働き方が短期的にもより深刻な結果となる。営業でも販売でも、対人サービスでも、マニュアルや上司指示による決められた手順どおりの対応しかしない従業員は、多種多様な顧客の要望に臨機応変に対処できない。顧客からすると、自分への敬意に欠け、心がこもっていなくて冷淡なサービス姿勢との印象を残す。これでは顧客離れや顧客トラブルを誘発しかねない。職場にその種の組織文化が蔓延すれば、中長期的どころか即刻にビジネスがもたなくなる。

北欧的働き方に接近
意欲高める人事制度を

日本では得意を伸ばす若者増へ

会社としては、採用時の適性判断、教育訓練による意識啓発と能力開発、望ましいジョブクラフティングの推奨、働き方の具体的かつ柔軟なモデル提示、働きやすい職場環境の整備などに努めるとともに、モチベーションを高めるインセンティブや人事評価などに意を払う必要が高まる。

時代背景として、製造業従事者よりもサービス業従事者が圧倒的に多い経済社会への変化が、会社側が静かな退職のような働き方への危機感をより高める結果につながっていよう。

労働市場が逼迫し労働供給が不足傾向になると、求人側企業の要望よりも求職者つまり働き手側の思いが前に出て、いわゆる売り手市場となる。逆に不況で労働需要が落ち込めば、ひそかに執務限定を志向する静かな退職はあぶり出され、リストラの対象ともなりかねなくなる。とはいえ、働く側の内心と外部の状況とのズレは続き、一見して従順でも、秘められた形で職場への無関心や受動的な働き方をする流れは残る。

日本の場合、少子高齢化による圧倒的な労働供給制約が続くとみられるので、求職者側の交渉力が高いまま、若い人を中心に「好きで得意」と自ら思う仕事をすることでキャリアを積みたがる傾向は広がっていこう。

静かな退職というよりは、仕事最優先でなくワーク・ライフ・バランス志向がより一般的なものとなり、北欧に典型的にみられるように「所定の働き方」とされる形に近付いていく可能性がある。夫婦ともに正社員として共働きをし、育児や介護にも対応していかざるを得なくなれば、より一層そうなりそうだ。

経営側としては、雇用契約内容と働き方を見直し、ジョブディスクリプションの明確化・標準化、さまざまなジョブの組合せ方の絶え間ない工夫ばかりでなく、仕事と私生活の区切りを時間的・場所的・心理的に可能とするウェルビーイング経営が求められていきそうだ。

これへの対応が容易でない業種・職種や企業では、慢性的な労働力不足が生じる。やむなく採用した働き手が露骨に「とりあえず、決められたこと、言われたことだけする」といった姿勢をとっても、そうした人たちを前提に業務を円滑に回していく継続的な工夫が必要となる。具体的な対策である職務の再設計・再編、仕事手順の見直し、ビジネスモデルの見直し、AI化やロボット化、デジタル化などは、結果的に経営の進化を促し、生産性の向上にもつながることだろう。

996勤務への即時的な反応か

「静かな退職」は、米国でも日本でも、一時的にバズった流行語に終わるかもしれない。その種の仕事ぶりは残存し続けるであろうが、欧州のように「所定の働き方」扱いとなれば「退職」というどぎつい表現にはならない。

米国では現在、絶好調のAI産業やIT産業ほかのグローバル企業で無限労働日や996勤務などのハッスル標語が喧伝されているが、ごく短い期間ならばともかく、ワーク・ライフ・バランスを長期に崩す状態は、必ず反動を伴う。静かな退職は即時的な反動の1つなのだろう。

働き方・働かせ方を内省するよすがではあるが。

掲載日 2025年10月27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。