

4 人に 1 人が「静かな退職者」と共に働いている。不利益だけでなく恩恵もある 「働く人の本音調査 2025」第 2 回を発表

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）は、昨年度に続き、今年度も従業員規模が 50 名以上の企業に勤める 25 歳～59 歳の正社員 7,105 名に対して、「働く人の本音調査 2025」を実施しました。第 2 弾となる今回は、近年国内外で注目を集める「静かな退職（Quiet Quitting）」に関する分析結果を公開しました。

1. 調査にあたり

近年、国内外で頻繁に取り上げられている「静かな退職（Quiet Quitting）」は、仕事に必要な最低限のことだけを行い、それ以上は行わないという状態を指します（Backer, 2023）。このような働き方は決して新しいものではなく、どの時代・どの組織にも一定数存在していたと考えられます。しかし、労働人口の減少・技術革新といった外部環境の変化が進む中、これまで以上に許容されづらくなっているのかもしれない。

実際、今年に入ってから日本国内でも「静かな退職」をめぐる報道が目立つようになり、その存在をどう受け止めるべきか、社会全体で議論が始まっています。「静かな退職」そのものの実態や要因だけでなく、周囲に及ぼす影響を理解することが重要だと捉え、本調査では、静かな退職者と共に働く人々にフォーカスしました。

【エグゼクティブサマリ】

Topic1：4 人に 1 人が「職場に静かな退職者がいる」と回答

- ・ 誰もが静かな退職者と職場で関わる可能性が大いにある

Topic2：職場に「静かな退職者」がいたら、周囲の幸福感は低い

- ・ 最低限の業務遂行、周囲の心理には影響
- ・ 「同僚や上司の『静かな退職』によって、恩恵を感じたことがある」人も存在 — 15.1%が実感

Topic3：20 代は同僚や上司の「静かな退職」に恩恵を感じる割合が他の年代よりも高い

- ・ 中堅層の方が職場に「静かな退職者」がいることによる不利益を感じやすい傾向

Topic4：不利益の最大の理由は“仕事量増加”、恩恵は“相対的評価上昇”

- ・ 「静かな退職者」がいることにより上司・部下の双方に負担、特に管理職で顕著
- ・ 一方で恩恵は、評価の相対的上昇が最多

Topic5：周囲に静かな退職者がいても、成長支援や正当評価の実感があれば幸福感は高い

* 詳細は調査レポート (<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001473/>) を参照ください。

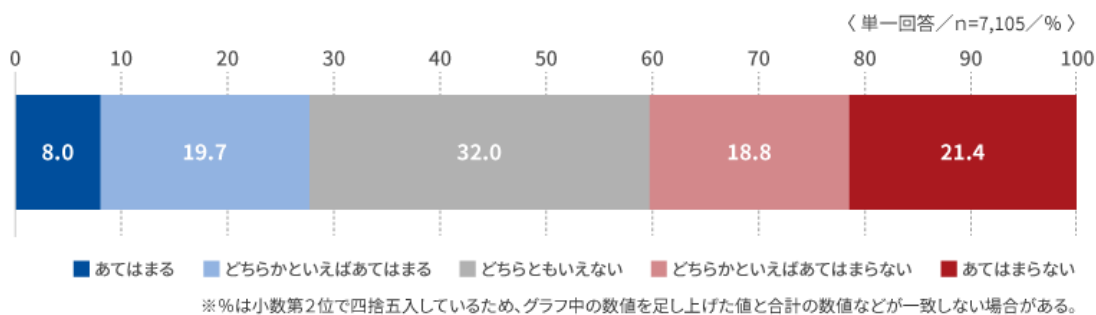
* 本調査では、人事施策の検討や研究など、広く社会に本データを活用いただきたく、回答ローデータおよび従業員規模別や年代別などの各種属性別集計データを開示しています。ご希望の方は、「働く人の本音調査 2025 第 2 回のオープンデータ希望」と明記の上、「お問い合わせ」より資料請求ください。【10 月 23 日までの期間限定】

2. 調査のポイント

【Topic1：4人に1人が「職場に『静かな退職者』がいる」と回答】

- 「同僚や上司に静かな退職をしている人がいる」と感じるかを尋ねたところ、27.7%が「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と回答し、**回答者の約4人に1人が“静かな退職者の存在”を職場で認識している**ことが明らかになりました。自分は「静かな退職」をしなかったとしても、そうした状態にある人と関わる可能性は大いにあることが分かります。

図表1：「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいると感じる」の回答結果

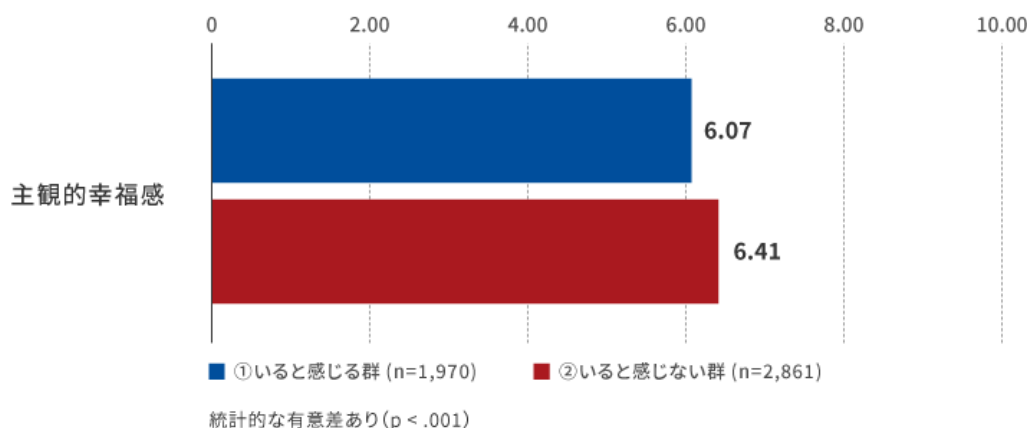


【Topic2：職場に「静かな退職者」がいると、周囲の幸福感は低い】

- 「静かな退職者」は周囲に影響をもたらすのでしょうか。必要最低限の業務を遂行していれば大きな影響はないとも考えられますが、本調査の結果は異なりました。「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいる」人とそうでない人の心理状態を、「主観的幸福感」*（「非常に幸福」を10点、「非常に不幸」を0点として聴取）を用いて確認したところ、周囲に静かな退職者がいると感じている人は、いると感じない人に比べて統計的に有意に幸福感が低いことが確認されました。

*感情状態を含み、家族・仕事など特定の領域に対する満足や人生全般に対する満足を含む広範な概念（Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999／伊藤ら, 2003）

図表2：「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいる」と感じるかどうかによる主観的幸福感の違い

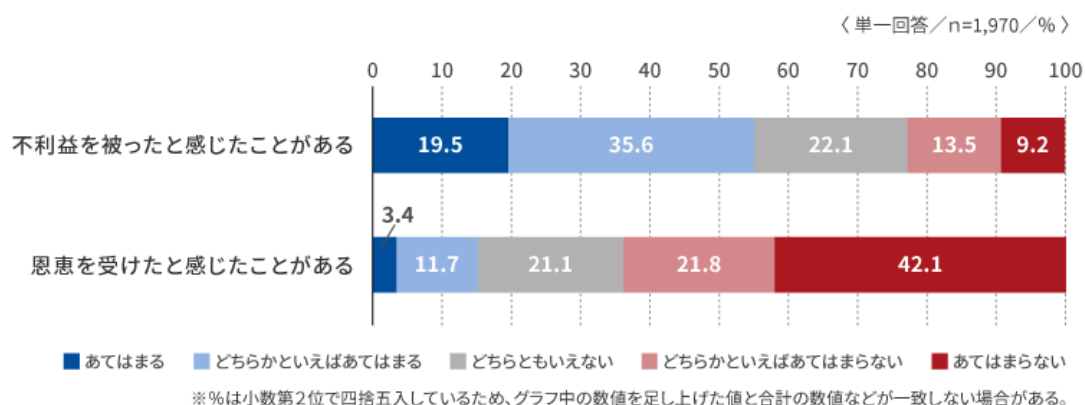


- 「同僚や上司の『静かな退職』によって、恩恵を感じたことがある」人も存在 — 15.1%が実感

2025 年 9 月 24 日

- ・ 「同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいる」と回答した人を対象に、その影響について尋ねた結果、「不利益を被ったことがある」と回答した人は半数を超えて 55.1%に上りました。一方で、「恩恵を受けたことがある」と回答した人も 15.1%存在しており、恩恵を受けたと感じたことがある人も一定数いることが明らかになりました。

図表 3：（「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいる」に「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と回答した人のみ）「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいることで、不利益を被ったと感じたことがある」「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいることで、恩恵を受けたと感じたことがある」の回答結果

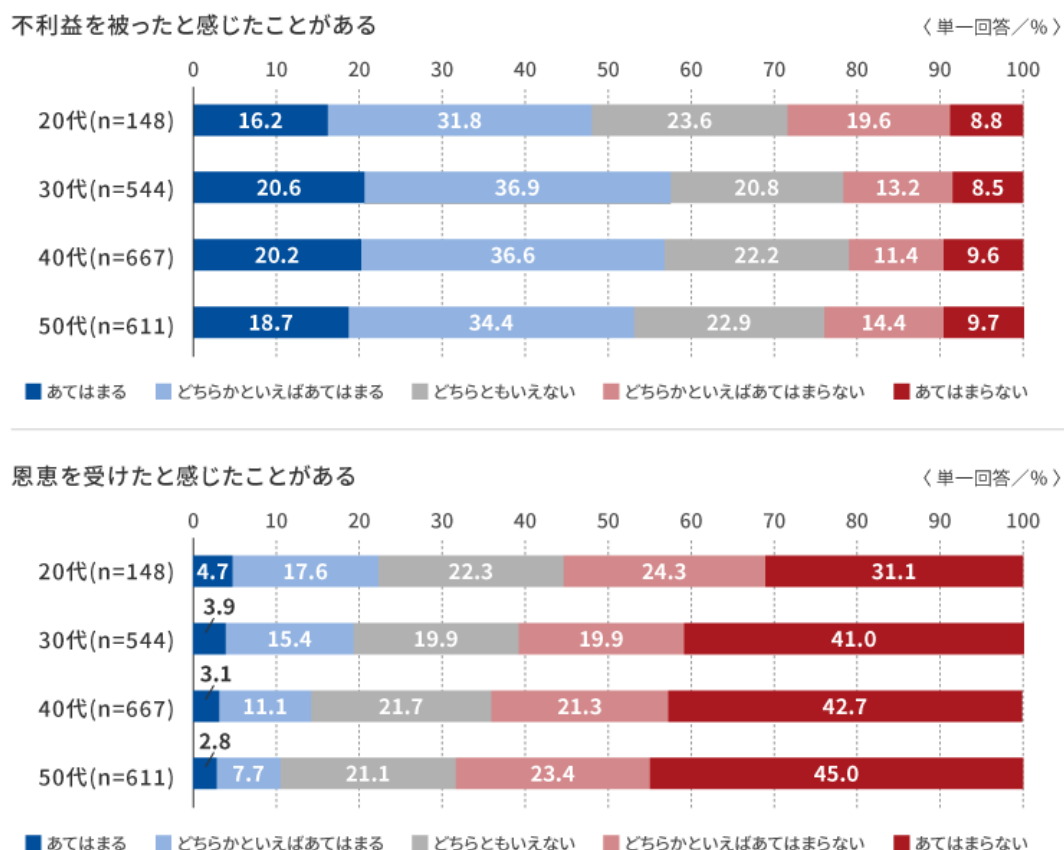


2025 年 9 月 24 日

【Topic3：20 代は同僚や上司の「静かな退職」に恩恵を感じる割合が他の年代よりも高い】

- ・ 世代別に見ると、30・40 代では同僚や上司の「静かな退職」に不利益を感じた人が相対的に多く、20 代では恩恵を感じた人が相対的に多いという結果が出ました。

図表 4：（「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいる」に「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と回答した人のみ）「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいることで、不利益を被ったと感じたことがある」「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいることで、恩恵を受けたと感じたことがある」の年代別の回答結果



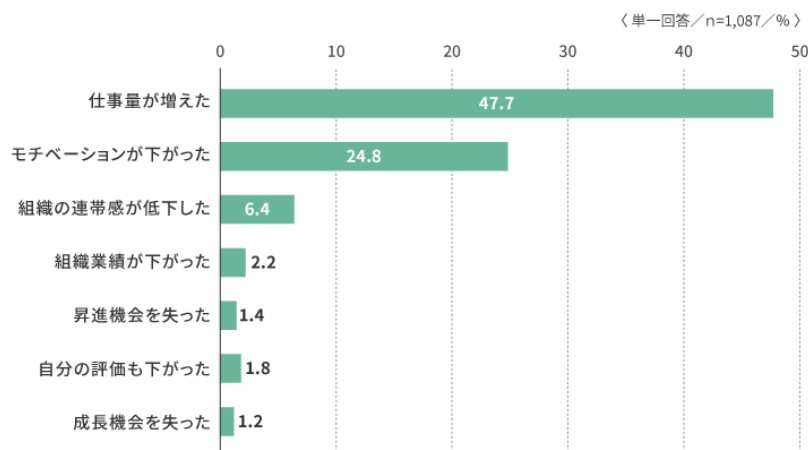
【Topic4：不利益の最大の理由は“仕事量増加”、恩恵は“相対的評価上昇”】

- ・ 上記の背景を探るべく、静かな退職者が周囲にいることで生じた不利益や恩恵について、選択肢式および自由記述式で具体的に尋ねたところ、不利益の理由として最も多かったのは「仕事量が増えた」（47.7％）でした。自由記述回答を確認すると、背景には「増えた仕事が給与や評価に十分に反映されない」という不公平感があるようです。つまり、業務量そのものよりも、処遇の公正性に欠けると捉えた場合に不利益を被ったと感じてしまうのかもしれない。
- ・ また、他の自由記述回答からは「静かな退職者を部下にもつ上司としての負担」「静かな退職者を上司にもつ部下としての負担」の双方が挙げられました。特に上司としての不利益が目立っており、「静かな退職」による不利益が管理職や管理職候補者の不足の一因となっている可能性も示唆されました。

2025 年 9 月 24 日

図表 5：（「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいる」に「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と回答した人のみ）「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいることで生じた不利益はありましたか。以下からひとつカテゴリーを選択したうえで、具体的に教えてください。」の回答結果 ※未回答については図表から割愛

不利益を受けたと感じたことがある理由



不利益の理由＜自由記述から抜粋＞

仕事量が増えた	終わっていない仕事は終わった人に割り振られるシステムだから（40代、一般社員、その他）
	上司もその人には仕事を任せないから蹴寄せが来る（30代、管理職、総務系）
	チームとして、その人の分まで結果を出さないといけないので（50代、一般社員、その他）
	定例業務しかしない社員がいるとイレギュラー対応の負担が重くなり業務負担となるから（40代、一般社員、その他）
	静かな退職者が引き受けなかった仕事を自分が請け負ったり、静かな退職者がいい加減に済ませた仕事の確認作業が増えたりしている（30代、一般社員、マーケティング）
	その人から情報提供してもらおう体制になっているが、情報が上がってこない。催促しても応答がないため、自分で情報収集することになる（50代、一般社員、技術系）
モチベーションが下がった	給料があまり変わらないことに不公平感があるから（40代、一般社員、経営企画系）
	彼の上司として人事評価をした際に、非常に攻撃的な態度を取られた（50代、管理職、その他）
	自分より職群が上の人が仕事をしていないところを見ると人事評価が不当に感じ、やる気が下がった（20代、一般社員、総務系）
	会社への不満ばかり話しており、それを聞き続けるだけでうんざりする（30代、一般社員、生産技能系）
組織の連帯感が低下した	仕事のやり方を変えたくても結局「静かな退職」組で結託して現状維持にされるので、こちらも疑似「静かな退職」状態になる（40代、一般社員、マーケティング）
	静かな退職をしている人の空気感をメンバーが感じ、なぜあの人のカバーを我々がしなければならないの？となり連帯感が低下したことがあります（50代、管理職、技術系）
組織業績が下がった	組織の目標値を達成させるためには、人数が少ないため全員で取り掛からなければならないのに消極的な人がいると達成が難しい（30代、一般社員、その他）
昇進機会を失った	その人の分働かないといけなから（40代、一般社員、財務系）
自分の評価も下がった	部下の評価にともなって自分の評価も厳しく問われた（40代、管理職、技術系）
成長機会を失った	当人のみならず、周りの人にも意欲的な働き方を行うことを抑制していた（30代、一般社員、マーケティング）

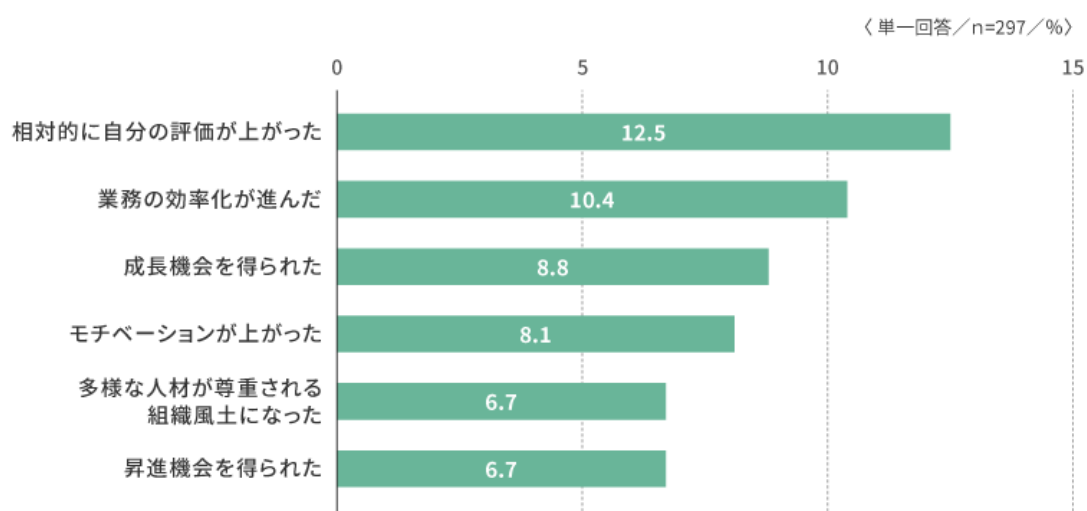
※（ ）内は、年代、管理職/一般社員、職務系統

2025 年 9 月 24 日

- 一方で、恩恵を受けたと感じた理由として最も多かったのは「相対的に自分の評価が上がった」(12.5%)でした。自由記述回答では、主に同僚として「静かな退職者」と働く場合の恩恵が目立ちました。加えて、業務の効率化や組織風土の変化といった、職場全体にもたらされる恩恵を挙げる回答も確認されました。

図表 6：（「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいる」に「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と回答した人のみ）「自分の同僚や上司に「静かな退職」をしている人がいることで生じた恩恵はありましたか。以下からひとつカテゴリーを選択したうえで、具体的に教えてください。」の回答結果 ※未回答については図表から割愛

恩恵を受けたと感じたことがある理由



恩恵の理由＜自由記述から抜粋＞

相対的に自分の評価が上がった	人事評価で相対評価な部分も一部あるので恩恵を受けた（20代、一般社員、総務系）
	仕方なく動いていた自分に評価の目が向けられた事例があるから（40代、管理職、営業）
業務の効率化が進んだ	やらなくてもよいことをやらなくて済んだ（20代、一般社員、財務系）
成長機会を得られた	当該スタッフは先輩にあたり、少しレベルの高い業務を経験することができた（30代、一般社員、財務系）
モチベーションが上がった	自分も適度に息抜きしようと思って気が楽になった（40代、一般社員、接客系）
多様な人材が尊重される組織風土になった	仕事に対する価値観が異なる人が共存しやすい雰囲気ではあると感じる（30代、一般社員、生産管理）
昇進機会を得られた	その人が降格になったから（50代、管理職、財務系）

※（ ）内は、年代、管理職/一般社員、職務系統

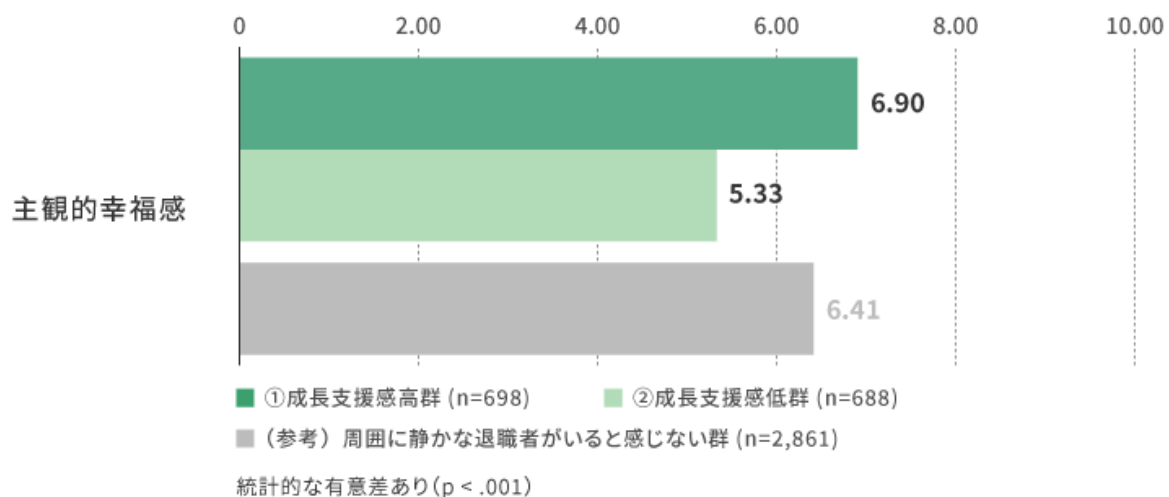
2025 年 9 月 24 日

【Topic5：周囲に「静かな退職者」がいても、成長支援や正当評価の実感があれば幸福感が高い】

「静かな退職者」が周囲にいと主観的幸福感が低い傾向にある一方、不利益を感じる場合も、恩恵を感じる場合もあることが分かりました。では、「静かな退職者」が組織にいるなかで健やかに働き続けるための条件はあるのでしょうか。

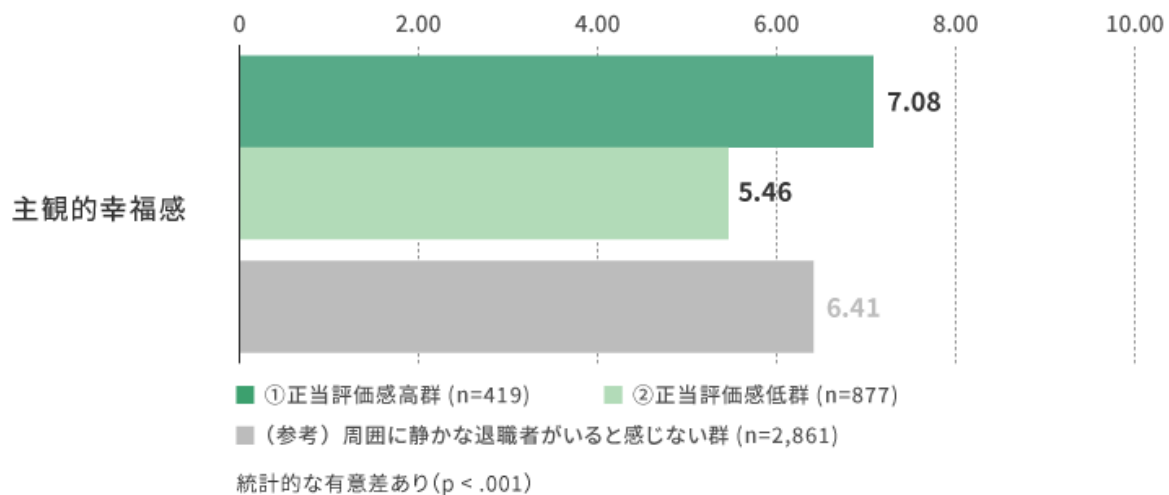
- ・ 本調査で明らかになった条件とは、第一に「成長支援感」です。周囲に静かな退職者がいると答えた人のうち、「会社は、従業員の成長の支援をしてくれている」という実感が高い人（「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」）を選択した人。以下、「成長支援感高群」は、そうでない人（「あてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」）を選択した人。以下、「成長支援感低群」と比べて主観的幸福感が統計的に有意に高く、その差分は 1.57 でした。さらに「周囲に静かな退職者がいるが、成長支援の実感がある」人は、「周囲に静かな退職者がいない」人よりも主観的幸福感が高い結果を示し（差分は 0.49）、成長支援が主観的幸福感を支えている可能性が示唆されました。

図表 7：（「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいる」に「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と回答した人のみ）成長支援感の高低による主観的幸福感の違い



- ・ 第2の条件は「正当評価感」です。周囲に静かな退職者がいると回答した人のうち、「会社は、従業員を正に評価している」という実感が高い人（「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」）を選択した人。以下、「正当評価感高群」は、そうでない人（「あてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」）を選択した人。以下、「正当評価感低群」と比べて主観的幸福感が有意に高く、その差分は 1.62 でした。さらに、「周囲に静かな退職者がいるが、正に評価されている実感がある」人は、「周囲に静かな退職者がいない」人よりも幸福感が高く、その差分は 0.67 でした。
- ・ これらの結果から、静かな退職者が周囲に存在しても、会社や上司からの成長支援感・正当評価感を感じられている人は主観的幸福感が高いことが分かります。特に正当評価感については、不利益の理由に関する自由記述回答（図表 5）でも「（静かな退職者と）給料があまり変わらないことに不公平感がある」「自分より職群が上の人が仕事をしていないところを見ると人事評価が不当に感じ、やる気が下がった」などと述べられていたこととも符合し、評価や処遇の公正性が重要であることを裏付ける結果となりました。

図表 8: (「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいる」に「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と回答した人のみ) 正当評価感の高低による主観的幸福感の違い



- 本レポートにおいては、「静かな退職」をする人と共に働くことについて考察しました。前提として、組織との距離感をどの程度取るかは個人の自由であり、上司や人事がスタンスを強制できるものではありません。組織と一定の距離を保つ権利は誰にでもある、ともいえるでしょう。
- そもそも「静かな退職」という現象自体は、以前から存在していたと考えられます。「働きアリの法則」*などに示されるように、どの集団にも一定生じる自然な状態であり、必ずしも排除や防止を目指すべき対象ではないのかもしれません。

*一定の割合（2:6:2と言われることが多い）でよく働くアリ、普通に働くアリ、働かないアリがいるという法則。なお、よく働くアリのみを抽出しても、同じ割合で働かないアリが生じるとされている。

- 本調査の結果からは、周囲に「静かな退職」をしている人がいると不利益を感じる人が少なくない一方で、恩恵を感じる人も一定数存在することが分かりました。そのような実態をふまえ、本人の同僚や上司は、静かな退職をしている人が周囲にいるということと、どう向き合えばいいのでしょうか。今回、その手掛かりが「成長の支援」や「正当な評価」にある可能性が示されました。これらは一朝一夕に実現できるものではありませんが、制度の整備や日々のコミュニケーションの積み重ねによって形づくられていくものと考えられます（当社の[過去調査](#)でも、人事施策の充実と成長支援の実感が強く関連することが確認されています）。
- また、働く個人も、成長を支援する制度や 1on1 のようなコミュニケーションの機会を積極的に活用することが重要です。制度や機会が存在していても十分に活用されていない企業は少なくありませんが、一歩踏み出してそれらを利用してみることが、静かな退職者の有無といった周囲の状況に過度に影響されず、自身の幸福感を保つことにつながるかもしれません。

2025 年 9 月 24 日

参考文献

Backer K. 2023. Here's how to get your "quiet quitters" re-engaged. AZBIGMEDIA.

<https://azbigmedia.com/business/heres-how-to-get-your-quiet-quitters-re-engaged/>

伊藤裕子, 相良順子, 池田政子, & 川浦康至. (2003). 主観的幸福感尺度の作成と信頼性・妥当性の検討. 心理学研究, 74(3), 276-281.

3. 調査担当研究員のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所 研究員

大庭 リリ子（おおば リりこ）



本レポートでは、昨年に引き続き実施した「働く人の本音調査」において、今年度独自のテーマとして盛り込んだ「静かな退職」に関する設問の結果をご紹介します。

「静かな退職」をしている人は、欠勤や非生産的行動が多く、組織市民行動（結果として組織の効率や機能が上がる、自発的な役割外行動）やパフォーマンスが低い傾向にあることが先行研究において示されています。そのため、自分自身は「静かな退職」をすることがないと思っている人も、同僚・上司・部下などとして関わる可能性は少なくないと考え、今回は、「静かな退職」をしている当事者ではなく、その周囲の人にスポットを当てて分析しました。

第一に 27.7%の人が「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいると感じる」ことが分かりました。今回の調査では業種や職種での割付は行っていないため、あらゆる職場で4人に1人が「静かな退職」をしているとは言えないものの、多くの人にとって身近なものであることが確認できました。なお、本編では記載していませんが、12.4%の人が「自分は同僚や上司から『静かな退職』をしている人と認識されていると思う」と回答していました。27.7%とは一定の乖離があることから、仕事との向き合い方に関して、自覚と周囲からの見え方には齟齬がある可能性も示唆されたことは興味深い結果でした。

次に、主観的幸福感を結果変数とし、「静かな退職」が周囲に及ぼす影響について検討しました。「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいると感じる」かどうかで2群に分けたところ、周囲に静かな退職者がいる群の方が統計的に有意に「主観的幸福感は低い」という結果が出ました。「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいることで、不利益を被ったと感じたことがある」人が該当者の半数を超えていたこととも関連していると考えられます。しかし、「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいることで、恩恵を受けたと感じたことがある」人も15.1%おり、特に20代は22.3%の人がそのように捉えていたことから、「静かな退職」の新たな一面を提示できたのではないのでしょうか。不利益と恩恵の自由記述回答としては、沢山の回答をお寄せいただいた中から、代表的なものを選別しています。ご確認いただき、現場の生の声を感じていただけますと幸いです。（なお、紹介しきれなかったその他多くの回答につきましても、「お問い合わせ」より本調査のデータをお問い合わせいただければご紹介いたします）

最後に、「成長支援」と「正当評価」の実感の高低による主観的幸福感の違いを確認しました。「自分の同僚や上司に『静かな退職』をしている人がいると感じる」かどうかによる違いも決して小さくはなかったものの、周囲に「静かな退職」をしている人がいると感じていても、「成長支援」や「正当評価」がなされていると感じられていると主観的幸福感が高い、と示されました。これらは、会社による適切な制度設計や上司による働きかけの必要性を示すとともに、働く個人である一人ひとりが制度や機会を活用する重

2025 年 9 月 24 日

要性を示すものでもあります。

議論の前提として、本文でもお伝えしているように、「静かな退職」は排除や防止を目指す対象ではない、と考えています。一定数は自然に生じる現象であるとともに、誰しも、「静かな退職」をすることになる可能性があるのではないのでしょうか。公私のさまざまな状況が要因になると考えられ、悪意がない場合が多いようにも思います。だからこそ、本レポートを「静かな退職」という現象、そして「静かな退職」をしている人をただ忌避するのではなく、向き合い方・捉え方を再考するきっかけとしていただけたら幸甚です。

4. 調査概要

調査名	働く人の本音調査 2025
調査目的	働く人の人材マネジメントに対する希望とその実態、それらとエンゲージメント・意識・特性の関係を明らかにするため
調査対象	従業員規模 50 名以上の企業で働いている 25 ～ 59 歳の正社員 ・大卒もしくは大学院卒 ・一部業種を除外、役員以上の役職者を除外
調査方法	インターネット調査
項目数	232 問
実施時期	2025 年 3 月 14 ～ 26 日
有効回答数	スクリーニング調査：8,812 名 本調査：7,105 名
回答者の属性 (単一回答)	男性 55.0%、女性 44.5%、その他 0.2%、答えたくない 0.3% 20 代 9.6%、30 代 28.9%、40 代 32.1%、50 代 29.5% 従業員（職員）規模：50 名以上 300 名未満 20.7%、300 名以上 1,000 名未満 19.1%、1,000 名以上 5,000 名未満 32.9%、5,000 名 以上 10,000 名未満 8.2%、10,000 名以上 19.0%
備考	%は小数点第 2 位で四捨五入されているため、文中・表中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合もあります

※調査実施は株式会社クロス・マーケティングに委託

【リクルートマネジメントソリューションズがこれまでに実施した関連調査】

- ・「一般社員の会社・職場・仕事に関する意識調査」([第 1 回](#)・[第 2 回](#)・[第 3 回](#))
- ・「働く人の本音調査 2024」([第 1 回](#)・[第 2 回](#)・[第 3 回](#)・[第 4 回](#))
- ・「働く人のリーダーシップ調査 2024」([第 1 回](#)・[第 2 回](#))
- ・「[人材マネジメント調査](#)」
- ・「働く人の本音調査 2025」([第 1 回](#))

2025 年 9 月 24 日

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループ

のプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963 年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

●事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築

●ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」「HR Analytics & Technology Lab」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>