

2026年1月30日  
jinjer株式会社

**【働く熱量の二極化に関する実態調査】**  
**働く人の約30%が「最低限の仕事のみを行う」静かな退職状態に**  
**— 企業で働く人1,202名を対象に調査、**  
**約60%の職場ではモチベーションの変化を見逃すリスクあり —**

統合型人事システム「ジンジャー」を提供しているjinjer株式会社（本社：東京都新宿区 代表取締役社長CEO：富永 健 以下、jinjer）は、企業の人事・総務担当者の計1,202名を対象に「働く熱量の二極化に関する実態」に関する調査を実施しました。

## 働く熱量の二極化に関する実態調査

働く人の約30%が**最低限の仕事のみを行う**静かな退職状態に

企業で働く人1,202名を対象に調査

約60%の職場ではモチベーションの変化を見逃すリスクあり



ジンジャー

## ■調査サマリー

### TOPIC 01

働く人の約30%が**静かな退職**状態にある一方、  
働き方への不満を持つ人のうち45%は**手を抜けない**実態あり  
仕事に**まったく満足していない**層の多くは、不満を抱えつつも最低限以上の仕事を  
継続しており、安易に**静かな退職**を選択できない過酷な現状が浮き彫りに

### TOPIC 02

働く熱量の源泉（やりがいを感じる瞬間）のトップ回答は**給与・評価が上がった時**  
働く熱量が低下する理由のトップは**成果が正当に評価されない時**  
一方で、約63%の職場では、各人のモチベーション把握が不十分という結果に

### TOPIC 03

働く環境でAIを活用することに**成長の機会**と捉える人が最多  
一方で、働き方に満足している層ほど**AIに対する危機感**を強く感じている



## ■調査の背景

近年、リモートワークや副業、ジョブ型雇用など働き方の選択肢が広がる一方で、職場で求められる役割や期待は複雑化しています。その結果、主体的に価値を生み出す層と、必要最低限の業務のみを遂行する層（静かな退職※）に分かれる傾向が強まっています。

### ※1: [リクルートマネジメントソリューションズ「静かな退職とは」](#)

「静かな退職」とは：従来の熱心な勤務姿勢を捨て、自分の職務に対して最低限の責任だけを果たすという働き方のことを指す言葉。

昨今は、労働条件が良く人間関係も良好でありながら、成長実感や働きがいを得にくい「パープル企業（※2）」と呼ばれる労働環境が注目されています。こうした環境下では、目に見える不満がない一方で、自らの市場価値の停滞を懸念する従業員が密かに意欲を失い、結果として組織全体の熱量が失われるという新たなリスクが顕在化しています。

### ※2: [日本の人事部「パープル企業」](#)

「パープル企業」とは、違法な長時間労働やハラスメントが横行するブラック企業ではないものの、仕事のやりがいや成長機会に乏しい企業を指す言葉。

また、人的資本経営の広がりによって、従業員を「企業価値を創造する資本」と捉え、一人ひとりの持つ能力を最大限に引き出すことが企業の成長戦略において不可欠となりました。個々のパフォーマンスは日々の仕事に対する意欲に大きく左右されるため、投資対効果を最大化させる観点からも、企業は従業員のモチベーションの変化や、組織への主体的貢献の度合いを適切に把握する必要性が高まっています。しかし、パープル企業のような表面化しにくい「仕事への熱量の低下」は、日々の業務やコミュニケーションの中に表れる微細な変化を捉えきれず、従業員の意欲低下を見過ごしてしまうケースも少なくありません。

こうしたモチベーションの変化は短期間では表面化しにくいものの、中長期的には生産性の低下や離職率の上昇、組織全体の停滞といった課題につながる可能性があります。

このような背景を踏まえ、本調査では「働く熱量の二極化」がどの程度進んでいるのか、また企業側が従業員の変化をどの程度把握できているのかを明らかにすることを目的として実施しました。

## ■調査概要

- ・調査概要:働く熱量の二極化に関する実態調査
- ・調査方法:インターネット調査
- ・調査期間:2025年10月17日～同年10月18日
- ・調査対象:企業に勤める従業員 計1,202名

### 《本調査の利用について》

1 引用いただく際は、情報の出典元として「jinjer株式会社」の名前を明記してください。

2 ウェブサイトで使用する場合は、出典元として、下記リンクを設置してください。

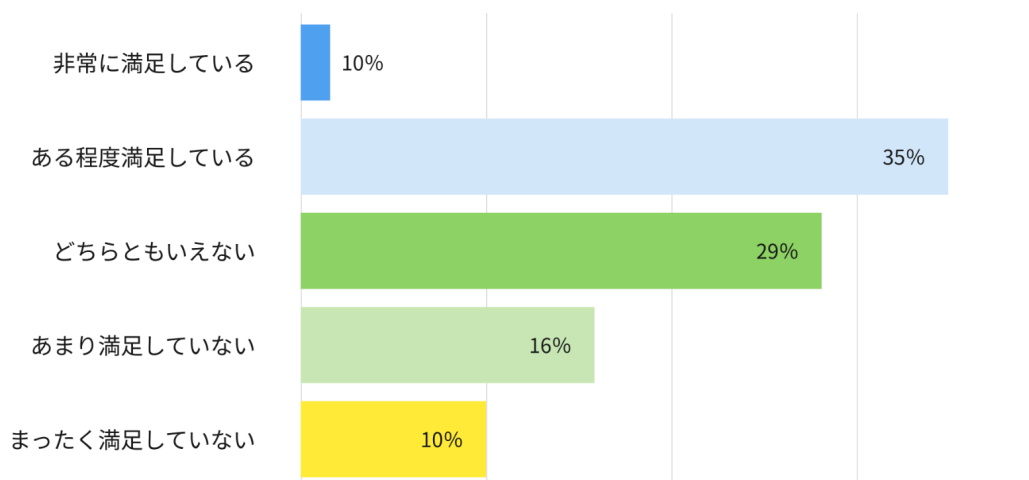
URL: <https://jinjer.co.jp/>

※全15問の質問内容のうち、本リリースでは一部を掲載しています。調査結果の全容を知りたい方は、下記URLよりご覧ください。

▶調査結果の詳細: [https://hcm-jinjer.com/blog/%blog\\_category%/160335-2/](https://hcm-jinjer.com/blog/%blog_category%/160335-2/)

**■45%が「現在の働き方に満足」と回答も、約26%は「不満」と回答。働く事に対して「満足している層」と「不満に感じている層」の二極化が顕著に。**

Q2. 現在の働き方について、どの程度満足していますか？



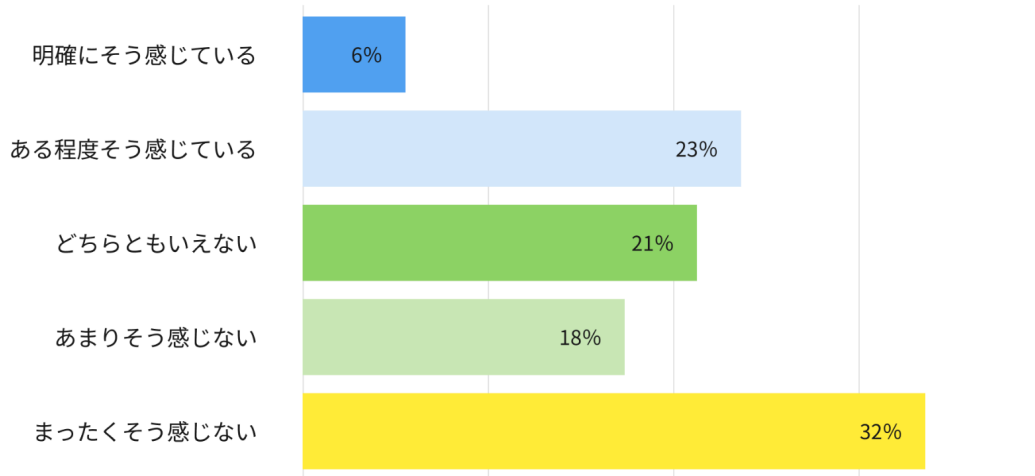
調査期間: 2025年10月17日～同年10月18日

現在の働き方に対する満足度を尋ねたところ、「非常に満足している」と「ある程度満足している」と回答した人は合わせて45%となりました。一方で、「あまり満足していない」と「まったく満足していない」と回答した方は合わせて26%に上り、働き方に対する評価が二分されている実態が明らかになりました。

■「静かな退職」状態に近いと感じる人は29%、一方「静かな退職」状態ではない人においても、その76%が直近1年の仕事へのやる気が大きく減ったと回答する結果に

Q4. あなたご自身が“静かな退職”のような状態（※）に近いと感じたことはありますか？

※退職はしていないが、指示された最低限の仕事のみをこなすようになる状態のこと。

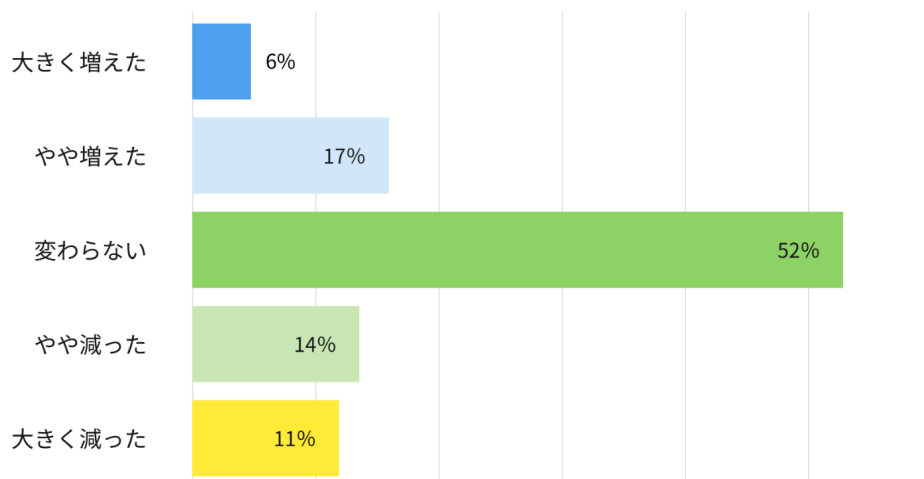


調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

退職はしていないが、指示された最低限の仕事のみをこなすようになる状態を指す「静かな退職」に近いと感じたことがあるか尋ねたところ、「明確にそう感じている」と「ある程度そう感じている」を合わせた29%が「静かな退職」に類する状態を経験していることがわかりました。

■直近1年間で、仕事の「やる気が増えた」人より「やる気が減った」人が上回る、また全体の約10%は「やる気が大きく減った」と回答

Q5. この1年間で、仕事に対する「やる気」や「やりがい」はどう変化しましたか？



調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

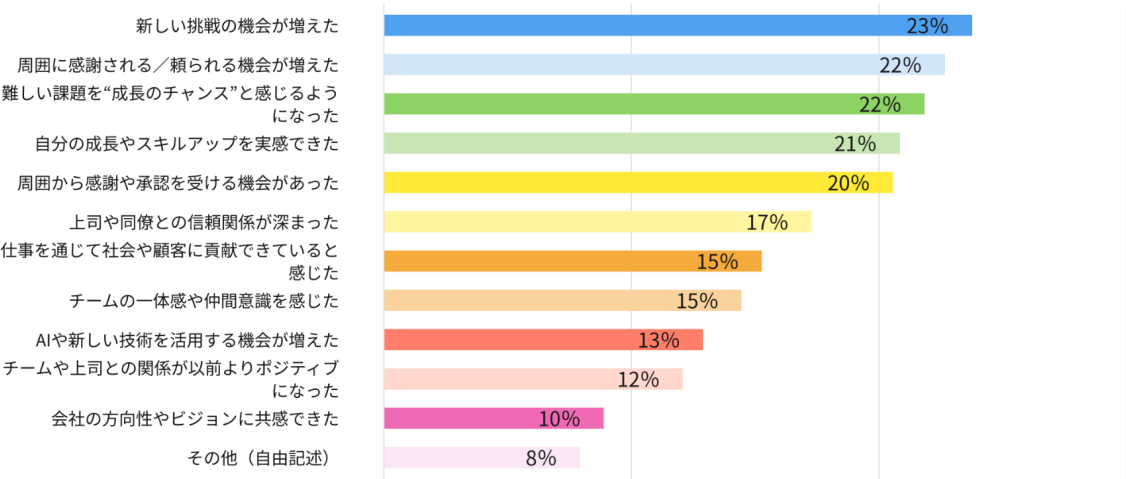
この1年間で仕事に対する「やる気」や「やりがい」がどのように変化したかを尋ねた質問では、「変わらない」と回答した人が52%と過半数を占めました。変化があったと回答した人のうち、「増えた層」(大きく増えた、やや増えた)は合わせて23%、「減った層」(大きく減った、やや減った)は合わせて25%となり、わずかながら仕事に対してやる気が「減った層」が「増えた層」を上回る結果となりました。

また、Q2の「仕事の満足度」でクロス集計を行ったところ、働き方に「まったく満足していない」層のうち、45%が「静かな退職」に近いとは「まったくそう感じない」と回答しています。

働き方に強い不満を持ちながらも、約2人に1人は依然として「最低限以上の仕事」をこなしている、あるいは手を抜くことすらできていない状況が浮き彫りになりました。仕事への不満が即座に「静かな退職」という防衛策に直結しているわけではないことがわかります。

■仕事への熱量が向上した理由のトップ2は「新しい挑戦の機会が増えた」「周囲に感謝される／頼られる機会が増えた」

Q6. 仕事へのやる気ややりがい「増えた」と感じる主な理由を教えてください。  
(複数選択) ※Q5で「増えた」または「変わらない」と回答した方

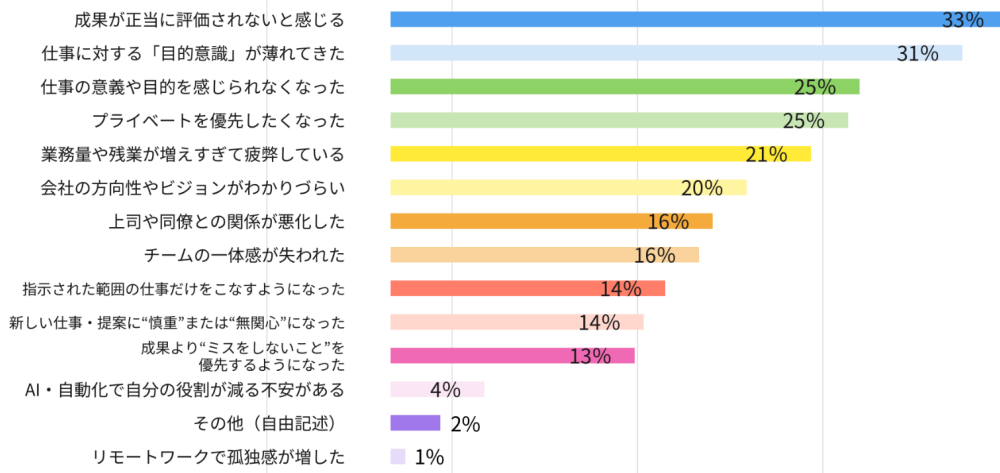


調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

仕事へのやる気ややりがい「増えた」と感じる理由としては、「新しい挑戦の機会が増えた」が23%で最も多く回答がありました。次いで「周囲に感謝される／頼られる機会が増えた」(22%)、「難しい課題を“成長のチャンスと感じるようになった」(22%)と続きました。働く熱量の向上には、成長機会の提供と他者からの感謝・承認が重要なポイントになり得ることが示されています。

■仕事に対する熱量低下の理由トップ2は「成果が正当に評価されない」、「仕事に対する『目的意識』が薄れてきた」

Q7. 仕事へのやる気ややりがいが「減った」と感じる主な理由を教えてください。（複数選択）

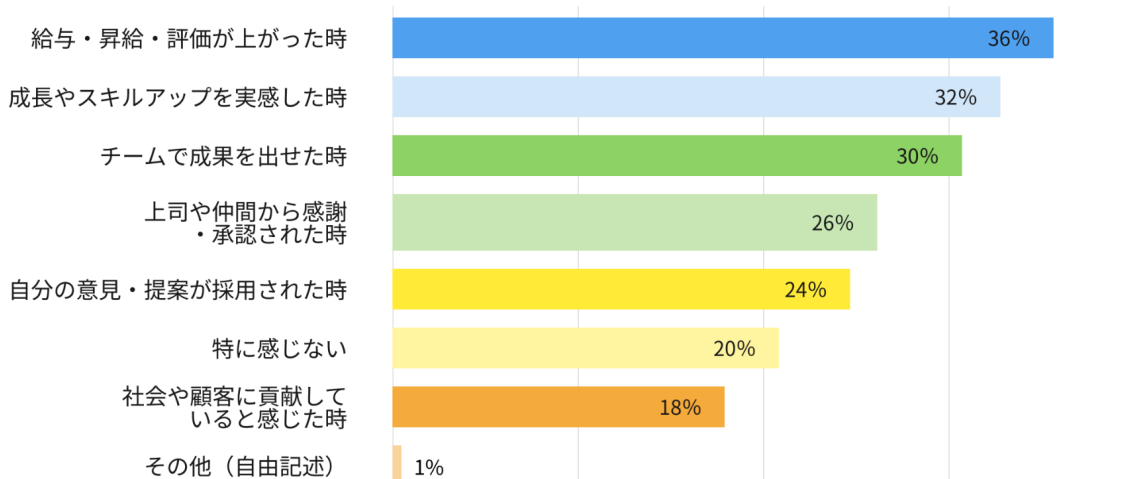


調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

仕事へのやる気ややりがいが「減った」と感じる理由のトップは、「成果が正当に評価されないと感じる」で33%でした。次いで「仕事に対する『目的意識』が薄れてきた」(31%)、「仕事の意義や目的を感じられなくなった」(25%)が続き、正当な評価の欠如と仕事の意義喪失が、働く熱量低下の大きな要因になり得ることがわかりました。

■やりがいの源泉は「称賛」より「報酬」。待遇面での満足度が依然として重要視される

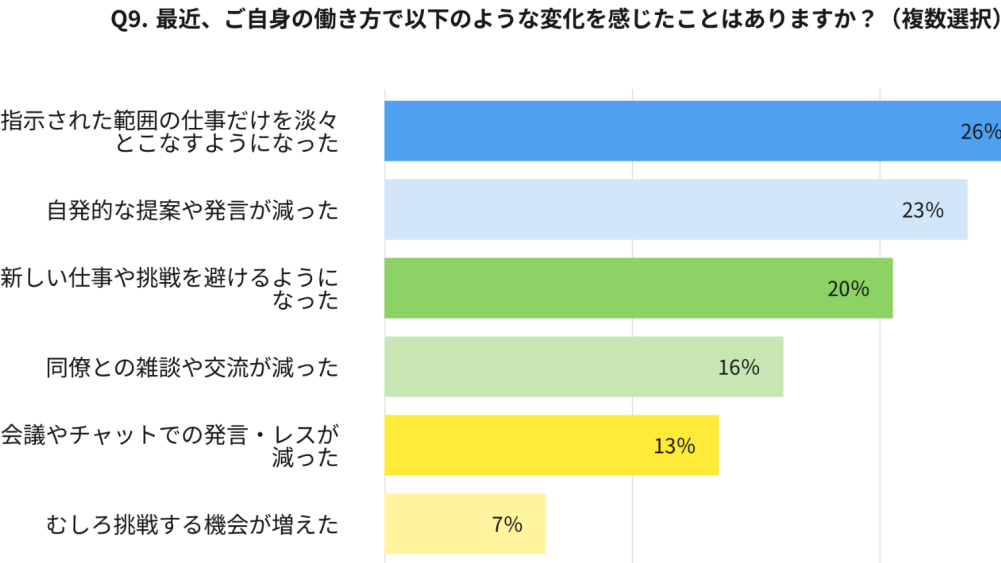
Q8. あなたが“仕事のやりがい”を感じる瞬間は、どんな時ですか？（複数選択）



調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

働く人が最も「仕事のやりがい」を感じる瞬間は、「給与・昇給・評価が上がった時」で36%と、最も高い割合を占めました。次いで「成長やスキルアップを実感した時」(32%)、「チームで成果を出せた時」(30%)が続きました。金銭的な報酬や待遇面での評価が、精神的な満足や達成感と同様、またはそれ以上に、やりがいを感じる上で重要視されていることが分かります。

## ■働く人の26%が「指示された範囲の仕事だけを淡々とこなすようになった」と回答



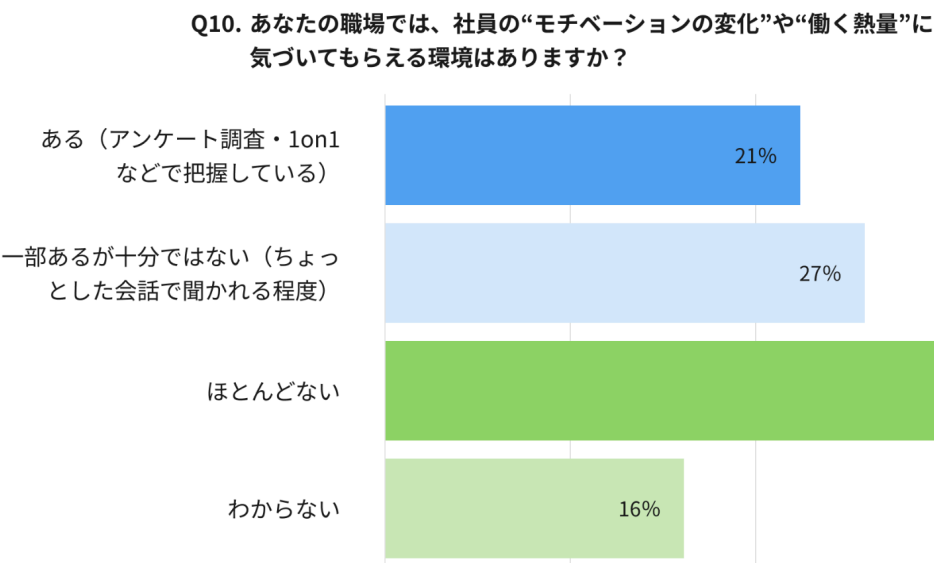
調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

最近のご自身の働き方の変化について尋ねたところ、「指示された範囲の仕事だけを淡々とこなすようになった」が最も高く26%でした。次いで「自発的な提案や発言が減った」が23%、「新しい仕事や挑戦を避けるようになった」が20%と続き、仕事への積極性が低下している傾向が見て取れます。

また、Q2の「仕事の満足度」でクロス集計をしたところ、「働き方に満足していない」層だけでなく、実は働き方に「ある程度満足している」層のうち36%が「自発的な提案や発言が減った」と回答しています。

この結果から、現状の働き方に一定の満足感を得ているからこそ、波風を立てず、自発的なアクションを控える「守りの姿勢（一種の静かな退職状態）」に陥っている可能性が示唆されます。

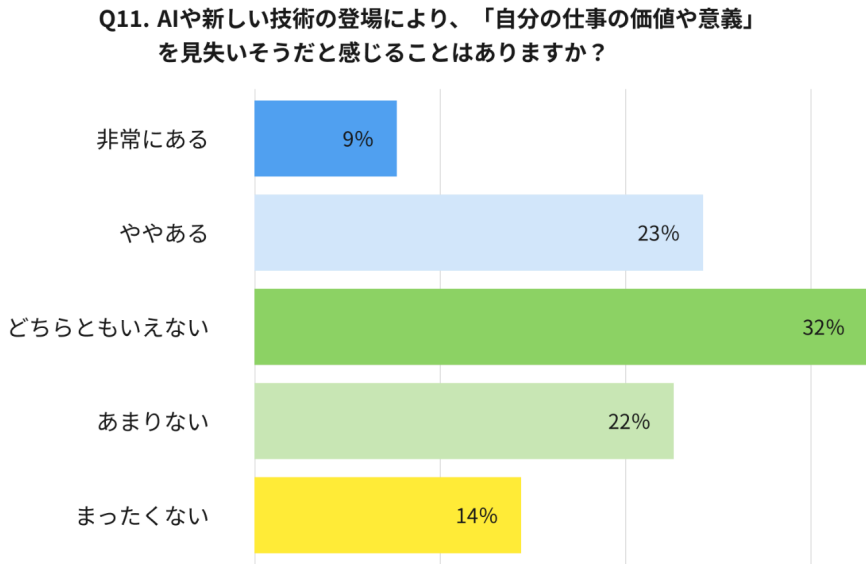
## ■63%の職場で従業員のモチベーション把握が不十分という結果に



調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

従業員のモチベーションの変化や働く熱量に気づいてもらえる環境があるか尋ねたところ、「ほとんどない」が36%で最多となりました。「一部あるが十分ではない」(27%)と合わせると、63%の職場でモチベーション変化を適切に把握する環境が整っていないと認識されており、従業員のエンゲージメント低下を見逃すリスクがある現状が浮き彫りになりました。

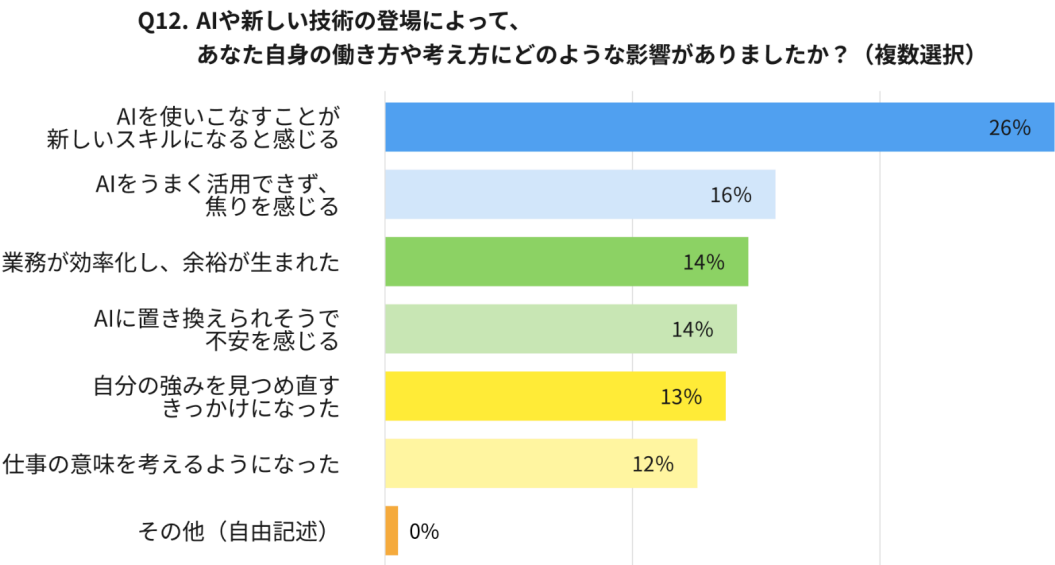
■AI・新技術の登場に対し、全体の約10%が仕事に対する価値や意義に対して不安を感じている



調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

AIや新しい技術の登場によって「自分の仕事の価値や意義」を見失いそうだと感じるかという問いに対し、「非常にある」(9%)と「ややある」(23%)を合わせた32%が、仕事の意義に関する不安を抱えていることが判明しました。一方、「どちらともいえない」が32%と最多であり、不安を感じる層と中立・非不安層がほぼ拮抗する結果となりました。

■AIによる影響について「AIを使いこなすことが新しいスキルになる」が最多回答



調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

AIや新しい技術が働き方や考え方に与えた影響について、最も多かった回答は「AIを使いこなすことが新しいスキルになると感じる」で26%でした。これは「AIをうまく活用できず、焦りを感じる」、「AIに置き換えられそうで不安を感じる」といったネガティブな回答を大きく上回っており、AI時代において新しいスキル習得に意欲的な層が多い様子がうかがえます。

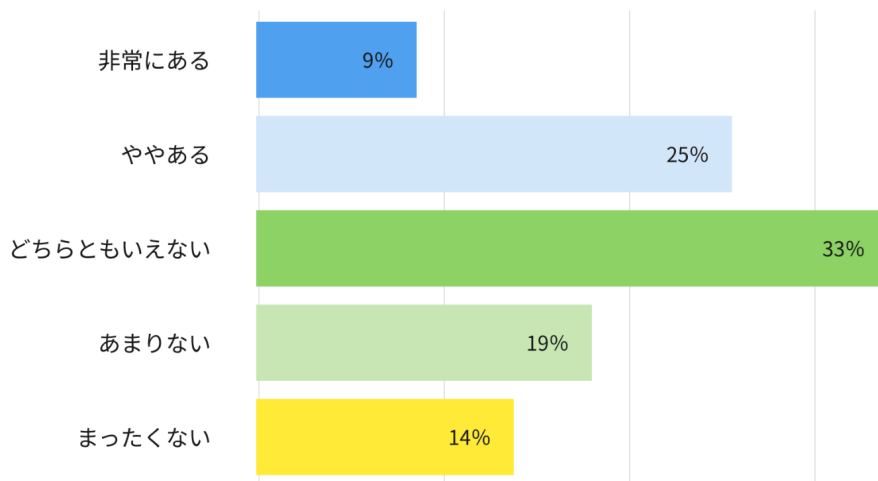


また、Q2の「仕事の満足度」でクロス集計したところ、現在の働き方に「非常に満足している」層のうち、AIの登場により自分の仕事の価値や意義を見失いそうと回答した割合は46%に達しています。一方で仕事に「まったく満足していない」層では9%とAIに対する危機感の差があることがわかりました。

働き方に満足している層ほどAIへの不安が強く、不満が強い層ほどAIへの関心が薄い（あるいは不安を感じていない）という、実態が浮き彫りになりました。

### ■AI・新技術の登場は「成長チャンス」と約3人に1人が回答。技術革新を前向きに捉える層が多数

Q13. AIや新しい技術の登場に関して、「自分の成長チャンス」だと感じることはありますか？

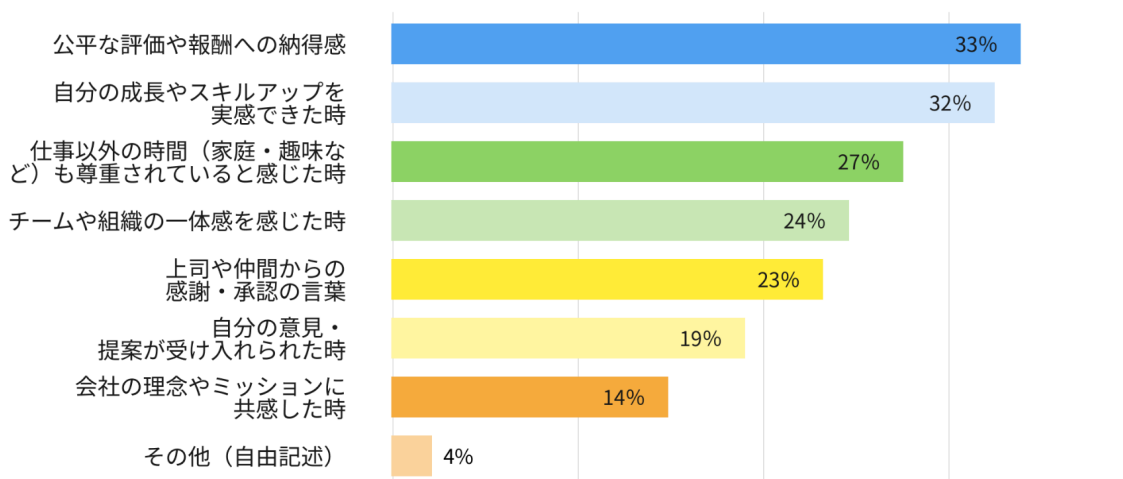


調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

AIや新しい技術の登場に関して、「自分の成長チャンス」だと感じるか尋ねたところ、「非常にある」(9%)と「ややある」(25%)を合わせた34%が、技術革新を自身の成長機会として捉えていることが判明しました。一方で、「どちらともいえない」が33%と最も多く、成長機会と捉える層と中立・消極的な層がほぼ同程度存在する、意識の二極化が見られる結果となりました。

### ■働くことへの継続意欲を高める最大要因は「公平な評価と報酬への納得感」。次いで「自分の成長やスキルアップを実感できた時」

Q14. あなたが“もう少しこの会社で頑張ろう”と思えるきっかけは何ですか？（複数選択）



調査期間：2025年10月17日～同年10月18日

従業員が「もう少しこの会社で頑張ろう」と思えるきっかけとして最も多かったのは、「公平な評価や報酬への納得感」で33%でした。次いで「自分の成長やスキルアップを実感できた時」が32%と続き、金銭的・待遇面での納得感と、自己成長の実感が、離職を防ぎ、継続的なモチベーションを維持する二大要因であることがわかりました。また、「仕事以外の時間（家庭・趣味など）も尊重されていると感じた時」も27%と高く、ワークライフバランスへの配慮が、会社への貢献意欲に繋がっていることが示されました。

## ■jinjer 人事部 本部長 末廣からのコメント



今回の調査で明らかになった「働く熱量の二極化」や「静かな退職」は、個人の意欲や姿勢の問題ではなく、企業側の設計課題だと捉えています。

成果や役割への期待が十分に言語化されず、評価や報酬と結びついていない状態では、働く人の熱量は徐々に下がっていきます。問題は、その変化の多くが表面化せず、企業が気づけていない点にあります。

人的資本経営において本当に重要なのは、制度の有無ではなく、個人の変化を早期に捉え、適切なタイミングで対話し、評価や育成に反映できているかどうかです。人事の役割は管理ではなく、データを通じて人と組織の変化を可視化し、確信を持った意思決定を支えることにあと思っています。

## ■統合型人事システム「ジンジャー」について

ジンジャーは、人事労務・勤怠管理・給与計算・人事評価・サーベイ・データ分析といった幅広い人事業務を、1つの人事データベースで管理できる統合型人事システムです。1つの人事データベースだから実現できる「正しい人事データ」は、AIによる定型業務の自動化から人的資本経営に向けた高度なデータ活用までを実現し、業務効率化と組織の意思決定の質を高め、ひとの可能性を最大解放する未来を創出します。

正しい人事データで、組織の“勘”を“確信”に変える。

統合型人事システム「ジンジャー」

<https://hcm-jinjer.com/>

ジンジャー 10周年特設サイト「ひとの可能性を最大解放する未来へ。」

<https://hcm-jinjer.com/10th-anniversary/>

## ■会社概要

会社名 : jinjer株式会社  
所在地 : 東京都新宿区西新宿 6-11-3 WeWork Dタワー西新宿  
代表者 : 代表取締役社長CEO 富永 健  
コーポレートサイト : <https://jinjer.co.jp/>  
最新の求人一覧 : <https://jobs.jinjer.co.jp/position/>

【本件についての報道関係のお問い合わせ先】  
jinjer株式会社 広報部 (E-mail: [pr@jinjer.co.jp](mailto:pr@jinjer.co.jp))