

2026 年 9 月 30 日

求められる最低限の仕事をする＝「静かな退職」ではない

若手・中堅社員調査が明かす、「必要最低限な働き方」の2つの実態。

自律的に意味を追求する「意味スイッチ型」と、マネジメントで変えられる「静かな退職型」とは？

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、入社1～12年目の若手・中堅社員1,393名を対象に「若手・中堅社員の仕事の負荷とマネジメントに関する調査」を実施しました。本調査が、今後の人材定着施策や職場づくりを検討する際の一助となれば幸いです。

【注目いただきたいポイント】

「求められる最低限の仕事だけをする＝静かな退職」と思っていますか？

本調査は、その見方に一石を投じます。今の会社で働き続ける意思はあるものの、「求められている最低限の仕事だけを行い、それ以上のことはしない」という働き方を「静かな退職」と表現されることもあります。意味があると感じる仕事については自律的に追求するという「意味スイッチ型」が存在することが明らかになりました。これらの人は、実はワーク・エンゲイジメントが高い傾向があります。

一方で、仕事全般に対して必要以上に自分を投入しない働き方である「静かな退職型」も存在しますが、その原因は本人の姿勢だけでなく、上司のマネジメントや仕事環境にある可能性が示されています。裏を返せば、適切な環境の提供によって変えられる可能性があるということを示しています。

【エグゼクティブサマリ】

1. 今の会社で働き続ける意思はあるものの、「求められる最低限の仕事だけを行い、それ以上のことはしない」社員には、意味があると感じる仕事は自律的に追求する「意味スイッチ型」と、仕事全般への関与を最小限に抑える「静かな退職型」の2つが混在している。【図表1・2】
2. 「意味スイッチ型」は、会社から割り当てられた仕事はミニマムの労力でこなす一方で、意味を感じる仕事には積極的に挑戦。仕事の負荷・上司の関わり・ワーク・エンゲイジメントのいずれもが高い水準にあり、キャリア自律時代に適合した一つの新しい働き方といえる。【図表1】
3. 「静かな退職型」は、仕事の負荷・上司の関わりが低い水準にあり、職場が「ゆるい」と感じている。仕事については、他群に比べて「もう少しできる」という回答傾向を示しており、上司による適切なマネジメントや支援という環境が整えば、働き方が変わる可能性がある。【図表3・4】
4. ワーク・エンゲイジメントを高めるには、仕事の負荷がかかる場面で、複数の「仕事の資源」（上司のマネジメントや支援的な環境）を適切に組み合わせることが重要となる。【図表5・6】
5. 入社年次によって、働き方の傾向・比率は変化する。「静かな退職型」は4～8年目にやや増加し、「意味スイッチ型」は9年目以降に大きな減少が見られる。【図表7・8】

2026 年 9 月 30 日

【本プレスリリースの全体像】

調査から見えた 5つのポイント 表面的な行動だけでは、働き方の実態は捉えられない 同じミニマムな働き方でも、仕事への意欲は大きく異なる

1 共通して見える行動

- ✓ 求められている最低限の仕事だけを行う。
- ✓ 仕事を調整する（選ぶ・避ける）



2 静かな退職型

- ワーク・エンゲイジメント **低い**
- 仕事全般への意欲が低い
- ✓ 仕事の負荷：5群で最も低い（※）
 - ✓ 上司の支援・成長機会が不足
 - ✓ 今の職場をゆるいと感じている
- 環境が整えば意欲回復の可能性



3 意味スイッチ型

- ワーク・エンゲイジメント **高い**
- 意味を感じる
仕事には積極的
- ✓ 仕事の負荷：5群で最も高い（※）
 - ✓ 上司のフィードバック・キャリア支援が充実
 - ✓ 意味ある仕事・新たな挑戦に関与
- キャリア自律的な働き方

4 仕事の資源は組み合わせが重要

- 挑戦的な負荷に有効な組み合わせの例
- 上司からの権限移譲 + 公平な仕事の分担
- ワーク・エンゲイジメントの向上へ

5 入社年次によって変化する働き方の比率

- 4～8年目 9～12年目
- 静かな退職型がやや増加
負荷が上がりにくく、
成長が停滞しやすい
- 意味スイッチ型が減少
負荷は増す一方、
資源は伴わず、上司の関わりが低下
- 仕事の負荷と資源のバランスを整える



※仕事の負荷の高低は、調査で分類した5群の中での比較。

1. 調査担当のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

技術開発統括部 研究本部 主任研究員

内藤 淳（ないとう じゅん）

近年、「静かな退職」が社会のさまざまな場面で注目されています。一方で、その定義や測定方法には曖昧な部分が多く見受けられます。本調査では、こうした問題意識から、働き方や意識の意味内容を明確にしたうえで分析を行った結果、

「静かな退職」と一括りにされてきた働き方の中に、「意味スイッチ型」と呼べる、やや異なる特徴を持つ働き方が存在することがわかりました。また、「静かな退職」が必ずしも「もっと負担を減らしたい」という意識から生じているわけではなく、本人にとっての成長に繋がるような適切な負荷や挑戦の機会が十分に与えられていないことが一因となっている可能性が示唆されました。これは、従業員本人の意識や姿勢だけの問題として捉えるのではなく、上司がメンバーの状態を適切に把握し、仕事の内容や負荷、挑戦の機会などを整えることで、働き方が変化する可能性があることを示しています。

「静かな退職」という言葉は、とすると従業員側の問題として語られがちです。しかし、その背景には、上司の関わり方や仕事の与え方、職場環境など、企業側から働きかけることのできる要因もあります。本調査の結果が、企業の経営者、人事担当者、管理職の皆様にとって、従業員の働き方を捉え直し、よりよい職場環境やマネジメントを考えるきっかけとなれば幸いです。

（次ページより調査結果の詳細をご紹介します）



2. 調査の結果

◆ 働き方の分類

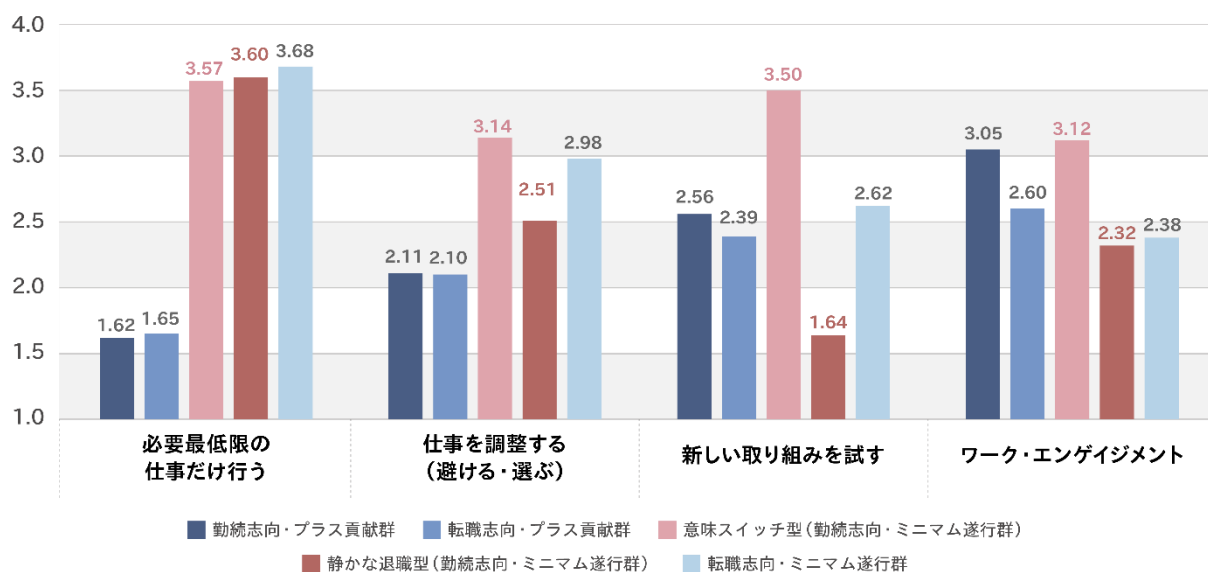
「求められている最低限の仕事だけを行う」社員は、**2つの異なる働き方に分かれる**

「必要最低限の仕事しかしない＝静かな退職」とは限りません。本調査では、今の会社で働き続ける意思はあるものの、求められている最低限の仕事だけを行うという働き方（勤続志向・ミニマム遂行群）を調べた結果、異なる2つの働き方が含まれていることがわかりました。

「意味スイッチ型」と「静かな退職型」はいずれも、「必要最低限の仕事だけ行う」という点に加え、仕事上の負担やストレスを減らすために仕事を選んだり避けたりする「仕事の調整行動」が高いという点でも共通しています。しかし、その先の行動がまったく異なります。「意味スイッチ型」は、割り当てられた仕事への労力は抑えながらも、自身が意味を感じる仕事や新たな取り組みには積極的に関与します。一方、「静かな退職型」は、仕事の調整にとどまり、仕事全般に対して必要以上に自分を投入しません。

「求められた仕事にミニマムな労力で応える」という行動だけで、社員の働き方を「静かな退職」と見なすことはできません。「何を避け、何に意欲を向けているのか」まで踏み込んで捉えることが、社員の働き方を正しく理解するうえで重要です。

【図表 1】働き方の5分類（比較）



＜必要最低限の仕事だけ行う＞ Q: 私は、求められている最低限の仕事だけを行い、それ以上のことはしない (1:まったくない/2:時々ある/3:しばしばある/4:よくある/5:とてもよくある)
 ＜仕事を調整する(避ける・選ぶ)＞ Q: 私は、困難な決断をたくさんなくてもいいように、自分の仕事を調整している (例: 仕事を避ける、担当する仕事を選ぶ、仕事内容や納期の修正を求めるなど)、など2項目の平均
 ＜新しい取り組みを試す＞ Q: 私は、新しい取り組みや変化があれば、いち早くそれを把握し、実際に試している
 ＜ワーク・エンゲイジメント＞ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度の9項目版 (UWES-9; Schaufeli et al.(2006)) を用いて測定。活力・熱意・没頭を各3項目で測定し平均
 ※いずれも5件法の回答を平均している (n=1393)

2026 年 9 月 30 日

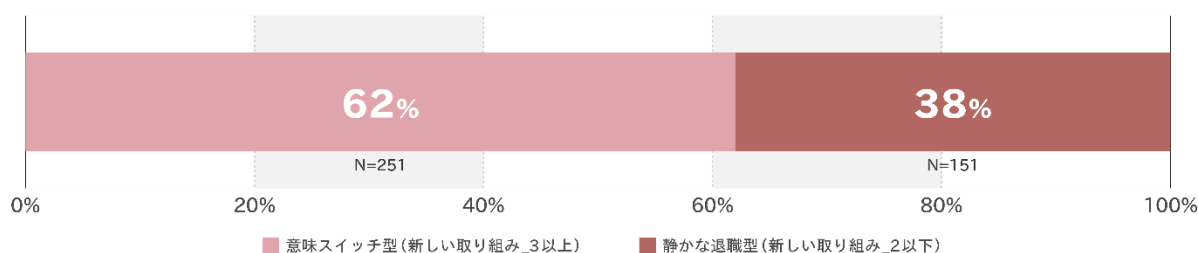
【図表 2】働き方の 5 分類について

1. 「求められている最低限の仕事だけを行う」という行動と勤続意向を組み合わせ、まず以下のように 4 つに区分

		勤続意向	
		今の会社で働き続けたい	他の会社への転職も考えたい
求められている最低限の仕事だけを行う	いいえ (2以下)	勤続志向 プラス貢献群 N=515	転職志向 プラス貢献群 N=291
	はい (3以上)	勤続志向 ミニマム遂行群 N=402	転職志向 ミニマム遂行群 N=185

2. 「勤続志向・ミニマム遂行群」を、「職場で新しい取り組みを試す」行動の高低により、「意味スイッチ型」(3 以上：高)と「静かな退職型」(2 以下：低)の 2 群に区分

「勤続志向・ミニマム遂行群」の 2 区分



◆仕事の負荷との関係

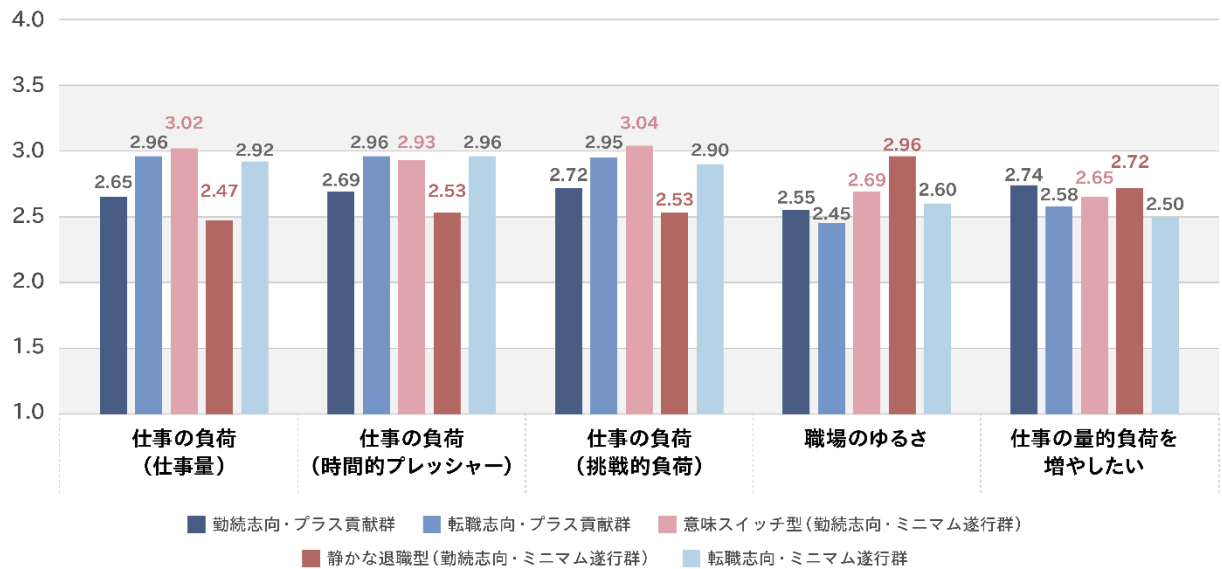
「意味スイッチ型」は適切な負荷の中で働き、「静かな退職型」は「ゆるさ」の中で停滞している

「意味スイッチ型」と「静かな退職型」では、置かれている仕事の負荷の状況が対照的です。「意味スイッチ型」は仕事量・時間的プレッシャー・挑戦的負荷のいずれにおいても高い負荷のもとで働いており、その中で自ら仕事を調整しながら意欲的に取り組んでいます。一方、「静かな退職型」はこれらすべての負荷が 5 群中最も低く、現在の職場を「ゆるい」と感じている傾向が最も強い群でもあります。

注目すべきは、「静かな退職型」でも自分の力を高めるための仕事量増加希望が全体平均と大きく変わらず、むしろやや高めである点です。このことは、「静かな退職」が必ずしも「もっと負担を減らしたい、楽をしたい」という意識から生じているわけではなく、本人にとって適切な負荷や挑戦機会が十分に与えられていないことが一因となっている可能性を示しています。上司にとっては「負荷を下げる」だけでなく、「本人の成長段階に合った適切な負荷を設計する」という視点が求められます。

2026 年 9 月 30 日

【図表 3】仕事の負荷（5 群比較）



＜仕事の負荷（仕事量）＞Q：私の担当職務では、非常にたくさんの仕事をしなければならない（1：まったくない／2：時々ある／3：しばしばある／4：よくある／5：とてもよくある）、など 2 項目の平均
 ＜仕事の負荷（時間的プレッシャー）＞Q：私の担当職務では、時間的なプレッシャーの中で仕事を進める必要がある、など 2 項目の平均
 ＜仕事の負荷（挑戦的負荷）＞Q：私の担当職務では、自分の能力が試されるような難しい課題に取り組むことが求められる、など 2 項目の平均
 ＜職場のゆるさ＞Q：現在の自分の仕事を「ゆるい」と感じますか。（1：ゆるいと感じない／2：どちらかといえばゆるいと感じない／3：どちらでもない／4：どちらかといえばゆるいと感じる／5：ゆるいと感じる）
 ＜仕事の量的負荷を増やしたい＞Q：世の中で通用する、市場価値の高い力を身に付けるという点で、現在の仕事の量的な負荷をどう感じていますか。変化させたい度合いについて回答してください。（1：仕事の量的な負荷を今より大きく減らしたい／2：仕事の量的な負荷を今より減らしたい／3：どちらでもない／4：仕事の量的な負荷を今より増やしたい／5：仕事の量的な負荷を今より大きく増やしたい）
 ※いずれも 5 件法の回答を平均している（n=1393）

◆ 上司のマネジメント・仕事環境との関係

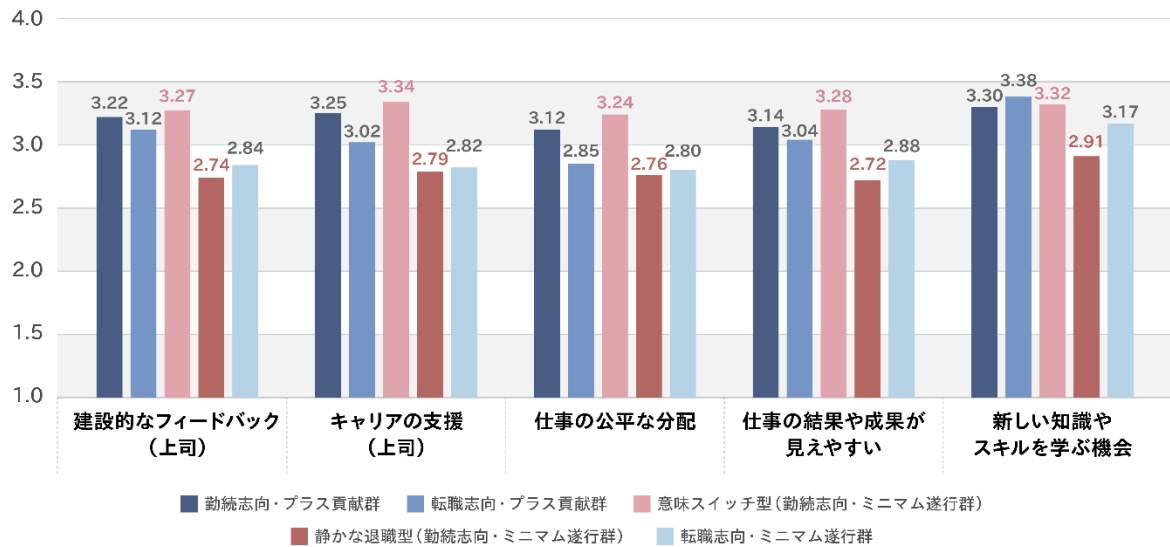
「意味スイッチ型」は支援環境が充実している一方で、「静かな退職型」は上司の支援も成長環境も不足している

「意味スイッチ型」と「静かな退職型」の違いは、仕事の負荷だけではありません。「意味スイッチ型」では上司からのフィードバックやキャリア支援、成果が見えやすい環境など、仕事を支える資源の多くが 5 群中で最も高い水準にあります。高い負荷のもとで働きながらも充実した支援環境があることが、この群の高いワーク・エンゲイジメントにつながっていると考えられます。

一方、「静かな退職型」では上司の関わりや成長につながる環境が 5 群中最低水準にあります。裏を返せば、上司が適切にメンバーに関わり環境を整えることで、「静かな退職型」の働き方や姿勢が変わる可能性があるということでもあります。

2026 年 9 月 30 日

【図表 4】上司のマネジメントと仕事の環境（5 群比較）



＜建設的なフィードバック（上司）＞Q：私の上司は、私の仕事に対して自分がどれだけ満足しているかを伝えてくれる（1：当てはまらない／2：どちらかというと当てはまる／3：どちらともいえない／4：どちらかというと当てはまる／5：当てはまる）
 ＜キャリアの支援（上司）＞Q：私の上司は、私が将来目指すキャリアについて真剣に話を聞き、相談に乗ってくれる
 ＜仕事の公平な分担＞Q：私が所属する組織では、仕事はメンバー間で公平に分担されている
 ＜仕事の結果や成果が見えやすい＞Q：私の担当職務では、仕事自体（仕事の結果やプロセスなど）が、自分の成果についてのフィードバックを与えてくれる
 ＜新しい知識やスキルを学ぶ機会＞Q：私の担当職務では、新しい知識やスキルを学ぶ機会がある
 ※いずれも5件法の回答を平均している（n=1393）

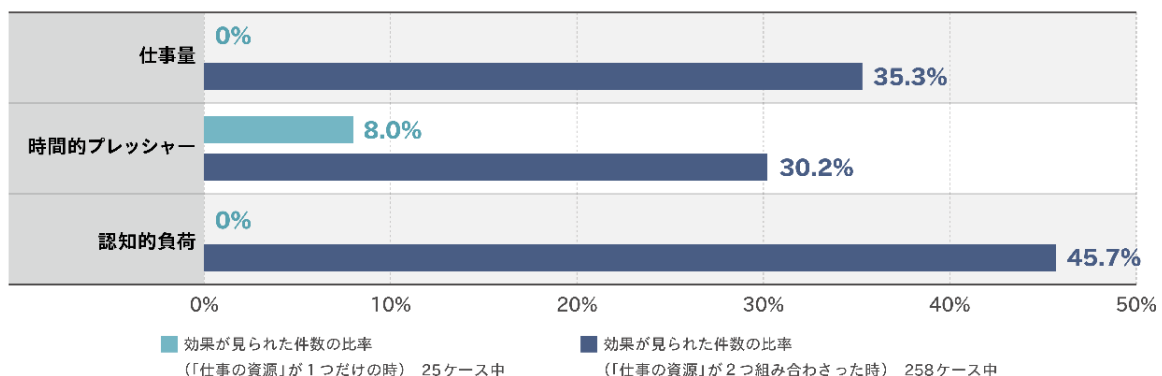
◆ ワーク・エンゲイジメントを高める仕事の負荷のかけ方

仕事の負荷を成長につなげるには、「複数の仕事の資源」の組み合わせが鍵

メンバーに「仕事の負荷」をかけるだけでは意欲向上にはつながりません。本調査のデータを用いた分析では、「仕事の資源」（上司のマネジメントや支援的な環境）が複数組み合わせることで、検証を実施したケースのうち 30～45%でワーク・エンゲイジメントへの効果が確認されました（「仕事の資源」が 1 つだけの時には、効果がほぼ見られない）。また、効果的な「仕事の資源」の組み合わせは、負荷の種類によって異なります（図表 5）。具体的には、「仕事量」「時間的プレッシャー」には組織的資源（仕事の公平な分担など）、「挑戦的な負荷」には職務資源（魅力のある仕事の内容）と社会的資源（上司の支援的な関わり）の組み合わせが効果的です（図表 6）。どのような負荷を、どの資源とセットにしてメンバーに提供するかを設計することがポイントとなります。

【図表 5】仕事の負荷と資源の組み合わせ効果（単独 vs2 つの組み合わせ）

＜仕事の負荷の種類＞



2026 年 9 月 30 日

【図表 6】仕事の負荷の種類別・動機づけ効果が見られた仕事の資源のランキング

仕事の負荷：仕事量			仕事の負荷：時間的プレッシャー			仕事の負荷：挑戦		
順位	資源	件数	順位	資源	件数	順位	資源	件数
1	組織資源 手続きやルールの公正な運用	21	1	組織資源 手続きやルールの公正な運用	18	1	職務資源 自分の成果が見えやすい仕事	16
2	組織資源 仕事の公平な分配	16	2	組織資源 仕事の公平な分配	17	2	職務資源 多様なスキルを発揮できる仕事	15
3	職務資源 最初から最後まで一貫して関われる仕事	12	3	職務資源 自分の成果が見えやすい仕事	12	3	社会的資源 エンパワメント・権限移譲（上司）	13
3	職務資源 自分の成果が見えやすい仕事	12	4	組織資源 信頼できる組織運営	11	4	社会的資源 メンバー同士の協力の奨励（上司）	13
5	開発資源 新しい知識やスキルを学ぶ機会	10	5	開発資源 新しい知識やスキルを学ぶ機会	10	4	社会的資源 心理的安全性の確保（上司）	13
6	職務資源 多様なスキルを発揮できる仕事	9	5	職務資源 多様なスキルを発揮できる仕事	8	4	職務資源 最初から最後まで一貫して関われる仕事	13
6	開発資源 キャリアアップにつながる機会	9	7	社会的資源 メンバーの困り事への配慮（上司）	7	7	職務資源 自分の裁量で自律的に進められる仕事	12
6	社会的資源 仕事の意味づけ（上司）	9	7	社会的資源 成長機会の提供（上司）	7	7	社会的資源 メンバーの困り事への配慮（上司）	12
6	社会的資源 成長機会の提供（上司）	9	9	開発資源 キャリアアップにつながる機会	6	7	社会的資源 支援的な文化（同僚）	12
10	社会的資源 エンパワメント・権限移譲（上司）	8	9	組織資源 組織の方針に関する情報共有	6	7	開発資源 新しい知識やスキルを学ぶ機会	12
10	職務資源 自分の裁量で自律的に進められる仕事	8						

※「件数」は、「効果が見られた件数」です。

※分析の方法（図表5、図表6とも）

「仕事の負荷：仕事量」「仕事の負荷：時間的プレッシャー」「仕事の負荷：挑戦」を目的変数、仕事の資源（手続きやルールの公正の運用、仕事の公平な分配など26要素）を説明変数とし、仕事の資源の交互作用項を含めた重回帰分析を実施し、交互作用項の係数が有意で正の値であった件数をカウントしたもの（分析対象は、入社4～8年目の750名）

◆ 入社年次別の傾向

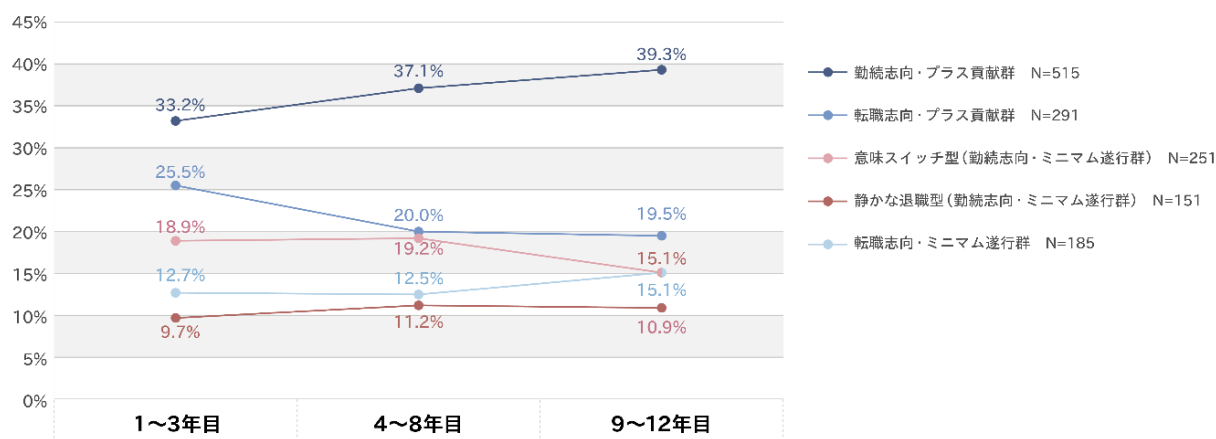
年次によって異なる「静かな退職型」と「意味スイッチ型」の比率とマネジメント課題

「静かな退職型」は4～8年目に比率がやや増える一方、「意味スイッチ型」は9年目以降に比率が大きく減少する傾向が見られます。

4～8年目は、若手・中堅社員にとって仕事の負荷も上がらず、仕事経験の幅が広がらないと感じられやすい時期であり、適切な負荷が与えられないことで成長が停滞し、「静かな退職型」が増加しやすいと考えられます。一方、9年目以降は多くの企業で準管理職的な立場へと昇格していく時期にあたり、仕事の負荷が急増する一方で、「仕事の資源」はむしろ低下していきます。特に上司の関わりが大きく低下することで、「意味スイッチ型」のという働き方が成り立ちにくい状況が生じると考えられます。

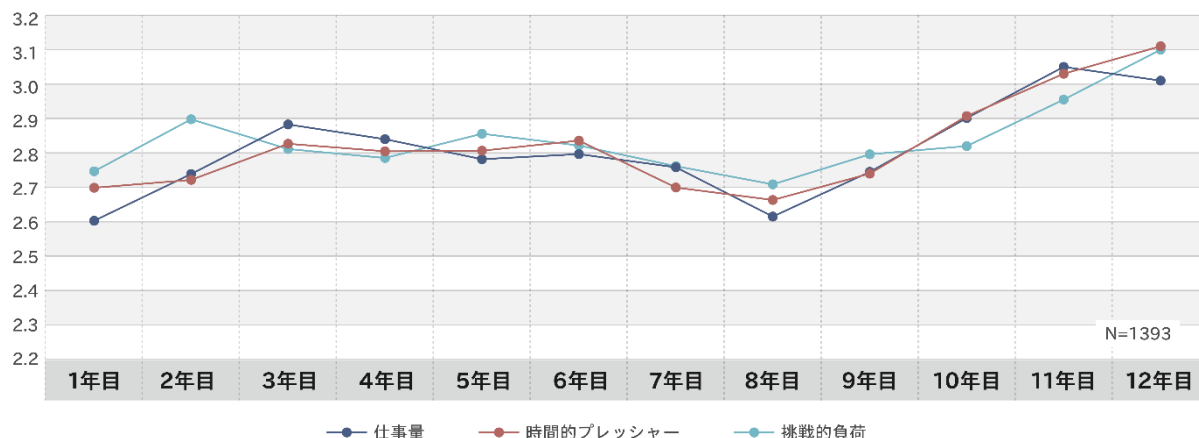
入社年次を踏まえて、「仕事の負荷」と「仕事の資源」をバランスよくメンバーに提供することが、それぞれの課題への対応として重要となります。

【図表 7】働き方の5分類の年次推移



2026 年 9 月 30 日

【図表 8】「仕事の負荷」の年次推移



3. 調査概要

調査名称	若手・中堅社員の仕事の負荷とマネジメントに関する調査
調査目的	若手・中堅社員における仕事の負荷と仕事の資源（上司のマネジメントや支援的な環境）の現状およびモチベーションや勤続意向等の要素との関係性の把握
調査時期	2026 年 3 月 13 日～3 月 30 日
対象者	大学・大学院を卒業し新卒で入社した、従業員数 400 名以上の企業に勤続している入社 1～12 年目の従業員
調査内容	仕事の負荷、仕事の資源（上司の関わり、同僚の支援、仕事の魅力、組織の公平さ、成長や学習の機会など）、モチベーション、勤続意向、ジョブ・クラフティング、キャリア意識、働く上での価値観ほか 212 項目
調査方法	調査会社を用いたインターネット調査
有効回答数	1393 名

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」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>

本件に関する
お問い合わせ先

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
社外広報 浅尾 陽介、浦部 寛子、成田 貴代、宮地 加奈子、小川 明子
Mail：press@recruit-ms.co.jp Tel: 03-6670-1042