

## アメリカのビジネス界における、世代間の価値観の差に関するレポート

人事部長、マネジャーの勉強会で、「大卒の 30% が入社 3 年後に離職している事実は深刻であり、もっとこの問題に向き合う必要がある。」として議論があった。私自身の周辺でも、今年、入社 3 年目となる息子から「大学の同窓生がもう xx 名転職した。」「自分の会社の 2004 年同期入社のも、もう、xx 人が退職した。」という話を聞くと、30% という話はやはり事実なのかと納得してしまう。これに対し、経営者側は有効な施策をまだ打ち出せていないといっている。まずはともあれ、若い世代が何を価値観として持っているかを把握することが必要だと思う。

米国の人事部門管理者や担当者で構成される人材管理協会 (SHRM) のデータベースで表 1 の資料を見つけることが

表 1. 職場でみられる各々の世代の特徴

<b>Veterans (別名 Traditionalists, 第 2 次大戦世代, born before 1945)</b>
長期的にひとつの組織で勤務しようとする 組織序列を尊重する 組織構造を好む 職位などの権威を受け入れる 最大限の努力をする
<b>Baby Boomers (born 1945-1964)</b>
最大限の努力をする 職位などの権威を受け入れる 結果志向 長期的にひとつの組織で勤務しようとする 学習を重んじる。
<b>Generation X (born 1965-1980)</b>
技術・専門分野に精通している 形式張らない 習得がはやい ワーク・ライフバランスを追求する 多様性を認める
<b>Nexters (別名 Generation Y, born after 1980)</b>
技術・専門分野に精通している 形式張らない 多様性を認める 習得がはやい 監督されることを必要とする

できた。これは SHRM が 2004 年に実施した調査に基づくレポートからの抜粋である。あらかじめ用意された特徴項目にどれほど当てはまるかを尋ね、当てはまる項目 5 つを集計したものを世代ごとに上位から記述している。

## Baby Boomers 世代までは、長期的にひとつの組織で勤務しようとする傾向が強い

この資料から、いくつかの面白い発見ができる。まず米国の Baby Boomers が日本の団塊の世代と同じ世代ととしてよく比べられるが、米国では 1945 年生まれから 1964 年生まれまで約 20 年の間に生まれたかなりの規模の世代を含めている。一方、日本の団塊の世代は 1947 年から 1949 年までの 3 年間に生まれたものとしての定義が一般的である。(少し広めて、1956 年ごろまでの 10 年間を含める定義もある) その意味では、米国の Baby Boomers と日本の団塊の世代とが、必ずしも同世代ではないことに気づく。

次に、米国の第 2 次大戦世代から Baby Boomers 世代までは、「長期的にひとつの組織で勤務しようとする」「職位などの権威を受け入れる」「最大限の努力をする」という共通の傾向があり、案外と日本人の価値観に類似している(していた)ことがわかる。特に「長期的にひとつの組織で勤務しようとする」に関しては、私たちが「アメリカ人は仕事や職場が気に入らない場合はすぐに転職する」という見方をしがちであるが、必ずしも正しくないことがわかる。また、興味を引いたのは、「ワーク・ライフバランスを追求する」姿勢がこの世代ではまだ上位に登場していないことだ。

最後に、Generation X と Generation Y は、すなわち 1965 年以降に生まれた世代、40 歳以下の世代がかなりの共通性を持つことがわかる。「形式張らない」「多様性を認める」という特徴があるが、米国産業界では常識化しつつあるカジュアルウェアや進んだフレックス勤務体制は、まさにこのような世代のニーズに沿う形で導入されていることが理解される。また「技術・専門分野に精通している」がトップにあることは、この両世代では、担当職務のプロになるようとする意識が強いと解釈すべきなのだろう。

## 編 | 集 | 後 | 記

米国の文化では既定のこととしてこのような調査には登場しない「オープンコミュニケーション」も含め、「形式張らない」「多様性を認める」という価値観は伝統的日本文化の対極にあるといえる。したがって、もし、日本の若い世代も米国の若い世代と類似の価値観を持ち始めていると仮定すれば、日本の経営者はよほど真剣にこれらに答えなければならない。そのために、企業として考慮できる施策は数多くある。早く取りくめる経営者が若い世代の心の引き留めに成功するであろう。野尻