

時代は変わった。 人と組織は変わったか？

知識・情報社会を引っ張っていく人材像と 人的資源管理のあり方を考える。

「アイデアを出す人」が 主役の時代になっている

20世紀と21世紀という2つの時代の違いを語る際、「20世紀が工業化社会であることに
対して、21世紀は知識・情報社会である」と
説明されることがあります。

工業化社会はいつてみれば、モノを作れば
売れる社会です。それに対して知識・情報社
会では、「作れば売れる」ということはありません。
なぜなら、既にモノはあふれているからで
す。ありきたりなモノは激しい価格競争にさら
されます。しかし、知識・情報社会でもヒット商
品は生まれます。それは、「これまでになかっ
た新しいモノ」や「個性的なモノ」です。

工業化社会から知識・情報社会へという変
化にともなって、実は、それぞれの時代を引っ
張っていく主人公も変わりました。工業化社会
では資本家と**組織人**[☆]です。一方、知識・情
報社会の主人公は知識労働者（ナレッジワー
カー）です。ナレッジワーカーは、商品やサービ
スに対して、新しさや個性といった価値を加え
る人のこと。言い換えるなら、「アイデアを出す
人」です。

時代の変化は、多くの人や企業が認識し
ています。しかし、主人公が変わったことに関
しては、まだまだ認識が進んでいません。ある
いは、認識はできていたとしても、ナレッジワ
ーカーの育成方法や組織としてのマネジメント
方法については未確立の企業もたくさんありま
す。それこそが私の研究テーマである「知識・
情報社会のキャリアと人的資源管理」です。

組織人と志向も行動も 異なるナレッジワーカー

ナレッジワーカー[☆]とはどんな人材でしょ
うか。象徴的なのは、マネジメントの第一人
者であるピーター・ドラッカーの「What is the
task?」という言葉です。

ナレッジワーカーは、自分から仕事を作り出

す人です。何をすれば社会や顧客の役に立
てるのか、それを一から考えられる人だとい
えます。かつてはモノを作れば売れる時代
だったので、他社と同じようなものを作ることも
多かったといえます。あとは、どうやって上手く
作るかという「How」を考えれば良かったの
です。これからの社会では、自ら仕事自体
（What）を問い直し、それを提案していく創
造性や思考力が求められるのです。

現在は、他と同じことをしてはモノが売
れない時代です。そこで、新商品や新サービ
ス、あるいは新たな発想に基づく仕事の進め
方など、常に仕事自体をこれまでとは変えて
いく必要があります。

こうした仕事で活躍する人には、学習の仕
方に2つの特徴があります。1つは主体的に
学ぶということです。組織に言われたこと、上
司に命令されたことを学ぶというのではなく、
自分の意志に基づいて学びたいことや学ぶ
べきことを判断し、組織の中でも外でも学ぶと
いうことです。もう1つは**人的ネットワーク**[☆]
の中で学ぶということです。優秀なナレッジワ
ーカーは組織の内外を問わず活発に人と交流し、
多くの人から知的な刺激を受けます。そう
したネットワークがナレッジワーカーをさらに成
長させるのです。

個人重視かチーム重視か 組織が直面する課題

企業は人なくして成り立ちません。人材マ
ネジメントが経営の根幹といわれる理由です。当
然、知識・情報社会の主人公であるナレッジ
ワーカーを確保するためにも、時代に即した人
材マネジメントが必要となります。

ナレッジワーカーは自らの目標に向けて積
極的に努力する意識が強い人たちなので、
工業化社会の人材に比べて、会社に対する
ロイヤルティは低い傾向にあります。会社の
ネームバリューや長期にわたる安定雇用より
も、「やりたい仕事ができるか」「なりたい自分



個人や企業が成長する
ためには、多種多様な人脈を
持ったネットワークが必要
だ。そのためには、幅広い
視野を持つことが重要と
なってくる。取引先だけで
はなく、異業種交流や自主
的な勉強などで自己研鑽
し、キャリアを高めていく
ことが問われていくこと
になるだろう。



◆ 三輪 卓己 教授
◆ MIWA Takumi

博士（経営学）。大学の商学部を卒業後、自動車部品メー
カーに就職。人事や採用に携わる中で、時代の変化と人材
のあり方に疑問を持つように。その答えを求めて社会人大
学院へ入学。経営学について学ぶ。若い頃から音楽が好き
で、小学校6年生のときに初めて聞いたビートルズには
「びっくり返るほどの衝撃を受けた」。彼らは「新しいことを
やるのは格好いいことだ」と教えてくれたと感じている。高
校時代はバンドを結成し、ギターを担当。徳島県立富岡西
高校OB。



組織人とナレッジワーカーの比較

ナレッジワーカー

専門性の発揮、
自由、起業、
社会貢献など
多様化
(転職等もある)

自分の意志で
学んだ専門的、
汎用的知識

組織外にも
広がる

組 織 人

昇進、
組織への貢献
(長期雇用が多い)

組織で学んだ、
組織内特殊知識

組織内の人と
つながる

キャリアの目標

保有する知識

人的ネットワーク



チームワークを大切に
する日本。これからの
企業のあり方は果たし
てこれでいいのだろう
か…と疑問を抱く企業
が増えてきている。個
人の自主性と組織に
よる育成ということが
、今後ポイントとな
りそうだ。

Point of The Lecture

本文中に出てくる重要なキーワードや参考文献。
これらによって、より深く先生の研究が伝わるので、
独自に調べてみよう。

☆Key Word

組織人／ナレッジワーカー／人的ネットワーク

○Reference

『ドラッカー名著集8 ポスト資本主義社会』
P・F・ドラッカー著 上田厚生訳(ダイヤモンド社)
ポスト資本主義社会、すなわち知識・情報社会について論じた一冊。1993年の
発表ながら、あまりにも的確な現代社会の描写に驚かされるはず。
『ワーク・シフト ― 孤独と貧困から自由になる働き方の未来図(2025)』
リンダ・グラットン著 池村千秋訳(プレジデント社)
2025年、世界はどのような暮らしになっているか。下流民か、自由民か。地球規
模で人生は二極分化すると警鐘を鳴らし、働き方を変えることを提案した一冊。
『知識労働者のキャリア発達 キャリア志向・自律的学習・組織間移動』
三輪卓己著(中央経済社)
組織人的な労働者とは異なる知識労働者のキャリアや働き方の特徴を明らかに
する先生の著書。



になれるか」を重視して会社を選ぶのです。

それに基づいてナレッジワーカーの人的資
源管理を考えるならば、個人の自律性を尊重
し、その成果や能力に積極的に報いるマネジ
メントが望ましいということになります。ところ
が多くの日本企業では、古くから年功やチーム
活動、組織活動を重視したマネジメントをして
きました。もちろんナレッジワーカーにも組織や
チームワークはとても重要ですが、それが過
度に強調されると窮屈なマネジメントになり、ナ
レッジワーカーは企業を離れていってしまいま
す。ナレッジワーカーを上手に活用している企
業では、働き方に関する個人の自由をできる
だけ認め、成果に対して十分な賃金を支払う
と同時に、さまざまな能力開発の機会を豊富
に与えています。「成長したい」という個人の
思いに対し、組織が最大限に応えるためです。
これは結果として、「この会社でならば成長
できる」という思いにつながり、組織に対す
るロイヤルティを育んでいきます。「自律性+育
成」というモデルは、知識・情報社会における
人材マネジメントの新たなあり方を示している
ように思います。

身近なナレッジワーカーを 社会に供給できる環境づくりを

新たな人材像であるナレッジワーカーは、こ
れまでにはなかった問題も抱えています。それ
は、倫理基準のあいまいさです。

ナレッジワーカーに類する職種で、昔から存
在しているのは医師や弁護士です。これらの
職種は、長い歴史の中で技術や知識が体系
化され、資格という明確な基準が設けられまし
た。その中には、倫理基準も含まれています。と
ころが現代のナレッジワーカーに資格は存在し
ません。不幸にも倫理観に欠けたナレッジワ
ーカーが暴走してしまうと、社会が迷惑を被っ
てしまうことがあります。リーマンショックと呼ば
れた金融危機などはその例だといえるでしょう。

特有のリスクを抱えているとはいえ、ナレッ
ジワーカーは間違いなく現代社会の主人公で
す。そこで、いかにして良質のナレッジワーカー
を育成していくかが重要になります。今後の研
究では、この点を大きなテーマとして企業側、
個人側の両面から考察していきたいです。

ナレッジワーカーは何も、時代の先端を行く
エリート人材のことだけを指すのではありません。
あくまでも「アイデアを出す人」なのです。それ
は、「仕事がちよっと楽になる方法」を考える
人や、「お客様が今まで以上に喜んでくれる
サービス」を実践する人でもあるのです。こう
いった“身近なナレッジワーカー”が、より良い社
会を作っていくと私は考えています。大学時代
というのは「自分で考える」習慣をつけることが
できる期間だといえます。大学での勉強はまさ
に答えのないものですから、思考力、提案力を
鍛える機会がたくさんあります。大学で過ごす
時間がナレッジワーカーとしての成長を促し、
そのことが豊かな社会を実現する原動力とな
る。そんな環境づくりに努めていきたいです。

👉ポイント！ 高校生のための経営学

経営を通して人の心に迫る

「失業率」という言葉を聞いたことがあるかも
しれません。世の中の賃金上昇率が下がると、
失業率も上がるとされています。ところがミ
クロな視点で調べると、賃金が低いにもかかわらず
転職をせず、一つの職場で働き続けるという
ケースもあります。では一体、このケースでは
何が人材の定着を促しているのでしょうか。こ
れを考えるのが私の研究する人的資源管理で
あり、広い意味でいうならば経営学です。つま
り経営学では、「働きがいのある仕事や組織は
どのようなものか」を考えているのです。それ
は、組織の効率と人の満足の両立を考えてい
こうという研究でもあります。社会人になる前に
それらの知識に触れておくことは、きっと皆さ
んの財産になるはずです。研究内容は人の
「心」と密接に関係します。なかなか理屈だけで
説明することができず、難しくもあるのですが、
それも経営学の魅力。「人間はなぜ働くのか？」
という根源的な疑問に迫ることができます。