

# 高井伸夫弁護士

の

# 愚

# 考

## 閑話録



擢の対象となるエリート社員と一般社員に二分され、年次を経るごとにその差異が明確になる。このプロセスでエリート社員はますます才能を開花させ、能力を高めていくのである。これが、人事のヒエラルキーの中で公然となつて

きているのであり、競争こそが個人を磨き、組織の質を高めていくといっても過言ではない。「人事の本質」とは、優秀な者を引き立て、無能な者を排除するシステムということになるだろう。つまり、競争のなかでの抜擢と淘汰を繰り返し、ひとりで3人分の仕事をする人物への切替えを進めるのである。

## 新リーダー像が誕生

### 早い時期に能力見極めを

いるのが官庁や裁判所の人事であるが、すべての職種でも行われていることである。抜擢の基準は、まず人望を集める人間性があるかをみる。そして、知恵があるか、情感が豊かであるか、意思が明確かとい

う「知・情・意」が基本となる。その上で、良心に従った先見性・判断力と勇気を発揮し、リーダーシップに溢れた人物かということになる。次代のリーダーを育成するには、なるべく早い時期から対象者の能力を見極め、選抜・抜擢を行う必要がある。リーダーシップは能力開発が難しい行動特性とされているため、若い頃からリーダーとし

て頭角を現している者を選抜・抜擢して、その中から候補者を選出するのが効果的である。ところで、リーダーシップとマネジメントの違いは何か。前者は未来を指向し、後者は現実を直視する力である。リーダー

は組織の方向性と目標を創造し、果敢に実行する。マネージャーは与えられた目標を達成するために行動する。私の経験でいうと、マネジメント力だけの者は経営者にはならず、リーダーシップを発揮できる者はマネジメント力も備え、経営者としての資質も有している。

抜擢された者が能力を発揮するには、働きやすい環境に置く配慮も重要である。先輩社員に指示しなければならぬ場面は非常に難しいが、前任者が補佐し、リーダーを先輩が邪魔しないような体制を構築しなければならない。さて、新しい問題がある。近

未来の社会ではAI（人工知能）が仕事の担い手として存在感を持ち、多くの職種で人間に勝るようになる。AIが人間を

負かす現象がさまざまな場面で展開されていくのであるから、人間はAIに負けないように精進することが求められる。とすれば、社会における競争はさらに激化せざるを得ない。

近未来のエリートは、AIとの協調を絶えず考えなければならず、エリートやリーダーに求められる「知・情・意」の質も、AIの存在を前提とするものに自ずと変化する。新たなエリート像・リーダー像の誕生である。これまで私は、企業・組織には、同業他社から引き抜かれるような価値ある優秀人材が100人規模当たり3人はほしいと皆さんに話してきた。近未来には、この3人のなかにヒトが何人入るのか、働く者はまさに正念場を迎えるのである。

本コラムは、原則として毎月1回掲載します

非正規労働者が雇用者の約4割を占める現状では、格差問題解消への取組みが叫ばれるのは当然である。しかし、社会の健全な発展のためには、格差問題だけに着目しては不十分であり、エリートの抜擢・育成が極めて重要であることを忘れてはならない。人間は競争社会に生

きているのであり、競争こそが個人を磨き、組織の質を高めていくといっても過言ではない。「人事の本質」とは、優秀な者を引き立て、無能な者を排除するシステムということになるだろう。つまり、競争のなかでの抜擢と淘汰を繰り返し、ひとりで3人分の仕事をする人物への切替えを進めるのである。

本来、正社員は非正規社員と異なり、管理職候補・役員候補として採用された存在だが、有名大学出身者でも役員になれない者が多数いる。正社員は、抜

擢の対象となるエリート社員と一般社員に二分され、年次を経るごとにその差異が明確になる。このプロセスでエリート社員はますます才能を開花させ、能力を高めていくのである。これが、人事のヒエラルキーの中で公然となつて

きているのであり、競争こそが個人を磨き、組織の質を高めていくといっても過言ではない。「人事の本質」とは、優秀な者を引き立て、無能な者を排除するシステムということになるだろう。つまり、競争のなかでの抜擢と淘汰を繰り返し、ひとりで3人分の仕事をする人物への切替えを進めるのである。

本来、正社員は非正規社員と異なり、管理職候補・役員候補として採用された存在だが、有名大学出身者でも役員になれない者が多数いる。正社員は、抜

擢の対象となるエリート社員と一般社員に二分され、年次を経るごとにその差異が明確になる。このプロセスでエリート社員はますます才能を開花させ、能力を高めていくのである。これが、人事のヒエラルキーの中で公然となつて

## 第16回 エリートの抜擢とAI

負かす現象がさまざまな場面で展開されていくのであるから、人間はAIに負けないように精進することが求められる。とすれば、社会における競争はさらに激化せざるを得ない。

近未来のエリートは、AIとの協調を絶えず考えなければならず、エリートやリーダーに求められる「知・情・意」の質も、AIの存在を前提とするものに自ずと変化する。新たなエリート像・リーダー像の誕生である。これまで私は、企業・組織には、同業他社から引き抜かれるような価値ある優秀人材が100人規模当たり3人はほしいと皆さんに話してきた。近未来には、この3人のなかにヒトが何人入るのか、働く者はまさに正念場を迎えるのである。

本コラムは、原則として毎月1回掲載します