

デジタル化がもたらす変革

～マサチューセッツ工科大学(MIT)メディアラボ 石井副所長との対談～

インタビュー：桑津 浩太郎(野村総合研究所 研究理事、未来創発センター長)
森 健(野村マネジメント・スクール)
対談日：2018年9月21日



マサチューセッツ工科大学(MIT)メディアラボ 副所長
石井 裕氏

[NRI] 少子高齢化が進み、海外からの労働力を活用することが容易ではない我が国の現状に鑑み、野村総合研究所(NRI)では、デジタル化による自動化、無人化などを積極的に進めるための議論を進めております。その一環で、人口知能(AI)などでは置き換えることが出来ない「人間の役割」については、より重要度が増すのではないかと考えております。

まずはその点について、石井先生のご意見をお聞かせください。

[石井] デジタル化がもたらす社会における生産性向上というのは、必ずしも機械で自動化、効率化できることだけではなく、もう少し人間臭い、すなわち真に創造的かつ哲学的なところにも及ぶと感じています。

すなわち人間が生きがいを感じて、いきいきとしている。歳をとっても存在意義を感じている。そのことが社会の生産性に関わってくるのだと思います。

「人間の役割」ということでは、人間が本質的にやるべきことは何なのか？ AIに対する脅威論がある中で、人間が人間らしく輝くことで、社会がどう変わっ

ていくのか？という観点が必要だと思います。そういった点で、NRIでは、どのような領域に着目されていますか？

[NRI] AIの領域で、今まで出来なかったことが、もう一段、まとまって出来ることで、量的な変化が起こり、質的な変化につながっていくのではないかと予測しています。ただ、人口減少という切実な問題に直面している我が国が、単純に置き換わるだけで生産性が上げられる部分にすら、後手に回っていることを懸念しています。

そのような閉塞的な状況において、活路を見出すための方策について、何かお考えはありますか？

[石井] デジタル化の議論が、自動化など構造的な仕事の効率化による生産性向上をもとに「どうやって利益を確保するのか」という部分に偏っているのが気になります。

そうではなく「我々にしか出来ないことは何か？」を問うことの方が遥かに大事だと思います。つまり、いかにオリジナルな概念を出すか、ということです。

例えばコンサルティング業務であれば、新しいフレームワークやタクソミー

(分類学)、プリンシプル(原理原則)を顧客に見せて不安を払拭させる一方、地に足を着けながら、新鮮な未来像をどう見せていくか、ということになります。つまり今は存在しない新しいものを抽象化表現する力、すなわち人間の持つ独創力が必要だということです。

また、多様なメンバーでチームを作り、お互いの強みを引き出し合い、弱みを補い合いながら、トラブルシューティングや納期を守ることといった日常業務とのバランスをどう取っていくのかということは、自動化の対極にあるアートの世界です。多様な国からメンバーが集まれば、ものの善し悪しを判断する基準も違ってきます。例えば自動運転の車が暴走して事故が起こったとき、責任を誰に帰属させるかという考え方は国によって違います。

このように正解や価値観といったものが流動的に変化している部分にも、アナリティックな(論理的分析的)手法を適用していくべきだと思います。

[NRI] 今後、人間個人が、より独創力を発揮することが求められるようになると、企業のような組織は今まで以上に

変化し続けることを強いられるのではないかと考えます。ですが、MITメディアラボのように創造的に変化し続けられている組織は、我が国にはほとんどありません。その違いなどについて、お考えをお聞かせください。

[石井] 確固たるプリンシプルやビジョン、哲学を持っていることが、まず一番大切だと思います。ただ、それを堅持するだけではなく、それらの価値信念体系をかなりのスピードで更新していくことが必要になってくると思います。そのために必要なことは、自分達がどのようなドグマ(教義)にとらわれているかを認識し、危機感を共有することです。

日本の企業社会で代表的なドグマは、例えば「品質至上主義」でしょうか。

「品質さえ高めていれば、それに見合った対価がもらえて然るべき」といった思考にとらわれているうちに、「早く、安く、簡単に、でも品質はそれほど保証しない」という製品やサービスに、どれだけ世の中が席卷されているかは、ご存知の通りだと思います。

このようにドグマや価値観が壊され変化していく中で、企業自体が新しい概念をどんどん取り入れ、新しい価値基準を創り上げ、言語化していくことが

大切です。その意味で、NRIが提唱している「デジタル資本主義」は非常に強烈な言葉です。

このように「確かにそうだ」という本質を思い出させながら、その企業から製品やサービスと、提供されたいと思わせるような訴求力のある言葉を沢山生み出していくことだと思います。

[NRI] AIなどデータサイエンスの領域で中国が存在感を示しています。このことが我が国にどのようなインパクトを与えるか、ご見解をお聞かせください。

[石井] 率直に脅威だと思います。それどころか脅威を乗り越えて、既に追いつけないのではないかと危機感すらあります。

米国で開発された最先端の技術をオープンソースで入手して片っ端から解説する。高度な論文を絨毯爆撃のように読み漁って実装する。そうすることで中国は、根幹の技術を握って、米国のITプラットフォーマーと戦おうとしています。このバイタリティには、すさまじいものがあります。加えて中国からシリコンバレーに渡った人たちの「造山力」も凄いので、この2つの力が融合すると、強烈だと思います。

とりわけシンセティックバイオロジー

(合成生物学)の分野で、DNAを組み替えるような倫理的な歯止めが必要なことも、遠慮なくどんどんやっている国が隣にいるという事実。善悪の問題はあるにせよ、実際にそれは存在していて、中国がリードする新しいエコシステムに我々も巻き込まれていることを深く認識すべきだということです。

また、韓国出身で、いわゆるグローバル企業のバイスプレジデントになった人材が、韓国のナショナル企業に引き抜かれて、母国に戻るといった動きもたくさんあります。そういった真に国際的な人材の交流が、新たなナレッジをアジアに生み出すのだと思います。

一方、我が国は非常に特殊で、このような人材の流出も流入もほとんどなく、「孤島化」しています。それが日本の実態なのです。独自の進化を遂げたせいで違う考え、思想・信条を持った人と議論を戦わせる機会が少ない、あるいは困難だというのは、グローバルな時代において、物凄いハンディキャップだと思います。

みなさん、宮本武蔵はご存知ですよね。彼はいろんな流派の剣術家と「他流試合」をして、相手の技術を取り入れ、自分自身を徹底的に磨いていったんです。

[NRI] なるほど。自身のあり方を見直し、バージョンアップさせる意味で、他流試合が重要だということですね。

本日はありがとうございました。

執筆：広瀬 安彦(人材開発部)



左から、森、桑津、石井氏