

近未来金融システム創造プログラム第 11 回講義レポート

第 11 回講義は、日立製作所発のハピネスプラネットの代表取締役の矢野和男氏（東京工業大学・日立製作所フェロー）から「人工知能は社会をどう変えるか、一人ひとりの幸せのためのテクノロジーに向けて」という題で講義があった。後半は株式会社コルク代表取締役の佐渡島庸平氏を交えた座談会形式で、幸福について更に深掘りする形で対談して頂いた。本年度は、近未来金融システム創造プログラムの 4 期生が指定討論者・指定質問者としてオンライン講義に参加しており、zoomのチャット機能を使った活発な議論も行われている。

幸せとは何か

人は誰もが「周りの役に立ちたい、私が本当に欲しいものは何なのか、又は私の生き甲斐は何なのか」などの考えを持つ。マズローの欲求 5 段階説によると、このような人間に内在する欲求は衣食住などの安全・生理的なものが満たされない限り表面化しない。しかし、20世紀から21世紀にわたって世の中が豊かになっているに連れて、人の承認欲求や自己実現欲求は徐々に表に現れ始めている。今後の人々の需要はモノからココロへと変化するかもしれない。

ここ十数年にわたって携帯が段々我々の知る小型コンピューターのようなスマートフォンへと進化したという背景で、人間の生体反応のデータを入手できるようになった。資本主義において、富を生み出す主体は人間、即ち人的資本であるためデータという資本、人間という資本、そしてお金の関係は世の中で最も重要な問題の一つになると考えられる。今までは、人的資本が価値を生み出す源泉であるにも関わらず、企業のバランスシートの有形資産項目などに情報は記載されていなかった。しかし、近年では米国証券取引委員会（SEC）の上場会社に人的資本の開示を義務化する動きなどもあり、従業員（人）は不動産などに有形資産でもないのであり投資する必要はないという古い考えから人的資本の定量化及び評価が重要な論点となりつつある。

マネジメントの発明者とも呼ばれるピーター・ドラッカーによると、我々は未来について2つのことしか知らないという。一つは、未来は知り得ない、もう一つは、未来は今日存在するものと、今日予測するものとも違うということである。テクノロジーの進歩が更に未来の予測不可能性を加速しており、この変化の時代では「やってみてから学ぶ」という姿勢も非常に大事になっている。

未来は予測不能だということを前提に考えるならば、ゴールから逆算する意味は本当はあまりないのかもしれない。サラス・サラスバシーの成功する起業家の行動原則の研究によると、既存のグローバルなビジネスマンは目標を達成するために必要な因果関係を探りながら試行錯誤していた（コーゼーション）のに対して、成功した起業家の思考プロセスは自分の手元にある手段から考える（エフェクチュエーション）戦略を取っていたという。この手法では目標から考えるのではなく、最初にどこまで損をしてもよいかの許容範囲を決め、今自分が持っている資源やリソースからスタートし、より大きな目標にむけて次の資源を獲得しに行く。1998年にアメリカの心

理学会でマーティン・セリグマンが会長になったことがきっかけで、このような前向きでポジティブな人材に対する研究が盛んになった。その結果、今では幸せな人は、営業成績は平均より3割、クリエイティビティは3倍も高いという定量的データに基づく検証結果も得られている。

幸せな組織とは

人間の生体反応をデータ化できるようになったことで、幸せな組織に共通する特徴を洗い出せるようになった。リストバンド型加速度センサーを装着し、人間の体が10秒ごとに動いているか動いていないかという生体反応のデータを約1,000万日間蓄積したデータをマイクロシークエンスと呼ぶ。この身体運動のデータとともに毎週に幸せな日、悲しかった日、孤独だった日などをアンケート調査で対照させる。このような取り組みによって、幸せな組織の共通点を分析することができる。

幸せで生産的な組織には「信頼できる関係」があり、普遍的な4つの特徴があると言われる。第一に、人と人の繋がり、ネットワークが均等に構築されている。幸せでない組織は、特定の人物がその繋がりを独占していたり、繋がりが均等でない場合が多い。第二に、予定表にとらわれない5分から10分の会話が頻多。必要ときに気軽に会話できるかが確認できる。第三に、職位にとらわれない発言の平等性がある。常に評価が伴う職場で、「こいつ分かってないな」と思われるリスクを恐れず、自分が発言したいことを言えるような環境を意味する。第四に、互いの違いにとらわれない身体による共通の表現、ノンバーバルなコミュニケーションが活発である。人のコミュニケーションの中で言葉が占める割合はわずか10%に過ぎないと言われており、人と人の会話の中で行われる頷き、リズムやジェスチャーの変化、言葉を返すタイミングなどの非言語的な要素がより本質的であるという。これはいずれも特定の組織が互いを信頼し、共感できるかを表している。

幸せで生産的な組織には、「心理的安全性」と「集団的知能（コレクティブ知能）」がある。心理的安全性がある組織は、職位にとらわれない均等な会話が成立する。一事例として、雰囲気の良い病院であるほど医療事故が多いという現象があるが、これは本当に雰囲気の良い病院の医療事故が多いのではなく、実は均等な会話が成り立たない悪い病院では到底医療事故を報告できないような雰囲気であったからという。

幸せな組織であるほど、集団的知能を発揮できるという仮説を検証するため、チームで協力しないと解けないタスクを幾つかのグループに与えて比較実験をした事例がある。各グループのパフォーマンスを図った結果、リーディング・ザ・マインド・イン・ザ・アイズ（Reading the mind in the eyes test）の点数が高い組織ほど高い点数を取っていたという。集団で何かを課題に向き合うときは、実は相手の感情などに敏感に反応し、周囲を幸せにできるかという能力が集団の効率性を決める。

上記の検証によって、生産的で幸せな人たちには周囲を元気にする行動が多いということが分かった。これを組織毎に比較検討したところ、周囲を元気にする身体運動の比率が高いコールセンタの受注率は、そうでないところに比べ34%も高かった。店舗や開発プロジェクトなどでも有意な結果の差が確認された。

座談会

佐渡島氏（以下敬称略）：どんどん幸せについての話が研ぎ澄まされてますね。どんな組織が幸せなのかの解像度がかなり上がってる気がします。

矢野氏（以下敬称略）：そうですね。データは深ぼるほど色々な知見が貯まってくるので、色々なことが分かってきましたね。

佐渡島：オンラインのQ&Aにも来てますが、今回のコロナで私たちもオンラインで会話していますが、このように画面越しになってしまうという状況って、人間関係に対してどんな影響があるのですか？

矢野：幸せな組織に観察できる4つの特徴のうち、上司と部下の会話が多少心配になりますね。斜めとか横の会話が黙っていると減りますよね。繋がりもそうですが、会話もスケジューリングをしないと出来ないし、相手の顔も見えないので安心して会話するのも難しいですよ。体の同調もかなり意識しないと難しいですね。私も今も赤井さんと佐渡島さんの顔が見えるから元気をもらってますけど、そういうのがないとかかなり難しいですね。

佐渡島さん：難しいですよ

矢野さん：そうですね。一種の改善策として、話し手を決めるのも良いと思います。黙っていると話し手の回数が3分の1に下がりますが、話し手を決めれば、それに周りの人が同調するようになる効果があります。このように意識しなければコミュニケーションの質が下がるような状況にあると思います。

佐渡島さん：今日の矢野さんの動きって普段よりも大きい気がするんですけど、これってZoomだから意識されていることですか？

矢野さん：一つ秘密がありましてですね、実は、今日立って話しているのです。

赤井さん：えー！（驚き）

佐渡島さん：そうなんですね！

矢野さん：基本的に最近、気合入れて話す会は立って話しているのですね。それは、明らかに体の動きの自由度が立っているのと座っているのと全然違うからです。フィジカルに教室で話していたときも、同じくらい動いていたと私は思います。

佐渡島さん：今日は控えたのですが、実は、僕はほぼ全てのZoom会議を歩きながらやっているのですよ。

赤井さん：どこですか？

佐渡島さん：町中です。東京の街、僕相当歩きましたよ。雨の日はショッピングセンター歩きます。今日も23,000歩くらい歩いてますけど、一日当たり2万~3万歩くらい歩いているんですよ。歩きながらネガティブな発言するのって結構難しくて、打ち合わせ自体に前向きになる効果があると思います。

最近、新人漫画家の育成をしていますが、幼稚な話をされた時に座っていると「それ、どういうこと」って感じになるのが、「じゃあ、どうしようか」に変わります。

矢野さん：フィジカルな運動が思考に影響を与えるというのはまさにそのとおりですね。ラッパの前で腕組みしてると、言葉が出てこなくなる現象がありますが、前に立って一緒に頷いてあげると、言葉が出てくるようになるんですね。

佐渡島さん：良い組織と悪い組織を分析して言語化することはできますが、良い組織が悪い組織になりだす時はどうすればよいのですか？矢野さんのデータの孤立する人の条件って、社長じゃないかって気がしてまして、不幸せな時又は業績が傾く時って、社長はどんどん話したりするので、発言権が均等ではなく心理的安全性も多少ないような組織になると思いますが、このような状況ではどう再び好循環にもっていけるのか伺います。

矢野さん：組織変化の一步として、それこそ頷き運動などが出来ると思います。社長は発言を多少減らして、頷きを増やすことですね。次には、ネットワークの三角形を作れば良いと思います。弊社では、朝会の最初の15分は3人のランダムな雑談会をやっています。また、会議が終わった後の最後の5分に立ち話の時間を設けるのも良いです。実は、会議終わった後のコミュニケーションが一番重要な情報が出てくる場かもしれません。

赤井：実は、私の会社も月に一度、会社のオープンスペースで飲み会をやっていたのですが、今年の3月以降コロナで出来なくなったので、コミュニケーションという意味では悩ましい状況です。オンラインの勤務が高いシェアを占めていたのですが、最近はやっぱりスモールグループで入社して会社で顔を合わせる活動もしてますね。

矢野さん：これからツールも進化するんじゃないんですかね。

赤井さん：同じ音楽、同じ曲目を聞いてもどのくらいの人数でどのくらいの広さの部屋にいるかによって、人との物理的な距離が違えば、共感や感動の度合いが違ってくるという研究がありますが、そのような現象がなぜ起こるのか考えてみると、比較的に近いとノンバーバルなコミュニケーションが取りやすいからだと思いますけど、この辺についてはどう思われますか。

矢野さん：全くそういうのはあると思いますね。最近、久しぶりにリアルで公演しましたが、如何にこの半年自分の能力の半分も使ってなかったなとものすごく感じました。オンラインとオフラインのハイブリッドを意識的に作るようになりましたね。

佐渡島さん：心理的安全性っていうのもどんどんキーワードになって来てますけど、心理的安全性って穏やかな感じではないですよ。

矢野さん：そうですね。そこがよく誤解される場所ですね。言いたいことを言えるような雰囲気のことを意味してます。心理的安全性を気にして、言いたいことを黙っていようとか遠回しで言おうということではありません。

Q&A

続く質疑応答においては、以下のような点が主に論じられた。

Q.特定の状況における特定の人の将来の幸福度を「予測」できるようになるのでしょうか。また、幸福度の「制御」も可能になるのでしょうか？

A.ピーター・ドラッカーも未来は知り得ないと言ってましたが、今の時代はテクノロジーの進歩などによって、増々未来を予測することが難しくなっていると思います。今の段階では、集団や組織が幸せであるための特徴などの分析が可能になっている状況です。

Q.ノン・バーバルなコミュニケーションが制約されているコロナ時代の社会は、Unhappyにつながりやすいのでしょうか？

A.厳しい状況ではありますね。会議後の短い会話や上司と部下との会話も減りますし、スケジュールリングをしないとコミュニケーションが出来ないというのはかなりの制約ですね。場合によっては、相手の顔が見えないので心理的安全性を確保するのも難しいかもしれません。このような状況では、領事専門の人を決めるとか会議後の雑談の時間を設けるなどの意識的な工夫が必要だと思います。

