

## 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 回目となる本日は、東京工業大学連携教授の矢野和男様から「金融と技術（各論Ⅲ）AI は人間をどうとらえるか」という題目で講義が行われた。後半は株式会社コルク代表取締役社長の佐渡島庸平様を迎え、幸福について更に深掘りする形で対談が展開された。

### 矢野和男様「金融と技術（各論Ⅲ）AI は人間をどうとらえるか」

近年、幸せについて色々なことがわかってきた。多くの人が、仕事が成功したり、いい成績をとったり、健康であったりすると幸せになると思っているが、実はそういった因果関係は弱い。むしろ逆で、幸せだと仕事を頑張ることができ、病気になりにくく、創造性が約 3 倍高くなり、離職率が半分ほど下がる。

幸せの根幹にある要因は、日々の中で前向きな精神状態でいられることである。それが失われて、後ろ向きな状態になり、不安や不信感を持っている状態のことを不幸せという。ここで多くの人が勘違いしていることは、前向きになれる、後ろ向きになってしまうというものが、性格によって決まるのではないということだ。幸せな状態になることは、車の運転のように、誰でも練習すれば身につけられるスキルである。

どのようなスキルなのかというと、4 つの重要な要素がある。1 つ目は、根拠なく未来に道があると信じられること（Hope）。2 つ目は、現実を受け止めて行動に踏み出せること（Efficacy）。3 つ目は、うまくいかないことも多いが、その時に逃げずに正面から向き合い、立ち向かえること（Resilience）。4 つ目はうまくいかなかったときにも、必ず前向きなストーリーが作れること（Optimism）。これら 4 つの頭文字をとって内なる HERO（サイコロジカルキャピタル、心の資本）という。別の言葉で言い換えると、前向きさ、そして人のせいにしないという主体性である。

上記の事柄は練習次第で変えられる部分であるが、もちろんなかなか変わらないところもあり、それを個性や性格という。個性や性格は、前向きさ（心の資本）とは別の話で、ビッグファイブという 5 つの要因（外交性、協調性、誠実性、開放性、精神安定性）の組み合わせで表現できる。個性や性格は活かすものであるが、我々はそれを活かさずに、「あの人とはそりが合わない」「あの人ことは理解できない」と後ろ向きになって諦めがちだ。人間は 1 人 1 人全く違う生き物であるため、それを前提にして、自分と周りに違いがあるからこそ、前向きに向き合うことが大事である。前向きであればあるほど、平均寿命が 10 歳ほど長くなるというようなデータも存在する。

良い人間関係は人間の幸せに必要な不可欠である。では良い人間関係とはなんなのか。人間関係にコミュニケーションは大事であるが、単にコミュニケーションが多いか少ないかは

重要でない。

コミュニケーションの構造には“V字型”と“三角形”というものが存在する。ある人（Aさん）がよく会話する相手が2人（BさんとCさん）いるとして、BさんとCさんがよく会話をする仲でなければ「V字型のコミュニケーション」が成立しているといえる。逆にBさんとCさんがよくコミュニケーションをとっていれば「三角形のコミュニケーション」が成立する。

“V字型”は大体において、損得だけの利己的な関係である一方、“三角形”はコミュニティの基本単位であり、結束や信頼、団結が見られる。そして“三角形”であればあるほど、会話後に元気が増えるというデータがある。多くの企業を見てみると、その組織図は“V字型”だけで構成されている。つまり、組織図通りコミュニケーションをとったら、データで証明された不幸な組織になってしまう。仕事の上で報告や指示、依頼、回答といった用件を忘れてはならないが、それだけではダメで、人としての、仲間としての繋がりができていなければならない。そのためには、横や斜めのつながりが極めて重要で、そのつながりが“三角形”を生み出してくれる。

“三角形”が作り出されると、コミュニケーションに四つの特徴が出てくる。1つ目は、特定の人だけにつながりがあるのではなく、均等にコミュニケーションがなされていること（Flat）。2つ目は、何か聞きたい時、確かめたい時に、素直に行けるような雰囲気があり、5分10分の短い会話が増えていること（Improvised）。3つ目は、相手の体の動きに同調したり、声のトーンを合わせたりというような、非言語の表現が見られること（Non-verbal）。4つ目は、特定の人に発言権があるのではなく、様々な人に発言や貢献の機会があること（Equal）。この4つの頭文字を取ってFINEという。

良い人間関係は、概念や精神論ではなく、周りの人とのつながりが“三角形”であるのか“V字型”であるのかに表れてくる。

良い業績を生み出すのは、人と人とのコミュニケーションである。結果を出していくためには、他人に合わせるのではなく、1人1人の違いを生かして、関係性の質を上げなければならない。我々はともすると結果を焦るあまり、業績を出せというプレッシャーをかけてしまう。そうすると、ストレスが生まれ、視野が狭くなり、数字以外の関心がなくなり、後ろ向きになってしまう。そして関係性の質も悪くなり、業績も悪くなってしまふ。

現在、企業の最大の問題は、“用事”を効率化によっていかに減らすかということである。用事のない人と繋がることは極めて良いことであるが、運動会や社員旅行など、用事のない人とつながることのできる機会は、この30年でほとんどなくなってしまった。今求められているのは、利他的なコミュニケーションシステムである。つまり、いきなり誰かに話しかけるのではなく、ITからある種のお題やきっかけが与えられて、それに回答すると応援や共感が返ってくるという仕組みである。このようなシステムがあれば、用事がない人ともつながることができる。この際大事なことは、きっかけを単に偶然に任せずに仕組化すること、そしてもう一つは応援である。応援はする側もされる側も、前向きなエネルギー

を高めて、それが結果につながるために、スポーツでなされている。応援であれば、知らない人、用事がない人でもできるため、ビジネスでももっとやっていくべきであると考え

る。

日本は 10 年前から、国連の世界幸福度調査において G7 の中で突出して最下位であり、“熱意あふれる社員の割合”も 5%（平均が 20%、アメリカやインドは 30 数%）で、140 カ国中世界最低である。だからこそ、利他的なコミュニケーションシステムを活用する余地があると考え、作ったのがハピネスプラネットという会社だ。ハピネスプラネットで開発しているアプリでは、どんなに会社の社員数が多くとも、知り合いの知り合いという形で皆がつながっているという状況（スモールワールドモデル）を作り出す。これと真逆な状況が、スケールフリーネットワークという、SNS やネットのつながりである。SNS やネットは“V 字型”の塊であり、フォロワーが多い人にはさらにフォロワーがつくという形で、どんどん“V 字型”が増えていく仕組みになっている。

IT やデータを活用すると人間理解が深まってくる。特に理解しなければならないのは幸せと利益・経済の関係である。幸せと利益は二項対立の関係ではなく、幸せが利益を産み、利益が幸せを産むことがさまざまなデータからわかってきた。

社会も会社も学校も人でできていて、人は心次第で全く違うパフォーマンスを発揮する。幸せは“三角形”で作るものであり、さまざまな組織問題の中核に“三角形”か“V 字型”か、という問題がある。縦のつながりだけでなく、横や斜めのつながりも仕組み化していくことが重要である。

## 座談会

佐渡島（敬称略）：“三角形”を作るには、どんな工夫があり得るのか。僕は会社経営をしていて、一番うんざりしたことが社員同士の仲が良くなかったことだった。用事がなくても会ってほしいというところが仲良くなれるのに、用事がない集まりにはなかなか集合せず、仕事のように断れない状況をつくらないと集まらない。どうやって“三角形”を作るのがいいか。用事がなくても集まるにはどうすればいいのかを伺いたい。

矢野（敬称略）：会社の中で言うと、指揮命令系統というのは、現状のオペレーションをしっかりとこなすため、そして大きな決定をした時に、それがしっかりと下に伝わるようにするために存在する。しかし、上から下に指揮・命令を広げていくというのは、この速いスピード感の世の中では遅すぎて対応できなくなってしまう。結局、“V 字型”で縦割りの担当を決めていくと、部署や役割をまたがるような課題を解決できないため、社員が自発的に解決するようなきっかけを社長が与えていくというのが一つのやり方である。

より柔軟なネットワークで解いていく課題については、最初のきっかけは社長が与えるのもいいが、ボトムアップで提案させるのもいいかもしれない。そしてこのような議論をしていくためには、1 人 1 人が横のつながりや斜めのつながりを持ち、自律的にならな

ければならない。近年の社会の変化によって、会社が存続し繁栄していくためにはこういったことが必要になってきている。

佐渡島：どれぐらいの関係であれば、“三角形”のつながりだと言えるのか。たとえば、忘年会や飲み会で顔を合わせるから、知らないことはないし、喋ったことはあるという関係性の時に、どこからが“三角形”で、どこまでは知り合いとなるのか。絆はどう定義しているのか。

矢野：名前は知っているし、知り合いだし、一時期は付き合いがあったけれどもそんなに常に付き合っているわけではないという人は山ほどいる。一方で、一緒のプロジェクトで仕事を回しているという関係性の人間はそこまで多くない。データが示していて、非常に大事なことは、濃い関係であればあるほど、“V字型”のつながりにおける悪い影響が大きくなるため、“三角形”である方がいい。逆に薄い関係であれば、“V字型”でも構わないということ。

佐渡島：発言量が均等というお話があったが、3人で集まっている時に発言量が均等であればいいのか、それとも3人が個別に会ったりしている中での合計した発言量も、意識した方がいいのか。

矢野：発言量の話は、会議などの決められた時間内で、特定の人ばかりが喋るのではなく、発言権が平等に近い方がいいということ。

佐渡島：“三角形”のつながりと は、3人同時に会っている方がいいのか、それとも個別でもいいのか。

矢野：データ上は、同時でも個別でも全く関係ない。ただ、“三角形”が出来上がる際には、通常2者での関係が複数個あって、そこから“V字型”での関係が出来上がり、“V字型”をつなげることで“三角形”になるという順序が想定できる。その際、“V字型”をつなげるという行動を誰かがしなければならぬ。“V字型”と“三角形”の話を理解し、自分が行動に移さなければならぬと意識し始める人が出てくるといいのではないかと。

佐渡島：SNSは、“V字型”コミュニケーションばかり とのお話があった。自分の場合、フォロワー同士がネット上で喋っていて、SNS上でも“三角形”のつながりができてくることもあるが、それはたまたまフォロワーが多かったから起きただけで、一般的には起きづらい のか。

矢野：その通りだと思う。

佐渡島：相互依存するように、会社の業務や部署をうまく分けるのは難しくないのか。

矢野：それについては、正解もないし、日々状況が変わっていく中で、非常に工夫している。技術開発や営業、総務などファンクションごとにチームを分ける方法もある。一方で、

クライアントごとにチームを編成し、その中に技術者から営業まで全部を入れて、自己完結的に対応させるという方法もある。要は縦と横にさまざまなネットワークを作って、両方が機能するようにするといふ。

佐渡島：社内に三角形がどれくらいあるかというのは、何で測っているのか。

矢野：誰が誰を応援したというデータをとっているため、そこからグラフを作ったり、式を出力したりしている。

佐渡島： 応援の話をちょうど一年前に聞き、社内でも毎朝社員同士を応援し合うようにしようとした。ところが、無理やり応援させられても気持ちが向かないと言われた。アプリで無理やりさせられる方がまだできるのかもしれないが、自分から行うのは難しいのか。

矢野：やはりその敷居は高い。外からキッカケがやってこないといけない。

佐渡島：用事がないことにみんなが参加するようにするには、どうすればいいのか。リモートワークで会社をやっていると、用事のある打ち合わせしかいれなくなってしまう。

矢野：我々のアプリでは、最初のお題がその人の人柄や背景を引き出すような質問が出てきて、それに合わせて他の人が自分のバックグラウンドなどを語り始めるようになっていく。このように人間関係が深まるようなメカニズムが、うまく機能すればいいのではないのか。

## Q&A

### Q1

“V字型”から“三角形”を作っていくにあたって、意図的に仕組みや資格を作ってやっていかなければいけないという話があった。少し前の講義では、人間は仕掛けや仕組みに慣れてしまうと、だんだんやらなくなるということを学んだが、“V字型”から“三角形”を作っていくにあたって、慣れてしまっただけで“三角形”が持続できないことはないのか。また、持続するにあたって、AIを絡めて工夫できる箇所はあるのか。

### A1

矢野：我々のサービスは、最初からやる気があったり、自分のお金を払って利用してくれるような場合と異なり、企業がクライアントである。つまり、社員本人がやりたくてやっているのではなく、会社の政策として言われたから始めるというケースがほとんど。その時にやはり本人にとって楽しくなければならぬ。お題についても、最初が取っ付きにくいと、そこで辞めてしまうため、楽しいものから始めて敷居を下げ、だんだんバリエーションを持たせたり、つながる相手に関しても広げていくということ、データやAIを使って工夫してやっている。

## Q2

必要な情報だけ交換するようなコミュニケーションが行われると、幸福度や生産性が下がるということは実感として感じている。ただ、職場において密なコミュニケーションを目指すべきだということは、利益追求だけを考えたなら、コミュニケーションには機会コストが発生してしまうこともあり、いろいろな考え方があると思う。職場においてはどのようなコミュニケーションを目指すべきなのか、経営者はどのような指示を出すべきなのか。

## A2

矢野：「用事がある時だけに必要なコミュニケーションを行うのが重要で、それ以外のものは無駄で生産性を下げる」という考えは、さまざまなデータを見るとまったく間違っている。「三角形」のつながりがない組織は、生産性が低く、クリエイティビティは極めて低く、健康も良くなく、離職率が高い。20世紀後半のように、変化が激しくなく、需要も安定していた時期であれば、ある種ルール通り人間を機械のように働かせることも有効だったかもしれない。しかし現在のように変化が激しいと、そのような縦割りの組織では対応できない。ひとりひとりが自分の前向きさを日々の挑戦の中に活かしていくという、やりがいや充実感が、幸せという状態だと思う。

赤井（敬称略）：一般的には家庭や地域でハピネスを作ってきて、会社では別で頑張ればいいという考えだが、先生がおっしゃっているのは、会社や組織の中で作るハピネスの方がより効果があるということ。

佐渡島：どこかヶ所で幸せであれば 全部幸せということではなく、会社での幸せや家庭での幸せと、全てにおいて“三角形”的なコミュニケーションが必要なのではないか。

矢野：しかも、そもそも会社や家庭の幸せを区別できないと思う。家庭のことが仕事に影響を与える、仕事のことが家庭に影響を与えるなど、相互依存が存在していて、きっちりと分けられる話ではない。分けるという思考自体が極めて人工的なもの。

## Q3

最近流行っている 1on1 のコミュニケーションに関してどうお考えか。

## A3

矢野：1on1 の目的が上下の関係を深めることにあるのだとすれば、その効果は非常に限定的だと思う。1on1 が悪いことだとは思わないが、横や斜めとの関係、あるいは新しいつながりを自ら創っていくような活動がより重要なのではないか。

前向きさが幸せに直結するという話をしたが、前向きさは結局その人の視野の広さである。視野が広いというのは、いろんな人と会話をしているということ。だからこそ、そういったつながりを少しずつでも広げていくようなアクティビティや営みがなくてはならない。

## Q4

生成 AI を実際に運用する上で、工夫されている点や、人間との類似点、三角形のコミュニ

ケーションの中で、生成 AI をどう位置づけているのかという点について伺いたい。

A4

矢野：そもそも生成 AI や ChatGPT の多くの議論が、かなり間違っていると感じている。そもそも生成 AI とはなんなのか、ある入力や問いかけにどんなレスポンスを返すのかという事は、誰も分かっていない。近年、さまざまな人たちが試行錯誤をして、生成 AI という一種の生物を手なずけたり、躡けたりできるようになってきた。GPT というモデルに対してどんな制御を行えるのかについては、ものすごく自由度があって、今ではほとんどコントロールできる。ただ、まだまだ未知の領域は相当大きい。

生成 AI は血統の良い子犬のようなもので、躡け方次第で麻薬犬にも、盲導犬にも、警察犬にもなる。そしてほったらかせば野良犬になってしまう。つまり、ついでに調教師がどのような行動を取るかというだけの問題であって、ChatGPT 自体が良い悪いという議論は的外れである。まずそのような前提について、今のメディア等で語られていることは浅くて、実体を反映していないように思う。

佐渡島：ギフテッドの人はどんな環境にいるかによって、才能が発揮されるかどうかが変わってくる。有能か有能でないかも、時代と環境による部分が多い。例えばウサイン・ボルトも、オリンピックで短距離走という競技があるから天才になるわけで、オリンピックがなかったら、足が速い人というだけかもしれない。ChatGPT の才能も、どういう場所でどう引き出すのか。何を期待するのかによって全く変わってくる。

矢野：ChatGPT に何か情報をたくさん突っ込めば賢くなるかということ、そんなことは全くない。会話の流れをしっかりと読むため、情報の入れ方によって全く違うものになる。現在ハピネスプラネットのアプリではさまざまな機能を開発していて、その中にはウェルビーイングの知見を組み込んで、人々の希望を高めるような生成 AI に躡けるという取り組みもある。このような取り組みはまだまだ入り口段階で、革命的なことはこれからどんどん起きていくと思うので、先頭に立って活動していくことは大事だなと感じる。