

## 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、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様から「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の佐渡島庸平様を交えた座談会形式で、幸福について更に深堀りする形で対談していただいた。

### “幸せ” とは何か

従来、経済が豊かになれば幸福度は上がると考えられてきたが、日本を含む先進国では、仕事を一生懸命して経済を豊かにしても幸福度は上がりにくくなっている。その一方で、働く場は人とつながり成長の機会となる幸せの根幹となる場である。その中で挑戦した結果利益を出すことに成功すると、人々は喜びを感じてより挑戦的に働き、ますます生産性を向上させることができ、正の循環が生まれる。一般に、仕事では利益を出すことが注目されがちであるが、喜びを感じてより挑戦的になるという側面も、仕事において同様に重要である。幸せとは、曖昧なものとして捉えられがちだが、実際には人類が進化の過程で獲得してきたバイオケミカルな物理反応である。多くの人は、仕事が成功すると幸せになれる、健康であると幸せである、などと考えるが、実際にはこれらの因果関係は逆である。幸せな人は営業の成功率が高く離職率は低くなり、幸せな人が多い会社は利益が高くなるということが定量的に示されている。しかし、ビジネスの厳しい競争の世界と幸せという言葉の間にギャップを感じる人がほとんどだろう。それは、「幸せ」という状態を、南の島の海岸でゆっくりするような楽で緩い状態のことだと勘違いしているためである。南の島でのバカンスは、一生懸命仕事をした後にこそ楽しめるものであり、長く続きすぎるとかえって憂鬱をもたらしうるのだ。データで示された幸せの中核は、前向きな精神的なエネルギーを持っていることである。これが失われて後ろ向きになった状態が不幸である。この前向きさというのは誰でも練習で高めていけるものであり、むしろ練習なくしては手に入れがたいものである。近年は、前向きさをテクノロジーによって高めることもできるようになっている。

我々が手に入れ高めていくことのできる幸せは、コントロール可能な 4 つの要因で成り立っている。それは、自ら道を見つける (Hope)、行動する (Efficacy)、困難に立ち向かう (Resilience)、ポジティブな考え方をする (Optimism) の 4 つ、HERO (4 つの文字の頭文字) である。予測不能な未来に向かっていく中で、良い未来を想像するか、悪い未来を想像するか。どちらにも根拠はないが、幸せという観点から見れば良い未来を信じる方が良い。また、仕事をする上で辛く困難な状況というのは必ず存在するが、その際は逃げるよりも立

ち向かった方が良い。どんなに困難な状況であっても、前向きなストーリーを見出すことは当人のスキル次第で必ず可能である。

## 幸せな組織

人の悩みのほとんどは人間関係に起因する。生産的で幸せな組織とそうでない組織を分ける最大の要因は、ある人が 2 人の人と話しているとき、自分以外の 2 人の間に会話があるかどうかということである。そこに会話がない場合、それは V 字型のコミュニケーションと言え、片側ともう一方の人の世界が分断されている状態である。一方で、会話がある場合、それは三角形型のコミュニケーションと言え、仲間意識が存在し、コミュニティが形成されているという状態である。この状態が、組織が幸せで生産的であるために重要なのだ。しかし、現実の組織図通りにコミュニケーションを行っていると、V 字型のコミュニケーションしか行われず、データに証明された「不幸な組織」そのものとなってしまう。また、要件を伴うコミュニケーションのみを行っていても信頼関係は形成されない。そのため、組織図に捕らわれない横や斜めのつながりを持ち、三角形型のコミュニケーションを増やしていく必要がある。そのような三角形型のコミュニケーションが十分に行われている幸せな組織には、4 つの特徴がある。第一に、人と人の繋がりの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る場合や、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 分の会話が多い。気軽に会話できる環境に大きな意味がある。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あっても、上司の目を気にせず、自分が感じたことを率直に発言できるような関係を構築すべきだ。第四に、非言語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影響の割合は 10% 以下に過ぎないとと言われており、会話の中で行われる頷きの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。これらの性質を満たす三角形型のコミュニケーションと前向きな姿勢が、組織が幸せであるために重要なことなのだ。

従来は経験と勘に基づいて会社のマネジメントが行われていたが、昨今はデータに基づいた組織マネジメントが活用されるようになってきている。現在の組織はルールや手続きで管理するというやり方と、結果を数値化して評価する成果型のマネジメントの方式を、データに基づいた幸せな組織マネジメントに変えていく必要がある。成果型のマネジメントは一見モチベーションを上げるよう見えて、実際には毎日同じ仕事をしさえすればよいと変化に向き合わない人を増やすことに繋がる。そのため、新しい時代にふさわしいマネジメントの手法が必要とされているが、それにはポイントがある。絶対的に正しいものは存在せず、状況に応じて判断を変えることだ。また、我々は継続することの力を正しく認識すること

とは出来ないが、継続することは大きな力を持っており、成果につながる。1週間あたりでは数%の変化しか起こせないとしても、年単位で見ればその変化は数百%にもなりえる。我々は1つ1つの判断が正しいかどうかばかりに注目しがちだが、それよりも継続できているのかどうかの方が重要なのである。また、熱意によって人間の生産性は大きく変化するため、1日1回前向きな活動を取り入れると、仕事で成功しやすくなることも研究により分かっている。よって、前向きに注意を向けてくことが重要である。現在の日本の企業は、世界と比べると非常に前向きで熱意溢れる人の数が非常に少ない。そのため、前向きな人材をデジタル・ITの力を活用して育てていく必要がある。

そこで、矢野様の会社では、V字型のコミュニケーションを三角形型のコミュニケーションに変えるためのサービスを企業に提供している。具体的には、毎週異なる3人組を作り、互いに応援しあうという活動を行っている。多くの人がV字型のコミュニケーションで十分だと感じている中、業務上は不要な3本目のコミュニケーションラインを形成する方法が課題であった。そこで、ビジネスと同じくチームプレイであり競争を行っているスポーツから着想を得て、応援という活動を取り入れた。応援は、する側もされる側も前向きな精神状態を高めて良い結果につながるものであるから、スポーツでは行われているのだ。よって、同様に結果が重要視されるビジネスにおいても応援はなされるべきだと考えられる。ビジネスにおいて応援を行うと、業務上は要件のない人同士も会話を交わすことに繋がり、三角形型のコミュニケーションの形成につながる。ウェルビーイングは、かつては抽象的なものとして軽視されがちであったが、最近では政府の方針や企業の方針の含まれるようになってきている。企業や社会は人でできており、人は心の状態によって大きく変わるという誰でも知っていることに正面から向き合うべき時代が来ているのだ。

## 座談会

佐渡島様（以下敬称略）：

昨年の矢野さんの講義を聞いて以来、私は毎日易経の16個の要素のうち1つを引いて宣言をする習慣を取り入れています。今日はたまたま「教える」を引いてきたので、今日の講義は良い機会でした。また、三角形型のコミュニケーションというのは私も重視していますが、矢野さんの会社では三角形が形成されているかどうかをどのように判断しているのですか。

矢野様（以下敬称略）：

先ほど説明したサービスでは、応援のコメントやいいねをすることにポイントをつけていて、そのデータからどの人たちが繋がっているのかを判定しています。そして実際に、そのデータで三角形が形成されている組織では離職率が低く、そうでない組織では離職率が高

いという明確な結果も出ています。

佐渡島：私は今、ある会社のサービスを使用していて、そこではオンライン会議のデータを活用して、しゃべり方や相槌から、どの程度三角形が形成されているのかや繋がっている人同士がどのような感情を持っているのか読み取って、どの人たちの関係を結べば三角形型のコミュニケーションが形成できるのか社内で分析することを可能にしています。三角形を見つける上で「応援」を利用するという形は新しく感じました。

矢野：三角形の重要性は以前からわかっていたことだが、V字型のコミュニケーションをしている人はそれが良いと感じているため、V字型から三角形型に変えるのは難しかったです。そこで試行錯誤した結果出て来たのが応援という形でした。

佐渡島：応援という概念自体はありふれたものだが、コミュニケーションの文脈で聞くと、とても画期的に感じます。

赤井：矢野さんのお話の中で、データを分析して実践できる形を作っていましたと言っていましたが、どうやって実践形になる前のコンセプトを作っていくのですか。また、どのようなデータを集めていきましたか。

矢野：センサーを作って誰と誰がコミュニケーションをとっているかや、そのときどんな風に身体が動いているかのデータ、あとはアンケート調査によるデータを大量に集めて、データ解析を行っています。

佐渡島：矢野さんのお話を聞くのは昨年の講義以来ですが、昨年よりも「私は人を幸福にできる。その方法を見つけたんだ。」という雰囲気が矢野さんからは感じられます。

矢野：そうですね。実際、サービスを120社ほどに提供し始めて、「本当に幸せになりました。」という言葉をいただけました。そしてその言葉をいただいた私たち自身も幸せでした。このような利益と幸せの循環はとても重要だと考えています。

赤井：矢野さんが先に述べていたように、ウェルビーイングが政府の方針に盛り込まれるようになってきましたが、今まででは数値化の難しかったウェルビーイングに関わる目標は形式的なものになりがちでした。最近ではオルタナティブ・データが登場していますが、ウェルビーイングに関してはどのようにすれば成果が出てくるのでしょうか。

矢野：ウェルビーイングは人々の究極的な目標であり、一意的な方法や答えはないと思って

います。ウェルビーイングに近づくための手段は人それぞれ、地域それぞれと個別性の高いものです。そんな中で重要なのは、日々、ウェルビーイングに近づいていくための行動を少しづつでも継続することである。

## Q&A

Q1. 日立は近年事業転換を行ったと思うが、伝統的な企業にもかかわらず事業転換が成功した理由は何か。

大きな赤字を出してしまったことからくる危機意識と、改革を行う力のある人材がいたことが主な理由である。

Q2. 社内の人人が V 字型のコミュニケーションから三角形型のコミュニケーションへの転換を目指す中で、どのように取り組めば成功するか。

会社の状況によって方法は異なるので、具体的な答えを示すことは難しい。しかし、どのような会社であっても、やれることからスタートすることと、上手くいくまで諦めないことは大事である。

Q3. 三角形型のコミュニケーションで形成された 3 人組同士を結ぶのは、三角形ではなく直線でも良いのか。また、1 人あたりの三角形の数を増やしすぎるとどうなるのか。

私は 3 人組同士の関係は直線形で良いと考えている。また、三角形は親密な関係の人同士で形成されるものであり、1 人が何十個もの三角形を作ることは難しいと思われる。

Q4. 人と人との関係を階層制からフラットなものに近づけていくと、声が大きい人や人気者の声が通りやすくなる気がするが、どうなのか。

フラットな組織にはプロジェクトをどのように回すか、評価はだれがするのか、などといった課題ももちろんあるが、階層制の組織にも課題はある。新しい時代に向けて、変えていかなければならない部分が現在の組織には存在していると思う。