

座談会 AIは働き方をどのように変えるのか

(司会) 池田 心豪
(労働政策研究・研修機構主任研究員)

貞松 成
(global bridge HOLDINGS 代表取締役 CEO)

中原 淳
(立教大学教授)

原 有希
(日立製作所主任研究員)

山本 陽大
(労働政策研究・研修機構副主任研究員)

※ 50 音順

労働法からみた課題

山本 貞松先生、原先生、貴重なお話をありがとうございました。JILPTの山本と申します。私は労働法を専門にしておりますが、特にここ数年は、まさにAIをはじめとする、新しい様々なデジタル・テクノロジーによる社会の変化、すなわち第4次産業革命やSociety5.0といったものが実現していくなかで、労働法の領域においては、どのような新たな対応や政策が求められるのかという問題について関心を持っております。

この問題については、厚労省も労働政策審議会・労働政策基本部会というところで、2017年ぐらいから具体的な検討を始めているところですし、また、こういった議論というのは、日本だけではなくて諸外国でもなされております。特に、ドイツにおいては既に数年前からこういった議論をしておりまして、私はドイツ労働法も研究対象としている関係で、第4次産業革命をめぐるドイツの議論とも比較しながら、最近、研究を行って

いるところです。

さて、第4次産業革命あるいはSociety5.0というのは、もちろん社会一般における大きな変化ではありますが、いうまでもなく雇用社会に対しても非常に大きなインパクトを持ちうるのだらうと思います。そして、このようなインパクトは非常に多様な角度から生じうるわけですが、そういったインパクトというのは労働者の働き方にとってみると、メリットもある一方で、場合によってはデメリットもありうるだらうと思います。巷間よく言われる、AIによって既存の仕事が奪われてしまうというのがデメリットの典型ですね。こういった議論はもちろんドイツでもなされているところですが、今日のご報告を聞かせていただきまして、新たなテクノロジーのなかでも特にAIによる雇用社会へのインパクトについて4点に絞って先生方にお伺いしたいと思います。

まず、第1点目ですけれども、私は法律が専門のため、AIというテクノロジー自体には全く明るくはないのですが、話の前提となるような質問

を1つさせていただければと思います。もしかすると、中原先生のコメントとも重複してしまうかもしれませんが、AIと人材開発との関係です。特に原先生にお伺いできればと思うのですが、AIはそれを開発するということが自体はもちろんですし、あとAIと人間が協働するという場面であっても、働き手の側、従業員の側にAIに関するリテラシーといいますか、ある程度の知識を持った人材が必要になってくるのだらうと思います。貞松先生もご報告の最後に、ロボットを駆使する保育士の育成が今後の課題だとおっしゃられましたけれども、そういった人材の確保とか、あるいは育成について、一体どのように対応しようとしているのかということ、まずお伺いできればと思います。

また、これに関連してお伺いしたいのは、人材の処遇の問題です。AIに関して知識なり、リテラシーを持った人材の処遇は、他の一般従業員に比べて高い処遇となっているのか、あるいは処遇に差はないのかということについて、もし差し支えなければご教示いただければと思います。

というのは、ご承知のとおり、日本の従業員の人材開発というのは、特に大卒の正社員の場合が典型ですけれども、伝統的には基本的に職場の中で企業がOn the Job Training (OJT) という形でやってきたわけですね。そういったこともあって、労働法というのは従来、人材開発というテーマにはあまり関心を払ってこなかったところもあるのですが、一方で、厚労省も最近になって、AIやIT関連の人材開発といった問題について、企業の外に目を向け始めております。また、諸外国、例えばドイツにおいても、第4次産業革命に対応するための人材開発については、企業外での教育訓練システムに、大きな役割が期待されるようになってきています。最近、日本でも、報道等を見ておきますと、ITのスペシャリストであれば新卒の学生であってもいきなり最初から高額の初任給を提示する企業も出てき始めているようがあります。こういった動きが、今後どの程度広がっていくのかというのは未知数ではありますが、私としましては、日本の伝統的な雇用システムや人事制度を大きく揺るがす可能性を孕んでい

るのではないかと考えているところであります。今日のご報告に対する正面からの質問ではないのかもしれませんが、もしこういったAI、ITに関する人材確保や育成、あるいは処遇といった問題についてご知見があれば、ぜひご教示いただきたいというのが1点目でございます。

2点目として、これはAIというテクノロジー自体に関する質問ですけれども、AIはどこまで発展可能性があるのかということです。今日の原先生のご報告でも、「人間中心設計」というキーワードが出てきておまして、決してAIというのは万能ではないのだというお話もございました。このキーワードに関連して、AIというのは将来においてもあくまでも人間にとってのサポーターというか、補助的な役割にとどまるものなのか、それとも人間よりワンランク上の立場から、人間（労働者）に対して仕事の指示を出すようなAIというのも将来的にはありうるのかという点を、もしご知見があればお伺いしたいと思います。ざっくり言えば、AIは、どこまでいっても同僚どまりなのか、それとも上司にもなりうるのかということですね。

ご承知のとおり、日本には労働基準法という法律があります。労働基準法というのは労働者の労働条件について様々な規制を行っていて、一例を挙げると、労働時間については、労働者を1日8時間以上働かせてはいけないといったような規制を行っています（労働基準法32条2項）。そのうえで、労働基準法上、同法の規制を受ける主体のことを「使用者」と言いますが、実は、この「使用者」には、企業本体はもちろん、部下に対して仕事の指示を出す上司ということも含まれることとなっているのです（労基法10条）。もちろん、AIはあくまで機械ですから、それ自体が直接法的な責任の主体になるというのは、ファンタジックな話だと思いますが、ただ実際に、職場で労働者に対してワンランク上の立場から仕事の指示を出すようなAIが将来ありうると思えば、そのような状況下でも労働基準法等が定めているルールをきちんと守りうるような体制を、今後労働法の側でも考えていかなければならないのではないかと、お話を聞いていて感じたこと

ころでございます。あるいは、もしAIによる仕事の指示というものがあいて、それが不適切であった場合にけがをしたり病気になった場合には、これはいわゆる労働災害との関係でも、様々な検討すべき課題が出てくるかもしれません。ですので、「AIと人間の協働」というキーワードの可能性と限界について、ご知見があればぜひお伺いできればと思います。これが2点目です。

3点目でありますけれども、これは原先生のご報告の最後のほうで、データの提供や分析に関する倫理についてのご指摘がございました。また、貞松先生からも保育園というのはデータの宝庫だというお話がありましたけれども、私はこのAI時代におけるデータの保護という問題は、今後極めて重要なテーマではないかと考えております。

特にドイツをはじめ、現在、ヨーロッパでは、デジタル化とデータ保護の関係は非常に重要なテーマとして議論されておまして、一般データ保護規則（GDPR）という新たなEUレベルでのルールも昨年からは施行されています。一方、日本の、特に労働行政のレベルでは、最近になってようやくこの問題が認識され始めてきた段階なのです。他方で、現実には実際にもうすでに問題も生じてきています。これも報道で接しえた限りですが、最近、某大手就活情報サイトが、AIを使って就活学生のデータを分析し、予測される内定辞退率を算出して顧客企業に販売するというサービスを行っていたことが、政府の個人情報保護委員会からは是正勧告を受けたという出来事が、もうすでに生じてしまっているわけでありまして。この内定辞退率予測の例でいえば、現在の日本の個人情報保護法の規制のもとでは、事前に就活学生の同意を得ずに情報を第三者に提供したという形で問題になるわけですが、問題の本質というのはそれよりも、個人の一つ一つの生の情報の集積を分析することで、高確率での行動予測がAIによってできてしまうということこそが、今回の問題の核心なのだろうと思います。

日本政府も昨年、「人間中心のAI社会原則」というのを出して、そこでは、AIによるデータ分析の問題と関連して「プライバシー確保の原則」というのが謳われています。こういった、

AI利用の場面における個人のデータ保護についてのポリシーがどうあるべきかという点について、先生方でお考えのところがあれば、ぜひご教示いただきたいと思います。これが3点目です。

最後、4点目です。AIを職場に導入する際には、程度問題はいろいろあると思いますが、労働者の働き方にも一定の影響がありうるわけで、それに伴って、場合によっては人材開発や処遇をどうするか、あるいは先ほどの個人情報・データ保護をどうするかとか、そういった問題が出てくることになるのだらうと思います。そうすると、従業員、あるいは場合によっては労働組合かもしれませんけれども、AIを導入するにあたっての働き手側とのコミュニケーションですね。さあ今から職場にAIを導入しようという際に、いま現在働いている人たちと、どのようなコミュニケーションのプロセスをたどってAIを職場に導入していくのか。それぞれの現場では一体どのような形でそれを進めていったのかということ、この点は現在、厚労省も非常に大きな関心を持っているところでありますので、ぜひお伺いできればと思います。

私からお伺いしたい点は、差し当たり、以上の4点になります。どうぞ、よろしく申し上げます。

クリティカルシンキングの重要性

貞松 まず、1番目のAIと人材開発のリテラシーの部分ですが、これはいまだに悩みどころであるのです。

1つは、私たちの場合、保育士に対するクリティカルシンキングの教育というのが非常に重要だろーうと思っけていまして、AIの判断は本当にそうなのかという視点を持っていないと、AIの言いなりになってしまうというのですか、パッとデータが出たからそれが事実かとなってしまう。

保育士は資格を取る方法がいくつもあって、専門学校で2年間で最速で取るパターンもあれば、4年制大学まで行って取ることもあれば、短大でも取れますし、専門職大学というのも最近できましたし、あと学校に行かずに一発試験だけで免許を取ることもできます。なおかつ、保育士の資格の根底にある課題というのは、私見ですが試験が

ないというところですよ。短大や大学、専門学校の課程を修了すれば資格を取れます。国家資格で試験がないのは保育士だけです。資格が担うものって能力の質の担保だと思えるのですけれども、それが実は担保されていないところがありまして、その質は何なのかと考える。すると、それはクリティカルシンキングの部分じゃなかろうかと思っています。

保育士はあまり学歴で判断する仕事ではないと思っていますが、クリティカルシンキングの能力は勉強する期間に比例するのではないのかと思っています。教育期間を長めに取るというか、高度人材化していかなければいけないということ、人材の確保や育成の方法の1つ課題として思っております。

AIは評価者になりうる

貞松 2番目のAIの可能性ですが、先ほど同僚になるのか、上司になりうるのかという問題で考えますと、私は評価者になってしまうのではないかと考えております。つまり、データを取っていくと、子どもの能力が伸びたところと伸びていないところが一目瞭然とってしまうわけです。そうすると、伸びていないところは何をやっているのだという話になってきます。これは評価してなくてもしたことになるかもしれないということが起こってしまう現象になるだろうという予測をしています。一方で、AIの限界は何かというところ、わかったところで教育者にはなれないというところ。この保育園ではこういう教育が足りていないですよというところを示唆まではできるのですけれども、上司がもっている教育者の側面を担うことは難しいのではないかと思います。

3番目のデータ保護は、非常にこれもセンシティブな問題ですが、私たちは労働や保育の機会を奪うことにつながるような、ネガティブなデータの使い方はしていません。保育に関していえば、この子はこういう支援をしたら伸びたね、もしここで適切な支援や保育をしなかったら特別支援学級にいったかもしれない、そのような事態を防ぐという意味で価値のある使い方をしてい

ると思います。

4番目のどのようにAIを導入するのかというのは、2番目の質問に関連しているのですが、要は評価者になっちゃうよということですよ。労働者からしてみると。子どもの発育だとか、私たちのスキルがデータによって丸裸になってしまう。それで評価されてしまう。評価の1つの指標になりかねないというところに関しては、教育制度とセットで導入することが大事です。AIによる評価をどう受け止めて教育していくか、コミュニケーションをとっていかないと、ハッピーにはなれないと思います。

山本 ありがとうございます。AIが評価者になってしまうというのは非常に重要な指摘で、最近、人事部でHRテックというテクノロジーを導入する企業も増えてきています。そこでは、まさに当該企業の労働者に関する個人データをAIに入れて、それによって人事に関する分析評価が出てくるわけですが、このときに問題になるのは、その評価が果たして公正なのかという問題です。そこは我々、労働法研究者にとっても非常に重要なテーマになるわけですが、ただこれは逆に言えば、今まで人間が行ってきた評価というのは、じゃあ果たして公正だったのかというそもそもの疑問もありえて、もしかするとAIを使った評価こそが、真に公正な評価である可能性もあるわけですよ。

そうすると、結局大事なのは、AIの導入について職場の人たちがどのように納得しているかというのがまさに問題で、それは先ほど私が質問した、AIを導入するにあたっての従業員とのコミュニケーションのところがやはり大事になってくるのかなということ、今のお話をいただいて、私も改めて感じたところです。

人に関するデータを扱う人材の育成

原 1つ目のAI、データアナリティクスのリテラシーについてですが、弊社ではデータサイエンティストの人財開発を本格的に行っています。社員向けの教育向けプログラムもつくって、かなり力を入れているところです。もともと弊社は理

系人財が多く、ITのエンジニアとか、データアナリストなど、マシンなどに関わるデータに強い人がそもそも多いという背景があります。

一方、人にまつわるデータの収集分析というものについては、そこに特化したガイドラインづくりや教育をやっていく余地がもう少しあるのかと思います。センサーデータというのは、基本的には機械のデータであり、取ってきたデータを実直に分析して有意差などを取っていくといった方法になります。しかし、人のデータはどうしても質的なものを1回数値に落とすところから始まります。どういう解釈をして数値に落とすのか。心理学統計の話ですね。そのときに不適切なカテゴリーゼーションをしたり、ラベルを貼った瞬間に、違う結果が出てしまうという難しさがあります。そこが実はこれから直面していく1つのリスクだと思います。

山本 貴社のように、1つの企業の中で育成ができるというところもちろんあると思うのですが、一方で、もう少し社会一般の話としてみたときに、現在、経済産業省と厚生労働省がやっている取組みとして、第4次産業革命スキル習得講座認定制度というのがあります。これは、データサイエンティストなどの民間事業者が提供しているAI関連の資格のための教育訓練サービスを国が認定して、労働者がその講座を受けると受講費用の一部については雇用保険から助成金が支払われるというものです。これはまさに企業の外での教育訓練による新たなスキルの獲得を労働者に促そうとする試みで、特に中小企業の労働者にとっては、こういった企業の外における教育訓練の機会も大事になってくるのではないかとも思っているのですが、そういった点は、いかがでしょうか。

原 一般的には、もちろんそうだと思います。弊社の場合はデータ分析などのITに従事している従業員の人数が多いので、組織的に人財育成の投資をしていますけれど、通常はなかなか難しいですね。

人の成長はAIより複雑

原 2つ目のAIは上司になるのか、同僚になるのかということですが、結論から言うと私は、きっと上司にはなりえないと思っています。

上司というのは簡単に言うと、自分より高度な知識を持った人ということですよ。計画を立ててくれたり、アドバイスくれたりする人が上司だとします。人の仕事はどう発展してきたかというところ、ある仕事をします、そこで得られる知があります、それを集結して新しい方法を作り出します、そうすると、また新しい課題が出ます、解決します、という風に回ってきています。だから、優秀な上司とか、計画立案がすごく得意な人は、こうしたサイクルを通じて成長してきていると思います。

その時に、AIが人間と同じような有機的な成長を本当にできるのかと考えると、結構難しいんじゃないのと思うのです。ある一定期間のある条件下であまり変化がないところで計画立案がともうまい、マネジメントがうまいという上司であればAIでもできると思うのですけれども、それが結局指示を出したら、こう状況が変わっていったって、人も変わっていったって、考え方も変わっていったって、行動も変わっていく中で、AIもどんどん発展し続けていけるかというところ、多分難しい。

そうすると、結論としてAIが上司になっていくというのは限界がありそうです。単純に計画立案だけではできませんとか、どの人をどこに割り当てるのが最適かとか、そういう部分的なところはできるとは思います。

人の死後もデータは残る

原 3番目の、データの保護などの話ですが、今は例えば、このデータはこういう理由でしか使えませんというなんらかの約束を取り決めるという方法が基本です。業務現場でいうと、基本的には個人の、私だったら私の画像データも全部含めていろいろ溜まっていくなかで、私の個人情報とデータのIDは紐づきませんと説明をされているので、そこは信用するしかない。

しかし、弊社の話ではないのですが、カルテに記録されているような医療情報が自分の死後も残って、それをみんなが利活用できるようになることによって、将来の人の病気の治療や医療の発展にすごく役に立つというコンセプトがあります。そのデータを残す、残さないってどうやって決めたら良いのか、「残していいよ」とサインするというのと、「残しちゃいやだ」でサインしないというのと、どうやって人間は判断するのだろうねと、結構まじめに考えたことがあります。

データは自分の意図に沿って使われることがすごく大事で、それを将来にわたってどう担保するのか。データって残っちゃうじゃないですか。だから、自分が知らない間に、自分が死んだ後にも、将来にわたって自分の意図に沿って使われるということを、どうやって担保するのかという話は、ただ単に漏洩しないとかだけじゃなくて、今後特に大事な観点になってくるのではないのかと思います。

ブロックチェーンの技術は、実際これにうまく使えるかどうかはさておき、意図をもったデータの使われ方といったところにうまく寄与する可能性があります。そういう新しい技術を使うことで将来にわたってデータ保護の契約を継続させていくことが可能なかもしれません。

技術導入にはコミュニケーションが大事

原 最後、職場にAIを取り入れるところですが、ここは働き手とどのようにコミュニケーションをとっていくかという話が大事ですね。AIを入れたいというのは幹部の方が多く、将来の経営を考えてそうおっしゃるのですが、現場は大丈夫かなと不安をもっているのが実態です。

大事なのは今の業務実態がどうなっているかを、みんなが客観的にまず知ることだと思います。今の私たちの仕事って、このようになっていて、ここが大変だよとか、ここはもっと高めていく余地があるよねという議論をすることです。自分で毎日仕事をしていると当たり前のようになっちゃって気づかないことが実は多いです。それを改めて見て、実態をまず理解する。そ

の中で、課題がどこだろうとみんなで話し合っ、さらに将来どこに行きたいかという議論まで全員でやって、合意形成を取る中でここにAIを入れるというプロセスが、まどろっこしいかもしれないのですけれども必要だと思います。

一番この中で抜け落ちやすいのは実態理解で、よくあるのは課題から入るケースです。自分達が日々行っていることって意外と気づかないので、そこをちゃんと見て丁寧に繙いてみるというのは、AIを導入するときにとっても重要だと思っています。そうすると比較的意味のある形で業務現場に入っていくのではないかと考えます。

山本 なるほど。そこは最初、現場で働いている人たちみんなが集まって議論できるようなフォーラムを設定するとか、そういったことから始まるわけでしょうか？

原 例えばそういうことですね。1人じゃなくみんなで議論しながら、自分たちが普段やっていることを外在化していくという方法です。

人事労務管理からみた課題

中原 まず、どちらのご発表もとても興味深いものでした。

貞松さんのご報告の要旨は「チャイルドケアシステムで、子どものデータを取得していくこと」です。実は、わたしも、自分のつとめる立教大学経営学部で、「データに基づく教育改善」をめざす「データアナリティクスラボ」というものを立ち上げ、田中聡助教ら、複数の教員や職員が協働で、プロジェクトを進めています。学生の成績データ、入試データ、意識調査データなど、あらゆるデータをデータベースに蓄積し、分析し、教授会、教員・学生らにフィードバックすることで、教育改善や次世代の教育企画をしようとしています¹⁾。わたしは「データやエビデンス」に基づきながら、組織ぐるみの教育改善を行っていくことが、これから教育機関が向かう方向なのかと思っています。

その上で、コメントです。保育園で扱うデータには多分いろいろありますよね。家庭のデータとか、親のデータとか、連絡帳のデータとか、それ

こそ親がこたえる意識のデータとか。そういったものを紐づけていくと興味深いファクトが生まれ、フィードバックに役立てられるのではないかと思います。しかし、反面で、無節操にこれを行ってしまうと、面倒な課題も生み出しますね。データを不用意にフィードバックすると、ご両親が他者と比較して「うちの子、どうなんですか」と不安が高まってしまう可能性もあります。結局、データを取得することはできるのだけでも、それを誰に対してどのようにフィードバックし、どのように支援し、何を実現したいのかということが問題になります。大切なのは、データによって、どのような「保育」を実現したいのかというビジョンと戦略ですね。

あと、このVEVOという保育ロボットのシステムに関与するステークホルダーは、子ども、親、保育士さんという、複数人がいますね。現在、実現しているデータの提供は、子ども1人ですよね。実際は、受益者はさらに広がる可能性もあります。やろうと思えば、保育士さん向けのデータ、お父さん向けには「こんな情報をどうでしょう」とか、お母さん向けには「こんなのでしょうか」とか、いろいろできるかとも思うのです。ただ、これも、やはり冒頭の問題に戻ります。「誰に対して、どのようにフィードバックし、どのように支援し、何を実現したいのか」が問われることになります。

最後に、個人的に興味深かったのは、VEVOによる効果性のひとつとして、このシステムを導入したことによって先生たちの職場満足とか、エンゲージメントとか、「ちょっと仕事が楽になったわ」感とか、そういう離職移行、早期離職とか、そういうHRアウトカムというものは変わらないのかと思いました。

例えば、保育の現場で、子どもが睡眠中に5分に1回、彼らをモニタリングするのは大変じゃないですか。それが、このシステムを用いることで省力化できるだけでも、職務の負荷って違う感じがします。VEVOの評価は、そういうHR的なアウトカムで効果測定したり、生産性測定してもいいのかと思って聞いていました。

あと、言葉ですごく気になったのは、「質の高

い保育」のところだけだけど、この場合、いろいろな考え方があると思うのです。養護と教育というのがあって、養護の部分をロボット化しているのだけれど、5分に1回、必ず子どもがどっち向いたかすら全部測定するのも質が高いじゃないですか。だけど、このことをロボットに代替させることで、保育士さんたちの学びの時間をつくれるのではないかと思うのです。例えば、何か本を読むとか、園内で研修をするだとか、保育士さんたちの保育の質を上げていく仕組みに使えないのかというのが、思ったことです。どうですか。

AIで何を実現したいか

貞松 最初の「何を実現したいのですか」というところは、大元になって話し合ったのですが、もともとの問題意識というのは、保育所はいろいろな子どもがくるので、そこに個別に最適な保育をどうしたら提供できるのかという、これを実現するのがVEVOプロジェクトの最終目標です。どうしたらできたと言えるのですかというところの合意設定が、たしかにうまく説明できるところまできていないので、ここをもうちょっと突き詰めていく必要があります。

中原 すごく気持ちがわかります。立教大学経営学部でもたくさんのデータをとっていますので。データを取っていると、あれもできる、これもできる、それもできる、となっちゃうのですよね。ただ、ともすればデータを取得したあとに構築すべき、ビジョンづくりや戦略づくりが失われがちです。これは自戒をこめて申し上げます。

貞松 そうです。例えば、連絡帳なども全く書いていない親もいるのです。毎日とか、明らかに語彙量が違うとか、漢字の数が違うとか、そういうのも顕著に出てくる。

結局、教育というのは、僕は教育者じゃないのであまり言えないのですけれども、基本的に家庭教育と保育教育で成り立っていると思っています。どんなに保育園がよくても、家がだめだったら成り立たないところがありまして、調査の一環では、0歳児はほとんど寝ているのですけれども、保育園で寝ない子がいるのです。それはなぜ寝な

いのかといたら、家での睡眠時間、入眠が遅い。9時15分以降に寝ると、もう保育園で寝ないというのが明らかに出ていまして、なぜ寝かせないのかということとかは、一応言えるのですけれども、「すみません、知りませんでした。寝かせます」という親もいれば、「両親とも夜働いていて無理です」という人もいます。そういうジレンマもあって、ここをいかに無理強いしないというか、こっちも子どもの成長という絶対正義があるので、これをいかに暴力的にならないようにするかというのは非常に難しいと思っています。

中原 VEVO が、家庭教育や家庭生活を可視化できるのならば、かつて経済学者のヘックマンが行った早期教育に関する研究の現代版ができるかもしれませんね。家庭生活や家庭教育のログがすべて残っておりますので、どのように子育てや生活を組み立てれば、長期的に子どもが何を達成しうるかがわかってくる。

貞松 令和時代の、ですかね。そうですね。長期間というのは難しいかもしれませんが、少なくとも小学校に上がるまではずっと取れるので、ほんとうは小学校と連携してどうだったのかというのは取らなければいけないのだろうとは思ってはいるのです。検討材料として。とにかく何を実現したいのかというのをもうちょっと明文化していきたいと思います。

AIと人のかかわり

中原 原さんのほうの研究もとても興味深いですね。まず、確認しなければならないのは、わたしたちの仕事は、複数人の人が入り組んでかかわり、成立しているという歴然とした事実です。AIがあるタスクを代替できるからといって、この複数人からなる仕事の受け渡しシステムのなかに、AIをうまく埋め込めないことには、仕事はスムーズに進みません。原さんの話を伺いながら、僕は、かつてのCSCW研究(Computer supported cooperative work 研究: コンピュータでひとひとの協調作業を支援する研究)のパラダイムを思い出しました。要するに、AIと人を、どのように結びつけ、AIに何を担当させるかは、かなり慎重

に考えていく必要があります。極端な話、AIには、タスクだけを担当させるのか。それとも、AIを人々のあいだに埋め込み、人-機械-人からなるシステム全体をデザインし直すのか。立場によって、AIの利用のされ方が異なると思います。

あと3番目に、「ベテランの技が取られる」は、この間、それこそある企業で研修したから思うのだけれども、化学のプラントの職場って「村」みたいなところがありますよね。長期雇用で年功序列で、機械を知り尽くしている人々が、徒弟的にその知識やスキルを伝承しています。ここにいきなりAIを持ち込もうとすると、既存の職場を壊してしまう可能性もありますよね。

原 風紀が乱れます。

中原 乱れますよね。その辺が若干こわいと思うし、彼らもきっとその潜在的な不安を感じているんじゃないかと思いますよね。

あと、これもすごく重要な指摘だと思まして、データの提供で分析者、受益者とステークホルダーがどんどん増えてきます。だけど、データの提供側にメリットが少ない。これは僕、一番思うのだけれども、データが大事、大事とかよく言うけど、データそのものの価値って異様に低くて、出した側に全然還元されていないですよね。

原 そうですよ。とりあえず頂戴、みたいな感じに見えてしまいますよね。

中原 頂戴、ですよ。下手すれば提供者に不利な条件まで出しちゃう企業もある。だから、データの提供って全然メリットないと思っちゃうのです。

あと、おっしゃっていた「データの言いなり病」ってすごくわかるのですよ。この場合、ややこしいのは、AIに聞いても意味はわからないのですよ。AIに聞いても確率的にこうなりますねと言っているだけで、本当にそうなるかどうかわからないのです。しかし、人間がAIの「言いなり」になっちゃうというのは「意味を放棄すること」ですよ。わたしは、やはりその部分は放棄しちゃダメだと思うのです。AIが「何か」を変えるのではなくて、AIによって提示された「データ」を解釈して、解釈した結果、人間が何かを変

えるという方向性を持たないと、かなり危険だろうという気はしますよね。

あと、AIは上司になるか。指示は多分、僕もできると思っていて、ひたすら何しろはできるのだと思うのだけれども、成長支援というか、部下育成となってくると、フィードバックとかもやらなければならないし、厳しいのかと思います。一番厳しいのはリーダーシップで、振り向けば人がついてくるのがリーダーシップだとしたら、AIくんにはついてくるのかなと思っていました。

人間中心の AI 活用

原 どのぐらいのAIを目指すのかというのは、すごく大事だと思います。Human Centered AIというキーワードが世界中で聞かれるなかで、簡単に言うと、“複雑ないろいろなパターンの計算があって、今、私はそれを一瞬でやることはできないのだけれども、「とりあえずやってくれない？」みたいな。「確率だけ出してくれれば、最終的に私が判断するから」”みたいなものを目指すのが良いように私は考えています。

わかりやすい事例としては、鉄道の運行指令所などの監視制御業務です。日本は鉄道会社が優秀なのであまり大きな乱れは起きないのですけれども、海外だと古い列車を使っていたり、いろいろな要因があって、ものすごく乱れます。そうしたときに、この電車を止めて運休にするのがいいのか、折り返し地点にエンジニアを派遣して電車を15分だけ待たせて一瞬チェックしたらいいのか、あるいは速度を落として運行しながらエンジニアを乗せて少しずつ直すのがいいのか、代車を出すのがいいのかを判断しないとイケない。さらには、今日はすごく暑い夏の日で、海でこういうイベントがあるから、その駅までの電車は通さなければいけない、でも、この列車が最終的に5時までに中央駅に帰らなければ、ラッシュがさばけないよねとか……すごくいろいろな要因があるので。そのなかで、どれが一番よさそうで、そしてどれが実際に計算していくと実行可能なのかということをは人は考えます。例えば、列車を運行しながら修理するというのは、そういうことが出来る

技術をもったエンジニアが近くにいるか、どこからいつ頃乗れるのかといった、現場ではややこしい計算があったりするわけです。そしてどれも実現可能性がありそうなどときには、どれがよりリスクが低いとか、実行可能性が高いのかも考える必要があります。

そうした複雑な計算をAIにバツとやってもらって、最後の判断をする手前のところまでをAIにやってもらい、最後は人が判断する。それが、私のHuman Centered AIのイメージです。

中原 なるほどね。そういう意味で解釈するという主体と、決断するという主体だけは手放さないということですよ。

原 ベテランの技というものは、結局全部そこではないかと思えます。難しい仕事をしている現場で、誰がやっても正解はないという状況の中で、この人の判断は大体合っているよねと思える人がベテランですよ。

私がさっき例に挙げたプラントの例では、コントロールルームの話をしましたけれど、そのコントロールルームのベテランの技が盗まれたら、工場全体のオーガニゼーションが崩れてしまうこともあります。人と人の信頼の中で仕事が成り立っていたりするところがあるので、組織デザインの問題にもなりかねない。日本の場合は、特にそういうベテランの方たちがインフラを守ってきているので、その人たちがもしいなくなってしまうたら、安全に生活をしていけるのか、そういう不安も私は個人的に感じますね。

山本 以前、AIの導入について、いくつかの企業の方々にヒアリングしたときに、いま人手不足の一方で、少子高齢化でベテランの高齢者はほとんどリタイアしていきますから、AIでもいいから、今までのいわば「匠の技」を継承していただきたいというニーズを持っている企業の声は、かなりありました。

原 私の周りでも相当あります。だからこそ、どこまでの技を継承するのか、どういうところの技はAIで継承して、どういうところは人の判断、つまり人の領域として取っておくのかをよく見極める必要があります。

私はAIを入れるときに、単純な人員カットの

ために入れるべきではないと考えています。人がやらなくてもいいような仕事を一生懸命人が行っている場合は、その人達がもっとほかの良い仕事をしたほうが生産的であるという観点で、AIなどのテクノロジーに人の代わりに頑張ってもらうことが良いと思います。ですので、人のパフォーマンスをより高めるためにこのAIをどう使えるか、一緒に考えましょうという問いかけをしています。お客さんは「青いな」と思っているかもしれないのですけれども、「私、人的観 points の研究者なので」といって、必ず言うのです。現場にもそのように問いかけることで、何とか受け入れてもらえることも少なくありません。

ですので、ゴールとしては、例えば海外の鉄道車両の乱れのときに、人が考えたらベテランでもどっちか悩んでしまうところを、パッと多様なデータの可視化だとか、基礎の計算までをAIにしてもらえれば、「絶対こっちがいいね」と確信を持ってみんな安心して選べ、少しでも確信的な行動がとれるようになっていくとなると、人のパフォーマンスが上がっていく、そういうことが大事じゃないかと思うのです。

中原 そういう、ある意味AIを導入していく人たちのポリシーはすごく大事だと思いますよね。Human Centered でいくのか。でも、逆に振れそうな気がする。

原 逆に振れてしまうと、おそらくみんなが使わなくなると思うのです。あと、AIに反対の人が言っていることですが、データが隠されて、みんなに開示されなくなるといったようにデータを悪用されるリスクも最悪考えられます。人のパフォーマンスを高めるために、どうAIを使えるかという結構難しい問いなのですが、考える価値はすごく高いと思います。

AIはベテランの技を代替できるか

池田 そもそもベテランの技を盗むところまでAIがいくのかどうかということについて、もう少し教えてください。

AIと、もう一つはビッグデータと関係があると思うのですが、ビッグデータの世界って、演繹

と帰納で言うと帰納、ウルトラ帰納主義というか、トライアルと観察の回数を膨大に重ねていけば、確率論的に判断の精度を高めていけるという発想じゃないですか。ベテランの人が20年や30年かけてトライアルしていった経験にAIがトライアルを重ねれば近づくのでしょうか。いや違う、ベテランの勘というものは、そこからもう一段ジャンプした何かがあって、それはAIにいくら学習させても到達しないのだということなのでしょう。

原 結局、その精度って、どこまでの範囲のデータを取るかですね。そこが難しいのです。

「人間の直感って何に依存しているの？」といったときに、うまく説明がつかないものが多いです。過去に化学のプラントでエスノグラフィ調査をしたときに、「何でこの温度設定にしたのですか」とコントロールルームのオペレータに聞いたら、「今朝、台風去ったでしょう。今はこの気温だけど、この季節はここは風がこう吹いているから、午後にはガッと気温が上がるんだよね、だから、おそらくこのぐらいの温度にしておくべきでしょ」と。さらに言うと、発電をする別のグループがあるので、しかし、「発電グループには今日こういうスキルの人がいるけど、急に対応するのが難しいかもしれないから、このぐらいに調整しておくといいんだよ。でもね……」「この先3週間後に出す製品が今はこのぐらいの量で良いと言われているけれども、おそらくお客さんの需要が増えるから、量を増やして出すように変更がかかるような気がしているんだよね、そのときに対応しやすいように……」とか。そういうことを人はいろいろと考えているわけです、つまりどこまでのデータを含めれば、ベテランの判断に近づけるのかということを見極めるのが、そもそも難しいのだと思うのです。

究極的な話をすると、業務現場にいる全員を24時間365日観察をしていけば見極められるようになるのですが、そういうことは実際にはできないですよ。そこが、定義の難しさのゆえんだと思うのです。

知識は代替できても技術は代替できない

池田 例えば、ベテラン保育士さんが子どもの体調とか様子を見る経験にロボットが近づいていっても、人間が目で見ると判断が最後は残るといふ部分がありますでしょうか。

貞松 保育の世界に限らず社会福祉の事業の場合、基本的には知識と技術と分類されていて、知識の部分はAIでもできると思います。

例えば、誰か赤ちゃんが泣いているとか、認知症の高齢者が普通じゃない行動をしているとか、そういうときに保育歴（介護歴）30年の人と新卒がどう見立てるかというところの判断になってくるのですけれども、明らかに30年ある人のほうが正しい判断をする可能性が極めて高いわけですが、それはおそらくAIでもできると思います。

保育の場合はパターン認識だと思ってまして、保育歴30年の人たちは自分の30年分の経験をもとに算出している。このパターンのこういう子の泣き方はこうなんだよねというのが、30年の方はわかるのですが、新卒はそういう経験がゼロなのでわからない。もちろん30年の人も外すときもあるのですけれども、ただ、確率の問題かと思っています。

そうした認識とか、判断というところに関しては、私はAIができるというか、できてほしいと思っています。良い保育園とは何なのかということをよく保護者の方がチェックするときに、あらゆる年代の保育者がそろっているところという見立てをどこかのネットで書いているのですよね。それって現実的じゃなくて、保育者もほとんどは女性なので、結婚して出産するとブランクは10年ぐらい簡単にできちゃうわけで、30代中盤ぐらいから40代以降というのは極めて少ないですね。具体例を挙げると、東京都の保育園で働いている保育者の7割以上は20～30代で、経験がないと言われている世代ですけれども、保育の現場はこの人たちで実際ずっと回っているのですよね。もちろん、40代、50代、60代もいるのですけれども1%とか2%の世界であって、ここだけに全部頼るといふのは、人間技じゃ無理です。

AIは保育歴30年の人の経験をパッと出せる、

しかも間違いなく出せるというところが優れている面かと思います。AIでこの子はこうだろうというところを、泣き声1つにしても、この子はおむつなのか、おなかがすいたのか、泣きたいのか、寂しいのか、抱っこしてほしいのかというの、ベテランの方はわかったりするのですが、新卒はわからない。でも、多分、AIで泣き声診断をしていったらわかると思うのですよね。そういうのも手助けするような匠の知識の部分の相談相手にはなれるのではないかと思います。

ですが、技術はAIでは無理です。泣いているから、こういう抱っこの方がいいとか午後はこういう活動のほうがいいのか、そういう保育の提供はAIで代替できない部分です。技術の部分はトレーニングで人間に何とかしてもらおう。

なので、AIは知識の部分だけうまく使えたらいいかと思っていて、逆にそういうことをしっかりとエビデンスを持って保育士がちゃんと保護者や子どもに接することができる、保護者からも信頼できる保育士だと思われたい。保育とか介護は一応専門職と言われているけれども、なぜ医者みたいな扱いにならないのかということ、エビデンスのある／なしというところが結構大きいんです。医者は何でカルテを見るのに、私たちは何も見ないのか。ややもすると適当に答えているように見えるところがあります。でも、そこはちゃんと自信を持って答えたいと、ほとんどの保育士さんが思っているはずなので、答えられる環境をつくる。その一番良い手段がAIなのかと思っていますということなんです。

保育士の待遇もこの10年でかなり上がりました。これから保育の質は徐々に、ここ10年ぐらいかけてゆっくり上がっていくとは思うのですけれども、もう間に合わないのか、何とかこのAIで解決していきたいと思っている途中です。

中原 人間とAIの役割分担の話は、AIをどのように位置づけ、どのような使用文脈で用いるかに依存するように思います。

AIを個人のワントスクを代替するのというアプローチは比較的容易で、かつ、今の技術で進むと思います。対して、AIが人と人と人のシステムの中に埋め込まれ、その前後をつなぐというの

であれば、この AI に任せる業務が、どうこの人たちに意味づけられるかどうかで、これが機能するかが決まっちゃうのではないという気がします。だから、どういう業務だったら AI に任せられますかというのは、職場の人たちとの対話を通じて、納得感を得ながら行っていく必要があります。場合によっては、AI を導入したことによって、ほかの職場の業務が停滞したり、風紀が乱れたりする可能性もあります。

原 任せられるかというか、任せべきか、気を配りますよね。

ワークプレイスも貞松さんのお話と一緒に、どれだけ事例をいっぱい知っているかが判断に寄与するのです。トラブルシューティングもそうですし、全部そうですね。定型ラインのプロダクションは基本的にはマニュアルどおりやれば完遂できますが、生産性を左右するのは、壊れるとか、そういうイレギュラーな事態への対処です。非定型対応では、最終的には事例をどれくらい知っているかが鍵になります。そこから類推して、正しい解決策を見出すということを人はやっています。

ですので、事例を知っている数が少ない作業者が、より多様な事例を教えてもらいながら、今回のケースだとこの事例と同じである可能性が何割くらいで、こういうエビデンスがあってという情報も提示するということに関しては、私は一番 AI が優れているのではないかと考えています。それを人間がやろうとすると、「僕は3年しか働いていないので、10年以上働いている皆さん、10人集まってください」みたいなことになっちゃうのですけれども、集まれないですね。こうした不具合情報についてのデータは、データベースなどに蓄積している現場が多いのですが、「データはあるのだけれどもうまく探し出せなくてね……」という話がよくありまして、そこを AI がささっとやってくれたらとても助かるはずですよ。

グレーな状況判断に AI を活用できるか

原 個人的な興味で聞くのですけれども、医療系の診断って、診断基準とかも当然あるので、AI みたいなものが比較的適用しやすい領域かと

も感じています。一方、小さいお子さんの日々の状態を理解するといったときに、パターンはあれど、医療みたいにパキッと診断できるような話ではないと思うのですが、つまりお子さんそれぞれのパーソナリティとか、置かれている環境とか、そういうものに鑑みながら、泣いている原因はこれではないかと探し出すプロセスなのかなと思ったりしますが、そこら辺はどうなんでしょうか？

貞松 保育士のストレスには3つあって、1つが保護者対応ですね。2つ目に同僚との人間関係。3つ目が、子どもが理解できない。これがストレスの三大要素ですけれども、例えば、お子さんが発達障害だったとき保護者に言えますかという問題があります。

保護者ストレスということでは「その根拠は何ですか」と親に言われたら、どう答えるのかというのわからないし、でも、明らかにほかの子と違うのだよとか、理解ができない。そうこうしている間に、その子を理解できないものだから、同僚の保育士が言葉が荒くなるとか虐待っぽくなるとかという問題が起きる。それを見て「耐えられない、辞める」と言い出す。根本は子どもの発達ですけれども、そういう風に複雑に絡まっているのですよね。発達障害は日本の法律では脳機能障害と定義されているので、治る/治らないの問題じゃなくて配慮の問題になってくるのですけれども、それは家庭でもしなければいけないので、だから、結構根が深いのですよね。

ですから、どこに問題があるかと言われると、子どもの発達の見立てと、あとは家庭との連携というところ。この2つができないと、どっちか1つでもだめです。ここは非常に難しいので、ここまでくると AI だけでは無理です。ここは幼児教育の難しいところだと思っています。

中原 病気になるかならないかは、0か1かのいわゆるダミーデータです。それは現在の AI のパターン認識によって十分対応可能かと思えます。しかし、保育や教育の仕事ってゼロイチじゃないですね。このままいくと発達が遅くなる可能性があるから、医療機関に相談した方がいいかもしれないけど、突然親御さんにその話をする時、驚いちゃってこちら側への信頼も失われるか

もしれないから、少しずつデータを小出しにして、説明しながら受け止めてもらうといったような細かいニュアンスや機微を含んだ世界のように思うのです。「医療機関に相談してください」をリコメンドするぐらいなら何となくわかる気はするのだけれども、それをそのままボンと親に見せたら、親に混乱がおきてしまいそうですね。

でも、だったら役に立つのかな。つまり、今までだったら先生が意思決定の主体というか、「ちょっと見ていておかしいと思うのですよね」と言わなければだめだったのかな。

貞松 そうですね。基本的には1歳半健診と3歳児健診があるのですけれども、それは受けなければいけないのです。そこで医者から言われるというのがベーシックなところですね。それ以前には保育士はあまり言わないかな。言えないですよ。3歳児健診で、というのが一般的です。1歳半健診では、「その可能性がある」ぐらいまでしか言われないので。でも、よっぽどダウン症とか、もう明らかなもの以外は、3歳でもあんまり障害者手帳が出るほどまでの断定的な診断が出ることは少ないです。例えば、多動とか、発語がおそいとか、そのぐらいだったら、もしかしたら障害者手帳までは出なくて、根本的な解決策が出せないかもしれないですね。

発達障害の専門資格って国家資格はないので、保育園における対策というのが先生を増やす加配しかないのです。1人先生を増やす。でも、増やしたところで、この人も専門家じゃないので、根本的な解決にはなっていないくて、ただ、加配をするためには補助金が必要なので、加配分のお金をもらわないといけない。経営できないので。そのために、市役所に言うことはあります。「ちょっとこの子、大変なので」と。親には言っていないですね。

池田 そこもAIというか、データで可視化できて、いろいろなことを知ることができるようになることで、逆に保育士さんが処理しなきゃいけない情報量が増えると思うのですよね。

単に「この子、ちょっと変わった子だな」という主観的な思い込みで何となくやり過ごしていたものが、データになって表れると、「知りません

でした」では済まなくなるという問題が出てくると思うのです。それで先ほどのクリティカルシンキングという話が出てくるのではないかなと思うのです。知らなければよかったとか、知ってしまうことがかえって職場の保育士さんにとって雑音になったりすることはありますか。知ることの情報共有できて、保育の質を高めるという方向にいく面もあると思うのですけれども、両方あるのではないかなと思うのです。

貞松 もちろん、保育士は基本、善人ですので、何とか子どもの可能性をつぶさないようにとか、いい教育をしたいとほぼ100%の人は思っているのです。でも、知らなきゃよかったということよりも、むしろそれがわからないからストレスになっておかしくなって、よくない状況になっているということの方が現状としてあるので、情報を閉鎖するよりは公開したほうがいいのかと個人的には思っています。

問題は「じゃあ、その後どうするの？」という解決策が今のところないといえますか、強制的なインクルーシブ教育になっちゃっているのですよね。全部ひとまとめにやっていくよということになっていまして、これが小学校に上がると3つありますよね。普通学級と特別学級と養護と3パターンあるのですが、保育園はもう全部一緒になっているので、ここを担う人がいないのです。小学校まで上がると文科省の特別支援学校教諭免許状というものもあるので。ただ、その人たちはほとんど重度のほうに行くので、普通の小学校には行かないですよ。それはそれで就学後の話なのでさておき、未就学の段階だと、今のところ解決策がなくて、加配も先ほど言ったとおりです。

海外の先行事例を見ると、例えば、スウェーデンとかフィンランドとかだと、大学院卒で子どもの見立てができる教師を1人置かなければいけないという義務があって、その人が計画を立てるのです。そうじゃない保育者はその計画に沿ってやる。だから、この人がAIの役割を果たしているところがあって、でも、北欧は保育士といっても資格が4つぐらいあって、勉強の時間によって違うのです。

そういうのが日本はないのですが、今のところ

新しい資格制度をつくるのもポイントをついてい
ると思えないですし、AIでちゃんと議論できる、
園内でちゃんと議論して最適解を出せるチームマ
ネジメントというか、そのような方向にもって
いったほうがいいのではないかと今、日本の置か
れている環境だとそう思っているところです。

データを読み解けるか

中原 管理職になるってというのは、本当に大変
なことです。一番大変なのは、どの仕事を何に任
せて、どのようにフィードバックを行い、評価す
るところではないかと思えます。そのあたり
の納得感を職場メンバーに持たせることが重要
ですね。

原 あとはいろいろなデータが取れると、みな
な「どうぞ使ってください」と、どんどんデータ
を出してくれるようになるのですけれども、果
たして正しく読み解けるかの問題もあります。

中原 そうですね。読み解きの問題は極めて重
要です。データのフィードバックに関して、世の
中に激しい誤解があるような気がしますね。

よかれと思って、高度なデータ分析をしすぎて
いる。世の中には、データをフィードバックすれ
ば、正解が生まれるとか、現場に変革が生まれ
ると誤解している人も少なくありません。とりわ
け、高度な分析に専門性をもつ人々は、高度な統
計解析などを行い、洗練されたモデルをつくって
出せば、みんな受け止めるに違いないと思っ
ちゃっている。

しかし、残念ながら、多くの方々には、データ
を読み解くスキルも、時間も、心の余力もないの
です。標準化係数だの、相関係数だのいっても、
誰も読み解けません。結局、読めるのは度数と割
合です。僕は、データフィードバックのときには、
「度数」か「%」以外使うなど言っている。

データが高度になればなるほど、普通のメン
バーはそんなの読めないのですよ。そして、読め
ないものは実行されないのです。データは、現場
のひとびとに理解されて、解釈されて、対話され
てこそ、現場をかえる。意味づけられるデータし
か意味がないのですよ。

あと、よかれと思って、大量のデータを送りつ
けても意味がありません。どうせスルーされるだ
けなのです。「これ、何を見ればいいのですか」
みたいになるのですよ。データは相手に受け止め
られてこそ意味をもつ。データを現場に出すとき
には、フォーカスをしぼることだと思います。結
局、データフィードバックとは「相手本位」であ
るべきなんです。

貞松 そうですね。こういう子にはこういう支
援がいいんじゃないかというガイドラインもあり
ますし、過去の保育計画のログとかもあるので、
こういう見立てをしたときには、こういう支援が
いいのではないかというパターンまで出せるので
すよ。あとは、誰がどう提供するかというアサイ
ンメントの意思決定をちゃんとチームでやるとい
うところが重要です。「じゃあ、私、これやるよ」
とか、「この準備は私がやる」というところが、
しっかりと意思疎通が取れたときに、そのメン
バーでできる最善の保育がその子に対して提供で
きます。

ここはリーダーシップですとか、マネジメント
の領域に入ってくるのかと思うので、AIだけだ
と「べき論」は出るのでしょうか、結果が出
ないというか、そこは課題として思っています。
ただ、どこの会社もそうだと思うのですけれ
ども、「何となくリーダーが向いていない？」み
たい感じで園長になるので、「何となくこの人が
言うとな納得感があるよね」みたいな感じだと思
います。そこは会社経営の難しいところだと思っ
ています。

信用される AI とは

中原 今まで人がやっていた仕事で、これを
AIや機械にやらせるということになると、「あ
あ、そういうふうな僕のことを見ていたのね。ど
うせ、機械に代替させる程度のことをしていたっ
ていたいんでしょ」と現場の人々が意味づけて
しまうことも生じます。

原 だから、話し合っていないとだめですよ
ね。あなたにとってもっと良いようにするため
に、職場にこういう AI を入れましょうとか。

あとは、「このAIは信用できるよね」という議論も大事だと思うのです。また、「信用できるAIにするには、もうちょっとどうなっていればいいの？」という議論も必要にはなってくる。だから、作り手が「こういうAIがいいよね」と一方的につくって入れるのではなくて、それを受け取る側と、ちゃんとよく話し合っている形で入れていくということをこれからさらにやっていかないといけないと思っています。

山本 その点では、1つの会社や法人の中で完結してAIの開発をやるというのは、ある程度大事なファクターになっているのでしょうか？

原 1つの会社で完結しなくても、複数の会社の専門性を活かして、連携をして開発するのも良いと思います。ただ、今までのものづくりは、作り手がつくってどうぞというのが多いですね。「あなたの気持ちはわかっていますから、つくりましたよ」みたいなものが多いのですが、まだそこが練れていない時代なので、良いAIとは、信用できるAIとは何ぞやということをちゃんと話し合っていく期間が、ここから数年間は必要かもしれないですね。そうするとノウハウがたまって、こういうAIをつくったらいいねという合意形成もしやすくなって、複数の会社で連携をしながらの開発が円滑にできるようになるのかもしれないですね。

中原 結局、ひとは自分の仕事ぶりを「評価されること」に不安を覚えるのです。「結局、いろいろAIだ、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）だ、といっても、私たちを評価して給与を下げるためにやってるんでしょ」と心の底で思っている。だから、AIや機械を導入する意味づけをポジティブに現場の人々に形成してもらわないと、現場を崩壊させてしまう。人って簡単にシャッターを閉じるから。すねちゃう。

貞松 AIを導入した人の強いリーダーシップというか、「こういう保育を提供していくぞ」とか、そういうことをずっと繰り返し、唱え続けるしかないかという感じがします。人ってネガティブになっちゃうのですかね。

原 あと、たとえば、今はこのリーダーのことはすごく信用できるし、AIに対する考え方も賛

同できるけれど、この先も大丈夫か、この先社長が変わったら、考え方がガラリと変わってしまうのではないかという不安も出てくると思います。「継続的にあなたが提供したデータに対して、こういう悪いことはしません」みたいなお約束がちゃんと続いていくことをどう保障するかというのも大事だと思います。

貞松 それは確かに大事で、もしそういう脅かされるというマインドが働いたら、データ入力のインセンティブはなくなりますよね。

何かいい評価が欲しいから、子どもが成長したことにしちゃえとか、極端ですよ。できちゃうので。そこは本当にコミットしておかないといけないですよ。

AIは過去を踏襲する

池田 逆に、最初、山本さんが言ったみたいに、人間の評価よりはAIのほうが偏りが少ないというか、そういう側面もあるのかと思うのです。つまり、AIの方が信用できる判断というのが、保育の現場やプラントでもありますか。

原 これもまた難しい話ですけども、ご存じの方もいると思うのですが、外資系の会社で、採用に関わるAIを開発したら偏りが出ましたよね。あれもロジックをつくるのが人間なので起きてしまう例です。ある人のデータをベースにAIのロジックを検討していると思うのですが、どのサンプルを対象とするのか、そのサンプルが偏っていたらというリスクも当然あります。

山本 原先生が最初に言われた、過去にどこまでのデータを入れるのかということにも関わってきますね。その会社がもともと偏りがある採用をしている会社であったとしたら、AIからもそういうバイアスのかかった結果が出てくるだろうという。

原 例に挙げた会社も、当然こんなことは起きると思っていないのですよ。ちゃんと自分たちは公平に採用していると信じていて、実は気づいていないところのバイアスが外在化しちゃったのだと私は思うのです。自分たちのことをよく知っていて、自分たちの弱みはこれだから、このデー

タを補強しようとか、ある意味聖人みたいなことをしていかないと、どうしても偏りますよね。

中原 でも、人は誰しも unconscious bias を持っていて、unconscious bias を持っているものがモデリングされるのだから、AIによってフィードバックされるデータは unconscious bias だらけになるんじゃない。

原 そう。そうすると、どこかで改定するプロセスを入れるというほうがまだ現実味があるのかもしれないです。この問題を考えるとミイラ取りのミイラみたいな気持ちにいつもなるのです。

池田 それは過去のデータのみ使うことの限界とリスクというご指摘と理解していますが、局面が変わるとか、今までと違った行動を取らなければいけないというときにAIは使えない可能性があるということでしょうか。例えば、女性雇用の変化のスピードってすごく速いですから、30年前からのデータをずっと蓄積しても、今の企業が最前線でやろうとしている女性活躍施策の話は多分AIから出てこないですよ。そうすると、未来に対する判断というのは、AI頼みだと出てこない面があるということですね。

原 そうです。過去のプラクティスを踏襲する傾向が強いので。

山本 そうすると、やはり決定権限は、最後、人間に留保しておくところが大事になってきますね。先ほどご紹介した、EUのGDPRも、AIのプロファイリングのみによって物事を決定されない権利というものをきちんと保障しています。最後は人間がやると。AIから出てきた分析結果は単なる参考資料で、それをどれぐらい信用して、最終的にはその決定を下すのは人間だと。

原 こういうものに関しては、組み合わせをやったほうがいいとか、こういう領域はAIだけでもいいよとか、そういう考え方の整理も必要なのかと思っています。

AIの判断の公正性

山本 たしかに先生がおっしゃったように、機械同士の間の話だと、これは別に公正とかいった話は出てこないから別にいいのかもしれない

が、対人間との関係だと、やはり公正性の問題が出てくると思います。

原 人に不利益を被らせない権利を保障しないとイケませんね。

貞松 先ほどの評価の話で、人の評価は公正なのかということでは、例えば保育園だと人の評価というのは、勤続年数もさることながらですけれども、いろいろな人事評価制度を採り入れている会社があります。例えば、「明るく元気にあいさつができる」とかも大事といえど大事ですけれども、暗い先生が好きな子どももいるんですよ。なので、その明るさを評価にしてしまうと、その人はずっと評価されないですよ。でも、結局、「暗い先生が好き。なぜなら、僕が暗いから」という子どもは、その先生のおかげで伸びていくんですね。なので、ある程度AIは公正なのかと。そこだけ取ると。子どもが伸びたかどうかを判断しているわけですから。

一方で、人間が見るとどうしてもバイアスがかかって好き嫌いが出てきて、見た感じ、「あんた、何か暗いよね」みたいな話になるので、AIでの評価というのはあったほうが良いと思います。実は6年ぐらい前にこの議論が社内であって、ある保育士について「この人、暗いんですよ」と言うのですけれども、子どもからは人気があるんですよ。一定のところから。だから、保育者もいろいろな人がいるし、それ以上に子どももいろいろな子どもがいるのに、どこで人を評価するかというときに、「明るいこと」というのが入っているんですね。それが問題だということで、AIの公正さは、1つ人間のバイアスをかいくぐり、無効化するものとしてはいいのではないかと、今のお話の中で思いました。

AI導入を機に職場の対話が増える

池田 そのようにAIでいろいろな情報が増えると、職場では対話が増えるものですか。

貞松 そうですね。1つのものがこうやってあると、これを見てみんな議論するので。保育の場合で言えば、基本的に我流が多いですよ。自分が絶対解だという感じの人もいます。答えは子

どもにあるので別に保育者にあるわけじゃないのですけれども、そうなりがちですよ。

なので、基本に立ち返るということも大事です。現実を先ほどの、原さんのお話にもありましたけれど、まず実態を把握するということは、習慣づけていかないとけない。「じゃあ、実態、今どうなっているの？」というところでは、AI解析というか、比較というのですかね、分析って結局のところ比較になってくると思うのですが、そこに対して私たちがどう介入していくのかということに関して、1つのみんなで見られるものというのは、理念とは別に実態把握としてはあったほうが、目標に対してぶれないためには必要かと思えます。

山本 労働法の世界でいうと、日本では、企業のマネジメントというのは、伝統的にはかなり広い権限をもともと持っていたわけですよ。それは採用の場面だってそうですし、人事評価や人事異動の場面だってそうですし、非常に広い人事権というのを持っていた。もちろん、差別的な人事権の行使はダメですが、それ以外はよほどのことがない限り、裁判所も使用者の人事権を尊重するというスタンスで今まで来たわけです。

しかし、今回AIという、ある企業の判断が公正なのかどうかということについて、ある種の問題提起を可能とするような新しいテクノロジーというのが出てきたときに、今後、日本の企業というのは、果たして今までのように人事権をフリーハンドに行き渡らせるのかということところが、AIがますます発展して、使用者がそれをどのように使っていくのかということとの関係で、労働法の分野にも大きなインパクトがありそうだと思います。

原 公正って何かという話ですよ。例えば、会社に人を雇うといった場合に、この仕事にはもしかしたら相性が合わないけれども、この仕事なら合うということもあるわけで、適材適所を考える中でいい判断をしているケースもあるわけですよ。

山本 公正というのは、おそらく各企業の中でのそれまでの文脈に沿っているかどうかという意味での公正というものもあると思うんですけど、

それがこれまでは言語化が難しかったけれども、実はある種の法則みたいなものがあるって、そこがAIという技術によって可視化されてくるとすると、そこから逸脱したような採用なり人事異動なり、そういったものが、今後は不正だという方向に作用することは、ありうるように思います。

人々のAIの受け止め方

池田 先ほどの保育ロボットVEVOくんがかわいいというか、園児に好かれるみたいな、好かれるテクノロジーって、すごく大事じゃないですか。先ほどのエスノグラフィーも人間の行動と機械との関わりを観察しているわけですけども、日立さんでAI技術を導入するとき、人に好かれるようなAIの特徴というのはあるのでしょうか。完璧過ぎると人間に引かれるとか、愛嬌があったほうがいいのか、そういう知見はありますか。

原 いや、まだないです。それはこれからよく考えていきたい分野ですね。ただ、昔よくやっていたのは、GUIのエージェントです。Webシステムでの金融商品購入ができるようになったり、券売機やATMが進化するなかで、エージェントが画面に表示されて、ここをどのように操作したらいいか、ガイダンスしてあげるみたいなのが1990年代後半から2000年代初期ぐらいに流行った時期がありました。あれが結構難しくくてですね、「かわいいのが出てきてほしい」というケースもあれば、「馬鹿にしているの？」みたいになっちゃうケースもありました。そのときATM開発に携わっていたのですが、どういった雰囲気のお姉さんの絵をエージェントで出すべきとか、人じゃないほうがいいのかとか、はたまた高額なトレーディングをやっている人向けのエージェントだと何がいいのかとか……。その人の期待や取り巻くコンテキストに応じて、どういう形でコミュニケーションしてほしいのかというのが変わるわけです。AIでもこの領域の研究は、今後大事になってくるだろうと思います。

中原 そういうヒューマンインタラクションの最適化という話もあると思います。一方で、僕は、先ほどから同じ事をいっているように思います

が、AIが現場の人にどう受け止められるかというのが、すごく大事だと思っています。

日立さんでは、そうしたブアな事例はないと思うけど、少なくとも僕が行くような場所でAI導入の話をする、みんな、白けていることがあります。「AI導入……ああ、うちの会社でもやりますよ。ただ、形式的なもんです。経営者はAIを使ったと書きたいんです。AIを使ったというプレスリリースを書きたいだけでしょ」と。

AIを使ったという事実が欲しいということと、本当に使えるというのは違うと思う。本当に使うのだったら、多分、私たちの仕事は楽になるからいいのだろうと思うのだけれども、その本気度とか、メッセージングが見えない場合に、現場が「また仕事を増やした」みたいなことになる。あとは、さっき言ったように、雇用が脅かされる不安というか、得体の知れないものが、RPAを含めて入ってくるので、「もしかしたら危ないのかな、俺の雇用」みたいに思っちゃうというのがある気がする。どうやって受けとめられるかというのは、相手しかわからないのですよね。

山本 VEVOくんを入れた後の働き手である保育士さんの満足度というのは高いのですか？

貞松 それは、インタビューぐらいしか取っていないのですけれども、1つは、朝、子どもが行きたくないというときですね。「やだやだ」って言って、子どもも機嫌の良し悪しがあるので。そのときにVEVOが一言声をかけてくれると、親も離れやすくなる、そういったところで使い勝手がいいですというのは何件か聞いたことがあるわけです。今のところ、そのぐらいですかね。

AIで働き方はどう変わるのか

池田 最後に一言ずついただきたいと思います。

山本 貴重なご報告とディスカッション、ありがとうございました。冒頭でも申し上げたように、私、AI自体には全く明るくないものなので、先生方のお話を伺っていて大変勉強になりました。特に、AIの今後の発展可能性というところで、両先生のお話のなかで、上司には完全には代

替しえないけれど、評価者にはなりうるというところは、先ほどから出てきております使用者の人事権の問題とも関連して、今後、労働法の側でもきちんとウォッチしていかないといけないのかと考えたところです。

ただ、今日のお話をうかがう限り、今のところは、AIが労働者の仕事を完全に奪うとか、そういったことはあまり気にしないでよいような感じですが、原先生のお話もうかがっていると、マネジメント層の役割がかなり重要になってくるような気がしております。日本の、特に正社員というのは、もともとある程度ジェネラリストで、仕事は何でもやりますというのが、伝統的な姿だったわけです。けれども、AIが入ってくることによって、別の意味でのジェネラリスト、AIが提示した、そのものを見て判断していくという意味で、これまでとは違ったようなジェネラリストとしての姿が求められるという意味では、それは今後ありうる働き方の1つの大きな変化なのかとも思ったところです。感想的なところですが、そういったところが今日は勉強になりました。

中原 どうもありがとうございました。僕はAIでもRPAでも機械化でもセルフ化でも何でもいいのですけれども、基本、人手不足なので、やりゃいいんじゃないのと正直思っているのです。育児とか介護の分野は、特に人手不足が激しいと思うので、やればいいと思います。

ただ、一方で、すごく大きい問題もはらんでいるような気はしていて、一番思うのは、AIとかデータにまつわる経営とかが、現場の人をしらせたり、それによって今までうまく回っていた現場・職場が崩壊していったり、そういうのは耐えられないという気もするのですよね。だから、そのときは相手本位にものを考えていくということがすごく大事だと、今日思っていました。

原 今日はいろいろ議論できて、私も気づいたことがたくさんありました。その中でもさっき山本さんにおっしゃっていただいたような、新しい形のジェネラリストが生まれてくるという話ですね、つまりどういった新しい人の役割が出てくるのか、その時にどういう可能性が広がるのかとい

うところをフォーキャストするような検討を、人的観点の専門家としてこれからやっていきたいという気持ちになりました。そして、主にB to B領域の業務を支えているメーカーとしては、現場の人たちでもっている、素晴らしいオペレーションなり、技術なりをいかに維持しつつ、高めていくのが改めて大事だと思わせていただいて、正直なところ、勇気がわいてきました。ありがとうございました。

貞松 今日にはありがとうございました。AI導入において何を実現したいのかというところですが、AI導入の目的というのは、何かいいことがないと「導入してよかった」とはならないわけなので、それが保育の現場だと何なのかというのを考えると、生産性の向上というところかというと、別にAIを導入したからといって売上が上がるわけでもありませんし、給料が上がるわけでもない。税金の中でやっていますので。となってくると、業務量の低下とか、同じ給料だけど、仕事が減ったとか、そういうやり方も1つ考えられます。あとはインカムというか、結局、本当にお金が欲しかったら保育者になっていないと思いますので、どちらかというやりがいは子どもからの声とか、保護者からの感謝とか、そういったものをより得られるためにAIを導入すべきなのだろうというのが、今日の気づきでした。そういう声をいかに今後拾っていけるかというのを課題にして、明日からまた頑張ろうと思いました。

池田 AIの判断は正確で、妥当性が高くて、バックにあるデータも信頼できて、という前提ですけれども、そうするとAIがこういう判断をしたのだとか、データでこういう結果が出たということは疑いの余地がなくて、そこから先を議論する余地がない、「これで話は終わり。結論出まし

た」となっちゃうのかと思っていたところがあるのですね。でも、今日うかがっていると、AIの判断を1つのきっかけにして、対話とか議論とか、コミュニケーションが生まれていくということが、うまくAIが職場に根づく1つのポイントという印象を受けました。そういう意味では、AIを導入すると職場にとって良いことがあるのかなと思いました。

山本 ドイツでも、企業のなかに、事業所委員会という従業員の利益を代表する機関がちゃんとあって、働き方に影響があるようなAIを導入する場合には、必ずこの事業所委員会と話し合いをしなければならないこととなっています。いわば、強制的な労使コミュニケーションのためのインフラがあるということですが、日本はなかなかそれがありません。労働組合がない職場だってありますから。そのようななかで、企業がきちんと適切に現場の声をくみ上げながら、AIを導入していくのが大事だという今日のお話は、大変示唆的であったように思います。

池田 長い時間、ありがとうございました。

(2019年8月29日 東京にて)

1) 立教BLPカンファレンス2019 新しい教育手法の評価とデータを活かした授業づくり <http://cob.rikkyo.ac.jp/blp/3612.html>

いけだ・しんごう 労働政策研究・研修機構働き方と雇用環境部門主任研究員。

さだまつ・じょう 株式会社 global bridge HOLDINGS 代表取締役 CEO。

なかはら・じゅん 立教大学経営学部教授。

はら・ゆうき 株式会社日立製作所研究開発グループ主任研究員。

やまもと・ようた 労働政策研究・研修機構労使関係部門主任研究員。