MESSAGE

AI時代に求められる経営者の覚悟

野村総合研究所（NRI）経営役
資産運用ソリューション事業本部 副本部長
松江章裕



最近、中国で最先端のフィジカルAIロボットを見る機会があった。幾つかの種類のロボットを見たが、その中でもUnitree社の製品の運動能力は素晴らしく、人間との会話もできる性能を兼ね備えていた。ロボット自体の進化にも大変驚かされたが、さらに驚かされたのは、そのロボットを活用してサービスを提供する企業が多数存在し、サービス内容を競い合っている点である。中国では共働きの家庭が多く、少子高齢化も進んでいるため、家事や介護に必要な動作をトレーニングし、家庭に派遣することを計画する企業も多く存在する。このことは、ハードウエアとしてのロボットを製造する専門企業と、具体的なサービスとして展開する企業との間で水平分業が確立されつつあることを意味する。

この話について先端AI開発の第一線で活躍するエンジニアと意見を交わした際、さらに驚くべき話を聞いた。「今後のフィジカルAIロボットの動作学習は、最初から現実世界でトレーニングを行うよりも、仮想空間（シミュレーション環境）内で膨大な初期トレーニングを積ませ、その後に現実世界で最終調整を行う方がはるかに安全でスピーディである」らしい。これを聞いた際、筆者はかつてSF映画のスクリーン越しに観ていた世界や、人類が「いつかこんな世界になったらいいな」と描いていた未来が、もはや空想ではなく目の前の現実となっていることを強く実感した。

AIが予想を超えるスピードで進化する中、人とAIの関係性はどのように変化していくのか。従来の業務プロセスを振り返ると、既存の

ITシステムや業務マニュアルの多くは論理的な分岐と例外処理で構成された「ルールベースの集合体」であったといえる。その中で人間が果たしてきた主たる役割は、ルールに基づいて仕事を進めつつ例外に対応すること、そして成果物の善しあしの「判断」を行い、「承認」を与えることであり、この「判断」や「承認」こそがホワイトカラーの業務における核心であったといえる。

しかし、生成AIをはじめとする高度なAI技術が普及する時代において、この前提は大きく崩れ去ろうとしている。「判断」や「承認」というプロセスは、段階的にAIに委ねられていくことになろう。職場において金科玉条とされてきた「業務マニュアル」もAIのエージェント機能に置き換わり、人間がマニュアルを読み込んで判断を下すのではなく、AIが状況を自動で解釈して業務を完遂する時代が訪れる。

人間とAIの役割分担が根底から再構築される時代において、経営者にはどのようなスキルが求められるのか。この点について筆者は、ビジネスプロセスの中で「どこまでをAIに委ね、どこから人間が最終責任を負うべきか」という境界線をどこに設定するかを見極め、決定することこそが経営者に求められる最も重要なスキルであると考える。

ただし、この境界線の引き方は一律ではない。コンプライアンスや人権、人命にかかわる業務や大きな損害をもたらし得る領域では、境界線を厳格に設定し、人間の「判断」「承認」を複数段階で実施する保守的な設計が妥当となる。一方で、スピードやスケール、データ処理が競争力の源泉となる業務では、人間の関与を最小限に抑え、AIに大胆な権限移譲を行う線引きが有効となる。

重要なのは、ビジネスにおいて収益性とリスクは表裏一体という点である。リスクを恐れてあらゆるプロセスに人間のチェックを残す保守的な線引きに終始すれば、AI時代がもたらす圧倒的な生産性向上やスピードというメリットを得ることはできない。逆にリスク管理を怠り、過度にAIに依存すれば、予測不能な失敗により事業の継続性が脅かされる。

ビジネス内容を深く理解したうえで、自社の強みとリスク許容度を見極め、戦略的な境界線を定義すること。こうした能力が他社との差別化を生み出し、ビジネスの付加価値の大きさを左右するのである。そこにはリスクをどこまで取るかという「経営者の覚悟」が求められる。

AIが進化して産業の構造も大きく変化する中で、お客様のAX（AIトランスフォーメーション）推進に貢献するとともに、経営者による境界線の見極めをも支援していくことが野村総合研究所（NRI）が担っていくべき役割と考えている。お客様の事業そのものをAIに合った未来型へと進化させる伴走者であり続けたい。

筆者もNRIの経営者の一端を担う身として、他国の動向を含め常に最新の知見に触れ、切磋琢磨を繰り返すことで、自らの覚悟を鍛えていきたいと考えている。（まつえあきひろ）