

動的平衡経営

October
2025
No. 2

特別対談

動的平衡マネジメントの ビジネス実践

企業価値を高め、世界で勝つカギ。
それは“人”を中心とした
マネジメント手法の徹底にある。



南場 智子
株式会社 Daiichi Sankyo
代表取締役会長

Tomoko Namba

対談後記

栗原 隆志

グローピング株式会社
エグゼクティブパートナー 執行役員



『動的平衡経営』の第2号は、前号の生物学的な動的平衡からの経営理論が、どのように経営の現場で実践されるかを、DeNAの南場会長との対談を通じてお伝えさせていただいた。動的平衡マネジメントの一つの重要なキーワードは“人中心”であり、その考え方自体には賛同される読者も多いと考えるが、現代のガバナンス社会において、その実践にはいくつかのハードルを感じられていると推察する。そのハードルを越える為のヒントを、DeNAの南場会長との対談から多くお届け出来たのではないだろうか。

また、これからの経営においてAIの活用が不可欠になる中、人中心の経営におけるAIの役割をLaboro、AIの椎橋CEOとの対談や弊社のAIプロダクトオーナーのメンバーの熱い語りから、グローピングのコアな考え方と共にお伝えした。これらの内容から見えてきたのは、共感や楽しさといった人の活動の本質に根差しているからこそ、世の中に価値が提供できる組織が作れるということである。そして、このような組織は柔軟性があり、変化に対応できる強さを兼ね備えているのである。

動的平衡マネジメントはまだ進化の途中であり、読者の方が日々実践されていることを取り込むことで、共に次のステージが見えてくることもあるだろう。是非、ご連絡をいただき、共に議論・実践をしていければと考えている。最後に、本号の発刊に当たってご協力をいただいた皆様に感謝を申し上げたい。

動的平衡経営

第2号 2025年10月発行

発行元：グローピング株式会社 動的平衡経営事務局
発行人：栗原 隆志
〒107-0062 東京都港区南青山3丁目1-34
3rd MINAMI AOYAMA 11F
問い合わせ先：
〈MAIL〉
（栗原） taku8441@globe-ing.com
（事務局） GLB_marketing@globe-ing.com
〈代表電話〉
03-5454-0805

動的平衡マネジメントのビジネス実践

企業価値を高め、世界で勝つカギ。
それは「人」を中心とした
マネジメント手法の徹底にある。

日本企業は過去20年間、組織機能主導型の経営モデルを欧米から導入してきたが、必ずしも成長につながっていない。

一方グローバル市場で競争力を向上し、成長し続けている日本企業も存在する。そこにあるのは、人と人の間で作用する「哲学」や「共感を生み出す仕組み」であり、グローバルで成長している日本企業には、それが色濃く埋め込まれている。

今回は株式会社ディー・エヌ・エーの南場智子氏をお迎えし、人に着目したマネジメントをいかに実践しているかお聞きしながら、動的平衡マネジメントの可能性を探っていく。

徹底的に事実と向き合う。
解像度を上げることが、
経営を動かす力につながる。

像度をボヤかさないように気をつけているんですが、南場さんが解像度の高さにこだわる理由は、経営判断にボヤけた解像度を持ち込みたくないからですか？

南場 たとえ話をされた瞬間に、なんとなく「あ、なるほどね」と疑わなくなっちゃうし、疑う材料がなくなって検証できなくなりますよね。たとえ話って事実ではないというか、その人の感想なので、事実を知りたい、事実を知らない、と思うんです。

福岡 やはり、事実を正確に判断した上で、色々なことを考えたり判断したりしたいと。

南場 真実を知って判断したいんです。

私はどちらかというと、プロダクトをつくるエンジニアではなく、アイデアを發想する側の人間なのですが、アイデアを事業にしていくなかに、どんなことに困っている人がいて、その人たちに喜んでもらえるのは何か、同じようなことをしている人は誰がいて、どこが違うのかみたいなことを、自分で見極めに行きたくなるんです。

福岡 科学の世界もまったく同じです。細部が明確でない、どこで間違ったのかもわからないですし、どんな要因がデータに関係しているかもわからなくなりますが、グローピングは戦略コンサルティングファームですが、京都大学で素粒子論の研究をしていた素原さんをはじめ理系マイ

ンドの方が多いので、このあたりのことは共感してもらえと思っています。南場さんもコンサルファーム出身ですが、スピンアウトされたきっかけは何だったんですか？

南場 昔のコンサルタントは上から目線の言葉づかいになりがちで、そんな文化の中で育っていくと、顧客に「こうするべき」と提案していくうちに、「もっと細部まで徹底すればいいのに」「自分にやらせてくれればできるのに」と勘違いするようになっていったんです。

ランなタイミングが重なって「やってみよう」ということになりました。でも、実際にやってみると、ものすごく短い期間で、ものすごく謙虚な気持ちになりました。笑。あらゆる失敗をフルコースでやってしまっって、言っのとやるのは全然違うんだなと実感しましたね。

改善ではなく破壊。
変化を生み続ける組織は
成功体験を捨てた先にある。

福岡 いまは大成していると言っても



Sosuke Wajima

Tomoko Namba

Shin-ichi Fukuoka

Takashi Kuwabara

いいと思いますが、南場さんのこれまでの振る舞いを拝見していると、まさに動的平衡だなと感じる部分があります。動的平衡は生命が積極的に破壊を行い、エントロピーをシステムの外へ捨て続ける状態のことですが、南場さんもうまくいっているチームのエースを別事業に異動させて、ある意味で組織を積極的に破壊しています。エントロピーを外へ捨て続けないと組織は立ち行かなくなりますが、それを意識されているんですか？

南場 エントロピーを意識してやっているわけじゃありませんが、私は何を待たかよりも、やっていること、プロセスやアクションが楽しいと思うタイプです。それに、成功したビジネスのメカニズムに固執して失敗した例も見てきました。だから「成功したら壊せ」と、いつも言っています。

福岡 大きく破壊しないと大きな変化は生まれないというのは、科学の發展を見ても明らかです。たとえば、より明るい装置をつくりたいとなった時、いま使っているロウソクを改良するとなれば、ロウソクを太くする、炎を大きくするといったことができます。決して電球やLEDの発見にはつながりません。つまり、既存のシステムを小さく改善するだけでは大きな変化は生まれません。どこかでドラステックに変化していかないと本当のイノベーションは生まれませんし、生命的に言えば大きな進化は起こりません。

南場 もっとよくしようという改善的な動きは現場にあって、優秀な人だとかどんな改善していこうくれます。でも、リーダーの役割はそれを壊すこと。「ロウソクは、やめー！」と言うことなんだと思います。

現場を生かすのは
管理ではなく信頼と共感。

染原 いまあつしやった現場を信頼しているという点が、まさに我々の考えている動的平衡マネジメントの概念に近いと思います。会社は組織や機能、ガバナンスだけで動いているわけではありません。では、何によって人は動くか。そのキーワードが信頼や共感だと思います。

輪島 何度破壊しても、リーダーを変えて新しいことにチャレンジしても、信頼して任せられる現場を繰り返し生み出し続けられるのはなぜか。そこにこそ、我々が追究したい動的平衡マネジメントの核があるのではないかと思います。どうやって次から次へと信頼できる現場を再生産されているのでしょうか？

南場 実はそこが私もすごく不思議で、なぜなのかはわかっていないんです。

福岡 生物学用語で信頼という言葉にあてはまるのが「相補性」です。相補性とは、ジグソーパズルのピースのように、お互いに支えながら、周りのピースの形を規定しながら自分自身も規定されているという関係性のことです。それが全

体に張り巡らされているので、生命はどこからでも壊せるのです。人間がつくった積み上げ型のものは変なところからは壊せません。この相補性を組織にどうやって取り入れるか、というのが動的平衡マネジメントの目的のひとつです。

輪島 ひとつヒントになるかなと思うのは、我々がある企業のAI戦略構築をやらせてもらった時に事業責任者の方が言われたことです。その企業は社内にAI人材が不足していたので、AIのスペシャリストを外から大量採用してきましたと提案すると、「我が社のフィロソフィーに共感してくれる人じゃないと、どんなスペシャリストでもうちでは評価されないの、職能だけで採用する方法だとまったく機能しない」と言われたんです。それを聞いてハッとしました。その企業では相補性を發揮するための中心に、フィロソフィーへの共感があつたんです。もしかすると、南場さんやディー・エヌ・エーの価値観に共感する人が集まってくる仕組みがあるのではないのでしょうか？

南場 私は人の価値観にはあまり入り込みませんが、仕事を求めるかは見ています。うちには「DeNA Quality」という仕事に対する5つの約束事があって、その中でも一番大切にしているのが、「こと」に向かうという考え。本質的な価値を提供することに集中するという意味ですが、仕事をしていると誰かに褒められることや議論に勝つことなど、本質的な価値を提供すること以外に向かっている場合がよくあります。私自身も「いま、ことに向かっているいなかったな」と反省することがあります。



企業価値を高め、世界で勝つカギ。 それは“人”を中心とした マネジメント手法の徹底にある。

楽原 先程、輪島が話した会社も「これが一番大事なんだ」という共通言語をみんなで共有していました。ディー・エヌ・エーも同じで、そこが強みなんですね。中途採用で入社した人も同じように共有されているのでしょうか？

南場 うちの会社はヒエラルキーを嫌っていて、「誰が言ったか」より「何を言ったか」ということも共通言語になっていきます。たとえば、「南場さんが言ったからやるみたいなこと」と言っていると、すぐ「非難される」というか、そういう人は社内にはいないですね。だから、「南場さん、現場が見えてない」とか、「20代の女性向けのサービスなのに南場さんの声が大きすぎる」といった具合に、みんな忌憚なく意見をしてくれます。中途採用で入って来た人は、最初のうちは驚き、戸惑う人も多いですが、半年もすると会社の文化を理解して、意見してくれるようになります。仕事に対する約束事や考えが強く浸透しているから、その特徴だと思います。

輪島 それは創業時からですか？

南場 創業時は少数精鋭のメンバーだったので、そんなことを考える必要はありません。

ら、また優秀な人が入社してくる。そのダイナミズムこそが動的平衡と言えます。

会社は人生を楽しむ場 DeNAが描く理想の組織像

南場 うちの社長の岡村は「磁場」と表現していますが、ディー・エヌ・エーという会社で成功するかも、人がそこに寄り集まって、社員一人ひとりが主人公として輝けるおもしろい場がくれたらいいなと思います。1兆円企業になることは目標ですが、年功序列型のジャパニーズトラディショナルカンパニーになって達成するくらいなら、仮に1兆円に届かなくても、多様なタレントが集まっていて、みんなが輝きながら自分のダンスを踊っている状態の方が理想です。

輪島 「自分の人生を楽しむでほしい」というところがおもしろいですね。知識経営の生みの親である経営学者の野中郁次郎先生も晩年「経営とは、生き方だ」とおっしゃっていました。私も個人がやりたいこと、自分の人生を楽しむ場としての会社をどう生み出せるか常に考えています。

福岡 磁場というのをもひとつのフィロソフィーであって、

せんでした。でも、業績が悪化して社内の雰囲気が悪くなった時に「なぜ私たちはここに集まっているのか、もう一度言語化してみよう」となったのがきっかけでDeNA Qualityは生まれました。おもしろいもので、うちから独立して起業した人も、うちとてくりの約束事を掲げています。

多様性とシンプルさが 変化に折れない組織をつくる

輪島 動的平衡マネジメントでは、生命を企業に置き換えて考えていますが、生命も企業も常に細胞、人レベルでは変化を繰り返しながらも、その変化した結果がマーケットに受け入れられなければ切り捨てられます。マーケットの反応によって変えるところは変えるし、変えないところは変えない。そうやって破壊と創造を繰り返しながら企業や組織を維持し続けているわけです。

福岡 生命の場合はマーケットにあたるものが自然環境です。自然環境により適したものが生き残ります。生物学の基本原則をすべて適用することはできませんが、経営やマネジメントにうまく取り入れて落とし込めれば、いつまでも生き続けられる組織ができるんじゃないかと考えているわけですが、ぜひ、南場さんのご意見も聞かせください。

南場 変化に強い理由として動的平衡の側面もあると思いますが、私は多様性も関係していると思っています。ひとつのこ



磁場がかかるからスピゲがかかってきまし、離れていてもスピゲがちゃんとエンタングルしている（絡み合っている）磁場がある。それが大事だと思います。

南場 理系の人の説明ですね笑。

楽原 動的平衡マネジメントでは人が中心と謳っているんですが、「自分の人生を楽しむでほしい」という考え自体が完全に動的平衡マネジメントと同じだと感じました。

南場 夢中になっている人って、やりたいことに没入しているじゃないですか。没入していない人は表層的な仕事をしますが、没入している人はパフォーマンスも上がるんですよ。

楽原 DeNA Qualityが人を「なまなめて」という点もまさに動的平衡ですね。ぜひ、今後もディー・エヌ・エーという実例を通して議論させてください。本日はありがとうございました。

とを突き詰める場合、同質的な環境で一丸

となってやったほうが早くて強い場合もありますが、面倒くさくてもキャラクターのまったく違う人が集まって、最低限の約束事だけを決めたら、あとは全部バラバラという方が何か起こったときには強いと思います。

過去、私が「これはもうダメなんじゃないか」と思うほど辛い状況だった時でも、共同創業者が悠々と社内をキックボードで走っていたことがありました。危機感が足りないんじゃない？と一瞬思いましたが、そういう多様性があってこそ折れない強さが出来上がる気がします。

輪島 まず、多様性を受け入れられることが素晴らしいですよ。どんな人が来ててもびくともしないのは、社内の約束事がシンプルだからなんですよね。

楽原 まさにシンプルだからこそ、多様でも最後は根幹に戻る。だから、ディー・エヌ・エーという会社になつていくんですよ。

南場 それ以外にも何かありそうですね、まだ私にはそれが何なのかわかりませんが、社員の間にはそれぞれ自覚しているんですけど。

楽原 その「何か」がわかった時や言語化できた時が、次の変化が生まれるタイミングなのかもしれませんね。DeNA Qualityの文言も少しずつ変えているとお聞きしましたが、文言自体をガラッと変える時が「ロウソクはやめる」と言うタイミングで、LEDを生み出す大きな変化につながっていくのかも感じました。

優秀な人材を起業に促す
利他的な生態系が
ダイナミズムを加速する

南場 元々、社内はダイナミックに動かし

ていましたが、社外も含めて動かしはじめたのは2019年からです。ベンチャー！キャピタルのデライト・ベンチャーズを立ち上げて、うちで活躍して起業する人には出資という後押しをするようになったんです。しかも、起業マインドを持っている人には、いまが起業するタイミングじゃない？」と私から声を掛けて起業を促しています。

福岡 優秀な人を手放すことにためらいはないんですか？それとも、それこそがダイナミズムを生み出す仕組みなのではないですか？

南場 そうかもしれませんが。私はみんなに自分の人生を生きしてほしいと思っているので、起業したい人は助けてあげたいんです。事業本部長はすごく嫌がりますけど



DeNA Quality

「こと」に向かう

本質的な価値を提供することに集中する

球の表面積

DeNAを代表する気概と責任感を持つ

全力コミット

2ランクアップの目標で、組織と個人の成長のために全力を尽くす

発言責任・透明性

チームで成果を上げるために、清々しいオープンなコミュニケーションを心がける

みちのりを楽しもう

挑戦には成功も失敗もあるけれど、そのプロセスも楽しんでいる

南場 智子

株式会社ディー・エヌ・エー 代表取締役会長

1986年、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。1990年、ハーバード・ビジネス・スクールにてMBAを取得し、1996年、マッキンゼーでパートナー（役員）に就任。1999年に株式会社ディー・エヌ・エーを設立し、現在は代表取締役会長を務める。2015年より横浜DeNAベイスターズオーナー。2019年デライト・ベンチャーズ創業、マネージングパートナー就任。著書に「不格好経営」。

福岡 伸一

青山学院大学 教授／米国ロックフェラー大学客員教授

生物学者・作家。1959年東京生まれ。京都大学卒および同大学院博士課程修了。ハーバード大学研修員、京都大学助教授などを経て、現在、青山学院大学教授・米国ロックフェラー大学客員教授。大阪・関西万博（EXPO2025）テーマ事業館「いのち動的平衡館」プロデューサー。『生物と無生物のあいだ』、『動的平衡』シリーズなど、「生命とは何か」を動的平衡論から問い直した著作を数多く発表。他に『世界は分けてもわからない』『できそこないの男たち』、哲学者・西田幾多郎の生命論について考察した『福岡伸一、西田哲学を読む』など多数。

輪島 総介

グローピング株式会社 取締役／AI事業本部長兼代表パートナー

楽原 隆志

グローピング株式会社 執行役員／エグゼクティブパートナー

グローピング株式会社

日本発祥の戦略コンサルティングファーム。グローバルトップファームで鍛えぬかれた300名の精鋭が集まり、日本流の経営方法論「動的平衡マネジメント」を確立し、グローバルに逆輸出を目指す。

「問いを立てる力」が企業の競争力を決める時代へ。

AIが変えたのは、根源的な価値そのものの

企業の競争力を決めてきたものが、AIにより変わりつつあることに気づきだろうか。これまで、社会に潜む課題に対して解決策を提示する力と、徹底的かつ迅速な実行力が競争力の根拠となり得た。この2つの要素の内、AIの登場により、解決策の提示が持つ価値は急速に低下しつつある。解決策が民主化され、フラット化してきてしまったからである。

ある上場企業の執行役員は、週に5時間、AIとの対話だけに集中する。それは解決策を求めているのではなく、何を解決しなければならないのかを考えるために、思考の海に潜っているのである。——つまり、問いをAIと対話しながら深めているのだ。

私は、戦略コンサルタントとして磨き上げてきたトップコンサルタントの「問いを立てる力」を高めるAIとして、ある大手自動車メーカーと協働で「グローバルビングくん」を開発している。

AIが「思考の匠」を「組織の資産」に変え、
価値創出の人材を育成してく

現在のグローピングくんは、トップコンサルタントの思考法とクライアント固有のノウハウを掛け合わせ、クライアント独自の「勝てる企画の型」を持つ思考の匠として機能している。グローピングくんの最大の特徴は、

会議を変え、人を変え、ビジネスを変える。
議事録は宝の山である。

行動に移す会議こそ価値がある

会議中に意思決定したにも拘わらず、「実行に移らない」「理解が浅く、本質にたどり着いていない」などの事態に直面し、フラストレーションを感じることが多いでしょう。このような無駄な会議は、10,000人規模の企業においては年間約15億円の損失といわれている¹。本来の会議は、意思決定に基づき共同議論を参加者が持ち、その意思決定に基づき行動を起こし、問題があれば解決や修正を行い、次の新しい意思決定を行うサイクルを回すペースとして作用するものだ。そして、その意思決定と実行の繰り返しは、事業の成長と共に、人材の成長にも寄与し、企業としてのケイパビリティが拡充していくのである。

しかしながら、そのサイクルが回っていない企業が多い
——何故だろうか？



※ パーソル総合研究所／中原淳(2017-8)「時間労働に関する実態調査(第一回・第二回共通)」

解決策を示すのではなく、解決策を考えるための観点を提供していることだ。

例えば、現場への AI 導入による業務改革企画では、グローベックくんがその愚問を問いたです。

●「工数削減」という指標は、コスト削減以上の価値を生まない。工数削減の時間を利用して、どのような新たな価値を創造するのか。

●この改革の「価値ある失敗」とは何か。どこまで挑戦し、何を学べ、例えば撤退しても次に繋がると言えるか。



会議データを積み重ね、 AI議事コンにより会議・事業・人を進化させる

サイクルが回らない原因はいくつかあるが、会議時の運営自体のみに着目しているのは、サイクルは一向に回らない。なぜなら、会議前の準備や会議後の行動にも原因が潜んでいるからである。会議前であれば、会議の必要性から始まり、目標設定や他の会議体との関係も踏んだアジェンダ設定などが挙げられ、会議後にはToDoの実行フォローや、背景知識不足による会議内容の理解齟齬などが発生しているためだ。つまり、必要なのは単なる会議の効率化ツールではなく、会社の会議データを積み重ねた上で、前後の業務も改革し人材育成にもつながる「AIとの協働」なのである。私達はこの課題を解決する為、コンサルタントのノウハウをつぎ込み、議事録そのものの品質を向上させることに加えて、3つの特徴を持たせた「AI議事コン」を開発している。

1つ目の特徴は「会議ネットワーク」。他の会議で同じようなアジェンダを議論しており、その文脈を受けた準備が必要になるケースは、良くあるパターンである。例えば、経営会議で議論された内容が、次の事業本部会議で具体化する場合、経営会議の理解度が高くなければ、その事業本部会議の施策は異なる方向に設定されてしまう。この文脈理解を会議のネットワーク化によりサポートし、会議前の準備の質を劇的に向上させる。2つ目の特徴は「ToDoフォーラップ」。誰がいつまでに何を



川隅 恭介
グローピング株式会社
コンサルティング事業本部 ソートリーダーシップストラテジー
マネージャー

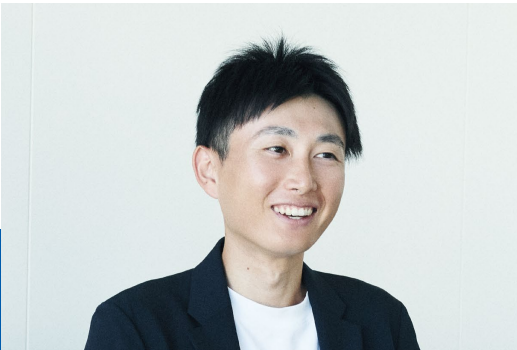
フェッショナルな姿勢を身につけてくれるのである。しかし、私の考えるグロービングくんは、まだ十分ではない。もちろん、現状のトレーニングの中でも求められている「問いを立てる力」を磨くことができるだろう。しかし、トップコンサルタントはクライアント・社会に対して問いを立て続けており、その力をグロービングくんにも実装し、人材育成に役立てることが、今私の目指している次のステップである。

その結果として、人間の思考を拡張・深化・加速させて、「行動変容」に繋げたい。つまり、グロービングくんが「問いを立てる力」と「徹底的かつ迅速な実行力」を持つ人材を多数育てていくことになる。それこそが、「グロービングくん」が目指す姿であり、これまでの解決策に偏ったコンサルタントを過去のものとし、クライアントと共により高次元の価値創造に挑む未来のパートナーを創り出し、AIと共に未来を創造する先にこそ、真の競争力は生まれると考えている。

ことが必要かを把握すると同時に、期限前のリマインドを行い、意思決定に基づくビジネス前進をサポートする。最後に、「会議インストラクター機能」。会議全体及び個々人の発言を評価し、示唆や気付きを与えることで、議論の進め方といった会議品質の向上にとどまらず、会議での発言など人材育成への貢献を狙う。

全社活用により、「グローピングくん」の価値を最大化

議事録には実際にローリング社内でも毎日利用し、現在も900件/月の議事録が作成されている。質の高い議事録の蓄積は、人の思考や文意、意思決定プロセスなど含めて様々な情報の中から企業アセットのものとして捉えている。議事録をインプットデータとして活用することで、ローリングも自らの質を向上させ、さらなる付加価値の創出にも寄与できると考えている。これにより、ローリングは日本全体の生産性改善、事業成長、経済成長に寄与するサービスを提供していくことを目指している。



田代 尚己
グローピング株式会社
AI事業本部 AI事業部
マネージャー

活用できるのは日本流経営である

推橋 生命体における細胞のように人間が組織を構成していると考えたと、それまでのITはその中に自然に溶け込められない異物のなまの土と言えまふから、企業がITシステムやデジタルを導入しようとするとき、まるで免疫反応のような拒否感が生れてしまっていたのだと思います。これは人工臓器移植した際に体が異物として反応する状態に近い。見方によっては無理やり接合している状態とも言えます。しかしこの異物を転換させたのがAIです。従来のITは、あらかじめ考えられてビジネスロジックを処理としてプログラムを組み込んで自動化する状態でしたが、AIの進化によって新しい知識を発見出来た。新たな経営戦略を生み出していった。着想や知識の創造にまで関与できるようになったのです。

これまでは、ただだけITシステムが発達して、その知識創造システムが人だけには及ばなかったのですが、初めてテクノロジー、つまり人間以外

す。つまり、このデータが生きてくる側にあるロジックをAが自分で発見するのです。つまり、データからAが帰納的に学習する。というプロセスなのです。これこそ機械学習の本質です。

ことが多く、また、その理由もなでなく、
かと思いがちです。現在の生成 AI は、人
間が生み出したデータから学んでいます
が、これからはロボットが動き回ってセ
ンサーにより元々が収集された世界に關
するデータを元に学習、生きるようになる
そうすると、ロボットが生み出したデ
ータにより新しい知識創造が行われ
る。その考えは、考えられます。

森田 その考えは、とても興味深いです
ね。しかし、知識創造のサイクルは AI や
ロボットだけにやられるのではなく、
私も橋樑さんを中心とする知識創造
をしていきたいと考えています。特にアメ
リカのソフトウェアや、一方でソフト
ウェアのソフトウェアに迫って人が当はめ
られてしまう考えになると、AI やロボ
ットによるジョブディスクリプションを
やられれば良いのだと思います。しかし、
強い日本企業は人に任せて責任は取る
からやってみろ、という考え方がああると思
います。その動き方の中に AI やロボット
が入ってきた時に、人が AI やロボットに
代替されるのではなく、パートナーとし
て動きながら任せる。そして、人も AI

むしろ、ロシアよりも遙かに遅い。それは、ロシアの方が得意なのです。その様な使い方だと、従来のＩＴシステムであれば１００％の精度が出ます。ＡＩだと１００％にはなませんが、むしろ劣るのですが、自分には見出せない知識や視点、ＡＩが発見し、仕せるというシステムで取り入れる。組織の中に組み込んでいくのではないのでしょうか？

荻原 特に問いを立てる力は、その中でも大切なですね。例えば、ＡＩがなぜそんなことを聞いているのか？と返してきたら、「なぜだろう？」と人々考えること、新しい問いを立てるなど、新しい気付きを得ることができ、ＡＩが入ってくることによって人が成長するのだという考え方は、人の代替を主に考えたというアメリカ的なＩＴ経営の本質手法とは全く異なる、日本流経営の本質だと考えています。

椎橋 トップダウン型の経営でなく、プルレックを担うトップとプルレック通りに動くフレイヤーが明確に振り分けられています。それ自体は、一定規模の組織

になっていないですよ、な。生命体が進化の過程で今のこのメタボリズムという形になっているのは、一番資源効率が良いからだと思います。一方で複雑化するので、そのメタボリズムは難しいのだと思います。が、でもそれがうまくハマっていたのが、強い日本企業の本根ではなんでしょうか、そう考えるので、アメリカ型のシステム型のアプローチは従来の一システムというものであり、日本的な動的平衡や人に着目したマネジمنت手法と相性が良くてテクノロジーがAIと言えるかもしれません。

萩原 トットパンは世界観をベースとする、日本的なマネジメントの発展系として、人を中心にAIを活用していくと、その価値を最大限引き出すようなマネジメントになるのではないのでしょうか。

森原 現代は全ての経営者にとって、AIを経営に活用することは避けられないテーマとなっています。しかし、AIは活用しても単に欧米手法を当てはめるだけでは日本企業の競争力を失わせるだけになってしまうでしょう。つまり、ものになってしまつてしまう。つまり、企業の競争力をAI活用により高めるのに、動的平衡マネジメントの方法論の中に、AIをどのように組み込み、実践するのかという観点が重要になってくると考えています。

藤岡先生も、生命の進化は異物の
 構成要素が入ってくるという見方がで
 きるのではないかと思います。



しも異なる点ですね。
例えば、チェスや将棋、囲碁などでもAIが活用されてきましたから、この領域でも演繹的なAIがすでに帰納的なAIより進んでいます。AIが起きました。演繹的なAIがAIの時代は、人間の専らだった手を学習させてるので、新しい定石を作るといったことはできません。しかし、帰納的なAIがAIの時代ではゲームのルールをAIに教えることで、自由な指し手が生まれ、新しい定石を誕生させることができるようになりました。

椎橋 従来のＩＴシステムの場合、人が質の高いロジックを考えられ、機能するのですが、ロジックの質が低いと使えないＩＴシステムになってしまいます。しかし、ＡＩ時代においては、それはむしろ足かせになると思います。人間だけがロジックを考えるのではなく、むしろＡＩに委ねて、自分たちに分からなロジックを考えさせる役割を与えることによ

においてインパクトを最大化していこうとする、シンプルで有効なアプローチではあるかと思えます。

その考え方は、従来の「ITシステムと極めて相性が良く、ロジックを一部の人が考えてきた仕組みを大量にベテリアルアウトする」日本企業が従来の「ITシステム



ロボットも「育てる」という考え方を持つ



栗原 隆志

グローピング株式会社
エグゼクティブパートナー 執行役員

椎橋 徹夫

株式会社Laboro.AI
代表取締役CEO

動的平衡 × AI