

## AIアドバイザーボード勉強会（第4回） 議事抄録

日時：2022年3月1日（火）15時～17時

場所：オンライン（Zoom）

出席者（専門委員）：森川座長、石川委員、三部委員、奈良委員

出席者（NTTデータ）：技術革新統括本部技術開発本部デジタル社会基盤技術センタ 根本部長、堀内シニアエキスパート、鈴木シニアエキスパート、総務部サステナビリティ担当 金田シニアスペシャリスト、情報セキュリティ推進室 由本主任（聴講者は省略）

### プログラム

時刻	アジェンダ	時間	発表者
14:50～14:55	趣旨説明、本日のプログラム	5分	技術開発本部 鈴木SX
14:55～15:00	座長より開会のご挨拶、当社出席者の自己紹介	5分	東京大学 森川先生
15:00～15:45	講演 AIガバナンスとリスクコミュニケーション：ユーザの視点から	45分	放送大学 奈良先生
15:45～16:10	AIガバナンスの検討状況報告	25分	技術開発本部
16:10～16:55	質疑応答・意見交換	45分	ファシリテーター： 東京大学 森川先生
16:55～17:00	クロージング・集合写真撮影	5分	全員

### 議事概要

#### （1）趣旨説明・本日のプログラム

事務局を代表してNTTデータの鈴木シニアエキスパートから、AIアドバイザーボード勉強会の位置づけと開催趣旨の説明、および本日のプログラムの紹介があった。

#### （2）座長挨拶・出席者の自己紹介

座長の森川先生から本日の勉強会開催に向けた挨拶が行われた。

#### （3）講演：AIガバナンスとリスクコミュニケーション：ユーザの視点から

専門委員である奈良先生から「AIガバナンスとリスクコミュニケーション：ユーザの視点から」と題して、講演をいただいた。

最初に、リスクコミュニケーション(以後、リスコミ)の定義として、「個人、機関、集団間での情報や意見のやり取りを通じて、リスク情報と、それからその見方の共有を目指す活動のこと」を紹介された。そのうえで、リスコミは何か問題が起きてから行うものではなく、リスクへ適切に対応するためにリスクマネジメントと一体化して恒常的に実施しておく必要があることを述べられた。また、AIとリスコミの関係として2つの方向性「(1)リスコミの質を良くするためにAIを利活用する」「(2) AIの安心安全な利活用をするためにリスコミを行う」があり、主に(2)に関して、AIのELSIに関わる社会的、倫理的、法的な問題に関わるリスクについてのリスコミの例として、総務省のAIネットワーク社会推進会議の報告書でまとめられているリスクシナリオ分析や対処手順を紹介された。

次にリスコミの必要性について、リスクの見積りは人が100人いれば100通りの考え方、捉え方があり、その状態のままリスクを管理しようとしても混乱をきたすリスク管理にしかないため、組織や社会でリスクを小さくする上では、お互いのリスク情報の持ち合わせやリスクの捉え方の共有が必須となることから、リスコミが必要となることを述べられた。特に、人がリスクを見積る際には、心理や主観による感情が入ってくる点や様々な認知のバイアスが掛かることを指摘され、認知のバイアスの例として、「自分が制御できるリスクは小さく見積もり制御不能なリスクは大きく見積もりやすい」、「便益が明確でない場合や未知な物に対してリスクを過大評価しやすい」、「リスクに関わっている機関に対する信頼度が低いとリスクが大きく見積もられやすい」などを示された。こうした傾向を裏付ける調査結果として、前提知識のある研究者と比較して、一般市民はAIへの不信心・不安感が強くなる傾向にある旨を紹介された。

続いて、リスコミの本質として①リスコミはリスクへの適切な対応のために行われる。②リスコミは多様なステークホルダーの中で行われる。③リスコミはステークホルダーの相互作用を重視している。④ステークホルダー間での信頼を構築する。の4点を紹介された。うえて、全体像(何のために、いつ、どこで、誰と、何についてリスコミするのか)を描くことの重要性を述べられた。また、リスコミの実施におけるテクニックも解説され、具体的なテクニックのひとつとしては、リスク情報を伝えるリスクメッセージを用意し、良いことだけでなくリスクや反対論も併せて伝える「両面的コミュニケーション」を挙げられた。日本のように、皆が様々な情報にアクセスすることができ、教養レベルも比較的高いユーザに向けては、良いことだけを一面的に伝えると、言いくるめようとしているのではないかなど、却って信頼を損ねることになるため、最初から両面的コミュニケーション

ョンを行うことが向いていることを指摘された。その際にはメッセージには、どのようなリスクか、リスクアセスメントの不確実性、リスク管理方法と有効性、個人がとりうる対策、などをわかりやすく表現することが大事であり、検証可能性の担保も必要との見解を示された。

最後にまとめとしてAIガバナンスについて、まずリスクガバナンスとは、リスクに対するための政治的、社会的、法的、倫理的、科学的、技術的な要素の集合であることを述べられ、これをAIに置き換えた場合には、AIの活用においてリスクを伴うことが避けられないことを踏まえて、一企業や組織だけでなく、市民、あるいはその関係組織など外にいるステークホルダーを巻き込んだガバナンスが必要であり、特に組織の外のステークホルダーと協力できるような場や機会を作る必要があることを述べられた。

#### (4) 講演：AIガバナンスの検討状況報告

NTTデータの取り組み紹介として、技術開発本部の根本部長から「AIガバナンスの検討状況報告」と題して報告があった。

まず、今年度のAIアドバイザリーボードの活動として、4月の総会(キックオフ)からこれまでに開催した勉強会について紹介があり、委員の先生方のご講演や総会や勉強会でご指摘いただいた示唆として、「当社のAIガバナンスの定義やコンセプト、スコープの明確化」、「ガバナンスの観点として、ステークホルダーの意識、および、法規制や倫理・社会受容性の考慮」、「実効性のある体制作りとして、既存の体制への組み込み、および、多様性の確保」を挙げられた。

次に、これらの指摘や示唆を踏まえた、NTTデータにおける今後のAIガバナンス、AIプロジェクトリスクコントロールの取組として、検討を進めている「AIリスクコントロールガイドライン等のドキュメントの整備」や「 세미나等による社内のAIリスクリテラシー向上」、および「全社プロジェクトリスクマネジメント体制へのAIリスク発見と対処の組入れ」について説明があった。

最後に、AIの「品質」と「倫理」の両面で展開しているAIガバナンスの活動全体の今年度の成果として、「品質」については、既に社内展開を開始しているAI開発方法論の適用件数が倍以上に増加していることや、AI品質アセスメントの適用も増えたことでAI開発案件において注意すべきタスクが見えてきたことが紹介された。また、「AIガバナンス」に関しても、社内向けのセミナーの開催実績や外部メディアでの取り組み紹介記事の掲載例、

お客様からの依頼案件も増加していることが紹介された。

#### (5) 質疑応答・意見交換

座長の森川先生のファシリテートにより、講演に対する質疑応答・意見交換が行われた。主な論点は以下のとおり。

##### 【森川座長】

私たちの身近な公共や社会インフラのサービスでも思うように普及が進まないことがあるが、今日のお話からリスコミが出来ていないからなのではないかと感じている。もし先生が推進する側に立っていたとして、どのようにお考えか。

##### 【奈良委員】

「一面的コミュニケーション」になってしまっているのが大きいと思う。「このサービスを使うとこれだけ便利になる」というのは盛んに発信されるが、生活者の側からはどれほどの利便性なのかは実は見えづらい上に、リスクについての発信はほとんどされない。

例えばエネルギーの分野のリスコミでも、「この施設がここにできれば雇用等で経済的に潤うし、安全なので問題ない」というようにリスクには触れない説明がされてきたことが多いと思う。利便性や安全性だけでなく、「このようなリスクはあるが、二重三重の安全対策をしてリスクを管理している。それでも万が一、事故が起きた場合にはこのように避難をお願いしたい」というリスクの説明もしておけば良いのだが、説明がないと結局は何か分からないままとなり、皆が「怖い」という思いを持ったままの状態になる。こういった状況で大きな事故が起きてしまうと、もはやリスコミではなく、信頼がマイナスに落ちた段階からの「クライシスコミュニケーション」となってしまう非常に難しくなる。

【森川座長】「一面的」と「両面的」の違いをもう少しお伺いしたい。

##### 【奈良委員】

「一面的コミュニケーション」は、リスク管理者が仕向きたい、都合の良いことのみをいうコミュニケーションで、これに対して「両面的コミュニケーション」は、利益や安全に加えて「リスク」も言うものであり、「リスク」に対してリスク管理者が取っている対

策や皆さんにお願いしたいことまで話せることが望ましい。

その問題に関心がなく、リスクの情報にも触れる機会が無さそうな人には一面的コミュニケーションでも対応できるが、関心が高く、情報へのアクセスが豊富で、リスクの情報にも触れる可能性が高い人たちには両面的コミュニケーションをしないと、都合の良いことだけで言いくるめようとしていると思われてしまい、信頼を損ねることになる。

先ほどの「AIガバナンスの検討状況報告」でも、AI戦略の中でAIの便益について攻めと守りの両方のコミュニケーションについて触れられていたが、正にその通りで、守りのコミュニケーション、守りのマネジメントをしっかりとやるということを伝える必要があり、そこまで行くと初めてリスコミが成り立つ。ステークホルダーに伝えて分かってもらうことが非常に大事で、それが信頼につながる。

**【森川座長】** そういったリスコミが得意な人物はどういった人になるか。

**【奈良委員】**

リスコミが得意な人は、いろいろな価値を認められる人、共感できる人といえる。リスクの見積りは人が100人いれば100通りの考え方があり、「あなたはこのリスクを怖がり過ぎですね」と言ってしまうと相手は心を閉ざしてしまうので、まずその考え方を決めつけずに相手に共感した上で、「それはなぜですか」や「このようにしたら不安は小さくなりますか」というコミュニケーションが大事になる。また、信頼感の構築が大事なので、専門性の高さやその分野の知識を豊富に持っていること、誠実さや正直さ、透明性なども必要な資質になると思う。逆に「これだ」「こうあるべきだ」と決めつけてその方向でのコミュニケーションしかできない人はリスコミは苦手かもしれない。訓練は必要だろう。

**【森川座長】**

それはカウンセラーになるのと同じような訓練になるのか。相手に共感して引き出すのは共通するように思う。

**【奈良委員】**

要素としてはあると思う。加えてリスコミは「リスク」について話して、正しい到達点に導くところはカウンセラーとは異なる。リスコミの訓練としては、相手の言うことを頭

ごなしに否定しないで聞くことや、分からないことについて「今は分からない、何故ならば」を言えるようにすることがある。また、組織としての訓練として、組織でコンセンサスを取った上で、組織の中で矛盾しないことを言うこともある。専門性を持つ人が、こうしたリスクの訓練を積み重ねれば、リスクコミュニケーターになれるのではないかと。

**【森川座長】**

ありがとうございます。事業で成功するためには利他や共感は必須なので、AI側の人たちが、リスクコミュニケーター的能力や視点を持っていれば、これからの時代、事業の成功にもつながっていくような感じがする。他の皆さまいかがですか。

**【根本部長】**

日本にはゼロリスク志向のようなところがあり、システム開発の分野でもそれが問題の根本になっているように思うことがある。特にAIには100%の精度はないので、こういったリスクコミュニケーションが重要になってくるように思う。

社会的には、今回のコロナの対応の中で、ゼロリスクは、それはそれで問題というのがコンセンサス、潮目が変わってきていると思うので、リスクコミュニケーションにより、リスクをどのようにコントロールするかという観点で、システム開発やAI、デジタル化を進めていくことが大事なのではないかと。

**【奈良委員】**

おっしゃるとおりで、日本人はゼロリスク志向が比較的高いのは、リスク研究者による国際比較調査でも出ていて、あるリスクについてどれぐらい不安かを聞くと「リスクがゼロであってほしいと思う」が統計的に高い。

逆に言えば、どんなにコストがかかろうともゼロリスクにしてほしいといった日本人の国民性が日本の高い品質につながってきたのかもしれないが、AIも含めてゼロリスクは無理なので考え方を考える必要があるように思う。

**【根本部長】**

AIの領域で100%は無理であるし、また、一般のシステム開発におけるテストの手法でも、全て網羅的にするのではなくリスクベースのような考えを取り入れていこうという流

れもある。99%なのか、あるいは、さらにコストをかけて99.999%までやるのかというところを、リスクベースで捉えていくなど取り込んでいかないと、我々のシステム開発の業界も良くなっていかないのではないかと感じている。

#### 【奈良委員】

リスコミでもコストは非常に大事なキーワードになる。先ほどの講演で省いたので補足すると、リスクとコストのバランスをどうするかについてコミュニケーションを行う場合に、結論をこちらから出すのを「結論明示コミュニケーション」という。これに対して相手に答えを出してもらう「結論保留コミュニケーション」という手法もあり、これは最初からこちらが答えを言わずに相手と一緒に考えて、ある答えに相手を導いていくものになる。

「結論保留コミュニケーション」が向いているのは、相手がその問題にこだわりがある場合や、教養レベルが高い場合になる。相手がその問題について考えるので頭に残る上に、自分が言って考えて出した結論になると、自分でその答えを尊重するようになる。

システム開発やAIに関しても、こちらから一方的に説得することも必要かもしれないが、時間がある場合、あるいはステークホルダー次第では、ユーザと一緒にリスクとコストについて一緒に考え、結論を出してもらうテクニックを使ったほうが良いかもしれない。

【森川座長】 ありがとうございます。ほかの皆様方何かございますか。

#### 【堀内シニアエキスパート】

今のお話しに関連してお伺いしたい。AIの提案やプロモーション、コンサルティングをしていると、お客様に対してリスク開示をどうするか悩みを抱えることが多い。「ここが出来ていないと、こういった問題が起こる」ことを出来るだけ平易に正しく伝えたいと思うが、一方でAIを理解するには数学的なセンスが必要なところがあるし、特に評価に関しては例えば90%という数字の受け取り方も無限にあり、それが低く見積もられることもあれば、過剰に高く見積もられることもある。

また、昨今はAIに関して様々な情報が世の中に散乱しているため、お客様の中には何かキーワードは知っているが、そのバックグラウンドにある数式を理解しているわけではないといったケースもある。先ほどのお話しと重ねると、必要な教養レベルは満たしてい

ないがキーワードとしては知っているため、何か説明を求められ、きちんと説明すると、難しいことを言って煙に巻こうとしていると逆に過剰な心配をされることが起こる。先日も、AIが間違っただけを示してコントロールする必要性を説いたところ「正解できていない部分についてばかり説明されるので、全体としてAIの性能が低いのではないかと受け取られてしまい苦労したことがあり、情報の出すレベルの決め方は本当に難しいと感じている。

使う人々には価値を分かっていたきたいし、同様にどういったところにリスクがあるかを分かっていたきたいと思っているが、お客様に対してはこういった解決策、例えば同じ目線に立つフレーミングができるのかといった事例やアドバイスなどあればお伺いしたい。

#### 【奈良委員】

お客様に良いことと悪いことの両方をきちんとお話するのは、リスクミとして正しいことなので、是非、そこは続けていただきたいと思う。

例えば今のコロナワクチンの事例でいうと、ワクチンの仕組みはよく分からない中で、「打っていいのか、いけないか」の結論だけを欲しがる人も必ずいる。そういった方々には、難しい化学式やワクチンの仕組みについては言わなくても、分かりやすい言葉でまず話して、さらにリスクについても伝えた上で、詳しいことはここに載っているのだから必要であれば御覧くださいと加えて、詳しいことを知りたい場合には私たちはきちんと用意しているという言い方をする。

ご質問の相手はお金を出しているお客様なので、基本的にはベネフィットを求めていらっしゃるはずで、それが相手の期待なので、良い情報と悪い情報を出すバランスは考えるところがある。

【堀内シニアエキスパート】 過剰なリスクばかり説明する必要はないということか。

#### 【奈良委員】

おっしゃるとおりで、お金を出す側としては「このお金を出してよかった」という納得も得たいので、それは答えてあげたほうが良いと思う。そこで共感を得て、会話の中で相手から、心配なような話しが出てきたらリスクについて説明すれば良い。その際に「御社



とは長く良いお付き合いをしたいと思うので、リスクについても説明をしたいのですがよろしいでしょうか」といった、あなたが大事だからリスクの説明をすることが分かるような言葉を添えられると良いと思う。

【森川座長】      ありがとうございます。ほかいかがですか。

【由本主任】

先ほどリスクコミュニケーションで、様々なステークホルダーがいらっしゃるというところに関して伺いたい。例えば、今回のコロナのような事例のとき、コロナの出始めのタイミングと今のタイミングでは、取るべきリスクとコミュニケーションの粒度や重さが違うように思う。コロナの出始めの頃は本当に何も情報がない中で、例えば飲食店などに行くのも怖いみたいなタイミングの時のリスク対策は、レピュテーションの低下を避けるために、できる限り最大級のリスク対策を取るのが恐らく良いことなのだろうと思う。しかし、今はある程度の慣れもあり、世間のコロナに対する捉え方も当初と変わってきている中で、どこまでリスク対策を取るべきかが大きく変わっていると思う。このような世の中の情勢も含めた、一般市民の方々の心情や感情も含めた部分で、どこに対策を置くべきか、何を根拠にそのレベル感を決めるのかのリスクコミュニケーションは、どのようにやるのかをお伺いしたい。

【奈良委員】

コロナの事例で述べると、当初と今では、コミュニケーションの仕方、ウエートの置き具合が違っている。

最初の頃は、専門家でもよく分からなかったので、最大級の警戒を取る必要があったフェーズで「恐怖関係コミュニケーション」により、このリスクが大きいことをまずは伝える必要があった。これもリスコミのテクニックの1つで、人々の恐怖を喚起して、従ってそれに備えるための行動変容を引き出すためのコミュニケーションになる。そこで、海外の事例や亡くなった人数、まだ分かっていないことが何かも出来るだけ伝えて、さらにリスク認知を高めつつ、それに対してこうしてくださいを伝えるフェーズだった。

ところが2年経って人々が慣れてきてしまった今のフェーズは、逆に行動変容に飽きた方々に、どのようにそれを続けてもらうかというコミュニケーションのフェーズになって

いる。それに加えて今は出口をどう探るかの相互議論のフェーズにもなりつつある。

このうち、行動変容に飽きた人たちに続けてもらうかのコミュニケーションの1つは、今までやってきたことの効果があることを伝えることで、この2年で例えばマスクや換気などの効果があって、やってきたことは正しかったことをきちんと伝えるものになる。2つ目が、やっていない人の名指しや批判をせず、やる気を続ける、引き続き参加してもらうために、やっている人を褒めるコミュニケーション、3つ目に自己効力感を高めて皆がパートナーであり続けることを言うコミュニケーションが、今のフェーズになっている。

もう1つの出口のディスカッションは、経済の問題でさらに人が亡くなるリスクや景気がさらに悪くなるかもしれないリスクと、その感染症のリスクをどのように考えるかをディスカッションする場を設けて、主要なステークホルダーを呼んで話を聞く、あるいは意見を言ってもらい窓口などを用意して、どんどん意見を言ってもらい、それを整理してまとめていくコミュニケーションのフェーズになってきている。

どのように見極めるかは、ハザードが何であるか、状況がどうであるかによって違ってくるが、おっしゃってくださったとおり、状況をきちんと見極めた上で、このフェーズではどのようなリスクミをするかを考えなければならないし、またリスクマネジメントにもそれを戻し入れる必要があると思う。

#### 【由本主任】

ありがとうございます。リスクの捉え方が時代を追うごとに自らも周りも変わっていく中で、会社の将来を見据えてリスク対策をするときに、今見えているリスクと、その先の何年後かに見えるリスクは当然異なるだろうというところで、うまく道筋をつけられるようなコミュニケーションができるようになるかをお伺いしたい。

#### 【奈良委員】

AIや感染症のようなエマージングリスクには手本がなく難しい。かつての中長期に続いたリスクミで、社会が変わる中でそれがどう変わったかの教訓や歴史から適用できれば良いが、残念ながらAIにはお手本がない。そういった場合には、今日、紹介した原則に依拠して、徹頭徹尾ぶれないコミュニケーションすることになると思う。実際に新型コロナも、初期の頃、1年目、2年目と、時々刻々と状況が変わってきて、リスクミも難しい。何が正解か分からないが、どの国でも言われるのは、だからこそ原理原則に基づいて、そ

こからぶれないようにやっていることだった。相手に共感し、状況を把握しながら、正しく透明性を持ってやることを守っていくということになるのだと思う。

5年後どうあるか、それを見越してのリスコミの準備は難しいと思うが、1つ言えることとして人材育成がある。2009年に新型インフルエンザがあった時に、厚労省が見直しの報告書をまとめていて、そこにはリスコミに関して結構なボリュームで反省と今後の教訓が書かれている。当時の反省としては、情報弱者の方々に情報が届きにくかったことや外国人への配慮といった項目があり、そのあたりは今では是正されてきている。しかし、書かれていたのに今もできてない項目もあり、それがリスコミ人材の育成である。

**【由本主任】**

特にAIも含めて、会社の将来となったときに、リスコミは特にルッキングフォワードな経営者層との綿密なコミュニケーションが求められることと、加えて、リスクの捉え方という部分の人材を育てていくことの、2つがあると理解した。ありがとうございます。

**【奈良委員】**

ありがとうございます。かつてリスクマネジメントもマイナーだったのが大事だと分かってきて、しかもトップがその重要性を認めている企業はリスクマネジメントをうまくできているように、リスクコミュニケーションもいずれそのようになると思う。

**【森川座長】** ありがとうございます。あと5分ですが他いかがですか。

**【金田シニアスペシャリスト】**

先生方のコメントに関連して4点お話ししたい。

1点目。経団連が昨年12月に発行した「人権を尊重する経営のためのハンドブック」にある「国際社会で注目される人権問題」の一項目に「新しい技術と人権」が取り上げられ、具体的に「AIガバナンスの重要性」が言及された。サステナビリティ経営とAIガバナンスが人権というコンセプトでつながっている。昨今、人権デューデリジェンスへの注目が大変高まる中、アセスメント→措置→追跡調査→情報開示というPDCA管理と並行して、各社とも苦情処理の在り方を模索している。

2点目は、AIリテラシーの重要性。例えば「AIリテラシー市民講座」の開設を通じて、

人材育成の取り組みによる信頼感の醸成や当社の専門性をブランディングすることもできる。先ほど話題に出た認知バイアスを下げるには、市民のリテラシーを、どのように楽しく優しく高めていくかが鍵。社会貢献活動として他社に先駆けて実施することも一案。

3点目は、両面的コミュニケーションについて。2020年のNTTDATAイノベーションカンファレンスで「デジタルの光と影」をテーマにパネルディスカッションを実施した際、AIについては、その可能性だけでなく、脇の甘い管理はリスクを生むといった話をした。両面をじっくりと伝えることが、当社の誠実さを表現することになる。

最後に、先週、「サステナブル・ブランド国際会議2022」で、当社のAIガバナンス事例を取り上げ講演したところ良い反響があった。ブランドには信頼という意味がある。上から目線にならず、どのような形で人々に働きかけ、そのリテラシーを高めていくかに関するアクションが次のステップとしても重要だと思う。

#### 【奈良委員】

ありがとうございます。2つ目におっしゃった他社さんに先駆けて、AIリテラシーの市民講座、外に向かって働きかけるのは大変だがとてもよいと思う。それは、3つ目と4つ目におっしゃったこととも関連するが、エコシステム、つまり「AIガバナンスエコシステム」で、事業者が真ん中であって、ステークホルダーや関連する人たちが取り囲んでいることになるが、だからこそ牽引する会社があると良いと思っていて、それに御社がなるといいし、それはすごいブランドになると思う。

#### 【森川座長】

奈良先生、本当にありがとうございました。

リスクコミュニケーションを広める方法について提案がある。イノベーションには共感と利他が必要というのは、野中郁次郎先生や稲盛さんなど皆さんおっしゃっている。経営にとって共感や利他、信頼は絶対に必要で、それは事業を成長させていくときには必須なので、そことセットでリスクコミュニケーションも学べるとなると、もっと広まるのではないか。今日の先生のお話しで共感や信頼が大事ということで、ビジネスとリスクコミュニケーションの根本のところは一緒だと認識した。

【鈴木シニアエキスパート】

皆さんありがとうございました。来年度も、アドバイザーボードの勉強会の計画など引き続き進めておりますので、また具体化しましたら皆様に御案内いたしますので、今後  
も引き続きよろしくお願ひできればと思います。

本日はありがとうございました。

(6) クロージング・写真撮影

最後に会場の出席者全員で写真撮影が行われた。

— 了 —