

エシックス・バイ・デザイン：責任あるテクノロジー利活用のための組織的アプローチ

根岸咲子

1. 概要
2. エシックス・バイ・デザインの原則－3つの段階と各段階におけるアプローチ方法－
3. 報告
4. 推奨される事項
5. 結論

1. 概要

近年、ビジネスにおける適切な倫理規範やガバナンス、制度整備の重要性が叫ばれている。それを受けて、技術倫理や原則、ガイドラインの策定が進められてきたが、実際に企業のスキャンダルはなくなっていない。また、昨今の行動経済学の研究は、情報と物質的インセンティブの提供が人間の行動の唯一の原動力ではないこと、情報や選択肢の提示方法が行動に重大かつ体系的な影響を与える可能性を示唆している。これらのことから、従来のビジネス倫理のトレーニングは倫理的な行動を実際に促進するには不十分であり、より倫理的な行動を促すためには意思決定環境の体系的な変革が必要である。本白書は、テクノロジーの倫理的利活用を促進するため、組織が業務全体に適用できる明確な原則と実践を提供することを目的としている。中でも、特に従業員が倫理的な意思決定をするような動機づけをし、そのための資質・スキルを身に着けることを促すような組織デザインに重点を置いている。

2. エシックス・バイ・デザインの原則－3つの段階と各段階におけるアプローチ方法－

現代の心理学は、人間の心理に沿ったシステムを設計する重要性を強調している。行動科学者である Nicholas Epley and David Tannenbaum は、中でも注意、解釈、動機づけは心理学的プロセスにおいて中核をなしており、行動設計の原則として用いることができるとしている。

a) 注意

社会心理学では、注意は広く向けられるというよりもスポットライトのように点で向けられるとされている。このことから、行動デザインにおける注意に関する課題は、特に重要な意思決定をする立場にある従業員が倫理を常に念頭に置けるような環境を作ることである。タイムリーなりマインダー、チェックリスト、頻繁な倫理研修などの介入策を講じることで、重要な意思決定のポイントで倫理的配慮が最優先されるようにすることができる。以下でアプローチ方法を示す。

- アウェアネス向上：倫理観を学びそれを身に着けることで、倫理的な問題を認識しやすくする。有効な方法：

- 倫理研修を実施する。
- ブログ記事やコンテストなどの社内コミュニケーションチャンネルを開設する。
- プロジェクトにおける体系的な倫理的失敗を回避するための事前検討(=リスクマネジメント)と事後検討を行う。
- 組織的なナッジの利用：倫理について定期的なリマインドをする。有効な方法：
 - セールス・デューデリジェンスや顧客へのプレゼンテーション、採用面接などのプロセスにリマインダーを組み込む。
 - 潜在的な倫理的問題を特定するためにアルゴリズムをレビューする技術的ツールを開発・導入する。
 - チェックリストとダッシュボードを導入する。
- 共通言語の構築：価値観や倫理観を企業文化に織り込む。有効な方法：
 - スローガン等の記憶に残りやすい共通言語を構築する。
 - ミッションステートメントや行動規範を策定する。
 - 事業部門及びチームの名称のつけ方を工夫する。

b) 解釈

人々が状況をどのように解釈するかを変えることで、彼らが適切と考える行動に影響を与えることができる。倫理原則に従って行動するためには、個人がまず自分の仕事や環境を倫理的な観点から解釈しなければならない。そのため、倫理的概念の知識を伝え、明確な言葉で指針となる原則指針を普及させることにより、従業員の倫理的解釈・思考を促進することができる。以下でアプローチ方法を示す。

- 多様な視点からの検討：異なる背景を持つステークホルダーは、同じ状況でも解釈が異なることが多いため、多様な視点を取り入れ多様性を尊重する。有効な方法：
 - 異なる専門知識を持つチームを立ち上げる。
 - 社会的な多様性と思想的な多様性の両方を持つチームを編成する。
 - 社内外の視点を得るためのガイドやツールを提供する。
- フレームワークの導入：倫理的意思決定を促進するためのフレームワークを導入する。有効な方法：
 - 従来の倫理的パラダイムと法律や政策のフレームを用いた質問を投げかける。
 - 組織のミッションと価値観の一貫性を保つ。
 - 組織が従う特定の原則との整合性を取る。
- 主要なステークホルダーの関与：組織的意思決定と製品が人に与える影響に配慮し、価値観や倫理観を企業文化に織り込む。有効な方法：
 - 製品／サービスの利用者からのインプットを収集する。
 - 意思決定と製品の下流効果を特定する。
 - 製品／サービスの開発者が見落としがちな点やバイアスを特定する機会を設ける。

c) 動機づけ

人々は、特にその行動が文化的規範に沿っている場合には、倫理的な行動をしたいという内発的な動機づけを受けることがしばしばある。動機づけは組織の文化に大きく影響され、ロバストで自己強化ができるインセンティブと運営構造の構築を通じて維持することが最善である。以上から、倫理的行動の動機づけには、社会的行動の奨励、社会規範に関するナッジ的な介入の採用、およびその他の文化変容活動を利用することができる。以下でアプローチ方法を示す。

- 共感できる人間関係の育成：組織は社会における役割を常に意識し、社内でのサポート関係を推進する。有効な方法：
 - 共感を育むための部門横断的な関係の構築やジョブローテーションを実施する。
 - 意識的にコミュニティ形成を図る。
 - 個人のストーリーを用いて倫理的行動を動機づけるためのナラティブを使った組織統合を図る。
- 組織機能の統合：異なる組織およびステークホルダーのグループ間で垂直および水平方向の調整を行う。有効な方法：
 - 倫理的な意思決定のための組織全体のフレームワークを構築できるような、組織の柔軟性を備える。
 - 異なる部門間での水平的な接続性を担保する。
 - 明確に定義されたミッションとビジョンを支える組織の一貫性を保つ。
- 組織に対する内省の実施：次の方法の採用により、柔軟性、適応性、結束力、活力、安定性を維持する。有効な方法：
 - 歴史と良い遺産を共有し祝うための歴史的な観点からの組織統合を図る。
 - 定期的な自己評価を促すための倫理的な内省を組織で行う。
 - 不確実性と変化を認識するための一時的な組織統合を図る。

まとめると、テクノロジー企業が倫理的行動を持続的に推進するための取り組みは、以下のような統合的なアプローチが有用である。

- 重要な原則に対するアウェアネス向上を図り、従業員がそれを常に念頭に置くようにする。
- 従業員が仕事を倫理的な観点から考えることができるよう、研修、倫理的フレームワーク、適切な文言を含む「認知ツールキット」を開発する。
- 内発的動機づけと外発的動機づけの両方の力を利用して、核となる原則に沿った行動を推進する。

3. 報告

13の企業へのインタビューを踏まえ、以下8点を報告として挙げている。

(1) 注意、解釈、動機づけを統合することが重要である

原則の3要素の統合に失敗すると、倫理的パフォーマンスの低下につながる可能性が高い。

- 例：Amazonの顔認証技術 Rekognition を警察に販売し批判を受けた事例は、解釈と動機づけの両方の促進に失敗したことを反映している。顔認証技術が人種や性別の偏見を反映する可能性を示す調査結果があるにもかかわらず、AmazonはRekognition実装の潜在的な影響よりもソリューションとしての機能性に固執し（解釈）、この製品の収益化への欲求に駆られた（動機づけ）と言える。最終的には世論の反発を受け、適切な規制が敷かれるまで、Amazonは法執行機関によるこのアプリの使用を禁止することとなった。

原則の3要素に沿って行動する組織は、倫理的な行動や思考をルーティーン化しやすい環境を作り出すことができる。

- 例：マイクロソフトでは、エンジニアリング部門内にワークグループを作り、その名前を「Ethics and Society」と決定したことで、行動設計の原則の各要素が促進された。ワークグループが他の従業員が抱える倫理的問題の解決を直接サポートすることはもちろんであるが、グループの名前や身近に倫理の専門家がいるという事実が従業員に自分の仕事を倫理的に解釈するよう促し、自社と社会とのつながりを意識させることに繋がる。

(2) 最も困難なのは解釈上の正解を得ることである

最初のステップは、問題を純粹に法律や規制のコンプライアンスの観点から解釈することだけでなく、倫理的な観点からフレーミングすることである。しかし、このフレーミングができたとしても、組織の倫理的コミットメントを反映した意思決定がなされるとは限らない。多くの企業では、使用しているツールが未熟なものであったり、価値観との一貫性に欠け、リンクしていなかったりする。

(3) 倫理的な審査・評価の実施が標準化されつつある

倫理審査・評価とは特定の原則を適用する意図的な評価であり、それを行うことで開発した技術の倫理的な解釈、潜在的な影響の検討を促すことができる。また、倫理審査・評価を開発におけるプロセスの一部とすることで、企業は倫理的な行動への障壁を取り除き、従業員の倫理的な行動への動機づけの一つとすることができる。

(4) 従業員は経営幹部に倫理的フレームワークを提示することを期待している

まず、幹部は企業の理念やバリュー、その基本となる宣言等を倫理的な文脈のもとに基礎づ

けなければならない。さらに、従業員の倫理的な意思決定のアプローチを奨励し続けると同時に、企業としての理念と実際の事業内容を結びつけることも重要である。特に、理念等の企業の基盤となる部分が倫理的な配慮が十分にされていない場合、まずはそれらを再検討することから始めるべきである。

(5) 倫理が顧客との関係を深める

倫理は、顧客との関係を構築し、維持する上で重要な役割を果たしている。倫理的なプロダクトデザインを行うため、企業は顧客との対話の場やステークホルダーミーティングを設けるなど、様々な方法で顧客の意見を収集している。中には信頼度に基づいて顧客をランク付けし、より信頼を得ている顧客に開発段階の製品を提供しフィードバックもらうという手法を取る企業もある。

(6) ダイバーシティの重要性が高まっている

現在、ダイバーシティにはジェンダー、人種、性的指向にとどまらず、考え方、地域性、組織のレベル、社会の多様なステークホルダーなどが含まれている。多様な声が、倫理的で責任のある技術利活用に関する議論や技術開発の様々なプロセスに招かれている。また、従業員の採用プロセスやオリエンテーション等の人事制度にも倫理的な観点を組み込めるよう動いている企業も多い。

(7) 倫理は個別のビジネス機能である

インタビューをした多くの企業は、倫理について専門的に検討するビジネスユニットを有しているか、もしくはAI倫理審査会のような検討・審査会を組織し、倫理的な意思決定を積極的に促すような体制構築に努めていた。

(8) 倫理リテラシーは企業の成熟に合わせて向上する

倫理的な思考力は企業が成熟するとともに向上するものであるが、特に重要なのは失敗や躓きから学び、それをどのように新たな基準として制度化するかという点である。企業が倫理に精通するようになると、例えば倫理審査委員会の外にも組織全体に倫理的責任を分散させるなど、組織変更や組織内の文化の変革を行うようになる。また、トップダウンだけでなくボトムアップで倫理意識を醸成することや、多くの若手や中堅従業員だけでなく上級管理職に対する倫理に関する教育も重要である。他には、外部のステークホルダーの意見を集め関与させるため、コミュニティ陪審を実施する企業も現れている。

4. 推奨される事項

(1) Epley らの行動設計の原則の各要素の向上や浸透を図り、またそれらの取り組みをどの

ように互いに連携させられるかを検討する。

- (2) 現在、従業員が倫理的な行動に対してどれほどの動機を持っているかを把握するために、評価ツールを活用する。
- (3) 何らかの形で、定期的に組織としての内省を行う。
- (4) 倫理的な行動を定着させるための条件として、社会に影響を与え、影響を受けるアクターとしての組織的責任感や、信頼を醸成するための風土づくりを行うための道徳的な自主性の向上、また倫理的審議が実践されているかを確認する。
- (5) データ利用、意思決定によって影響を受ける人々を巻き込み、下流効果を考慮し、意思決定の背後にある動機を公表することで、可能な限り倫理的審議の実践を行う。
- (6) 倫理的意思決定のためのルーブリックを策定する。そのルーブリックは、組織のミッションや価値観と一致しているべきである。
- (7) 倫理について検討する部門のメンバーにこれらの実践を教え、組織のルーブリックについての研修も行う。
- (8) 倫理的な観点を導入する機会を積極的に探し、その機会を利用する。
- (9) 課題を乗り越えるたびに組織としてその経験を蓄積し、課題から学びを得てイノベーションにつなげる。
- (10) 採用活動や新人研修、通常の研修および評価プロトコルにおける倫理的な取り組みを制度化する。

5. 結論

第四次産業革命の技術がビジネスや社会の多くの側面に急速に浸透する中、技術開発の各段階において倫理的な配慮をすることや倫理的な行動を促すことの重要性はますます高まっている。同時に、多くの心理学者や行動経済学者によって、人間の心理と行動の推進力となるものに対する理解も飛躍的に進んでいる。そのおかげで、倫理研修に大きく依存するという従来型のアプローチを超えて組織は倫理的な行動を促進するための科学的なアプローチを取ることができるようになった。直観と従来のベストプラクティスは、倫理的な「bad apples [少数の人が集団に対して悪影響を及ぼす]」を根絶し、倫理的動機を奨励し、洗練された倫理的思考を促すためツールを提供することであった。しかし、心理学に基づいたアプローチでは、個々の「bad apples」に焦点を当てるのではなく、より広い環境（「barrel[樽]」）にアプローチし、人間の心理学に沿った施策を行うことが重要である。

人間の心理に沿った行動デザイン原則の各要素を施策に取り入れることで、より日常的に倫理的な思考と行動を促す倫理システムを構築することが効果的である。従業員の倫理的行動を促進しようとする組織は、人々が倫理的な問題を認識し、倫理的に考えることを教えるとともに、倫理的行動を容易にするような体系的な変革に取り組むべきである。