

# 人任せにはできない、 「倫理への取り組み」

生成 AI は過去のどのテクノロジーとも異なっている。瞬く間にビジネスと社会を揺るがす存在になりつつあり、リーダーはこれまでの想定や計画、戦略の見直しを迫られている。

こうした変化に CEO が対処するための一助として、IBM Institute for Business Value は生成 AI の調査に基づくガイドをシリーズ化し、テーマごとに公表している。内容はデータ・セキュリティーからテクノロジー投資戦略、顧客体験にまで及ぶ。

今回は第八弾として、「『責任ある AI』と倫理」をお届けする。

## 「責任ある AI」の本質は人間的価値

現代の企業は、生成 AI を使えばこれまで想像もつかなかった新しいことができるかもしれないと考え、その発見へのしごを削っている。一方、そうした中で CEO たちに求められているのは、むしろ「AI がやるべきこと」（倫理）に関わる議論を主導することである。

企業が提供する一つ一つのユースケースには、固有の倫理的なジレンマやコンプライアンス上の懸念が常につきまとう。例えば、機密データはどうすれば保護できるのか。著作権を尊重しながら、AI を活用するにはどうすれば良いのか。AI の出力結果に偏見や差別、あるいは明らかな誤りがあるのではないか、など。

これらの疑問に答えるためには、チームが一丸となって取り組むことが必要なのももちろんだが、CEO が倫理的指針を明確に定め、組織にそれを示すことが大切である。最先端のイノベーション、これまで築き上げた誠実さと信頼という原則、この 2 つをどうバランスさせるのか。その道筋を示すことが CEO に問われている。

そのために CEO は、全社的に透明性や説明責任を実現する方針やプロセスを実行しなければならない。テクノロジーがどこでどのように使われているのか、データ・セットや基盤モデルの出所はどこなのかを明らかにする必要があるということだ。こうした取り組みには、継続性が求められる。自社の AI ポートフォリオを常に監視・評価し、方針やプロセスの進化に遅れることがないように確実に対応しなければならない。

AI 倫理を重視する組織文化の醸成も、リーダーである経営層に求められる課題である。経営層は、人間とそのウェルビーイングに加え、環境サステナビリティを優先するよう、AI の良い結果を最適化しつつも、すべての利害関係者のリスクや悪い影響をできるだけ少なくするよう努めるべきだ。これらの実現はテクノロジーだけでは難しく、社会・技術（ソシオテクニカル）の両面からアプローチすることが必要になる。組織文化やワークフロー、フレームワークへ継続的に投資することが、広く展開するときの成功の鍵となるだろう。

企業の行動が倫理的であるのか、また消費者の価値観に沿っているのかを決めるのは、一般の人々である。したがって、公正さや適切さに対する評価の軸は主観である。ところが、コンプライアンス（法令順守）の評価は、そうではない。

### IBV が考える、すべてのリーダーが知っておくべき 3 つのこと：

1. CEO は  
倫理の取り組みから  
逃げられない。



2. 自らの決定の一つ一つが  
顧客の厳しい目に  
さらされる。彼らとの  
信頼関係を損なう事態は  
避けなければならない。



3. 当局による AI 規制の  
先行きが不透明な中、  
どう対応すべきかを  
決めかねている企業も  
ある。



### そして、すべてのリーダーが今すぐ実行すべき 3 つのこと：

1. 倫理担当チームに対し、  
予算の付かない  
委任ではなく、  
正式な権限を与える形で  
仕事を任せる。



2. 顧客の期待に沿うことで  
信頼を獲得する。



3. AI およびデータ関連の  
投資には例外なく、  
規制に対する準備や  
対策を盛り込む。



# 1. 戦略 + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



## CEO は倫理の取り組みから 逃げられない

今の生成 AI を取り巻く環境は、まるで西部開拓時代のゴールドラッシュだ。規則や規制を上回るスピードで金脈探しが行われ、少しでも早く始めた人ほど富を得るチャンスは大きくなる。

しかし、その代償もある。AI 倫理とデータの完全性に付き物の複雑性を考慮せずに突き進む企業ほど、短期的な利益と引き換えに評判を損なうリスクに直面する。

こうした状況の中でも、経営層はどこにリスクがあるのかを理解しているようだ。生成 AI の導入には大きな倫理的リスクが伴うと答えた経営層は 58% いた。生成 AI の管理は難しく、新たなガバナンス体制を構築するか、少なくともガバナンス体制を今以上に成熟させなければならない。ところが倫理原則を実践に移すことに、多くの企業が苦労している。組織全体で AI に取り組むことは重要であると答えた経営層は 79% いたが、AI 倫理を共通原則として実践できている経営層は 25% にも届いていない。

だからこそ CEO がその指揮権を行使して、組織のために道を切り拓かなければならない。CEO が AI 倫理を主導することが望ましいとする経営層の数は、取締役会や法務顧問、プライバシー責任者、リスク・コンプライアンス責任者などが望ましいとする経営層と比較して、約 3 倍にもなる。AI 倫理に関する責任はテクノロジー・リーダーではなく、ビジネス・リーダーが負うべきであると回答した経営層は全体の 80% にもなった。

その責任の範囲は意思決定だけにとどまらない。CEO はまた、新たな倫理課題について他のリーダーを教育する責任も負わなくてはならない。CEO は「信頼できる AI」に関する議論を、経営層や取締役会においても行うべきであり、彼らを蚊帳の外に置くべきではない。CEO が積極的に動き、全員を巻き込むことで、その他のメンバーがリスクそのものや、リスクを管理するためのアクション・プランを理解できるようになる。そうすることで、リーダーたちの足並みがそろい、組織はより迅速に動けるようになるのである。

全社的に  
AI に取り組む上で  
AI 倫理が重要だと答えた  
経営層は **79%**、

一方、AI 倫理の共通原則を  
実践できていると答えた経営層は  
**25%** に届いていない。



## 1. 戦略 + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



### 倫理担当チームに対し、 予算の付かない委任ではなく、 正式な権限を与える形で仕事を任せる

意図していることと実際の行動とのギャップを埋めるためには、本気で取り組むことが大切だ。倫理担当チームを強く支え、方針とモニタリングを徹底する。進捗状況は取締役会だけでなく、場合によっては外部の関係者にも報告する。

**社内に摩擦を起こしたとしても、CEO が主導する。**最高 AI 倫理責任者など、全社的な取り組みを担うリーダーの設置を検討すべきである。また、経営層の間で役割に応じた説明責任も明確にすることも考えるべきだ。すべての事業部門や組織機能を横串にした、共通の AI 倫理目標を立て、経営層の意思統一を図る。リスクや情報セキュリティの担当幹部など、責任を持つ人が意思決定プロセスに確実に参加するようにしなければならない。

**「人間とテクノロジー」による、効果的なコラボレーションを実現させる。**Automation（自動化）と Augmentation（拡張）のバランスを取りながら、人間とテクノロジーの役割を調和させる。AI に関するデザイン・ガイドを策定し、企業全体で採用する。またアルゴリズムに関する説明責任については独立した章立てにして、企業の倫理規定に盛り込む。AI やデータに関する企業研修を行い、チェンジマネジメント（リーダーが率先して変革を成功に導くための管理手法）を進める。AI を導入することで影響を受ける従業員には、尊厳と敬意を持って接すること。

**「倫理的な相互運用性」を確立する。**AI 技術を得意とするテクノロジー企業や研究機関、スタートアップなどとパートナーシップを組み、イノベーションを推進するためのエコシステムを拡張する。企業アイデンティティや組織文化を含めた自社の価値観を明確にして、すべてのパートナーと価値観を統一すること。

## 2. 信頼 + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



自らの決定の一つ一つが顧客の厳しい目にさらされる。彼らとの信頼関係を損なう事態は避けなければならない

企業が信頼を築くには数十年もかかるが、信頼を失うには数日で十分。データ漏えいがニュースを賑わし、企業への不信感が強まるこの時代、消費者や従業員、パートナー企業は、誠実さを欠いた企業に対して寛容ではない。

消費者の半数以上（57%）は、企業がどのように個人情報や企業情報を扱っているのかについて不安を感じていると回答している。プライバシーを守る必要性から、購入先を別の企業に乗り換えた経験があると回答した消費者は37%だった。また消費者は「責任あるテクノロジーの使い方」に関して、小売りや保険、公益事業など従来型業界の多くに、最も低い評価を与えている。

パートナー企業や投資家、取締役会は企業の行動に厳しい目を注いでいるが、「責任ある AI」の取り組みについては支持する傾向にある。取締役会から、生成 AI の導入を「加速させるべきだ」とプレッシャーを受けると感じる CEO の数は、「時間をかけて慎重に取り組むべきだ」とプレッシャーをかけられている CEO の数の6倍以上にもなる。

働き手もまた、価値観を共有できる企業で働くことを強く望んでいる。被雇用者の69%は、「社会的責任を果たしている」と認められた企業から採用のオファーがあれば、優先して受けると答えている。また45%は、そうした企業で働けるなら給与が下がっても構わないと回答している。

以上のことを総合してみると、データの取り扱いを強化している企業ほど、大きな価値を生み出していることが分かる。当社の「2023 Chief Data Officer (CDO) Study」によると、こうしたデータの取り扱いに優れた企業の CDO（チーフ・データ・オフィサー）のうち、およそ10人に8人が、自社はデータ倫理や、組織の透明性および説明責任、サイバーセキュリティの面で、他社より優れていると回答している。

被雇用者の

45%

が、社会的責任を果たしている企業で働けるなら給与が下がっても構わないと考えている。



## 2. 信頼 + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



### 顧客の期待に沿うことで 信頼を獲得する

AI 倫理とデータの完全性が組織における優先事項であることをトップダウンで周知する。一方、ボトムアップで信頼に基づく協調的な信頼の文化を築くことで、結束力は高まる。企業倫理を全員の責任とし、ガバナンスに組織全体で取り組む。

**顧客が企業に期待する倫理とは何なのかを先んじて考え、行動する。**顧客は毎日のように、生活のあらゆる場面で、倫理的に不快な経験をしている。組織の倫理的価値を明確にすることで、顧客との信頼関係を築くことができる。その価値を、透明性を保ちつつ、広く、顧客に伝える。さらに、それを何度も何度も繰り返し伝えることが重要である。

**最優先すべきなのは人。**従業員にリスキリング（学び直し）の機会を提供し、AI そのものや、その適切・不適切な使い方について理解を深めてもらう。従業員やパートナー企業の社員を対象に、AI 倫理と AI が生み出す偏見を特定するための研修プログラムを設け、「信頼できる AI」の重要性をあらためて強く訴える。どのタイミングで専門家から助言を受けるべきかを明確に伝える。自社のチームが組織の内外で倫理を司る“執事”として行動するよう促し、顧客の信頼を勝ち得る。

**個人が主体的に責任を持つ心構えが必要。**各自が責任意識を持つべきであり、それは CEO 個人だけでなく、経営層や他の従業員も同様である。ビジネス・リーダーと AI のリーダーにそれぞれ署名をしてもらい、個人としての名誉を賭する覚悟を求める。その際は、CEO が率先して行うことは当然だ。外部から調達を行う際は、テクノロジー倫理を最優先する。これらの決定内容は公表することが必要である。

### 3. コンプライアンス + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



当局による AI 規制の先行きが  
不透明な中、どう対応すべきかを  
決めかねている企業もある

欧州連合（EU）は近々、AI 規制法を成立させる予定だ。中国ではまた、厳格な規制とガイドラインの策定を精力的に進めている。そうした中、世界中のビジネス・リーダーは、準備の必要性を感じているものの、具体的に何をすべきなのか分かっていないのが現状だ。

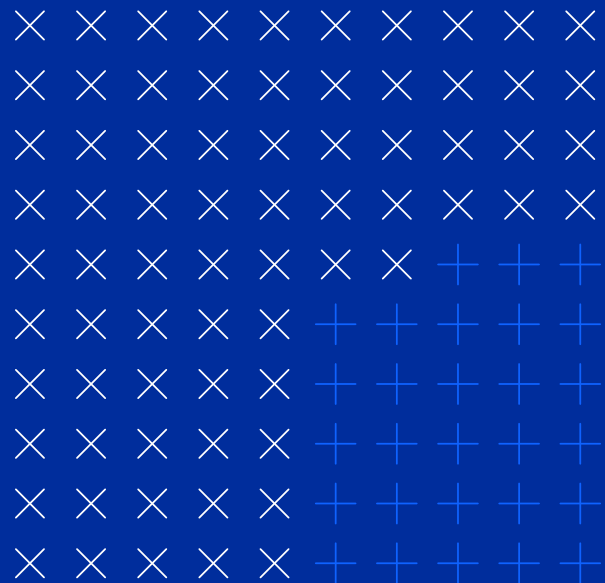
自社は AI 規制への準備が整っていると考える経営層は、全世界で 60% にも至っていない。また 69% は、生成 AI を導入すると、当局から何らかの罰金を課される恐れがあると考えている。こうした不確実性とリスクに直面し、CEO たちは AI の導入にブレーキを踏みつつある。AI の基準や規制の内容が明確になるまで、大規模な投資を先送りすると回答した経営層は全体の半分以上を占めている（56%）。また 72% の組織が、倫理的な懸念を理由に、生成 AI の活用はあきらめていると回答している。

このような規制の泥沼で身動きが取れない企業がある一方で、倫理的懸念へ積極的に取り組んでいる企業は、自信に満ちて前へ進んでいる。規制内容がどのように変わろうとも、優れたデータと AI のガバナンスは不可欠だと認識しているからだ。当初から責任と信頼のある AI を導入しておけば、いずれはコンプライアンスが追いついてくると考えているのだ。実際に強力な倫理とガバナンス能力を備えた企業は、他社の一步先を進む可能性が高く、経営層の 4 人に 3 人が、倫理が他社との差別化要因になると答えている。

たとえ規制の見通しが不透明であっても、倫理を優先させることにより、CEO は自信を持って行動できるようになり、本来の価値を損なうことなく、生成 AI の早期メリットを享受できる。このことを分かっているからこそ、AI 倫理への投資は増えているのではないだろうか。AI 倫理への投資は、2018 年には AI 投資全体の 3% であったが、25 年にはその割合が 3 倍にもなり、9% 近くまで伸びると予想されている。

# 72%

の経営層が  
倫理的な懸念を理由に、  
生成 AI の活用はあきらめて  
いると回答している。



### 3. コンプライアンス + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



## AI およびデータ関連の投資には例外なく、 規制に対する準備や対策を盛り込む

新しい規制の対象は広範ではあるが、その内容は CEO が対応するのに十分明瞭でもある。規制の詳細が確定した段階で、それまでの対応策を修正し、再調整することが可能だ。規制がどうなるにせよ、「信頼できる AI」に焦点を当て、優れたガバナンスを実行することが鍵になる。

**最も重視すべきはコミュニケーションである。**道理にかなった規制を自ら求めるべきである。そのためには、以下のことを明確にすべきである。それはすなわち、自らのユースケースを容易に説明できるようにすること。AI の創作物とその他の創作物を明確に区別できるようにすること。そして、AI のトレーニングが透明性を持って実施され、外部評価に対し開かれた体制を常に維持しておくことである。

**すべてを記録し、管理を徹底する。**リスクを管理するために、組織内で AI の利用と関連するガバナンスの状況を記録に残す組織文化を醸成する。AI を使用したインスタンスはすべてインベントリーを作成し、後から基盤モデルやデータ・セット、プロンプトなどのインプットに遡れるようにする。こうしたソース情報は、デジタル資産管理などのシステムに組み込む。

**船が動いているときは、舵を取り続ける。**規制の風向きが変わったり、新たな風が吹いたりしたら、対応できるように準備を怠らないようにする。



# 「責任ある AI」 と倫理

本レポートに記載されているインサイトは、IBM Institute for Business Value がオックスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社、および MomentiveAI/SurveyMonkey 社の協力を得て実施した独自調査 (IBM IBV 発行) に加え、Cisco 社から得た外部データに基づいたものである。第 1 回調査は、生成 AI と AI 倫理をテーマに、米国企業の経営層 200 人を対象に 2023 年 8 月～9 月に行った。第 2 回は、生成 AI と人材の相互の関連性について、同 300 人を対象に 23 年 5 月に実施。第 3 回は、社会的責任と持続可能性について、10 カ国・16,349 人の消費者を対象に 21 年に行った。参照した IBM IBV 発行の調査には『2023 CEO Study: Decision-making in the age of AI (邦訳「AI 時代の到来で変わる CEO の意志決定」)』や『2023 CDO Study: Turning data into value, and AI ethics in action (邦訳「データを価値創造の源泉に変える」)』(22 年) が含まれる。



© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | October 2023

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The CEO's guide to generative AI: Responsible AI & ethics - Ethics can't be delegated」の日本語訳として提供されるものです。

6JAM3VB7JPJA-00