

# デジタル化社会を生き抜くカギは アートと経験

——AIにない感性こそ武器に——



後藤 康浩

亜細亜大学 都市創造学部  
教授

デジタルライゼーションはオフィスから工場、店舗、物流倉庫までビジネスのさまざまな現場に広く、深く浸透し、さらに私たちの日常生活にもスマホや人工知能（AI）を活用した家電など、デジタル製品が根を下ろしている。道を歩けば顔認証で個人を特定できる街頭監視カメラが歩行者の動きを密かに追っている国もある。加速するデジタルライゼーションのなかで個人や企業が生き残り、付加価値を向上させていくカギは何か。ひとつの手がかりは、デジタルとは対極にあるリアル世界のなかで人間のもつ感性の基盤となっている「経験」や「体感」、そして感性の発露である「アート」にあるのではないか。そうした主張が提起され始めた。デジタルが人間を疎外するという悲観論が社会を覆っているが、ヒトの感性がデジタルを人間の側に引き寄せ、変化させる動きも生まれている。

## デジタルコンテンツの「2.5次元化」

アニメや漫画（コミック）、ゲームのストーリーを現実の世界に移し替え、主人公、登場人物などいわゆるキャラクターを実際の俳優が務め、舞台演劇化した「2.5次元ミュージカル」が若い世代を中心に人気が高まり、中国、タイなどアジアや欧米にも広がり始めている。紙やディスプレイの上に描かれた「2次元」世界のキャラクターやストーリーを「3次元」のリアルな人間や舞台に“次元転換”したものであり、2次元と3次元の両方に足場をおくことから「2.5次元ミュージカル」と呼ばれるようになった。

漫画の『魔女の宅急便』や『黒執事』といったストーリー重視のアニメ、コミックから『あしたのジョー』『テニスの王子様』や『キャプテン翼（サッカー）』といった激しい動きのあるスポーツ物、『ドラゴンクエスト』のようなロール・プレイング・ゲームまでが狭い舞台の上で巧みに表現されていることに

いささか驚かされる。

アニメやゲームのようにキャラクターが作者の想像や意図のままに自在に動き回る自由度の高いデジタル・コンテンツを、わざわざ舞台という限られたスペースで、動きにも物理的、肉体的な限界のある俳優や舞台道具を使って表現しようとするのはなぜか？

そこにはデジタルでは到達できない表現力、観客の心をとらえる何かがあるからだろう。舞台上で演じる俳優は人間であるがゆえに、同じシナリオでも毎回、動きが微妙に異なり、台詞につまずいたり、動きでミスをすることもある。出演者同士の相性によってシナリオにはないアドリブや動きが生まれることもある。完全な再現性を担保されたデジタル・コンテンツに対し、不完全で、再現性が不安定な「1回限り」のものであるがゆえに「2.5次元ミュージカル」は魅力的なのではないだろうか。また、ヒトはデジタル世界のキャラクターに魅力は感じて、感情移入はしにくい。だが、それをヒトが演じた途端に観客は自分と同じ存在として感情を移入できるという要素も大きい。

デジタルで永遠に完全再現され続けるコンテンツはエンターテインメントにとどまるが、ヒトが演じる一回性の演劇である「2.5次元ミュージカル」はいつしかアートの領域に高まっていき、デジタルコンテンツとは異質な感動を観客に与えるのだろう。

## 「eスポーツ」の勃興

もうひとつ今、世界を席卷しつつある新たな“スポーツ”に注目したい。「eスポーツ」である。端的に言えば、一般家庭にある据え置き型やポータブルのゲーム機やスマホ、パソコンなどで楽しめるシューティング・ゲームやサッカーなどのスポーツゲーム、バトル型対戦ゲームなどを大会、コンペなどの競技として開催する

ものだ。家庭や友達と楽しむゲームが「草野球」とすれば、「eスポーツ」は「プロ野球」にあたる。

プレイヤーは「ゲーマー」と呼ばれるプロで、特定のゲームに精通し、一般の人とは桁違いの技量を持っている。1人の競技もあるが、複数、多い場合は5～8人などのチームで戦う「eスポーツ」が多い。デジタル世界のゲームだが、あたかも本物のスポーツのように人間がプレーし、人間同士で戦い、競うわけだ。

これがプロフェッショナル・スポーツになるのは大会にスポンサー企業がつき、ゲームが巨大なスタジアムで開催され、多数の観客が観戦したり、競技の様子がストリーミングでネット配信されたり、テレビで中継され、放映権料などで莫大な収入を生むからだ。スポンサー企業はサッカー、野球、バスケットボール、ゴルフなどの本物のスポーツ競技の中継と同じようにeスポーツ中継を広告宣伝のツールとして活用する。競技種目となるゲームもeスポーツとして隆盛になれば、家庭用、スマホ用のゲーム・コンテンツとして販売を伸ばすことが期待できるため、積極的にeスポーツとして押し出そうとする。

今年9月にインドネシアで開催された「第18回アジア競技大会（ジャカルタ・パレンバン）」では初めて、「eスポーツ」がデモンストレーション競技として採用され、2022年に中国・杭州で開催されるアジア大会では正式競技になる見通し。今回の大会ではサッカーの競技ゲームである「ウイニングイレブン」や5人チームが二手に分かれ、敵方と戦いながら森を抜け、相手方の本拠地を破壊する対戦型ゲームの「リーグ・オブ・レジェンド」など6種類のゲームで戦われた。

デジタル・コンテンツの代表ともいえるゲームは個人が私的な空間で、親しい人たちと楽しむクローズドなものからオンラインで第三者と対戦したり、公開競技としてスタジアムなどの場所に有料で観客を呼び込んだり、中継するオープンなものに転換しつつある。デジタル・コンテンツとしてのゲームは、eスポーツになれば主役はキャラクターからプレーするゲーマーに代わり、彼らの反射神経、技量、戦略、チームプレーが観客を魅了するリアルのコンテンツになる。ゲーマーには喜怒哀楽があり、ミスもすれば神業のようなテクニックも発揮する。きわめて人間的な営みに転換するわけだ。

## 「デジタル」から「リアル」への潮流

「2.5次元ミュージカル」と「eスポーツ」の隆盛が示すのは、ヒトとデジタルとの新しい関係だ。デジタルで創作されたコンテンツが人の演ずるリアル演劇に具象化されるという「デジタルからリアルへの転換」が起きている。デジタルライゼーションはリアル世界の曖昧さ、複雑さをより単純化、数値化し、分析し、それをリアル世界の改善につなげることに目的があった。工場内で進むIoTなどはデジタル化することで、工場内で起きること、開発中の製品のシミュレーションが可能になり、効率化できることを目指してきた。だが、演劇やスポーツの世界ではデジタル化は“逆走”している点が興味深い。同時に、「AIが人間の仕事を奪う」といったデジタルライゼーションの進展に伴って人間が疎外されるという議論は必ずしも当てはまらないことを示している。人間はそれほど弱い生き物ではない。ヒトは無味乾燥で、人間味のないデジタルの世界を瞬く間に換骨奪胎し、人間が主役のリアルのコンテンツに作り替えてしまう力を持っているからだ。人間はデジタルに疎外されているのではなく、むしろデジタルを消費しているのである。

## 「コモディティ化」したビジネスエリートの戦略

『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』（光文社新書）という新書が話題になっている。人事、人材育成などを専門とするコンサルタントの山口周氏の著作である。金融から製造業まで幅広い分野のビジネスエリートが今、「アート」に着目し、積極的に機会を設けてアートを学んでいるという指摘だ。米欧の名高いビジネススクールがカリキュラムに芸術の講義を組み入れたり、世界の巨大企業が幹部候補を芸術系の大学院に派遣したりする動きも活発化している。趣味や余暇時間の対象とされてきたアートがビジネスエリートに不可欠な知識、素養になってきていることは意外ではあるが、山口氏が示す理由は明快である。経営に感性と直感がより求められる時代が来ているということである。

ビジネスエリートの多くは経営に関する高度な判断能力を身につけるために、実務経験を経た後、経営大学院（ビジネススクール）に学ぶことが多い。そこでは世界のどこのビジネススクールでも共通して財務戦略、マーケティング、イノベーション、人材育成など

を学び、MBAホルダーとしての共通の知識基盤を獲得する。だが、ビジネスエリートがビジネススクールやそのほかの研修で、経営学を学べば学ぶほど、ビジネスエリートは同じ発想をもち、同じツールで分析し、似通った戦略を得る。山口氏はこれを「サイエンス重視の意思決定」と呼ぶ。経営判断を求められるさまざまな局面で、サイエンス重視だけでは「正解」は共通化し、企業間で差がつきにくくなる。「正解のコモディティ化」と山口氏が指摘する現象だ。

コモディティ化した戦略を各社がとれば、結果的に多くの企業が同じ事業分野に進出し、同じ商品開発手法、同じマーケティング戦略、同じコスト構造で戦う。結果的に、多くの企業が「MBA的な正解」が示したビジネスの“海域”で激しい血みどろの戦いを展開し、その海域は利益の出ない「レッド・オーシャン」になってしまう。論理的、合理的なはずの戦略が企業に甚大な被害をもたらすのである。これが実は、今、多くの日本企業がさまざまな分野、地域、商品で出口のみえない消耗戦を続け、利益なき繁忙に陥っている要因である。そのなかで利益を確保しようとすれば、社員にサービス残業を強いて、「ブラック企業化」するか、工場内で検査のごまかし、品質の不正に手を染めて、偽の利益を生み出さざるを得ない。論理的に正しい戦略を忠実に遂行しているはずなのに「赤字垂れ流し」になる矛盾をビジネスエリートは「ブラック企業」になることや「手抜き」「品質不正」によって利益を確保することで自己正当化してしまう。

## マクナマラが残したもの

米国がベトナム戦争にのめり込み、泥沼の戦争に巻き込まれるようになった1960年代に国防長官を務めたのはハーバード・ビジネススクール出身で、後にフォード・モーターズの社長を務めたロバート・マクナマラだった。マクナマラはハーバード大で統計に基づく経営分析を教えていたが、第二次世界大戦で陸軍に戻り、戦争に統計分析を導入し、敵国への打撃を極大化することに大きな成果を出した。ベトナム戦争において、マクナマラは「殺傷効率」といった概念で、投入する予算（武器）に対し、どれだけの北ベトナム兵士を殺傷できたかの効率で武器や戦術を選択した。戦争も彼にとってはビジネスと同じ、統計と効率で判断されるものだった。1965年に始まった北ベトナムへの大規模爆撃（北爆）ではゲリラ掃討の効率を上げるため、北ベトナムの森林を消滅させようと人体に有毒

な「枯れ葉剤」を散布し続けた。

マクナマラの発想では、倫理的な要素よりも戦果をあげることが優先された。彼にとっては戦場も工場も効率が優先する世界にすぎなかった。それがいかに大きな間違いであり、人類史上の犯罪だったことはいまでもない。米国を代表するジャーナリストのデービッド・ハルバースタムはケネディ政権に集まった俊才たちがいかに愚かで、人間性にもとる政治判断を下したかを『ベスト&ブライテスト』で描き、マクナマラはその中心人物だった。マクナマラは2009年に亡くなったが、その10年前にベトナム戦争における自らの過ちを認め、人類への教訓にしたいとして回顧録を出版した。そのなかで「私たちは正しいことをしようとつとめ、正しいことをしているつもりで、過ちを犯していたことを後生の知恵が証明している」と率直に告白している。

マクナマラの回顧は、多くの企業経営者にも響くものではないだろうか。ベトナム戦争ほどの悲惨さや深刻さはないにせよ、企業経営のなかで、社内のベスト&ブライテストと思われる幹部の意思決定がもたらした悲劇的な経営判断の失敗は枚挙にいとまがないほどだからだ。現代においてはそうした失敗の大半が「正解のコモディティ化」に起因しており、論理的に正しい戦略が失敗したとき、企業は大きく踏み外し、さまざまな不正に走る。企業を正しい道に保つことは簡単にみえて、きわめて難しいが、それこそが今や企業の生き残りの条件となる。

だが、MBAのコースに「他社と異なる正解」に至る方法を教える科目はない。正解は複数あるにしても、論理の積み重ねで、社内を説得できる合理性、客観性をもった、半ば陳腐な正解しか企業内には存在できない。

## ブルー・オーシャンへの道

AIで何らかの正解を得ようとしても、人間がAIに教えた論理性、合理性から踏み外した正解を示してくれるわけではない。「コモディティ化しない正解にヒトを導くのはヒトの直感や感性」と山口氏は指摘する。直感や感性を鍛え、コモディティ化しない精度の高い正解を得るにはアートを学び、美意識を鍛えるのが王道というわけである。脳科学の観点で昔から語られてきた論理の「左脳」、感性の「右脳」という議論からいけば、21世紀の経営者は「右脳」をもっと活用し、

感性を鍛えなければ、ブルー・オーシャンにたどり着くことはできない。

感性を鍛える方法論がアートを学ぶことだが、それは単純に西洋美術史や日本画、北宋の水墨画、ギリシャ彫刻、アメリカのポップアートについて該博な知識を蓄積することではない。アートを通じてヒトそれぞれが「真・善・美」の基準を内に築くことが大きな意味をもつと山口氏は指摘している。外部からもたらされる客観的、論理的な意見に対し、内部で「真・善・美」の基準をもち、論理と別の視点から意思決定することで、「利益を生むために論理的に正しい不正」を否定し、「目先の利益以上に重要な倫理」を選んでいくプロセスが最終的には企業を長期的な繁栄に導く。人間がさまざまに迷い、悩み、葛藤し、それぞれの時代背景の中から生み出したアートにこそ人を「真・善・美」に導く何かがあるのだろう。

## AIの限界とアートの可能性

本稿の本題であるデジタルイゼーションとはファクトを解析したデータに基づいて論理を積み重ねて、結論や対応策を得ることと要約できる。デジタルイゼーションのツールであるAIは深層学習によって、人間の表情を読み取ったり、人間の感情に近い喜怒哀楽を示すことがすでに可能になっているが、その背景や根幹に「真・善・美」といったものがあるわけではない。人間の反応を学習した論理的な動作にすぎない。

最近ではAIに俳句を詠ませたり、短編小説を書かせたりする試みもあり、かなり器用に俳句や小説をつくっているが、あくまでデータ処理の延長にある言葉の組み合わせ、パターン認識の活用にすぎず、ある情景に対する感動や人やコトに対する想い、理念、理想をAIがもつことで創作活動がなされているわけではない。

AIの代表格ともいえるIBMの「ワトソン」は先日遂に「AIの自画像」と題した抽象画を描いた。ワトソンはその自画像作成に3週間かかったが、新聞記事からAIに関する記事を網羅し、そこに映し出されたAIのイメージを集約し、描いたという。「AIの自画像」という絵は人間とAIが互いに手を差し伸べる様子を中央に配し、さまざまに彩色された不定形のブロックが全体にちりばめられている。あたかも大量の知識と経験、記憶が散在し、ニューロンで結びつく大脳のようなイメージである。決して奇抜なアイデアではなく、画家

の卵が描いたといわれたら納得できるようなできばえだが、それこそ「いかにも人間がAIをテーマしたときに描きそうな絵画」の範囲内に収まっている。飛躍もなく、意表を突かれることもなく、深く想いに沈むこともない絵だ。

AIが文学や絵画、そのほかのアートに対してもパターン化と人間のやりそうなことの延長をはみ出すことができるようには考えられない。もちろん人間自身も芸術の創作のなかで、先人の模倣を繰り返し、技法や題材のアイデアは学ぶが、模倣のみで芸術の高みにのぼることはない。「学習する機械」であるAIからピカソは生まれまいだろう。二次元の表現に行き詰まった先にキュビズムに至る芸術上の葛藤も、ファシストによるゲルニカの民への非道な無差別爆撃への怒りもAIにはもてないからだ。デジタルイゼーションの波に飲まれ、漂流しないための重要な力はアートにある。

## デジタルイゼーションの波を乗り切るには

デジタルイゼーションはことに高齢者にとって苦手な不気味なものになっている。高齢化が進む日本で、この矛盾はいずれ社会に大きなストレスを与えるだろう。中国では本欄でも紹介したように電子決済によるキャッシュレス化が進み、高齢者が店舗でもネットでも買い物ができなくなった結果、北京市ではスーパーに現金支払いが可能な支払いレーンを義務づける条例ができた。だが、高齢者のためにデジタル化のもたらすメリットを下げる必要はない。デジタル化を定形的な仕組みとし、見える化すればいいだけだ。

そして多くのデジタルイゼーションは人間のもつ感性や思想、哲学を上回っているわけではない。スマホのメッセージアプリのLINEは今や中高年の利用頻度が最も高いSNSになった。コミュニケーションを重視する中高年がデジタル・ツールを消化し、上回ったのだ。デジタルイゼーションに対して、ヒトはアートを通じた内面と経験をもって十分に対応していけるだろう。

