

紺野 登（知識創造理論）× 富士通Uvance

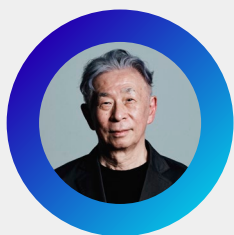
AIエージェント時代の 意思決定と イノベーションの創造



人工知能（AI）は2025年、私たちの毎日の業務に驚くべきスピードで浸透しました。しかし、それぞれのビジネス現場では、AIの力を100パーセント引き出せていないと感じ、企業価値の向上につながる道筋を必死に探しているのが実情ではないでしょうか。

私たちUvance※1は、企業へのAI導入を支援して得た知見を皆さまと共有しようと、この度、富士通SVP グローバルソリューションビジネスグループStrategy & Transformation本部長の藤井 剛と、経営学者で多摩大学大学院の紺野 登名誉教授による対談を行いました。紺野氏は、企業がイノベーションを生み出すプロセスを研究する「知識創造理論」の第一人者です。

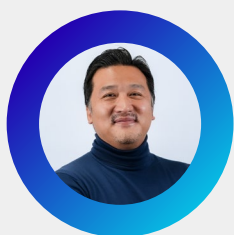
紺野氏と藤井は、AIが支援しイノベーションを起こしている企業の事例や、組織の垣根を超えた「エコシステム経営」、そしてAIエージェントを使う際の意思決定に必要な点など、AIが当たり前にあるこれからの経営について議論しました。AIを最大限に活かしたいと考える皆さまの参考になれば幸いです。



紺野 登 Konno Noboru

多摩大学大学院特任教授・名誉教授
一般社団法人 Japan Innovation Network Chairperson、理事

組織や社会の知識生態学（ナレッジエコロジー）をテーマに、リーダーシップ教育、組織変革、研究所などのワークプレイス・デザイン、都市開発プロジェクトなどの実務に携わる。



藤井 剛 Fujii Takeshi

富士通株式会社SVP Global Solutions Business Group,
Strategy & Transformation本部長

20年以上の戦略コンサル経験を経て、現在はUvance事業戦略をリード。
経営・事業戦略、CSV、DX、イノベーション戦略を専門とし、企業変革や社会実装に携わる。

※所属・肩書は取材当時（2025年10月）のものです。

AI時代に再び注目される「知識創造経営」

富士通・藤井剛（以下・藤井）：生成AIは急速に社会に普及しましたが、実際に企業の業績、企業価値そのものにインパクトを出している例はまだ多くありませんね。

多摩大学大学院・紺野登氏（以下・紺野）：ひとつ大事な点がありまして、AIが入って皆さん便利、便利と言うんですが、実は、かんたんなことはかんたんに便利になるんですよ（笑）。例えば会議の要約が速くできると。AI要約はまあ大事ですが、これは皆さんのビジネスに大きなインパクトがあるのでしょうか？これからは組織のどこにAIの力を注げばいいかをずっと考えて、入念に戦術や戦略を立てないといけない。

藤井：AIは単なる業務の自動化ツールではないと考えた方がいいですね。組織の意思決定プロセスや、組織構造そのものを変えて企業価値を高める「イノベーションの種」と捉えることができます。

さて、いまこのAI時代に、紺野先生が研究されている「知識創造理論」が、あらためて注目されています。今回、先生にはこの理論を軸に、AIがもたらす経営のこれからについて深掘りしていただきます。

紺野：知識創造理論は、今年亡くなられた野中 郁次郎先生※²と共同研究していたもので、ご存じのように1980-90年代に日本発で世界に普及した経営理論です。

この理論は言ってみれば、「イノベーションのエンジン」です。企業が、まず社会の中に踏み込んで顧客や社会の「暗黙知」を獲得する。それを言語化・プロトタイプ化した「形式知」を、再び社会につなげ、社会の知識をアップグレードしようとする。このように「暗黙知」と「形式知」の循環がぐるぐると繰り返されます。このプロセスを表したものが、図（図表1）のようなフレームワークです。

藤井：ベテラン社員が蓄積した経験や勘なども「暗黙知」にあたりますね。

紺野：その通りです。このモデルは、①経験を共有する（共同化：Socialization）、②言葉にする（表出化：Externalization）、③知識を組み合わせる（連結化：Combination）、④実践で身体化する（内面化：Internalization）という循環する4つのフェーズの頭文字をとって、SECI（セキ）モデルと呼ばれています。

図表1：企業が新たな価値を創造する過程を分析したSECIモデル



暗黙知をすくいあげるAIが知識創造を加速する

藤井： AIが例えば製造業の経営や現場に組み込まれることによるインパクトを、どのようにご覧になっていますか？

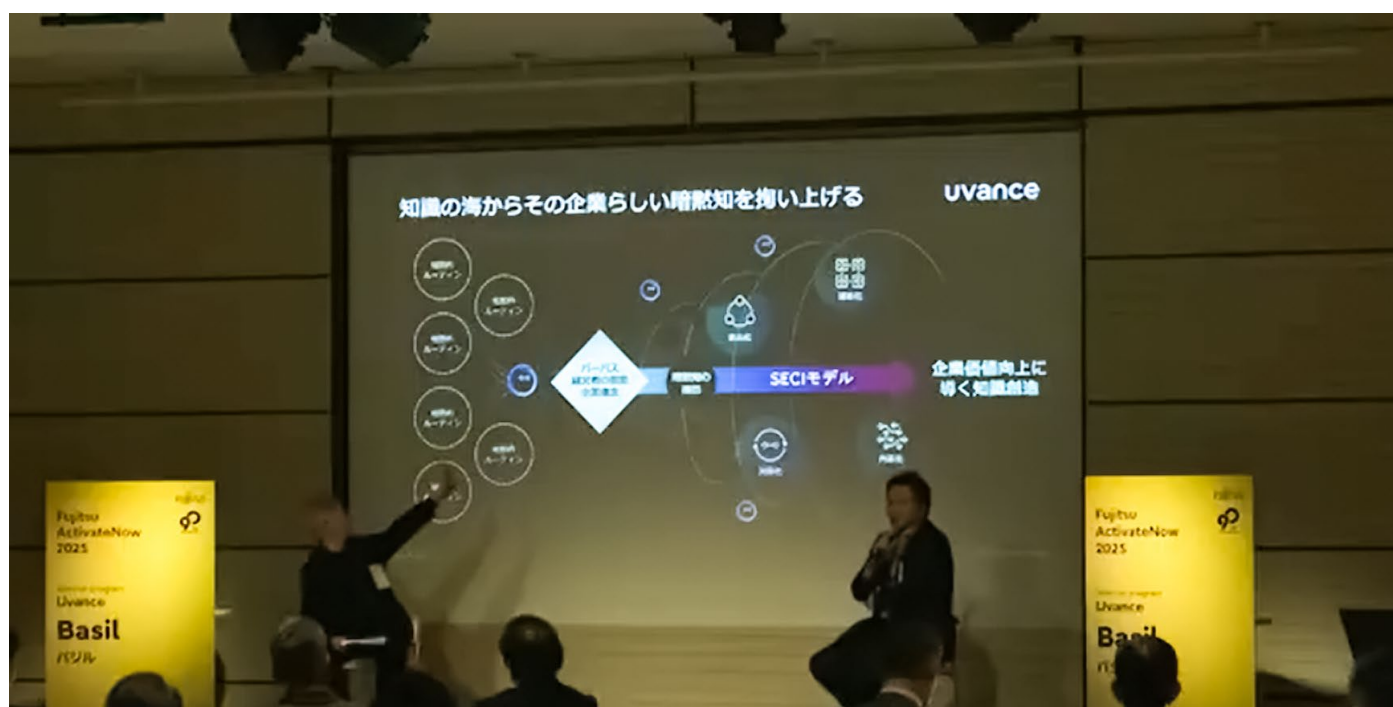
紺野： 日本の製造業には伝統的なボトルネックとして、現場が知識やノウハウといった「暗黙知」を、なかなか共有してくれないことがありました。しかし最近の企業事例の中には、AIがこのボトルネックを解消するケースが出てきました。これは革命的だと思いましたね。システムの中で、AIが現場に埋もれていた知識のかけらを収集し、得た知見をパターン化するんです。つまりAIがわれわれが「暗黙知」を「形式知」化する過程を助けてくれている。

藤井： SECIモデルでいうと、「共同化」と「表出化」にあたる部分ですね。

紺野： そうです。「暗黙知」の共同化というのは言うはやすしで、なかなか現場は協力してくれないし、顧客は本音を言ってくれない。ここにAIを入れることで、共同化を促進し、パターンを与え、連結化と内面化の過程をぐるぐると循環させるということです。どうもこういうところにAIは非常に使えるそうです。

藤井： 今まで拾えなかった「暗黙知」をAIで拾って、イノベーションが起きる循環が速くなるということですね。

紺野： そうですね。現場の知識というのはネットネットしていてなかなか動かないといいますが、経営が使いたくても使いにくいところがあります。これを、AIがサポートしてくれるというのが、最近出てきている事例だと思います。



知識創造理論について解説する多摩大学大学院 紺野登特任教授・名誉教授（左）と
富士通株式会社SVP Global Solutions Business Group, Strategy & Transformation本部長 藤井剛（右）。（2025年 東京）

AI時代の意思決定には「人間らしさ」が不可欠

藤井：Uvanceは2022年の立ち上げ以来、Data & AIのテクノロジーを軸に、経営や現場の意思決定を進化させ、ビジネスと社会へのインパクトを創出するデジタルテクノロジーとサービスを提供してきました。実際、Decision Intelligence^{※3}市場が世界的に立ち上がってきています。この領域で確かな成果に結びつく取組みのためには何が重要でしょうか。

紺野：変革したいという人間の意思がなければ、AIを使ってもしょうがないと思います。「暗黙知」を「形式知」に変換し、また「暗黙知」にするだけでは、ただの作業、オペレーションです。ただ「市場を見てください」「見ました」、「議論してください」「議論しました」というだけのやりとりからイノベーションは生まれませんよね。主体がコミットしない暗黙知では結果にはつながらないということです。

もうひとつは、次の時代の新しい経営の考え方ですね。ヘンリー・ミンツバーグ^{※4}という経営学者が、去年来日した際に示唆的なことを言っていました。彼は、「医療サービスは普通のビジネスじゃない。命を扱うビジネスだから普通の経営学で分析してはダメだ」と言うんです。私は、これから医療だけでなく、普通の経営学で分析できないビジネスが増えると思っています。社会課題を扱うビジネスについては、これまでと違う考え方で見直してみることが、次の時代の経営を考えるインスピレーションになるかもしれません。

藤井：AIが何でもできるようになる中で、そもそも人間は必要なのかという極端な議論もありますが、いかがお考えでしょうか。

紺野：情報量は指数関数的に増えているわけで、本来AIはそれをまとめる役ですが、いまは逆にAIがどんどん情報を増やしてしまっています。マッチポンプ状態です。この中で、AIエージェント^{※5}が、それぞれの文脈に応じてエージェント同士で連携し、問題を解決していくようになると思います。そのための前提としては、やはり人間のトップの構想力やビジョンが不可欠です。

藤井：すると、AIが自動で意思決定してくれる時代というのは来ない？

紺野：そうですね。人間には生きた感情があり経験も持っています。データや知識、経験に基づいて最適解を見出そうとする意思決定（decision）の答えがどんなにすぐくても、そのまま判断（judgement）の答えとなるとは限らないのです。ただし、何も無いところから判断しようとするバイアスにとらわれますので、AIは様々なパターンやフィードバックを与えてくれる重要なパートナーであるといえます。そういう意味で、AIの意思決定をベースにして、人間が判断をするということが非常に大事です。

藤井：AI時代の意思決定のカギは「人間らしさ」ですね。Uvanceで様々なオフリングに搭載しているAIエージェントも紹介させてください。当社のAIには、複数の領域特化型AIエージェントの回答をまとめて合理的に判断する「オーケストレーターAgent」と、その判断を総合的に評価し、必要に応じて人間に判断を仰ぐ「エバリュエーターAgent」が組み込まれています。分業しながら複雑な意思決定をするのに加えて、アラートを出して人間が打ち手を検証できるように設計しています。さらに、全ての業務特化型エージェントの評価を人間が実施することができ、それにより、AIエージェントを活用する企業・組織が育てたいエージェントを育てる仕掛けを備えています。

皆さんが同じAIエージェントを使えば同じ意思決定が生まれるのではなく、それぞれの企業の理念やパーパス、戦略に沿った判断の過程をAIが学習データとして蓄積していきます。このような形でAIエージェントを上手に活用する企業ほど、知識創造サイクル、イノベーションサイクルを上手に加速することができ、結果、今後の企業のありようも変わるのではないかと考えています。

エコシステム時代の新たな価値創造：AIスペース

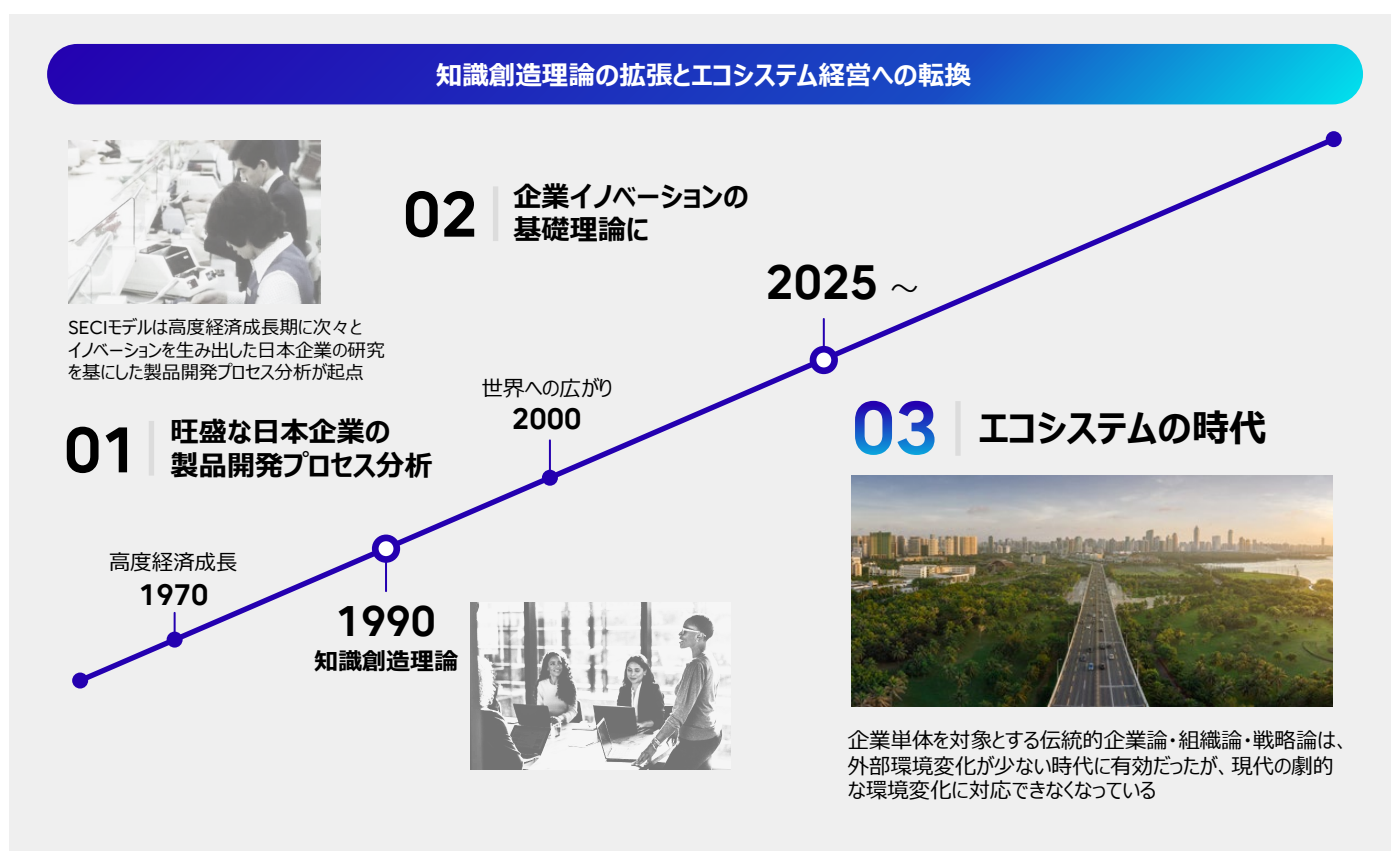
藤井：ここまでは、1つの企業・組織の中でAIをどのように経営に活かすか議論してまいりました。続いて、企業間をまたいだ価値創造として、紺野先生が強調される「エコシステム経営」について伺えますか。

紺野：先ほどお伝えしたように、世界的に知識創造理論が再び注目されています。もともと理論が登場した1980-90年代は、日本企業がめちゃくちゃ強かった時代です。知識創造理論は、実は、その強い日本の製品開発プロジェクトの現場はどうなっているのかという分析から始まりました。これがだんだん事業の単位や経営単位の理論として広がるようになり、「知識創造経営」として広く世界に普及しました。ところが2、30年経って、今は「エコシステムの時代」といわれています。エコシステムの時代になると、自社内部だけの知識創造では不十分になります。連携する相手は企業だけではなく、大学、自治体や市民など、多様なプレイヤーの知識創造の場が重要になります。

藤井：新しいイノベーションはエコシステムが舞台になると。

紺野：エコシステム経営の先進企業はGAFAM※6です。あるIT企業トップは、「エコシステムをつくれなかったことが、いま日本がうまくいかない原因だ」と話していました。GAFAMは全てエコシステムで強い事業をつくっている企業です。皆さんの企業はエコシステムをつくるか、あるいは戦略的に様々なエコシステムとの関係をつくらなければいけない。そうしなければ、どれだけデジタルに投資をしても高コストになるだけです。これは早く対応しないと出遅れてしまうと思います。

図表2：知識創造理論の拡張とエコシステム経営への転換



藤井：エコシステム経営とAIをつなげるキーワードとして、Uvanceが注目しているのが「AIスペース」です。

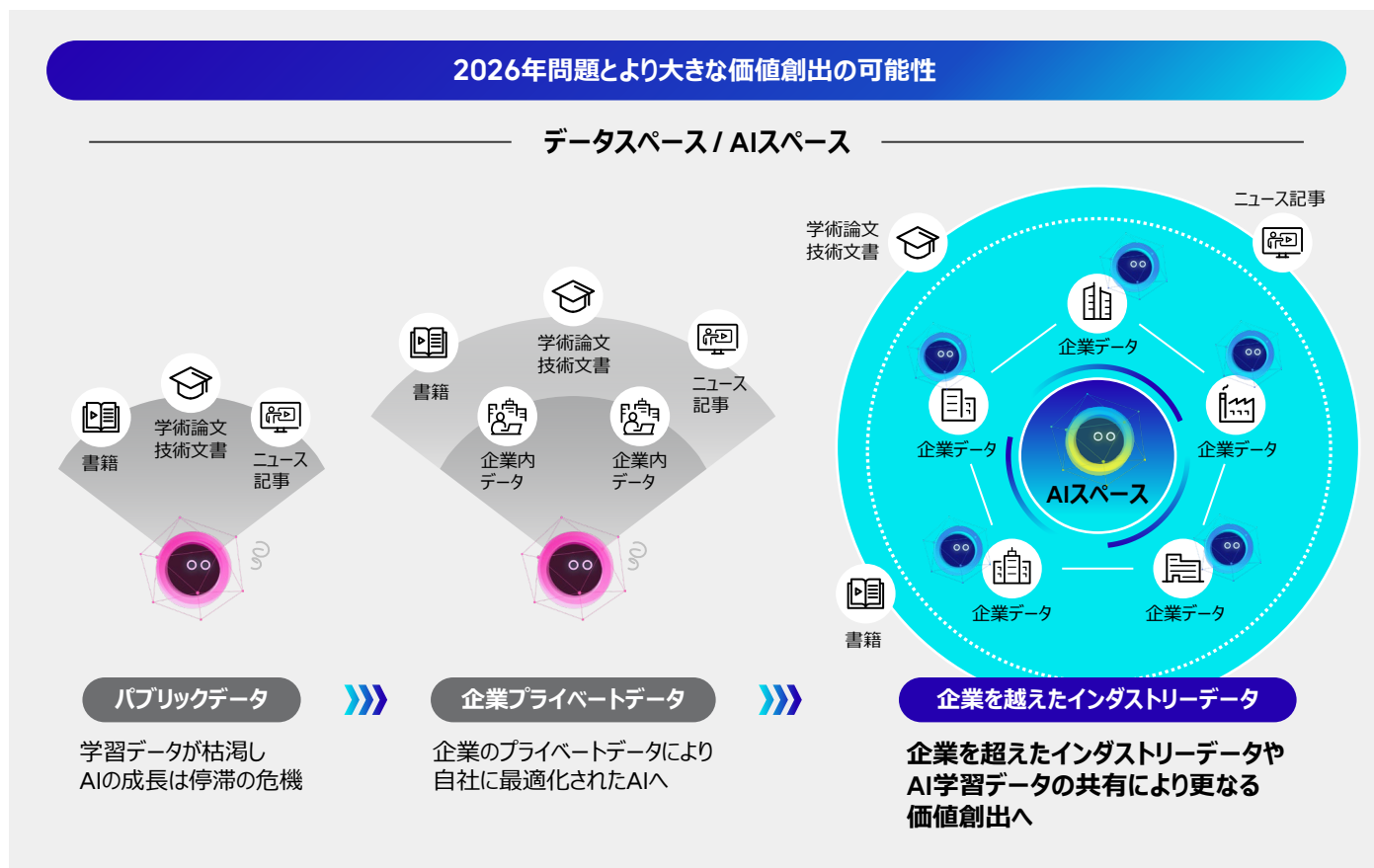
2026年問題ともいわれますが、既にAIに学ばせるウェブサイトなどのパブリックデータは食いつくされており、企業内部の情報、いわゆるプライベートデータに今、焦点が当たっています。その先にあるトレンドとして、企業を超えて安全にデータをやり取りできるプラットフォームとしての「データスペース」の存在があります。データスペースは欧州から日本および世界に広がりつつありますが、富士通は、以前からその基盤となるデータトラスト技術で世界的にもリーダーシップを発揮してきました。

昨今は、データレイヤーのトラストにとどまらず、企業間で協力してAI学習を行ったり、学習されたRAG※⁷やAIエージェント同士をトラステッドな環境でつなぐ技術を開発したりしており、この領域を社内ではAIスペースと呼んでいます。日本の製造業などが有するphysicalなデータを如何に世界に先んじてAIスペースで連携し、価値につなげるかは、今後の日本の産業競争力にも直結します。こういった領域の充実が、まさにエコシステム時代の経営につながっていくと考えています。

紺野：素晴らしいですね。AIエージェント同士がつながるエコシステムが今後創出されていく中で、日本がどのようなリーダーシップを発揮できるかですね。どのようなエコシステムも、人間の共感が出発点です。これ、実は日本企業が得意なんですよ。エコシステムの時代には、共感に基づき知識創造のプロセスをイノベーションのエンジンとし、AIスペースを戦略的に活用する。その中に次の日本企業の成功パターンがあるのではないかと考えています。

藤井：野中先生が提唱した「知識創造」を旗頭として、企業を超えたAIスペースを舞台に、世界に通じる価値創造が日本でも加速する未来を期待しました。AIを単なる自動化ツールでなく、経営者の構想力で、知識創造のエンジンとして活かしていくことが重要ですね。何にもまして、まず試してみることも重要です。今後も、多くの経営者の皆さまと新しい価値創造にチャレンジしていきたいと思います。紺野先生、本日はありがとうございました。

図表3：データスペース・AIスペースの発展



※1 Uvance：富士通のパーパス「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていける」ことを目指す事業モデル。

※2 野中郁次郎（1935－2025）：一橋大名誉教授。旧日本軍による判断の誤りを解析した84年の「失敗の本質」（共著）などで知られる。知識やノウハウなど言語化される前の「暗黙知」を軸に、組織が新しい価値を生み出すプロセスを分析した。

※3 Decision Intelligence：データとAI、そして人間の知見を統合し、より高度で的確な意思決定を実現するアプローチ。

※4 ヘンリー・ミンツバーグ（Henry Mintzberg）：61年カナダ・マギル大卒、68年に米マサチューセッツ工科大学（MIT）で博士号。世界的に影響のある経営学者。

※5 AIエージェント：大規模言語モデルや推論モデル、機械学習などのAI技術を使用して、ユーザーに代わって自律的に意思決定やタスクまたはワークフローを実行するシステムのこと。

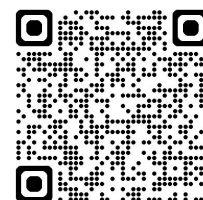
※6 GAFAM：Google（現Alphabet）、Apple、Facebook（現Meta）、Amazon、Microsoft

※7 RAG：Retrieval-Augmented Generation・検索拡張生成。生成AIの大規模言語モデルの出力を最適化するため、応答を生成する前にトレーニングデータ以外の信頼できる知識ベースを参照するプロセス。

関連情報

データとAIで変革する経営の意思決定

データとAIの力で高度な意思決定であるDecision Intelligenceを実現し、ビジネスインパクトとソーシャルインパクトの両立によりお客様の企業価値向上を前進させます。



記載されている企業名・製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。

本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。

本資料の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。