uvance

【再考】なぜAI全盛期に「野中郁次郎」を学び直すのか？

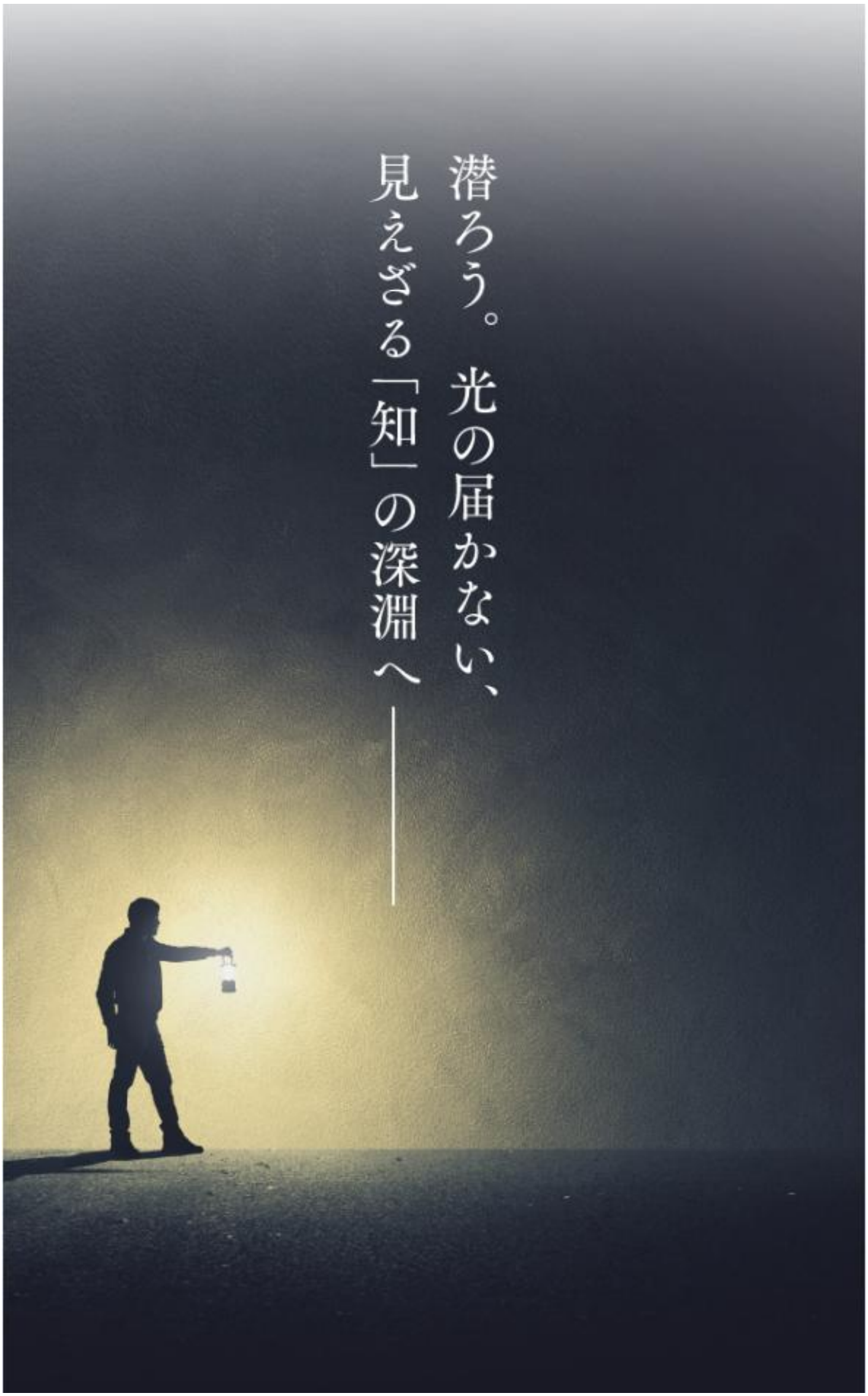
暗黙知【あんもくち】

言葉にできない個人の経験や直感、身体知。「個人的で、文脈固有で、形式化が困難」な知であり、個人の頭と身体に宿る。

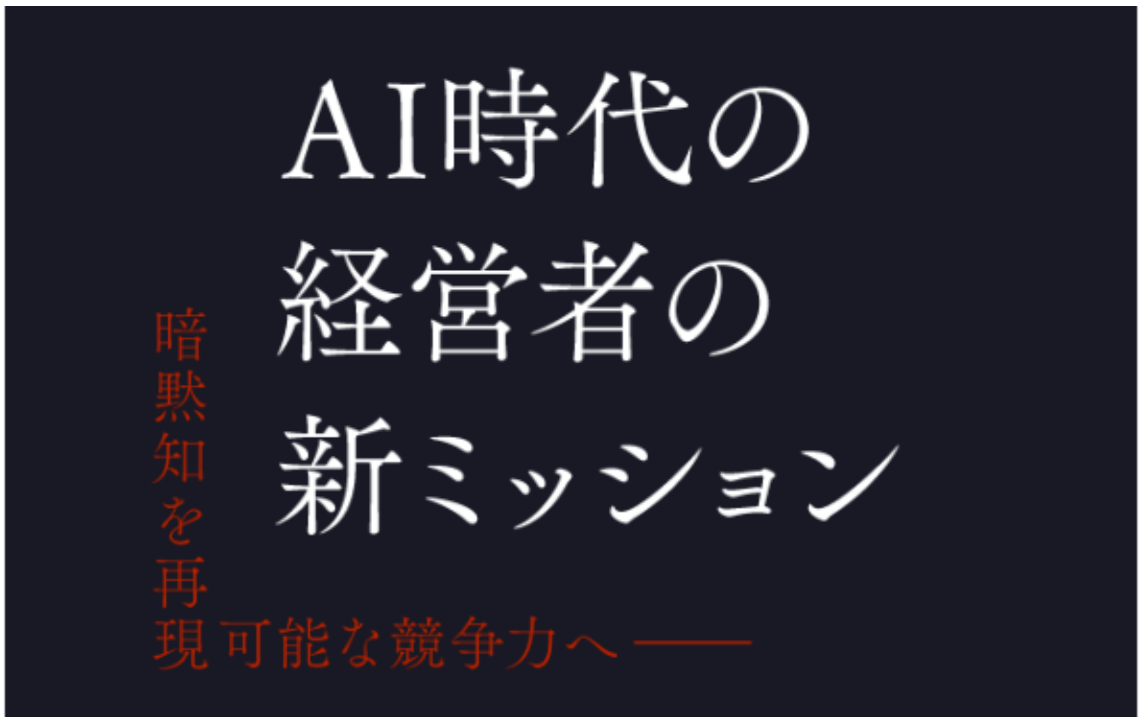
2026年、
AIがあらゆる「正解」を
瞬きする間に
導き出す時代。

正解が飽和していくその果てに、
イノベーションの熱狂は
芽吹くのか。

その源泉となり、
人に内在する「知」もまた
代替可能になるのか。



© 2026 Fujitsu Limited



今の時代こそ、野中郁次郎を

誰もが「正解」を手にできる時代が到来した。

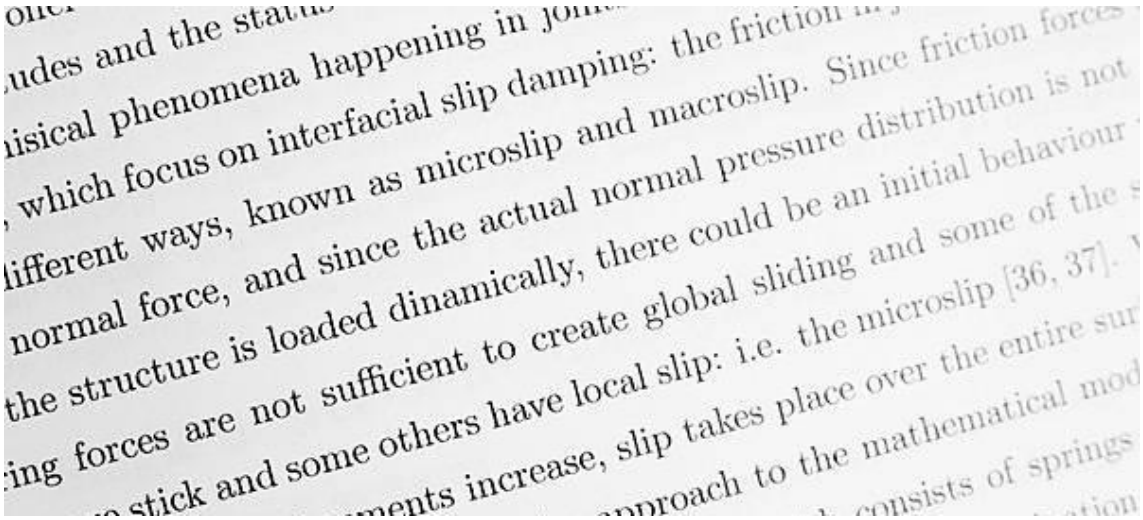
ChatGPTやGeminiをはじめとする生成AIの進化は、過去に蓄積された膨大な「形式知」を学習し、それを活用したアウトプットの生成コストを限りなくゼロに近づけた。

そもそも形式知とは何か。

それは、言語・数式・図・表などで表現されるものであり、他者と共有可能な知識のことである。

さらにいうなら、形式知は「生」のデータを、しきい値を決め、外れ値を除外するプロセスを経て、単なる情報を超えた汎用性が高い状態へと昇華させた知識ともいえる。

具体的には、書籍、論文、マニュアル、データベースなど、人類が文字や記号で記録してきたあらゆる知識を指す。



© 2026 Fujitsu Limited

AIは、この膨大な形式知を学習することで、企画書のドラフト、市場調査のサマリー、プログラムのコードといった、ビジネスに必要なアウトプットを瞬時に生成できるようになった。

つまりAIは、過去の形式知という「教科書」を読み込むことで、論理的で精緻な正解を導き出せるわけだ。

一方で、誰もが同じ形式知を学習したAIを使い、同じような「正解」を出せるようになった結果、そのアウトプット自体の価値がコモディティ化し始めているともいえる。

たとえば、自社が経営戦略を策定するとき、同じAIを使い、同じようなデータを参照すれば、出力される戦略に大差は生まれない。

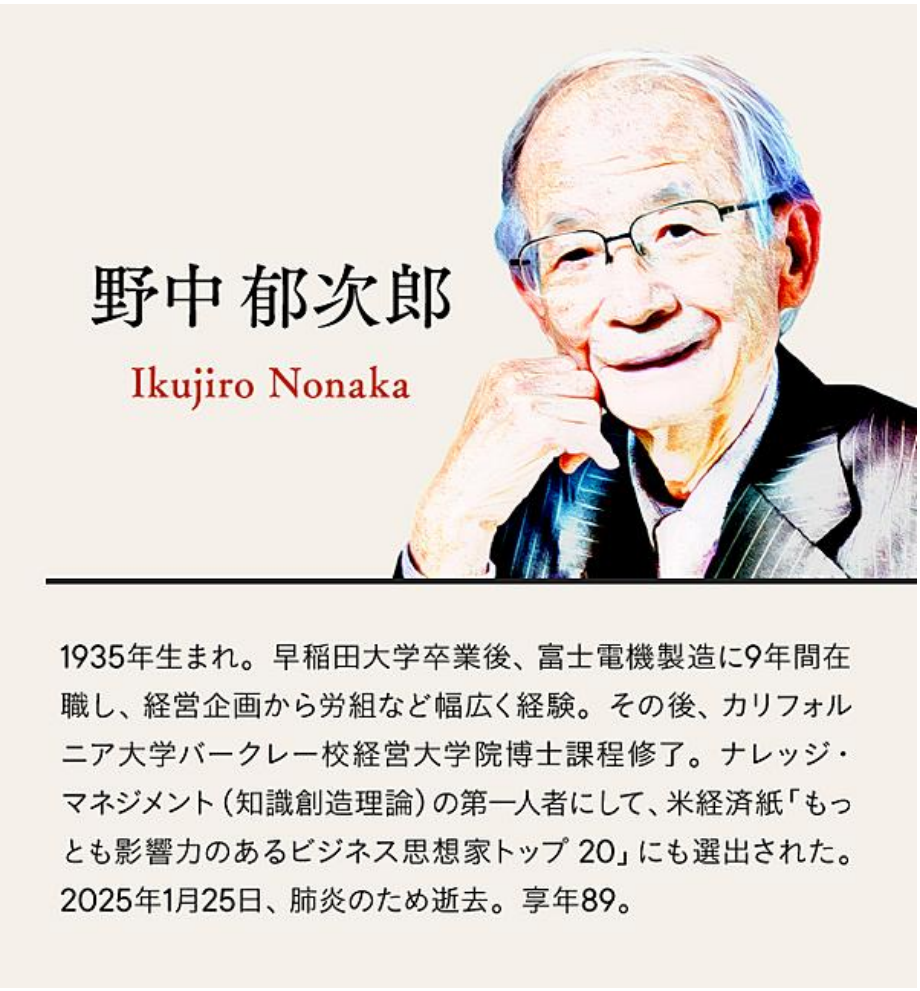
AIを使えば、正解は手に入る。

しかし、その正解を実行すれば、コモディティ化を加速させ、自社の競争力を失うというジレンマに陥ってしまうわけだ。

では、いったいAIをどのように活用しながら、競合優位性やコアコンピタンスを磨けばいいのか。

その問いに対する回答の一つとして、あえて30年前の理論に注目する。

それが、一橋大学の名誉教授であり、「ナレッジマネジメントの父」と称される**野中郁次郎氏**が提唱した**「知識創造理論」**だ。



ちょうど野中氏が逝去された2025年から、1年経とうとするこの時に、氏の知的遺産を彼が予見しなかった「生成AI時代」という新しい文脈で捉えてみよう。

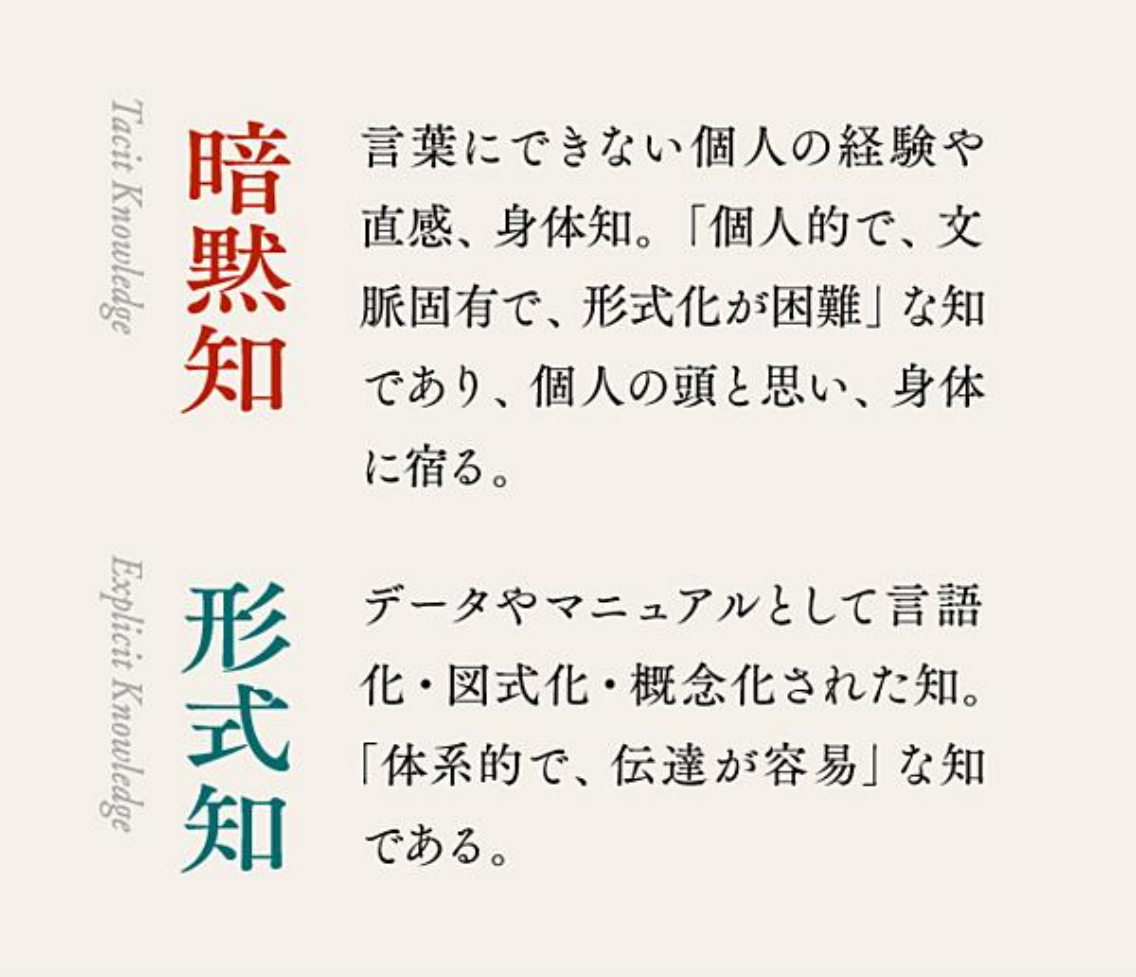
© 2026 Fujitsu Limited

「知」はどこから生まれるのか

野中氏が著した「知識創造理論」の核心は、組織がイノベーションを生み出し続けるメカニズムを解明した点にある。

知識創造理論では、知識を以下の2つに分類する。それが**「暗黙知」**と**「形式知」**である。

わかりやすくいうならば、**暗黙知が「感じる」**、そして**形式知が「考える」**ことを意味する。



イノベーションは、この対極にある2つの知が相互に変換されるプロセスから生まれると、野中氏は説いた。

そのプロセスが、以下の4つのアクションが螺旋状に回転する**「SECI（セキ）モデル」**だ。

© 2026 Fujitsu Limited

SECI（セキ）モデルとは？



出典：「[新装版] 知識創造企業」（著：野中郁次郎、竹内弘高）

© 2026 Fujitsu Limited

このサイクルが回り続けることで、個人の知が組織の知へと昇華し、新たな価値が創造される。

これが、日本企業がかつて世界を席巻した強さの源泉だったと、野中氏は提唱した。

形式知と暗黙知の「知識創造スパイラル」がイノベーション、ひいては企業の競争力の源泉を生み出すと言ったのだ。

「SECIモデル」がイノベーションを生んだ実例

理論だけではイメージしにくいかもしれない。SECIモデルがいかに機能したか、実際の事例をひもといてみよう。

世界に最初に紹介された事例の一つが、松下電器工業（現パナソニック）のホームベーカリー開発だ。

1980年代、同社の開発チームは「パンが美味しく焼けない」という壁にぶつかっていた。仕様書という「形式知」をいくら調整しても解決しなかったのだ。

そこでソフトウェア開発者は、当時おいしいパンを焼くことで有名だった、大阪国際ホテルのチーフ・ベイカーに弟子入りするという行動に出た。

生地をこねる職人の手つき、呼吸、タイミングなど、一朝一夕では理解や体得ができない知を学び、開発者は「生地をひねり伸ばす」という独特の動き＝暗黙知を体得した。

そして、その動きをエンジニアたちに伝えるために「ひねり伸ばし」という言葉で「表出化」し、機械の仕様（形式知）へと「連結化」していったのだ。

© 2026 Fujitsu Limited

ホームベーカリーをめぐる知識創造の3つのサイクル

	1週目	2週目	3週目
①暗黙知の共有	パイロットチームメンバーの間で	メンバーの一人がチーフベーカーの下で修業	商品化チームのメンバーの間で
②コンセプトの創造	製品の基本的特徴	ひねり伸ばし	中メン
③コンセプトの正当化	イージーリッチ	イージーリッチ	コスト基準と品質基準
③原型の構築	失敗したプロトタイプ	「うね」を付けたプロトタイプ	ホームベーカリーの完成

そのようにして、1987年、国内初となる全自動の家庭パン焼き器が売り出されたのだ。

もう一つは、3Mの「ポストイット（ふせん）」だろう。

1968年、3Mの技術者であるスペンサー・シルバーは強力な接着剤の開発を求められていた。しかし、彼が作ったのは「よくつくが、すぐ剥がれる」失敗作だった。

一方、同僚だったアーサー・フライは、趣味として参加していた教会の聖歌隊で「賛美歌集のしおりが落ちる」という個人的な不満を持っていた。

シルバーは失敗作を諦めず、自身が開発した接着剤の特性を説明する社内セミナーを開いていた。そこに参加したのが、フライだった。

© 2026 Fujitsu Limited

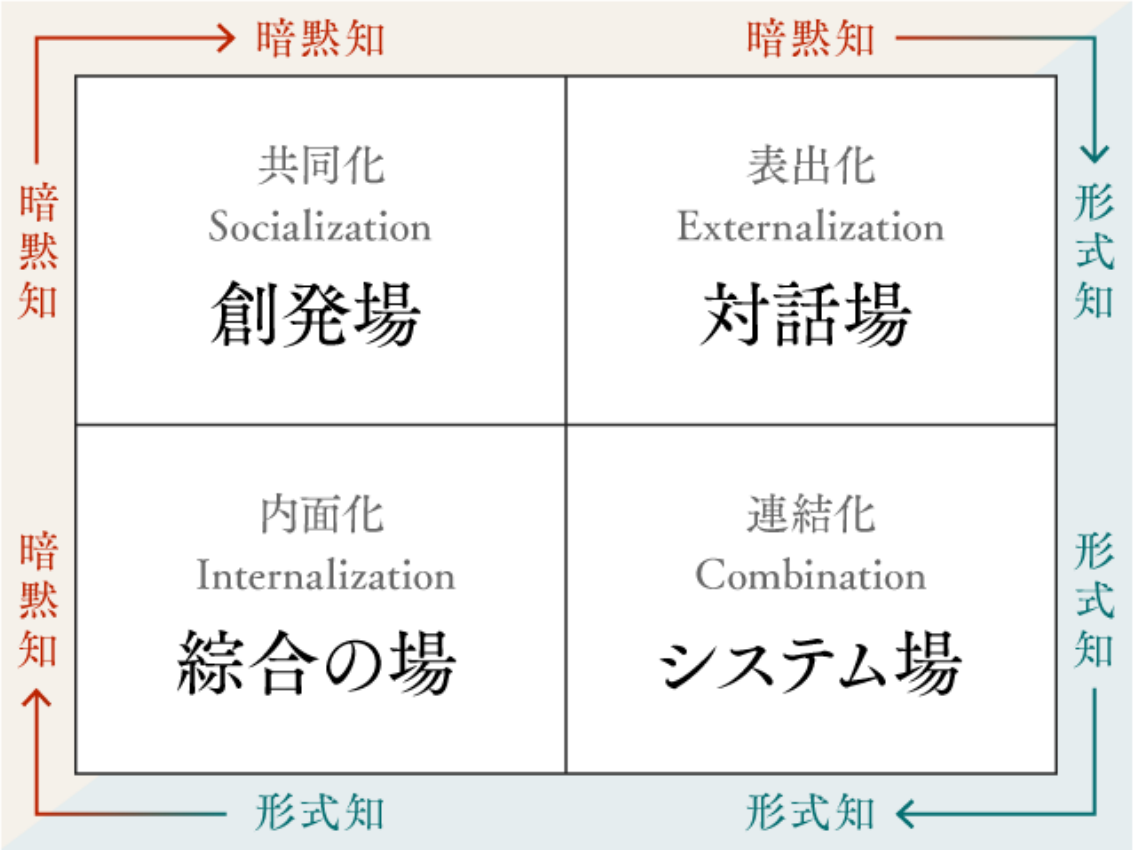
この行動によって、「よくつくが、すぐ剥がれる」という形式知と、「賛美歌集のしおりが落ちる」という暗黙知が出会った。

そして、1993年にフライが「再配置可能な感圧性粘着シート材料」として特許を取得し、今や世界で知らぬ者はいない商品となったのだ。

失敗作を持って、対話をするという「場」があったからこそ、フライの不満とシルバーの失敗作が出会い、「貼って剥がせるしおり」というコンセプトが「表出化」されたのだ。

つまりこのイノベーションは、失敗した形式知と全く無関係な暗黙知が、人間が意図的に創造した「場（Ba）」によって偶然衝突したことで生まれたわけである。

SECIモデルにある それぞれの「場（Ba）」



もし、この時代にAIがあったらどうなっただろうか？

「美味しいパンの焼き方」と「強力な接着剤の成分配合」はAIがすぐに算出するだろう。

© 2026 Fujitsu Limited

しかし、AIは過去のデータ＝形式知の範囲内でしか答えを出さず、「職人の手の感覚」や「しおりが落ちる苛立ち」といった人間ならではのコンテキストが抜け落ちる。

ホームベーカリーやポストイットといったイノベーションが生まれていなかった可能性だってある。こうしたイノベーションには、やはり人間が欠かせないわけだ。

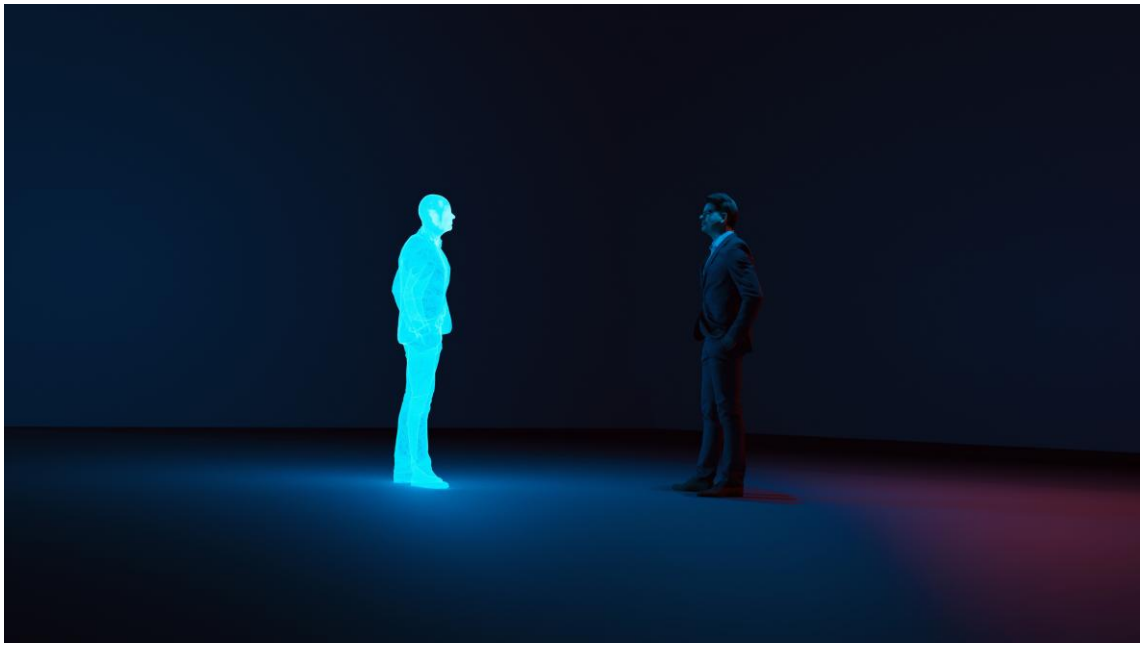
AIは「形式知」を、人間は「暗黙知」を

ここで、話を冒頭の問いに戻そう。

それは、「なぜAIが普及した今、知識創造理論、そしてSECIモデルに注目するのか」だ。

それは、これまで暗黙知と形式知について、人が主体となって知識創造スパイラルを進めていたわけだが、AIがいれば形式知を完全におまかせできるからである。

知識創造理論のフレームを活用すれば、人とAIが役割分担をしながら、新たなイノベーション創出が可能になるわけだ。

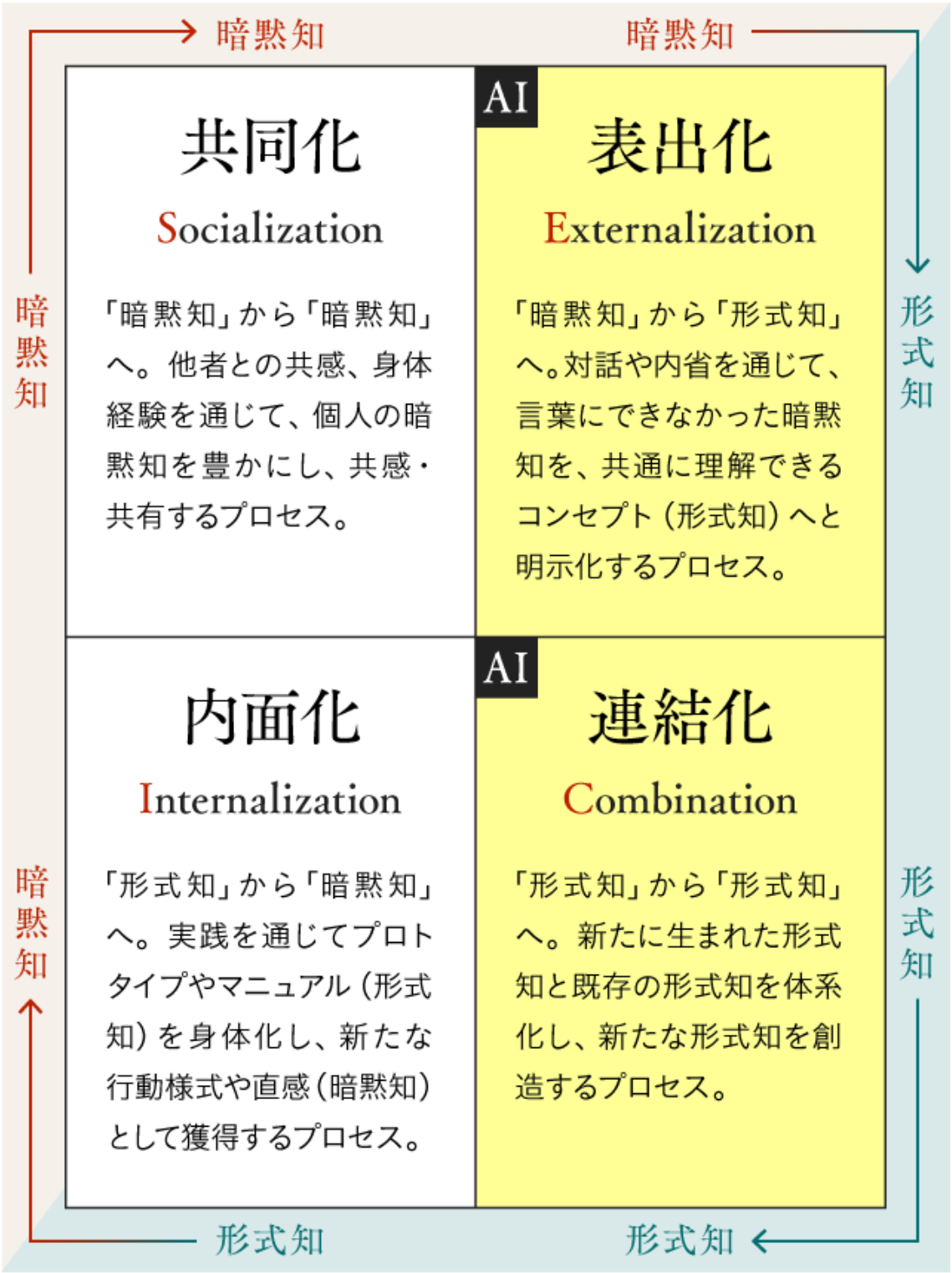


SECIモデルで言えば、特に**「連結化（Combination）」はAIの独壇場**だ。

膨大な市場データや技術論文を組み合わせ、新たな仮説を生成する速度において、人間はもはやAIに敵わない。

また、**「表出化（Externalization）」においても、AIは強力なパートナー**になり得る。

© 2026 Fujitsu Limited



出典：「[新装版] 知識創造企業」（著：野中郁次郎、竹内弘高）

人間が持つモヤモヤとしたアイデアを壁打ち相手として言語化させたり、画像生成AIでイメージを可視化したりするプロセスは、劇的に効率化している。

一方で、**人間が担うべき領域は、SECIモデルプロセスの両端、すなわち「共同化（Socialization）」と「内面化（Internalization）」に収れんされる。**

これは完全に暗黙知の領域になる。

© 2026 Fujitsu Limited

なぜ、「共同化」と「内面化」は人間の領域なのか？

Socialization

共同化

現場に足を運び、顧客の表情を読み、五感で違和感を察知する。「共感」に基づく一次情報の獲得は、身体性を持つ人間にしかできない。ただし、組織内の個々人に身体化された暗黙知を共有する際の壁を、乗り越えるためにAIは有用。つまり脇役をつとめられる。

Internalization

内面化

AIが出した答えを実践し、その結果を「経験」として身体に刻み込む。そこから新たな「問い」を生み出す。AIはそのフィードバックプロセスを集約し、より効果的にすることには役立つ。

まとめると、AIは「形式知」を高速回転させ、人間は「暗黙知」の獲得と意味づけに注力する。このハイブリッド構造こそが、AI時代の知識創造の基本形となる。

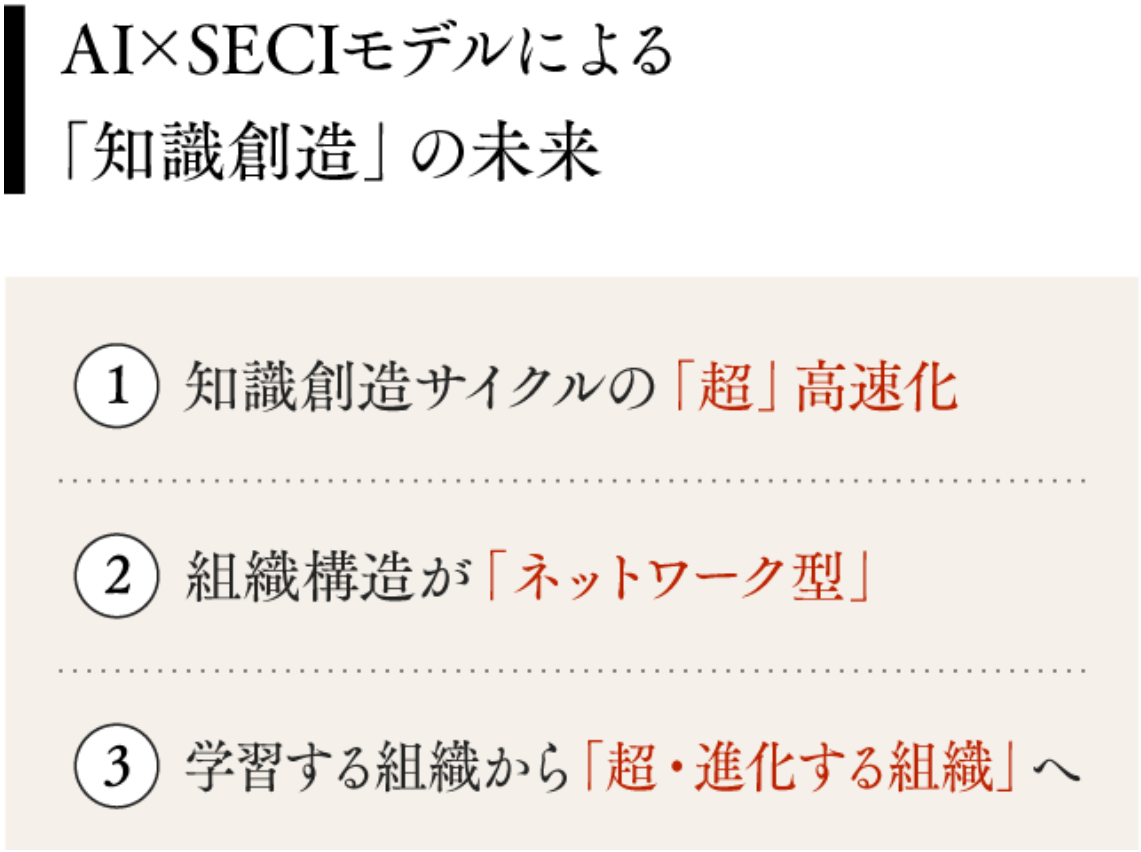
© 2026 Fujitsu Limited

AIは「知識創造理論」もアップデートする

だが、これは人は暗黙知、AIは形式知と単なる「役割分担」の話にとどまらない。

AIとSECIモデルのハイブリッドは、SECIモデルの回転速度を劇的に上げるだけでなく、それによって企業の組織構造そのものを変えてしまう可能性を秘めている点にあるからだ。

たとえば、以下の**3つのような未来**が考えられる。



未来① 知識創造サイクルの「超」高速化

従来、SECIサイクルを1回転させるには、数ヶ月から数年のプロジェクト期間が必要だった。

しかしAI時代において、この時間は圧縮される。

現場で掴んだ暗黙知を、スマホに向かって喋ればAIが即座に要約・構造化し、社内の過去データと照合して企画書を作成。

それを翌日にはプロトタイプとして現場でテストする。かつて数ヶ月かかったサイクルが、数日、あるいは数時間で回転するようになる。

この「回転数」の差が、これからの企業の競争力を決定づける。一方、人間の方はより充実した暗黙知の獲得や相互の信頼関係の構築に、時間を用いなければならなくなる。

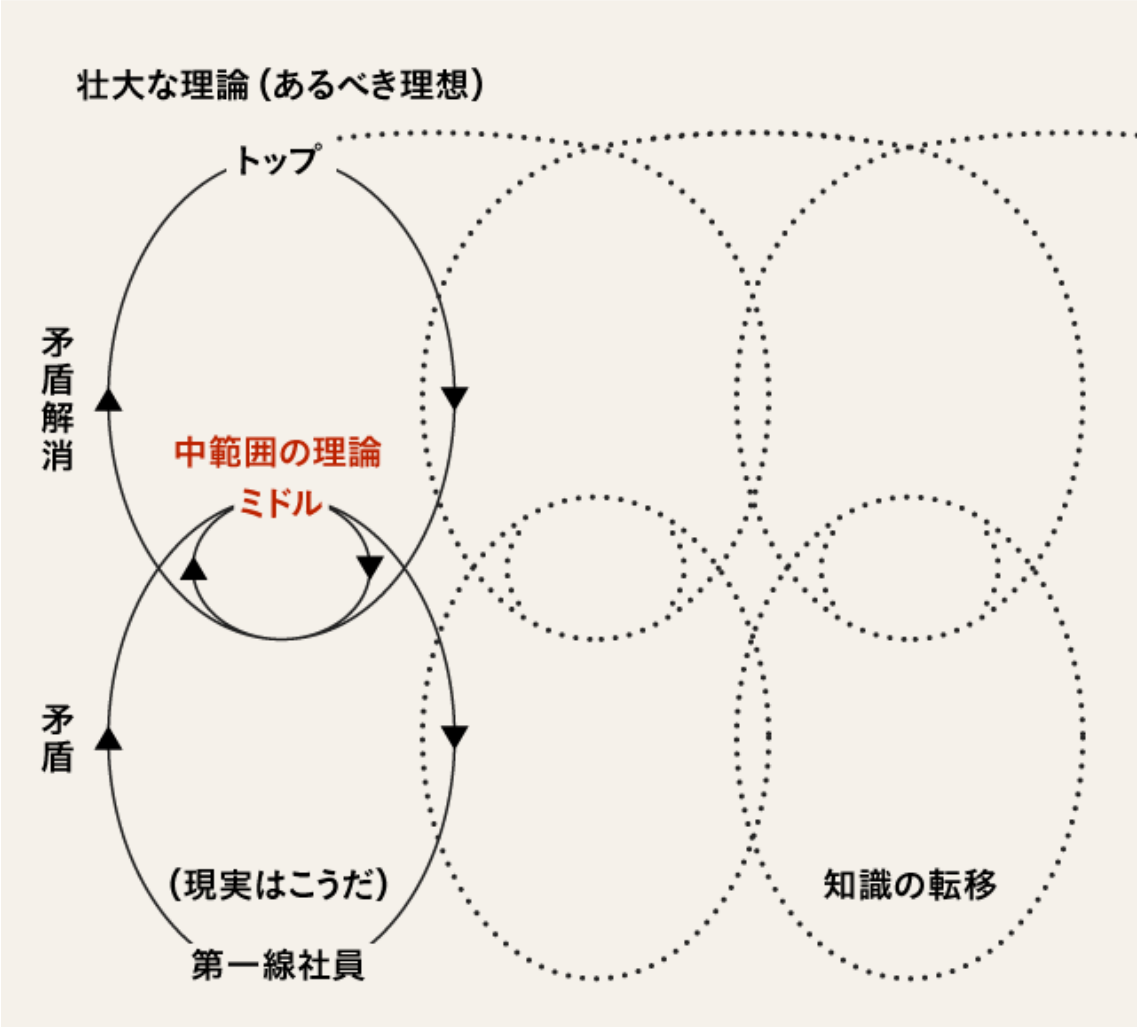
© 2026 Fujitsu Limited

未来② 組織構造が「ネットワーク型」

従来の日本企業では、現場の暗黙知をミドルマネージャーが吸い上げ、経営層に届けるために多くの階層（ヒエラルキー）が必要だった。

野中氏が知識創造理論で示したように、ミドルマネージャーは戦略的な結節点となり、ボトムとトップを結びつける「ナレッジエンジニア」だった。

> ミドルマネージャーは
> 知識創造の要？



しかし、AIが現場の暗黙知を吸い上げ、形式知化する「ハブ」として機能し始めれば、ミドルマネージャーの役割の一つである、結節点の役割は必要なくなる。

現場にある暗黙知＝エッジと、経営＝コアが、AIを介してダイレクトに接続されるからだ。

すると組織はピラミッド型から、AIを中央に据えたフラットなネットワーク型へと変容を迫られるだろう。

© 2026 Fujitsu Limited

そこでは、情報の交通整理しかしない中間管理職の価値は消滅する。

代わりに**「現場の暗黙知をAIに食わせる能力」**や**「AIが出した形式知を現場に実装する能力」**そして**「ネットワークやエコシステム全体を構想し、オーケストレートする高度なソフトスキル（構想力）」**を持つリーダーが求められる可能性がある。

未来③ 学習する組織から「超・進化する組織」へ

野中理論がかつて予見したのは、環境変化に適応するために知識を獲得・蓄積する学習組織を超える、「進化する組織」だった。

しかし、AIとの共創が進むこれからは、既存の進化の方向や知識創造のOSそのものを革新していく、「超・進化組織」への転換が必要だ。

形式知の処理をAIに委ねることで生まれたリソースを、人間はどこに振り向けるか。

それは、AIが予測できない「非連続な未来」の構想や、高度な判断や美徳の追求、倫理・哲学といった「Why（なぜやるのか）」の深掘りである。

そうなると、組織構造そのものが、「形式知の効率処理装置」から「暗黙知に基づく価値実現の生態系」へと進化しなければならないわけだ。

2026年「暗黙知獲得競争」の時代へ

もう一つ、「暗黙知ドリブン」な個人や組織が存在感を示す、という未来を後押しする背景がある。

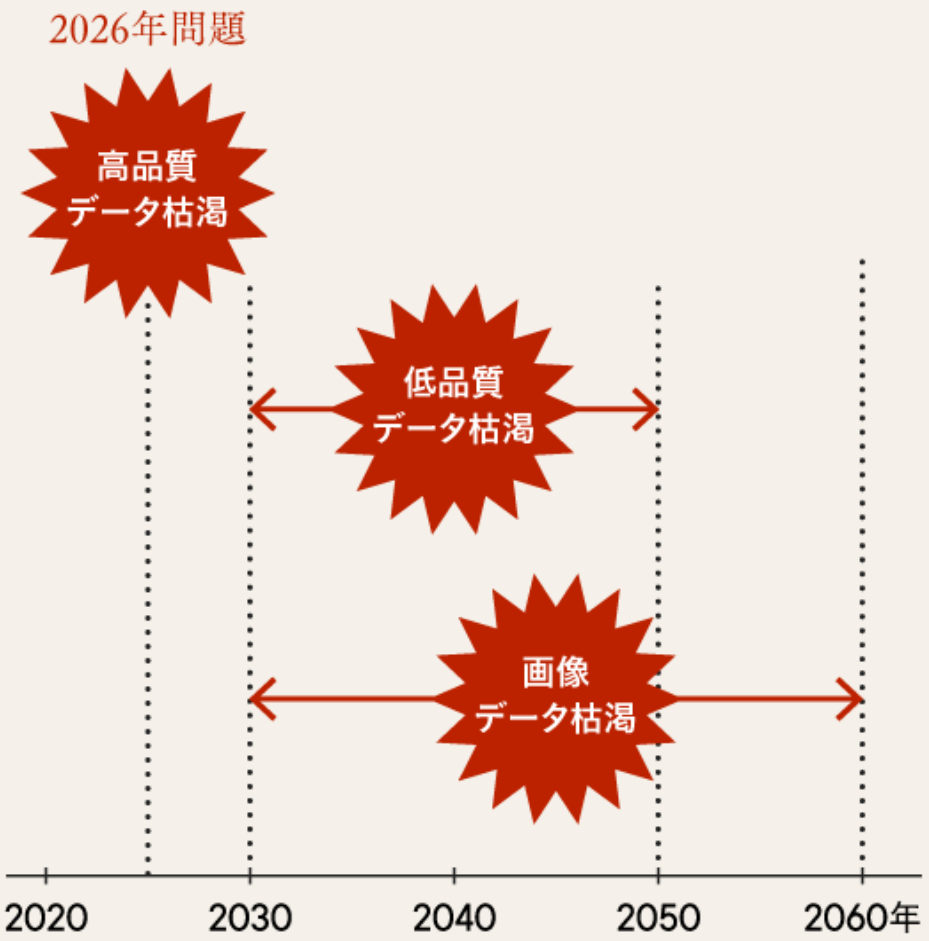
生成AIの進化における「2026年問題」だ。

これは、AIが学習するための良質なパブリックデータ（インターネット上のテキストデータなど）が枯渇するという問題である。

© 2026 Fujitsu Limited

AIにおける「2026年問題」

高品質なテキストデータは2026年までに、ブログやSNSなどのテキストデータは2030年から2050年までに、画像データは2030年から2060年までに枯渇すると予測されている。



出典：EPOCH AI「Will we run out of ML data? Evidence from projecting dataset size trends」より作成

ウェブ上のあらゆる情報がAIに学習され尽くしたとき、何が起きるだろうか。形式知だけのAIはさらにコモディティ化し、差別化が困難になる。

その時、企業の競争優位を左右するのは、「まだデジタル化されていないデータ」、すなわち社内や現場に眠る独自の「暗黙知」をどれだけ持っているかになるのだ。

© 2026 Fujitsu Limited

熟練工の勘、創業者の哲学、特定の顧客との親密な対話データ……。これらのクローズドな暗黙知を、いかにして形式知化し、自社専用のAIに学習させられるか。

そして、それを企業内だけでなく、サプライチェーン全体のエコシステム（データスペース）で共有し、新たな知識創造のサイクルを回せるか。

さらにはその知識創造スパイラルをよりスピーディに、イノベーティブに発現できる組織、そして人材を育んでいけるか。

AIの台頭は、目に見えるデータの奪い合いから、目に見えない**「暗黙知の獲得競争」**へとシフトしていく。



その競争に勝つためには、AIという最新のテクノロジーを使いこなしながらも、最も人間臭い「現場」への回帰が必要になるというパラドックスが待っている。

© 2026 Fujitsu Limited

イノベーションの主役は誰か

AIは答えを出す。だが、問いを立てるのは人間だ。AIは形式知を高速化する。だが、その起点となる暗黙知を生み出すのは人間だ。

AI時代において、野中郁次郎氏のSECIモデルは、単なるフレームワークではない。

それは、テクノロジーの波に呑まれそうな人間が、自らの価値を再確認し、AIドリブンのビジネスの世界で生き残っていくための羅針盤である。

では、具体的にどのようにして組織の「知のOS」をアップデートすればよいのか。

暗黙知を組織的に獲得し続け、それを競争力に変えている企業の現場では、何が起きているのか。

その答えを、本プロジェクト**「AI時代の経営者の新ミッション―暗黙知を『再現可能な競争力』へ―」**では野中理論の継承者や、最前線の実践者たちへの取材を通じて明らかにしていく。

AI全盛の今こそ、人間への深い洞察が必要だ。なぜなら、イノベーションの主役は、いつだって意思を持った人間なのだから。

制作：NewsPicks Brand Design

© 2026 Fujitsu Limited