uvance

【紺野登】AIにはできない、「暗黙知」の探し方を教えよう



AIは、瞬く間に
「最適解」を出す。
だが、そこに
意思や共感はない。

正解が飽和した世界で、
イノベーションの火種となるものは何か。

それは、効率の彼方にある
人間だけの非合理な「熱狂」だ。



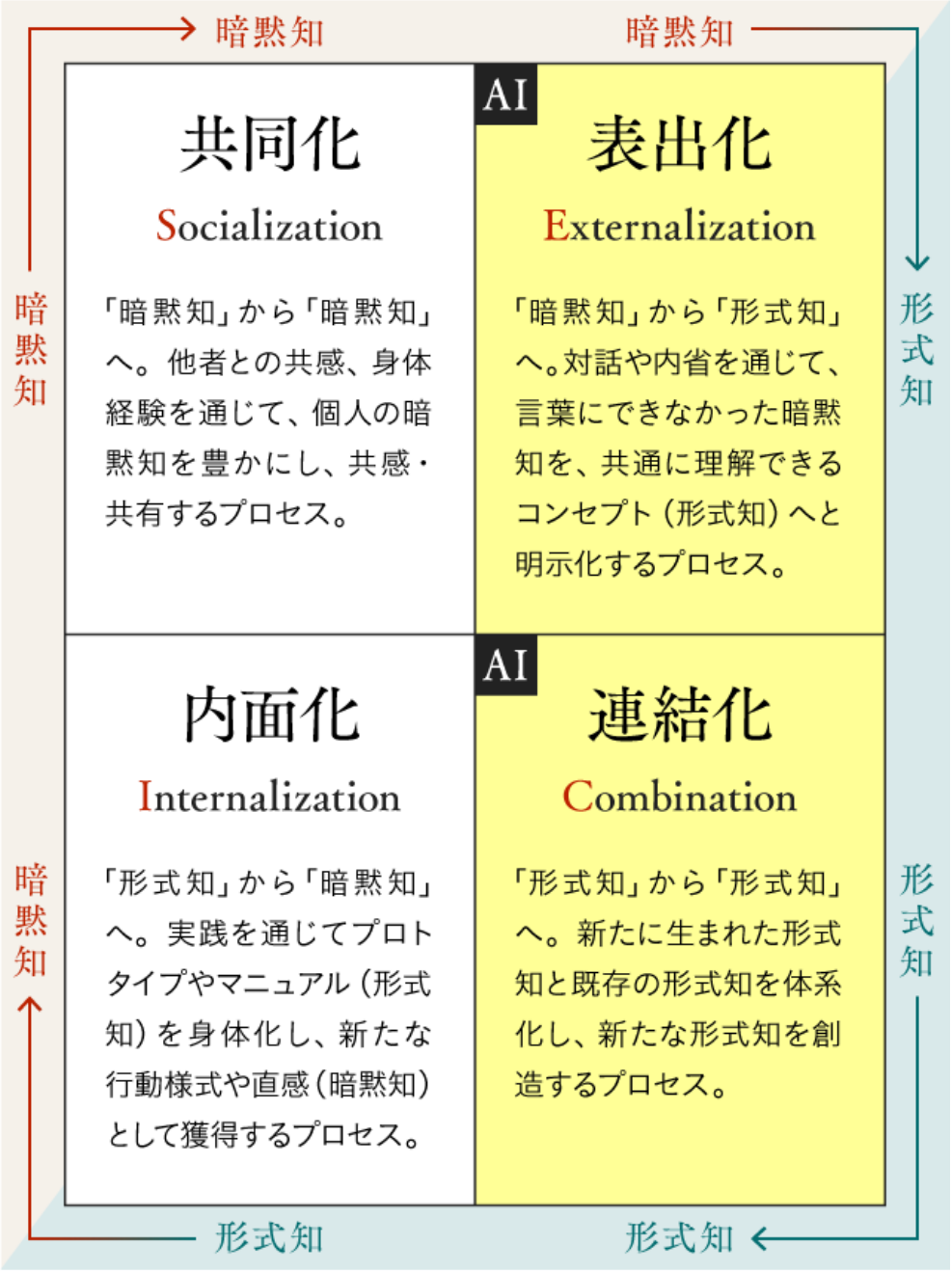
© 2026 Fujitsu Limited



2026年、生成AIはビジネスの「OS」となった。

第1回の記事では、「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」や「SECIモデル」をベースに、AIが過去のデータから瞬時に「形式知」による正解を導き出す時代だからこそ、これからの競争優位の源泉は、人間の身体や経験に根ざした「暗黙知」にシフトすることを提示した。

© 2026 Fujitsu Limited



出典：「[新装版] 知識創造企業」（著：野中郁次郎、竹内弘高）

だが、ここでさらに本質的、かつ深刻な問いが生まれる。

AIの台頭によって形式知と暗黙知の役割分担が劇的に変わるならば、当然ながら「SECIモデル」や「知識創造理論」といった、これまで日本企業が拠り所にしてきたフレームワーク（形式知）そのものもまた、変容を迫られるはずだ。

いわば、知識創造の「OS」自体をアップデートしなければならない局面に、私たちは立たされている。

では、「ポスト知識創造理論」とも呼べる新しい時代のOSにおいて、企業経営や組織、そして個人は、どのような視点を軸として持てばいいのか。

また、AIには真似できない「暗黙知」の源泉はどこにあるのか。

野中郁次郎氏と共に知識創造理論（SECIモデル）の世界的普及に尽力し、長年、経営とデザイン、哲学を横断して「知のあり方」を探究し続けてきた多摩大学大学院教授の紺野登氏は、その答えをいくつかの視座から解き明かす。

© 2026 Fujitsu Limited

AI時代のSECIモデルは「ヒューマニティ」で回る

―第1回では、「形式知の処理はAIに任せ、人間は暗黙知に特化すべき」という結論に至りました。紺野先生は、このAIと知識創造理論の関係、そしてこれからの時代の「知」のあり方をどう捉えていますか？

AIの進化は、単なるツールの進化ではありません。「人間とは何か」「知性とは何か」という根源的な問いを、私たちに突きつけている大きな波です。

ご指摘の通り、AIは人間の「形式知」を驚異的なスピードで取り込み、処理するようになりました。



多摩大学大学院 名誉・特任教授
一般社団法人Japan Innovation Network（JIN）
チェアパーソン・理事

1954年東京生まれ。早稲田大学理工学部卒業。知識創造理論の国際的な第一人者として知られ、知識マネジメント、イノベーション、デザイン思考、目的工学などの分野を横断する研究と実践を展開。特に「場（Ba）」の概念を基軸とした知の共創空間に関する理論構築と応用で高い評価を受けている。著書に『知識創造の方法論』（東洋経済新報社）『構想力の方法論』（日経BP）など。

「2026年問題（良質な学習データの枯渇）」が示唆するように、世界中のウェブ上にある形式知はいずれAIに学習され尽くしてしまうでしょう。

そうなれば、論理的な正解やデータ分析の結果だけで、企業が差別化することは不可能になります。誰もが同じAIを使い、同じデータから、同じような正解を出せるようになるからです。

© 2026 Fujitsu Limited

この「正解のコモディティ化」が進む世界において、SECIモデルの重心は、AIが触れられない「暗黙知」へと、より強く、決定的にシフトしていかざるを得ません。

これまでの知識創造理論は、人間が持っている暗黙知をいかに形式知化し、組織で共有するかという点に重きが置かれていました。

しかし、これからの「ポストSECIモデル」においては、AIが形式知の領域を高速で回してくれる分、人間はより深く、より人間臭い「暗黙知」の源泉へと潜る必要が出てきます。

―SECIモデルでいうと、AIが「連結化（Combination）」や「表出化（Externalization）」の一部を担う一方で、人間は何をすべきなのでしょうか。その役割分担の境界線はどこにあるのでしょう。

人間は、市場や社会の文脈（コンテキスト）を感じ取り、そこに「意味」を見出すことに全精力を注ぐべきです。

例えば、イノベーションの担い手である優れたアントレプレナーを見てください。



彼らは、詳細なデータ分析から事業を始めるのではありません。

「世の中のここがおかしい」「人々は言葉にできない不満を抱えている」「この技術があれば、もっと人を幸せにできるはずだ」といった、極めて主観的で直感的な気づき（暗黙知）からスタートします。

観察し、感じ取り、他者の痛みに共感し、意味や目的を見出す力。 これは現状、身体性を持ち、社会の中で生きる人間にしかできません。

どれだけ高性能なAIでも、データ上の数値の異常は検知できても、人間の「心の痛み」や「社会の閉塞感」という質感までは理解できませんから。

© 2026 Fujitsu Limited

つまり、これからの知識創造の起点は、データではなく、人間の身体的実感・実在に回帰するということです。これを私は**「ヒューマニティ（人間性）」**への回帰と呼んでいます。

―AIを脅威として恐れるのではなく、ヒューマニティを発揮するためのパートナーとして迎えるには、どうすればいいでしょうか。

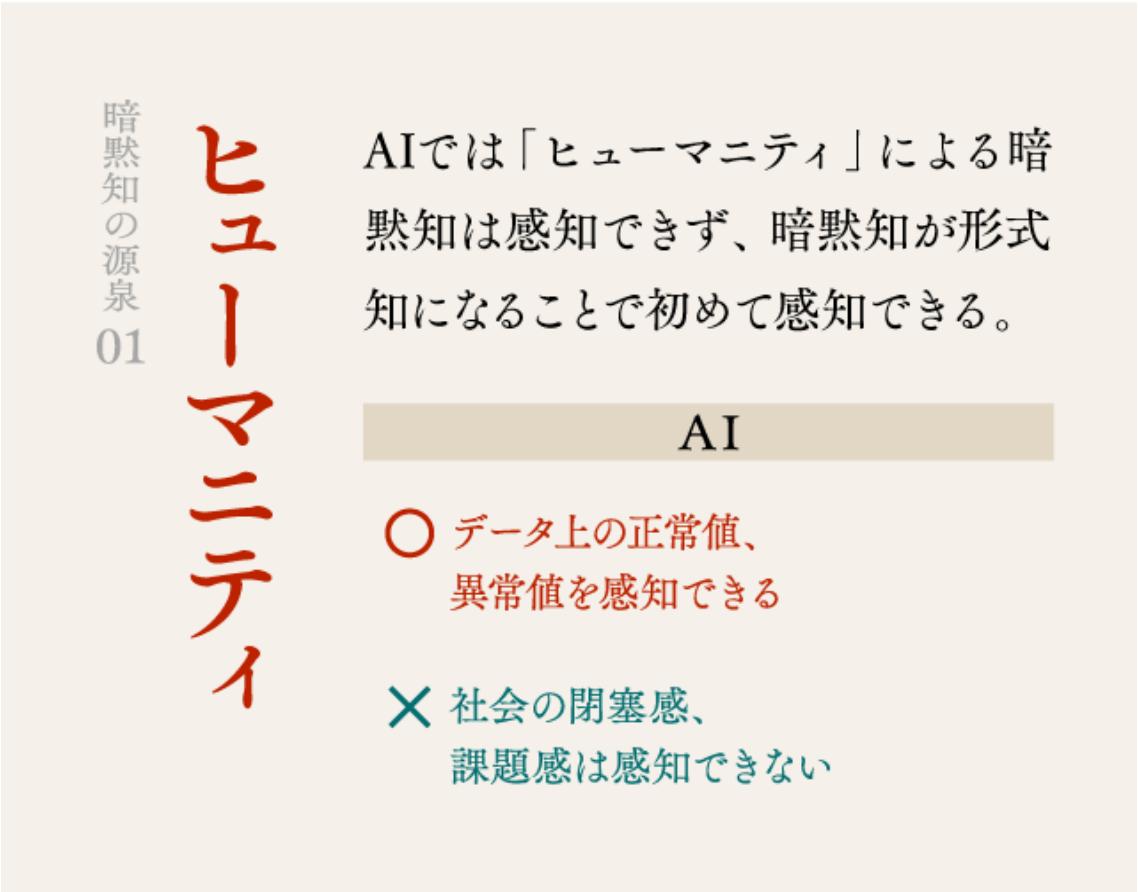
AIを「形式知を支える相棒」として徹底的に使い倒すことです。AIに面倒なデータ処理、市場調査の要約、パターンの抽出を任せることで、人間はより創造的な時間にリソースを割けるようになります。

ただし、ここで決定的に重要になるのが、人間の側にある「パッション（情熱）」やアスピレーション（野心）」です。

AIに対して「何かいいアイデアを出して」「暗黙知を取りに行け」と命令しても、そこには意思がありません。

AIは目的（プロンプト）を与えられなければ、ただの箱です。「なぜ、それを知りたいのか」「どんな未来を作りたいのか」「誰を助けたいのか」。

この強烈な「Why」や未来への情熱を持てるのは、人間だけ。AIは意思決定のための形式知を産出できますが、それを元に実践のための「判断」をするのはやはり人間です。



知識創造の本質は、ただの情報処理ではなく、この熱量のある“情熱と意味づけ”にこそ宿ります。ポストSECIモデルのエンジンは、AIという「知能」ではなく、人間という「意思」なのです。

© 2026 Fujitsu Limited

「場（Ba）」がない組織に、知は生まれない

―この情熱と意味づけを、組織として持つにはどうすればいいでしょうか？

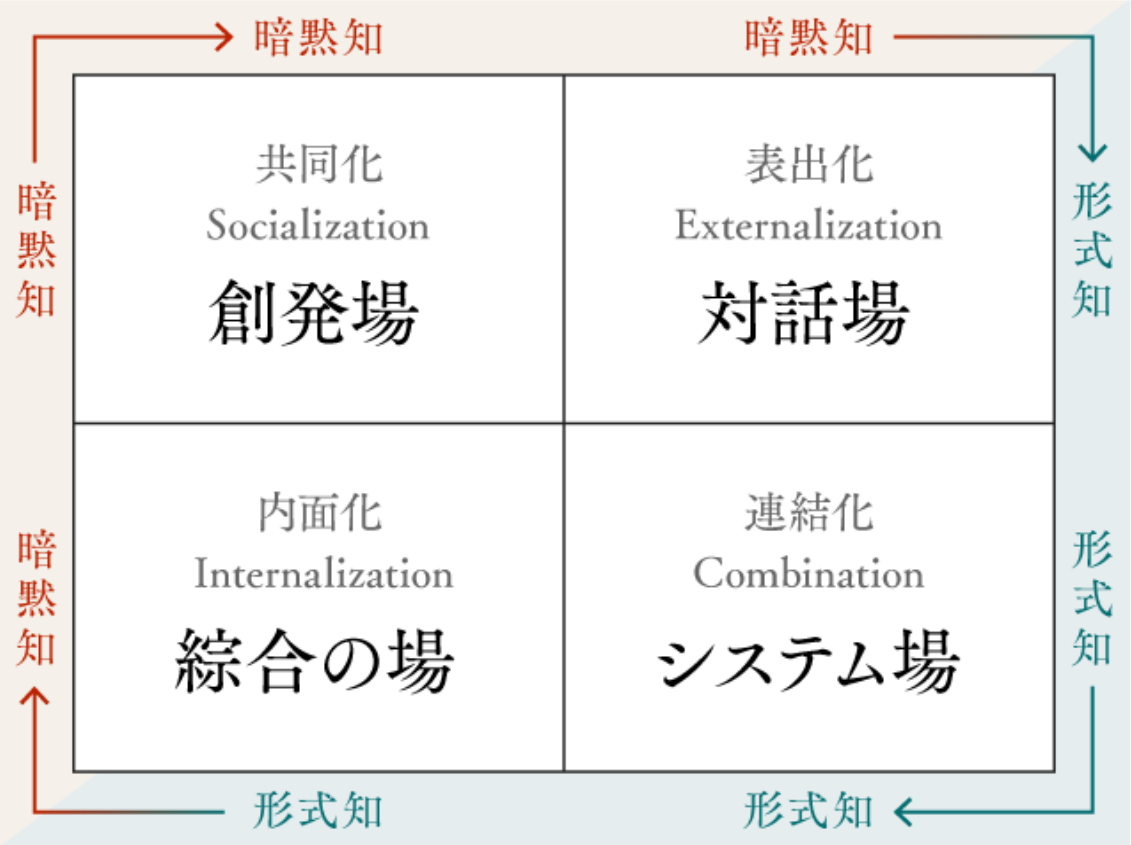
これも知識創造理論で説明されていますが、**「場（Ba）」**の概念を持つことです。

知識創造は人と人との関係性の中で起こります。ですから、その関係を生み出す「場」をどう設計するかが非常に大切です。

野中先生が説く「知識創造」は、孤独な天才の頭の中で完結するものではありません。

私とあなたが出会い、対話し、時には衝突する中で、「私たち」の知へと昇華されます。この関係性の中にしか、新しい知は生まれません。

SECIモデルにある それぞれの「場（Ba）」



―では、企業経営において「戦略的な場づくり」とは、具体的にどう取り組めばいいのでしょうか？

「場」というのは、“きれいなオフィスを用意すれば知が生まれる”という単純なファシリティの話ではありません。

例えば、「会議」という形式一つとってもそうです。 結論ありきの会議ではなく、役職も部署も関係なく、誰でもふらっと立ち寄り、雑談レベルから本質的な議論ができるような「開かれた対話の場」を持てているか。

重要なのは、ハードウェア以上に、「どうすれば人と人が関係を結び、化学反応が起きるか」を設計するソフトウェア（機能や能力）の知恵です。

AI時代において、経営者の役割は管理から、知識を生むための生態系（場）のデザインへと変わらなければなりません。

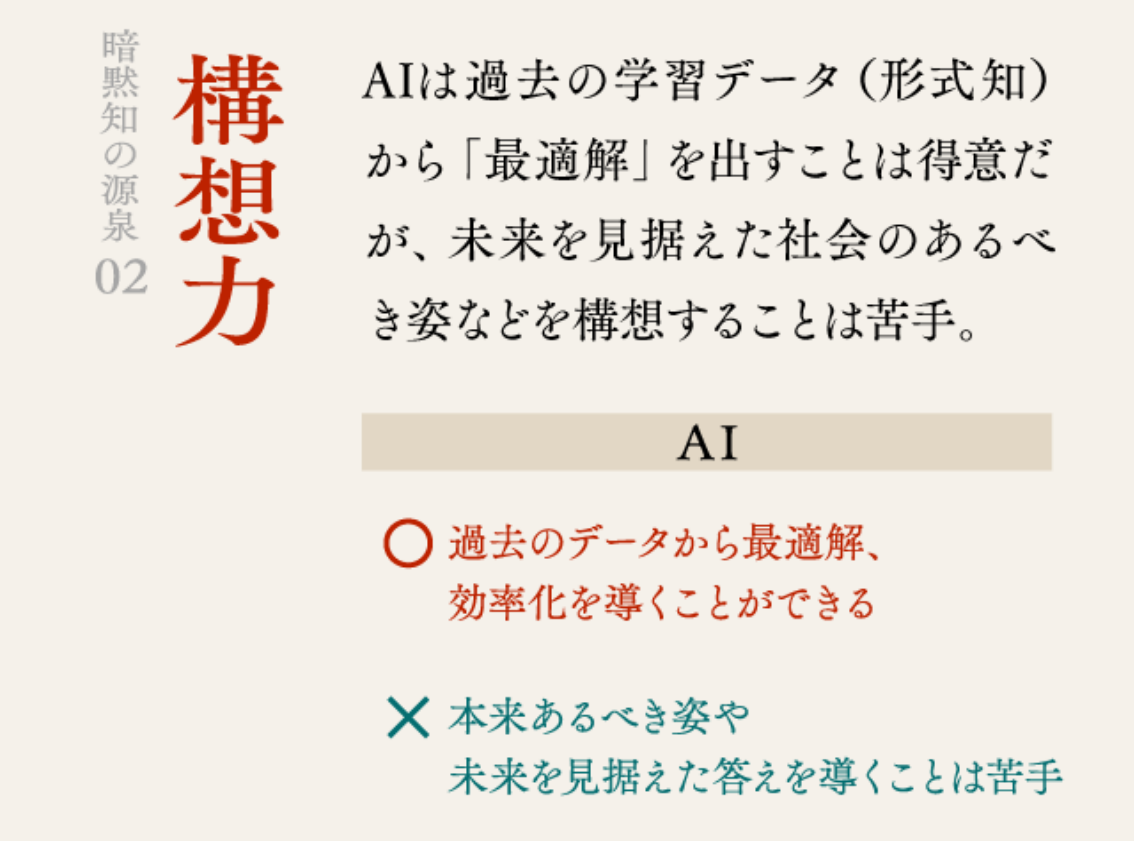
「構想力」こそがポスト知識創造のエンジン

―AI時代にイノベーションを起こすために、「ヒューマニティ」や「場」以外に、これからのリーダーや組織が必要とする能力は何でしょうか？

私は、これからの時代の核心的な能力は「構想力」だと確信しています。 構想力とは、単なる分析力や未来予測ではありません。まだ存在しない未来を描き、それを現実にするための「道筋を作る力」のことです。

先ほど申し上げた通り、AIは過去の学習データ（形式知）から高速に「最適解」を出すことは得意です。

「過去のトレンドから見ると、来年はこうなるでしょう」という予測や、「業務効率を最大化するにはこの手順が最適です」という改善案は、AIが瞬時に出してくれます。



© 2026 Fujitsu Limited

しかし、未来は予測不可能です。

「今はデータがないけれど、未来にはこれが必要になるはずだ」「今の社会はこうだが、本来はこうあるべきだ」という構想は、人間にしか描けません。

AIは「How（やり方）」は教えてくれますが、「What（何を作るか）」と「Why（なぜ作るか）」は教えてくれないのです。

―しかし、多くの日本企業ではその「構想」がなかなか形になりません。

それは、組織の中に構想力を育み、異質なアイデアを許容する土壌が痩せているからです。 新しいアイデアを出しても、「前例がない」「ROI（投資対効果）はどうなっている」など、それが社内で受け入れられ、形になる機会がほとんどありません。

これでは、AIが出す「過去の延長線上の正解」に勝つことはできません。 イノベーションとは本来、非連続な飛躍です。 過去の経験やデータからは導き出せない場所にこそ、次のフロンティアがあります。

―構想力を高めるための源泉はどこにあるのでしょうか。

究極的には、「自分は何者か」「人間とは何か」という根源的な問い、つまり哲学にあると感じます。

私は近年、ピーター・ドラッカーの思想にも通じる「ヒューマニティ経営」を提唱していますが、いわゆる「人間中心」ではなく、その出発点は常に人間性の理解です。



「人間は何に喜びを感じるのか」「美しいとはどういうことか」。こうした主観的で哲学的な問いを起点にしない限り、人々の心を動かす構想は生まれません。

© 2026 Fujitsu Limited

「トランスバーサル」な学びに暗黙知がある

―「ヒューマニティ」を基盤に、「場」を通じて「構想」を練り上げる。そのためには、組織や人材のあり方も変わる必要がありますか？

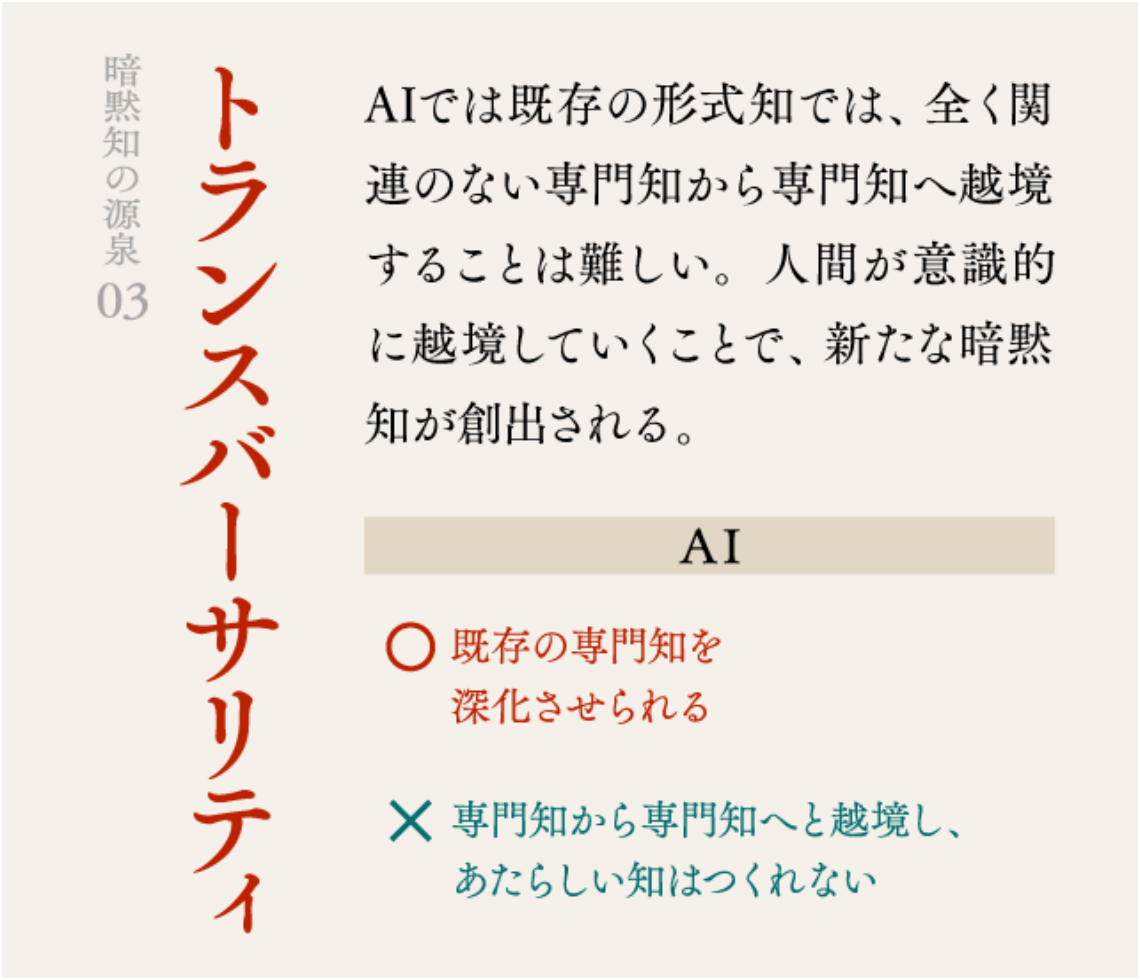
もちろんです。人材育成の視点で言えば、日本企業が陥っている「サイロ化（縦割り）からの脱却」が急務です。 日本の組織や教育、特に大学の博士課程などは、専門領域ごとに蛸壺化し、分断されています。 しかし、世界の知のトレンドは「トランスバーサリティ（横断的知性）」です。

―トランスバーサリティ、ですか？

横断性を意味しますが、つまりは知を横断してつなげていくものです。

「専門性」を持つことは重要ですが、それだけでは不十分です。自分の専門領域と、他者の専門領域をつなぎ、新しい文脈を作る力が求められています。

例えば、デンマークのある研究者は、環境学の専門家が机上の研究にとどまらず、農業の現場に入り込み、さらにエネルギー工学の知見も組み合わせて、「洋上風力発電と農業を共生させる」新しいビジネスモデルを作っていました。



© 2026 Fujitsu Limited

ここでは、「環境学」「農業」「エネルギー工学」という異なる知が、トランスバーサルに結合されています。

一つの専門性に閉じこもってしまうと、AIに代替されやすい。しかし、専門知と専門知をつなぐ「越境者」は、AIには代替できない価値を生み出せます。

―日本では、そうした横断的な学びやキャリア形成は難しいのでしょうか。

仕組みとしてはまだ遅れていますが、意識的に実践することは可能です。そして、このトランスバーサリティの体得には、まさに「暗黙知」が不可欠なんです。

デンマークの研究者のように、実際に異分野の現場に行き、議論し、共通言語を探り当てる。この身体的なプロセス自体が、強烈な暗黙知の獲得体験になります。

私は産官学のリーダーが集まる「経営者イノベーション・ラウンドテーブル」を主宰していますが、そこでは大企業の経営者、省庁の官僚、大学教授、アーティストなどが同じテーブルで議論することを目指しています。

立場の違う人間が、現実の社会課題を前に、本音でぶつかり合う。そこで初めて、官と民の論理が融合し、新しい政策や事業の構想が生まれます。

これからのリーダーには、AIを使いこなすデジタルリテラシー以上に、異なる領域をつなぎ、分断された世界に橋を架けるトランスバーサルな感性が求められるのです。

―ヒューマニティ、構想力、トランスバーサリティ。これらがポスト知識創造理論を支える3本の柱になるわけですね。

AIの時代は、「知の民主化」の時代であり、同時に「知の再定義」の時代でもあります。



© 2026 Fujitsu Limited

誰もが膨大な形式知にアクセスできるようになった今、勝負は「人間がどう生きるか」「どんな意味を作るか」にかかっています。

AIが知識＝形式知を支え、人間が情熱を持って意味＝暗黙知を作る。そして、その意味を共有する場において、トランスバーサルな知の結合が起き、新しい未来が構想される。

これこそが、私たちが目指すべき「知識創造経営」の進化形であり、ヒューマン・ルネッサンスだと考えています。

制作：NewsPicks Brand Design

© 2026 Fujitsu Limited