

## AI 時代のナレッジマネジメント

### — AI と人間の知的役割 —

経営管理研究科 研究科長・教授

小林 英幸

#### 【要約】

本稿では、生成 AI を含む AI 技術の進展がナレッジマネジメントに与える影響について考察する。生成 AI は、知識の整理・再構成・表現に優れ、文章作成や要約、図表の作成など、知的作業の支援において高い有用性を示している。画像認識・音声認識・ロボティクスなどの AI 技術は、現場における知識の収集・分析・実践に貢献し、ナレッジの可視化や活用を可能にする。

これらの技術は、ナレッジマネジメントの SECI モデルにおける形式知化や連結化のプロセスを支援するが、意味づけや価値判断、暗黙知の共有といった人間的営みには限界がある。

筆者が担当する授業における小論文課題を通じて、学生の AI に対する理解は年々深まっているが、AI の活用に対する姿勢は個人の価値観や倫理観、キャリア経験などに左右され、賛否の傾向には明確な一貫性が見られない。

AI との協働が進む現代においても、人間が問い合わせを立て、知に意味を与え、価値を創造する役割を担い続けることが、ナレッジマネジメントの本質であり、教育や実務の現場においてもその重要性は今後さらに高まると考えられる。

#### 【キーワード】

生成 AI、ナレッジマネジメント、SECI モデル、人間と AI の協働

#### 【目次】

1. AI を取り巻く現状
  - 1) 生成 AI を取り巻く現状
  - 2) その他の AI を取り巻く現状
  - 3) ナレッジマネジメントとの接点
2. 本学のガイドライン
3. ナレッジマネジメントの小論文の出題とその意図
  - 1) ナレッジマネジメントにおける AI の扱い
  - 2) 小論文の出題
4. 学生の回答結果の分析
  - 1) 「歓迎する」「歓迎しない」の割合
  - 2) 平均点の推移
  - 3) 満点獲得者の割合の推移

#### 4) 回答結果に関する考察

### 5. AI との向き合い方への提言

## 1. AI を取り巻く現状

AI（人工知能）は、機械が人間の知的活動を模倣・代替する技術の総称である。身近になった生成AIのほかにも、画像認識、音声認識、ロボティクスなど多様な分野でAIが使われている。まず生成AIとその他のAIに分けて、それらを取り巻く現状を概観する。

### 1) 生成AIを取り巻く現状

生成AIはテキスト・画像・音声・動画などの新しいコンテンツを生成するAIであり、主なものにChatGPT、Claude、Gemini、Midjourneyなどがある。また本学で使用するCopilotは、生成AI技術をベースとする、業務支援・生産性向上に特化した統合型AIアシスタントである。これらのモデルは2022年以降、急速に一般利用が進み、社会に浸透してきた。

どの生成AIモデルにも共通して次の特徴がある。①自然言語処理能力が飛躍的に向上し、長文の理解や要約、あるいは論理構成も可能である。②アイデアの提案から文章や図表の作成、設計支援など、創造性のサポートができる。③それらの機能は教育、経営、医療など、様々な領域で応用可能な汎用性の高さを持っている。

非常に有用なツールだが、それだけに負の側面にも注意を向ける必要がある。例えば生成AIが既存の著作物を学習し類似したコンテンツを生成することで、意図せず著作権を侵害する恐れがある<sup>1</sup>。また、個人情報を含むプロンプトがAIの学習データに再利用されることで、情報漏洩のリスクがある。更には、AIが生成したコンテンツに倫理上の問題があった場合、責任を負うのは開発者なのか利用者なのかという議論もある<sup>2</sup>。

教育現場では個別最適化学習や創造的学習支援などへの活用の点で有用だが、生成AIに依存することによって生徒自身が考える機会が減り、学習意欲や主体性が損なわれる可能性が指摘されている。また生成AIが「最適解」を示すことによってそれ以外の考えを排除する傾向が強まり、議論や多様な視点の育成が妨げられることも懸念されている<sup>3</sup>。

ハルシネーションも避けられない問題として議論に上る。ハルシネーションとは本来「幻覚」のことだが、生成AIの厄介な点は「もっともらしさ」である。でたらめを語る場合も文章には一見破綻がなく、リクエストすれば参考文献まで並べてくれる。相手が人間であれば胡散臭を感じることもできるが、生成AIは真実を語る場合と口調や態度がまったく変わらない。

### 2) その他のAIを取り巻く現状

生成AI以外のAI技術のうち中核技術である機械学習は、データからパターンを学習し、予測・分類・最適化などを行う手法である。特に深層学習（ディープラーニング）は、ニューラルネットワー

<sup>1</sup> 文化庁（2024）

<sup>2</sup> 田中（2024）

<sup>3</sup> 小野沢（2024）

クを多層化する<sup>4</sup>ことで、画像・音声・自然言語などの複雑なデータを高精度で処理できるようになった。主な応用分野として、X線画像やMRIの解析による疾患の検出などの医療、信用スコアリングや不正取引の検出などの金融、需要予測や在庫管理などの流通、異常検知や品質管理などの製造、などの各分野が挙げられる<sup>5</sup>。

人間の話す言葉をテキストに変換する技術である音声認識や、写真や映像から物体や人物などの状況を識別する技術である画像認識は、センサー技術やIoTと組み合わせて意思決定に活用されている。主な分野は、Siri・Alexaなどの音声アシスタント、顔認証や生体認証、CT・MRIの画像解析、防犯カメラや監視カメラの映像解析などである<sup>6</sup>。

AIを搭載した機械が自律的に作業を行う技術であるロボティクスは、介護・医療用ロボットや製造ラインでのロボットアームなどに活用されている。また、環境を認識し、判断し、行動する能力を持つ自律システムは、自動運転車両などに使われている。

そのほか、ユーザーの行動履歴や属性に基づいて最適な商品・情報・サービスを提示する技術である推薦システム、複雑な選択肢の中から最適解を導くための情報整理・分析を行う意思決定支援システムも幅広く利用されている。

### 3) ナレッジマネジメントとの接点

これらのAI技術が、本稿のテーマであるナレッジマネジメントとどのように関わるか、その代表的な理論であるSECIモデルをモチーフに考えてみたい。SECIモデルとは、暗黙知と形式知を「共同化、表出化、連結化、内面化」の4つのプロセスで循環させ、組織内で新たな知識を創造する理論モデルである（詳細は後述する）。

生成AIは、知識の整理・構造化・再表現を支援するツールとして、ナレッジマネジメントの形式知化・連結化フェーズに大きく貢献する。一方で、意味づけ・価値判断・暗黙知の共有には限界があり、人間との協働設計が不可欠である。

機械学習は、過去の業務データや行動履歴から知識パターンを抽出することによって、暗黙知の形式知化に向けたヒントの発見に貢献する。音声・画像認識は、非構造化データの構造化を可能にし、会議録や現場映像などから知識を抽出・共有する基盤を提供することで、現場の暗黙知を可視化する手段として有効である。ロボティクスは、現場の知識を実践的に活用する手段として、ナレッジの内面化に貢献する。推薦・意思決定支援は、蓄積されたナレッジを活用して状況に応じた最適な提案を行う技術であり、意思決定の質とスピードを高める役割を果たす。これらのAIは、知識の収集・蓄積・検索・分析を支える基盤技術である。特に、大量データの処理とパターン抽出に優れており、ナレッジの連結化・内面化の支援に活用可能だが、意味や価値の創造には人間の介在が不可欠である。

AI技術の進展により、ナレッジマネジメントは「人間中心」から「人間+AI協働」へと進化していると言える。生成AIは知識の再構成と表現を、他のAIは知識の収集と分析を担い、両者が連携することで、知の創造と活用の新しい地平が開かれつつある。しかし、ナレッジとは単なる情報ではなく、意味・価値・共感を伴う人間的営みであり、AIの力を借りつつも、人間が問い合わせを立て、意

<sup>4</sup> ニューラルネットワークは脳のニューロン（神経細胞）の働きを模倣した数学的モデルで、入力層・中間層・出力層の3層からなる。多層化するとは中間層の数を増やすことを意味し、深層学習では10層以上であることが一般的だと言われる。

<sup>5</sup> Goodfellow, et al. (2016)

<sup>6</sup> Simonyan & Zisserman (2015)

## AI 時代のナレッジマネジメント

味を見出し、知をつなぐ役割を担い続けることが、今後のナレッジマネジメントの核心となるはずである。

## 2. 本学のガイドライン

本学は 2025 年 10 月に「研究・教育活動における生成 AI の利用に関するガイドライン」を改定した。一部を転記する。

### 1) 趣旨

本学では、学生・教職員が生成 AI を適切かつ効果的に活用できるよう、研究倫理と学術的誠実性を基盤とした利用指針として本ガイドラインを策定し、生成 AI の特性を理解し、研究・教育活動の質向上に資する活用方法を示すとともに、責任ある利用文化の醸成を目指しています。

### 2) 生成 AI の利用について

#### ① 研究倫理の尊重

本学においては、研究・教育活動における生成 AI の利用を禁止するものではなく、生成 AI の活用により学修効果が高まる場合には、むしろ積極的な活用を推奨します。適切に活用される新しい技術は、その活用自体が学びであるとともに、研究・教育活動を支援する有用なツールとなる可能性があるからです。他方で、現時点では生成 AI を取り巻く環境や制度が発展している途上であることから、生成 AI については、本ガイドラインの趣旨を理解した適切な利用が求められます。

本ガイドラインでは、生成 AI は研究・教育活動を支援するツールであると認識しています。その前提を踏まえると、研究・教育活動における成果物（講義・演習でのレポート、テスト、論文等を含むすべての成果物。以下同様。）は、学生・教職員自身が作成しなければなりません。

したがって、生成 AI を研究・教育活動で利用する場合には、研究倫理の尊重が何よりも重要となります。本学の学生・教職員は、以下の点に留意して、研究倫理に基づいた適切な利用が求められます。

- ・本学研究倫理規程（※ 1）を遵守すること
- ・生成 AI によって作成された内容を、学生・教職員が自ら検証や原典の確認をすることなく、そのまま成果物とすることは認められない

※ 1：「研究公正規則」、「SBI 大学院大学研究倫理ガイドライン」等

（以下略）

すなわち、活用自体が学びであり有用なツールとなりうるので積極的な活用を推奨する一方、責任ある利用文化の醸成を目指し、適切な利用を求めている。具体的には、成果物は学生・教職員自身が作成しなければならないとし、生成 AI によって作成された内容は自ら検証や原典の確認をしなければならないと定めている。

本稿のテーマであるナレッジマネジメントに準えれば、ナレッジは自らの責任において管理し、AI に依存しすぎてはならないということである。そしてその理由は、本学のガイドラインの趣旨である倫理的な側面に加え、人間が考える力を失わないためという側面もある。

### 3. ナレッジマネジメントの小論文の出題とその意図

#### 1) ナレッジマネジメントにおける AI の扱い

筆者が本学で担当する 2 単位の授業「オペレーションズ・マネジメント」の最終章はナレッジマネジメントである。ナレッジマネジメントはオペレーションズ・マネジメントの中でも比較的新しい分野であり、研究者がその定義付けをし始めた前世紀末の時点で既に AI との役割分担を意識した文言が散見される。例えば Davenport & Prusak (1998) では、ナレッジマネジメントとは、知識を戦略的資源として捉え、組織内での知識の流通を促進するための文化的・技術的な取り組みであるとした上で、知識とは単なる情報処理ではなく、人間の関与によって初めて知識となることを強調している。つまり、AI がいかに情報処理に優れていようとも、知識の意味づけや活用は人間の判断で行わなければならないという立場である。

授業の中で多くのページを割いている SECI モデルは、野中郁次郎と竹内弘高によって提唱された知識創造理論であり、組織における知識の生成と共有のプロセスを「共同化 (Socialization)」「表出化 (Externalization)」「連結化 (Combination)」「内面化 (Internalization)」の 4 つのモードで説明するものである。暗黙知と形式知の相互変換を通じて、個人の知が組織全体に広がり、新たな知識が創造されるという。SECI モデルは、知識を静的な資源ではなく、動的に生成・変容するプロセスとして捉える点に特徴があり、ナレッジマネジメントの中核的理論として認識されている<sup>7</sup>。

また野中・紺野 (1999) の中では、ナレッジマネジメントの本質を「知識創造」と位置づけ、単なる情報管理ではなく人間の暗黙知を活かす経営の重要性を強調している。その後 Nonaka & Takeuchi (2021) では、AI やデジタル技術が進展する中でも、人間の直観・共感・倫理観が不可欠であると主張している。

SECI モデルに当てはめて考えると、生成 AI に代表される AI は文書やデータなどの形式知の処理に優れており、たとえば知識の要約や書面の自動生成などといった表出化、および知識の統合や整理などの連結化に大いに寄与する。一方、勘やコツのように文書化が難しいもの、嬉しいとか悲しいとかの感情、正義感とか使命感のような倫理に根差したものといった暗黙知を AI に担わせるのは難しい。野中らは、知識創造の本質はこうした暗黙知にあり、AI がいかに便利なものであっても AI に従属するナレッジマネジメントではいけない、人間が考えることを放棄してはならないと警鐘を鳴らしている。

#### 2) 小論文の出題

筆者は 2019 年秋学期から、ナレッジマネジメントに関して次の内容で小論文を出題している。「ユヴァル・ノア・ハラリは『ホモ・デウス』(河出書房新社) のなかで、「やがてアルゴリズムが決定を下すようになると引き換えに、ヒトはその行為から遠ざかっていく」と言っています。一方、新井紀子は『AI vs. 教科書が読めない子どもたち』(東洋経済新報社) のなかで、シンギュラリティを否定しつつ、計算しかできない AI にすら取って代わられるほど、ヒトの知性が衰えていることを懸念しています。またアンデシュ・ハンセンは『スマホ脳』(新潮新書) のなかで、1 万世代の人類の歴史のうちのわずか 1 世代の間に急速に進展したデジタル化に人間の脳は適応しておらず、若い人たちを中心に心の不調を訴える人が著しく増加していることを懸念しています。これらの著書を読ん

<sup>7</sup> Nonaka & Takeuchi (1995)

## AI 時代のナレッジマネジメント

どうえで次の問い合わせて頂きたいのですが、時間がなければ書評や書き込みから想像して答えることも可とします。

問い合わせ：知的作業が AI に置き換わっていけば、ナレッジをマネジメントするのがヒトである必要はなくなるかもしれません。ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を、あなたは歓迎しますか。歓迎する場合はその理由を述べて下さい。歓迎しないなら、私たちはどうすれば良いか、あなたの考えを示して下さい(500 字～ 1,000 字)。「正解」は用意していません。深く考察できているか、論旨は明確か、という点を評価します。」

満点は 12 点で、次の 4 項目について 3 点満点で採点している。「歓迎する」場合、その理由が明確であること、AI 依存への懸念と対処について考察していること、指定した文献の主張の趣旨を的確に把握していることが分かる言及があること、誤字脱字がほぼ無く文章表現も適切であること。「歓迎しない」場合は、どうすれば良いか明示できていること、AI の効用についても的確に言及していること、そのほかの 2 項目は「歓迎する」場合と同様である。指定した 3 冊の文献のうち、2020 年秋学期からは 3 冊、2020 年春学期までは『スマホ脳』を除く 2 冊が対象だった。採点は的確な言及がない場合に 1 冊につき 1 点減点したので、初期の 2 冊だけが対象だったときの方が有利ではある。しかし後述する各回の平均点を見る限りにおいて、この点における有利、不利はごく僅かだったと考えている。

ちなみに 3 点の文献の、上記の問い合わせに関する主張は概略次のとおりである。『ホモ・デウス』の中でハラリは、人類が「ホモ・サピエンス」から「ホモ・デウス」へと進化する未来を描いている。その過程で、AI やアルゴリズムが人間の意思決定を代替するようになり、人間の主体性や自由意志が揺らぐ可能性を指摘する。ハラリは、生命や意識さえも「アルゴリズムによる情報処理」として捉えることで、人間の感情や選択が生物学的な計算に過ぎない可能性を示唆する。これにより、医療、政治、教育などの分野で AI が人間よりも合理的な判断を下すようになれば、人間は「行為者」ではなく「観察者」となり、ナレッジマネジメントの主導権も AI に移る。ハラリはこの未来に対して警鐘を鳴らしつつ、人間が倫理的・哲学的にどう向き合うかが問われる時代の到来を予見している。

『AI vs. 教科書が読めない子どもたち』で新井は AI の限界を明確に示すために「東口ボくん」プロジェクトを通じて、AI が東大模試で高得点を取れる一方で、文脈理解や読解力に欠けることを実証した。新井は、AI が行っているのは統計的なパターン認識に過ぎず、意味を理解しているわけではないと強調する。これにより、AI がナレッジをマネジメントする世界では、人間の読解力・論理力が劣化し、AI の誤りを見抜けない社会が生まれる危険性があると警告する。特に教育現場では、AI に依存することで「考える力」が育たず、人間が AI に代替される未来を自ら招いてしまうと懸念する。新井は AI の限界を理解し、人間が「意味を問う力」を育むことの重要性を訴えている。

『スマホ脳』でハンセンは、スマートフォンやデジタル機器の過剰使用が人間の脳に与える影響を、脳科学の観点から分析した。彼は、現代人の脳が進化の過程で形成された「狩猟採集時代の脳」であり、現在の情報過多環境に適応できていないと指摘する。スマホの使用は報酬系を刺激しすぎて、集中力・意志力・精神的安定を損なうことが明らかになっている。このことから、AI への依存は人間が知的プロセスから排除され、思考停止や感情の不安定化を助長する可能性があるという。ハンセンは、デジタルデトックスや運動習慣の重要性を説き、人間が脳の健全性を保ちつつ、テクノロジーと付き合う方法を模索すべきだと主張している。

正解は用意していないとしつつも、これらの文献を読み解けば、「ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を歓迎しない」と答えざるを得ないのではないかと考えていた。そもそもナレッ

ジマネジメントの提唱者たちの多くがそのような世界に警鐘を鳴らしているのであり、この分野を研究する筆者の立場としても「歓迎しない」とすることを正解としたいところではある。ただし、「3 点の文献が示すのは『歓迎しない』という結論のようだが、私は敢えてそれに反論する」という主張があっても良いと考えたため、正解は用意していないとした。事実、出題者の意図を読み取ったうえで、敢えて「歓迎する」として説得力のある小論文を書いた受講生もいた。

もっとも、「歓迎する」場合には AI 依存への懸念と対処について考察しているか否かを評価し、「歓迎しない」場合には AI の効用についても的確に言及しているか否かを評価しているため、高得点を挙げた回答は、どちらの立場もかなり似通ったものになった。要は AI の功罪を過不足なく列挙できていれば、どちらの立場でも構わなかったというのが正直なところである。

#### 4. 学生の回答結果の分析

##### 1) 「歓迎する」「歓迎しない」の割合

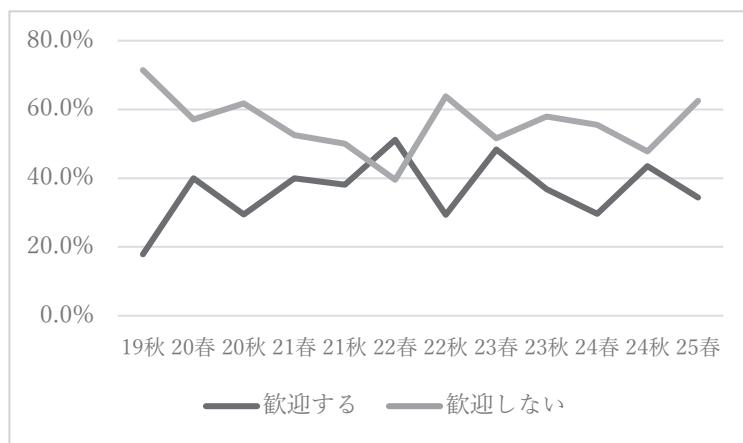
表 1 および図 1 に示すように、「歓迎する」と回答した人より「歓迎しない」と回答した人の方が多い。とはいっても、2022 年春学期のように逆転している回もあれば、拮抗している回もある。その割合の変化にはこれといった傾向が見られない。なお、「その他」は「どちらとも言えない」と回答したり言及しなかったりと、明確な意思表示をしなかったケースである。

**表 1. 各回の「歓迎する」「歓迎しない」の回答数と割合**

(出所：筆者作成)

	19秋	20春	20秋	21春	21秋	22春	22秋	23春	23秋	24春	24秋	25春	計
歓迎する	5	14	10	16	16	22	17	30	14	8	10	11	173
歓迎しない	20	20	21	21	21	17	37	32	22	15	11	20	257
その他	3	1	3	3	5	4	4	0	2	4	2	1	32
計	28	35	34	40	42	43	58	62	38	27	23	32	462
	19秋	20春	20秋	21春	21秋	22春	22秋	23春	23秋	24春	24秋	25春	平均
歓迎する	17.9%	40.0%	29.4%	40.0%	38.1%	51.2%	29.3%	48.4%	36.8%	29.6%	43.5%	34.4%	36.7%
歓迎しない	71.4%	57.1%	61.8%	52.5%	50.0%	39.5%	63.8%	51.6%	57.9%	55.6%	47.8%	62.5%	55.4%
その他	10.7%	2.9%	8.8%	7.5%	11.9%	9.3%	6.9%	0.0%	5.3%	14.8%	8.7%	3.1%	7.9%

図1. 「歓迎する」「歓迎しない」の回答割合の推移  
(出所：筆者作成)



## 2) 平均点の推移

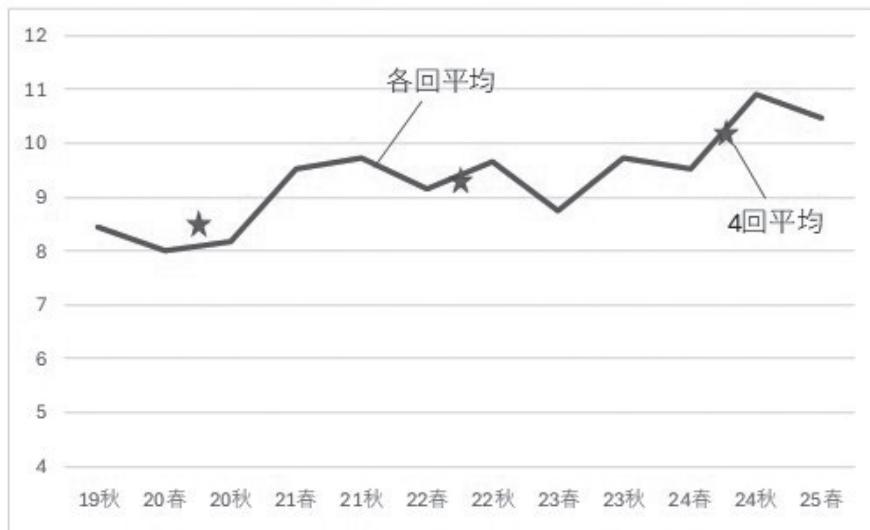
次に平均点の推移を見る。表2が各回の平均点と4回ずつまとめた際の平均点であり、図2が平均点の推移のグラフである。採点結果は講師によるものではなく、Copilotに採点してもらった結果を使った。その際、講師の採点基準と相当数の採点の例を見せた。実は、Copilotがすんなり満足のいく採点をしてくれたわけではなく、キャリブレーションを繰り返して、安定的に採点をしてくれるようになる必要があった。講師の採点結果を使わなかったのは、毎回同じ厳しさで採点できているか自信が無かったことが一番の理由だが、Copilotの採点のしかたにこれほど人が関与すると、結局講師が採点したことになるのではないかと思うほどだった。とはいえ、採点の均質化という点では、6年に亘って少しづつ採点してきたものを一気に採点し直した意味はある。

さて、この結果を見ると、平均点は高くなってきていると言える。各回の平均点は上がったり下がったりしているのでやや分かりにくいが、2019年秋学期から2021年春学期までの4回分と、次の4回分、直近の4回分に分けて平均を取ってみると、上昇していることがよく分かる。

表2. 各回および4回ごとの平均点  
(出所：筆者作成)

	19秋	20春	20秋	21春	21秋	22春	22秋	23春	23秋	24春	24秋	25春
各回平均	8.43	8	8.17	9.53	9.74	9.16	9.67	8.74	9.73	9.52	10.91	10.47
4回平均		8.53			9.33				10.16			

図2. 平均点の推移  
(出所: 筆者作成)



### 3) 満点獲得者の割合の推移

次に、12点満点を獲得した受講生の割合とその人数は、表3および図3に示すとおりである。2020年秋学期までの3回は満点獲得者がいなかったが、翌期からは満点を獲得する受講生が毎回出ている。各回の推移を見ても分かりにくいが、こちらも4回ごとにまとめて平均を取ると、満点獲得者の割合は増えている様子が窺える。

表3. 満点獲得者の割合と人数  
(出所: 筆者作成)

	19秋	20春	20秋	21春	21秋	22春	22秋	23春	23秋	24春	24秋	25春
満点者割合	0.0%	0.0%	0.0%	17.5%	19.0%	16.3%	10.3%	9.7%	15.8%	7.4%	39.1%	21.9%
4回平均			5.1%				13.2%				20.0%	
満点の人数	0	0	0	7	8	7	6	6	6	2	9	7

図3. 満点獲得者の推移

(出所：筆者作成)



満点獲得者的小論文の中から、筆者が優れていると思った2点を掲載する<sup>8</sup>。はじめに、ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を「歓迎する」とした小論文である。

「私は『ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界』を歓迎する。なぜならば、人類は様々なものを創造し続け、それを人の能力で全てを伝えるのは不可能だと考えるからである。そして、これまでの技術で作り上げられた社会は不可逆的であり、前提として戻ることが出来ないとなれば、技術はさらに進歩していくべきだと考える。歴史を振り返っても、昔にあった社会生活へ回帰するという事象は、ごく一部の人達以外にはない。

ハラリは、アルゴリズムが決定を下すようになり、人間が意思決定の過程から遠ざかる未来を見ている。これは、AIが複雑なデータを解析し、最適な解を導出する能力に基づくものである。この進化は、気候変動、疫病の拡散、経済的不平等など、人類が直面する諸問題に対して、より効果的かつ効率的な解決策を提供する可能性を秘めている。

しかし、新井は、AIによる代替が進む中で、人間の知性が衰えることを懸念している。これは、現代の教育システムが、AIに勝ることができない計算能力に重点を置いていることの欠陥を示している。教育の目的は、情報の暗記や計算能力の向上だけではなく、批判的思考、創造性、対人関係スキルなど、AIが容易に代替できない能力の育成にあるべきである。

ハンセンが指摘する『スマホ脳』の問題は、デジタル技術の急速な進展が人間の脳に及ぼす影響を浮き彫りにしている。デジタル技術の普及は、情報アクセスの容易化や日常生活の豊かさをもたらしているが、過度の依存は注意散漫、集中力の低下、心の不調を引き起こす可能性がある。これは、人間がデジタル技術との健全な関係を築くことの重要性を示している。

これらの著作を踏まえた場合、AIによるナレッジマネジメントの自動化を歓迎する未来は、技術導入の利便性向上だけでなく、人間性の維持と発展に焦点を当てたものも必要だ。AIの導入は、人間が直面する問題に対する新たな解決策を提供し、教育、心の健康、人間関係の質の向上を促す機会

<sup>8</sup> 2点とも小論文作成者から本稿への掲載について許諾を得た。

となるべきだ。このようなバランスの取れたアプローチを通じて、技術の進化と人間の価値を融合させ、より公正で持続可能な未来を築くことが可能となれば、AI によるナレッジマネジメントを歓迎すべきだと考える。」

続いて、ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を「歓迎しない」とした満点獲得者の小論文の中から、筆者が特に優れていると考えた小論文である。

「生成 AI の発展は、人間の知的作業の多くを代替可能にする可能性を示している。ハラリ（2025b）が指摘するように、AI は情報の蓄積・分類・提供において、人間を凌駕する能力を持ち始めている。では、ナレッジ（知識）をマネジメントする役割も、ヒトではなく AI が担う世界を我々は歓迎すべきなのか。私はヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を歓迎しない。なぜなら、知識は単なる情報の集積ではなく、『意味づけ』と『文脈』の中で生きるものであり、その知識の再構成と価値判断には人間の『意識』が不可欠だからである。」

まず、ナレッジのマネジメントとは単なる情報管理ではなく、意味づけ・価値の創出・状況への適応を含む『知の編集』である。新井紀子（2018）は、AI が教科書を読めず、文脈の理解に課題を抱えることを指摘している。つまり、AI が処理する『知識』は形式的であり、真に意味を理解しているわけではない。ハラリ（2018）も、意識と知能の分離が進む世界では、意味の創造者としての人間の役割がますます重要になると警鐘を鳴らしている。単なるデータの蓄積ではなく、文化、倫理、感性を伴った知識の創造には、人間の存在が必要である。

加えて、ハンセン（2020）が憂慮するように、テクノロジー依存は人間の注意力や判断力を蝕む。AI に知の管理を委ねすぎれば、人間は『知に触れる力』そのものを喪失しかねない。ハラリ（2025a）が述べるように、人間のネットワークの価値は情報の交換そのものより、信頼や共感といった非数値的な営みにこそある。

では我々はどうすればよいか。AI を知的補助として活用しつつも、『知を使いこなす人間』への教育と意識改革を強化すべきだと考える。ナレッジマネジメントの役割は、AI に手渡すのではなく、AI との協働によって定義されるべきである。人間は状況に応じて問い合わせを立て、複雑な構造を読み解き、新たな価値を創出する存在である。AI の台頭は新たな可能性を広げるが、人間が『知を生み出し、つなげ、活かす』存在である限り、ナレッジのマネジメントから退く理由はない。むしろ私たちは AI との協働を通じて、より深く、倫理的で、創造的な知識の運用を目指すべきであり、企業や社会では、戦略的判断や価値観の共有といった文脈的知識の領域において、人間が中心に立ち、AI がその意思決定を補完すべきである。」

ちなみにこの小論文では指定した書籍に加えて、ハラリ（2025a）とハラリ（2025b）にも言及している。これらは『NEXUS 情報の人類史』の上下巻である。これらに言及しなくとも十分満点に値する内容だったが、出題者の意図を上回る優れた小論文になった。

#### 4) 回答結果に関する考察

上記をまとめると、①平均点は 2019 年秋学期から 2021 年春学期までの 4 回、次の 4 回、直近の 4 回となるにしたがって、8.53 点、9.33 点、10.16 点と高くなってきた、②満点獲得者の割合も、4 回ごとに、5.1%、13.2%、20.0% と高くなってきた、③「歓迎する」人と「歓迎しない」人の割合についてはこれといった傾向が見られない、ということになる。

平均点と満点獲得者の割合が高くなった理由の一つは、AI に関する報道が年々具体的かつ多面的に行われるようになったことであろう。受講生が小論文を書くにあたり、より的確な視点を持ち、よ

## AI 時代のナレッジマネジメント

り広範な事例を提示できるようになってきたと考えられる。加えて、2023 年以降は ChatGPT をはじめとした生成 AI が急速に普及し、AI をより身近に捉えられるようになったことも理由に挙げられるだろう。また、小論文を仕上げるにあたり生成 AI と「会話」をして、論述の精度を高める受講生が増えてきたかもしれない。

次に考えられるのは本学特有の事情である。幸いなことに本学を志す人が順調に増えており、したがって入試を経て優秀な人材が多く入学することになってきた。しかしこの要素は証明が困難であり、今回の考察にあたっては参考情報に留めたい。また、同じ課題を続けると、先輩から後輩に情報が渡ることもあるだろう。ただそれは 2 年目でも起きうることであり、これも考察に含めることは控えたい。

一方、「歓迎する」人と「歓迎しない」人の割合の変化については明確な傾向が見られなかったことも興味深い。筆者はこの出題を始めたとき、小論文の得点が高い人ほど参考文献が警鐘を鳴らしていることへの理解が深く、「歓迎しない」人の割合が高いだろうと予想していたのだが、間違っていた。平均点や満点獲得者の割合が高くなあっても、そのことと「歓迎しない」人の割合には関係がなかったということである。

このことは、ナレッジマネジメントを AI に委ねることへの受け止め方が、個人の価値観や倫理観、あるいは歩んできたキャリアなどに依存するのであって、文献の理解度とはあまり関係がないことを示しているのだろう。思考の深さや論理性が向上しても、抛って立つところは多様で揺るがないのだと思えば、それはそれで健全なことのように思われる。

## 5. AI との向き合い方への提言

今回 Copilot に小論文の採点をしてもらうにあたり、キャリブレーションを重ねたことは既に書いた。例を挙げるとこのようなことである。まず、Copilot が筆者の採点結果とかけ離れた点数を付けることが頻発した。「歓迎する」場合には AI 依存への懸念と対処についての考察を求め、「歓迎しない」場合には AI の効用についても的確に言及することを求めていたのだが、それらに一言程度しか言及できていないにもかかわらず、最高点を与えることがあった。「懸念がある」とか「効用もある」とかだけでは不十分であることを伝えると改善された。また、参考文献について、文献のタイトルを並べただけの回答にも最高点を与えることがあった。内容について的確に述べていることを評価するように求めて改善された。

Copilot に読み込ませた Excel シートには、受講生の学籍番号と氏名、小論文回答、筆者の採点結果とコメントが掲載されている。キャリブレーションを重ねて納得できる採点になってきたと思ったときに、ふと数回分にわたって筆者の採点とまったく同じ点数が付けられていることに気付いた。そのことについて問うと「それは偶然です。先生が具体的かつ明快な評価基準を示して下さったため、結果として先生と同じ点数を付与することが続きました」と答えた。偶然にしては続きすぎていると思ったが、筆者の採点結果を消したバージョンを作って読み込み直すのも面倒だと思い、続行した。

すると Copilot の「嘘」が露見する時がやってきた。ある受講生の提出が遅れたため、満点を半分の 6 点にして採点し 5 点を付けたことがあったのだが、その回答に Copilot は 5 点を付けたのだ。内容は 10 点相当の小論文であって 5 点が付くはずもない。結局、筆者の採点結果を消したバージョンを作って読み込み直す羽目になった。しばらく腹立たしかったが、生成 AI も「カンニング」をするのだと思うと笑いが込み上ってきた。

さて、このエピソードが生成 AI の現在地を示すものだとしたら、ヒトは AI をツールとして利用する範囲に留まり、AI にナレッジマネジメントを委ねるという発想にはならないだろう。そもそもキャリブレーションを重ねないと暗黙知の形式知化も覚束ないようでは、本来 AI が得意とするはずの能力についてもまだまだ任せられるレベルには達していないと考えざるを得ない。

しかし技術は必ず進歩するものであるし、AI についてはそのスピードがとりわけ速い。今回の採点のケースで言えば、近い将来、Excel シートを読み込ませるだけで、各回あるいは各回答の採点の厳しさのバラつきを読み取り、一貫した採点に直してくれるようになるだろう。そうなれば、初めから AI に採点してもらえば良いことにもなる。

昨今、他大学の研究者と話をすると、論文が書き易くなったという話題にたびたびなる。今のところは参考文献のリストアップが楽になった、という程度に留まっているが、論文の構成や主張のヒントも提案してくれるので、「壁打ち」をして論文の質を高めることもできる。そのうち、論文の質を高めること自体を生成 AI に丸投げできるようになれば、益々楽になる。ゆくゆくは初めから「このような論文を」と言えば、生成 AI が丸々一本、論文を書いてくれるかもしれない。

こうしてヒトが考えることから遠ざかっていくと、知的作業は AI に任せるとしかなくなる。ナレッジマネジメントの授業で課している小論文の「知的作業が AI に置き換わっていけば、ナレッジをマネジメントするのがヒトである必要はなくなるかもしれません。ヒトがナレッジをマネジメントする必要のない世界を、あなたは歓迎しますか」という問いは、上記のような世界を想定している。

生成 AI をはじめとする AI 技術は、ナレッジマネジメントの実践において極めて有用なツールとなり得る。しかし、ツールである以上、使い方を誤れば本来の目的を損なう危険性も孕んでいる。AI が知識の整理や構造化を担うことは可能でも、知識の意味づけや価値判断、そして暗黙知の共有といった人間的営みは、依然として人間が担うべき領域である。

ナレッジマネジメントの授業で課している小論文の採点を通じて改めて見えてきたのは、AI の出力をそのまま受け入れるのではなく、問い合わせし、検証し、意味を与えるという人間の営みの重要性である。Copilot による採点はまだまだ任せられるレベルに達していないが、今後 AI 技術が進んで任せられるようになっても、人間の営みを放棄してはならない。

ナレッジマネジメントの教育においては、AI の活用を前提としつつも、学生が自らの思考を深め、価値を見出す力を育むことが求められる。AI に任せるとではなく、AI と協働する姿勢こそが、これからの大切な営みの基盤となる。AI が進化するほどに、人間が考えることの意味はむしろ増していくと考えるべきである。

ナレッジマネジメントとは、知識を管理することではなく、知識に命を吹き込むことであろう。その営みの中心に人間が居続けることが、AI 時代の知のあり方を支える鍵になるに違いない。

## 【参考文献】

- 新井紀子（2018）『AI vs. 教科書が読めない子どもたち』東洋経済新報社
- 小野沢美明子（2024）『学校教育における生成 AI 活用の現状と今後の課題』文教大学教育学部
- 田中一孝（2024）『生成 AI 時代における AI 倫理』国立情報学研究所
- 野中郁次郎・紺野登（1999）『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』ちくま新書、17-25 頁。
- ユヴァル・ノア・ハラリ著、柴田裕之訳（2018）『ホモ・デウス』河出書房新社

AI 時代のナレッジマネジメント

- ユヴァル・ノア・ハラリ著、柴田裕之訳（2025a）『NEXUS 情報の人類史 上：人間のネットワーク』  
河出書房新社
- ユヴァル・ノア・ハラリ著、柴田裕之訳（2025b）『NEXUS 情報の人類史 下：AI 革命』河出書房  
新社
- アンデシュ・ハンセン著、久山葉子訳（2020）『スマホ脳』新潮新書
- 文化庁（2024）『AI と著作権に関する考え方』文化審議会著作権分科会法制度小委員会
- Davenport, Thomas. H., & Laurence Prusak (1998) "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know" Harvard Business School Press.
- Goodfellow, Ian, Yoshua Bengio, & Aaron Courville (2016) "Deep learning", MIT Press. <https://www.deeplearningbook.org/> (2025.10.13 閲覧)
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995) "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (2021) "Humanizing Strategy. Long Range Planning, 54 (4)", <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070> (2025.10.10 閲覧)
- Simonyan, Karen, & Andrew Zisserman (2015) "Very deep convolutional networks for large-scale image recognition", arXiv preprint arXiv:1409.1556. <https://arxiv.org/abs/1409.1556> (2025.10.13 閲覧)