

知の継承と進化：AIが紡ぐ広告業界のサステナビリティ

横山 徹

よこやま とおる

株博報堂

ビジネスコンプライアンス室
コストマネジメントディレクター



情報科学芸術大学院大学 (IAMAS) 修了。広告制作会社にてR&Dに従事し、AI・メディアアートの制作・研究に携わる。六本木ヒルズ、IMA、エルサレムなど国内外での展示実績を持つほか、TDCなど広告賞も受賞。東京藝術大学音楽環境創造科にて非常勤講師を務めたのち、2024年に現職へ入社。ビジネスコンプライアンス室にて、広告制作現場へのコンプライアンス指導、コスト管理支援および制作アドバイスを担う。

この度は栄誉ある賞をいただき、大変光栄に存じます。どれほど優れた知見も、人が去れば消える——広告の現場でその歯がゆさを感じ続けてきたことが、本研究の原点です。知は受け継がれるべきものであり、いまそれを可能にする技術がある。この確信を形にできたことを、心から嬉しく思います。本論者が業界を越え、誰かの挑戦の一步を後押しできれば、これに勝る喜びはありません。

はじめに

近年の広告業界では、少数精鋭のクリエイティブブティックが大手広告会社と同等の評価を得る事例が増加している。この現象は、クライアント企業が求める価値が組織規模から専門知識やアイデア、コンサルティング能力へと移行したことを示している。こうした能力は、経験豊富な人材に蓄積された暗黙知や専門的ノウハウによって支えられてきた。しかし、これらの知識は個人に強く依存しているため、人材の退職や異動と共に組織から失われやすい。実際に今、人手不足、高齢化、人材流出により、この知的資本が業界の未来を脅かすほど急速に失われている。知識継承の新たな仕組みを構築しなければ、広告業界の未来そのものが失われかねない。

筆者は大学教員として、論文やゼミを通じて知識が体系的に継承される組織を経験した。しかし広告業界に転じた際、個人の経験や思考が退職と共に消失する現状を目の当た

りにし、強い危機感を覚えた。

浅井太紀氏（第52回JAAA懸賞論文入選、2022年）は、広告業を「非効率な労働集約型産業」と指摘し、知的アウトプットが組織資産として蓄積されていない現状を明らかにした。筆者が直面した危機は、すでに構造的な問題として顕在化していたのである。この問題の本質は労働力の量的不足ではなく、言語化困難な暗黙知の喪失にある。具体的には、長期的な顧客関係から培われる専門性や、偶発的対話から生まれる発想などが該当する。これらの知識は個人に強く依存するため、人材流出時に組織から失われてしまう。

従来、広告業界はOJTや引き継ぎといった個人依存の手法で知識継承を行ってきた。本稿は、従来手法を補完する新たな方法として、AI技術を活用し、個人に帰属する暗黙知を組織の永続的資産へ転換する仕組みの構築を提言する。それは、去りゆく人材の知見を損失として諦めるのではなく、未来への投資として捉え直す新しい価値体系でもある。

1. 現状分析：知識喪失の構造的要因

1.1 広告ビジネスにおける暗黙知の特性

広告ビジネスの競争力は、文書化や言語化が困難な経験的知識（暗黙知）に依存している。市場データや過去のキャンペーン実績など、明文化された知識（形式知）も重要であるが、競争力の基盤は以下のような暗黙知にある。

(1) コンプライアンスリスクの察知能力

明文化されたルールの遵守を超えて、社会通念の変化に基づくリスクを判断する能力である。

(2) 偶発的対話からの価値創造能力

目的の不明確なコミュニケーションから課題解決のアイデアを発見する能力であり、再現性が低い。

(3) 領域横断的なディレクション能力

業界特有の慣習、クリエイターの特性、メディア担当者との関係性など、データベース化が困難な情報を統合し、最適な戦略を構築する能力である。

1.2 従来のナレッジマネジメントの限界

大学組織では、研究成果は論文として形式知化され、教育内容はシラバスにより標準化される。ゼミナールでは対話を通じて思考方法が継承される。これらは知識継承のための体系的な仕組みとして長年機能してきた。

一方、広告業界では成果主義により業務が個人の能力と裁量に委ねられる構造となっている。企画承認までの試行錯誤や人間関係の機微といった成功要因は個人の経験として蓄積されるが、それを言語化・共有する手段が確立されていない。結果、価値ある暗黙知が属人化し、人材流動と共に失われる。この両業界の比較から明らかになったのは、広告ビジネスが暗黙知に大きく依存しているにも

かわらず、それを組織の資産として継承する仕組みが不十分であるという矛盾である。

2. 具体的提言：AIによる知識永続化システムの構築

本章では、AI技術を用いて暗黙知を組織資産へ転換する「知識永続化システム」を提案する。本システムは二段階の方法論により実現される。

2.1 実証実験1 デジタルツインの構築

2.1.1 目的と方法

第一段階の目的は、個人の暗黙知を抽出し、組織内にアーカイブすることである。定年を控えたベテラン社員（勤続40年）を対象に実証実験を実施した。対象者の過去1年間のメールデータ（約200通）を、部門内で開発されたAIノートブックおよびGoogle社のGeminiを用いて学習させた。対象データは制作内容への返信、リスク相談への回答など、専門知識と判断基準が反映されたコミュニケーションデータである。

2.1.2 結果

AIは、対象者の専門知識と特有の言語表現やコミュニケーションスタイルを再現した。対象者が過去に判断した20件の類似案件をAIに提示したところ、判断内容は100%、伝えたい内容は90%の一致率を示した。さらに、対象者以外の2名による盲検評価では、AIの回答と対象者の実際の回答を区別できない割合が80%に達した。ただし、これは定型的な判断業務における思考パターン**の、**部分的な継承可能性を示すものであり、暗黙知の完全な再現ではない。

2.1.3 期待される活用方法

本AIシステムにより、以下の活用が可能となる。

ようこそ「OObot」へ。営業から来たメールをそのまま貼っていたら、適切なメール返答文を返します。情報に不足がある場合は、聞き返しますので安心ください。では、お楽しみください～

食品サンプリング（チョコレート）をする際の注意事項を教えてください。
 各社のため、クライアント事例を教えてください。

OO様
 お疲れ様です。OOと申します。
 営業からのご質問にお答えさせていただきますね。
 お問い合わせいただきました、食品サンプリング（チョコレート）に関する注意事項と、参考となるクライアント事例についてですね。

まず、私たちの品質チェックを行う制度について、簡単にその考え方を説明させていただきますね
 この制度は、当社が独自に制作するオリジナルアイテムが、万が一にも人に危害を及ぼすことのないよう、安心・安全・高品質を確保するために設けられています。
 食品、特にチョコレートのようなデリケートなアイテムのサンプリングにおいては、以下の点に注意

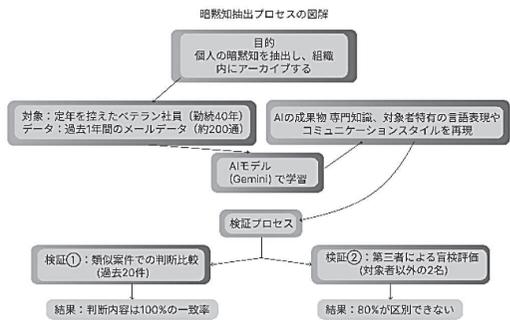


図1 ベテラン社員のメールデータを学習したAIの応答例

- 若手社員が AI に法務・コンプライアンスリスクを随時相談でき、ベテラン社員の思考パターンに基づいた回答を即時に得られる
- 過去の類似案件における判断事例を AI が提示することで、組織内でリスク管理知識を共有し、同種のトラブル再発防止を実現できる

2.2 実証実験2 集合知AIの構築

2.2.1 目的と方法

第二段階では、異なる専門知識を組み合わせることで、単一視点からは生まれにくい新たな発想を生み出すシステムを開発した。複数の AI と人間がリアルタイムで対話可能なシステムを構築し、『コンプライアンス AI』というペルソナを与えたマーケターと AI を同一の対話セッションに参加させた。各 AI には 3 種類のペルソナ（マーケター、データアナリスト、エンジニア）を動的に割り当て可能とし、人間がディレクターとして加わる構成とした。システムには自動進行モード（120秒の人間介入待機機能付き）と手動制御モードを実装し、最大 20 ターンの自律的な議論展開を可能にした。

2.2.2 結果と意義

100回の対話セッションを実施した結果、複数の AI との対話により、単独思考では生

まれない新たなアイデアが創出された。特に、ベテランの知識を持つコンプライアンス AI とマーケターのペルソナを持つ AI が議論に参加することで、両者のバランスを取った第三の選択肢を発見するケースが複数見られた。また、実証実験 1 で構築したデジタルツインを対話に参加させたセッションでは、過去の経験則と現在の課題を結びつける新たな視点が得られた。

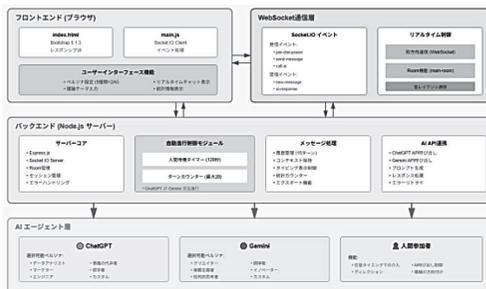
菊池奈穂子氏（第 54 回 JAAA 懸賞論文入選、2024 年）は、広告業界における個人の「手柄」に依存する文化からの脱却を課題として指摘している。この課題に対し、集合知 AI は一つの解決策となりうる。個人の暗黙知を組織資産として活用することで、個人への依存を改善し、協働的環境を構築できる。

また、本システムの技術的特徴として、以下の 3 点が挙げられる：

- 非同期制御による柔軟な対話管理：人間の任意タイミングでの介入を可能にしつつ、AI 間の自律的対話を継続
- コンテキスト保持機能：15 ターン分の会話履歴を保持し、文脈を考慮した応答を実現
- 議論ログのエクスポート機能：生成された集合知を組織の知的資産として蓄積・活用これにより、属人的な議論プロセスを再現可



図 2 ペルソナ設定に基づき AI が議論を行う様子



能な仕組みとして形式化できた。

図 2 ペルソナ設定に基づき AI が議論を行う様子。ChatGPT には「マーケター」、Gemini には「コンプライアンス AI」、それぞれの専門的な観点から発言を生成している。これにより、多角的な議論のシミュレーションが可能となる。

(2) AI との協働に必要なスキルと組織理解

「AI に仕事を奪われる」という不安を解消し、AI を協働パートナーとして活用するための組織的な取り組みが必要である。AI 技術の普及が叫ばれてから数年が経過したが、実際には大幅な雇用減少は起きておらず、労働力不足や効率化という現実的課題に AI を活用して対応することが重要である。ただし、AI は便利な反面、間違いも多いため、自分の専門分野で AI の回答を適切に判断できる能力を維持することが不可欠である。

3. 実現への課題

本システムの実現には、以下の二つの課題が存在する。

(1) プライバシー保護の課題と制度設計のアイデア

個人のコミュニケーションデータを扱うため、プライバシーガイドラインの策定と従業員の同意取得が不可欠である。監視ではなく知識継承を目的とした仕組みであることを明確にする必要がある。また、デジタルツインの活用においては、知的財産権と同様の仕組みを導入し、知識が組織内で利用される際に貢献者に還元される制度を構築する。さらに、AI への知識提供を人事評価に反映させることで、システムの持続的な発展と従業員の積極的な参加を促進できる。将来的には、適切なプライバシー保護を前提とした知識のアセット化の可能性も考えられる。

結論

広告業界の持続可能性は、人材の流動性を前提とした上で、いかに「知」を組織に蓄積し、発展させられるか。本稿では、その鍵が AI を活用した「知の永続化システム」にあることを、具体的な実証実験を交えて提言した。

このシステムがもたらす「知の遍在性」は、二つの革新的な変化を生む。

(1) ベテラン従業員の勘やセンスに AI を通じて誰もがアクセス可能となる、福永琢磨氏 (第 54 回 JAAA 懸賞論文金賞、2024 年) の提言した「思考の民主化」を暗黙知に応用した試みである。若手従業員からの疑問や質問

が電子的に記録・蓄積され、ベテラン自身もそのログにアクセスすることで、自らの判断を再発見できるようになる。さらに、その気づきからベテラン従業員がAIシステム自体を更新していくことで、知は常に最新の状態に保たれ、進化し続け、知識は一方通行ではなく、世代を超えた相互触発のサイクルとなる。

(2)「時間軸を超えた協働」である。退職した先輩の知見、現在のチームの発想、そして未来の後輩たちへの継承—AIを介して時空を超えたチームが形成される。10年前の成功事例と現在の市場環境を融合させ、新たな戦略を生み出すような、これまででない協働が実現する。

こうした進化を遂げた組織は、もはや個人の集合体ではない。過去・現在・未来の知が有機的に結びつき、継続的に学習し進化する「知識エコシステム」となる。退職者の経験は組織の知的資産として継承され、新入社員の問いかけは新たな価値創造の起点となる。広告業界がこの変革を実現できれば、それは知識集約型産業の新たなモデルとなる。個人に依存する脆弱な構造から、時空を超えて進化し続ける強靱な知識基盤へ—これこそが、激変する時代を生き抜く組織の未来像である。

●図書・論文

ケヴィン・ケリー（著）、服部 桂（翻訳）『テクニウム——テクノロジーはどこへ向かうのか?』みすず書房

●参考・引用サイト

日本広告業協会「第 52回懸賞論文」(<https://www.jaaa.ne.jp/ronbun52/>)、アクセス日時：2025年9月1日

日本広告業協会「第 54回懸賞論文」(<https://www.jaaa.ne.jp/ronbun54/>)、アクセス日時：2025年9月1日