

ベテランこそAIを使い、 次世代の判断を育てる

経験の言語化で終わらせず、
「判断を学べる材料」と
「判断を経験する仕事」をつくる。

知見の記録 / 人による検証 / 一仕事での実践

AIにベテランの答えを残すだけでなく、
ベテランがAIを使い、
次の人が判断を学べる材料と仕事を残す。

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

2026年9月10日 外部公開版・第1版

対象：経営者、管理職、人材育成担当者、専門職、
経験継承・AI活用を担う人と、その仕事を学ぶ人。

本稿は、国内外の研究と企業の公開事例を踏まえた実務提案です。

目次と本資料の読み方

経験を残すことから、次の人が判断できる状態をつくることへ。

要旨で全体像を捉え、研究の確認、実践の設計、運用上の確認へ進みます。

<u>要旨 経験継承の到達点を変える</u>	3
<u>1. ベテランのAI活用を、経験継承の優先課題にする</u>	4
<u>2. 記録・業務支援・学習を、別の成果として確認する</u>	5
<u>3. 国内外の研究は、何を示しているか</u>	6
<u>4. 企業の公開事例から得られる手掛かり</u>	8
<u>5. 「判断を学べる材料」とは何か</u>	9
<u>6. AIとの対話を、経験の確認と説明の検討に分ける</u>	10
<u>7. 実務例 納品の前倒し依頼から、何を学ぶか</u>	12
<u>8. 学習材料を、一仕事での判断経験へつなぐ</u>	13
<u>9. アート思考・判断デザイン・判断経験設計との接続</u>	15
<u>10. 経験継承を、組織の仕事として成立させる</u>	16
<u>11. 成果は、次の人の仕事で確かめる</u>	17
<u>結論 次の人が考えるために、何を渡すか</u>	18
<u>調査方法・研究の位置付け・適用限界</u>	19
<u>参考文献・資料</u>	20
<u>付録A 経験を学習材料へ整える記録様式</u>	23
<u>付録B 二つの作業を分ける、AIへの依頼文</u>	24
<u>付録C 利用開始前と、実践後の確認票</u>	25

読み分け：第3章は研究知見、第4章は公式事例、第5章以降はそれらを踏まえた実務提案。付録は運用のたたき台であり、既存の承認や社内手順を置き換えない。

要旨 | 経験継承の到達点を変える

ベテランの経験を記録する。ノウハウを整理する。AIを使って、必要な情報を探しやすいようにする。これらは重要な取り組みである。しかし、人材育成までを目的とするなら、もう一つ確かめなければならない。

その情報を使う人は、条件が異なる仕事でも、
何を見て、何を確かめ、どう選ぶかを考えられるようになっているか。

本稿は、経験継承の成果を「知見が記録された」「今回の仕事が支援された」「次の仕事で判断を学べた」の三つに分ける。そのうえで、経験の聞き取り、記録との照合、学習材料への構成、本人が判断する一仕事、結果確認をつなぐ運用を提案する。

中心となる提案

ベテランがAIを使う意義は、経験を語ることだけではない。AIが整理した説明と、実際の仕事が成立する条件との差を、具体的な経験と記録に照らして確かめることにある。そこで明らかになる、確認すべき事実、工程のつながり、判断の分かれ目、適用できない条件を、次の人が学べる材料にする。

ただし、経験者の説明もAIの出力も、無条件に正しいとはみなさない。過去の出来事を確認する作業と、現在の視点で説明・選択肢を検討する作業を分け、AIが本人の記憶や説明に影響する可能性にも配慮する。

本稿で明示する三つの区別

区別	本稿の扱い
研究・事例・提案	実証研究、理論提案、企業公式事例、当社の実務提案を分ける。
過去の記録・現在の解釈	当時の事実と、記憶、後からの解釈、AIの仮説を混ぜない。
教材としての利用・実務への適用	学習の参考にできることと、現在の判断基準として使えることを分ける。

継承の成果は、資料ができたことだけではなく、次の人が条件の違いを確かめ、判断を組み立て直せるようになったかで確認する。AIの有無を目的にせず、経験者の関与、人による検証、本人の実践を中心に置く。

本稿の分類・手順・確認様式は実務提案であり、検証済みの統一尺度や効果保証を示すものではない。根拠と限界は本文および末尾に記載する。

1. ベテランのAI活用を、経験継承の優先課題にする

年齢ではなく、対象領域で積み重ねた経験に着目する

本稿でいう「ベテラン」は、年齢や勤続年数だけで区切った人ではない。**対象とする領域で、事実の確認、条件の比較、判断、実行、その後の検証を重ねてきた人**を指す。同じ人でも、ある領域では熟達者であり、別の領域では学び始める立場になり得る。

「次世代」も、新人・若手だけに限定しない。異動者、中途入社者、新しい役割を担う人など、その仕事の判断をこれから学ぶ人を含める。

ここでの判断は、与えられた選択肢から答えを選ぶ行為だけではない。何が重要か、何が未確認か、誰に何を確かめるか、どこまで進めるか、いつ相談・保留するかを、根拠と条件に照らして選ぶことまで含む。本稿では、この意味で「判断を育てる」と表現する。

若手がAIを使うことと、若手が学べる材料をつくることは別である

新人・若手がAIを使って情報を調べ、案を比較し、仕事を進めることを否定しない。しかし、その利用だけで、組織の中にある、まだ明示されていない判断の背景まで学べる状態をつくったことにはならない。

経験継承という観点では、若手にAIの使い方を教えるだけでなく、**ベテランがAIを使い、若手が判断を学べる材料を整える仕事を、組織の優先課題にする。**

これは、世代間のAI利用効果の優劣を述べたものではない。すでに蓄積された経験を、次の人が学べる状態にするための責任と役割についての、本稿の提言である。

AIの利用自体を、必須条件にはしない

AIは、質問候補の作成、説明の整理、事例の比較などを補助する選択肢である。既存の記録や人との対話で十分な場合もあり、実演・同行・共同作業を優先すべき技能もある。熟達者の思考が見える形にし、実践を支える方法は、AI以前から認知的徒弟制で扱われている。[\[2\]](#)

必要なのは、経験者の関与、内容の検証、本人の実践である。AIを採用する場合は、整理の効率だけでなく、確認負担や情報管理の条件も含めて評価する。本人が操作しにくい場合は、支援者が操作・編集を補助し、経験者は具体化と検証へ参加する。

2. 記録・業務支援・学習を、別の成果として確認する

本稿では、経験継承の成果を次の三つに分ける。これは、取り組みの目的と評価を混同しないための実務上の整理である。

成果	確かめる内容
知見が記録された	経験の内容、判断の理由、適用条件を、必要なときに参照できるか。根拠と未確認事項を追跡できるか。
仕事が支援された	AIや資料を使うことで、今回の仕事の品質、速度、確認の適切さが改善したか。追加の確認負担も含めて評価できるか。
判断を学べた	別の案件でも、本人が条件の違いを捉え、必要な確認・相談・選択を組み立てられるか。

回答を得られることと、判断を学べることを分ける

正確な回答を得られる仕組みができたことは、業務支援の成果である。その回答を受け取る人が、根拠や適用範囲を理解し、異なる条件の案件でも使えるようになったかは、別に確認する必要がある。

一方、AIによる支援と学習を対立させる必要もない。顧客対応業務の研究では、AI支援による業務成果の改善に加え、利用者の学習と整合する結果も報告されている。ただし、対象業務と測定した指標の範囲を超えて一般化しない。[\[4\]](#)

今回の成果物と、次の一仕事をつなぐ

本提案で確認したいのは、資料の作成数だけではない。何を見て、何が足りないと判断し、どの相手に何を確認したかを、本人が次の仕事で選べたかである。

すべてを記憶し、一人で完結することを学習の基準にはしない。資料、同僚、専門家、AIを適切に使い、支援の根拠と限界を確認し、必要な相談を選ぶことも、本人が担う判断に含める。

**今回の仕事を進めることと、次の仕事を担える人を育てること。
その両方を設計し、両方を確かめる。**

この区別は、「仕事の完了」と「判断経験の形成」を分けて捉える当社の既公表資料とも接続する。ただし、その資料は記述的分析、探索的観察、統合的な解釈、実務提案を含むものであり、本稿全体の効果を実証したものではない。[\[15\]](#)

研究知見 | 対象・方法・評価範囲を分ける

3. 国内外の研究は、何を示しているか

3-1. 判断を聞き取り、実践へつなぐ基礎研究

MilitelloとHuttonの応用認知的課題分析（ACTA）は、仕事で必要となる判断や注意、認知的な技能を聞き取り、訓練等で使うための方法を提示した。一般的な心得だけでなく、具体的な場面で何が難しく、何に着目したかを明らかにする手掛かりとなる。^[1]

認知的徒弟制では、熟達者の考え方の可視化に加え、学習者の実践への支援、言語化、振り返り、習熟に応じた支援の縮小を扱う。知見の説明と、本人が使って学ぶ機会をつなぐ考え方である。^[2]

本稿は、これらを踏まえ、**経験を聞き取ることと、判断を学べる仕事をつくることを、接続すべき二つの仕事として扱う**。方法論の存在を、本提案の効果保証には読み替えない。

3-2. PKAI : AIによる業務知識の獲得支援

Schinckusらは、大規模言語モデルを使う業務知識獲得支援システム「PKAI」を設計・評価した。業務プロセス管理の研修を受けた初学者26人を対象とする準実験では、仮想の事例からモデルを作成し、意味内容や利用上の品質の改善を報告した。解析時には参加不十分な3人を除外している。^[3]

同論文は、実際の組織で、業務プロセス分析者1人と領域の担当者3人が関わる事例評価も行っている。研究全体を、模擬課題だけによる評価とは扱わない。一方、暗黙の工程や情報の粒度の扱いなどに限界があり、次世代の独立した判断力の長期形成を直接検証したものではない。^[3]

3-3. Generative AI at Work : 業務成果と学習の示唆

Brynjolfssonらは、AI導入群と未導入群を含む5,172人の顧客対応データを用い、段階的な導入を分析した。AI支援へのアクセスにより、1時間当たりの問題解決件数が平均15%増え、経験の浅い層などで大きな改善が報告された。全員がAIを使った無作為化実験という意味ではない。^[4]

AIの利用経験を重ねた人には、障害時にも対応時間の短縮が残るという、学習と整合する分析がある。ただし、障害はまれで必ずしも無作為ではなく、推定にも不確実性がある。異なる職種や未知の条件への判断の応用までを示した研究ではない。^[4]

評価対象を混同しない。業務プロセスモデルの品質、顧客対応の生産性、学習者の判断は、それぞれ異なる指標である。

研究知見の続き | 人を育てる支援と、知識継承モデル

3-4. Tutor CoPilot : AIが教える人を支援する

Wangらの著者公開稿では、指導者900人と児童生徒1,800人を含むランダム化比較試験が報告されている。AI支援を利用できる指導者に学んだ生徒では、学習内容の習得率が平均4パーセントポイント高かった。主に測っているのは、生徒側の学習成果である。^[5]

理解を促す質問の使用等にも違いが報告される一方、指導者自身が支援なしでも技能を保持するかは、今後の課題とされている。「人が人を育てる仕事へのAI支援」の例として参照し、企業でのベテランの知見継承全体の実証とはしない。^[5]

3-5. GenAI SECIモデル : 人の経験と理解を重視する

Uchihiraの2026年の会議論文は、AIを補助として、断片的な業務知識を蓄積・整理し、人が自分の経験や対話と結び付けて理解する過程を重視する「GenAI SECIモデル」を提案した。統合システムの評価や、多様な職場での実証が必要な初期段階の提案である。^[6]

したがって、人の学習まで含むAI知識継承の議論は、すでに存在する。本稿は「初めて人の学習まで扱う」とは主張しない。何を材料にし、どの判断を本人に任せ、何をもって学べたと確認するかを、一仕事の設計として具体化する。

3-6. 研究から提案へ進む際の境界

研究・資料から確認すること	本稿が別に検証すること
知識を聞き取り、モデルとして整理する支援が検討されている。	教材の根拠・適用条件が十分か。受け手がどの判断を学べたか。
特定の仕事で、AI支援による業務成果や学習の示唆が報告されている。	対象を変えても同じ効果があるか。条件の異なる案件でも判断できるか。
AIが教える人や知識継承の過程を支援する研究・提案がある。	本稿の統合的な運用が、どの条件で有効か。負担とリスクは何か。

既存研究の結果を、今回の組み合わせ全体の効果へ読み替えない。
整合する知見を使い、実践と検証を積み上げる。

公式事例 | 実装の紹介と、独立した効果検証を区別する

4. 企業の公開事例から得られる手掛かり

4-1. 富士通：AIの出力との差から、明示していなかった知識を見つける

Google Cloudが2026年5月に公表した富士通の事例では、法改正に伴うシステム改修を題材に、資料やコードをAIへ渡すだけでは期待した結果に至らず、経験者が対話を通じて不足する業務知識を言語化・体系化した過程が紹介されている。[\[7\]](#)

実装上の手掛かりは、最初から全知識を説明させるだけではなく、**AIがつくった案と、実際に成立する仕事との差を検討すること**である。これは関係者への聞き取りに基づく企業事例であり、若手の判断力を独立した比較実験で測定した報告ではない。[\[7\]](#)

4-2. 日立：現場との協働を、AIによる業務支援へつなぐ

日立の公式紹介は、日立パワーソリューションズの問い合わせ対応において、マニュアルや過去事例を使うAIエージェントと、現場担当者・開発者の協働を取り上げている。業務知識を実際の支援へ接続する例として参考になる。[\[8\]](#)

一方、当該紹介だけから、利用者が別の条件の仕事でも判断できるようになったかは確認できない。本稿は、公表ページの記載を超えて、学習効果や一般的な導入効果を推定しない。

4-3. 事例を、自社の設計へ応用するときの確認

参考にするのは、商品名や導入規模だけではない。何の仕事に、どの知識を、誰がどの方法で整え、どこで人が確認しているかを、自社の条件と比較する。

AIの性能差、保有する記録、対象者の経験、業務の制約、確認体制が異なれば、同じ運用が成り立つとは限らない。導入にあたっては、自社の小さな対象業務で、品質・負担・学習・リスクを分けて確かめる。これは本稿の運用提案である。

実装されたこと、仕事で役立ったこと、人が学べたことを、別の成果として扱う。

企業名・事例の記載は公開資料の紹介であり、当該企業による本提案への協力、支持、採用を示すものではない。掲載資料自体の公開可否と、自社の利用環境の適否は別に確認する。

5. 「判断を学べる材料」とは何か

実際の仕事について、状況、確認した事実、判断の分かれ目、
選択肢、理由、結果、適用条件をたどり、
学ぶ人が自分でも確認・比較・選択を行えるように構成した材料。

上記は本稿の実務上の定義。資料の詳しさだけでなく、学習者が何を判断するかを含めて構成する。

残す内容	次の人が学ぶ対象
目的と仮の完成形	誰にとって、どの条件を満たせば仕事として成立するか。
当時の状況と未確認	その時点で分かっていたことと、分かっていたいなかったこと。
自分と相手の仕事の流れ	誰がどの段階を担い、前後にどの仕事がつながっていたか。
着目した事実と確認先	何を手掛かりに、誰に何を確かめたか。
判断の分かれ目	どの選択肢を比較し、何の条件で選択が分かれたか。
結果と見立ての修正	何が起き、何が想定と違い、何を見直したか。
適用条件と限界	どの条件では使えないか。何が残れば相談・保留するか。

完成形とプロセスを、条件付きの見通しとして残す

完成形は、過去の成果物をそのまま再現するための型ではない。何が明らかになり、どの条件を満たせば仕事が成立するかという、更新可能な見通しである。

残すのは本人の作業だけではない。前の工程で何を受け取り、次へ何を渡し、相手はその後どの仕事を進めるかを扱う。知識や人との関係も、その流れに位置付ける。「誰を知っているか」に加えて、何を直接把握し、どの判断に関わる人なのかを、共有してよい範囲で残す。

選んだ案だけでなく、選ばなかった案と、その理由を残す。現在の条件が違うときに何を確かめ直すかを、学習課題にする。ただし、言語化を完全なものとは考えず、必要な実演・同行・共同作業を組み合わせる。[\[2\]\[6\]](#)

重点条件 | AIが本人の記憶・説明へ与える影響にも配慮する

6. AIとの対話を、経験の確認と説明の検討に分ける

6-1. 整理された説明は、過去の思考の完全な復元ではない

NisbettとWilsonは、人が判断の過程を説明する際、実際に影響した過程ではなく、もっともらしい説明を報告する場合があることを論じた。振り返り全体が無効という意味ではないが、自然で説得力のある説明を、そのまま当時の事実とみなさない。[\[9\]](#)

Chanらの著者公開稿は、200人が動画を見た後、誤情報を含む誘導質問に答える模擬的な目撃証言課題を扱う。生成AIとの対話条件で、誤った記憶の増加が報告された。企業のベテランへの聞き取りに同じ効果を直接示したものではないが、AIとの対話を中立な記憶抽出とみなさないための警告になる。[\[10\]](#)

6-2. AIが筋書きを示す前に、本人の説明と原記録を残す

本提案では、過去に何が起きたかを確認する作業と、現在の視点で別の説明や選択肢を検討する作業に分ける。過去の経験を扱うときは、AIが具体的な理由を提示する前に、本人が覚えている内容と、すでに参照していた資料を保存する。

AIの案を見た後に加わった説明は、当初の説明と区別する。いつ、何を見て、どの説明が加わったかを記録する。すでにAIの案を見ていた場合は、その事実を記録し、影響を受けていない初期説明があるかのように扱わない。

記録の区分	扱い方
当時の原記録	文書、日時、該当箇所を示す。記録自体の誤りや範囲も確認する。
本人の現在の記憶	記憶であることを明示し、確かでない点を残す。
現在の解釈	後からの意味付け・推論を、当時の判断理由と区別する。
AIの提案・仮説	AIが追加した候補として示し、未検証のまま事実へ移さない。

AIの出力を人が確認するだけでなく、
人の説明がAIとの対話で変わる過程も、追跡できるようにする。

この順序と区分は本稿の運用提案であり、誘導や記憶の変容を完全に防ぐことを保証しない。必要な記録がない場合は、未確認の経験として利用範囲を制限する。

聞き取りと暫定案の検討 | 二つの入口を混同しない

6-3. 入口A : 具体的な一件を振り返る

「ノウハウをすべて教えてください」ではなく、追加確認で見方が変わった仕事、進めずに止めた仕事、以前の方法が通用しなかった仕事など、一件を選ぶ。最初の説明と参照資料を残した後、AIを不足箇所の質問や整理に使う。

「その時点で何が分かっていたか」「別の部署へ確認するきっかけは何でしたか」「ほかに、どの選択肢がありましたか」「どの記録で確かめられますか」と、具体的に聞く。記憶がない箇所を繰り返し追及して、説明をつくらせない。

避けたい問い	確認するための問い
「品質リスクを感じたから、別の部署へ確認したのですね？」	「別の部署へ確認すると決めたきっかけは何でしたか。覚えていない部分は、そのまま教えてください。」

6-4. 入口B : AIがつくった暫定案を検討する

利用が認められた資料を基に、AIに業務の流れや確認項目の暫定案をつくらせる。経験者は、その案と実際の仕事が成立する条件との差を検討する。

「この時点では情報が得られない」「この条件の確認が必要だ」「運用する担当者にも聞く必要がある」といった指摘を、修正文だけでなく、根拠とともに残す。AIの不足を手掛かりに言語化した業務知識の例は、富士通の公式事例にも見られる。[\[7\]](#)

ただし、AIの案が不十分だったことは、ベテランの指摘が正しい証明ではない。指摘も、記録、現場、他の担当者、現在の基準に照らす。暫定案を見て生まれた説明は、過去の事実を復元したものではなく、現在の検討候補として扱う。

6-5. 一致しない説明を、無理に一つへまとめない

複数の経験者の説明が異なる場合、立場、時点、案件の条件、参照した記録を確認する。解消できない違いは、論点と未確認事項として残す。合意したことと、事実として確認されたことも同一視しない。

AIに整合的な成功物語をつくらせるのではなく、どこまで確かめられ、何がまだ分からないかを追跡できる材料にする。付録Bに、二つの作業を分ける対話用の依頼文を示す。

7. 実務例 | 納品の前倒し依頼から、何を学ぶか

取引先から、「予定している納品を一週間早めてほしい」という依頼が届いたとする。担当者が「自社の日程を調整し、前倒しできるか回答する仕事」と捉えれば、作業日程と空き時間を中心に確認するだろう。

しかし、仕事の完成に必要な条件を捉えるには、相手が何を進めるために前倒しを求めているか、納品後にどの仕事があるか、全量が必要か一部でもよいか、自社の確認工程を保てるかといった点も、検討対象になり得る。

7-1. 一般的な心得で終わらせない

ベテランの経験を「前倒しの理由を聞く」という心得だけにまとめない。実際の案件を材料にする際は、当初の情報、追加確認の相手、分かった事実、比較した対応、本人が判断した範囲を記録する。

「相手の希望日」と「相手の仕事が成立する条件」を、どのように分けて確認したか。品質や確認工程を保てるか。誰が何を直接把握していたか。その道筋を、学ぶ人がたどれるようにする。

7-2. 最終回答を示す前に、次の確認を選んでもらう

提示する材料	学ぶ人が行うこと
当初の依頼と、その時点で得られていた情報	未確認事項を分け、次に誰に何を確かめるかを理由とともに選ぶ。
実際の案件で行われた確認と結果	自分が見ていた条件との違いを比較する。別の確認経路が妥当かも検討する。
条件を変えた練習用の案件	理由が既知の場合や一部納品では成立しない場合に、同じ問いだけで十分かを確かめる。

練習のために変更した条件は明示し、実際の案件の経過と混ぜない。必要な知識が不足する学習者には、説明や見本を先に示す。

7-3. 学びの対象は、質問の暗記ではない

学んでほしいのは、今回の仕事が成立する条件と、今の材料の不足を捉え、どの相手のどの仕事を確認するかを選ぶことである。「受ける」「断る」の二択にせず、追加確認、代替案、条件付き対応、相談も扱う。ただし、選べる範囲は現在の基準と本人の権限に従う。

8. 学習材料を、一仕事での判断経験へつなぐ

全知識を集めるのではなく、次の人に任せたい判断を一つ選ぶ。追加確認の必要性を判断する、説明の適用範囲を見極める、状況に応じて相談先を選ぶ、といった判断である。頻度、誤った場合の影響、経験機会の少なさを、対象選定の観点にする。

段階	行うこと	残すもの
対象を決める	任せたい判断と対象業務を定める。	学習目標、権限、守る条件。
経験を具体化する	異なる条件の案件を記録と対話で整理する。	当時の状況、確認、選択肢、結果。
内容を検証する	記録、現場、他の担当者、現在の基準と照合する。	根拠、未確認、適用条件、確認者。
学習課題にする	提示する情報と、本人に選んでもらうことを決める。	課題、比較対象、解説、必要な支援。
現在の仕事で使う	情報、権限、相談条件、結果確認を整える。	本人が確かめ、判断した内容。
学びと知見を更新する	異なる条件でも使えたかを確かめる。	新しい事例、修正理由、更新履歴。

8-1. 原記録・教材・実践記録を分ける

原記録には、起きたことと不明点を残す。教材では、提示順、問い、比較対象、解説を編集する。新しい実践記録は、別の条件を持つ案件としてつなぐ。後から得た知見で、過去の記録を上書きしない。

8-2. 本人の状態に応じて、支援を調整する

見本や比較観点を示して一緒に確かめる。次に、本人へ確認先や選択肢を提案してもらい、できるようになった部分の支援を減らす。説明・実践・振り返り・支援の縮小をつなぐ考え方は、認知的徒弟制に対応する。[\[2\]](#)

すべてを本人へ委ねるのではない。判断できる範囲と、相談・停止する条件を明らかにし、必要な知識や情報へのアクセスを用意する。材料は、能力を試すだけでなく、本人が次の判断を選び始めるために使う。

受け取った材料を使い、本人が確かめ、選び、結果を見る。
その経験を、次の仕事へ戻す。

利用段階ごとに、「次へ進める条件」を確認する

過去に行われた対応であることと、現在も採用してよい対応であることは別である。本提案では、記録、教材、実務適用の三つの段階で確認する。以下は運用案であり、標準化された認証基準ではない。

確認段階A | 経験の記録として扱う

次へ進むための条件：当時の記録、本人の記憶、現在の解釈、AIの仮説を区別できる。参照した資料、発言の時点、後から加わった説明と未確認事項を示せる。

不足がある場合：確かめられない部分を、確定した成功理由として共有しない。未確認の経験や検討候補として扱い、利用範囲を限定する。

確認段階B | 学習材料として使う

次へ進むための条件：対象者、前提知識、学んでほしい判断、提示する情報、本人に選んでもらうこと、解説の根拠が明確である。実際の記録と練習用に変更した条件が区別されている。

不足がある場合：説明資料として参照する場合と、判断を練習する教材として使う場合を分ける。必要な前提知識や解説、支援方法を補う。

確認段階C | 現在の仕事へ適用する

次へ進むための条件：現在の基準との整合、適用条件、本人の権限、相談・停止条件、確認責任者が明確である。結果を確認し、更新する機会がある。

不足がある場合：学習の参考には使えても、承認済みの手順や現在の判断基準の代わりにはしない。必要な確認・承認を先に行う。

資料として最低限残すこと

何を学ぶか／どの条件か／根拠／未確認／適用範囲／確認者／見直し時期

各段階は、過去の事実、学習上の編集、実務利用を混ぜないために置く。リスクが高い仕事では、既存の承認手続や有資格者・責任者による確認を優先する。AIが作成した教材を、新しい社内基準として自動的に配布しない。

出典の検証や適用条件を超える一般化への注意はNIST資料[11]にも示されている。ただし、上記の三段階と判定内容そのものは本稿の実務提案である。付録Cに確認様式を掲載。

9. アート思考・判断デザイン・判断経験設計との接続

9-1. アート思考：ベテラン自身の見方も、現在の現実にも照らす

経験を整理する途中で、以前の完成形では相手の仕事が成立しない、成功理由だと思っていた条件だけでは案件の差を説明できない、といった問題が見つかることがある。

そのとき、仮に図や説明をつくり、素材・他者・状況との応答を通じて、見方・問い・価値仮説をつくり直す。これは当社の操作的定義である「アート思考 | 判断前提生成」と接続する場面である。[\[12\]](#)

ただし、文章の整理や誤りの修正を、すべてアート思考とは呼ばない。既存の知見を明確にすることと、その前提をつくり直すことを分ける。また、生まれた価値仮説は、そのまま組織が採用すべき正解ではなく、事実・影響・実現条件・守るべき境界と照合する。[\[13\]](#)

9-2. 判断デザイン：知見を責任をもって使える条件を整える

どの情報へアクセスできるか。どこまで本人が判断できるか。何が残れば相談するか。誰が結果を確認し、知見を更新するか。これらを、仕事と運用の条件として整える。当社の判断デザインは、個人の判断実践から仕事・組織・経営へ接続する実務体系としている。[\[14\]](#)

9-3. 判断経験設計：本人が選び、結果から学べる一仕事をつくる

判断経験設計は、判断デザインを具体的な一仕事へ落とし込み、本人が何を確かめ、何を選び、どの結果を見るかを設計する。教材を読んだことだけで終わらせず、次の仕事に判断する場面を置く。成果物の完成と、本人に判断経験が残ったことを分けて確認する。[\[15\]\[16\]](#)

材料づくりは、判断経験設計の代わりではない。

判断経験設計で使う、検証可能な手掛かりを整える仕事である。

過去の経験を再構成する仕事と、現在の仕事に照らして知見を更新する仕事も分ける。歴史的な記録は保持し、新たな見方や適用条件は、更新した知見として別に残す。ベテランがAIを使うことは、経験を渡す仕事であると同時に、自分の前提を確かめ直す仕事にもなる。

三つの概念は、本稿では当社の定義・体系として示している。すべての仕事で必ず同じ順に実施する固定工程ではない。

10. 経験継承を、組織の仕事として成立させる

10-1. 何を確認したかを残す

「人が読んで了承した」だけで確認を終えない。事実の根拠、推測との区別、現在の基準、適用条件、判断権限、学習用に変更した部分を確認する。NISTの生成AIプロファイルも、出力の出典・引用やデータの由来の検証、評価条件を超える一般化への注意を示す。[\[11\]](#)

対象領域の経験者と、現在の業務・運用を確認する担当者を置く。役割は兼務できるが、誰がどの観点を確認したかを明確にする。見解が分かれる場合は、責任者と未解決の論点を残す。

10-2. 情報と、継承する人の信頼を守る

利用目的、入力範囲、保存、二次利用、閲覧権限、更新・削除を事前に定める。顧客情報、未公表案件、個人情報、第三者の権利に関わる資料は、承認された環境と範囲で扱う。匿名化だけで安全とは判断せず、組み合わせからの再識別も考慮する。[\[11\]](#)

経験を提供する人へ、何のために使い、誰が閲覧し、どう修正できるかを説明する。学習用の振り返りを、本人が知らないまま人物評価や責任追及の資料へ転用する設計にはしない。必要な説明・同意・社内手続を、用途に応じて確認する。

10-3. ベテランの追加の善意にしない

対象を絞り、経験を言葉にし、検証する時間を業務として配分する。整理・編集・確認を支援する人を付け、材料がどの仕事で使われ、何に役立ち、どこが修正されたかを本人へ戻す。

通常業務、AI操作、教材編集、事実確認、若手指導のすべてを一人へ追加しない。経験を提供する役割、現在の業務を確認する役割、学習と運用を設計する役割を分担する。

10-4. 保存した知見を、固定した正解にしない

条件、製品、制度、顧客の状況、役割が変わったときに、見直す資料を特定できるようにする。根拠資料、確認日、適用条件、責任者、関連手順、更新履歴を残す。使用停止・再確認が必要な資料は、検索やAIの参照対象から外す扱いも定める。

整った説明を増やすことより、
いつ、どの条件で、何を根拠に使える知見かを明らかにする。

11. 成果は、次の人の仕事で確かめる

資料数、対話時間、検索回数だけを成果にしない。材料の品質、今回の仕事、本人の学習、継続するための負担を分けて見る。以下は本稿の評価観点であり、検証済みの統一尺度ではない。

評価するもの	観察する内容
材料の品質	事実の根拠、未確認、判断理由、適用条件、修正履歴を追跡できるか。
仕事への支援	品質、速度、手戻り、確認・相談の適切さはどう変わったか。
本人に残る学び	条件の違う案件でも、未確認を分け、確認先を選び、判断理由を説明できるか。
継続できる運用	聞き取り、確認、更新に必要な時間・費用・情報管理の負担は許容できるか。

11-1. 同じ事例の答えを覚えたかだけで評価しない

学習前後に、同程度の難しさで条件の異なる課題を用い、時間を置いた後も確認する。必要な確認を選べたか、過去の判断を無条件に適用していないか、保留・相談も含めて根拠を説明できたかを見る。

判断を変えた回数を成長の指標にはしない。確認した結果、当初の判断を維持することもある。結果がよかったことだけで当時の判断を正当化せず、その時点の情報と守る条件に照らして確認する。

11-2. AIの効果と、教材・指導の効果を混同しない

AIの効果を調べる場合は、同じ学習目標、資料、確認基準を用い、人だけで整理する場合などと比較する。AI導入と同時に指導時間や案件の難しさが変わった場合、その影響を切り分けずにAIの効果としない。可能なら評価者、比較条件、観察期間を事前に定める。

11-3. 支援を使えることも、判断の一部として扱う

AIなしでできることだけを唯一の成果にはしない。資料、同僚、専門家、AIを適切に使い、根拠・不明点・使える範囲を点検できることも評価する。支援が変わった場合の能力を調べるときは、安全な模擬課題等を使い、実業務の安全や品質に必要な支援を外さない。

「学べた」と判断する条件を職務ごとに決め、失敗や不一致も記録する。思った効果が得られない場合は、対象判断、材料、学習者の前提知識、仕事条件、支援方法を見直す。

結論 | 次の人が考えるために、何を渡すか

「もっと考えて」「自分で判断して」と求めるとき、その人が考えるために必要な何を、まだ渡せていないだろうか。

何を見るか。何と比較するか。誰の仕事を確かめるか。どの条件なら判断を変えるか。完成形に何が必要で、今ある材料に何が足りないか。

ベテランがAIとの対話や比較を使って、それらを具体化する。人が記録と照合し、次の人が学べる材料にする。そして、その材料を使って判断する場面を、実際の仕事に組み込む。

**ベテランのAI活用を、経験の保存だけで終わらせない。
仕事を成立させてきた事実・条件・判断の関係を明らかにし、
人が記録と現在の現実にも照らして確かめる。**

この取り組みは、AI操作の研修だけでも、暗黙知を保存する仕組みだけでもない。**経験継承、人材育成、仕事の設計を、一つの取り組みとしてつなぐものである。**

次の人に渡す前に、ベテラン自身も問い直す

過去の経験を、現在の正解として固定しない。以前の条件が今も成り立つか、相手の仕事が変わっていないか、自分の説明に確かめていない部分がないかを見る。新しい解釈を、過去の事実にも上書きしない。

資料の完成を、継承の完成とはみなさない

経験の記録、学習材料、実務適用は、それぞれの条件を確認する。本人が材料を使って確かめ、選び、結果を見て、新たな経験を加える。その過程を組織の知見へ戻す。

AIの利用は手段であり、年齢による優劣を論じるものではない。経験者の関与と検証を確保し、AIが役立つ範囲と、人の対話・実演・共同作業が必要な範囲を選び分ける。

**継承したいのは、過去の答えだけではない。
次の人が、自分で事実を確かめ、
条件に応じて判断を組み立て直せる力である。**

まず、次の人に任せたい判断を一つ選ぶ。その判断について、記録と経験を確認し、材料と一仕事をつくる。何が残ったかを確かめ、使い方を更新する。小さな実践と検証を積み上げることを、本稿は提案する。

調査方法・研究の位置付け・適用限界

確認した資料と方法

本稿は、2026年9月10日までに確認できた日本語・英語の公開資料を用いた、論点別の研究レビューと実務提案である。先行原稿で選定した資料について、学術誌、著者公開稿、大学の公開資料、国際会議論文、企業公式ページ、NIST資料と当社公表資料を再確認した。

主な論点は、経験の聞き取り、認知的課題分析、認知的徒弟制、生成AIによる業務知識獲得、業務・学習支援、知識継承モデル、記憶や説明への誘導、検証・適用条件の管理である。全世界の文献を網羅した系統的レビューではなく、新たな効果量の統合や母集団推計を行っていない。

根拠の種類を分ける

方法論、理論提案、準実験、業務データ分析、ランダム化比較試験、企業事例を同じ強さの根拠として扱わない。PKAIは模擬課題と実務事例の評価を含み、顧客対応研究の5,172人は導入群・未導入群を含む。Tutor CoPilotの主要な測定対象は生徒の学習成果である。Chanらは誘導質問を含む模擬課題であり、ベテランへの聞き取りを直接検証していない。[\[3\]\[4\]\[5\]\[10\]](#)

本文の分類、手順、三つの確認段階、対話用依頼文、記録様式、評価観点は、本稿の実務提案である。記載した手順の採用により、誤り・誘導・情報漏えいが完全に防げるとはしない。

今回の統合提案が、直接実証されたとはしない

AIによる聞き取り・整理、業務支援、学習支援を示す研究はある。一方、本稿の「経験者による材料づくり→検証→学習課題→一仕事での実践→異なる条件への応用」全体を、同一の条件で直接検証した研究は、今回確認した範囲では見つかっていない。

実証が完了していないことと、提案を公開できないことは同じではない。適用条件と未確認点を示した実務提案として公開し、実践と評価を通じて更新する。すべての業種・職種で同じ効果を保証しない。

当社資料・企業事例・実務例の扱い

当社の定義・体系は、外部研究の合意事項ではなく、当社の操作的定義・実務提案として示す。既公表分析や探索的観察を、新規調査や今回の提案の因果証明に読み替えない。

[\[12\]\[13\]\[14\]\[15\]\[16\]](#)

企業事例は、支持・協力・採用の証明ではない。第7章と付録の例は説明用であり、特定企業の実績ではない。各組織の承認済み手順、権限、情報管理の条件を優先し、必要に応じて責任部門へ確認する。

参考文献・資料

参照番号は本文中の「番号」に対応する。各リンクから原資料を確認できる。最終確認日：2026年9月10日。資料区分は本稿での利用上の整理である。

[1] Militello, L. G., & Hutton, R. J. B. (1998).

Applied cognitive task analysis (ACTA): A practitioner's toolkit for understanding cognitive task demands. *Ergonomics*, 41(11), 1618–1641.

資料区分：方法論研究

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9819578/>

[2] Collins, A., Brown, J. S., & Holum, A. (1991).

Cognitive Apprenticeship. *American Educator*, Winter 1991.

資料区分：学習・教授法の整理

https://www.aft.org/ae/winter1991/collins_brown_holum

[3] Schinckus, M., Simonofski, A., & Bono Rosselló, N. (2026).

Large Language Models for Process Knowledge Acquisition: Designing and Evaluating a Multi-agent System. *Business & Information Systems Engineering*, 68, 7–33. オンライン公表：2025年12月15日。

資料区分：デザインサイエンス研究・準実験・実務事例評価

<https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-025-00976-w>

[4] Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025).

Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. 本文・障害時の分析は著者公開稿 arXiv:2304.11771v2（2024年11月6日改訂）でも確認。

資料区分：段階的導入に関する業務データ分析

<https://arxiv.org/abs/2304.11771v2>

[5] Wang, R. E., Ribeiro, A. T., Robinson, C. D., Loeb, S., & Demszky, D. (2024; revised 2025).

Tutor CoPilot: A Human-AI Approach for Scaling Real-Time Expertise. arXiv:2410.03017v2. 2025年1月26日改訂の著者公開稿を参照。

資料区分：ランダム化比較試験の著者公開稿

<https://arxiv.org/abs/2410.03017v2>

[6] Uchihira, N. (2026).

Tacit Knowledge Management With Generative AI: Proposal of the GenAI SECI Model. *The Human Side of Service Engineering*, 221, 224–234. DOI: 10.54941/ahfe1007727. 公開：2026年7月20日。

資料区分：国際会議論文・理論／システム構想の提案

https://openaccess-api.cms-conferences.org/articles/download/978-1-964867-97-7_24

参考文献・資料 (2)

[7] Google Cloud Japan Team (2026年5月19日) .

「法改正対応を AI で加速する富士通の挑戦：暗黙知の言語化が開発プロセスを変えた」 Google Cloud 公式ブログ。

資料区分：企業関係者への聞き取りに基づく公式紹介

<https://cloud.google.com/blog/ja/products/ai-machine-learning/fujitsu-accelerates-compliance-with-regulatory-changes-using-ai>

[8] 日立 (2025年9月29日) .

「【動画公開】神業AIがベテランの“勘どころ”を継承！ー現場で活躍する日立的AIエージェントの開発舞台裏を『TechLIVE』で解説ー」 Digital Highlights。本文は紹介ページで確認できる範囲を参照。

資料区分：企業公式の事例紹介

https://digital-highlights.hitachi.co.jp/_ct/17789578

[9] Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977).

Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84(3), 231–259.

資料区分：判断過程の言語報告に関する研究・検討

[https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Social_Cognition/Nisbett_Wilson_1977_Telling more than we can know.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Social_Cognition/Nisbett_Wilson_1977_Telling_more_than_we_can_know.pdf)

[10] Chan, S., Pataranutaporn, P., Suri, A., Zulfikar, W., Maes, P., & Loftus, E. F. (2024).

Conversational AI Powered by Large Language Models Amplifies False Memories in Witness Interviews.

arXiv:2408.04681v1. 2024年8月8日公表の著者公開稿を参照。

資料区分：誘導質問を含む模擬課題の実験・著者公開稿

<https://arxiv.org/abs/2408.04681v1>

[11] National Institute of Standards and Technology (NIST) (2024).

Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1.

DOI: 10.6028/NIST.AI.600-1. 出典・引用の検証と適用条件について、MEASURE 2.5、MS-2.5-001／003／005等を参照。

資料区分：リスク管理資料（実験研究ではない）

<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/NIST.AI.600-1.pdf>

参考文献・資料（3）

[12] リクエスト株式会社（2026）．

「AI時代、『アート思考』を曖昧なままにしないー『判断前提生成』として定義した図解11ページを公開」公表資料No.229。

資料区分：当社の操作的定義・実務提案

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000229.000068315.html>

[13] リクエスト株式会社（2026）．

「AI時代、『アート思考』を概念で終わらせないー『判断前提生成』の実装・検証を図解13ページで公開」公表資料No.230。

資料区分：当社の実装・検証に関する提案

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000230.000068315.html>

[14] リクエスト株式会社（2026）．

「AI時代の『判断デザイン』を4層の実務体系として正式体系化ー組織行動科学®のリクエスト株式会社、企業向け教育・組織開発の共通基盤として運用開始」公表資料No.222。

資料区分：当社の実務体系

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000222.000068315.html>

[15] リクエスト株式会社（2026）．

「AI時代、仕事は進む。では、人と組織に『判断経験』は残っているかー980社・33.8万人の既公表分析等を統合し、新たな知見を18ページで公表」公表資料No.225。

資料区分：既公表分析・探索的観察・統合的解釈・実務提案

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000225.000068315.html>

[16] リクエスト株式会社（2026）．

「AI時代、人材育成の鍵は『仕事設計』ー判断経験が残る4つの仕事条件を5ページで公開」公表資料No.226。

資料区分：当社の仕事設計に関する提案

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000226.000068315.html>

当社資料は、引用先が紹介する全図版を本稿で転載したものではない。上記に記載した研究の評価範囲を越えて、今回の統合提案の効果を保証しない。

付録A | 経験を学習材料へ整える記録様式

本稿の運用用の様式案。必要な項目を仕事に合わせて調整する。記入例は特定企業の実績ではなく、説明用である。

項目	記載する内容
管理情報	材料ID、題名、作成日、作成者、確認者、版、閲覧範囲、見直し時期。
学習目標・対象者	誰が、どの判断を学ぶための材料か。必要な前提知識は何か。
事例の条件	対象業務、当時の目的、制約、自分・相手の仕事の段階、関係者。
事実と情報源	確認できた事実、原資料名・日時・該当箇所。参照済み／未確認を区別。
説明の由来	当時の記録／現在の記憶／現在の解釈／AIの仮説。追加時点も残す。
判断と選択肢	着目点、追加確認、比較した案、選んだ理由、選ばなかった理由。
結果と見直し	実際の結果、当初の見通しとの差、他の影響要因、残る未確認。
適用と限界	使える条件、使えない条件、相談・停止条件、現在の手順との整合。
学習課題	最初に提示する情報、本人が選ぶこと、追加開示、解説の根拠。
実践への接続	次の一仕事、本人の権限、必要な情報・支援、結果を確認する担当と時点。
更新・停止履歴	変更した箇所と根拠、承認・確認の状況、旧版の参照停止の扱い。

記入時の注意

すべての欄を無理に埋めない。「記録なし」「未確認」「記憶が不確か」を許容し、その内容に応じて利用範囲を限定する。空欄をAIに推測で補わせない。

学習用に条件を変更した場合は、原事例とは別に明示する。新しい実践の経験を記録する場合も、過去の原記録を改変せず、関連する新しい材料としてつなぐ。

付録B | 二つの作業を分ける、AIへの依頼文

以下は運用例であり、指示だけで誤り・誘導・情報漏えいを防げるものではない。利用が認められた環境と入力情報を前提とし、出力は人が確認する。

依頼文A | 過去の一件を確認する

開始前： 本人が現時点で覚えている内容と、すでに見た資料を、AIの具体的な筋書きを提示する前に保存する。そのうえで、次のように依頼する。

目的は、成功談をつくることではなく、一件の仕事で何が起き、何を確認し、何を判断したかを整理することです。

私が述べていない事実、感情、判断理由を前提にしないでください。不明点を一問ずつ質問し、覚えていない点は不明のまま残してください。同じ理由の説明を繰り返し求め、答えを推測させないでください。

内容を「当時の記録で確認できること」「私の現在の記憶」「現在の解釈」「AIの仮説」に分け、どの発言・資料に基づくかを示してください。記録を閲覧できていない場合は、確認済みとしないでください。

当時分かっていたことと、後から分かったことを分けてください。説明が変わった箇所は、元の説明を消さず、変更の時点ときっかけを残してください。

依頼文B | 現在の視点で暫定案を検討する

開始前： 過去の記録を保持し、ここからは現在の分析・検討であることを明示する。

ここからは、過去の思考の復元ではなく、現在の仕事に使う説明・確認項目の候補を検討します。

提示した資料だけにに基づく案と、追加の仮説を分けてください。必要な情報がない箇所は空白で残し、何を誰に確かめる必要があるかを質問してください。仮説を過去の事実や本人の判断理由として書かないでください。

案が成立する条件と、成立しない条件を並べてください。私の修正も自動的に正解とせず、根拠を確認する問いを返してください。現在の承認済み手順や権限を変更する提案は、別途の確認が必要な候補として示してください。

対話後は、原記録との照合、誘導的な質問の有無、情報源の区分、追加された説明の扱いを、人が確認する。

付録C | 利用開始前と、実践後の確認票

本稿の運用案。各項目は「確認済み／要追加確認／該当なし」と、根拠・確認者・日付を記録する。点数の合計だけで公開や利用の可否を決めない。

段階	確認すること
A 経験の記録	原資料と説明の由来を追跡できる。AIが示した案と本人の初期説明を分けている。未確認や見解の不一致を隠していない。
B 学習材料	対象者・前提知識・学習目標が明確である。本人が判断する問いと、解説の根拠がある。練習用に変更した条件を明記している。
C 実務適用	現在の基準・手順と整合する。適用範囲、判断権限、相談・停止条件、責任者が明確である。承認を教材が代替していない。
情報管理	入力・保存・閲覧・二次利用・削除の範囲を確認した。機密や個人情報、第三者の権利を点検した。提供者へ用途を説明した。
更新可能性	確認日、見直しの条件、責任者、版を示した。条件が変わった資料を止める方法がある。

実践後の振り返り

観察すること	記録する問い
本人の判断	本人は何を未確認として示し、何を確かめ、何を選んだか。
条件の見分け	過去の案件との違いを捉え、使わない条件を説明できたか。
支援と権限	何の支援を使い、何を本人が決め、どこで相談したか。
結果と学び	結果はどうだったか。判断を維持・変更・保留する根拠は何か。
材料と運用の修正	説明、情報源、課題、仕事条件のどこを変えるか。誰がいつ確認するか。

次の一仕事： 対象／本人が選ぶこと／使える情報／守る条件／相談先／結果確認の時点を決める。