

ベテランはどう業務を行っているのか？

— 知見 AI の限界点を探る —

2026 年 7 月

EmzStyle LLC 前田稔

摘要

知見 AI は、組織内に蓄積された知識やノウハウを活用する手段として大きな可能性を持つ。しかし、ベテラン人材の業務遂行を観察すると、その価値は知見の保有だけでは説明できない場面が存在する。

本稿では、ベテラン人材の業務遂行を「知識」「行動」「構造」の三層から整理し、知見を生み出す背景に判断構造が存在する可能性について考察した。

その結果、知見やノウハウは継承可能である一方、それらを生み出した判断構造は十分に継承されていないことが知見継承の本質的課題であるとの仮説に至った。

また、知見 AI が主として知識や行動の支援を担うのに対し、構造知性は判断を生み出す構造そのものを扱う領域として位置付けられる可能性がある。

本稿は、知見 AI の限界を論じるものではなく、その有効性を認めた上で、次世代の知的支援が扱う対象として「判断構造」という新たな視点を提示するものである。

第 1 章 なぜ知見継承は難しいのか

企業には、長年積み上げられてきた知見が存在する。

- 営業担当者が培ってきた顧客対応のノウハウ。
- 技術者が経験から学んだ設計上の勘所。
- 管理職が現場運営の中で身につけた判断基準。
- 組織はこうした知見を蓄積し、継承しようとしてきた。
- 業務マニュアルを整備する。
- 手順書を作成する。
- 成功事例や失敗事例を共有する。

近年では AI の活用も進み、蓄積された情報を業務に活用する取り組みも増えている。

本稿では、こうした業務知見を利用して業務支援を行う AI を「知見 AI」と呼ぶ。

知見 AI は実際に多くの場面で成果を上げている。

- 過去事例を参照しながら回答する。
- ベテランの対応方法を学習する。
- 業務手順に沿って支援を行う。

従来の検索中心のシステムと比較しても、その有効性は高い。

しかし、ここで一つの疑問が残る。

もし知見を蓄積し、共有し、AI によって活用できるようになったのであれば、なぜベテランそのものは再現されないのだろうか。

多くの組織では、ベテランの退職や異動のたびに同じ課題が繰り返される。

- 資料は残っている。
- 業務手順も整理されている。
- 過去事例も参照できる。
- それにもかかわらず、同じ結果が得られない。
- 同じ情報を持っても、判断が変わる。
- 判断が変わるため、行動も変わる。
- そして結果にも差が生まれる。

この現象は決して珍しいものではない。

業務引継ぎの場面を考えてみたい。

引継ぎでは通常、業務の進め方が共有される。

- 何をするのか。
- どのように進めるのか。
- どの資料を参照するのか。
- どのような手順で対応するのか。

しかし引継ぎ後、しばしば次のような会話が生まれる。

「教わった通りにやりました。」

「そうじゃないんだ。」

このやり取りを経験したことのある人は少なくないだろう。

後任者は間違った手順を実行したわけではない。

むしろ教わった通りに実行している。

それでも結果が異なる。

なぜだろうか。

私たちは普段、この問題を経験不足やスキル不足として捉えることが多い。

しかし、本当にそうなのだろうか。

もし知見が継承されているにもかかわらず結果が再現されないのであれば、失われているものは知見以外に存在するはずである。

本稿は、その問いから始めたい。

- ベテランはどのように業務を行っているのか。
- 私たちは本当に何を継承しようとしているのか。
- そして、知見 AI が扱っているものとは何なのか。

その答えを探るために、まずは知見継承そのものを改めて見直してみたい。

第2章 知見 AI はなぜ有効なのか

第1章では、知見を継承してもベテランが再現されないという問題を取り上げた。

しかし、ここで誤解してはならないことがある。

知見継承は無意味ではない。

むしろ、多くの場面で大きな価値を生み出している。

特に近年の AI 活用は、その可能性を大きく広げた。

- 過去の事例を参照する。
- 業務ノウハウを蓄積する。
- ベテランの対応方法を学習する。

こうした知見を利用することで、従来は個人に依存していた業務を組織全体で活用できるようになった。

これは大きな進歩である。

例えば営業活動を考えてみる。

- 優秀な営業担当者は、初回訪問で何を聞くべきかを知っている。
- 顧客の課題をどのように整理するかを知っている。
- 提案までの進め方を知っている。

これらを整理し、他の担当者でも利用できるようにすることには大きな意味がある。

実際、多くの組織ではこうした知見の共有によって成果を上げている。

AI も同様である。

- 過去の成功事例を学習し、類似した状況に対して支援を行う。
- ベテランが行ってきた対応を参考にしながら、業務を支援する。

これは単なる検索ではない。

「何をすべきか」という行動を支援している。

その意味で、知見 AI は従来の知識検索型システムよりも一歩進んだ存在と言える。

では、なぜそれでもベテランは再現されないのだろうか。

ここで興味深い現象がある。

ベテランが行っている業務を観察すると、その行動には一定のパターンが存在する。

そのため、表面的には「やり方」を学べば同じ結果が得られそうに見える。

しかし実際にはそうならない。

- 同じ手順を実行しても、ベテランと同じ判断にはならない。
- 同じ質問をしても、得られる結果が異なる。
- 同じ提案書を使っても、成果に差が生まれる。

なぜだろうか。

私たちはしばしば、
ベテランは優れたやり方を知っている
と考える。

しかし、もしかすると逆なのかもしれない。

ベテランはやり方を知っているから成果を出しているのではなく、

何か別のものを見ているから、その状況に合ったやり方を選んでいるのではないだろうか。

もしそうだとすれば、
私たちが継承しようとしていたものも、
少し違って見えてくる。

- 知見 AI が扱っているのは何か。
- ベテランが実際に見ているものは何か。

その違いを考えるために、次章では業務引継ぎという身近な例から改めて考えてみたい。

第3章 引継ぎで本当に継承されているもの

前章では、知見 AI が有効でありながら、必ずしもベテランと同じ成果を再現できるわけではないことを確認した。

同じ知識を持ち、同じ手順を実行しているにもかかわらず、結果に差が生まれる。

では、その差はどこから生まれるのだろうか。

そのヒントは、私たちが日常的に行っている業務引継ぎの中にある。

組織では、人の異動や退職、配置転換に伴い、日常的に業務引継ぎが行われる。

引継ぎの場合では、多くの場合、次のような内容が説明される。

- 業務の目的
- 使用するシステム
- 作業手順
- 過去の事例
- 注意事項
- トラブル時の対応方法

近年ではマニュアルや FAQ、ナレッジベースも整備されており、以前よりも引継ぎの品質は向上している。

知見 AI が活用される場面でも、基本的には同じである。

過去の事例や文書、ノウハウを学習し、それを利用して業務を支援する。

つまり、知見 AI が扱う情報の多くは、従来の引継ぎで共有されてきた情報と本質的には大きく変わらない。

しかし現実には、引継ぎを受けた人が次のように話す場面が少なくない。

「教わった通りにやりました。」

一方で引継ぎを行った側はこう答える。

「そうじゃないんだ。」

このやり取りは、多くの職場で見られる。

そして興味深いのは、どちらも間違っていないことである。

実際に引継ぎを受けた側は、教えられた内容を忠実に実行している。

手順も守っている。

必要な資料も確認している。

それにもかかわらず、期待した結果にならない。

なぜこのようなことが起こるのだろうか。

ここで改めて引継ぎの内容を見てみると、ある特徴が見えてくる。

引継ぎで共有されるものの多くは、

「何をするか」

あるいは

「どのように行うか」

である。

つまり、

- 作業内容
- 手順
- ノウハウ
- ベストプラクティス

が中心となる。

これは業務を遂行する上で非常に重要であり、欠かせない情報である。

しかし一方で、あまり共有されないものが存在する。

それは、

「なぜその方法を選ぶのか」

である。

例えば営業担当者であれば、

- なぜその顧客を優先するのか。
- なぜ今回は提案を急ぐのか。
- なぜ通常と異なる進め方をするのか。

エンジニアであれば、

- なぜその設計を選択したのか。

- なぜそのリスクを重視したのか。
- なぜ今回は例外的な対応を許容したのか。

管理職であれば、

- なぜその会議を開催するのか。
- なぜその案件に人員を投入するのか。
- なぜ今は動かないという判断をしたのか。

こうした判断の背景は、必ずしも明文化されていない。

実際には、

- 顧客との関係性
- 組織の状況
- 市場環境
- 過去の経緯
- 社内事情
- リスク認識
- 優先順位

など、さまざまな要素が絡み合った上で判断が行われている。

しかし引継ぎでは、その全体像が共有されることは少ない。

結果として継承されるのは、

「やり方」

である。

一方で、

そのやり方を生み出した判断の背景は継承されない。

この状態では、引継ぎを受けた人は過去の行動を再現することはできても、新しい状況に対応することが難しくなる。

なぜなら、その行動を選択した理由を知らないからである。

状況が変わったとき、

- 何を優先すべきなのか。

- 何を守るべきなのか。
- どこまで変更していいのか。

その判断基準が存在しない。

そのため、結果として

「教わった通りにやる」

ことはできても、

「教えた人と同じように判断する」

ことはできない。

ここで重要なのは、引継ぎの品質が低いという話ではない。

むしろ、多くの引継ぎは十分に丁寧に行われている。

問題は別のところにある。

私たちは長年、

知識やノウハウを継承する仕組みを発展させてきた。

しかし、

判断を生み出している構造そのものを継承する方法については、あまり意識してこなかった。

その結果として、

やり方は継承される。

しかし、そのやり方を生み出した判断構造は継承されない。

もしこの仮説が正しいのであれば、

知見 AI が扱っている課題もまた同じ構造を持っている可能性がある。

知見 AI は知識やノウハウを扱うことができる。

しかし、その知識やノウハウを生み出した判断の仕組みまで扱えているのだろうか。

次章では、この問いをさらに進めるために、

ベテランが実際に何を見ながら判断しているのかを考えていく。

第4章 ベテランは何を見ているのか

前章では、業務引継ぎで継承されるものの多くが「やり方」であり、そのやり方を生み出した判断の背景までは十分に継承されていない可能性について述べた。

もしそれが事実であるならば、次に考えるべきことは一つである。

ベテランは実際に何を見ながら判断しているのだろうか。

一般的に、ベテランと呼ばれる人たちは経験が豊富である。

そのため、

「経験があるから判断できる」

と説明されることが多い。

確かにそれは間違いではない。

しかし、この説明だけでは十分とは言えない。

なぜなら、経験そのものは判断ではないからである。

経験とは過去に起きた出来事の蓄積である。

一方で判断とは、現在の状況に対して何を選択するかという行為である。

経験が判断に影響を与えることはあっても、経験だけが判断を生み出しているわけではない。

例えば営業担当者を考えてみる。

新人が顧客情報を見た場合、

- 売上規模
- 担当者名
- 過去の商談履歴
- 提案内容

などの情報を見るだろう。

しかしベテランが見ているものは少し異なる。

もちろん同じ情報も見ている。

しかしそれだけではない。

- この顧客は現在どのような状況にあるのか。
- 決裁権はどこにあるのか。
- 競合はどのように動いているのか。
- 今動くべき案件なのか。
- 来月まで待つべき案件なのか。

表面上の情報の背後にある関係性や変化にも目を向けている。

エンジニアの場合も同様である。

新人は仕様書や設計書を確認する。

ベテランも同じ資料を見る。

しかしベテランはさらに、

- 将来どこで問題が起きる可能性があるか。
- どの部分が保守負荷を生むか。
- 組織としてどのリスクを許容できるか。
- 利用者はどのような使い方をするか。

といった視点を同時に持っている。

管理職も同じである。

会議資料に書かれている内容だけを見ているわけではない。

- 組織の状態。
- 関係部署との調整状況。
- 人員配置。
- 顧客への影響。
- 将来の変化。

そうした複数の要素を同時に見ながら判断している。

ここで興味深いのは、ベテランが特別な手順を持っているわけではないことである。

むしろ多くの場合、

実行している業務そのものは新人と大きく変わらない。

使用するシステムも同じである。

参照する資料も同じである。

業務プロセスも大きくは変わらない。

それにもかかわらず判断が異なる。

その違いは何だろうか。

それは、
見ている対象の数が多いことではない。

また、
知識量の差だけでもない。

重要なのは、
対象同士の関係性を見ていることである。

顧客単体を見るのではなく、顧客と市場の関係を見る。

案件単体を見るのではなく、
案件と組織の関係を見る。

問題単体を見るのではなく、
問題と将来の影響の関係を見る。

つまり、個別の情報ではなく、情報同士のつながりを見ているのである。

さらに言えば、ベテランは現在の状況だけを見ているわけでもない。

過去から現在、そして未来へと続く変化の流れも見ている。

- 過去に何があったのか。
- 現在何が起きているのか。
- このまま進めば何が起きるのか。

こうした時間的なつながりも含めて判断している。

ここで重要な視点が生まれる。

私たちはこれまで、
ベテランは優れたやり方を知っている人だと考えてきた。

しかし実際には、
ベテランはやり方を実行しているのではない。

やり方を生み出しているのである。

- 状況を見て、
- 関係性を見て、
- 制約を見て、
- 変化を見て、

その結果として最適と思われる行動を選択している。

つまり、
やり方は判断の結果として生まれている。

やり方そのものが本質なのではない。

もしそうであるならば、
私たちがこれまで継承しようとしてきたものは、結果として現れた行動だったことになる。

しかし、その行動を生み出した仕組みそのものについては、十分に捉えられていなかった可能性がある。

では、その仕組みとは何なのだろうか。

次章では、ベテランの判断を生み出している根本要素としての「構造」について考えていく。

第5章 思想はどこから生まれるのか

前章では、ベテランは単に優れたやり方を知っている人ではなく、状況に応じてやり方を生み出している人である可能性について述べた。

- 顧客を見る。
- 市場を見る。
- 組織を見る。
- 関係者を見る。
- 変化を見る。

そして、その状況に応じて判断を行う。

もしそうであるならば、次に考えるべき問いは明確である。

その判断はどこから生まれているのだろうか。

私たちはしばしば、
「あの人には考え方がある」

あるいは
「あの人なりの哲学を持っている」

という表現を使う。

実際、ベテランと呼ばれる人たちは独自の価値観や判断基準を持っているように見える。

しかし本稿で扱いたいのは、思想や哲学を人格的な特徴として捉えることではない。

ここで注目したいのは、
判断を生み出している仕組み
である。

例えば営業担当者が、
「この案件は今進めるべきだ」
と判断したとする。

その判断は突然生まれたわけではない。

- 顧客の状況。
- 社内の体制。
- 競合の動き。
- 予算の状況。
- 導入時期。

さまざまな要素を踏まえた結果として生まれている。

エンジニアが、
「今回はこの設計を選ぶべきだ」
と判断した場合も同じである。

- 技術的な要件。
- 保守性。
- 運用負荷。
- 将来の拡張性。
- 組織の技術力。

複数の要素を考慮した結果として、その結論に至っている。

つまり判断とは、
知識そのものから直接生まれているのではない。

複数の要素の関係性から生まれている。

ここで一つの仮説が見えてくる。

私たちが「考え方」や「哲学」と呼んでいるものの正体は、
実は構造なのではないか。

構造とは、

- 物事同士の関係である。
- 顧客と企業の関係。
- 企業と市場の関係。
- 業務と目的の関係。
- リスクと利益の関係。

● 時間と変化の関係。

単独の情報ではなく、それらがどのようにつながっているかを表したものである。

例えば、

「顧客満足を優先する」

という考え方がある。

一見すると価値観や理念のように見える。

しかし実際には、

顧客満足の向上

↓

継続利用

↓

売上の安定

↓

事業成長

という関係性の理解が存在している。

つまり、その考え方の背後には構造が存在している。

別の例として、

「短期利益より長期利益を重視する」

という判断がある。

これも単なる精神論ではない。

短期的な利益獲得が将来の信頼低下を招く可能性があり、
信頼低下が事業基盤を弱める可能性がある。

その関係性を理解しているからこそ生まれる判断である。

私たちは結果として現れた考え方だけを見ることが多い。

しかし実際には、

考え方の背後に構造が存在し、

その構造から判断が生まれ、
判断の結果として行動が選択されている。

もしこの見方が正しいのであれば、
これまで継承されてきた知識やノウハウは、
構造から生まれた結果の一部であることになる。

知識が重要ではないという意味ではない。

むしろ知識は不可欠である。

しかし知識だけでは判断は生まれない。

判断を生み出しているのは、
知識同士の関係性であり、
状況との関係性であり、
目的との関係性である。

そして、その関係性全体を本稿では「**構造**」と呼ぶ。

構造は手順ではない。

構造はノウハウでもない。

構造は情報そのものでもない。

構造とは、

情報同士がどのようにつながり、
どのような制約の中で、
どのような結果を生み出しているかという関係の体系である。

ベテランが見ているものは、この構造なのかもしれない。

そして私たちがこれまで十分に継承できていなかったものも、また構造なのかもしれない。

もしそうであるならば、
知識継承という問題は、
別の見方をすることができる。

それは、
知識の継承ではなく、
判断を生み出す構造の継承という視点である。

次章では、この視点をさらに進めながら、「意思決定構造継承」という考え方について整理していく。

第6章 意思決定構造継承

ここまで本稿では、

- 知識の継承
- ノウハウの継承
- 業務引継ぎ
- 知見 AI

といったテーマを通じて、一つの共通した課題を見てきた。

それは、

やり方は継承されるが、

そのやり方を生み出した判断の仕組みは継承されにくい
ということである。

従来、組織における知識継承とは、
知識そのものを共有することだと考えられてきた。

- マニュアルを作る。
- FAQを整備する。
- 事例を蓄積する。
- ベストプラクティスを記録する。

これらはすべて重要な取り組みであり、多くの成果を生み出してきた。

知見 AI もまた、その延長線上に存在している。

過去の知識や事例を活用し、人の業務を支援する。

その価値は非常に大きい。

しかし前章までの考察から見てきたのは、
知識だけでは説明できない判断が存在する
ということである。

- 同じ知識を持っても判断が異なる。
- 同じ情報を見ても結論が異なる。
- 同じ手順を実行しても結果が異なる。

この現象を知識量の差だけで説明することは難しい。

では何が継承されていないのだろうか。

本稿の仮説では、

継承されていないのは意思決定構造である。

意思決定構造とは、
人が判断を行う際に参照している関係性の体系である。

- 何を重要と考えるのか。
- どの制約を優先するのか。
- どのリスクを許容するのか。
- どの変化を重視するのか。
- どの要素同士を関連付けて考えるのか。

そうした判断の土台となる構造である。

例えば同じ顧客案件を見ても、

- ある人は売上を重視する。
- ある人は利益率を重視する。
- ある人は将来性を重視する。
- ある人は組織負荷を重視する。

どれが正しいという話ではない。

重要なのは、
その人が何を見て、
何と何を結び付け、
どのような構造の上で判断しているかである。

実際の業務では、
判断は単独の知識から生まれない。

- 顧客。
- 市場。

- 組織。
- コスト。
- リスク。
- 時間。
- 人材。

こうした複数の要素が相互に影響し合う中で生まれる。

つまり判断とは、
構造の中で発生する現象である。

ここで知識継承という言葉を変えて見直してみる。

私たちは長い間、
知識を継承すれば判断も継承されると考えてきた。

しかし実際には、
知識継承と判断継承は同じではない。

知識継承は、
「何を知っているか」
を共有する。

一方で、

意思決定構造継承は、
「どのように判断が生まれるのか」
を共有する。

これは知識継承を否定するものではない。

むしろ逆である。

知識継承は引き続き重要である。

ただし、
知識だけでは判断を再現できない場面が存在する。

その不足部分を説明する概念として、

意思決定構造継承という考え方が必要になる。

ここで本稿の議論は、知見 AI にもつながってくる。

知見 AI は多くの場合、
知識やノウハウを学習し、それを利用して支援を行う。

これは非常に有効である。

しかし、
もし人間の判断が構造から生まれているのであれば、
知識だけを継承しても再現できない部分が残る可能性がある。

つまり問題は、
AI が賢いかどうかではない。
知識量が十分かどうかでもない。

**問題は、
判断を生み出している構造をどのように扱うのか
である。**

ここで本稿は一つの転換点を迎える。

これまでは、知識と判断の違いについて考えてきた。

次に考えるべきことは、
その判断が実際にはどのように生まれているのかである。

ベテランは何を見ているのか。

その問いに対して、本稿はさらに一步踏み込む。

次章では、判断が個人の頭の中だけで生まれているのではなく、複数の構造の接続点として生まれている可能性について考察する。

第7章 判断はどのように生まれるのか

前章では、知識継承と意思決定構造継承は同じではないという考え方を整理した。

知識は重要である。

しかし判断は知識そのものから直接生まれるわけではない。

判断は構造の中で生まれる。

では、その構造とは具体的に何なのだろうか。

私たちは普段、

判断は個人の頭の中で行われていると考えがちである。

確かに最終的な意思決定は人が行う。

しかし実際には、人は何もないところから判断を生み出しているわけではない。

判断の前には必ず観察がある。

そして観察の対象は、自分自身ではなく周囲の環境である。

例えば小売業を考えてみる。

ある店舗の責任者が、

「売場を変更しよう」

と判断したとする。

その判断は突然生まれたわけではない。

- 来店客の動き。
- 商品の売上。
- 競合店舗の状況。
- 季節要因。
- 在庫状況。
- 人員配置。

さまざまな要素を観察した結果として生まれている。

例えば日本最大級のショッピングモールの一つである
イオンレイクタウン
を考えてみる。

ある店舗が好調である理由を考えると、
店舗だけを見ても十分ではない。

- 来館者数。
- 周辺地域の人口動態。
- 交通アクセス。
- 近隣競合。
- テナント構成。
- イベント開催状況。

こうした複数の要素が相互に影響している。

売上という結果だけを見ると単なる数字に見える。

しかし実際には、

地域構造

↓

商業施設構造

↓

来館者行動

↓

店舗利用

↓

売上

という連続した関係の中で発生している。

営業も同じである。

案件の受注は営業担当者だけで決まるわけではない。

- 顧客企業の状況。
- 業界動向。
- 競合状況。

- 予算編成。
- 組織変更。
- 経営課題。

そうした複数の構造が重なった結果として発生する。

エンジニアリングでも同様である。

障害が発生した場合、
コードだけを見ても十分ではない。

- システム構成。
- 運用体制。
- 利用者行動。
- ネットワーク環境。
- 組織の開発方針。

それらが接続された結果として問題が発生している。

ここで見えてくるのは、
判断の対象は個別の情報ではないということである。

人は情報を見ているようでいて、
実際には情報同士の関係を見ている。

さらに言えば、
ベテランは個別の事象を見ているのではなく、
構造の変化を見ている。

- 顧客が変わった。
- 市場が変わった。
- 組織が変わった。
- 競争環境が変わった。
- 制度が変わった。
- 技術が変わった。

そうした変化が既存の構造にどのような影響を与えるのかを見ている。

そのため、
ベテランの判断は経験の再利用だけでは説明できない。

むしろ、
現在存在している構造を読み取り、
その変化を解釈し、
次に起こる可能性を推測している。

と言った方が実態に近い。

ここで重要なのは、
判断は単一の構造から生まれるわけではないということである。

- 顧客構造。
- 組織構造。
- 市場構造。
- 業務構造。
- 技術構造。
- 社会構造。

実際の業務では、これらが独立して存在しているわけではない。

相互に接続されている。

そして**判断**とは、
それらの構造の接続点で生まれる。

顧客の要求だけを見ても判断できない。

組織の都合だけを見ても判断できない。

市場だけを見ても判断できない。

それらを同時に見たときに初めて判断が生まれる。

もしこの考え方が正しいのであれば、
私たちがこれまで扱ってきた知識とは、

構造の中で観測された結果の記録である可能性がある。

一方でベテランは、
その結果を見ているのではなく、
結果を生み出している構造そのものを見ている。

そして、この視点は AI について考える際にも重要になる。

AI は膨大な知識を扱うことができる。

しかし、
知識を扱うことと、
構造を扱うことは同じなのだろうか。

あるいは、
構造とはそもそも何なのだろうか。

次章では、この問いをさらに進めながら、なぜ今になって構造という視点を扱える可能性が生まれてきたのかを考えていく。

第8章 なぜ今それが可能になったのか

ここまで本稿では、

- 知識
- ノウハウ
- 知見 AI
- 意思決定構造

という流れで議論を進めてきた。

そして一つの仮説にたどり着いた。

ベテランの判断は知識そのものから生まれているのではなく、
複数の構造を観察し、その関係性を捉えることで生まれている。

もしそうであるならば、
次の疑問が生まれる。

なぜ私たちは今になって、そのような視点を考えられるようになったのだろうか。

少し前までの情報システムは、

情報を蓄積することを主な目的としていた。

- 文書管理システム。
- ナレッジベース。
- FAQ システム。
- 検索システム。

これらは非常に重要な役割を果たしてきた。

必要な情報を探し出し、
必要な人へ届ける。

その価値は現在でも変わらない。

その後、

RAG (Retrieval-Augmented Generation) に代表される技術が登場した。

AI は単に学習済み知識を利用するだけではなく、

必要な情報を検索しながら回答できるようになった。

これにより、

- 文書検索
- FAQ
- マニュアル参照
- 業務知見活用

などの領域で大きな進歩が生まれた。

知見 AI もまた、この流れの延長線上にある。

組織内の知識を利用し、
業務支援を行う。

過去の事例を参照する。

ベストプラクティスを提示する。

業務の効率化を実現する。

実際、多くの場面で成果を上げている。

ここで重要なのは、
本稿は知見 AI の有効性を否定しているわけではない
ということである。

むしろ逆である。

知見 AI は非常に有効である。

そして今後も重要な存在であり続けるだろう。

しかし同時に、
知見 AI が有効であればあるほど、
新しい疑問が生まれる。

なぜ AI はそれらしい判断ができるのか。

従来の検索システムでは、
検索結果が表示されるだけだった。

利用者自身が情報を読み、
判断しなければならなかった。

しかし生成 AI は違う。

複数の情報を参照しながら、
一つの回答としてまとめることができる。

この変化は非常に大きい。

なぜなら、
人は初めて
知識同士の関係性が表現された結果
を見るようになったからである。

例えば営業について質問した場合、
AI は単一の文書だけを参照しているわけではない。

- 顧客情報。
- 提案事例。
- 業界動向。
- 過去の成功例。

複数の情報を横断しながら回答を生成する。

その結果、
利用者は単なる知識ではなく、
知識同士がつながった状態を観察できるようになった。

ここで興味深い現象が起きる。

AI はしばしば、
「人らしい」

あるいは

「ベテランらしい」

回答を返すことがある。

しかし本当に AI はベテランのように理解しているのだろうか。

この問いに対して、本稿はまだ明確な答えを持っていない。

ただし一つの可能性は存在する。

それは、
人間の判断構造が思っている以上に安定している
という可能性である。

- 言葉は変わる。
- 表現も変わる。
- 事例も変わる。
- 環境も変わる。

しかし、

その背後にある構造は繰り返し現れる。

- 顧客と企業。
- 需要と供給。
- 利益とコスト。
- リスクとリターン。
- 制約と目的。

こうした関係性は、多くの場面で繰り返し現れる。

もしそうであるならば、
AI は構造を理解しているというより、
構造から生まれるパターンを大量に観測しているのかもしれない。

そして私たちは、その結果として現れた応答を見て、
「判断しているように見える」

と感じている可能性がある。

もちろん、この仮説はまだ検証途上である。

しかし少なくとも言えることがある。

それは、

生成 AI の登場によって、

私たちは知識だけでなく、

知識の背後にある構造について考える機会を得た

ということである。

そして、この視点から見ると、

知見 AI の次に考えるべきテーマも見えてくる。

それは、

知識を扱うことではない。

構造を扱うことである。

では、その構造を扱う能力とは何なのだろうか。

本稿ではそれを仮に

構造知性 (Structure Intelligence)

と呼ぶことにする。

次章では、本稿の中心概念である構造知性について整理しながら、

知識・行動・構造という三層モデルを考察していく。

第9章 構造知性

ここまで本稿では、

- 知識継承
- 知見 AI
- 意思決定構造

という流れで議論を進めてきた。

そして一つの仮説に到達した。

ベテランが持っている優位性は、単なる知識量の差ではない。

また、特定のノウハウを知っていることだけでもない。

それは、

構造を捉える能力

にあるのではないか。

ここで本稿は、これまでの議論を整理するために三層構造を提案する。

第一層は、

ナレッジ (Knowledge)

である。

-
- 文書。
 - マニュアル。
 - FAQ。
 - 事例。
 - ルール。
 - 用語。
 - 業務知識。

組織に蓄積される情報の多くはこの層に属する。

従来の検索システムやナレッジベースは、
主にこの層を扱ってきた。

また、RAG を利用した多くの業務支援 AI も、
基本的にはこの層を活用している。

第二層は、
行動知性 (Behavior Intelligence)
である。

これは、
知識をどのように使うか
という層である。

- ノウハウ。
 - ベストプラクティス。
 - 業務手順。
 - 成功事例。
 - 判断の定石。
 - 業務の進め方。
-

人間が長年蓄積してきた知見の多くはここに存在する。
そして現在、多くの知見 AI が再現しようとしているものも、この層である。

言い換えれば、
知見 AI とは、
ベテランの「やり方」を再現する AI
である。

この意味において、
知見 AI は非常に有効である。

なぜなら、
多くの業務は適切なやり方を共有することで大きく改善できるからである。

しかし本稿の議論はここで終わらない。

第三層として、
構造知性 (Structure Intelligence)
を考える。

構造知性とは、

- 構造を発見し、
- 構造を保持し、
- 構造を接続し、
- 構造変化を捉え、
- 構造を利用して判断する能力

である。

ここで重要なのは、
構造知性は知識そのものではない
ということである。

また、
ノウハウそのものでもない。

知識が存在し、
ノウハウが存在する。

しかし、
それらがどのような関係で結び付いているのか。

- どの制約が重要なのか。
- どの変化が影響を与えるのか。
- どの要素が結果を生み出しているのか。

それを捉える能力が構造知性である。

この三層を整理すると次のようになる。

構造知性

↓

行動知性

↓

ナレッジ

ナレッジは材料である。

行動知性は活用方法である。

構造知性は、その活用方法を生み出す土台である。

例えば営業で考えてみる。

顧客情報はナレッジである。

提案ノウハウは行動知性である。

しかし、

- なぜその顧客を優先するのか。
- なぜ今提案するのか。
- なぜ別の選択肢を採用しないのか。

その判断を生み出している関係性の理解が構造知性である。

エンジニアリングでも同じである。

設計手法は行動知性である。

技術仕様はナレッジである。

しかし、

- システム全体の制約。
- 運用環境。
- 将来変化。
- 組織能力。

それらを踏まえて設計を選択する能力は構造知性に近い。

ここで本稿は重要な立場を取る。

構造知性は AI そのものではない。

AI は技術である。

ツールである。

実装手段である。

構造知性は、

人間にも存在し得る。

組織にも存在し得る。

AI にも実装される可能性がある。

つまり、

AI＝構造知性

ではない。

むしろ、

AI は構造知性を増幅する手段として捉えた方が自然である。

この視点に立つと、

知見 AI の限界という表現も少し意味が変わってくる。

知見 AI が不足しているのではない。

知見 AI を成立させている土台が見えていなかったのである。

構造

↓

知見

↓

実行

これまで私たちは主に中段を扱ってきた。

しかし、その上位に存在する構造へ視点を向けることで、
知識継承や業務継承に対する見方も変わり始める。

そして、この考え方は単なる理論では終わらない。

もし構造を整理し、
記録し、
活用できるのであれば、

人と AI の協働のあり方そのものが変化する可能性がある。

次章では、本稿のまとめとして、
構造知性の時代とは何か、
そして今後どのような方向性が考えられるのかについて整理していく。

第 10 章 構造知性の時代へ

本稿は、
「ベテランはどう業務を行っているのか」
という問いから始まった。

組織には多くの知識が存在する。

- マニュアルがある。
- FAQ がある。
- 過去の事例がある。
- ノウハウがある。

そして近年では、それらを活用する知見 AI も登場した。

知見 AI は有効である。

実際、多くの業務において成果を生み出している。

知識検索を支援し、
業務ノウハウを共有し、
経験の少ない人でも一定品質の業務を行えるようにしている。

しかし同時に、
私たちは一つの現象を見続けてきた。

同じ知識を持っている。

同じ資料を見ている。

同じ手順を実行している。

それにもかかわらず、
ベテランと同じ判断にはならない。

この現象を出発点として考察を進めた結果、
本稿は一つの仮説へたどり着いた。

ベテランの優位性は、
知識そのものではない。
やり方そのものでもない。

その背後に存在する構造を捉えていることにある。

- 顧客を見る。
 - 市場を見る。
 - 組織を見る。
 - 制約を見る。
 - 変化を見る。
-

そして、
それらの関係性を観察しながら判断を生み出している。

つまり、
ベテランはやり方を実行しているのではない。
やり方を生み出している。

本稿では、
この判断を生み出している関係性の体系を
構造
と呼んだ。

また、
その構造を発見し、
保持し、
接続し、
変化を捉え、
判断へ利用する能力を
構造知性 (Structure Intelligence)

と定義した。

この視点から見ると、
知見 AI の限界という表現も少し異なる意味を持つ。

知見 AI が不足しているわけではない。

知見 AI が成立する前提条件が十分に整理されていなかったのである。

構造

↓

知見

↓

実行

私たちは長い間、
知見と実行を中心に発展させてきた。

- 知識管理。
 - 業務標準化。
 - マニュアル整備。
 - ナレッジベース。
 - FAQ。
 - RAG。
 - 知見 AI。
-

これらは今後も重要であり続ける。

そして、その価値は失われない。

しかし今後、
より重要になる可能性があるのは、
その背後に存在する構造そのものを扱うことである。

どのような構造が存在するのか。

どのような関係性が判断を生み出しているのか。

構造はどのように変化するのか。

どの構造が組織の成果に影響しているのか。

こうした問いは、
従来の知識管理だけでは十分に扱うことが難しかった。

しかし生成 AI の登場によって、
私たちは初めて、
知識の背後にある構造へ目を向ける機会を得た。

もちろん、
構造知性という概念はまだ発展途上である。

本稿で示した内容も一つの仮説に過ぎない。

検証が必要な部分も多い。

異なる見解も存在するだろう。

しかし少なくとも、
知識継承だけでは説明できない現象が存在すること。

そして、
その背景に構造という視点が存在する可能性があること。

これは今後の研究や実務において重要な論点になると考えられる。

最後に、本稿の主張を一文で表現するならば、次のようになる。

やり方は継承される。

しかし、そのやり方を生み出した判断構造は継承されない。

構造知性とは、その判断構造を扱うための新しい視点である。

そして、もし構造を扱うことが可能になるならば、
知識継承の次に来るものは、
意思決定構造継承
なのかもしれない。

本稿で述べてきた内容を整理すると、
知見 AI が主に扱うのは知識やノウハウの活用領域である。

一方で、本稿で考察してきたベテランの判断や意思決定構造は、
その上位に存在する構造の理解と関係している可能性がある。

その関係を整理したものが、以下の「知の三層構造」である。

知の三層構造

EmzStyle

知性を三層で捉え、構造を見出すことで本質にたどり着く



ナレッジ知性 → 行動知性 → 構造知性 の順で、知性は深化し、価値を生む

本ホワイトペーパーについて

本ホワイトペーパーは、
前田 稔（エムズスタイル LLC）による独自の調査・分析および
構造知性フレームワークに基づき作成されています。

本資料は、特定の解決策や結論を提示するものではなく、
判断に必要な構造や視点を整理することを目的としています。

著作権・利用条件

本資料に含まれる文章・図表・分析内容・構造フレームワークは、
著作権法および関連法令により保護されています。

本資料の利用条件は、以下に定める
「ホワイトペーパー利用規約」 に従うものとします。

 <https://emz-style.com/whitepaper-terms>

利用区分の概要

- 無料版（要約・抜粋）
社内共有・紹介目的での利用は可能です（改変・商用利用不可）
- 有料版（個人）
個人学習目的に限り利用可能です（社内共有不可）
- 法人向けライセンス
社内での配布・研修・教育用途での利用が可能です

※詳細は上記利用規約をご確認ください。

最後に

本資料をお読みになり、

- 判断に迷う点がある
- 自社の状況に当てはめると違和感がある
- このまま進めてよいのか確信が持てない

と感じられた場合は、

それ自体が重要なサインです。

ご相談・ご質問は、以下よりお気軽にお寄せください。

 <https://emz-style.com/contact>

(※法人向けのご相談・講演・研修のご依頼もこちらから承っています)