コンサルタントの上流工程での生成AI活用実践ガイド

IT編



Start Challenge Consulting co., ltd.

2026年8月発行

Strictly Confidential

はじめに — 上流工程でもAI活用が始まっている

生成AIの適用先は開発・コーディングに限らない。上流工程の工数の多くは「情報の整理・変換・文章化」に費やされており、この領域こそAIの効果が最も出やすい。

上流工程で多くの時間を占める作業

会議内容の整理

発言の記録から、事実・課題・依頼事項を切り分けて一覧化する作業。

現状調査

既存資料・台帳・システム一覧の読み解きと、前提情報の突き合わせ。

論点の抽出

決めるべきこと・未決事項を漏れなく列挙し、関係者に提示する。

資料作成

同じ内容を対象者別の体裁へ再構成し、複数ツールへ転記する。

要件の文章化

曖昧な要望を、判断可能な粒度の要件文へ落とし込む。

本資料で扱う範囲

- 構想策定・業務整理・要件定義の実作業へのAI適用
- 工程別の活用例と、人が担い続ける領域の切り分け
- 失敗・手戻りの実例と、提示前チェックの運用
- 情報管理ルールと組織への定着ステップ

本資料で扱わない範囲

- 実装・テスト工程での生成AI活用
- 個別モデル／製品の性能比較と選定
- プロンプト技法そのものの網羅的解説
- 全社AI戦略・投資判断の立案

本資料の基本スタンス

AIに判断を任せるのではなく、判断材料を整える。

出力は常に「たたき台」であり、事実確認と最終判断はコンサルタントの責任範囲に残す。

事実：上流工程には情報整理・転記・文章化の作業が含まれる／解釈：これらはAIで支援しやすい定型変換作業である／提案：判断はAIに委ねず、材料整理に限定して適用する。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

ITコンサルタントの上流工程とは

上流工程は6つの局面で構成され、各局面の成果物が次局面の入力になる。したがって前段の整理精度が、後段の手戻り量を決める。

① 課題把握	② 構想策定	③ As-Is／To-Be	④ 要件定義	⑤ 調達	⑥ 計画・体制
経営課題・業務課題の把握と論点の特定	IT構想・システム化構想の方針決定	現行業務の可視化と将来業務の設計	業務要件・システム要件の定義と確定	RFP作成・提案評価・ベンダー選定	プロジェクト計画と推進体制の設計

工程	主な成果物	主な合意相手
① 課題把握	課題一覧、論点整理メモ、ヒアリング記録	経営層・業務主管部門
② 構想策定	IT構想書、システム化方針、投資概算の前提整理	経営層・情報システム部門
③ As-Is／To-Be	現行業務フロー、業務一覧、To-Be業務フロー、変更点一覧	現場部門・業務主管部門
④ 要件定義	業務要件定義書、機能要件一覧、非機能要件一覧、課題管理表	業務主管部門・情報システム部門
⑤ 調達	RFP、提案評価基準、提案比較表、選定報告	調達部門・経営層・ベンダー
⑥ 計画・体制	プロジェクト計画書、体制図、役割分担、リスク一覧	プロジェクト責任者・関係部門

全局面に通底するもの

関係者間の合意形成 — 成果物は「合意の記録」であり、合意なき整理は成果物にならない。

事実：各工程には対応する成果物と合意相手が存在する／解釈：成果物の連鎖構造により前段の精度が後段の手戻りを左右する／提案：AI適用は工程単位ではなく成果物単位で検討する。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

上流工程で発生する「見えにくい作業負担」

負担の主因は思考ではなく情報整理である。転記・突合・再編集が工数を押し上げ、品質判断が特定者に集中することで待ち時間が発生する。

① 複数部署へのヒアリング

部門ごとに前提・用語・優先度が異なり、同じ論点を繰り返し確認する必要が生じる。

② 議事録と課題一覧の突合

記録の粒度と課題管理表の粒度が揃わず、会議ごとに突き合わせ作業が発生する。

③ 曖昧な発言の要件化

「うまくやってほしい」を判断可能な要件文にするまで、複数回の確認を要する。

④ 資料間の転記

同一情報をExcel・PowerPoint・Wordへ転記し、更新漏れと版差異が生じる。

⑤ 対象者別の資料再構成

同じ内容を経営層向け・現場向けに作り直し、説明資料が複線化する。

⑥ 会議後の宿題整理

確認事項・依頼事項が会議ごとに積み上がり、追跡自体が作業になる。

⑦ レビューの集中

品質判断がシニアコンサルタントに集中し、確認待ちがボトルネックになる。

実態

考える時間より、情報を整える時間が多くを占める。

補足説明 — 負担の切り分けが定着の前提

上記の負担は、AIで代替しやすい「整理・変換・列挙」の作業と、人が担う「確認・調整・判断」の作業が混在している。
AI活用の設計は、この2種類を作業レベルで分離することから始まる。工程単位で「AIを使う／使わない」を決めると効果が出にくい。

事実：ヒアリング・突合・転記・再構成の各作業が上流工程に発生する／解釈：これらは思考ではなく情報整理に分類される／仮説：整理系作業の比率が高いプロジェクトほどAIの効果が大きい（仮）。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

上流工程におけるAI活用マップ

AIが担うのは全工程共通で「材料の整理」であり、人が担うのは「信頼性の判断と関係構築」である。この境界を工程ごとに明文化することが活用設計の中核となる。

上流工程	AI活用例	人が担当する領域
事前調査	業界・企業・既存システム情報の要約と論点候補の列挙	情報の信頼性判断（出典確認・鮮度確認）
ヒアリング	質問案の作成、議事録の構造化、論点抽出	深掘りと関係構築（現場の納得感づくり）
業務整理	業務の分類・一覧化、課題の構造化	実態確認（例外業務・属人化の確認）
構想策定	選択肢の列挙、比較軸・評価観点の作成	方針決定（投資・優先順位の判断）
要件定義	要件候補の起草、抜け漏れ・矛盾の抽出	要件確定（合意形成と責任所在の明確化）
RFP作成	章立て・文章化、評価表・比較表の作成	調達条件の決定（契約・リスクの引受判断）

全工程に共通する原則

AIは「材料を整える」。人は「判断し、合意を取る」。

事実：各工程の作業は「整理・列挙」と「判断・調整」に分解できる／解釈：前者がAI適用領域、後者が人の責任領域となる／提案：プロジェクト開始時に本表を関係者と共有し、期待値と責任範囲を合わせる。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践① プロジェクト開始前の情報収集

初回訪問前の企業理解は、公開情報の要約をAIに任せ、出典確認を人が行う分担で成立する。AI出力をそのまま資料化せず、必ず一次情報に当てて確定させる。

AIに任せる作業（材料の整理）

対象	依頼内容と出力形式
事業・業界・競合	事業セグメント／主要顧客／競合の位置づけを箇条書きで要約
中期経営計画	重点方針とIT関連記述を抽出し、原文の該当箇所を併記
既存システム・製品	システム名／用途／想定領域を一覧化（推測箇所は明示させる）
業界特有の業務・規制	規制名・対象業務・遵守事項を表形式で整理
専門用語	用語集（用語／一般的な意味／当該業界での用法の差）
初回確認事項	確認項目と確認理由をセットで列挙（優先度付き）

補足：AIには「推測を含む記述には必ず〈推測〉と付す」よう明示的に指示する。

人が担う確認（出典の検証）

・要約の各記述が、どの公開資料の何ページ由来かを確認する
・年度・組織名・システム名の鮮度と正式名称を照合する
・出典が確認できない記述は「未確認」として資料に残さない
・競合・シェアなど数値情報は一次資料でのみ採用する
・業界用語の解釈は初回打ち合わせで顧客に確認する

実践例：初回訪問前の企業理解メモ

A4・1枚に集約する構成
① 事業構造と収益の柱
② 中期計画上のIT関連方針
③ 想定システム構成と論点候補
④ 初回で確認する事項（上位5件）
⑤ 未確認事項と確認先

この工程での留意点

AI出力は「調査の出発点」であり、顧客提示物ではない。出典確認を経た記述のみを資料に載せる。

事実：企業・業界情報の多くは公開資料として存在する／解釈：要約作業は定型変換でありAI適用に適する／提案：出典未確認の記述は資料化せず「未確認」欄で管理する。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践② ヒアリング設計と質問票作成

質問は役職別に作り分け、仮説を前提とした深掘り型に変換することで回答の解像度が上がる。ただしAI生成の質問票は肥大化するため、当日使う設問数の上限を先に決める。

対象	聞くべき軸	質問例（仮説提示型）	回答に応じた追加質問
経営層	投資判断の基準、事業上の期待、譲れない条件	「今回の刷新で最優先に改善したいのは、収益機会の拡大よりも管理精度の向上と理解していますが、認識は合っていますか」	優先度が入れ替わる条件は何か／効果が出ないと判断する基準は何か
管理者	業務量の実態、例外処理の判断、統制上の制約	「月末の処理が集中する要因は、承認待ちの滞留にあるとの仮説を持っています。実際にはどこで時間を要していますか」	例外はどの頻度で発生するか／誰の承認まで必要か
現場担当者	実操作の手順、二重入力、独自運用と回避策	「システム入力の前に、手元のExcelで整えてから転記していると想定しています。実際の流れを操作順に教えてください」	そのExcelは誰が管理しているか／システムに入れない情報は何か

避けるべき設問設計

- 「現在の課題は何ですか」で終わらせる（回答が抽象化する）
- 抽象語のまま尋ねる（「効率化」「連携」「見える化」）
- 立場に関係なく同一の質問票を使い回す
- 確認事項と深掘り事項を1問に混在させる

質問票が長くなりすぎる問題への対処

- 当日の設問数を先に上限設定する（例：60分で12問）
- AIに「必須・任意・予備」の3階層へ再分類させる
- 重複設問を統合し、事前配布で済む項目は書面に回す
- 残りは予備質問として手元資料に留める

この工程での留意点

AIは設問を「増やす」ことに長ける。絞り込みと場の運営は人の役割として残す。

事実：役職により関心事と回答可能な粒度が異なる／解釈：仮説提示型の設問は回答の具体度を高める／仮説：設問数の上限設定により面談内の深掘り時間が確保できる（仮）。注：設問数「60分で12問」は運用目安（仮定値）。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践③ 会議・インタビュー内容の構造化

文字起こしは6区分に分解して初めて後続工程で使える。特に「決定事項」はAIが誤認しやすく、担当者確認を通過するまで未決扱いとする運用が必須となる。

発言内容を分解する6区分

事実	課題	要望	決定事項	未決事項	次回対応
実際に行われている手順・件数・体制。検証可能な記述のみ。	支障が出ている事象。原因の断定は含めない。	実現したい状態の希望。要件とは区別して保持する。	決定者と決定日が特定できるものに限る。	論点・検討中の案。決定先と期限を併記する。	担当者・期限・成果物の形式まで特定する。

整理の切り口と扱いの注意

- Teams・Zoomの文字起こしを入力とし、発言者情報を保持する
- 発言者別・部門別に意見を整理し、対立点を明示する
- 同じ言葉が部門で別義となる場合は、両方の定義を併記する
- 用語の統一は独断で行わず、確認事項として残す

AIが「決定事項」と誤認する典型パターン

- 「それでいきましょうか」を合意と解釈する
- 上位者の発言を検討段階でも決定として扱う
- 「基本的には」「方向性としては」の留保を落とす
- 条件付き合意から条件部分を落として記載する

担当者確認を前提とした運用フロー

① 文字起こし取得
録音可否と保存先を事前合意

▸

② AIで6区分に分解
根拠となる発言箇所を併記させる

▸

③ 人が全件レビュー
決定事項は原発言に戻して検証

▸

④ 顧客担当者へ確認
決定・未決の区分を書面で確定

▸

⑤ 課題管理表へ反映
確定分のみ後続工程へ引き渡す

この工程での留意点

AIの出力段階では、すべて「未決」として扱う。決定へ昇格させるのは顧客確認のみ。

事実：会議発言には事実・課題・要望・決定・未決・依頼が混在する／解釈：分解しないまま要件化すると誤認が後続へ伝播する／提案：決定事項は顧客の書面確認を経て初めて確定扱いとする。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践④ As-Is業務の整理

AIは整った標準業務を再現することに長ける一方、例外処理は入力に含まれない限り出力されない。したがって例外の洗い出しは、人が能動的に問いに行く作業として設計する。

As-Isスイムレーン（受注登録業務の例・スイムレーン形式）

関係者	① 受注情報の受領	② 内容確認・補正	③ システム入力	④ 承認	⑤ 台帳更新・報告
営業担当	メール・電話で受注内容を受領し、個人管理のExcelに記入	記載不備を口頭で確認し、Excel上で手修正			
受注事務			Excelから基幹システムへ手作業で転記（二重入力）		部門別台帳へ再転記し、日次で集計表を作成
管理者				システム上で承認（金額基準で承認者が変動）	
基幹システム			受注データ登録・伝票番号採番		出荷指示データ連携（夜間バッチ）

凡例：手作業　システム処理　課題箇所（手作業・二重入力・属人化）

AIで整理できる範囲

- ヒアリング結果からの業務分類と業務一覧化
- 業務手順・担当者・利用システムの対応付け
- Excel台帳の項目から業務単位の抽出
- 手作業／二重入力／属人化ポイントの候補列挙

「標準業務だけを整理してしまう」失敗

- 例外処理・イレギュラー業務は入力に無い限り出力されない
- 繁忙期・締め処理・訂正処理を個別に問いに行く
- AI作成のフローは必ず現場で操作順に読み合わせる
- 「その通りにいかない場合」を設問化して確認する

事実：受注登録業務には手作業転記と二重入力が含まれる（例示・架空事例）／解釈：課題箇所は手作業とシステム処理の接続点に集中する／仮説：例外業務の把握漏れが後続の要件漏れの主因となる（仮）。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践⑤ 業務課題の構造化と原因分析

表面的な要望の裏側にある構造的原因まで遡ることで、施策は「機能追加」から「業務設計の変更」へ変わる。AIは因果の候補を出すが、断定はさせない。

課題・原因・影響の5階層（受注登録業務の例）

発生事象

・月末の受注処理が滞留する
・登録内容の訂正が頻発する
・部門別の集計値が一致しない
・特定担当者不在時に処理が止まる

直接原因

・Excelからシステムへの手作業転記
・受領様式が取引先ごとに異なる
・入力チェックが人の目視に依存
・台帳が部門別に分散して存在

構造的原因

・受注情報の正本が定義されていない
・様式統一の権限が部門を跨がない
・例外運用が個人判断で許容されている
・業務ルールが文書化されていない

業務への影響

・締め作業の残業が慢性化
・訂正対応が本来業務を圧迫
・数値の照合作業が二重に発生
・新任者の習熟に時間を要する

経営への影響

・受注状況の把握が遅れ、意思決定が後手になる
・管理コストが売上成長に比例して増加する
・統制上の説明責任を果たしにくい

課題の分類軸（5分類）

人（体制・スキル）／業務（手順・ルール）／システム（機能・連携）／データ（定義・品質）／ルール（統制・権限）

優先順位付けの観点

重要度（経営影響の大きさ）／緊急度（放置時の悪化速度）／影響範囲（対象部門数・件数）の3軸で相対評価する

AIが原因を断定しすぎるリスク

出力に「事実／仮説」列を必須とし、確認者と確認日を記録する。未確認の因果は施策検討の根拠に用いない。

なぜなぜ分析の補助：AIには「なぜ」を3段のみ生成させ、各段に確認方法（誰に何を聞けば検証できるか）を併記させる。

事実：発生事象と業務影響はヒアリングで確認できる（例示・架空事例）／解釈：構造的原因は正本定義と権限設計の不在にある／仮説：様式統一の権限設計が最上流の制約である（仮）／提案：因果は仮説として管理し、確認済み事実と分離する。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践⑥ To-Be業務とシステム化構想の作成

To-Beは「廃止・簡素化・標準化・自動化」の順で検討する。制約条件を先に入力しなければ、AIは実行不能な理想案を出力するため、移行負担を評価軸に含める。

To-Beスイムレーン（受注登録業務・生成AIレーンを追加）

関係者	① 受注情報の受領	② 内容確認・補正	③ システム登録	④ 承認	⑤ 集計・報告
営業担当	統一様式のフォームから直接登録（Excel廃止）				
生成AI		記載不備・欠落項目を自動検出し確認候補を提示			集計結果の要約・差異コメント案を生成
受注事務		AI提示の確認候補のみ判断・修正（転記は廃止）			
管理者				金額基準に応じた自動振り分けで承認	
基幹システム			フォーム連携で自動登録（正本を一元化）		台帳を統合し集計を自動出力

凡例：改善タスク（To-Be／生成AI） 手作業（残置） システム処理

改善方針の検討順序

① 廃止（やめられるか）→ ② 簡素化 → ③ 標準化 → ④ 自動化。自動化から入ると現行の非効率を固定化する。

実現手段の選択肢と評価軸

AI／RPA／SaaS／スクラッチを、効果・費用・移行難易度・現場負担・保守性で相対比較する。

理想論だけのTo-Beを防ぐ入力

既存システムの制約・予算枠・体制・法規制・移行期間を制約条件として先に与え、変更点一覧を必ず出力させる。

事実：現行業務には手作業転記と台帳分散が存在する（例示・架空事例）／解釈：正本の一元化により転記工程自体を廃止できる／仮説：AIによる不備検出で確認工数の削減が見込まれる（仮）／提案：制約条件を先に定義し、変更点一覧で現場影響を可視化する。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践⑦ IT構想策定でのAI活用

AIが有効なのは全体像のたたき台作成と論点の列挙までであり、方式の決定は既存資産・運用体制・責任分界の制約に依存する。したがってアーキテクチャの丸投げは成立しない。

連携方式の比較軸（AIに整理させ、人が決定する）

方式	適する場面	留意点	決定に必要な確認事項
API連携	即時性が必要な業務	既存側の提供有無・改修費用	既存システムの公開I/F、保守ベンダーの対応範囲
ファイル連携	日次バッチで足る業務	障害時の再送・突合運用	締め時刻、リラン手順、運用当番の体制
DB直接参照	参照系の暫定対応	結合度が高く保守が困難	保守契約上の許容、将来の刷新計画
MCP等のAI連携	AIから業務データを参照	権限設計・監査ログが前提	利用可能なAI環境、データ持ち出し可否、社内規程

AIに作らせるたたき台の範囲

- システム全体像（機能配置・データの流れ）の初稿
- 外部連携先とデータ授受項目の一覧
- クラウド／オンプレミス検討観点の列挙
- 認証・権限・監査ログに関する論点抽出
- 技術選定理由の文章化（比較の言語化）
- 移行方式の選択肢と前提条件の整理

クラウド／オンプレミスの検討観点と、必ず人が確定させる項目

- データ所在と法規制上の制約（越境移転の可否、業界規制の適用範囲）
- 既存システムとの通信要件（閉域接続の必要性、遅延許容）
- 費用構造（初期投資と運用費の配分、増減に対する変動性）
- 運用責任の分界（監視・パッチ適用・障害一次対応の担当）
- 認証方式と権限設計（既存IDaaSとの統合、特権管理、監査ログ保持期間）

丸投げしてはいけない理由

- 既存契約・保守範囲・社内規程を知らない
- 非機能の実測値（現行性能・データ量）を持たない
- 運用体制と当番人数の実態を反映できない
- 障害時の責任分界を設計できない
- 一般的な最適解が当該組織の最適解と一致しない

この工程での留意点

AIの出力は「検討すべき論点の網羅」に価値がある。方式決定は制約条件の確認を経た人の判断とする。

事実：連携方式ごとに適用場面と留意点が異なる／解釈：方式選定は技術特性より既存制約に強く依存する／提案：AIには論点列挙とたたき台作成までを担わせ、決定は制約確認後に人が行う。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践⑧ 業務要件の作成

要望と要件を分離し、要件ごとに「根拠となる発言元」を記録することで、レビュー時の差し戻しが「議論のやり直し」ではなく「記録の確認」に変わる。

要望から要件への変換（記録欄を含む管理形式）

要望（発言のまま）	業務要件（判断可能な粒度）	根拠・発言元
受注状況をすぐ見たい	営業部門長は、担当部門の受注一覧を当日登録分を含めて参照できる（更新頻度は要確認）	6/12 営業部門長／議事録3.2項
入力を楽にしてほしい	受注事務は、統一様式で受領した情報を再入力せずに登録できる	6/13 受注事務担当／文字起こし L120
承認をきちんとしたい	金額区分に応じて承認者が自動決定され、承認履歴が保持される（区分の閾値は要確認）	6/13 管理部門長／議事録4.1項
訂正を減らしたい	登録時に必須項目の欠落と形式不正を検出し、登録者へ差し戻す	6/13 受注事務担当／議事録4.4項

AIによる不足項目チェックの依頼内容

「各要件について、対象業務・利用者・目的・前提条件のいずれが欠けているかを列挙せよ。欠落は補完せず、欠落項目名のみを示せ」と指示する。補完を許すと、確認されていない条件が要件として混入する。

要件記述に必須の4項目

① 対象業務（どの業務のどの工程か）
② 利用者（誰が実施・参照するか）
③ 目的（何のために必要か）
④ 前提条件（成立に必要な条件・制約）

加えて、正常系・例外系・承認系を区別して記述する。

AIで検出する曖昧表現

「適宜」「必要に応じて」「迅速に」「柔軟に」
「原則として」「可能な限り」「等」
→ 検出後は数値・条件・判断者のいずれかに置き換え、置換できないものは「要確認」として残す。

要望と要件の違い：要望は「実現したい状態の希望」、要件は「充足したか判定できる記述」。判定基準を書けないものは、まだ要件ではない。

この工程での留意点

要件には必ず発言元を残す。出所が書けない要件は、AIが生成した推測である可能性が高い。

事実：発言は要望の形で表れ、判定基準を伴わない（例示・架空事例。日付・発言者は架空）／解釈：要件化には対象・利用者・目的・前提の特定が必要／提案：未特定値は補完せず「要確認」として明示的に残す。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践⑨ 機能要件・非機能要件の整理

非機能要件でAIは未確認の数値を自然に補完する。数値は顧客が示した実測値・目標値のみを採用し、それ以外は「要確認」として空欄で残す運用が品質を守る。

業務要件から機能要件への分解（5区分）

区分	整理する内容
入力	画面項目、必須／任意、形式チェック、初期値、入力権限
処理	計算ロジック、承認ルート判定、ステータス遷移、例外時の扱い
出力	一覧・帳票・検索条件、出力単位、参照可能範囲
保存	保持項目、履歴の残し方、保持期間、訂正・取消の扱い
通知	通知契機、宛先、手段、再通知の条件

併せて抽出する項目

画面項目／権限（役割別の参照・更新範囲）／ステータス（一覧と遷移条件）／検索条件（キーと範囲指定）を、機能単位で一覧化する。

非機能要件のチェック項目と数値の扱い

項目	確認する内容	現時点の値
性能	画面応答、ピーク時同時利用、月間処理件数	要確認（実測値の提供待ち）
可用性	稼働時間帯、停止許容時間、切替方式	要確認
セキュリティ	認証方式、権限区分、暗号化、外部公開範囲	既存規程に準拠（規程名を確認中）
運用・保守	監視、障害一次対応、変更申請の手順	要確認（運用体制のヒアリング待ち）
バックアップ	取得頻度、保管世代、復旧手順と目標時間	要確認
ログ	取得対象、保持期間、監査時の提出形式	要確認

数値記入は顧客提示値のみ。推定値を置く場合は「（仮定値）」を必ず付す。

AIが具体的な数値を勝手に補完する問題

「応答3秒以内」「稼働率99.9%」「保持期間5年」等の一般的な水準を、確認なしに要件として記載する。これらは業界の平均像であり、当該顧客の合意事項ではない。プロンプトで「数値は入力に無い限り〈要確認〉と記載し、推定値を書かないこと」を明示する。

未確定値の運用ルール

空欄を残すことを許容する。埋まっている数値より、確認済みかどうかが品質を決める。

事実：非機能要件は実測値・目標値の提示を前提とする（例示・架空事例）／解釈：確認前の数値記載は合意の偽装となる／提案：未確定項目は「要確認」で残し、確認先と期限を課題管理表で追跡する。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践⑩ 要件の抜け漏れ・矛盾チェック

レビュー観点をプロンプトとして標準化すれば、指摘の質が担当者に依存しなくなる。ただし業務妥当性と優先度の判断は人が担い、AIの指摘は候補として扱う。

標準レビュー観点（プロンプトとして固定化する6項目）

#	観点	AIへの指示内容	人が最終確認するポイント
1	業務フローと機能要件の整合	フローの各工程に対応する機能要件が存在するか、対応表で示せ	対応がない工程が、業務上不要なのか記載漏れなのかの判断
2	要件間の重複・矛盾	同一対象に対する記述の重複、条件が両立しない組を列挙せよ	どちらを正とするか、部門間で調整が必要かの判断
3	主語・対象・条件の不明確	実施主体・対象データ・成立条件のいずれかが欠けた記述を抽出せよ	欠落項目を誰に確認するかの割り当て
4	正常系のみの記述	例外・エラー・取消・訂正の記載がない要件を指摘せよ	現場で実際に起きる例外の発生頻度と対応方針
5	権限・例外処理・保持期間	役割別の権限、例外時の代替手順、データ保持期間の記載有無を確認せよ	統制・監査要件との整合、規程との突合
6	根拠の追跡可能性	発言元・議事録番号が未記載の要件を列挙せよ（補完はしないこと）	出所不明の要件を削除するか、再確認するかの決定

標準化の効果

・レビュー観点が担当者の経験値に依存しなくなる
・シニアの確認前に一次スクリーニングが完了する
・指摘内容が観点別に集計でき、品質傾向が測定できる

AIレビューの限界

・記述の整合は見えるが、業務上の妥当性は判断できない
・指摘が網羅的すぎて優先度がつかない（人が選別する）
・指摘の見落としもあるため、レビュー完了の根拠にはしない

この工程での留意点

AIレビューは「一次スクリーニング」。合否判定の権限は人に残す。

事実：要件の不備は記述レベルと業務妥当性レベルに分かれる／解釈：前者は観点の定型化により機械的に検出可能／提案：観点をプロンプトとして標準化し、指摘は候補として人が選別する。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実践⑪ RFP・ベンダー評価でのAI活用

提案書は表現の差が大きく、比較の前に記述粒度を揃える作業が必要となる。AIはこの標準化に有効だが、採点は定量・定性を分離し、最終評価には用いない。

RFP作成から選定までの作業分担

作業	AIに任せる範囲	人が決定・確認する範囲
RFP章立て・初稿	標準的な章構成の提示、要件定義書からの本文起草	調達方針、責任分界、契約前提、開示範囲
提案依頼事項・回答様式	依頼事項の整理、回答様式（記入欄・字数上限）の作成	必須回答項目の確定、質疑対応方針
提案書の比較表	各社記述の粒度を揃えた要約、対応可否の抽出	要約による意味の欠落確認（原文との突合）
評価基準・採点項目	評価軸の候補列挙、採点定義の文章化	配点・重み付け、合否基準、評価者の構成
見積・前提条件の抽出	見積条件・前提条件・除外事項の一覧化と差分表示	除外事項が及ぼす費用・責任へのリスク判断
最終評価	（使用しない）	評価会議での合議、選定理由の記録、社内承認

定量評価と定性評価の分離

・定量：費用、体制人数、実績件数、対応可否の件数
　→ 集計・整形はAIで可（原本との一致確認は人）
・定性：実現方式の妥当性、体制の適合、リスク認識の深さ
　→ 評価者の合議で判断し、判断理由を記録に残す

AI採点を最終評価に使わない理由

・表現の巧拙が点数に影響し、実力差と乖離する
・採点根拠の説明責任を果たせない（調達の説明義務）
・同一条件での再現性が保証されない
・提案書の秘密情報を外部環境へ投入する制約もある

この工程での留意点

AIは「比較可能な状態」をつくる。優劣の決定と説明責任は発注者側に残る。

事実：提案書は各社の表現形式が異なり直接比較が難しい／解釈：記述粒度の標準化は定型変換でAI適用に適する／提案：採点はAIに委ねず、定量集計と定性合議を分離して記録する。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

リアル事例 — AIで要件定義を進めた1週間

想定事例（顧客管理システム刷新）では、整理・起草の作業時間は減る一方、正確性確認と意見調整の時間は増える。総工数の削減ではなく、時間配分の移動として現れる。

1週間の進め方（想定事例：顧客管理システム刷新プロジェクト・要件定義フェーズ初週）

曜日	主な作業	AIに任せた範囲	人が担った範囲
月	既存資料20本の読み込みと論点整理	資料ごとの要点抽出、論点候補の列挙、用語の突合	最新版の特定、旧方針との差分確認、論点の優先度付け
火	営業・管理部門へのヒアリング（計4件）	部門別質問票の作成、当日の追加質問案の生成	場の運営、深掘り、発言の背景の読み取り
水	文字起こしから課題・要望の抽出	6区分への分解、発言者別・部門別の整理	決定／未決の判定、部門間で異なる用語定義の確認
木	As-Is／To-Beと要件候補の作成	業務一覧化、要件候補の起草、抜け漏れ観点の適用	例外業務の追加確認、制約条件の反映、記述の確定
金	顧客レビューと誤認・不足の修正	指摘内容の分類、修正版の反映案の作成	誤認箇所の説明、方針の再確認、未決事項の期限設定

作業時間が減った部分

- 会議後の整理（分解・一覧化・宿題の抽出）
- 要件初稿の作成（文章化・体裁揃え）
- レビュー観点の抽出（確認項目の列挙）

人の作業が増えた部分

- 情報の正確性確認（出典・原発言への突合）
- 部門間の意見調整（記載の一本化に向けた合意）
- 最終判断（採用・不採用の決定と責任所在）

効果は「総工数の削減」ではなく「整理から判断への時間の移動」として現れる。

事実：本事例は想定事例であり、企業名・数値は架空（既存資料20本・ヒアリング4件は想定条件＝仮定値）／解釈：減る作業と増える作業が同時に発生する／仮説：確認工数を見積に織り込まないと納期を超過する（仮）。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

実際に起きやすい失敗と手戻り

失敗の多くは「もっともらしい記述」に起因し、レビューで気づきにくい。顧客提示の前に定型チェックを通すことで、手戻りの大半は工程内で吸収できる。

発生事象と手戻りの影響

発生事象	生じる手戻り	防止策
顧客の発言にない要件が追加された	要件の全件棚卸しと信頼低下	要件ごとの発言元記録を必須化
検討事項が決定事項として記載された	合意の巻き戻し・再協議	決定は顧客の書面確認を条件とする
例外業務が抜けた	後続設計での仕様追加・費用増	例外・訂正・繁忙期を個別設問化
業界用語を一般的な意味で解釈した	要件の意味そのものの作り直し	用語集を作成し顧客承認を得る
過去資料と最新方針を混同した	前提の再設定と資料の全面改訂	入力資料の版・日付を明示して投入
同一内容が別要件として重複登録された	見積の重複計上・優先度の混乱	重複検出をレビュー観点に組み込む
生成資料の確認に想定以上の時間を要した	工程内での納期圧迫	確認工数を作業計画に明示的に計上

顧客提示前チェックリスト

- □ 全要件に発言元・議事録番号が記載されているか
- □ 決定事項は顧客確認済みのものだけか
- □ 数値は顧客提示値か、「要確認」か
- □ 例外系・訂正系の記載があるか
- □ 用語の定義が顧客承認済みか
- □ 入力資料の版・日付が最新か
- □ 重複・矛盾の検出を実施したか
- □ 仮説と確認済み事実が区別されているか
- □ 顧客情報の取扱ルールに違反していないか
- □ 最終確認者の氏名が記録されているか

失敗が見逃される理由 — 誤りが「読みやすい文章」で現れる

AIの出力は形式が整っているため、内容の誤りが目立たない。誤字や不整合を手掛かりにする従来のレビューでは検出できない。
そのため確認は「読んで違和感を探す」方式ではなく、記録との突合（発言元・版・数値の出所）という機械的手順に置き換える必要がある。

運用上の結論

確認工数は削減対象ではなく、計画に組み込む固定費として扱う。

事実：生成結果には出所不明の記述や決定/検討の混同が生じ得る／解釈：形式が整っているため通常のレビューで検出しにくい／提案：記録との突合を定型手順とし、提示前チェックリストを運用する。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

情報管理・セキュリティの実務ルール

活用可否を決めるのは技術ではなく契約と環境である。利用環境の限定・入力情報の制限・記録の保全の3点を先に定めなければ、上流工程での本格活用は開始できない。

① 入力の制限

・顧客情報を個人向けAIサービスへ入力しない
・個人情報・機密情報・認証情報はマスキングする
（氏名／取引先名／口座・ID／社内システム名）
・提案書・見積・契約書の原文投入は原則禁止
・入力データが学習に利用されるかを事前確認する
・投入可否の判断は個人に委ねず、一覧で明示する

判断に迷う情報は「投入しない」を既定とする。

② 環境の限定

・利用可能なAI環境を社内で限定し、一覧で公開する
・企業向け・閉域環境を選択する
（例：Azure OpenAI Service 等の企業向け提供形態）
・アクセス権限をプロジェクト単位で付与する
・保存期間を定め、期間経過後は削除する
・個人端末・個人アカウントでの利用を禁止する

環境の指定は、禁止事項の列挙より実効性が高い。

③ 記録の保全

・プロンプト・出力結果・修正履歴を保管する
・成果物にAI利用箇所と確認者を記録する
・出典・発言元の記録を成果物と同一場所に保持する
・レビュー結果と是正内容を追跡可能にする
・監査・説明要求に備え、保存場所を統一する

記録がなければ、品質を説明できない。

顧客との契約・AI利用規約の確認事項（プロジェクト開始前に必ず確認する）

確認対象	確認内容	確認できない場合の扱い
顧客との契約・NDA	第三者サービスへの情報提供が許容されるか、再委託条項の適用	AI利用の合意を書面で取得するまで利用しない
顧客の社内規程	顧客側のAI利用ポリシー、持ち出し可否、承認手続	顧客の情報システム部門へ確認手続を先行させる
AIサービスの利用規約	入力データの学習利用、保存期間、データ所在地、監査対応	要件を満たす企業向け環境に限定して利用する
成果物の権利・責任	生成物の利用範囲、品質責任の所在、第三者権利の取扱い	法務確認を経るまで顧客提示物には用いない

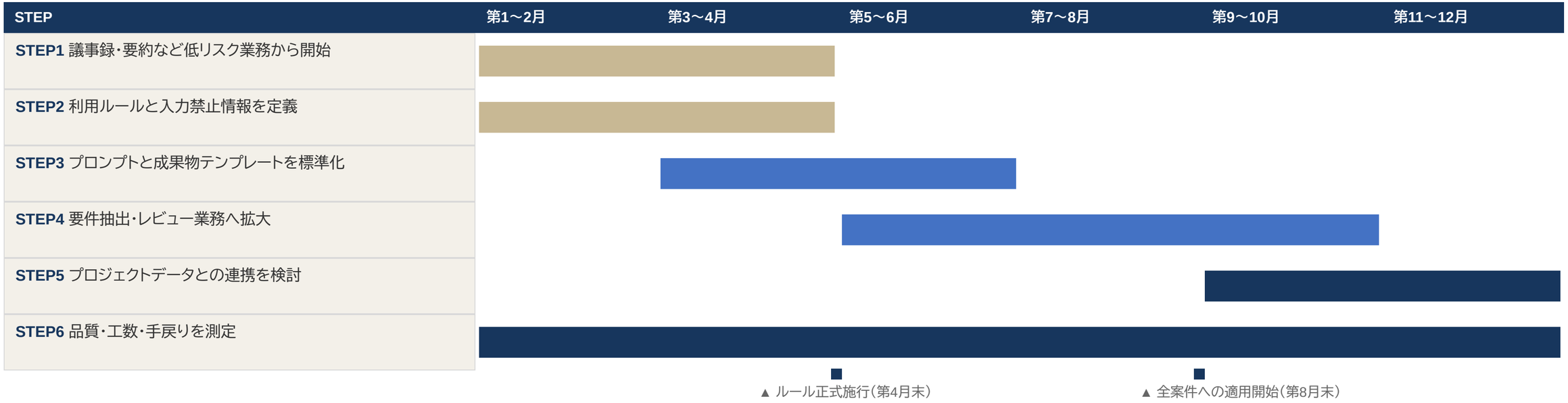
技術的な可否より、契約上の可否を先に確認する。

事実：AIサービスの提供形態によりデータの取扱条件は異なる／解釈：利用可否は契約・規程に依存し技術要件だけでは決まらない／提案：入力制限・環境限定・記録保全の3点を規程化し、開始前に契約確認を完了させる。注：サービス名は企業向け提供形態の例示であり推奨を意味しない。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）／各サービスの利用規約は導入時に最新版を確認

AI活用を定着させる導入ステップ

低リスク業務から着手し、ルールとテンプレートを整えたうえで要件抽出へ拡大する。測定を最後に置かず、STEP1から工数と品質を記録することが定着の条件となる。

導入ステップとロードマップ（PoC＝ベージュ／展開＝青／運用＝濃紺）



評価指標（KPI）— STEP1から記録を開始する

資料作成時間

成果物1件あたりの作成時間。

導入前を基準値として記録

レビュー指摘数

観点別の指摘件数と重大度。

観点別に分類して集計

要件漏れ件数

後続工程で追加発覚した件数。

例外系／権限系を区分

手戻り工数

誤認・不足による再作業時間。

原因区分とあわせて記録

AI出力の採用率

出力のうち採用された割合。

プロンプト改善の指標

事実：STEPは低リスク業務から要件業務へ段階的に拡大する構成／解釈：ルールとテンプレートの整備が拡大の前提条件となる／仮説：測定を先行させることで拡大判断の根拠が得られる（仮）／注：期間区分およびマイルストーン時期は標準的な想定（仮定値）。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

まとめ・上流工程AI活用チェックリスト

8項目のうち1つでも満たさない状態でAIを本格適用すると、品質は担当者の力量に依存する。逆に8項目が満たされていれば、活用範囲の拡大は組織的に判断できる。

上流工程AI活用チェックリスト（プロジェクト単位で確認する）

#	確認項目	満たされている状態	未達時の主なリスク
1	AIに渡す情報の範囲が決まっているか	投入可否が一覧で明示され、判断が個人に委ねられていない	機密情報の流出、契約違反
2	事実・仮説・決定事項を分けているか	成果物に区分列があり、決定は顧客確認済みに限られる	合意の巻き戻し、再協議
3	AI出力の根拠を確認できるか	全記述に発言元・出典・版が記録されている	出所不明の要件混入
4	業務フローと要件が対応しているか	工程と機能要件の対応表が作成され、空欄の理由が説明できる	後続設計での仕様追加
5	例外系・権限・非機能要件を確認したか	例外・訂正・権限・保持期間の記載有無を全件確認済み	要件漏れによる費用増
6	顧客情報の利用ルールを守っているか	限定環境のみで利用し、記録が保全されている	説明責任を果たせない
7	最終判断者が明確になっているか	成果物ごとに確認者と承認者が氏名で記録されている	品質責任の所在が不明確
8	AI利用前後の工数と品質を測定しているか	工数・指摘数・手戻り・採用率が記録され比較できる	拡大判断の根拠がない

結論

上流工程におけるAIの価値は、コンサルタントの代わりに意思決定することではない。
大量の情報を整理し、論点や抜け漏れを可視化することで、本来注力すべき「問い・判断・合意形成」に使える時間を増やすことにある。

事実：本資料で挙げた失敗事象は記録・区分・確認の不備に起因する／解釈：8項目は品質を担当者の力量から手順へ移す条件である／提案：プロジェクト開始時と各マイルストーンで本チェックリストを適用する。出典：本資料の構成案（実務知見に基づく整理）

Contact

お問い合わせ先

本資料の内容、上流工程における生成AI活用の導入支援、社内ルール・プロンプト標準化のご相談は、下記までお問い合わせください。

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Start Challenge Consulting

担当　平出

E-mail　info@startchg.com

お問い合わせの際は、対象プロジェクトの工程（構想策定・業務整理・要件定義）と、現在ご利用のAI環境をあわせてお知らせいただけますと、具体的なご提案が可能です。

ご支援メニュー（例）

- 上流工程のAI活用アセスメント（現状の作業分解と適用領域の特定）
- 利用ルール・入力禁止情報の整備、プロンプトと成果物テンプレートの標準化
- 要件定義プロジェクトへの実務伴走（レビュー観点の設計と品質測定）

注：ご支援メニューは想定例であり、内容・範囲は個別にご相談のうえ決定します。本資料は無断転載・二次配布を禁じます。