

調査・分析・測定業務の 発注事務等に関するガイドライン

令和8年9月 総務局行政改革・DX推進室 策定

はじめに

札幌市は、人口減少・少子高齢化が進み、扶助費などの義務的経費の増加に加え、世界情勢に起因した物価高騰の影響も受けて、より厳しい財政状況にあります。一方で、多様化・複雑化する行政課題に対しても的確に対応していく必要があり、持続可能な行政運営を行っていくためには、今まで以上に、選択と集中を意識した事業構築が求められているところです。

このような中、令和8年2月12日付事務連絡「令和8年度予算執行に向けた市長指示事項について」において、事業・調査の手法・効果の整理等に係る「全庁的な仕組みを構築すること」について指示されたことから、令和8年度に、行政評価における2次評価として、調査・分析・測定に係る業務委託を対象とした「重点評価」を実施しました。

本ガイドラインは、令和8年2月12日付市長指示事項と令和8年度の重点評価の結果に基づき策定したものです。

【参考】令和8年2月12日付事務連絡「令和8年度予算執行に向けた市長指示事項について」(抜粋)

【市長指示事項】 1 事業・調査の手法・効果の整理

- (1) 調査を委託する際は、いわゆる「丸投げ」で外部に委託するのではなく、事前に仮説を立て委託に必要な内容に限定・整理をすること。また、単なる例年・慣例の調査等で実施するものも改めて検討し、今後の施策に活かされないものは、調査の中止も含め見直すこと。
- (2) 調査委託したものは成果物が出るまで「丸投げ」ではなく、常にやり方・進め方に職員が関わることで、随時評価を行うこと。そのための全庁的な仕組みも検討すること。また、成果物の受領を年度末まで延ばすことなく、翌年度の予算編成や施策に反映できるよう、計画的なスケジュールを立てること。なお、中間報告等で効果が見込めないもの等については、調査の変更・終了も視野に入れ検討すること。

ガイドラインの目的

施策・事業の企画立案に当たっては、EBPM（Evidence-Based Policy Making：根拠に基づく政策立案）の実践が求められ、基礎的なデータの収集と分析等を行った上で、その成果を事業や施策に的確に反映させていくことが必要不可欠です。

一方、人的・財政的な資源に限られる中、これらの調査分析を従来通りに実施することは困難です。そのため、今後は必要性を厳しく見極めた上で、実施する場合にはより効率的かつ効果的な手法を選択しなければなりません。特に近年は、インターネットやAI（人工知能）技術の発展により、外部委託に頼らずとも内部で迅速かつ低コストに調査分析を行える環境が整いつつあり、こうした新しい技術の有効活用が求められています。

本ガイドラインは、これらを踏まえ、限られた資源のもとで、より一層の効率的・効果的な企画立案プロセスを徹底するため、調査・分析・測定に係る事務を進める際に検討・整理すべき事項を示す指針です。

定義

■ 本ガイドラインの対象となる調査・分析・測定業務

01. 調査業務

本市が実施する行政施策の立案、事業計画の策定等に当たり、客観的根拠(エビデンス)となる情報や市民等の意見を体系的かつ合理的な手法により収集及び整理する一連の業務

[具体例]

市民意識・アンケート調査、施策立案・計画策定のための実態調査、モニタリング調査 等

02. 分析業務

調査業務等によって収集された定量データや定性情報、及び既存行政記録等の多様な情報群について、専門的・客観的な手法(統計学的処理、比較検討、要因解析など)を用いて情報の傾向、因果関係、及び課題の所在を解明し、行政施策等の立案・改善に資する知見を導き出す一連の業務

[具体例]

人口動態将来推計の分析、空間情報(GIS)を活用した地理分析、施策事業の費用対効果分析等

03. 測定業務

市民の健康と安全の確保、生活環境の保全、及び都市インフラの適切な維持管理を図るため、専用の機器、センサー、または法令等で定められた専門的な技術手法を用いて、物理的、化学的、または環境的な事象を客観的な数値として定量化・記録する一連の業務

[具体例]

環境保全に関する監視・測定、インフラ・公共施設整備における測量・構造測定、公衆衛生・食品安全に関する検査・測定 等

■ 対象外

支出が発生しない調査・分析・測定

外部委託による経費支出を伴わず、組織内部の資源や代替的な手法で完結する業務

[具体例]

市職員による調査・集計・測定、サウンディング型市場調査 等

事務プロセスにおいて検討・整理すべき事項

【検討段階】

第1 調査・分析・測定に係る発注の必要性の検討

01. 準備段階における調査・分析等の必要性の厳格な検討

施策や事業の企画立案において、データに基づく客観的な根拠(エビデンス)は必要不可欠ですが、すべての課題に対して新規の外部調査が必要なのわけではありません。発注にあたっては、「その調査によって何を明らかにしたいのか」「そのデータを、いつ、どのように活用するのか」という目的を部局内で整理し、真に必要性が認められるものに限定する必要があります。

「例年の慣例だから」「関連施策の検討にあたり念のためデータを集めたい」といった理由での発注は厳に慎み、本市が直面する政策課題の解決に直結する調査であるか否かを、予算要求や発注準備の際に厳格に検討してください。

02. 既存手段・新技術(生成AI等)による代替可能性の検討

本市の限られた人的・財政的資源を有効に活用するため、外部への委託発注を行う前に、内製(職員自らによる実施)が可能かどうかの検討を必ず行ってください。具体的には、国や他自治体が既に公表している統計データ・オープンデータの活用、庁内他部局が保有する既存資料の二次分析、インターネットを用いたデスクトップリサーチ(検索調査)等により、必要な情報が得られないかを確認します。さらに、近年の生成AI技術の発展を踏まえ、公開情報の収集・要約・基礎的なデータ分析など、生成AI等の先進技術を活用することで外部委託によらずに処理できる範囲がないかを精査し、可能な限り内製化を図ることで経費の削減を検討してください。

事務プロセスにおいて検討・整理すべき事項

【発注準備段階】

第2 調査等業務の仕様・内容の精査

01. 施策・事業への反映(出口)を見据えた調査設計

仕様書を作成する段階において、調査等によって得られた結果が、どの施策・事業の、どの判断材料(事業の継続・拡充・廃止など)として使われるのか「出口」を明確に整理してください。

事前に、想定される活用方法に関し仮説を立てた上で、必要な委託内容への限定・整理が必要不可欠です。

02. 委託内容の精査

過去に実施した同種の調査や、他自治体での実施事例をそのまま踏襲して仕様書を作成することは避けなければなりません。社会情勢や市民ニーズは日々変化しており、過去に必要だった調査項目が現在も必要であるとは限りません。発注の都度、調査対象の範囲、設問数、分析の手法などが現在の政策ニーズに対して過剰または陳腐化していないか、ゼロベースで点検・精査(スクラップ・アンド・ビルド)を行ってください。

真にその時点で必要な業務内容に絞り込むことで、業務内容や経費の最適化を図る必要があります。

03. 施策検討・予算編成サイクルに合わせた工程管理

本市の予算編成サイクルや、各種総合計画・個別計画の改定スケジュールから逆算して、適切な時期に成果物が納品されるよう、発注時期や履行期間を戦略的に設定してください。例えば、予算要求の根拠として用いる調査であれば、夏から初秋には最終報告(または速報値)が得られるような工程管理を行うなど、行政の意思決定のタイミングを逸しないスケジュール管理を徹底してください。

また、成果品の受領を一括で年度末としている契約や、契約期間中の中間報告等に係る記載が仕様書に盛り込まれていない契約が散見されますので、業務発注の段階で、各成果物の性質に応じた納期等を整理したうえで、それぞれの納期を仕様書に明記してください。

04. 業務の性質に応じた最適な契約相手方選定手法の選択

業者の選定にあたっては、単に手続きの平易さだけで選ぶのではなく、業務の難易度や専門性、目的に応じて最も効果的な契約手法を選択してください。

仕様が明確であり価格競争が適している定型的な調査については「一般競争入札」を基本とします。一方で、高度な分析力、独自の企画提案、専門的なノウハウが成果物の質を大きく左右する複雑な調査業務については、価格だけでなく提案内容を総合的に評価する「公募型企画競争(プロポーザル方式)」を選定してください。

その際、なぜその選定手法を採用するのかの理由を明確にし、手続きの透明性と公平性を確保してください。

事務プロセスにおいて検討・整理すべき事項

【契約締結後】

第3 調査等業務の適正な進捗管理及び主体的な関与

01. 委託契約後における職員の主体的な関与の徹底

専門的な手法を要する調査等であっても、受託事業者に一任することなく、本市職員が主体性を持って進捗をコントロールする必要があります。具体的には、調査票の設計、サンプリング手法の選定、ヒアリングやアンケート配布等の実施方法など、各プロセスの要所において事業者と密に協議を行い、本市の意図や政策課題の背景が正確に反映されているかを確認・指導してください。

事業者のノウハウを活用しつつも、仕様の最終決定権と責任は常に本市にあることを強く自覚し、協働して調査等を作り上げる姿勢を徹底してください。

02. 進捗確認の徹底

履行期間中は、事業者からの定期的な報告（週報・月報の提出や打合せの開催）を義務付け、スケジュールや作業品質に遅れや問題が生じていないか随時確認を行ってください。履行期間中の定期報告を徹底するため、定期報告について仕様書に明記してください。

特に、中間報告等の段階で「想定していたデータが十分に集まらない」「社会情勢の急変等により、当初の調査手法では十分な効果が見込めない」といった事態が判明した場合は、必要に応じて、速やかに調査項目の追加・削減や手法の変更、中止も視野に入れて検討してください。

【納品後】

第4 調査成果等の有効活用と実効性のある政策立案

01. 具体的な施策・事業への反映（EBPMの実践）

成果物の受領後は、速やかに担当職員自らがその内容を精査し、事前の想定と合致していた点、あるいは新たな発見や課題となった点を客観的に分析してください。その上で、ガイドライン「第2」で設定した【出口】（結果を反映させるべき施策・事業）に対して、具体的にどのように反映させるか（新規事業の立ち上げ、現行事業の拡充・見直し・廃止、各種計画への数値目標の反映など）を速やかに決定し、予算要求や政策立案のプロセスに組み込んでください。

調査結果という客観的根拠（エビデンス）を基に、市民に対して説明責任を果たせる実効性の高い政策を実践することこそが、本ガイドラインの最大の目的です。

各プロセスにおけるチェックリスト

本チェックリストは、本ガイドラインに示す各プロセスにおいて担当者が確認すべき事項をまとめたものです。各工程の節目に、必ず以下の項目を満たしているか確認してください。

1 検討段階			
(1)	必要性の検討	調査等を実施する目的や必要性について厳格に検討しているか。	☐
(2)-1	既存データの活用の検討	国や他自治体の公表統計、オープンデータ、庁内の既存資料等の二次分析で代替できないか。	☐
(2)-2	AI等の活用の検討	インターネット検索や生成AI等の技術を活用し、外部委託せず内部で実施できないか。	☐
2 発注準備段階			
(1)	出口(施策反映)を見据えた調査設計	結果を反映させるべき具体的な施策・事業(新規立案、見直し、廃止等)が見据えられているか。	☐
(2)	委託内容の精査	前例や他自治体の仕様をそのまま踏襲せず、現在の課題に対して真に必要な項目に絞り込んでいるか。	☐
(3)	スケジュールの整合性	予算編成や施策検討の意思決定タイミング(秋の査定等)に間に合う納品時期・工程となっているか。	☐
(4)	最適な契約手法の選択	業務の性質・難易度・目的に応じて、最も効果的な業者選定手法(一般競争入札、プロポーザル等)を選択しているか。	☐
3 契約締結後			
(1)	市職員の主体的な関与	契約締結後も業者任せにせず、調査設計や実査の手法について本市が主体的に協議し、指示・確認を行っているか。	☐
(2)	定期的な進捗確認	随時、スケジュールの進捗やデータの収集状況を確認しているか。	☐
4 納品後			
(1)-1	分析・評価	納品された報告書を単に保管・供覧するだけでなく、担当職員自らが内容を読み込み、分析・評価を行っているか。	☐
(1)-2	施策・事業への具体的反映	調査結果を、施策・事業へ具体的に反映させているか。	☐