

ウィズコロナ時代の

政策立案

高崎経済大学地域政策学部・大学院地域政策研究科教授

佐藤 徹

依然としてコロナの収束が見通せない中で、今後、感染拡大が深刻化し、再び緊急事態宣言が発出されることも想定される。それではウィズコロナ時代には、どのような政策立案のあり方が求められるのであろうか。自治体や地域によって感染状況や医療体制等が異なるものの、急速に事態が悪化することも懸念されるため、できるかぎりオンラインで対応できるようにしておくべきであろう。

緊急事態宣言(第1波)がもたらした自治体への影響

新型コロナウイルスの感染拡大を防止するため、政府は2020年4月7日に東京や大阪をはじめとする7都府県に緊急事態宣言を発出した。さらに1週間後に、「この緊急事態を1か月で終えるためには最低7割、極力8割の接触削減を何としても実現しなければならない」と呼びかけた。4月16日には緊急事態宣言の対象は全国に拡大されるとともに、不要不急の外出や営業の自粛などが要請された。それゆえ私たちは3密(密集、密接、密閉)の回避、

身体的距離の確保、マスクの着用、手洗いなどに取り組んだ。これが功を奏したのか、緊急事態宣言はゴールデンウィーク明けの5月14日に39府県で、21日に大阪・京都・兵庫の3府県で、さらに25日には全面的に解除されるに至った。

その間、これまで仕事と育児・介護の両立といった働き方改革の側面から論じられることの多かったテレワークがパンデミック対策としても急速に関心が高まっていった。内閣府が感染拡大後に初めて実施した「新型コロナウイルス感染症の影響」に関する調査(回収数・1万128

人、調査期間・2020年5月25日(6月5日)によれば、新型コロナウイルス感染症の影響でテレワークを何らかの形で実施した人は全国で34・6%、東京23区では55・5%のものだった。

また、教育分野でもオンライン化は進んだ。休校中にオンライン授業を取り入れた小中高校もあった。大学ではWeb会議システムを活用して自宅から講義をライブ配信したり、予め撮影した講義動画をオンデマンドで配信することが主流となった。筆者も最初はオンラインでも授業ができるかと少々不安であったが慣れれば何とかなるもので、今で

はZoom等のWeb会議の操作スキルがかなり向上した。

一方、自治体の動きはどうであったか。不要不急の事業を見直し、コロナ対策や特別定額給付金業務に職員を動員したり、在宅勤務、時差出勤、土日の振替出勤で対応したりした。また職場で執務を行う場合は密集を極力避けるため、会議室や使われていない公共施設なども事務スペースとして活用するなどした。

新型コロナウイルスの影響は自治体の計画策定にも影響を及ぼした。ちようど2020年度は総合計画の改定期にあたる自治体も比較的多く、それゆえに産業・観光をはじめ

さとう・とおる 1967年、大阪府生まれ。大阪大学大学院修了。博士(国際公共政策)。大阪府豊中市政策推進部を経て、2003年、高崎経済大学地域政策学部専任講師に就任。助教授(准教授)を経て、2012年より現職。同大学情報基盤センター長。専門は行政学、公共政策学、政策評価論、市民参加・協働論、自治体経営論。総務省、内閣府、自治体等の公職多数。2012年から自治体政策経営研究会を主宰し、全国の自治体職員と実践的研究や交流を重ねている。



とする諸施策やその目標数値の修正、感染症対策の追加、経済停滞や業績不振等による税収の減少などを見込んだ計画の検討を迫られた。またこれに付随して、地方版総合戦略や行政改革プランなどの個別計画にも影響を及ぼすことになった。さらに、計画策定のための審議会等についても中止や延期が相次いだ。たとえば、筆者が会長を務めている上尾市（埼玉県）の地域創生総合戦略審議会では2020年度の第1回会合を4月23日に予定していたが対面の会合を中止し書面審査に切り替えた。また、戸田市（埼玉県）の総合振興計画審議会においても、3月と4月の開催を順延し、第1回会合（5月7日）と第2回会合（5月28日）を書面会議にて実施した。同市では9月議会に議案を上程するという当初のスケジュールに変更はないため、審議会日程の短縮を余儀なくされているという。

れば、行政では庁内外とのコミュニケーションにオンラインを活用することは消極的で、自治体の政策立案におけるオンライン化はあまり進んでいないことがあらためて浮き彫りとなった。

「政策立案における対話」の重要性

自治体の政策立案について、計画策定を例に考えてみよう。一般的に計画は自治体職員が素案を作り、住民参加や審議会等の手続きを経て成案化される。計画策定過程では作業の一部をコンサルタント業者に委託したり、庁内外の調整を行ったりするのにも多大なコスト、時間、労力が注ぎ込まれる。しかし、その割には計画自体の認知度や参照頻度はさほど高くはない。計画の所管部門の職員でさえも、異動になって初めて当該計画を見たという者が少なくない。

計画策定の実態はと言うと、前例主義のもと現行計画を削除訂正したり、横並び意識から他自治体の事例を参照したりすることで計画案を作成し、それを原課で書面で照会し文書で回答を求めたりする。また一部の利害関係者や有識者が参加する会合を設けることやパブリックコメントを行うことで民意を反映させたつもりになっている。その結果として、多くの職員が当該計画を意識して日常業務を遂行できなかったり、目指すべき都市や地域の将来像が共有化されなかつたりする。こうして計画の実効性が乏しくなる。

「安心・安全」な政策立案

緊急事態宣言や都道府県をまたぐ移動自粛が全面的に解除された後、私たちは感染拡大の防止と社会経済活動の両立という難題に立ち向かうこととなった。こうした中、新型コロナウイルスを契機にテレワークを

継続する企業も現れている（日立製作所は週2〜3日の出社でも効率的に働けるよう人事制度を見直し、コロナ収束後も在宅勤務を継続するとしている）。だが、多くの自治体ではテレワークからオフィスワークにシフトし、かつては書面開催であった審議会等も対面での会議に戻しつつある。依然としてコロナの収束が見通せない中で、今後、感染拡大が深刻化し、再び緊急事態宣言が発出されることも想定される。それではウィズコロナ時代には、どのような政策立案のあり方が求められるのであろうか。

この点につき、自治体や地域によって感染状況や医療体制等が異なるものの、急速に事態が悪化することも懸念されるため、次のような理由からできるかぎりオンラインで対応できるようにしておくべきであろう。

第1にオンライン方式はクラスターの心配がなく、安心・安全だからである。対面方式の場合、いくら感染対策を厳重に行ったとしても、感染リスクをゼロにすることはできない。高齢者や基礎疾患のある人は重症化しやすいと言われるが、たとえ参加者自身がそうでなくても、同居

者にそうした人々がいる場合もあるだろう。リスクマネジメントの基本は最悪の事態を想定し準備しておくことだが、クラスターが発生した場合のように対処すべきかを予め準備しておく必要がある。

第2に政策立案をもちや停滞させることが難しいからである。前述のとおり緊急事態宣言下では審議会等を中止・延期したり書面開催で凌いだりしたが、もうこれ以上そうした特別措置は取りがたい。計画策定期を後ろにずらすことも考えられるが、コロナ収束が見通せない以上、いつまでもそのようなことはしてられないはずである。

第3に政策立案には現場との「対話」が欠かせないことは前述のとおりだが、対面方式ではソーシャルディスタンスを確保せざるを得ないため、現場での知見が得られやすいワークショップやフィールドワーク等の実施が難しくなるからである。またワークショップの参加者は高齢者層に偏る傾向にあるため、対面での参加を嫌って結果的に一定の参加者を確保できないことも予想される。

第4に双方向型コミュニケーションという点では、対面でもオンラインでかなりのことが可能だか

らである。筆者が委員長を務める群馬県行政改革評価・推進委員会は先日オンラインで開催されたが、事前に接続テストを行い当日は資料を画面共有することで問題なく行えることが実証された。庁内のミーティング、審議会・委員会、講演会・シンポジウムはもとより、ブレイクアウトルーム機能やオンラインホワイトボードを使えばKJ法による複数の同時並行型グループワークなどもWeb会議システムではほぼ代替できる。筆者が行政評価アドバイザーを務めている新庄市（山形県）とも先日自宅にいなながらZoomで2時間半のミーティングを行ったが、おかげで往復9時間の移動時間が節約できた。行政にとっても移動や宿泊の費用がかからないのでその分を他の予算に回せ、また録画しておけば聞き逃した部分を何度も見直せる利点がある。さらにオンラインだと、タイムリングが合えばどこからでも参加できるので、まちづくりや行政に関心があってもなかなか参加できなかった市民の参加が期待できるかもしれない。

アフターコロナは「ニューノーマル」か、それとも「オールドノーマル」か

たしかに、オンラインだと対面方式と違って臨場感に欠ける部分があったり、インフォーマルな会合（雑談、立ち話など）が減って思いがけないアイデアが生まれにくかったりするかもしれない。またオンライン化の阻害要因として、人々の通信環境やITスキルの格差が挙げられる。だが、むしろ格差があるのは当然である。オンラインの実施に際しては表面上の公平性に拘るのではなく、まずはできる範囲で行ってみて、できないところは他の方法（通信機器の貸出、来庁にて参加等）で代替する。そうした発想が必要であらう。

巷では「ニューノーマル」という言葉がもてはやされている。だが、ニューノーマルはベルトコンベヤーのように向こうから自動的に流れてくるものではない。進取の気概をもって自ら獲得するものである。今般の新型コロナウイルスを奇貨として、これまで何の疑問も抱かず慣れ親しんだ政策立案の慣例や仕組みを問い直す絶好の機会としたいものである。

さもないければ、自治体のアフターコロナは依然として「オールドノーマル」のままであろう。