

コロナ禍を奇貨とした日本の改革



桑津浩太郎

1 ポストコロナを考えるにあたっての視点

(1) 長期化する不透明感と

デジタル化投資の進展

2020年初頭から始まった新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な流行、いわゆる「コロナ禍」は、人間の生命の危機だけでなく、経済活動、生活様式、さらにはグローバル化のあり方にまで大きな影響を及ぼしている。ワクチンによる根本的な解決の可否と、その時期については依然として見通せず、世界を覆う不透明感は短期間で取り払われそうにない。

いわゆるロックダウンや経済活動制約のアプローチが一定の成果を上げた反面、制限緩和とともに巻き戻しの兆候も現れた。再び先行き不透明感は強まり、感染拡大の危機を強調する人々と、経済的な損失こそ警戒すべきとする人々との間で対立も膨らんでいる。しかし不透明感が残る限り、両者の対立は相手側を納得させる確たる根拠をお互いに持てるはずもないため、議論は必然的に生産性の乏しいものとなる。このことも社会の疲弊感を上積みさせている。

一方で、コロナ禍が結果的には世界中でデジタル化を推進したことは否定できない事実である。日本でも20年の前半は、遠隔教育、遠隔医療、電子商取引、そしてテレワークなどを、乱暴なやり方ではあったが、デジタル視点でいうと4～10年分前進させる結果となった。特に働き方としてのテレワーク導入は、内部から自発的に変化するのが遅い日本企業にとって、ある意味、コロナ禍を大義名分としたデジタル化の前倒しとなった。近い将来、振り返ってみれば、日本の外圧による変化対応としてコロナ禍が位置付けられたとしても不思議ではない。

コロナ禍がもたらした日本国民の不安意識とデジタル化の進展状況について、本特集第一論考「新型コロナウイルスとデジタル国富論」の中で、生活者に対するアンケート調査結果も踏まえて詳しく分析しているので、そちらを参照されたい。

(2) デジタル社会基盤の遅れ

コロナ禍の騒動を通じて、日本のデジタル化が極端に遅れている一面も明らかになった。具体的には、PCR検査結果の集計（一

部、FAXで実施していると報道された)や、給付金支払事務に見られる行政分野の情報基盤である。ただし、検査結果の集計をPCやスマホで実施できるようにすることは、簡単なアプリを作るなど行政の現場が対応すれば済むだけの話だから、さほど深刻な問題ではない。一方で、多くの国民や事業所などを対象とした給付金申請手続きを、実質的に郵送で、本人確認を行政職員の手作業で処理しなくてはならなくなった問題にはずっと根深いものがある。それは、日本でマイナンバーの普及が構造的に遅れているためである。こちらは行政の現場が努力すれば解決するという性格のものではない。

多くの欧米諸国では納税者番号と銀行口座が紐付けされており、振り込みも重複チェックも比較的軽い業務負担、短い対応期間で実現された。日本人も今まで、頭の中では分かっていたが、現実には他国の実情をSNSなどで目にしたことは強いインパクトとなり、あらためて国民生活基盤としてのID整備・管理を長年怠ってきたことが浮き彫りになった。これは行政の責任ではなく、マイナンバーカードを過剰に警戒してきたわれわれ国民側の落ち度であると考えられる。この3カ月くらいの間にテレワークの導入が4~5年分一気に進んだということと同じぐらいのジャンプを、マイナンバーに関しても実現する。そのための活動を人任せではなく行うことが必要である。

なお、今回の特別定額給付金の申請手続きおよび支給を通じて明らかになったマイナンバー制度の問題と具体的な解決策については、本特集の第二論考「ポストコロナの日本の給付インフラ」で詳述しているので、こちらも参照されたい。

(3) コロナ禍を変化のドライバーに

冒頭に述べたように、コロナ禍の先行き不透明感は、感染拡大の危機を強調し、外出制限や飲食店利用の制約を強化すべしといった「安全・規制重視派」と、経済活動を窒息させることはコロナ禍以上の害悪になるという「経済活動重視派」の間の対立構造を生み出した。

それだけではない。もう一つの対立構造として、「現在は異常な状態であるから今の状態を前提として社会、ビジネスモデルを変更するのは不適切だ」とする「常態復帰派」と、「新型コロナウイルスとある程度共存せざるを得ず、社会や生活の変化は後戻りできない」という「新常态派」の対立も無視できない。

当初、圧倒的な強さであった「新常态派」も、7月以降「常態復帰派」からの巻き返しを、じわじわと受けている。たとえば、テレワークの普及によるオフィス面積の減少といった議論においても、「本当に大事なことは人が集まるべき」「創造的な活動は対面が必須だ」といった、テレワークの欠点を嬉々としてあげつらう声が高まっている。無論、「すべてをテレワークにしろ」、もしくは「以前と同じ対面活動を維持した方が勝つ」といったゼロか一かの近視眼的な主張は論外であるが、どちらを基本とし、どちらを例外処理とするのかという、いわば主権争いが生まれている。

テレワーク議論の背景は根が深い。具体的にはテレワークの普及に伴い、ジョブ制度、成果報酬重視、自己管理の高度化など、日本のこれまでの働き方と異なる仕組みの整備がテレワークの後ろに列を作って並んでいるこ

とが、「常態復帰派」から見ると脅威なのである。彼らはテレワークを否定しているのではなく、テレワークに伴ってこれまでの仕事の仕方、自分が慣れ親しんできた行動様式が変化することを警戒している。

いささか暴論になるかもしれないが、日本社会は内部から合理性と演繹的アプローチで大きな改革を行うのが苦手である。外部から大きな変化、プレッシャーがあったとき、そちらに対応する方向に大きく変化させる方が、過去の実績からしてうまくいくことが多い。「それでは、日本的で大事なものが壊れてしまう」という反論があるが、そこまで徹底した変化が実現するならば、むしろそれは僥倖であろう。今の日本は変化のアクセルを踏む足よりも、ブレーキを踏む足の方が圧倒的に多い。あえて言うが、この機を逃すべきではなく、むしろ「踊る阿呆」になるべきである。

第三論考「『新たな働き方』の定着を通じた女性活躍社会の実現へ」では、在宅勤務等を活用した新しい働き方の定着は、女性が働きやすくなることに加えて、組織としてより活躍を引き出すマネジメントをしやすいとする効果が期待できるということ、最新のアンケート調査などに基づいて具体的なデータで示している。企業は長期的な成長を見据え、コロナ禍を契機とした働き方の変化を一過性のものにせず、新たな働き方、働かせ方を前提とした環境整備を確実に進めていくべきであろう。

2 本特集の構成

野村総合研究所（NRI）では、新型コロナウイルス感染症が深刻さを増してきた3月24

日から「新型コロナウイルス対策緊急提言」として、マクロ経済政策、公共政策、産業政策、経営戦略、グローバル事例の紹介など多岐にわたるテーマで、計65本の提言を発表してきた（7月13日現在）。本特集では、それらの中から特に強い関心の寄せられた5本のテーマを厳選し、発表時点から進展した情報を加えた上で、新たに論文の形で世に問うものである。

第一論考「新型コロナウイルスとデジタル国富論」と第二論考「ポストコロナの日本の給付インフラ」、第三論考「『新たな働き方』の定着を通じた女性活躍社会の実現へ」の概要については既に述べた。続く2本の論考は、いずれも海外事例の紹介である。

第四論考の「デジタル経済が加速するコロナ後の中国」では、中国における新型コロナウイルス感染症の封じ込め対策について言及する一方で、メインイシューとしてはコロナ禍をきっかけとして社会のデジタル化をさらに推進する中国の姿を描いている。今回のパンデミック発祥の地という事情もあって、中国の各種施策を好ましく思わない向きも多いが、ことデジタル化に関しては中国が世界最先端を走っているのは紛れもない事実である。感情的になって事実から目をそらすことなく、学ぶべきところは素直に学ぶ姿勢が重要だろう。デジタル化に乗り遅れることの弊害は、この20年間、日本が十分体験してきたはずだからだ。

最後の第五論考は、英国のコロナ対策の事例を取り上げた「『New Normal』英国の将来へ向けた官民それぞれのNew Deal」である。英国は新型コロナウイルス感染症による累計死者数の増加ペースが非常に速かった

(死者数1万人に到達したのが32日目で、米国とともに世界最速)ため社会不安も大きかったが、国や企業の取り組みも素早かった。だからといって、必ずしも封じ込めに成功していると言い難いのは残念なところであるが、とにかく取り組み自体が遅々として進まない日本においては、大いに参考になる事例が多数ある。

なお、今回は誌面の都合で叶わなかったが、テクノロジーや企業経営の観点から日本が取り組むべき新型コロナウイルス対策についても、機会があれば取り上げたいと思う。

最後になるが、今回のコロナ禍は、デジタル化視点では次に「人の対面（移動）コストを劇的に減らす」方向に向かっている。行き過ぎるリスクを恐れずに、世界の大きな変化に乗り遅れることのないよう、日本の積極的なデジタル投資がますます期待される。

著者

桑津浩太郎（くわづこうたろう）

野村総合研究所（NRI）研究理事未来創発センター長

専門はIoT、AIなどデジタル技術全般と、それを活用した未来社会の展望