

Contents *****

特集：「コロナ第2ステージ」への論点整理	1p
＜今週の”The Economist”誌から＞	
”The American way” 「アメリカン・ウェイ」	7p
＜From the Editor＞ 米国流とトランプ流	8p

特集：「コロナ第2ステージ」への論点整理

今週は創発プラットフォーム主催、「激論！コロナ第2ステージにどう立ち向かうべきか？」というフォーラムに参加する機会がありました¹。石破茂、岡本三成という政治家お二方に村上世彰、三浦瑠璃という論客を加え、テレビ会議で90分間もわたり合い、なおかつモデレーターも兼務！という面白い機会でありました。

「コロナ第2ステージ」というのは、言い得て妙な表現だと思います。緊急事態宣言が解除された現在は、「危機」や「ショック」という状態ではなくなっている。とはいえ、感染の「第2波」はかなりの確率で到来しそうなので、ここで油断するわけにはいかない。そんな時間帯において、過去をどのように分析し、将来に向けてどんな準備をすべきなのでしょう。自分なりに感じた論点を、ここで整理しておこうと思います。

● 「不思議の勝ち」の後に必要な作業

誰でも知っている名将・野村克也監督の言葉に、「勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし」がある。

今回の日本のコロナ対策は、まさしく「不思議の勝ち」であろう。今週になって「東京アラート」が出ているが、そんなに大騒ぎするような事態ではない。人口が1億人を超えるこの国で、コロナによる死者数はなおも4ケタに満たず、国際的には大成功の部類である。

しかも6月3日の厚生労働省発表によれば、国内の累計感染者数は1万6,986人だが、そのうち退院者数が1万4,650人である。つまり「今なら病院に行けば、ベッドに空きがある」。医療関係の方々には申し訳ないが、少くとも患者が増えても「医療崩壊」とはならないだろう。もちろん自分からCovid-19に感染したい、という物好きは居ないだろうが。

¹ <https://live2.nicovideo.jp/watch/lv326199020> ←6/2 放送。「ニコニコ生放送」でご覧いただけます。

野村監督の真意は、「不思議の勝ち」のときに喜んではいけない、そういうのを放置しておく、必ず次には「不思議のない負け」がやってくるよ、ということであろう。

確かに味方がエラー続出でも、勝ててしまう野球の試合は存在する。だが、そういうときに生じる「気の緩み」は、かならず後々になってチームに祟るものだ。現に今回の騒動で浮き彫りになったこの国における感染症への備えの乏しさは、2003 年の SARS や 2015 年の MERS を無傷ですり抜けたことと無関係ではあるまい。あのときは「勝ち」であったことさえ、国民のほとんどが自覚していなかったのである。

今回は 2 カ月弱の「緊急事態宣言」によって、何とか最悪期は脱したようである。とはいえ、これで全てを水に流すわけにはいかない。まして、「日本モデルの力を示した」などと自画自賛するのはもってのほかである。本誌の前号でご紹介したスポサト論文を思い出していただきたい。海外から見れば、「日本は単にラッキーなのか、それとも正しい政策の結果なのかは容易に判じ難い」と映っているのである。

コロナウイルスが広義の「風邪」の一種であると考えれば、夏場はある程度収まるのであろう。ただし秋以降は、また流行の恐れがあると考えなければなるまい（逆に言えば、ブラジルなど南半球の国々はこれから先が困難な時期を迎える）。その際にはウイルスが変異していて、今度は「新々型」、もしくは“Covid-20”になっているかもしれない。

だとすれば、「第 2 波」が来るかもしれない秋までの時間を、なるべく有効に使う必要がある。「不思議の勝ち」の中身を検証し、反省点を洗い出したうえで、「第 2 波」への備えとすべきであろう。

過去の検証を行う場合、このチームを政府内に置くとまたまた「忖度」が働く恐れがあるし、そもそも成功した仕事にケチをつけるような形になるのでやりにくいだろう。以前に、福島原子力災害に対して「国会事故調査委員会」が設置されたことがあるが、あれと同じように第三者による評価機関を政府の外に置くことはできないだろうか。その上で、これまで実務に携わった感染症専門家とは別のチームを組成し、客観的な意見を聞いてみたいものである。いわば、これまでの政府対応への「セカンド・オピニオン」である。

このような試みは、くれぐれも政争の具にされてはならないので、一定期間は成果を対外公表しないことにしても良いだろう。特に緊急事態宣言の期間中は、都道府県レベルにおける対応でも、「これが良かった」「これは失敗だった」という事例が数多くあるだろう。そうした地域の情報を共有するだけでも、やってみる値打ちがあるのではないだろうか。

また、この検証作業は、「第 2 波」以降に役立てるノウハウを得ることが目的であるから、行政や医療の側に落ち度が見つかった場合は、あらかじめ免責とする保証を付けておくことも一考に値しよう。そうでないと「悪い話」が表に出てこなくなるからだ。

このような作業は、巨額の経費を必要とするわけではない。現在、国会で審議中の 2 次補正予算には、「10 兆円の予備費」が設けられている。そのごくごく一部を回せば十分に事足りる。ただし時間がたっぷりあるわけではない。短期間で集中的に取り組めば、費用対効果が高い試みとなるのではないだろうか。

● 日本型組織にありがちなパターン

本誌 5 月 8 日号の「コロナ対策に見る『失敗の本質』」では、今から 35 年前の名著を引き合いに出しつつ、今回の日本政府の対応を考えてみた。その際にしみじみ感じたのだが、『失敗の本質』が抽出した日本型組織の問題点は、今でもほとんどそのまま通用する。

それを筆者なりに咀嚼してまとめたものが、下記の 5 つのパターンである。日本企業の中で長い時間を過ごしてきた方には、思い当たることが多いのではないだろうか。

○『失敗の本質』に見る日本型組織のパターン

- ① 内部の居心地はいいけれども、余裕のない組織

↓

- ② 短期決戦思考（戦力の逐次投入、兵站や諜報の軽視、手薄な防御）

↓

- ③ まず「できることから考える」（帰納的アプローチ）

↓

- ④ 属人的統合（人間関係重視→異論や反論が出にくい）

↓

- ⑤ 学習できない組織（同じ失敗を繰り返す）→①に戻る

筆者は厚生行政や医療界については全くの門外漢であるけれども、彼らも日本の組織の一種であるからには、たぶん上記のような構造を抱えているものと想定してみる。すると今回のさまざまな事態に対して、だいたいの辻褄が合ってくるのである。

1. まずお医者さんの世界は、忙しいけれども「居心地のいい」世界である。ところがこの世界は、「行政改革」や「医療費圧縮」などの絶えざる圧力を受けている。近年は保健所の数も大幅に減らされた。関係者の多くは複雑な思いを抱いている。
2. そこへ新型コロナウイルスが発生し、ダイヤモンド・プリンセス号の問題が重なる。下手をすれば 3000 人もの乗客を日本の医療施設が引き受けることになり、とても手が回らない。当然、短期決戦思考となり、「医療崩壊を避ける」ことが最優先課題となる。
3. 従来の新型インフルエンザ等対策特別措置法の枠組みをそのまま使い、「できることから」対応する。まずはクラスターつぶしに専念し、医療機関はなるべく重篤な患者のみを引き受けるようにする。PCR 検査の件数は最小限度にとどめる。
4. 専門家たちの間では上記でほぼコンセンサスがあるのだが、情報発信力が乏しく、意図をうまく外部に伝えることができない。逆にごく一部の突飛な意見が飛び出すと、それがマスコミの好餌となって拡散してしまう。かくして外部の信頼度は高くないのだが、「現場力」は健在なので、着実に難局を越えつつある（←今ココ）

5. 感染のピークを過ぎると、「成功だったね」ということになり、事後検証が行われない。外部の意見はほとんど取り入れられず、内部は互いの小さな失敗には目をつぶる。次に同じような事態が生じると、またイチからやり直しになってしまう。

トップの指示が迷走していても、現場力で何とか乗り切ってしまう、というのは日本型組織の美点でもあるが、欠点でもある。何よりこの結末になると、「次もまた何とかなるだろう」という自信だけが残って、有用なノウハウが残らない。しかも、「余裕のない組織」という問題点は解決されないまま、放置されることになる。

近い将来に感染の「第2波」が来るかもしれない、それは「第1波」とはかなり性質の違うウイルスであるかもしれない。こうした状況では、やはり前述の通り、外部の意見を入れた事後検証が必要ではないだろうか。医療の現場もまた日本型組織と考えれば、この④から⑤にかけてのプロセスがまことに目に浮かぶようなのである。

● 低い政権支持率というマイナス材料

次に政府レベルの動きについても振り返ってみたい。

今回のコロナ・ショックは、安倍内閣が発足から実に8回目の正月を迎え、「長期政権の末期」というべき時期に発生した。しかも「ポスト安倍」が見えず、官邸と官房長官の間に齟齬があることが政府の初動を遅らせた。そういえば「3/11」東日本大震災が発生したのも、当時の民主党・菅直人政権が求心力を失っていた時期であった。巨大な自然災害やパンデミックは、得てして政権が脆弱になっているときにやってくるようである。

パンデミックという国難が訪れると、欧州各国などでは政権支持率が浮揚する傾向がみられる。ところが日本は正反対で、安倍首相としては「コロナ・ショックはうまく切り抜けた」と言いたいところだろうが、朝日新聞や毎日新聞の世論調査では2割台という政権発足以来もっとも低い内閣支持率を記録している。もっとも、「なかなか届かないアベノマスクと10万円」や、「黒川検事長の賭けマージャンによる辞任」といった最近の政治状況を考えれば、こういう評価になることにはさほど異和感はない。

ただし「コロナ第2ステージ」を迎える際に、内閣支持率の低さはマイナス材料である。この2か月間の日本は、「強制力なしのロックダウン」という世界でも珍しい対応で乗り切ることができた。とはいえ、協力してくれた店舗への休業補償がないことなど、不満も多く残った。それではこの間に法改正を行って、「仏式ではない、鬼式のロックダウン」ができるようにしておくべきではないか。自治体が休業を命令できる代わりに、補償もちゃんと行う。使うか使わないかはさておいて、その用意だけはしておくべきではないか？

と、このように言うと、賛同してくれる人は少なくないのだが、所詮は「絵に描いた餅」である。いくら感染症対策であっても、個人の自由を制限することに対して世論は一貫して消極的である。「鬼式ロックダウン」を導入するための政治的コストはきわめて高く、人気のない政権の下では、まず成立しないだろう。

そこでどうするかと言えば、結局、「第1ステージ」と同様に都道府県の首長に下駄を預け、後は予算を潤沢につけるくらいしか手段はない。ただし、これも人気のない政府の下では、協力を取り付けることに苦勞をするだろう。

ところで運よく「コロナ第2ステージ」がなかったとしても、安倍内閣は今年後半に難度の高いアジェンダを2つ抱えている。

ひとつは「東京 2020」の開催についてである。来年夏に多くのアスリートや観客を海外から招くことは、もちろん望ましいことではあるけれども、完全な形で実施することは実際問題として困難であろう。しかもこれは、五輪に参加する全加盟国に係わることであり、日本の国内事情だけで決められる問題ではない。この「期待値」を、これからどうやってコントロールしていけばいいのだろうか。

もうひとつは、習近平国家主席の訪日についてである。今年4月に予定されていたものが延期となっているわけだが、この間に米中関係は著しく悪化している。逆に中国側から見れば、先進国で確実に関係が好転しているのは日本だけ、と言っても過言ではない。「国賓訪日」への意欲は高いと見なければならない。

ところが、ここに香港情勢が絡んでくる。先週、全人代で可決された香港国家安全法は、今月中にも香港立法会で成立するだろう。となれば、9月に予定されている立法會議員選挙は熱のこもったものとなるはずだ。ちょうどこのタイミングで、トランプ大統領はG7サミットを「対面で」、ロシア、韓国、豪州、インドを招いて開催したいと言っている。日中関係のマネジメントは、かなり神経を使うものとなりそうだ。

○今後の主要政治外交日程

6月9日	香港デモ開始から1周年。
6月17日	通常国会会期末 （その前に2次補正成立）
6月末	香港国家安全法を施行？
7月5日	東京都知事選挙投開票
8月17-20日	米民主党大会（ウィスコンシン州ミルウォーキー）→ヴァーチャル会議に？
8月24-27日	米共和党大会（ノースカロライナ州シャーロット）→他都市へ変更？
9月	香港立法會議員選挙
9月？	G7サミット （ワシントンDC）→ロ韓豪印を招待？
10月	IOCが「東京 2020」の開催可否を最終決定
秋	中国が「五中全会」を開催→次の5か年計画を策定
11月3日	米大統領選挙・議会選挙投開票

● 「第2ステージ」に向けての経済対策

最後に、経済政策の面から見たコロナ対策について簡単に触れておこう。

以前からの繰り返しとなるが、経済に対するコロナ・ショックとは、①外需やインバウンドに期待ができない、②個人消費の需要と供給が同時に「蒸発」する、③収束時期が見えない（第2波がいつ来るかわからない）という3つの特色がある。この深い衝撃に対して、各国政府はまず「キャッシュを配る」ところから始めている。

- * 第1段階（短期）：財政支出と金融緩和（特別給付 10 万円、雇用調整助成金、資金繰り支援、仕事を失った人への補助）→ 今後は 2 次補正で家賃保証、苦学生支援なども
- * 第2段階（中期）：大企業への支援（資本注入）、需要の回復（Go To キャンペーン＝観光支援など）
- * 第3段階（長期）：リモート社会の促進（在宅勤務、オンライン診療・教育）、サプライチェーンの再構築（脱・中国？）、電子政府の推進（マイナンバーの紐付けなど）

現時点では、上記の第1段階により目途がつき、じょじょに第2段階に移るところである。これらとは別に、リモート社会の促進やサプライチェーンの再構築といった長期の課題（第3段階）もあり、こうした構造改革も着実に進めていく必要があるだろう。

足元の問題についていえば、先月 27 日に政府が今年度 2 次補正予算案を閣議決定した。事業規模は 117.1 兆円と、1 次補正と同額になっている。ただし、この数字にあまり意味はなく、真水の国費投入は 33.2 兆円である。1 次補正の 27.5 兆円と合わせれば優に GDP 比で 1 割を超えるので、規模としては十分であろう。

ところが問題は、公立の良い執行ができるかどうかである。いくら大型の予算を用意しても、今の政府は「マスクと 10 万円」をなかなか国民の手元に届けられないでいる。この点で国民の眼は厳しいと考えなければならない。「何に」支出するかもさることながら、「いかに」支出するかが重要なのである。

今回の 2 次補正には、「予備費の 10 兆円」などのさまざまな論点がある。これから国会で審議されることになるだろうが、筆者が考える最大の焦点は、企業向けの支援策である。景気の悪化とともに、業績が急速に悪化する大企業はこれから増えるだろう。下手をすれば、外資に買われてしまうケースも考えられる。

そこで政府系金融機関と民間銀行の協調融資により、資本注入枠に 12 兆円を用意している。ドイツ政府がルフトハンザ航空に資本注入したようなことが、遠からずわが国でも必要になるだろう。その際には、「どの会社は助けて、どの会社は見捨てるか」という一種の「トライアージ」が必要になってくる。

トライアージとは緊急事態の際に、患者の重症度に基づいて治療の優先度を選別する行為である。可能性の低い患者を見捨てて、可能性の高い患者に限られた資源を集中する。人命に係わることだけに、そこには重い葛藤が生じる。

これを日本企業相手にできるのか。救済する場合はどんな条件をつけるのか。政府や官庁との癒着や不合理な判断をどうやって避けるのか。誰がそんなノウハウを有しているのか、など課題は尽きない。

必要なのはプロ経営者とバンカーによる冷徹な判断であろう。企業の再生に向けて、専門家の知恵を結集する必要がある。ここでも肝心なのは「何を」よりも「いかに」である。巨額の予算を成立させて「一丁上がり」ということにはならない。

<今週の”The Economist”誌から>

” The American way”

「アメリカン・ウェイ」

Leaders

May 28th, 2020

*** ”The Economist”誌が Covid-19 に対する「米国版・失敗の本質」を論じています。トランプ大統領が諸悪の根源に見えるけど、超大国の対応は意外と「地方分権」なのだとか。**

<抄訳>

米国は陰鬱な道標を越えた。新型コロナウイルスによる死者 10 万人である。大統領の対応は破壊的なもので、甚大な被害を国家に与えたと考える者は多い。10 万人は内輪の数字で、しかも他のどの国よりも多い。ベトナム戦争 6 万人の死者とよく比較される。ただし全てはトランプのせいだ、という確信には実数の裏付けはない。少なくとも現時点では。

米国の死亡率は、国民皆保険制がある EU とほぼ同じ。スイスよりも悪くてオランダよりは良い程度だが、いずれも失敗国だ。NY 州は北イタリア並みで、早期に対応したカリフォルニア州はドイツ程度。ウイルス抑制前に経済活動を再開すれば重大な問題が生じよう。

まず Covid-19 は大統領の意向などと無関係に、多くの大都市で介護施設や刑務所で人を死なせている。そして検査数は、米国も含めて官僚主義に妨げられている。トランプ氏は台湾のように素早く行動し、有事の大統領として対応すべきだった。その代わりに投票システムや TV キャスターを非難して時間を無駄にした。だが、大統領を咎めて終わりではない。

ウイルスは貧困や肥満、糖尿病などの疾患者を直撃し、特にマイノリティが深刻だ。ただし他のレベルの政府が抜け穴を塞いだ。地方分権的な意思決定により、ロックダウンは州や市や郡単位で行われた。加州では素早く、北東部の州知事は政府を無視して動いた。共和党知事は大統領から目の敵にされた。フロリダは州知事を放置して、郡単位で封鎖を行った。

かくも政府に頼らないことこそ、米国の強さなのである。うまく動いた州では検査能力も向上させ、感染経路を突き止めることができた。連邦政府の動きよりも効率的であった。

民主主義でウイルスに対応するには信頼が必要だ。人々は知りもしない人を守るために行動せねばならない。米国民の地元政府への信頼は厚い。そして公衆衛生については、地方に権限がある。これがなければ、米国はブラジルと同じようになってしまうだろう。

米国の公衆衛生対策が欧州並みだとしたら、経済対策はより上である。失業率は 15% となったが、欧州はロックダウン解除後に消えるはずの雇用を守っている。EU はたぶん調整期の痛みを遅らせている。米議会は 10 年前のリーマン危機以上の巨大財政支出を決定した。民主党の大統領であれば、これだけの予算をかくも素早く可決はできなかつただろう。

米国の前途はさらに困難だ。日々の死亡率が現在程度で続けば、年末までにあと 10 万人が死ぬだろう。今まで通り地方政治を信頼し、ロックダウンのコストと経済再開のリスクを天秤にかけなければならない。向こう数カ月はロックダウン下のインフラ建設が続く。まだ収束していない州もあり、感染拡大もあり得よう。検査能力もまだ足りない場所があり、検査や隔離のための場所もほとんどの州で不足している。議会は財政支援を止めてはならない。

米欧が同様にパンデミックに見舞われても、トランプ氏が居なくなるわけではない。1945年以降、国際的な指導力を発揮してきた米国が今や WHO の資金を止め、国際協力を損ねている。トランプ氏が国民の半分にしか届かない言葉を持つことも問題だ。それでも当選から4年が過ぎ、一挙手一投足に驚く日々は去った。米国民が思うほど、彼は重要ではない。

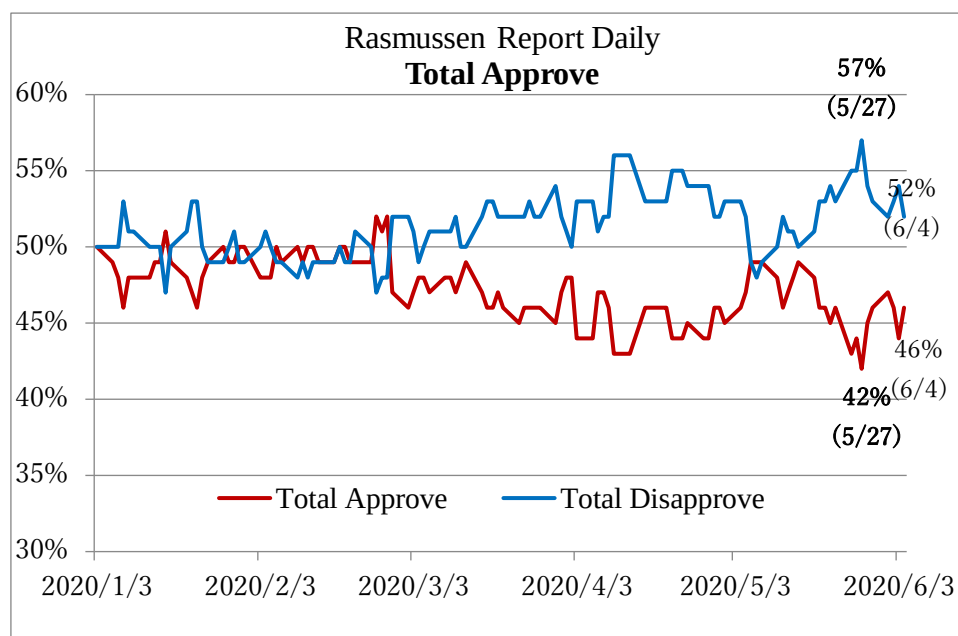
<From the Editor> 米国流とトランプ流

こんな風に言うのは気が引けるのですが、Covid-19 に対する「不思議の勝ち」が日本だとしたら、「不思議のない負け」は今の米国でありましょう。

医療へのアクセスに問題があり、国民の中の経済格差が大きく、肥満や糖尿病などの既存症が多い、とあればウイルスから見ればまさに絶好の条件。5月27日には、とうとう死者数が10万人を突破してしまいました。

前ページの The Economist 誌の評価によれば、米国の感染症対応はせいぜい「欧州並み」でそれほどひどいわけではなく、意外と地方分散型であるとのこと。とはいえ、批判の矢面に立たされるのがトランプ大統領となるのは、疑いのないところです。

そこでいつものラスムッセンのデータを確認してみると、案の定、5月27日に2017年1月の政権発足以来の最低値、支持42%、不支持57%（▲15%）を記録しておりました。



いつもご紹介している通り、この世論調査会社は「トランプさん御用達」です。ウィキペディアを見ると、["The Rasmussen polls are often viewed as outliers due to their favorable Donald Trump approval ratings."](#)（ラスムッセンはドナルド・トランプの支持率が高く出るので、しばしば異常値（outliers）とみなされる」などと書かれている。

それはまあ、いいんです。大事なのはトランプさんがこの数字を信用していて、毎日のようにチェックして、それをみずからの行動の指針としていることなのですから。

ところが、であります。この日の2日前、5月25日にはミネソタ州ミネアポリス市で、例のジョージ・フロイド氏が警察官の暴行により死亡している。この件はたちまち全米に知れわたり、ちょうどこの27日頃から抗議運動が広がっている。28日にはデモが暴徒化し、ミネソタ州知事が州兵を動員する事態に至っている。

そして5月29日には、トランプ大統領がこのツイートを発しています²。

...These THUGS are dishonoring the memory of George Floyd, and I won't let that happen. Just spoke to Governor Tim Walz and told him that the Military is with him all the way. Any difficulty and we will assume control but, when the looting starts, the shooting starts. Thank you!

“THUGS”という黒人を指すスラングを使ったこと、「略奪が始まったら、銃撃が始まるぞ」と脅すような言い方をしたことが耳目を集めます。何でもこのセリフ、1960年代に暴動鎮圧にあたったマイアミの警官が使ったとのことで、大統領のメッセージとしては不謹慎でしょう。ツイッター社は、こんな表示をつけてツイートを読めなくしてしまう。

このツイートは、暴力の賛美についてのTwitterルールに違反しています。ただし、Twitterではこのツイートに公共性があると判断したため、引き続き表示できます。詳細はこちら

結論として、昨日(6/4)時点のトランプ支持率は40%台後半に戻っている。狙い通り、強いメッセージを発して自分の支持者たちを取り戻したのでしょう。ジョージ・フロイド氏の死に伴う暴動は全米ではもう丸1週間以上続いていて、内外で物議を醸している。でもトランプさんは、内心「しめた」と思っているはずです。

それにしても、天安門事件31周年のまさにその日に、米軍が国民に銃を向けた、なんてことになったら一大事でした。でもまあ、そこはトランプさんのこと、ここ数日の言動(教会に出かけて写真を撮った露骨なパフォーマンスも含む)は、支持を呼び戻すための「プロレス」だと割り切っているのかもしれませんが。見ていて辛いものがあります。

* 次号は、2020年6月19日(金)にお送りします。

編集者敬白

本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、双日株式会社および株式会社双日総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記あてにお願いします。

〒100-8691 東京都千代田区千代田 2-1-1 飯野ビル <http://www.sojitz-soken.com/>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)6871-2195 FAX:(03)6871-4945

E-mail: yoshizaki.tatsuhiko@sojitz.com

² <https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1266231100780744704>