

月刊『地方財務』2021年1月号掲載

特集“地方行財政”2020年の三大ニュースと2021年の展望

コロナをチャンスに、カギは新陳代謝

一般財団法人キャノングローバル戦略研究所研究主幹 柏木恵

## 1.2020年の三大ニュース

### (1) 新型コロナウイルスの発生による財政拡大と徴収猶予・減免

新型コロナウイルスにより、私たちの生活は一変した。国や自治体の行政は特別定額給付金や持続化給付金、雇用調整助成金、Go To キャンペーンなどのあらゆるコロナ対策に追われた。その費用は第1次補正予算、第2次補正予算で生まれ、この年末には第3次補正予算も閣議決定された。2020年度の一般会計税収は、当初は63.5兆円と見積もられていたが、第3次補正予算では55兆円程度になるとされており、新規国債発行額は112兆円を超える予定である。コロナ禍において、国民の救済と日本経済の安定は大事だが、先進諸外国よりも群を抜いて、長期債務残高が高い日本の財政にとっては、多額の国債の発行は大きな痛手である。

同時に、事業収入や給与収入が減少した国民や事業者に対して、国税や地方税の徴収猶予および国民健康保険料（税）の減免などの措置も行われた。地方税の徴収猶予は、2020年2月1日から2021年1月31日までに納期限が到来する個人住民税、地方法人二税、固定資産税などほぼすべての地方税の税目（証紙徴収の方法で納めるものを除く）が対象で、これらのうち、すでに納期限が過ぎている未納の地方税（他の猶予を受けているものを含む）についても、遡ってこの特例を利用することが可能である。総務省の2020年11月16日の報道資料によると、地方税の徴収猶予の適用は、2020年4月から9月までの半年間で、184,744件、税額にして2520億700万円となった。また、自治体によっては独自財源や基金の取り崩しによって、コロナ対策を実施しているところもあり、国も自治体も厳しい財政に直面している。

### (2) デジタル庁の創設と行政システムの仕様の標準化の動き

コロナ禍で、特別定額給付金や各種の中小企業支援策が実施される中、3密を避けるはずが、国民の想像よりもデジタル化が進んでおらず、従来どおりの対面・接触の行政サービスであることが問題視された。特別定額給付金では、マイナンバーカードによるオンライン申請も実施されたが、多くのトラブルが発生し、世の中が混乱した。

2020年9月に菅内閣が発足し、デジタル庁が設置されることとなった。日本は、これまでも電算化、情報化、IT化、ICT化、デジタル化と名称を変えながら段階的に進んできた。この20年間でも、2000年の「IT基本法」、2001年の「e-Japan戦略」を経て、2016年に「官民データ活用推進基本法」、2019年には「デジタル手続法」が公布された。

デジタル庁では、デジタル社会の実現と行政の縦割りを打破し、情報システムの標準化・共通化やクラウド活用の促進等が掲げられており、大きく変わるかが期待される。

自治体については、2018年6月の「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」で地方のデジタル改革が掲げられた。総務省の「自治体戦略2040構想」では、スマート自治体への転換が提示された。スマート自治体とは、「AI・RPAなどを活用し、職員の事務処理を自動化したり、標準化された共通基盤を用いて効率的にサービスを提供したりする自治体」を指す。2018年9月には、スマート自治体研究会が開始され、現在の自治体システム等標準化検討会につながり、2020年9月11日に、『住民記録システム標準仕様書【第1.0版】』を公表された。今後は、2025年にかけて17の情報システムを標準化する予定である。ただ、この標準仕様書は、仕様書の改定と様式・帳票の出力が前提となっており、業務フローを見ても、業務全体を標準化しているわけではなく、自治体の裁量も残されているので、既存の業務から大きく変わっていないように思われる。これでは紙がなくなるにせよ、コストもなかなか下がらないだろう。国民や自治体が真に望んでいる姿ではないように思われる。

小さく生んで大きく育てるように、トライ・アンド・エラーを繰り返しながら現実解に着地する予定かもしれないが、デジタル社会の行政サービスとなるには、根本的に法制度や規則・ルールを変更し、思い切って業務のやり方を変えないと相変わらず非効率が続く、時代から取り残される。

### (3) 仕事の仕方、時間や場所・空間の使い方の変化

コロナ禍の前後で仕事の仕方が大きく変化した。移動しなくなり、対面・接触から非対面・非接触へシフトした。筆者の場合、コロナ禍以前の2019年は、65日は海外出張、30日は地方出張、100日は首都圏内を移動していた。出張・移動がないのは40日ほどであった。移動して直接人と会っていた。もともと移動の連続だったので、モバイルやPC、携帯電話を駆使し、いつでもどこでも対応できるようにしていたが、それでもコロナ禍以降は生活が一変した。出張はすべて取りやめとなり、会議や授業、セミナーはオンラインとなった。

最初のうちは、単に出張が無くなっただけと思っていた。しかし、この1年を振り返ってみると、自分自身の考え方や仕事のやり方は、思った以上に変化したと感じている。コロナ禍前は、人と直接会うことと出張・移動を前提に、移動中（海外、国内）、出張先（海外、国内）、社内の5パターンのそれぞれでマルチタスクを最大化することを考えていたが、コロナ禍後は、人と直接会わないことを前提に、社内と少しの移動の中で、バーチャルのコミュニケーション・ツールを増やして、マルチタスクを最大化することを考えている。コロナ禍によって生じた変化に適応することによって、時間の使い方、空間や場所の使い方が変わり、別の思考回路や行動形態を取得した気がする。

最近では、また変化を迫られている。一旦は止まった国際会議やシンポジウムが、徐々に各国各地で再開されるようになり、万年の時差ボケが治ったと喜んでいただけなのに、再び昼

夜逆転生活が始まった。夜中にオンラインで国際会議やシンポジウムに参加している。世の中は変化し続けているので、2021年を迎える前に、時間と空間、場所の使い方を再び捉え直して、仕事のやり方をバージョンアップしようと考えている。ZoomやTeamsは、会議や授業の中で発言しながらチャットでも議論できる。多対多の同時併用が可能となつて、特にLINEなどのテキストでのやり取りに慣れた若い世代には使いやすい。筆者の授業では、毎回9人の院生と議論しながらチャットも同時に行っている。さらに授業後も、大学院のポータルサービスのディスカッション機能を用いて、院生同士で情報交換がなされており、コミュニケーション・ツールのメリットを実感している。

## 2. 2021年の展望

2020年は、新型コロナウイルスにより、国も自治体も個人も、時間と場所・空間の使い方や手段の選択、物の見方を見直すきっかけの年となった。コロナ禍で否応なしに変化を受け入れざるを得なかった私たちは、変化に対する受容力が高まったのではないか。変化を受け入れる素養が得られたのではないかと思う。これからは、その体得した受容力や素養を柔軟に活かしていけるのではないかと考えている。

日本は大きな変化を望まない、外圧がないと動かないと聞く。新型コロナウイルスを外圧と受け止めて、今の延長をやめて大きく変わるチャンスである。

これまでは、従来の仕事のやり方や組織、法制度、ルールを大きく変えることはなかなか難しかったかもしれないが、それがゆえに、新陳代謝できずに、望んでいなかった既得権益を生んでいたとも言える。かえってコストが嵩み、財政を圧迫していたとも言える。

2021年は、国も自治体も大きく変化できれば、デジタル化も進み、新たな社会、新たな行政サービスに向かっていくと考えている。

### (1) 厳しい財政は続く

2021年も、新型コロナウイルス対策や経済対策で厳しい財政は続きそうである。税収の減少の影響も受けるだろう。2020年に基金をかなり取り崩した自治体は、独自のコロナ対策の実施が2020年のようにはいかないだろう。

一般財源においては、2020年度の地方税の徴収猶予分の徴収が待っている。現時点では、徴収猶予は1年限りとなっている。2021年度も再び徴収猶予となるかもしれないが、このままでは、1年の猶予期間が終わると納税される。滞納にならないよう、徴収猶予後の徴収は重要である。

2021年も、地方公営企業の経営も厳しくなるかもしれない。新型コロナウイルスによる移動制限で、地下鉄やバスの乗員が減った。2020年4月の乗車数を2019年4月と比較すると、地下鉄事業は49%減、バス事業は45%減となった。新型コロナウイルスの流行が拡大すれば、収入減少も続くかもしれない。公立病院の経営も引き続き厳しいだろう。都市部と違い地方では公立病院が基幹病院である。新型コロナウイルス感染患者の入院先も公立病院が多い。2020年5月17日時点の新型コロナウイルス感染患者入院数・受入可能数

10,371床のうち、公立病院が4,211床を占める（40.6%）。

新型コロナウイルスが落ち着けば、長期的な対応策として、増税の話も浮上するだろう。東日本大震災後に復興特別税が導入されたが、財源不足を賄うために、そのような議論も起きるだろう。

## （2）財政難を乗り越えるには

2021年は、これまで以上に事業に優先順位をつけて、お金がない分、工夫して乗り越えることが必要となる。前例主義をやめる、ダラダラ続けていた事業をやめる良い機会である。同時に、働き方や仕事の見直しを行う良い機会である。今までのやり方を変え、つねに最適かどうかを点検して変えていくことが、財政難を乗り越えるポイントになるだろう。

直近では、3密を避けた行政サービスの実現が課題である。「お越しいただかない、お待たせしない、お書きいただかない」を実現するにはどうしたらよいか。まさに自治体では取り組んでいるところだと思われる。3密を避けた行政サービスを進める場合、徹底的にユーザビリティにこだわった方がいい。人間はやはり人に会いたいというニーズも強い。対面・接触か非対面・非接触か、リアルかバーチャルかの線引きは難しく、臨機応変に対応できるようにしておくことが必要となるだろう。高齢者のことも考えると、デジタル化だけでなく、従来からの電話やファックスなども併存することになるだろう。そして、住民がデジタル化を享受し、しっかりと使いこなしてもらうには、実感や共感が必要である。丁寧に説明しきちんと伝えることが必要である。自治体のホームページや説明は概してやさしくない。概要を伝えるだけでなく、取扱説明書やマニュアルのような実務的な説明も必要である。

住民・企業の利便性向上と自治体の負担の軽減を目指すスマート自治体の実現には、情報システム標準化や広域化、行政手続きのペーパーレス、BPRなどが含まれている。単に効率化するのではなく、今までの当たり前をやめて、デジタル化や多様性を前提としたシンプルな業務設計が必要である。法律やルールを見直す必要がある。住民や企業の理解を得るには、ゴールのイメージ共有と進捗報告が大事で、目標や計画を立てて終わりではなく、ゴールを描き、最後まで伝える必要がある。そして、トヨタ生産方式のように、常に点検し、何度も細かく改善を繰り返すことである。

## （3）進歩していないように見えて進歩している

さいごに、筆者が参考に見方を述べたい。15年前に田坂広志氏の『使える弁証法』を読んだ際に、ヘーゲルの「事物の螺旋的発展の法則」を知った。世の中の物事は、直線的に発展するのではなく、螺旋を描くように発展するという法則である。ファッション業界などで昔流行したものがいずれ再び流行するというのは定説であるように、上から見ると1周して同じ場所に戻ってきたように見えるが、横から見ると、螺旋を描くように上に登っているのだから、以前よりも発展し、高い位置に立っているという法則である。コロ

ナウウイルスはスペイン風邪の再来といわれているが、乗り越えた時には、さらに高い位置に立っているだろう。