

福祉国家の仮想企業化とその戦略的運営

——ポジショニング理論を用いた分析——

栗 沢 尚 志

1. はじめに

本稿は福祉国家を一つの企業と見なし、競争戦略論のフレームワークの中でそれがとるべきポジショニングを論じている。第2節では、ポジショニング・アプローチの代表的分析手法である5つの競争要因を福祉国家に応用して、政策的に重点を置くべき部門の設定と地域主権の確立が戦略として重要であることを明らかにする。次に、社会保障とは単に給付という金額だけでなく、労働や享受するサービスの質も含めた幅広い生活保障であるという観点から、第3節では心理会計モデルを用いて賃金と社会保障の組み合わせの中で日本型雇用が望ましい条件を導出している。そして、第4節では福祉国家が国民に与えるベネフィットは多元的であるという観点から、主体間の取引コストに着目した分析をおこなっている。

2. 福祉国家における戦略とトレードオフの必要性

本節では福祉国家を仮想企業化して分析するため、Porter（1998）による競争戦略論の分析枠組みを用いている。このポーターの手法に依拠する理由とは、企業と同様に福祉国家にとっても、独自で外部からの脅威の影響を受けにくいポジションの追求が重要だからである。

（1）福祉国家の脅威となる5つの要因

ポーターは、企業の戦略とは5つの競争要因（新規参入の脅威、供給業者の交渉力、顧客の交渉力、代替製品・サービスの脅威、既存の競合企業とおしのポジション争い）から身を守るのに最適なポジション、あるいは逆に有利になるように競争要因を左右できるポジションを業界内部に見出すことであるとする。以下では、福祉国家の戦略的なポジショニングはどこにあるのかを考察するため、その考え方を福祉国家に応用してみたい。

まず新規参入を福祉国家の外部から新たに及ぼされる影響ととらえると、経済のグローバル化がそれにあたるだろう。近年における最大の新規参入の脅威は、国際間の賃金格差であった。グローバル化が進展して、企業が労働コストの国際間格差に敏感になればなるほど、わが国の単純労働者の賃金所得は上がりにくくなってしまった。そして、その犠牲が労働者

の非正規化やワーキングプアの増加として表れ、その層に不幸が集中してしまったのであった。第二に供給業者の交渉力を、福祉国家にとってのいわば供給業者である納税者やマクロ経済全体ととらえる。納税者が福祉国家への信頼感を抱かなければ、そして安定的なマクロ経済の成長がなければ社会保障の不安定性は止まることがない。そして、医療や介護に従事する人たちも供給業者に含まれるだろう。現実を見れば、医療の場合には医師の地域的偏在や小児科医・産婦人科医などの不足、介護の場合には介護士の不足や彼（女）らの低い賃金などは福祉国家に大きな影響をもたらしている。第三に、福祉国家にとっての顧客とは現金給付の受給者やサービス利用者と解釈できる。ここで、彼（女）らからの影響が強まる最大の要因はニーズの多様化・細分化であろう。第四に福祉国家にとっての代替製品・サービスとは、公的部門に代わり給付やサービスを提供可能な営利・非営利の民間事業者と解釈できよう。民間部門が提供できる保険商品やサービスのコストパフォーマンスや品質が高くなればなるほど、公的部門の役割は低下する。最後に、福祉国家の担い手として個人、家族、企業、そして政府があげられるが、八代（2007）が述べるように福祉国家において決して政府は万能ではない。政府の役割が経済学的に正当化されるのは、市場の失敗や家族の失敗が政府の失敗を上回る場合である。したがって福祉国家内における各担い手のポジション争いとは、市場の失敗（および家族の失敗）と政府の失敗との相互比較からなされる。

（2）影響を受けにくいポジションをあえて選ぶ

ポーターによれば、理論的に望ましい戦略とは、業界内部の競争を支配する要因と自社の長所・短所を比較した上で、競争要因に対する防御を整えたり、それによる影響を最も受けにくいポジションを選ぶことである。この記述の中の業界を福祉国家に置き換えてみよう。たとえば、高齢化は福祉国家を強く支配する要因である。もし政府が政策的に正面突破をはかるならば、増加する年金給付を勤労世代への負担増で賄うという戦略に出るだろう。しかし視点を変え、高齢化→退職者の増加→年金の増加という変化に立ち向かうのではなく、高齢世代を彼（女）らと反対の若年世代に組み込むことこそ戦略といえるかもしれない。たとえば関（1999）は、高齢者の持つ経験やノウハウが地域社会や地場産業といった現場の中で大いに生かされるべきであるとする。広井（2006）は老人と子どもの統合ケアを提案している。誇張していえば、高齢者を児童福祉の中に入れるという逆転の発想である。そして、バランスを動かすことによるポジションの改善もできる。たとえば、医師や看護師の不足、介護士の不足に対して、政府は増税によって調達された政府支出を医療部門や介護関連産業に投入することができる。いわゆる「第三の道」と呼ばれる経済政策である。これにより医療・介護における雇用創出だけでなく、需要拡大によるマクロ経済の回復も期待できる。これは、競争を支配する要因に対して積極的に攻勢をかける戦略ということができよう。

(3) 福祉国家における地域主権：国と地方の役割分担

ポーターは戦略的ポジションが3つの異なる源泉、つまり製品種類ベース、アクセスベース、そしてニーズベースから生まれるとする。以下では引き続き福祉国家を仮想企業化し、前項で見た5つの競争要因から影響を受けにくい福祉国家の姿（ポジショニング）がどのようにして生まれるのか、その源泉を考察するのが目的である。

ポーターにしたがえば、企業にとっての戦略的ポジションは、まず最初にその業界の製品・サービスの一部分に特化することによって得られるという。もしもその考え方を福祉国家にあてはめるならば、福祉国家にとってのいわば製品・サービスである年金、医療、福祉などをまんべんなく充実するのではなく、むしろ年金か、医療か、福祉か、雇用か、教育か、住宅かなど、その全部門ではなく、その一部の比重を意図的に高めるといった部門ベースのポジショニングから得られると考えられる。

アクセスベースのポジショニングとは、企業が顧客に到達する手法に基づいてセグメンテーションするやり方であり、その手法は顧客の地理的な所在などで決まる。この考え方を福祉国家にあてはめるならば、福祉国家におけるアクセスベースのポジショニングとは、行政と市民との距離を縮めるといった地域主権の確立によって可能となり、そのような地域を基準としたセグメンテーションが中央政府と地方政府との間で、そして地方政府と地方政府との間で活動の差異を生み出すと解釈するのが自然であろう。アクセスの手法は顧客の地理的所在だけでなく規模でも決まるとポーターが述べるように、主体となる行政単位は、給付やサービスのあり方によって市町村、都道府県、道州と異なる。たとえば、広井（2009）は、福祉におけるケアの最終目標がその当事者が地域や社会の中で自立していくことになるとするが、その場合の望ましい規模とは当事者にとって最も身近な市町村というコミュニティとなるであろう。また子育て支援策に関して、給付とサービスの両面で市町村が強い裁量を持つ方向へ変わろうとしている（2010年6月24日『日本経済新聞』）。

多様なニーズを持つ顧客が存在する場合、企業がその活動を、特定のニーズが最もよく満たされるよう調整することが望まれる。それが、ニーズベースのポジショニングである。ニーズの違いを意味ある戦略的ポジションに結びつけるためには、そのニーズを満たす最適な活動も異なっていなければならない。このようなポーターの記述を福祉国家にあてはめるならば、福祉国家におけるニーズベースのポジショニングとは、低所得（あるいは貧困）から生まれる所得面でのニーズに対しては所得再分配政策として中央政府が責任を持つ、また医療・福祉に関するサービスの質の面でのニーズに対しては住民の自己選択に基づく地域間移動があてはまると解釈するのが自然であろう。地方財政で周知のように、そのような住民の選択行動は足による投票と呼ばれる。

本節で筆者が特に強調したいことは、福祉国家にとっての3つの戦略的ポジションの源泉が個別的に重要なのではなく、それら3つがセットとして戦略的ポジションを生み出すとい

うことである。すなわち、社会保障および教育・住宅における重点部門の選択（部門ベースのポジショニング）、福祉や教育の決定権を地方政府に移行させるという地域主権（アクセスベースのポジショニング）、各地方政府が提示した独自の負担と便益の組み合わせにしたがい住民が移動して自らの選好を表すという足による投票、そして国は所得再分配に特化（ニーズベースのポジショニング）の3つすべてが同時に福祉国家には必要となるのである。

3. 日本型福祉と「日本株式会社」：心理会計モデルを用いた分析

（1）心理会計モデル

前節のポジショニング・アプローチを用いた分析では、雇用と社会保障との関係が扱われていなかった。本節では崩壊の危機にある日本型雇用慣行が、国民の生活保障のために、社会保障システムと併存して必要であるかどうかを問うことにある。換言すると、経営システムと社会保障システムがどのようなときに日本型雇用慣行が望ましいのか、その条件を導くことである。いま、福祉国家に属する代表的な個人が、雇用に基づく賃金と社会保障給付の2つから便益を得ると考える。まず、賃金から得られる予想外の利益を x_i 、次に、社会保障給付から得られる予想外の利益を x_j とする。なお、ここで展開する基本モデルは、Thaler (1985) による心理会計モデルに基づいている。以下、セイラーによる議論の展開過程は省略し、そこから導かれ本節で用いる主要な結論のみ菊澤 (2008) にしたがって要約する。

まず予想外の利益 ($x_i > 0$) と予想外の利益 ($x_j > 0$) が発生した場合、両者の合計を最大化する統合勘定で処理するよりも、それぞれを別個に最大化する分離勘定で処理した方が心理的価値が高い（ケース1）。第二に予想外の小さな損失 ($x_i < 0$) と予想外の大きな利益 ($x_j > 0$) が発生した場合 ($x_i + x_j > 0$)、分離勘定より統合勘定で処理した方が心理的価値が高い（ケース2）。第三に予想外の大きな損失 ($x_i < 0$) と予想外の小さな利益 ($x_j > 0$) が発生した場合 ($x_i + x_j < 0$)、統合勘定よりも分離勘定で処理した方が心理的価値が高い（ケース3）。最後に予想外の損失 ($x_i < 0$) と予想外の損失 ($x_j < 0$) が発生した場合、分離勘定よりも統合勘定で処理した方が心理的価値が高い（ケース4）。以上の結果をまとめると表1のようになる。

表1 分離勘定と統合勘定が望ましい条件

利益と損失の組み合わせ	より高い心理会計
ケース1：利益と利益	分離勘定
ケース2：大きな利益と小さな損失	統合勘定
ケース3：小さな利益と大きな損失	分離勘定
ケース4：損失と損失	統合勘定

(2) 日本型雇用慣行が望ましい条件の導出

前項で紹介した心理会計モデルを用いて、本項では、わが国の経済成長と社会保障の進展の変化から日本型雇用慣行がどのような条件のときに望ましいのかを考察していく。

まず高度経済成長期（1960～1973年）には、10%前後の高い平均成長率を実現していたので、雇用および労働から得る大きな利益は国民にとって予想外の所得の伸びをもたらした。明らかに、それは彼（女）らにとってプラスの心理的価値を持っていたと考えられよう。一方、社会保障から得られる心理的価値を考えると、その符号の正負は微妙であったかもしれない。社会保険の分野では1958年に新国民健康保険法が、また1959年の国民年金法の成立により1961年には国民皆保険・皆年金体制がスタートした。しかし、高度経済成長がもたらした生活環境の悪化は、たとえば公害問題といった予想外の損失を国民にもたらした。もしそれらが妥当するならば、ここでは社会保障のみならず環境も含む広義の生活保障から得る心理的価値は、その絶対値は小さいかもしれないが符号はマイナスをとる値となるであろう。ここで表1を見ると、一方から予想外の大きな利益を、他方からは予想外の小さな損失が発生した場合には、個人は統合勘定で処理した方が損失を小さく感じる事がわかる。ここで統合勘定で処理するとは、本節での文脈に則して解釈するならば、従業員に雇用機会と所得をもたらす企業システムと生活保障や環境という広義の社会保障システムを統合させた方が個人の主観的価値が高くなることを意味している。さらにその意味を広井（2006）を用いて説明するならば、国民皆保険が一種の産業政策として経済成長および企業経営にプラスに作用していたような相互依存型システムと考えられる。したがって、当時の日本は企業システムからは予想外の大きな利益を、一方、社会保障システムからは予想外の小さな損失を発生させていたので統合勘定で処理する、つまり企業システムと社会保障システムとが共通する機能を持つような「日本型」の方がより高い心理的価値をもたらす事がわかる。これが、本節で用いた心理会計モデルから導かれる日本型雇用システム（長期雇用保障）および日本型福祉の望ましさに関する小さな証明である。

次に1973～85年の安定成長期において、第一次石油危機後の日本経済は実質ベースで2～5%程度の安定成長期に移行する。明らかに、このような安定成長期においては、個人が雇用および労働から得る予想外の利益は絶対値は小さいもののマイナスの値になると考えられる。一方、ちょうど同年は「福祉元年」と呼ばれるように、社会保障システムからは予想外の大きな利益を得ることになった。その場合、表1を見ると、個人は統合勘定で処理した方が損失を小さく感じる事がわかる。つまり、安定成長期においても、企業システムと社会保障システムとが一体化した形である日本型雇用システムの方が望ましかったといえる。安定成長期での統合勘定とは、ヒトつまり従業員を経営の中心とするいわゆる日本型経営（伊丹（1987）による造語を用いるならば人本主義的経営）と解釈することができよう。終身雇用および年功序列型賃金を特徴とする日本型経営システムが、あたかも社会保障を統合し

たかのように、その機能もあわせ持つことが心理的に高い価値を国民にもたらしたのである。

そしてバブル崩壊以降は、明らかに、企業システムから国民が受け取る利益である賃金は大きく低下し、そして彼（女）らはそれを予想外の大きな損失と受けとめたであろう。社会保障についても同様である。1990年代前半には高齢者保健福祉サービスを整備するため政府はいわゆるゴールドプランを進めたが、高齢化の進展は高齢者福祉費以上に医療費の増大をもたらした。そのため1994年の健康保険法改正より社会保障構造改革の柱と位置づけられた医療制度改革では自己負担が次第と引き上げられ、それは国民にとって社会保障システムからの予想外の損失となったであろう。このような両者から損失が発生している場合、表1を再び見ると、高度経済成長期と同様、引き続き統合勘定で処理した方が損失を小さく感じることがわかる。しかしながら、現実には企業がリストラを進める中で終身雇用の維持が困難となるばかりでなく、人件費削減や雇用調整の容易さなどを理由に非典型労働者（パート、派遣、請負、在宅勤務など）の占める割合が高まり、賃金制度においても能力主義・成果主義へと変更されていったことは、本節でのシンプルな心理会計モデルに基づくかぎり、当時の経営者は必ずしも望ましい行動をとっていなかったといえよう。

（3）定常型社会と日本の社会保障

最後に、今後の日本の社会保障は、どのように変化すると考えられるのであろうか？ 本節の心理会計モデルに依拠するならば、ポイントは日本経済が成長を続けられるかどうかである。さらに経済のグローバル化が進み新興国が国際競争力を高める中で、おそらく、企業システムから国民が得る利益は（符号が正負かの予想は難しいが）その絶対値は小さくなるであろう。一方、社会保障システムから国民が受け取る予想外の成果は、さらに人口の少子高齢化が進展する中で利益でなく損失と考えるべきであろう。すなわち、今後の日本は表1のケース3かケース4のいずれかにあてはまると予想される。両ケースともに国民が受け取る成果の合計はマイナス、つまりグローバル化と少子高齢化から発生する何らかの痛みは感じている状態である。ただしここで注意すべきことは、国民が社会保障システムから予想外の損失を受けることを所与としても、彼（女）らが他方の企業システムから予想外の利益を受けるならば分離勘定の方が、逆に予想外の損失を受けるならば統合勘定の方が心理的価値が高くなるということである。すなわち、日本経済が成長を続けられないのならば日本型雇用システムの望ましさは続くが、たとえ低い成長率であろうと成長を続けられるのであれば日本型雇用システムを続けるべきではなく、八代（2007）が主張するように、労働基準法をセーフティ・ネットとした上で、労働市場に従来以上の市場メカニズム（つまり経営者と従業員との間の自由な契約に基づく雇用関係）を求めることが望ましくなる。

(4) 労働市場の柔軟化政策と福祉国家モデル

前節で展開したポーター理論を用いた分析では、社会保障および教育・住宅における重点部門の選択（部門ベースのポジショニング）が重要であると述べた。政治的には少なからぬ困難を伴うであろうが、わが国の社会保障が従来のパラマキ型から医療・福祉重視型へと変わることができたのならば、国民が抱く少子高齢化社会への不安が払拭され、彼（女）らは社会保障システムから予想外の利益を感じるであろう。それと同時に、たとえ低い伸び率であろうと経済が成長を続けているならば企業システムからも予想外の利益を感じるの、表 2 に示されているように、分離勘定の方が高い心理的満足を与えることになる。すなわち、企業システムと社会保障システムとが相互に代替・補完し合うという日本型雇用慣行の持つ意義は小さくなると考えられる。以上の議論を深めるためには、オランダの経験が参考になるであろう。廣瀬（2009）は、1970 年代後半から 1980 年代にかけて、経済の低迷と財政赤字に悩むオランダが、いわゆるオランダ病から脱却し、オランダの奇跡と評価されるまでに回復した過程には、国際経済（特にドイツ統合）が外的要因として景気回復に寄与し、社会保障改革にも成果をあげたとする。そして、その中で生み出されたのが、ワークシェアリングを進めるためのパートタイム就労であり有期雇用契約労働者（フレキシブル労働者）であった。これは、労働市場の柔軟化政策が政労使の合意として結ばれた結果である。これらオランダの動きを本節の心理会計モデルにあてはめて議論するならば、同国の景気回復は企業システムから生まれる予想外の利益を国民に与え、そして成果を上げた制度改革も社会保障システムから予想外の利益を彼（女）らに与えた。その場合には、明らかに分離勘定の方がより高い心理的価値を与える。したがって、オランダ国民は雇用や労働から得る果実と社会保障から得るそれとを合計して最大化するのではなく、国民が社会保障給付とは別勘定で労働からの成果を最大化できるように労働市場の規制緩和が進んだと解釈できるであろう。

わが国に関しても、低成長を実現しつつ国民が社会保障に信頼を抱く成熟した福祉国家へと移行したならば、そのときには、必ずしも従来のような日本型経営システムや日本型雇用慣行を維持する必要はないかもしれない。そして、そのときには企業や家族などに依存した

表 2 日本型雇用慣行が望ましい条件

企業システムと社会保障システム	より高い心理会計	
高度経済成長期：賃金（+）> 社会保障（-）	長期雇用保障	
安定成長期：賃金（-）< 社会保障（+）	長期雇用保障	
平成不況期：賃金（-）、社会保障（-）	長期雇用保障	
金融危機以降	賃金（+）< 社会保障（-）	競争的労働市場
	賃金（+）> 社会保障（-）	長期雇用保障
	賃金（-）> 社会保障（+）	競争的労働市場
	賃金（-）、社会保障（-）	長期雇用保障

日本型福祉も必ずしも望ましいあり方ではなく、むしろ拠出と給付の結びついた社会保障制度が求められるであろう。社会保障システムの中に、政府が職業訓練、職業紹介、雇用事業をおこなう積極的雇用政策、そして若者に対する手厚い教育サービスなどを含めることは必要である。そのような個人の機会の保障に政府が十分に配慮しつつ、成熟した福祉国家における労働市場の基本的な性質とは、むしろ競争的である方が国民に高い心理的価値を与えるかもしれない。それが、本節におけるシンプルな理論分析から得られる小さな発見である。

4. 福祉国家の多元的要素

本節では前節の分析をさらに発展させるため、菊澤（2008）のキュービック・グランド・ストラテジー・モデルに基づき、なぜ社会保障における小泉構造改革が大きな混乱をもたらしたのかを考察している。まず、以下で用いるフレームワークである社会保障改革の多元的要素を説明しよう。それらは物理的要素、心理的要素、知性的要素の3つである。

（1）多元的要素の定義

①国民の社会保障負担：物理的要素

物理的要素とは社会保障負担を表している。もし負担増・給付減であれば、明らかに国民が社会保障から受け取る金額は減少する。このように、人々が社会保障改革を評価する際の金銭的変化を本節では物理的要素と呼んでいる。たとえば社会保障改革により国民に負担増・給付減の痛みが生じれば、それは物理的要素が悪化したと表現している。

②雇用と社会保障から得る生活保障の安心感：心理的要素

心理的要素とは「雇用と社会保障から得る生活保障の安心感」を表している。第3節で分析したように、たとえ社会保障給付がカットされようと雇用が安定していればそこから生じる予想外の損失はいくらか軽減されるであろう。雇用と社会保障とは密接に関係している。たとえば、わが国で社会問題化した格差社会、ワーキングプア、派遣村などは社会保障の見直しと派遣労働の自由化という雇用形態の変化が組み合わせられて引き起こったといえよう。一方、1990年代のフィンランドでは、労働組合は企業側に対して非正規雇用を認めるかわりに、社会保障においては雇用状況とは無関係に社会手当の適用を認めさせている。そのように、人々が感じる生活保障の安心感とは、社会保障と雇用に結びつきが強いかどうかにも依存していると考えべきであろう。それが、ここでいう心理的要素である。

③国民が望ましい社会保障を獲得するためのコスト：知性的要素

知性的要素とは、国民が望ましい社会保障を獲得するための目には見えないコストを表し

ている。たとえば、より良質な医療や介護のサービスを得るためのコスト、医療と介護の連携から得るより高次の満足感などを得るためのコストなどを意味している。米山（2008）や川淵（2008）から、その具体例をあげてみよう。2002年の医療制度改革では、医療費抑制のため政府は病院が入院期間を減らすよう診療報酬を引き下げた。それに対し、病院は入院期間の短縮や外来部門を分離させることで経営努力して一定の効果を上げる。一転して2006年の制度改革では、看護配置基準が高いほど診療報酬を引き上げた。すると全国の病院間では看護師獲得競争が起き、日本医師会は2007年に看護師偏在により地方の小規模病院が危機的状況にあると訴えている。それを、Williamson（1975）が明らかにした取引コストの概念を用いて解釈すると以下のようなになる。地方の小規模病院は都市の大病院のような知名度も待遇も高くないため、看護師獲得競争において劣位に置かれてしまう。地方の小規模病院には、ブランド力の弱さという高い取引コストという追加的なコストが発生したのであった。

（2）小泉構造改革による社会保障の変化

①物理的要素の変化

構造改革路線のもとで社会保障関連歳出は政府支出削減の最大のターゲットとなり、負担増と給付減がさらに鮮明化していった。たとえば、医療制度改革では2003年から健康保険本人の自己負担が2割から3割に、保険料負担も年収450万円の給与者の場合では年間約4万円ほど引き上げられた。年金制度改革においても、2004年の制度改革は社会保険財政安定化のためにはポジティブな評価もできるが、負担と給付という金銭的観点からのみ見れば、保険料率の上限設定により厚生年金の場合には18.3%という上限は明確にされたもののその水準までは確実に引き上げられる。国民にとっては予想外の損失と感じたであろう。福祉制度改革においても生活保護の老齢加算は2004年から段階的に削減され、母子加算は2006年に廃止された。介護保険においても給付抑制という流れは同様である。繰り返しになるが、この間、国民の社会保障負担は増加しており、明らかにこれは物理的要素を悪化させている。

②心理的要素の変化

経済成長率を見ると2002年からプラスに転じ、GDPギャップも縮小に向かい始め景気回復が鮮明化していった。ただし、労働分配率は2000年代前半は低下か横ばいが続くが、それに関して八代（2009）は、景気回復期は分母の国民所得が増える一方で分子の雇用者報酬は短期的に変わらないので、その低下は労働者の不利益を表す指標ではないとする。しかしながら一人当たり賃金を見ると、失業の残存や相対的に賃金水準の低い非正規雇用者が雇用者増の大半を占めたことより、その増加率はきわめて緩やかであった。そして周知のように、1999年から派遣労働が原則自由化され、2004年からは製造業への派遣も解禁されると非正規労働者数は急増する。その一方で、派遣労働者の賃金はほぼ横ばいであり、2003年時点で、

非正規労働者の雇用保険・社会保険の加入率は約63%とかなり低い(駒村(2009))。このように、マクロ経済全体としては景気回復局面にあったものの、個々の労働者が感じる雇用や所得から得る安心感は、ほぼゼロに近いものといえよう。

このような状況を前節で展開した心理会計モデルを用いて解釈すると、2つの予想外の損失(社会保障給付の削減と雇用や賃金の不安定化)を別々に経験するよりも統合勘定、つまり2つの損失を1回で経験した方が心理的損失が小さくてすむことになる。終身雇用は不可能であろうと、日本経済が雇用の流動化を選択せずに伊丹(1987)のいう雇用は長期一企業保証だが職場は多企業使用を特徴とする中間労働市場が形成されていたならば、2つの損失から感じる痛みは軽減されたかもしれない。しかし現実には雇用は流動化したわけであるから、心理的要素に関しては国民が予想外の損失を受けてしまったと解釈できよう。

③知性的要素の変化

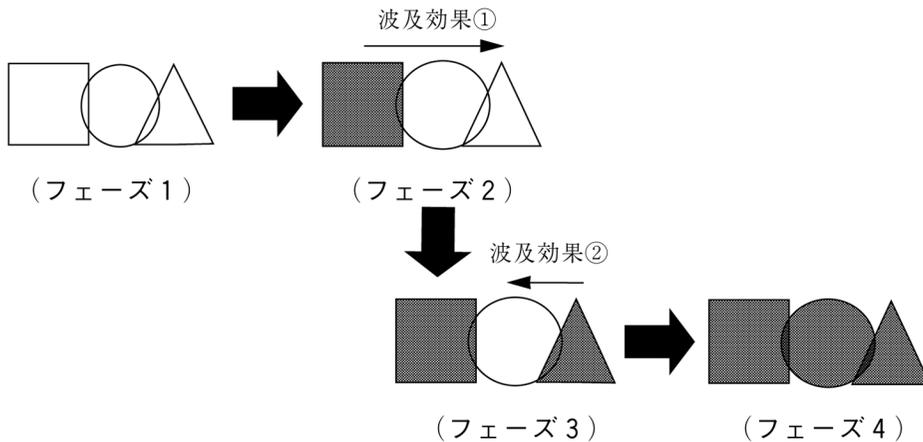
小泉政権は小さな政府を構築して財政再建を果たすため、社会保障費抑制という痛みを民営化や規制緩和などの自由化によって得られる便益でカバーしようとした。しかしながら、このような戦略は特に医療機関や介護事業者にとって大きな取引コストを負担させることになり、最終的に国民が政府離れを引き起こすこととなった。なぜならば、2002年の医療制度改革(診療報酬改定)では、長期に受診する患者を多くかかえる医療機関ほど引き下げ率が大きいため深刻な打撃を受けることとなった。そのため、療養病床の病院の多くは長期入院患者を介護施設へ移そうとしたが、2003年に介護報酬も引き下げられたため、介護労働者の不足から特別養護老人ホームをはじめとする介護施設も不足していた。最終的に、介護難民とも呼ばれた行き場を失った多くの患者は自宅へ戻り、家族にとって介護負担が増加していった。このような中で、国民が小泉構造改革にどのように対応したらよいのか、どのように自助自立社会で生き残ればよいのかに強い不安や不満をいだいても不思議はないであろう。さらに、2006年に発覚したコムスの介護報酬の過大請求に見られるように、介護保険財政の圧縮は介護事業者へ不正請求というモラルハザードまでも引き起こした。結城(2008)がいうように、コムスには不正請求の責任があるが、介護保険制度の中で事業所や介護事業者にその労働に見合う経済的保障がなされていないことも原因の1つであったであろう。

(3) 複合的要因による混乱：オセロ・モデル

以下では、前項の多元的要素に基づくフレームワーク(菊澤(2008)はこれをキュービク・グランド・ストラテジーと呼ぶ)のもとで、なぜ小泉構造改革が日本型福祉に大きな混乱とダメージをもたらしたのかを考えてみたい。そこでは、1つの要素の変化が他の要素の変化へと波及することが混乱を助長した原因となっていることが示されている。

図1において四角(□)は物理的要素を、丸(○)は心理的要素を、そして三角(△)は

図 1 オセロ・モデル：3つの要素間の波及効果



知性的要素を表している。それらの初期状態（上段左端のフェーズ 1）から変化が始まる。まず、社会保障給付の削減をすると物理的要素が悪化するので、図中では□が■へと変わっている（フェーズ 2）。このフェーズ 2 で、物理的要素は知性的要素に影響を与える（波及効果①）。たとえ中央政府が社会保障を削減しても、セカンド・パーティといえる医療・介護事業者や地方政府、そしてサード・パーティといえる NPO などとの取引コストを削減して彼（女）らとの補完関係を強化すれば、知性的要素に変化はない。しかしながら、診療報酬、介護報酬、そして地方交付税の削減などにより彼（女）らとネットワークが構築できず取引コストが上昇したならば知性的要素は悪化し、図中では△が▲へと変わっている（フェーズ 3）。そして最後に、悪化した物理的要素（■）と悪化した知性的要素（▲）に挟まれた心理的要素（○）は知性的要素から影響を受ける（波及効果②）。いま社会保障システムからは予想外の損失を受けているので、心理的要素が悪化するかどうかは表 1 から判定することができる。心理的要素は必ず悪化するわけではないが、理論的には、あたかもオセロゲームのように、黒石と黒石に挟まれた白石が黒石に変わるという悪化の波及効果がありうるのである。図 1 ではフェーズ 4 がそれを表しており、それが現実の小泉構造改革でも妥当したと考えられる。なぜならば、前節で見たように非正規雇用の増加、その結果としての一人当たり賃金の緩慢な増加は企業システムからの予想外の損失、そして構造改革は社会保障システムからの予想外の損失であったので、心理会計モデルにおいては統合勘定（日本型雇用・日本型福祉）の方が望ましいが実際には分離勘定（成果主義・業績主義、流動的な雇用環境）であったので心理的要素が悪化した。小泉構造改革の場合には、オセロゲームに再度たとえるならば、黒石と黒石に挟まれた白石が黒石に変わってしまったのであった。

5. 政策的含意

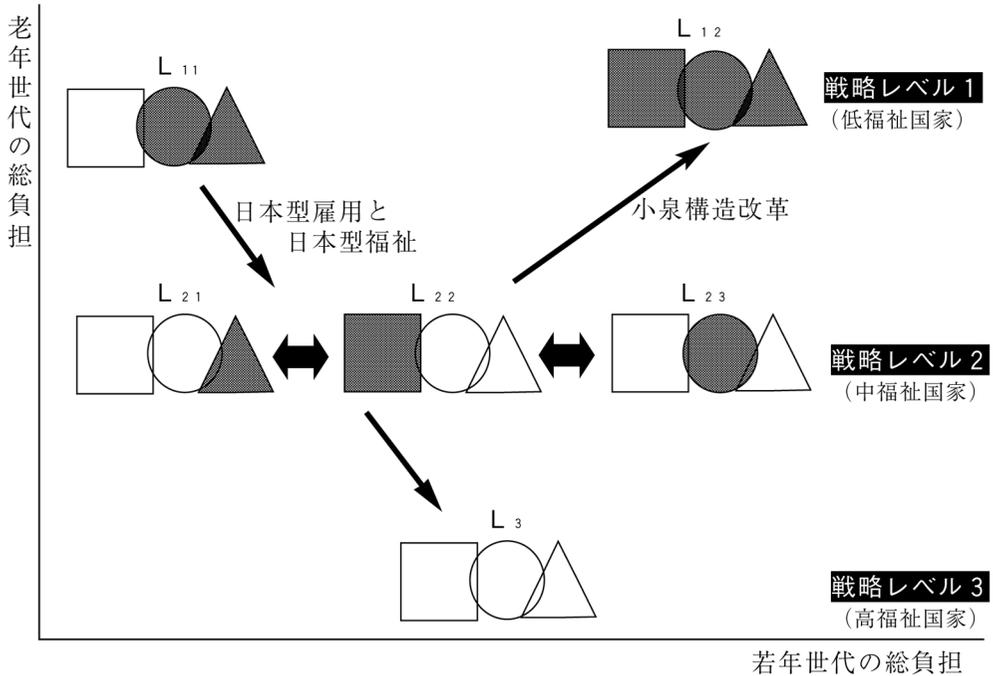
以下では、菊澤（2008）が示したキュービック・グランド・ストラテジーの戦略マップを用いて、本稿で考察した福祉国家の戦略的ポジショニングの政策的含意をまとめておこう。

図2の縦軸は老年世代のコスト負担を、横軸は若年世代のコスト負担を表している。すなわち、図中左上の戦略レベル1は若年世代のコスト負担は軽く老年世代のコスト負担は重いので低福祉・低負担の福祉国家を、同様に考えると図中中央の戦略レベル2は中福祉・中負担の福祉国家を、そして戦略レベル3は高福祉・高負担の福祉国家をそれぞれ表していると解釈できる。さて、この図解を日本の社会保障政策の動態的变化にあてはめてみよう。

物理的要素が改善している左上のL₁₁（□●▲）は、1970年代における本格的な社会保障制度の充実により国民が受け取る給付額が増え始めたことを表している。そして戦略レベル1から戦略レベル2（つまりL₂₁（□○▲））への移行は、日本型雇用と日本型福祉の組み合わせが高い心理的価値をもたらしたからである。それについては第3節で説明した。そしてバブル崩壊後は厳しい財政再建（第2節のポーターの説明を用いれば福祉国家を取り巻く5つの要因の中の供給業者の交渉力から生じる脅威）に直面し、物理的要素が悪化（＝図中では□から■、つまりL₂₂（■○△）へと変化）した。ここで政策的に注意すべきことは、社会保障関連支出をまんべんなく削減してはいけない。何を削減しないかを選択しなければならない。それが「戦略」であることは、すでに第2節で述べた。そして第4節のオセロ・モデルで示したように、物理的要素の悪化が知性的要素の悪化へと波及することも政策担当者は注意しなければならない。再び第2節のポーターの5つの競争要因に戻れば、顧客の交渉力が高まるという脅威、つまり国民が福祉国家に求めるニーズの多様化・細分化が強まるほど取引コストは高くなる。つまり、知性的要素は悪化しやすくなると解釈できる。

明らかに、福祉国家において知性的要素が悪化しやすい分野とは医療・福祉である。米山（2008）が述べるように、小泉政権による医療制度改革が病院も患者も大きく翻弄したことは知性的要素が現実的に悪化した事例である。利害関係の大きく対立する保険制度の見直しには大きな政治的ハードルが立ちはだかるであろうが、本稿の小さな理論モデルに依拠するならば、より大きな年金給付額の削減という痛みを耐え、その削減との代替で、今後のわが国の社会保障は医療・福祉分野の充実を図るべきだろう。取引コストは病院と患者、介護事業者とサービス利用者とのみならず、行政と民間（特にNPO）、中央政府と地方政府の間でも発生することはいうまでもない。そのとき、福祉国家の望ましい戦略とは、多様化・細分化された国民のニーズに対応するため取引コストを減少させて現状を変えろという戦略であり、そのためには取引の信頼性を高める地方主権が必要となる。そして、地方分権が福祉国家の戦略的ポジションを生み出す源泉でもあることは第2節ですで見えた。やはり第2節で

図 2 福祉国家のキュービック・グランド・ストラテジー



述べた「影響を受けにくいポジションをあえて選ぶ」を図 2 を使い説明すると、たとえ税収が減り L_{22} と物理的要素が悪化しようと、 L_{21} や L_{23} へのシフトでそれを相殺できることを意味している。菊澤（2008）が不合理的な決定と呼ぶように、少子高齢化に対応した負担増が福祉国家に望ましい決定であろうと、心理的要素や知性的要素が悪化すると国民はそれを受け入れない可能性がある。それゆえ、雇用（心理的要素）や行政と市民の連携（知性的要素）が重要なのである。必ずしも負担増だけが戦略ではないことに、注意すべきである。

参考文献

伊丹敬之（1987）『人本主義企業』筑摩書房。
 駒村康平（2009）『大貧困社会』角川 SSC 新書。
 川淵孝一（2008）『医療再生は可能か』ちくま新書。
 菊澤研宗（2008）『戦略学』ダイヤモンド社。
 関満博（1999）『新「モノづくり」企業が日本を変える』講談社。
 広井良典（2006）『持続可能な福祉社会』ちくま新書。
 広井良典（2009）『コミュニティを問いなおす』ちくま新書。
 廣瀬真理子（2009）「グローバル化と福祉国家の再編－オランダの事例－」下平好博・三重野卓編著『グローバル化のなかの福祉社会』ミネルヴァ書房。

福祉国家の仮想企業化とその戦略的運営

八代尚宏 (2007) 『「健全な市場社会」への戦略』東洋経済新報社.

八代尚宏 (2009) 『労働市場改革の経済学』東洋経済新報社.

結城康博 (2008) 『介護』岩波新書.

米山公啓 (2008) 『医療格差の時代』ちくま新書.

Michael E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998. (竹内弘高訳『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社, 1999年).

Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, 1975. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年).

Thaler, R. H. 1985, "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science*, 4 : 199-214.