

2012年度第2回一橋大学政策フォーラム

「経済学は役に立つのか？」

ビジネススクール・エコノミクス

伊藤 秀史

2012年12月14日

# 経済学部・研究科で教育を受けたことがない経済学者

- 一橋大学**商学部**卒
- 一橋大学**大学院商学研究科**卒
- スタンフォード大学**ビジネススクール** Ph.D.  
(京都大学，大阪大学等を経て)
- 一橋大学**商学研究科**・教授
- 専門：  
組織の**経済学** + 契約理論 (インセンティブ設計の理論)

# 経済学は役に立つのか？

「役に立つ！」

## 「役に立つ！」

1. 標準的な「対象」から切り離された「文法」として
2. 「組織」の諸問題を整理し、理解するために

( ^ \_ ^ ; )

対 象

( - \_ - ; )

文 法

# 社会科学とは ... 人間の行動に関する科学



(©The New Yorker Collection 1986 J.B. Handelsman)

私は社会学者だ，マイケル．だから電気だとかを説明することはできないけど，もしもおまえが人間について知りたいことがあれば，私が役に立つぞ．

# 人間の行動・選択を科学する「文法」

—— 現代の経済学の (—; ) ——

人間の行動，人間の集合としての社会現象を  
「筋道を立てて」理解するための「文法」(猪木武徳)

- ディシプリン：経済学，社会学，心理学など



- 経営学，会計学，法学などはディシプリンではない  
(主に研究「対象」から規定される)

# ディシプリン

discipline	戦略	組織	人事	金融	マーケ	会計	法務
心理学							
社会学							
経済学							

「 禄を食むためにマーケティングを教えている社会学者 ,  
というのがぼくの自己アイデンティティです . 」

(©某商学部教員)

# ビジネススクールにおける経済学



David M. Kreps, *Microeconomics for Managers*.

『MBAのためのミクロ経済学入門』東洋経済新報社。

# ビジネススクールにおける経済学

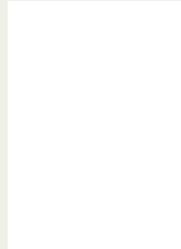


David M. Kreps, *Microeconomics for Managers*.

『MBAのためのミクロ経済学入門』東洋経済新報社。

**ファイナンス**は実質的にはミクロ経済学に完全に支配されている。

# ビジネススクールにおける経済学



David M. Kreps, *Microeconomics for Managers*.

『MBAのためのミクロ経済学入門』東洋経済新報社。

会計もほぼその状態に近い。

# ビジネススクールにおける経済学



David M. Kreps, *Microeconomics for Managers*.

『MBAのためのミクロ経済学入門』東洋経済新報社。

戦略論やマーケティングの分野は経済学に大きく依拠している。

# ビジネススクールにおける経済学



David M. Kreps, *Microeconomics for Managers*.

『MBAのためのミクロ経済学入門』東洋経済新報社。

**生産管理**の分野では、ミクロ経済学の利用はおそらくそこまで大きくないが、それでも重要な役割を果たしている。

# ビジネススクールにおける経済学



David M. Kreps, *Microeconomics for Managers*.

『MBAのためのミクロ経済学入門』東洋経済新報社。

そして**人材マネジメント**の分野の少なくとも半分は経済学である。

# ビジネススクールにおける経済学



David M. Kreps, *Microeconomics for Managers*.

『MBAのためのミクロ経済学入門』東洋経済新報社。

要するに、マネジメントの重要な機能の中で、ミクロ経済学が関与しないものを見つけることは難しく、しかもその関与の度合いは多くの機能において非常に大きい。ミクロ経済学を理解することは、マネジメントの機能を理解するためのカギとなる重要なことなのである。

# 経済学的考え方

1. 用語の定義，前提 (仮定) を厳密・明確にした思考実験
2. トレードオフを考える
3. 機会費用，サunkコストに注意
4. 「限界」で考える
5. セカンドベストで考える
6. 人はインセンティブに反応する

# インセンティブ

今日経済学者は自分たちの研究分野を，これまでよりも広義に「あらゆる社会制度におけるインセンティブの分析」と定義できる．

Roger B. Myerson (2007 年ノーベル経済学賞受賞者)



# 富山和彦「人はインセンティブと性格の奴隷である」

『会社は頭から腐る』ダイヤモンド社

- 「インセンティブとは、働く上で何を大切に思うのか、人それぞれの動機づけされる要因である。」
- 組織の意思決定や行動も、所詮はそれを構成する個々の人間が与えられたインセンティブと人間性の現実には支配され、そういったものの相互作用として立ち現れる。

# 富山和彦「人はインセンティブと性格の奴隷である」

『会社は頭から腐る』ダイヤモンド社

- どんなに理性的で知的水準の高い人間を集めたからといって、集団としての組織が真に合理的、合目的的な決断をするわけではない。
- 客観的に見ると一見、不合理に見える行動も、当人が持っている価値序列や心理状態、直面している状況の相互関係から見れば、実は理に適っているのである。その意味でインセンティブと性格は、人としての情の論理とも言い換えられる。

「制度を憎んで、人を憎まず」

(©某大学院生)

- 市場の失敗 → 適切なインセンティブ設計による対処
  - 1. **マーケット・デザイン**：  
市場をよりよいものにデザインする
    - オークションと入札：オンライン，排出権，スポンサーリンク，周波数帯 ...
    - マッチング：学校と生徒，インターンと病院，ドナーと患者 ...
  - 2. **組織デザイン**：市場 (アウトソーシング) をあきらめて組織 (統合) を利用する → **組織の経済学**

# 組織デザイン：経済学のアプローチ

- 個人レベル：「合理性」に基づく理論  
→ 組織自体の問題に焦点を当てることができる
- 個人から組織へ：合理的意思決定を行う個人の集合体としての組織が、(組織全体にとって) 理想的な結果を達成するとは限らない
- なぜ (組織全体にとって) 理想的な結果を達成できないのか？

# 組織デザイン：経済学のアプローチ

- なぜ (組織全体にとって) 理想的な結果を達成できないのか?
  1. コーディネーション (調整) の問題
  2. モチベーション (動機づけ) の問題
- 組織で発生しうる問題のほぼすべては、この2種類の問題の一方もしくは組み合わせで生じる

# コーディネーション問題とモチベーション問題

私は仕事柄，企業経営者の方と話すことが多いのですが，彼らはゲーム理論を「うっすら」知っておられます．

「**ゲーム理論 ≡ 囚人のジレンマ**」程度にです．

… 本当のゲーム理論は，もっと奥が深くて，広がりがあるって，おもしろいのに，どら焼きで言うとあんこの部分までたどり着かないで，表面の皮である囚人のジレンマで知識が止まってしまっているというのが大方の企業経営者のゲーム理論についての理解だと思います．

御立尚資 (みたち・たかし)，ボストン・コンサルティング・グループ日本代表．

「異種格闘対談：企業におけるゲーム理論の活用法」『経済セミナー増刊 ゲーム理論プラス』所収

# モチベーション問題：囚人のジレンマ

		たかとし	
		協力する	協力しない
もとしげ	協力する	$(\hat{u};)$ $(\hat{u};)$	$(T \circ T)$ $(\hat{o} \hat{u}) /$
	協力しない	$(\hat{o} \hat{u}) /$ $(T \circ T)$	$(-_-;)$ $(-_-;)$

# モチベーション問題：囚人のジレンマ

たかとし

協力する

協力しない

もとしげ

協力する

協力しない

$(\hat{u}, \hat{u})$	$(\hat{u}, \hat{u})$	$(T, T)$	$(\hat{o}, \hat{o}) /$
$(\hat{o}, \hat{o}) /$	$(T, T)$	$(-,-)$	$(-,-)$

# コーディネーション問題：ボトルネック・ゲーム

たかとし

協力する

協力しない

もとしげ  
協力する  
協力しない

( $\hat{o}$ ) / ( $\hat{o}$ ) /	( $\hat{o}$ ) / ( $\hat{o}$ ) /	(T o T)	(-_-;) )
(-_-;) )	(T o T)	( $\hat{u}$ ) / ( $\hat{u}$ ) /	( $\hat{u}$ ) / ( $\hat{u}$ ) /

# コーディネーション問題：ボトルネック・ゲーム

たかとし

協力する

協力しない

もとしげ

協力する

協力しない

$(\hat{\circ}) /$	$(\hat{\circ}) /$	$(T \circ T)$	$(-_-;)$
$(-_-;)$	$(T \circ T)$	$(\hat{\_} \hat{\_};)$	$(\hat{\_} \hat{\_};)$

# コーディネーション問題：ボトルネック・ゲーム

たかとし

協力する

協力しない

もとしげ

協力する

協力しない

$(\hat{\circ}\hat{\circ}) /$	$(\hat{\circ}\hat{\circ}) /$	$(T\circ T)$	$(-\_-\_ ;)$
$(-\_-\_ ;)$	$(T\circ T)$	$(\hat{\_}\hat{\_} ;)$	$(\hat{\_}\hat{\_} ;)$

# 組織デザイン：経済学のアプローチ

- 組織デザインの問題：さまざまな制約の下で，上記の問題を解消しようとする試み
  - 完全に解決できるわけではない
    - 問題を解決しようとする試み自体が，新たな問題を引き起こす (例：業績連動報酬)

# 組織デザイン：経済学のアプローチ

- 組織デザインの問題：さまざまな制約の下で，上記の問題を解消しようとする試み
  - 完全に解決できるわけではない
    - 問題を解決しようとする試み自体が，そもそも問題が存在しなければ不要だった資源の拠出，決定の歪みなどの費用をもたらす (例：官僚制)

# 組織デザイン：経済学のアプローチ

- 組織デザインの問題：さまざまな制約の下で，上記の問題を解消しようとする試み
  - 完全に解決できるわけではない
  - トレードオフは不可避 → **セカンドベスト**

一見当たり前のように見える成功の条件も、  
実際には満たすことは難しい

参照：新原浩朗『日本の優秀企業研究』

# まとめ

- ビジネススクール・エコノミクス  
→ ディシプリンのひとつとしての経済学  
人間の行動，人間の集合としての社会現象を「筋道を立てて」理解するための「文法」
- 「売りやすい」のは  
基本的な考え方・思考の整理のためのツールとして
- 人はインセンティブに反応する  
→ インセンティブ設計
- 市場から組織へ：組織の経済学

おしまい . Thank You!