



## 玉田康成准教授

専門：インセンティブ・契約理論、  
産業組織論、ミクロ経済学

インタビュアー：味村、中島

実施日：2016/5/25

### *「組織の経済学について研究しています」*

#### **Q, 先生の専門とされている分野はなんですか？**

研究内容としては、契約理論や、その応用としての企業内組織の問題について考えています。80年代から急速に発展した学問で、今でも色々と研究がなされている分野です。組織と言ってもいろいろあるけど、例えば企業の中にも組織があって、その組織の中には色々な構成員、例えば従業員や経営者、株主などがいますね。そういった経営者や従業員達に、どうすれば適切なインセンティブが与えられるか、というのが大まかな問題意識です。具体的に言うと、いかにして金銭的な報酬や権限の与え方などを通じて従業員や経営者達に企業の意向に添った行動を選択してもらえるか、怠けたり嘘をついたりしないようにできるか、個々人のベストパフォーマンスを引き出すことができるかということとか、例えば2つの仕事があった時に、それを一人に全て任せるのかそれとも複数人に分担させるのか、といった組織のデザインについて研究しています。割と細かい内容だと思うかもしれないけど、それぞれ個別の目的やインセンティブを持って行動している個人個人を組織の目的に合わせてどういう風にコントロールすれば企業としてベストパフォーマンスが出せるか、ということの研究をしています。

## 「個人のインセンティブを調整して組織としての全体のパフォーマンスを向上させていく」

### **Q. 詳しく教えてください！**

個人個人というのは、金銭・評判・やる気などの様々なインセンティブにもとづいて行動しているわけですが、組織を上手くデザインすることによって、個人のインセンティブを調整して組織としての全体のパフォーマンスを向上させていくというのが研究の目的です。ひとくちに企業組織と言っても「良い組織」と「悪い組織」があるわけで、そういった違いが出てくる理由を研究するのが僕の研究のメインフィールドですね。あとは、企業間競争などに代表される産業組織論などの全体の話にも興味があって、例えば競争政策、要するに企業がライバルを排除して何らかの独占的な地位を築こうとしている行為などを上手く分析して「競争促進的」か「反競争的」かを評価していく研究についてもいろいろ書いているし、あとは最近だとプラットフォームと呼ばれるような、例えば Google などのいろんなサービスを利用するエンドユーザーと、広告を出してくれるスポンサー企業が出合うのが Google というプラットフォームなわけでしょう？そういったいろんなプラットフォームの仕組みとかプラットフォーム間の競争とかについても文章を書いています。でもやっぱりメインフィールドはさっき言った契約理論を応用した企業内組織の分析で、産業組織論屋企業間競争の研究はサブフィールドになってます。

## 「経済学のロジックに従って分析する」

### **Q. それだけ聞くと経済学とも経営学とも取れるように私（味村）は感じました**

いやいや、これはもう完全に経済学ですね。もちろん経営学的な応用もできるけれど、研究の方法としては完全に経済学です。だから、実際には契約理論やゲーム理論といった経済学のツールを使って、経済学のロジックに従って、今言ったようなことを分析する。応用ミクロ全体に言える事だけど、実際の経済を分析対象として扱っているわけで。そうすると、みんながイメージするような「経営学」と重なるように見えるところもあるけど、僕の理解では経営学ってというのは経済学も使うし、心理学・社会学・統計的な手法も使うといったような、総合的・学際的な学問です。一方、経済学はむしろ、経済学のディシプリンみたいなものちゃんと守った上で、ひとつの閉じた論理体系にもとづいて現実の企業組織や企業間競争などの経済現象を分析します。

## 「個人が直面するのコストベネフィット、とくにベネフィットをコントロールする」

### Q. どういう手法を使えば、人がやる気になるか、などが分かるのでしょうか

最近では行動経済学なんてのもあるけど、やっぱり経済学が想定する人間像っていうのは、コストとベネフィットを比較して、こっちの方が得だからこっちにしようって合理的に選ぶものだよ。そして、そんな人間像っていうのはやっぱり真実の一面をとらえてるよね。そうすると、こういう風に行動した方が得だよっていうその「得」の部分を、報酬や権限によってコントロールする。経営者や従業員たちを、企業全体の望ましい方向に動くように報酬や権限を与えたりしていこう、もしくはその人が本人のキャリアに関心があるようであれば、ちゃんと自分の評判をアピールできるようにしてあげようとかね。何れにしても個人が直面するのコストベネフィット、とくにベネフィットをコントロールすることによって、経営者や従業員たちを上手く誘導していく、という発想です。

## 「人々のインセンティブ制約を考えながら組織をデザインしていこう」

### Q. 人によって適切なインセンティブは異なると思いますが、それをどう数式や理論に落とし込んでいくのでしょうか。

個別の人それぞれを1つ1つ研究していくのはできないけれど、「こんな人はこういう行動を選びがち」とか「どんな人と一緒に仕事をしたいか」ということは言えそうだよ。だから例えば上司と部下がいて、上司に「どんな部下が良いか」と聞いた時に、色んな部下があり得るなかで自分にとっても近い従順な部下もいればいつも反抗的な部下もいる。従順な部下のほうが上司に意図に沿った行動をとらせやすいけど、単なるイエスマンになってしまうかもしれない。イエスマンにはイエスマンなりに問題があっさ。何を聞いても「はい、はい！」っていう感じだと、その部下は上司の言いなりになってしまい自分では何も有益な情報を生み出さないし伝えない。従順な部下にも、自分で主体的に生産的な情報を生み出し、ちゃんと上司に対して自分が持っている意見を伝えられるようにしなきゃいけないわけだ。また反抗してる部下はやっぱり使いにくいけど、それでも上司に自分が反抗的な理由を、考えていることをしっかりと伝えて欲しいと思うわけだよ。すると、反抗的な部下は強い意志で自分で情報を

集め、それを上司に伝えるかもしれず、それは上司にとっても悪くない話だよね。やっぱりある程度アメとムチを使い分けながら、従順な部下も反抗的な部下もどんな行動を選びがちかをよく考えて、組織にとってのベストの組み合わせを考えてベストパフォーマンスを引き出さなきゃいけない。色んな部下や従業員に対してのアプローチっていうのは変わってくると思うんだよね。でも大まかには「こうすれば人々はこういう風に行動する」っていうのは分かってくるはずだから。そして、そういう人間の行動パターンは、数式モデルで表現出来るので、そういったものを使ってやっていると。契約理論のモデルだと、インセンティブ制約っていう制約条件が出てきて、それは要するに例えば望ましい行動と望ましくない行動があった時に、人々が望ましい行動を取ってくれることを担保するための制約条件なんだよね。報酬をうまくデザインしておけばこっちを選択してくれるとか、権限を与えておけばそっちを選ぶはずだとか。人々のインセンティブ制約を考えながら組織をデザインしていこうっていうのが、アプローチの仕方ですね。ただ、やっぱり人間は複雑だから、いろんな人がいて、組織にまつわる問題も複雑だから研究対象も膨大にあって、中々「これさえ分かればいい！」っていうのは言えないだけよね。たとえば「組織の経済学」についての教科書もあるけど、本当に分厚い本ばかりで、色んなトピックに対していろいろと細かい分析やケーススタディが書いてあるわけだけど。それでも成功する企業も失敗する企業があって、従業員たちのやる気を引き出せていない企業はその理由を把握して修正しなきゃいけないでしょ。失敗する理由っていうのをロジカルに説明することは絶対にできるはずなんだよね。従業員がやる気を出せていないならばその理由をきちんとロジカルに分析して修正すれば人々も組織もこれだけ変わるよっていうのはあるはずだから、それを経済学を使って見つけてあげようっていうわけだよね。

**『人間がどのように行動しているのか』ということについて、凄く関心があった」**

**Q, そういった研究をしようと思った経緯を教えてください！**

もともと僕は高校生の頃から経済学部を志望していたんだけど、どちらかというとマルクス経済学を専攻しようと思ってたんだ。そのころはね。でも実際に入ってみて、日吉のミクロ経済学の授業(編集注：玉田先生は慶應義塾大学のご出身です)を受けてみて、「あっ、こっちの方が面白いな！」って思うようになり

ました。なんでかという、ミクロ経済学は、経済学そのものがそうなんだけど、人間個人のインセンティブとか行動に光を当ててるでしょ？で、僕は人間が好きなので（笑）、「人間がどのように行動しているのか」ということについて、凄く関心があったと。その時に経済学という、ひとりの人間、企業もなんだけど、その行動や行動の関わりを説明するような一貫した論理体系がそこにはあって、人間の様々な行動っていうものをさ、一面的な見方かもしれないけど破綻なく説明できることを知って、それでミクロ経済学が好きになったんだ。それでミクロ経済学のゼミに入った。ゼミではその頃に経済学を中心に上り詰めてきていたゲーム理論を学んで、そしてゲーム理論を応用した産業組織論を学んで企業間競争を分析し始めて、これは面白い！！と。いろんな現実の現象が面白いように分析できちゃんだよね。だから今でも専攻している分野なんだ。でもやっぱりどちらかというと、企業間競争よりも企業の中にいる人間の方に関心がどうしてもあって。だから企業間競争も面白いんだけど、むしろ企業の中の人間達に関心が移っていった。人間は弱くて複雑だから、サボったりとか嘘ついたりとか、でもときには頑張ったりとか、色んな人の複雑なインセンティブが企業の中で絡み合っている。そして、複雑な人間たちを上手くコントロールして「良い企業」が生まれる。そういう部分ってとても面白いなって思った。その頃ちょうど経済学で契約理論が注目され始めていて、それで企業内組織とか契約理論と言われる分野を研究するようになりました。やっぱり、企業よりもその中の人間が好きかなっていう（笑）。

### 「自転車に乗るように経済学を使え」

#### **Q, 先生の教育理念をお聞かせください！**

僕は日吉でも三田でもミクロ経済学の授業を教えていて、ゼミでも産業組織論や契約理論やゲーム理論を中心としたミクロ経済理論を教えています。ミクロ経済学っていうのはあらゆる経済学が一番ベーシックな部分ですよ。で、だからこそ二年生は必修でそれを学ぶわけだけども、それをつまらないと感じてしまうともう、経済学部で四年間いるわけでき、その四年間が不毛になってしまう。それだけはやっぱりやめてほしいですよ。しかもミクロ経済学っていうのはあらゆる経済学の基礎になっている。ミクロ経済学が分からないのに経済学は分かってますよって、あり得ないわけだから。そうすると、すごく責任感を感じてますよ（笑）。日吉（のミクロ経済学初級）は特にそう。だからい

かにしてミクロ経済学が面白くて、やる価値があるんだっていうことを学生達が思えるか。ここが一番、僕が気を使っている、重視している点ですね。もう一個あって、僕が昔アメリカの大学に留学してた時、その先生が言っていたことがあって、もちろん大学院だったから研究者に対して言った言葉なんだろうけど、「経済学を自転車に乗るように使いなさい」って言われた。要するに、極めて自然に、自由に経済学を使えるように、っていうニュアンスで、おもちゃで遊ぶように、自転車に乗るように経済学を使えと。それは研究者だけじゃなくて今の学生達にも通じる言葉なんだ。四年間経済学部において、多くの人は企業に就職して社会に出る。社会に出たあとに現実の複雑な問題に直面したときに、その問題に取り組んだり解決したりするのに経済学は極めて性能がいいと思っているんですよ。で、そうすると性能がいい経済学を、ふらふらっと自転車で近所に行くくらいの気軽さで使えるようになると、世の中を見る目がずいぶんと変わってくるはず。そういう目を養えるようにしてあげたいというのがゼミや授業での一番の目的ですね。だからまあ、経済学を楽しく、面白いと思いつながりながら深く身につけて、で自転車に乗るような感じで気軽に経済学的なものの目線で現実を見ていくと。そういう人材になって欲しいというのが、僕の教育理念ですね。世の中、特に日本だと経済学的なものの見方をしている人ってそう多くはないから、そんな中で経済学的なものの見方ができると実は人と違った考え方ができるようになる。しかも、真実のすべてではなくても、真実のある部分をまっすぐ見通せるような力っていうのが身に付いてくるから。一面的でもいいからまっすぐ正しいことを射抜けるような力を身につけてほしいです。

**「大学で勉強するよりもどこかにふらふらと出かけて映画見たりとか、そういう学生生活でしたね」**

**Q, 先生の学生時代をお聞かせください！**

分かりました（笑）。僕は出身が兵庫県の姫路っていう地方都市で、端的にいうと田舎者で（笑）。で、上京してきた時はすごいふわふわしてたんですよ。地方にいた僕は頭でっかちで中二病的なところがあって、「東京に行きてえ」みたいな感じがあって（笑）。それで出てきたところふわふわしちゃって、特に日吉の2年間なんて全然勉強しなかったなあ。ミクロ経済学やマクロ経済学、数学なんかは少しはやった方かもしれないけど、成績もすごい良いつてわけでもな

くて。でもそれじゃまずいなって思って三田に来て勉強し始めた。日吉の頃やってたのはサークルかな。僕は映画のサークルに入っていて。しかも作るんじゃなくて見るだけっていう軟弱な方だったんだけど（笑）。基本的には、なんていうかな、東京の文化っていうものに憧れがすごくあったんだよね。映画や演劇を見ることやサブカルに対してすごく関心が高くて、その頃はよくそういった、大学で勉強するよりもどこかにふらふらと出かけて映画見たりとか、そういう学生生活でしたね。でもさっき言ったようにミクロ経済学はすごく面白くなって思ったし、何となく大学院に進学して研究職に就こうかなっていうのは高校時代から考えていたから。それで三田に来てからは一生懸命にゼミを中心に勉強して、そのまま大学院に行ったって感じですね。（就職活動はされましたか？という質問に対し）いや、やったんですよ。でもかなり昔から僕は就職するよりも大学院に行こうと思ってたから。でも院に行くのも簡単ではないと思っていたから、もしも僕が就職していたら自分はこういう人生だったんだっていうのをある程度、見極めようと思ったのね。就活を通じて、大学院に進学せずに就職したら自分はこういう人生だったんだっていうのをある程度は知りたかったんだ。どこなら内定が取れそうかということ把握して（笑）、結局内定をくれるときには断っちゃったんだけどね。そうすると就職してれば何歳でこうなって、みたいなものがおおよそは見通せるわけだよね。大学院に行くからには最低限、就職したときよりも良い人生を歩みたいから、大学院に進学することの機会費用を知るために就活をやりましたね（笑）。

**「ゼミに入ったあとも志を高く経済学を学べて、マスターしたうえで社会に出て行きたいっていう強い意志がある人に来て欲しい」**

**Q, 玉田康成研究会を志望する二年生に求めるものを教えてください！**

僕のゼミを見てて思うのは、結構いろんな人がいて。これといった傾向が無い気がするんですよ。そういう意味では僕のゼミって、アプローチしやすい、応募しやすい雰囲気があるのかなって思っていて、だからこそ色々な個性がいて面白いんですよ。そういう意味じゃまあ、特にこういう人に来て欲しい、っていうのはあんまりないんだけど、ただ強いていうと、志が高くないと、どうしても後々ゼミ活動に手を抜いちゃうとか、もしくはゼミ中にぼーっと過ごしてしまうとか起こりがちだから。僕も契約理論とかで人間のインセンティブとかについて考えているけど、やっぱり志に勝るインセンティブってないわ

けで。本人が持つてゐる志の高さっていうのが一番本人を動かす原動力としては大きい。だからゼミに入ったあとも志を高く経済学を学べて、マスターしたうえで社会に出て行きたいっていう強い意志がある人に来て欲しいと思つています。もちろんミクロ経済学を好きであつて欲しいのだけれども、それはまあ入つた後に好きになつても構わないから。とりあへずは、やる気のある学生に来て欲しいですね。

**「とりあへずは少しまじめに経済学をやつてみて欲しい」**

#### **Q, 二年生にメッセージをください！**

せつかく経済学部で四年間過ごすのだから、経済学をある程度は勉強しないとめっちゃめっちゃ損だと思ふ。でも、経済学は基礎的な学問だから、面白いと思へるまでに少しだけハードルがあると思ふんですよね。少しだけ。面白いと思へるまでにちょっとだけ努力しないとイケない。でも、すぐにめっちゃめっちゃ面白くなるはずだから、とりあへずは少しまじめに経済学をやつてみて欲しいかなと。少しやつてみると、面白くてあとは自分でどんどんやりたくなつてくるはずだから。そしてそこで得た知識や考えたっていうのは、やっぱり社会に出ても自分にとっての鋭い武器になると思ふので、その武器を身につけるための学生生活にして欲しいかなつて思つてます。

#### **【編集後記】**

玉田先生は、代替わりして初めてのインタビューでありたどたどしかったであろう我々をむしろ優しくサポートしてくださり、またご自身の研究内容に関しても非常に丁寧で分かりやすいご説明をしてくださつたので、多くの有益な情報を得る事が出来た。惜しくも入ゼミ試験の際の面接で落ちてしまつた編集者であるが、もう一度機会があるなら是非再チャレンジしてみたい、そう思わせてくれる素晴らしい教授である事が読者に伝われば幸いである。

玉田先生、この度はお忙しい中インタビューにお時間を使つていただき、本当にありがとうございました。

編集者：味村