

データサイエンス時代における経営「学」の再定位

中津陽介 Yousuke Nakatsu
滋賀大学 経済学部 / 講師

1. AIの予想した馬券に全財産を賭けられますか？

これは本学教員があるフォーラムで述べた印象的な一言である。AIを用いたギャンブルの結果予想は今や珍しくない。ただ、どれだけAIの予測精度が高くても、目の前の1レースに全財産を賭けるのは躊躇するだろう。この問いは突飛に見えて、データサイエンスと経営学の関係性を考えるうえでの本質的な問題を突いている。

近年、ビジネスの現場では「科学的経営」が注目されている。定量データに基づく意思決定や効率化が重視され、データサイエンスはその中心的役割を担う。本学でも、大学院に経営分析学専攻が新設されるなど、こうした動向に応じた教育体制が整備されつつある。

しかし、経営学の立場から見ると、こうした社会の流れには違和感を抱くことも多い。例えば、「旧来の経営判断のやり方は間違っていて、データに基づく経営判断は正しい」という市井の人々の素朴な信念は到底受け容れられない。企業経営は将棋やチェスのような完全情報ゲームではなく、動的かつ非定型、人間の感情や文化、価値観といった数値化しにくい要素も加味しなければならない不完全情報ゲームである。今のところ、競馬のような競技環境やルールが明確なゲームでさえAI予想は完全ではなく、数ある有効な予想法の一つにすぎない。

加えて重要なのは、たとえAIの予測精度が高くても、それが高い回収率につながるとは限らないという点だ。回収率とは投資額に対する払戻額の割合である。競馬で言えば、勝ち馬を正確に当てても、その馬の勝利に過剰な人数が賭ければオッズが下がり、払戻額は減少する。競馬予想の世界では、「1番人気の（≒最も勝率の高い）馬に賭け続ける」戦略は必敗戦略として有名だ。

この構図は企業経営にも通じる。いかに優れた経営手法でも、その手法が普及しすぎればその手法は

競争優位にはつながらない。むしろ、その手法を採用する多数派が見落としてしまう情報や選択にこそ勝機が生まれる。こうしてみると、皮肉なことに「データに基づく経営」が社会に普及すればするほど、「データに基づかない、しかし優れた経営」が他社との差別化につながり、利益を生むのではないかという奇妙な考えに行きつく。

2. 的中率と回収率の違い：データサイエンスと経営学の棲み分け

ここで改めて「予測の的中率」と「予測の回収率」の違いに注目したい。この違いは、データサイエンスと経営学の社会的役割の違いを理解する重要なヒントとなる。

そもそも、「正しく予測する」と「利益を得る」ことは本質的に異なる次元の問題である。例えば競馬予想というゲームにおいて、結果を正しく予想するためには自分以外のゲーム参加者の存在を予想に組み込む必要はない。なぜなら、ルール上、ゲーム参加者は競技の結果に影響を与えない（ことになっている）からだ。しかし、競馬予想というゲームから利益を得ようとするなら、他のゲーム参加者の行動を考慮しないということは通常ありえない。なぜなら、勝ち馬を的中させた場合に払い戻される金額は他のゲーム参加者の行動によって決まるからだ。すなわち、競馬予想というゲームで利益を得るということの本質は「予想の正確さ」ではなく、「少数による優れた予想方法の占有」にある。

データサイエンスは、いわば「的中率を高める知性」としてビジネスの世界でも機能することは疑いない。需要予測や市場動向分析、人材離職リスクの予測など、その応用範囲も幅広いだろう。しかし、どの企業も同じデータとアルゴリズムで分析を行うようになれば、出てくる結論も似通ってくる。そうなれば手法そのものが生み出す利益は徐々に逦減していくだろう（実際、

競馬予想の世界ではこの現象が起きている)。的中率の向上自体は利益を得る必要条件ではないのだ。

このような構図において、企業を取りうる有効な戦略は2つある。1つは、より正確な予想方法を追い求める終わりなき闘争を続けることである。利益の源泉が優れた予想方法の占有にあるなら、誰よりも優れた予想方法を生みだし、独占することは利益を生み出すだろう。ただ、予想の精度には上限があり、利益を求める無数のフォロワーが迫っている。

もう一つの戦略は、終わりなき闘争から逃走することである。これは闘争を無視したり、拒絶したりするのは少し違う。「傍目八目」とも言うように、つかず離れずの距離から闘争を観察すると、当事者にはわからない打ち手を発見できることがある。すなわち、「いかに競争の当事者とは異なる読みを導き出すか」という現実解釈の部分における創造性から利益を生み出すことを目指すのだ。主流の視座を踏まえ、その「余白」に注目し、あえて異なる視点から問い直す姿勢には価値が秘められている。

ここに「回収率を高める知性」の必要性があり、経営学独自の生存領域が存在するのでは、と私は考える。もともと経営学は、経済学や社会学、心理学など、異なる学問領域の知見を柔軟に取り入れてきた学際的な応用分野である。もとよりその本質は、予測精度を高めるのではなく、複数の解釈可能性を生み出し、現実をいかに意味づけるかを問う姿勢にあった。そうした批判的・構成的な知性こそが、データが豊富にある時代にこそ改めて問われるのではないだろうか。データサイエンスが「的中率を高める知性」を担い、経営学が「回収率を高める知性」を担う。両者は決して対立するものではない。むしろ、互いを補完しあうことで、組織の意思決定の正確性と有効性が両立する。ただ、正直な感想で言えば、現在の経営学はそこまでの役割を果たせてはいない。それは今後の研究・教育活動の宿題としたい。

3. 私の研究紹介：知の競馬新聞記者として

最後に私自身の研究について少し紹介しよう。私の専門は「組織行動論」である。ここでは心理学ベースの経営学と思っていただければ概ね問題ない。組織の中の人間行動をデータと理論で分析する比較的「科学的」な分野でもある。その一方で、親分野の心理学ほど厳密な検証手続きにこだわるわけではなく、主流の経営学ほど個別企業の特殊性を強調するわけでもない。心理学とも経営学ともつかず離れずの曖昧な分野だ。

ここ最近の私の研究テーマは、社会のルールや倫理から逸脱する企業従業員の行動を、単なる善悪ではなく、その背景や意味から深く理解することである。例えば、職場の問題を見て見ぬふりするのはい己保身ではなく、チームの雰囲気や人間関係を守る意図があるかもしれない。マニュアルに従わず独自のやり方で働くのも、効率や顧客満足を重視した結果かもしれない。また、専門知識を持つプロフェッショナルは、ルールや先例が存在しない倫理的にグレーな状況で判断を求められることも多い。これらは一見非倫理的に見えても必ずしも悪意によるとは限らず、多面的に検討する余地がある。

本稿は競馬の喩えから始めたので、最後も競馬の喩えで締めくくろう。データサイエンスとの交流を通じて、経営学は「よく当たる馬券予想システム」を作る研究ではなくなっていくように思う。もしかすると、これからは「色々な予想のヒントが書かれた競馬新聞」を作る研究が主流になるかもしれない。もしこれから経営学を勉強する読者がいれば、問いを問うことを恐れないでほしい。よく知られた強力な理論ほど盲点は大きい。その盲点に切り込むことこそ経営学を勉強する醍醐味である。