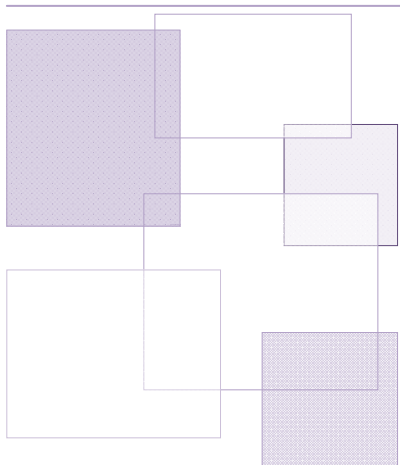


Discussion Paper Series

全所的プロジェクト研究 ガバナンスを問い直す



---

Asking One Too Many?  
Why a Leader Needs to be Decisive

石田 潤一郎  
(大阪大学)

2012年4月

No. 15

---

東京大学社会科学研究所  
Institute of Social Science University of Tokyo

2011年5月17日(火)

「Asking One Too Many? Why a Leader Needs to be Decisive」

報告 石田潤一郎氏(大阪大学)

司会 中林真幸氏(社会科学研究所)

司会 それでは、定刻になりましたので、本日のプロジェクトセミナーを始めたいと思います。

本日はプロジェクトの市場企業班のメンバーである石田潤一郎さんに「Asking One Too Many? Why a Leader Needs to be Decisive」と題してご報告いただきます。報告中の質問等は構いませんか、大丈夫ですか。

石田 ええ、そちらのほうがいいです。

司会 では、とりわけ論旨がわかりにくかったりした場合の質問などは、どんどん報告中に入れていただければと思います。討論時間を含めて2時間ということで、よろしくお願いします。

石田 本日はお招きいただきましてありがとうございます。大阪大学の石田と申します。

今日お話しする内容はリーダーシップについてです。まだ始めたところで、これといった成果もなくやっている状態ですが、今日はガバナンスの研究会なので、ぼくが個人的に考えるガバナンスとリーダーシップのかかわりというようなことも含めて、少しお話をさせてもらいたいと思っています。一般的な見方というか、経済学者の一般的な考え方、ガバナンスに関する考え方を少し触れた後で、個人的にどう考えるかという話をしたいと思います。

[スライド2]

基本的には経済学でガバナンスの話をするときに、どういうことに焦点を当てるかという、まず利害の不一致ということです。組織なり何かがあったときに、その構成員が利害が一致していないということを考える。これはあまり強調されることはないです。というのは、利害が一致していないというのは半ば当たり前で、利害が一致することのほうが非常にまれであるわけです。問題の範囲を広げていけば、必ず利害の不一致はどのようなメンバーを集めても出てくるので、大きな問題を扱うことになれば、程度の差こそあれ、利害の不一致は必ず出てくる。

たとえば企業であれば、労働者が同じように働いてくれれば、企業の側からしたら給料はなるべく安いほうがいい。労働者はもし同じ給料をもらえるのであれば、なるべく楽な仕事がしたい。もしそういうことが背後にあるとすれば、そのケースはまさに利害が完全に真っ向から対立しています。我々の社会における現象ではこういうことがよくあるわけで、これは完全に利害が一致しない状況です。

もちろん、利害が完全に一致するケースもなくはないわけです。たとえば純粋なコーディネー

ションの問題で、道の左側を歩くか、右を歩くかというような問題の場合。これはお互いがただ向こうから来る人とぶつかりたくないだけなので、ルールは何でもいいのですが、左側を歩きましょうと決めれば、お互いにそこから逸脱する理由はない。なぜそういうことができるかという、その場合は利害が一致しているからです。

前から来た人に当たりたくないという非常に狭い問題にフォーカスを当てると、利害が一致するということがあるわけです。しかし、もう少し問題の幅を広げていくと、やはり急いでいるときは少し横にはみ出て、左側通行なのだけでも、右を走りたいとか、そういうインセンティブが出てくる。そうすると利害の不一致は必ず起こる。

ですから、非常に限られたコンテキストで利害が一致することはあっても、社会一般の問題で我々が問わないといけない問題においては、ほとんどこれは問題にはならない。こういうことを認識することはおそらく重要であろうと思います。

我々経済学者が割とよく注目するのは、むしろ情報の不完全性や情報の不完備性と呼ばれる問題です。情報の不完備性という、基本的には相手がどういうタイプの人なのかわからないような状態です。わからないので、相手が何を欲しているかわからず、相手の出方がわからない、行動原理がわからないというようなケースです。

もしくは不完全情報という、一般的には相手がどういうことをしているのか、行動がわからないということ、その場合もやはり問題が起こるわけです。企業が労働者を監督するようなケースを考えても、労働者が何をしているのかがつぶさにわかれば、監督することはそんなに難しくはないのです。しかし、たとえば外回りの営業マンはまさに最たるケースですが、外で何をしているかわからない。そういうときには何らかのかたちでルールを作って、彼らが一生懸命働くような仕組みを作らないといけない。そういうことが起こるのは情報の問題だということになります。

ですから、何か制度デザインが要る。制度デザインというのは何かというと、いろいろな方法があるわけです。後で話しますが、契約もしくは法律ですね。社会においては法律であったり、一般的には社会の中では契約といったものを書くことによって、利害の不一致を、情報の問題があるという前提のもとでなるべく解消していこうとします。

たとえば経営者にストックオプションを与えるのは、結局、株主と経営者の間に利害の不一致があるわけですが、そういう制度をとることによって、その不一致をなるべく狭めていることになります。お互いが譲歩しつつストックオプションを与えることで、ある程度、企業利潤を最大にしましょうというような方向、株主、株価というか、その価値を最大にしましょうという方向に全員のベクトルを少しずつ近づけていく。本来、もっといろいろな方向に向いている個々人の利害をなるべく近い方向に向けていく。

これはあまり簡単なことではないので、我々はいろいろな問題について、こういう問題を考えないといけないわけです。非常に難しいのですが、特に情報の問題があるとどうしても **first best** という言い方をしますが、社会的に最も望ましいような状態を達成することが、時にはできない。ですから少しいろいろなことをゆがめながらも、できる範囲のことをやっていきましょう。

これが経済学でいえば **second best**、次善という考え方ですが、世の中のシステムや仕組みをパッと見たときに、そこに何らかの不完全性があるからといって、その制度に問題があるわけではない。それはもしかしたら、我々がもともと生きている社会の性質である、情報の不完全性からきている可能性があるわけです。

ですから、制度をデザインするときにはその制度の一長一短をちゃんと見極めて、それがどういところからきているのか。本当にその制度自体がうまく機能していないのか。それとも、それは我々が容易に克服できないような社会の構造からきているのかということを見ないといけない。

[スライド 3]

このへんは前置きなのですが、ガバナンス、何らかのかたちで組織や社会がうまく機能するために、先人の知恵というか、昔から我々はいろいろな方法をとってきたわけです。一番明示的な方法は、法による統治だと思います。法律、明文化したルールを作って、もしくは契約とっていいと思うのですが、契約を書くことによって統治していく。これは社会においては法律ですし、企業内やビジネスの場合は契約を書くことによって、何らかのかたちでガバナンスを行っていく。

経済学だと、契約を書く。では、あるときに我々は契約を書いて、あるときは書かないのはなぜかという、基本的には立証可能性ということに気にするわけです。もちろん契約を書くことにはそもそも非常にコストがかかる。置かれている環境を正確に認識しないといけないし、そのうえで契約をデザインするというのはそんなに簡単なことではない。ですから、繰り返し起こるような重要な問題に関しては、比較的契約は書きやすいのですが、そうではないケースに関しては、契約を書いて問題に対処するのはそんなに簡単なことではないと思います。

さらに契約を書くことができたとしても、もしくは契約を書くに足るぐらい重要な問題だったとしても、そこで関連してくる情報が立証可能であるかということは極めて重要です。立証可能でないということになると、たとえば労働者ががんばっているのか、がんばっていないのかというのは、上の人間から見たら何となくわかるのだけれども、それを証明するものがない。主観的な評価以外に何もないということになると、その人の主観的な評価を基に契約を書けなくはないのですが、若干難しい。問題が起こりかねないです。

上司に「おまえ、がんばっていないから給料を下げる」と言われたときに、最終的にその評価

に労働者が納得しなかったら、その紛争はどのように解決されるのか。そうなると、結局、そもそも契約を書くこと自体に疑問符がどうしても打たれてしまうということになります。

これは明文化したルールですが、社会の中ではある種 **self-enforcing** なルールを使うということが昔からあります。これは法を補完するかたちで、明文化したルールではなくて、実行拘束的というか、基本的には長期的関係を基にしたものが多いわけです。村社会における仕組みなどは必ずしも法や契約によるものではなくて、何となく村八分とか、何かこういうふうには振る舞わなければいけないある種のコードみたいなものがあって、そこから外れると、仲間から疎外されるというようなパニッシュメントを受ける。

この場合はある種、繰り返し起こるような関係の中では、観察できれば、明文化された法ではないので、立証可能性は必ずしも必要ないわけですが、何となく観察できるということが重要である。

社会が大きくなっていくと、おそらく村社会的な **self-enforcing** なルールから法による統治へと軸が移っていくと思うのですが、大きな社会で取引が非常に匿名的になっていくと、こういった村八分的なメカニズムはなかなか機能しづらい。地方の小さな村でできることが東京でできるかという、それは難しい。そうすると契約による明文化をすることによって、対処することが必要になってくるわけです。

基本的にはだいたいこういうことです。先ほど言ったような利害の対立は必ず起こる問題なので、それを何らかのかたちで解決しないといけないわけですが、だいたいこういう感じで解決する。

なぜリーダーシップかという話を、ここからさせていただきます。やや繰り返しになりますが、契約の不完備性と一般には言います。何らかのかたちで契約が書けない、ルールを作ることができない状況はよくあります。それはなぜかという、一つは立証可能性の問題がある。立証可能なものがなければ、契約はなかなかうまく機能しないということなので書けない。もしくは、何か起こったことを立証可能にするコストが非常にかかる。もしくは契約を書くこと自体に非常にコストがかかる。

たとえば予期しない出来事が起こったときに、その状態をどのように統治していくかという、いちいちその場その場で新しい契約を書いて対処することは非常に難しい。現実の社会で起きていることや、もしくは現実の企業の中で起きていることは、いちいち事前に予測されたようなことがある確率に従って起こって、それに対処した契約があって、いろいろなことが行われているというよりは、予期しないことが日々起こる。

予期しないことが起こったときにどう対処するか。それが、契約がない、いわゆる契約が不完備と経済学ではいいますが、そういう状態に置かれたときに何が最後の礎になるかという、権

限を持っている人ですね。何だかわからないけれども、権限を持っている人が組織の中にいて、その人の個人のキャラクターが最終的には物を言う。

これは比較的いろいろな場所、政治の世界でもそうですし、ビジネスの世界でもそうです。何かわかりきったようなことが日々毎日起こっているなら契約が、もしくは同じような人が同じようなことを繰り返しやっているような状態では、**self-enforcing** なルールが、うまく機能する可能性があるわけです。しかし、世の中の多くのことでは、契約が不完備な状況というのはよくあります。

たとえば今回の地震・津波の後に起こった原発の問題などは少し極端ですが、ある種予期せぬことが起こって、その後、どう事態を収束させていくかというのは事前の約束もないし、今からルールを作るにも時間がない。こういうときに何が物事を進めていくかということ、まさに権限を持っている人のパーソナリティに依存するしかないわけです。

基本的にはリーダーシップというのは、組織の中で予想しないことが次々起こって、それに対処しないといけないときに、ある特性を持った人がうまく組織を円滑に進める可能性がある。それがリーダーシップではないかということ、では、その特性は何なのか。

司会 ちょっといいですか。最初の二つとパーソナリティというのは少しくラスが違う話のように思うんです。残余コントロールを誰かに張りつけることが必要で、その場合にその先にコントロール権を非常時に行使できる人のパーソナリティが重要になるという話だとすると、誰かにリーダーシップを張りつける仕組み自体もまた法によるのか、それとも **self-enforcing** なルールによるのか。いろいろな場面があり得ると思うのですが。

石田 そうですね。オーソリティの話で、非常に難しいところだとは思いますが。ただ、一般的には、オーソリティを誰かに与えることだけはできるというケースで、それ以外のルールはない。非常に不完備な状況で、極端なケースを考えると何もルールがなくて、意思決定する人だけが決まっている。

それはどうするのかというと、究極的には法律でもいいのですが、多くの場合は所有権の配分によってやる。最終的には誰が決定権を持つかというのは所有権の問題という考え方もあるので、それをどうクラス分けするかというのは確かにいろいろな考え方があるとは思いますが。

しかし、オーソリティの権限構造が何だかわからないけれども、とりあえずありますと。それに関する研究は経済学でも非常にたくさんあって、不完備契約の中でその権限を使ってという話はあるわけです。しかし、ここでフォーカスしたいのはその権限構造を与件として、そのなかでどういうキャラクターが組織をうまく、有り体にいうと非常に利害の対立が激しいような組織において、どういう人が意思決定の権限を持っていると、こういう細かな細部にかかわるルールをいちいち調整しなくても、ある程度、その利害の対立を弱めることができるのか。

そういうアングルで少し、リーダーシップの話を見ていきたいと思っています。権限の話はここではあまりしないということになります。

[スライド 4]

リーダーシップは重要だという話は、いろいろなところでよく言われます。政治の世界、たとえば政治学などでも当然、リーダーシップは重要ですねと。ビジネスの世界、契約でもリーダーシップは重要ですねという話があるわけです。

リーダーによって、たとえば日本の首相が誰かということによって、たとえば小泉首相なのか、菅首相なのかによって、後に続く人の士気は変わってくる。小泉改革がよかったかどうかは別に、何となく彼は利害を超越して、皆をある方向に引っ張っていくことができた。そういう人もいる。もちろんそれがいい方向に引っ張るかどうかというのはまた別のイシューですが、リーダーシップというのは目に見えないものなのだろうけれども、あるなど。

○ パーソナリティというと、ここでおっしゃるリーダーシップというのは微妙にずれている気がします。先ほど三つの、最初の点でいうと、たとえばこの意味でのオーソリティやリーダーでは、我々にとって理論的にはなじみ深いものの一つは、おそらく **median voter** だったのでしょう。つまり、ある意味で Arrow 的な独裁者ということになると思うのですが、**median voter** にリーダーシップは必ずしも要らないですね。

石田 **median voter** にリーダーシップは要らない？

○ 要らないです。ただ、**median voter** はそれが **median** であるということは、当然、右と左で利害の対立があると思うんです。

だから、そのことからリーダーシップが重要であるということが自明には出てこない。

石田 **median voter** の話はどう考えますか。

○ たとえば不可能性定理との絡みで、そういうふうに絡められるかもしれませんが、先ほどの法律や契約でしぼるというのは、ある意味でアルゴリズムを作っておく。だから、独裁者はいないのだけれども、必ずしも民主的に事が運ぶとは限らない。

それで **self-enforcing** というのはある意味、民主的にやるということです。一人一人がインセンティブがあるということです。だから、全会一致の決定は尊重されるというのはそれかもしれない。

その 3 番目というのは何かというと、ある意味で **Arrow's dictator** がいてもいいという話ですね。ある人に権限委譲するという話ですから。

石田 そうですね。ただ、いわゆるメカニズムデザイン的な話みたいに、その人がアロケーションに対して直接、何か権限を持っているわけではないです。そのエージェントがどう振る舞うかというのは、あくまでエージェントの **self-interest** によっているので、その人が何かメカニズ

ムを作って、「こういう帰結を求めます」と言うことができる世界ではない。あくまでリーダーというのはただ、そこにおいて意思決定をするだけで、皆がどう動くは全く自由、皆、好き勝手に動く。

リーダーシップが機能しないと、皆がてんでばらばらに動いてしまうのだけれども、リーダーがいて、その人が、わからないけれども何らかの特性を持っているときに、その人たちがぐっと、少しでもベクトルの向きが同じ方向になる可能性があるのではないか。流れとしてはそういう話です。

ですから、ここは完全な不完備契約で、リーダーは何もしない。ただ、そこにおいて自分が思うがままに意思決定をするだけの人で、何か手の込んだような仕組みを作ったり、インセンティブスキームを作ったりしないし、できない状況だと考えます。

しかし、経済学ではあまりリーダーシップの話はされてこない。フォーマルな分析はほとんどなくて、リーダーシップは重要だということはいろいろな分野で言われているのだけれども、経済学者は知っていたのか知らないのか、あまりこの問題には取り組んでこなかった。

一つは、リーダーシップというのは確かに何だかよくわからない。リーダーシップといったときに、どういうアングルで取り組んだらいいのかよくわからないということで、ここでは試験的にいま言ったようなかたちで、利害の対立があるような局面において、ある特質を持った人が意思決定権限を持っていると、世の中はうまくいくねという。それでもかなりアバウトな話です。

重要なのはまず定義です。リーダーシップとは何ぞやということで、いま言ったような話がほしい大まかな粗筋です。ここで言うリーダーシップ、これは別に「こういうのがリーダーシップだ」という受け入れられた見解ではなくて、ただ個人的にリーダーシップをそういう方向で考えたい。

それで **good leadership** というのは何かというと、利害の対立を何らかのかたちで収めることができる。それがリーダーだと思います。何かルールを作って独裁者的に、たとえば労働者に「おまえ、これやれ」「あれやれ」と権限で強いる、契約を書いて強いる。そういうのは必ずしも **good leadership** ではなくて、それは法による統治だ。

リーダーというのは何だかわからないけれども、たとえばプロスポーツの監督やヘッドコーチはまさにそうだと思うのですが、ある人がやると選手の士気が全く下がって、皆てんでばらばらになる。しかし、ある人が監督をやると皆、すごく士気が高まって、自己犠牲の精神でチームのパフォーマンスが上がるということが、プロの世界でもあるわけです。彼らは莫大な報酬ももらって仕事としてやっていて、しかも契約に書ける範囲では契約も書かれているのに、それを超越した部分でリーダーシップが機能する余地があるように、少なくとも見える。それが **good leadership** ということです。



では、どのようにリーダーシップは機能するのかということ、を、少しずつやっていきたいのですが、何分まだあまり固まった話ではないので、少し違うのではないかとというようなことがあれば、忌憚ないご意見をいただければと思います。

リーダーシップ研究の第一人者の一人が、この **Stogdill** という人で、彼自身がいみじくも、リーダーシップ研究の難しさがそこにあって、結局、リーダーシップというのは定義しようとした試みと同じだけの定義があると言っている。それも人によってばらばらだということですね。これが問題の根幹ではないかと思うわけです。

[スライド 5]

ですから、概念としてのリーダーシップは非常にあいまいで抽象的だということは間違いない。それでリーダーシップを先ほど言ったような枠組みで考えるとして、いまリーダーの個人属性のような非常にアバウトな話をしたのですが、では、その個人属性とは何でしょうか。この話はリーダーシップの文献を見ると山ほどあって、それを引っ張ってくるのはそんなに難しいことではない。

[スライド 6]

一つは、決断力だということがいろいろ本に書いてある。決断力を中心にした話は以前、別の論文でも少し議論して聞いていただいた人もいますが、これをもう少し考えてみましょう。リーダーシップの文献、もしくはビジネスマンに「リーダーシップって何ですか」と聞くと、割と多くの人々が直感的に「決断力」と言います。決断力が何なのかということも、まだそんなにはっきりはしないわけです。たとえば **Lee Iacocca**、アメリカの自動車業界の伝説的経営者ですが、**good manager** というのを一言でまとめるとどういう人かと聞かれて、そのとき彼が答えたのは「決断力だ」と。**good manager**、リーダーというのをここでは拡大解釈していますが、要は意思決定の権限を持っている人です。どういう人が意思決定するに値するのかというと、決断力だと言っている。

むしろ今日の話で重要なのは **Theodore Roosevelt** です。26代アメリカ大統領です。**Teddy Roosevelt** は、意思決定をしないといけないときに一番重要なことは何かというと、正しいことをすることだと言っている。問題は、では、その次に正しいことは何かというと、間違ったことをすることである。一番よくないのは、何もしないことだと言っているわけです。

決断力というのはこういうことかなと何となく思うのですが、何かしないといけない **status quo** みたいなものがあつたときに、もしくは意思決定しないといけないときに、ぐずぐず意思決定をしないで、「ウーン」となかなか行動をとらない人は、やはりリーダーには向いていないということです。**Teddy Roosevelt** が言いたいのはおそらくそういうことで、何か決めないといけないときは腹をくくって決めないといけない。

決めた結果、それがいいことだったら、それに越したことはないのだけれども、間違っているかもしれない。間違っていてもいいじゃないかということです。間違っているよりは、ぐずぐずいつまでたっても何もしないというのが一番よくない。そういうことを言っている。

[スライド 7]

ここから少しずつマニアックな話になっていきます。流れとしては、コミュニケーションの話を見せてもらいたい。コミュニケーションの話は、経済学では割と大きな文脈として、最近いろいろ議論されています。コミュニケーションも明示的なメカニズムが書けて、言われたことに対して「こういうことが起こりますよ」という配分を事前に決めることができれば、結構いろいろなことができるんです。

しかし、聞いたら聞きっぱなしで、それを基に皆が好き放題に行動するということになる、なかなか情報を引き出すことは難しい。そういうことは経済学ではよく知られているし、一般的にもそうだなという話だと思います。

いかに情報を集めていくかという問題を、簡単なモデルを使って議論したい。この議論で、確かに決断力は重要だというような印象を少しでも持っていただければありがたいということです。

[スライド 8]

考える状況は、意思決定をしないといけない人が順番にエキスパートから情報を聞いていくわけです。病気かなと思っている人が医者に聞いていく、あるいは原発に関する意思決定をしないといけない人が原発のエキスパートから、「今どういう状況なんだ、何をしたらいいんだ」ということを聞いていく。とにかく意見を聞いていく。意見を聞く相手はいくらでもいる。そういう状況を考えます。

それぞれのエキスパートは情報を持っているので、それが聞きたいということになるのですが、それを引き出すのは難しい。なぜかという、戦略的コミュニケーションだからです。戦略的という少し大仰な印象を与えるかもしれませんが、要するに利害の対立があって、それぞれの人が何か **self-interest** に基づいて行動する状況を戦略的というわけです。

利害の不一致があるとコミュニケーションは非常に難しいです。たとえば原発の問題が起きました。日々、特に問題が起きてから数日間はテレビでもたくさん、いわゆるエキスパートが出てきていろいろなことを言っている。だいたい同じようなことを言っていたわけですが、だんだん皆、気づくわけです。彼らは本当のことを言っているのだろうか。

だいたい皆、「大丈夫だ、大丈夫だ」「たいしたことはない」みたいなことを言っていたのですが、利害の対立があるとコミュニケーションはうまくいかない。あそこから我々はどれだけの情報を得ることができたのかということを見ると、そのときおそらく国民の多くは疑心暗鬼だったと思います。いろいろ心配している人がいたというのは、エキスパートがいくら「大丈夫です

よ」と言っても、皆信じていなかったということで、それは背後に利害の不一致があったためです。

国民は皆、自分の生命・財産を守りたいとっていて、それだけを考えてわけです。原子力がどうなるか、今後の原子力行政がどうなるか、それほど関心はなかったはずで、「とにかく大丈夫なの？」ということだけが知りたかった。しかし、情報を持っているエキスパートのインセンティブは一般の国民とは少し違っていた。いろいろな思惑があって、何よりも原子力行政に対する関心は当然に人一倍強かった。そうするとなかなか本当のことを聞き出すのは難しいし、国民も「本当のことを言っているのかな」とだんだん疑心暗鬼になっていく。

○ 聞きたいのですが、スライドに書いてあるのは意思決定者と専門家との間の利益の衝突の可能性。しかし、口頭で言っているのは国民とエキスパートの間。どちらですか。

石田 今の話は、一般論ですね。国民は特にこのコンテキストでは意思決定者ではなかったもので、少し紛らわしかったかもしれないです。要するに、情報を引き出すのは非常に難しい。しかもおそらく似たようなことは政府と専門家の間でもやられていて、そのときにどれだけの情報が本当に伝わったのかということです。

もしかしたら政府も専門家も利害が一致したのかもしれないです。もしも両方とも原子力を守りたいとっていたら、おそらくコミュニケーションは円滑に進んだ。「実は危ないのだけれども、まあまあこういう感じで何とかやりましょうよ」と。しかし、もしも政府が国民のことだけを考えていて、専門家がそうでなければ、コミュニケーションはおそらくうまくいかなかった。

現実にはメルトダウンみたいな話もあって、よくよく聞いてみると、それは地震の直後から専門家だったらだいたいわかっている。そういう意味で情報を引き出すというのは、利害の一致を見なければ非常に難しいということになるわけです。

エキスパートがたくさんいて、どこかで意思決定しないといけない。ビジネスの現場や政治でもいいので、何か大きな意思決定をしなければいけないときに、エキスパートからまずメッセージないし情報を得ます。その意見を基に、意思決定者はどういう行動をするかというのが、普通のコミュニケーションのモデルです。

しかし、ここでは専門家がたくさんいるケースを考えて、聞いて意見をもらった後で、もう一人に聞くか、その場で意思決定するかを選べるという状況を考えます。デッドラインがあって、それまでに意思決定をしないといけないという状況ではなく、いつ決めてもいいし、いつまでも意思決定を先延ばししてもいいという状況です。

[スライド 9]

こういうコンテキストで、先ほどの **Teddy Roosevelt** の話でいうと、意見を聞いて、それで意思を決めて行動をとる。これを決断力があると言います。聞いても、「いやいや、ちょっと」とも

う一人の意見を求めるというのを、決断力に欠けると、ここでは定義します。

利害が一致していない状況で、どういうときにもう一人意見を聞きたくなるかという、自分の気に食わない意見を聞いてしまうと、やはりもう一人聞きたくなるわけです。

たとえば、我々が体調に不安を覚えて医者意見に聞きに行くとして、1人聞いて、医者「君、大丈夫だ。全然心配ない」と言われたら、それで安心なのだけれども、「うーん、ちょっとどうだろうね」と少し不安なことを言われると、もう一人聞いてみる。自分に都合のいいことを言ってもらえるまで、なかなか行動を起こさないでいろいろ聞き回ることがあるわけです。医者は他にインセンティブがいろいろあるので、そんなに適切なことは言わないと思いますが。

司会 デッドラインがないというのは、まさにリーダーはその定義によってデッドラインを誰からも課されないということですか。

石田 環境にもよります。後で少し *implication* として話しますが、デッドラインを設定できるのだったら、デッドラインを設定したほうがいいということもあるわけです。ずるずる聞いてしまうということを止めるためにも、プロジェクトでも何でもデッドラインを決めて、「これは今週中にやる」とか「今月中にやる」。そう決めてしまったほうが、「とにかく何かコンセンサスが成立するまで待ちましょう」という感じで情報を求めていくよりはいいということもある。

○ 確認ですが、これは時間が重要ですか。だから、巧遅より拙速がいいという話ですか。それとも実際に情報を集めるかどうかという話ですか。先ほどの何もしないということだけを字面どおり聞くと、何かやったほうがいいというように聞こえます。しかし、「ずるずる」とか「待つ」「デッドライン」という話を聞くと、時間が重要なと思うのですが、どっちに力点があるんですか。

石田 時間ではないですね。正確にいうと、時間が短くなると意見を聞く機会が減るでしょうというぐらいのニュアンスです。もちろん時間を区切っても、その間にいくらかでも情報をいろいろな人に聞き回ることができれば、「ずるずる」と同じ状況ですね。だから、フィジカルな時間が。

○ 逆にいえば、ずるずると何人も聞いて回らないということは、もしもデッドラインが同じであれば、一人ひとりのエキスパートに意見を聞くのに時間がかかったほうがいいのかということですね。

石田 それもそうですね。重要なのはエキスパートのインセンティブなので、エキスパートが「自分にしか聞かないな。この人は何を言ってももう自分の意見で行動するな」ということを知っていれば、本当のことを言う、嘘をつくインセンティブが下がるわけです。

しかし、「こいつは何を言っても、また他のやつに聞き回るな」ということになると、自分の言ったことの意義が少し薄れる。嘘をつくインセンティブが少し上がる。

○ それは逆もあるんじゃないですか。

石田 逆もあると思います。

○ だって、誰か他の人の意見を聞くのだったら、嘘を言うとまずい、ばれてしまうという。

石田 そうですね。そういう論点もある。ダブルチェックができて、後で意見をすり合わせてというようなこともあります。ここでは、どういう状況でそれがあるのかというのを少しお話しします。ダブルチェックをしてという、専門家の **reputation** とかが重要なときは確かにそういう側面は出てくる。

しかし、ここで立てたい問いは、“**too many opinions**”、意見を聞きすぎるということは本当にあるのか。

非常に単純に考えて、情報がただで入ってくる世界で、それぞれのエキスパートは完全な情報を持っていない。それぞれエキスパートでいい情報を持っているのだけれども、誰かの情報が完全に正しいわけではない。そういう状況だと、いっぱい意見を聞いたほうがいいわけです。

いっぱい意見を聞いて、統計的に正しいだろうと思われることをやったほうがいいのです。コミュニケーションが戦略的でなくて、情報がただで入るような世界であれば、どんどん情報を得たほうがいい。エキスパートを山ほど抱えて、そのエキスパートからどんどん情報を吸い上げて、それで統計的に一番正しそうだと思われることをやればいいということになる。ですから、“**a better forecast**” と書いていますが、要するに意見を集約して、より良い予測を立てることがいえるわけです。

ここはきょうの議論の主軸ではないのですが、一般的にいつても何がコストかということ、意見を聞き回ること自体、時間がかかる。そして意思決定が遅れる。たとえばビジネスの現場などではそれが命取りになることもあるわけです。悠長に「どうしようかな」とずっと社長が考えている間に、ライバルにその利益機会を持っていかれる。そういうことがあるので、これが一般的にいわれる、情報を収集することの **trade off** だと。

○ しかし、それは **sequential** だからではないのですか。同時に聞けばいいんでしょう？

石田 **sequential** だからというのはありますが、たぶん普通そうではないですか（笑）。一堂にエキスパートが会してワーツとやるという機会は作れなくはないですが、でも、これは一般論です。もちろんそうではない状況があって、基本的にはもしも意見をたくさん聞くことに時間がかからない、一気にワーツと情報を集められるような技術があれば、それは「聞けばいいじゃないか」ということになるわけです。

一般的にはこういう **trade off** があるので、Roosevelt が言ったようなことが当てはまるかどうかというのは必ずしもクリアではない。先見的に我々がわかるようなことではないわけです。Roosevelt が「とりあえずやればいいじゃないか」というような感じで言うわけですが、それは状況によるのではないかという話ですね。拙速な意思決定ということも十分あり得るわけで、何

でもかんでも情報が十分に集まらないうちにやればよいという話でもない。

この一般的な **trade off** だけを基にすれば、どちらも考えられるわけです。非常に早まった意思決定もあり得るし、決断力ある決定もあり得る。それはまさにコストとベネフィットの対立。どちらに傾くかというのはそれぞれの固有の環境によるので、それはわかりませんねという話です。

これだけでは先ほど言った **Roosevelt** の話は何となく直感的に **appealing** ではあるけれども、ケース・バイ・ケースだなとしか言えないのです。しかし、もう少し先ほど言った話に要素を加えて、少し違う観点から。

もう少し情報がただではないケースを考えましょう。先ほど言ったようにエキスパートが何らかの思惑を持っていて、それをなかなか簡単には開示してくれないような状況を考えると、ここで言ったような「聞けば聞くほどいい予測ができます」というベネフィットが薄れるわけです。もし聞けば聞くほど、本当の情報を得られないということになると、これはなくなる。なくなるということになると、やはり早く意思決定したほうがいい。そういう流れになります。

“**asking too many opinions**” というのは、アクションが遅れること自体のコストはとりあえず度外視した上で、これがありますかということを知りたいのです。つまり、こういう不完全な情報を組み合わせて、より正確な情報を得ることがあるにもかかわらず、「聞きすぎるといふことがあるのですか」と問いたい。

[スライド 10] 戦略的なコミュニケーションで、意思決定をする人を **receiver** といいます。そしてエキスパート、情報を送る人をとりあえず **sender** と呼びます。この間で情報をやりとりします。**receiver** が情報を持っている。**sender** も情報を持っているのだけれども、**receiver** も何か情報を持っている。そういう間でいかにコミュニケーションが難しいかということ論じたい。

原発の話でいうと、たとえば政治家と原子力の専門家が話をするときに、専門家は情報をもろん持っているが、政治家も何か情報を持っている。なぜ持っているのかというと、彼らは他にもエキスパートを持っているから、その人から話を聞いている。だから、何かを知っているのです。何かを知っている人が、何かを知っている人から情報を取るのは非常に難しいという話をさせてください。

非常に簡単なモデルを考えて、いわゆる **state of nature**、自然の状態といいますが、それを  $\theta$  で  $\{0, 1\}$  と表わします。 $\{0, 1\}$  なので、これはあえて特性のコンテキストを与えないですが、たとえば「原子力、大丈夫、かなりヤバイ」でもいいですが、そういうことです。何かそういう自然の状態がありますと。

どちらも正解は知らない。これが **imperfectly informed** というところですが、これは非常に重要で、正解は誰も知らない。代わりに **signal** といいますが、「どうも大丈夫っぽい」とか「どうもヤバイっぽい」というような情報は持っている。**r** は、持っている情報が実際の状態と一致し

ている確率なので、その人の持っている情報の正確性と  $r$ 、 $r_i$  と書きます。 $r_0$  が意思決定をする receiver の情報の正確性で、 $r_i$  がエキスパートの情報の正確性ということになります。

もちろんどちらも情報を完全には観察できないので、 $r$  は 1 より小さい。1 というのはその状態を完全に観察できる状態と一致するので、ここではこれは 1 より小さい。一方で  $r$  が 0.5 より小さかったら、言葉の読み方を変えればいだけなので、0.5 というのが情報が全く価値を持っていない状況、この間にあると考えます。

[スライド 11]

手順としては、sender が何かメッセージ、コミュニケーションをして情報を与えるわけです。これをパッと見て、原子力の専門家がいろいろな自分のソースから集めた情報を見て、「うん、どうも大丈夫そうだ」とか「どうもまずいんじゃないか」ということを見て、政治家に「ヤバイですよ」とか「大丈夫そうですよ」という進言をする。receiver はどうするかというと、この進言もあるのですが、進言とは別にもう一つなんらかの情報源を見る。

その二つを組み合わせて、意思決定をするわけです。もう一人エキスパートがいると考えてもらってもいいです。すごく信頼できるエキスパート、本当のことを必ず言ってくれる側近がいて、その人からも情報をもたらってくる。その 2 人から情報をもたらって意思決定しましょうということです。

pay off、それぞれのプレーヤーの利得はどうなのかというと、この部分がいわゆる common-interest、利害が一致しているところで、正しいことをしたい。アクションはどちらか。0 というのは大丈夫なときに取るべきアクションで、1 は「原発ヤバイぞ」というときに取るアクションとします。「大丈夫だぞ」というときにはそんなにおおごとにしたくはないですが、本当にまずいのだったら、それなりの対応をすばやくとりたいわけです。この部分は利害を共有しているということになります。

一方で利害が一致していない部分もあります。それぞれのプレーヤーはとりたいポジションがあって、どちらかということ、そちら側をとってもらいたいというところがあるわけです。たとえば、今のままリスクはあるかもしれないけれども、できることなら原発をそのまま動かしてもらいたい。もしエキスパートがそちら側にバイアスを持っているとすれば、できる限りやってもらいたい。

しかし、もし本当はヤバかったら、原発は全面停止しなければいけない状態かもしれないわけです。明日にでも全部止めないといけない状態かもしれないのですが、それぞれのエキスパートはそういう意味では少し異なるインセンティブを持っていて、それが利害の不一致を生んでいる。

この  $b$  というパラメータがその利害の不一致の大きさを測っているわけですが、それぞれ潜在的に何らかのかたちで、そうやってもらおうと個人的な利益が生まれるような選択肢がある。ここ

では **player 0** は **0** というアクションをとりたいし、それは実際の状態が何であっても、それをとることによって利益が得られる。一方で **player 1** は **1** というアクションをとってもらいたい。それは実際の状態が何であっても、少なくともこの利益を得ることができる。

こういう状態なので、コミュニケーションは難しいのです。利害が完全に一致しているのであれば情報は簡単に引き出せるのですが、利害が一致していないので情報を引き出すのは非常に難しい。そもそも原子力政策を推し進めたいと考えられるエキスパートが、「原子力、全然大丈夫ですよ」と言ったところで、それをにわかには信じられるのかという話にどうしてもなるわけです。

そうするとコミュニケーションは非常に戦略的になってくるので、なかなかうまく情報は引き出せないということがあるわけですが、この **b** というのが鍵になります。

司会 完全に不一致だけでもないというところが、クラシカルなオーソリティの話とは違うところなのですか。

石田 そうですかね。完全に一致していないということは、情報が少しでも伝わるためには重要ですが、クラシカルな話でも別にそういう部分はインセンティブに影響を与えない。あまり重要ではないというので捨象することはあるかもしれないですが、本質的な問題ではないかもしれません。

この場合はこれがあることが本質的で、それがあから、やはり本当のことをやらないといけない。しかし、本当にヤバイ状態のときには専門家といえども、「やっぱりこれはヤバイですよ。これ何とかしてもらわないと、日本はエライことになりますよ」という状態であれば、本当のことを言おうというインセンティブが、これがあるからあるわけです。これがなかったら。

○ そうなるためには **b** は **1** より小さくしなければいけないですね。

石田 あ、そうですね。

[スライド 13]

それで、若干マニアックな話になります。**cheap talk** というのですが、要するに立証不可能で、しかも言うのはタダだという情報の出し方です。これは非常に難しいわけです。言うのがタダなので、簡単に嘘がつけてしまう。こういう状況で情報を伝達するのは難しいというのは知られているし、我々も経験上、それはわかる。言うだけは簡単なので、我々は自分たちの言うことは **credible** だということを示すために、いろいろなことをするし、しないといけない。

通常、経済学でどういう状況を考えてきたかという、だいたいエキスパートは正解を知っているということを考える。一方で送り手は情報を完全に知っていて、聞き手は何も知らないという状況を考えていたわけです。そこに不完全さを入れることに、そんなに意味があるとはたぶん思っていなかった人が多かったと思います。

しかし、我々はここに双方に不完全性を入れて、聞き手も何か少し知っているし、言い手のほ



うも完全に知っているわけではないという状況を考えます。すると何がわかるのかというと、どのようなフレームワークを使っても、言う側のエキスパートの情報が少し不完全であることの意味はそんなにないわけです。それは技術的に少し変わってくる部分はあったとしても、大まかに粗筋を変えるようなことはないのです。

しかし、聞き手が情報を持っているというのは非常に大きな意味を持ちます。それは最近のいろいろな研究で少しずつやられていることではあるのですが、両方に情報を与えていったときにどちらを見ないといけないかということ、結局、聞き手が情報を持っているということが極めて **critical** に聞いてくる。

[スライド 18]

$r_0$  が聞き手の情報の正確さ、 $r_1$  がエキスパートの情報の正確さですが、これがずっと近づいてきて、聞き手が情報をたくさん持ってくる。エキスパートと同じぐらい情報を持ってくるような状況を考えます。

仮に同じ情報を持っていたとしても、両方とも不完全な情報なので、先ほど言ったように聞く理由はあるわけです。聞いて、両方とも不完全なのだから、不完全な情報を集めて、より正しい意思決定をするというインセンティブは残っている。ですから、こうなったから、同じだけ知識を持っているからといっても、「専門家は必要ありません」「もうコミュニケーションは必要ありません」というわけではない。やはり聞きたいわけです。そういうときに何が起こるかということ、を少し考えましょう。

[スライド 14]

**full separation** という言い方をしますが、エキスパートは何か **signal** を持っている。0 か 1 か、「原発、すごいヤバイよ」という情報を持っているか、「いや、全然大丈夫だ」という情報を持っているか、どちらかだとしましょう。

それに応じて本当のことを言わせたいわけです。「ヤバイよ」という情報を持っているのだったら「ヤバイですよ」と言ってほしいし、「全然大丈夫ですよ」ということだったら、「全然大丈夫ですよ」と言ってほしい。

一般的な感覚でいうと、この **b** がすごく小さくなっていけば、それはできるはずですが、**b** が無視できるぐらい小さくなれば、「本当のことを言わない」というインセンティブのほうがどんどん強くなってくる。そうすると **b** が小さくなるというのは、利害の不一致がだんだん小さくなっていく。今のように連続的な話ではなくて、黒か白かみたいな話なので、どこかにたぶん閾値があって、そこより **b** が下回れば「もう本当のことを言おう」という状況になるだろうと予想されるわけです。

実際そうで、これは **receiver** が何も情報を持っていないときは本当にそうなんです。 **receiver**

が何も情報を持っていないというのはどういうことかということ、receiverの情報の価値が0.5で、ランダムな signal と同じものしか見ていないということだと、今言ったような理屈は成り立つわけです。

基本的には当たり前の話で、利害の不一致がなくなっていくので、皆、同じことを考えている。それは何かというと、できれば正しいことをしたいと思っているわけです。0 のときは、原発が全く安全なときは別にそんなに大げさなことはしたくないし、「危ないよ」というときはそれなりに原発を全部停止するとか、そういうことをやりたい。b がすごく小さくなっていると、全員がそう思っているわけだから、当然、情報は簡単に手に入るようになります。b が十分小さければ、皆、本当のことを言ってくれるということで、情報は効率的に集まりますと言えるわけです。

問題は、receiver が情報を持っていると、本当のことを言うインセンティブがこの枠組みでは少し薄れることです。もちろんそれはコンテキストによることですが、少なくともこの枠組みではそれが薄れる。なぜそうなるのかということ、これから少しお話しさせていただきます。

[スライド 16]

まず player 1 から本当のことを言わせたいのですが、player 1 は1をしたいと思っている。潜在的に b というパラメータの分だけ、できれば1のほうに政治家を誘導したいと思っているわけです。その分、嘘をつくインセンティブがあるので、嘘をつく理由があるとしたら、どうときかということ、1のほうに誘導にしたいにもかかわらず、自分は0という情報を見てしまったということ、ということ、

要は原子力の専門家は「原子力は全然安全ですよ」というほうに政治家を誘導したい。しかし、不運にも、どうも自分が持っている情報を見ると、これはかなりシリアスだという状況です。そのときに本当のことを言わせることができるか。それだけ考えればいいわけです。

[スライド 18]

要は  $r_0$  と  $r_1$  が引ついてきたときに何が起こるかということ、重要な点は、情報の組み合わせが起こり得る組み合わせがあるわけです。その組み合わせはどうなっているかということ、それぞれが大丈夫そうか、ヤバイかという情報を各自持っている。意見が食い違ったときが問題なのです。意見が一致しているときはそんなに問題ない。エキスパートが「原発、かなりヤバイですよ」と言ってきた。それは自分が持っている情報とも一緒だと、それはまずいなということになる。また、自分は大丈夫だと思っているところにエキスパートも「大丈夫ですよ」と言ってきたとすると、これは大丈夫なんだということになる。

片方は「大丈夫だ」と言っているのだけれども、片方は「ダメだ」と言っているというように、意見が食い違う。いろいろな食い違った意見がたくさん入ってきたというときに、どうなるかということが重要です。

#### [スライド 19]

このときに情報の強さが一緒だと、食い違ったときに何も情報がないのと同じようなことになってしまうわけです。それぞれのエキスパートの持っている情報の価値が同じぐらいだったら、食い違ったときにお互い打ち消してしまって、何も情報を持っていないのと同じ状態になってしまう。

情報を持っていないので、最初の **interest** の部分でいうと、いろいろ調べた揚げ句、結局、何もわからなかったという状態に戻ってしまうわけです。それでも、何かやらないといけないとしたら、サイコロを振るしかないような状態です。もう何をやっても一緒だということになってしまう。

この場合、**b** が少しでも大きければ、**receiver** は 0 です。**receiver** は 0 にバイアスを持っているので、これはサイコロを振るしかないような、「もうやりたいことをやるわ」ということに、どうしてもなってしまうわけです。

#### [スライド 20]

そこでどうなるかという、こちら側が自分がエキスパートから聞いた、もしくは持っている情報です。0 か 1 か。そしてメッセージは両方とも 0 だと言っている状況です。自分の持っている情報も 0 だし、エキスパートも 0 だと言っている。自分は 1 だと言っているし、エキスパートも 1 だと言っているのが、対角線にある状況はいいでしょう。

問題は、意見が食い違ったときに情報の強さが同じぐらいになっていると、結局、こういう行動をとりますということで、このようになるわけです。事前に情報、メッセージと取る行動の関係性を契約か何かで書けない限りは、こうなってしまうわけです。

では本当のことを言うインセンティブがどうなっているのかという、先ほどのエキスパートが自分の利害とは一致しないような情報を見ってしまったときに、本当のことを言うインセンティブがあるかということを見ましょう。

#### [スライド 21~22]

問題は、ここで嘘をついたら、どうなるかという話です。本当はすごくヤバイということは知っているけれども、「大丈夫ですよ」と言う。そういうことになったときに何が効いてくるかというと、向こうが何を見ているのか全然わからないけれども、これは関係ないです。向こうが何か決めていたら、こっちを 0 と見ていたら、エキスパートが何を言っても、こっち側の行動を変えることはできないのです。

エキスパートが 1 というのを見ているときだけ、コミュニケーションが重要になる。後のケースは 2 人目が何を言っても、その意思を変えることはできない。このケースだけが、本当のことを言うべきかどうかというのを **sender** の側から悩まないといけないケースです。

問題は結局、エキスパートが「ちょっとまずいことになったな」という情報を持っているときだけ、嘘をつく理由がある。しかし、その中をさらに分割していくと、相手がこの状態のときだけを考えればいいということになる。つまり、お互い「これ、ちょっとまずいことになったな」と思っている状況だけを気にすればいい。

よく考えると、このときだけ自分の意見は意味を持つ。あとは意味を持たないわけです。嘘をつくインセンティブはそもそもないか、そもそも自分のメッセージは無視されるかどちらかで、このときだけ自分の言ったことは役に立つ。このときというのは、お互いが違うメッセージ、違う情報を持っているので、結局は社会全体として何もわかっていないような状態に戻っているわけです。戻っているので、嘘をついても何らコストはない。

結局、わからない。わかっているならば、すごく間違った方向に政治家を誘導してしまっているという意識が専門家のほうにあれば、本当のことを言うインセンティブは出てくるのですが、ないわけです。この状況だけ自分のメッセージが役に立つことを知っていれば、どうせイチかバチかの状況なのだから、自分の好きなことを言おうということになる。ですから、先ほど言った **b** がどんなに小さくても、本当のことを言わせることはできない。本当のことを言う理由なんて全くなってしまうということです。

[スライド 23]

つまり、**receiver** がどんどん情報を得ていくにしたがって、コミュニケーションは悪くなっていくということです。もちろん先ほど **o** さんが言われたように、ダブルチェックができるとか、意見の突き合せができるということになると、また違った話ができます。それになると少し手の込んだメカニズム、もしくは **reputation** の効果のようなものが必要になってきますが、しかし、ここでは何らかのかたちで情報を言った人に、事後的に言ったことを基に落とし前をつけさせることができないような状況。いわゆる **cheap talk** というのはまさにそういう状況で、言ったら言いつ放しというような状況だと、今言ったようなことが起こって、結局、その情報はうまく伝達されなくなってしまいます。

我々の考えとしては、基本的には **receiver** がある種 **gate keeper** のような役割をして、悪い情報を勝手にはじいてくれるということになります。専門家の立場からしたら、ある意味、意思の葛藤がある。というのは、何となく自分の望んでいる方向に議論を誘導したいというインセンティブもある一方で、自分の情報がものすごく間違っているときに、それをしたくないということも同時にあるわけです。

ですから、自分の情報がものすごく間違っているというときだけ、意思決定者はそれを無視してくれる。自分の意見が取り入れられるときはそもそも玉虫色というか、よくわからないような状態のときだけ自分の意見を聞いてくれる。そういうことになると非常に都合がいいわけです。

自分の言ったことでものすごく大きな間違いは起こらないということが、**receiver** が情報を持っていると起こってしまって、結局、情報を出す側の責任感が少し薄れてしまう。

逆にいうと、意思決定者がエキスパートの言うことを何が何でも真に受けて、そのまま行動するということになる、「やっぱり本当のことを言わなきゃ」ということになるわけです。しかし、ここでの意思決定者は情報を持っているので、自分の情報がものすごく間違っている可能性があるときは、勝手に無視して修正してくれる。

それで、仮に自分の意見が採択されるとしたら、それはそんなに大げがをしないような状況なので、先ほど言った利害の不一致の部分がすごく大きくなってしまうわけです。もともとあったのですが、それが非常に **magnify**、拡大されて強く効いてしまう。

今の例は非常に極端なケースですが、一般的なロジックとして、結局、悪い情報を勝手にはじいてくれるということがコミュニケーションの効率を下げる。

もう少し経済学的にいうと、自分の情報源を使わないということにコミットできないということが問題です。自分は情報を持っているけれども、「それは使えませんよ」、もしくは「そもそもその情報にアクセスしませんよ」ということを、**credible** に相手に伝えることができれば、相手は「あ、こいつは自分が言ったことを真に受けるな」ということになるので、真剣に情報を出しましょうとなります。

しかし、自分が情報を出した後で、また何かチェックしたり自分でこそこそ調べたりする。そういうことがわかっていると、本当のことを言うインセンティブはどうしても薄れてしまうということです。

ここでは、意思決定者はすでに情報を持っているという状況を考えたのですが、**sequential** に聞いていきましょうということを考えると、ここで言ったような問題が起こるわけです。

たとえば 2 人のエキスパートがいます。それぞれは全く同じ精度の情報を持っています。第 1 ステージで 1 人目に聞いて、第 2 ステージで 2 人目に聞きましょうということを順番にやっていると、第 1 ステージで聞いた人が本当のことを言ったら、第 2 ステージは今言った問題と同じことが起こるわけです。第 2 ステージ、2 人目に聞いたときには、その意思決定者はエキスパートと同じだけの情報をすでに持っている。そこから情報を引き出すことはできないということになります。

[スライド 24~25]

これで非常にまずい状況になる。ここでは議論を際立たせるために少し特殊な状況を考えますが、今言ったようなロジックはどういう状況を考えてもある程度は成立します。ここでは **public consultation** に対して **private consultation** という話をしますが、この状況だと一番まずいわけです。

○ 何度も申し訳ないのですが、確認です。これはある程度、クラシカルに情報の経済学の中でよくある、**sequential** にやっていくと **informational cascade** だとか、いろいろな問題が出てきてしまうという話で、これに限らず、あるんです。しかし、要するにここから得られる一つのモデルのストーリーは **sequential** だとまずいということですね。

石田 **sequential** だとまずいですね。

○ ということですね。つまり自分が答えたのが、他の人よりも先に着くか後に着くかがよくわからない状態で、皆が答えるということになって、同時にランダムアクセスしてということになれば、あまりまずくないですか。

石田 いや、そちらのほうがまずいです。

○ そのほうがかえってまずいですか。

石田 そちらのほうがまずいというのが、むしろこの **private consultation** で、結局、誰に何を聞いているのか全くわからないときが一番まずいということになります。**information cascade** のように自分が何番目で、しかも前に言った人が何を言っているかということまでわかってくると、だんだん状況はよくなっていく。しかし、**private consultation** はこういうことです。

**public consultation** は二つあるわけです。まさに自分が何人目に聞かれたかを知っている。さらにいうと、前の人は何を言ったかも知っている。これが一番情報があるケースで、その次はおそらく、自分が何人目のエキスパートかは知っているけれども、前の人は何を言ったかは知らない。きょう考えるケースは、自分が何人目かも知らないので、当然、過去に誰が何を言ったかも知らないという一番情報がないケースです。

その場合が一番情報が伝わらなくなるので、このケースを使います。ただ、今言った他のケースも話を拡張することはできるわけです。

一番簡単なケースで、2 期間モデルを考えましょうと。 **decision maker** と **group of experts** といっていますが、これはランダムに引いてくるということを強調するためだけで、もともと 2 人しかいなくても別に構わないです。

モデルの概要はほとんど一緒ですが、自然の状態が  $\{0, 1\}$  で与えられていて、それぞれの期にエキスパートを引っ張ってきて、その人から情報を聞く。しかし、それぞれのエキスパートは自分が 1 人目なのか 2 人目なのか知らない。つまり非常に個人的に話を聞くということです。

どういう状況がもっともらしいかという、それは状況によると思うのですが、これもあり得ます。政治家が非常に個人的に意見を聞きたいというときに、意見を聞かれたほうは、政治家がこれまでに何人に聞いたかも知らないし、今後何人聞かかも知らないということはよくある。これは個人的にそうだ。

**public** に **consult** するということになると、**public** にコミュニケーション。皆に見える前で「あ

なたに聞きます」。そして、そのエキスパートは「こう思います」ということを皆に見えるかたちでやるわけです。しかし、意思決定のモードとしては **public consultation** より **private** のほうが割と多いのではないかとというのが一つと、このロジックが非常に際立つと、分析もかなり簡単。

分析がなぜ簡単なのかというと、**public** な話だとダイナミックな問題になるわけです。自分が1人目の問題と、自分が2人目になった問題を別個に考えないといけないのですが、この場合は知らないで、すべてのエキスパートは同じ問題に直面しており、一つの問題を解けば、それでいい。逆にいうと一つの問題を解いて、本当のことを言うインセンティブはないということを示せば、誰も本当のことを言わないということが示せる。そういう意味では、今のロジックが非常に強く出てくるということです。

[スライド 26]

少し待つことのコストを入れるために、意思決定が遅れるごとに少しずつ全体のパイが減っていくような設定を考えます。手遅れになる可能性と考えてももちろんいいですが、待つことのコストはここで取り入れられています。

ほとんど先ほどのモデルと一緒になのですが、二つだけ細工をしていて、まずアクションをとることの意義が少し外側から入れられている。**Teddy Roosevelt** が言うような、意思決定することの価値みたいなものをそのまま人工的に入れているわけです。それから、待つことのコストがあるので、少しでも早く意思決定をしたいということがこれに入っている。ビジネスでいうと最初に言ったように、ぐずぐずしていて意思決定をしない間にライバル企業に利潤機会をとられてしまう可能性などを、この  $\delta$  で表わしているわけです。

それで1期目と2期目にそれぞれ意思決定者がとり得るアクションがあるのですが、それはそれぞれの期に0をするか、1をするか、待つかということです。1期目は0をするか、1をするかで、やったら、それでゲームは終わりです。意思決定したら不可逆で、それで終わり。

ただ、ここでは待てるということです。待ったら何が起こるかということ、次の期に行ってもう一人エキスパートから意見を聞くことができます。2期目も一応、待てるようにはするのですが、2期とも待ってしまえば何も起こらなかったということで、このときの利潤は0と基準化して書きます。ただ、これは面白くないので、こういうことは起こらないような状況を考えて、1期目にアクションをとるか、2期目にアクションをとるかという選択の問題にします。

[スライド 29]

このへんは仮定ですが、**"one-and-done" strategy** と言っています。要するに、とにかく常に何を言われようが、1人から意見を聞いてすぐ行動する。そういうことができれば、決断力があるといいます。これは言葉の定義です。

仮にこの **decision maker** が常にこういう人だとするとどうなるか。そうすると2人いるとは

言っていますが、2期目に行くことはないわけです。「何を言っても、うちのリーダーはそれですぐに行動する。自分に聞いたら、即行動の人だ」ということになると、2期目はあつてないようなもので、結局は1期間の問題と全く同じことになります。

その行動をとると何がわかるかという、意見を聞かれたほうは自分は2人目ではないということもわかるわけです。「うちのリーダーは聞いたらすぐ行動する人だから、自分に聞いたことは自分にしか聞いていない」ということもわかるので、いろいろなことがわかる。いろいろなことがわかって、自分にしか聞かないということなので、「これは本当のことを言わない」ということになります。

うちのボスに少しでも曲がったことを言ったら、そのまま即、行動に移されるということになるので、それはできない。まずいなと思ったら、「まずい」と言わないとえらいことになるということがわかるので、bが小さければ本当のことを言わないとしょうがないということになります。

ですから、鍵は意思決定者がこれができるかどうかということ。意思決定者が「こういうことをするぞ」というのを専門家に **credible** なかたちで訴えることができれば、情報を引き出すことができる。逆にいうと、「うちのリーダーはいろいろ意見を聞いては、まごまごしているな」と部下が思いだすと、聞かれても、そもそも自分は2人目かもしれない。仮に1人目だとしても、またこの後、誰かに話を聞きにいくだろうということになるので、本当のことを言うインセンティブは薄れる。先ほど言ったような **informed receiver** のコミュニケーションの問題がここで出てくるわけです。

#### [スライド 30]

セカンドオピニオンはどういうときに聞きたくなるかという、自分の気に食わないことを聞いたときにどうしても聞きたくなるわけです。もちろん確率的に行動するということも考えられるのですが、それを考えなければ、意思決定者ができることは三つです。

常に何を聞いても、そこでバシッと行動するというのが一つ。もう一つは、何を聞いても2人目の意見を聞くということもあり得るわけです。その中間があつて、ある特定の意見を聞いたときだけ2人目の意見を求めるということもある。それはどちらに起こるかという、自分の気に食わないことを聞いたときだけ2人目の意見を求めるということがある。

そちらのほうがインセンティブが強いのですが、なぜかという、先ほども言ったように自分が好きなことを聞いてしまったら、2人目は何を言おうが結局、それをやるわけです。先ほどのマトリックスを思い出してもらいたいのですが、自分に都合のいい情報を聞いてしまったら、2人目が何を言っても同じことをするのだから、待つことのコストがあるわけです。わざわざ2人目に意見を聞く必要はないです。1人から聞いて、自分にとって都合のいいことを言ってくれたら、それで自分の意思は固まるので、それ以上、意見を聞く必要はない。



どういうときに2人目の意見が必要になるかという、自分に対して都合の悪いことを言った。そのとき意思は固まらないわけです。何となく「これはちょっとまずいぞ。自分のやりたいこととは違うことをやらないといけないんじゃないか」という状況に追い込まれたときに、「いや、待てよ。これはもう一人聞いてみよう。もう一人聞いて、もうちょっと事情を明らかにしてから行動しよう」ということになるわけです。

もしもそうなってしまったらどうなるかという、重要なのは先ほどの informed receiver の問題で、エキスパートの立場からして真に心配しないといけない状況は、decision maker が decision maker にとって都合の悪い情報を持っているときだけを気にすればよかった。そのときだけセカンドオピニオンを求めるということは、まさにその状況だけがそっくりここで起こるわけです。

ですから、相変わらず、専門家は自分が何番目かということは一切知らないのだけれども、自分が意見を求められたのは自分が1人目か、もしくは2人目で、1人目が専門家、意思決定者にとって都合の悪い情報を言ったかの、どちらかのケースということになります。どちらにしても先ほどのロジックは全く当てはまって、コミュニケーションは難しくなる。

とにかくこの状況で2人目に聞く可能性、セカンドオピニオンを求める可能性が出てくると、エキスパートは今度はダイナミックな問題に直面するわけです。今までは自分が言ったことで行動だと思っていたのですが、自分ともう一人のエキスパートの存在がここで出てくる。もう一人のエキスパートが出てくるので、自分が適当なことを言ってしまうと、それがものすごく間違っているときは無視してくれるし、そんなに間違っていないときだけ採択してくれる。そういうことになるので、本当のことを言うインセンティブは少し薄れてしまう。

[スライド 33]

結局のところは自分が1人目だろうが2人目だろうが、1人目だとしても嘘をついたら、どうせもう一人聞いてくれるわけです。自分が仮に1人目だとしましょう。本当は原発は非常に危ないのだけれども、「大丈夫ですよ」と嘘を言ったら、どうせ政治家はもう一人に聞いてくれるということになります。

仮に2人目だとしたら、すでに政治家は原発は非常に危ないという情報を持っているわけです。そのときもやはり同じで、結局、この状況のときだけが自分の意見が非常に意味を持つので、どちらにしろ、これは五分五分なんです。ですから、嘘をつくことのコストは限りなく小さくなっていくと言えます。ですから、この  $\bar{\delta}$  という閾値よりも待つコストが小さければ、どうしても待つてしまうことになるわけです。

decisive だとか indecisive というのは、ある種、ここでは個人特性というよりは行動、behavioral なところからの特徴付けになっているわけです。しかし、結局、こういう状況では待つことのコ

ストが少ないので、どうしても自分の気に食わないことを聞いてしまうと 2 人目のセカンドオピニオンを求めてしまうことになるんです。そうしないことにコミットできない。

ただ問題は、聞かれた専門家はそれを知っているということで、知っているの、「どうせ 2 人目聞きよるな」と思われると、本当のことを言う必要はないということで、専門家たちの利害が非常にごちゃごちゃになってしまうと言えるわけです。

[スライド 34]

そうした example を、結局、どう解釈するかということです。最初に決断力は重要ですよということをあたかもリーダーの特性というか、個人属性のような言い方をしたのですが、このモデルでは決断力ある・なしは、それ自体がリーダーの個人属性ではなくて、リーダーの行動パターンを指しているわけです。では、どういうときに問題が起こるのかというと、一つはリーダーがバイアスを強く持っている。あまり公平ではないリーダーの場合、 $\bar{\delta}$  という threshold が重要なのです。

バイアスがなければ、自分の気に食わないことなどがなくなってくるので、いま言ったような問題が起こらない。しかし、バイアスが強いと自分が気に食わないということが出てくるので、どうしても気に食わないことを聞いたときにもう一人聞いてしまう。それを部下は知っているの、本当のことを言わないということなのです。

これの裏返しで、本当のことをやったほうが良いということになると、相対的な  $b$  の大きさが重要なので、本当のことをやることによって、たとえば業界内で評判が高まるとなると、そういう気に食わないことはなくなってくるわけです。こちらの重要性はだんだんなくなってきて、非常に open minded でフェアなリーダーになれる。このへんはほとんど表裏一体の話です。

特に強調したいのは、結局、エキスパートがたくさん周囲にいて、情報が容易に入る状況はあまりよくないということです。これは組織の中においては、たとえば情報源を分散させたほうがいいのか、specialize したほうがいいのかという問題に当たります。

[スライド 35]

implication なのですが、結局、重要なのは待つことのコストです。情報が非常に容易に入ってしまうということが問題の根幹にあるわけです。情報がバンバン入ってくるとなると、どうしても 2 人目に聞いてしまうことになる。しかし、2 人目に聞くことのコストがそれなりに大きければ、専門家はそれがわかるので、本当のことを言う確率は高まるということで、一つはデッドラインを設ける。

デッドラインを設けて、たとえば情報を得ることにそれなりの時間がかかることになれば、「ここまでやってしまいましょう」と決められて、それを越えてずるずる意思決定することができない。たとえば今のモデルでいうと、なぜ情報を引き出せないような均衡が出てしまったかとい

うと 2 期間モデルだからです。

2 期目がなければ、どんな属性を持っているリーダーであっても情報を聞き出すことができるケースを考えたのですが、2 期間モデルであるがゆえに、2 人目に聞くのではないかという可能性があったからこそ、本当のことを聞き出せなくなってしまった。それでデッドラインを設定することができれば、情報を引き出すことが可能性としてはできるようになるというのが一つです。

もう一つは、情報がすでにあるケースですが、たとえば常に自分がコンタクトをとれる情報源をどのくらい持つかというのは、意思決定の問題として本当はあるわけです。もしくは、企業の中である特定の問題に関して、たくさんの人に調べさせて情報を分散して持たせてほうがいいのか。それとも *specialize* して、ある一部門にその情報を特化させたほうがいいのかということになります。

どちらがいいかは、結局はコミュニケーションがどの程度、戦略的になされるかによって決まると言えます。もしも情報を集めるコストがない、皆が一致団結していてコミュニケーションに戦略性がなくて、利害の対立がそんなにないようなケースであれば、情報をたくさんいろいろな人に取ってもらって、それを集約して意思決定しましょうということが非常によくなる。

いっぽう、利害の対立がある程度あって意見の集約が難しい、そのコミュニケーションが戦略的だというような状況のときは、たくさん情報ソースを持っていることが逆にコストを大きくします。その場合はむしろどこかに情報源を特化して、アドバイザーも 1 人なら 1 人と決めて、その人にしか聞かない。他とはコネクションを持たない。企業の中であれば、ある部署にだけある特定の情報を与えて、他のところに情報を持たせない。そういうことをすれば、いろいろ聞き回るのではないかということ、事前に排除することができる。

コミュニケーションの部分で、情報を非常に簡単にノーコストで引き出せるのか。それともそれは非常に戦略的で、そういったインセンティブを考えないといけないのかということが極めて重要になるわけです。

[スライド 36]

まとめますと、このモデルでは *private consultation* のモデルで、意思決定とパッと行動することがどういう意味を持つのかということ、簡単な例を使って示しました。

重要なのは戦略的環境ということです。これはいろいろな解釈があると思うのですが、ここでは利害の対立があるということです。利害の対立があって、それぞれが戦略的に行動している。この利害の対立が非常にシビアなときは、リーダーがまごまごいつまでも行動しないというのは、コミュニケーションの効率性を阻害する要因になります。

今後の課題は、混合戦略均衡というような感じになることをまとめないといけません。

それと、今 2 期間モデルで 2 人から聞ける設定だったのですが、これをもう少しいろいろな構

造でできるか。それから、最後は **public consultation** でもう少し情報が明らかなケースがもちろんあるので、たとえば自分が何人目かは知っている。もっと知っている場合は自分が何人目で、かつ以前の人は何を言ったかも知っている。そういうことまで、この論文で扱うかどうかかわからないですが、できるかなということです。

司会 リーダーがアドバイザーを絞るとするのは、日常的な知恵としてよくあることだと思います。しかし、同じ効果はリーダーが **decisive** であれば実現されると。だから、周りにいっぱいいても、アドバイザーを絞るか、もしくはいっぱいはべらせておいて、1 回目に聞いた意見を聞く。

石田 環境を操作できるようなときだと、まさにそうです。リーダーが決断力を欠いているような場合に、今述べたような制度的な方法で補完することができるということなのですが、もしも環境が一切操作できない。たとえば今の政治家と原発の問題のように、エキスパートの数などが一切コントロールできない状況にポンと置かれたときには、もうその人の持っている個人的な属性しかない。そのときにリーダーがバンバン行動するような人だったらうまくいかもしれないけれども、ずっと慎重に慎重を期して待つてしまう人だったら、うまくいかないかもしれないということですね。

○ 先ほど **b** の話、つまりバイアスがどのぐらいかという、利害が対立するという話があって。そこが一般的な、たとえば **information cascade** みたいなものと、たぶんこれは違う点だと思うのですが、その場合、誰の **b** が重要ですか。この場合はパラメータを一緒にしてしまっているのかわからない、見えないのですが、どちらの **b** ですか。

石田 それは大事です。しかもどちらが大事ではなくて、それぞれの局面で違った効き方をするんです。そもそも意思決定者の **b** が極めて小さければ、自分の気に食わないということがなくなるので、その意味では意思決定者の **b** は重要です。しかし、それを超えると、あとは本当のことを言うかだけの問題なので、おそらく専門家の **b** が重要だと思います。

ですから、これは分けてやったほうがいいのか、分けなくてやったほうがいいのか、少し考えています。ここではそろえてしまっているの、その効果がどう効いてくるかはすぐにはわからないですが。

○ 政治史の専門家なので全然わからないので、報告全体の位置付けを確認するために質問させていただきたいと思います。今日のお話は原発を例に出されたので、何となく正しい状況認識ができれば、とるべき対処は決まるというような話だと思います。ですから、政治というよりは行政や司法に近くて、出口の部分は **governance by law** に近いのかなという気がしました。

では、政治というのは何かというと、社会の中に利害の対立があるのをことさらに別の場に持ち出して、言葉で対立させて決着をつける。その代わりに、社会レベルでの暴力的な解決は阻止す

るというのが政治の意味だと思うんです。ですから、政治的なコミュニケーションは利害の対立が前提で、むしろそれを享受するためにある。

しかし同時に、いちいち利害の対立の決着をつけるのは大変なので、実際は手を抜くために認識の対立を利用するわけですね。つまり、誰かが我慢するときには別の認識を持たせることがよくあるわけで、「どうせ復興需要で景気がよくなるから、増税は我慢する」とか、「どうせサプライチェーンで足を引っ張られるのだから、復興予算は小さくてよくて、したがって増税は要らない」。あるいは、「吉田はこの後に辞めると鳩山系が思っているのは、吉田が長期政権を続けるためには不可欠である」ということですよ。

ですから、今日の話とはそこは違うのか、すみ分けているのか、あるいは今日のお話の中に、今言った意味の政治は組み込まれるのかというのが質問です。

あとは些細な情報提供ですが、今、私がお話ししたときに意識したのは主に議会制の話です。しかし、たとえば行政の領域でも、政軍関係のように情報や利害の見落としが *fatal* で、しかし、見落とさなくても判断が分かれるという領域はあります。ですから、非常に適切に *Roosevelt* をひかれたと思うのですが、*Roosevelt* のリーダーシップ論に関する発言は、要するに「おれはヨットの天才だ」ということです。パナマ、ハドソン川でヨットをやって、嵐に遭わないためには何かしなければならぬという話ですよ。海軍、政治家であるよりも海軍将校としての自意識が強い。

今言った話に少し関係があって、彼がなぜ失敗しなかったかということ、彼の周りにいる補佐役は彼の言うとおりにするふりをしながら、実際にはそれを骨抜きにする名人たちが特に軍のほうには多くて、それで大きな失敗はしなかった。そういう人を選ぶときだけまともだったという話のようであります (笑)。

赤木完爾先生がそういうことに興味を持って、最近、またそういう研究をまとめていらっしゃるの、手近のところではいいかなと思います。以上です。

石田 ありがとうございます。今言われた話は非常に興味があるところでして、そういうことをやりたいなと思っているのですが、ここのモデルは割と *conventional* な、普通の経済学のフレームワークでできることをまずやっています。

そういう意味で非常に大きな違いがあって、完全なすみ分けがあるんです。私が本当に思うリーダーとはどういうのかということ、たとえば先ほど言われたような、いわゆる信念や認識、世の中のあり方みたいなものに対して影響力を持てる人であったり、もしくはそもそもの個人の価値観や考え方、何が重要なのかということにまで影響を与える人がいるとは思っています。

それは非常に重要だと思うのですが、経済学は基本的には個人の *preference* というか、個人の選好関係が絶対的にあって、そこから個人が行動していくときに何が起こるかを分析するという

意味では、個人の価値観が絶対的な出発点になっているわけです。それで、その価値観を形成しているものはその人の社会に対する認識だったり、そういうものが非常に支えていると思うのですが、そこには今の経済学はたぶん踏み込んでいない。私の認識では経済学はそこには踏み込まないということで、ある種の経済学の方法論としては成り立っている部分があるわけです。

ただ、リーダーシップを本当に考えたときに、一番簡単なのは、特に宗教的リーダーはそれに近いものがあると思うのですが、人々の認識に影響を与えたり、価値観に影響を与えたり、それは取りも直さず行動原理に影響を与えるということだと思えます。しかし、それは全くもってまだできていないですし、どう手をつけていいのかというのはまだわからないというところです。

ただ、もしこういう方向で研究を10年20年積み重ねてうまくいけば、そういうことを言ってもいいのかなという気もするのですが、まだ自分にはそこまで手を出せないなというのが正直なところです。

○ 私はリーダーシップというと思いつくことは、団体があって、集団の中でリーダーが集団の利益のために行動してくれる。決定が集団の利益になるとき、いいリーダーだと。そのような決定がいいリーダーシップだということになると、まずイメージするのです。

しかし、今日提示していただいたモデルは、結局、あまり忠実ではない sender がいるなかで receiver はどう個人合理的に意思決定するかという話になっているから、何か1人の行動になっていて、そのへんがリーダーシップと聞いてすぐ思いつくことと、本質的に違和感があるのではないかと思ったのです。これは正直な感想です。

もう一つ、私もガバナンスの企業市場班で担当者をやっていますから、何かしらフィードバックしたいとは思っています。昔、敵対的買収がアメリカで猛威を振るっていたころに、(Andrei) Shleifer と (Lawrence) Summers という経済学者が Bridge of Trust というようなことを言いました。彼らのもともとの考え方は、従業員が企業特殊的な投資をする。そのことを経営者はわかっているわけです。だから、企業特殊な投資をするかしないかはわかる。

そういう状況なので、経営者は利己的に行動すれば、企業特殊な投資をした人の賃金を引き下げるとか、そういうことをやって利益を上げることができます。しかし、彼らの考え方は、経営者は何かしら従業員の利益を自分の私的な効用に取り込んでいるから、企業特殊な投資をした従業員を搾取したりはしないで、ちゃんと投資した分だけ高い賃金に上げてくれる。ところが敵対的買収者はそういう効用を持っていないものですから、会社を乗っ取って容赦なく賃金を下げる。

そういう話で、この話をリーダーシップに結びつけるとしたら、リーダーの観念として公正無私な人ということがある。これだとあまりにも簡単すぎるのかもしれませんが。要するに、効用が集団の効用と一致している人に権限を与えれば、それはそのほうがいいに決まっているというこ

とで、モデル化するまでもないのかもしれませんが。しかし、実際にはリーダーシップのものすごく重要な要素としては公正無私というか、集団の効用を自分の効用関数に取り入れることに成功している人なのではないかという気がしました。以上です。

石田 後者の点ですね。公平性、フェアであったり、特に部下のニーズに対して忠実であったり、センシティブであるというのは、確かにリーダーシップの文献を見てもたくさん言われていることです。

私の他の研究でも、そういう **implication** が出てくる話もあります。今日の話でも、**b** が大きい、小さいというようなことがそれに近いかなとは多少は思っているんです。

ただ、最初に言ったようにリーダーシップの形態がまさに個人の属性によるガバナンスで、ガバナンスの重要性が利害の不一致からきている。しかし、リーダーが何らかのかたちで部下や集団に属している人たちの利害を代表して行動してくれるということになると、それがかなりの部分でガバナンスを促進させる要因になるわけです。リーダーシップの研究者はそれを本能的に知っているから、聞き取り調査でもそういう面を聞いてくるのでしょう。そういうことは確かにあります。

このモデルがリーダーシップ論かというのは、確かにそうなんですよね。その点をよく言われます。リーダーシップなどと言っても、登場人物が非常に少なかったり、ほとんど個人の話ではないかというようなコメントなので、それはもう少し考えさせてください。もう少し考える必要がたぶんあると思います。

司会 現実での **implication** のことで、〇さんが先ほど質問された点にも、今のはかかわってくると思います。経済学の教科書には **Roosevelt** がそうであったように、軍なら軍に授権してしまったら、自律性を侵害しないことにコミットすることの利益とか、それから、下から上がってくる情報については耳を傾けないことにコミットすることのベネフィットというのは、割と分析されているんです。

ただ、補佐官を周りにいっぱいはべらせておいて、なおかつ、それをどうしたらうまいこと使えるかという話は、少なくとも私などが読むような普通の組織の経済学の教科書にはまだないところですね。そのへんが経済学でこれから取り組まなければいけないところなのかなということですね。

〇 私は最近、オーラルヒストリーをずいぶんやっています、経営者もずいぶんやっているんです。それで今日の話聞きながら比較をずっと考えていたのですが、1人がダイエーの中内功さんです。もう1人、比較する対象としては川田達男さん、セーレンの社長がいます。2人も共通しているのは、決断が早い。非常に決断が早い。あとバイアスが強い(笑)。自分の考えがあって、それをベースに人の意見を聞く。

そこまではたぶん一緒なのですが、おそらく大きく違うのが、エキスパートをたくさん持つか、絞るかというところで、川田さんは絞るんです。それに対して中内さんはたくさん、誰の言うことも聞いてしまう。おまけに決断が早い。何が起きるかという、「あ、それいいね」「それいいね」とどんどん決めていって、大量にいろいろな会社を作ってしまう。

石田　じゃあ、このパターンに合うということですか。

○　そう。それで崩壊してしまうということですよ（笑）。一方、川田さんは決断が早い。かつバイアスも強いだけれども、基本的には社内の、しかも技術系の人の言うことを聞く。だから、ある意味では自分で持っているある種、予見みたいなものを技術的に達成可能かどうか、ないしは事業化可能かどうか。そこのところをテストしていくという行動なんです。それで決めてしまったら、川田さんはそことにかくお金をつぎ込み続けるという行動をとって、実はそれがブレークスルーになって、セーレンは脱皮をしてきている。

ですから、きょうの話は、現実の中ではある意味では経営者の失敗というのか、失敗というと中内さんに気の毒な気もしますが（笑）、最終的に帝国は崩壊してしまった中内さんと、今ある意味では日の出の勢いで経営を展開している川田さんの差を考える際に興味深いと思ったんです。何かそういう具体的な経営者の事例を、石田さんは頭に置いておられるのかどうかというのを聞きたかったのですが。

石田　特にはないです。具体的なことは考えていないのですが、今の話は非常に勉強になりました。

たぶん中内さんの事例は、中内さんが失敗したと結果的に評価するのであれば、おそらく決断は早かったのですが、拙速な意思決定という部類に入ると思います。エキスパートは多かったのですが、それを聞いていろいろ会社を作ったというのは、結局は違う 이슈 についてたぶん意見を聞いている。だから、それぞれに関してはそんなには聞いていなかった。すぐ決めてしまう。

逆にいうと、それがこのモデルでは描かれていない拙速な意思決定であったということですよ。本当は意見を集約したほうがよかったのに、そうではなかったと。

先ほどのリーダーが人々の価値観に影響を与えるという話もあります。リーダーは結局、すごく強いカリスマ性で部下の価値観を変えて、利害の対立をそもそも少なくしてしまうのではないかということは考えられる。もしそうだとしたら、今言ったような戦略的なコミュニケーションの問題は考えなくていい。

皆、本当にリーダーに心酔していればリーダーに嘘をつくということはない。その場合はいっぱい情報を聞いたほうがいいので、そんなにバンバン決めなくても、とにかくいろいろなところから聞ける限り、自分の信頼できる部下がたくさんいるのだったら、それを聞けばいい。そういうことだったのだけれども、たぶん中内さんは待つことが嫌いだったのかもしれないですが、待



たずにどんどん決めてしまったということですね。

実はバイアスが強いというのはリーダーにとっては重要なことですが、このモデルでは逆で、バイアスが強いとだめなんです。私は最初、逆の結論を出したかったので、少しがっかりというか、むしろバイアスが強いリーダーがいいというほうが **appealing** だし、面白いといえば面白いですし、そもそもそう感じている人もいます。

なぜバイアスが強い人がいいのかというのは、一つは非常に強力な個性を持っている人は **sorting** の効果が働くので、ものすごく強力なバイアスを持っている人には自然とそういう部下しか集まってこないということです。そのへんの議論をリーダーシップでしている人も若干いるのですが、それはなぜいいかというと、一つは利害の対立を少なくする。柔軟にいろいろな立場についても理解を示せる人よりは、すごく特定の強いバイアスを持っている人であれば、それについていける人しか残れないことになる。そうすると、組織として全体的にもものすごく間違っただけに行く可能性はあるけれども、その集団の中では利害の対立を少なくすることができる。

ですが、個人の選好に影響を与えてしまえるリーダーシップというのは、今の経済学では扱うのは少し難しい範疇です。しかし、**sorting** とか、自分がどういう人についていくかということまで考えるのであれば、強烈な個性を持っているリーダーが部下を **attract** して、組織の中のインセンティブの構造を変化させていくことは議論できるかなと、今の話を聞いて思いました。ありがとうございました。勉強になりました。

司会 それでは時間も回っておりますので、今日のセミナーは終わりにしたいと思います。どうもありがとうございました。

配布資料

# Asking One Too Many? Why a Leader Needs to be Decisive

Junichiro Ishida<sup>1</sup> Takashi Shimizu<sup>2</sup>

Osaka University<sup>1</sup>

Kansai University<sup>2</sup>

May 17, 2011

## Introduction

- The need for governance largely arises from the following two factors.
  - Conflict of interests
  - Incomplete or imperfect nature of information
- Under these factors, any organization needs well-crafted institutional designs to achieve its goals as a whole.
- Even then, the first-best outcome may not be attainable; we can only hope for the second-best.

## Introduction

- Different types of governance structure
  - Governance by law (contracts, written codes): verifiability is the main issue.
  - Governance by self-enforcing rules (often though long-term relationships): observability is the main issue; may be vulnerable to anonymous transactions in large societies.
  - Governance by personality: when complete contracts are simply infeasible to be written, an organization may ultimately need to rely on the leader's personal traits or characteristics.

## Introduction

- Leadership matters: an organization thrives under good leadership while it stumbles under bad one.
- Despite this pervasive perception, there are few formal analyses of leadership.
- This is largely due to the fact that leadership is a very vague concept.
  - What is leadership? What is good leadership?
  - How leadership works? Through what channels does it affect the organization's performances?
- "The term leadership offers as many definitions as there are attempts to define the concept (Stogdill, 1974)."

- The notion of leadership is perhaps too broad and abstract to give a simplistic, one-dimensional, definition as it seems to encompass a wide range of various characteristics.
- This forces us to focus on a narrowly defined aspect of leadership.
- In this paper, we focus on the leader's "decisiveness" as a critical component of leadership.

- Many leadership scholars as well as business persons and politicians view decisiveness as one of the most important qualities to be held by leaders.
  - *"If I had to sum up in a word what makes a good manager, I'd say decisiveness."* – Lee Iacocca, CEO of Chrysler and Ford.
  - *"In any moment of decision, the best thing you can do is the right thing, the next best thing is the wrong thing, and the worst thing you can do is nothing."* – Theodore Roosevelt, 26th President of the US.
- Here, we define "decisiveness" more along the line of Teddy Roosevelt's.

- 1 Introduction (done)
- 2 Brief (and informal) outline of the model
- 3 A model of strategic communication with an informed receiver
- 4 A simple model of private consultation
- 5 Discussion
- 6 Conclusion

- We consider an environment where a decision maker solicits opinions sequentially from experts.
- Each expert, randomly drawn from the pool, is endowed with some imperfect knowledge of the state of nature.
- Communication between the decision maker and each expert is strategic (the conflict of interests) and done via cheap talk (unverifiable and costless messages).
- In each period, after the decision maker receives a message from an expert, she decides whether to take an action (being decisive) or wait and solicit one more opinion (being indecisive).

## Brief (and informal) outline of the model

- We then ask whether there are such things as “asking too many opinions.”
- The tradeoff of asking one more opinion is obvious:
  - Benefit: when each expert is endowed with imperfect information, there is a benefit of aggregating opinions to make a better forecast.
  - Cost: asking for more opinions results in delays in action.
- It is not *a priori* clear which side the tradeoff favors.
- We identify yet another cost of amassing more opinions, aside from the cost from delays in action, which might prove to be critical in strategic environments.

## Strategic communication with an informed receiver

- Consider a decision maker (receiver, player 0) and an expert (sender, player 1).
- The state of nature is denoted by  $\theta \in \{0, 1\}$ , where each state is equally likely *ex ante*.
- Neither can directly observe the state of nature; instead, each observes a signal  $\hat{\theta}_i$ ,  $i = 0, 1$ , where

$$\text{prob}(\hat{\theta}_i = \theta) = r_i \in (0.5, 1).$$

- $r_i$  reflects the accuracy of the signal.

## Strategic communication with an informed receiver

- Upon observing  $\hat{\theta}_1$ , the sender sends a costless message  $m \in \{0, 1\}$  to the receiver.
- Upon observing  $m$  and  $\hat{\theta}_0$ , the receiver chooses an action  $a \in \{0, 1\}$ .
- The payoff for player  $i$ :  $U_i = \mathbb{I}(a = \theta) + b\mathbb{I}(a = i)$ .
- Note that the payoff consists of the common-interest part and a private benefit, where  $b$  measures the salience of the private benefit and the degree of preference incongruence.

## Strategic communication with an informed receiver

- The timing of the model is as follows:
  - 1 Nature randomly draws  $\theta$ .
  - 2 The sender observes a signal  $\hat{\theta}_1$  and sends a message  $m$ .
  - 3 The receiver observes a signal  $\hat{\theta}_0$ .
  - 4 Based on  $m$  and  $\hat{\theta}_r$ , the receiver chooses an action  $a$ .
  - 5 Payoffs realize.

## Strategic communication with an informed receiver

- Note that in this framework, both players are endowed with imperfect information, which makes communication possibly meaningful.
  - In most models of cheap talk, the sender knows the state with precision while the receiver know nothing about it.
  - We extend the standard framework by introducing imperfections into both sides of the model.
- Within this framework, we ask what would happen when the receiver's information becomes as accurate as the sender's, i.e.,  $r_0 \rightarrow r_1$ .

## Equilibrium when the receiver has no information

- One may conjecture that full separation (truth telling) is feasible as long as  $b$  is "sufficiently" small.
- We first show that this conjecture indeed holds true when the receiver has no information of her own, i.e.,  $r_0 = 0.5$ .

## Equilibrium when the receiver has no information

- Let  $P_{\hat{\theta}_0 m} := \text{prob}(\theta = 0 | \hat{\theta}_0, m)$  denote the receiver's posterior belief.
- Given the posterior belief, the receiver chooses  $a = 0$  iff

$$P_{\hat{\theta}_1 m} + b \geq 1 - P_{\hat{\theta}_1 m} \Leftrightarrow P_{\hat{\theta}_1 m} \geq B := \frac{1 - b}{2}.$$

- Under the truth-telling strategy and  $r_0 = 0.5$ , the posterior beliefs are

$$P_{0,0} = P_{10} = r_1, P_{01} = P_{11} = 1 - r_1.$$

- The receiver takes an action suggested by the sender iff  $r_1 \geq B > 1 - r_1$ , which holds if  $b$  is sufficiently small.

## Equilibrium when the receiver has no information

- We now examine the sender's incentive to reveal truthfully.
- Since the condition for truth telling is naturally more stringent when  $\hat{\theta}_1 = 0$ , we focus on that case.
- Given that  $b$  is sufficiently small, the sender reveals truthfully iff

$$r_1 > 1 - r_1 + b \Leftrightarrow B > 1 - r_1.$$

- The condition evidently holds when  $b$  is sufficiently small.

## Equilibrium when the receiver has no information

- To sum up, a fully separating equilibrium exists if

$$\frac{1-b}{2} > 1-r_1.$$

- A fully separating equilibrium exists if  $b$  is small relative to  $r_1$ , i.e., the preference bias is small relative to the value of information.

## Equilibrium when the receiver is partially informed

- Would this conclusion be overturned once we allow the receiver to be endowed with some information of her own?
- The answer is a resounding yes! It makes a world of differences.
- Now suppose that  $r_0 > 0.5$  and close to  $r_1$ , i.e., the receiver is as informed as the sender.
- Suppose that  $b$  is infinitesimally small.

## Equilibrium when the receiver is partially informed

- An important point to be recognized is that when  $r_0 = r_1$ ,  $P_{01} = P_{10} = 0.5$ .
- This means that when the signals disagree, the receiver chooses  $a = 0$  as long as  $b > 0$ , no matter how small it is.
- Note also that since  $b$  is infinitesimally small,  $B > P_{11}$  so that the receiver chooses  $a = 1$  only when  $\hat{\theta}_0 = 1$  and  $m = 1$ .

## Equilibrium when the receiver is partially informed

### The optimal action for the receiver

$\hat{\theta}_0/m$	0	1
0	0	0
1	0	1

## Equilibrium when the receiver is partially informed

- We now examine the sender's incentive to reveal truthfully, again focusing on the case where  $\hat{\theta}_1 = 0$ .
- If the sender reveals truthfully, the receiver chooses  $a = 0$  with probability one regardless of what she observes. The expected payoff is  $r_1 r_0 + r_1(1 - r_0) = r_1$ .
- If the sender deviates and claims  $m = 1$ , the receiver chooses  $a = 1$  if  $\hat{\theta}_0 = 1$  which occurs with probability  $R := r_1(1 - r_0) + r_0(1 - r_1)$ . The expected payoff is  $r_0(1 - r_1) + r_0 r_1 + Rb = r_1 + Rb$ .
- The condition for truth telling is  $r_1 > r_1 + Rb$  which cannot be satisfied for any  $b > 0$ .

## Equilibrium when the receiver is partially informed

- To see why communication cannot be informative, note that the sender's message plays a role only when  $\hat{\theta}_0 = 1$ .
- This means that the only contingency we need to consider is  $\hat{\theta}_0 = 1$  (the receiver has an incentive to listen) and  $\hat{\theta}_1 = 0$  (the sender has an incentive to lie).
- When the two signals are equally accurate, however,  $P_{10} = 0.5$  so it is a fair bet one way or the other.
- The sender can only gain in this contingency by misreporting by the margin of the preference bias  $b$ . So why not?

## Strategic communication with an informed receiver

- Communication becomes increasingly less informative when the receiver becomes more informed.
- When the receiver has some information, the receiver acts as a "gatekeeper" to sort out bad information.
- The lack of commitment, on the part of the receiver, not to use her own information impedes efficient communication.
- This underlying framework yields a critical dynamic implication when we consider the information-acquisition stage for the receiver.

## A model of private consultation

- Consider a two-period model with a decision maker and a group of experts.
- The state of nature is denoted by  $\theta \in \{0, 1\}$ , where each state is equally likely *ex ante*.
- In each period  $t$ , the decision maker randomly picks up an expert from the pool.
- The expert, picked up in period  $t$ , then observes a signal  $\hat{\theta}_t \in \{0, 1\}$  where

$$\text{prob}(\hat{\theta}_t = \theta) = r \in (0.5, 1).$$

- $r$  reflects the accuracy of the signal which is common for all experts.



## A model of private consultation

- Upon observing  $\hat{\theta}_t$ , each expert sends a costless message  $m_t \in \{0, 1\}$  to the decision maker.
- In each period, the decision maker chooses  $a_t \in \{0, 1, W\}$ , where  $a_t = W$  denotes the “wait” option.
- When  $a_1 = W$ , the decision maker does nothing for the period in order to solicit one more opinion in the next period.
- Communication between the decision maker and each expert is done in private (that is, private consultation), so that each expert does not know how many opinions the decision maker has solicited in the past (does not observe  $t$ ).

## A model of private consultation

- The payoff for the decision maker when she takes an action in period  $t$  is

$$u^d(\theta, a, t) = \delta^{t-1}[\mathbb{I}(a = \theta) + b\mathbb{I}(a = 0) + v].$$

- The payoff for each expert is

$$u^e(\theta, a) = \mathbb{I}(a = \theta) + b\mathbb{I}(a = 1) + v.$$

- The payoff is zero for all parties when  $a_2 = W$  (taking no action at all).
- $v$  measures the value of initiating an action, irrespective of whether it is right or wrong.

## A model of private consultation

- The timing of the model is as follows:
  - 1 Nature randomly draws  $\theta$ .
  - 2 The first expert observes a signal  $\hat{\theta}_1$  and sends a message  $m_1$ .
  - 3 The receiver chooses  $a_1$ .
  - 4 If  $a_1 = W$ , the second expert observes a signal  $\hat{\theta}_2$  and sends a message  $m_2$ ; if  $a_1 \neq W$ , payoffs realize and the game ends.
  - 5 The receiver chooses  $a_2$ , and payoffs realize.

## A model of private consultation

### Assumption

$v > 0$ , so that it is never optimal to choose  $a_2 = W$ .

### Assumption

$$B := \frac{1-b}{2} > 1 - r.$$

## Communication when DM is decisive

- We say that the decision maker is decisive when she always takes an action after soliciting one opinion (the “one-and-done” strategy).
- The problem is greatly simplified under the one-and-done strategy because it is effectively reduced to a one-period static problem.
- Under the maintained assumptions, there exists a fully separating equilibrium in this static setting.
- The question thus comes down to whether the decision maker is able to do so in a credible manner.

## Communication when DM is decisive

- In this model, the need for a second opinion arises from the desire to hear a good news, i.e.,  $m_t = 0$ .
- The one-and-done strategy is optimal if

$$r + v \geq \delta[r + 2r(1 - r) + v].$$

### Proposition

*There exists a fully separating truth-telling equilibrium if*

$$\frac{r + v}{r + 2r(1 - r) + v} := \bar{\delta} \geq \delta.$$

## Communication when DM is indecisive

- The situation complicates substantially when the decision maker cannot commit not to go for a second opinion.
- When  $\delta$  exceeds the threshold  $\bar{\delta}$ , the decision maker starts asking for a second opinion when she receives a bad news in period 1.
- Each expert now faces a dynamic problem where there are possibly two experts to communicate with the decision maker.

## Communication when DM is indecisive

- Consider the expert's incentive for truth telling when  $\hat{\theta}_t = 0$ .
- If the expert reveals truthfully, the decision maker chooses either  $a_1 = 0$  or  $a_2 = 0$ , which yields an expected payoff of  $r$ .
- If the expert deviates, the decision maker amasses two opinions in the end.
- His opinion is overruled if the other expert claims  $m_{-t} = 0$ .

## Communication when DM is indecisive

- The situation is exactly the same as the one we have seen previously.
- The expert's opinion matters only when the other expert observes  $\hat{\theta}_{-t} = 0$  (and reveals it truthfully).
- Since it is a fair bet one way or the other, there is no way to induce full separation.

### Proposition

*There exists no fully separating truth-telling equilibrium if  $\delta > \bar{\delta}$ .*

## Discussion

- **Biased preferences hurt:** An increase in  $b$  lowers the threshold, making full separation less feasible.
- **Career concerns help:** The desire for making a right choice lowers the salience of the private benefit in a relative sense.
- **Too many experts around?:** When the decision maker is surrounded by many experts, the cost of soliciting each opinion lowers – an increase in  $\delta$ .

## Discussion

- The model yields several implications of practical importance.
  - **Setting a deadline:** By setting a deadline, the decision maker can reduce the problem into a static one-period one. In this case,  $B > 1 - r$  is sufficient for full separation regardless of such parameters as  $\delta$  and  $v$ .
  - **Delegation/specialization:** By delegating information acquisition to a single party, the decision maker can effectively raise the cost of obtaining a second opinion.

## Conclusion

- The paper provides a simple model of private consultation to illuminate a virtue of being decisive in strategic environments.
- When the conflict of interests is severe, the leader's indecisiveness becomes an impediment to efficient communication.
- Things that remain to be done:
  - Characterization of equilibria when  $\delta > \bar{\delta}$ .
  - Extension to a  $T$ -period model.
  - A model of public consultation.