

# 戦略的状況下における助言の有効性について

1170416 北岡 尚也

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 概要

私たちが社会で生活して行くうえで意思決定というものは欠かせない。特に家族、友人、同僚など、(例えば、家族旅行の行き先、会社同士、国同士のネゴシエイトなど) 個人で意思決定するよりも誰かと話し合った上で意思決定することが多いのではないだろうか。

そこで本研究では個人と集団の意思決定を比較し、戦略的状況下における助言の有効性の有無を明らかにし、助言の効果を明らかにする。

集団の形にもいろいろ(対等な関係、上下関係)あって、本研究では特にリーダー1人とその他メンバーという形の集団の意思決定に注目していきたい。戦略的状況においてメンバーがリーダーに対してどのように助言し、リーダーがその助言に対してどのような行動をしていくのかについて検証する。

## 2. 背景

私たちが何かの意思決定を行う際には往々にしてチームとして行うことがある。例えば新商品の開発チーム、株主総会、会議など。

おそらく私たちは一握りのリーダーではなくその他大勢のメンバーに選ばれることが多いだろう。そのため私はその中でもメンバーが行う助言の効力とそれに伴ったリーダーの行動について着目した。

そこで、仮説を立てた。

・おそらくチームは得点が伸び悩むのではないか。

なぜならメンバーは必ずしも自分の選択がチームの意見として反映されるわけではない。またどちらの選択肢が有利不利はないためとりあえず自チームに対して有利な選択肢を選ぶのではないか。

また、それに伴いリーダーはメンバーに従いやすいと考えた。仮に得点が伸びなかった際にリーダー1人が責任を背負いたくないのではないかと、逆に責任感に押し潰され得点を

取らなくてはいけないということに縛られ得点の高い選択肢を選択するのではないか。

## 3. 目的

本研究の目的は、戦略的状況下における助言の効力を明らかにし、今後の社会生活において自身の助言の仕方を考える。

## 4. 研究方法

本研究は、実験を行い検証した。

実験は「男女の争いゲーム」で個人(24人)4人1組のチーム(16チーム、64人)で行い、チームの方はランダムで4人の中から1人がリーダーに選ばれた。話し合いは行わなかった。

チームの実験ではメンバー、リーダーそれぞれに役割を与えた。

メンバーの役割は自身がリーダーに選択してほしいと思う選択肢を選択すること、そしてリーダーの役割はメンバーが選択した結果に基づいて最終的な意思決定を下すこと。

メンバーが選択した結果はチームのリーダーにそれぞれの選択肢を推している人数のみ知らされる。メンバーが誰なのか、対戦相手は誰なのかは知らされない。またメンバーには自分の推している選択肢が少数派か多数派かリーダーは誰なのかなどの情報は一切与えられない。

### 4.1 男女の争いゲームの図

		チームYのリーダー	
		A	B
チームX のリーダー	A	4	2
	B	1	1

この実験は、両チームが選択を合わせた方が得点は伸びる仕組みになっている。

例えば、チームXのリーダーもチームYのリーダーもAを選択するとチームXは4点、チームYは2点を得る。

逆にチームXのリーダーもチームYのリーダーもBを選択するとチームXは2点、チームYは4点を得る。

両チームの選択が合わなかった場合はXチーム、Yチームともに1点を得る。

チームXがAを選択することを強気と表現し、Bを選択することを弱気と表現する。

また、チームYがAを選択することを弱気と表現し、Bを選択することを強気と表現する。

これを個人、チームともに15回行った。

因みに個人もチーム（メンバー、リーダー）全員、報酬金額の算出方法は同じだった。

報酬の計算方法は集団の実験も個人の実験も

15回で獲得した総ポイント×45円で行った。

### 被験者画面について



上に示した画像は個人で行った実験で被験者がプレイヤーXなのかプレイヤーYなのかを通知する画面の画像であり、プレイヤーXならば「あなたはプレイヤーXです。」と画面に表示される。

プレイヤーY

	A	B
プレイヤーX	4      2	1      1
B	1      1	2      4

あなたはプレイヤーYです。  
AかBを選んでください。

A

B

上に示した画像は個人の実験における、選択肢を選択する画面の画像である。AまたはBから選択肢を選択するようになっている。

あなたはチームYのメンバーです。  
リーダーに助言をします。

AかBのうち、ご自身が選んだほうがよいと思う選択肢を選択してください。  
自分の意見が多数派か少数派かなどの情報は知らされません。

上に示した画像は集団で行った実験で被験者がチームXのメンバーなのかチームYのメンバーなのかを知らせる画面の画像であり、かつメンバーの実験における役割が記されて

いる。

あなたはチームXのリーダーです。  
メンバーからの助言を受けて意思決定します。  
メンバーの意見を無視しても構いません。  
しかし、あなたが獲得するポイントはメンバーのポイントでもあることを忘れないでください。

上に示した画像は集団で行った実験で被験者がチームXのリーダー、またはチームYのリーダーなのかを知らせる画面の画像であり、かつリーダーのこの実験における役割が記されている。

チームYのリーダー

	A	B
チームXのリーダー	4      2	1      1
B	1      1	2      4

あなたはチームXです。  
AかBのうち、リーダーが選んだ方がよいと思う選択肢を選んでください。

A

B

上に示した画像は集団で行った実験でメンバーが選択肢を選択する画面の画像であり、メンバー自身がリーダーに選択してほしいと考える選択肢をAまたはBから選ぶようになっている。

チームYのリーダー

	A	B
チームXのリーダー	4      2	1      1
B	1      1	2      4

あなたはチームXです。  
メンバーのうち、Aを推している人数は30人、Bを推している人数は30人です。  
AかBを選んでください。

A

B

上に示した画像は集団で行った実験でリーダーが選択肢を選択する画面であり、自チームのメンバーのうちAの選択肢を推しているメンバーの人数、Bの選択肢を推しているメンバーの人数のみ記されている。

あなたのチームの選択	B
相手チームの選択	B
あなたのチームの各メンバーのポイント	4
相手チームの各メンバーのポイント	2

上の画像は選択が終了した後に出てくる結果画面であり、この流れで個人、チームともに15回繰り返した。

## 5. 結果

チームの平均点は35点/16チーム、個人の平均点は34.67点/24人で平均得点に差はほとんど無かった。

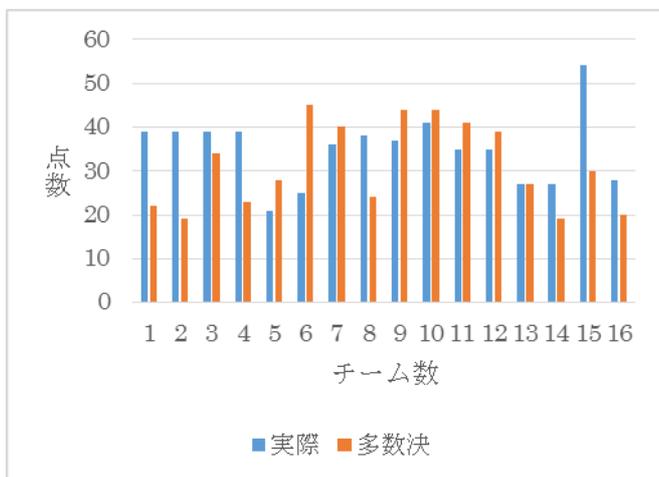


図 5-1 実際の結果と多数決の比較 (得点)

青色の棒グラフが実際の実験結果で、オレンジ色の棒グラフが仮にリーダーが全ての選択をメンバーの推している人数が多いほうを選択するとどうなるのかを示す棒グラフである。

図 5-1 を見ると多数決に従った場合得点が伸びたチームは7チーム、得点が下がったチームは8チーム、変化がなかったチームが1チームだったが平均点は31.2点/16チームで下がっている。そのため、必ずしも全て助言に従えば得点が伸びるというわけではない。

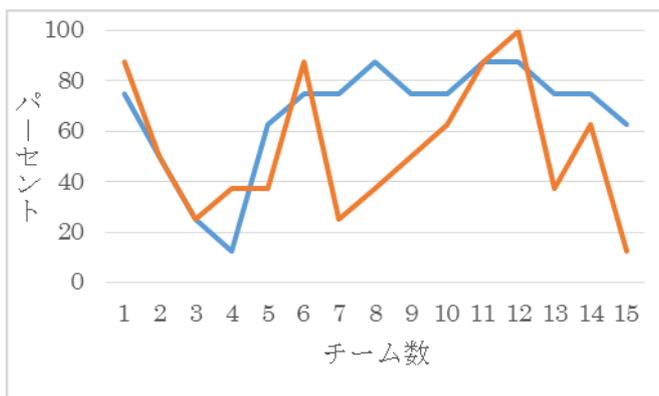


図 5-2 実際の結果と仮に全ての選択を多数決に従ったら(選択が合った割合)

図 5-2 青色のラインは実際の実験結果を、オレンジ色のラインは仮に15回全ての選択を、リーダーが、メンバーが推している人数が多いほうに従って意思決定を行ったらどうなる

かを示している。

図 5-2 から読み取れることとして、1~4回目にかけて実際の結果、多数決、ともに選択が合った確率を落としている。そして5~6回目にかけて回復させている。(図 5-2-1)

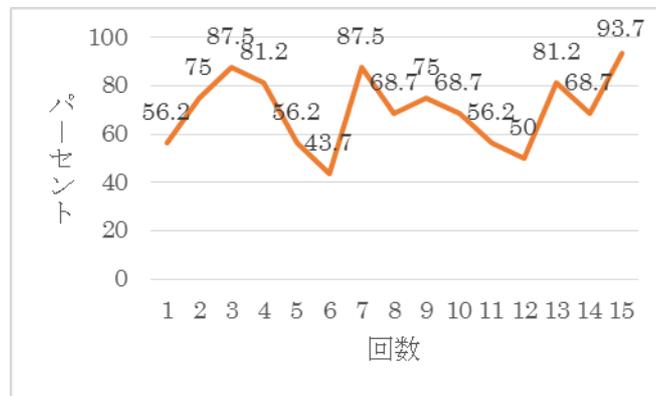


図 5-2-1 メンバーが強気な選択肢を選択した割合

つまりは、1~4回目にかけては両チームとも強気な選択をしていることになる。

こうなった原因としては仮説の通り、メンバーはとりあえず自チームにおける強気な選択肢を選択し、リーダーはメンバーが推しているためその選択に従ったのではないだろうか。

そして、7回目以降、実際の結果は振幅が小さく安定し多数決の方は値があがったり下がったりで安定していない。つまり、7回目以降リーダーはメンバーの意見を無視し、リーダーが自らの判断で選択を行っていることが推測される。

おそらくそれは1~4回目にかけて比較的メンバーに従っていたリーダーはこのままメンバーに従ったところで得点は伸びないと予想したからだと考えられる。

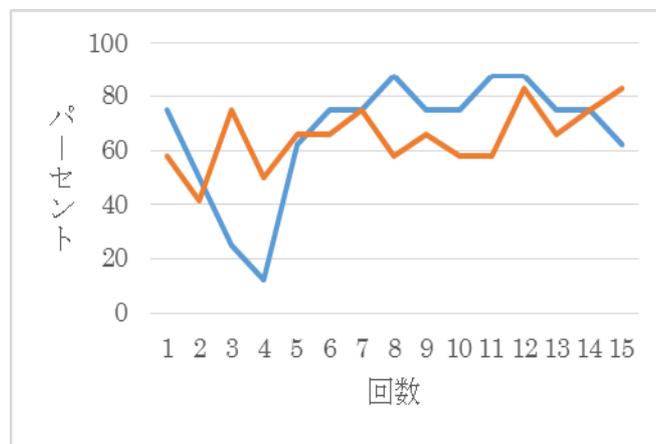


図 5-3 チームと個人の比較 (相手と選択が合った確率)

図 5-3 チームと個人で相手側と選択が合った確率、つまり

お互いが同じ選択肢を選択した確率を示している。

青色のラインがチームを示し、オレンジ色のラインが個人を示している。

このグラフから個人は1~4回目にかけて、チームと比較すれば選択が合った確率が上下していない。

つまり、個人であれば1回目から相手に選択を合わせる事が可能なのだが、チームになると仮説が正しいのか選択が合わない。

つまり、個人だと相手と選択を合わせる事が可能なのだが、それがチームになると選択をあわせていない。

そのため、チームの最初の方はとりあえずメンバーが自チームにおける強気な選択肢を推し、リーダーはメンバーが推しているから責任を1人で背負うことが嫌でメンバーの推しているほうに従っている。

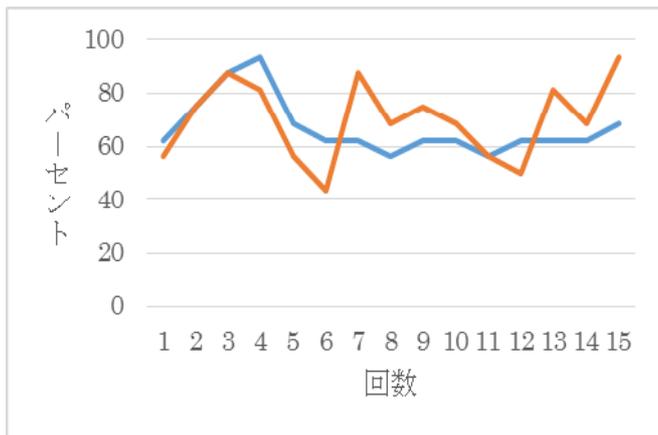


図 5-4 リーダーとメンバーの比較  
(強気な選択を行った割合)

図 5-4 リーダーとメンバーそれぞれが自チームにおける強気な選択を何回行ったかのグラフである。青色のラインがリーダー、オレンジ色のラインがメンバーを示している。

図 5-4 を見れば分かるように 1~4 回目までリーダーもメンバーもチームにおける強気な選択肢を選択している。

そしてリーダーは 5 回目以降が振れ幅が小さく安定していることが見受けられる。それに対してメンバーは振れ幅が大きく強気に出たり弱気になったりしている。

## 6 まとめ

結果からメンバーの助言には必ずしも効果があるとは言えない。

なぜなら、メンバーの言うことを聞いていたおかげで、1~4

回目までの得点が伸びておらず、図 5-2 のように中盤以降はメンバーの意見を無視することが増えた。つまり、この戦略的状况下において、リーダーはメンバーの助言を欲していないのだ。根拠の無い助言はリーダーにとっては助言が無いのと同じなのだ。

さらに、こういったゲームはオウム返し戦略（相手が自チームに恩恵を払ってくれば払い返す）が有効とされている。実際、中盤以降の結果を見て行くと、メンバーの意見を無視してリーダー同士でオウム返し戦略を行っていたチームも何チームかあった。

実験の中盤からはリーダーの中でメンバーの助言の意思決定をする上での優先度が下がってしまったと考える

初はリーダーの中ではメンバーの助言は自身の選択よりも重要なものであったと考える。なぜなら、もし、リーダーが自身の意見がメンバーの意見よりも重要であると考えてるのであれば、図 5-3 の青色のラインがオレンジ色のラインと似たような形になることが考えられるからだ。

しかし、中盤からリーダーはメンバーに従っていても得点は伸びないことに気づく。この時点でリーダーの中ではメンバーの助言よりも自身の選択のほうが優先度や重要度で上回ったと考えられる。

そのため、中盤以降メンバーが強気な選択を推したり、弱気な選択を推したり、ぶれている間に図 5-3 の青色のラインの軌道がオレンジ色のラインの軌道に近くなってきた。

本研究の戦略的状况下においては最終的にリーダーがメンバーの考えを無視し個人の意思決定に近くなった。メンバー側のスタンスとしては数少ない情報を漏らさず、根拠を持ってリーダーに助言しかつ結果が求められるのではないだろうか。

以上のことから選択肢に優位性がなく、メンバーに与えられている情報が少ない戦略的状况下において、メンバーの助言に効果はあまりない。

むしろリーダーは結果が出ないと見るやメンバーの意見の優先度を下げて、自分を信じて選択肢を選択するのではないかと考える。

## 7 今後の提案

今後の提案としては、

- ・報酬金額について・・・

本研究においては、実験の報酬金額の算出方法を個人、チ

ーム（メンバーリーダー）全て同じにした。

例えば会社や組織でもそうだが、地位や役職が上の人間の方が報酬（給料）は高い。だが本研究においてはそういったことができていないので、報酬の差がリーダーに対してどのようなモチベーションを生み出すのか、メンバーはネガティブになってしまうのか、リーダーは本研究の結果よりもスタンドプレーに走り出すのかなどを調べることが出来ていない。

・条件の設定について・・・

本研究ではメンバーに対してこちらからは情報が何も与えられなかった。

しかし、現実世界において、全く情報が無い物事をチームで話し合うということは先ず無いであろう。そして本研究の実験で行ったように赤の他人同士でチームを組む機会は会社内でも組織内でもさほど多くはないであろう。

そのため、メンバーには何かしらの情報を与え、複雑な状況下で意思決定をしてもらい、メンバーとリーダーの間にそれなりの信頼感があるほうがより現実的な結果が出るのではないかと考える。