

CFA 協会ブログ

No.527

2021 年 5 月 28 日

マイケル・ルイス氏、米国のパンデミックへの対応について：おかしなインセンティブ

Michael Lewis on the US Pandemic Response: Misaligned Incentives

[ローレン・フォスター](#)

マイケル・ルイス (Michael Lewis) 氏には、「[複雑なテーマを稀有に解きほぐす](#)」ことができます。そして、彼の最新の著書「兆候：パンデミックの物語 ([The Premonition: A Pandemic Story](#))」のテーマでもある、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) のパンデミックに対する米国の対応ほど複雑で、より悲劇的と見なされるテーマはほとんどありません。

ルイス氏の物語の中心には、根本的な問いがあり、それはなぜ米国がこの対応に失敗したのかということです。

最近の [CFA 協会によるアルファ・サミット](#) で、プラネット・マネー (Planet Money) のメアリー・チャイルズ ([Mary Childs](#)) 氏との幅広い会話の中で、ルイス氏が詳しく述べた答えは、「人々は実際には、間違ったパンデミックへの対応をするように動機付けられていた」という驚くべきで、挑発的なものでした。

ルイス氏は、それが何を意味するかを実証し、金融の世界への教訓を整理するために、米国の国立の公衆衛生機関である疾病対策予防センター (CDC)、そして彼の著書の中心的人物で、感染症の伝播の専門家であり、カリフォルニア州公衆衛生局の元アシスタント・ディレクターのチャリティ・ディーン医師 ([Charity Dean, MD](#)) の経験に注目しました。ディーン氏は、COVID-19 の拡大への対応を指揮するエグゼクティブ・チームの主要メンバーでした。

米国の「正念場 (Gut Check)」

米国は、COVID-19 の感染者数と死者数の観点からすると、低い評価になります。[ニューヨーク・タイムズ紙](#) がまとめたデータによると、この記事の執筆時点で、米国では 3,300 万件以上の感染者が記録され、約 60 万人の米国人が命を落としています。(最新の調査では、米国の COVID-19 関連の死者数は、90 万人以上とはるかに多い推定がなされています。)

ルイス氏は、「米国は世界人口では 4% だが、死者数では 20% になっている。どのように考えても、どれほどよく見せても、これでは良い対応とは言えず、良い結果でもない」としています。

ルイス氏によれば、米国のパンデミックへの対応は、国家にとって「非常に重要な正念場」であり、[2019 年グローバル・ヘルス・セキュリティ・インデックス](#) のパンデミックへの備えに関する調査で、米国が 195 カ国中 1 位にランクされて以降は特にそうだということです。

米国のパンデミックへの対応は最初から失敗だったのでしょうか。ルイス氏には、確かにそのように見えます。

問題の一部は、パンデミックと戦いを非中央集権的に行ったことでした。ターニャ・ルイス ([Tanya Lewis](#)) 氏は、サイエンティフィック・アメリカン誌で、「[米国の政府の構造によって、パンデミックへの対応の多くは、州および地方の指導者に委ねられた](#)。強力な国家戦略がないため、州ではウイルスの蔓延を効果的に

抑制できない、ほとんど無調整な政策の継ぎはぎ（patchwork）を行った。」と指摘しています。

対応を効果的にするには、統一されたものでなければならない、とマイケル・ルイス氏は述べています。

「ある州であることを行い、別の州では別のことを行っていてはいけません。上層部での統一性の欠如が、おそらく最初から対応の失敗を決定づけたのでしょう」とのことです。

それから、ルイス氏は、CDC に対する指摘もしています。

「疾病対策予防センターと呼ばれる機関がありますが、実際には病気の対策をするために設立されたものではありません。これは少し厳しい言い方ですが、もし疾病対策予防センターに、米国で COVID-19 による病気を最大にするように頼んでいたとしても、彼らがしたこととそれほど変わらなかったかもしれません」とのことです。

CDC とインセンティブ

ルイス氏によると、CDC の問題は、CDC のような機関は政治色が強いため、インセンティブがおかしくなっていることに起因しています。

その意味を理解するには、時計の針を 1984 年頃に戻す必要があります。

ルイス氏の説明によれば、当時の CDC は「世界の公衆衛生のゴールド・スタンダード」であり、政治的なプロセスから距離を置いた専門的な公務員によって運営されていました。

これは、指揮官が大統領の思いつきで解雇されることはなく、公衆衛生を守ることに集中できることを意味していました。

しかし、その後、何かが変わりました。1980 年代半ばには、多くの連邦政府の業務は、終身雇用的な職

務から大統領により任命されるものへと変遷しました。これによりインセンティブの構造が変わりました。現在では、職員は、政治に関係ない有能な候補者の一般的なプールから採用されるのではなく、政治的に動機付けられた小規模なプールから採用されています。

おそらく政治的に任命される職務に関するすべての中で最悪の問題は、短期間になることだとルイス氏は述べています。

「あなたが組織とそこで職務に就いているスタッフに対して伝えていることは、彼らのリーダーはそれほど長くはおらず、スタッフもせいぜい長くてホワイトハウスの人物が在籍する期間の任期であり、そのような政治的任期は 18 か月から 2 年だということです。」

短期的な任期で任命されたスタッフには、短期的なインセンティブが働きます。

「18 か月から 2 年後に居なくなると誰もがわかっている人物を CEO にするのは良い考えだと言う人がこの世にいますでしょうか。長期的な問題に対応しなくなってしまう」とルイス氏は問うています。

重要なポイント：短期的なインセンティブ構造は避ける。

チャリティ・ディーンになる方法

ルイス氏は CDC に関して辛辣なコメントしかしていませんが、ディーン氏と [ウルヴァリンズと呼ばれる、様々な時期にホワイトハウスで一緒に働き、感染症拡大との闘いに努力するなかで連絡を取り合ってきた医師のグループ](#) には、かすかな希望を見出しています。

ディーン氏は、非常に早い段階で COVID-19 のパンデミックについて警鐘を鳴らしましたが、ほとんど無視された科学者と医師の仲間の 1 人でした。

ルイス氏が述べたように、ディーン氏はカリフォルニアで地元の公衆衛生担当者になった頃、人生の不安定な時期から抜け出しました。ディーン氏が自分に言い聞かせようとしている物語は重要なものであり、一言で言えば「勇気」です。

ルイス氏によれば「その物語は、自分に起こったすべてのことに対して、たとえ本当は自分に責任はなかったとしても、自分に責任があるということ。そして、自分はその責任を受け入れるつもりであり、たとえ辛くても勇敢であることを唱えている」ということです。

ディーン氏は、心に強く訴えるメッセージをポストイットに書き、家中に貼り付けて、勇敢であることの重要性を思い出すようにしています。彼女の好きなセリフの一つは「勇気は身体が覚えるもの」です。

なぜこれが大切なのでしょうか。彼女の例から何を学ぶことができるのでしょうか。

もしルイス氏が「チャリティ・ディーンになる方法」というコースで教えるとしたら、我々が自分自身に語る物語の重要性から始めるでしょう。「(ディーン氏は)鏡に映った自分自身を見て、あらゆる醜い部分、自分が認めてこなかったあらゆる部分を見ることができ。彼女はカーペットの下にそのような部分を押し込むのではなく、常に最高の基準を意識して自分自身を律している」とのことです。

彼女がこれをできているのは、彼女を妨げているのが臆病であることを認識しているからです。

「ある種の弱さに陥っているときに気づくことは、芸術的である」、「それは身体が覚えるものになり、彼女のようにする方法を私が教えるなら、身体で覚えるように言うだろう」とルイス氏は述べています。

重要なポイント：「勇気は身体が覚えるもの」

確率と物語

リスクは、ルイス氏が著書でよく取り上げるテーマです。登場人物や物語に関係なく、常に1つの要素が彼の特徴です。それは、リスクをうまく管理する人々とそうでない人々との間の断絶です。

ルイス氏は、「あなたは市場はもっと効率的だと考えているでしょう」と述べています。

そのポイントを説明するために、ルイス氏は自身の古典である [Moneyball](#) (邦訳書：マネー・ボール) で取り上げたゲームである、野球を挙げています。野球は約 100 年間ほぼ同じ方法でプレーされてきており、選手たちは何百万人もの人々の前で自分の仕事をしており、そのすべての動作は統計が取られています。

「野球選手のリスクは値付けすることができますが、ずっと前からそうすることもできたでしょう」、「オークランド・アスレティクスがやって来て、ビル・ジェームス (Bill James) 氏が書いてきた誰でも使えるものを見て、それについて考え始めるまで誰もそうしなかったという事実は、リスクについて賢く考える必要があるという意味で、人間の脳には考えるのが非常に遅い何かがあることを示している」と述べています。

イスラエルの心理学者ダニエル・カーネマン (Daniel Kahneman) 氏とエイモス・トベルスキー (Amos Tversky) 氏によるリスクについての主な洞察は、ルイス氏が [The Undoing Project](#) (邦訳書：かくて行動経済学は生まれり) で検証しているように、人間は「確率的な機械ではない」ということです。したがって、ほとんどの場合、人々は確率を計算する代わりに、物語に基づいて意思決定をしています。

そして、その観察結果は、米国の COVID-19 の災難に応用することができる、とルイス氏は述べています。

物語では「アメリカは地球上で最も裕福で、最も準備が整った国だ」、「我々には疾病対策予防センターと

呼ばれる機関がある。その機関がこれに対処するだろう」というものでした。

ルイス氏によれば、このアプローチの問題は、ディーン氏とウルヴァリンズ以外のほとんど誰も確率論的な観点から考えていなかったということです。

「それは大きな洞察の1つです」、「あるレベルでのリスク管理を仕事にしている人でさえ、そして誰もが自分の人生のリスク管理をしているのですが、厳密で冷徹な分析方法で考えているわけではありません。自分たちの判断を歪める別の方法で考えています」としています。

重要なポイント：リスクを評価する時は、確率を計算しろ。物語に頼るな。

善のための力としての金融

金融は世界にプラスの影響を与えることができますが、ルイス氏は現実にはそれほど単純ではないと考えています。

金融セクターはこれまで収益性を維持することに非常に長けてきた、と述べています。したがって、イノベーションが起きて、その収益性が脅かされる場合、そのイノベーションは金融セクター以外の場合よりも牽引力を得るのが難しくなります。

「（金融は）経済の非常に重要な部分です」、「しかし、その内部の善のための勢力は、その声を聞いてもらうのに非常に苦労しています」とルイス氏は言います。

金融が最良の時期には、一般的に、かなり退屈なものだ、とも述べています。

善のための力になりたいと思って、金融業界でキャリアを積み始めている若い専門家については、ルイス氏はこのように言うことにしています。「今の自分が

何者であるかを覚えておきなさい。多額のお金がリスクに晒されている時に3年後に自分がしていることを想像することは今は決していないのだから」

そして将来、あなたが「ゼロサム瞬間」に直面していることに気づいて、あなたの顧客の最善の利益ではなく、あなたの金銭的な利益のための何かをするかどうかを選択しなければならなくなった時には、金銭に誘惑されてはいけません。

投資業界で既に身を立てている人たちに関して言えば、ルイス氏のアドバイスはシンプルです、経費を管理しなさい。

「全てが無くなっても大惨事にはならないような控えめな生活を送りなさい。そうしていれば、悪い意思決定をしなければならない立場にいないこともないのだから」

重要なポイント：受託者責任を忘れず、慎ましく生きろ。

執筆者

ローレン・フォスター

（翻訳者：今井義行、CFA）

英文オリジナル記事はこちら

<https://blogs.cfainstitute.org/investor/2021/05/27/michael-lewis-on-the-us-pandemic-response-misaligned-incentives/>

注）当記事はCFA協会（CFA Institute）のブログ記事を日本CFA協会が翻訳したものです。日本語版および英語版で内容に相違が生じている場合には、英語版の内容が優先します。