

第6回 比較優位で考えるリーダーシップ

今回は、筆者が経営学研究の潤滑剤として常に示唆を求めている経済学の概念を援用し、リーダーシップについて考えてみたいと思います。

■比較優位とは何か

「比較優位」という言葉を一度は聞かれた方が多いと思います。イギリスの経済学者デビッド・リカードが唱えた国際貿易における有名な概念ですが、ひと言でまとめると、「国内で比較した相対的優位を、さらに国家間で比較した際の相対的優位」ということができます。これだけでは少しわかりにくいので、リカードの原典に立ち返り、少し具体的に説明しましょう。

下表は、イギリスとポルトガルにおいて布地とワインを1単位ずつ生産するために必要な年間労働量を比較したものです(これらは仮想的な数字です)。

	イギリス	ポルトガル
布地1単位の生産に必要な生産量	100人	90人
ワイン1単位の生産に必要な生産量	120人	80人

この表が意味するところは、「イギリスにおいては、布地はワインの8割強の労働力で生産でき、反対に、ポルトガルにおいては、ワインは布地の9割弱の労働量で生産できる」ということです。

したがって、イギリスは布地生産に比較優位があり、ポルトガルはワイン生産に比較優位があることになります。また、ポルトガルはいずれにおいても絶対優位となるものの、ワイン生産に資本を集中させることにより、ワイン生産を布地生産へシフトさせた場合の生産量よりも多くの布地を、ワインとの貿易によりイギリスから手に入れることができます。

■誤用されやすい比較優位

残念ながら、この経済学の基本概念が正しく理解されていないと思われる議論が世間では散見されます。良くある間違いは、比較優位と絶対優位が混同しているケースです。戦時さながらに日本の技術力を強調することで、国威高揚を図る言説などは典型的で、注意が必要です。

比較優位の原理に従えば、日本のある技術が他国より絶対優位があるものの、比較優位がない場合、その技術に集中し続けると、最終的には国際競争に破れ去るということになります。たとえば、グローバルに展開しているモジュール化の流れを無視し、技術的絶対優位を信じて「ものづくり」に専念していても、残念ながら報われない可能性が高いのです。なぜなら、その技術に他国との比較優位がなければ、最悪の場合、国内ですらニッチマーケットでしか生き残れず、一国を背負えるだけの産業には成長しない可能性があるからです。

誤解を恐れずにいえば、「ユニクロ栄えて国滅ぶ」といった類の発想も、この比較優位と絶対優位が倒錯している例と考えられます。これは、一部の不幸にバイアスを掛け、全体の幸福を犠牲

にしても構わないような議論ですが、国益の観点からは有害ですらあります。

このようなポピュリズムに訴える議論にシンパシーを感じる場合、リーダーシップの発揮は覚束ないものとなります。なぜなら、国を組織やチームに置き換えれば同じことで、組織全体の利益のために、メンバーのタスク最適化を考える必要があるからです

■機会費用を考えよ

比較優位の概念は個人のレベルにもあてはまります。企業経営者は、彼のスタッフよりも事務処理能力が高いかも知れません。それでも彼はスタッフに事務処理をさせたほうが得なのです。その理由は、経営者は会社全体のマネジメントや新しいビジネスを創ることに比較優位を持ち、スタッフは事務処理を行うことが絶対優位ではなくとも比較優位があるからです。

比較優位があるということは、経済学用語を再び持ち出すと、機会費用が相手よりも少ないということの意味しています。この機会費用を正しく意識できる経営者は、比較優位もおのずと理解していることと思われます。リーダーが多くの絶対優位を持つことは、ある意味当然のことですから、メンバーの仕事ぶりにどんなに苛立っても、その仕事はメンバーの比較優位であれば、それを奪わず伸ばしてゆく姿勢が重要です。

■強いチームビルディング

ここまで見てきたことであきらかなように、比較優位の概念に基づき、「チームのメンバーそれぞれが自分の得意分野(比較優位)に徹すること」がチーム全体の強化につながります。

このようなチームビルディングを可能とするためには、やはり絶対優位のリーダーがメンバーそれぞれの比較優位を発見し、仕事を任せるといったことが必要です。一方で、リーダーに絶対優位がほとんどなく、メンバーが自律的に比較優位を発揮せざるを得ない組織もあるでしょう。メンバーが自分の得意分野を伸ばすためにも、メンバーそれぞれの自負に基づいたリーダーシップの発揮が必要です。

比較優位が保証するのは、この理論に従ってチーム内での役割分担(資源配分)を見直した結果、全体の利益が増える可能性があるということだけです。したがって、好きな仕事が比較劣位にあり、嫌いな仕事が比較優位にあるメンバーにとっては、個人レベルでは苦痛となるかも知れません。しかし、組織として動く以上、全体最適を優先せざるを得ないのはいうまでもないでしょう。

各自の比較優位を発見し、その強みを十分に発揮させる。こうしたプロセスの積み重ねにより、凡庸なメンバーばかりでも、組織としては最強となる可能性があります。これが比較優位の本質を組織にあてはめて考えた場合に得られる重要な示唆です。

参考文献

- Ricardo, D. [1817], “On the Political Economy and Taxation,” Cambridge University Press.
- J. E. スティグリッツ他『スティグリッツ入門経済学』東洋経済新報社。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075