

## 「陰」と「陽」のバランス良い習得が 一流のリーダーシップをつくる

YMCグループ代表理事（経営コンサルタント） 山口一道  
一般社団法人アジアビジネス連携協議会 顧問

新型コロナウイルスが収束する気配は感じられず、日本はもとより世界経済の不透明感は強まっている。混乱が深まる時代だからこそ重要な指針となり得るのが東洋思想だと考えている。特に東洋思想・哲学の根本として有名な原則「陰陽相対（待）性原理」は、多くの方に触れていただきたい。今回は、以下の4項目について紹介する。

### 一、陰と陽の二つの力とは

まず、陽の力（器量という）とは「才」「才幹」（仕事などの対処能力）と言われ、知識や知能、技能のことである。次に、陰の力（度量という）とは「徳」「徳性」「徳望」（徳性や人望）と言われ、人間性や人格のことである。経営学ではなく人間学や人間力の領域になる。

また、陽の力は外に伸びようとするもので、自分を成長させる力、話す力、教える力になる。それに対して陰の力は、部下や周りの人々を「育てる力」になる。人の意見や考え方を聞く力で、その人の力を引き出してあげる力になる。自分に対する苦言や諫言を素直に受け入れる力でもある。

### 二、リーダーに必要な「育てる力」とは

一般の人は「育てる力は陽の力」だと誤解している。実は「育てる力は陰の力」である。学校では「教育」と言うが、「教える」と「育てる」は陽と陰の関係だ。ただ、別々のものであるものの密接な関係がある。言わば、二つで一つの関係だ。

例えば、大学で優秀な人材が育っていないのは、陽である「教える」ことがうまくても、陰である「育てる」ことが苦手な教授が多いからだと思われる。企業も同様で、部下やスタッフが育っていない時は、陰の力が不足していたからと考えて構わない。今後、本当に人間を育て、人格人物を育て、徳を身に付けさせ、一流のリーダーを育てようと思うならば、陰の力がぜひとも必要になる。

### 三、度量型リーダーと器量型リーダーの相違とは

リーダーのタイプには2通りある。陽の力（器量）が勝っていて知識・技能に優れた器量型の人がある。現代は実績主義に重点が置かれているために、圧倒的に器量型リーダーが多い。恐らく9割以上の人が器量型ではないだろうか。このタイプは知識

やテクニク中心で理型型、自己中心型で、人を育てる力はない。

日本の国際競争力は衰退を続け、重大危機に直面しているという調査結果がある。この調査では、わずか30年前には世界で首位だったのが、34位に転落してしまった。あまりにも器量型のリーダーが多すぎることに間接的につながっていると考えている。

「反対に陰の力（度量）が勝っていて、人間力が高く温かくて、感性も高く、部下はよく従うし、人を育てている度量型のリーダーがいる。このタイプは底辺に人間力があるので、正三角形と安定した形をしている。

逆に、器量型のリーダーの形は、底辺の人間力が小さく、その上に仕事力や経営力が乗っているため逆三角形の形になる。頭でっかちで、見るからに不安定で安定感がない。これを機に、自身がどちらのタイプなのか診断してみてほしい。

人間の基礎としての人間力を身に付けていけば、自然に仕事力も経営力も身に付いていくものだ。人間とは根を深く深く養えば、上へ上へと成長する。植物と全く同じ

なのである。

#### 四、人間学はなぜ重要なのか

実は、私自身、陽の力ばかりを求めていた時期があった。自分の力量さえ向上すればクライアント（お客さま）も成長でき、それで良いのだと思い込んでいた。だから陽の力である知識やスキル、ノウハウばかりを求めていた。

経営学中心で、コンサルタントという職業柄仕方がなかったのかも知れない。経営学さえ身に付けられればすべてうまくいくはずだと考えていた。しかし、間違いだつた。年を重ねるにつれ、経営学は当座の役に立たつても、人間としての自分の価値を高めてくれる学問ではないことに気が付いたのである。言い換えれば「陽の力」である経営学と「陰の力」である人間学をバランス良く身につけることが重要だということだ。経営は人間を対象とした営みであるため、人間学で人間力を身に付けたいとうまく進展しないことも分かった。

人間が分からないと組織を統率することもできず、リーダーシップの発揮もできない。組織を引っ張り、業績を出し、人を養

つていくのは至難の技である。経営学と人間学の両者は車の両輪と同じで、仕事も

人生も片方だけでは、上手く前に進まない。全てのリーダーに共通する大事なテーマだ。よって、繰り返し人間学を学ぶことで、人間力を高める必要があるということになる。

経営学を学ぶ人は多いが、人間学を学ぶ人は非常に少ないのが現状である。人間学を経営に生かせば、事業はもつとうまくいくはずなのに残念だ。ぜひ人間学を学び、ビジネスや人生で生かしていただきたいと思う。人間学を学ぶには、古典と歴史と人物の研究、この3点がポイントになる。私が代表理事を務めるYMCグループのホームページでは人間学に関するコラムを掲載している。ご興味のある方はぜひご訪問いただき、本物に触れていただきたいと思う。

