

そこが聞きたい

日本に合ったリーダー像

「NELIS代表理事 ピーター・D・ピーダーセン氏

組織を発展させるための指導力のあるリーダーが必要なのは各国共通だ。日本で設立されたNPO法人NELIS（ネリス）はグローバルサウスを中心に世界の若者のリーダー育成に取り組む。日本人はリーダーシップをとるのが苦手と言われるが、日本における課題は何か？ 代表理事で複数の日本企業の役員を務めるデンマーク人のピーター・D・ピーダーセンさん（57）に聞いた。【聞き手 榊真理子】

——日本企業と海外企業のリーダーで異なるのはどのような点ですか。

◆日本の場合、トップ経営者を集めて会合をしても、「スパー部長」の集まりのように感じます。管理者としてのテイストが強く、世界をどう見ているのか、社会の未来をどう考えるのかを語る人が少ない。人の管理はできますが、成長可能性のある分野へ業務を移行させることは苦手だと感じます。もちろん個人差はありますが、海外は言い過ぎるくらい自分の意見を言う人が多いですね。

——その要因はどこにあると考えますか。

◆圧倒的に社会制度だと思います。まずは教育です。私は日本人と結婚し、日本で4人の男児を育てていますが、幼稚園時代から目立たないように、逸脱しないようにという空気がありました。今、四

組織力引き出す触媒に

男は公立の中学校に通っていますが、滅点主義、自己主張をさせないといった傾向を感じます。こうした教育が、自分はどういう人間か、何がしたいのかを考え、自分の軸を確立することが難しい社会を生んでいると思います。

もう一つは就職です。私は「職に就く」という概念がそもそも疑問です。会社に入るにしろ、自分が何をしたいかを大事に「創職」という発想に切り替えるべきです。ジョブ型雇用^①が注目されており、自分の能力を発揮できれば組織を変えられる。そうした流動性を何倍も高める必要があると感じます。

——祖国と日本の社会はどのように異なりますか？

◆私は高校時代に1年日本に留学し、高校卒業後はドイツで働き、21歳でコペンハーゲン大学へ入学、文化人類学

業務内容に適した人を雇う雇用形態で、雇用に流動性がある欧米で主流となっている。日本では先に人を雇ってから仕事を割り当てる「メンバーシップ型雇用」が多かったが、労働生産性を高める狙いなどから、ジョブ型が注目されている。

ジョブ型雇用



を学びました。学士課程は3年ですが、休学して旅をしていたので卒業は27歳。これは珍しくありません。18歳で大学、22歳で就職という概念は少ないんです。キャリア転換もしやすく、親戚には看護師を辞め大学に入り直して教授になった人、客室乗務員を辞め

て心理学を学び、人事のプロになった人もいます。常に自分が何をしたいか考える社会制度です。もちろん、流されるより厳しい面もあります。しかし、人間はやりたいうものに向かって一番力を発揮するので、一人一人が本当に成し遂げたいことを意識できないと企業や社会にとっても大きな損失です。

——リーダーに最も必要な要素はなんですか。

◆土台となるのがセルフリーダーシップです。まず自分をリードし、次に他人をリードし、そして社会をリードする、この考え方が大事です。セルフリーダーシップとは、

せる。日本人の気質に合ったリーダー像だと思います。

——「カタリスト型リーダー」に必要なことは？

◆まず、双方向のコミュニケーションが重要で。役職につくこと上からの一方通行の伝達になりがちですが、部下を尊重し、物が言える組織にすることが大切です。また、チーム全体で結果を作り出せる状態を整えるには、リーダーが結果への強いこだわりを言葉と行動で示すことです。

日本では政治家も企業も、不正が後を絶ちません。意識してほしいのが倫理的正しさです。日本では、組織の中の人間関係が幅を利かせがちですが、目先の利益やカネと倫理をてんびんにかけるとき、社会的な善、誠実さを選ぶ度胸を持つてほしいと思います。

◇
ご意見をお寄せください。
〒100-8051 毎日新聞「オピニオン」係。

—榊真理子撮影



Peter David Pedersen
1967年、デンマーク生まれ。84年、栃木県内の高校に留学。95年から日本で暮らす。ビジネススクール「大学院大学至善館」教授。丸井グループや三菱電機の社外取締役。著書に「リーダーシップ道場」。

結果にこだわり 言行で鼓舞する

——「カタリスト型リーダー」を提唱されています。

◆「カタリスト」とは触媒の意味です。異なる材料の化学反応を加速させるのに欠かせない物質です。「カタリスト型リーダー」は、その人がいることでメンバーに化学反



NELISが主催し、2024年に日本で行ったサミット。アジア・中東・南米・アフリカの若者らにオンラインなどでリーダー育成を行うプログラムの卒業生ら8人が来日し、参加者と交流した—ピーター・D・ピーダーセンさん提供