

## 【実施報告】

### 第 37 回オンラインセミナー

#### 「国際競争力&幸福度が高いデンマーク人の価値観と SDGs 事例」

第 37 回目のセミナーでは、デンマーク文化研究者としてご活躍されている針具有佳氏をお迎えし、国際競争力と幸福度が高いデンマーク人の価値観と SDGs 事例をテーマにご講演いただきました。

セミナーの主な内容について、以下のとおり報告する。

## 1 概要

- 日 時：2024 年 8 月 14 日（水）18 時 00 分から 19 時 10 分まで（日本時間）
- 当日参加者数：81 名（申込者数：222 名）
- プログラム：①開会挨拶・講師紹介 (18:00～18:05)  
②講演 (18:05～18:45)  
③質疑応答 (18:45～19:10)

## 2 講演内容

### <デンマークと首都コペンハーゲン>

#### ○デンマークについて

- ・面積が九州と同程度、人口は約 590 万人の国。人口約 540 万人の兵庫県より多く、人口約 630 万人の千葉県よりは少ない。日本でいえば、1つの都道府県が国になっているようなイメージ。
- ・デンマークはビジネス先進国、DX 先進国、SDGs 先進国といった世界的な指標においてトップ3にランクインしている。
- ・世界的に知られる有名なデンマーク企業としては、製薬会社の novo nordisk や LEGO、風力発電の Vestas、ビールの Carlsberg、海運企業のマークスなどがある。

#### ○首都コペンハーゲンについて

- ・デンマークはアンデルセンが生まれ育った国であり、人魚姫の像やそのほかニューハウンなどが主な観光スポット。
- ・古くきれいな街並みである一方、自転車のインフラ整備を中心に都市開発が進んでいる。

### <デンマーク人の価値観と働き方 ～幸福度と競争力を両立させる～>

#### ○デンマーク人の働き方に着目した経緯

- ・デンマークは 2022 年および 2023 年と 2 年連続国際競争力ナンバーワンに選ばれている。なお、日本は 2022 年に 34 位、2023 年に 35 位の結果であった。

- ・国際競争力は、①経済状況、②政府の効率性、③ビジネス効率性、④インフラの主な4つの指標で測られる。この指標のうち、日本が弱く、デンマークが圧倒的に強い指標はビジネス効率性であった。2023年の結果において、日本は47位、デンマークが1位(4年連続)である。
- ・2024年の国際競争力ランキングではデンマークが3位、日本が38位にランクイン。デンマークについて、国際競争力を測る指標の内訳をみると、経済状況の順位が下がっているが、その他の指標については2023年と同じ順位であることが分かる。ビジネス効率性については5年連続で1位となった。日本は51位となり、デンマークと大きく順位の差がある指標は2023年と変わらずビジネス効率性である。これらのデータより、ビジネス効率性の観点でデンマークから学ぶものがあると考え、デンマーク人の働き方に着目した。

#### ○ビジネス効率性が1位である理由

- ・デンマークのビジネス効率性が高い理由を簡単にまとめると、「先見の明」があり「生産性・効率性」が高いからだといえる。デンマーク人は自分の心の声や他人の心の声(潜在的ニーズ)を聞くのが得意。自分や社会が何を求めているのか気づくことができる。そういった潜在的ニーズを読み解き、未来を予測してスピーディーに行動を起こすことによって、様々な面で世界をリードできている。

#### ○デンマーク人が大切にしているもの

- ・デンマーク人は、ヒュッグ(Hygge)＝心地よさ、「安らぎ」を感じるプライベートライフをととても大切にしている。
- ・ヒュッグを大切にしているデンマーク人は、仕事を切り上げて4時に帰る。もっと早く帰ることもある。
- ・こうした働き方から、コペンハーゲンは2023年にワークライフバランス先進国として1位に選ばれた。国際競争力が高いと聞くと忙しく働いているように思えるが、実際はのんびりとしており、春夏の暖かい日に公園へ行くと、たくさんの人々が日光浴をしているほど。

#### ○のんびりしているのになぜ生産性が高いのか

- ・デンマーク人の頭の中には、プライベートライフが充実しているから仕事も充実する、仕事が充実しているからこそプライベートライフも充実する、というプライベートライフと仕事における好循環の図式がある。
- ・プライベートライフを犠牲にして仕事をすることはデンマーク人が避けるべきことだと考えている。プライベートライフが充実していないとエネルギー切れを起こし、仕事で100%の力を発揮できなくなってしまう。ときどき休憩を入れることによって、最後まで高いモチベーションをキープすることができる。デンマーク人は考えている。
- ・ワークライフバランスの本質は、ワークとライフのバランスを保つというようなそれぞれを対立関係に捉えることではなく、プライベートライフを充実させるから仕事が充実し、仕事が充実するからこそプライベートライフが充実するというようなワークとライフの好循環を生み出すことにある。

- ・なぜデンマーク人は4時に帰るのに成果を出せるのかという問いに対して、デンマーク人は4時に帰るから成果を出せるといえるだろう。

#### ○デンマーク人の働き方

- ・フレックスタイム制、在宅ワーク、長期休暇、育児休暇などの制度があり、みんなで短時間かつフレキシブルに働くことによってデンマークの社会は成り立っている。
- ・フレックスタイム制は、フルタイム週 37 時間勤務のうち入社時間と退社時間を自由に決めることができる。各家庭の夫婦は、このフレックスタイム制を利用し、子供の送迎等を分担して行う。
- ・長期休暇においてデンマーク人は年間 5～6 週間の休暇を取るが、特に夏休みは約 3 週間の休みを取得することがスタンダード。夏休みは 7 月にとることが多く、この間に家族とゆっくり過ごしたり旅行に行ったりしている。
- ・育児休暇は夫婦合わせて 52 週間取ることができ、出産直後を中心に女性がメインで休暇を取りつつ、男性が産後 2 週間と育児休暇の後半に取ることが多い。男性の育児休暇取得率は高く、育児休暇を取得している男性がいても当たり前の環境。
- ・フレックスタイム制などの上記の制度を利用することで、家族時間の確保、夫婦のお互いのキャリア追求が可能になっている。
- ・制度が充実している今でも、デンマークでは働き方改革が行われている。「テイク・バック・タイム (時間を取り戻せ)」代表のペニーレ氏は、「脳は休むことでクリエイティブになる」と提言し、企業・市区町村に対して週休 3 日制の導入を推奨している。

#### ○生産性の高い職場とはどのようなものか

- ・カジュアルであることがキーポイント。閉鎖的で緊張するようなフォーマルな場所、形式やルールに縛られるような環境ではなく、開放的でリラックスできるようなカジュアルな雰囲気、形式やルールに縛られない環境からよいエネルギーが生まれ、高い生産性につながる。
- ・日本では石橋を叩いて渡る、初志貫徹、完璧主義のように慎重さが求められることが多い。一方で、デンマークでは失敗前提で物事をとりあえず始め、試行錯誤しながら何度も改良する臨機応変なスタイルで、まさに石橋を造りながら渡るようなイメージ。いい意味でノリが軽い。
- ・デンマークの組織の特徴として、上下のないフラットな関係があげられる。上司は部下の管理役ではなくファシリテーターであり、部下が仕事を進めやすいように支えてあげる存在。こうした環境から、部下は上司に疑問や意見を率直に伝えることができるため、上司が部下の意見を吸収し反映させることによって、組織が改善されていく。また、部下が上司に「なぜそのタスクをするのか」問うことができる環境でもあるため、仕事の効率化にもつながっている。
- ・マクロマネジメントもデンマークの組織の特徴である。マクロマネジメントとは、部下を信じ、仕事のやり方を任せるような方法。部下に「役割」を認識させ、失敗を恐れず、失敗し

たととしても責めない。厳しく管理し、失敗を恐れ、失敗した場合に責めるようなマイクロマネジメントとは対極的である。

- 1,000人程度の部下をかかえていた市の管理職であるハッセ氏は、「部下は自分がベストだと思う選択をすればいい。上手くいかなかったら報告してほしい。そのときは一緒に改善策を話し合おう」と述べている。これに対し、部下らは「それぞれ自分の得意分野を生かして自由に働けるのはとても気持ちがいい」と感じており、ポジティブな声が圧倒的である。
- デンマークの組織は、信頼ベースで「任せる、任される」ようになっている。
- デンマークの組織はそれぞれの個性を生かした無理のない人員配置、つまりは「適材適所」ができています。採用形式は、一括採用ではなく、それぞれの職務に対して担当者を募集する形。社員はマルチに様々な職務をこなすのではなく、特定の役割を担う専門家として働く。会社全体としては各分野の専門家が集まったチームとして機能しており、こうした状況が競争力の高さにつながっている。
- デンマーク人には、「無理しない、無理させない」といった原則がある。自分も無理をせず、相手にも無理をさせない。職場においても、自分は無理をせず、従業員にも無理をさせない、同じ原則が当てはまる。無理しないための仕組みづくりが、生産性の高さを実現し、サステナブルな組織としての運営を可能にしている。

#### <デンマークのSDGs事例>

- より良い社会・環境に向けた取り組みを、人々が楽しみながら関わられるようにする仕組みづくりが、デンマークのSDGs事例の特徴である。

#### ○コペンハーゲンのSDGs事例

- コペンハーゲンでは、年々自動車の利用率が減り、自転車の利用率が増えている。同市では、環境対策のために人々が自転車に乗りたくなるような環境づくりを行ってきた。自転車用の道路や信号に加え、近年では自転車用の橋がつけられている。
- 廃棄物発電所「コペンヒル」は、デンマークの有名なビヤルケ・インゲルス建築事務所により設計された発電所である。通常発電所といえば、市民に関わりの薄い場所であると思うが、この発電所の屋上にはスキー場やハイキングなどアクティビティが楽しめる施設のほか、景色を楽しめるようにテーブルや椅子が設置されており、人々が行きたくなるような場所に設計されている。
- 元造船所の跡地 Refshalegen のエリアでは再開発が行われ、廃材を再利用したストリートフード Reffen が建てられた。元々廃墟のような雰囲気エリアであったが、現在では特に春夏を通して多くの人で賑わっており、同エリアにはガラス工房などもある。
- コミュニティ農場 Gro Spiseri では、「まちなかでも農業に触れられる場所をつくる」をコンセプトに、屋上の畑で野菜をつくっている。コミュニティの会員は、畑の仕事を手伝ったり、収穫できた野菜をもらったりすることができる。農場と併設されたレストランは、長い

テーブルが使用されており、人々が話しやすいようなコミュニティづくりを促す仕様になっている。

- ショッピングセンターFRB.Cでは、センター内の窓が全自動で開閉することにより空調が調整されているため、エアコンを一切利用していない。また、FRB.Cではサステナビリティに対して意識の高いショップを積極的に採用するようにしている。採用されたショップのうち、例えば眼鏡屋では、不要になった眼鏡を回収するボックスを設置している。回収されたメガネは修理され、途上国の眼鏡を必要とする人々に届けられている。
- コペンハーゲンでは、毎年8月中旬にコペンハーゲンプライドというLGBTQ+のイベントが開催される。10日間ほど行われ、LGBTQ+の当事者だけでなく、コペンハーゲン市民が楽しんで参加できるようなイベントになっている。
- 公共施設は全ての人々に対して利用しやすい、開かれた場所になっている。例えば、コペンハーゲンにあるノアプロ地区の公共施設では、ベビーカーを連れたたくさんの女性が集まりママ会が開かれるなど、アクセスしやすい環境であることが分かる。また、図書館もデザインがスタイリッシュで雰囲気がよく、さらに、子供が遊べる施設が設けられていることも多い。
- コペンハーゲンのBLOXHUBというシェアオフィスでは、シェアオフィスの会員に対し、サステナビリティ事業に関わっていることを条件としている。BLOXHUBは、デンマーク国内に限らず、サステナビリティに関わる企業とのグローバルなネットワークを持っている。グローバルなネットワークを生かし、世界のサステナビリティ事業の推進およびサポートを行っている。日本の自治体や企業とも連携して活動している。

#### ○ロスキレのSDGs事例

- 廃棄物処理場では、内装がガラス張りになっており、施設の見学者はゴミが処理される様子を全て見られるようになっている。全て見られるようになっていることで、見学者の関心を引き付けるようなつくりになっている。
- リサイクルセンターでは、集められたゴミのなかからまだ使用できる家具などを選別し、安く再販売している。また、再利用可能な文房具やおもちゃについては、リサイクルセンターに社会科見学で来た子供たちが持ち帰れるようになっている。
- ロスキレのMusiconは、もともと工業地帯であったが再開発が行われ、現在ではオフィス、住宅、ショップなどが立ち並んでいる。サステナビリティに意識の高いショップも多く、Musiconのとあるコーヒーショップでは、ペルーからコーヒー豆を仕入れることで発展途上のペルーをサポートし、ショップで焙煎したコーヒーを提携先のシェアオフィス等に販売している。また、使用しているコーヒーカプセルは、生ゴミとして処理できる。
- Musiconにはスケートパークがあり、普段は子供や若者らがキックボードやスケートを楽しんでいるが、大雨対策としてつくられた施設でもある。大雨が降ると、地域内の水路を伝ってスケートパークに流れ着き、最終的には池に蓄えられる。市民の憩いの場所と災害対策を両立したこのようなスケートパークは、デンマークにおいて全国的に増えてきている。

### ○その他 SDGs 事例

- ・デンマーク人はサステナビリティ意識が高く、リサイクル文化が昔から根付いている。住宅の周辺には、不要になった衣類や靴を入れるリサイクルボックスが設置されている。また、飲み物の容器を使ったパントシステムがあるが、これは飲み物を買った段階でデポジットとして容器代が含まれており、容器を返却するとそのデポジットが返ってくるというもの。まとめて返却すると結構な金額になり、針貝氏が 100 本程度返却した際には 3,500 円ほどだったとのこと。
- ・学校では、古本や古着で作品をつくるリサイクル文化祭が開催されることもある。
- ・森の自然な状態を生かして建てられたフォレストタワーは、タワーの入り口から頂上までスロープでつながっており、車いすの方でもアクセスしやすいユニバーサルデザインが採用されている。

### 3 質疑応答

Q デンマークの事例を日本にどのように当てはめていけばよいのか。

A デンマークの事例をそのまま取り入れるのは難しく、また、日本にデンマークの事例を当てはめて必ずしもよいとは限らないと思う。様々な事例の背景にある考え方を感じて、そこから日本だったらこうするのがよいのではないかなど、皆さんにアイデアを考えていただければ嬉しい。

Q 現在のデンマークおよびデンマークの価値観はどのようにして生まれたのか。文化的・歴史的蓄積の結果によるものか、政治的影響か、あるいは地理的要因が関係しているのか。

A 上記の要素全てが関わっていると思われる。短期的なものではなく、長年かけてつくられてきた要素が多い。現在のデンマークにおける基本的な福祉システムは 1950~60 年代にかけてつくられた。高度成長期には、失業者を保護することが結果的に経済成長につながるという考え方が広まり、現在まで続いている。また、サステナビリティに関して、デンマークはもともと中古売買の文化が根付いており、世界からデンマークが SDGs に強いと注目を浴びるようになったのは最近のことである。

Q デンマークの学校教育について、日本との比較を交えてお伺いしたい。また、大学受験や学歴の格差によって、その後のキャリアに影響するのかどうか併せて伺いたい。

A デンマーク人の働き方に対するマインドは、根幹は教育に影響されたものであると考える。例えば、自身の子供の入学式で保護者会があったが、保護者に向けて「子供が文字を学習する過程で、スペルミスがあっても訂正しないこと」といった注意喚起があった。理由として

は、大人が間違っているからといって指摘をすると、子供のモチベーションを削いでしまうからというものであった。このエピソードがデンマーク人そのものを物語っていると感じており、仕事においても失敗を恐れずに任せるという姿勢は、失敗することは単なる失敗ではなく、成長のプロセスであるという認識に基づいていると考えられる。

また、デンマークでは小学校から大学まで無料で通うことができ、どのような家庭に生まれても同じ教育のチャンスが与えられている。教育へのアクセスが平等である一方で、住んでいる地域によって学校の質や生徒のタイプにバラつきがあるところが課題であると思う。

日本のような入学試験はなく、卒業試験を受ける必要がある。試験形式もアウトプット重視で、プレゼンテーションやそれに対する質疑応答など、経験を通して学んでいる印象を受けた。

**Q 学童や習い事など、放課後の活動について伺いたい。**

A 各地域に有料で通える学童がある。大体の子供が登録して通っており、勉強するというよりは工作・創作活動やゲーム、その他の遊びなどそれぞれ楽しんでいるイメージ。

**Q どのような段階で、将来の仕事やキャリアを意識するようになるのか。**

A デンマークでは小中学校が一緒になっており、9年生までである。9年生以降、高校に進む学生と職業系の学校に進む学生で別れ、それぞれ高校などを卒業する頃に真剣に進路を考え始める。1年間アルバイトや旅行をしたり、全寮制の成人向け学校に通うなどして自分を見つめ直す期間（ギャップイヤー）を持つ学生も多い。ギャップイヤーを持つことに対して、デンマークでは遅れているといったマイナスの印象はなく、社会的に許容されている雰囲気がある。また、デンマークにおいても大学の学部選びはその後のキャリアに結構な影響を与えている。

**Q 部下に仕事を任せる「マクロマネジメント」はマネジメント側にとって勇気のいることだと思うが、「マクロマネジメント」を実践するポイントは何か。**

A 取材を通してもお分らない部分があるが、基本的に、信頼して仕事を進める方が上手くいくと考えているのではないか。管理職が忙しいため、部下の面倒を見る時間があまり取れないということも実情としてある。その際に、仕事一つひとつに上司の承認を必要としていたら部下の仕事が滞ってしまうため、それよりは仕事を進めてもらって問題があった場合に相談してもらった方が、効率が良いと考えているようである。

**Q ドイツ企業とデンマーク企業の働き方やマインド、物事に対する視点などの違いについて伺いたい。**

A ドイツ人は日本人と似ていると言われることもあるように、彼らの仕事スタイルは割ときっちりとしていて、確認し合いながら仕事を進めていくという話を日本人の知人から聞いたことがある。一方、デンマークはもっと適当、カジュアルなスタイルである。

**Q 部下に仕事を任せて失敗した場合に、部下はどうになってしまうのか。**

A 部下が全力を尽くして失敗した場合には、失敗した原因やその防止策をチームで話し合ったりしてサポートする。しかしながら、部下が意図的に失敗したり、怠けていたりする場合には注意し、何度も注意して改善が見られない場合は解雇するようである。

**Q どのようにして部下の仕事に関するリスク管理を行っているのか。**

A 自身の取材を通して具体的なリスク管理に関する情報は出てこなかったが、組織の目的を共有することがとても大切なことであると分かった。会社や部署の目的という最重要事項を共有し、部下に対して個々の役割を明確に示すことが重要である。また、コミュニケーションも大切である。目の前のタスクに集中してしまうと周囲が見えなくなり、周囲に対して自分の関わっている仕事がどのような影響を持っているのか分からなくなってしまう。それぞれの部下が持つ仕事が周囲にどのように影響し、その目的は何なのか、全体像を説明することが上司の役割である。

**Q 組織の全体像について、上司はデータ等できちんと管理しているものなのか。**

A データ等により細かいところまで把握するというようなことはしていないと思われる。上司は上に立つのではなく、下から部下を支えるイメージ。仕事を実際に進めるのは部下であり、部下はそれぞれの役職に関する専門家である。専門家である部下たちの仕事がスムーズに進むようにファシリテートするのが上司の存在である。

**Q コペンハーゲンが首都であり自転車の利用が推進しやすいと思われるが、それ以外の地方都市でも、同じような環境対策はできているのか。**

A 地方の場合、車でないと距離的な事情で移動できないことも多く、自動車を利用している印象。EV車やハイブリッド車は増えてはいるものの、自転車の利用についてはコペンハーゲンが圧倒的である。

**Q デンマークで所得格差はあるのか。また、所得格差と幸福度の関係はどのようになっているのか。**

A デンマークでも職種によって所得格差はある。しかしながら、所得格差が人々の上下関係に影響することはあまりなく、それぞれの職種が社会に必要な機能を果たしているという認識をデンマーク人は持っている。

また、デンマークは所得が高ければ高いほど税金が高く、所得再分配が行われるため、所得が高いことがインセンティブになりにくい環境。所得格差はあるものの、所得が低い場合にはサポートがあり、最終的な格差は税金とそれによる福祉によって抑えられている。

もちろん所得が高ければよいエリアに住むことができるが、基本的な教育システムや医療システムは一律同じであり無料である。デンマーク人は、所得が高いことに幸福度を感じるということはあまりなく、なかにはたくさん納税して社会に貢献したいという人もいる。社会で自分の役割を果たし、家族関係も上手くいっており、納税やボランティアといった形で社会貢献をするなど所得以外の部分に幸福を感じるようである。

**Q デンマークで移民は問題になっているのか。**

A デンマークは自国の福祉システムを守るため、移民に対してとても厳しい国である。デンマークの福祉システムはデンマーク人の価値観によって支えられており、全く違う価値観を持った人々が福祉の部分のみを享受し、社会貢献や納税をしなくなると社会が成り立たなくなってしまう。国民全体の平等を目指すシステムであるからこそ、そのシステムを支えるために移民には厳しくせざるを得ない状況である。

**Q デンマークの社会・福祉システムを維持するうえで、移民以外に課題はあるか。**

A 少子高齢化社会であること。また、それぞれがやりたい仕事に就くため、福祉国家の根幹になるようなエッセンシャルワーカーの人員不足が課題になっている。