デンマーク人はなぜ4時に帰っても成果を出せるのか

(PHPビジネス新書) 新書 - 2023/11/16 針貝 有佳(著)



Smart Work-X 2024 企業価値を高めるための日本版人的資本経営とは https://channel.nikkei.co.jp/smartwork-x2024/swx2408.html

2023年 国際競争力ランキング (IMD調査)

順位	国名
1位	デンマーク(2年連続)
2位	スイス
3位	シンガポール
4位	スウェーデン
5位	香港
6位	オランダ
7位	台湾
8位	フィンランド
9位	ノルウェー
10位	アメリカ合衆国

デンマーク人は4時に帰るのに 競争力が2年連続1位!

総合

経済状況

インフラ

政府の効率性

国際競争力を測る指標(2024年)

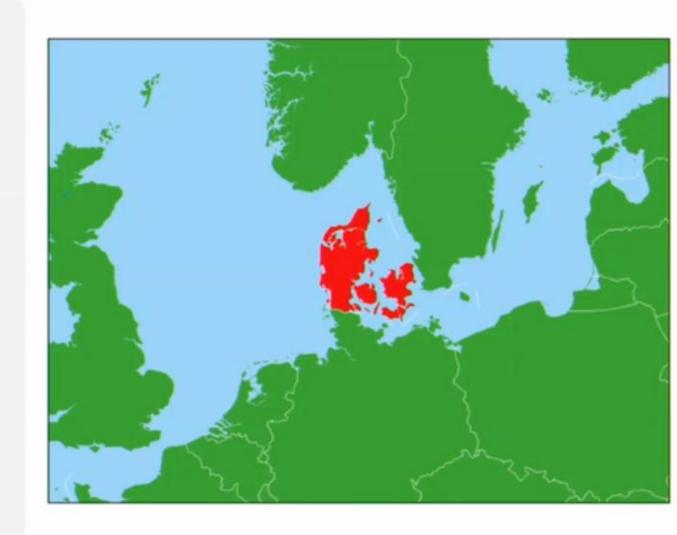


デンマーク

面積 九州程度

人口 約590万人

千葉県 > 二 > 兵庫県



デンマーク発のグローバル企業













LEGO 撮影: 針貝有佳 場所: コペンハーゲンLEGO* STORE TIVOLI

カールスバーグ

写真提供: Carlsberg

マースク

写真提供: Maersk

写真提供: Novo Nordisk

国際競争力の比較(IMDilité)

※対象国: 2022年63ヶ国 2023年64ヶ国 2024年67ヶ国



デンマーク

2022年 1位

2023年 1位

2024年 3位



日本

2022年 34位

2023年 35位

2024年 38位

① ムダのなさ

TIPS

- 会議参加人数 & メールのcc は最低限に
- 会議終了時刻を決める (延長しない)~

1時間の会議は50分 に設定

● ダブルチェックはしない

一人一人が責任をもってベストを尽く した方が効率がいい

- ランチは30分
- 優先順位4位以降のタスクは切る

② 社員のモチベーションの高さ フラットな組織

上司は部下のファシリテーター → 安心感 → 挑戦

疑問・意見を伝えやすい → 当事者意識

→ 組織改善・イノベーション

上司は部下の管理役 → 不安・恐怖

→ 挑戦できない

疑問・意見を伝えにくい → 受け身

→ 現状維持

ヒエラルキーのある組織

③管理職のマインドセット マクロマネジメント 部下に「青信号を進め!」 信じる 任せる



ゆるい 部下の失敗を恐れない 失敗を責めない

「役割」を認識させる メソッドフリー

部下に「赤信号で止まれ!」 不信 不安

注意事項にフォーカス 管理 厳しい 細かい指示

部下の失敗を恐れる 失敗を責める マニュアル



「上司の任務は 部下に その仕事における

『自分の役割』を認識させること。

そのうえで 部下は

自分がやりやすい方法で仕事をすればいい」

カトリーネ Katrine Aadal Andersen

テレビ局の管理職歴任

→ 現在 NGO管理職

市の管理職 ハッセ Hasse Jacobsen



「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」



メーカー セールスのトップ デニス Dennis Morild

「マクロマネジメントで動けない場合

適性が職種に合っていない可能性が高い」

デンマーク人のキャリア観とは?

ヤコブ Jakob Norman-Hansen



「給料で仕事は選ばない。

『自分にとって意味のある仕事』をしたい。

関心があって、社会的意義がある仕事」

テーマ: サステナビリティ × グローバル

経歴:

EU職員 (エチオピア) → デンマーク環境省 → コペンハーゲン市のサステナビリティ事業

- → コペンハーゲン・キャパシティ (海外の企業・投資家をサポート)
- → 現職ブロックスハブ・サステナビリティ事業グローバルネットワーク

■ ワークライフバランス コペンハーゲン1位(2023年)







デンマーク人の暗黙の了解 我慢を強いられる、プライベートを犠牲にする、上司に意見が言えない環境で生産性なん か上がらない!

悪循環

プライベートライフ犠牲



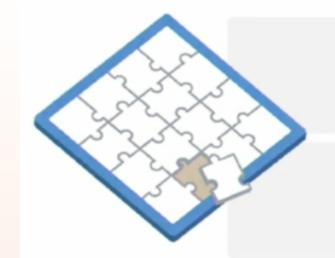
エネルギー切れ



仕事で100%の力を発揮できない



ワークライフバランスを支える制度



フレックスタイム制

週37時間。 出社・退社時間は フレキシブル!

在宅ワークOK



長期休暇

年間5~6週間夏休みは3週間

- ・家族時間の確保
- ・お互いのキャリア追求

育児休暇

夫婦合わせて 5 2 週間

→ 女性も男性もフルタイム勤務

デンマークの大学

「外国から来た学生に教えなければならないことは「あなたは自由な存在である(支持を待つな)」」

「デンマークの学生は指示を待たず自分でプロジェクトを進める」

「失敗のプロセスを含めた全過程を評価」

「アメリカにいたときは常に成果を求められている、デンマークに来て失敗も認めてもらいいろんなことが試せるようになった|

自律型キャリア形成(キャリアの自律性)が文化

「自分の関心のある事、社会的意義のある事を仕事にしたい」 「仕事は自己成長のための教育機会」

デンマークの年間離職率 30% 一人当たりの転職回数 7回(2017年)→12回

Osamu Kikuchi 20:47

<u>ドキュメンタリーを装ったホラー小説「モキュメンタ</u> <u>リー」がブーム:読売新聞</u>

「ミーティング グループ チャット」宛てのメッセージは、 チームチャットのミーティング グループ チャットにも表 示されます

Osamu Kikuchi 21:19

<u>『グリーンランド 人文社会科学から照らす極北の島』</u> 高橋美野梨編:読売新聞

Osamu Kikuchi 21:30 次回候補: 2025/1/22