

ケーススタディ： アセスメントツールとペルソナを活用した管理職のデジタルコンピテンシー向上（デンマーク自治体）



世界の多くの公的機関がデジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組んでいます
が、その実践に当たって重要となる職員のデジタルコンピテンシー¹は見落とされがちで
す。デンマークのアルバーツルンド市（Albertslund）とグロストルupp（Glostrup）市で
は、管理職がこの事実を認識し、デジタルコンピテンシーを向上させるための取り組みを進

¹ 「デジタルコンピテンシーとは、学習時や業務時、また社会参加の際などに、デジタル技術を自信と批判的視点と責任を持って活用し、それに従事していくための能力を指す。これには、情報・データリテラシー、コミュニケーションと協働、メディアリテラシー、デジタルコンテンツ制作（プログラミングを含む）、セキュリティ（安全・安心にデジタルツールの利用やサイバーセキュリティに関する能力を含む）、知的財産に関する課題、課題解決能力、批判的思考が含まれる。」（欧州連合「DigComp 2.2」より）

<https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>

めました。その結果、管理職が組織の DX を主導するために求められるデジタルコンピテンシーを強化することができました。ここで行われた主要な取り組みの一つが、管理職のデジタルコンピテンシーに関する定期的なアセスメントでした。

■取組者

グロストルップ市 (Glostrup Municipality, Denmark)

アルバーツルンド市 (Albertslund Municipality, Denmark)

■編著者

Synean 株式会社、代表取締役 グロンデル エスベン

■関連スキル

デジタルコンピテンシーアセスメント

■関連フレームワーク

- デジタルコンピテンシーウィール (外部サイト: <https://digital-competence.eu/>)
- ペルソナ(Persona)

■背景・問題

デジタル環境が急速に変化し、多くの業務がデジタル化される中で、職員の能力を最大限に引き出すためには、管理職もまたデジタルコンピテンシーを身に付けている必要があります。しかしながら、デジタルコンピテンシーという概念は抽象的であるがゆえに、管理職がリーダーとして具体的に何を理解し、習得すべきかが不明確であることが少なくありません。現在の業務のあらゆる要素がデジタルに関係する側面を持つことから、それらを効果的に実行するためには、知識、スキル、そして取り組む上での適切な姿勢が求められます。こうしたデジタルコンピテンシーは DX にとって常に重要となります。

本ケースでは、専門特化した IT 人材を育成するというよりも、管理職全体のデジタルコンピテンシーを向上させることを目的としています。これは、管理職がデジタル環境で適切に業務を遂行し、リーダーシップを発揮できる能力を身につけることを意味しています。

■起こした変革

- 管理職が各部門を戦略的にリードしていく上で求められるデジタルコンピテンシーを整理し、そのためのペルソナ²を作成

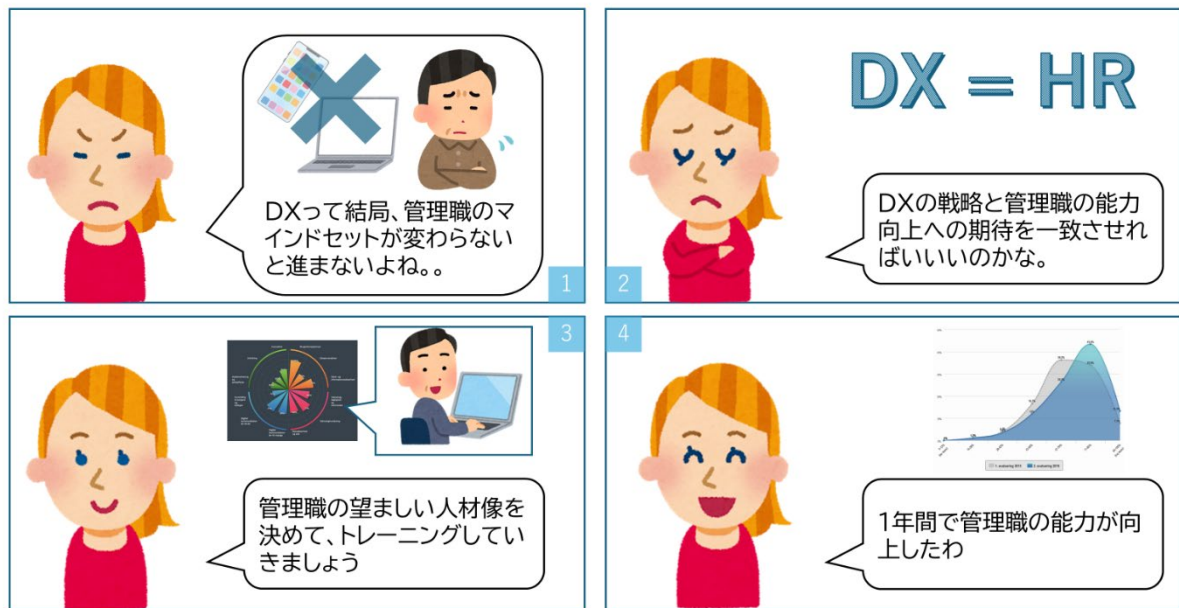
² 製品やサービスの利用者について話す際に用いる架空の人物像のことをさす。

- 各管理職のデジタルコンピテンシーを適切なレベルまで向上させるために、個々人に合わせた学習プログラムを開発
- 管理職のデジタルコンピテンシーに関するアセスメント（評価）の仕組みを導入

■生み出した価値

1年間の成果として、自治体管理職のデジタルコンピテンシーの向上を確認

■変革のストーリー



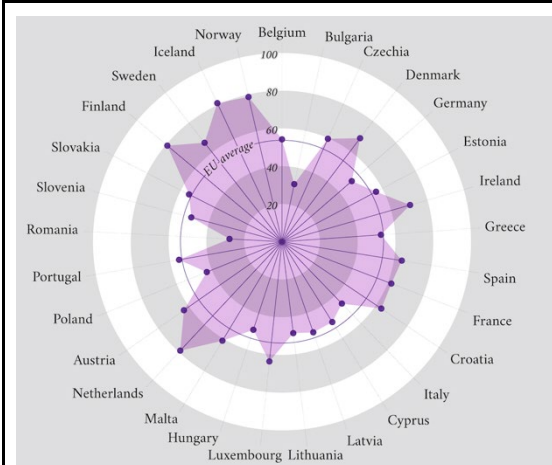
目次

- 1 はじめに
- 2 事業の位置付け
- 3 実施内容
- 4 デジタルコンピテンシーに関するアセスメントの方法
- 5 成果
- 6 まとめ

1 はじめに

国連電子政府調査 2024³（UN E-Government Survey 2024）によると、デンマークは電子政府（e-Government）の推進において世界トップであり、エストニア（第2位）およびシンガポール（第3位）を上回る評価を受けています。しかし、サービスの開発が進む一方で、国民のデジタルスキルの水準に関していえば、デンマークは必ずしも世界のフロントランナーというわけではありません（図表1）。

図表 1: 2021 年度欧州におけるデジタルコンピテンシー



2021 年に実施された Eurostat（ユーロスタット）の調査⁴によると、デンマークは市民のデジタルコンピテンシーの部門では第7位にとどまっています。

近年、ヨーロッパおよびスカンディナヴィア諸国では、DX を推進する上で、デジタルコンピテンシーの向上が不可欠であるという認識が高まっています。国連電子政府調査 2024 もこの点を強調しています。

「単にテクノロジーを活用すればデジタルトランスフォーメーションなのかといえば、そうではありません。新しいイノベーションに適応するために必要なデジタルスキルもまた求められているのです。」（国連電子政府調査 2024⁵、p24）

言い換えれば、テクノロジーを導入するだけでは不十分であり、デジタル環境で業務を遂行できる人材が十分に確保されていない場合、あるいは国民がデジタル化された行政サービス

³ <https://publicadministration.un.org/egovkb>

⁴ <https://data.europa.eu/en/publications/datastories/digital-literacy-eu-overview>

⁵ <https://publicadministration.un.org/egovkb#0>

を適切に利用できない場合、デジタル化に向けた取り組みが十分な価値を生み出すことは難しいということです。

これらの課題をいち早く認識したデンマークのグロストルップ市とアルバーツルンド市は、2015年にデジタルコンピテンシーアセスメント（デジタルコンピテンシーに関する評価）を専門とする MapUs 社に支援を依頼し、管理職のデジタル分野におけるコンピテンシーを育成するプロジェクトを開始しました。

2 事業の位置付け

2.1 動機

2つの自治体の評議会（地方議員で構成）は、自治体の人事担当に対しデジタル化に適したリーダーシップの育成に取り組むように求めました。これが、デジタルトランスフォーメーション（DX）に向けたプロセスの出発点となりました。評議会は、自治体組織の管理職に一定のデジタルコンピテンシーが備わっていなければ、部下たちどれほど優れた研修を受け、どれほど高い意欲を持っていたとしても、十分な成果を上げることはできないと理解したためです。両市は隣接していること、そして直面している課題が極めて類似していることから、緊密に連携し、共に学ぶことが可能でした。

2.2 課題

両市はデジタル戦略への取り組みに意欲的ではあったものの、その実現に向けて管理職の能力をどのように測定し、効果的に向上させるかが課題でした。両市が認識した本質的な課題は、各管理職の強みと弱みを明らかにし、組織全体のデジタルコンピテンシーを適切に評価するためには、組織内の各管理職のデジタルコンピテンシーの水準を包括的に把握する必要がありました。

2.3 プロジェクトの目的

本プロジェクトには、2つの大きな目的がありました。

デジタルコンピテンシーは、当然備わっているものと見なされがちです。そのため、その重要性は直感的に理解されているにもかかわらず、組織としてその水準を積極的に測定する取り組みはほとんど行われていませんでした。この状況を踏まえ、第一の目的としたのは、デジタルコンピテンシーの基準値（ベースライン）を確立し、そこをベンチマークとしてモニターしながら、自治体がデジタル戦略のロードマップを策定することでした。

さらに、現状（AS-IS）を理解した上で、デジタルコンピテンシーの側面での目標をデジタル戦略と結びつける必要があると両市は認識していました。なぜなら、組織内に必要なデジタルコンピテンシーが備わっていなければ、戦略で掲げられたトランスフォーメーションを適切に主導できる人材が誰もいないということになってしまうからです。この課題に対応するために、デジタル戦略と整合した形で管理職が業務を遂行するうえで、管理職なら身に付けているべきデジタルコンピテンシーの主要領域を網羅したコンピテンシーのプロファイル（知識・スキル・取り組む際の姿勢のセットを示すペルソナ）を策定し、合意を得ることが第二の目的となりました。

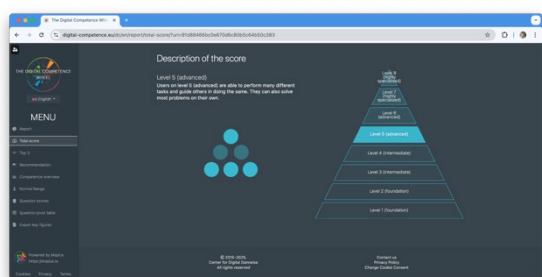
3 実施内容

まず最初に、両市は管理職のデジタルコンピテンシーを向上させる方法について、外部の専門家の知見を求めることにしました。そして、デジタルコンピテンシーに関する事業を専門とする MapUs 社と連携することを選択しました。

MapUs 社は自治体と提携し、管理職のデジタルスキルの評価用にカスタマイズされたコンピテンシーに関するプロファイルを開発しました。人事部門（HR）主導で包括的な調査を実施し、管理職のデジタルスキルの強みと弱みについてベースラインを確立することで、自治体全体のデジタルコンピテンシーに関するロードマップの基盤を形成したのです。

ここで構築した仕組みでは、各管理職は、MapUs 社のセルフアセスメント（自己評価）を受けるためのリンクをメールで受信し、それに各自がアクセスして取り組むことにより、管理職が MapUs 社のセルフアセスメントツール内で自身のデジタルコンピテンシーに関するレベルや状態を把握できるようにしました（図表 2）。

図表 2：習熟度の分類法



ユーザーがセルフアセスメントを受けると、各自のコンピテンシーのレベルが習熟度で分類され、その結果がレポートとしても提供されます。

この分類法は、レベル 1（基礎）からレベル 8（高度な専門スキル）までの範囲で分けられています。

アセスメントの全回答は集計され、コンピテンシープロファイルで定義された指標をどこまで充足しているか、また各管理職がどの程度の成果を挙げているかを示すレポートが作成されます。

人事部門（HR）と内部のデジタル化コンサルタントは、アセスメントの結果とデジタルコンピテンシーのロードマップを活用し、管理職のデジタルスキルを強化するためのターゲットを絞った育成計画を連携して策定・実施しました。

セルフアセスメントの結果明らかになった自分たちのデジタルコンピテンシーに関連して、管理職によるミーティングを開催し、部下のデジタルコンピテンシーの向上において管理職の果たすべき役割は何かなどを議論しました。また、ワークショップを実施し、ビジネスケース（事業やプロジェクトの妥当性を示す計画書）の考え方や期待値のコントロール方法も学習しました。管理職の集まるミーティングを開催することが、管理職がこれらの知見を実際の業務（人事評価面談、チームミーティングなど）に反映させることへの後押しになったのです。

1 年後、自治体の管理職はその成果を測定し、デジタル戦略の進捗状況について自治体の評議会と議論できる状態となりました。

4 デジタルコンピテンシーに関するアセスメントの方法

職員個人の持つデジタルコンピテンシーのレベルは、現代の職場環境において職員がどれほど効果的にデジタル環境を活用できるかを示す指標となります。

本ケーススタディにおいて MapUs 社が使用しているデジタルコンピテンシーに関するフレームワークは、欧州連合（EU）⁶が策定した DigComp 2.2 を基盤として構築されています。

4.1 デジタルコンピテンシーの枠組み

そのフレームワーク全体において、デジタルコンピテンシーは4つの領域に分類され、各領域はいくつものカテゴリで構成されています。さらに各カテゴリは、関連した設問に分けられており、ユーザーはそれらに回答することで該当するカテゴリに関する自分の理解度を測定することができます。

フレームワークの4つの領域の内容は以下のとおりです。

1. 情報（Information）

デジタル情報を特定、検索、取得、保存、整理、分析するため、およびその適切性や目的について評価するための能力

2. コミュニケーション（Communication）

バーチャルなチームやネットワークに参加し、コミュニケーションをとり、協働し、相互に交流するための能力、またコミュニケーションに適切なメディア、トークン（口調や言葉の選び方）を使い、適切に振る舞っていくための能力

3. 制作（Production）

デジタルコンテンツの作成、設定、編集、デジタル分野における課題の解決、デジタル技術を活用する上で新たな方法を探求していくための能力

⁶ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>

4. 安全性 (Safety)

データ、個人情報、業務上のリスク管理を含む、デジタル技術を安全かつ持続可能な形で活用していくための能力。また法的責任、法的権利、法的義務に対する認識。

4.2 アセスメントのための設問

MapUs 社のアプローチにおいて革新的な点は、DigComp 2.2 のような高度で包括的なフレームワークを活用しつつも、対話形式のインターフェースを通じてアクセスしやすくしていることです。MapUs 社は、単にアセスメント用ソフトウェアを開発するだけでなく、特定のデジタルコンピテンシーの領域に関して利用者のコンピテンシーのレベルを明らかにするためにどのような質問をすべきかを慎重に検討したという点において、プロジェクトに対し同社ならではの貢献をしています。

図表 3 は、DigComp 2.2 のフレームワークに基づいた 10 の質問のサンプルです。各質問は、フレームワーク内で、あるカテゴリー（例：ストレージオプション）に対応して定義されており、そのカテゴリーが今度はデジタルコンピテンシーの領域（例：情報）の中に配置されています。このサンプルは、2025 年 1 月 6 日に MapUs 社のウェブサイトアクセスし、取得したものです。

#	領域 (Area)	カテゴリー (Category)	Mapus 社が元々設定している設問 (Question)
1	情報 (Information)	ストレージオプション (Storage Options)	様々なストレージオプションについて、その利点と制約を理解しています
2	情報 (Information)	ストレージの選択 (Choice of Storage)	デジタルコンテンツを保存する場所や方法を慎重に検討しています
3	情報 (Information)	ファイル形式 (File Formats)	データを保存する際に、データに応じて最適な保存形式を選択できます

4	情報 (Information)	バックアップ (Backup)	業務上関係のある全てのデジタル機器上のデータについて、そのバックアップを取り、復元することができます (また、それをする習慣があります)
5	情報 (Information)	情報の評価 (Evaluate information)	情報を (その出所を考慮しつつ) 批判的に評価する習慣があります
6	情報 (Information)	検索エンジン (Search engines)	検索エンジンの動作原理、分類、検索結果の表示方法を理解しています
7	情報 (Information)	メンタルオーバービュー (Mental Overview)	ネットワークやインターネットがどのような構造を持っているかについて、頭の中で地図を描くように包括的に理解しています
8	情報 (Information)	検索フィルター (Search Filters)	検索フィルターを活用して、検索結果を適切に絞り込むことができます
9	情報 (Information)	能動的な検索 (Proactive search)	インターネット上の情報を能動的に収集・整理する姿勢を持っています
10	情報 (Information)	利用可能なセルフサービス (Available self-service)	主要なデジタル分野におけるセルフサービスにどのような選択肢があるかを把握し、その利用方法を理解しています

4.3 アセスメントツール

MapUs 社は、EU における DigComp 2.2^{7,8}のような確立されたデジタルコンピテンシーに関するフレームワークを基盤として、オンラインアセスメント用のツールを開発しました。このツールは、組織が職員のデジタルコンピテンシーのレベルを評価し、それが職務遂行に求められる水準にあるか、さらに広く組織のデジタル戦略を背景とした場合に適切な水準にあるかを判断するのに役立ちます。

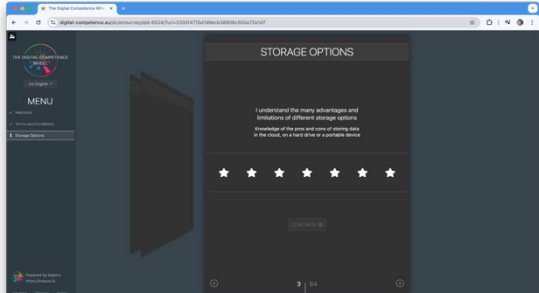
図表 4~8 は MapUs 社のアセスメントツールの実際の画面です。

⁷ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>

⁸ Google Forms や Microsoft Forms などの他のアンケートソフトを使用して、ほぼ同じ結果を得ることも可能。測定したいカテゴリーを特定し、そのカテゴリーに関する全従業員のコンピテンシーについて適切なインサイト (洞察) を得られるような設問を定義し、それをそのままアンケートソフトに入力するだけで良い。

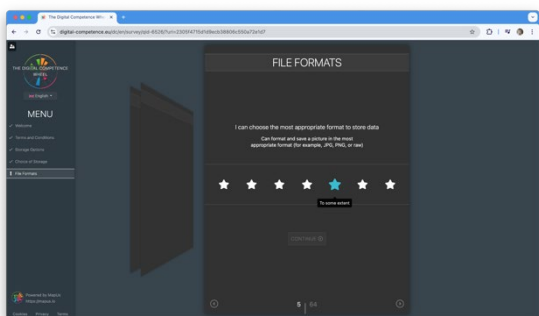
アセスメントツールの基本画面

図表 4: アセスメントツールの UI (設問)



このツールを使うと、フレームワークの各カテゴリに対応した一連の設問が提示されます。

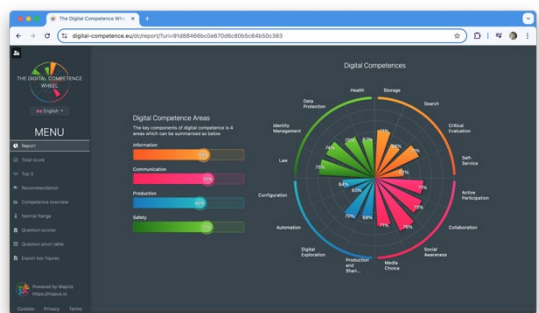
図表 5: アセスメントツールの UI (回答)



各設問には簡単な説明が付され、ユーザーはさまざまな方法で回答できますが、中でも最も一般的な設問の形式は、1~7の評価スケールを用いたものです。

レポート機能

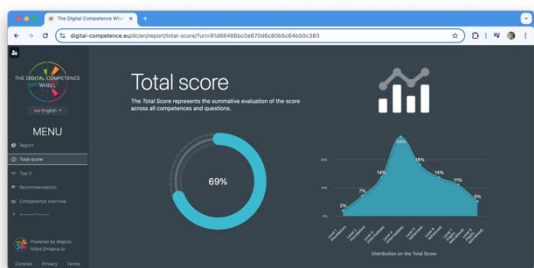
図表 6: レポートニング (カテゴリ別)



評価結果をもとに、ユーザーがカテゴリ内でどのように回答したかを示すレポートが生成されます。

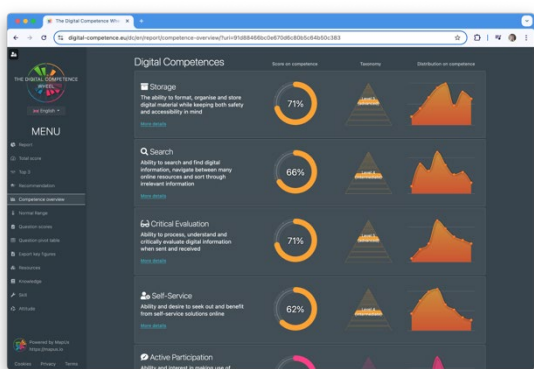
このレポートは対話型（インタラクティブ）で提供されるため、ユーザーは詳細な結果をさらに深掘りして確認することも可能です。

図表 7: レポートティング (トータルスコア)



トータルスコアビュー機能では、グループ、チーム、または組織がどのように評価しているのかを全体として把握できます。

図表 8: レポートティング (コンピテンシーレベル)



コンピテンシーの各カテゴリについてユーザーまたは組織が評価を受けることができるため、どの部分に具体的な改善が必要なのかが明確に見て分かるようになっています。

4.4 コンピテンシーに関するプロフィール (ペルソナ)

コンピテンシープロフィール (ペルソナ) は、特定の役割を果たす上で求められるデジタルコンピテンシーのためのスキルセットを記述したものです。⁹

役割に応じて求められるコンピテンシーが異なることで、コンピテンシーに関するプロフィールの構成要素に対する重要度も役割に応じて調整されます。そのため、特定の役割に向けてより重要なコンピテンシーが求められる場合には、評価の際に関連するプロフィールに対し重要度が高めに割り当てられる仕組みになっています。

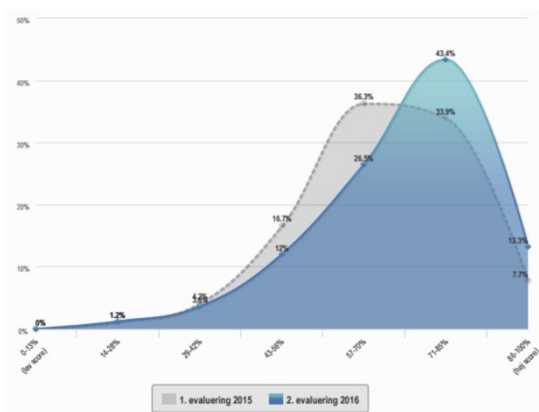
⁹デジタルに精通した管理職が必要とするスキルは、デジタルに精通した福祉部門の職員が必要とするスキルとは当然異なってくる。

5 成果

本取り組みにより、管理職のデジタルコンピテンシーが全体的に向上しました（図表 9）。ペルソナを活用し、またデジタルスキルの評価方法を具体的かつ分かりやすい形で定義することで、自治体はデジタル分野での戦略的なアジェンダにデジタルコンピテンシーを効果的に統合することができました。このように部門横断的に協働して取り組むことにより、自治体の管理職の間でデジタルという概念に対する共通理解が育まれました。そしてこの共通理解がデジタルファーストのマインドセットを醸成する基盤となったのです。部門のリーダーである管理職同士が共通の言語で自分たちの課題について議論できるようになったことで、より多くの管理職が課題解決に向けた出発点として、デジタルソリューションを選択肢として自然に検討するようになりました。

- 管理職におけるデジタルコンピテンシーの全体的強化
- デジタル部門の管理職というペルソナの作成
- デジタル分野での戦略的なアジェンダへのデジタルコンピテンシーの統合
- 共通言語とデジタルマインドセットの確立

図表 9: 2015 年の評価と 2016 年の評価の推移



2015 年の初回評価（グレー）と 2016 年の 2 回目の評価（ブルー）を比較すると、管理職のデジタルコンピテンシーの向上が確認されました。例えば、アセスメントで 71～85% のスコアを獲得した管理職の割合を、33.9% から 43.4% へと増加させることに成功しました。

6 まとめ – 本ケースの特徴的な点

6.1 本ケースの特徴的な点

- ペルソナを活用し、戦略とコンピテンシーの間に明確な関連性を構築
- ターゲットを絞ったアセスメントと、個別に作成された学習プログラムの導入

6.2 本ケース利用上の留意点

- MapUs 社のアセスメントツール自体は比較的使いやすいものですが、人事部門（HR）および管理職の両方に、デジタルコンピテンシーに関する基本的な理解があれば、管理職における取り組みをより戦略的かつ有意義なものとすることができます。同様の調査ツールは他にも多数存在するため、必ずしも MapUs 社ツールを使用する必要はありません。
- 適切な評価基準を設定するためには、ペルソナの開発に関するファシリテーションのスキルが必要となります。

6.3 関連する実践ガイド、スキルマップ

- 実践ガイド「部門横断型協働のデザイン」
- 変革プロセス別スキルマップ：アセスメントツールを用いたデジタルコンピテンシー向上

【関連情報】

■取組者プロフィール

- デンマーク アルバーツルンド市：

アルバーツルンド市は、デンマーク東部のジールランド島にあり、首都圏に位置し、計画的な都市開発で知られています。面積は23.04平方キロメートルで、約27,677人の住民がいます。

主な特徴は、緑地と水利を建築に統合することに重点を置いている点です。地域社会の福祉に力を入れており、特に子供の教育や文化活動に注目しています。

コペンハーゲンSトレインが接続しており、アクセスが向上しています。また、環境意識が高いことでも知られています。町自体は1960年代から1970年代にかけて計画・整備されました。

- デンマーク グロストルップ市：

デンマーク首都圏に位置するグロストルップ市は、コペンハーゲンに隣接する活気ある郊外地域です。Sトレイン網によるアクセスの良さが魅力を高めています。面積は約13.31平方キロメートルで、住宅地、商業地、工業地帯が混在しており、グロストルップ病院があることで知られています。

グロストルップ市は、アルベルトスランド市と地理的に近く、協力関係にあります。両市はコペンハーゲンの西部郊外の一部であり、この地理的な近さが、インフラプロジェクト、公共交通機関、地域計画における協力を促進しています。

- MapUs 社

同社はデンマークの企業で、オンラインアセスメント用のツールを通じて組織が自らのデジタルコンピテンシーを理解できるよう支援しています。欧州連合（EU）のDigComp 2.2 デジタルコンピテンシーフレームワークのような公的に利用可能なフレームワークを活用し、それらをオンラインインターフェースを通じて分かりやすく提供するというアプローチをとっています。

■掲載日

2025年3月31日