

北欧行政機関におけるデジタル コンピテンシーモデルの導入及び活 用に関する調査研究

概要編

2025年3月31日

目次

1	はじめに	3
2	調査目的	4
3	調査研究のアプローチ	5
4	調査研究からの主な学び	6
4.1	概念整理	7
4.2	デジタルコンピテンシーへの体系的な 取り組みの背景にある理解	10
4.3	デジタルコンピテンシー モデルとその実装	15
4.4	デジタルコンピテンシー の習得方法	20

1 はじめに

この概要では、本研究プロジェクトの主要な調査結果を紹介します。

調査結果は以下の3つのカテゴリーに分類されます：

- デジタルコンピテンシーへの体系的な取り組みの背景理解
- デジタルコンピテンシーモデルとその実装上状況
- デジタルコンピテンシーの習得方法

本資料では、それぞれのカテゴリーにおける主要な学びを整理して紹介します。

2 調査目的

本調査研究の目的は、デンマークおよびノルウェーの公共部門において、デジタルコンピテンシーがフレームワークやモデルを通じてどのように定義され、人材育成においてどのような役割を担っているのか、また、継続的な能力向上のためにどのような取り組みが実施されているのかを明らかにすることにあります。

その過程で、デジタルコンピテンシー習得に向けた体系的な取り組みこそがデンマークやノルウェーなどの国々をデジタル先進社会たらしめている一因であり、こうした取り組みは、デジタルコンピテンシーフレームワークの広範な実装と、それに基づく具体的な能力向上に向けた施策の展開からなることを明らかにしていきます。

3 調査研究のアプローチ

no	組織	タイトル	国
1	HK Denmark (DK ホワイトカラー組合)	教育政策アドバイザー (Educational Policy Advisor)	デンマーク
2	グロストルプ市 (Glostrup Municipality)	デジタル部門・人事部門 (Digital and HR)	デンマーク
3	ハザスレウ市 (Haderslev Municipality)	プロジェクトマネージャー	デンマーク
4	ホルベック市 (Holbæk Municipality)	プロジェクトマネージャー	デンマーク
5	コンポーネント (Komponent : DK 全国自治体開発ユニット)	主任コンサルタント (Head Consultant)	デンマーク
6	MapUs社 (MapUs Co. Ltd.)	CEO	デンマーク
7	テクノロジー研究所 (Technological Institute)	分析・事業促進部門部門長 (Head of Unit, Analysis and Business) Promotion	デンマーク
8	ノルウェーデジタル庁 (Norwegian Digital Agency)	部門長およびデジタルコンサルタント (Head of Department and Digital Consultant)	ノルウェー
9	DI2X社 (DI2X Co. Ltd.)	CEO	デンマーク
10	クリスチャンサン市 (Kristiansand Municipality)	デジタル部門長	ノルウェー

4 調査研究からの主な学び

4.1

概念整理

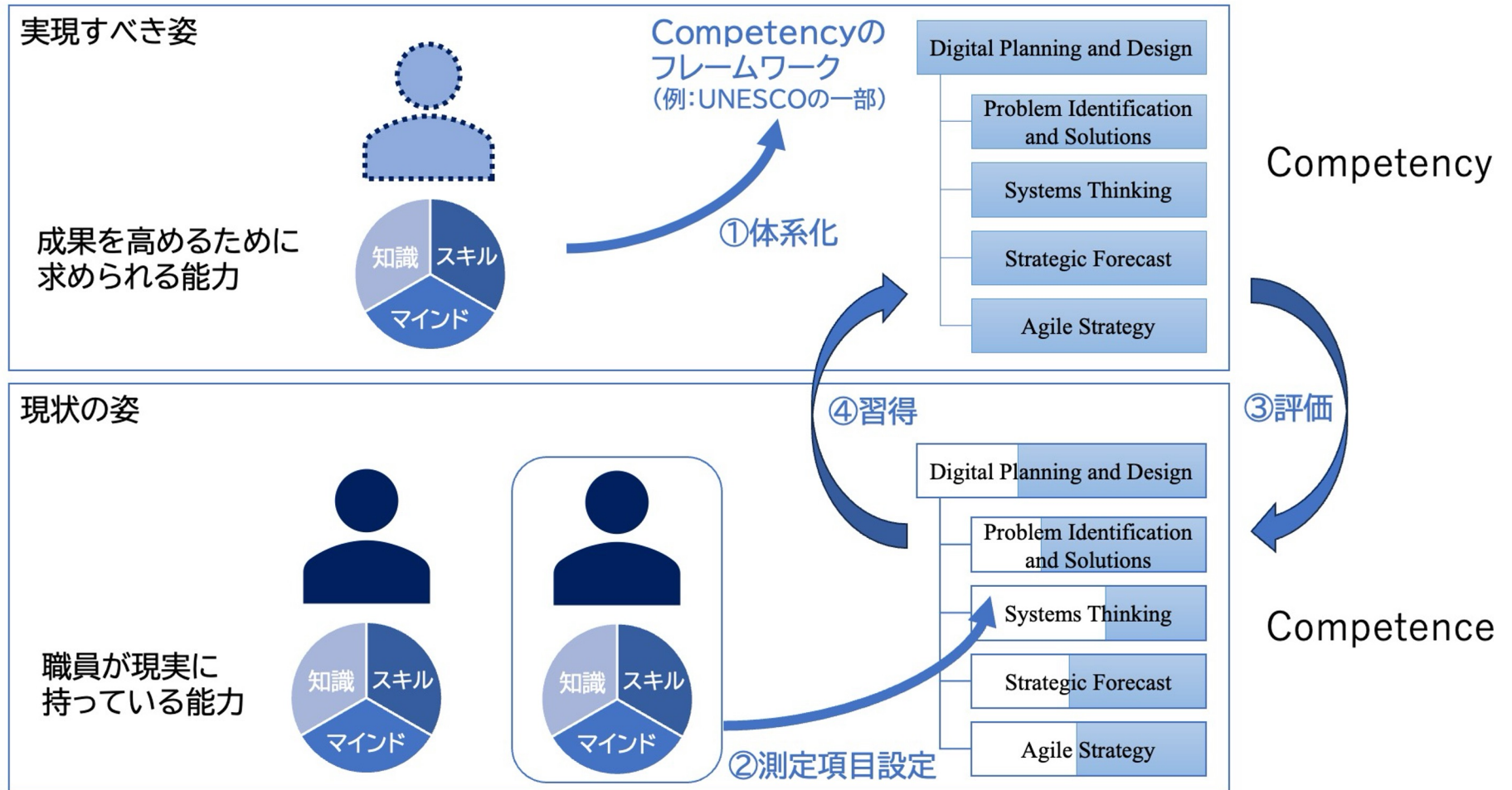
コンピテンシーとコンピタンスの用語定義

本研究のために参照した資料（EU、UNESCO、OECD）には、「コンピタンス」と「コンピテンシー」という用語の明確な定義は見られません。今後の研究において、これらの用語の定義を確立することが理解を深める上で重要です。

「コンピタンス」とは、一般的に言えば、個人の現在の能力レベルを示します。一方、「コンピテンシー」とは、成果を上げている人や組織が共通して有しているマインドを含む能力の総体を指し、将来的に備えるべき理想像として位置づけられることもあります。

この定義により、議論の内容を具体的にすることができます。次のページの図は、これらの用語の関係を視覚的に表したものになります。

コンピテンシーとコンピタンスの用語定義



「各機関がcompetencyのframeworkを作り（①）、そこに組織や職員を到達させるべく（②）、現在のcompetenceをassessし（③）、能力を向上させていく（④）」ことを図式化したイメージ（狩野英司作）

4.2

デジタルコンピテンシーへの体系的な 取り組みの背景にある理解

デジタルコンピテンシーの言語化

Point

組織がデジタルコンピテンシーを習得するためには、まずその概念について組織内で“話す”ことから出発する必要があります。多くの組織にとって、最初のステップとなるのは共通言語の形成です。

デンマークのホルベック市では、行政の現場と連携してデジタルコンピテンシーについて議論を重ね、人事とDXの取り組みの両方で積極的に活用しています。

ノルウェーでは、政府が民間企業にデジタルコンピテンシー・モデルの活用を積極的に促すことで、社会全体での共通の基準を構築しようとしています。

デジタルコンピテンシーは体系的に取り組むべき要素

Point

デジタルコンピテンシーはDXを推進する上での中核的な要素です。効率的かつ効果的にDXを進めるためには、体系的に取り組む必要があります。

日常生活で新しいテクノロジーを導入し、活用するためには、それを適切に活用する方法を習得する必要があります。多くの人はそれが自然に行われていると思われがちですが、実際はそうではありません。人々が新しいテクノロジーに追いつくためには、体系的なトレーニングの提供が必要です。

チームの能力を可視化するために

Point

チーム単位でアセスメントを定期的実施することは、組織のデジタルコンピテンシーを継続的に把握・強化すうえで有効です。これは採用活動や、職員の離職時に保有していたスキルセットを把握する際にも役立ちます。

デジタルコンピテンシーの理解や具体化が不足していると、チームや組織として「何ができるのか」という全体像を把握できません。直感的に理解していたとしても、それに基づく行動を促すためには、何らかの形で視覚化される必要があります。

デジタルコンピテンシーの評価を導入することで、組織は各メンバーの強みを把握し、それに応じた採用や育成、配置の計画を立てることができます。

社会のエコシステムとのかかわり

Point

職員の流動性向上や労働組合によるキャリア支援、教育機関へのアクセスのしやすさ、協働型の枠組みといった社会的な仕組みも、社会全体としてのデジタルコンピテンシーの水準向上に寄与します。

デンマークの労働組合は、大学、政府機関、民間企業と連携し、将来の社会に必要なデジタルコンプライアンスは何かを探っています。

このアプローチが機能しているのは、エコシステムに関わるすべてのステークホルダーが、この取り組みの成功に真剣な関心を持っているからです。

4.3

デジタルコンピテンシーモデルとその実装

デジタルコンピテンシーモデルとリーダーシップ

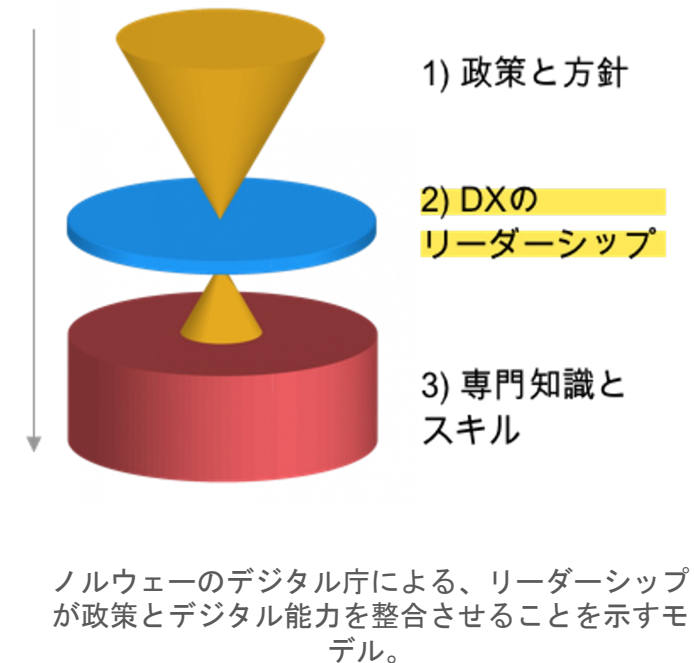
Point

デジタルコンピテンシーは、個々の職員のスキルにとどまらず、リーダーシップのあり方についても問い直しが求められる重要な課題です。

インタビュー全体を通して共通して言及されたのは、リーダーの役割の重要性でした。リーダー自身だけでなく、チームとしてのデジタルコンピテンシーを理解し、スキルを育成し、活用する能力の必要性が指摘されています。

Example

ノルウェーのデジタル庁がデジタルコンピテンシーモデルにリーダーシップをレイヤーとして導入しています。また、デンマークのハーザスレーヴ自治体も、従業員全体のデジタルコンピテンシー習得への取り組みに先立ち、リーダーのデジタルコンピテンシー習得に注力しています。デジタルコンピテンシーを考える上で、リーダーシップは欠かせない視点です。



アセスメントから始まる実装

Point

アセスメントは、職員一人ひとりのスキルを可視化するだけでなく、ワークショップやチーム研修などと連動させることで、共通言語の確立にも資することになります。

デジタルコンピテンシーの導入・活用に向けては、話し合いを始めることが重要な第一歩となります。しかし、北欧諸国では、体系的な取り組みに着手する前に、従業員が最新のテクノロジーやそのリスク、機会にキャッチアップできているかどうかを評価するために定期的な評価を実施する機関が増えています。

共通アセスメントによる可視化と対話の促進

Point

共通のアセスメント手法を用いることで、組織を超えてスキルの可視化が進み、職員の流動性が高まり、キャリア形成に関する建設的な対話がしやすくなります。

これまでデジタル技術を活用する能力は軽視されがちであり、従業員は自分の能力不足を感じ、実際に何ができるのか、どの分野で成長できるのかを把握できていません。

デジタルコンピテンシーに基づく共通評価を行うことで、誰もが改善すべき点について話し合う土台が生まれます。

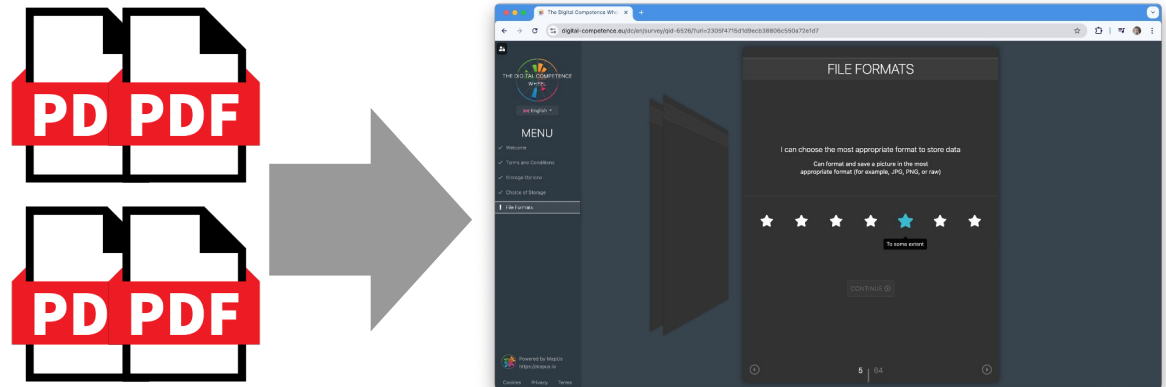
フレームワークの具体化と実効性の向上

Point

フレームワークを活用する意義は、単にスキルを分類・整理することではなく、共通理解を得るための参照可能な枠組みを提供することにあります。また、アセスメントツール等を通じて、フレームワークをインタラクティブなものにすることで、その実効性を一層高めることが可能です。

どのようなデジタルコンピテンシーが組織にとって価値あるものかを把握するだけでなく、それらをよりインタラクティブなものにして実践に移すことが重要となります。

評価ツールなどのモデルやツールは、デジタルコンピテンシーを具体化し、組織のデジタル戦略と整合させるのに役立ちます。



アセスメントの元となるフレームワークの情報をインタラクティブなツールによって関わりやすくする

4.4

デジタルコンピテンシーの習得方法

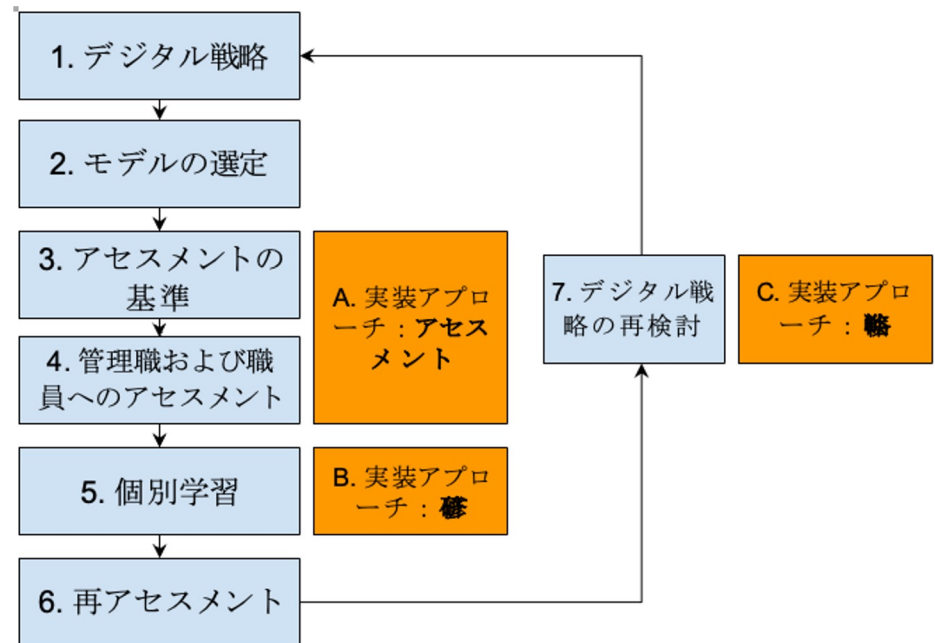
戦略とコンピテンシーモデルの連携による実行力の強化

Point

デジタルコンピテンシーの効果的な育成には、組織のデジタル戦略とコンピテンシーモデルを連携させることが不可欠です。

Example

デンマークのハーザスレーヴ市では、組織がデジタル戦略をコンピテンシーモデルを整合させ、それに基づいた評価を行うことで、戦略で掲げた成果を組織が実際に達成するための基盤としています。このプロセスは、経営層と職員の両方に関わるものであり、継続的に進められています。



戦略とアセスメントの関係性モデル

プル型／プッシュ型の習得アプローチ

Point

デジタルコンピテンシーの習得を、個人の自発性に委ねる「プッシュ型」で進めるべきか、組織主導の「プル型」で進めるべきかは、労働市場の構造や雇用慣行、教育制度といった社会的背景によって左右されます。

この洞察は、前述の北欧諸国におけるエコシステムとのかかわりに関連しています。北欧諸国では、労働者は、デジタル変革の中でどのようにスキルを高め、自らの立場を築くかについて、組合と積極的に協議を重ねています。また、企業、政府、学界は連携して、労働者に何が求められるのかを明確にしようとしています。

一方で、個人の主体性よりもOJT（実地訓練）を重視する雇用慣行であれば、組織の働きかけにより、プッシュ型でデジタルコンピテンシー習得を進める方が理にかなうことになります。

リアルタイムのアセスメント

Point

デジタルコンピテンシーの研修には様々な形態がありますが、リアルタイムのアセスメントと対話を組み合わせたインタラクティブな学習が特に効果的です。これは多くの場合、職員はデジタルに関する共通言語を持っておらず、相互理解のための基盤が備わっていないためです。

評価対象としてインタビューを行った2機関からは、評価を実際の活動として行うことで、評価項目が自分たちや組織にとってどのような意味を持つのかをグループで話し合うことができ、学習効果が大きく高まった、との意見が聞かれました。

Example

デンマークのハーザスレーヴ市では、リーダーが戦略に示されたDXイニシアチブを主導するために必要なデジタルコンピテンシーを備えているかどうかを評価するために、リーダーシップ層に対してグループ評価を活用している事例も確認されました。

5 おわりに

本研究では、デジタル・コンピテンシーとは何か、そしてそれらがデジタル・コンピテンส์とどのように関連しているかを示しました。

今後の研究課題

評価と学習内容と連携したフレームワーク開発のためのガイドを作成することなどが挙げられます。本研究が提示するデジタル・コンピテンシーに関する幅広い理解は、デジタル・コンピテンシーの水準向上に向けた今後の研究の基盤となります。

